



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI

UNIDAD ACADÉMICA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y HUMANÍSTICAS

CARRERA DE INGENIERÍA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA.

TESIS DE GRADO

TEMA:

“DISEÑO DE UNA REINGENIERÍA DE LOS PROCESOS EN LA FLORÍCOLA PLATINUM ROSES CÍA. LTDA., UBICADA EN LA PROVINCIA DE COTOPAXI, CANTÓN LATACUNGA, PARROQUIA TANICUCHI EN EL PERÍODO DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2013”.

Tesis presentada previa a la obtención del Título de Ingeniera en Contabilidad y Auditoría.

Autores:

Caiza Aimacaña Luis Antonio.

Chango Chicaiza Erika Gabriela.

Docente:

Ing. Montenegro Cueva Efrén Gonzalo

Latacunga - Ecuador
Octubre - 2015

AUTORIA

Los criterios emitidos en el presente trabajo de investigación: **“DISEÑO DE UNA REINGENIERÍA DE LOS PROCESOS EN LA FLORÍCOLA PLATINUM ROSES CÍA. LTDA., UBICADA EN LA PROVINCIA DE COTOPAXI, CANTÓN LATACUNGA, PARROQUIA TANICUCHI EN EL PERÍODO DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2013”**, son responsabilidad exclusiva de los autores.

.....

Caiza Aimacaña Luis Antonio
C.I. 0503645939

.....

Chango Chicaiza Erika Gabriela
C.I. 0503612137

AVAL DEL DIRECTOR DE TESIS

En calidad de Director de Trabajo de Investigación sobre el tema: **“DISEÑO DE UNA REINGENIERÍA DE LOS PROCESOS EN LA FLORÍCOLA PLATINUM ROSES CÍA. LTDA., UBICADA EN LA PROVINCIA DE COTOPAXI, CANTÓN LATACUNGA, PARROQUIA TANICUCHI EN EL PERÍODO DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2013”**, de Caiza Aimacaña Luis Antonio y Chango Chicaiza Erika Gabriela, postulantes de Ingeniería en Contabilidad Y Auditoría, considero que dicho informe investigativo cumple con los requerimientos metodológicos y aportes científico-técnicos suficientes para ser sometidos a evaluación del Tribunal de Validación de Tesis que el Honorable Consejo Académico de la Unidad Académica de Ciencias Administrativas y Humanísticas de la Universidad Técnica de Cotopaxi designe, para su correspondiente estudio y calificación.

Latacunga, Octubre del 2015.

El Docente.

.....

Ing. Montenegro Cueva Efrén Gonzalo
C.I. 050220999-2

APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO

En calidad de Miembros del Tribunal de Grado aprueban el presente Informe de Investigación de acuerdo a las disposiciones reglamentarias emitidas por la Universidad Técnica de Cotopaxi, y por la Unidad Académica de Ciencias Administrativas y Humanísticas; por cuanto, los postulantes: Caiza Aimacaña Luis Antonio y Chango Chicaiza Erika Gabriela con el título de tesis: **“DISEÑO DE UNA REINGENIERÍA DE LOS PROCESOS EN LA FLORÍCOLA PLATINUM ROSES CÍA. LTDA., UBICADA EN LA PROVINCIA DE COTOPAXI, CANTÓN LATACUNGA, PARROQUIA TANICUCHI EN EL PERÍODO DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2013”** ha considerado las recomendaciones emitidas oportunamente y reúne los méritos suficientes para ser sometido al acto de defensa de tesis.

Por lo antes expuesto, se autoriza realizar los empastados correspondientes, según la normativa institucional.

Latacunga, Octubre del 2015

Para constancia firma:

PRESIDENTA

MIEMBRO

Dra. Viviana Pastora Panchi Mayo

Ing. Milton Marcelo Cárdenas Cárdenas

OPOSITOR

Ing. MBA. Julio Ramiro Salazar Molina

Agradecimiento

Agradezco principalmente a Dios por brindarme salud y vida, para culminar con mis estudios, con la realización de esta investigación. Doy gracias a mi madre y mis hermanos por el apoyo incondicional, por sus palabras de aliento en los momentos difíciles.

Agradezco a la Dra. Mercedes Quispe por ser la persona que me apoyo en todo momento desde inicio de mi carrera profesional.

Gracias a la Universidad por permitirme conformar parte de la familia Utecina y sus docentes por compartir sus conocimientos para mi formación como un profesional.

Luis Paiza

Agradecimiento

Agradezco primero a Dios por su eterna bondad por quien estoy en este mundo, a mis padres por inculcarme en mí esa aspiración de superación y valores que son muestra de su infinita lucha por educarme con paciencia en el camino de la vida.

A mi querida Universidad, que al abrir sus puertas me ha acogido como el segundo hogar para formarme como profesional y ser útil para la sociedad.

A los docentes y especialmente al director de tesis que no sólo me guio en el conocimiento sino que también supo ser amigo participando las vivencias de su trayecto, que me suministró el ejemplo para ser una excelente profesional.

Así como a mi compañero de tesis Luis Antonio que a pesar de todas las adversidades logramos concluir con satisfacción este trabajo.

Erika Gabriela

Dedicatoria

En el presente trabajo de investigación le dedico a la persona más importante de mi familia que es mi madre María Targelia, quien me apoyo desde los inicios de mi vida estudiantil, como padre y madre a la vez. Su sacrificio, su amor incondicional y su paciencia que me brinda para ahora lograr el objetivo propuesto en mi vida.

Dedico también aquellas personas que de una u otra manera estuvieron pendientes en la culminación de mi carrera.

Luis Paiza

Dedicatoria

Este trabajo investigativo lo dedico a un ser divino que ha hecho posible todo Dios, así como también a las personas más importantes en mi vida; mis padres, Manuel y Mariana; a mis hermanos Enrique y Edgar, por ser los seres que han estado siempre a mi lado, proporcionándome apoyo necesario para alcanzar un paso más en mi vida.

También quiero dedicar a mi prima que se encuentra en el cielo quien ha sido un ejemplo a seguir Jenny Chicaiza porque desde el cielo me ha estado protegiendo y guiando mis pasos.

A todos ellos les dedico este mi trabajo, fruto de gran sacrificio.

Erika Gabriela



Universidad
Técnica de
Cotopaxi

CENTRO CULTURAL DE IDIOMAS

AVAL DE TRADUCCIÓN

En calidad de Docente del Idioma Inglés del Centro Cultural de Idiomas de la Universidad Técnica de Cotopaxi; en forma legal CERTIFICO que: La traducción del resumen de tesis al Idioma Inglés presentado por el señor Egresado de la Carrera de Contabilidad y Auditoría de la Unidad Académica de Ciencias Administrativas y Humanísticas: Caiza Aimacaña Luis Antonio y Chango Chicaiza Erika Gabriela, cuyo título versa **“DISEÑO DE UNA REINGENIERÍA DE LOS PROCESOS EN LA FLORÍCOLA PLATINUM ROSES CÍA. LTDA., UBICADA EN LA PROVINCIA DE COTOPAXI, CANTÓN LATACUNGA, PARROQUIA TANICUCHI EN EL PERÍODO DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2013”**, lo realizó bajo mi supervisión y cumple con una correcta estructura gramatical del Idioma.

Es todo cuanto puedo certificar en honor a la verdad y autorizo al peticionario hacer uso del presente certificado de la manera ética que estimaren conveniente.

Latacunga, Octubre del 2015

Atentamente,

Lic. Lidia Rebeca Yugla Lema
DOCENTE CENTRO CULTURAL DE IDIOMAS
C.C. 050265234-0



CERTIFICADO

A quien corresponda:

Mediante el presente documento CERTIFICO que la Srta. Erika Gabriela Chango Chicaiza portadora de la C.I. # 0503612137 y el Sr. Luis Antonio Caiza Aimacaña portador de la C.I. # 0503645939 realizaron el Proyecto de Investigación El Diseño de una Reingeniería de los procesos de la Florícola Platinum Roses Cía. Ltda. Ubicada en la provincia de Cotopaxi, cantón Latacunga, parroquia Tanicuchi en el periodo del 01 de enero al 31 de diciembre del 2013, los mismos que demostraron honradez, respeto y colaboración hacia todos quienes conformamos la empresa.

Es todo cuanto puedo informar en honor a la verdad, los interesados pueden hacer uso del presente como a bien creyere dentro de lo legal.

Atentamente,



Ing. Fernando Coello
GERENTE GENERAL

www.platinumroses.com

E-mail: info@platinumroses.com

Telfs: (0059303) 271 6150 / Fax: (0059303) 271 6160 - Apartado de Correo N°. 05-01-218 Latacunga - Cotopaxí (Ecuador)



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI
UNIDAD ACADÉMICA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
Y HUMANÍSTICAS
Latacunga – Ecuador

TEMA: “DISEÑO DE UNA REINGENIERÍA DE LOS PROCESOS EN LA FLORÍCOLA PLATINUM ROSES CÍA. LTDA., UBICADA EN LA PROVINCIA DE COTOPAXI, CANTÓN LATACUNGA, PARROQUIA TANICUCHI EN EL PERÍODO DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2013”.

Autores:

Caiza Aimacaña Luis Antonio.

Chango Chicaiza Erika Gabriela.

RESUMEN

La presente investigación tiene como objetivo diseñar una Reingeniería de Procesos empleando técnicas y estrategias de reingeniería que se encaminan en dar solución a los problemas ya que la principal problemática es procesos deficientes. El desarrollo del trabajo se inició con una recopilación de datos y un levantamiento de procesos a cada departamento que compone la florícola donde se determinó los problemas que tiene la entidad. Los resultados que se obtuvieron al momento de realizar la investigación de campo son los procesos mal estructurados en los departamentos: Contable Financiero, Recursos Humanos y Comercialización, donde se analizó, diagnóstico y priorizo los procesos que no agregan valor a la empresa. De esta manera se procedió a rediseñarlos para cumplir con metas y objetivos propuestos por la organización. En esta investigación se diseñaron nuevos procesos que van alcanzar la eficiencia de los mismos; cambios que probablemente impondrán resultados excelentes los cuales puedan optimizar costos, mejorar la utilidad, cumplir metas, evaluar objetivos planteados por la finca para así satisfacer las necesidades de los clientes. De esta manera se podrá garantizar competitividad y el ingreso a nuevos mercados, construyendo una confianza con el cliente interno y externo para obtener una mejora continua en los procesos de la florícola Platinum Roses Cía. Ltda.

Palabras claves: Reingeniería, procesos, optimización, debilidades, flujo grama.



TECHNICAL UNIVERSITY COTOPAXI
ACADEMIC ADMINISTRATIVE UNIT SCIENCES AND
HUMANITIES
Latacunga – Ecuador

TOPIC: TOPIC: "DESIGNING OF A RE-ENGINEERING PROCESS AT THE PLATINUM ROSES FLOWER CO. LTDA, LOCATED IN THE COTOPAXI PROVINCE, LATACUNGA CANTON, TANICUCHI PARISH DURING JANUARY 1st TO DECEMBER 31st, 2013 ".

AUTHORS:

Caiza Aimacaña Luis Antonio.

Chango Chicaiza Erika Gabriela.

ABSTRACT

This research aims to design a Process of Re-engineering by using re-engineering techniques and strategies that are aimed at providing solutions to the problems since the poor processes is the main problem. The development work began with a data collection through a survey of processes to each department that makes up the farm where the problem was determined. Financial Accounting, Human Resources and Marketing, where processes that do not add value to the company by analyzing, diagnosing and prioritizing results that were obtained by conducting field research in the departments. Thus allow to proceed the redesign them in order to apply goals and objectives proposed by the organization. In this research new processes were designed to the achieve efficiency way; changes that would be imposed excellent results which can optimize costs, improve usability, achieve goals, evaluate goals set by the estate to satisfy the needs of customers. This way can ensure competitiveness and entering new markets, building trust with internal and external customers for permanent improvement in the processes of the “Platinum Roses Flower Co. Ltda”.

Keywords: reengineering, process, optimization, weaknesses, program flow.

ÍNDICE GENERAL

CONTENIDO	PÁG.
PAGINAS PRERIMINALES	
PORTADA	i
AUTORÍA	ii
AVAL DEL DIRECTOR DE TESIS	iii
APROBACIÓN DE TRIBUNAL DE GRADO	iv
AGRADECIMIENTO	v
DEDICATORIA	vii
AVAL DE TRADUCCIÓN	ix
CERTIFICADO DE LA FLORICOLA “PLATINUM ROSES”	x
RESUMEN	xi
ABSTRACT	xii
ÍNDICE GENERAL	xiii
INTRODUCCIÓN	xxiii

CAPITULO I

1. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

1.1. Antecedentes	1
1.2. Objetivos	2
1.2.1. Objetivo General	2
1.2.2. Objetivos Específicos.....	2
1.3. Marco Teórico	3
1.4. Categorías Fundamentales	3
1.5. Gestión Administrativa	4
1.5.1. Definición.....	4
1.5.2. Importancia de la Gestión Administrativa	4
1.5.3. Elementos de la Gestión Administrativa.....	5
1.6. Empresa	6
1.6.1. Definición.....	6
1.6.2. Clasificación de las Empresas	7
1.6.3. Metas que persigue la Empresa.....	8
1.6.4. Funciones de la Empresa.....	8

1.7. Cadena de Valor.....	9
1.7.1. Definición.....	9
1.7.2. Importancia de la Cadena de Valor.....	9
1.7.2.1. Actividades Primarias	10
1.7.2.2.Actividades de Soporte	10
1.7.3. Análisis de la Cadena de Valor como Herramienta Gerencial.....	11
1.8. Procesos.....	13
1.8.1. Definición.....	13
1.8.2. Gestión de Procesos	14
1.8.3. Interacciones de los Procesos.....	15
1.8.4. Jerarquías de los Procesos.....	17
1.8.5. Tipos de Procesos.....	18
1.8.5.1.Procesos Operativos	18
1.8.5.2.Procesos de Apoyo.....	18
1.8.5.3.Procesos de Gestión	19
1.8.5.4.Proceso de Dirección.....	20
1.8.6. Mapa de Procesos.....	21
1.8.7. Diagrama de Pareto	22
1.8.7.1.Objetivos y Alcance	22
1.8.7.2.Principios de Pareto.....	23
1.8.7.3.Características Principales	23
1.9. Reingeniería.....	24
1.9.1. Definición.....	24
1.9.2. Importancia	25
1.9.3. Objetivos de la Reingeniería	27
1.9.4. Participantes de la Reingeniería	27
1.9.5. Metodología de la Reingeniería	27
1.9.6. Estructura de la Reingeniería	29
1.10. Diagrama de Flujo	30
1.10.1. Definición.....	30
1.10.2. Ventajas del Uso de los Diagramas.....	31
1.10.3. Tipos de Diagrama de Flujos	32

CAPÍTULO II
2. DIAGNOSTICO SITUACIONAL

Introducción	34
2.1.Problematización.....	35
2.2.Formulación del Problema	35
2.3.Sistematización del Problema	35
2.4.Justificación.....	36
2.5.Objetivos del Capítulo	37
2.6.Diseño Metodológico	37
2.6.1. Investigación Bibliográfica	37
2.6.2. Investigación de Campo	38
2.6.2.1.Observación Directa.....	38
2.6.2.2.Entrevista.....	38
2.6.2.3.Cuestionario	38
2.6.2.4.Ficha de Observación	39
2.6.3. Investigación Descriptiva.....	39
2.6.4. Investigación Exploratoria	39
2.6.5. Métodos.....	40
2.6.5.1.Método Inductivo	40
2.6.5.2.Método Analítico	40
2.6.6. Registro de la Información.....	40
2.7. Información de la Empresa	40
2.7.1. Nombre.....	40
2.7.2. Ubicación	41
2.8. Direccionamiento Estratégico	42
2.8.1. Misión	42
2.8.2. Visión	42
2.8.3. Objetivos Estratégicos.....	42
2.8.4. Estructura Organizacional.....	43
2.8.5. Funciones	43
2.8.5.1.Gerente General	43

2.8.5.2. Departamento Financiero y Administrativo.....	44
2.8.5.3. Departamento de Comercialización (Ventas)	44
2.8.5.4. Departamento de Adquisición (Bodeguero).....	44
2.8.5.5. Área de Producción	44
2.8.5.6. Post-Cosecha	45
2.8.5.7. Talento Humano	45
2.8.6. Valor y Principios	46
2.8.6.1. Valores	46
2.8.6.2. Principios	47
2.8.7. Distributivo de Empleados	47
2.9. Análisis FODA	48
2.9.1. Análisis Interno	48
2.9.2. Análisis Externo	56
2.10. Análisis de Operaciones de la Empresa	64
2.11. Identificación de Procesos	68
2.11.1. Mapa de Procesos.....	68
2.11.2. Cadena de Valor	69
2.11.3. Campo	69
2.11.4. Post-cosecha	73
2.11.5. Comercialización.....	76
2.11.6. Contable Financiero	80
2.11.7. Infraestructura	83
2.11.8. Recursos Humanos.....	86
2.11.9. Tecnología.....	89
2.11.10. Adquisición	92
2.12. Priorización de los procesos	95
2.12.1. Criterios para la Selección de los Proceso	95
2.12.2. Requerimientos de las Áreas	96
2.12.3. Calificación del Proceso para la Reingeniería	97
2.12.4. Ponderación de la Alternativas para la Selección de Procesos	99
2.12.5. Interpretación de la Gráfica de Pareto.....	102
2.13. Análisis Situacional de los departamentos de la empresa	102

2.13.1. Diagnóstico del Departamento de Recursos Human.....	103
2.13.2. Diagnóstico del Departamento de Comercialización.....	105
2.13.3. Diagnóstico del Departamento Contable Financiero	107
2.14. Conclusiones	109
2.15. Recomendaciones	109

CAPÍTULO III

3. PROPUESTA

3.1. Antecedentes de la Propuesta.....	110
3.2. Justificación	111
3.3. Objetivos	112
3.3.1. Objetivo General	112
3.3.2. Objetivos Específicos.....	112
3.4. Descripción de la Propuesta	113
3.5. Plan de la Propuesta	114
3.6. Desarrollo de la Propuesta	116
3.6.1. Recursos Humanos.....	116
3.6.1.1. Proceso de Selección.....	116
3.6.1.2. Etapa Propuesta para el Proceso de Selección.....	118
3.6.1.3. Meta a cumplirse para la evaluación de ingresos del personal	118
3.6.1.4. Proceso de Identificación	119
3.6.1.5. Etapa propuesta para el Proceso de identificación.....	121
3.6.1.6. Metas a Cumplirse para la evaluación de ingresos del personal.....	122
3.6.2. Departamento de Comercialización	124
3.6.2.1. Proceso de despachos de producto a los clientes	124
3.6.2.2. Etapa Propuesta para el Proceso	126
3.6.2.3. Meta a cumplirse para la evaluación de ingresos del personal	126
3.6.2.4. Proceso de Información de los clientes.....	127
3.6.2.5. Etapa Propuesta para el Proceso	129
3.6.3. Departamento Contable Financiero	131
3.6.3.1. Proceso de Información Contable	131

3.6.3.2.Etapa Propuesta para el proceso.....	133
3.6.3.3.Meta a cumplirse para la evaluación de ingresos del persona	134
3.6.3.4.Proceso de Planificación de Información Contable	135
3.6.3.5.Etapa Propuesta para el proceso.....	137
3.6.3.6.Meta a cumplirse para la evaluación de la planificación	138
3.7.Organización de Información	140

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

4.1.Conclusiones	141
4.2.Recomendaciones	142
5. Referencias Bibliográficas	143
ANEXOS	145

ÍNDICE DE GRÁFICOS

CONTENIDO	PÁG.
Gráfico N° 1 Categorías Fundamentales.....	3
Gráfico N° 2 Elementos de la Gestión Administrativa	5
Gráfico N° 3 Clasificación de la empresas.....	7
Gráfico N° 4 Esquema de la Cadena de Valor	11
Gráfico N° 5 Subdivisión de la Cadena de Valor.....	12
Gráfico N° 6 Aplicación de un proceso en el departamento administrativo	14
Gráfico N° 7 Procesos	15
Gráfico N° 8 Interacciones de los Procesos	16
Gráfico N° 9 Jerarquías de los Procesos.....	17
Gráfico N° 10 Mapa de Procesos	22
Gráfico N° 11 Diagrama de Pareto.....	24
Gráfico N° 12 Principios de la Reingeniería	26
Gráfico N° 13 Metodología de la Reingeniería.....	28
Gráfico N° 14 Símbolo del Diagrama de Flujo	33

Gráfico N° 15 Logotipo de la Empresa	41
Gráfico N° 16 Ubicación de la Empresa	41
Gráfico N° 17 Organigrama Estructural de Platinum Roses Cía. Ltda	43
Gráfico N° 18 Venta Nacional 2011	64
Gráfico N° 19 Venta Nacional 2012	65
Gráfico N° 20 Exportación Extranjera 2011	66
Gráfico N° 21 Exportación Extranjera 2012	67
Gráfico N° 22 Mapa de Procesos	68
Gráfico N° 23 Cadena de Valor.....	69
Gráfico N° 24 Jerarquización de Procesos de Campo.....	70
Gráfico N° 25 Entradas y Salidas Procesos Campo	71
Gráfico N° 26 Flujograma del Proceso de Campo	72
Gráfico N° 27 Jerarquización del Proceso de Post.cosecha	73
Gráfico N° 28 Entradas y Salidas Proceso Post-cosecha	74
Gráfico N° 29 Flujograma del Proceso de Post-cosecha.....	75
Gráfico N° 30 Jerarquización de Procesos de Comercialización	76
Gráfico N° 31 Entradas y Salidas Proceso Venta.....	77
Gráfico N° 32 Flujograma del Proceso Ventas Nacionales.....	78
Gráfico N° 33 Flujograma del Proceso Ventas Extranjeras	79
Gráfico N° 34 Jerarquización de Procesos Contable Financiero.....	80
Gráfico N° 35 Entradas y Salidas del Proceso Contable Financiero.....	81
Gráfico N° 36 Flujograma del Proceso Contable Financiero	82
Gráfico N° 37 Jerarquización de Procesos de Infraestructura.....	83
Gráfico N° 38 Entradas y Salidas del Proceso de Infraestructura	84
Gráfico N° 39 Flujograma de Procesos de Infraestructura.....	85
Gráfico N° 40 Jerarquización de Procesos de Recursos Humanos	86
Gráfico N° 41 Entradas y Salidas del Proceso de Recursos Humanos.....	87
Gráfico N° 42 Flujograma de Procesos de Recursos Humanos	88
Gráfico N° 43 Jerarquización de Procesos de Tecnología	89
Gráfico N° 44 Entrada y Salida del Proceso de Tecnología.....	90
Gráfico N° 45 Flujograma del Proceso de Tecnología.....	91
Gráfico N° 46 Jerarquización de Procesos de Adquisiciones	92

Gráfico N° 47 Entradas y Salidas del Proceso de Adquisiciones.....	93
Gráfico N° 48 Flujograma del Procesos de Adquisiciones	94
Gráfico N° 49 Diagrama de Pareto.....	101
Gráfico N° 50 Diagrama de flujo del proceso de intervención de la Reingeniería en R.R.H.H.....	123
Gráfico N° 51 Diagrama de flujo del proceso de intervención de la Reingeniería en Ventas	130
Gráfico N° 51 Diagrama de flujo del proceso de intervención de la Reingeniería en Contable Financiero	139

ÍNDICE DE TABLAS

CONTENIDO	PÁG.
Tabla N° 1 Distribución de Empleados	47
Tabla N° 2 Capacidad Financiera.....	48
Tabla N° 3 Capacidad Tecnológica.....	49
Tabla N° 4 Capacidad de Recursos Humanos.....	50
Tabla N° 5 Capacidad de Organizacional	51
Tabla N° 6 Capacidad Directiva.....	52
Tabla N° 7 Capacidad Competitiva.....	53
Tabla N° 8 Matriz de Impacto Interno	53
Tabla N° 9 Ponderación de Evaluación.....	55
Tabla N° 10 Factor Económico	56
Tabla N° 11 Factor Político.....	57
Tabla N° 12 Factor Tecnológico	58
Tabla N° 13 Factor Competitivo	59
Tabla N° 14 Factor Geográfico	60
Tabla N° 15 Matriz de Impacto Externo	60
Tabla N° 16 Ponderación de Evaluación.....	62
Tabla N° 17 Matriz F.O.D.A.....	63
Tabla N° 18 Venta Nacional 2011.....	64

Tabla N° 19 Venta Nacional 2012.....	65
Tabla N° 20 Exportación Extranjera 2011	66
Tabla N° 21 Exportación Extranjera 2012	67
Tabla N° 22 Clasificación de Rangos.....	95
Tabla N° 23 Criterios de Selección de Procesos	96
Tabla N° 24 Proceso de Rediseño	96
Tabla N° 25 Inventario de Procesos	98
Tabla N° 26 Ponderación de las alternativas de selección de Procesos	100
Tabla N° 27 Proceso de Selección.....	103
Tabla N° 28 Efectividad en el Proceso de Selección	103
Tabla N° 29 Factores de Control en el Ingreso del Personal.....	103
Tabla N° 30 Subproceso de la Entrevista	104
Tabla N° 31 Efectividad en el Subproceso de la entrevista.....	104
Tabla N° 32 Factores de Control de las carpetas del Personal	104
Tabla N° 33 Proceso de Información del Cliente.....	105
Tabla N° 34 Eficiencia del Proceso de Información del Cliente.....	105
Tabla N° 35 Factores de Control en Reservación de Pedidos de Flor Nacional	105
Tabla N° 36 Procesos de Información de los pedidos de los Clientes	106
Tabla N° 37 Eficiencia Proceso de Información de los Pedidos de los Clientes	106
Tabla N° 38 Factores de control en la verificación de pedidos Nacionales	106
Tabla N° 39 Proceso de Información Contable	107
Tabla N° 40 Eficiencia Proceso de Información Contable.....	107
Tabla N° 41 Factores de control en la entrega de Información Contable	107
Tabla N° 42 Proceso de Planificación de información Contable	108
Tabla N° 43 Eficiencia Proceso de Planificación de información Contable	108
Tabla N° 44 Factores de control en la planificación Departamental.....	108
Tabla N° 45 Plan de la Propuesta	115
Tabla N° 46 Proceso Actual RR-HH.....	117
Tabla N° 47 Etapa Propuesta.....	118
Tabla N° 48 Proceso Actual	120
Tabla N° 49 Etapa Propuesta.....	121

Tabla N° 50 Proceso Actual Ventas	125
Tabla N° 51 Etapa Propuesta.....	126
Tabla N° 52 Proceso Actual	128
Tabla N° 53 Etapa Propuesta.....	129
Tabla N° 54 Proceso Actual Contable Financiero.....	132
Tabla N° 55 Etapa Propuesta.....	134
Tabla N° 56 Proceso Actual	136
Tabla N° 57 Etapa Propuesta.....	137

INTRODUCCIÓN

El mundo globalizado en el que vivimos, exige ir mejorando los procesos de cada área, desarrollando nuevos procedimientos que permitan lograr niveles de productividad y competitividad adecuada para satisfacer las necesidades del mercado internacional, de esta manera obtener rentabilidad y ganancias, porque esa es la razón de ser de las empresas.

En la actualidad el sector floricultor de nuestro país se ha convertido en una actividad muy importante dentro de los productos no tradicionales y que con el paso del tiempo ha ido creciendo. La exportación de flores ahora resulta fundamental en la economía ecuatoriana, por esto Ecuador es considerado uno de los países más importantes en la producción y comercialización de este producto.

Cotopaxi es considerada como la cuna de la agroindustria y la exportación de flores en el país; se ubica una región privilegiada por su clima la cual ayuda al cultivo de flores. La participación de mercado es del 15.94% del total de la producción de flores en el Ecuador.

La empresa Platinum Roses de la ciudad de Latacunga, está establecida en el mercado desde hace más de 17 años, se dedica a la producción y comercialización de flores, siendo una de las florícolas principales que aporta al desarrollo económico de las familias latacungueñas.

De una investigación preliminar se puede establecer que la empresa Florícola Platinum Roses Cía. Ltda., existe informalidad en el manejo de la documentación e información generada dentro de la empresa. Aparentemente se puede visualizar que la empresa está operando óptimamente, pero resultaría provechoso realizar un estudio para identificar las falencias que pueden existir dentro de dicha empresa en sus diferentes áreas, para así poder enfocarnos en aquellas cosas que están perjudicando a la misma.

La empresa debe llevar un exhaustivo control de todas sus actividades, por lo que surge la necesidad de diseñar una reingeniería de procesos para plantear nuevos procedimientos en las diferentes áreas de la empresa, de esta forma lograr la eficiencia y eficacia en el proceso productivo de tal manera pueda reducir los costos, retrasos y la vez brindar una satisfacción al cliente.

En el **Capítulo I** se desarrolla el marco teórico, que está enmarcado en las categorías planteadas para el comienzo de la investigación, que permitirá disponer de fundamentación teórica suficiente que respalde el contenido del diseño de una reingeniería de procesos, con lo cual permita una mejor comprensión del tema a investigar.

En el **Capítulo II**, consta de una información general de la empresa, desde sus inicios hasta la actualidad, misión, visión, los objetivos estratégicos y la estructura organizativa, además se permitió conocer la matriz FODA, las fortalezas y oportunidades con los cuales la empresa cuenta para alcanzar su desarrollo empresarial, así también las debilidades y amenazas que envuelven la empresa, factores críticos que pueden desplazarle del mercado.

También se presentara, el levantamiento de información de los procesos existentes de cada departamento, llegándose a un análisis de las actividades actuales, el mismo que permitirá priorizar los procesos que necesitan un rediseño; para el mejoramiento y cumplimiento con las metas y objetivos de la florícola.

En el **Capítulo III**, una vez realizado el levantamiento y la priorización de procesos se presenta la propuesta del diseño de una reingeniería de procesos en la florícola Platinum Roses, de ésta manera sus administradores podrá optimizar el rendimiento de las áreas van a realizar el rediseño y finalmente establecer las conclusiones y recomendaciones respectivas.

CAPÍTULO I

1. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

1.1. Antecedentes

Para la realización de la presente investigación se consideró la revisión de varias investigaciones similares a esta; identificando con ello que el diseño de una reingeniería de procesos se puede presentar una alternativa para definir e implementar procesos que creen valor a las actividades, mejoren rendimientos, ahorren recursos y bajen costos.

Según HIDALGO, Grace Karina en su tema de tesis Análisis, Levantamiento y Mejora de los Procesos a la consultora empresarial Imgroup S.A en la provincia de Cotopaxi, ciudad Latacunga para el período 2010, publicada en la Escuela Politécnica del Ejército (Quito), manifiestan que “Esta investigación ha permitido documentar cada uno de los procesos que agregan valor a la empresa, ha permitido también conocer de mejor manera el funcionamiento del negocio. Además se identificaron los problemas que proporcionaron la toma de decisiones en cuanto a la eliminación, creación o fusión de las actividades en los procesos”. Pág. 154.

Según FUENTES, Rosa Alexandra en su tema de tesis Diseño de una Reingeniería de Procesos Operativos en la Empresa de Agroquímicos en la provincia de Guayas, ciudad Guayaquil para el periodo 2012, publicada en la Escuela Superior Politécnica del Litoral manifiesta que “La empresa presenta deficiencia en la información que cuenta para la toma de decisiones”. Pág. 87.

Por todas las razones anteriores mencionadas, es necesario hacer un diseño de una reingeniería de procesos, porque en este mundo globalizado son necesarios los rediseños de los procesos de cada área de las empresas. Pues el único objetivo de estas entidades es que quieren prevalecer y tener éxito en el sector en el que se desarrollen deben ser innovadoras en su gestión, tener apertura al cambio y ser eficientes en el manejo de sus recursos para obtener rentabilidad.

1.2. Objetivos

1.2.1 *Objetivo General.*

Diseñar una reingeniería de los procesos de la florícola Platinum Roses Cía. Ltda., ubicada en la provincia de Cotopaxi, cantón Latacunga, parroquia Tanicuchi para optimizar rendimientos y recursos de cada área, en el período del 1 de enero al 31 de diciembre del 2013.

1.2.1 *Objetivos Específicos.*

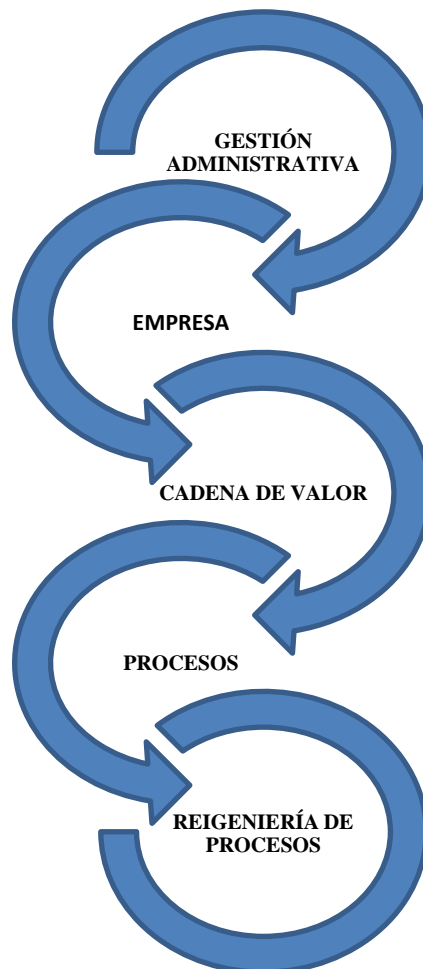
- ❖ Determinar los conceptos teóricos fundamentales a cerca de la reingeniería por procesos a ser diseñar en la florícola Platinum Roses Cía. Ltda.
- ❖ Realizar un análisis situacional de los procesos actuales de la empresa.
- ❖ Diseñar la propuesta de reingeniería de procesos.

1.3. Marco Teórico

En la presente investigación es importante destacar las categorías fundamentales de las que parte el objeto de estudio involucrando temas de gran relevancia obteniendo contenidos específicos que son necesarios para el normal desarrollo del proyecto, los cuales van a estar enmarcados en los distintos autores, referente a la reingeniería que se va a diseñar.

1.4. Categorías Fundamentales

GRAFICO N° 1
CATEGORIAS FUNDAMENTALES



Fuente: Propio
Elaborado por: Tesistas

1.5. Gestión Administrativa

1.5.1. Definición

AMARO, Raimundo (1998). “Gestión Administrativa tiene entre otras tareas esenciales la adaptación de la organización a los cambios, con el propósito de incrementar las ventajas competitivas y lograr los objetivos de cobertura y calidad. Esta gestión, que es de todos promoverá un ambiente de trabajo agradable donde la ética, el trabajo en equipo, la disciplina y el compromiso serán sus derroteros para el cumplimiento de los objetivos institucionales”. (Pág. 56).

CHIAVENATO (2002) define a la gestión administrativa como “El proceso de planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades de los miembros de la institución y el empleo de todos los recursos organizacionales, con el propósito de alcanzar las metas establecidas para la organización” (pág. 3).

Para los Tesistas la Gestión Administrativa es un proceso de diseñar y mantener un ambiente laboral, el cual está formado por grupos de personas que trabajan precisamente en conjunto para poder llegar a cumplir los objetivos planteados, mediante una correcta planificación organización, ejecución y control de los recursos de la entidad por parte de la gerencia.

1.5.2. Importancia de la Gestión Administrativa.

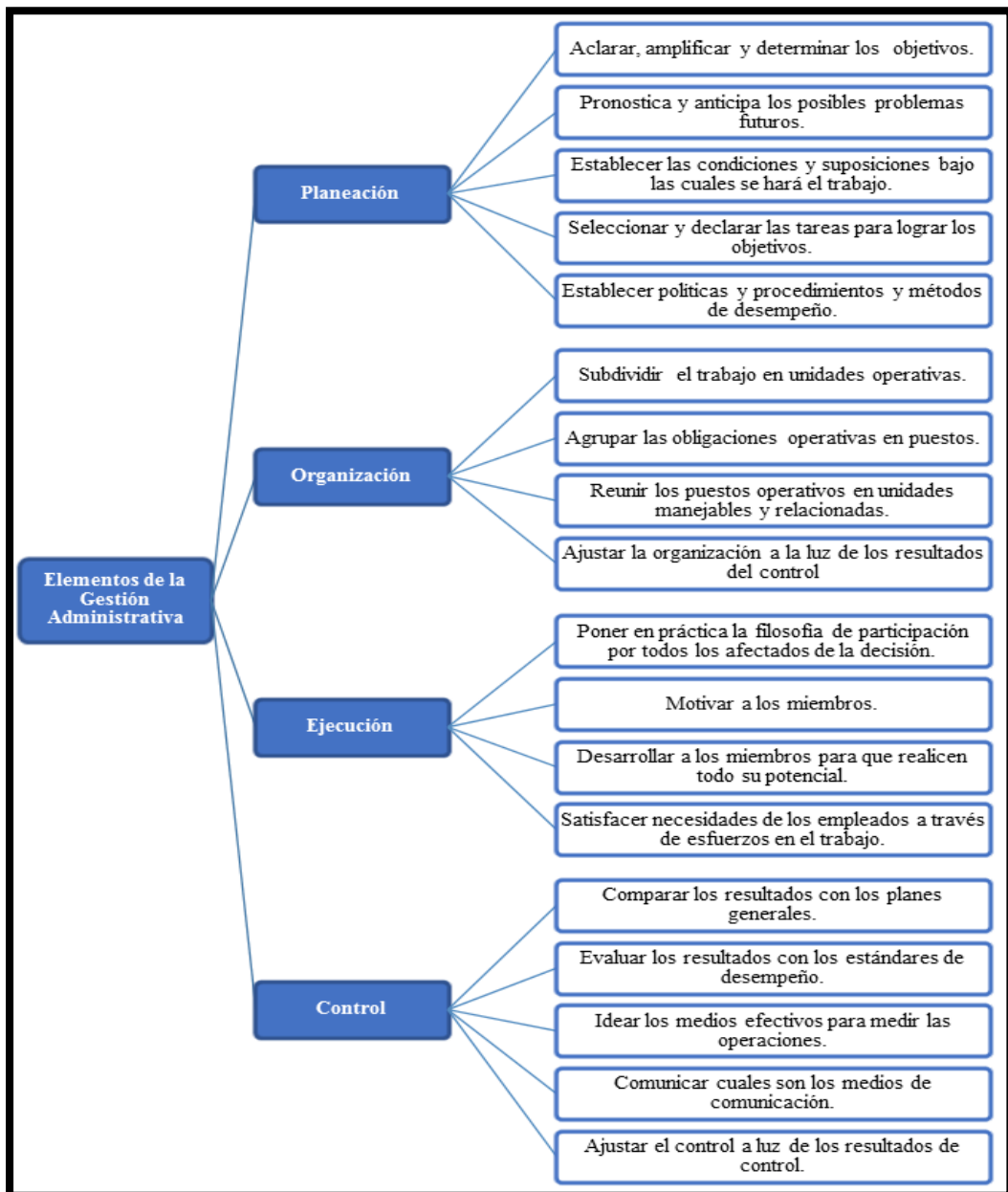
Entonces, **TAYLOR, Federico (2007)**, manifiesta que la Gestión Administrativa consiste en “velar por el crecimiento de la organizaciones, su desarrollo sostenible la correcta asignación y el uso de los recursos, el mejoramiento continuo de los servicios y procesos, la actualización y el cumplimiento de las políticas administrativas; en otras palabras hacer realidad la visión de la institución.”(P.14).

Custodiar por el crecimiento de las organizaciones, su desarrollo sostenible la correcta asignación y el uso de los recursos; coordinando los planes, programas y

proyectos necesarios para su desarrollo, en un constante mejoramiento continuo de los servicios y procesos para el cumplimiento de las políticas administrativas de la entidad.

1.5.3. Elementos de la Gestión Administrativa.

GRÁFICO N° 2
Elementos de la Gestión Administrativa



Fuente: <http://www.gestiopolis.com/administracion-estrategia-2/proceso-administrativo-planificacion-organizacion-ejecucion-y-control.html>

Elaborado por: Tesistas

1.6. Empresa

1.6.1. Definición

El término empresa es el conjunto de varias personas, las cuáles aportan bienes y recursos económicos, con el objetivo de producir bienes o servicios, empleando los factores de producción: capital, mano de obra, tecnologías y materia prima. Como así lo manifiesta:

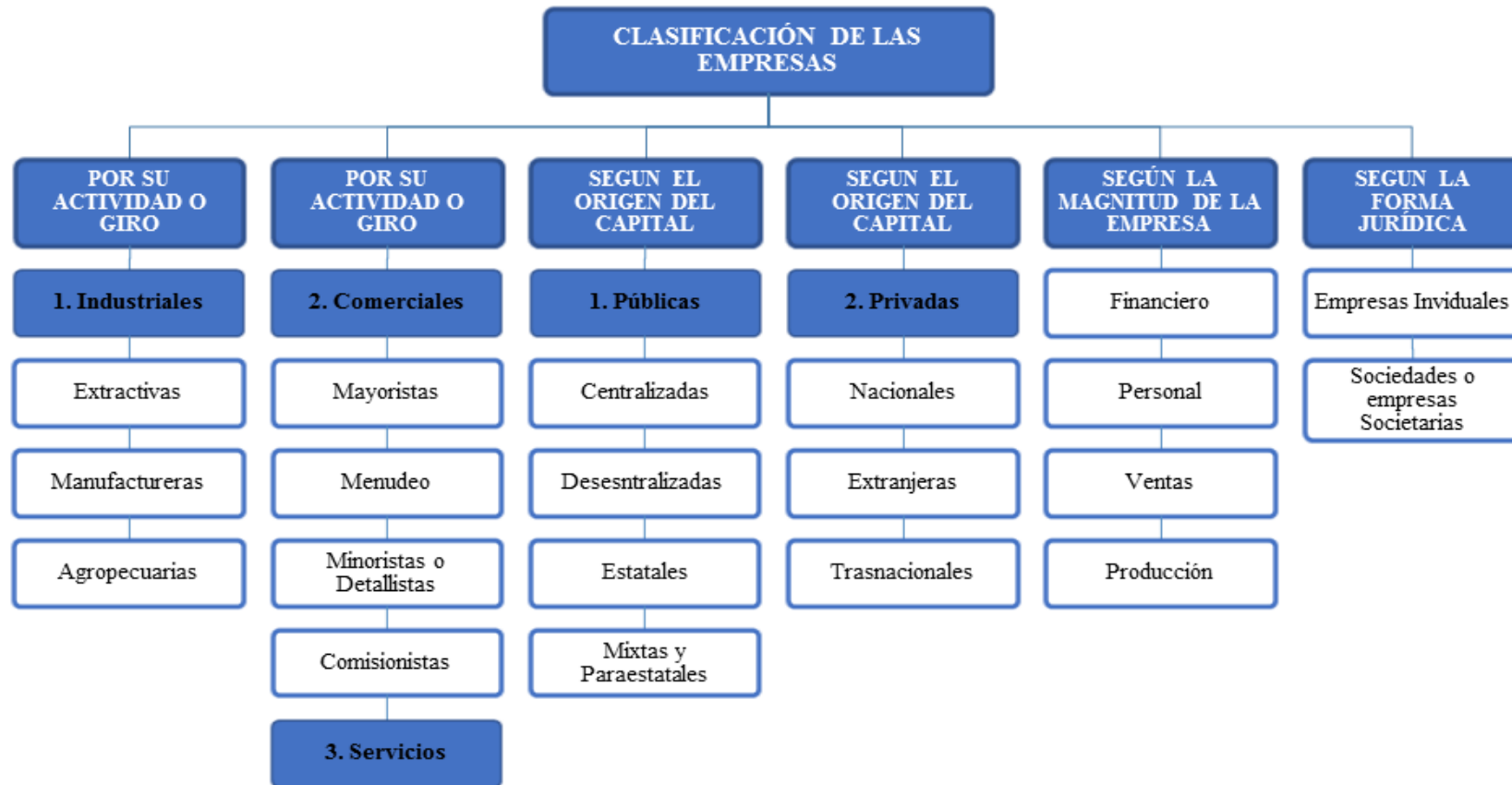
BRAVO (2000), señala que empresa es “Una entidad compuesta por capital y trabajo que se dedica a la actividades de producción, comercialización y prestación de bienes y servicios a la colectividad” (pág. 1)

SARMIENTO, Rubén (2005). “La empresa es la entidad u organización que se establece en un lugar determinado; con el propósito de desarrollar actividades Relacionadas con la producción y comercialización de bienes y/o servicios en general, para satisfacer diversas necesidades de la sociedad”. (Pág. 1).

Los tesistas consideran que las empresas son entidades formadas por una o varias personas, quienes cuentan con una serie de medios que permiten producir bienes y servicios, efectuando sus actividades bajo las leyes y normas legales, para la satisfacción de los consumidores.

1.6.2. Clasificación de las Empresas.

GRÁFICO N° 3



Fuente: Beatriz Soto, http://www.gestion.org/economia-empresa/creacion-de-empresas/3985/clasificacion-de-las-empresas/#Clasificacion_de_las_empresas_segun_suforma_juridica
Elaborado por: Testistas

Según los **Hnos. Naranjo Salguero** mencionan que la empresa cuenta con metas y funciones, tal como (Pág. 13, 14):

1.6.3. Metas que persigue la Empresa.

❖ *Vende Bienes, Valores y Servicios Calificados.*

- ✓ Un supermercado
- ✓ Cooperativa de transporte
- ✓ Bancos, etc.

❖ *Persigue un Beneficio Económico.*

- ✓ Desde el momento en que se organiza un grupo de personas con una sola y pone en juego recursos económicos, materiales y humanos, trata de conseguir una ganancia que compense el esfuerzo, riesgo y trabajo que demanda este fin.

❖ *Contribuye el Progreso del País y el Bienestar Social.*

- ✓ Cuando los objetivos están delineados y existe un propósito común, toda organización genera productividad, fuentes de trabajo, buenas relaciones laborales y con ello progreso, bienestar social y el desarrollo del país.

❖ *Reposición de los Bienes y Valores Vendidos.*

- ✓ El objetivo principal de la organización empresarial es la de vender y luego tiene que restituir los bienes vendidos con otros pedidos que vengan a remplazarlos y así poder continuar con la actividad y tener que ofrecer a los clientes.

1.6.4. Funciones de la Empresa.

❖ **Funciones de Dirección.-** Tiene q ver con la cabeza directriz, basado en la organización, planificación de su personal y la ejecutividad de sus sucesores.

❖ **Función Económica.-** Desde el punto de vista de la sociedad, la empresa es el instrumento económico y el engranaje perfecto entre producción, ventas y obtención de ganancias; porque esta última se consigue sobre la base de la productividad empresarial.

- ❖ **Función Social.-** dentro de la concepción de la empresa, los recursos humanos tiene que tener una clara visión de su propio trabajo y de la empresa, en la que aparte de conseguir resultados económicos óptimos, debe perseguir el bienestar social de su gente, sobre la base de la distribución equitativa de derechos y obligaciones.

1.7. Cadena de Valor.

1.7.1. Definición.

COLLIER DAVID Y EVANS JAMES “Una cadena de valor es una red de instalaciones y procesos que describen el flujo de bienes, servicios, información y transformaciones financieras de los proveedores a través de las instalaciones y procesos que crean los bienes y servicio que se entregan a los clientes.”(pág. 42).

PORTE define “La cadena de valor es esencialmente una forma de análisis de la actividad empresarial mediante la cual descomponemos una empresa en sus partes constitutivas, buscando identificar fuentes de ventaja competitiva en aquellas actividades generadoras de valor”. **AYALA RUIZ, Luis.** GERENCIA DE MERCADO de apuntes de clases [en línea], 1998, [18/10/2013; 16:45]. Disponible en la web:<<http://www.3w3search.com/Edu/Merc/Es/GMerc081.htm>>

Los tesisistas consideran que la cadena de valor es importante debido a que se siguen procesos para que estos ayuden a determinar una ventaja competitiva para brindar productos de calidad a precios bajos, que satisfagan las necesidades y expectativas que los seres humanos poseen.

1.7.2. Importancia de la Cadena de Valor.

ARMANY Luis. [En línea]: Menciona que “la cadena de valor es importante porque analiza las actividades empresariales mediante la cual descomponemos

una empresa en sus partes constitutivas, buscando identificar fuentes de ventaja competitiva en aquellas actividades generadoras de valor.

La cual se divide en tres partes, tomando en consideración el Modelo de Porte:

1.7.2.1. Actividades Primarias.

Las actividades primarias se refieren a la creación física del producto, su venta y el servicio postventa pueden también a su vez, diferenciarse en sub-actividades.

El modelo de la cadena de valor distingue cinco actividades primarias; **ARMANY Luis**. [En línea]:

- ❖ **Logística Interna:** comprende operaciones de recepción, almacenamiento y distribución de las materias primas.
- ❖ **Operaciones (producción):** procesamiento de las materias primas para transformarlas en el producto final.
- ❖ **Logística Externa:** almacenamiento de los productos terminados y distribución del producto al consumidor.
- ❖ **Marketing y Ventas:** actividades con las cuales se da a conocer el producto.
- ❖ **Servicio:** de post-venta o mantenimiento, agrupa las actividades destinadas a mantener, realzar el valor del producto, mediante la aplicación de garantías.

1.7.2.2. Actividades de soporte.

Las actividades primarias están apoyadas o auxiliadas por las también denominadas actividades secundarias:

- ❖ **Infraestructura de la organización:** actividades que prestan apoyo a toda la empresa, como la planificación, contabilidad y las finanzas.
- ❖ **Dirección de recursos humanos:** búsqueda, contratación y motivación del personal.
- ❖ **Desarrollo de tecnología, investigación y desarrollo:** generadores de costes y valor.

- ❖ **Abastecimiento:** Adquisición de materiales, materia prima, espacios publicitarios y suministros.”

**GRÁFICO N° 4
ESQUEMA DE LA CADENA DE VALOR.**



Fuente: <http://www.luisarimany.com/la-cadena-de-valor>
Elaborado por: Porter Michael

1.7.3. Análisis de la Cadena de Valor Como Herramienta Gerencial.

AYALA RUIZ, Luis Eduardo. Gerencia de Mercados, [en línea], “El análisis de la cadena de valor es una herramienta gerencial para identificar fuentes de ventaja competitiva. El propósito de analizar la cadena de valor es identificar aquellas actividades de la empresa que pudieran aportarle a la ventaja competitiva potencial. Poder aprovechar esas oportunidades dependerá de la capacidad de la empresa para desarrollar a largo de la cadena de valor y mejor que sus competidores, aquellas actividades competitivas cruciales.

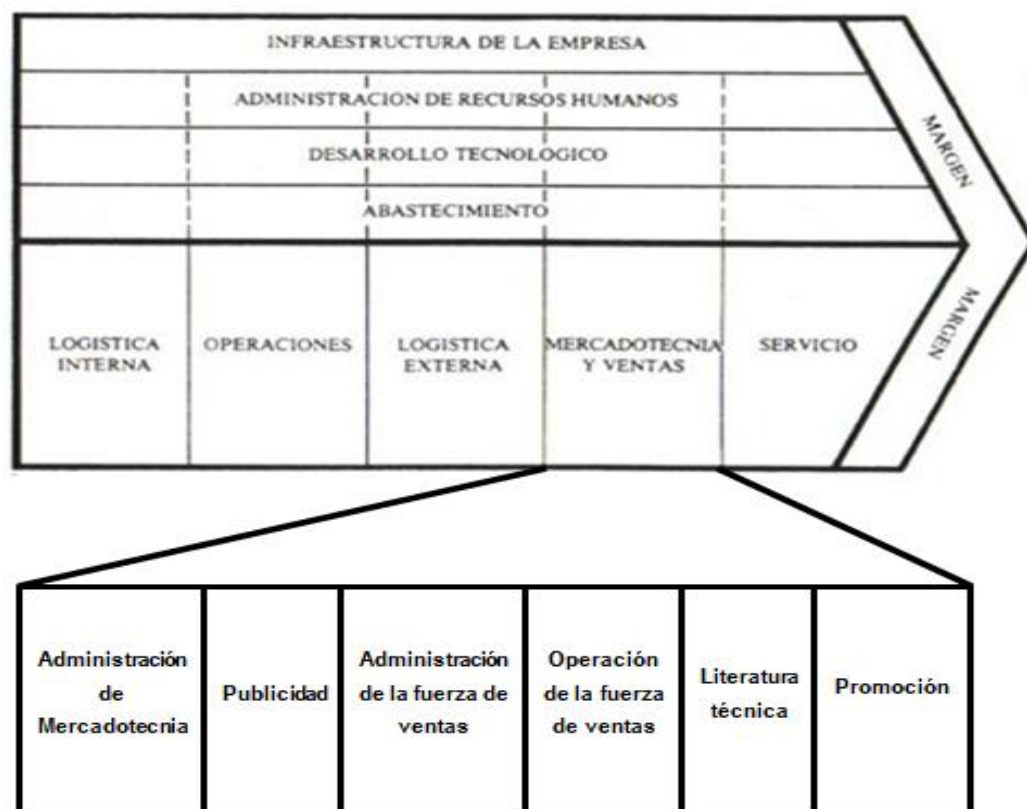
Porter resalta tres tipos de diferentes de actividad:

- ❖ **Las actividades directas**, que son aquellas que directamente comprometidas en la creación de valor para el comprador. Son muy variadas, dependen del

tipo de empresas y son por ejemplo el diseño de productos, la publicidad, el ensamblaje de piezas, etc.

- ❖ **Las actividades indirectas**, que son aquellas que le permiten funcionar de manera continúa a las actividades directas, como podrían ser el mantenimiento y la contabilidad.
- ❖ **Aseguramiento de la calidad**, en el desempeño de todas las actividades de la empresa.”

**GRÁFICO N° 5:
SUBDIVISIÓN DE LA CADENA DE VALOR.**



*Fuente: <http://www.luisarimany.com/la-cadena-de-valor>
Elaborado por: Porter Michael*

Porter fue más allá del concepto de la cadena de valor, extendiéndole al sistema de valor, el cual considera que la empresa está inmersa en conjunto complejo de actividades ejecutadas por un gran número de actores diferentes. Este punto de vista nos lleva a considerar al menos tres cadenas de valor adicionales a las que describimos como genérica.

Las cadenas de valor de los proveedores, las cuales crean y le aportan de abastecimiento esenciales propias de la cadena de valor de la empresa.

- ❖ Los proveedores incurren en costos en producir y despachar los suministros que requiere de la cadena de valor.
- ❖ Los costos y la calidad de esos suministros influyen en los costos de la empresa y/o en sus capacidades de diferenciación.

La cadena de valor de los canales, que son los mecanismos de entrega de los productos de la empresa al usuario final o al cliente.

- ❖ Los costos y los márgenes de los distribuidores son parte del precio que paga el usuario final.
- ❖ Las actividades desarrolladas por los distribuidores de los productos o servicio de la empresa afectan la satisfacción del usuario final.

1.8. Procesos

1.8.1. Definición.

Proceso es una serie de tareas y /o actividades desarrolladas en una secuencia lógica y predeterminada que se vinculan entre sí para transformar insumos en productos (bienes y/o servicios) valiosos para el ciudadano.

HARRIGTON, James, (1993) define al proceso como “cualquier actividad o grupo de actividades que empleen insumos, agreguen valor a este y suministren un producto a un cliente externo”. (Pág. 9)

PÉREZ FERNÁNDEZ, José, (2009) define que el proceso “es un conjunto de actividades interrelacionadas que tienen como objetivo transformar insumos en productos o servicios. Para que un proceso se desarrolle es necesario contar con recursos, entre los cuales tenemos el recurso humano, el recurso económico, infraestructura, equipos, tecnología, etc. Así mismo un proceso puede ser controlado mediante indicadores para verificar su eficiencia.”(Pág. 49).

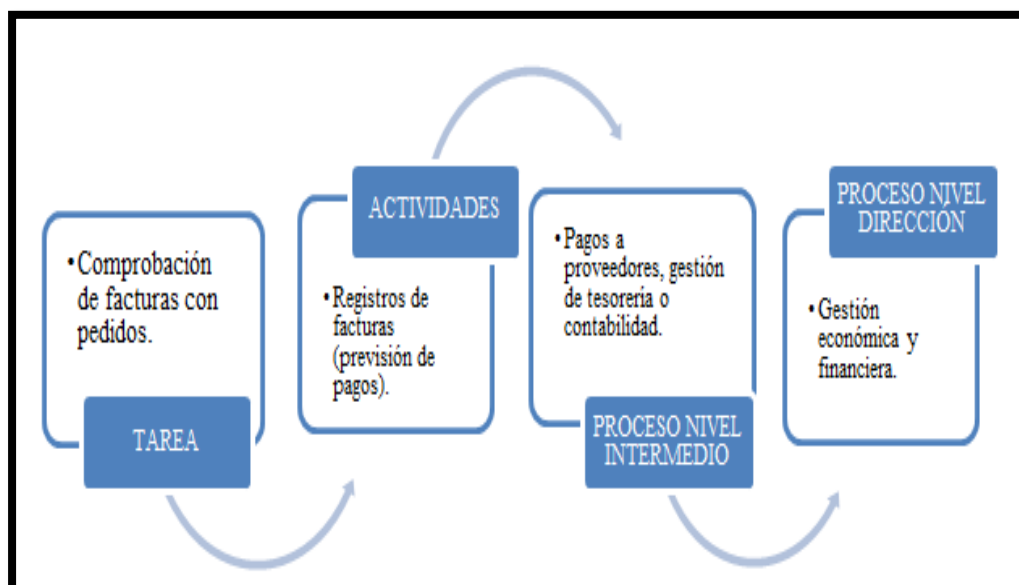
El grupo de investigación considera que los procesos son tareas y actividades primordiales ya que ayudan a seguir pasos para la elaboración de un determinado producto o servicio, siguiendo un desarrollo ordenado y secuencial de una serie de actividades que, a partir de unas entradas, van añadiendo valor para satisfacer las necesidades y expectativas del cliente.

1.8.2. *Gestión por Procesos.*

PEREZ FERNANDEZ, Luis (2010). Es una forma de gestionar la empresa, diferente a la organización funcional. Para llevar a cabo una gestión por procesos es necesario que la empresa identifique sus procesos considerando las características antes mencionadas, midiendo sus resultados a través de indicadores, realizando seguimientos, para luego realizar una mejora continua. (Págs. 49-60).

Una vez interpretados a los procesos podemos aplicarlos en un departamento administrativo, tendríamos:

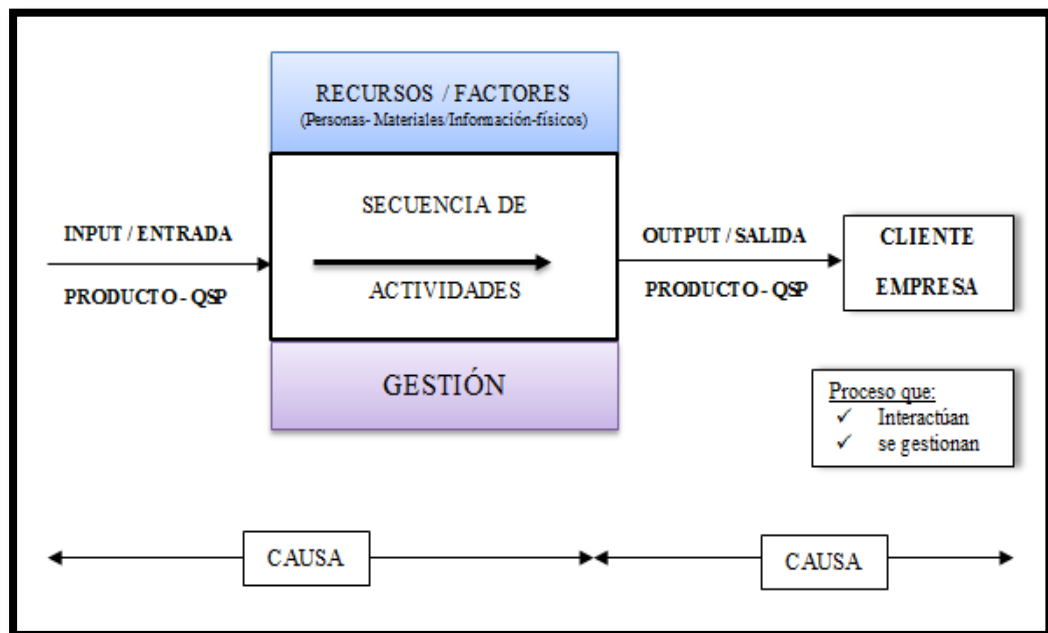
**GRÁFICO N° 6
APLICACIÓN DE UN PROCESO EN EL DEPARTAMENTO
ADMINISTRATIVO.**



Fuente: Libro Gestión de Procesos (Pérez José Antonio)
Elaborado por: Tesistas

La característica principal del proceso consiste en la capacidad de cruzar vertical y horizontalmente la organización, que le permiten lograr los objetivos propuestos, además se debe considerar que los elementos de entrada para un proceso, son generalmente resultados de otro proceso.

**GRÁFICO N° 7:
PROCESO**



Fuente: Libro Gestión de Procesos (Pérez José Antonio)

Elaborado por: Tesistas

1.8.3. Interacciones de los Procesos

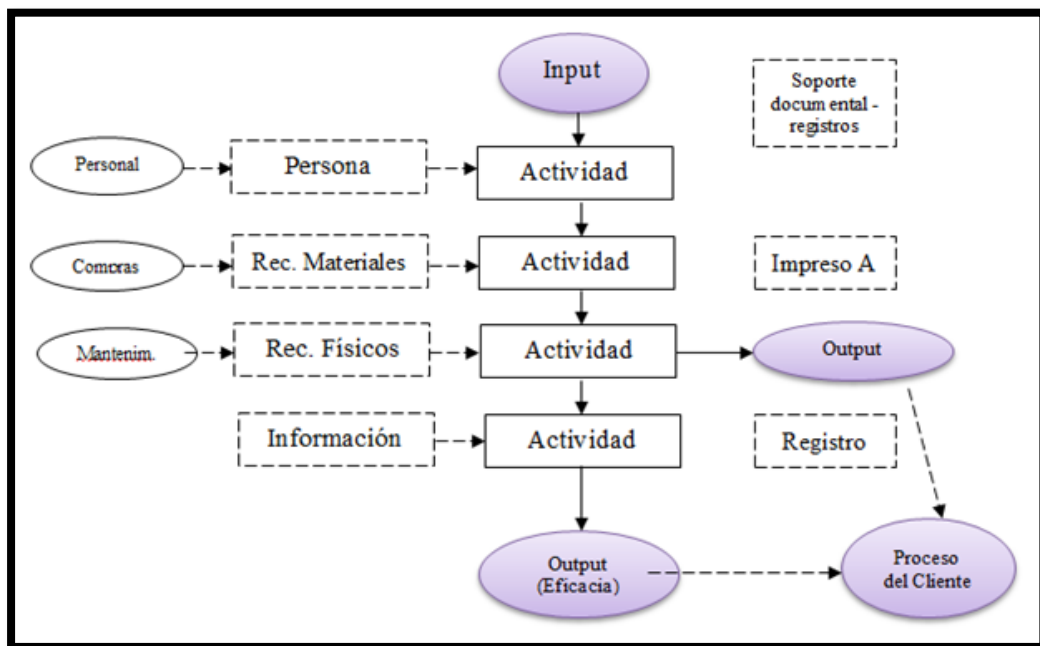
Pérez José Antonio, (2010) dice que “los procesos interactúan porque comparten productos, evaluables de manera objetiva”, por lo que se producen interacciones a nivel de: (Pag.59)

- ❖ **Input:** lo denominamos así para no confundirlo con otras entradas como las laterales.
- ❖ **Output:**
 - ✓ **Salidas Laterales:** en un punto intermedio del proceso de fabricación pudieran generarse subproductos que intermedio del proceso de

fabricación pudiera generarse subproductos que desencadenaran la ejecución de un proceso de gestión medioambiental.

- ✓ **Entradas laterales o factores del proceso:** personas (Gestión de Personal), recursos materiales (Gestión de proveedores) y recursos físicos (Mantenimiento).

**GRÁFICO N° 8
INTERACCIONES DE LOS PROCESOS**



*Fuente: Gestión por procesos. Pérez Fernández, José Antonio
Elaborado por: Pérez José Antonio*

Así pues, supuesto que el proceso principal del gráfico fuera el de **Fabricación**.

- ❖ Los procesos de gestión de personal y fabricación interactúan porque comparten personas adecuadamente integradas, no cualquier persona.
- ❖ Los de compras y fabricación comparten “productos listos para ser usados en la fábrica”.
- ❖ Mantenimiento y fabricación comparten “ recursos físicos disponibles y fiables”

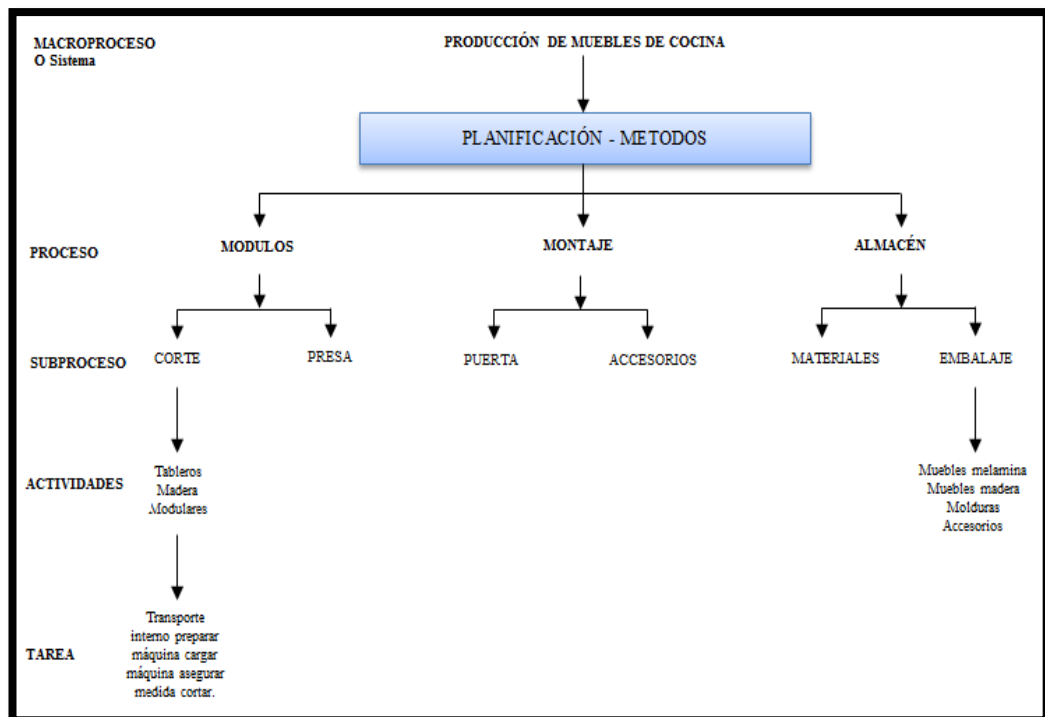
Las interacciones entre los procesos, es decir los productos que comparten, tienen que tener unas determinadas características objetivas que, al afectar a la eficacia

del proceso principal, han de ser definidos por conceso entre el **proveedor interno** (personal, compras, mantenimiento) y el **cliente** (fabricación).

1.8.4. Jerarquías de los Procesos.

Existen numerosos procesos en las empresas, de acuerdo a la complejidad y alcance de sus objetivos. Lo importante es decidir los criterios donde situarles es que la formalización del proceso añade valor en función del tamaño de la empresa que adopten un criterio y mantenerlo a lo largo del tiempo.

**GRÁFICO N° 9
JERARQUÍAS DE LOS PROCESOS**



*Fuente: Gestión por procesos. Pérez Fernández, José Antonio
Elaborado por: Pérez José Antonio*

- ❖ **Macroproceso.-** Es un proceso general de donde se derivan los procesos y subprocesos.
- ❖ **Proceso.-** Está compuesto de distintos subprocesos secuenciales, que buscan añadir valor a una entrada, que dará como resultado una salida la misma que busca cubrir los requerimientos de un cliente.

- ❖ **Subproceso.-** Es una parte de proceso, que busca transformar una entrada en una salida, la misma que será la entrada de otro subproceso.
- ❖ **Actividades.-** Consiste en una serie de tareas, que agrupadas en un procedimiento facilitan su gestión, la secuencia de estas actividades da como resultado un subproceso o proceso.
- ❖ **Tareas.-** Son las tareas mismas a realizar, poseen un nivel inferior dentro de los procesos.

1.8.5. Tipos de Procesos.

Según **PÉREZ, Luis (2010)** menciona que al no existir normalización ni práctica generalmente aceptada al respecto, vamos a distinguir los procesos por su misión; propone la siguiente clasificación: Pág. (105-111)

- ❖ Procesos Operativos
- ❖ Procesos de Apoyo
- ❖ Procesos de Gestión
- ❖ Procesos de Dirección

1.8.5.1. Procesos Operativos.

Combinan y transforman recursos para obtener el producto o proporcionar el servicio conforme a los requisitos del cliente, aportando en consecuencia un alto valor añadido. Las actividades en ellos incluidas y que no cumplan esta condición, es muy probable que se hagan de manera más eficiente como parte de algún proceso.

Los procesos operativos interactúan y se concatenan en la conocida como cadena de valor y en lo que aquí denominamos el “Proceso del negocio”; proceso que comienza y termina en el cliente. A pesar de aportar gran valor añadido, estos procesos no pueden funcionar solos pues necesitan recursos para su ejecución e información para su control y gestión.

1.8.5.2. *Proceso de Apoyo.*

Son las personas y los recursos necesarios por el resto de procesos y conforme a los requisitos de sus clientes internos:

- ❖ El proceso de gestión de los recursos humanos (terminología ISO 9001). Nosotros preferimos denominarlo de “gestión e integración de las personas”. Se dice que una persona está integrada cuando se comporta y toma decisiones coherentes con el escenario (interno y externo):
 - ✓ Selección y contratación.
 - ✓ Promoción interna.
 - ✓ Acogida e integración.
 - ✓ Desarrollo de las personas (formación).
 - ✓ Evaluación de las personas.
- ❖ El proceso de aprovisionamiento en bienes de inversión, maquinaria, utillajes, hardware y software y el proceso de mantenimiento de la infraestructura, incluyendo lo que se suele denominar como servicios generales.
- ❖ El proceso de gestión de proveedores (de materiales). Nosotros preferimos contemplarlo como un proceso de apoyo y con esta denominación: subyace el hecho de que los proveedores son un valiosísimo recurso externo que hay que gestionar e integrar en la empresa.
- ❖ La elaboración y revisión del sistema de gestión de la calidad. Este proceso proporciona recursos en forma de procedimientos; es la visión en la que tanto hemos insistido de que los procedimientos son herramientas para ayudar a todas las personas a ser más eficaces.

1.8.5.3. *Procesos de Gestión.*

Mediante actividades de evaluación, control, seguimiento y medición aseguran el funcionamiento controlado del resto de procesos. Estos procesos funcionan

recogiendo datos del resto de los procesos y procesándolos para convertirlos en información de valor para sus clientes internos; información comprensible, fiable, precisa, oportuna, puntual; sobre todo accesible y aplicable para toma de decisiones.

- ❖ El proceso de gestión económica, que a su vez se dividirá en varios procesos e alcance específico.
- ❖ El proceso de gestión de la calidad / Medio Ambiente.
 - ✓ Los procesos de control de los documentos y control de los registros.
 - ✓ El proceso de medición de la satisfacción del cliente.
 - ✓ El de auditoría interna
 - ✓ Los procesos de seguimiento y medición del producto y de los procesos.
 - ✓ Con ellos conectados estarías los procesos de análisis de datos y los de mejora.
- ❖ Comunicación / gestión de clientes, especialmente en aquellas empresas donde la interacción con el cliente se realice a lo largo de todo el proceso del negocio.
- ❖ Gestión del proyecto. Ya se trate de proyectos de clientes o internos, se han de mantener bajo control los objetivos a lo largo de las diferentes fases de su ciclo de vida.

1.8.5.4. *Procesos de Dirección.*

Los concebimos con carácter transversal a todo el resto de procesos de empresa:

- ❖ El proceso de “formulación, comunicación, seguimiento y revisión de las estrategias”.
- ❖ Determinación, despliegue, seguimiento y evaluación de objetivos.
- ❖ Comunicación interna, aunque su ejecución corresponda normalmente al área de personal.

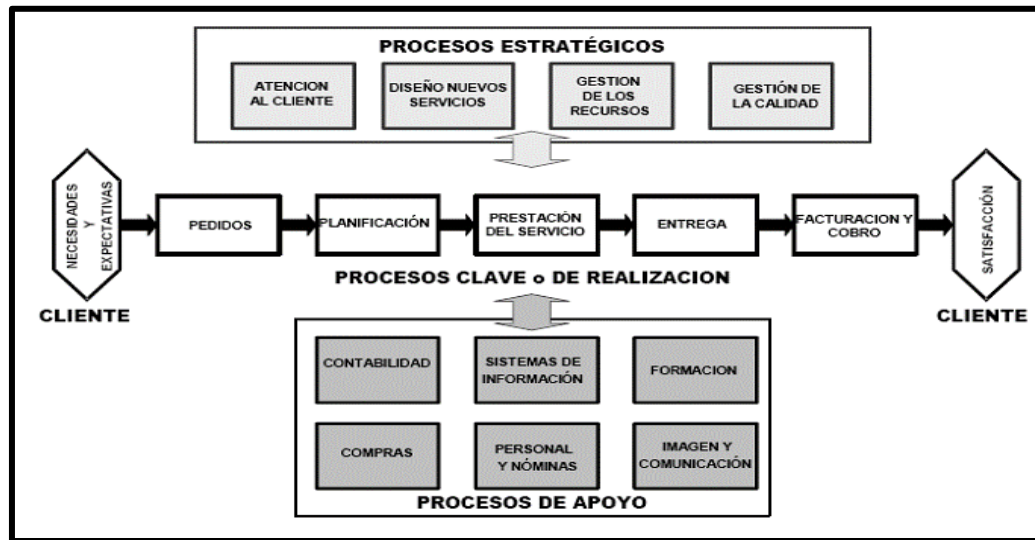
- ❖ “Revisión de resultados por dirección”. Retroalimenta a la determinación de objetivos.

1.8.6. Mapa de procesos.

Los procesos de una organización se pueden agrupar en tres tipos, como se representa en el gráfico:

- ❖ **Procesos clave.** Son los procesos que tienen contacto directo con el cliente (los procesos operativos necesarios para la realización del producto/servicio, a partir de los cuales el cliente percibirá y valorará la Calidad: Comercialización, Planificación del Servicio, Prestación del Servicio, Entrega, Facturación).
- ❖ **Procesos estratégicos.** Son los procesos responsables de analizar las necesidades y condicionantes de la sociedad, del mercado y de los accionistas, para asegurar la respuesta a las mencionadas necesidades y condicionantes estratégicos (procesos de gestión responsabilidad de la Dirección: Marketing, Recursos Humanos, Gestión de la Calidad).
- ❖ **Procesos de soporte.** Son los procesos responsables de proveer a la organización de todos los recursos necesarios en cuanto a personas, maquinaria y materia prima, para poder generar el valor añadido deseado por los clientes (Contabilidad, Compras, Nóminas, Sistemas de Información).

GRÁFICO N° 10 MAPA DE PROCESO



*Fuente: Gestión por procesos. Pérez Fernández, José Antonio
Elaborado por: Pérez José Antonio.*

1.8.7. Diagrama de Pareto.

Según SALES, Matías, Comercio internacional (07-2002), [En Línea]; menciona que “El Diagrama de Pareto es una gráfica en donde se organizan diversas clasificaciones de datos por orden descendente, de izquierda a derecha por medio de barras sencillas después de haber reunido los datos para calificar las causas. De modo que se pueda asignar un orden de prioridades.

Mediante el Diagrama de Pareto se pueden detectar los problemas que tienen más relevancia mediante la aplicación del principio de Pareto (pocos vitales, muchos triviales) que dice que hay muchos problemas sin importancia frente a solo unos graves. Ya que por lo general, el 80% de los resultados totales se originan en el 20% de los elementos.”

1.8.7.1. Objetivos y Alcances

- ❖ Definir las reglas básicas a seguir para la construcción y la utilización del Diagrama de Pareto, resaltando las situaciones en que puede o debe ser utilizado.

- ❖ Es de aplicación a aquellos estudios o situaciones en que es necesario priorizar la información proporcionada por un conjunto de datos o elementos.
- ❖ Su utilización será beneficiosa para el desarrollo de los proyectos abordados por los Equipos y Grupos de Mejora, por todos aquellos individuos u organismos implicados en la mejora de la calidad.
- ❖ Además se recomienda su uso como herramienta de trabajo dentro de las actividades habituales de gestión.

1.8.7.2. Principio de Pareto.

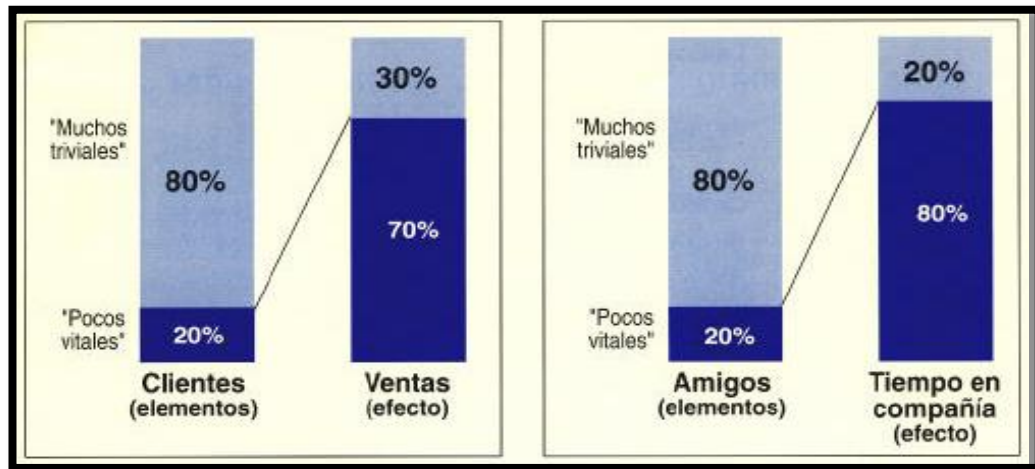
El Principio de Pareto afirma que en todo grupo de elementos o factores que contribuyen a un mismo efecto, unos pocos son responsables de la mayor parte de dicho efecto.

1.8.7.3. Características Principales.

A continuación se comentan una serie de características que ayudan a comprender la naturaleza de la herramienta:

- ❖ **Priorización.**-Identifica los elementos que más peso o importancia tienen dentro de un grupo.
- ❖ **Unificación de Criterios.**- Enfoca y dirige el esfuerzo de los componentes del grupo de trabajo hacia un objetivo prioritario común.
- ❖ **Carácter objetivo.**- Su utilización fuerza al grupo de trabajo a tomar decisiones basadas en datos, hechos objetivos y no en ideas subjetivas.

GRAFICO N° 11 DIAGRAMA DE PARETO



Fuente: http://www.fundibeq.org/opencms/export/sites/default/PWF/downloads/gallery/methodology/tools/diagrama_de_pareto.pdf

Elaborado por: Organización FUNDIBEQ

1.9. Reingeniería

1.9.1. Definición.

Manganelli y Raspa, (1995). “La reingeniería es el rediseño rápido y radical de los procesos estratégicos de valor agregado, y de los sistemas, las políticas y las estructuras organizaciones que los sustentan, para optimizar los flujos del trabajo y la productividad de una organización”. Manene, Luis Miguel. Reingeniería de Procesos Empresariales y su Gestión, [en línea], Enero 2012, [24/11/2013; 10:30]. Disponible web:<http://www.luismiguelmanene.com/2012/01/23/reingenieria-de-procesos-empresariales-y-su-gestion-2/>

HAMMER & CHAMPY, (1994) “Reingeniería es la revisión fundamental y el rediseño radical de procesos para alcanzar mejoras espectaculares en medidas críticas y contemporáneas de rendimiento, tales como costos, calidad, servicio y rapidez” (Pág. 34).

Según los tesisistas la reingeniería de procesos es una opción para reaccionar ante la situación actual y sus cambios. Pues la reingeniería, está enfocada en procesos eficientes que se basen en la satisfacción del cliente, logra eliminar la antigua forma de funcionamiento de las empresas.

En la definición planteada por **Hammer y Champy** existen cuatro palabras claves: Fundamental, Radical, Dramáticas y Procesos.

Estas palabras son claves debido a que:

- ❖ Una reingeniería buscará por qué se está realizando algo fundamental.
- ❖ Los cambios en el diseño deberán ser radicales (desde la raíz y no superficiales).
- ❖ Las mejoras esperadas deben ser dramáticas (no de unos pocos porcentajes).
- ❖ Los cambios se deben enfocarse únicamente sobre los procesos.

1.9.2. Importancia.

- ❖ Redefinir el negocio y redeterminar el posicionamiento de la empresa en el mercado.
- ❖ Rediseñar los procesos de trabajo para tener un flujo simple.
- ❖ Reestructurar para que la organización se encuentre de acuerdo a las modificaciones realizadas.
- ❖ Revitalizar para obtener competitividad en forma continua.

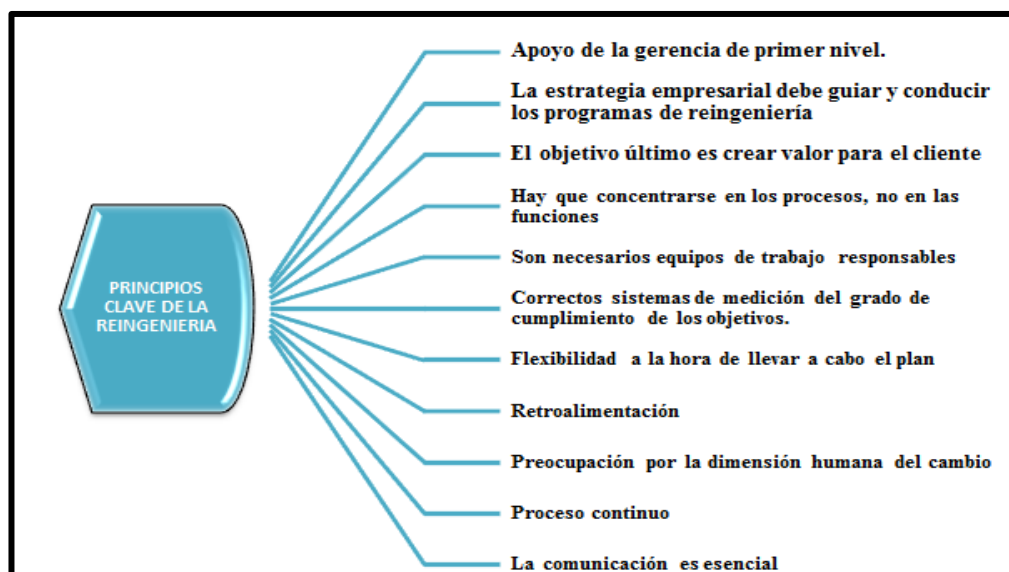
Según **Krajewski, Lee; Ritzman, Larry; Malhotra, Manoj** mencionan que la reingeniería requiere centrar la atención en el proceso elegido, empleando a menudo equipos interdisciplinarios, tecnología informática, liderazgo y análisis de procesos. Examinemos cada elemento del enfoque general.

- ❖ **Procesos Críticos.-** Está enfocada su atención en los procesos, pueden descubrir oportunidades para suprimir actividades innecesarias de trabajo y supervisión, en lugar de preocuparse por defender su territorio. Las actividades

encaminadas al mejoramiento de los procesos normales pueden continuarse con los demás procesos.

- ❖ **Liderazgo fuerte.**- Los altos ejecutivos deben aportar un liderazgo fuerte para que la reingeniería tenga éxito. Los ejecutivos deben establecer y monitorear los objetivos de desempeño claves para cada proceso. La alta dirección también debe crear un sentido de urgencia, presentando una argumentación a favor del cambio que sea convincente y que se renueve constantemente.
- ❖ **Equipos interdisciplinarios.**- Un equipo constituido por miembros de cada una de las áreas funcionales afectadas por el cambio de proceso se encarga de llevar a cabo el proyecto de reingeniería. (Pág. 141).

GRÁFICO N° 12 PRINCIPIOS DE LA REINGENIERÍA



Fuente: <http://www.luismiguelmanene.com/2012/01/23/reingenieria-de-procesos-empresariales-y-sugestion2/>

Elaborado por: Tesistas

Manene, Luis [en línea]. Asume que a los objetivos y participantes de la reingeniería de Hammer y Champy; son parte primordial dentro del rediseño, pues con ello ayuda a medir el grado de eficacia de este sistema de análisis de los procesos de la entidad para el mejoramiento continuo de la misma.

1.9.3. Objetivos de la Reingeniería.

- ❖ Mayores beneficios económicos, debido tanto a la reducción de costes asociados al proceso como al incremento de rendimiento de los procesos.
- ❖ Mayor satisfacción del cliente, debido a la reducción del plazo de servicio y mejora de la calidad del producto/servicio.
- ❖ Mayor satisfacción del personal, debido a una mejor definición de procesos y tareas.
- ❖ Mayor conocimiento y control de los procesos.
- ❖ Conseguir un mejor flujo de información y materiales.
- ❖ Disminución de los tiempos de procesos del producto o servicio.
- ❖ Mayor flexibilidad frente a las necesidades de los clientes.

1.9.4. Participantes de la Reingeniería.

- ❖ Líder. Que autorice y motive el cambio.
- ❖ Dueño del proceso. Que conozca todos los detalles y sea responsable de estos.
- ❖ Equipo de reingeniería. Diagnostica el proceso, lo rediseñan e implementan el nuevo proceso.
- ❖ Comité de dirección. Formado por gerentes, desarrolla las estrategias para la reingeniería.

1.9.5. Metodología de la Reingeniería.

La elaboración del este diseño de reingeniería, representa una ardua labor y sobre todo muy minuciosa, al desmembrar de manera pormenorizada la función de la unidad administrativa y plasmarla en un medio escrito, lo cual implica diseñar una metodología mínima que nos ayude a su elaboración en el menor tiempo posible. Para ello, la mejora y el control de procesos son básicos para la correcta gestión empresarial ya que se consiguen los siguientes objetivos:

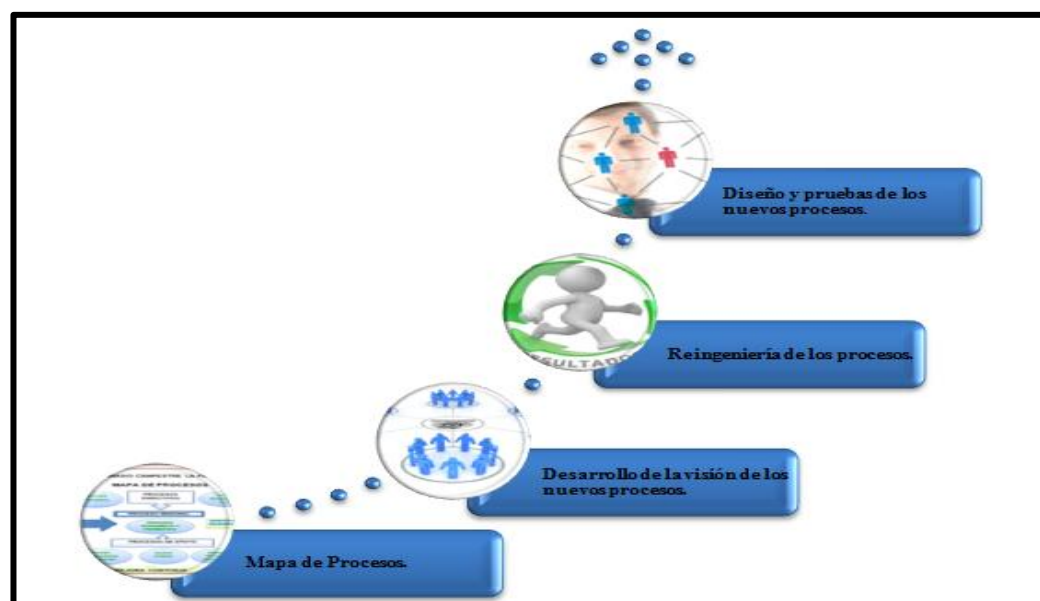
- ❖ Conseguir un mejor flujo de información y materiales.
- ❖ Obtención de importantes incrementos de la productividad.

- ❖ Disminución de los tiempos de proceso del producto o servicio.
- ❖ Disminución de los costes de las actividades y productos.

Manene, Luis. [En línea]. Para ello proponemos la siguiente metodología, que constituye las siguientes fases a considerar:

- ❖ Mapa de Procesos. Identificación de los procesos clave. Identificación de los procesos estratégicos y operativos existentes o necesarios, y creación de un mapa (un modelo) de dichos procesos.
- ❖ Desarrollo de la visión de los nuevos procesos mejorados. Jerarquización del mapa de procesos para su rediseño, y determinación de los procesos clave, aquellos que se abordarán primero o con mayor interés.
- ❖ Reingeniería de los procesos. Reingeniería (creación y rediseño) de procesos, realizada por consultores externos, especialistas internos, o una mezcla de ambos.
- ❖ Diseño y pruebas de los nuevos procesos. Preparación y prueba de los nuevos procesos (procesos pilotos).

GRÁFICO N° 13 METODOLOGÍA DE LA REINGENIERÍA



Fuente: <http://www.luismiguelmanene.com/2012/01/23/reingenieria-de-procesos-empresariales-y-su-gestion-2/>
Elaborado por: Tesistas

1.9.6. Estructura de Reingeniería.

Los procesos que se selecciona para la reingeniería deben ser procesos centrales que den un mejoramiento gradual, resultando exitosa para la satisfacción de los clientes. Con ello la empresa alcance un avance espectacular de rendimiento haciendo un cambio radical en el proceso global.

Según **Manene, Luis** [en línea]. “Menciona que la empresas debe realizar los siguientes 5 pasos generales para dar un nuevo diseño a sus procesos de operación:

❖ Etapa 1 – Preparación:

Definir las metas y los objetivos estratégicos que justifiquen la reingeniería y los vínculos entre los resultados de la reingeniería y los resultados de la organización. Desarrollar la visión y los objetivos de los procesos de la empresa. Establecer prioridades y metas.

❖ Etapa 2 – Identificación:

El propósito de esta etapa es el desarrollo de un modelo orientado al cliente, identifica procesos específicos y que agregan valor. Aquí se incluye la definición de clientes, procesos, rendimiento, éxito, recursos, etc. Además requiere un conocimiento profundo de toda la empresa y sus procesos, que si es necesario volver a rediseñarlos.

Identificación de los procesos críticos, cuellos de botellas, etc. Debido a que los recursos son esencialmente limitados, priorizar la mejora continua es absolutamente recomendable, para ello en primer lugar es necesario identificar cuáles son los Factores Críticos de Éxito (FCES) de la organización. Asegurando que cada uno de ellos es necesario para la Misión de la organización y que la suma de todos es suficiente para alcanzarla. Una vez determinados cuales son los FCEs, podremos identificar cuáles son los procesos de la organización que tienen

impacto directo en los mismos, siendo estos procesos los cuales serán la base para poder administrar los esfuerzos de mejora continua de la organización.

❖ **Etapa 3 - Visión:**

Entender y medir los procesos actuales. El propósito de esta etapa es desarrollar una visión del proceso capaz de producir un avance decisivo en rendimiento. La visión del nuevo proceso debe ser comprensible para todo el personal, describir las características primarias del proceso, debe ser motivadora e inspiradora.

❖ **Etapa 4 – Solución:**

Reunir a las personas involucradas y realizar sesiones de trabajo. En esta etapa se produce un diseño técnico y un diseño cultural-organizacional de la empresa. La etapa de diseño técnico busca realizar la visión (Etapa 3), especificando las dimensiones técnicas del nuevo proceso. El diseño social necesariamente debe ser realizado al mismo tiempo que el técnico, pues para que un proceso sea eficaz, estos diseños deben ser congruentes.

❖ **Etapa 5 – Transformación:**

El propósito de esta etapa es realizar la visión del proceso implementando el diseño de la etapa 4. Diseñar y elaborar un prototipo del proceso.” Manene, Luis Miguel. Reingeniería de Procesos Empresariales y su Gestión, [en línea], Enero 2012, [24/11/2013; 16:00].

Disponible web: <http://www.luismiguelmanene.com/2012/01/23/reingenieria-de-procesos-empresariales-y-su-gestion-2>

1.10. Diagrama De Flujo

1.10.1. Definición.

ROBINSON, Stephen y DECENZO, David, (1996), manifiesta que los diagrama de flujo son “representaciones visuales de la secuencia de eventos de un proceso específico”. (Pág. 159).

GÓMEZ CEJAS, Guillermo. (1997), “El Flujograma es un diagrama que expresa gráficamente las distintas operaciones que componen un procedimiento o parte de este, estableciendo su secuencia cronológica.” (Pág. 256).

Los tesisistas mencionan que los diagramas de flujo son actividades que permiten una comunicación de un área con la otra en secuencial cronológica, asignando los correspondientes símbolos. Desempeñando un papel importante, buscando indicar cómo funciona un proceso para producir un resultado.

Dado que los diagramas no son más que una herramienta gráfica que proporciona una visión clara, sencilla y rápida de un proceso complejo. Pueden incorporar una breve información sobre cada actividad en figuras conectadas.

1.10.2. Ventajas del uso de los Diagramas.

PÉREZ, José (2010), Los diagramas de flujo tienen una característica básica y fundamental que detallan a continuación: (Pág. 88).

- ❖ Permiten hacer a los procesos más "tangibles" facilitando su comprensión. Proporcionan "impacto visual" (una imagen vale más que mil palabras) haciendo "visible" el proceso de forma global.
- ❖ El uso de una metodología proporciona disciplina a quien la utiliza; en este sentido los diagramas, realizados con cierto nivel de detalle, pueden ayudar a realizar un análisis profundo y riguroso del proceso, identificando áreas de posibles mejoras.
- ❖ Potencia la capacidad personal para comprender situaciones complejas. Proyecta "sensación de dominio" del proceso.
- ❖ Facilitan la formalización y sistematización de los procesos:

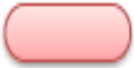
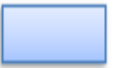

- ✓ Los diagramas incluyen las actividades más relevantes del proceso, las hace más visibles.
 - ✓ Definen una secuencia precisa.
 - ✓ Ayudan a establecer los puntos de control.
 - ✓ Delimitan los límites de responsabilidad tanto de ejecución como de control.
-
- ❖ Facilitan la comunicación al proporcionar un "lenguaje común" que no necesita de explicaciones complementarias minimizando la posibilidad de errores. También se ve en los diagramas una forma de materializar el conocimiento que al mismo tiempo, facilita su difusión.
 - ❖ Al definir con precisión la secuencia de actividades, evitan equivocaciones, malos entendidos y falsas interpretaciones, haciendo más predecible el resultado obtenido (producto).
 - ❖ Ayudan a definir el adecuado sistema de información (precisa y oportuna) que permita llevar a cabo las actividades.
 - ❖ Proporcionan inputs para racionalizar la organización.
 - ❖ Ayudan a analizar la eficacia de las actividades bajo la óptica del valor añadido al cliente o de su contribución al objetivo del proceso.
 - ❖ Resaltan la importancia de las operaciones internas para conseguir la satisfacción del cliente. Al ver reflejada su responsabilidad en el gráfico, las personas entienden su contribución.
 - ❖ Anima a los empleados a tomar la iniciativa y coordinar ellos mismos sus acciones, descargando la estructura de mando.

1.10.3. Tipos de Diagramas de Flujo

Los diagramas de flujo se dividen en tres tipos:

- ❖ **Diagrama de flujo vertical.-** Es un gráfico donde existen líneas horizontales y columnas verticales que poseen símbolos, personas involucradas, el espacio, tiempo y la ejecución.
- ❖ **Diagrama de flujo horizontal.-** La secuencia de este gráfico, fluye de manera horizontal; y actúa de igual forma que el anterior.
- ❖ **Diagrama de flujo de bloques.-** Es un diagrama que presenta su secuencia en bloques, cada cual tienen su significado y utiliza una simbología muchos más concreta que las dos anteriores, y no se restringe a líneas y columnas preestablecidas.

GRÁFICO N° 14
SÍMBOLOS DEL DIAGRAMA DE FLUJOS

SÍMBOLOS	NOMBRE DE LA SIMBOLOGÍA
	Inicio o Fin
	Proceso
	Movimiento o Transporte
	Documento
	Datos Almacenados
	Punto de decisión
	Dirección de flujo

Fuente: Tesis levantamiento de procesos
Elaborado por: Janeth Angélica Pazmiño Taipe

CAPÍTULO II

2. DIAGNOSTICO SITUACIONAL DE LA EMPRESA

INTRODUCCIÓN.

El presente Capítulo tuvo por objeto recopilar información para fundamentar razonablemente el trabajo de investigación, permitiendo detectar los problemas que atraviesa la florícola Platinum Roses Cía. Ltda., dando apertura al diseño de una reingeniería de procesos.

Por eso según CHAMPY, James REINGENIERÍA EN LA GERENCIA, primera edición, 1995. “Reingeniería se escribió para mejorar el rendimiento de los negocios indicándoles a los gerentes cómo revolucionar sus procesos operativos claves, por ejemplo el desarrollo de productos o el despacho de pedidos.”

Es importante la reingeniería debido a que es una herramienta que tiene como objetivo eliminar todo elemento o proceso innecesario, de tal manera que al realizar una tarea se lo haga de la forma más rápida y eficiente, ahorrando tiempo y esfuerzo, asegurando un mejor método de trabajo para que de esta manera aumente la producción, se reduzcan los costos y se mejore la calidad.

De tal manera que se aplicara una entrevista y fichas de observación, necesarias en la obtención de información para el levantamiento de los procesos de la florícola, donde se van a priorizar a tareas que no generen valor dentro de cada departamento.

2.1. PROBLEMATIZACIÓN

2.2. Formulación del Problema

Frente a esta realidad ¿El cumplimiento de los objetivos de la empresa “Platinum Roses”, así como el incremento de su rentabilidad y el mejoramiento de sus procesos internos se podría alcanzar a través de un diseño de una Reingeniería de Procesos?

2.3. Sistematización del Problema.

¿Cuáles serían las bases teóricas de la reingeniería de los procesos y su importancia en las empresas?

Las bases teóricas en la cual se sustenta y se tomara en cuenta para realizar la reingeniería de procesos de la florícola es la gestión administrativa su importancia y sus elementos, la cadena de valor con su esquemas y subdivisiones, los procesos, tipos e importancia, estos temas son esenciales en el desarrollo del trabajo por su gran aporte teórico.

¿Cómo se están desarrollando actualmente los procesos y las actividades en la empresa?

La empresa florícola desarrolla sus actividades y procesos según la necesidad del cliente y de la organización, mediante la planificación tomando en cuenta los requisitos de revisión seguido por la provisión y el campo en donde se produce las flores mediante el control de la materia prima, materiales para el desarrollo normal de la producción y su control respectivo, a continuación se encuentra la post cosecha en esta área se realiza la conservación de las rosas que provienen de la cosecha de campo, posteriormente es la venta del producto a los distintos clientes que existen en el mercado y por último el despacho a cada uno de los clientes.

¿Cuáles son los procesos claves de la organización?

Dentro de la empresa se considera que todos los procesos son elementales para el normal desarrollo de las funciones y la producción, cada uno de los procesos de producción han sido establecidos para que cumpla una función específica mejorando la calidad del producto buscando la satisfacción de los clientes.

¿Cómo mejorar los procesos claves de la empresa?

Los procesos de la empresa se puede mejorar por medio de una reingeniería, mediante este proceso se busca un mejoramiento continuo y mejorar la calidad del producto o servicio mejorando el seguimiento, control, y procesos de producción además de mejorar el ambiente de trabajo y el trabajo en equipo.

2.4. Justificación.

El proyecto propuesto a diseñarse en la Florícola Platinum Roses Cía. Ltda., se enfoca a una Reingeniería de Procesos, el mismo que permitirá establecer criterios en el análisis de procesos aplicados de forma jerárquica en la empresa, por medio de una evaluación de conocimientos administrativos implementada a nivel organizacional la cual permitirá establecer en qué nivel se han alcanzado los objetivos valorando la capacidad y lo perteneciente a la práctica direccional.

Frente a las oportunidades que ofrece el sector floricultor de nuestro país busca encontrar nuevos procedimientos que ayuden a la optimización de los recursos de la florícola “Platinum Roses”, para esto se buscará identificar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la empresa mediante un exhaustivo estudio. De esta manera podremos enfocarnos en las deficiencias que esta tiene y así mejorar aquellas cosas que resultan negativas mediante soluciones prácticas.

La reingeniería de procesos se ha convertido en un instrumento de gestión fundamental que origina una mayor productividad en la utilización de métodos,

estudio de tiempos y un sistema de mejoramiento de procedimientos. Por lo tanto la reingeniería, a diseñarse en la florícola Platinum Roses, servirá de mucho a la mencionada entidad ya que los aportes que se le pueda hacer, ayudará a la corrección de aquellas falencias que actualmente no se visualizan, optimizará sus procesos y así logrará ser más competitiva, de esta manera buscará el éxito a largo plazo.

2.5. Objetivos del Capítulo

- ❖ Aplicar una metodología de la investigación a través de sus tipos, técnicas y métodos para direccionarlo científicamente.
- ❖ Realizar un análisis situacional de los procesos actuales a través de visitas a la entidad. Para la recopilación de la información relevante que permita conocer el entorno de la empresa.
- ❖ Priorizar los procesos claves de la organización mediante una calificación Para poder determinar los procesos a rediseñarse.

2.6. Diseño Metodológico

La investigación es un proceso que, mediante la aplicación de métodos procura obtener información relevante y fidedigna para entender, verificar, corregir o aplicar al tema de investigación, para obtener resultados de manera clara y precisa, se aplicó los siguientes tipos de investigación. El proceso de la investigación responde a la modalidad de campo, bibliografía, descriptiva y exploratoria.

2.6.1. Investigación Bibliográfica.

Se desarrolló el presente trabajo analizando las teorías, enfoques y criterios de diversos autores que están relacionados con el tema, es decir esto nos permitió obtener un apoyo científico para la aplicación de un diseño de reingeniería de procesos a la florícola “Platinum Roses Cia Ltda.”

2.6.2. Investigación de Campo

Nos permitió obtener información en forma directa con la realidad, sobre las actividades que se desarrollan en la florícola “Platinum Roses Cía. Ltda.” Está referida a la aplicación de las siguientes técnicas e instrumentos:

2.6.2.1. Observación Directa.

Consiste en acudir al lugar de los hechos y observar detenidamente los fenómenos de mayor relevancia, con el objeto de ver y palpar la realidad de la florícola para realizar un análisis real.

Mediante esta técnica permitió tener una visión de las diferentes actividades que realice la florícola “Platinum Roses.” permitiendo obtener información relevante para luego ser analizada e interpretada; al mismo tiempo los investigadores podrán tener un amplio conocimiento de las necesidades de la entidad.

2.6.2.2. Entrevista

Mediante esta técnica se obtenía datos que consiste en un dialogo entre dos personas: con el fin de obtener información sobre los procesos de los departamentos existentes y funciones de cada empleado, esta entrevista se aplicara a las principales autoridades, y el personal que labora en “PLATINUM”

2.6.2.3. Cuestionario.

Es el documento básico para obtener la información en la gran mayoría de las investigaciones. Es un documento formado por un conjunto de preguntas que deben estar redactadas de forma coherente, y organizadas, secuenciadas y estructuradas de acuerdo con una determinada planificación, con el fin de que sus respuestas nos puedan ofrecer toda la información que se precisa.

2.6.2.4. *Ficha de observación.*

En la investigación de campo, la ficha de observación es el instrumento fundamental para registrar aquellos datos que nos proporcionan las fuentes de primera mano o los sujetos que viven la problemática presentada.

La ficha de observación establecida en el presente proyecto contiene parámetros relevantes que se pudieron determinar en el cumplimiento de las actividades, categorizados dependiendo el nivel de importancia que se pudo comprobar para poder postular acertadamente las interrogantes necesarias para el levantamiento de información y para iniciar con el rediseño de procesos (reingeniería).

2.6.3. *Investigación Descriptiva.*

Nos permitió representar en forma clara las actividades que se desarrollan el personal de la florícola “Platinum Roses Cía. Ltda.” en lo que se relación a los procesos claves con los que trabaja cada departamento de la misma.

Por lo tanto en base a la entrevista aplicada a gerencia y a los jefes departamentales, se obtuvo contacto directo con la realidad de los procesos de la finca. Con la investigación realizada se hace uso de la información necesaria para el diseño de reingeniería de procesos a la florícola “Platinum Roses Cía. Ltda.”

❖ Estudios pioneros sobre la reingeniería en procesos críticos.

Acertadamente se debe hacer un estudio amplio sobre la reingeniería en procesos críticos como un ambiente macro inicial para poder contar con las directrices suficientes para un óptimo levantamiento de la información. Con un conocimiento acertado sobre este tema de gran relevancia se podría facilitar la ejecución del presente proyecto a medida que las conclusiones son expuestas técnicamente.

2.6.4. *Investigación Exploratoria*

Investiga problemas poco estudiados a medida que sirve para familiarizarnos con fenómenos relativamente desconocidos. Trabaja con nuevos estudios identificando conceptos y variables promisorias.

2.6.5. Métodos.

Para obtener mayor información confiable se utilizó métodos acorde a las necesidades de la investigación como son:

2.6.5.1. Método Inductivo

Permitió la observación de conocimiento de lo particular a lo general, de los hechos o fenómenos a las causas y descubrimiento de leyes y principios para luego ser generalizados.

2.6.5.2. Método Analítico

En la presente investigación de campo se abordó por partes, el problema en cada una de las áreas de Platinum, de manera separada e individual a la vez que se realizará una síntesis para obtener conclusiones generales de la situación del ente.

2.6.6. Registro de la Información

En esta etapa, es de suma importancia describir el proceso y el método de trabajo, con tal propósito se emplean dos herramientas;- Descripción de procedimientos, diagramas de flujo y estandarización de actividades.

2.7. Información de la Empresa.

2.7.1. Nombre

La florícola en la cual se desarrollara el trabajo investigativo lleva como nombre **“FLORÍCOLA PLATINUM ROSES. CÍA. LTDA.”**

Para mayor caracterización PLATINUM ROSES CIA. LTDA. Tiene la siguiente presentación que le ha permitido identificarse en el mercado internacional.

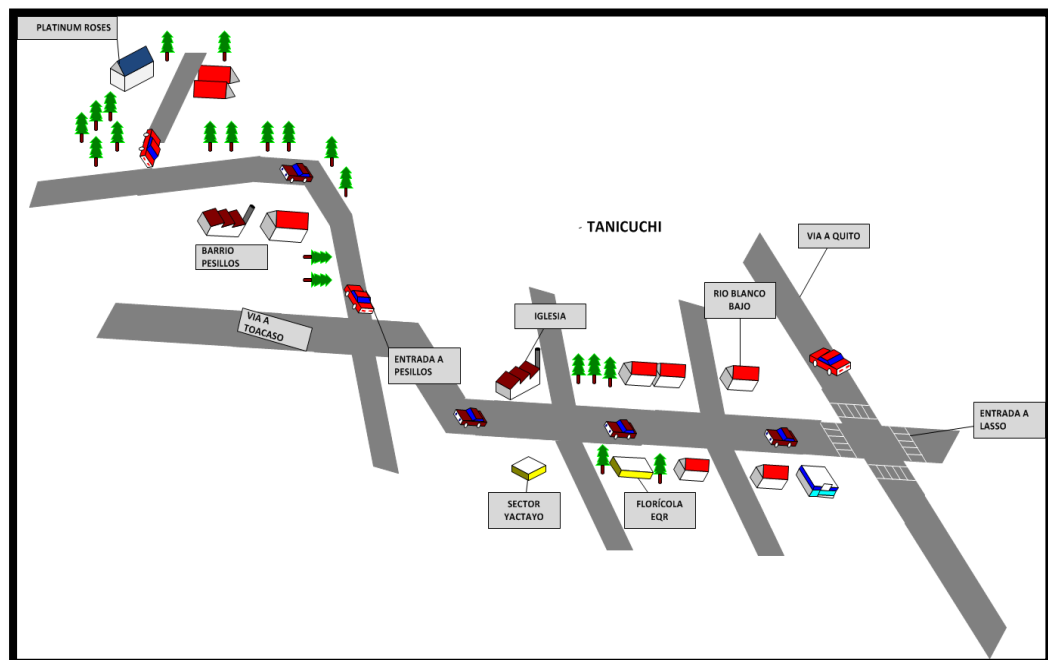
GRAFICO N° 15 LOGOTIPO DE LA EMPRESA.



2.7.2. Ubicación.

La florícola, PLATINUM ROSES CÍA. LTDA., fundada hace diecisiete años y dedicada exclusivamente a la producción y comercialización de rosas, se encuentra ubicada en un sitio privilegiado donde podemos cultivar rosas durante todo el año; la finca se encuentra en la provincia de Cotopaxi, en el cantón Latacunga, Parroquia Tanicuchi, lugar donde las bondades del clima y la fecundidad de la tierra es un regalo del creador, lo cual ha beneficiado enormemente para el desarrollo socioeconómico tanto en la provincia, como en el país.

GRAFICO N° 16 UBICACIÓN DE LA EMPRESA



Fuente: Investigación de Campo
Elaborado por: Tesistas

2.8. Direccionamiento estratégico.

El direccionamiento estratégico es la filosofía empresarial que marca las pautas y el camino de acción para la Empresa en estudio dentro del corto, mediano y largo plazo.

2.8.1. Misión

La empresa Platinum Roses produce y comercializa rosas, bajo los más exigentes estándares de calidad satisfaciendo así gustos y preferencias de los clientes nacionales e internacionales. Proporcionando fuentes de trabajo a la comunidad, conformando un equipo humano comprometido con el medio ambiente, a través de la tecnología y optimización de los recursos, logrando mayor productividad y obteniendo altos índices de rentabilidad, para los accionistas.

2.8.2. Visión

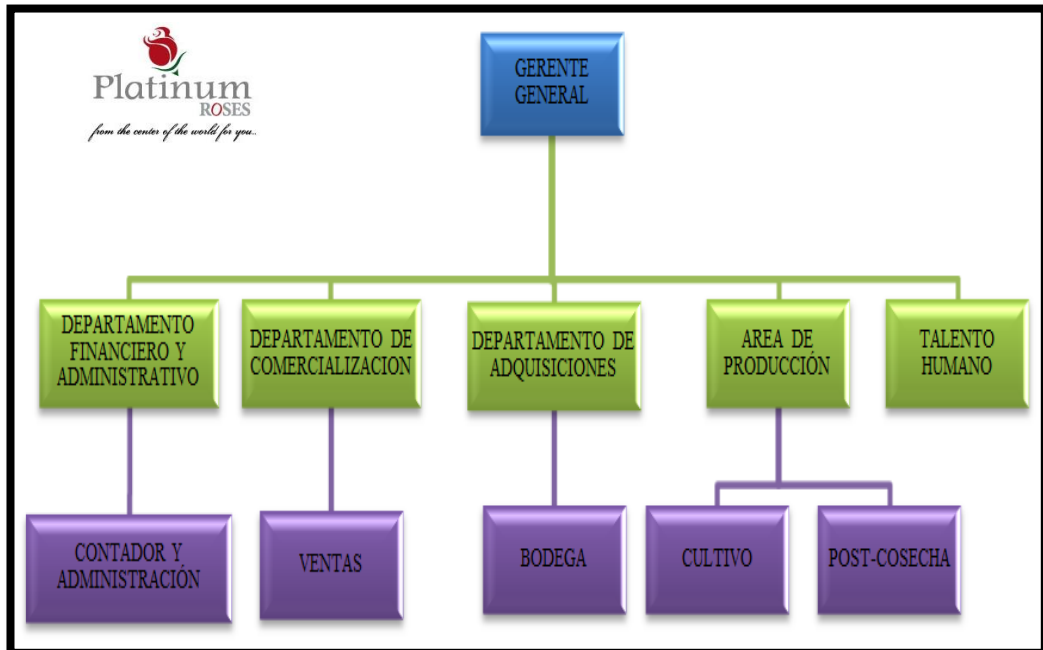
En el año 2015 seremos una florícola líder en el mercado nacional e internacional, con las más altas normas de calidad, para satisfacer los más refinados requerimientos de la demanda, con precios más competitivos y tecnología de punta. Garantizando la calidad de los procesos con un mejoramiento continuo en todas las actividades y logrando un posicionamiento en el mercado floricultor.

2.8.3. Objetivos Estratégicos

- ❖ Utilizar de forma eficiente los recursos naturales que poseemos, para generar mayor rentabilidad.
- ❖ Incrementar la cartera de clientes en un 20% anual.
- ❖ Aportar con empleo permanente y ocasional a los moradores de dicha parroquia, para contribuir la economía del sector.
- ❖ Posicionar a la empresa Platinum Roses Cía. Ltda., mediante ofertas de alto valor agregado en fechas especiales y durante todo el año.

2.8.4. Estructura Organizacional.

GRAFICO N° 17
ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL DE PLATINUM ROSES CÍA. LTDA.



Fuente: Datos de Empresa
Elaborado por: Tesistas

2.8.5. Funciones.

2.8.5.1. Gerente general

- ❖ Toma las decisiones que dirijan el rumbo de la empresa.
- ❖ Firma y aprueba requisiciones de producción.
- ❖ Capta nuevos clientes
- ❖ Establece un ambiente en el que el personal pueda alcanzar las metas de la empresa.
- ❖ Capacidad de interrelacionarse y comunicarse con todas las áreas de la finca.

2.8.5.2. Departamento Financiero y Administrativo.

- ❖ Controla y Supervisa el buen funcionamiento de la florícola.
- ❖ Aprueba la requisición del material e insumos a utilizar.
- ❖ Verifica las existencias de los productos utilizados en la producción.

- ❖ Vigilar y controlar el ejercicio del presupuesto a través de los registros contables de la información recibida de las diferentes áreas de la finca.
- ❖ Verificar la correcta distribución del presupuesto.
- ❖ Coordinar la ejecución y seguimiento de procedimientos administrativos y financieros.
- ❖ Controla la calidad del producto
- ❖ Reúne al personal para dar instrucciones sobre el trabajo a realizarse.

2.8.5.3. *Departamento de Comercialización (Ventas)*

- ❖ Actualiza los datos de los clientes.
- ❖ Envío de disponibilidad diaria a los clientes por fax e internet.
- ❖ Realiza las preventas y ordenes fijas diarias.
- ❖ Emite las órdenes de empaque respectivas.
- ❖ Envío de facturas a los clientes externos.
- ❖ Cobros de los clientes.
- ❖ Impresión de facturas.
- ❖ Emite estado de cta. de clientes.
- ❖ Realiza el contacto, negociación y envío del producto a los clientes.

2.8.5.4. *Departamento de Adquisiciones (Bodeguero)*

- ❖ Verificación o conteo de algunos artículos mediante un inventario físico que realizo durante la semana.
- ❖ Cierre mensual y revisión del inventario.
- ❖ Mezcla y despacha productos químicos.
- ❖ Recibe el producto con la nota de entrega o guía de remisión y factura.
- ❖ Almacena los productos recibidos.
- ❖ Entrega los productos de acuerdo a requisiciones.
- ❖ Recibe materiales y prendas que el empleado tiene a su cargo.

2.8.5.5. *Área de producción (Cultivo)*

- ❖ Prepara terreno.

- ❖ Levantar camas.
- ❖ Siembra de plantas y patrones.
- ❖ Aplicar fertilizante a las plantas.
- ❖ Cortar las ramas secundarias.
- ❖ Colocación de alambres para sostener las camas.
- ❖ Retirar las yemas innecesarias que afecten la calidad del producto.
- ❖ Seleccionar y colocar injertos.
- ❖ Preparar patrones y plantas.
- ❖ Cosechar Cortar botones.

2.8.5.6. *Post-cosecha*

- ❖ Verificar que existan suficientes rosas.
- ❖ Transporte manual de flores.
- ❖ Hidrata.
- ❖ Cortar tallos, follajes.
- ❖ Clasificar de acuerdo a parámetros establecidos.
- ❖ Controlar la calidad.
- ❖ Constatar la óptima calidad del producto.
- ❖ Elaborar un bulch o ramo.
- ❖ Empacado.
- ❖ Armar cajas Doblar y grapar los cartones.
- ❖ Entregar el producto.
- ❖ Poner el producto en cajas.
- ❖ Despacha el producto a los distintos mercados.

2.8.5.7. *Talento Humano*

- ❖ Planificar, coordinar, dirigir y controlar las funciones del Departamento, optimizando recursos.
- ❖ Participar en el planteamiento de políticas y estrategias de administración de Recursos Humanos de la Florícola.
- ❖ Establecer el perfil diseñando, reclutando y seleccionando al personal.

- ❖ Vigilar que se cumplan los diversos aspectos legales y requerimientos establecidos por la ley y la empresa al momento de contratación del personal.
- ❖ Evalúa el desenvolvimiento de los trabajadores.
- ❖ Entrega de roles de pagos.

2.8.6. Valores y Principios.

Desde el punto de vista de la filosofía empresarial, los principios y valores constituyen una gran herramienta de gestión. Permiten fomentar y fortalecer la cultura organizacional, aportado mayor grado de compromiso, lealtad y conciencia dentro de la empresa para el cumplimiento de objetivos.

2.8.6.1. Valores

- ❖ **Honestidad:** Es importante querer adquirir la honestidad como valor fundamental en la vida. Es importante además tener la capacidad para formular juicios morales y regirse por ellos.
- ❖ **Responsabilidad:** Tomar decisiones sin necesidad de recibir órdenes y saber que cae uno de los actos realizados va construyendo y definiendo a la persona.
- ❖ **Trabajo:** Integrar los valores individuales y los valores corporativos en un credo común.
- ❖ **Confianza:** Establecer las relaciones interpersonales basadas en la colaboración y no en el conflicto. Llevar a cabo un proyecto junto a la empresa.
- ❖ **Disciplina:** Ser capaz de establecer prioridades y de imponer una cierta jerarquía en las decisiones. Hacer lo que parece oportuno pensando con detenimiento.
- ❖ **Actitud de Servicio:** Determinar que los miembros de una organización o de una empresa actúen en el marco de unas mismas coordenadas sea cual fuere el contexto social o geográfico en el que se encuentre.

2.8.6.2. Principios:

- ❖ **Compromiso con el cliente:** Brindar al cliente un servicio apropiado, que se ajuste a sus necesidades.
- ❖ **Seriedad:** Ser puntuales al momento de pagar sus haberes a sus empleados.
- ❖ **Legales:** Cumplir con las normas tributarias y la ley de compañías.
- ❖ **Eficiencia:** Agilidad y eficacia en la entrega del servicio a los clientes.
- ❖ **Competitividad:** Buscar la excelencia operacional siendo eficientes al momento de entregar el servicio de asesoría empresarial.
- ❖ **Respeto:** apoyar y estimular al personal dándole capacitación, autoridad y responsabilidad, para mejorar su desempeño.
- ❖ **Creatividad:** Ser innovadores bajo una filosofía de mejoramiento continuo.

2.8.7. Distributivo de Empleados.

En este caso, el total del personal de la finca es de 70 empleados que intervienen directamente en los procesos de la florícola. Detallado en el siguiente cuadro:

**TABLA N° 1
DISTRIBUCIÓN DE EMPLEADOS.**

DEPARTAMENTOS	N° DE EMPLEADOS
Administrativos	7
Ventas	8
Supervisores	2
Cultivo	24
Post cosecha	23
Fumigadores	6
TOTAL	70

Fuente: Florícola Platinum Roses.

Elaborado por: Tesistas

2.9. Análisis FODA

Este estudio le brindara a la empresa la posibilidad de utilizar el análisis FODA para corregir la debilidades y amenazas, tanto del ambiente interno y externo, así como maximizar las oportunidades y fortalezas con los cuales puede planificar tácticas que le permitan alcanzar el objetivo planteado, por sus accionistas.

2.9.1. Impacto Interno

❖ Capacidad Financiera

La capacidad financiera dentro de la empresa es aquella que nos indica de manera real cuando está creciendo la empresa ya que su capital está aumentando.

Como fortaleza tenemos:

- ✓ La empresa es muy solvente y que las ganancias son buenas
- ✓ Las ganancias de empresa puede innovarse de mejor manera

En este ámbito como debilidades empresariales hemos encontrado:

- ✓ La cartera de crédito es muy alta

TABLA N° 2

FACTORES	GRADO			GRADO		
	FORTALEZAS			DEBILIDADES		
	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
CAPACIDAD FINANCIERA						
La empresa genera un margen de ganancias aceptable.	X					
Las ganancias de la empresa le permiten innovarse adecuadamente	X					
Cartera de crédito muy alta				X		

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Tesistas

❖ **Capacidad Tecnológica.**

La capacidad tecnológica dentro de una empresa significa que la empresa está preparada o en la capacidad de satisfacer las necesidades productivas de una del mercado de manera eficiente, indica el patrimonio que tiene la empresa en forma de equipos y maquinaria.

En este aspecto como fortaleza se detectó:

- ✓ Maquinaria adecuada para el proceso realizado dentro de la empresa.
- ✓ Correcto mantenimiento de los equipos usados dentro de la empresa en sus diferentes áreas.
- ✓ Personal no calificado para el manejo de los equipos que posee la empresa.

Como debilidades en este ámbito tenemos:

- ✓ Daño de los equipos que utilizamos dentro de la empresa.

TABLA N° 3

FACTORES	GRADO			GRADO		
	FORTALEZAS			DEBILIDADES		
	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
CAPACIDAD TECNOLÓGICA						
Maquinaria adecuada para los proceso realizados dentro de la empresa	X					
Correcto mantenimiento de los equipos usados dentro de la empresa en sus diferentes áreas.		X				
Personal calificado para el manejo de los equipos que posee la empresa.	X					
Daño de los equipos que utiliza dentro de la empresa.					X	

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Tesistas

❖ Capacidad de Recursos Humanos

Dentro de una empresa el factor humano establece el organigrama funcional de la empresa ya que son las personas que laboran en la empresa las que impulsaran a la empresa a su crecimiento, el factor humano es el más importante ya que son ellos quienes dan vida a una empresa.

Refiriéndonos a este aspecto dentro de la empresa podemos decir que las fortalezas son:

- ✓ Buen ambiente laboral
- ✓ Trabajadores comprometidos con el crecimiento de la empresa.

Como debilidad en el aspecto de manejo de recursos humanos como debilidad podemos mencionar.

- ✓ Falta de capacitación en algunos trabajadores.
- ✓ Falta de motivación en los trabajadores.

TABLA N° 4

FACTORES	GRADO			GRADO		
	FORTALEZAS			DEBILIDADES		
	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
CAPACIDAD DE RECURSOS HUMANOS						
Buen ambiente laboral	X					
Trabajadores comprometidos con el crecimiento de la empresa.		X				
Falta de capacitación en algunos trabajadores					X	
Falta de motivación en los trabajadores					X	

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Tesistas

❖ **Capacidad Organizacional.**

Es la forma o actitud que se toma en la empresa para coordinar las diversas acciones que se designaran dentro de la empresa a cada uno de sus miembros.

Como fortalezas podemos mencionar.

- ✓ Los objetivos de la empresa son claros y alcanzables.
- ✓ Correcta organización institucional.

Dentro de las debilidades tenemos.

- ✓ Falta de planificaciones entre áreas.
- ✓ Designación de funciones poco claras.

TABLA N° 5

FACTORES	GRADO			GRADO		
	FORTALEZAS			DEBILIDADES		
	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
CAPACIDAD ORGANIZACIONAL						
Los objetivos de la empresa son claros y alcanzables.	X					
Correcta organización institucional		X				
Falta de planificaciones entre áreas				X		
Designación de funciones poco claras					X	

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Tesistas

❖ **Capacidad Directiva.**

Es aquella capacidad que tiene las personas para poder dirigir un grupo humano queriendo llegar a un determinado fin, también la capacidad de supervisar, delegar

y organizar la manera en que se repartirá y evaluara el trabajo.

Como fortaleza podemos decir que:

- ✓ Buen manejo de las directrices administrativas.
- ✓ Profesionales comprometidos con el desarrollo empresarial.

La debilidad más evidente es:

- ✓ Falta de comunicación de manera personalizada.

TABLA N° 6

FACTORES	GRADO			GRADO		
	FORTALEZAS			DEBILIDADES		
	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
CAPACIDAD DIRECTIVA						
Buen manejo de las directrices administrativas.		X				
Profesionales comprometidos con el desarrollo empresarial.	X					
Falta de comunicación de manera personalizada.					X	

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Tesistas

❖ **Capacidad competitiva**

Es la reacción que tiene la empresa para competir en el mercado las capacidades atributos y estrategias que se generan para llevar al producto a cualquier tipo de mercado.

Como fortaleza en este aspecto se puede mencionar a.

- ✓ Productos que cumplen con los requerimientos solicitados por el mercado
- ✓ Proveedores serios y confiables.

Como debilidad tendremos

- ✓ Condiciones no favorables para variar más el producto.

TABLA N° 7

FACTORES	GRADO			GRADO		
	FORTALEZAS			DEBILIDADES		
	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
CAPACIDAD COMPETITIVA						
Productos que cumplen con los requerimientos solicitados por el mercado.	X					
Proveedores serios y confiables.	X					
Condiciones no favorables para variar más el producto.					X	

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Tesistas

TABLA N° 8

MATRIZ DE IMPACTO INTERNO

FACTORES	GRADO			GRADO		
	FORTALEZAS			DEBILIDADES		
	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
CAPACIDAD FINANCIERA						
La empresa genera un margen de ganancias aceptable.	X					
Las ganancias de la empresa le permiten innovarse adecuadamente.	X					

Cartera de crédito muy alta.				X		
CAPACIDAD TECNOLÓGICA						
Maquinaria adecuada para los procesos realizados dentro de la empresa.	X					
Correcto mantenimiento de los equipos usados dentro de la empresa en sus diferentes áreas.		X				
Personal calificado para el manejo de los equipos que posee la empresa.	X					
Daño de los equipos que se utiliza dentro de la empresa.					X	
CAPACIDAD DE RECURSOS HUMANOS						
Buen ambiente laboral	X					
Trabajadores comprometidos con el crecimiento de la empresa.		X				
Falta de capacitación en algunos trabajadores.					X	
Falta de motivación en los trabajadores.					X	
CAPACIDAD ORGANIZACIONAL						
Los objetivos de la empresa son claros y alcanzables.	X					
Correcta organización institucional.		X				
Falta de planificaciones entre áreas.				X		
Designación de funciones poco claras.					X	

CAPACIDAD DIRECTIVA						
Buen manejo de las directrices administrativas.		X				
Profesionales comprometidos con el desarrollo empresarial.	X					
Falta de comunicación de manera personalizada.					X	
CAPACIDAD COMPETITIVA						
Productos que cumplen con los requerimientos solicitados por el mercado.	X					
Proveedores serios y confiables.	X					
Condiciones no favorables para variar más el producto.					X	

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Tesistas

TABLA N° 9
PONDERACIÓN DE EVOLUCIÓN

PONDERACIÓN DE EVALUACIÓN						
1	2	3	4	5	6	
Gran Fortaleza	Fortaleza	Baja Fortaleza	Gran Debilidad	Debilidad	Baja Debilidad	TOTAL
9	4	0	2	5	0	20
45,00	20,00	0,00	10,00	25,00	0,00	100,00

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Tesistas

Después del respectivo análisis se pudo establecer que un 65% del contexto estudiado pertenece a las fortalezas de la empresa divididos según importancia, en primaria instancia tienen un 45% se lo ve como gran fortaleza, mientras un 20% se establece como una fortaleza normal, por otro lado el 35% del ámbito interno de evaluación tenemos un 10% que se considera como gran debilidad mientras un 25% se conoce solo como una debilidad normal.

2.9.2. *Impacto externo*

❖ **Factor económico**

Este es un factor que puede afectar al entorno de negocios ya que es la actividad económica de un país las que modifican e interviene en las dimensiones del mercado donde se desarrolla la actividad productiva de una empresa.

Como oportunidades podemos decir que:

- ✓ Suficiente ingreso de capital a la empresa.
- ✓ Bajo nivel de endeudamiento.

Como amenazas

- ❖ Fuentes de crédito con intereses muy altos.

TABLA N° 10

FACTORES	GRADO			GRADO		
	OPORTUNIDADES			AMENAZAS		
	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
FACTOR ECONÓMICO						
Suficiente ingreso de capital a la empresa.	X					
Bajo nivel de endeudamiento.		X				
Fuentes de crédito con intereses muy altos.					X	

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Tesistas

❖ **Factor Político**

El factor político es muy importante en el desarrollo empresarial ya que son las leyes y los decretos los que rigen las actividades que desarrollan una empresa, este factor implica una posición que consolida del manejo administrativo de todo un país en sus diferentes niveles.

En este aspecto podemos describir como oportunidades a:

- ✓ La empresa genera trabajo a la gente del sector.

Como amenazas no se ha podido identificar en este aspecto una fuente de amenaza dentro de la empresa a ningún nivel.

TABLA N° 11

FACTORES	GRADO			GRADO		
	OPORTUNIDADES			AMENAZAS		
	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
FACTOR SOCIAL						
La empresa genera trabajo a la gente del sector.	X					

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Tesistas

❖ **Factor Tecnológico**

La innovación tecnológica dentro de una empresa es la clave para el desarrollo de esta ya que es la tecnología el factor que permite el mejoramiento de cada uno del proceso que se realizan dentro de la empresa.

Como una oportunidad podemos indicar que:

- ✓ El desarrollo tecnológico de la maquinaria ayuda a la evolución de la empresa.

Como amenaza podemos indicar que:

- ✓ La maquinaria moderna tiene costos elevados.

TABLA N° 12

FACTORES	GRADO			GRADO		
	OPORTUNIDADES			AMENAZAS		
	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
FACTOR TECNOLÓGICO						
El desarrollo tecnológico de la maquinaria ayuda a la evolución de la empresa.	X					
La maquinaria moderna tiene costos elevados.					X	

*Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: Tesistas*

❖ Factor Competitivo

Como es que la empresa se prepara para tener un producto que pueda ser apreciado y consumido dentro del mercado superando a otros de la misma clase.

Como oportunidades podemos percibir:

- ✓ Buena imagen corporativa ante la competencia.
- ✓ Excelente relaciones con los clientes.

Un de las amenazas presentes es:

- ✓ Aumento de la competencia empresaria.

TABLA N° 13

FACTORES	GRADO			GRADO		
	OPORTUNIDADES			AMENAZAS		
	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
FACTOR COMPETITIVO						
Buena imagen corporativa ante la competencia.	X					
Excelente relaciones con los clientes	X					
Aumento de la competencia empresarial.					X	

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Tesistas

❖ **Factor Geográfico**

El entorno geográfico hace referencia directa al lugar en el cual la empresa desarrolla su actividad y todo lo que la rodea.

En este factor se ha identificado la siguiente oportunidad.

- ✓ El lugar tiene vías de acceso que permite el transporte del producto.

Como amenazas se han podido encontrar las siguientes:

- ✓ La ubicación de la empresa está de acuerdo a lo que producen.
- ✓ Falta de transporte público constante.

TABLA N° 14

FACTORES	GRADO			GRADO		
	OPORTUNIDADES			AMENAZAS		
	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
FACTOR GEOGRÁFICO						
Vías de acceso que permite el transporte del producto.		X				
La ubicación de la empresa está de acuerdo a lo que producen.					X	
Falta de transporte publico constante.					X	

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Tesistas

MATRIZ DE IMPACTO EXTERNO

TABLA N° 15

FACTORES	GRADO			GRADO		
	OPORTUNIDADES			AMENAZAS		
	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
FACTOR ECONÓMICO						
Suficiente ingreso de capital a la empresa.	X					
Bajo nivel de endeudamiento.		X				
Fuentes de crédito con intereses muy altos.					X	
FACTOR SOCIAL						

La empresa genera trabajo a la gente del sector.	X					
FACTOR POLÍTICO						
Estabilidad en el sector política del país.	X					
Apoyo del estado a las industrias ecuatorianas.					X	
FACTOR TECNOLÓGICO						
El desarrollo tecnológico de la maquinaria ayuda a la evolución de la empresa.	X					
La maquinaria moderna tiene costos elevados.					X	
FACTOR COMPETITIVO						
Buena imagen corporativa ante la competencia.	X					
Excelente relaciones con los clientes	X					
Aumento de la competencia empresarial.					X	
FACTOR GEOGRÁFICO						
La florícola tiene vías de acceso que permite el transporte del producto.		X				
La ubicación de la empresa está de acuerdo a lo que producen.					X	
Falta de transporte público constante.					X	

*Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: Tesistas*

TABLA N° 16

PONDERACIÓN DE EVALUACIÓN						
1	2	3	1	2	3	
GRAN OPORTUNIDAD	OPORTUNIDAD	BAJA OPORTUNIDAD	GRAN AMENAZA	AMENAZA	BAJA AMENAZA	TOTAL
6	2	1	0	6	0	15
40,00	13,33	6,67	0,00	40,00	0,00	100,00

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Tesistas

Al identificar los porcentajes dados por el análisis realizado tenemos que dentro del parámetro analizado llamado oportunidad se puede identificar que un 60% de los aspectos mencionados cae dentro de este parámetro diferenciados en orden de importancia de la siguiente manera una 40 % como gran oportunidad lo que respalda a la empresa y la hacen crecer de manera positiva, un 13.33% se manifiestan como oportunidad y un 6.67% se indica como oportunidad baja lo por lo cual debe ser analizada y se debe poner énfasis en subirlas y mejorarlas, el 40% de los aspectos caen dentro del margen de las amenazas que tendrán que enfrentar la empresa, un 40% se manifiesta como una amenaza ubicándose solo en este ámbito, estas amenazas deben ser analizadas y de deben desarrollarse estrategias que permitan darle frente a estas amenazas.

TABLA N° 17
MATRIZ FODA

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> ✓ La empresa genera un margen de ganancias aceptable. ✓ Las ganancias de la empresa le permiten innovarse adecuadamente. ✓ Maquinaria adecuada para los procesos realizados dentro de la empresa. ✓ Personal calificado para el manejo de los equipos que posee la empresa. ✓ Buen ambiente laboral. ✓ Los objetivos de la empresa son claros y alcanzables. ✓ Profesionales comprometidos con el desarrollo empresarial. ✓ Productos que cumplen con los requerimientos solicitados por el mercado. ✓ Proveedores serios y confiables. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Cartera de crédito muy alta. ✓ Daño de los equipos que utilizamos dentro de la empresa. ✓ Falta de capacitación en algunos trabajadores. ✓ Falta de motivación en los trabajadores. ✓ Designación de funciones poco claras. ✓ Falta de comunicación de manera personalizada. ✓ Condiciones no favorables para variar más el producto.
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Suficiente ingreso de capital a la empresa. ✓ La empresa genera trabajo a la gente del sector. ✓ Estabilidad en el sector político del país. ✓ Desarrollo tecnológico de la maquinaria ayuda a la evolución de la empresa. ✓ Buena imagen corporativa ante la competencia. ✓ Excelente relaciones con los clientes. ✓ El lugar tiene vías de acceso que permite el transporte del producto. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Fuentes de crédito con intereses muy altos. ✓ Apoyo del estado a las industrias ecuatorianas. ✓ La maquinaria moderna tiene costos elevados. ✓ Aumento de la competencia empresarial. ✓ La ubicación de la empresa está de acuerdo a lo que producen. ✓ Falta de transporte publico constante.

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Tesistas

2.10. Análisis de Operaciones de la Empresa.

La florícola Platinum Roses determina la facturación de las ventas tanto nacionales como extranjeras que tenían en el año 2011 y 2012.

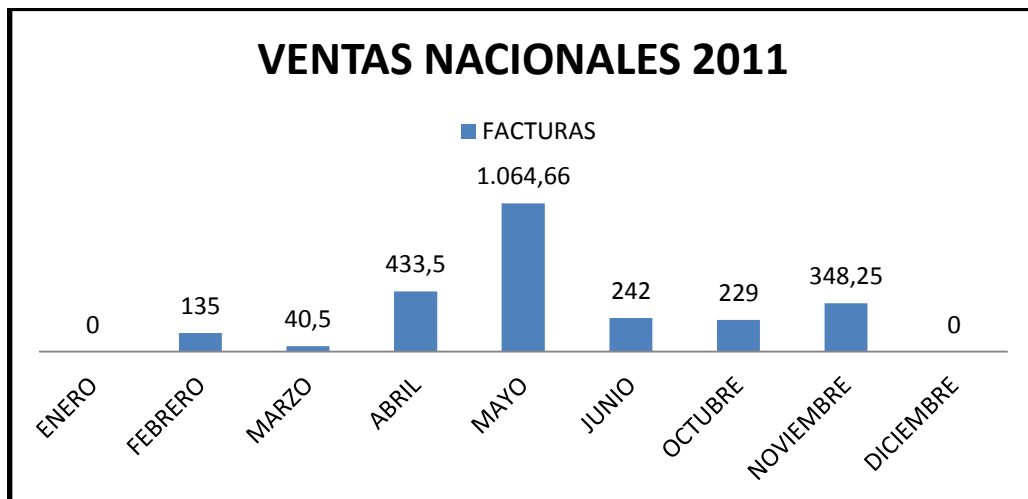
**TABLA N° 18
PLATINUM ROSES VENTA NACIONAL 2011.**

MESES	DESCRIPCIÓN	FACTURAS
ENERO	-	-
FEBRERO	FC # 1357-CLIENT-SILVIA SOLANGE MOLINA-MARC-SILVIA	135,00
MARZO	FC # 1359-CLIENT-SILVIA SOLANGE MOLINA-MARC-SILVIA	40,50
ABRIL	FC # 1605-CLIENT-SILVIA SOLANGE MOLINA-MARC-SILVIA	433,50
MAYO	FC # 1612-CLIENT-SILVIA SOLANGE MOLINA-MARC-SILVIA	1.064,66
JUNIO	FC # 1616-CLIENT-SILVIA SOLANGE MOLINA-MARC-SILVIA	242,00
OCTUBRE	FC # 1639-CLIENT-SILVIA SOLANGE MOLINA-MARC-SILVIA	229,00
NOVIEMBRE	FC # 1648-CLIENT-SILVIA SOLANGE MOLINA-MARC-SILVIA	348,25
DICIEMBRE	-	-
TOTAL		2.492,91

Fuente: Datos de Empresa

Elaborado por: Tesistas

**GRÁFICO N° 18
VENTAS NACIONALES DEL 2011.**



Fuente: Datos de Empresa

Elaborado por: Tesistas

**TABLA N° 19
PLATINUM 2012 VENTA NACIONAL 2012.**

MESES	DESCRIPCIÓN	FACTURAS
MAYO	FC- 001826-PRUNEX	4.191,75
JUNIO	SILVIA S. MOLINA	4.392,75
JULIO	FC-1866 PRUNEX	1.251,05
AGOSTO	VENTA LOCAL FC 1870 NEVADO ECUADOR	611,5
SEPTIEMBRE	REG VENTA NACIONAL	833,5
OCTUBRE	REG VENTA NACIONAL y EXTRANJERA	1.568,5
NOVIEMBRE	REG VENTA NACIONAL y EXTRANJERA	2.788,25
DICIEMBRE	REG VENTA NACIONAL	360,00
TOTAL		15.997,3

*Fuente: Datos de Empresa
Elaborado por: Tesistas*

**GRÁFICO N° 19
VENTAS NACIONALES DEL 2012.**



*Fuente: Datos de Empresa
Elaborado por: Tesistas*

Interpretación venta nacional

Las ventas de la empresa en el año 2011 ascienden a los 2.492,91 dólares de febrero a noviembre donde el mercado nacional es más requerido. Para el 2012 las ventas ascendieron a unos 15.997,30 dólares de mayo a diciembre por demanda e incremento de nuevos clientes nacionales, ya que en los meses de enero a abril no se facturaron.

**TABLA N° 20
PLATINUM ROSES EXPORTACIONES 2011.**

FECHA	DESCRIPCIÓN	FACTURAS
ENERO	EXPORT FC # 46890-CLIENTE SOUTHERN BLOOMS	125.569,9
FEBRERO	EXPORT FC # 47201-CLIENTE UNIFLORA	210.062,54
MARZO	EXPORT FC # 47384-CLIENTE RIVERSIDE FLORAL	67.383,11
ABRIL	EXPORT FC # 47657-CLIENTE FLORES DEAMERICA	74.410,46
MAYO	EXPORT FC # 47966-CLIENTE QUALITY FLOWERS	74.656,12
JUNIO	EXPORT FC # 48184-CLIENTE ROYAL FLOWERS INC	5.3631,4
JULIO	EXPORT FC # 47201-CLIENTE UNIFLORA	38.233,68
AGOSTO	EXPORT FC # 48559-CLIENTE UNIVERSO FLOWERS	44.387,11
SEPTIEMBRE	EXPORT FC # 48946-CLIENTE SUNFLOWERS	87.114,22
OCTUBRE	EXPORT FC # 49224-CLIENTE UNIFLORA	76.568,6
NOVIEMBRE	EXPORT FC # 49396-CLIENTE RIVA IMPORT	38.596,66
DICIEMBRE	FC-49404-CLIENTE-AMAZING FLOWERS -OR	7.221,37
TOTAL		897.835,17

*Fuente: Datos de Empresa
Elaborado por: Tesistas*

**GRÁFICO N° 20
VENTAS DE EXPORTACIONES 2011.**



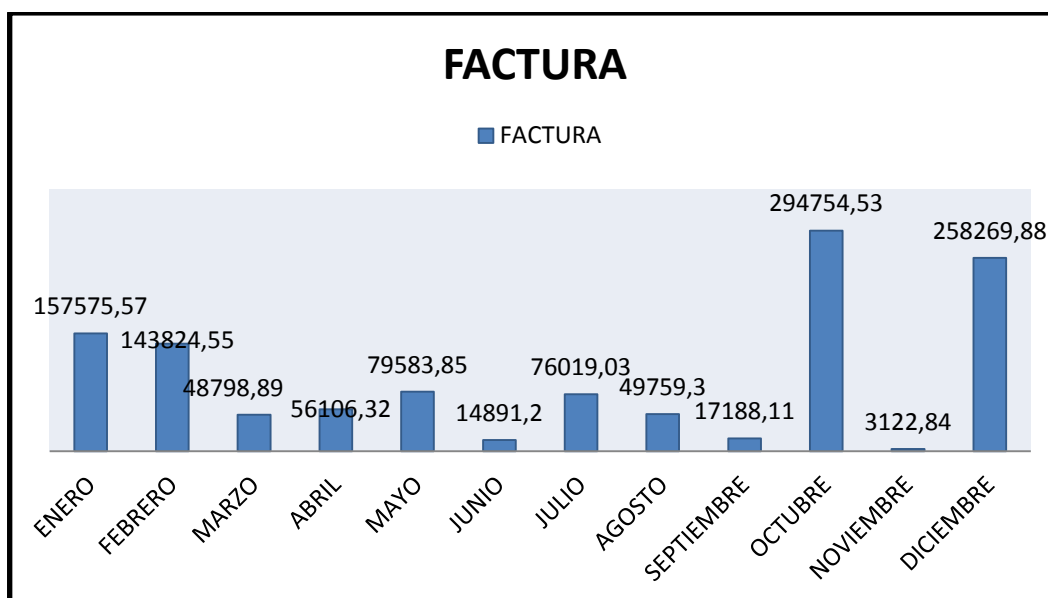
*Fuente: Datos de Empresa
Elaborado por: Tesistas*

**TABLA N° 21
PLATINUM ROSES EXPORTACIONES 2012.**

MESES	DESCRIPCIÓN	FACTURAS
ENERO	FC-49896-CLIENTE-PUNTO CERO -OR	157.575,57
FEBRERO	FC-50238-CLIENTE-UNIVERSAL FLOWERS -OR	143.824,55
MARZO	FC-50560-CLIENTE-MAYESH WHOLESALE -OR	48.798,89
ABRIL	FC-50870-CLIENTE-QUALITY FLOWERS -OR	56.106,32
MAYO	FC-51274-CLIENTE-UNIFLORA -OR	79.583,85
JUNIO	FC-51512-CLIENTE-FLORIMEX FREIGHT FORWARD -OR	14.891,2
JULIO	FC-51963-CLIENTE-MOONLIGHTH FLOWERS -OR	76.019,03
AGOSTO	FUE N° 1157 -CLIENTE THANKS FLOWER	49.759,3
SEPTIEMBRE	FC-0001875-PRUNEX	17.188,11
OCTUBRE	FC-0001882-ENDLESS SPRING	294.754,53
NOVIEMBRE	FC-0001892-PRUNEX	3.122,84
DICIEMBRE	MOONLIGHTHFLOWERS	258.269,88
TOTAL		1'199.894,07

*Fuente: Datos de Empresa
Elaborado por: Tesistas*

**GRÁFICO N° 21
VENTAS DE EXPORTACIONES 2012.**



*Fuente: Datos de Empresa
Elaborado por: Tesistas*

Interpretación Venta Extranjera

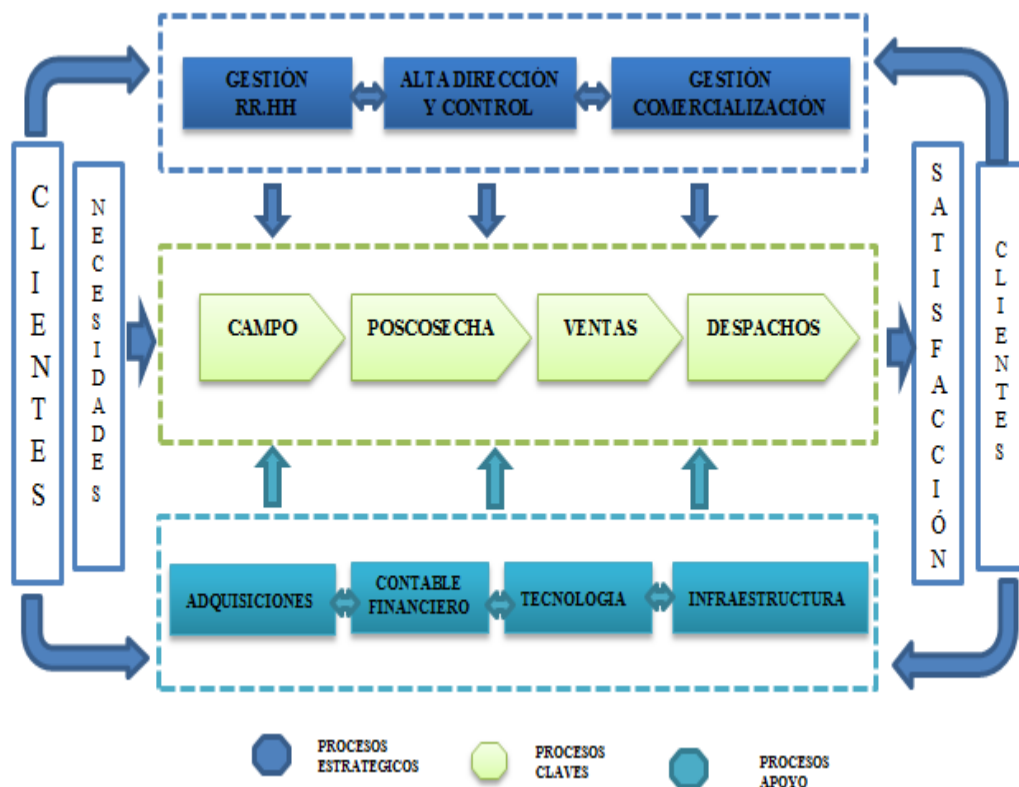
Las ventas de la empresa en el año 2011 ascienden a los 897.835, 17 dólares de enero a diciembre. Para el 2012 las ventas ascendieron a unos 1'199.894,07 dólares de enero a diciembre por demanda de ambos mercados ruso y americano.

2.11. Identificación de Procesos.

2.11.1. Mapa de Procesos.

En el siguiente mapa de procesos se puede identificar notoriamente los procesos claves, estratégicos y de soporte de la florícola "PLATINUM ROSES CÍA LTD.

GRÁFICO N° 22
MAPA DE PROCESOS.

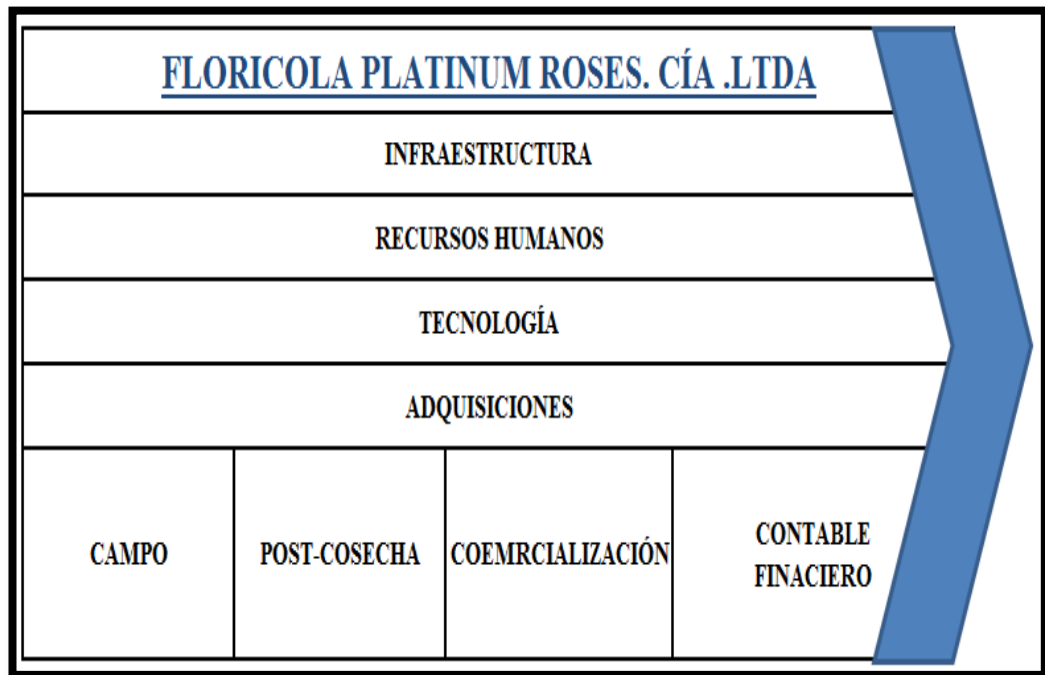


Fuente: Datos de Empresa
Elaborado por: Tesistas

2.11.2. Cadena de Valor.

En el presente flujo se puede observar con facilidad las actividades de apoyo y primarios que se relacionan directamente con el giro de la florícola.

GRÁFICO N° 23
CADENA DE VALOR



Fuente: Datos de Empresa
Elaborado por: Tesistas

2.11.3. Campo.

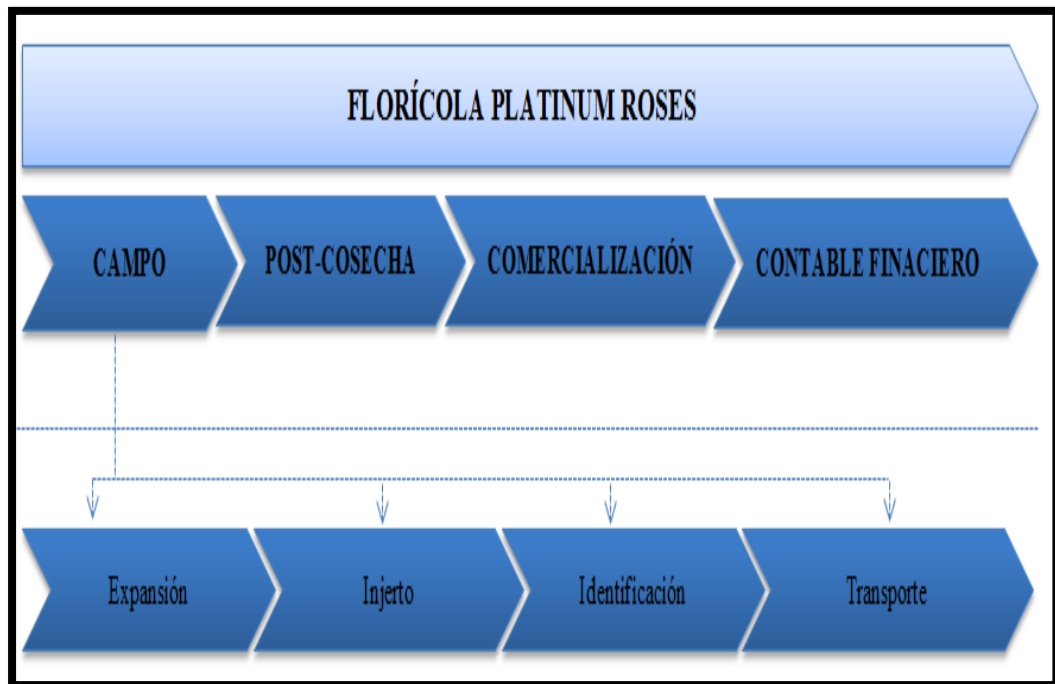
Es el primer proceso activo de la florícola, consignado para la producción de rosas, desde la fase vegetativa de la planta hasta concluir con la cosecha. Se le considera el primer proceso ya que es el inicio de las actividades con las cuales la empresa empieza su negocio.

El proceso de campo es realizado por las personas de manera rotativa, es decir todas las personas desarrollan las mismas actividades.

Código: El proceso de campo se identificará por medio de las siguientes siglas PR.C. 001, que significa:

- ❖ PR: PLATINUM ROSES
- ❖ C: Campo
- ❖ 001: Primer proceso

GRÁFICO N° 24
JERARQUIZACIÓN DE PROCESO DE CAMPO

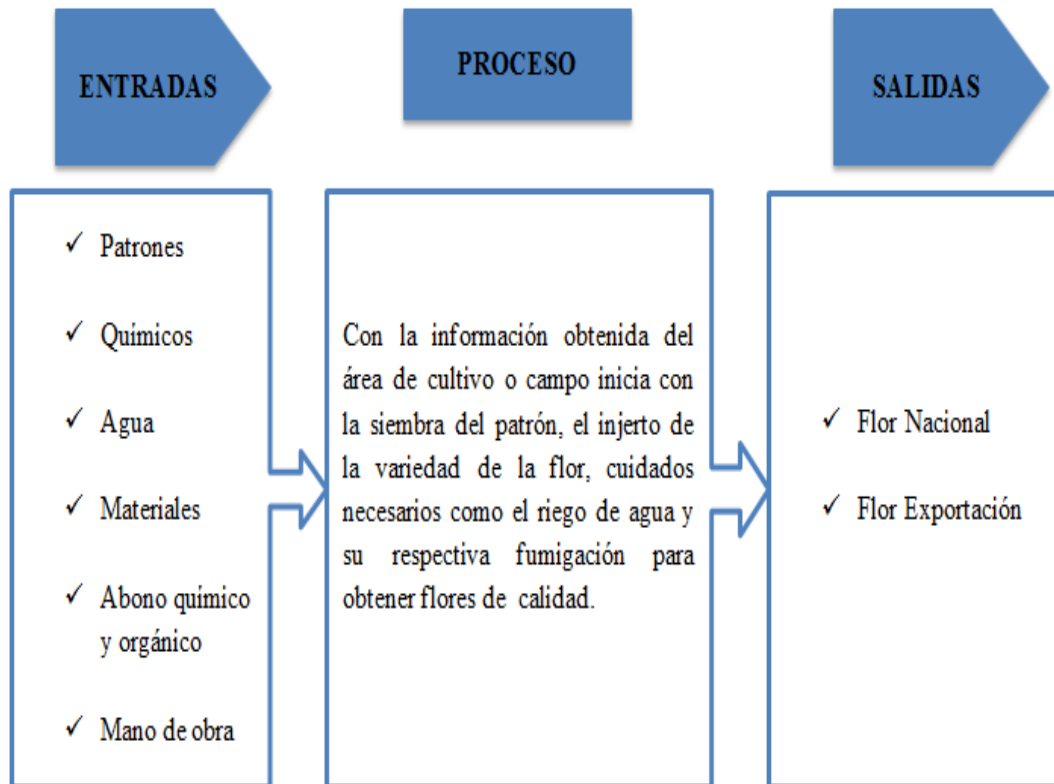


Fuente: Datos de Empresa
Elaborado por: Tesistas

GRÁFICO N° 25
ENTRADAS Y SALIDAS PROCESO CAMPO

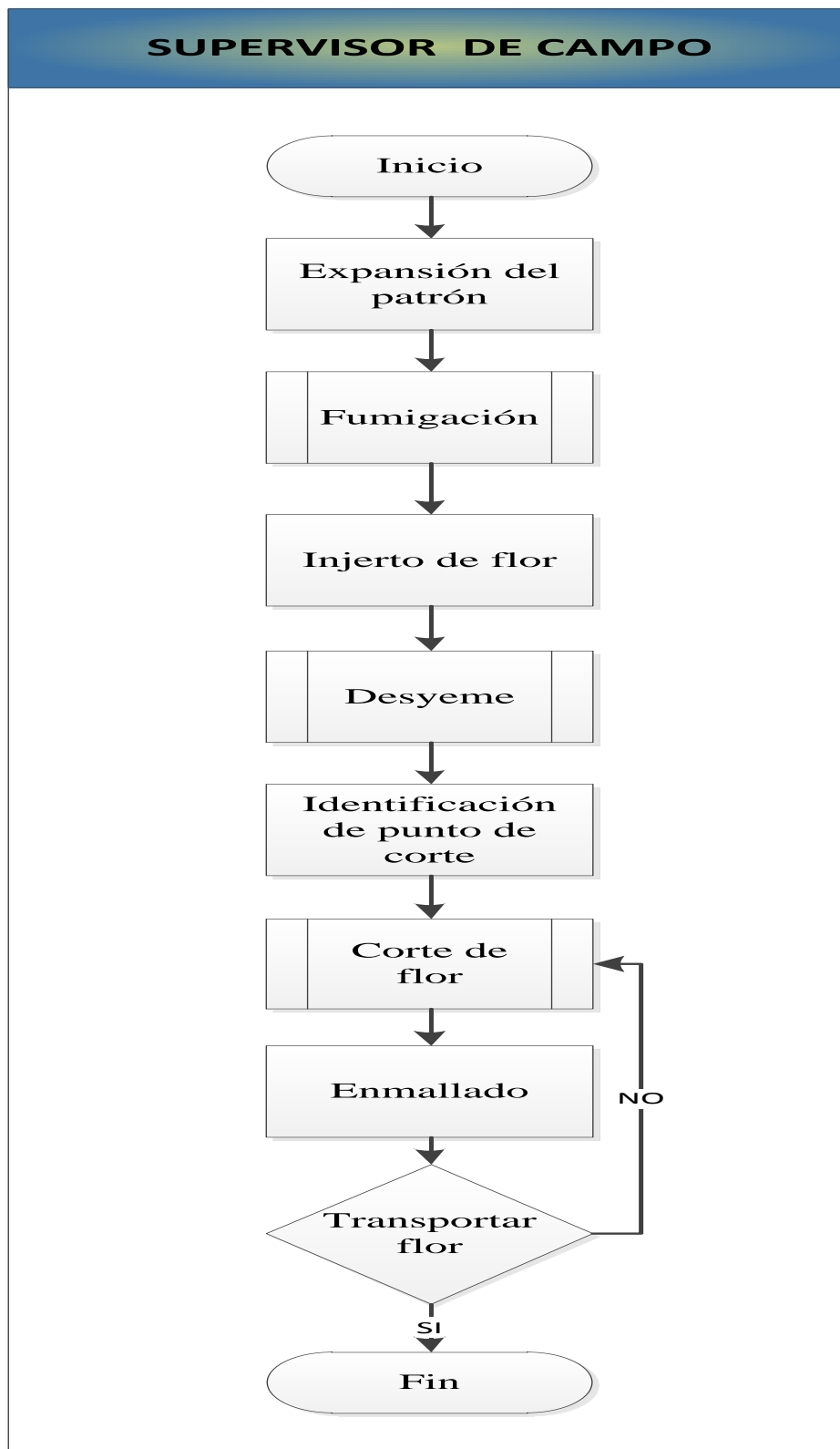
PR.C. 001

En este gráfico se puede determinar claramente las entradas y salidas del proceso, una vez levantada la información del área de cultivo.



Fuente: Datos de Empresa
Elaborado por: Tesistas

GRÁFICO N° 26
FLUJOGRAMA DEL PROCESO DE CAMPO



Fuente: Datos de Empresa
Elaborado por: Tesistas

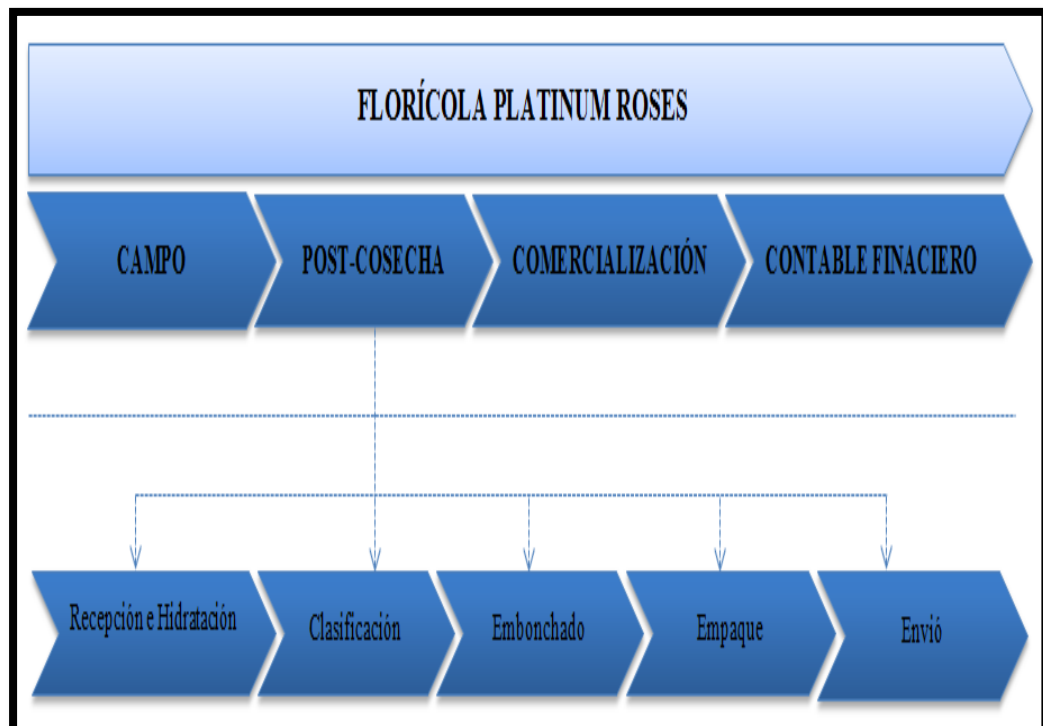
2.11.4. Post Cosecha

La Post cosecha es una área diseñada específicamente para la conservación de las rosas que proviene de la cosecha del campo, las mismas que reciben una hidratación empaque cadena de frío hasta el momento del embarque.

Código: El proceso de la Post Cosecha se identificará por medio de las siguientes siglas PR.PC.002, que significa:

- ❖ PR: PLATINUM ROSES
- ❖ PC: Post-Cosecha
- ❖ 002: Segundo proceso

GRÁFICO N° 27
JERARQUIZACIÓN PROCESO POST COSECHA

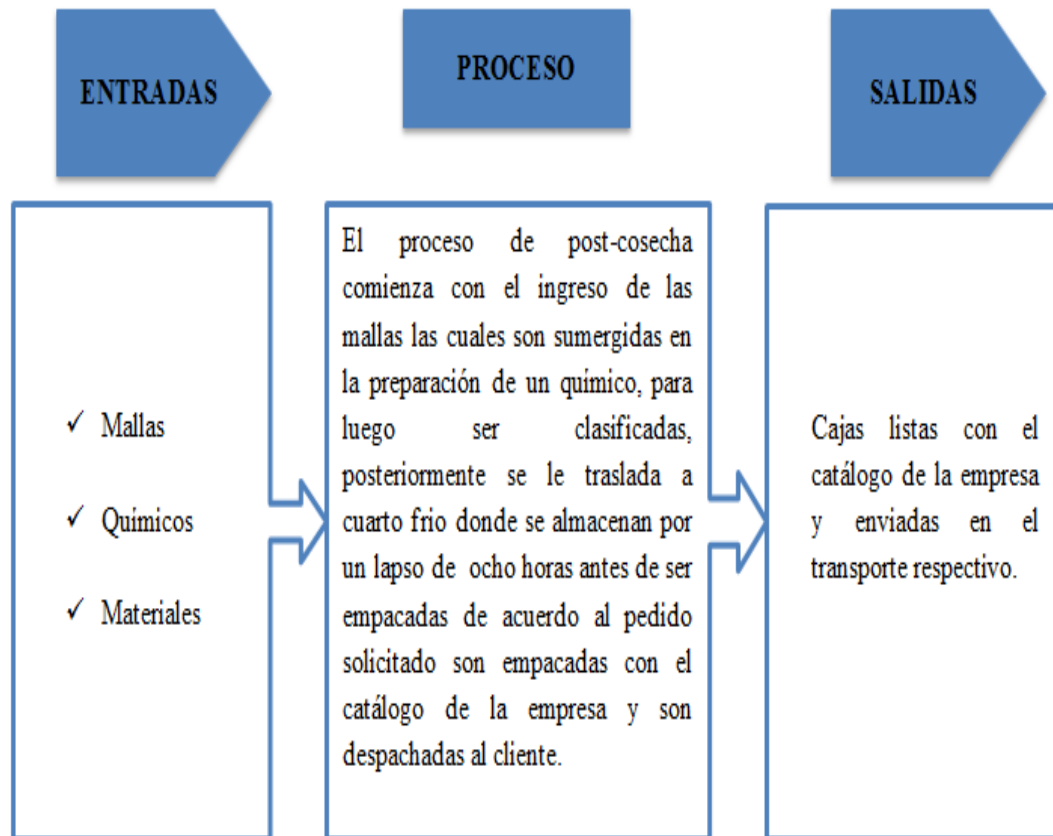


Fuente: Datos de Empresa
Elaborado por: Tesistas

GRÁFICO N° 28
ENTRADAS Y SALIDAS PROCESO POST COSECHA.

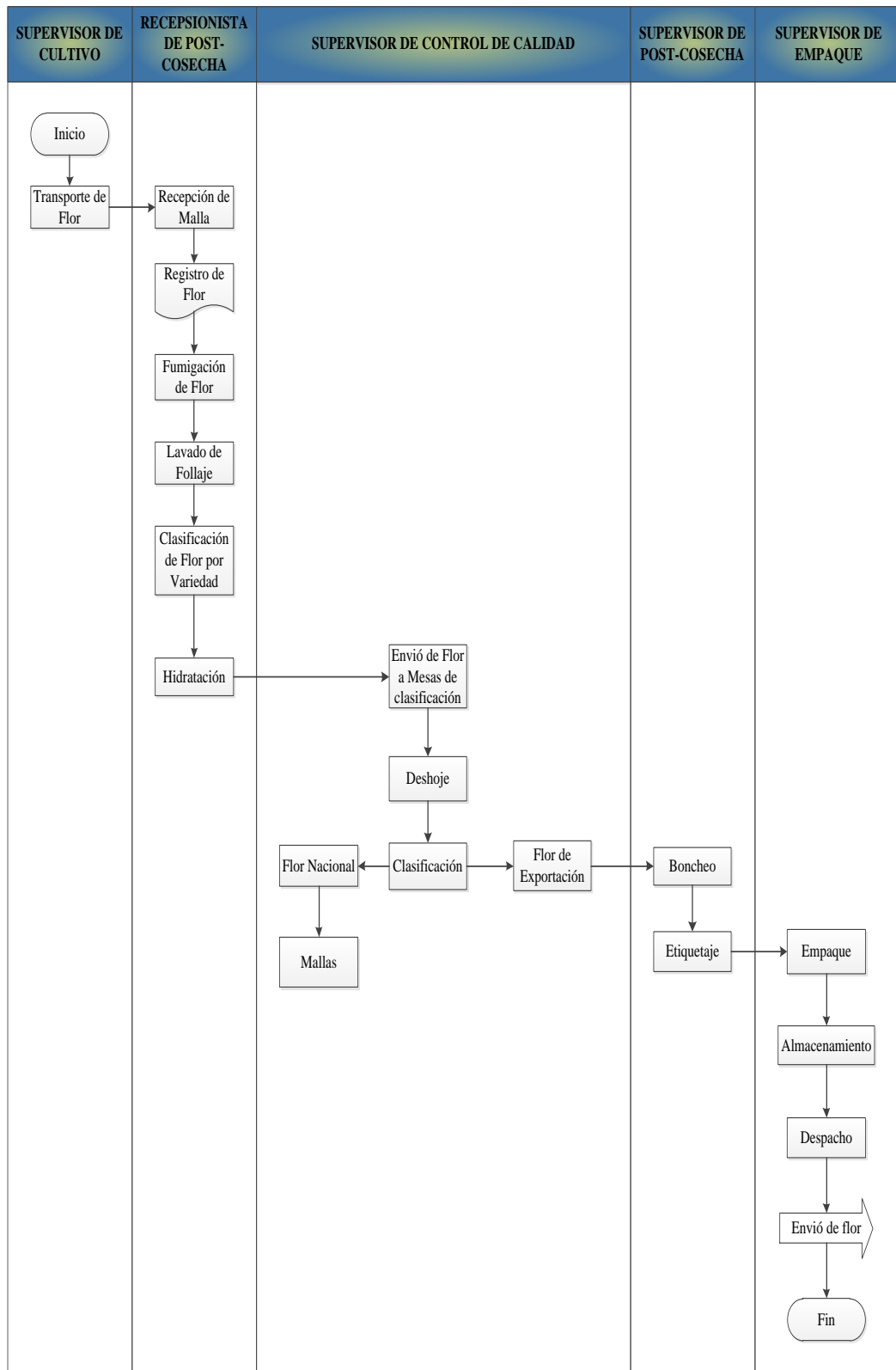
PR.PC.002

En este gráfico se puede determinar claramente las entradas y salidas del proceso, una vez levantada la información del área de post-cosecha.



Fuente: Datos de Empresa
Elaborado por: Tesistas

**GRÁFICO N° 29
FLUJOGRAMA DE POST-COSECHA.**



*Fuente: Datos de Empresa
Elaborado por: Tesistas*

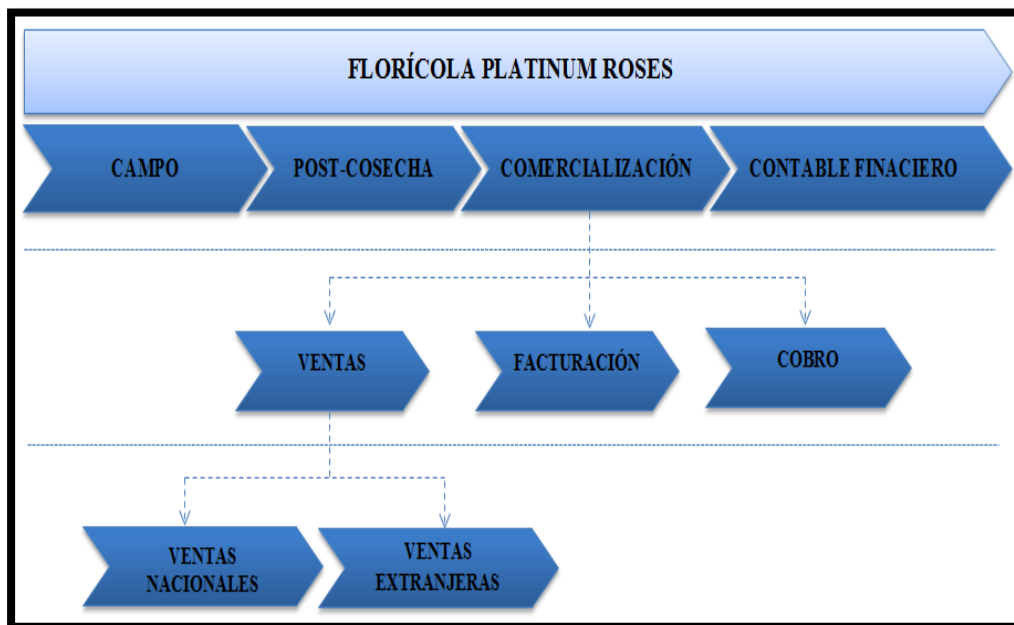
2.11.5. Comercialización.

La comercialización es el área encargada de promocionar y buscar nuevos mercados para ubicar la flor producida en Platinum Roses, las ventajas que mantiene esta finca es contar con rosas de calidad y cuidado al medio ambiente, que han hecho posible ingresar a los mercados más difíciles y sostenerse frente a la competencia internacional.

Código: El código a utilizarse en este proceso de la Comercialización se identificará por medio de las siguientes siglas PR.CO 003, que significa:

- ❖ PR: PLATINUM ROSES
- ❖ CO: Comercialización
- ❖ 003: Tercer Proceso

GRÁFICO N° 30
JERARQUIZACIÓN PROCESO COMERCIALIZACIÓN

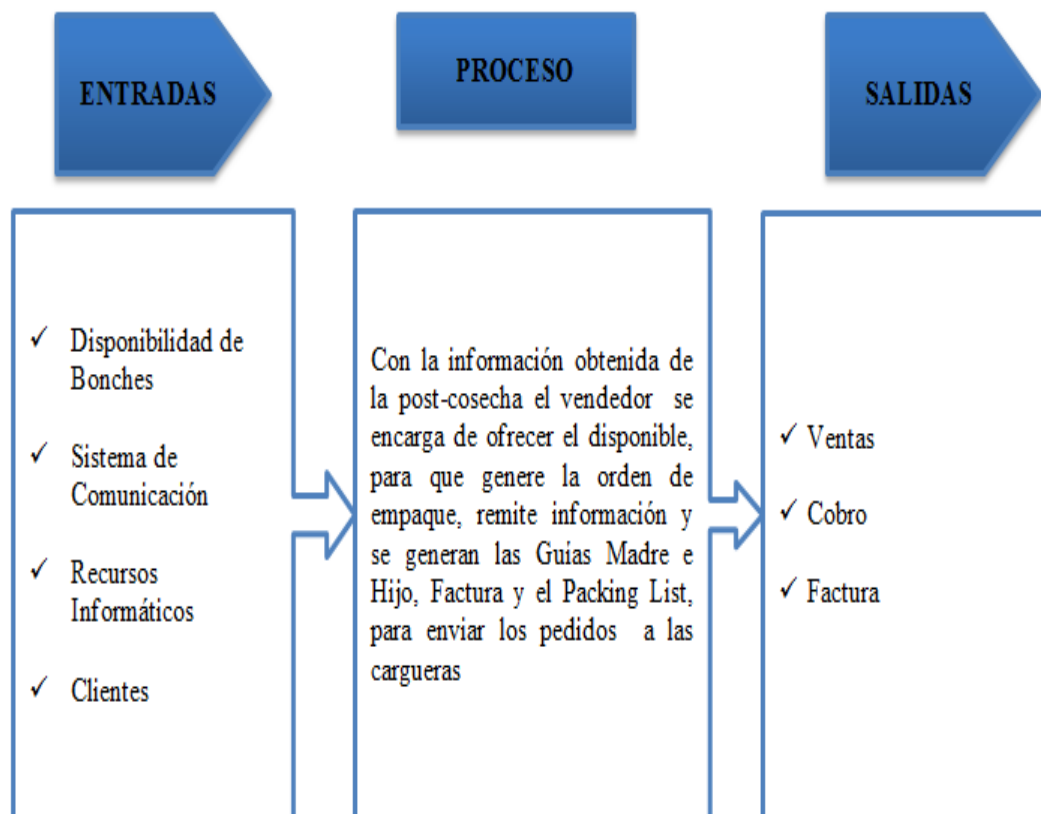


Fuente: Datos de Empresa
Elaborado por: Tesistas

GRÁFICO N° 31 ENTRADAS Y SALIDAS DE VENTAS

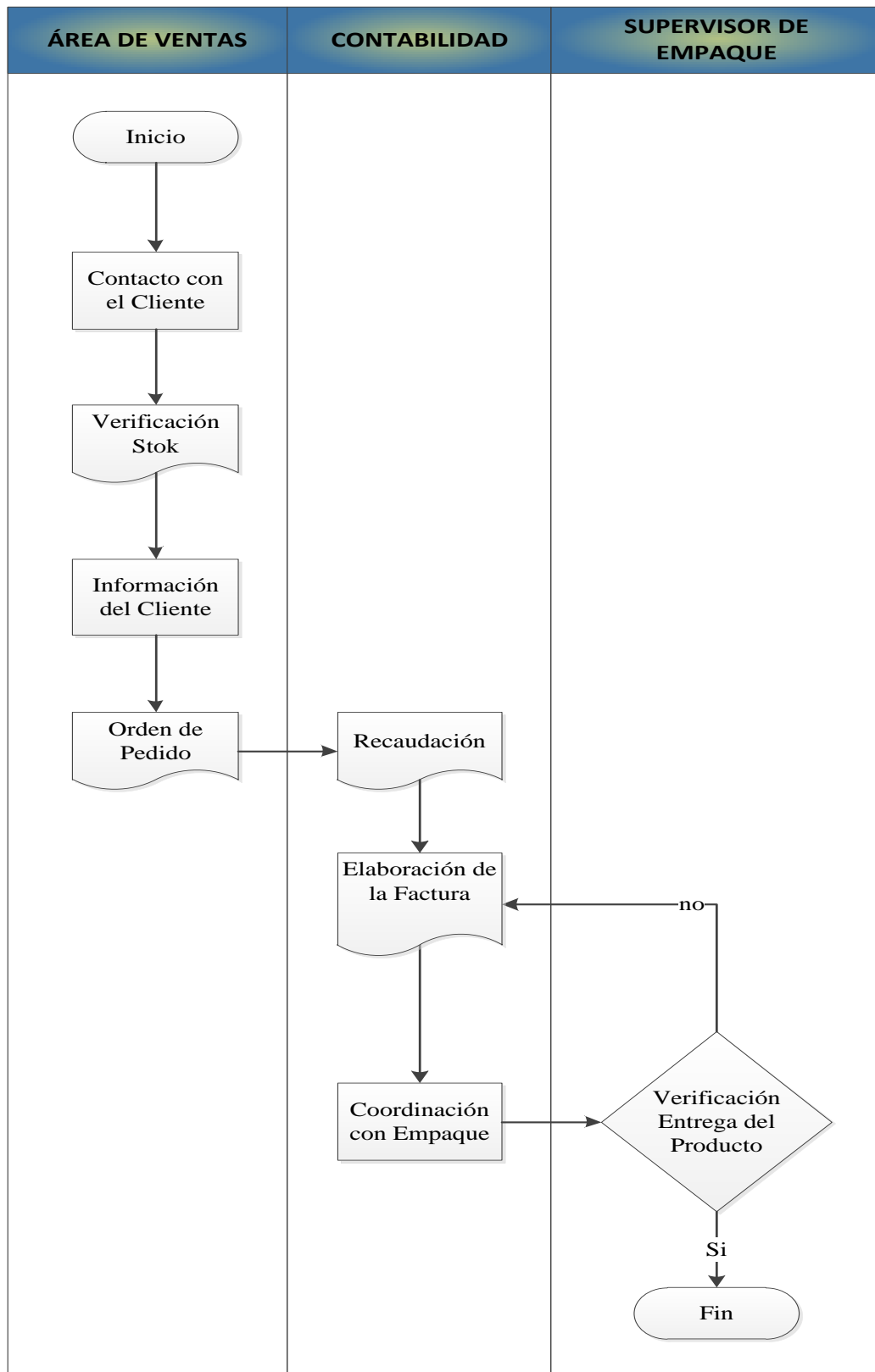
CÓDIGO: PR.CO 003

En este gráfico se puede determinar claramente las entradas y salidas del proceso, una vez levantada la información del área de Comercialización (Ventas).



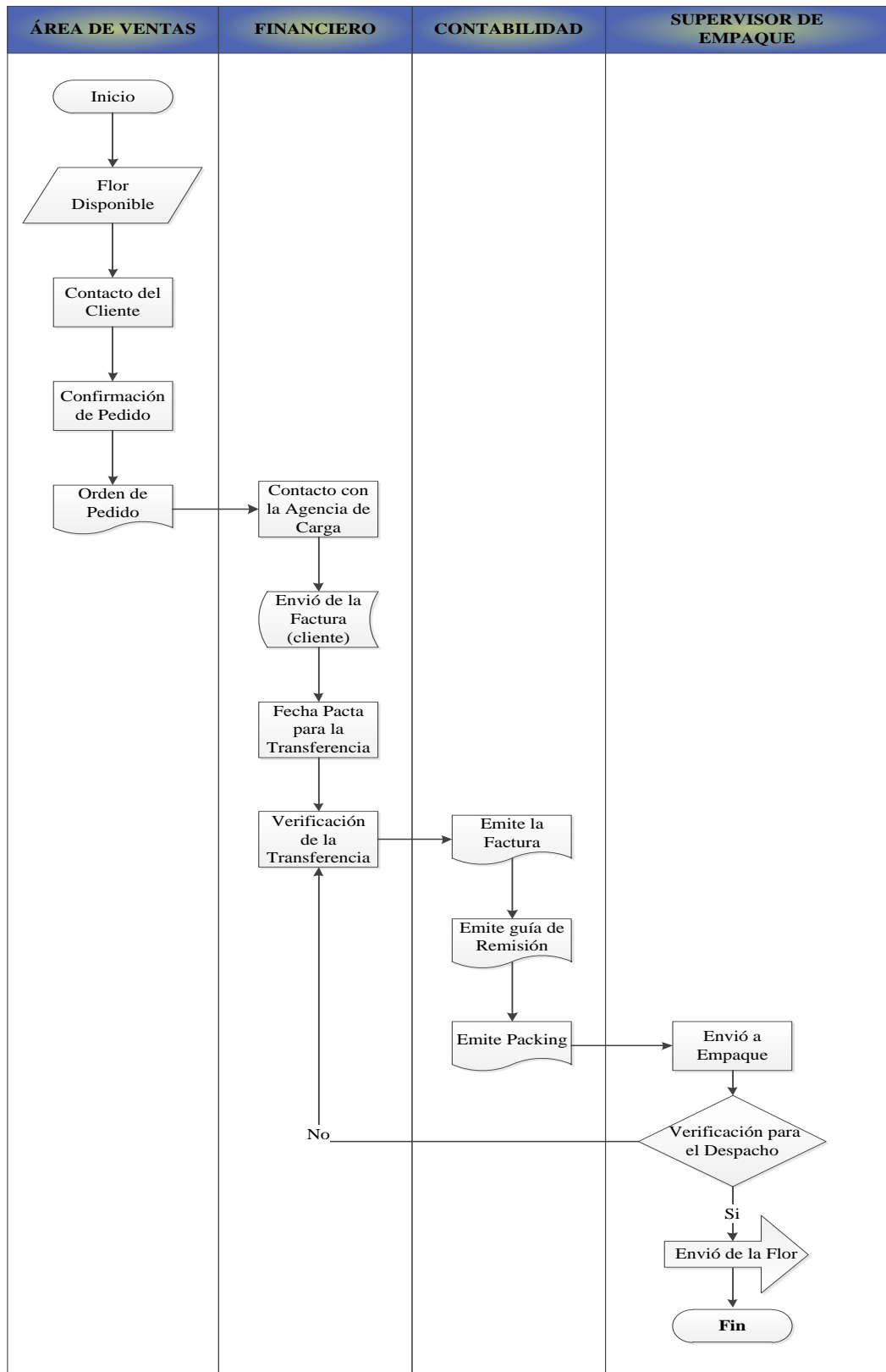
Fuente: Datos de Empresa
Elaborado por: Tesistas

GRÁFICO N° 32
FLUJO GRAMA DE VENTAS NACIONALES



Fuente: Datos de Empresa
Elaborado por: Tesistas.

GRÁFICO N° 33
FLUJOGRAMA DE VENTAS EXTRANJERAS



Fuente: Datos de Empresa
Elaborado por: Tesistas

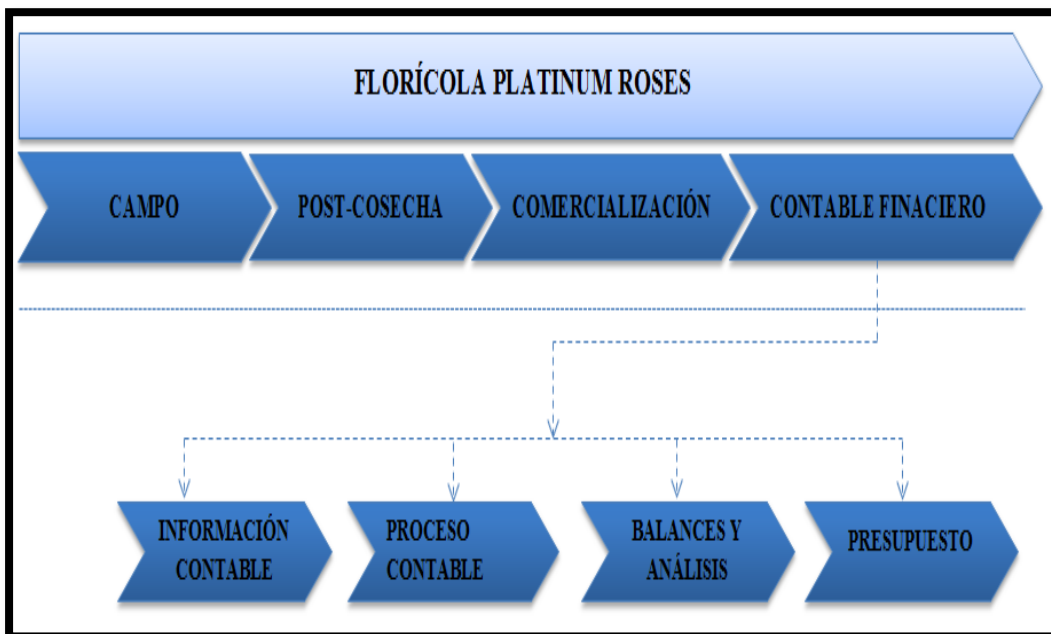
2.11.6. Contable Financiero.

Es un proceso de soporte en esta área se encarga de controlar el flujo de dinero de la empresa, realiza proyecciones tanto de ventas así como de gastos en los que la empresa incurrirá sus mayores actividades recae en el efectuar tareas de cobranza a nivel nacional e internacional y además ofrece una información sobre la situación real de la empresa.

Código: El código a utilizarse en este proceso Contable Financiero se identificará por medio de las siguientes siglas PR. CF. 004, que significa:

- ❖ PR: Platinum Roses.
- ❖ CF: Contable Financiero.
- ❖ 004: Cuarto Proceso.

GRÁFICO N° 34
JERARQUIZACIÓN DE PROCESOS CONTABLE FINANCIERO

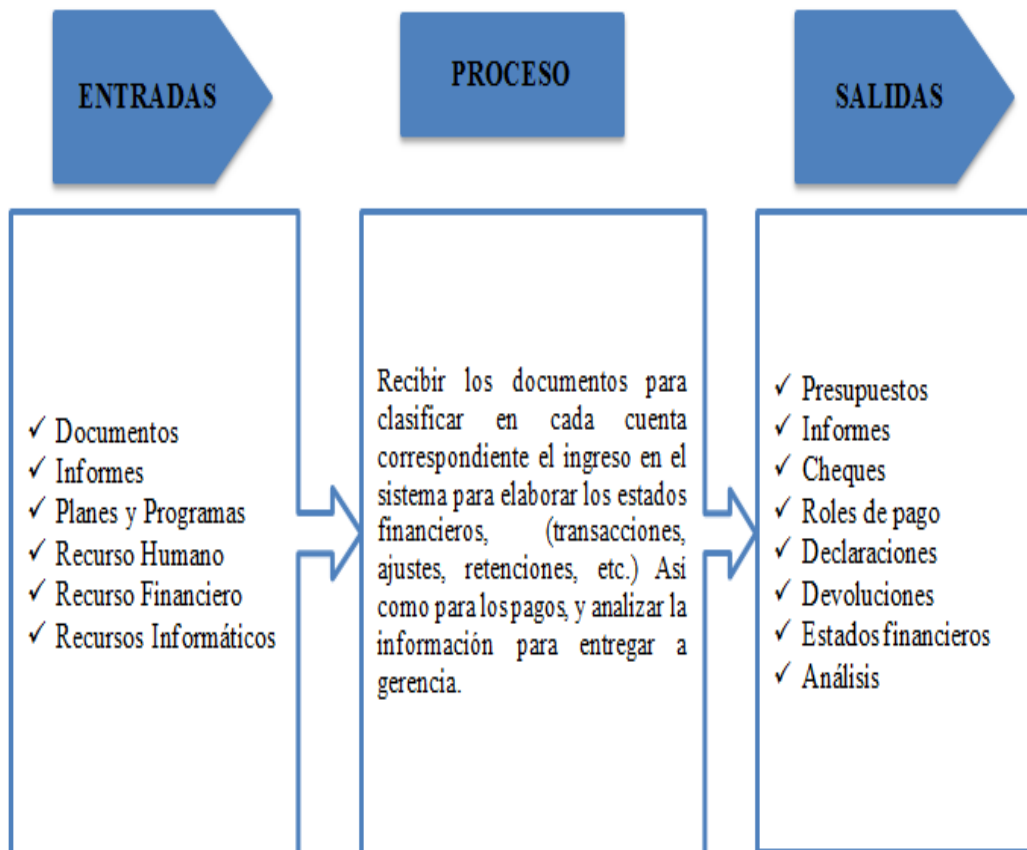


Fuente: Datos de Empresa
Elaborado por: Tesistas

**GRÁFICO N° 35:
ENTRADAS Y SALIDAS DE CONTABLE FINANCIERO**

CÓDIGO: PR. CF. 004

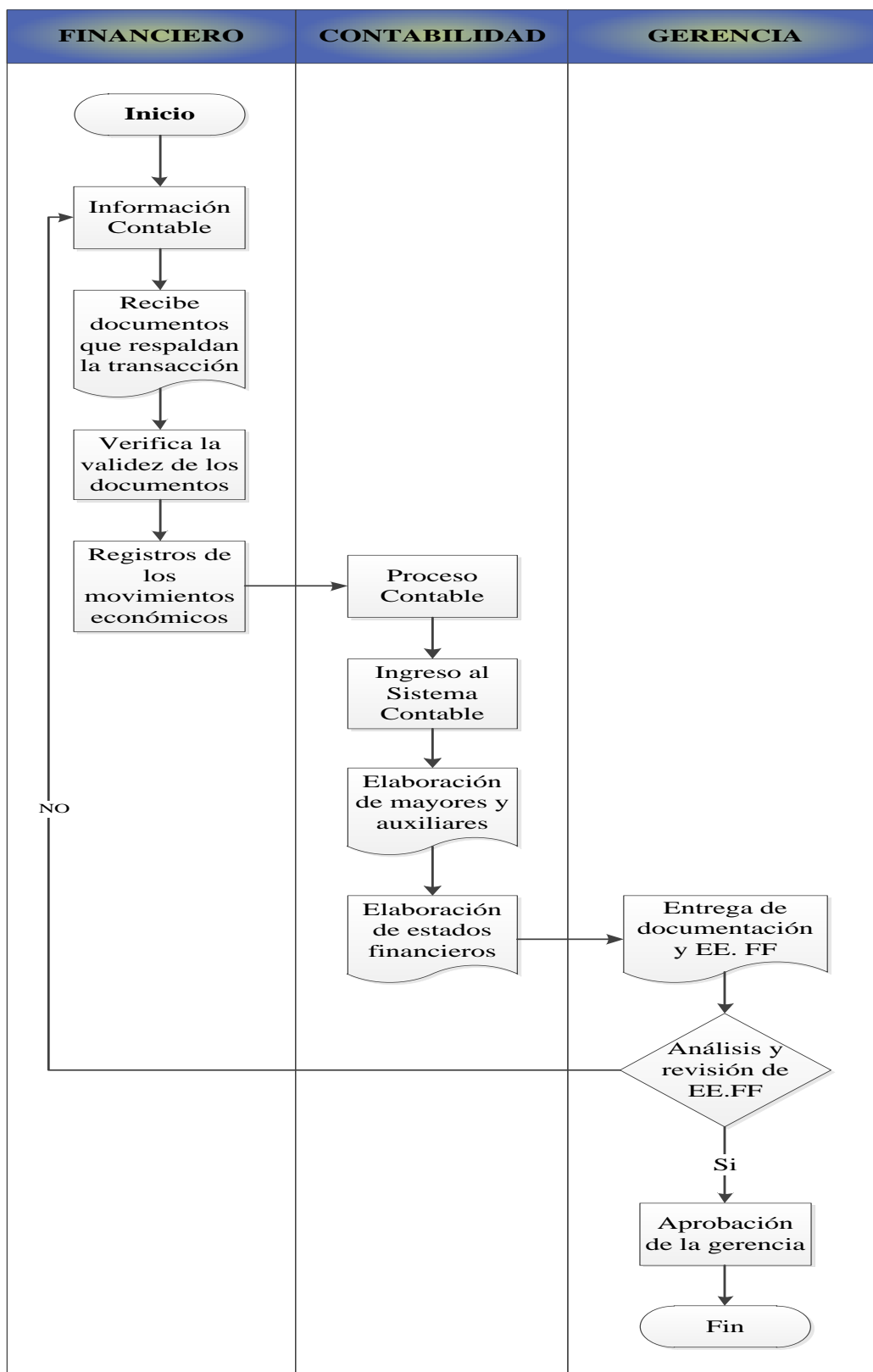
En este gráfico se puede determinar claramente las entradas y salidas del proceso, una vez levantada la información del área de Contable Financiero.



Fuente: Datos de Empresa

Elaborado por: Tesistas

GRÁFICO N ° 36
FLUJOGRAMA DE CONTABLE FINANCIERO



Fuente: Datos de Empresa
Elaborado por: Tesistas

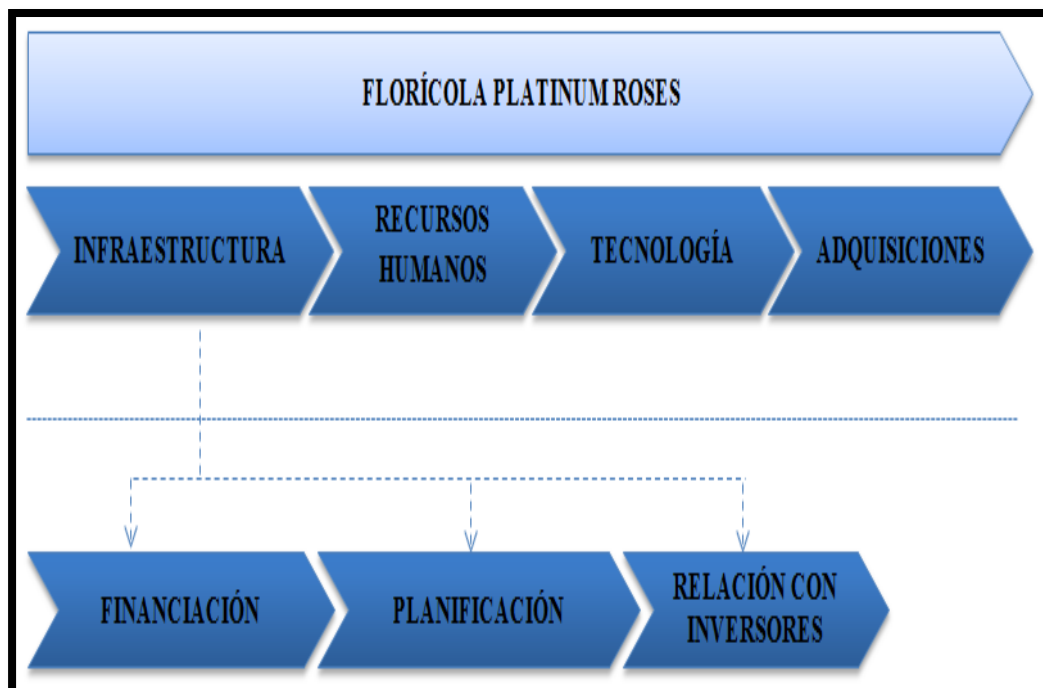
2.11.7. Infraestructura.

La infraestructura es un proceso primordial ya que en él se ve reflejado el cuidado de las flores, el mismo que sirve como protección de los cambios bruscos de climas.

Código: El código a utilizarse en este proceso de Infraestructura se identificará por medio de las siguientes siglas PR.IN. 005, que significa:

- ❖ PR: PLATINUM ROSES
- ❖ IN: Infraestructura
- ❖ 005: Quinto proceso.

**GRÁFICO N° 37:
JERARQUIZACIÓN DE PROCESOS INFRAESTRUCTURA**

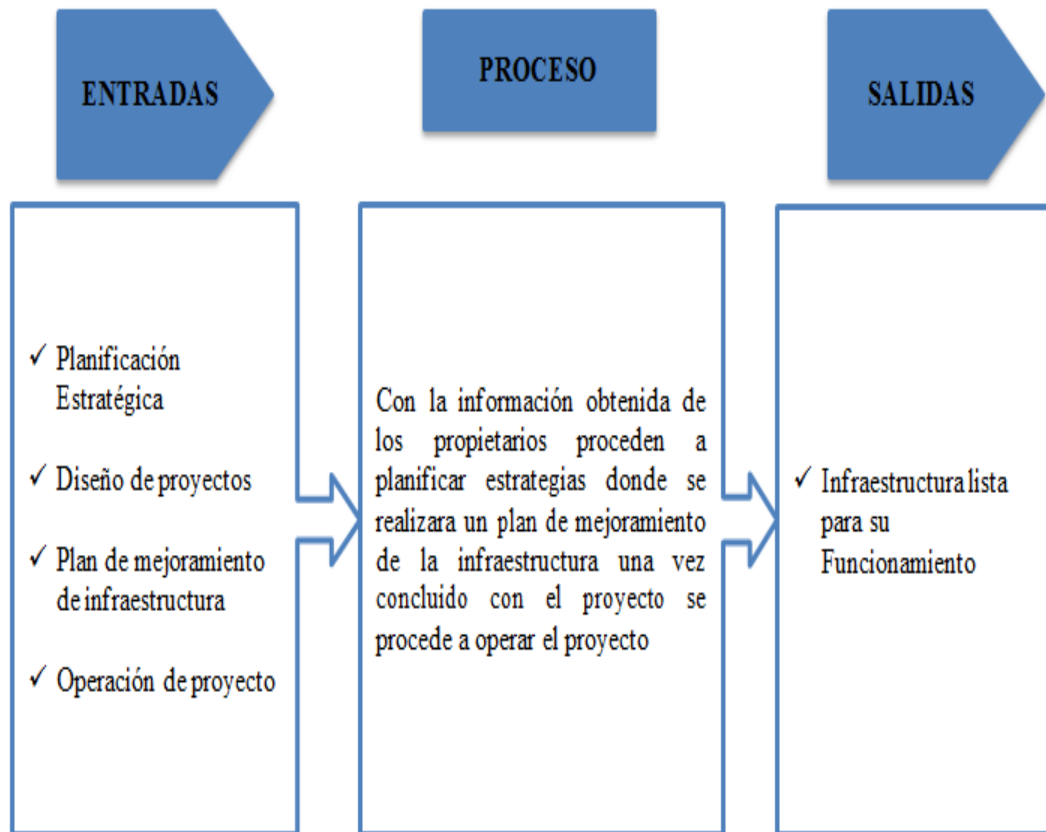


*Fuente: Datos de Empresa
Elaborado por: Tesistas*

GRÁFICO N° 38
ENTRADA Y SALIDAS DE INFRAESTRUCTURA

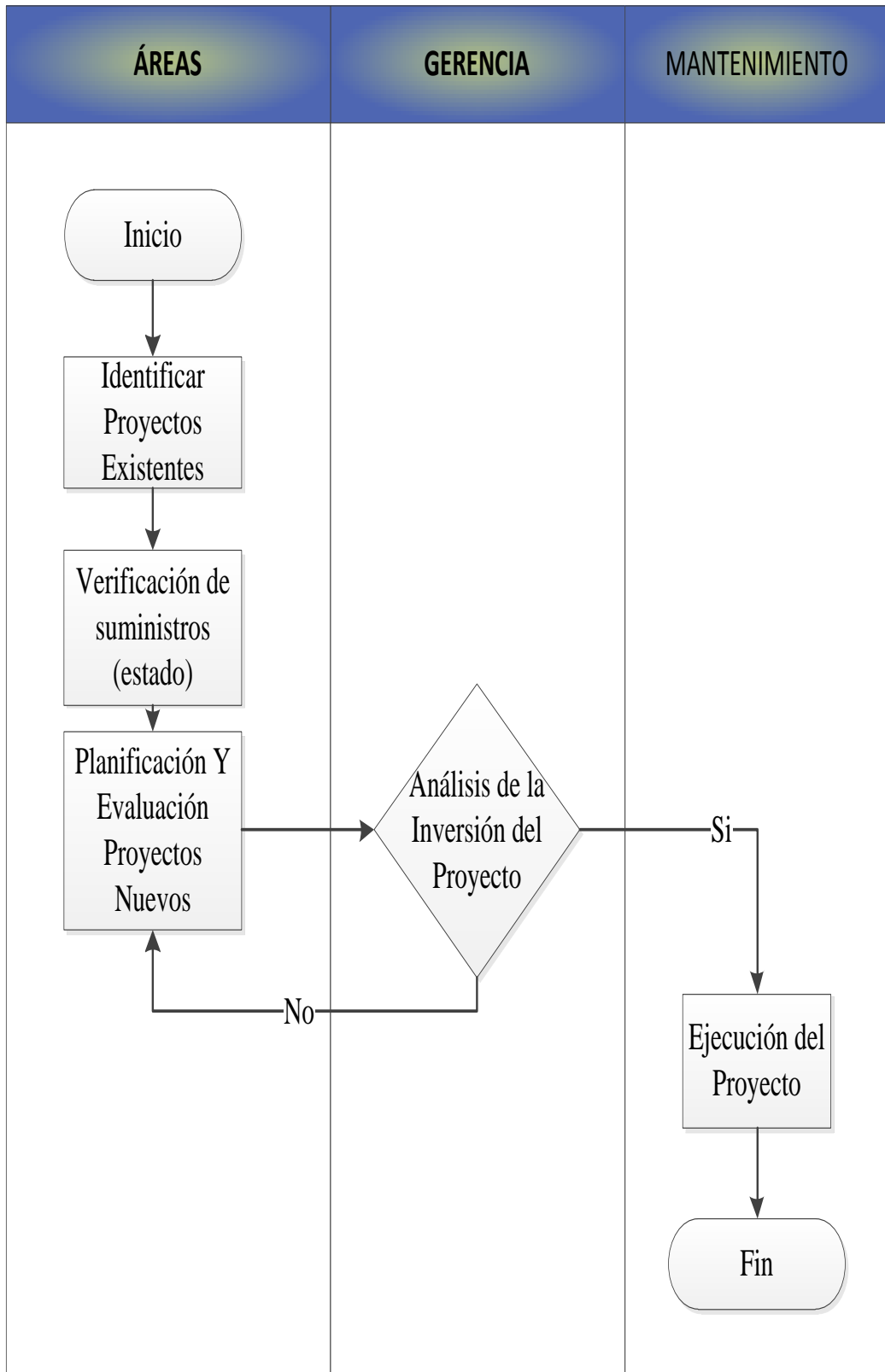
CÓDIGO: PR. IN.005.

En este gráfico se puede determinar claramente las entradas y salidas del proceso, una vez levantada la información del área de Infraestructura.



Fuente: Datos de Empresa
Elaborado por: Tesistas

GRÁFICO N° 39
FLUJOGRAMA DE INFRAESTRUCTURA



Fuente: Datos de Empresa
Elaborado por: Tesistas

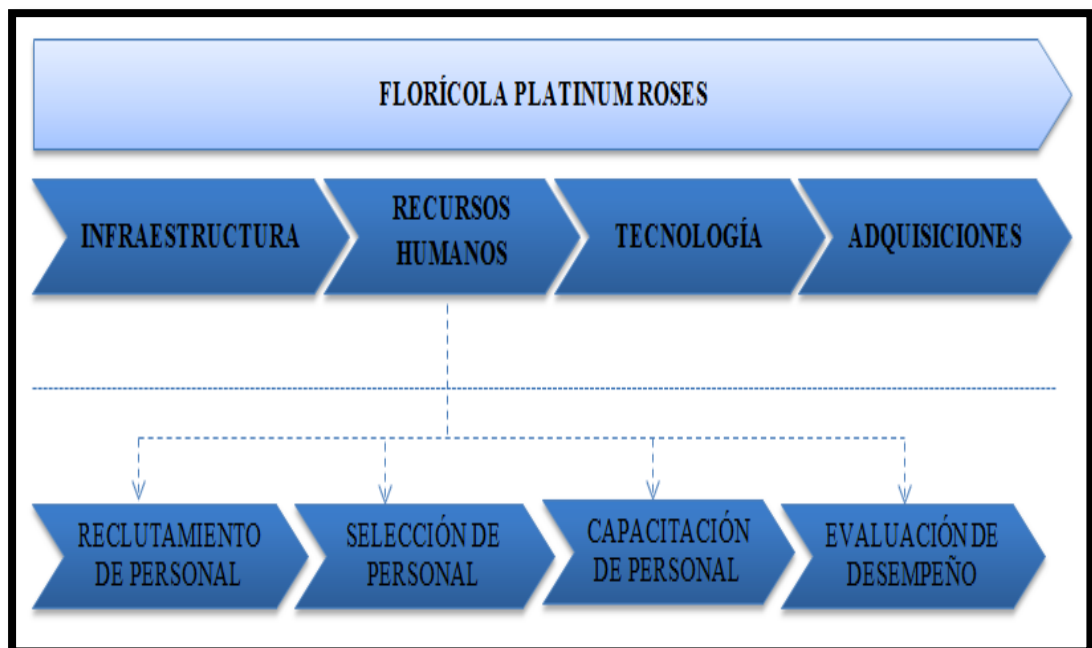
2.11.8. Recursos Humanos.

Es un proceso de apoyo, pues en esta área será la encargada de planificar el personal necesario con el objeto de obtener el máximo provecho de los mismos, que la florícola necesitara según sus requerimientos internos y externos es decir según la variación del mercado.

Código: El código a utilizarse en este proceso del Recurso Humano se identificará por medio de las siguientes siglas PR. RR.HH. 006, que significa:

- ❖ PR: Platinum Roses
- ❖ RR.HH.: Recurso Humano
- ❖ 006: Sexto proceso

GRÁFICO N° 40
JERARQUIZACIÓN DE PROCESO

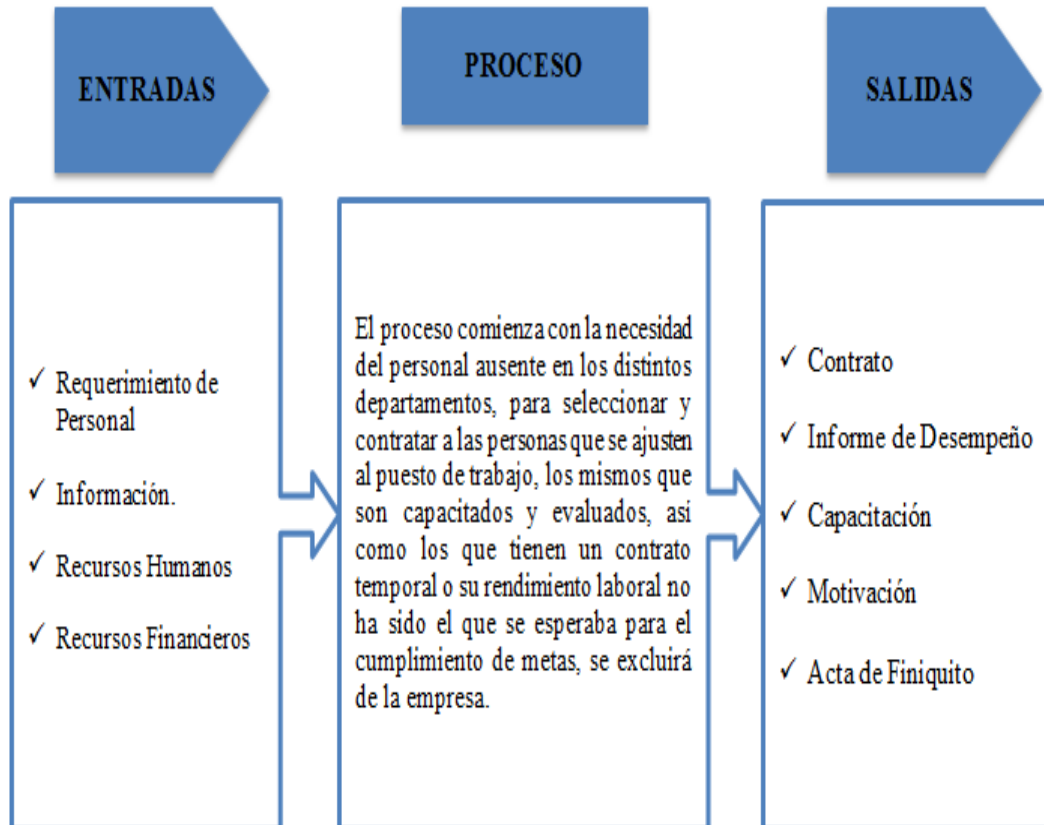


Fuente: Datos de Empresa
Elaborado por: Tesistas

GRÁFICO N° 41
ENTRADAS Y SALIDAS DE RECURSOS HUMANOS

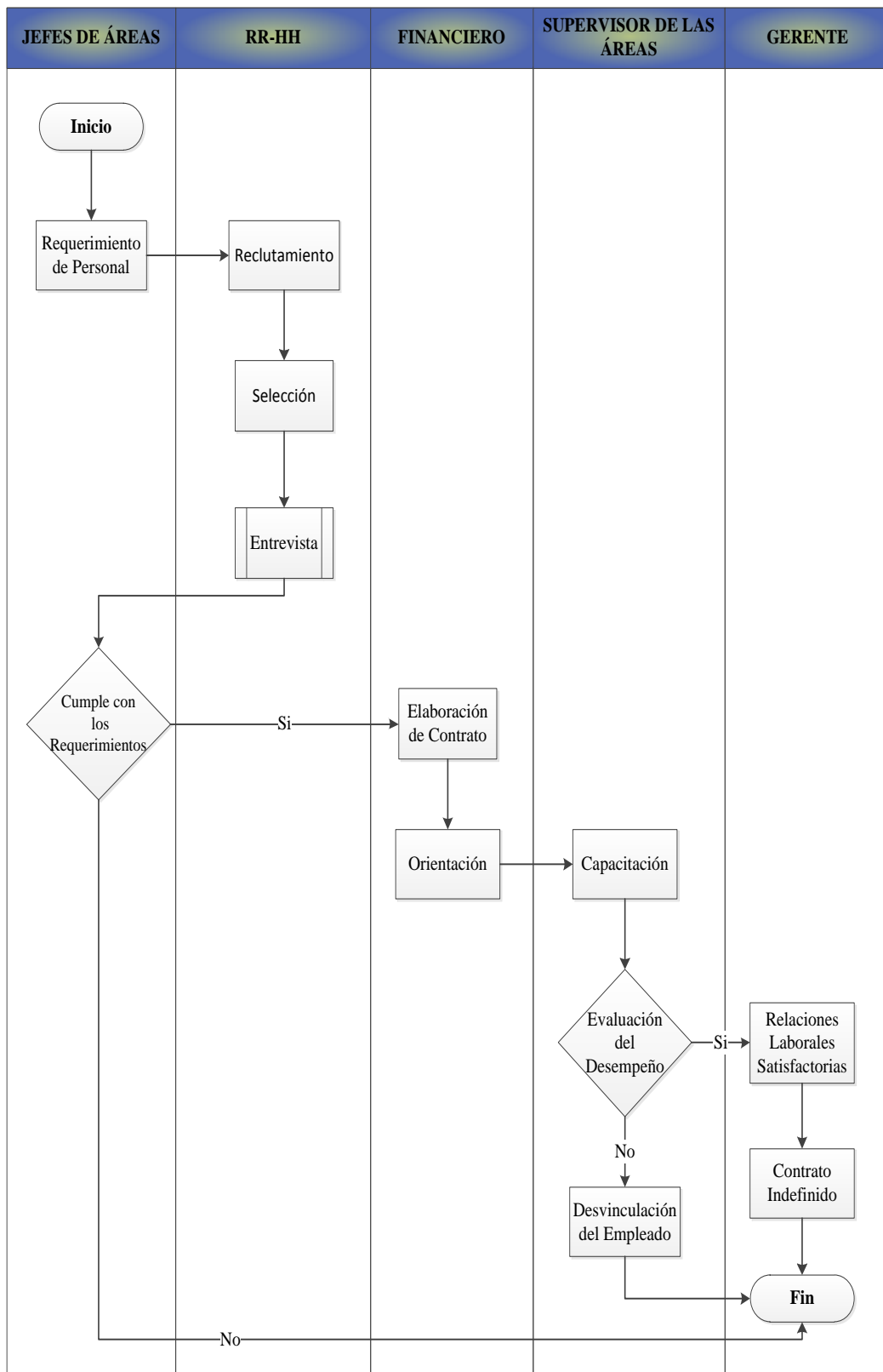
CÓDIGO: PR. RR.HH. 006.

En este gráfico se puede determinar claramente las entradas y salidas del proceso, una vez levantada la información del área de Recursos Humanos.



Fuente: Datos de Empresa
Elaborado por: Tesistas

**GRÁFICO N° 42:
FLUJOGRAMA DE RECURSOS HUMANOS**



*Fuente: Datos de Empresa
Elaborado por: Tesistas*

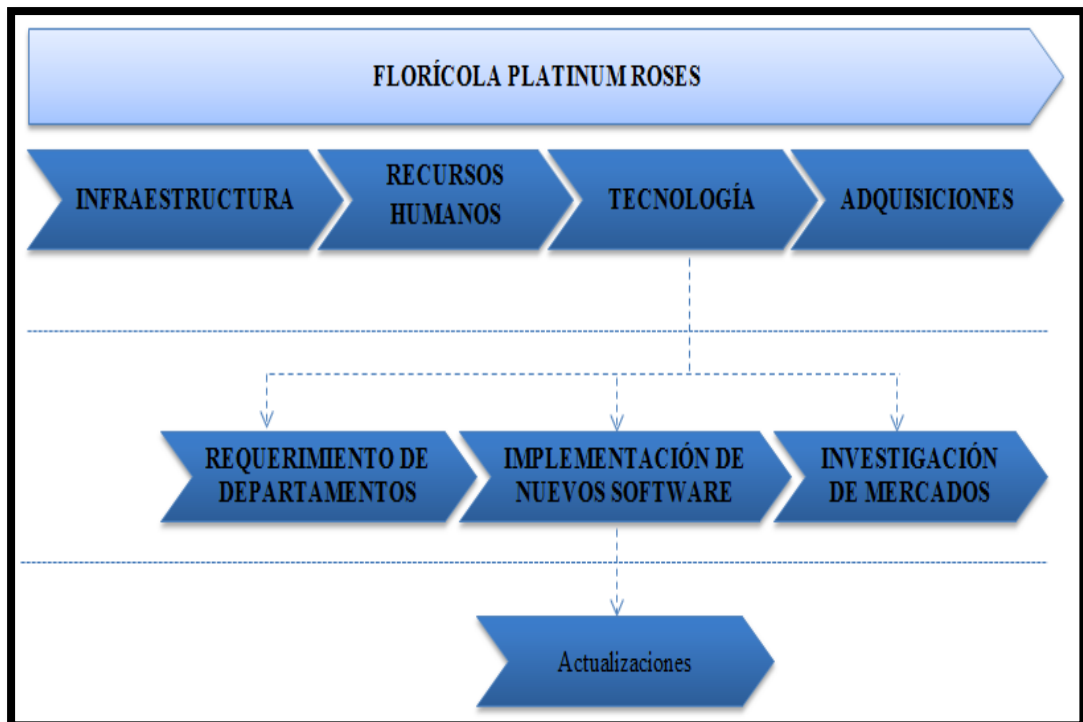
2.11.9. Tecnología

La tecnología es un factor importante dentro de la florícola ya que esta ayuda a cada uno de los procesos existentes y de esta manera tener una buena comercialización de las distintas variedades de flor.

Código: El factor de tecnología se identificará por medio de las siguientes siglas PR.T.007, que significa:

- ❖ PR: PLATINUM ROSES
- ❖ T: Tecnología
- ❖ 007: Séptimo proceso

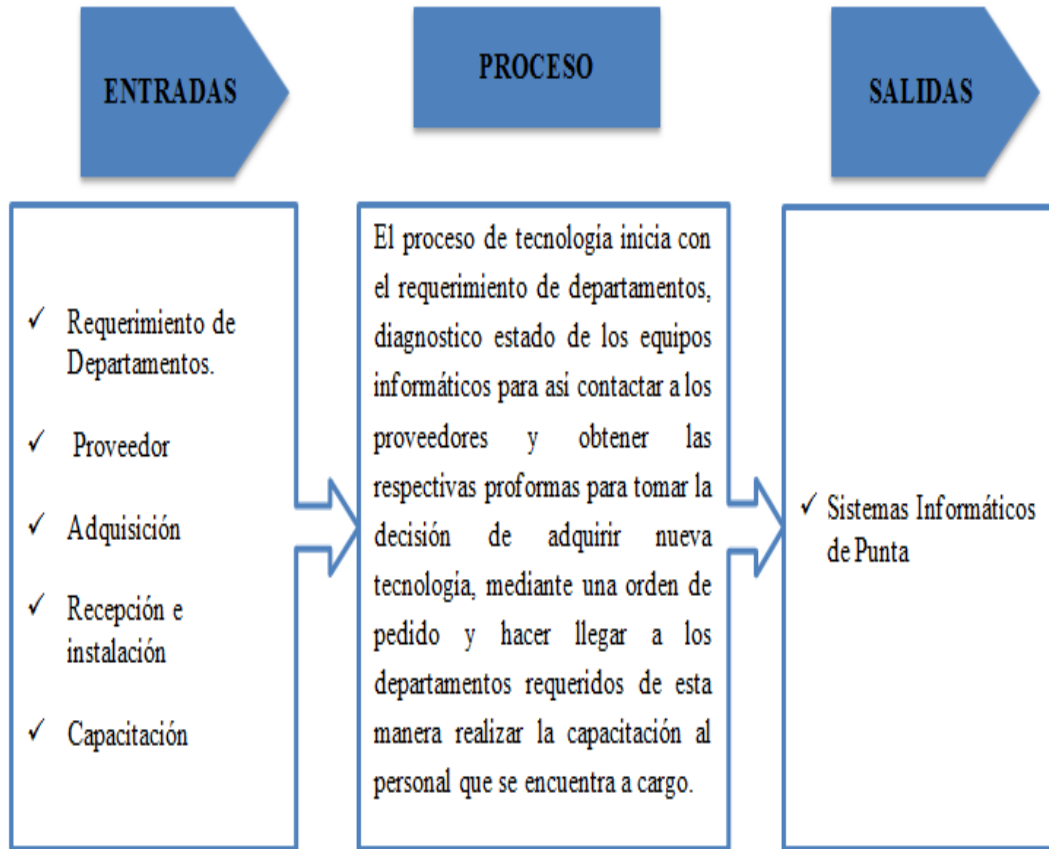
GRÁFICO N° 43
JERARQUIZACIÓN DE PROCESOS TECNOLOGÍA



Fuente: Datos de Empresa
Elaborado por: Tesistas

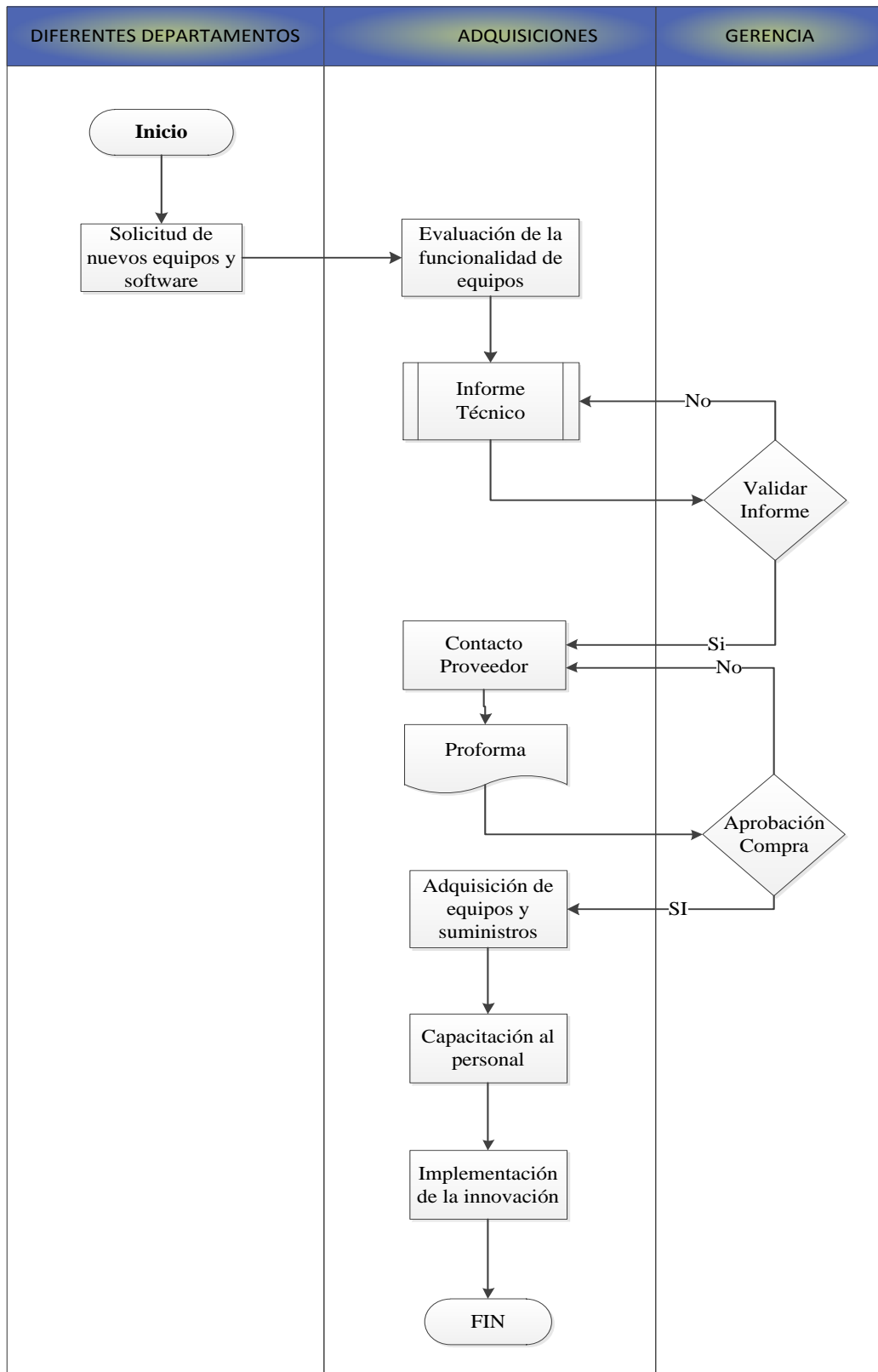
GRÁFICO N° 44
ENTRADAS Y SALIDAS DE TECNOLOGÍA

CÓDIGO: PR.T 007



Fuente: Datos de Empresa
Elaborado por: Tesistas

**GRÁFICO N° 45:
FLUJOGRAMA DE TECNOLOGÍA**



*Fuente: Datos de Empresa
Elaborado por: Tesistas*

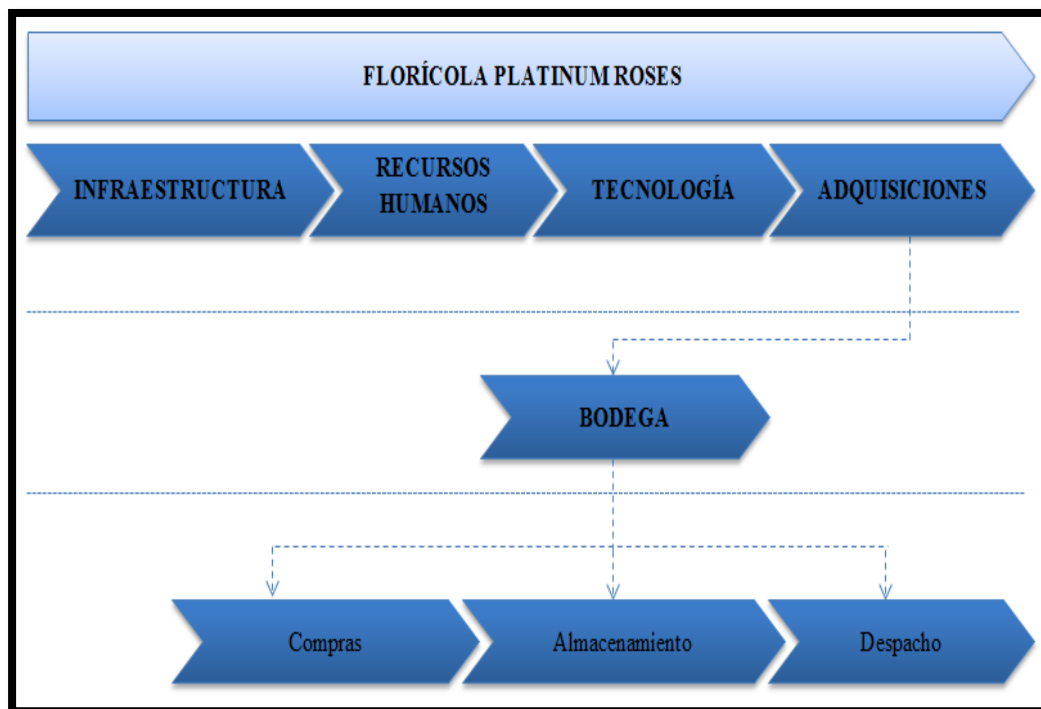
2.11.10. Adquisiciones (Bodega).

La Bodega es un área de apoyo para el proceso productivo de Campo y Post cosecha, la misma que está diseñada para el abastecimiento, almacenamiento y despacho de los productos, materiales, fertilizantes, etc., para dar cumplimientos a las metas establecidas por los distintos departamentos.

Código: El código a utilizarse en este proceso de la Bodega se identificará por medio de las siguientes siglas PR. A 008, que significa:

- ❖ PR: Platinum Roses
- ❖ A: Adquisiciones
- ❖ 008: Octavo proceso

GRÁFICO N° 46
JERARQUIZACIÓN DE PROCESO ADQUISICIONES

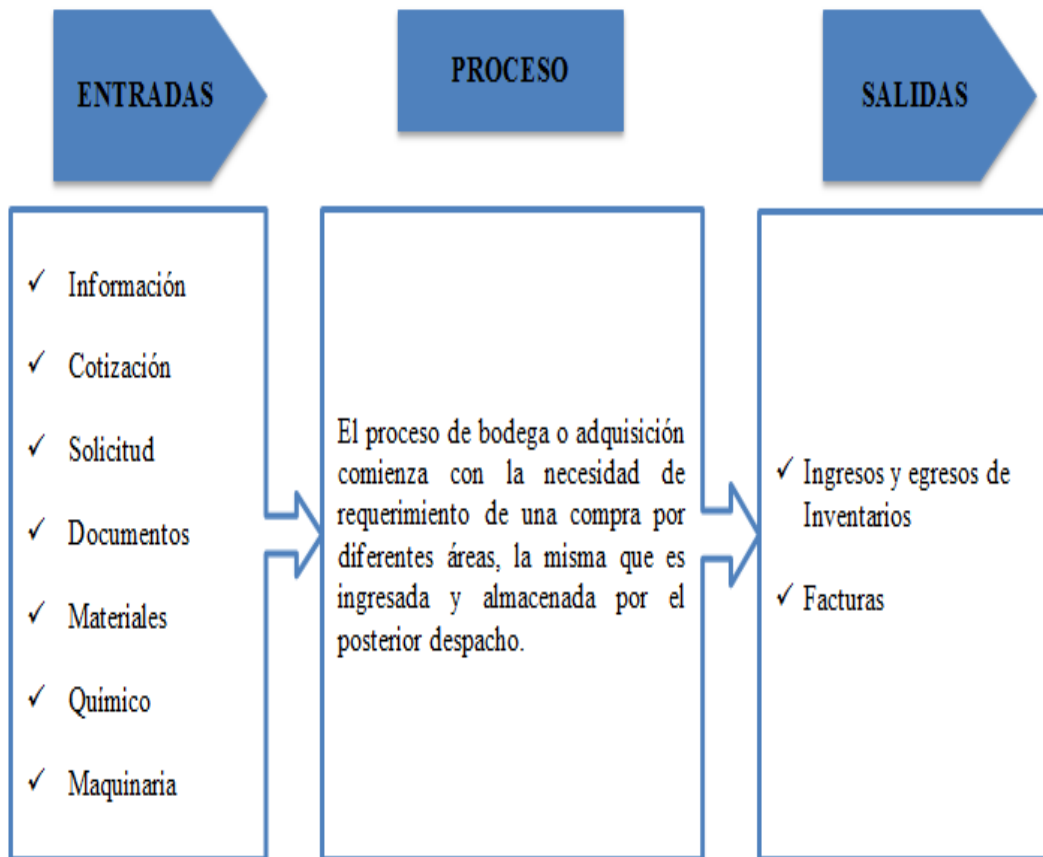


Fuente: Datos de Empresa
Elaborado por: Tesistas

GRÁFICO N° 47
ENTRADAS Y SALIDAS DE LA ADQUISICIÓN

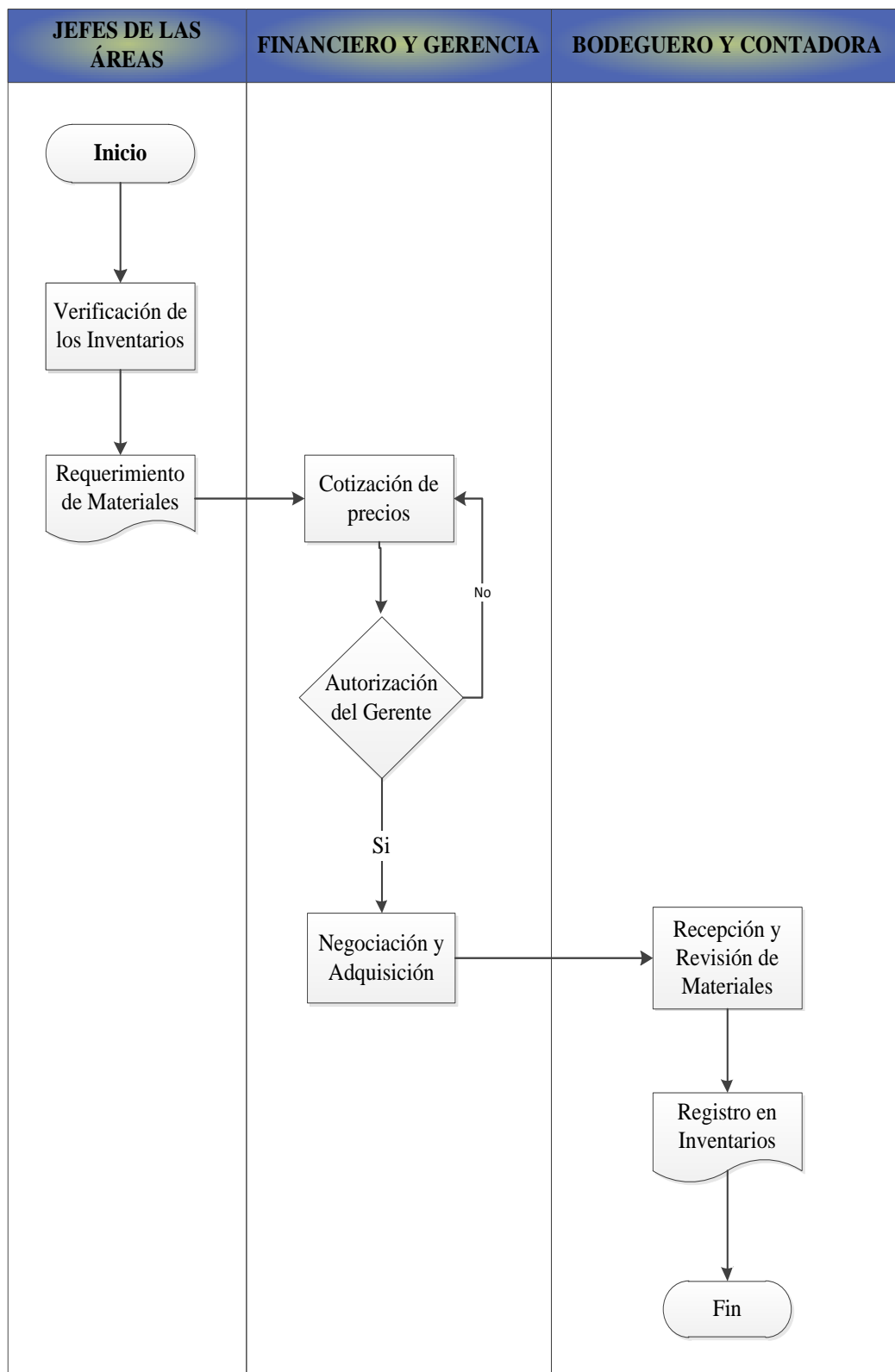
CÓDIGO: PR. A 008

En este gráfico se puede determinar claramente las entradas y salidas del proceso, una vez levantada la información del área de Adquisición.



Fuente: Datos de Empresa
Elaborado por: Tesistas

GRÁFICO N° 48
FLUJOGRAMA DE ADQUISICIÓN



Fuente: Datos de Empresa
Elaborado por: Tesistas

2.12. Priorización de Procesos

Una vez realizado la descripción de los procesos de la empresa Platinum Roses Cía. Ltda., donde se obtuvieron resultados los cuales van hacer objeto para la priorización la cual estará correlacionada con la oportunidad de perfeccionamiento de los procesos atendiendo a factores culturales, presupuestarios y humanos.

Esta priorización de los procesos se va enmarcar en una escala del uno a diez con un modelo cuantitativo y demostrativo (poco impacto será de 1-4; medio impacto de 5-7; y alto impacto de 8-10), que contribuyan a determinar con exactitud los posibles problemas hacer el rediseño dentro de la entidad. Así también la interpretación de los resultados es mediante una calificación de rangos en base de un **puntaje máximo**. Así como:

TABLA N° 22
CALIFICACIÓN DE RANGOS

RANGO	CALIFICACIÓN
57% - 64	Insatisfactorio
64% -70	Inaceptable
70% - 77	Satisfactorio
77% - 84	Muy satisfactorio

Elaborado por: Tesistas

2.12.1. Criterios para la selección de los procesos:

- A.** Nivel de impacto sobre el cliente.
- B.** Nivel de cambio en los requerimientos de la demanda.
- C.** Nivel de cambio de personas (trabajo).
- D.** Nivel de cambio de tecnología.
- E.** Nivel de oportunidad de perfeccionamiento.
- F.** Nivel de impacto sobre la organización (misión y objetivos).

TABLA N° 23
CRITERIOS DE SELECCIÓN DE PROCESOS

NOMBRE DEL PROCESO	A	B	C	D	E	F	TOTAL	%
Campo	8	9	8	8	7	5	45	75,00
Post – Cosecha	8	9	9	8	7	5	46	76,67
Adquisiciones	8	8	8	7	9	5	45	75,00
Comercialización	6	7	6	8	7	4	38	63,33
Recursos Humanos	4	7	6	8	6	3	34	56,67
Contable Financiero	7	8	8	8	7	4	42	70,00
Tecnología	8	8	8	6	9	5	44	73,33
Infraestructura	9	9	9	9	9	5	50	83,33

Fuente: Datos de Empresa

Elaborado por: Tesistas

2.12.2. Requerimiento de las Áreas

Dentro de este punto se dará a conocer con exactitud lo que requiere el cliente interno de la entidad, para poder generar valor en un proceso.

La determinación de la priorización de proceso mediante un enfoque positivo, ayudo a identificar inmediatamente a los procesos que se van atacar directamente. Ya que son primordiales para la mejora en relación al resto de procesos y actividades de la organización; a continuación se detalla.

TABLA N° 24
PROCESO AL REDISEÑO

NOMBRE DEL PROCESO	A	B	C	D	E	F	TOTAL	%
Comercialización	6	7	6	8	7	4	38	63,33
Recursos Humanos	4	7	6	8	6	3	34	56,67
Contable Financiero	7	8	8	8	7	4	42	70,00

Fuente: Datos de Empresa

Elaborado por: Tesistas

2.12.3. Calificación del proceso para la Reingeniería.

Una vez que los procesos actuales de la empresa han sido identificados en el levantamiento de información y posterior a la priorización, se pudo identificar diferentes tipos de problemas en el funcionamiento del proceso los cuales van ser factores claves para la reingeniería.

En base a la priorización de los procesos, es necesario realizar esta calificación para determinar las variables definatorias que van ser mejoradas. Para ello se ha tomado un modelo de calificación para el proceso. Nosotros hemos visto oportuno aplicar de la siguiente manera:

- ❖ **Bien.-** Principales mejorías del proceso.
- ❖ **Muy Bien.-** Los resultados del proceso son satisfactorios.
- ❖ **Estable.-** El proceso es eficaz. No existen problemas operativos de gran significación.
- ❖ **Razonable.-** El proceso tiene algunos problemas operativos.
- ❖ **Critico.-** El proceso no es eficaz y/o eficiente, teniendo problemas de desempeño, que requieren corrección inmediata

**TABLA N° 25
INVENTARIO DE PROCESOS**

ACTIVIDADES	DEPENDENCIA	TIPO DE PROCESO	CALIFICACIÓN
La reservación de los pedidos de los clientes se realiza manualmente, pudiendo esto ocasionar errores.	Comercialización	Operativos	Critico
No se verifica la información de los pedidos clientes nacionales.	Comercialización	Operativos	Critico
Falta de un archivo de documentos del personal de la finca.	RR.HH.	Operativos	Razonable
Entrega de información incorrecta entre departamentos de la empresa.	Financiero y Administrativo	Apoyo	Critico
Falta de métodos para la evaluación	RR.HH.	Operativos	Razonable
No se cuenta con una planificación adecuada en las diferentes áreas	Financiero y Administrativo	Apoyo	Critico
No tiene un control adecuado a quienes se les entrega el rol de pagos.	Financiero y Administrativo	Apoyo	Bien
Mala manipulación de la Flor.	Post-cosecha	Clave	Bien
Entrega a destiempo el Producto.	Comercialización	Operativos	Estable

Fuente: Datos de Empresa

Elaborado por: Tesistas

Mediante esta calificación se ha podido determinar el grado de incidencia dentro del proceso. La misma que afectara su eficiencia y a la vez a los resultados requeridos por el cliente interno y externo.

2.12.4. Ponderación de las Alternativas Para la Selección de Procesos.

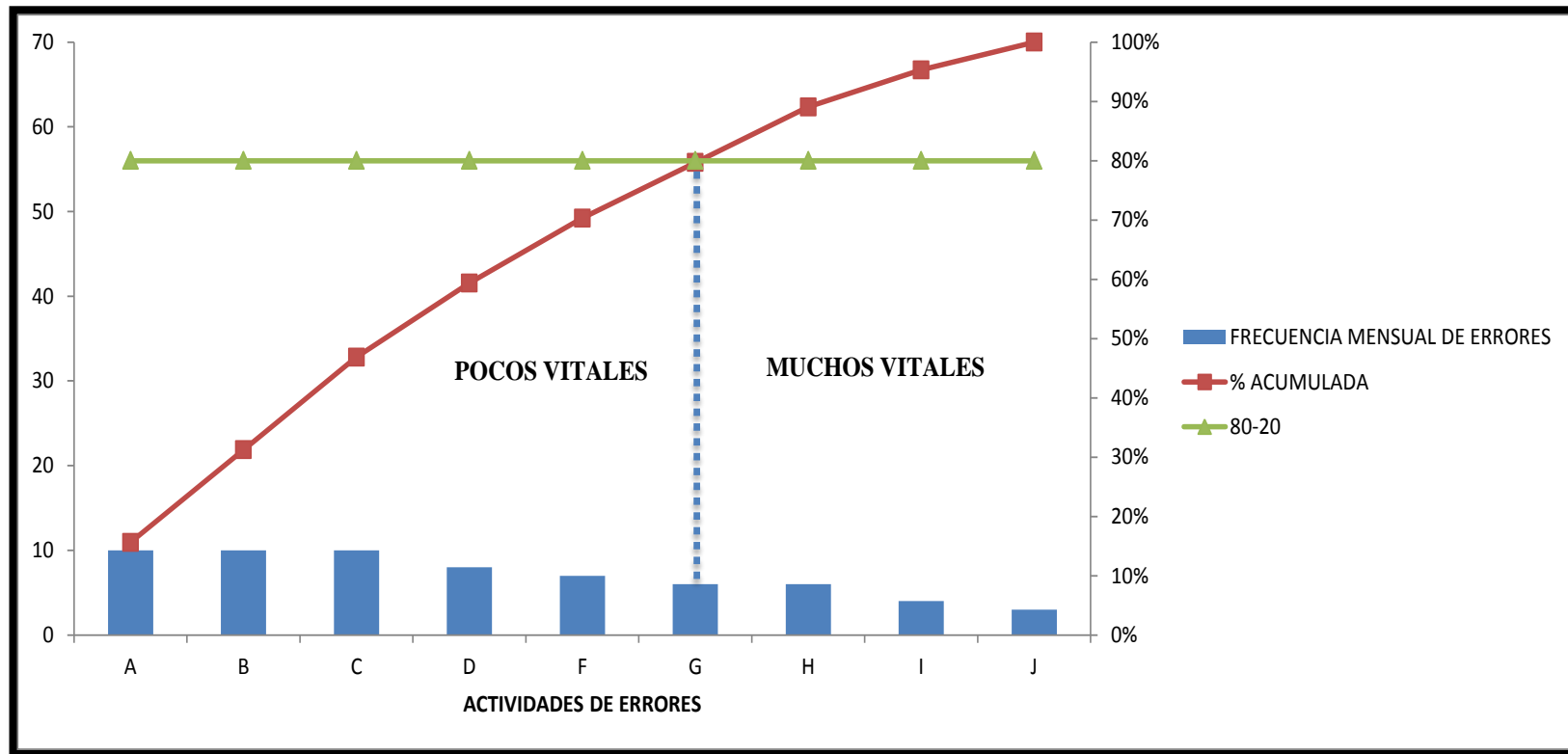
Mediante esta herramienta permitirá dar un diagnóstico inicial de los problemas existente dentro de la florícola, para ello se va dar una ponderación según el número de veces que se repite dicho error dentro del proceso que tenga la empresa, para identificar todas las actividades que van ser rediseñadas; de esta manera detallamos en la siguiente tabla.

TABLA N° 26
PONDERACIÓN DE LAS ALTERNATIVAS PARA LA SELECCIÓN DE PROCESOS.

SERIE DE ACTIVIDADES	ACTIVIDADES DE ERRORES DENTRO DEL PROCESO	FRECUENCIA MENSUAL DE ERRORES	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA ACUMULADA	% ACUMULADA	80-20
A	Reservación de los Pedidos se Realiza Manualmente pudiendo esto ocasionar errores.	10	16%	10	16%	80%
B	No se verifica información de los pedidos de los clientes nacionales.	10	16%	20	31%	80%
C	Falta de un archivo de documentos del personal de la finca.	10	16%	30	47%	80%
D	Entrega de información incorrecta entre los departamentos de la empresa.	8	13%	38	59%	80%
F	Falta de Métodos para Evaluación.	7	11%	45	70%	80%
G	No cuenta con una Planificación adecuada en las diferentes áreas.	6	9%	51	80%	80%
H	No tiene un control adecuado a quienes se les entrega el rol de pagos.	6	9%	57	89%	80%
I	Mala manipulación de la Flor.	4	6%	61	95%	80%
J	Entrega a destiempo el Producto.	3	5%	64	100%	80%
		64				

Fuente: Datos de Empresa
Elaborado por: Tesistas

GRÁFICA N° 49
GRÁFICA DE PARETO.



Fuente: Datos de Empresa
Elaborado por: Tesistas

2.12.5. Interpretación Gráfica De Pareto

En las primeras seis causas se registran el 80% de los costes totales por errores que se producen en el año de la producción de la flor. Estas son las "pocas vitales", de tal manera que las seis tareas van entrar en el proceso de diseño, por lo cual el 20% va ser el elementos de solución de los problemas

Dentro de los procesos de la florícola están inmersas actividades que ocasionan deficiencia en el proceso de entrega del producto, los cuales son; no cuenta con una planificación, la reservación de los pedidos se lo realiza manualmente y esto ocasiona la entrega a destiempo del producto y haya una mala manipulación de la flor, se puede también dar a notar la falta de métodos para la evaluación la cual incurre en que no se verifica la información anterior de pedidos por lo que no se toma correctamente el pedido al cliente.

2.13. Análisis Situacional de los Departamentos de la Empresa "PLATINUM ROSES CÍA. LTDA."

Se realizó una ficha de entrevista para conocer sobre los aspectos que se encontró en los departamentos a ser rediseñados, permitiendo sustentar de mejor manera la investigación, para lo cual se entrevistó a la contadora y gerente de la empresa Platinum Rose Cía. Ltda. (Anexo N° 1).

Una vez aplicado el instrumento de investigación dentro de la florícola se puede observar que hay desfases los cuales no permitan que los procesos dentro de algunas áreas se den al 100 % entre estos tenemos los siguientes departamentos:

- ❖ Departamento de Recursos Humanos.
- ❖ Departamento de Contabilidad.
- ❖ Departamento de Ventas.

2.13.1. Diagnóstico del departamento de Recursos Humanos.

- ❖ NO CONFORMIDAD N° 1.- FALTA DE MÉTODOS PARA LA EVALUACIÓN DE INGRESO AL PERSONAL.

**TABLA N° 26
PROCESOS DE SELECCIÓN**

LIMITANTES	EXPLICACIÓN.
✓ No existen métodos de evaluación para que el personal aspirante a ingresar a la empresa.	✓ No se evalúa los conocimientos del personal a ingresar a la florícola

Fuente: Datos de Empresa

Elaborado por: Tesistas

**TABLA N° 27
EFECTIVIDAD EN EL PROCESO DE SELECCIÓN**

LIMITANTES	EXPLICACIÓN.
✓ Las entrevistas no se realizan a todos los miembros de la planta sino solo a los cargos administrativos.	✓ Hay mucha rotación de personal dentro de las áreas de cosecha y pos cosecha ya que la gente sale y entra a estos puestos de forma muy continua

Fuente: Datos de Empresa

Elaborado por: Tesistas

**TABLA N° 28
FACTORES DE CONTROL PARA EL INGRESO DEL PERSONAL.**

Ítem	% de Ponderación.
Entrevista	50%
Carpetas	50%

Fuente: Datos de Empresa

Elaborado por: Tesistas

❖ NO CONFORMIDAD N° 2.- NO SE IDENTIFICAN DOCUMENTOS DEL PERSONAL DE LA FINCA.

**TABLA N° 29
SUBPROCESO DE LA ENTREVISTA**

LIMITANTES	EXPLICACIÓN
✓ No todo el personal cuenta con sus carpetas de ingreso en donde se puedan constatar sus documentos.	✓ La constante rotación de personal no permite llevar de manera correcta este proceso.

*Fuente: Datos de Empresa
Elaborado por: Tesistas*

**TABLA N° 30
EFECTIVIDAD EN EL SUBPROCESO DE LA ENTREVISTA**

LIMITANTES	EXPLICACIÓN.
✓ Las carpetas constan solo cuentan con los documentos personal y las referencias.	✓ No se hace necesario conocer más acerca del personal debido a que las personas no se quedan mucho tiempo dentro de la florícola.

*Fuente: Datos de Empresa
Elaborado por: Tesistas*

**TABLA N° 31
FACTORES DE CONTROL DE LAS CARPETAS DEL PERSONAL**

Ítem	% de Ponderación.
Hoja de vida	50%
Documentos personales	50%

*Fuente: Datos de Empresa
Elaborado por: Tesistas*

2.13.2. Diagnóstico del Departamento Comercialización

- ❖ **NO CONFORMIDAD N° 3.- LA RESERVACIÓN DE LOS PEDIDOS DE LOS CLIENTES SE REALIZA MANUALMENTE, PUDIENDO ESTO OCASIONAR ERRORES EN LA VENTA DE FLOR NACIONAL.**

**TABLA N° 32
PROCESO DE INFORMACIÓN DEL CLIENTE**

LIMITANTES	EXPLICACIÓN
✓ Los despachos no se entregan a tiempo a los clientes.	✓ No se tiene suficiente manejabilidad de los datos de los clientes y los pedidos tiende a confundirse.

*Fuente: Datos de Empresa
Elaborado por: Tesistas*

**TABLA N° 33
EFICIENCIA DEL PROCESO DE INFORMACIÓN DEL CLIENTE**

LIMITANTES	EXPLICACIÓN.
<ul style="list-style-type: none"> ✓ La recepción de datos se da de manera manual. ✓ Se pide muy poca información al cliente. 	✓ No se tiene suficiente manejabilidad de los datos de los despachos ya que al ser su registro de manera manual y los pedidos tiende a confundirse y se respaldan solo con una orden de despacho.

*Fuente: Datos de Empresa
Elaborado por: Tesistas*

**TABLA N° 34
FACTORES DE CONTROL EN RESERVACIÓN DE PEDIDOS DE FLOR NACIONAL**

Ítem	% de Ponderación.
Recepción manual	50%
Orden de despacho	50%

*Fuente: Datos de Empresa
Elaborado por: Tesistas*

❖ **NO CONFORMIDAD N° 4.- NO SE VERIFICA LA INFORMACIÓN DE LOS PEDIDOS DE LOS CLIENTES NACIONALES.**

**TABLA N° 35
PROCESO DE INFORMACIÓN DE LOS PEDIDOS DE LOS CLIENTES**

LIMITANTES	EXPLICACIÓN.
<ul style="list-style-type: none"> ✓ No hay datos suficientes de los clientes. ✓ En algunos casos no existe ningún solo dato del cliente. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ No se tiene los adecuados parámetros para recolectar información de los clientes.

Fuente: Datos de Empresa

Elaborado por: Tesistas

**TABLA N° 36
EFICIENCIA PROCESO DE INFORMACIÓN DE LOS PEDIDOS DE LOS CLIENTES**

LIMITANTES	EXPLICACIÓN.
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Solo se pide la cedula y una orden de despacho para generar información del cliente. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Se necesita más documentos que avalen información real y actualizada de los clientes.

Fuente: Datos de Empresa

Elaborado por: Tesistas

**TABLA N° 37
FACTORES DE CONTROL EN LA VERIFICACIÓN DE PEDIDOS NACIONALES**

Ítem	% de Ponderación.
Orden de despacho	50%
Cedula	50%

Fuente: Datos de Empresa

Elaborado por: Tesistas

2.13.3. Diagnóstico del Departamento Contable Financiero.

❖ **NO CONFORMIDAD N° 5.- ENTREGA DE INFORMACIÓN INCORRECTA ENTRE DEPARTAMENTOS DE LA EMPRESA.**

**TABLA N° 38
PROCESO DE INFORMACIÓN CONTABLE**

LIMITANTES	EXPLICACIÓN.
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Las personas involucradas en el manejo de la información no asisten a las reuniones. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Falta de interés y de razones explícitas (entrega de informes, Planificaciones) para asistir a las reuniones.

Fuente: Datos de Empresa

Elaborado por: Tesistas

**TABLA N° 39
EFICIENCIA PROCESO DE INFORMACIÓN CONTABLE**

LIMITANTES	EXPLICACIÓN.
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Se maneja reuniones de dos caracteres siendo necesario más reuniones para un correcto desarrollo administrativo ✓ No se trata temas importantes en las reuniones. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ No se profundiza en temas relativos a las necesidades actuales de la empresa ya que la falta de reuniones hace que los problemas se vayan acumulando.

Fuente: Datos de Empresa

Elaborado por: Tesistas

**TABLA N° 40
FACTORES DE CONTROL EN LA ENTREGA DE INFORMACIÓN CONTABLE**

Ítem	% de Ponderación.
Reunión diaria	50%
Reunión departamental	50%

Fuente: Datos de Empresa

Elaborado por: Tesistas

❖ **NO CONFORMIDAD N° 6.- PLANIFICACIÓN ADECUADA EN LAS DIFERENTES ÁREAS.**

**TABLA N° 41
PROCESO DE PLANIFICACIÓN DE INFORMACIÓN CONTABLE**

LIMITANTES	EXPLICACIÓN.
✓ Los jefes departamentales no asisten a las reuniones para realizar una planificación consiente y real.	✓ Falta de organización dentro de la Florícola.

*Fuente: Datos de Empresa
Elaborado por: Tesistas*

**TABLA N° 42
EFICIENCIA PROCESO DE PLANIFICACIÓN DE INFORMACIÓN CONTABLE**

LIMITANTES	EXPLICACIÓN.
✓ Las diferentes planificaciones de cada departamento no son discutidas en las reuniones ya que no se presentan de manera estructurada las planificaciones de cada departamento y no se toma en cuenta los informes presentados.	✓ No se hace caso a los informes técnicos, los departamentos no presentan ninguna planificación o en algunos casos por no asistir a las reuniones no presentan las mismas.

*Fuente: Datos de Empresa
Elaborado por: Tesistas*

**TABLA N° 43
FACTORES DE CONTROL EN LA PLANIFICACIÓN DEPARTAMENTAL**

Ítem	% de Ponderación.
POA	50%
Planificación técnicos	15%
Planificación mensual	15%
Planificación departamental	20%

*Fuente: Datos de Empresa
Elaborado por: Tesistas*

2.14. Conclusiones

- ❖ Se realizó un análisis de las fortalezas debilidades oportunidades y amenazas que existen en la florícola para determinar cuán grande son los problemas existentes en la misma, también donde se analiza el factor interno y externo que incide dentro de la entidad.
- ❖ Como resultado del levantamiento de los procesos realizado a la florícola Platinum Roses. Se logró identificar y documentar los procesos principales y de apoyo, que permiten eliminar el re-trabajo y la duplicidad de tareas y funciones.
- ❖ Mediante la aplicación de Pareto pudimos determinar que la empresa cuenta con varios déficit en el área administrativo, lo que con lleva a la disfuncionalidad de la empresa. De esta manera se pudo priorizar los procesos que se encuentran mal estructurados y que van hacer objeto al rediseño.

2.15. Recomendaciones

- ❖ Se debe tomar en cuenta la matriz FODA, para que se puedan cumplir a cabalidad los objetivos y metas plateadas por la entidad y así ayude a la toma de decisiones.
- ❖ Se recomienda que la alta gerencia implemente un sistema de gestión por procesos el cual generara un mejor desempeño de las actividades que se realizan en cada proceso y se obtendrá un mayor control general de la empresa.
- ❖ Se debían realizar modificaciones a los mapas de procesos, encontrándose éstos previamente aprobados por el dueño de proceso, donde se debió registrar dicha situación, y realizar las modificaciones pertinentes para su aprobación y validación por parte del dueño de la florícola.

CAPÍTULO III

3. PROPUESTA

Tema: “DISEÑO DE UNA REINGENIERÍA DE PROCESOS A LOS DEPARTAMENTOS DE RECURSOS HUMANOS, CONTABLE-FINANCIERO Y COMERCIALIZACIÓN EN LA FLORÍCOLA PLATINUM ROSES CÍA. LTDA., UBICADA EN LA PROVINCIA DE COTOPAXI, CANTÓN LATACUNGA, PARROQUIA TANICUCHI EN EL PERÍODO DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2013”

3.1. Antecedentes de la propuesta

Una vez se ha decidido proceder con la Reingeniería en un negocio, el individuo debe hacerse las preguntas más básicas sobre su empresa y su funcionamiento. ¿Por qué hacemos las cosas de esta manera?, ¿No hay una forma mejor de hacerlas? Estas preguntas obligan al empresario a cuestionar los supuestos más básicos sobre los que se asienta su negocio. Se lleva a cabo una revisión de todas las normas preestablecidas, que hasta el momento eran incuestionables. La Reingeniería inicialmente determina qué es lo que debe hacer la empresa y, posteriormente, cómo debe hacerlo. Teniendo como punto de partida esta idea encontramos trabajos como el de HALLIBURTON Eduardo (2006) Manual para el Análisis.

Evaluación y Reingeniería de Procesos en la Administración Pública la cual plantea el rediseño o reingeniería de procesos es un conjunto de tareas técnicas, de relevamiento, análisis y diagnóstico de los circuitos administrativos y de gestión de las organizaciones públicas, destinado a determinar el estado actual y proponer

las medidas para procesar los requerimientos de los productos internos y la producción terminal de los productos finales que justifica la existencia de la institución pública.

Otra investigación enmarcada en este mismo ámbito es la de Montaña Igor, Padilla José (2011) la cual enmarca que la razón de que la Empresa Omega no cuenta con una organización productiva técnicamente establecida; sus procesos, el método y tiempos, así como distribución de la maquinaria no están definidos; esto hace que la producción, productividad y competitividad experimenten niveles bajos respecto a su competencia empresarial del país, lo que pone en riesgo su permanencia en el mercado.

3.2. Justificación

En un mundo globalizado y cada vez más competitivo las empresas se han dado cuenta que sus procesos son la base del correcto desenvolvimiento de las mismas. Una empresa busca que en cada parte de los procesos realizados en sus diferentes departamentos la información y el proceso mismo sea confiable y oportuno para facilitar una toma de decisiones precisa y reaccionar más rápido a los requerimientos del mercado.

En las últimas décadas los sistemas aplicados dentro de una empresa en lo referente a su estructura organizacional y funcionamiento se han convertido en una herramienta funcional y crítica, casi todas las empresas alrededor del mundo dependen de una estructura viable y organizada para procesar información, optimizar sus procesos. Su papel principal es apoyar la coordinación de las distintas unidades dentro de la empresa.

Por esto toda empresa, requiere de la evaluación del ciclo de vida de los procesos existentes en las diferentes áreas de la empresa, debido a que con el desarrollo de la misma pueda ser que actualmente se cuente con una estructura de negocio que

no se ajusta a las necesidades actuales de la compañía esto pues retarda, complica, no controla, genera costos adicionales, pérdida de tiempo y no cumple con sus objetivos y propósitos básicos de la organización.

Estamos convencidos de que la modernización que encaramos, debe ser entendida como un proceso gradual y acumulativo que no sólo involucra transformaciones dentro los diferentes procesos y departamentos encargados en el desarrollo y control de los mismos.

3.3. Objetivos

3.3.1. Objetivo General

Diseñar una reingeniería de procesos a los departamentos de Recursos Humanos, Contable-Financiero y Comercialización en la florícola “Platinum Roses Cía. Ltda.”, ubicada en la provincia de Cotopaxi, cantón Latacunga, parroquia Tanicuchí en el período del 1 de enero al 31 de diciembre del 2013.

3.3.2. Objetivos Específicos

- ❖ Diseñar nuevos parámetros y recursos para mejorar y potencializar los procesos de cada una de las áreas sometidas al proceso de reingeniería.
- ❖ Realizar un análisis de productividad, efectividad de los procesos mediante la utilización de los nuevos indicadores implantados en los departamentos para la evaluación de su mejoramiento.
- ❖ Realizar diagramas de flujo indicando gráficamente y de manera específica la aportación realizada en el proceso de reingeniería.

3.4. Descripción de la Propuesta

Razones para mejorar.- El primer paso en cualquier esfuerzo de mejora es identificar las razones para mejorar (fallas, desviaciones, objetivos, antecedentes de esfuerzos anteriores, como se ve afectado el cliente). Enseguida, en función del tipo de problema y los objetivos se eligen, la ruta mejor que se considere la más adecuada: rediseño del problema o solución del problema. Pretendiendo crear un nuevo proceso.

Análisis del proceso actual.- Antes de proceder a rediseñar el proceso, el equipo debe de entender el proceso actual. Para ello debe hacer un análisis de una visión general sobre lo que hace el proceso y la manera como lo hace. Como el objetivo es mejorar el proceso, no es necesario un análisis minucioso, más bien se requiere un análisis general que detecte los aspectos críticos que demuestren las causas de las deficiencias del proceso actual. En lugar de estudiar a detalle los hechos o fallas particulares, es mejor enfocarse en la estructura general del proceso que causa el problema, dando respuesta a las preguntas como: ¿Por qué hacemos lo que estamos haciendo? y ¿Por qué lo hacemos de esta forma?

Investigar las nuevas soluciones.- En esta etapa es preciso desechar los viejos esquemas acerca de cómo debe ser un proceso, y de generar nuevas formas de operación y nuevas posibilidades que modifiquen de fondo el proceso actual.

Diseñar el proceso.- Basándose en las dos etapas anteriores, seleccionamos un tipo de proceso básico y continuar el trabajo de diseño del nuevo proceso, aplicando los principios de Reingeniería, teniendo como meta añadiendo tareas que por su inexistencia han hecho los procesos deficientes, han generado las demoras y pasos laterales, etc.

Construir un nuevo proceso.- En esta fase, se crea el nuevo proceso, tomando en cuenta los resultados de las fases anteriores. La creación final del nuevo proceso se completa con los siguientes pasos:

- ❖ Con base en los resultados de la investigación seleccionar un proceso básico.
- ❖ Diseñar la organización del proceso, flujo de trabajo y las actividades.
- ❖ Documentar el nuevo diseño indicando en que parte del diagrama de flujo se ha realizado la intervención.

3.5. Plan de la Propuesta

La aplicación de un proceso de reingeniería se desarrolla cronológicamente donde se procederán a cumplir con todo el proceso antes mencionado en la propuesta también los métodos a ser utilizados para cada una de las actividades con sus responsables y con su duración y tiempo específico.

**TABLA N° 44
PLAN DE LA PROPUESTA**

OBJETIVO	MÉTODO	ACTIVIDAD	ESTRATEGIA	RESPONSABLES
Identificar, evaluar y priorizar los procesos funcionales actuales de aplicación de la reingeniería	Trabajo de campo	Realizar un proceso de recolección de información para su posterior estudio e interpretación.	Encuesta al personal de la empresa.	Caiza Luis. Chango Erika.
Presentar en reunión los resultados para tomar decisiones de aplicación de reingeniería.	Reunión de trabajo	Mostrar de manera clara y estructurada las deficiencias halladas.	Análisis y discusión de interpretaciones.	Caiza Luis. Chango Erika.
Determinar el punto de partida de la reingeniería en cada área a rediseñar.	Trabajo de campo	Establecer los puntos en donde se deben proceder a aplicar la reingeniería dentro de los diagramas de flujo existentes.	Análisis de los diagramas de flujo dentro de la organización	Caiza Luis. Chango Erika.
Implementar una la Reingeniería a cada área.	Método Practico	Comenzar a usar los parámetros ya definidos en el proceso de reingeniería.	Uso de los nuevos pasos dentro de los procesos existentes.	Caiza Luis. Chango Erika.
Evaluar las diferencias entre el proceso actual y el ideal.	Método exploratorio	Realizar nuevamente cálculos de productividad y eficiencia y marcar las diferencias halladas.	Realizar la observación de cambios y analizar las mejoras.	Caiza Luis. Chango Erika.

*Fuente: Datos de Empresa
Elaborado por: Tesistas*

3.6. Desarrollo de la Propuesta

Propuesta de reingeniería para el mejoramiento del departamento de Recursos Humanos de la florícola Platinum Rose Cía. Ltda.

3.6.1. Recursos Humanos.

Mediante esta propuesta se mejorará las bases existentes en el entorno al tema de evaluación del personal que ingresa a la florícola y de la identificación del mismo, en los procesos de selección y entrevista.

3.6.1.1. Proceso de selección

Se determinó que solo había desfases en la selección del personal administrativo y operativo, a través del aumento de una etapa en este proceso. Se pretende mejorar significativamente el procedimiento de selección de empleados futuros, de un total de 70 trabajadores ya existentes.

NO CONFORMIDAD N° 1: FALTA DE MÉTODOS PARA LA EVALUACIÓN DE INGRESOS DEL PERSONAL

Nivel de cumplimiento.

❖ Numero de evaluaciones realizadas vs número de trabajadores de la empresa.

- ✓ Número de evaluaciones realizadas. Correspondiente a cada una de las evaluaciones que se realizarán para de esta manera poder conocer el grado de conocimiento por parte del aspirante.
- ✓ Número de trabajadores. Aquí vemos el total de trabajadores que pertenecen a la empresa.

**TABLA N° 45
PROCESO ACTUAL**

Área Responsable	Fase	Archivos receptados	Operación
Departamento Recurso Humano	Entrevista	21	Un breve dialogo para conocer sobre las aspiraciones laborales y personales a realizar un diagnóstico del potencial trabajador.
Departamento Recurso Humano	Carpetas	21	Recepción y verificación de la documentación del personal.
INDICADOR			
<p>Nivel de Cumplimiento.- Para el proceso se tomó en consideración los siguientes aspectos.</p> <p>N° De Evaluaciones.- 21 miembros de la empresa constaban con evaluaciones previas.</p> <p>N° De Trabajadores.- 70 es el número total de trabajadores que desempeñan sus funciones en la empresa en las diferentes áreas.</p>		$\text{Nivel de cumplimiento} = \frac{\# \text{ De Evaluaciones}}{\# \text{ Trabajadores}} * 100\%$ $\text{Nivel de cumplimiento} = \frac{21}{70} * 100\%$ $\text{Nivel de cumplimiento} = 30\%$	

*Fuente: Datos de Empresa
Elaborado por: Tesistas*

Interpretación:

De un total de 70 trabajadores existentes en la florícola, solo 21 personas se ha cumplido con las dos fases existentes en este proceso al momento de ingresar a la empresa, lo cual representa el 30%; lo que significa que el 70% de los empleados

de la florícola no se les ha evaluado antes de ingresar a la empresa identificando si cumplen con el perfil para el puesto vacante al cual se están postulando a futuro.

3.6.1.2. Etapa Propuesta para el Proceso de selección.

Para mejorar la eficiencia y productividad se plantea incrementar una etapa adicional al proceso de selección del personal, la misma que será la etapa de evaluación, que ayudará a determinar la idoneidad de los candidatos para el puesto solicitado.

**TABLA N° 46
ETAPA PROPUESTA**

Área Responsable	Fase	Ponderación	Archivos receptados	Operación
Departamento Recurso Humano	Entrevista	25%	En su totalidad de los aspirantes	Un breve dialogo para conocer sobre las aspiraciones laborales y personales a realizar un diagnóstico del potencial trabajador.
Departamento Recurso Humano	Carpetas	25%	En su totalidad de los aspirantes	Recepción y verificación de la documentación del personal.
Departamento Recurso Humano	Evaluación	50%	En su totalidad de los aspirantes	Evaluar al solicitante en función a la actividad a desempeñar en la empresa.

*Fuente: Datos de Empresa
Elaborado por: Tesista*

3.6.1.3. Meta a cumplirse para la evaluación de ingresos del personal.

Con el diseño de reingeniería se deberá aplicar correctamente los parámetros para la contratación del personal se podría dar un cumplimiento hasta un 70%; ya sea al

personal administrativo o campo según se lo requiera la empresa, de esta manera se cumplirá eficazmente el proceso de selección.

Debe cumplirse con los parámetros necesarios para la correcta selección del personal. El área de Recursos Humanos será el responsable de hacer cumplir la meta.

3.6.1.4. Proceso de Identificación.

Se pudo identificar que las carpetas no abarcaban todos los parámetros necesarios con la información del personal que labora dentro de la empresa para lo mismo se aumentó parámetros a ser tomado en cuenta.

NO CONFORMIDAD N° 2: NO SE IDENTIFICAN DOCUMENTOS DEL PERSONAL DE LA FINCA.

Nivel de cumplimiento.

❖ Número de expedientes existentes vs número de expedientes del personal.

- ✓ Número de expedientes. Esto nos indica el número de los expedientes existentes del personal que se encuentra laborando dentro de la florícola.

- ✓ Número del personal. Aquí vemos el total de trabajadores que pertenecen a la empresa.

TABLA N° 47
PROCESO ACTUAL

Área Responsable	Documento	Archivos Receptados	Operación
Departamento Recurso Humano	Hoja de vida	30	Datos personales, Reportes de formación académica.
Departamento Recurso Humano	Documentos personales	30	Referente a la copia de la cedula del individuo y la papeleta de votación.
INDICADOR			
<p>Nivel de cumplimiento.- Para el nivel del cumplimiento se tomó en consideración los siguientes aspectos.</p> <p>N° De expedientes.- 30 son las carpetas del personal existentes dentro de la empresa.</p> <p>N° De personal.- 70 es el número total de trabajadores que desempeñan sus funciones en la empresa en las diferentes áreas.</p>		$\text{Nivel de Cumplimiento} = \frac{\# \text{ De Expedientes}}{\# \text{ De Personal}} * 100\%$ $\text{Nivel de Cumplimiento} = \frac{30}{70} * 100\%$ $\text{Nivel de Cumplimiento} = 42.85\%$	

Fuente: Datos de Empresa

Elaborado por: Tesistas

Interpretación:

Del total de expedientes de los trabajadores solo de 30 personas que representa el 42.85%, se tiene expedientes completos, lo que significa que el 57.15% de los empleados de la florícola no tiene sus documentos en regla o actualizados o todos en su totalidad.

3.6.1.5. Etapa propuesta para el Proceso de identificación.

Para mejorar la eficiencia y productividad del personal se plantea incrementar dos etapas adicionales al proceso de documentación los cuales serán los exámenes médicos y las referencias personales lo que ayudará a la correcta identificación del personal de la planta.

**TABLA N° 48
ETAPA PROPUESTA**

Área Responsable	Fase	Ponderación	Archivos receptados	Operación
Departamento Recurso Humano	Hoja de vida	25%	En su totalidad de los aspirantes	Un breve dialogo para conocer sobre las aspiraciones laborales y personales a realizar un diagnóstico del potencial trabajador.
Departamento Recurso Humano	Documentos personales	25%	En su totalidad de los aspirantes	Recepción y verificación de la documentación del personal.
Departamento Recurso Humano	Exámenes médicos	25%	En su totalidad de los aspirantes	Los exámenes que por ley deben ser realizados para que una persona pueda laborar dentro de una empresa.
Departamento Recurso Humano	Referencias personales	25%	En su totalidad de los aspirantes	Indicaciones de que el aspirante presenta antecedentes de honestidad y responsabilidad la cual servirá a la empresa para poder elegir al personal.

*Fuente: Datos de Empresa
Elaborado por: Tesistas*

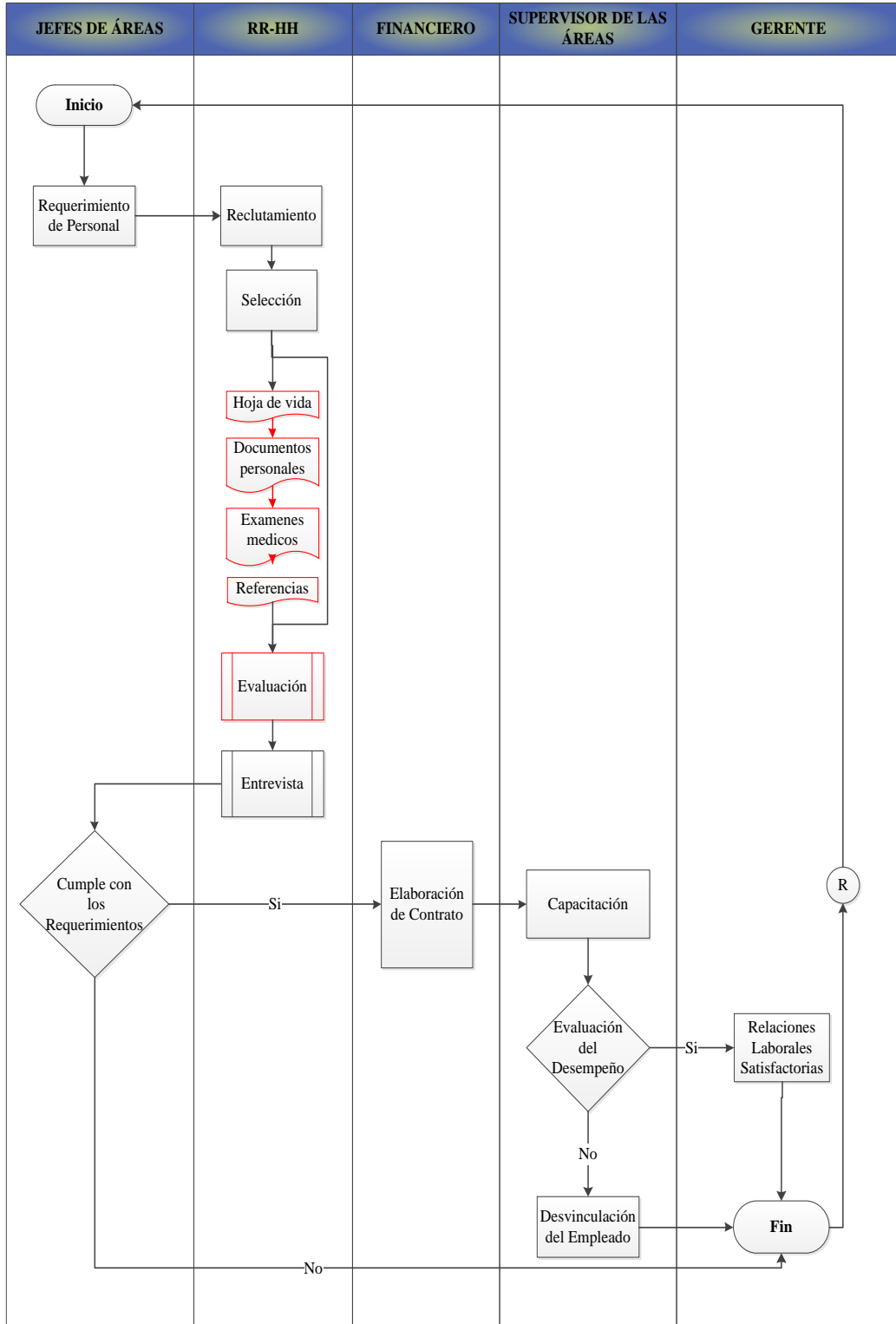
3.6.1.6. Metas a cumplirse para la evaluación de ingresos del personal

Verificar la idoneidad y veracidad de los documentos que están dentro de la carpeta que se presenta para ingresar a laborar dentro de la misma y mantenerlos en constante actualización.

Recomendación de la reingeniería para los procesos de selección e identificación.

- ❖ Se deberán proporcionar informes semanales o mensuales por parte de los jefes de área, sobre la rotación existente de personal en las diferentes áreas de la florícola.
- ❖ Establecer los perfiles de idoneidad para las diferentes áreas por partes de recursos humanos.
- ❖ El gerente y jefes departamentales de la empresa florícola Platinum Rose Cía. Ltda., evaluará anualmente el proceso de selección de personal.
- ❖ Analizar los factores que generan la rotación permanente del personal de área de cultivo de forma conjunta con el área de recursos humanos y el jefe de cultivo.
- ❖ Recursos humanos enviará un comunicado a todo el personal de la empresa para que se acerquen a dejar la documentación faltante de los trabajadores existentes en la florícola.
- ❖ Gerencia desarrolla normativas de cumplimiento y sanción de los requisitos que se encuentran dentro de los procesos de selección en cada una de sus etapas.

GRAFICO N ° 50
DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCESO DE INTERVENCIÓN DE LA
REINGENIERÍA EN R.R.H.H



Fuente: Datos de Empresa
Elaborado por: Tesistas

3.6.2. Departamento de Comercialización.

Mediante esta propuesta se pretende mejorar las bases existentes entorno al tema que abarca pedidos su recepción y la información pertinente a los mismos.

3.6.2.1. Proceso de despachos de producto a los clientes.

La reservación de los pedidos de los clientes se realiza manualmente, pudiendo esto ocasionar errores en la venta de flor nacional. Se logró determinar que el número de pedidos no eran satisfactoriamente correctos, mediante la reingeniería se solucionará este problema en el proceso.

NO CONFORMIDAD N° 3.- LA RESERVACIÓN DE LOS PEDIDOS DE LOS CLIENTES SE REALIZA MANUALMENTE, PUDIENDO ESTO OCASIONAR ERRORES EN LA VENTA DE FLOR NACIONAL.

Nivel de cumplimiento.

- ✓ Número de despachos: Equivalentes al número de salidas del producto de la florícola de acuerdo con los pedidos existentes.

- ✓ Número de clientes: En el cual se puede observar el número de personas o empresas que realizan un pedido del producto.

**TABLA N° 49
PROCESO ACTUAL**

Área Responsable	Fase	Archivos receptados	Operación
Departamento Ventas	Recepción manual	7	Equivalentes al número de salidas del producto de la florícola de acuerdo con los pedidos existentes.
Departamento Ventas	Orden de despacho	7	En el cual se puede observar el número de personas o empresas que realizan un pedido del producto.
INDICADOR			
<p>Nivel de Cumplimiento.- Para el nivel de cumplimiento se tomó en consideración los siguientes aspectos.</p> <p>N° De despachos.- 7 son el número de despachos que se realizaban.</p> <p>N° De clientes.- 15 es el número de clientes que solicitaban despachos.</p>		$\text{Nivel de Cumplimiento} = \frac{\# \text{ De Despachos}}{\# \text{ De Clientes}} * 100\%$ $\text{Nivel de Cumplimiento} = \frac{7}{15} * 100\%$ $\text{Nivel de Cumplimiento} = 46.66\%$	

*Fuente: Datos de Empresa
Elaborado por: Tesistas*

Interpretación:

Del total de los pedidos que se receptan solo se despachan 7 que representa el 47%, lo que significa que el 53% de los pedidos no se han cumplido de acuerdo a la información recolectada, lo que ocasiono que no sea realizado de manera correcta los pedidos.

3.6.2.2. Etapa propuesta para el Proceso

Para mejorar la eficiencia y productividad del personal se plantea incrementar una etapa adicional al proceso para un correcto despacho, la misma que será la etapa referida a llenar la documentación del software, que ayudará cumplir con los pedidos de manera correcta.

TABLA N° 50
ETAPA PROPUESTA

Área Responsable	Fase	Ponderación	Archivos receptados	Operación
Departamento Ventas	Recepción manual	20%	En su Totalidad	Equivalentes al número de salidas del producto de la florícola de acuerdo con los pedidos existentes.
Departamento Ventas	Orden de despacho	30%	En su Totalidad	En el cual se puede observar el número de personas o empresas que realizan un pedido del producto.
Departamento Ventas	Software	50%	En su Totalidad	Implementación de software que se encargara de registra todos los datos relacionados con el cliente.

Fuente: Datos de Empresa

Elaborado por: Tesistas

3.6.2.3. Meta a cumplirse para la evaluación de ingresos del personal.

Recibir y almacenar correctamente los datos de clientes que realizan los pedidos, para de esta manera puedan realizarse exitosamente los despachos sin ningún tipo de problema.

3.6.2.4. Proceso de información de los clientes.

En esta etapa se detectó las falencias en el proceso de información con respecto a los clientes y esto creaba un desfase en el proceso de información factible y verificable.

NO CONFORMIDAD N° 4.- NO SE VERIFICA LA INFORMACIÓN DE LOS PEDIDOS DE LOS CLIENTES NACIONALES.

Nivel de cumplimiento.

- ✓ Número de datos existentes. Registros existentes que indican las características de los clientes de la florícola.

- ✓ Número de clientes. En el cual se puede observar el número de personas o instituciones que son clientes de la florícola.

**TABLA N° 51
PROCESO ACTUAL**

Área Responsable	Fase	Archivos receptados	Operación
Departamento Ventas	Orden de despacho	5	Emitida por la florícola con los datos del cliente
Departamento Ventas	Cedula	5	Copia de la cedula del cliente con sus datos personales.
INDICADOR			
<p>Nivel de Cumplimiento.- Para el proceso se tomó en consideración los siguientes aspectos.</p> <p>N° De datos existentes.- 5 es el número de clientes que se tienen datos.</p> <p>N° Número de clientes.- 15 son el número de clientes adquieren productos de la empresa</p>		$\text{Nivel de Cumplimiento} = \frac{\# \text{ De datos existentes}}{\# \text{ De Clientes}} * 100\%$ $\text{Nivel de Cumplimiento} = \frac{5}{15} * 100\%$ $\text{Nivel de Cumplimiento} = 33.3\%$	

Fuente: Datos de Empresa

Elaborado por: Tesistas

Interpretación:

Del total de documentos que se necesitan para completar la información de los clientes solo consta 5 clientes lo que corresponde al 33.3%, que sea cumplido exitosamente con la verificación de pedidos. De tal manera el 66.7% de los clientes de la florícola no están registrados de manera correcta por la cual existen vacíos en sus datos referenciales.

3.6.2.5. Etapa propuesta para el Proceso.

Para mejorar la eficiencia y productividad del personal se plantea incrementar una etapa adicional al proceso de selección del personal, la misma que será la etapa de registro de datos en el software de la empresa, que ayudara a tener correctamente registrado los datos de los clientes.

TABLA N° 52
ETAPA PROPUESTA

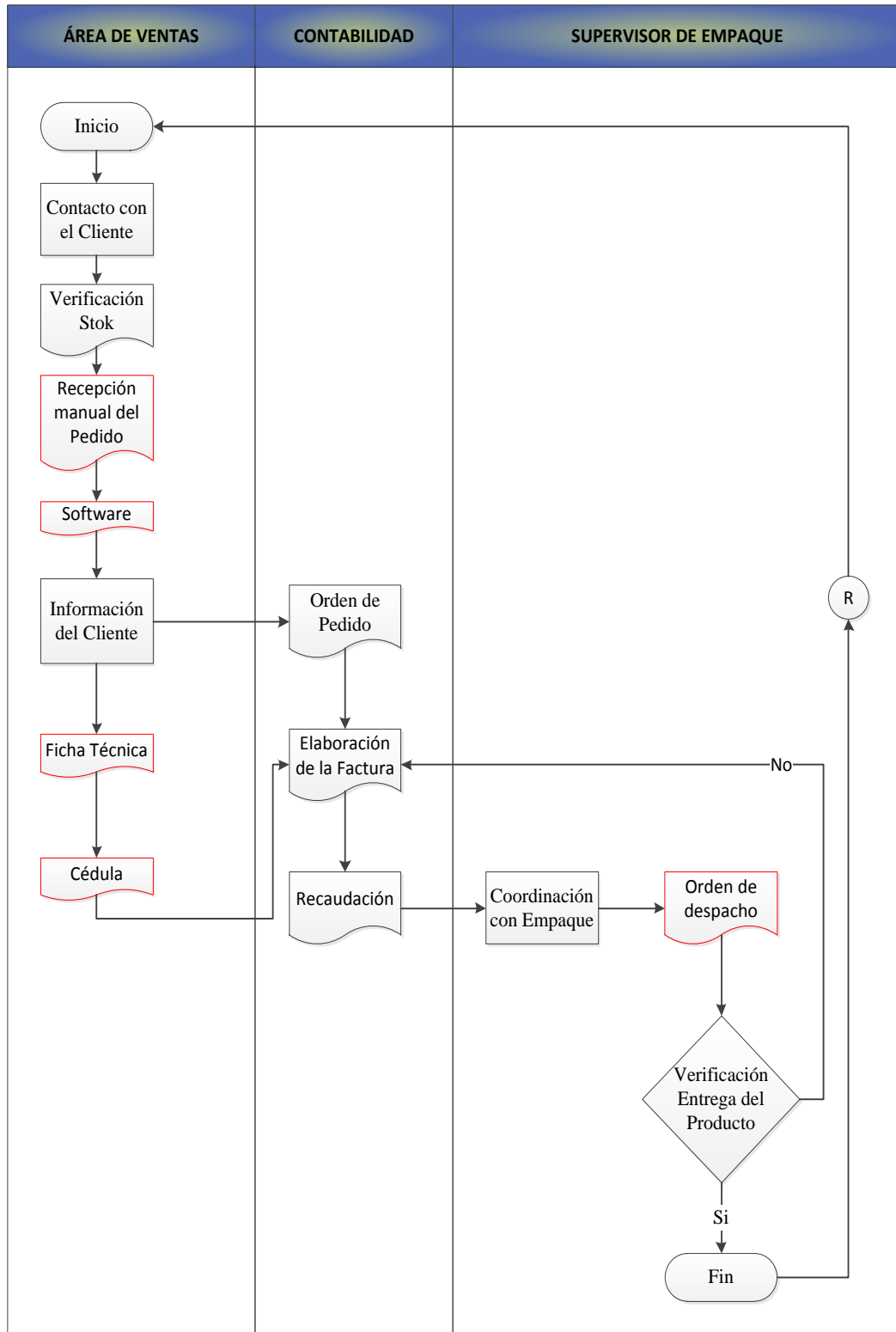
Área Responsable	Fase	Ponderación	Archivos receptados	Operación
Departamento Ventas	Ficha Técnica	25%	En su totalidad de los aspirantes	Emitida por la florícola con los datos del cliente
Departamento Ventas	Cedula	25%	En su totalidad de los aspirantes	Copia de la cédula del cliente con sus datos personales.
Departamento Ventas	Software	50%	En su totalidad de los aspirantes	Implementación de software que se encargara de registra todos los datos relacionados con el cliente.

Fuente: Datos de Empresa
Elaborado por: Tesistas

3.6.2.6. Metas a cumplirse para la evaluación de ingresos del personal.

Tener una matriz ordenada que contenga los datos de los clientes para de esta manera poder brindarles un servicio de manera eficaz y eficiente.

GRAFICO N ° 51
DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCESO DE INTERVENCIÓN DE LA
REINGENIERÍA EN VENTAS



Fuente: Datos de Empresa
Elaborado por: Tesistas

Recomendación de la Reingeniería.

- ❖ Es deber del gerente general estar pendiente de que todos los despachos sean cumplidos de manera correcta y a tiempo.
- ❖ Establecer periodos y tiempos determinados para poder satisfacer las necesidades de los clientes sin ningún problema.
- ❖ Mantener una correcta comunicación entre departamentos para que sea más eficaz y eficiente en el servicio requerido por los clientes.
- ❖ La información de los clientes deben permanecer en la base de datos y deben tener todos los datos necesarios para conocer de manera más cercana a nuestro cliente para estar en la capacidad de proporcionar el servicio requerido.
- ❖ Es importante que toda la información para un despacho sea manejada de manera clara verificable y real para que no aparezcan confusiones durante el proceso de despacho y salida del producto.

3.6.3. Departamento Contable Financiero.

En esta etapa se generó un vacío en cuanto a documentos y manejo de la información dentro la empresa gracias a la reingeniería se estableció nuevos parámetros que mejoraran de forma significativa las falencias detectadas.

3.6.3.1. Proceso de Información Contable.

El manejo de la información no era fiable debido a que no se daba lugar a reuniones para compartir la información o por que no asistían a las mismas, con el diseño de nuevos parámetros se obtendrá una mejor aceptación a las reuniones y la información que en las mismas se daban.

NO CONFORMIDAD N° 5.- ENTREGA DE INFORMACIÓN INCORRECTA ENTRE DEPARTAMENTOS DE LA EMPRESA.

Nivel de Cumplimiento.

- ✓ Número de asistentes. Personas que generalmente siempre están dentro de las reuniones.
- ✓ Números Real de asistentes esperados. Personas que deberían estar dentro de las reuniones.

**TABLA N° 53
PROCESO ACTUAL**

Área Responsable	Fase	Archivos receiptados	Operación
Departamento Contable.	Reunió Diaria	4	Informe diario en una reunión realizada todos los días al comenzar la jornada de trabajo.
Departamento Contable.	Reunión Departamental	4	Reunión realizada para resolver asunto de importancia dentro de los diferentes departamentos realizados semanalmente en donde se generaba un informe.
INDICADOR			
<p>Nivel de cumplimiento.- Para el proceso tomó en consideración los siguientes aspectos.</p> <p>N° De asistentes.- 4 eran las personas que asisten a las diferentes reuniones realizadas.</p> <p>N° Real de asistentes esperados.- 6 son las personas que deben asistir a las reuniones de manera necesaria. Gerente, Contabilidad, Técnico, Post-cosecha, ventas, recursos humanos.</p>		$\text{Nivel de Cumplimiento} = \frac{\# \text{ De asistentes}}{\# \text{ Real de asistentes}} * 100\%$ $\text{Nivel de Cumplimiento} = \frac{4}{6} * 100\%$ $\text{Nivel de Cumplimiento} = 66,67\%$	

Fuente: Datos de Empresa
Elaborado por: Tesistas

Interpretación:

La totalidad del personal que están encargados de las diferentes áreas solo 4 asisten a las reuniones lo que representa el 66,67% de las personas, estas se realizan en dos instancias lo cual significa que el 33,33% de los encargados de los diferentes departamentos no asisten a las reuniones realizadas y por ende no presentan la documentación requerida en la reuniones.

3.6.3.2. Etapa propuesta para el Proceso.

Para mejorar la eficiencia y productividad tiene que ver con el manejo de información incorrecta entre departamentos de la empresa. Se plantea incrementar dos etapas adicionales al proceso de manejo de información, las mismas que serán la etapa de monitoreo mensual, informe de las actividades realizadas en el periodo de un mes y la implementación de software que se encargara de registra todos los datos relacionados con los procesos de la empresa.

TABLA N° 54
ETAPA PROPUESTA

Área Responsable	Fase	Ponderación	Archivos receptados	Operación
Departamento Contable.	Reunión Diaria	25%	1	Informe diario en una reunión realizada todos los días al comenzar la jornada de trabajo.
Departamento Contable.	Monitoreo Mensual	50%	1	Informe de las actividades realizadas en el periodo de un mes.
Departamento Contable.	Reunión Departamental	15%	1	Reunión realizada para resolver asunto de importancia dentro de los diferentes departamentos realizados cada 15 días en donde se generaba un informe.
Departamento Contable.	Software	10%	1	Implementación de software que se encargará de registrar todos los datos relacionados con los informes presentados en la diferentes reuniones.

Fuente: Datos de Empresa
Elaborado por: Tesistas

3.6.3.3. Meta a cumplirse para la evaluación de ingresos del personal.

Tener información actualizada de los procesos, que tienen suceso dentro de la empresa y estar en contacto entre las diferentes áreas para de esta manera poder tomar decisiones sin afectar el normal desenvolvimiento de los diferentes procesos que se dan dentro de la florícola.

3.6.3.4. Proceso de planificación de información contable.

Al no existir la planificación correspondiente se pudo deducir que el problema inicia significativamente desde aquí ya que al no seguir un desarrollo ordenadamente las actividades dentro de la empresa no hay secuencia real de lo que se realiza, con la intervención de la reingeniería se crearon recursos para poder realizar una planificación que servirá para el correcto avance de la misma.

NO CONFORMIDAD N° 6.- PLANIFICACIÓN ADECUADA EN LAS DIFERENTES ÁREAS.

Nivel de cumplimiento.

- ✓ Número de personas involucradas en la reunión. Son aquellas personas que participan en la planificación la cual era realizada solo por gerencia.

- ✓ Número real de participantes. Aquellas personas que deben participar de manera obligatorio en los proceso de planificación para que esta sirva de manera real al correcto desenvolvimiento de la empresa. Aquí era necesaria la presencia de seis personas las cuales pertenecían a los diferentes departamentos.

**TABLA N° 55
PROCESO ACTUAL**

Área Responsable	Fase	Archivos receptados	Operación
Gerencia	POA	1	Planificación operacional administrativa que es aquella que está conformada con las necesidades de los diferentes problemas de los departamentos y estructurada para satisfacer las necesidades de las mismas.
INDICADOR			
<p>Nivel de Cumplimiento.- Para el proceso se tomó en consideración los siguientes aspectos.</p> <p>N° De personas que Participan en la Planificación.- Anteriormente solo 1 persona se involucraba en el proceso de planificación.</p> <p>N° De personas que deberían participar en la planificación.- Son 6 personas las que deben estar presentes en el proceso de planificación. Gerente, Contabilidad, Técnicos, Post-cosecha, ventas, recursos humanos.</p>		$\text{Nivel de Cumplimiento} = \frac{\# \text{ De personas- participantes}}{\# \text{ De- personas- que- deben- participar}} * 100\%$ $\text{Nivel de Cumplimiento} = \frac{1}{6} * 100\%$ $\text{Nivel de Cumplimiento} = 16.66\%$	

Fuente: Datos de Empresa

Elaborado por: Tesistas

Interpretación:

Del total de personas tenían que participar en la elaboración de la planificación solo 1 persona que representa el 16% participaba y se generaba solo un instrumento de planificación, ósea que un 83.34% de los implicados no participaban en este proceso y no se utilizaban las herramientas de planificación necesaria.

3.6.3.5. Etapa propuesta para el Proceso

Para mejorar la eficiencia y productividad del personal se plantea incrementar cuatro etapas adicionales al proceso de planificación, estas etapas ayudaran a plantear y estructurar una planificación que este de acorde a la realidad y que ayude al crecimiento de la empresa.

TABLA N° 56
ETAPA PROPUESTA

Área Responsable	Fase	Ponderación	Archivos receptados	Operación
Gerencia	POA	60%	1	Planificación operacional administrativa que es aquella que está conformada con las necesidades de los diferentes problemas de los departamentos y estructurada para satisfacer las necesidades de las mismas.
Contable Financiero	Planificación Técnica.	10%	1	Informes técnicos. Ayuda en la planificación mostrando la realidad de la producción.
Contable Financiero	Planificación Mensual.	10%	1	Presentada con las observaciones registradas en las reuniones mensuales.
Contable Financiero	Planificación departamental.	10%	1	Realizada por cada departamento en búsqueda del mejoramiento de los procesos a realizarse dentro de la florícola.
Administrativo de Contabilidad	Software.	10%	1	El cual al tener los datos de globales de la florícola servirá de referente para realizar planificaciones de los diferentes departamentos.

Fuente: Datos de Empresa
Elaborado por: Tesistas

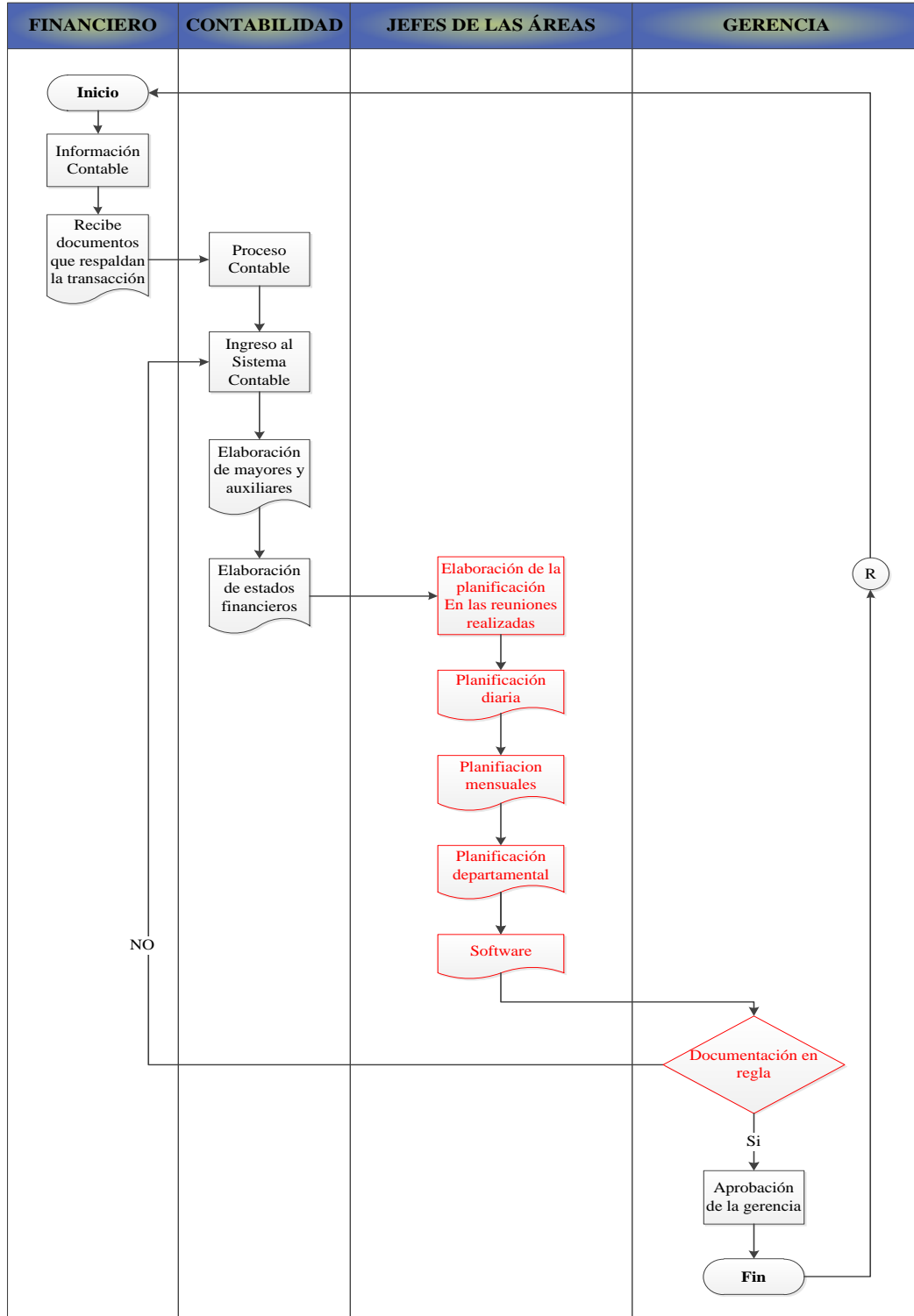
3.6.3.6. Meta a cumplirse para la evaluación de planificación.

Contar con los suficientes datos para establecer una planificación ordenada y de carácter real en el cual se puede generar una interrelación entre los diferentes departamentos para de esta manera establecer objetivos que ayuden a alcanzar una misma meta la cual es el desarrollo y crecimiento de la empresa.

Recomendación de la reingeniería.

- ❖ Es deber del gerente general organizar y dirigir las reuniones realizadas para que de esta manera este enterado de la situación actual en la que va la empresa y de esta manera pueda coordinar las decisiones más acertadas para el avance de la misma.
- ❖ Se recomienda a los miembros de las diferentes áreas a que asistan a las reuniones para que de esta manera pueda plantear sus aspectos más relevantes que estén ocurriendo en sus respectivas áreas y para de esta manera coordinar en conjunto acciones que ayuden a resolver los problemas sin afectar a las demás áreas.
- ❖ Es recomendable presentar informes en las reuniones mensuales para que de esta manera se pueda estructurar una planificación que responda a las necesidades reales de la empresa.
- ❖ La planificación debe ser realizada de manera conjunta con los diferentes departamentos para estar en la capacidad de resolver todos los problemas en conjunto.
- ❖ Es importante que toda la información que se recolecte quede plasmada en la planificación y que la misma sea comunicada a los miembros de la empresa para que todos sepan de manera paulatina cual es la meta que se quiere alcanzar.

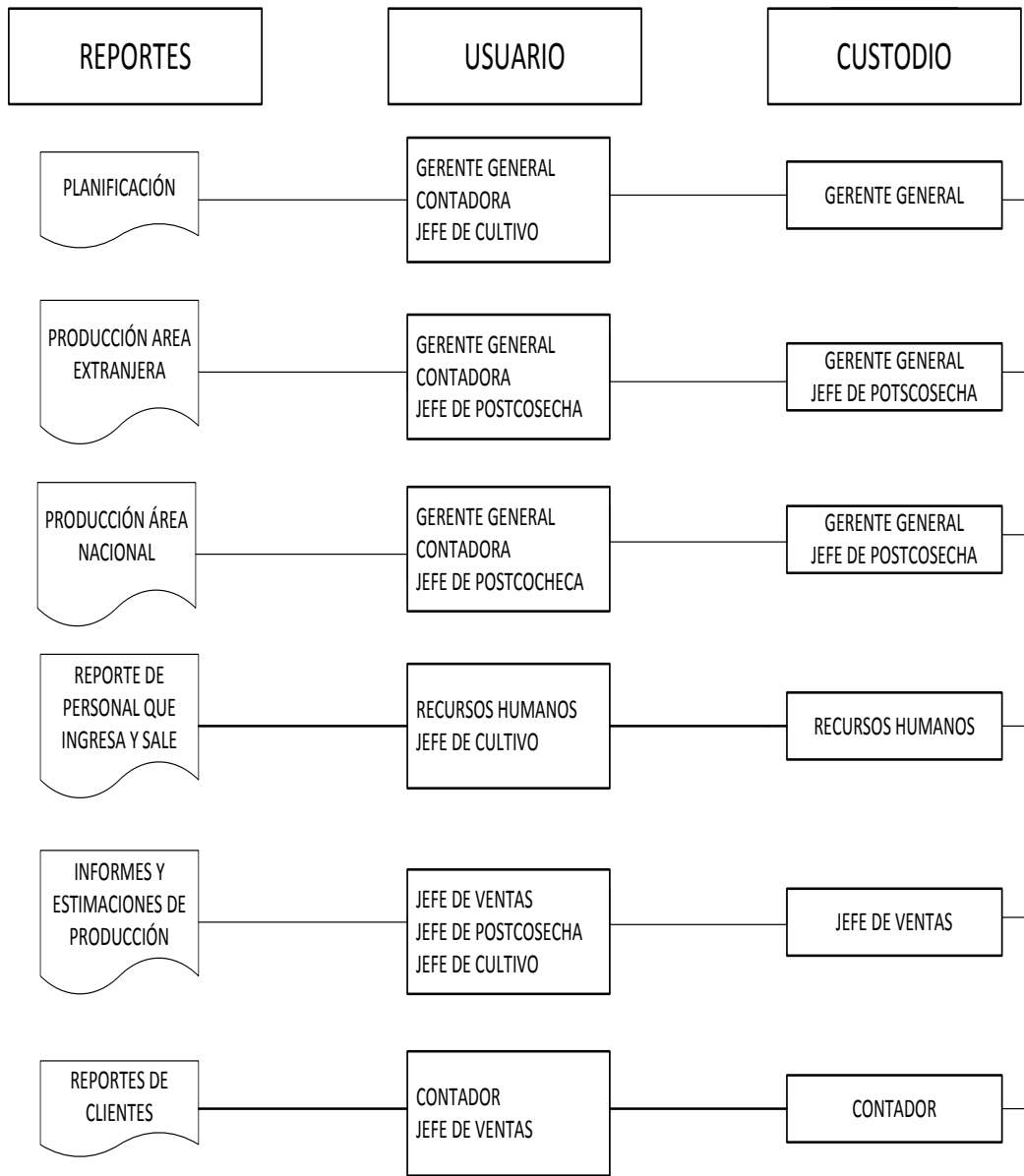
GRAFICO N ° 52
DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCESO DE INTERVENCIÓN DE LA
REINGENIERÍA EN CONTABLE FINANCIERO



Fuente: Datos de Empresa
Elaborado por: Tesistas

3.7. Organización de la información

PROPUESTA DE ORGANIZACIÓN DE LA INFORMACIÓN DE LA EMPRESA PLATINUM ROSE CIA. LTDA



*Fuente: Datos de Empresa
Elaborado por: Tesistas*

4. Conclusiones y Recomendaciones

4.1. Conclusiones

- ❖ Se diseñó una reingeniería de los procesos a los departamentos correspondientes a Recursos Humanos, Contable Financiero y Comercialización en la florícola Platinum Roses cía. Ltda., ubicada en la provincia de Cotopaxi, cantón Latacunga, parroquia Tanicuchí en el período del 1 de enero al 31 de diciembre del 2013.

- ❖ Se logró desarrollar nuevos parámetros y recursos necesarios e inexistentes dentro de los procesos de cada departamento para con la ayuda de estos mejorar y potenciar los procesos de cada una de los departamentos sometidas al proceso de reingeniería.

- ❖ Se realiza un análisis de la productividad, efectividad de los procesos mediante la utilización de los nuevos indicadores implantados en los departamentos con lo cual es verificable un aumento del porcentaje de eficiencia en los mismos lo relativamente indica su mejora.

- ❖ Se realizó el diseño de los pasos aumentados y se los plasmo en diagramas de flujo los cuales indican gráficamente de manera específica la aportación realizada en el proceso de reingeniería.

4.2. Recomendaciones

- ❖ Para un existo operativo y sistemático dentro de la empresa se recomienda establecer un tiempo de vida útil a los procesos para que estos estén siempre acordes con la situación empresarial.

- ❖ Se recomienda manejar una matriz que permita la detección temprana de problemas y necesidades departamentales.

- ❖ Es recomendable que la empresa siempre trabaje teniendo en cuenta sus porcentajes de productividad y eficiencia para que de esta manera la misma no tenga desfases en sus procesos.

- ❖ Es recomendable que todo nuevo proceso o mejora sean insertados en el diagrama de flujos de dicho proceso para que de manera gráfica se pueda cumplir con las nuevas aportaciones realizadas.

5. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

CONSULTADA:

- ❖ Hnos. Naranjo Salguero. Contabilidad Comercial y de Servicio; Edición 2002; Editorial Decisión-Manta; Quito-Ecuador; Pág.13-14
- ❖ Mchugh J. y Wheeler P. “Reingeniería de procesos de Negocios”. (1995). 2^{da} Edición, Editorial Limusa. México.
- ❖ MARÍN. Juan. Gestión Administrativa y Financiera. Segunda edición. México, 2005
- ❖ Strickland J, y Thompson A. “Administración Estratégica. Conceptos y Casos”. (1999). 11va Edición, Mc Graw-Hill. México.

CITADAS:

- ❖ AMARO, Raimundo. Gestión Financiera y Administrativa. Editorial MG Graw – Hill; Limusa, Cuarta Edición, 1998. (Pág. 56)
- ❖ CHIAVEATO, Idalberto, Administración en los nuevos tiempos, primera edición, MC Graw Hill. México, 2002. (Pág. 3).
- ❖ BRAVO, Mercedes; Contabilidad General; Tercera Edición; Editorial Nuevo día; Quito-Ecuador; 2000. (Pág. 1).
- ❖ SARMIENTO, Rubén. Contabilidad de Costos. 1^a ed. Quito-Ecuador: Editorial Voluntad, 2005. ISBN: 9978-44-658-3. (Pág. 1)
- ❖ TAYLOR, Federico 2007 “Principios de la Administración Científica” Quinta Edición, Editorial McGraw Hill(Pág. 14)
- ❖ FUNDACIÓN ROMERO, concepto de gestión financiera: disponible: <http://aula.mass.pe/manual/%C2%BFque-es-la-gestion-financiera> (fecha 16 de julio de 2013; hora 10:30).
- ❖ HARRINGTON JAMES, (1993). Mejoramiento de los Procesos de la Empresa. Editorial MC Graw Hill. (Pág. 3).

- ❖ CORRIER DAVID Y EVANS JAMES, Administración de Operaciones productos, servicios y cadena de valor [en línea], [23/11/2013; 15:00]. Disponible la web: <http://caaeii.cl/wpcontent/uploads/2012/07/Capitulo2_CadenasDeValor.pdf>
- ❖ ARAMANY, Luis. Cadena de Valor [en línea], noviembre 2010, [23/11/2013; 14:30]. Disponible en la web: <http://www.luisarimany.com/la-cadena-de-valor>
- ❖ AYALA RUIZ, Luis. GERENCIA DE MERCADO de apuntes de clases [en línea], 1998, [18/10/2013; 16:45]. Disponible en la web:<<http://www.3w3search.com/Edu/Merc/Es/GMerc081.htm>>
- ❖ Albornoz L., Francis G la normativa de la iso 9000 - , disponible; <http://www.monografias.com/trabajos10/9000/9000.shtml#ixzz2bN8q3giM> (07 de Agosto de 2013; Hora 13:00)
- ❖ Pérez Fernández, José Antonio. Gestión por procesos. edición 2009 y 2010. Madrid 2010. Pág. (49 – 60).
- ❖ Pérez Fernández, José Antonio. Gestión por procesos. edición 2010. Madrid 2010. Pág. (105-111).
- ❖ Sales, Matías, Comercio Internacional, [en línea] julio 2002, [20/10/2013; 12:45]. Disponible en la web: <http://www.gestiopolis.com/diagrama-de-pareto/>
- ❖ Hammer y Champy, Reingeniería, Adicionalmente extrae ideas de B. Rodríguez y M. Álvarez (2002). edición 1994, Editorial norman, Colombia, (Pág. 34).
- ❖ Manganelli y Raspa (1995) - Manene, Luis Miguel. Reingeniería de Procesos Empresariales y su Gestión, [en línea], Enero 2012, [24/11/2013; 10:30]. Disponible web:<http://www.luismiguelmanene.com/2012/01/23/reingenieria-de-procesos-empresariales-y-su-gestion-2/>

VIRTUAL:

- ❖ <http://ri.biblioteca.udo.edu.ve/bitstream/123456789/1095/1/Tesis.APLICACION%20DE%20REINGENIERIA.pdf> (07 de julio de 2013; horas 10:00)

- ❖ <http://www.luismiguelmanene.com/2012/01/23/reingenieria-de-procesos-empresariales-y-su-gestion-2/> (07 de julio de 2013; horas 10:30).
- ❖ http://es.wikipedia.org/wiki/Normas_ISO_9000 (26 de julio de 2013; horas 16:00).
- ❖ <http://www.monografias.com/trabajos10/9000/9000.shtml> (30 de julio de 2013; horas 11:00).
- ❖ http://www.dit.upm.es/~fsaez/intl/capitulos/5%20Reingenier%EDA%20I_.pdf (07 de agosto de 2013; horas 14:00)
- ❖ http://www.ucongreso.edu.ar/grado/carreras/lsi/2006/ele_calsof/MaterialComplem-ISO9000%20A.pdf (07 de Agosto de 2013; Hora 13:40)
- ❖ <http://www.gestionyadministracion.com/empresas/gestion-administrativa.html> (fecha 16 de julio de 2013; hora 10:00)
- ❖ <http://www.gestiopolis.com/administracion-estrategia-2/proceso-administrativo-planificacion-organizacion-ejecucion-y-control.htm> (Giovanna de Jesús Espinosa García, Otros conceptos de administración,30-07-2013)
- ❖ http://www.gestion.org/economia-empresa/creacion-de-empresas/3985/clasificacion-de-las-empresas/#Clasificacion_de_las__segun_suforma_juridica (fecha 03 agosto del 2013; Hora 18:00)
- ❖ <http://www.gestiopolis.com/administracion-estrategia-2/proceso-administrativo-planificacion-organizacion-ejecucion-y-control.html> (fecha 16 de julio de 2013; hora 10:00)
- ❖ http://www.fundibeq.org/opencms/export/sites/default/PWF/downloads/gallery/methodology/tools/diagrama_de_pareto.pdf (*Organización* FUNDIBEQ fecha 03 agosto del 2013; Hora 18:20)

ANEXOS

ANEXO N° 1



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI UNIDAD ACADÉMICA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y HUMANÍSTICAS

ENTREVISTA DIRIGIDA AL GERENTE Y CONTADOR DE LA FLORÍCOLA PLATINUM ROSES CÍA LTDA.

OBJETIVOS:

- ❖ Determinar el grado de responsabilidad de las funciones de que mantiene dentro de la empresa.
- ❖ Analizar la capacidad de los procesos al momento de procesar la flor.

INDICACIONES:

- ❖ El manejo de la información alcanzada será de estricta responsabilidad de los investigadores, por lo que se asegura la total discreción de la misma.

ENTREVISTA


PREGUNTA	RESPUESTA
¿Cuántas personas laboran dentro de la empresa?	La empresa cuenta con 70 trabajadores.
¿Cómo está distribuido el personal de la empresa?	<ul style="list-style-type: none">• <u>Obreros.</u> 47 personas• <u>Supervisores.</u> 1 Supervisor de cosecha 1 Supervisor de pos cosecha• <u>Departamento administrativo</u> 1 Gerente 1 R.R.H.H 2 Contabilidad 2 Comercial.• <u>Técnico de mantenimiento</u> 1 Técnico• <u>Fumigación</u> 6 Fumigadores• <u>Vendedores</u> 8 Agentes vendedores.
¿Cuántos métodos de selección del	Se Realiza un proceso de selección

personal tienen?	que consta de presentar la carpeta y una entrevista personal.
¿Qué documento debe llevar la carpeta?	Por lo genera la hoja de vida y la copia de los documentos personales.
¿Cuántas carpetas con estos documentos existen dentro de la empresa?	Existen 21 carpetas
¿Porque no existe las carpetas en su totalidad?	Debido a que en el área de cosecha y pos cosecha la fluctuación del personal es muy a menudo esto dificulta llevar un registro de personal adecuado.
¿Cómo se realiza un despacho?	Se toma el despacho manual mente y con esto se genera una orden de despacho.
¿Cuántos pedidos diarios se generan?	Alrededor de 15 despachos diarios.
¿Cuántos despachos se realizan de manera correcta? ¿Por qué?	Se realizan alrededor de 7 despachos diarios. A veces los pedidos se confunden o se anotan de manera errónea.
¿Cuántos clientes fijos tienen la empresa?	15 clientes fijos.
¿De cuántos clientes tiene fichas técnicas?	Se manejan fichas técnicas de 5 clientes.
¿Qué documentos se le piden al cliente?	Se le pide la copia de su cedula y con la misma se llena una ficha técnica de manera manual
¿Cada cuánto realizan reuniones dentro de la empresa?	Se realiza una reunión mensual
¿Cuántas personas participan de estas reuniones?	Participan 4 personas como son: gerente, contabilidad, técnicos de pos cosecha.
¿Se realizan informes dentro de la empresa? ¿Cuántos?	Si se realizan se realizan informes diarios e informes mensuales.
¿Cómo se realiza el POA dentro de la empresa?	El POA es realizado por gerencia general y este se elabora gracias a los datos emitidos en los informes.

ANEXO N° 2

		Floricola "PLATINUM ROSES CIA. LTDA. "	
Matriz para el Levantamiento y Documentación de Procesos.			
Dependencia	FLORICOLA	Unidad Programática	PRODUCCIÓN
Nombre de proceso	CAMPO	Código	PR.C.001
Clasificación de proceso	Estratégico		
Alcance	Inicio		
	Se procede a la preparación del terreno colocando casacrilas, después de esto se procede al levantamiento de camas moviendo y acomodando la tierra, luego se procede a sembrar las plantas y patrones una vez realizado esta fase se abre la llave de agua para regar el agua, se realiza la respectiva fumigación a las distintas camas, una vez realizado todos estos procedimientos y que llega a su etapa donde se procede a desyemar para retirar las yemas innecesarias para que no afecte al producto, culminando con esta fase se procede a la preparación de químicos para fumigar y obtener un producto de primera.		
	Termina		
	Para continuar con los procesos se procede a verificar si la flor se encuentra en buen estado para así poder determinar el punto de corte, una vez determinado la fase anterior se concluye con el corte de flor de las distintas variedades y transportado para ser procesado.		
Objetivo	Investigar los procesos a seguir para el cultivo de Flor		
Responsable		Participantes	
Jefe de Finca, Supervisores de Campo		Trabajadores, Fumigadores, Cocheros	
Producto y/o servicio			
Flores de distintas variedades			
Usuario o cliente			
Mercado Nacional e Internacional			
Insumos requeridos		Proveedor(es) del insumo	
Fertilizantes		Agripac	
Herramientas		Fertiza	
Recursos requeridos		Proveedor(es) del recurso	
Trabajadores		Talento Humano	
Capital		Socios	
Tecnología			
Relación con otros procesos			
Pos-cosecha			
Floricola "PLATINUM ROSES CIA. LTDA. "			
Descripción de las actividades			
<ol style="list-style-type: none"> 1. Inicio del proceso 2. Preparación del terreno 3. Levantamiento de camas 4. Sembrar 5. Regar 6. Fumigar 7. Desyemar 8. Preparar Químicos 9. Cosechar 10. Fin del Proceso 			
Floricola "PLATINUM ROSES CIA. LTDA. "			
Normativa relacionada con el proceso			
Agro-Calidad			


ANEXO N° 3

		Florícola "PLATINUM ROSES CIA. LTDA. "	
Matriz para el levantamiento y documentación de Procesos.			
Dependencia	Florícola	Unidad Programática	PRODUCCIÓN
Nombre de proceso	Post-cosecha	Código	PR.POS.002
Clasificación de proceso	Estratégico		
Alcance	Inicio		
	Se procede con el transporte de la flor, hidratar, Cortar se procede al corte de tallo y follaje, clasificación es de acuerdo a los parámetros establecidos, se controla la Calidad se mantiene un control veras del producto, se procede a la elaboración del ramo manualmente, empacar, armar cajas, entregar el producto.		
	Termina		
	Cumpliendo con las fases ya mencionadas se envía la flor a cuarto frío para que la flor se mantenga en buen estado, para concluir se verifica los pedidos hacia donde se debe transportar la flor y proceder a su envío mediante vía aérea.		
Objetivo	Obtener un producto de calidad para su exportación		
Responsable		Participantes	
Supervisor de Post-cosecha, Supervisor de control de Calidad		Trabajadores, Empacadores	
Producto y/o servicio			
Flor Nacional e Internacional.			
Usuario o cliente			
Mercado Nacional e Internacional			
Insumos requeridos		Proveedor(es) del insumo	
Cajas, Ligas, Capuchones, Zunchos - Hebillas, Papel, Etiquetas		Agripac	
Desinfectantes, Coches de flor, Estantes para cajas, Cajas de cartón		Fertiza	
Laminas plásticas, Cinta adhesiva.		Grupo Grande	
		Omc	
		La yapa	
Recursos requeridos		Proveedor(es) del recurso	
Tecnología			
Capital		Accionistas	
Mano de obra		Talento Humano	
Relación con otros procesos			
Empaque, Cuarto frío			
Florícola "PLATINUM ROSES CIA. LTDA. "			
Descripción de las actividades			
<ol style="list-style-type: none"> 1. Inicio del proceso 2. Transportar Flores 3. Hidratar 4. Cortar 5. Clasificar 6. Control de calidad 7. Elaborar Ramo 8. Empacar 9. Armar cajas 10. Entregar producto 11. Fin del proceso 			
Florícola "PLATINUM ROSES CIA. LTDA. "			
Normativa relacionada con el proceso			
Agro- Calidad			


ANEXO N° 4

 Florícola "PLATINUM ROSES CIA. LTDA. "			
Matriz para el levantamiento y documentación de Procesos.			
Dependencia	FLORICOLA	Unidad Programática	COMERCIALIZACIÓN
Nombre de proceso	VENTAS	Código	PR.CO 003
Clasificación de proceso	OPERATIVO		
Alcance	Inicio		
	Se clasifica la flor para tener una disponibilidad para la exportación, se contacta al cliente vía internet ofertando a la flor disponible del día. Se confirma la cantidad, variedad que va llevar y a que destino se va a enviar. Se efectiviza la venta con una orden de pedido la cual pasa a pos cosecha para realizar el empaque.		
	Termina		
	Se hace la legalización de la guía de remisión (madre e hija) y se contacta con la agencia de carga para coordinar el embarque, se llena en el sistema la factura para que se confirme el embarque, se imprime el parking y pasa a empaque para enviar las cajas con la cantidad solicitada, se le envía las factura por correo electrónico al cliente y el pago se lo efectúa primero con el pacto de la fecha de la transferencia con el cliente - proveedor.		
Objetivo	Lograr vender la mayor cantidad posible de flor a los clientes internacionales priorizando a los clientes nuevos para cubrir nuevos mercados.		
Responsable		Participantes	
Jefa de Ventas (Katty Tamayo)		Jefe de Producción, Poscosecha, Empaque, Contabilidad	
Producto y/o servicio			
Flores optimas para exportar			
Usuario o cliente			
Mercado Ruso y Americano			
Insumos requeridos		Proveedor(es) del insumo	
Excel		Jefe de Ventas	
Guía de Remision		Asistente Contable	
Parking List			
Facturas			
Orden de Pedido			
Recursos requeridos		Proveedor(es) del recurso	
Digitador		Clientes	
Jefe de Ventas		Vendedores Técnicos	
Internet			
Papel			
Relación con otros procesos			
Pos Cosecha, Empaque y Contabilidad			
Florícola "PLATINUM ROSES CIA. LTDA. "			
PR.CO 003			
Descripción de las actividades			
<ol style="list-style-type: none"> 1. Inicio del proceso. 2. Clasifican la flor para ver la disponibilidad. 3. Contactan con el cliente vía internet. 4. Confirman la cantidad, variedad y el destino. 5. Orden de pedido para realizar el empaque. 6. Legalización de la guía de remision para el envío de la mercaderia. 7. Contacto con la agencia de carga para la coordinación del embarque. 8. Se genera la factura en el sistema para embarque. 9. Se imprime el packing y pasa a empaque para el envío de cajas. 10. Envío de factura al correo electronico del cliente. 11. Pacta la fecha de la transerencia. 11. La transferencia se efectiviza según la fecha ya estipulada con el cliente. 11. Fin del proceso. 			
Florícola "PLATINUM ROSES CIA. LTDA. "			
PR.CO 003			
Normativa relacionada con el proceso			
Agro Calidad Exportación Aduanera			


ANEXO N° 5

	Florícola "PLATINUM ROSES CIA. LTDA. "		
Matriz para el levantamiento y documentación de Procesos.			
Dependencia	FLORICOLA	Unidad Programática	COMERCIALIZACIÓN
Nombre de proceso	VENTAS	Código	PR.CO 003
Clasificación de proceso	NACIONALES		
Alcance	Inicio		
	Los clientes directamente tienen relación con la finca para averiguar si existe flor nacional, la persona encargada le detalla si hay existencias con datos entregados por el departamento de producción en caso de haber se hace efectiva la venta.		
	Termina		
	El pago se lo hace en efectivo y directamente con la contadora, se le emite la factura respectiva y se lo hace el despacho de la flor.		
Objetivo	Lograr vender la mayor cantidad posible a los clientes nacionales priorizando a los clientes permanentes.		
Responsable		Participantes	
Dep. de Contabilidad		Jefe de Poscosecha	
Producto y/o servicio			
Flores nacionales o flores que son exportadas.			
Usuario o cliente			
Mercado Nacional			
Insumos requeridos		Proveedor(es) del insumo	
Excel			
Orden de pedido			
Facturas			
Recursos requeridos		Proveedor(es) del recurso	
Digitador		Cliente	
Tecnología			
Papel			
Relación con otros procesos			
Pos Cosecha y Empaque			
Florícola "PLATINUM ROSES CIA. LTDA. "			
PR.CO 003			
Descripción de las actividades			
<ol style="list-style-type: none"> 1. Inicio del proceso 2. Llamada o acceso directo del clientes a la finca. 3. Verifica el stock de la flor. 4. Informa al cliente si hay o no existencias del producto que produce. 5. Orden de pedido. 6. Pago en efectivo. 7. Directamente con la contadora. 8. Emite la factura. 9. Coordinación con empaque. 10. Entrega del producto. 11. Fin del proceso. 			
Florícola "PLATINUM ROSES CIA. LTDA. "			
PR.CO 003			
Normativa relacionada con el proceso			
Agro Calidad			

ANEXO N° 6

	Florícola "PLATINUM ROSES CIA. LTDA. "		
Matriz para el levantamiento y documentación de Procesos.			
Dependencia	FLORICOLA	Unidad Programática	FIANCIERO Y ADMINISTRATIVO
Nombre de proceso	CONTABLE FICNCIERO	Código	PR.CO 004
Clasificación de proceso	APOYO		
Alcance	Inicio		
	Recibe la documentación de ingresos y gastos, verifica que no estén caducadas, registran y hacen ajustes todo los moviendo económicos de la finca, elabora estados financieros, elaboran roles de pagos		
	Termina		
	Entrega documentación fiable de la situación económica de la florícola, analizan la información contable para la toma de decisiones por parte de la gerencia.		
Objetivo	Entregar información confiable y verificable de todo los movientos economicos de la finca para poder cumplir con metas y objetivos.		
Responsable		Participantes	
Contador		Jefe de Producción, Empaque, Contabilidad	
Auxiliar Contable			
Alcance			
Información oportuna para la toma de decisiones			
Ciente			
Gerente General - Contador			
Insumos requeridos		Proveedor(es) del insumo	
Facturas		Auxiliar Contable	
Formularios sri		Jefe de Producción	
Avisos de entrada de los Empleados (IESS)			
Roles de Pagos			
Retenciones			
Kárdex			
Conciliaciones Bancarias			
Recursos requeridos		Proveedor(es) del recurso	
Auxiliar Contable		Bodega	
Computadora		Contador	
utiles de Oficina			
Relación con otros procesos			
Producción, Comercialización, Aquisición			
Florícola "PLATINUM ROSES CIA. LTDA. "			
PR.CO 004			
Descripción de las actividades			
<ol style="list-style-type: none"> 1. Inicio del proceso. 2. Información de los departamentos de compras y ventas realizadas. 3. Reciben documentación. 4. Verifican la validez del documento. 5. Registro de todos los movimientos económicos. 6. elaboración de estados financieros. 7. Entrega de documentación de la información de los EE.FF 8. Analiza y revisa la información el Gerente conjuntamente con el Contador 9. Aprueba los EE.FF y toma desiciones la gerencia. 10. Fin del proceso. 			
Florícola "PLATINUM ROSES CIA. LTDA. "			
PR.CO 004			
Normativa relacionada con el proceso			
NORMATIVA DE LA NIFF			


ANEXO N° 7

 Florícola "PLATINUM ROSES CIA. LTDA. "			
Matriz para el levantamiento y documentación de Procesos.			
Dependencia	Florícola	Unidad Programática	ADQUISICIONES
Nombre de proceso	Infraestructura	Código	PR.IN.005
Clasificación de proceso	Habilitante de Apoyo		
Alcance	Inicio		
	Se procede a la identificación de proyectos existentes con verificación de suministros de manera que realiza una planificación y evaluación de proyectos para la correcta realización de los procesos a seguir para infraestructura.		
	Termina		
	Una vez analizado los pasos anteriores se procede a la relación con inversiones y la ejecución del proyecto para obtener un proyecto óptimo y que satisfaga las necesidades de la florícola.		
Objetivo	Obtener un proyecto adecuado para el buen funcionamiento de la empresa.		
Responsable		Participantes	
Departamento de Adquisiciones		Trabajadores	
Producto y/o servicio			
Instalaciones Adecuadas			
Usuario o cliente			
Finca			
Insumos requeridos		Proveedor(es) del insumo	
Orden de pedido		Adquisiciones	
Proformas			
Recursos requeridos		Proveedor(es) del recurso	
Recurso Humano		Talento Humano	
Relación con otros procesos			
Toda la florícola			

Florícola "PLATINUM ROSES CIA. LTDA. "	
Descripción de las actividades	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Inicio del proceso 2. Identificación 3. Verificación 4. Planeación y Evaluación 5. Relación con Inversiones 6. Ejecución del proyecto 7. Fin del proceso 	

Florícola "PLATINUM ROSES CIA. LTDA. "	
Normativa relacionada con el proceso	
Permiso de Construcción	

ANEXO N° 8


 Florícola "PLATINUM ROSES CIA. LTDA. "			
Matriz para el levantamiento y documentación de Procesos.			
Dependencia	FLORICOLA	Unidad Programática	ADMINISTRATIVO
Nombre de proceso	RECURSOS HUMANO	Código	PR.RR.HH 006
Clasificación de proceso	HABILITANTE DE APOYO		
Alcance	Inicio		
	Con la necesidad de personal para cubrir puestos vacantes que son necesarios para la finca, reclutamiento del personal publicando en medios de comunicación, selección de los posibles postulantes al puesto, entrevista a los postulantes para ver si cumplen con el perfil.		
	Termina		
	una vez revisado la documentación del postulante y si cumple se le contrata con una prueba de tres meses, se le da orientación y capacitación del puesto, se le evalúa el desempeño, si el trabajo desempeñado está acorde a la necesidad de la empresa y cumbre el perfil se le elabora un contrato indefinido.		
Objetivo	Colaborar con una buena selección del personal para que los procesos de cada área sean eficaces y eficientes.		
Responsable		Participantes	
Recursos Humanos		Todos los Departamentos	
Producto y/o servicio			
Empleados optimos en su desempeño			
Usuario o cliente			
Diferentes Departamentos de la Finca			
Insumos requeridos		Proveedor(es) del insumo	
Orden de Requerimiento		Jefe de Recursos Humanos	
Expedientes Postulante			
Informes de Desempeño			
Contratos			
Recursos requeridos		Proveedor(es) del recurso	
Asistente de Recursos Humanos		Jefe de Recursos Humanos	
Computadora		Adquisiciones	
Utiliz de oficina			
Relación con otros procesos			
Todos los Departamentos			
Florícola "PLATINUM ROSES CIA. LTDA. "			
PR.RR.HH 006			
Descripción de las actividades			
<ol style="list-style-type: none"> 1. Inicio del proceso. 2. Requerimiento del personal. 3. Reclutamiento de postulantes. 4. Selección de postulantes. 5. Entrevista. 6. Cumple con los requisitos del perfil. 7. Contratación con prueba de 3 meses. 8. Orientación y capacitación. 9. Evaluación de desempeño. 10. Relaciones laborales satisfactorias. 11. Contrato indefinido. 12. Fin del proceso 			
Florícola "PLATINUM ROSES CIA. LTDA. "			
PR.RR.HH 006			
Normativa relacionada con el proceso			
Código de Trabajo			

ANEXO N° 9

	Florícola "PLATINUM ROSES CIA. LTDA. "		
Matriz para el levantamiento y documentación de Procesos.			
Dependencia	Florícola	Unidad Programática	ADMINISTRATIVA
Nombre de proceso	Tecnología	Código	PR.T.007
Clasificación de proceso	Habilitante de apoyo		
Alcance	Inicio		
	Se procede a la solicitud de nuevos equipos y software, a la evaluación del funcionamiento de equipos de esta manera se procede a emitir un informe técnico donde debe emitir si los equipos se encuentran en buen estado o desmejoramiento para así determinar los objetivos por departamentos.		
	Termina		
	Analizado los procesos anteriores se toma la decisión de evaluar los costos y así poder adquirir los equipos y suministros que la organización lo requiere, y capacitar al personal para que mantenga el buen uso de los mismos y ser implementados .		
Objetivo	Adquirir Tecnología de punta para el buen manejo de los procesos de la florícola.		
Responsable		Participantes	
Adquisiciones		Trabajadores	
Producto y/o servicio			
Actualizaciones Optimas para el desenvolvimiento del personal			
Usuario o cliente			
Finca			
Insumos requeridos		Proveedor(es) del insumo	
Orden de pedido		Los departamentos	
Proformas		Departamento Admisnitrativo	
Recursos requeridos		Proveedor(es) del recurso	
Recurso Humano		Talento Humano	
Capital		Socios	
Relación con otros procesos			
Toda la florícola			

Florícola "PLATINUM ROSES CIA. LTDA. "
Descripción de las actividades
<ol style="list-style-type: none"> 1. Inicio del proceso 2. Solicitud de nuevos equipos 3. Evaluación y Funcionamiento 4. Informe Técnico 5. Determinación de Objetivos 6. Evaluación de Costos 7. Adquisición 8. Capacitación 9. Implementación e Innovación 10. Fin del proceso.

ANEXO N° 10

 Florícola "PLATINUM ROSES CIA. LTDA. "			
Matriz para el levantamiento y documentación de Procesos.			
Dependencia	FLORICOLA	Unidad Programática	ADQUISICIÓN
Nombre de proceso	BODEGA	Código	PR.CO 008
Clasificación de proceso	HABILITANTE DE APOYO		
Alcance	Inicio		
	Con la verificación de los inventarios (stock) para la disponibilidad de materiales, recibe requerimientos de los diferentes departamentos, reciben proformas de proveedores donde cotizan los precios para su adquisición, analiza los precios la gerencia para la negociación y a la vez la adquisición del material que se lo requiere comprar.		
	Termina		
	Recepción y revisión de los materiales adquiridos que estén óptimos, registros en inventarios para posterior a su despachó en la área requerida.		
Objetivo	Brindar un apoyo a los demas departamnetos para que las actividades realizadas se cumplan con satisfacción.		
Responsable		Participantes	
Bodeguero		Todos los Departamentos	
Producto y/o servicio			
Materiales Requeridos por la florícola.			
Usuario o cliente			
Diferentes Departamentos de la Finca			
Insumos requeridos		Proveedor(es) del insumo	
Orden de Requerimeinto kárdex		Jefe de Aquisición	
Recursos requeridos		Proveedor(es) del recurso	
Digitador Computadora Utiliz de oficina		Bodeguero	
Relación con otros procesos			
Producción , Contabilidad, Ventas			
Florícola "PLATINUM ROSES CIA. LTDA. "			
PR.CO 008			
Descripción de las actividades			
<ol style="list-style-type: none"> 1. Inicio del proceso. 2. Verifican stock en inventarios. 3. Reciben orden de requerimiento de o de los departamentos requeridos. 4. Reciben proformas de cotizaciones de precios. 5. Analiza y autoriza el Gerente. 6. Se efectiviza la compra 7. Se recepta y revisa los materaiales que se solicitaron. 8. Restro en inventarios para posterior su entrega al área solicitante 			

ANEXOS N° 11



FLORÍCOLA PLATINUM ROSES CÍA LTDA.
VARIETADES DE FLORES



FREEDOM



VÉNDELA



VERSILIA



CHERRY OH



FLORÍCOLA PLATINUM ROSES CÍA LTDA.

VARIETADES DE FLORES



MOVIE STAR



LIMBO



FREE SPIRIT



HIGH & ORANGE

**FLORÍCOLA PLATINUM ROSES CÍA LTDA.
VARIETADES DE FLORES**



TITANIC



TOPAZ



MONDIAL



TUTTI FRUTTI

**ANEXOS N° 12
FLORICOLA PLATINUM ROSES**



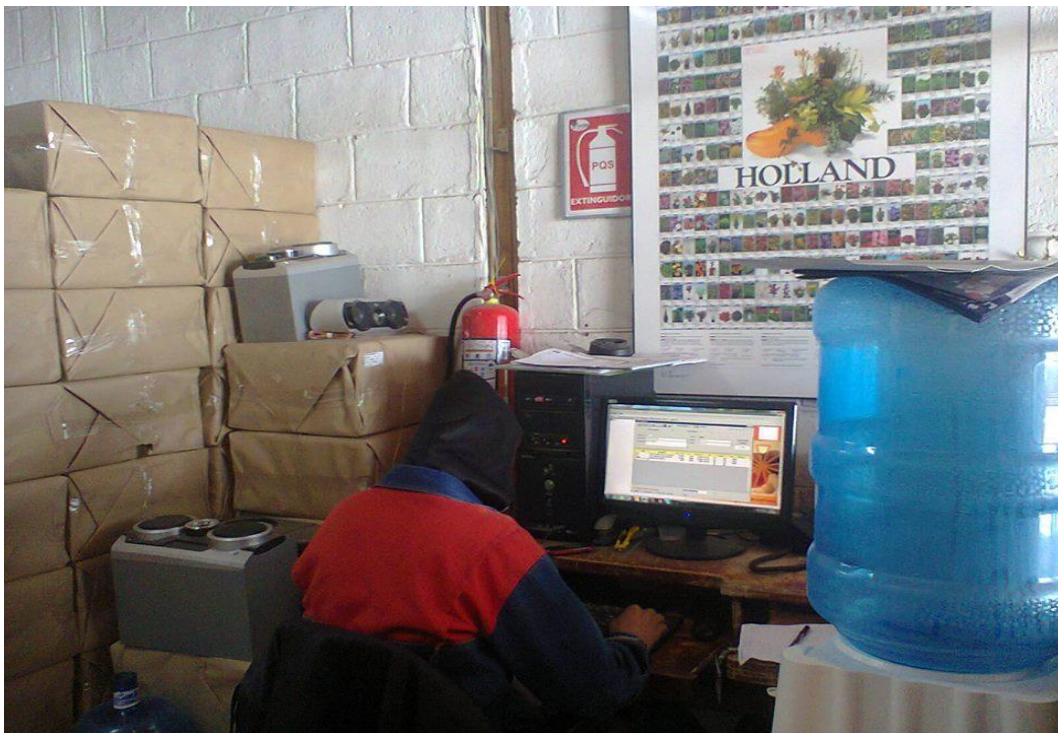
**ANEXO N° 13
DEPARTAMENTO DE VENTAS**



ANEXO N° 14
DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO



ANEXO N° 15
BODEGA



ANEXO N° 16



ANEXO N° 17 CAMPO



ANEXO N° 18
TRANSPORTE DE FLORES



ANEXO N° 19
POST COSECHA 1



**ANEXO N° 20
POST COSECHA 2**



**ANEXO N° 21
ARCHIVOS DE RR.HH**



ANEXO N° 22
LEVANTAMIENTO DE PROCESOS

