

Juan Sebastián Benavides Riofrío

**SISTEMA INFORMÁTICO PARA EL MANEJO DE PEDIDOS,
VENTAS Y COMISIONES DE FLORES DE EXPORTACIÓN
PARA MIGNONE FLOWERS, BASADO EN EL
LEVANTAMIENTO DE PROCESOS**

Plan de Trabajo de Conclusión de Carrera (TCC) presentado como requisito parcial para la obtención del grado en Ingeniería Comercial de la Facultad de Negocios, especialización mayor Negocios Internacionales, especialización menor Recursos Humanos.

UNIVERSIDAD DEL PACÍFICO

Quito 2015

BENAVIDES, Juan Sebastian., Sistema informático para el manejo de pedidos, ventas y comisiones de flores de exportación para Mignone Flowers, basado en el levantamiento de procesos. Quito: UPACÍFICO, 2015, 106p. Ing. Nelcar Camacho (Trabajo de Conclusión de Carrera – T.C.C. presentado a la Facultad de Negocios y Economía de la Universidad Del Pacífico).

Resumen: Asesorar a la empresa Mignone Flowers para implementar un proceso de mejoramiento continuo, mismo que tiene como valor agregado un sistema informático que optimiza recursos vitales como es el tiempo y materiales, para superar de ésta manera las barreras de los espacios geográficos (distancia) y tiempos de respuesta. La metodología aplicada fue de carácter exploratorio, pues es la primera vez que se realizaba éste tipo de investigación en la empresa en estudio; fue descriptiva por lo que se pudo conocer el estilo de operatividad del negocio, a través del método analítico con soporte en la técnica de la observación; además se complementó el proceso metodológico con el análisis empresarial FODA, que permitió identificar las falencias en los procesos de comercialización y ventas, así como la necesidad de dinamizar los procedimientos actuales a través de la tecnología. Los resultados evidenciados durante el proceso de investigación permitieron conocer que el escenario de trabajo de la organización es altamente favorable, pues el sector florícola en el país se encuentra en expansión, con un crecimiento sostenido del 11,21% anual. Pero sus procesos actuales no eran los mejores, ante esta realidad se propuso realizar una reingeniería de procesos con un sistema informático como plus para superar las falencias encontradas, y así se mejorará su gestión de comercialización y ventas.

Palabras claves: Procesos, buenas prácticas, asesoría, gestión empresarial.

DECLARACIÓN

Yo, Juan Sebastian Benavides Riofrío declaro ser el autor exclusivo del presente trabajo de
conclusión de carrera.

Todos los efectos académicos y legales que se desprendieren de la misma son de mi
responsabilidad

Por medio del presente documento cedo mis derechos de autor a la Universidad Del Pacífico
para que pueda hacer uso del texto completo del trabajo de conclusión de carrera a título
“Sistema informático para el manejo de pedidos, ventas y comisiones de flores de
exportación para Mignone Flowers, basado en el levantamiento de procesos” con fines
académicos y/o de investigación


Juan Sebastián Benavides Riofrío

C.I. N° 1716315732

CERTIFICACIÓN

Yo, Nelcar Thais Camacho Salas, docente de la Facultad de Ciencias Aplicadas de la Universidad Del Pacífico, como Director del presente trabajo de conclusión de carrera, certifico que el Señor Juan Sebastián Benavides Riofrío, egresado de esta institución, es autor exclusivo del presente trabajo, el mismo que es auténtico, original e inédito.



Ing. NELCAR THAIS CAMACHO SALAS
TUTOR

DOCUMENTO DE CONFIDENCIALIDAD

Al presentar este Trabajo de Conclusión de Carrera como uno de los requisitos previos para la obtención del grado de Ingeniería Comercial de la Universidad Del Pacífico, hago entrega del documento en ciernes, a la Biblioteca de la Universidad para que haga de este trabajo investigativo un documento disponible para su lectura.

El estudiante ha certificado estar de acuerdo en que se realice cualquier consulta de este Trabajo de Conclusión de Carrera dentro de las Regulaciones de la Universidad, según como lo dictamina la L.O.E.S. 2010 en su Art. 144.

Conforme a lo expresado, adjunto a la presente, se servirá encontrar cuatro copias digitales de este Trabajo de Conclusión de Carrera para que ingresen a custodia de la Universidad Del Pacífico, los mismos que podrán ser utilizados para fines académicos y de investigación.
Para constancia de esta declaración, suscribe



Gastón Sandoval, MAGISTER
Decano Facultad de Negocios y Economía
Universidad Del Pacífico

Fecha:	Quito, 30 de Julio 2015
Título de Tesis:	"Sistema informático para el manejo de pedidos, ventas y comisiones de flores de exportación para Mignone Flowers, basado en el levantamiento de procesos.
Autor:	Juan Sebastián Benavides Riofrío
Tutor:	Nelcar Thais Camacho Salas
Miembros del Tribunal:	Norma Molina, PhD Amalia de la Bastida, Magíster
Fecha de sustentación y/o fecha calificación:	Agosto 2015

DEDICATORIA

A mis padres, sin quienes, esto no se hubiera vuelto realidad. A las personas en mi vida, que con su apoyo, han permitido que este proyecto se lleve a cabo. Muchas de ellas han sido fuente de inspiración, guías en momentos difíciles y me han enseñado que en la vida, no hay imposibles.

AGRADECIMIENTO

Agradezco a mis compañeros en este proyecto, Juan Fernando Urresta y Sebastian Carreño por su absoluta dedicación y perseverancia con esta idea. A mis padres por darme la vida y por su apoyo a través de este largo camino.

A mi tutora Nelcar Camacho y al Decano Gastón Sandoval, quienes con su gestión han hecho este sueño una realidad. A mis profesores en esta institución, quienes cada uno de un modo u otro, han tenido un impacto en mi vida, pocos son los profesores realmente valiosos y en esta universidad he tenido muchos.

A María Dolores Crespo, quien por su gestión, diligencia, guía y apoyo ha hecho que este proyecto se materialice.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

FICHA CARTOGRÁFICA.....	II
DECLARACIÓN	III
CERTIFICACIÓN	IV
DOCUMENTO DE CONFIDENCIALIDAD	V
DEDICATORIA.....	VI
AGRADECIMIENTO.....	VII
ÍNDICE DE CONTENIDOS	VIII
ÍNDICE DE TABLAS	XII
ÍNDICE DE FIGURAS.....	XIII
RESUMEN EJECUTIVO	XIV
ABSTRACT	XV
INTRODUCCIÓN	1
Aspectos Metodológicos.....	1
CAPÍTULO I.....	2
I.A. Problema que se pretende abordar.....	2
I.B. Objetivos.....	5
I.B.1. Objetivo General.....	5
I.B.2. Objetivos Específicos.....	5
I.C. Justificación	5
I.C.1. Oportunidad del proyecto.	6
I.C.2. Viabilidad del proyecto.....	7
I.C.2.a. Viabilidad Financiera del proyecto	7
I.C.2.b. Viabilidad Social.....	8
I.C.2.c. Viabilidad Legal	8
I.C.2.d. Viabilidad Tecnológica	8
I.C.3. Importancia del proyecto	9
I.D. Presuposiciones e Hipótesis	10
I.D.1. Presuposición.....	10
I.D.2. Hipótesis	10
I.E. Metodología	10

CAPÍTULO II	13
MARCO REFERENCIAL	13
II.A. Procesos	13
II.A.1. Definición.....	13
II.A.2. Límites, elementos y factores de un proceso.....	14
II.A.2.a. Límites de un proceso	14
II.A.2.b. Elementos de un proceso	15
II.A.2.c. Factores de un proceso.....	17
II.A.3. Tipos de procesos	18
II.A.3.a. Procesos Gobernantes	18
II.A.3.b. Procesos de Apoyo	18
II.A.3.c. Procesos Claves	19
II.A.3.d. Cadena de Valor	20
II.A.4. Administración de la Calidad Basada en Procesos	22
II.A.4.a. Implementación de un Sistema de Gestión por Procesos	23
II.A.4.b. importancia de la Gestión por Procesos.....	24
CAPÍTULO III	26
DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL.....	26
III.A. La empresa: antecedentes	26
III.A.1. Constitución de la empresa	26
III.A.2. Línea de negocio	27
III.B. Estructura Orgánica	27
III.B.1. Organización estructural	27
III.B.2. Funciones principales del área de comercialización y ventas	28
Gerente General:	28
Jefe Administrativo	29
Jefe de Ventas.....	30
Vendedor Senior:.....	31
III.C. Filosofía Organizacional.....	32
III.C.1. Misión.....	32
III.C.2. Visión	33

III.C.3. Valores y principios	34
III.D. Análisis FODA	34
III.D.1. Análisis de factores	35
III.D.1.a. Análisis de factores externos	35
III.D.1.b. Análisis de factores internos.....	37
III.D.1.c. Factores claves de éxito.....	39
III.D.1.d. Análisis FODA	40
III.D.2. Formulación de Estrategias.....	41
III.D.3. Objetivo Estratégico.....	42
III.D.4. Plan de acción	43
CAPÍTULO IV	44
LEVANTAMIENTO DE PROCESOS	44
IV.A. Levantamiento de proceso.....	44
IV.A.1. Alcance del levantamiento de información	44
IV.A.2. Descripción de los procesos actuales.....	45
IV.A.3. Diagramación de los procesos actuales	55
CAPÍTULO V	65
PROPUESTA DE MEJORAMIENTO DE PROCESOS MIGNONE FLOWERS Inc.....	65
V.A. Nombre de la propuesta	65
V.B. Objetivo de la propuesta	65
V.C. Inventario de Procesos	65
V.C.1. Alcance del inventario.....	65
V.C.2. Mapa de procesos de comercialización y ventas.....	66
V.D. Plan de Mejora	68
V.D.1. Proceso de Comercialización	68
V.D.1.a. Subproceso de Negociación.....	68
V.D.1.b. Subproceso de Generación de pedidos	71
V.D.2. Proceso de Comercialización	74
V.E. Análisis financiero.....	77
V.E.1. Estado de Resultados	77
Tabla 14. Estado de resultados	78

V.E.1.a. Estado de resultados proyectado	79
V.E.1.b. Flujo de efectivo proyectado para inversión	81
V.E.2. Análisis financiero para el proyecto	82
V.E.2.a. Valor actual neto	83
V.E.2.b. Tasa Interna de Rendimiento	83
V.E.2.c. Periodo de recuperación de la inversión	85
CAPÍTULO VI.....	86
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	86
VI.A. Conclusiones.....	86
VI.B. Recomendaciones	88
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	89
ANEXOS.....	90

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Matriz de Análisis de Factores Externos	34
Tabla 2. Matriz de Análisis de Factores Internos	36
Tabla 3. Matriz de Factores Claves de Éxito	38
Tabla 4. Matriz FODA	39
Tabla 5. Plan de Acción Propuesto	41
Tabla 6. Ficha de Aprobación de levantamiento de información	43
Tabla 7. Ficha técnica 1: Negociación con los clientes	54
Tabla 8. Ficha técnica 2: Generación del pedido	56
Tabla 9. Ficha técnica 1: Subproceso de cobranza	59
Tabla 10. Ficha técnica 2: Pago de comisiones	61
Tabla 11. Ficha técnica 1 Propuesta de Subproceso Negociación con clientes / proveedores (PLAN DE MEJORA)	67
Tabla 12. Ficha técnica 2 / Propuesta de Subproceso Generación de pedidos	70
Tabla 13. Ficha técnica 1: Proceso de Facturación (PLAN DE MEJORA)	73
Tabla 14. Estado de Resultados	76
Tabla 15. Estado de Resultados Proyectado	78
Tabla 16. Flujo de efectivo para evaluación del proyecto	79
Tabla 17. Cálculo del VAN Valor actual neto	81
Tabla 18. Cálculo de la TIR Tasa Interna de Rendimiento	82
Tabla 19. Periodo de Recuperación de la Inversión	83

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Cadena de Valor Michael Porter	21
Figura 2. Sistema de Administración de la Calidad	22
Figura 3. Sistema de Administración de la Calidad	23
Figura 4. Orgánico Estructural	28
Figura 5. Lista de proveedores (cliente fincas)	46
Figura 6. Base de Compradores	47
Figura 7. Cartera de productos de proveedores	48
Figura 8. Generación de pedidos	49
Figura 9. Generación de facturas	50
Figura 10. Generación de estado de cuenta del cliente	50
Figura 11. Pago de Facturas	51
Figura 12. Pago de comisiones	52
Figura 13. Cruce de pago de comisiones	52
Figura 14. Generación de reporte para envío a la finca	53
Figura 15. Pago de comisión al vendedor	54
Figura 16. Selección de comisiones	54
Figura 17. Mapa de Procesos Mignone Flowers Inc.	67
Figura 18. Secuencia de Operaciones Subproceso de Negociación (PLAN DE MEJORA)	68
Figura 19. Secuencia de Operaciones generación de pedidos (PLAN DE MEJORA)	71
Figura 20. Secuencia de Operaciones proceso de facturación (PLAN DE MEJORA)	74

RESUMEN EJECUTIVO

El presente trabajo de asesoría tiene como finalidad implementar un proceso de mejoramiento continuo, mismo que tiene como valor agregado un sistema informático que optimiza recursos vitales como es el tiempo y materiales, el cual es más dinámico debido a la tecnología, superando de ésta manera las barreras de los espacios geográficos (distancia) y tiempos de respuesta. La metodología aplicada fue de carácter exploratorio, pues es la primera vez que se realizaba éste tipo de investigación en la empresa en estudio; fue descriptiva por lo que se pudo conocer el estilo de operatividad del negocio, a través del método analítico con soporte en la técnica de la observación; además se complementó el proceso metodológico con el análisis empresarial FODA, que permitió identificar las falencias en los procesos de comercialización y ventas de Mignone Flowers Inc., así como la necesidad de dinamizar los procedimientos actuales a través de la tecnología. Los resultados evidenciados durante el proceso de investigación permitieron conocer que el escenario de trabajo de la organización es altamente favorable, pues el sector florícola en el país se encuentra en expansión, con un crecimiento sostenido del 11,21% anual (PRO 5); la investigación reveló que Mignone Flowers Inc., es una empresa unipersonal, pero lamentablemente los procesos actuales presentan deficiencias en gestión de procesos, por lo que existe superposición de funciones, retrasos en los tiempos de entrega, desorganización empresarial, ausencia de estandarización en los procesos administrativos. Ante esta realidad se propuso realizar una reingeniería de procesos con un sistema informático como plus para superar las falencias encontradas, de esta manera se mejorará su gestión de comercialización y ventas de Mignone Flowers Inc.

Palabras claves: gestión empresarial, administración por procesos, tecnología.

ABSTRACT

This advisory work aims to implement a continuous improvement process; the added value is a computer system that optimizes vital resources such as time and materials, which is more dynamic because of technology, overcoming in this way the barriers of geographic space (distance) and response times. The methodology applied was exploratory in nature, as it is the first time that this type of research was done in the company under study; it was also descriptive so that the style of operation of the business became known; through the analytical method to support the technique of observation; further methodological process was complemented by the business SWOT analysis, which identified the weaknesses in the processes of marketing and sales of Mignone Flowers Inc. and the need to streamline the current procedures through technology. The results evidenced during the investigation allowed to determine the stage of the organization's work, as highly favorable, because the flower sector in the country is expanding, with sustained growth of 11.21% annually (PRO 5); the investigation revealed that Mignone Flowers Inc., is a sole proprietorship, but unfortunately the current processes are deficient, especially in process management, because there are overlapping functions, delays in delivery times, business disruption, lack of standardization in the administrative processes. Given this reality I proposed reengineering processes along with a computer system as a plus to overcome the shortcomings found, so marketing and sales management improve in Mignone Flowers Inc.

Keywords: business management, administration processes, technology.

INTRODUCCIÓN

Aspectos Metodológicos

Brindar servicios a las empresas es una de las oportunidades de negocio que han surgido en los últimos tiempos debido a la rapidez con la que se ejecutan los procesos de comercialización y los avances tecnológicos, de allí que la vinculación comercial es la actividad que realiza Mignone Flowers Inc., como línea de negocio el apoyar a las florícolas nacionales en la búsqueda de clientes compradores de las flores de exportación en los mercados más cotizados como son Estados Unidos y Europa, a su vez sirve de vínculo con las florícolas que carecen de departamento de comercialización y ventas. Para el efecto Mignone Flowers Inc, requiere mejorar sus procedimientos internos y dinamizar sus actividades mediante el mejoramiento de procesos a través del uso de la tecnología, que permita brindar un servicio más eficiente a sus clientes.

Por tanto, el presente proyecto de asesoría empresarial, se encuentra estructurado por un primer capítulo en el que se define el problema y el proceso metodológico de diseño; el segundo capítulo contiene la fundamentación teórica respecto de gestión de procesos, administración basada en la calidad e implementación de un sistema de gestión que responda a las necesidades de Mignone Flowers Inc, sustentado en teóricos como Harrington, Alarcón González, Koontz, entre otros.

Para un adecuado diseño un Sistema basado en Procesos para la empresa Mignone Flowers Inc, se ha realizado como tercer capítulo del presente documento un diagnóstico de la empresa el cual permite evidenciar la filosofía organizacional así como su estructura de manera que se generó un cuarto capítulo referente al levantamiento de procesos actuales y finalmente, se presenta un quinto capítulo desarrollada la propuesta del mejoramiento de procesos con un estudio financiero que le permita conocer a la empresa la inversión que se puede realizar para mejorar su situación actual y la recuperación de la inversión.

CAPÍTULO I

I.A. Problema que se pretende abordar

La producción de flores en el país, “inició hace poco más de 30 años. El sector es una importante fuente de divisas y empleo para el Ecuador. (Expoflor). La floricultura es una de las actividades que genera ingresos significativos en el país, y es de las pocas actividades económicas que mantiene un sistema de comercialización activo, esto se debe al aprecio de las variedades de flores que generan las fincas ecuatorianas y debido a la alta demanda de ellas en el exterior, especialmente en países como los Estados Unidos de América USA, así lo manifiesta Herrera en una entrevista publicada por Angus Lyall (80)

Los efectos de la globalización en el Ecuador trajeron consigo cambios radicales en la economía, es así que el resultado, en el caso del país, “fue un rápido crecimiento de las exportaciones en los años 90” (Harari, Raúl; Korovkin, Tanya; Larrea, Carlos, 11), siendo las exportaciones una de las estrategias de expansión adoptadas por los floricultores del país, así que en la década mencionada surgió el “boom de las flores” (Lyall 81), dando paso a que la economía nacional tome un giro importante debido al ingreso de nuevos aranceles, el crecimiento del sector floricultor generó nuevas fuentes de ingresos convirtiéndose en una de las fuentes principales de la economía para muchas familias y para el país en general, es así que la Asociación de Florícolas en el Ecuador (EXPOFLOR) sostiene que la floricultura es:

Es de las pocas actividades agrícolas en el mundo que ha roto los esquemas comunes de comercialización de productos para la exportación; normalmente una actividad agrícola de exportación está compuesta por muchos productores, esta oferta se concentra en pocos exportadores o intermediarios y finalmente poco importadores en destino. En el caso específico de la floricultura ecuatoriana, la comercialización se da a la inversa; Ecuador tiene 580 fincas productoras, 700 exportadores. (1)

En tal circunstancia, la comercialización de flores se ha convertido en la actualidad en una de las dinámicas de la economía nacional, es así que según el Economista Luis Luna Osorio, analista económico en exportaciones en la publicación del Boletín Económico No. 64, el Banco Central del Ecuador deja en evidencia que la exportación de flores representa el cuarto ingreso más importante de recursos económicos a nivel país, luego del petróleo, el banano y el camarón. Pudiéndose ver el registro de cifras importantes para finales del 2012, periodo en que se exportaron “766.305 millones de USD, a diciembre del 2013 se exportaron 808.135 millones de USD, representando el 3,25% del total de las exportaciones del país. En relación a las toneladas exportadas a finales del 2012 se registran 126.334 toneladas. (11)

Debido a la dinámica comercial en el sector floricultor en el país, han surgido empresas que brindan servicios a las plantaciones para facilitar los procesos de distribución, comercialización con los involucrados en éste sistema comercial; una de ellas es Mignone Flowers Inc (Persona Natural, Diego Cornejo Mignone), organización que comenzó sus actividades comerciales en diciembre del 2002. Mignone Flowers Inc es un activo participante en la venta de flores ecuatorianas y colombianas de exportación. A partir de su constitución se instauró un sistema de manejo de pedidos, ventas y comisiones manualmente, mismo que fue actualizado en el año 2005 con un registro informático en tablas de Microsoft Access, es decir un sistema informático sin mayores requerimientos técnicos, lo cual ha venido generando contratiempos en las entregas de los pedidos a los demandantes de las flores en el exterior, así como dificultades de la identificación de proveedores en el país.

Las deficiencias encontradas en Mignone Flowers Inc, radican que al ser una empresa pequeña cuyo origen de constitución fue la iniciativa de una persona, que al ver la dinámica del sector económico de las floricultoras, fincas que requerían asistencia en la comercialización y venta de sus flores, así como de vincularse a las empresas compradoras de flores en el exterior, se generó

una oportunidad de negocio que al implementarse, creció rápidamente. Pero el desconocimiento de organización empresarial, determinación de procedimientos y el impacto de la tecnología aplicada al ámbito administrativo en el área de la comercialización, viene generando debilidades en temas de jerarquización de procesos, ventas y en tiempos de respuesta a los clientes.

El problema de comercialización y ventas de la empresa Mignone Flowers Inc, se origina en la forma de constitución de la empresa, pues es importante tener claro que ésta nace de la iniciativa de un grupo de amigos que al ver una oportunidad de negocio en la exportación de flores, deciden generar una línea de negocio que sirva de vínculo entre compradores (vendedores de flores en el exterior) y proveedores (fincas en el Ecuador); esto produce que la estructura organizacional de Mignone Flowers Inc no se encuentre claramente definida, exista superposición de funciones entre los colaboradores y sobre todo los tiempos de respuesta en la entrega del servicio está por sobre lo deseado, todas estas dificultades debido a la falta de conocimiento de los propietarios en procesos de gestión empresarial ha producido que la empresa, no responde a la dinámica empresarial en la que se encuentra involucrada la empresa, puesto que los requerimientos de flores tienen temporadas de alta comercialización como San Valentín, día de la Madre, Navidad entre otras; en que el sistema colapsa, puesto que los procedimientos no se encuentran bien definidos.

Para superar la problemática identificada, se propone brindar una asesoría para crear un sistema informático para el manejo de pedidos, ventas y comisiones de flores mediante el levantamiento de procesos actuales, establecer la mejora de los mismos e implementar un sistema informático actualizado en la WEB, que permita dinamizar el sistema de procesos propuesto, respondiendo de ésta manera a la dinámica de comercialización y ventas de Mignone Flowers Inc, en la constante búsqueda de mejora el nivel de satisfacción de sus clientes. Es decir, se busca mejorar el manejo de pedidos, ventas y comisiones de flores de exportación a la empresa antes mencionada, mediante

el diseño e implementación de un sistema informático que responda a los procesos requeridos por la empresa que para mayor dinámica funcionará en la WEB.

I.B. Objetivos

I.B.1. Objetivo General

Proponer un sistema informático para el adecuado manejo de pedidos, ventas y comisiones, basado en el diseño de procesos que responda a la realidad de la empresa Mignone Flowers Inc, mejorando su gestión de comercialización y ventas.

I.B.2. Objetivos Específicos

- Analizar la situación actual del área de comercialización y ventas de la empresa Mignone Flowers Inc. identificando el sistema de procesos actual del área.
- Diseñar un sistema informático basado en procesos que permita la organización del área de comercialización y ventas de la empresa Mignone Flowers Inc.
- Desarrollar un sistema administrativo informático que facilite la implementación de procesos diseñada para el área de comercialización y ventas de la empresa Mignone Flowers.

I.C. Justificación

El incremento de la competitividad de las empresas, así como la globalización de los mercados y la tendencia de la personalización de los clientes; obliga a los gestores empresariales a estar alerta a los cambios de mercado y a los movimientos de la competencia. Por lo tanto, la búsqueda de la satisfacción del cliente es prioritaria, de allí que mejorar los niveles de organización empresarial es esencial, tomando en consideración que si la organización hace algunas décadas se

la realizaba manualmente, en la actualidad la informática ha dado paso a sistemas de organización más efectivos. De allí que los procesos, con el avance de la tecnología, brindan nuevas posibilidades que permiten a las empresas que no disponen de sofisticadas estructuras, como es el caso de Mignone Flowers Inc., mejorar su dinámica interna, disminuir el desperdicio de recursos y satisfacer a sus clientes; es así como los sistemas informáticos aplicados al ámbito empresarial cada vez más cobran importancia. Por lo tanto, a través de la “Gestión por Procesos se incorporan estas funciones de gestión en un sistema integrado, que apoyándose en las posibilidades de la informática da coherencia interna a los procesos empresariales” (Fernández 44)

La sistematización de la gestión por procesos en una empresas genera un valor agregado, pudiendo de esta manera dar respuesta a la dinámica comercial, a mejorar sus niveles de control empresarial y sobre todo satisfacer a los clientes.

Por lo tanto, para seguir compitiendo en un mercado importante para la economía del país, que requiere de mejores procesos con mejor y más eficiente conectividad, Mignone Flowers Inc., necesita desarrollar un sistema informático actualizado incorporado a la Gestión por Procesos, rescatando las bondades del anterior, pero mejorando y simplificado sus procesos, con acceso inmediato y desde cualquier parte.

I.C.1. Oportunidad del proyecto.

La modernización, la tecnología y la Innovación en los procesos empresariales se han convertido en una oportunidad de mejora continua para las empresas en general, sin ser la excepción Mignone Flowers Inc, tomando en consideración que la organización en estudio se encuentra inmersa en mercados internacionales, de allí que existe la necesidad de mejorar los procesos actuales en la empresa y de desarrollar un sistema informático para que la operatividad de los mismos sea dinámica y responda a la rapidez de los sistemas empresariales. Por lo que se

debe considerar lo mencionado por el Instituto de Promoción de Importaciones y Exportaciones (PRO ECUADOR), en su artículo publicado en su página web donde se realiza un análisis sectorial de flores en el país, donde se señala que:

El mercado internacional de las flores se caracteriza por un alto grado de concentración del producto y del origen. Los principales consumidores per cápita de flores son los países de la Unión Europea, cuya demanda mundial en el 2012 representó más del 58%, seguido además por América del Norte con 17%, Reino Unido con 12% y Japón con 6%. Países como Alemania, Reino Unido, Francia y Países Bajos (Holanda) lideran las importaciones de flores gracias al alto consumo de su población. Cabe destacar, que Holanda actúa como principal intermediario en la cadena de la comercialización de las flores, siendo importador y a su vez re-exportador, principalmente a los países europeos (34)

I.C.2. Viabilidad del proyecto.

El propietario de la empresa Mignone Flowers Inc, están conscientes de la necesidad de mejorar sus procesos en cuanto al manejo de pedidos, ventas y comisiones de flores, así como de la importancia de la tecnología como medio para dinamizar los procesos; pues el área de comercialización y ventas en la razón de ser del negocio, que su actividad económica es ser el nexo entre las plantaciones y los compradores de flores en el exterior. Por lo que a continuación se analiza la viabilidad del proyecto desde diverso puntos de vista:

I.C.2.a. Viabilidad Financiera del proyecto

Sus ingresos son representativos por lo que consideran que si se establece un procedimiento claro en el departamento mencionado, en cuanto a las actividades primarias del negocio, la

rentabilidad mejoraría y el nivel de satisfacción de sus clientes sería óptima. Por tal razón, el proyecto es viable pues se ha generado un escenario favorable en la empresa en estudio para realizar el proceso de asesoría técnica en el área administrativa.

I.C.2.b. Viabilidad Social

La viabilidad del presente proyecto de investigación, se la analiza desde varios puntos de vista; se podría decir que es viable socialmente pues al implementar un sistema de gestión por procesos en el área de comercialización y ventas se mejoran las relaciones interpersonales del personal que colabora en la empresa Mignone Flowers Inc. Esto implica impacto social externo pues existe un mejor trato al cliente externo, atención oportuna y pertinente alcanzando su satisfacción, así como una mejor relación con los proveedores, lográndose de ésta forma equilibrio social.

I.C.2.c. Viabilidad Legal

Otro aspecto de estudio es la viabilidad legal, es importante para ello tener en cuenta que la empresa Mignone Flowers Inc. cumple con todos los parámetros y exigencias legales lo cual permite el desarrollo del presente proyecto, además de que la implementación de un sistema informático basado en la gestión de proceso permitirá cumplir a tiempo con las exigencias legales tanto de gestión de talento humano como tributarias

I.C.2.d. Viabilidad Tecnológica

En la presente asesoría es importante tomar en consideración la viabilidad tecnológica, pudiéndose ver que es totalmente viable, pues todos los procesos administrativos requieren de un soporte tecnológico para dar respuesta a la dinámica comercial y de competitividad en el mercado,

esto es que la tecnología es completamente adaptable a las necesidades de gestión de procesos de la empresa en estudio.

I.C.3. Importancia del proyecto

La presente investigación tiene alta relevancia tanto para el inversionista como para todos los stakeholders¹ involucrados en ésta línea de negocio, tomando en consideración que los cambios de mercado en los últimos años y la incorporación de las tecnologías informáticas facilitan la administración de procesos, con el fin de ofrecer mejoras en la toma de decisiones, las cuales tienen alto impacto en indicadores empresariales como son: satisfacción del cliente (indicador de gestión administrativa) y la rentabilidad del negocio (indicador financiero).

La posibilidad de implementar sistemas tecnológicos en Mignone Flowers Inc, posibilitará obtener ventajas con relación a la competencia, así como incrementar la capacidad de organización empresarial y tomar de esta manera los procesos como medios de mejora continua, lo cual facilita la toma de decisiones para el alcance de los objetivos propuestos. El dueño de la empresa considera necesario la asistencia de una asesoría empresarial, que provea a la compañía de un sistema eficaz que les brinde múltiples posibilidades de acceder a la información inmediata de sus stakeholders de manera frecuente y oportuna, Es así que se puede establecer que la importancia del proyecto radica en la incorporación de un sistema informático en la gestión de procesos del área de comercialización y ventas de la empresa, que le permita tener una ventaja competitiva en el mercado actual, y de esta manera se establecerán procesos adecuados, sistema de control preciso,

¹ Interesados directos e indirectos de una empresa que teniendo algún tipo de interés en las operaciones empresariales, le brindan su apoyo y ante los cuales la organización es responsable.

ya que la información estará disponible de manera permanente, inmediata, y confiable, garantizando de esta manera el alcance de los objetivos empresariales previamente establecidos.

I.D. Presuposiciones e Hipótesis

I.D.1. Presuposición

La presente estudio se realizará bajo el auspicio de la empresa Mignone Flowers Inc, misma que bajo su aprobación entregará la información pertinente de manera oportuna para que se desarrolle la investigación y se diseñe la propuesta, por lo que el proyecto está expuesto a la consolidación del mismo en relación a la predisposición de la organización en la cual se lo realizará. Se ha logrado establecer un compromiso entre los inversionistas y el investigador por lo que se presupone el éxito en la ejecución del trabajo de campo, mediante el cual se obtendrá la información para el diseño de la propuesta.

I.D.2. Hipótesis

La creación de un sistema de administración permitirá proponer procesos acorde a la realidad de Mignone Flowers Inc y mejorará los niveles de gestión mediante la entrega de información pertinente y oportuna a los inversionistas.

I.E. Metodología

La investigación se realizará en la empresa **Mignone Flowers Inc**, entidad ubicada en la ciudad de Quito, cuya actividad comercial es la comercialización y venta de flores para exportación, estableciendo un nexo comercial entre las plantaciones (productores) y los compradores que se encuentran en los Estados Unidos de América y la Unión Europea.

Es importante indicar que el proyecto de investigación como lo establece la ley a través del Reglamento de Régimen Académico en Educación Superior, art. 21; es un proyecto innovador fundamentado en una metodología cuali – cuantitativa; en primera instancia cualitativa pues parte de una **investigación diagnóstica** en la que se realiza la descripción de la situación actual de la empresa Mignone Flowers Inc, la cual permite conocer factores externos como oportunidades y amenazas; así como sus oportunidades. Y factores internos que evidencian sus fortalezas y debilidades, éste proceso investigativo genera información clave para el inicio del proyecto pues permite diseñar estrategias y objetivos organizacionales enfocados al cumplimiento de la misión y la visión de la empresa en estudio.

El estudio se complementa con una metodología cuantitativa, al momento de definir un grupo objetivo al cual va dirigida la investigación de tipo **exploratoria**, pues es la primera vez que se realiza en la empresa en estudio, con relación a identificar de cómo mejorar el nivel de operatividad en el proceso de comercialización y ventas que es el servicio básico que entrega, por lo que se realizará un trabajo de campo exhaustivo con la correspondiente cuantificación y análisis de resultados obtenidos.

El proceso de investigación se lo ejecutará en fases las cuales se describen a continuación:

- **Fase 1:** Diagnóstico de la situación actual del área de comercialización y ventas de la empresa Mignone Flowers Inc definiendo los procesos actuales de pedidos, ventas y comisiones de la empresa.
- **Fase 2:** Definición de mejoras de los procesos de toma de pedidos, ventas y comisiones, mediante el diseño de un sistema de procesos para el área de comercialización y ventas,

- **Fase 3:** Desarrollo de un sistema informático en base a las mejoras propuestas y realización de pruebas de funcionamiento

En referencia a los métodos de investigación que se aplicarán durante el diseño y ejecución de la presente asesoría son: el analítico para el desarrollo de la primera fase, en la cual se realiza el diagnóstico de la situación actual del área de comercialización y ventas, además del levantamiento de procesos referentes. En la segunda fase se aplica el método explicativo pues a través de él se establecerá el proceso de mejora de los procesos actuales, al igual que en la tercera fase donde se desarrollará sistema informático propuesto.

Finalmente, se aplicará el método deductivo para formular las conclusiones y recomendaciones del presente estudio en relación las primeras a los objetivos propuestos y a la aplicación de la propuesta de asesoría en el segundo caso.

CAPÍTULO II

MARCO REFERENCIAL

II.A. Procesos

II.A.1. Definición

El alcance de los objetivos organizacionales se han convertido en retos en las organizaciones cualquiera que fuere su naturaleza, de allí que la organización de las actividades/tareas en el cumplimiento de funciones determinadas son un imperativo organizacional, es allí donde surge la Administración por Procesos como un avance en el sistema administrativo.

En tal circunstancia, para el éxito empresarial la aplicación y diseño de procesos organizacionales son imperantes es así que según Alarcón González un proceso es el “conjunto de actividades que, con un input recibido es capaz de crear un producto de valor para el cliente” (16)

Para el objeto mencionado es importante tomar en consideración que un proceso es “el desarrollo continuo de tareas/actividades que en un determinado momento/ tiempo están relacionadas y articuladas entre sí, cuya conexión agrega valor de acción, con el objeto de mezclar y transformar los insumos para que produzcan un rendimiento y un resultado o producto interno o externo para las organizaciones” (Dávila 13)

En conclusión un proceso es una secuencia de pasos dispuesta con algún tipo de lógica que se enfoca en lograr algún resultado específico que en el ámbito empresarial se denominan objetivos organizacionales, es decir que los procesos son mecanismos de comportamiento que diseñan los hombres para mejorar la productividad de algo, para establecer un orden o eliminar algún tipo de

problemas. Es importante en este sentido hacer hincapié que los procesos son ante todo procedimientos diseñados para mejorar la posición actual.

II.A.2. Límites, elementos y factores de un proceso

La existencia de los procesos es parte inherente al ser humano, pues aun cuando no se encuentren técnicamente diagramados o definidos, todas las actividades que se realizan tienen un principio y un fin, la finalidad de su existencia es el organizar las actividades con el fin de alcanzar un objetivo o una meta, es por ello que se deben considerar que en su jerarquización existen limitaciones, intervienen elementos y factores lo cual facilita o dificulta el alcanza de los propósitos propuestos.

II.A.2.a. Límites de un proceso

No existe una interpretación homogénea sobre los límites de los proceso, ya que varían según el tamaño de la empresa. Por ello el determinar límites permite asignar responsabilidades en relación a su nivel. Según Juan Ángel Alarcón González en su obra reingeniería de proceso, es muy claro al definir que las limitaciones de un proceso se deben a que:

- a) Los límites del proceso determinan una unidad adecuada para gestionarlo, en sus diferentes niveles de responsabilidad.
- b) Estén fuera del “departamento” para poder interactuar con el resto de procesos.
- c) El límite inferior sea un producto con valor. (54)

Los límites en los procesos de la presente investigación se delimitan al área de comercialización ventas y facturación, áreas que se encuentran íntimamente relacionadas, pues generan un flujo continuo de actividades, que permiten establecer los procesos claves de Mignone Flowers Inc. Esto quiere decir, que el inicio de los procesos claves (input) están definidos por la necesidad del comprador que es el actividad inicial de logística de entrada; originando la respuesta de la búsqueda

de una finca que responda a los requerimientos del cliente. Mientras que el límite final está dado por la cancelación de haberes de las comisiones a vendedores que es la actividad terminal del proceso y ubicado en los procesos claves en la logística de salida.

II.A.2.b. Elementos de un proceso

Todo proceso se encuentra estructurado por tres elementos, a saber: un input, la secuencia de actividades y un output, los mismos que se describen a continuación:

- **Input:**

El input de un proceso es la entrada principal, se convierten en entradas los **insumos** o **productos** que bien puede ser uno o varios, los cuales “provienen de un suministro (externo o interno); es la salida de otro proceso (procedente de la cadena de valor) o de un “proceso del proveedor” (Pérez 54)

La Nota 1 de la Norma ISO 9000:2008, los input o elementos de entrada de un proceso son generalmente los resultados de otros procesos. En definitiva la existencia del input es lo que justifica la ejecución sistemática del proceso. (FORMASELECT)

En el caso de la presente asesoría el input o entrada principal está dada por los requerimientos de los clientes de Mignone Flowers Inc, sean estos las plantaciones de flores de exportación o los compradores.

Es así que, los input y output definen los límites de todo proceso, por lo que es importante definirlos claramente en el diseño de la propuesta, para poder asignar con responsabilidad y de manera pertinente las actividades/tareas a los involucrados, por tanto los procesos para que estén conectados entre sí requieren de los elementos mencionados (entradas – salidas).

- **Secuencia de actividades:**

La secuencia de actividades en un proceso se lo conoce como el procedimiento del mismo, el cual es la “manera establecida y sistemática para desarrollar y ejecutar las diferentes tareas y actividades inherentes al proceso” (Dávila 13)

Las tareas y actividades durante la secuencia deben ser diseñadas y explicadas ¿cómo hacerlas?, mediante procedimientos escritos que son conocidos como manuales o instructivos, en los cuales se describe detalladamente los medios y recursos con determinados requisitos dependiendo del tipo de procedimiento, en la secuencia de actividades se insertan aspectos como: recursos, responsables, tiempos, sistemas de control conocidos administrativamente como indicadores o medidores de resultados del “producto del proceso y del nivel de satisfacción del cliente”

La Nota 2 de la Norma ISO 9000:2008, establece que la secuencia de actividades de un proceso son generalmente planificadas y puestas en práctica bajo condiciones controladas para aportar valor” (FORMASELECT)

- **Output:**

Un output conocido como salida es el producto generado de la secuencia del proceso, por lo general están sometidos a cumplimiento de estándares de calidad, mismas que son medidas a través de indicadores, es así que “el output final de los procesos de la cadena de valor es el input o una entrada para otro proceso” (Pérez 55)

Se concluye que los output o salidas del proceso son los resultados o productos finales o ejecutados con características de interno o externo, el cual es aceptado o no por el cliente o usuario, partiendo de ello existen dos tipos de output: de **producto tangible** que será sometido a un estricto control de calidad según la ISO 9001 de “medición y seguimiento del producto”. Y de **producto**

intangibles o servicios como es el caso de los outputs que generarán los procesos de Mignone Flowers Inc, que se miden mediante la satisfacción del cliente como son: permanencia del cliente en la cartera de servicios, retorno del cliente, incremento de clientes por referidos.

Es importante considerar las diferencias entre los outputs o resultados internos y externos de un proceso, es así que Dávila establece la diferenciación clara, como sigue:

Output interno: Son los resultados intermedios estratégicos de los procesos y tienen que cumplir con todas las condiciones de desarrollo y ejecución establecidas por las tareas/actividades, este producto debe ser trasladado al cliente o usuario interno para continuar con el procedimiento exigido por el proceso para obtener su culminación.

Output externo: Son los resultados estratégicos los cuales tiene que satisfacer las necesidades del cliente o usuario externo. (14)

II.A.2.c. Factores de un proceso

Según Pérez Fernández de Velasco en su obra *Gestión por Procesos* publicada en el 2010, determina que los factores que intervienen en un proceso son: personas, materiales, recursos físicos, métodos y medio ambiente los cuales se describen a continuación:

- **Personas:** los responsables de las actividades/tareas en el procedimiento, define el éxito del mismo, por lo que la contratación de personal competente es determinante.
- **Materiales:** son los insumos, materias primas o material pre elaborado que se requiere en el caso de la generación de un producto tangible. En el caso de un intangible como es el

caso del procedimiento propuesto para Mignone Flowers Inc, son los datos proporcionados por los involucrados en el procedimiento.

- **Recursos Físicos:** se hace referencia a todos los activos físicos requeridos durante el procedimiento como instalaciones físicas, software, entre otros.
- **Métodos:** incluye la forma como se realiza el procedimiento, es la descripción de la forma como se van a emplear los recursos. Dentro de ellos se consideran métodos para ejecución de actividades, métodos de seguimiento y medición de las mismas.
- **Medio Ambiente:** es el entorno en que se lleva a cabo el procedimiento.

II.A.3. Tipos de procesos

La implementación de un sistema de administración por procesos en las organizaciones, exige que estén estructuren sus procesos según una clasificación lógica y relacionadas con la distribución de niveles organizacionales, por lo que se los clasifica en tres categorías: gobernantes o estratégicos, de apoyo o soporte y operativos o primarios, los cuales se describen a continuación:

II.A.3.a. Procesos Gobernantes

Los procesos gobernantes son aquellos que proporcionan directrices a los demás procesos y son realizados por el nivel estratégico o ejecutivo de la empresa, por la alta gerencia para poder cumplir con los objetivos organizacionales. Entre los procesos gobernantes se pueden mencionar a: planificación estratégica, infraestructura, financiamiento, relaciones con inversores.

II.A.3.b. Procesos de Apoyo

Los procesos de apoyo o de soporte son aquellos que sustentan a las actividades primarias y se apoyan entre sí, proporcionando insumos comprados, tecnología, recursos humanos y varias

funciones de toda la empresa. La interrelación entre los subprocesos de apoyo refleja el hecho de que el abastecimiento -compras-, la tecnología y la gestión de recursos humanos pueden asociarse con actividades primarias específicas, así como el apoyo a la cadena completa. La infraestructura no está asociada a ninguna de las actividades primarias sino que apoya a los procesos de toda la empresa.

Por tanto se puede establecer que éste tipo de procesos son aquellos que dan soporte a los procesos gobernantes y operativos, se encargan de proporcionar personal competente, reducir los riesgos de trabajo, preservar la calidad de los materiales y equipos, mantener las condiciones de operatividad y funcionamiento, coordinar y controlar la eficacia del desempeño administrativo y la optimización de los recursos. Entre ellos: gestión del talento humano, desarrollo de tecnología, compras.

Los procesos de apoyo de Mignone Flowers Inc., está determinados por la gestión administrativa y la gestión financiera, y en el caso específico de la presente investigación es el determinar un manejo adecuado de pedidos, ventas y comisiones de flores, definiendo procesos ligados a la tecnología; se puede determinar que el proceso de apoyo es la gestión financiera que se identifica en el proceso de facturación, pues permite determinar el valor de la venta que se paga a la plantación y las comisiones de Mignone y de sus vendedores.

II.A.3.c. Procesos Claves

Los procesos claves conocidos como primarios u operativos, son esenciales en la generación del producto/servicio, permiten ejecutar efectivamente las políticas y estrategias relacionadas con la calidad de los productos o servicios que ofrecen a los clientes. Los procesos claves son: logística de entrada (almacenamiento, materiales, recepción de datos, acceso a clientes), operaciones (montaje, producción de productos/servicios), logística de salida (procesamiento de pedidos, manejo de depósitos, preparación de informes), Marketing y Ventas (fuerza de ventas,

promociones, exposiciones, presentaciones de propuestas) y finalmente servicios de post venta (seguimiento de clientes, reclamos, resolución de quejas)

Los procesos primarios o claves son los implicados en la creación física del producto, su venta y transferencia al comprador así como la asistencia posterior a la venta. Se dividen a su vez en las cinco categorías genéricas que se observan en el gráfico 3.

II.A.3.d. Cadena de Valor

La Cadena de Valor es una herramienta de análisis que permite ver hacia adentro de la empresa, en búsqueda de una fuente de ventaja en cada una de las actividades que se realizan, es una forma sistemática de examinar todas las actividades que en la empresa se realizan e interactúan.

Con esta herramienta, se disgrega a la empresa en sus actividades estratégicas relevantes para comprender el comportamiento de los costos y las fuentes de diferenciación existente y potencial. Una empresa obtiene la ventaja competitiva, desempeñando esas actividades más barato o mejor que sus competidores, esta herramienta propuesta por Michael Porter, permite ver las clases de procesos descritos como se aprecia en la figura 1.

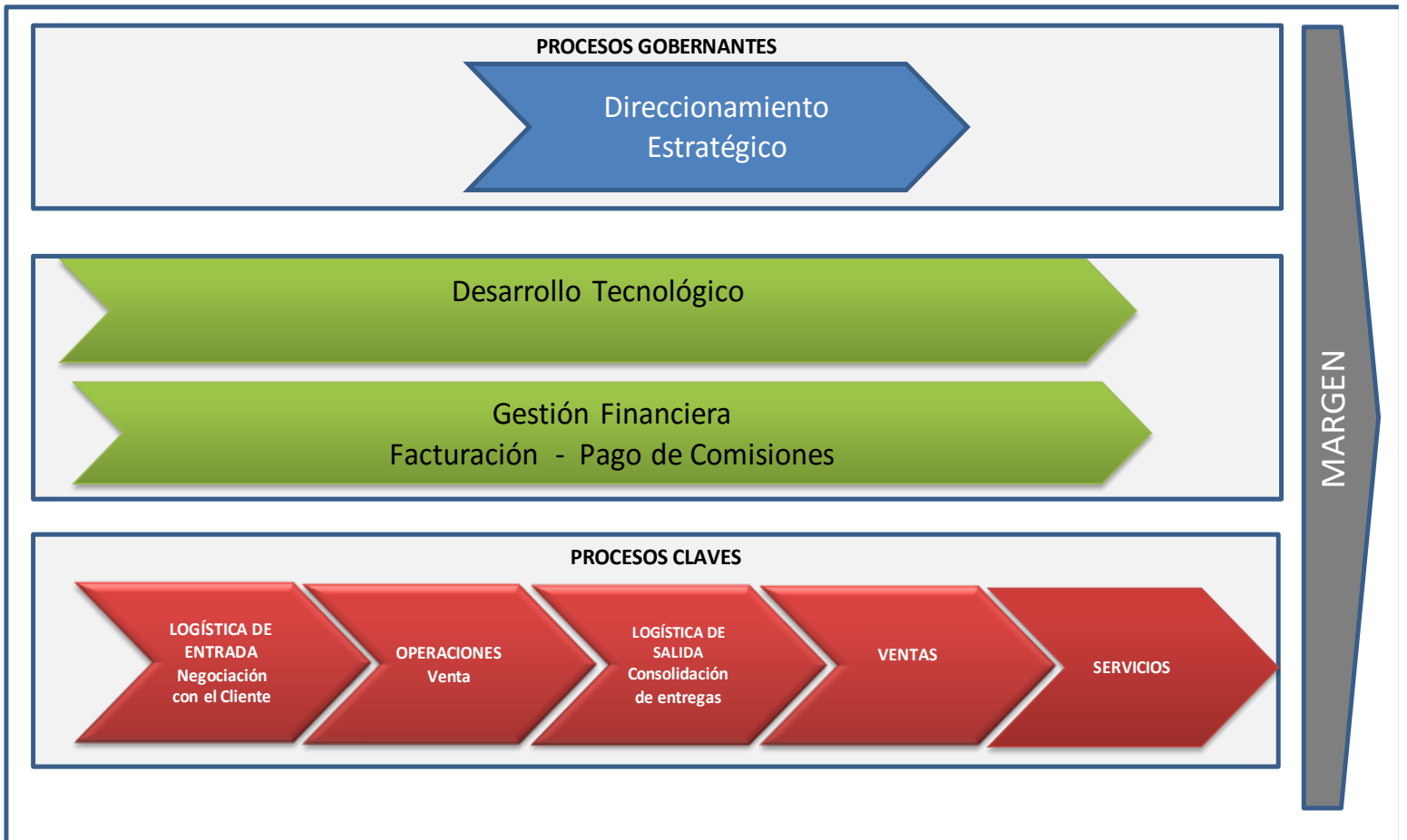


Figura 1. Cadena de Valor Michael Porter

Fuente: <https://www.google.com.ec/search?q=cadena+de+valor+michael+porter&sa>

II.A.4, Administración de la Calidad Basada en Procesos

La Norma ISO 9001:2008, es una norma de calidad internacional que “promueve la adopción de un enfoque basado en procesos cuando se desarrolla, implementa y mejora la eficacia de un sistema de gestión de calidad, para aumentar la satisfacción del cliente mediante el cumplimiento de sus requisitos” (IRAM vi)

Para que una empresa se organice de manera eficaz, tiene que definir los elementos de sus procesos así como los factores que intervienen en ellos, de allí que el Sistema de Calidad basada en la Administración de Procesos, como lo muestra el gráfico 2, ilustra vínculos entre los procesos, en los cuales los factores intervienen de manera preponderante, es así que los clientes juegan un papel significativo pues definen los input y los output. Viéndose que los factores del proceso se interrelacionan para generar la salida del producto /servicio.

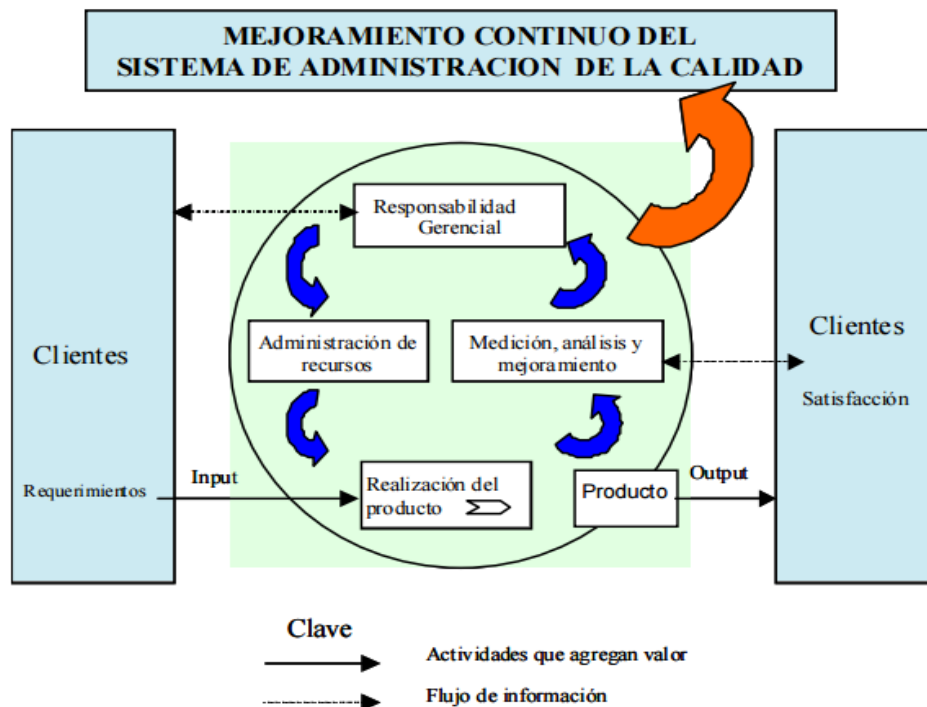


Figura 2. Sistema de Administración de la Calidad

Fuente: ISO Normas 9001

tener una visión clara de las actividades que aportan valor al producto/servicio recibido finalmente por el cliente” (22)

En su elaboración debería intervenir toda la organización, a través de un equipo multidisciplinar con presencia de personas conocedoras de los diferentes procesos.

Por tanto, cuando se hace referencia a un proceso, la imagen mental que se forma es la idea de secuencia lógica que permite llegar a un determinado punto o alcanzar lo deseado, referente al tema han surgido varias definiciones entre las que se puede mencionar es aquella que lo considera como “la forma natural de organizar el trabajo” (Pérez 50)

Tomando en consideración que un proceso es la secuencia lógica de actividades que permiten el alcance de los objetivos propuestos, es importante tener claro que todo proceso presenta un input y un output, siendo por tanto el seguimiento y control de procesos una parte esencial en el mismo.

En conclusión se puede establecer que un proceso es la secuencia lógica de actividades pertinentes, coherentes, cuya interacción permite el alcance de los objetivos o metas propuestas. Por tanto, las características esenciales de los procesos son: su secuencialidad lógica, debido a que las actividades se suceden unas a otra guardando relación entre sí, por lo que se establece su coherencia y pertinencia. Las dos características esenciales que en la actualidad debe tener el término proceso, hacen referencia a “que interactúan, es decir, que comparten algo para conformar un Sistema de Procesos” y “que se gestiona” (Pérez 50)

II.A.4.b. importancia de la Gestión por Procesos

Para que se pueda entender la importancia de la adopción de una orientación o enfoque de procesos dentro de una organización, se debe analizar la historia inmediata de las empresas e instituciones, en relación con la forma en que ellas desarrollaban sus actividades. El enfoque

normalmente utilizado era netamente funcional, es decir que cada unidad administrativa de la organización, normalmente se limitaba al cumplimiento de sus funciones y en algunos casos sin prestar atención al procesamiento posterior de los resultados parciales de su gestión, mismo que era realizado por otra unidad administrativa.

Con éste enfoque funcional, cada unidad administrativa podía convertirse en una “isla”, sin una visión clara de los resultados (bienes o servicios) que se proporcionan a los clientes finales, y peor aún del nivel de calidad de esos resultados. Cuando existían problemas o reclamos de parte de los clientes, internamente cada unidad administrativa pretendía, con razón o sin ella, justificar y defender su particular gestión, responsabilizando de las fallas a otros departamentos o secciones. En conclusión, con este enfoque existe alto riesgo de que los clientes finales queden insatisfechos. Según el cuarto principio de las Normas ISO 9000:2008, “Enfoque basado en procesos”, se menciona que: “un resultado deseado se alcanza más eficientemente cuando las actividades y los recursos relacionados se gestionan como un proceso.” (IRAM 11)

CAPÍTULO III

DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL

III.A. La empresa: antecedentes

Mignone Flowers Inc, es una microempresa privada cuyo capital de origen proviene de un inversionista ecuatoriano, cuya iniciativa ha sido facilitar a las empresas florícolas nacionales y colombianas a promocionar y entregar sus productos de exportación en el exterior, especialmente en países como Estados Unidos y países Europeos que son los habituales compradores de flores. En tal circunstancia su actividad principal es la de realizar actividades comerciales a cargo de comisionistas, en el mercado de flores para la exportación de Ecuador y Colombia.

La empresa fue fundada en el 2002, empezando con 3 personas, el dueño Diego Fernando Cornejo Mignone, quien deseaba emprender con una idea diferente en el mercado, no una comercializadora que re-vende producto a mayor precio, sino un socio directo con las fincas, con la misma ventaja de la comercializadora, variedad de productos, un concepto de “Tienda de una sola parada”. Él estuvo acompañado de 2 vendedores, los 3, profesionales que trabajaban en diferentes fincas productoras de flores de exportación ecuatorianas, su finalidad era atender los requerimientos de clientes internacionales.

III.A.1. Constitución de la empresa

La empresa Mignone Flowers Inc, fue constituida por iniciativa del Sr. Diego Cornejo quien al ver la necesidad de las florícolas por viabilizar su relación comercial con compradores internacionales crea la empresa con el Registro Único del Contribuyente con Personería Natural para realización de actividades económicas independientes con un determinado número de RUC asignado por el Sistema de Rentas Internas como organismo de control financiero. (Ver Anexo 1)

III.A.2. Línea de negocio

La línea de negocio de Mignone Flowers Inc, gira en torno a acuerdos contractuales con fincas productoras de flores para exportación, con la finalidad de facilitarles y viabilizar sus actividades de Marketing y Comercialización de sus productos hacia el exterior. Para el efecto se firman contratos en los que se estipulan compromisos de ambas partes y sobre todo se establecen claras políticas y normas para la comercialización y el cobro de comisiones. Su línea de negocio se define como la *“Ventas de Flores de calidad de exportación de Ecuador y Colombia hacia el exterior”*

III.B. Estructura Orgánica

Debido al tamaño del negocio Mignone Flowers Inc, se encuentra estructurado de manera jerárquica, cuyos niveles organizacionales se encuentran representados por:

- Nivel estratégico = Gerencia General
- Nivel de mandos medios = Departamento de Ventas
- Nivel operativo = Asistencia de ventas

III.B.1. Organización estructural

La distribución jerárquica mencionada, se la distribuye en el orgánico estructural de la siguiente manera:



Figura 4. Orgánico Estructural
Elaborado por: Juan Sebastián Benavides Riofrío

III.B.2. Funciones principales del área de comercialización y ventas

El orgánico funcional de la empresa Mignone Flowers Inc, se encuentra estructurado por las funciones de cada uno de los colaboradores y su ubicación en los puestos de trabajo de cada una de las áreas, de la siguiente manera.

Gerente General:

- **Responsabilidad del cargo**

Representar de manera legal y extrajudicialmente a la empresa en todos sus actos de comercio y negociación.

- **Funciones**

Partiendo de lo establecido por Harold Koontz y Cyril O'Donell, las funciones gerenciales se encuentran vinculadas a las del proceso administrativo, por lo tanto son esenciales en la organización siendo estas la planeación, organización, dirección y control (65)

Por lo tanto, las funciones del Gerente General, están vinculadas a la jerarquía del puesto de trabajo y se describen a continuación:

- a. Elaborar el plan estratégico organizacional.
- b. Establecer políticas y normas organizacionales.
- c. Asignar funciones y tareas a sus colaboradores.
- d. Liderar los procesos de negociación y comercialización.
- e. Firmar y legalizar las actividades contractuales de la empresa.
- f. Revisar, aprobar y firmar los cheques emitidos por diferentes conceptos, tales como: pagos a proveedores, pagos de servicios, aportes, asignaciones, avances a justificar, incremento o creación de fondos fijos, fondos especiales y de funcionamiento, alquileres, y otras asignaciones especiales.
- g. Apoyar a la organización en todas las gestiones legales y reglamentarias.
- h. Supervisa la formulación, ejecución y evaluación del presupuesto anual, de conformidad con las disposiciones legales aplicables.
- i. Elaboración y control de presupuestos.
- j. Realizar el seguimiento y control de las actividades de los jefes de ventas y administrativo.
- k. Velar por mantener un adecuado clima organizacional en la empresa.
- l. Realizar acciones administrativas en conjunto con los jefes departamentales a su cargo.

Jefe Administrativo

Debido al tamaño del negocio el asistente administrativo es la persona que realiza todo tipo de actividad de asistencia directa a la gerencia, siendo su responsabilidad y funciones, las siguientes:

- **Responsabilidad**

Brindar asistencia a las actividades de la Gerencia General, siendo responsable directa de que los procesos de la empresa se ejecuten a cabalidad.

- **Funciones**

Entre las funciones del asistente administrativo, son básicamente las detalladas a continuación:

- a. Llevar la agenda de la Gerencia General.
- b. Establecer las citas de negociación con los clientes tanto proveedores como compradores de flores.
- c. Elaborar los contratos con los clientes de Mignone Flowers Inc.
- d. Realizar un control de post venta tanto para los proveedores que en el presente caso son las florícolas, y con los compradores de las flores.

Jefe de Ventas

- **Responsabilidad**

Mantener los estándares de ventas programados en el Plan Estratégico Organizacional, con la finalidad de mejorar las ventas y la rentabilidad de la empresa.

- **Funciones**

Las funciones que posee el Jefe de Ventas de la empresa Mignone Flowers Inc, son de vital importancia pues garantizan la vida del negocio, siendo estas:

- a. Elaborar, ejecutar y llevar seguimiento – control del Plan Operativo del área de ventas.
- b. Búsqueda de nuevos clientes.
- c. Cierre de procesos de negociación de venta y comercialización de flores.

- d. Realizar el seguimiento y control de las actividades del vendedor senior que se encuentra bajo su responsabilidad.
- e. Establecer las hojas de ruta del vendedor senior.
- f. Atender y canalizar al área pertinente las posibles quejas de los clientes.
- g. Controlar la asistencia y el cumplimiento de las tareas y funciones de cada uno de sus colaboradores, en el presente caso es el vendedor senior.

Vendedor Senior:

- **Responsabilidad**

Búsqueda de nuevos espacios de comercialización, consolidando ventas para el periodo determinado de trabajo.

- **Funciones**

El vendedor senior tiene funciones muy específicas en el caso de Mignone Flowers Inc, considerando que la empresa está dedicada a la función de las ventas, comercialización de flores de exportación comisionando por dicha actividad, por tanto las funciones de éste colaborador son esenciales, siendo estas:

- a. Establecer un nexo primario entre el cliente y la empresa: sea este un proveedor (plantaciones de flores de exportación) o un comprador (países extranjeros).
- b. Comunicar adecuadamente a los clientes la información pertinente que la empresa haya preparado para ellos.
- c. Asesorar a los clientes acerca de los productos de Mignone Flowers Inc.

- d. Retroalimentar a la empresa informando a los canales adecuados que en su caso es el Jefe de Ventas, sobre todas sus actividades realizadas, así como necesidades y deseos de los clientes, requerimientos, quejas e inquietudes.
- e. Contribuir activamente a la solución de problemas, con actitud propositiva.
- f. Administrar de manera efectiva su territorio de ventas.
- g. Integrarse a las actividades de Marketing y Comercialización propuestos por el área de
- h. ventas.

III.C. Filosofía Organizacional

III.C.1. Misión

La empresa Mignone Flowers Inc, carece de filosofía organizacional debido a su tamaño y la forma de constitución por lo que se propone la siguiente:

- **Formulación de la misión organizacional**

Para formular la misión de la empresa Mignone Flowers Inc, es necesario conocer para lo que fue creada, desde el punto de vista del inversionista, y como satisface a sus clientes. Para diseñar la misión organizacional, es necesario considerar los siguientes parámetros:

- a. **Identidad corporativa: ¿Quiénes somos?**

Mignone Flowers Inc

Somos una empresa de vínculo comercial entre los productores de flores de exportación con los grandes compradores a nivel mundial.

- b. **Razón de ser de la empresa: ¿Por qué existimos?**

Para brindar seguridad, rapidez, seriedad, facilidad y satisfacción de las necesidades de nuestros clientes.

c. Producto ¿Qué ofrecemos?

Generar procesos de comercialización y ventas de flores de exportación mediante procesos dinámicos que respondan a las necesidades de nuestros clientes

d. Clientes: ¿Para quienes trabajamos?

Nuestros clientes son las plantaciones de flores de exportación y los compradores de flores en el exterior.

- **Declaración de la misión**

MISIÓN

Mignone Flowers Inc

Empresa de vínculo comercial entre productores de las mejores flores de exportación del Ecuador y Colombia con los compradores a nivel internacional; que brinda seguridad, seriedad y transparencia en las actividades comerciales tanto a proveedores como compradores de flores.

III.C.2. Visión

- **Formulación de la misión organizacional**

La declaratoria de la visión organizacional define la proyección de tiempo de la empresa y sobre todo como desean verse a largo plazo, la visión ha sido formulada por sus inversionistas dentro de los siguientes parámetros:

a. Tipo de liderazgo: ¿Cómo queremos vernos?

Alcanzar mayor posicionamiento en el mercado, con mayor reconocimiento.

b. Proyección a largo plazo ¿Cuál es nuestra dimensión de tiempo?

En 10 (diez) años

c. Dimensión geográfica: ¿Cuál es la cobertura?

Cobertura nacional e internacional.

- **Declaración de la Visión**

VISIÓN

Mignone Flowers Inc

Ser el vínculo comercial de mayor prestigio nacional e internacional entre las empresas productoras de flores de exportación del más alto prestigio, entregando seriedad, seguridad y transparencia en el servicio.

III.C.3. Valores y principios

Al ser una empresa de intermediación comercial entre proveedores y compradores en el caso de Mignone Flowers Inc, se comercializan flores de exportación de la más alta calidad, los valores y principios corporativos definidos son:

- a. Seriedad** en el servicio
- b. Seguridad** de entrega del producto
- c. Transparencia** en los procesos de exportación

III.D. Análisis FODA

La metodología del análisis empresarial FODA, es conceptualizada por Díaz Luís Fernando como “una herramienta analítica apropiada para trabajar, con información limitada sobre la empresa o institución, en las etapas de diagnóstico o análisis situacional con miras a la planeación” (105)

Se ha considerado la aplicación el FODA para la presente asesoría con la finalidad de conocer a profundidad la realidad de Mignone Flowers Inc, puesto que es un “modelo sencillo y

claro que provee dirección, y sirve como base para la creación y control de planes de desarrollo de empresas y de comercialización” (105)

III.D.1. Análisis de factores

Para realizar el análisis FODA, es necesario identificar los factores de mayor y menor incidencia en la empresa desde un punto de vista externo (factores externos) e internos (factores internos), con la finalidad de medir el nivel de impacto entorno a la relación empresa tanto interno, como afuera de la organización. La metodología aplicada es aquella que propone Fred David, pues permite cuantificar los aspectos cualitativos analizados, lo cual permite tener una idea clara de la posición actual de la empresa en estudio.

III.D.1.a. Análisis de factores externos

Para el análisis externo se ha filtrado las oportunidades y amenazas en la matriz de factores externos MFE, tomando en consideración la siguiente escala valorativa:

- Amenaza importante = 1 (uno)
- Amenaza menor = 2 (dos)
- Oportunidad menor = 3 (tres)
- Oportunidad importante = 4 (cuatro)

Tabla 1. Matriz de Análisis de Factores Externos

MATRIZ DE FACTORES EXTERNOS				
N°	Factores Externos Claves	Peso (0,01 a 1)	Clasificación	Peso Ponderado
	OPORTUNIDADES			
1	Mejora en los indicadores Económicos - Financieros del país.	0,05	4	0,2
2	Impulso gubernamental a los procesos de exportación.	0,10	4	0,4
3	Prestigio internacional de la floricultura ecuatoriana.	0,10	4	0,4
4	Exportaciones florícolas andinas en el mercado estadounidense, ingresan sin restricción.	0,10	4	0,4
5	Crecimiento del sector floricultor en los últimos años.	0,10	4	0,4
6	Colombia se ubica como líder en el mercado floricultor.	0,10	4	0,4
7	Tecnificación de los procesos empresariales	0,10	4	0,4
AMENAZAS		0,65		2,6
1	Competencia creciente.	0,05	2,00	0,10
2	Cambio de políticas arancelarias en los productos de exportación	0,10	2,00	0,20
3	Alza de los costos arancelarios	0,10	2,00	0,20
4	Políticas de relaciones laborales a favor del empleado, alza de salarios y beneficios laborales.	0,05	1,00	0,05
5	Marketing agresivo de la competencia.	0,05	1,00	0,05
TOTAL		1,00		3,2

Elaborado por: Juan Sebastián Benavides Riofrio

Impacto Empresarial

El escenario de los factores externos de Mignone Flowers Inc es altamente favorable, de allí que el análisis realizado ha permitido determinar que existen mayor cantidad de oportunidades las cuales han sido valoradas como importantes, su valoración es de 2,60 es decir de alto impacto, esto se debe a que el gobierno actual se encuentra impulsando el desarrollo de la matriz productiva, lo cual favorece las exportaciones.

Mientras que las amenazas si bien son importantes y no se las puede perder de vista su ponderación es de 0,60 es decir de menor importancia, por lo que las estrategias deben estar direccionadas a aprovechar las oportunidades y minimizar las amenazas.

Obteniéndose una ponderación general de 3,2 que quiere decir que los factores de impacto son importantes, por lo que se debe establecer estrategias para mejorar la posición de la empresa.

III.D.1.b. Análisis de factores internos

Al igual que los factores externos los internos han sido valorados tomando en consideración los aspectos de mayor y menor incidencia empresarial, con relación a cada una de las capacidades organizacionales de la empresa Mignone Flowers Inc, para el efecto se han ponderado dichos factores tomando en consideración las siguiente escala valorativa:

- Debilidad importante = 1 (uno)
- Debilidad menor = 2 (dos)
- Fortaleza menor = 3 (tres)
- Fortaleza importante = 4 (cuatro)

Tabla 2. Matriz de Análisis de Factores Internos

MATRIZ DE FACTORES INTERNOS				
N°	Factores Externos Claves	Peso (0,01 a 1)	Clasificación	Peso Ponderado
	FORTALEZAS			
1	Visión de crecimiento empresarial por parte de los inversionistas.	0,05	4	0,2
2	Conocimiento del sector florícola, de marketing y comercialización por parte de los inversionistas.	0,05	4	0,2
3	Alto conocimiento de la dinámica empresarial del sector florícola por parte de los inversionistas.	0,05	4	0,2
4	Liderazgo visionario por parte de los propietarios / administradores.	0,05	4	0,2
5	Predisposición de parte de los propietarios y administradores por aplicar sistemas de administración por procesos.	0,10	4	0,4
DEBILIDADES		0,30		1,2
1	Desconocimiento por parte de los propietarios / administradores sobre procesos de gestión empresarial y control interno.	0,10	2	0,2
2	Falta y/o ausencia de estandarización de los procesos administrativos.	0,15	1	0,15
3	Desorganización empresarial debido a la falta de un proceso de gestión por procesos.	0,15	1	0,15
4	Limitado Control Interno en las operaciones de comercialización y marketing de la empresa por la carencia de procedimientos preestablecidos.	0,15	1	0,15
5	Escasa aplicación de mecanismos de gestión por procesos en la empresa debido a su tamaño.	0,15	1	0,15
TOTAL		1,00		2,00

Elaborado por: Juan Sebastián Benavides Riofrio
Impacto Empresarial

El análisis de factores internos es altamente preocupante, a pesar de que existe predisposición de los propietarios por potencializar su negocio, así como su conocimiento en el giro del negocio, las debilidades del mismo se encuentran en torno a la pérdida de oportunidad de crecimiento y proyección pues los niveles de organización empresarial son bajo con una ponderación individual de 0,80 puntos; esto se debe a que al ser una empresa pequeña, nacida de la iniciativa de sus inversionistas por su conocimiento del negocio, existen desperdicios en recursos por la falta de definición de procesos lo cual genera desorganización empresarial e ineficiencia de recursos. Por tanto, al tener una alta potencialidad en sus fortalezas determinada como se mencionó por el conocimiento del giro del negocio y del área de comercialización y ventas en una ponderación de 1,20 puntos.

La ponderación total de los factores han determinado una ponderación de 2,00 lo cual quiere decir que es importante por lo que se recomienda aprovechar las fortalezas para convertir la posición de las debilidades mediante la implementación de estrategias de aprovechabilidad (DO) y de vulnerabilidad (DA).

III.D.1.c. Factores claves de éxito

Los factores claves de éxito permiten evidenciar que existe un fuerte impulso a las exportaciones por parte del Gobierno Actual lo cual es favorable para la empresas Mignone Flowers Inc, otro aspectos importante es el escenario de las exportaciones florícolas en la Región Andina que debido al aprecio de las flores por país compradores como Estados Unidos, es un producto que ingresa sin restricción. El avance tecnológico permite en la actualidad que las empresas fortalezcan sus sistemas de gestión empresarial en diferentes áreas siendo la operativa una de ellas a través de la implementación de procesos sistematizados mediante la aplicación de un software que responde a la realidad de cada empresa.

Tabla 3. Matriz de Factores Claves de Éxito

FACTORES CLAVES DE ÉXITO	
FACTOR	MERCADO DONDE ÉSTE ES UN FACTOR CLAVE DE ÉXITO
Impulso gubernamental a los procesos de exportación.	Sector exportación
Exportaciones florícolas andinas en el mercado estadounidense, ingresan sin restricción.	Sector floricultura
Tecnificación de los procesos empresariales	Sector tecnológico

Elaborado por: Juan Sebastián Benavides Riofrio

III.D.1.d. Análisis FODA

La matriz de análisis FODA, es una herramienta que se encuentra estructurada por un cuadro de doble entrada con seis casilleros que permiten establecer la relación de factores y generar estrategias en cada uno de los cuadrantes, siendo estas:

- **Estrategias FO** = Ofensivas = Maxi – Maxi
(Maximizan las Fortalezas como Oportunidades)
- **Estrategias FA** = Defensivas = Maxi – Mini
(Maximizar las Fortalezas y minimizar las Amenazas)
- **Estrategias DO** = Aprovechabilidad = Mini – Maxi
(Minimizar las Debilidades y maximizar las Oportunidades)
- **Estrategias DA** = Vulnerabilidad = Mini – Mini
(Minimizar las Debilidades y las Amenazas)

Tabla 4. Matriz FODA

Tabla 4. Matriz FODA

		FORTALEZAS: F	DEBILIDADES: D
F1		Visión de crecimiento empresarial por parte de los inversionistas.	D1 Desconocimiento por parte de los propietarios / administradores sobre procesos de gestión empresarial y control interno.
F2		Conocimiento del sector florícola, de marketing y comercialización por parte de los inversionistas.	D2 Falta y/o ausencia de estandarización de los procesos administrativos.
F3		Alto conocimiento de la dinámica empresarial del sector florícola por parte de los inversionistas.	D3 Desorganización empresarial debido a la falta de un proceso de gestión por procesos.
F4		Liderazgo visionario por parte de los propietarios / administradores.	D4 Limitado Control Interno en las operaciones de comercialización y marketing de la empresa por la carencia de procedimientos preestablecidos.
F5		Predisposición de parte de los propietarios y administradores por aplicar sistemas de administración por procesos.	D5 Escasa aplicación de mecanismos de gestión por procesos en la empresa debido a su tamaño.
OPORTUNIDADES: O		ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS DO
O1	Mejora en los indicadores Económicos - Financieros del país.	Implementar procedimientos que permitan mejorar los niveles de servicios a los clientes, aportando a la matriz productiva del país.(F1 -F2--F3-F4/O1-O2-O5)	Establecer procedimientos en el área de ventas y marketing para mejorar la atención al cliente y captar nuevos clientes. (D2,D3,D4/O7)
O2	Impulso gubernamental a los procesos de exportación.		
O3	Prestigio internacional de la floricultura ecuatoriana.		
O4	Exportaciones florícolas andinas en el mercado estadounidense, ingresan sin restricción.		
O5	Crecimiento del sector floricultor en los últimos años.		
O6	Colombia se ubica como líder en el mercado floricultor.		
O7	Tecnificación de los procesos empresariales		
		Aprovechar los avances tecnológicos en el ámbito empresarial para mejorar los niveles de organización de la empresa. (F1, F3/O7)	
AMENAZAS: A		ESTRATEGIAS FA	ESTRATEGIAS DA
A1	Competencia creciente.	Utilizar de mejor forma los sistemas administrativos por procesos en el ámbito del marketing para poder llegar a los clientes potenciales. (F2,,F5/A1,A5).	Establecer procedimientos en el área de ventas y marketing para mejorar la atención al cliente y captar nuevos clientes. (D2,D3,D4/A5)
A2	Cambio de políticas arancelarias en los productos de exportación		
A3	Alza de los costos arancelarios		
A4	Políticas de relaciones laborales a favor del empleado, alza de salarios y		
A5	Marketing agresivo de la competencia.		

Elaborado por: Juan Sebastián Benavides Riofrio

III.D.2. Formulación de Estrategias

Las estrategias son el resultado del cruce de factores externos e internos en la matriz de análisis FODA, de cuyo proceso se han determinado las siguientes:

- **Estrategias FO – Ofensivas**

Implementar procedimientos que permitan mejorar los niveles de servicios a los clientes, aportando a la matriz productiva del país. (F1-F2--F3-F4/O1-O2-O5)

Aprovechar los avances tecnológicos en el ámbito empresarial para mejorar los niveles de organización de la empresa. (F1, F3/O7)

- **Estrategias FA - Defensivas**

Utilizar de mejor forma los sistemas administrativos por procesos en el ámbito del marketing para poder llegar a los clientes potenciales. (F2,F5/A1,A5).

- **Estrategias DO - Aprovechabilidad**

Establecer procedimientos en el área de ventas y marketing para mejorar la atención al cliente y captar nuevos clientes. (D2,D3,D4/O7)

- **Estrategias DA - Vulnerabilidad**

Establecer procedimientos en el área de ventas y marketing para mejorar la atención al cliente y captar nuevos clientes. (D2,D3,D4/A5)

III.D.3. Objetivo Estratégico

Las estrategias están direccionadas a la formulación de un solo objetivo estratégico que es básicamente:

“Diseñar un sistema de administración basado en el enfoque por procesos para el área de ventas de la empresa Mignone Flowers Inc, mediante un aplicativo informático que dinamice los procedimientos con la finalidad de mejorar los niveles de organización y satisfacción de los clientes”

III.D.4. Plan de acción**Tabla 5.** Plan de Acción Propuesto

PLAN OPERATIVO								
Área de Ventas								
Responsable: Jefe de Ventas								
Objetivo Estratégico: Diseñar un sistema de administración basado en el enfoque por procesos para el área de ventas de la empresa Mignone Flowers Inc, mediante un aplicativo informático que dinamice los procedimientos con la finalidad de mejorar los niveles de organización y satisfacción de los clientes								
No.	Actividades	Responsables	Plazo	Recursos			Indicador	Meta
				Económicos	Humanos	Materiales		
1	Levantamiento de procesos	Asesor	15 días	500,00	1 persona	Mat. de oficina	Eficacia	Procedimiento del área de ventas defido en un 100%.
2	Diagramación de procesos	Asesor	15 días	1.200,00	1 persona	Mat. de oficina	Eficacia	
3	Identificación de los cuellos de botella	Asesor	15 días	800,00	1 persona	Mat. de oficina	Eficacia	
4	Diseño del plan de mejora	Asesor	15 días	1.200,00	1 persona	Mat. de oficina	Eficacia	
5	Diseño y construcción de base de datos	Ing. Sistemas	21 días	2.000,00	3 personas	Software	Eficacia	Diseño de software para implementación del proceso de ventas propuesto.
6	Pruebas de base de datos	Ing. Sistemas	7 días	2.500,00	3 personas	Software	Eficacia	
7	Producción de base de datos y sistema	Ing. Sistemas	15 días	1.640,00	3 personas	Software	Eficacia	
COSTO TOTAL DEL PLAN OPERATIVO				9.840,00				

Elaborado por: Juan Sebastián Benavides Riofrio

CAPÍTULO IV

LEVANTAMIENTO DE PROCESOS

IV.A. Levantamiento de proceso

El levantamiento de procesos en la Empresa Mignone Flowers Inc., permite crear un inventario inicial de los procesos implícitos que posee la empresa, hay que recalcar que la empresa al ser de pequeño tamaño y por su forma de constitución carece de un manual de procedimiento, por tanto se ha realizado el levantamiento de procesos siguiendo la siguiente secuencia:

- a. Elaboración de una ficha técnica para el levantamiento de proceso. (Ver Anexo 1)
- b. Presentación y aprobación de la ficha técnica propuesta. (Ver Anexo 2)
- c. Descripción de los procesos actuales de Mignone Flowers Inc.
- d. Diagramación de los procesos actuales de Mignone Flowers Inc.

IV.A.1. Alcance del levantamiento de información

El levantamiento de información se ha realizado mediante la aplicación de un formulario prediseñado (Anexo 2) en el que se recaban datos esenciales de cada uno de los procesos y subprocesos, con la finalidad de identificar la situación actual y las falencias de los procedimientos. El alcance del levantamiento de información se dio inicio mediante la aplicación de un formato de aprobación de inicio de proceso y de formato para levantamiento que se aprecia a continuación, este documento fue aprobado por el Sr. Diego Cornejo Mignone Gerente Propietario de la empresa, quien validó el contenido del documento tanto en términos de antecedentes en los que se explican las razones de la presente asesoría y el objetivo de la misma que es “asegurar la inclusión de todos los criterios necesarios para conocer los procesos actuales de la empresa y realizar una propuesta de mejoramiento de los mismos”.

Consolidándose el alcance del levantamiento de la información que es implementar en la empresa Mignone Flowers Inc., un sistema de gestión de procesos que serán digitalizados para una mejor aplicabilidad en las actividades cotidianas que se vienen realizando hasta el momento, a continuación se puede observar la ficha de inicio de procedimiento con la aprobación del Gerente:

Tabla 6. Ficha de Aprobación de levantamiento de información

 EMPRESA MIGNONE FLOWERS Inc.			
LEVANTAMIENTO DE INFORMACIÓN			
DATOS DEL DOCUMENTO			
Código del Formato			
Fecha de Desarrollo	02/03/2015	Responsable de Desarrollo	Juan Sebastián Benavides
Fecha de Ultima	06/04/2015		
Antecedentes	El Sr. Juan Sebastian Benavides, estudiante de la Universidad del Pacífico, de conformidad y autorización del propietario de la empresa Mignone Flowers Inc., ha creado el formato de LEVANTAMIENTO DE INFORMACIÓN , con el objetivo de asegurar la inclusión de todos los criterios necesarios para conocer los procesos actuales de la empresa, y realizar una propuesta de mejoramiento continuo de los mismos.		
Alcance	Implementar a nivel de todos los colaboradores de Mignone Flowers Inc, el formato pre establecido, como requisito básico para iniciar la ejecución de los requerimientos relacionados a Administración de Procesos.		
HISTORIAL DEL DOCUMENTO			
Versión	Comentarios / Cambios	Fecha	Estado
0.1	Formato de levantamiento de información	02/03/2015	En desarrollo
0.2	Formato aprobado	06/03/2015	Aprobado
APROBACIÓN DEL DOCUMENTO			
Versión	APROBADO		
Vigente	Nombre	Cargo	Fecha
V-0.1	Diego Cornejo Mignone	Gerente General	06/04/2015

Elaborado por: Juan Sebastián Benavides Riofrio

IV.A.2. Descripción de los procesos actuales

La empresa Mignone Flowers Inc., tiene como proceso clave la comercialización y venta de flores de exportación a compradores de Estados Unidos de América y varios países Europeos, el servicio que presta Mignone tiene doble arista de acción: a. Cartera de proveedores del producto, generada como un servicio para las plantaciones de flores de exportación que carecen de área de

comercialización y ventas; y b. Cartera de compradores, quienes buscan flores de calidad, garantizadas en el mercado internacional con firmas de las mejores plantaciones en Ecuador y Colombia, el procedimiento que se ejecuta es continuo, secuencial el cual se lo describe a continuación:

Negociación con los clientes:

El sub proceso de negociación con los clientes es el primer paso en la operatividad del negocio, el cual cumple la siguiente secuencia:

- a. **Proveedores:** Firma de un contrato de servicios y confidencialidad con la finca, en la cual Mignone Flowers Inc ofrece vender los productos de la finca a cambio de una comisión, para el efecto se crea una “base de datos con la descripción del cliente y los productos que ofrece”

Éste paso permite generar una cartera de proveedores de los que dispone Mignone Flowers Inc para realizar la búsqueda de compradores de los productos que estos ofrecen.

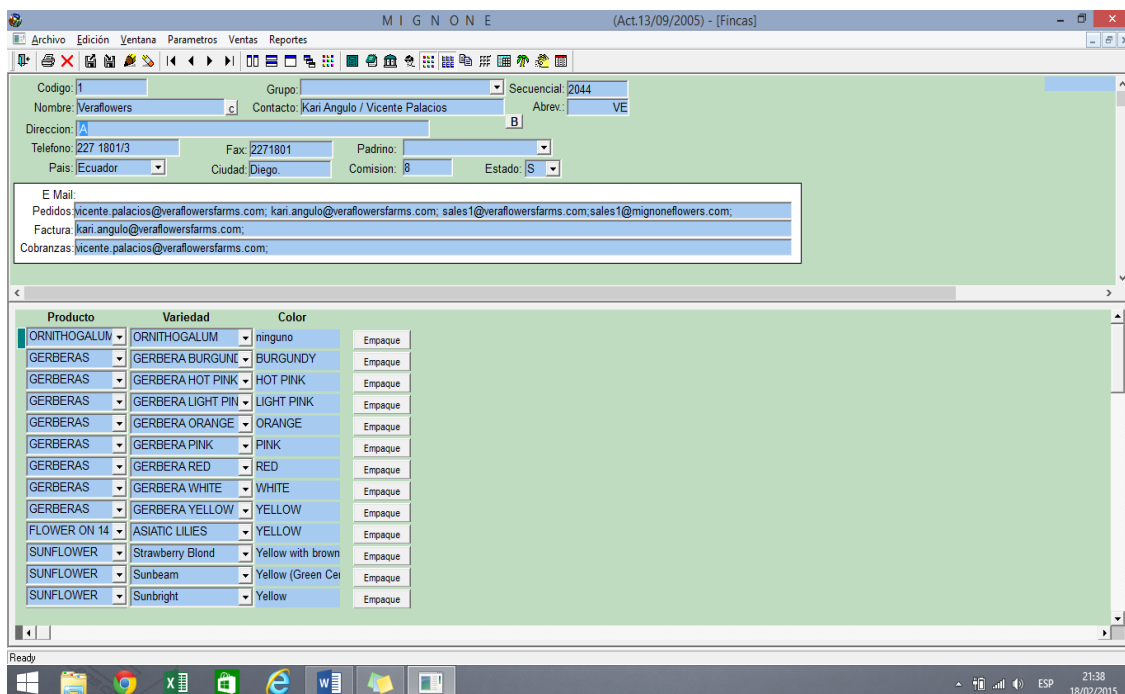


Figura 5. Lista de proveedores (cliente fincas)

- b. Compradores:** Mignone Flowers Inc., cuenta con una base de datos de compradores de flores de exportación a nivel internacional, en caso de ser un cliente nuevo se realiza el mismo procedimiento aperturando una cuenta que se ancla a la base de datos.

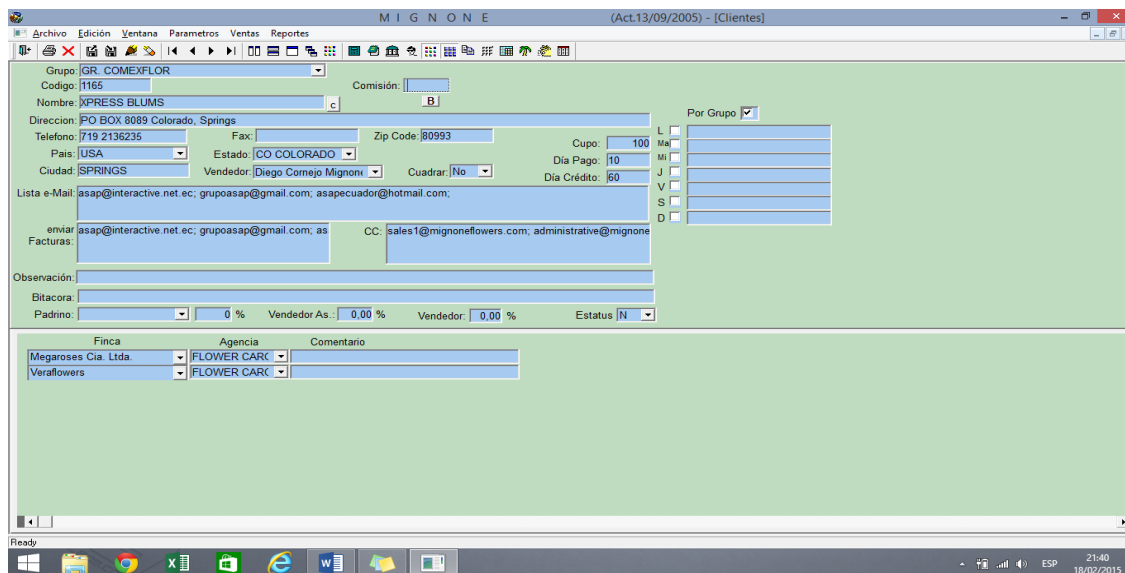


Figura 6. Base de Compradores

Generación de Pedido

La generación de pedido tiene dos momentos: a. la creación de la cartera de productos , y entrega del portafolio de productos a la consolidación y b. la recepción del pedido, descrito a continuación:

- a. **Generación de cartera de pedidos:** Mignone Flowers Inc., genera una cartera de productos que los proveedores o dueños de las plantaciones entregan, para el efecto la recepción de productos se hace diariamente; los vendedores reenvían a los compradores la cartera de productos. Y en caso de que los clientes requieran algún producto realizan el pedido realizan sus pedidos vía correo electrónico o telefónicamente.

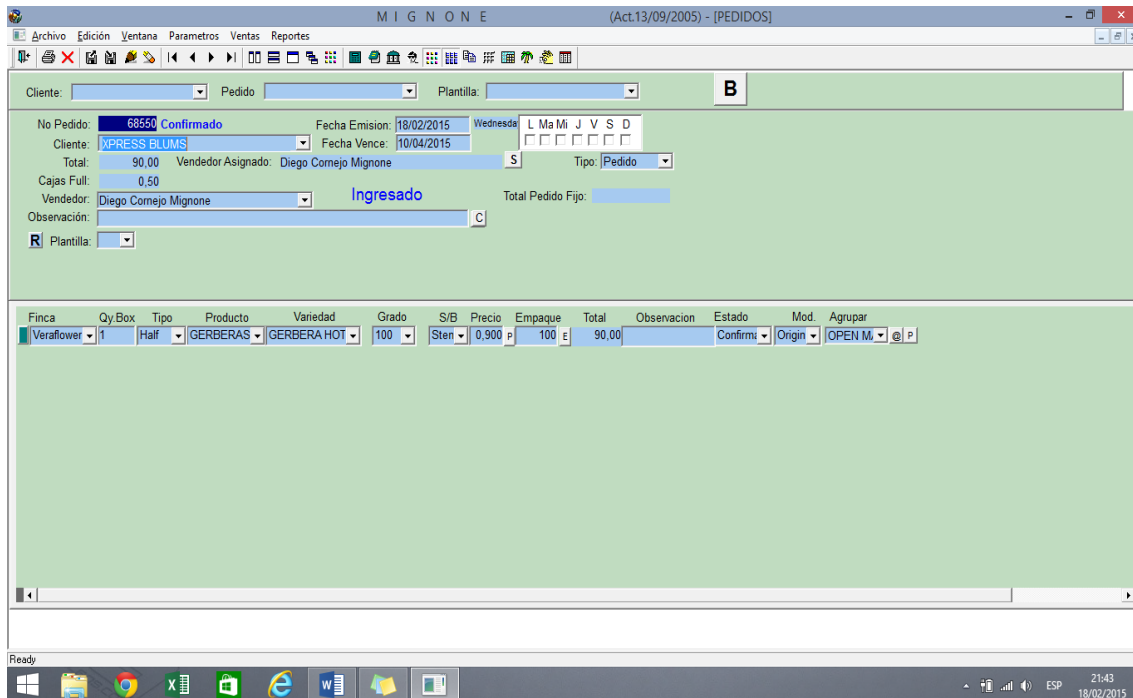


Figura 7. Cartera de productos de proveedores

- b. **Generación de Pedidos:** Una vez que los pedidos se encuentran ingresados y se realiza el cierre del día de ventas, al día siguiente se “generan los pedidos del día anterior”, éste procedimiento sirve para consolidar la venta e ingresar las facturas definitivas que son enviadas a la finca, quien es el encargado directo de despachar el producto.

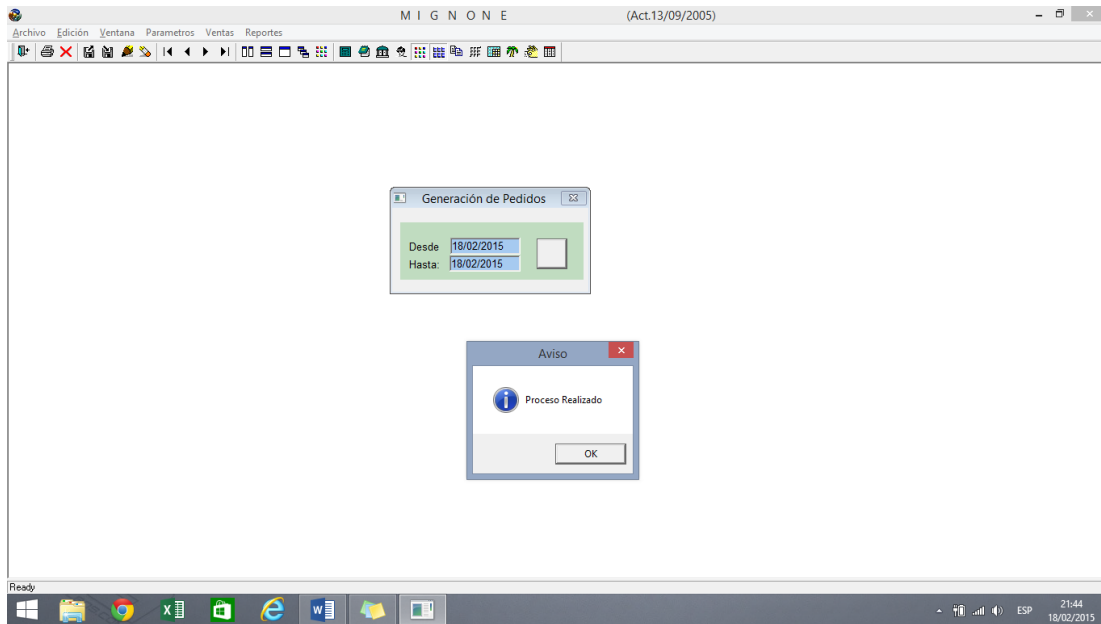


Figura 8. Generación de pedidos

Facturación:

La facturación es un proceso inicia con la consolidación del pedido, en que el encargado de facturación (persona administrativa asignada) realiza el siguiente procedimiento:

- a. Ingreso de los datos de las facturas enviadas por la finca de acuerdo a los pedidos hechos

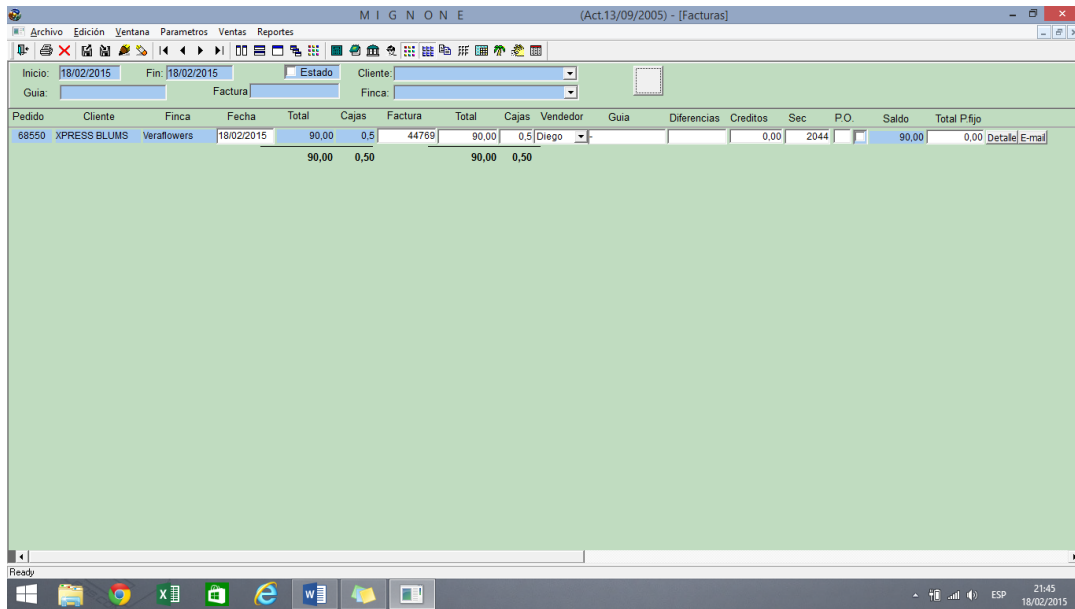


Figura 9. Generación de facturas

- b. **Generación del estado de cuenta:** Luego del ingreso de todas las facturas al sistema, el siguiente procedimiento es la generación de estados de cuenta para envío al cliente para su posterior cancelación.

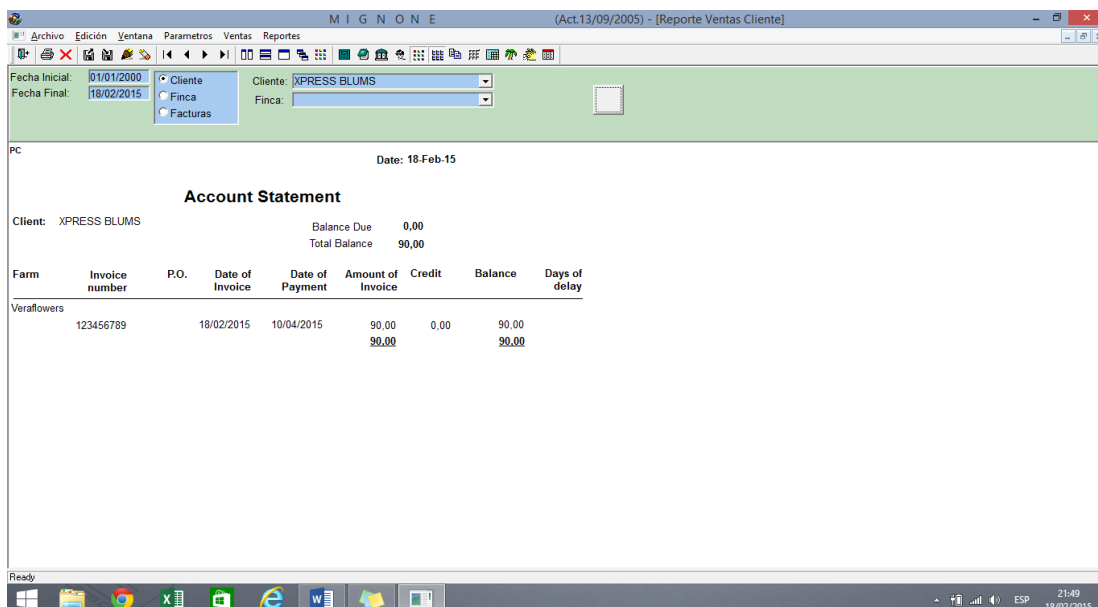


Figura 10. Generación de estado de cuenta del cliente

- c. **Pago de Facturas:** cuando el cliente realice el pago de las facturas pendientes, este debe aplicarse:

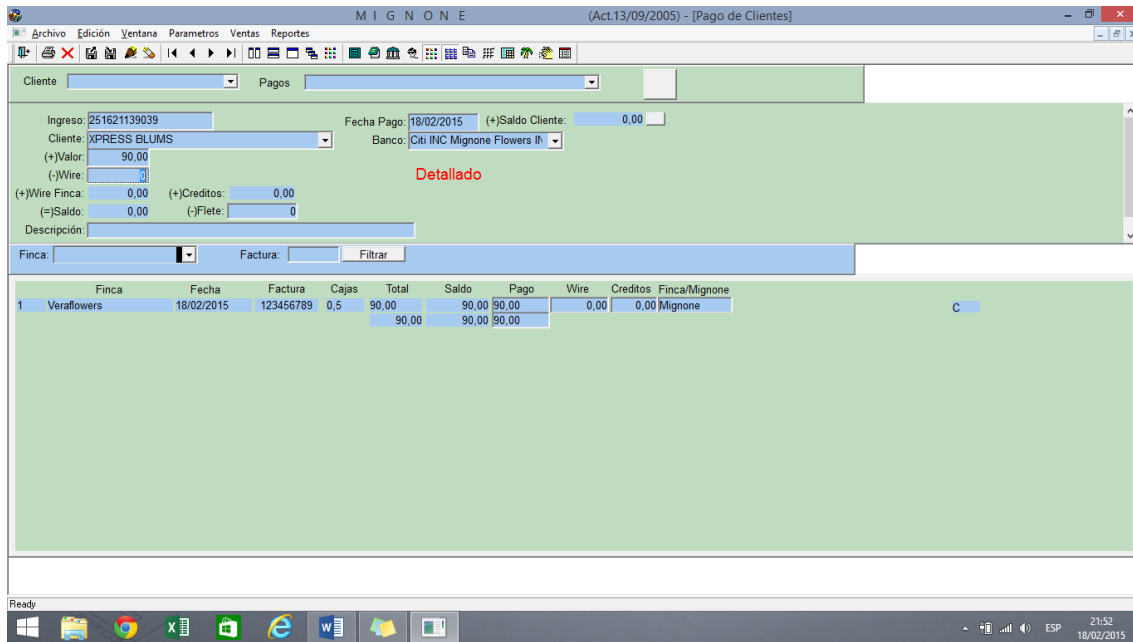


Figura 11. Pago de Facturas

Pago de comisiones:

Pago de comisiones a Mignone

- a. Luego de receptado el pago se envía el dinero a la finca, deduciendo la comisión de Mignone Flowers Inc. (cruce de fincas)

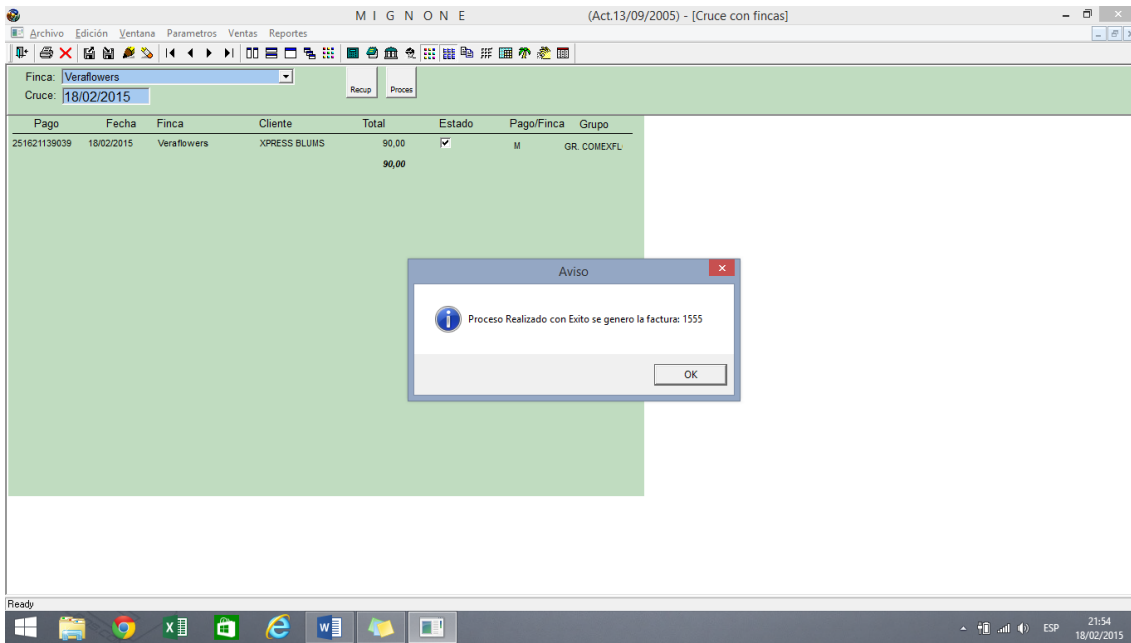


Figura 12. Pago de comisiones

- b. Una vez realizado el cruce del pago, se ingresan todos los datos para el reporte que se enviará a la finca.

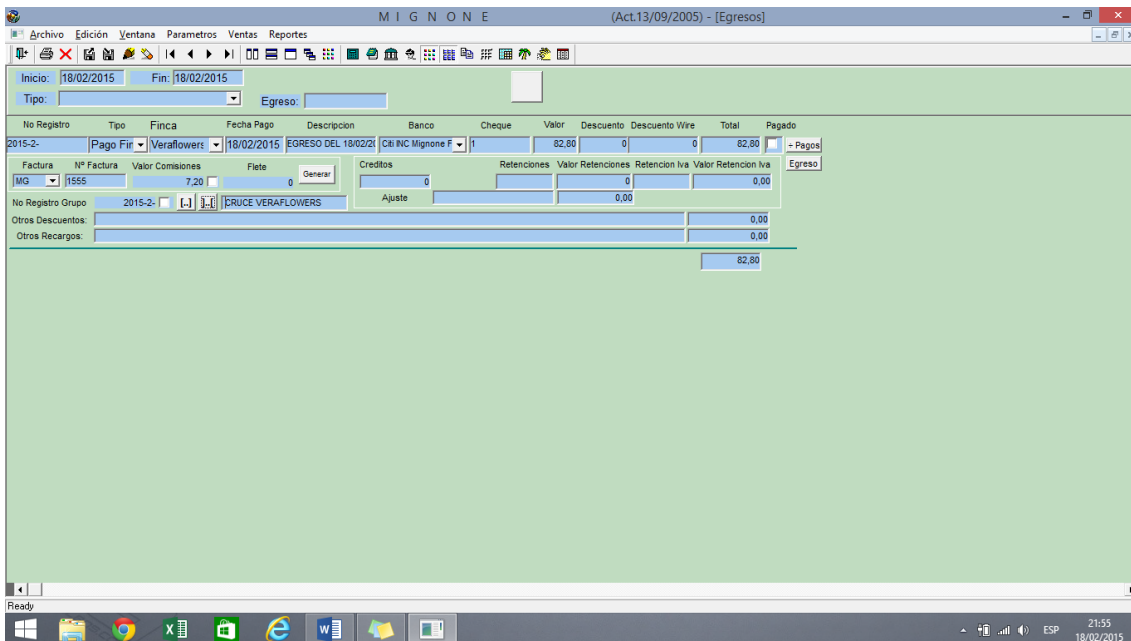


Figura 13. Cruce de pago de comisiones

c. Generación de reporte para el envío a la finca.

MG 1555

Cruce Comisiones
Finca: Veraflowlers
Fecha Cruce: 18/02/2015

Cliente	Factura	Valor	Comisión Mignone %	Wire
XPRESS BLUMS			8%	
18/02/2015	123456789	90,00	7,20	0 M
		90,00	7,20	0,00 CK
		90,00		0,00

Citi INC Mignone Flower
18/02/2015

Total	90,00	7,20	Egreso	2015-2-
Iva		0,00	Creditos	<input type="text" value="0,00"/>
Total Factura		7,20		
Retencion		0,00		
Retencion Iva		0,00		
CRUCE VERAFLOWERS	<input type="text" value="82,80"/>			

Figura 14. Generación de reporte para envío a la finca

Pago de Comisión al vendedor:

- a. Una vez que se haya pagado a la finca la diferencia de la factura descontando la comisión de Mignone Flowers Inc., se pagará la comisión al vendedor realizando el cruce de comisiones de vendedores.

MIGNONE (Act.13/09/2005) - [Detalle de Pago Comision Vendedores]

Inicio: 18/02/2015 Fin: 18/02/2015 Finca: Verafflowers Vendedor: Diego Cornejo Migr

Cliente	Fecha Emision	Fecha Pago	Fecha Cruce	Factura	Cajas	Total	Total Fijas	Pagado	Vendedor	Asignado	Padrino	Comision Mignone	Comision Asignado	Comision Vendedor	Comision Padrino	Pagado
XPRESS BLUMS	18/02/2015	18/02/2015	18/02/2015	123456789	0,50	90,00	0,00	90	Diego	Diego		7,20	0,00	7,20	0,00	<input checked="" type="checkbox"/>
					0,50	90,00	0,00	90				7,20	0,00	7,20		

Figura 15. Pago de comisión al vendedor

b. Selección de comisiones según el vendedor para su correspondiente pago.

MIGNONE (Act.13/09/2005) - [Generacion de Cruces Vendedor]

Vendedor: Diego [Recuperar] [Cruzar]

Finca	Comision	N° Pago	Fecha Pago	Fecha Cruce	Cruzar	Padrino	Valor
	108,35	251621138658	24/07/2013	07/08/2013	<input type="checkbox"/>		0,00
	58,19	251621138666	31/07/2013	07/08/2013	<input type="checkbox"/>		0,00
	117,72	251621138677	15/08/2013	15/08/2013	<input type="checkbox"/>		0,00
	19,87	251621138761	12/11/2013	14/11/2013	<input type="checkbox"/>		0,00
Verafflowers							
	75,31	251621138765	14/11/2013	14/11/2013	<input type="checkbox"/>		0,00
	16,13	251621138788	11/12/2013	11/12/2013	<input type="checkbox"/>		0,00
	81,65	251621138997	16/07/2014	17/07/2014	<input type="checkbox"/>		0,00
	141,98	251621139036	12/09/2014	12/09/2014	<input type="checkbox"/>		0,00
	7,20	251621139039	18/02/2015	18/02/2015	<input checked="" type="checkbox"/>		0,00
	6.485,77	7,20					
10							
	15,36	-4259	01/08/2004	01/08/2004	<input type="checkbox"/>		
	2,48	-4314	01/01/2005	01/01/2005	<input type="checkbox"/>		
	12,00	-4308	01/01/2005	01/01/2005	<input type="checkbox"/>		
	2,48	-4277	01/02/2005	01/02/2005	<input type="checkbox"/>		
	4,61	-4193	01/05/2005	01/05/2005	<input type="checkbox"/>		
	36,92	0,00					
Celebrity							
	3,84	-3065	01/11/2004	01/11/2004	<input type="checkbox"/>		
	8,40	-3066	01/11/2004	01/11/2004	<input type="checkbox"/>		
	15,84	-3064	01/11/2004	01/11/2004	<input type="checkbox"/>		
	25,44	-3063	01/11/2004	01/11/2004	<input type="checkbox"/>		
	7,49	-3053	01/03/2005	01/03/2005	<input type="checkbox"/>		
	9,60	-3051	01/03/2005	01/03/2005	<input type="checkbox"/>		
	9,28	-3045	01/03/2005	01/03/2005	<input type="checkbox"/>		
	6,80	-2898	01/05/2005	01/05/2005	<input type="checkbox"/>		

Figura 16. Selección de comisiones

IV.A.3. Diagramación de los procesos actuales

La diagramación de los procesos actuales permitirá medir los tiempos de ejecución de cada una de las actividades, así como la identificación de actividades pertinentes o que se encuentren duplicadas, lo cual permitirá desarrollar una propuesta de reingeniería de procesos para la empresa Mignone Flowers Inc., para su área de comercialización y ventas.

Para el efecto se ha diagramado los dos procesos involucrados en el estudio, siendo estos:









- a. Procesos de comercialización, y
- b. Proceso de facturación

Proceso de Comercialización

El proceso de comercialización de Mignone se encuentra consolidado por dos subprocesos, el de negociación con los clientes, generación del pedido, mismos que se diagraman a continuación:

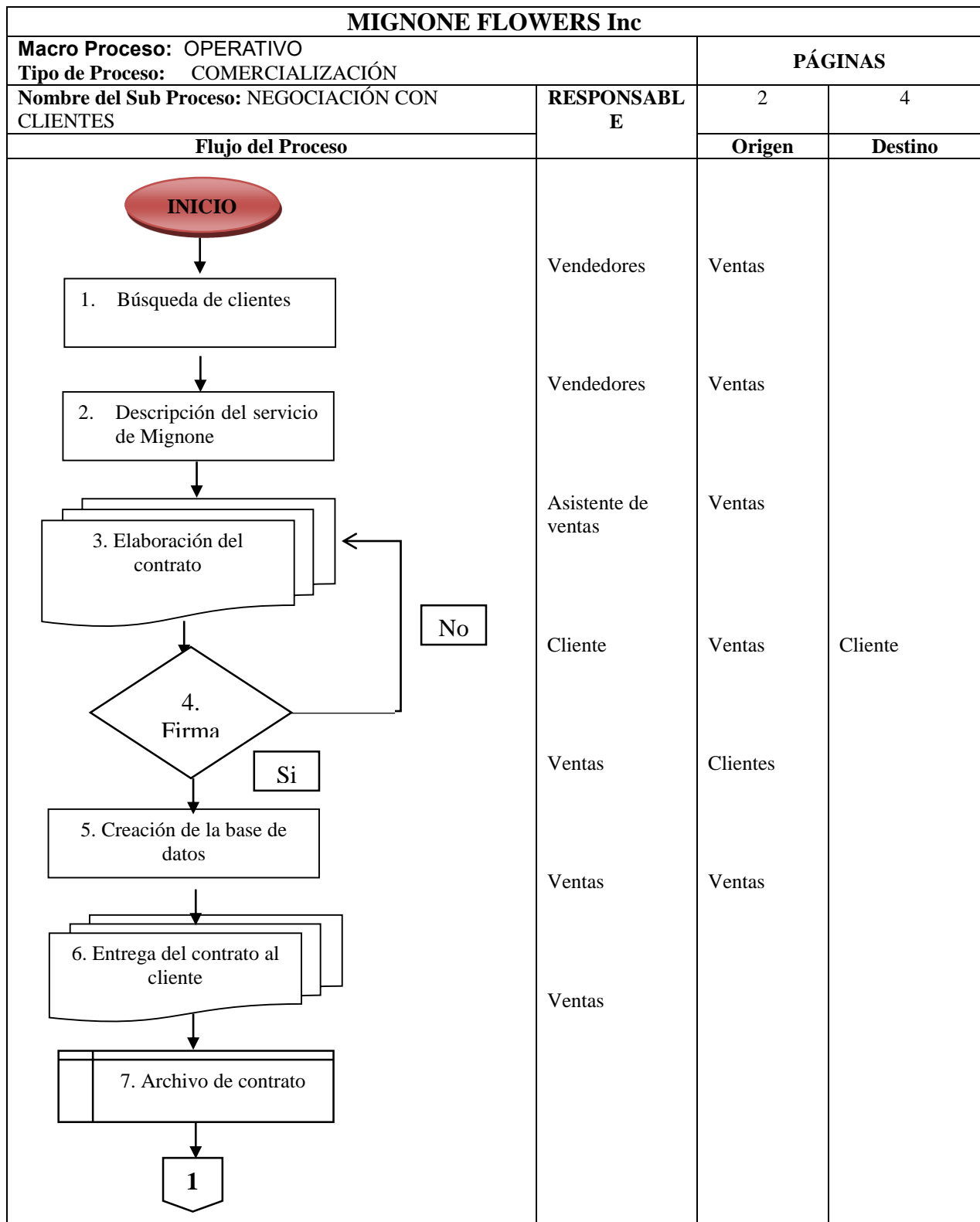
Subproceso de Negociación con clientes:

Tabla 7. Ficha técnica 1: Negociación con los clientes

 		EMPRESA MIGNONE FLOWERS Inc.							
FICHA TÉCNICA 1									
ETAPA 1									
DATOS INFORMATIVOS									
Macro Proceso	Operativo	Código	PO-COM-001	Tiempo	PAGINAS				
Proceso	Comercialización	Responsable	Gerente de ventas	09h30	de	hasta			
Sub Proceso	Negociación con los clientes	Fecha inicio			1	4			
					Fecha final.				
ETAPA 2									
No.	Actividades	INICIO	ACTIVIDAD	DOCUMENTO(S)	DECISIÓN	DATOS	ALIM. INTERNO	Tiempo	Responsable
									
1	Búsqueda de clientes / proveedores	X	X					8 horas	Jefe de Ventas
2	Descripción del servicio de Mignone		X					20 minutos	Vendedores
3	Elaboración del contrato			X				30 minutos	Jefe administrativo
4	Firma del contrato de confiabilidad				X			10 minutos	Gerencia /cliente
5	Creación de la base de datos del cliente y sus producto		X					10 minutos	Vendedores
6	Entrega de una copia del contrato al cliente /proveedor		X					10 minutos	Vendedores
7	Archivo del contrato						X	10 minutos	Gerente de ventas
OBSERVACIONES Y COMENTARIOS ADICIONALES									
DOCUMENTACIÓN ELABORADA POR EL ASESOR DEL PROYECTO									
Responsable Desarrollo		Gerente de Ventas		Área				Versión del Formato	
Elaborado por:		Juan Sebastián Benavides Riofrío		Cargo					









Elaborado por: Juan Sebastián Benavides Riofrío

Diagramación Subproceso de Negociación con clientes



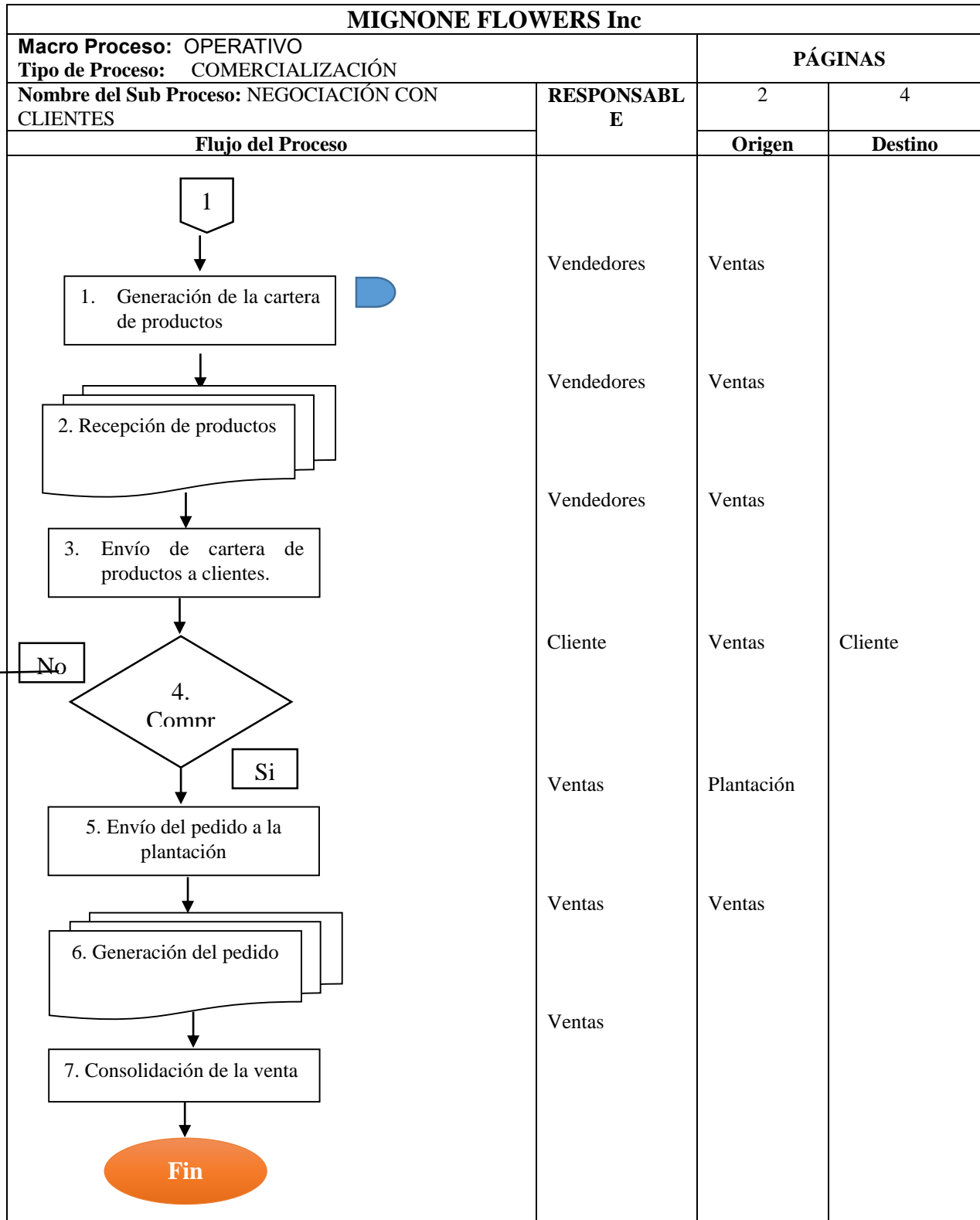
Subprocesos de Generación del pedido:

Tabla 8. Ficha técnica 2: Generación del pedido

 		EMPRESA MIGNONE FLOWERS Inc.							
FICHA TÉCNICA 2									
ETAPA 1									
DATOS INFORMATIVOS									
Macro Proceso		Operativo		Código	PO-COM-002	Tiempo	PAGINAS		
Proceso		Comercialización		Responsable	Gerente de ventas	02h35	de	hasta	
Sub Proceso		Generación de pedidos		Fecha inicio			3	4	
ETAPA 2									
No.	Actividades	CONECTOR	ACTIVIDAD	DOCUMENTO(S)	DECISIÓN	DATOS	ALM. INTERNO	Tiempo	Responsable
									
1	Generación de cartera de productos	X				X		30 minutos	Vendedores
2	Recepción de productos			X				15 minutos	Vendedores
3	Envío de cartera de productos a clientes		X					20 minutos	Asistente de ventas
4	Decisión de compra				X			30 minutos	Gerencia /cliente
5	Envío de pedido a las plantaciones		X					20 minutos	Vendedores
6	Generación del pedido del día anterior			X				20 minutos	Vendedores
7	Consolidación de la venta		X					20 minutos	Gerencia de ventas
OBSERVACIONES Y COMENTARIOS ADICIONALES									
DOCUMENTACIÓN ELABORADA POR EL ASESOR DEL PROYECTO									
Responsable Desarrollo		Gerente de Ventas			Área		Versión del Formato		
Elaborado por:		Juan Sebastián Benavides Riofrio			Cargo				

Elaborado por: Juan Sebastián Benavides Riofrio

Diagramación subproceso de Generación de Pedidos





Proceso de Facturación

El proceso de facturación de Mignone Flowers Inc., forma parte de las actividades claves de la empresa, pues los ingresos de ésta empresa se consolidan con las comisiones del proceso de comercialización de flores de exportación, es decir que la línea de negocios es de servicios de vinculación comercial entre proveedores (fincas exportadoras de flores) y compradores (clientes extranjeros). El proceso de facturación se encuentra estructurado por dos subprocesos: el de cobranzas que se inicia en la consolidación de ventas, y culmina con el pago a la finca luego de la retención de la comisión de Mignone. El segundo subproceso consiste en el pago de comisiones a Mignone y a sus vendedores, por lo que se realiza una selección de comisiones según el vendedor. Estos subprocesos se encuentran estructurados en fichas técnicas y diagramas de flujo a continuación:

Subproceso de Cobranzas:

Tabla 9. Ficha técnica 1: Subproceso de cobranza

 		EMPRESA MIGNONE FLOWERS Inc.							
* flowers & bouquets		FICHA TÉCNICA 1							
ETAPA 1									
DATOS INFORMATIVOS									
Macro Proceso	Operativo	Código	PO-FAC-001	Tiempo	PAGINAS				
Proceso	Facturación	Responsable	Gerente de ventas	01h55	de	1	hasta	4	
Sub Proceso	Cobranzas	Fecha inicio			Fecha final.				
ETAPA 2									
No.	Actividades	INICIO	ACTIVIDAD	DOCUMENTO(S)	DECISIÓN	DATOS	ALM. INTERNO	Tiempo	Responsable
1	Consolidación de la venta	X						20 minutos	Gerencia de ventas
2	Ingreso de datos de las facturas enviadas de las fincas						X	30 minutos	Vendedores
3	Generación de los estados de cuenta por cliente		X					30 minutos	Asistente de ventas
4	Recepción del pago del cliente		X					15 minutos	Asistente de ventas
5	Envío del pago a la finca			X				20 minutos	Gerente General
OBSERVACIONES Y COMENTARIOS ADICIONALES									
DOCUMENTACIÓN ELABORADA POR EL ASESOR DEL PROYECTO									
Responsable Desarrollo		Gerente de Ventas			Área			Versión del Formato	
Elaborado por:		Juan Sebastián Benavides Riofrío			Cargo				








Elaborado por: Juan Sebastián Benavides Riofrío

Diagramación Subproceso de Cobranza

MIGNONE FLOWERS Inc			
Macro Proceso: OPERATIVO		PÁGINAS	
Tipo de Proceso: FACTURACIÓN			
Nombre del Sub Proceso: COBRANZAS		2	4
Flujo del Proceso		Origen	Destino
<pre> graph TD INICIO([INICIO]) --> T1[1. Consolidación de la venta.] T1 --> T2[2. Ingreso de datos de las facturas...] T2 --> T3[3. Generación de estados de cuenta del cliente.] T3 --> T4[4. Recepción del pago del cliente.] T4 --> T5[5. Entrega del pago a la finca] T5 --> FIN[1] </pre>		<p>Jefe de ventas</p> <p>Vendedores</p> <p>Asistente de ventas</p> <p>Asistente de ventas</p> <p>Ventas</p>	<p>Ventas</p> <p>Ventas</p> <p>Ventas</p> <p>Cliente</p> <p>Ventas</p>

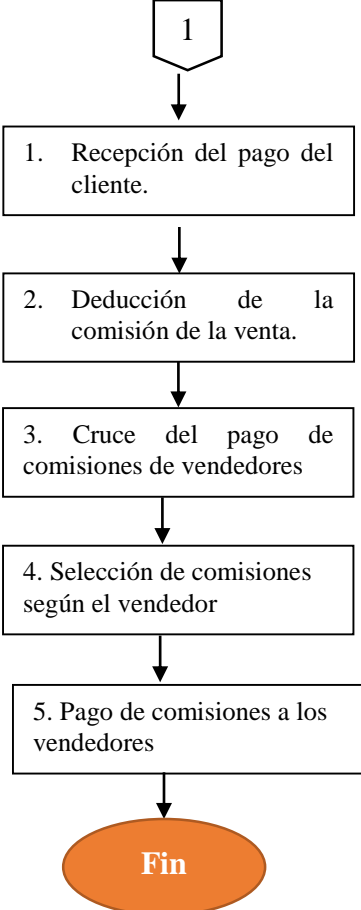
Subprocesos de pago de comisiones:

Tabla 10. Ficha técnica 2: Pago de comisiones

MIGNONE * flowers & bouquets				EMPRESA MIGNONE FLOWERS Inc.					
		FICHA TÉCNICA 2							
ETAPA 1									
DATOS INFORMATIVOS									
Macro Proceso		Operativo		Código	PO-FAC-002	Tiempo	PAGINAS		
Proceso		Comercialización		Responsable	Gerente de ventas	02h35	de	hasta	
Sub Proceso		Pago de comisiones		Fecha inicio			3	4	
							Fecha final.		
ETAPA 2									
No.	Actividades	CONECTOR	ACTIVIDAD	DOCUMENTO(S)	DECISIÓN	DATOS	ALM. INTERNO	Tiempo	Responsable
									
1	Recepción del pago del cliente	X						15 minutos	Asistente de ventas
2	Deducción de la comisión de la venta		X					15 minutos	Contador externo
3	Cruce de pago de comisiones de vendedores		X					20 minutos	Contador externo
4	Selección de comisiones según el vendedor		X					30 minutos	Jefe de Ventas
5	Pago de comisiones a vendedores		X					10 minutos	Contador externo
OBSERVACIONES Y COMENTARIOS ADICIONALES									
DOCUMENTACIÓN ELABORADA POR EL ASESOR DEL PROYECTO									
Responsable Desarrollo		Gerente de Ventas			Área		Versión del Formato		
Elaborado por:		Juan Sebastián Benavides Riofrío			Cargo				

Elaborado por: Juan Sebastián Benavides Riofrío

Diagramación subproceso de Pago de Comisiones

MIGNONE FLOWERS Inc			
Macro Proceso: OPERATIVO Tipo de Proceso: FACTURACIÓN		PÁGINAS	
Nombre del Sub Proceso: PAGO DE COMISIONES		2	4
Flujo del Proceso	RESPONSABLE	Origen	Destino
 <pre> graph TD Start([1]) --> Step1[1. Recepción del pago del cliente.] Step1 --> Step2[2. Deducción de la comisión de la venta.] Step2 --> Step3[3. Cruce del pago de comisiones de vendedores] Step3 --> Step4[4. Selección de comisiones según el vendedor] Step4 --> Step5[5. Pago de comisiones a los vendedores] Step5 --> End([Fin]) </pre>	<p>Asistente de ventas</p> <p>Contador externo</p> <p>Contador externo</p> <p>Jefe de ventas</p> <p>Contabilidad</p>	<p>Ventas</p> <p>Contabilidad</p> <p>Contabilidad</p> <p>Contabilidad</p> <p>Contabilidad</p>	<p>Contabilidad</p> <p></p> <p></p> <p>Ventas</p> <p>Ventas</p>

CAPÍTULO V

PROPUESTA DE MEJORAMIENTO DE PROCESOS MIGNONE FLOWERS Inc.

V.A. Nombre de la propuesta

SISTEMA INFORMÁTICO PARA EL MANEJO DE PEDIDOS, VENTAS Y COMISIONES DE FLORES DE EXPORTACIÓN PARA MIGNONE FLOWERS, BASADO EN EL LEVANTAMIENTO DE PROCESOS

V.B. Objetivo de la propuesta

Mejorar los procesos de manejo de pedidos, ventas y comisiones de flores de exportación para dinamizarlos mediante un sistema informático que responda a la realidad de Mignone Flowers Inc.

V.C. Inventario de Procesos

El inventario de procesos de la empresa Mignone Flowers Inc, se encuentra estructurado por un listado de procesos. Según Amaru Antonio César manifiesta que el “proceso es la forma en que sus integrantes interactúan para realizar la actividad y poder trabajar con más organización (Amaru 332)

V.C.1. Alcance del inventario

El alcance del inventario de proceso está asociado al levantamiento secuencial de las actividades que se realizan dentro de la empresa con la finalidad de entregar un bien o servicio al cliente final; para el efecto es importante la elaboración de un inventario, siendo este un listado de procesos que generan los productos y/o servicios que presta la empresa. En el caso de Mignone

Flowers Inc se ofrece fundamentalmente servicios de vinculación comercial entre productores de flores y los compradores a nivel internacional, mismos que son el resultado de la ejecución de los procesos. En relación a los stakeholders internos recibirán subproductos que se requieren para la generación del servicio para el cliente externo.

V.C.2. Mapa de procesos de comercialización y ventas

El mapa de procesos es la representación gráfica de todos los procesos que existen en la empresa y su relación, es a partir del mapa de procesos que se construye el Inventario de Procesos.

Según Mariño Hernando en su libro Gerencia de Procesos, menciona que “tener mapas de procesos permite mostrar cómo fluye el trabajo a través de la organización, presentando con simplicidad cuáles son los principales procesos en que se trabaja”.

Para el levantamiento de procesos y elaboración del mapa de procesos; en el caso de Mignone Flowers Inc, se ha considerado la siguiente clasificación:

- a. Procesos Gobernantes o Estratégicos:** son aquellos que “proporcionan directrices a los demás procesos y son realizados por el directorio u organismo que haga sus veces y por la alta gerencia para poder cumplir con los objetivos y las políticas institucionales...”, siendo por tanto el Proceso de Direccionamiento Estratégico”
- b. Procesos Operativos o Primarios:** son conocidos como procesos claves o productivos, están ligados con la producción del servicio, que en el caso de la empresa Mignone Flowers Inc, son los procesos de comercialización de flores. Estos constituyen la secuencia de valor añadido del servicio desde la comprensión de las necesidades y expectativas del cliente hasta la prestación del servicio, siendo su objetivo en el presente caso la satisfacción de los clientes, este tipo de procesos son los que agregan valor. En el presente caso son

- c. **Procesos de apoyo o de soporte:** son aquellos que apoyan a los procesos gobernantes y productivos, se encargan de proporcionar personal competente, equipos y herramientas; se encargan de reducir los riesgos.

Una vez definidos cada uno de los tipos de procesos a continuación se puede apreciar la cadena de Valor Genérica de Porter, de la empresa Mignone Flowers Inc.

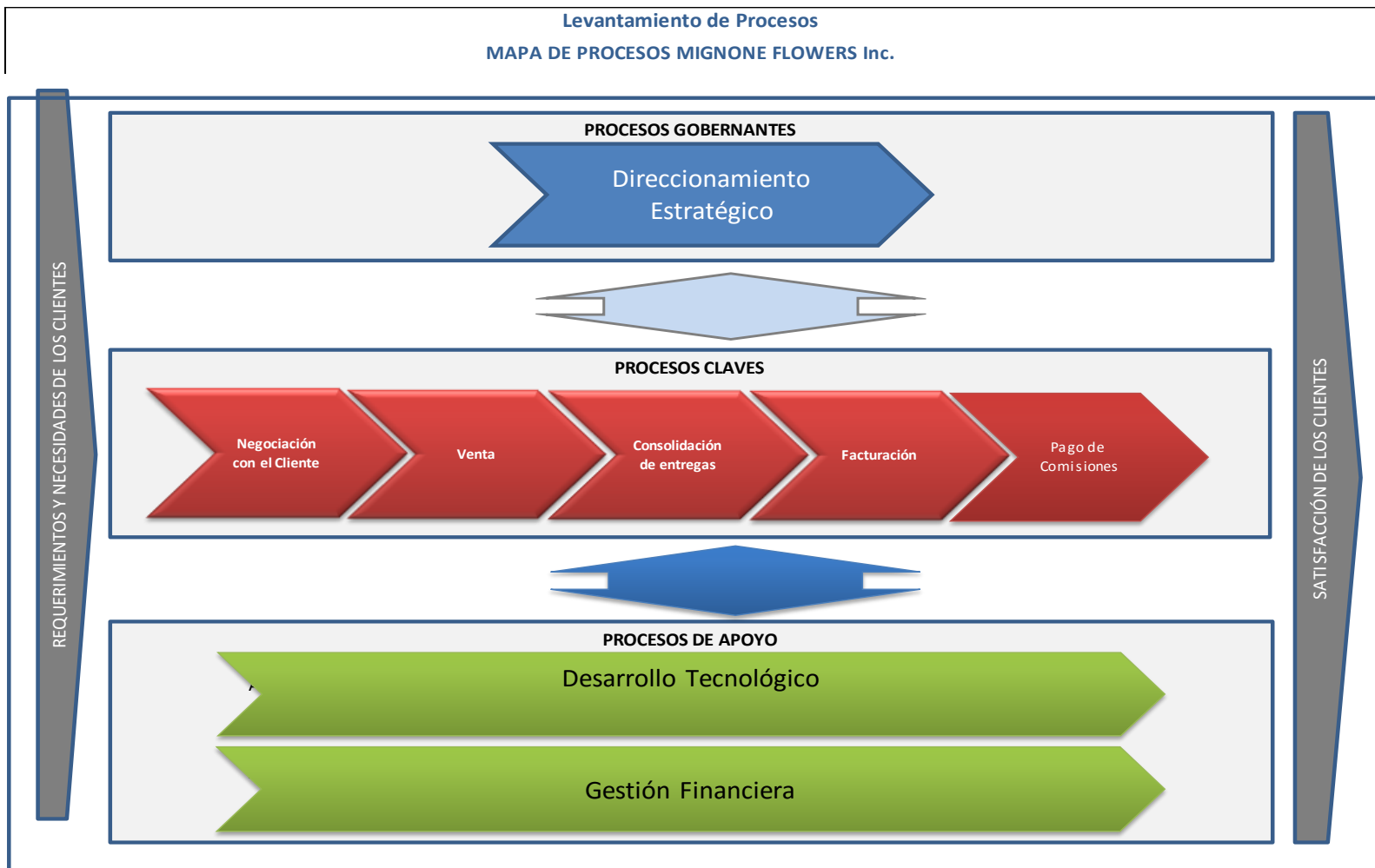


Figura 17. Mapa de Procesos Mignone Flowers Inc.
Elaborado por: Juan Sebastián Benavides Riofrío

V.D. Plan de Mejora

Los sistemas informáticos incorporados en los procesos actuales hace que se dinamicen y se optimice tiempo, pues los tiempos de respuesta hacia los clientes son prácticamente inmediatos, por tanto se presenta las mejoras en los procesos a continuación:

V.D.1. Proceso de Comercialización

El proceso de comercialización se encuentra estructurado por dos subprocesos: el subproceso de negociación con clientes sean estos las plantaciones (gerentes/propietarios de las florícolas) y el subproceso de generación de pedidos, cada uno de ellos se han optimizados en tiempo y en actividades agregadoras de valor.

V.D.1.a. Subproceso de Negociación

El subproceso de negociación propuesto se encuentra estructurado por 10 actividades de las cuales dos iniciales (color verde) no se incluyen en la determinación del tiempo del proceso, pues una vez captado el cliente se inicia el proceso de negociación como tal.

INPUT

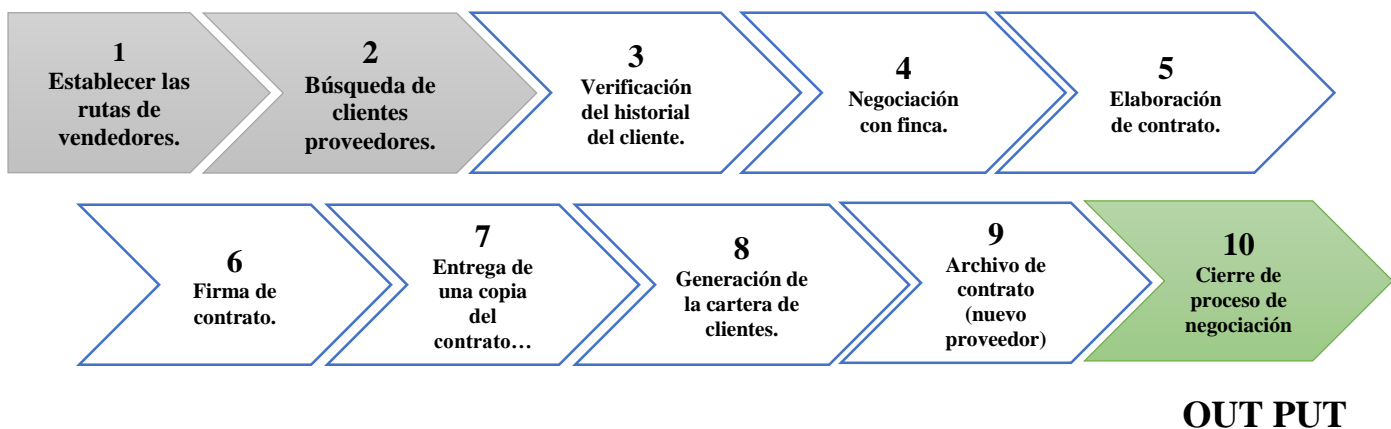











Figura 18. Secuencia de Operaciones Subproceso de Negociación

Tabla 11. Ficha técnica 1 Propuesta de Subproceso Negociación con clientes / proveedores (PLAN DE MEJORA)

		EMPRESA MIGNONE FLOWERS Inc.							
FICHA TÉCNICA 1									
ETAPA 1									
DATOS INFORMATIVOS									
Macro Proceso		Operativo		Código	PO-COM-001	Tiempo	PAGINAS		
Proceso		Comercialización		Responsable	Gerente de ventas	02H50	de	hasta	
Sub Proceso		Negociación con los clientes		Fecha inicio			1	4	
ETAPA 2									
No.	Actividades	INICIO	ACTIVIDAD	DOCUMENTO(S)	TRANSPORTE	DATOS	ALM. INTERNO	Tiempo	Responsable
									
1	Establecer rutas de los vendedores (clientes exterior)	X	X					5 minutos	Jefe de ventas
2	Búsqueda de clientes / proveedores		X					semanal	Vendedores
3	Verificación de historial de pagos del cliente					X		60 minutos	Jefe de ventas
4	Negociación con finca (comisiones)		X					60 minutos	Gerente General
5	Elaboración del contrato (fincas)		X					10 minutos	Gerente General
6	Firma del contrato de confidencialidad (finca)		X					10 minutos	Proveedor
7	Entrega de una copia del contrato al cliente /proveedor				X			5 minutos	Jefe de ventas
8	Generación de cartera de clientes			X				10 minutos	Vendedores
9	Archivo de contrato (nuevo proveedor)						X	5 minutos	Asistente de ventas
10	Cierre de procesos de negociación de venta y comercialización de flores		X					5 minutos	Jefe de ventas
OBSERVACIONES Y COMENTARIOS ADICIONALES									
DOCUMENTACIÓN ELABORADA POR EL ASESOR DEL PROYECTO									
Responsable Desarrollo		Gerente de Ventas			Área		Versión del Formato		
Elaborado por:		Juan Sebastián Benavides Riofrío			Cargo				

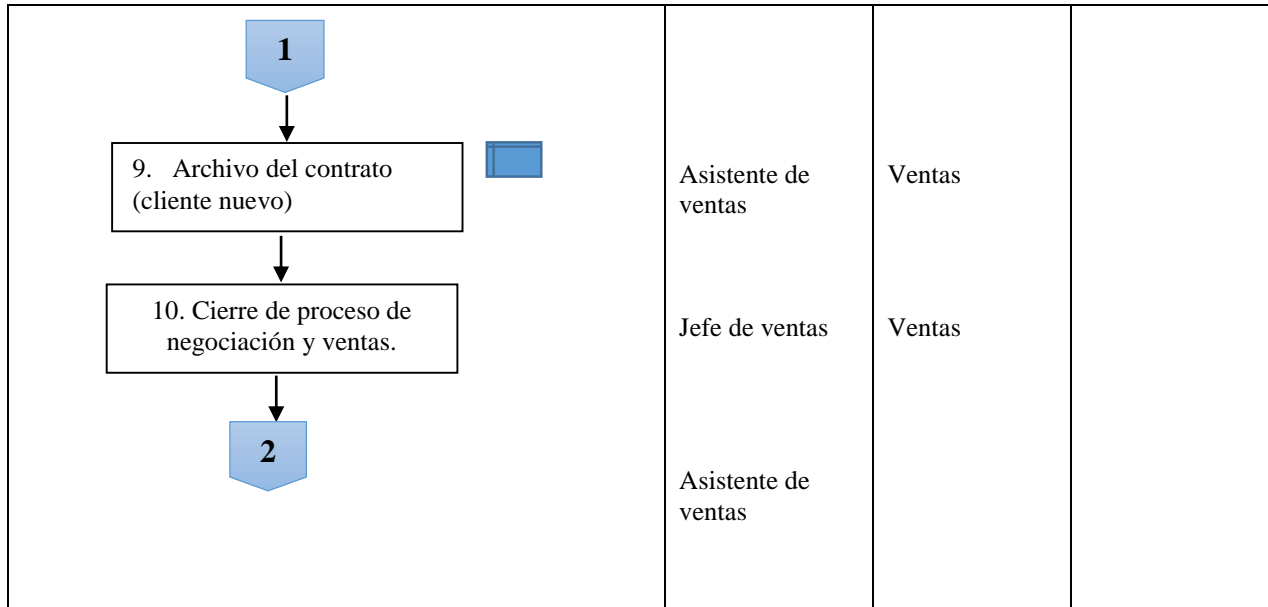
-  Actividades agregadoras de Valor
-  Actividades previas al inicio del proceso

Tiempo optimizado en el subproceso 400 minutos (06h40)

Elaborado por: Juan Sebastián Benavides Riofrío

Diagramación Subproceso de Negociación con clientes (PLAN DE MEJORA)

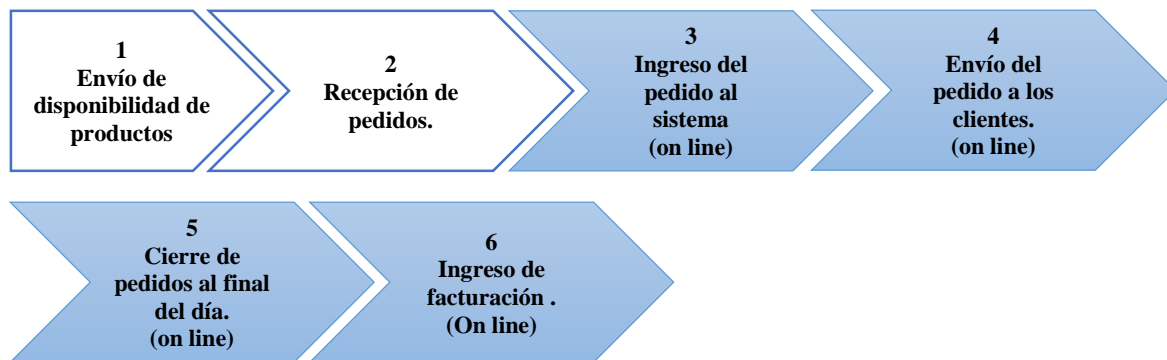
MIGNONE FLOWERS Inc			
Macro Proceso: OPERATIVO		PÁGINAS	
Tipo de Proceso: COMERCIALIZACIÓN		2	4
Nombre del Sub Proceso: NEGOCIACIÓN CON CLIENTES		Origen	Destino
Flujo del Proceso			
Jefe de ventas	Ventas	Ventas	
Vendedores	Ventas	Ventas	
Jefe de ventas	Ventas	Ventas	
Gerente	Administración	Administración	
Gerente	Administración	Administración	Cliente
Proveedor	Ventas	Ventas	Administración
Jefe de ventas	Administración	Administración	Ventas
Vendedores	Ventas	Ventas	
			1



V.D.1.b. Subproceso de Generación de pedidos

El subproceso de generación de pedidos propuesto se encuentra estructurado por 6 (seis) actividades de las cuales 4 (cuatro) de ellas permiten incorporar el sistema informática lo cual reduce el tiempo de acción notoriamente, como se aprecia a continuación:







INPUT




OUT PUT

Figura 19. Secuencia de Operaciones generación de pedidos

Tabla 12. Ficha técnica 2
Propuesta de Subproceso Generación de pedidos

MIGNONE		* flowers & bouquets		EMPRESA MIGNONE FLOWERS Inc.					
FICHA TÉCNICA 2									
ETAPA 1									
DATOS INFORMATIVOS									
Macro Proceso		Operativo		Código	PO-COM-002	Tiempo	PAGINAS		
Proceso		Comercialización		Responsable	Gerente de ventas	00h23	de	hasta	
Sub Proceso		Generación de pedidos		Fecha inicio			3	4	
ETAPA 2									
No.	Actividades	CONECTOR	ACTIVIDAD	DOCUMENTO(S)	TRANSPORTE	DATOS	ALM. INTERNO	Tiempo	Responsable
									
1	Envío de disponibilidad de productos a los compradores	X			X			5 minutos	jefe de ventas
2	Recepción de pedidos		X					5 minutos	Vendedores
3	Ingreso del pedido en el sistema (ON LINE)		X					10 minutos	Vendedores
4	Envío del pedido a los clientes (plantaciones / compradores)				X			1 minuto	Vendedores
5	Cierre de pedidos al final del día (ON LINE)		X					1 minutos	Asistente de ventas
6	Ingreso de facturación (ON LINE)		X					1 minutos	Gerencia de ventas
OBSERVACIONES Y COMENTARIOS ADICIONALES									
DOCUMENTACIÓN ELABORADA POR EL ASESOR DEL PROYECTO									
Responsable Desarrollo		Gerente de Ventas			Área				Versión del Formato
Elaborado por:		Juan Sebastián Benavides Riofrío			Cargo				

 Actividades que integran el sistema informático
Tiempo optimizado en el subproceso 547 minutos (09h07)

Elaborado por: Juan Sebastián Benavides Riofrío

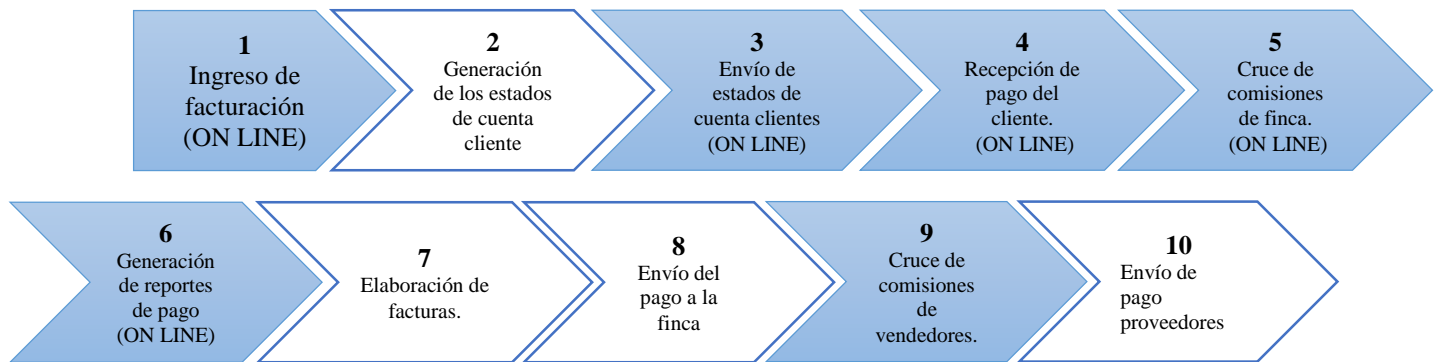
Diagramación subproceso Generación de Pedidos (PLAN DE MEJORA)

MIGNONE FLOWERS Inc			
Macro Proceso: OPERATIVO		PÁGINAS	
Tipo de Proceso: COMERCIALIZACIÓN			
Nombre del Sub Proceso. GENERACIÓN DE PEDIDOS	RESPONSABLE	2	4
Flujo del Proceso		Origen	Destino
<pre> graph TD Start[2] --> S1[1. Envío de disponibilidad de productos.] S1 --> S2[2. Recepción de pedidos de compradores.] S2 --> S3[3. Ingreso del pedido en el sistema. (ON LINE)] S3 --> S4[4. Envío del pedido a las fincas.(ON LINE)] S4 --> S5[5. Cierre del pedido al final del día. (ON LINE)] S5 --> S6[6. Ingreso de facturación en el sistema. (ON LINE)] S6 --> End[3] </pre>			
	Jefe de ventas Vendedores	Ventas	Clientes
	Vendedores	Clientes	Ventas
	Vendedores	Ventas	
	Vendedores	Ventas	Proveedores
	Asistente de ventas	Ventas	
	Gerente de Ventas	Ventas	

V.D.2. Proceso de Comercialización

El proceso de facturación propuesto para Mignone Flowers Inc., se encuentra dinamizado con la implementación de procesos on line, mismos que permite se dinamicen de manera activa y se reduzcan los tiempos de acción de los mismos. Generando una ventaja competitiva pues los tiempos de acción se reducen y se mejora la atención al cliente. Por lo que se ha propuesto generar un solo proceso de facturación que integre los dos subprocesos de cobranzas y pago de comisiones en una sola ficha técnica y un diagrama de flujo, como se aprecia a continuación:

INPUT











OUT PUT

Figura 20. Secuencia de Operaciones proceso de facturación (PLAN DE MEJORA)

Proceso de Facturación (PLAN DE MEJORA)

Tabla 13. Ficha técnica 1: Proceso de Facturación (PLAN DE MEJORA)

 		EMPRESA MIGNONE FLOWERS Inc.							
* flowers & bouquets		FICHA TÉCNICA 1							
ETAPA 1									
DATOS INFORMATIVOS									
Macro Proceso	Operativo	Código	PO-FAC-001	Tiempo	PAGINAS				
Proceso	Facturación	Responsable	Gerente de ventas	01h43	de	hasta			
Sub Proceso	Cobranzas -Pago de comisiones	Fecha inicio			1	2			
					Fecha final.				
ETAPA 2									
No.	Actividades	INICIO	ACTIVIDAD	DOCUMENTO(S)	TRANSPORTE	DATOS	ALM. INTERNO	Tiempo	Responsable
									
1	Ingreso de facturación (ON LINE)	X						1 minutos	Gerencia de ventas
2	Generación de los estados de cuenta por cliente					X		20 minutos	Asistente de ventas
3	Envío del estado de cuenta al cliente (ON LINE)				X			5 minutos	Asistente de ventas
4	Recepción del pago del cliente (ON LINE)		X					5 minutos	Gerente
5	Cruce de comisiones finca (ON LINE)		X					15 minutos	Gerente
6	Generación de reportes de pagos		X					15 minutos	Gerente
7	Elaboración de facturas			X				2 minutos	Asistente de ventas
8	Envío del pago a la finca				X			15 minutos	Asistente de ventas
9	Cruce de comisiones de vendedores (ON LINE)		X					20 minutos	Contador externo
10	Envío de pago a vendedores (transferencia)				X			5 minutos	Contador externo
OBSERVACIONES Y COMENTARIOS ADICIONALES									
DOCUMENTACIÓN ELABORADA POR EL ASESOR DEL PROYECTO									
Responsable Desarrollo		Gerente de Ventas			Área		Versión del Formato		
Elaborado por:		Juan Sebastián Benavides Riofrío			Cargo				

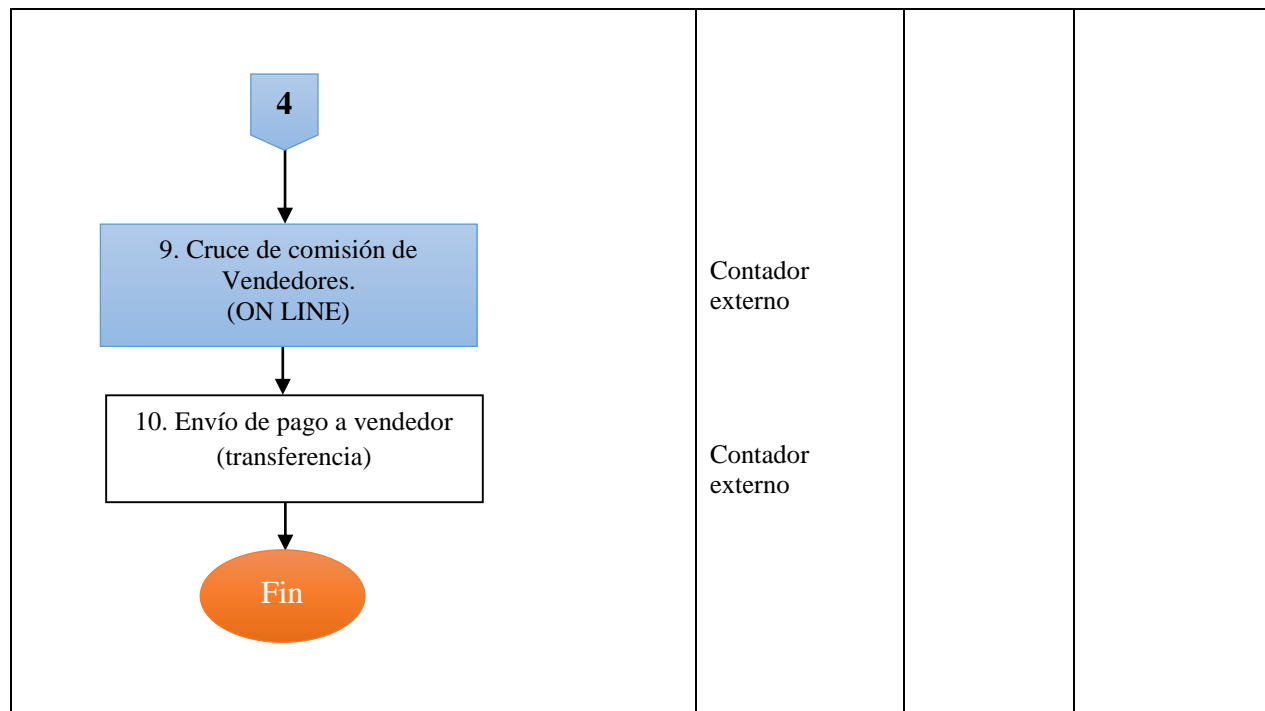
 Actividades que integran el sistema informático

Tiempo optimizado en el subproceso 167 minutos (02h47)

Elaborado por: Juan Sebastián Benavides Riofrío

Diagramación Subproceso de Cobranza

MIGNONE FLOWERS Inc				
Macro Proceso: OPERATIVO Tipo de Proceso: FACTURACIÓN		PÁGINAS		
Nombre del Sub Proceso: Cobranzas – Pago de comisión		2	2	
Flujo del Proceso		Origen	Destino	
<pre> graph TD Start3[3] --> Step1[1. Ingreso de facturación (ON LINE).] Step1 --> Step2[2. Generación de estados de cuenta clientes.] Step2 --> Step3[3. Envío estado de cuenta a los clientes. (ON LINE).] Step3 --> Step4[4. Recepción del pago del cliente. (ON LINE).] Step4 --> Step5[5. Cruce de comisión de la finca. (ON LINE).] Step5 --> Step6[6. Generación de reportes de pagos (ON LINE).] Step6 --> Step7[7. Elaboración de facturas. (ON LINE).] Step7 --> Step8[8. Envío de facturas. (ON LINE).] Step8 --> End4[4] </pre>		<p>Jefe de ventas</p> <p>Asistente de ventas</p> <p>Asistente de ventas</p> <p>Gerente</p> <p>Gerente</p> <p>Gerente</p> <p>Asistente de ventas</p> <p>Asistente de ventas</p>	<p>Ventas</p> <p>Ventas</p> <p>Ventas</p> <p>Administración</p> <p>Administración</p> <p>Administrati vo</p> <p>Administrati vo</p> <p>Ventas</p> <p>Ventas</p>	<p></p> <p></p> <p>Administración</p> <p></p> <p></p> <p></p> <p></p> <p>Ventas</p>



V.E. Análisis financiero

V.E.1. Estado de Resultados

El Estado de Resultados es uno de los estados financieros que permiten evidenciar la relación ingresos (ventas) y egresos (costos y gastos) de tal manera que al deducir las obligaciones de la empresa con sus empleados y el Estado (impuesto a la renta), obteniéndose las utilidades para dividendos para los accionistas, como se aprecia en la siguiente tabla:

Tabla 14. Estado de resultados

DIEGO CORNEJO "MIGNONE FLOWERS"		
ESTADO DE RESULTADOS		
ENERO 1 AL 31 DE DICIEMBRE 2014		
		TOTAL
INGRESOS		113.141,18
INGRESOS OPERACIONALES		
Comision Servicios Exportacion	8.732,23	
Comision Intermediacion Client	104.408,95	
Total INGRESOS OPERACIONALES	113.141,18	
Total INGRESOS	113.141,18	
EGRESOS		96.423,99
COSTOS OPERACIONALES		
		55.895,50
CUOTAS Y COMISIONES		
Total CUOTAS Y COMISIONES	32.162,22	
COSTOS DE VIAJE		
Total COSTOS DE VIAJE	8.724,95	
COSTOS PERSONAL		
Total COSTOS PERSONAL	15.008,33	
GASTOS		
TOTAL GASTOS OPERACIONALES		40.528,49
GASTOS ADMINISTRATIVOS		
Total GASTOS ADMINISTRATIVOS	22.102,78	
OTROS GASTOS		
Depreciaciones	2.875,58	
Gastos Personales	15.550,13	
Total OTROS GASTOS	18.425,71	
(=) UTILIDAD OPERATIVA		16.717,19
GASTOS FINANCIEROS		
Gastos Bancarios	62,76	
Total GASTOS FINANCIEROS	62,76	
UTILIDAD ANTES DE PARTIC. E IMPUESTOS		16.654,43
- 15% PARTICIPACION DE TRABAJADORES	2498,16	
= UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS		14.156,27
- 22% IMPUESTO A LA RENTA	3114,38	
= UTILIDAD NETA		11.041,89
- 10% RESERVA LEGAL	1104,189	
= UTILIDAD PARA DIVIDENDOS		9.937,70

Elaborado por: Juan Sebastián Benavides Riofrío

V.E.1.a. Estado de resultados proyectado

Para la proyección del estado de resultado se ha tomado en consideración en el caso de los ingresos el crecimiento del sector florícola en el país que es de 11,21% anual y en el caso de los costos y gastos; es decir los egresos, se consideró la inflación acumulada del año 2014 que es del 3,67%, como se aprecia a continuación:

Tabla 15. Estado de resultados proyectado

DIEGO CORNEJO "MIGNONE FLOWERS"					
ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO					
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
INGRESOS					
Comision Servicios Exportacion	8.732,23	9.711,11	10.799,73	12.010,38	13.356,74
Comision Intermediacion Client	104.408,95	116.113,19	129.129,48	143.604,90	159.703,01
Total INGRESOS	113.141,18	125.824,31	139.929,21	155.615,28	173.059,75
EGRESOS	96.423,99	99.962,75	103.631,38	107.434,66	111.377,51
CUOTAS Y COMISIONES	32.162,22	33.342,57	34.566,25	35.834,83	37.149,97
COSTOS DE VIAJE	8.724,95	9.045,16	9.377,11	9.721,25	10.078,02
COSTOS PERSONAL	15.008,33	15.559,14	16.130,16	16.722,13	17.335,83
GASTOS					
GASTOS ADMINISTRATIVOS	22.102,78	22.913,95	23.754,89	24.626,70	25.530,50
OTROS GASTOS	18.425,71	19.101,93	19.802,97	20.529,74	21.283,19
(=) UTILIDAD OPERATIVA	16.717,19	25.861,56	36.297,83	48.180,62	61.682,24
(-) Gastos financieros	62,76	62,76	62,76	62,76	62,76
UTILIDAD ANTES DE PARTIC. E IMPUESTOS	16.654,43	25.798,80	36.235,07	48.117,86	61.619,48
- 15% PARTICIPACION DE TRABAJADORES	2.498,16	3.869,82	5.435,26	7.217,68	9.242,92
= UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	14.156,27	21.928,98	30.799,81	40.900,18	52.376,56
- 22% IMPUESTO A LA RENTA	3.114,38	4.824,37	6.775,96	8.998,04	11.522,84
= UTILIDAD NETA	11.041,89	17.104,60	24.023,85	31.902,14	40.853,72
- 10% RESERVA LEGAL	1.104,19	1.710,46	2.402,38	3.190,21	4.085,37
= UTILIDAD PARA DIVIDENDOS	9.937,70	15.394,14	21.621,46	28.711,93	36.768,34

Elaborado por: Juan Sebastián Benavides Riofrío

V.E.1.b. Flujo de efectivo proyectado para inversión

El cálculo del flujo de efectivo luego de la devolución de las depreciaciones, valor residual y capital de trabajo; permite identificar los flujos para evaluación del proyecto, que en el presente caso es sin financiamiento.

Tabla 16. Flujo de efectivo para evaluación del proyecto

DIEGO CORNEJO "MIGNONE FLOWERS"						
ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO						
		AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
INGRESOS						
Comision Servicios Exportacion		8.732,23	9.711,11	10.799,73	12.010,38	13.356,74
Comision Intermediacion Client		104.408,95	116.113,19	129.129,48	143.604,90	159.703,01
Total INGRESOS		113.141,18	125.824,31	139.929,21	155.615,28	173.059,75
EGRESOS		112.941,57	116.480,33	120.148,96	123.952,24	127.895,09
CUOTAS Y COMISIONES		32.162,22	33.342,57	34.566,25	35.834,83	37.149,97
COSTOS DE VIAJE		8.724,95	9.045,16	9.377,11	9.721,25	10.078,02
COSTOS PERSONAL		15.008,33	15.559,14	16.130,16	16.722,13	17.335,83
GASTOS						
GASTOS ADMINISTRATIVOS		22.102,78	22.913,95	23.754,89	24.626,70	25.530,50
OTROS GASTOS		18.425,71	19.101,93	19.802,97	20.529,74	21.283,19
(-) DEPRECIACIÓN		16.517,58	16.517,58	16.517,58	16.517,58	16.517,58
(=) UTILIDAD OPERATIVA		199,61	9.343,98	19.780,25	31.663,04	45.164,66
(-) Gastos financieros		62,76	62,76	62,76	62,76	62,76
UTILIDAD ANTES DE PARTIC. E IMPUESTOS		136,85	9.281,22	19.717,49	31.600,28	45.101,90
- 15% PARTICIPACION DE TRABAJADORES		20,53	1.392,18	2.957,62	4.740,04	6.765,29
= UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS		116,32	7.889,03	16.759,86	26.860,24	38.336,62
- 22% IMPUESTO A LA RENTA		25,59	1.735,59	3.687,17	5.909,25	8.434,06
= UTILIDAD NETA		90,73	6.153,45	13.072,69	20.950,99	29.902,56
- 10% RESERVA LEGAL		9,07	615,34	1.307,27	2.095,10	2.990,26
= UTILIDAD PARA DIVIDENDOS		81,66	5.538,10	11.765,42	18.855,89	26.912,30
(+) DEPRECIACIONES (dato balance general)		16.517,58	16.517,58	16.517,58	16.517,58	16.517,58
(+) VALOR RESIDUAL (devolución de la inversión)						9.840,00
(+) CAPITAL DE TRABAJO (dato balance general)						1.084,15
(-) INVERSIÓN	(9.840,00)					
FLUJO DECAJA PARA EVALUACION	(9.840,00)	16.599,24	22.055,68	28.283,00	35.373,47	54.354,03

Elaborado por: Juan Sebastián Benavides Riofrío

V.E.2. Análisis financiero para el proyecto

En éste acápite del proyecto se calculan indicadores financieros que permiten evidenciar si la inversión para la propuesta es recuperable en el tiempo estimado de proyección de vida del proyecto, por tanto se identificaran entre ellos el VAN valor actual neto, la TIR tasa interna de rendimiento y la PIR periodo de recuperación de la inversión.

Para la evaluación financiera del proyecto se ha considerado como tasa de descuento el costo de oportunidad de la inversión, misma como se mencionó se realizará con recursos propios por lo que se identificó que el costo de oportunidad real es del 8,50% (BCE), interés anual que el Sistema Financiero Nacional se encuentra autorizado de pagar a montos entre \$5.000 a \$10.000 USD a plazo fijo más de 360 días, que en el caso del proyecto la proyección de inversión es de cinco años, como se aprecia en el siguiente cálculo:

CÁLCULO DEL COSTO DE OPORTUNIDAD	
K =	$(\%RP \times TRP) + (\%RA \times TAR \times (1 - T)) + TLR$
RP	100%
TRP	8,50%
RA	0%
TAR	5,54%
T	37,00%
TLR	0,00%
(%RPXTRP)	8,50%
(1-T)	-36,00%
(%RAXTAR)	0,00%
(%RA x TAR x (1- T))	
TLR	0,00%
K	8,50%

V.E.2.a. Valor actual neto

Para el cálculo el valor actual neto VAN, se toman los flujos para evaluación del proyecto que vienen desde el flujo de caja proyectado para evaluación del proyecto y se trae a valores actuales los valores futuros de inversión del proyecto, pudiéndose identificar si el proyecto es factible o no.

En el presente estudio se identificó que el VAN valor actual neto es de \$108.009,63 USD, rubro positivo, por lo que se determina que la inversión es factible por tanto recuperable.

Tabla 17. Cálculo del VAN Valor actual neto

CÁLCULO DEL VAN			
FLUJO DE FONDOS			
n	F.F.N.	$1/(1,0850)^n$	F.F.D.
0	-9.840,00	1	-9840,000
1	16.599,24	0,921658986	15298,83723
2	22.055,68	0,849455287	18735,31525
3	28.283,00	0,782908098	22142,99356
4	35.373,47	0,721574284	25524,58437
5	54.354,03	0,665045423	36147,90175
			108009,63
			VAN (+)

Elaborado por: Juan Sebastián Benavides Riofrío

V.E.2.b. Tasa Interna de Rendimiento

Para el cálculo de la TIR, ha sido necesario hacer la búsqueda de un VAN negativo que en el caso del presente proyecto es del \$ - 76,62%; lo que significa que la tasa interna de rendimiento TIR del proyecto es del 296,79%, es decir 297%.

Esto financieramente significa que por cada unidad monetaria (USD) en el presente proyecto se recupera en el tiempo de vida útil del proyecto, se recupera 296,86 unidades

monetarias, por tanto tiene un rendimiento es el 296,86%, lo cual significa que es factible la inversión inicial.

Tabla 18. Cálculo de la TIR Tasa Interna de Rendimiento

CÁLCULO DE LA TIR					
FLUJO DE FONDOS					
n	F.F.N.	1/(1,0850)^n	F.F.D.	1/(2,97)^n	F.F.D.
0	-9.840,00	1	-9840,000	1	-9840
1	16.599,24	0,921658986	15298,83723	0,334784064	5557,160494
2	22.055,68	0,849455287	18735,31525	0,11208037	2472,008936
3	28.283,00	0,782908098	22142,99356	0,037522722	1061,25532
4	35.373,47	0,721574284	25524,58437	0,012562009	444,3618245
5	54.354,03	0,665045423	36147,90175	0,004205561	228,5891807
			108009,63		(76,62)
			VAN (+)		VAN (-)

CÁLCULO DE LA TIR METODO DE INTERPOLACIÓN					
RELACIÓN					
TASA	VAN		RELACIÓN		
	0.085	108009.63	-2.88295477		
	2.97	-76.62	-0.00204523		
	-2.885	108086.26	-2.885		
INTERPOLACIÓN					
	0.085	2.97			
	2.882954773	-0.00204523			
	2.967954773	2.967954773			
	TIR =	296.7954773			

Elaborado por: Juan Sebastián Benavides Riofrío

V.E.2.c. Periodo de recuperación de la inversión

El cálculo del periodo de recuperación de la inversión determina el tiempo en que el inversionista puede recobrar la inversión inicial, que para el presente proyecto es de \$ 9.840,00 USD. Pudiéndose ver que el proyecto el primer año de rendimiento recupera \$ 15298,84 USD rubro superior a la inversión, por tanto al establecer la relación de la inversión en el primer año se la recupera en un tiempo estimado de 7 (siete) meses con 25 (veinte y cinco días), por tanto es recomendable.

Tabla 19. Periodo de Recuperación de la Inversión

PERIODO DE RECUPERACIÓN DE LA INVERSIÓN			
CÁLCULO DEL TIEMPO DE RECUPERACIÓN EN FLUJOS QUE NO SON IGUALES			
0	(9.840,00)		Se recupera la inversión en 7 meses y 25 días.
1	15298,84	5458,84	
2	18.735,32		
3	22.142,99		
4	25.524,58		
5	36.147,90		

Elaborado por: Juan Sebastián Benavides Riofrío

CAPÍTULO VI

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

VI.A. Conclusiones

El trabajo de investigación realizado permitió determinar que la empresa Mignone Flowers Inc, es una empresa unipersonal dedicada a la vinculación comercial entre las plantaciones de flores de exportación y los compradores (exterior), su línea de negocio es la intermediación de ventas de la cual se genera una comisión que hasta la actualidad ha venido generando una utilidad importante para el accionista. Del diagnóstico realizado a la empresa se pudo concluir que:

- a. El escenario de acción de Mignone Flowers Inc, es altamente favorable pues el crecimiento del sector productivo de flores de exportación supera el 11% anual, por lo que es una alta oportunidad para expandir el negocio.
- b. El gobierno actual se encuentra impulsando activamente por el sector floricultor, siendo esta una oportunidad de crecimiento para Mignone.
- c. El crecimiento de la cartera de clientes de Mignone viene generando dificultades de organización y de pago a vendedores.
- d. Mignone carece de un manual de procedimiento, los procedimientos actuales se vienen realizando intuitivamente por lo que tienen muchas falencias y la pérdida de tiempo es muy notorio.
- e. La empresa presenta limitaciones en los procedimientos, pues estos actualmente no están establecido de manera técnica ni difundidos entre sus colaboradores.

- f. Se identificó procedimientos lineales lo cual permite generar una propuesta de diseño de procedimientos vinculados entre las actividades claves de Mignone Flowers Inc., por lo que el área de comercialización se liga al de facturación con mucha versatilidad.
- g. Se pudo ver que la rentabilidad que genera la línea de negocio de Mignone permite que se cubra el valor de la propuesta sin afectar a su estabilidad financiera.
- h. El estudio financiero de la propuesta permitió evidenciar que el VAN es positivo (\$108.009,63) por lo que es factible la aplicabilidad de la propuesta.
- i. En cuanto a la tasa interna de rendimiento de la inversión conocida como TIR en el presente proyecto es altamente satisfactorio, pues su rendimiento es del 297%.
- j. El análisis financiero permitió determinar que el tiempo de recuperación de la inversión se estima en 7 meses y 25 días.

VI.B. Recomendaciones

Identificadas las falencias internas en cuanto a organización del sistema operativo en el área de comercialización y ventas de Mignone Flowers Inc., ha determinado la necesidad de realizar un levantamiento de procesos actuales con la finalidad de mejorarlos, a través de una propuesta de reingeniería anclada a la tecnología que permita optimizar sus tiempos de respuesta, por lo que se ha diseñado un sistema de comercialización y ventas con un soporte informático específico para la empresa, por lo que se recomienda:

- a. Se implemente el sistema de procesos propuesto ligado al sistema informático diseñado, con la finalidad de disminuir los tiempos de respuesta en cada uno de los procedimientos del manejo de ventas y comisiones de la empresa Mignone Flowers Inc.
- b. Se realicen adendum a las fincas para la inclusión de nuevos clientes a los contratos de los proveedores (fincas).
- c. Se realice una capacitación sobre el uso de la propuesta de procedimientos y del sistema informático, para que se cumplan los tiempos establecidos y se use el sistema de manera correcta.
- d. Se debería elaborar una página web para que los clientes se encuentren informados sobre la filosofía organizacional de Mignone Flowers Inc., así como de las novedades en torno al negocio.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alarcón González, Juan Ángel. Reingeniería de Procesos Empresariales: teoría y práctica de la empresa a través de su estrategia, sus procesos y sus valores corporativos. México: Fundación CONFEMATAL, 1998.
- Dávila, Zambrano Sandra. Cinco momentos estratégicos para hacer reingeniería de procesos. Ed. Efecto Gráfico. Primera Edición. Quito, 2001.
- Díaz, Luís Fernando. Análisis y planeamiento:. Primera Edición. San José: EUNED, 2005.
- Expoflor. Variedades: la estrategia exitosa de la floricultura ecuatoriana . 2014. 11 de febrero de 2015 <<http://www.expoflores.com/>>.
- Fernández, Mario A. El control fundamento de la gestión por procesos y la calidad total. Msdrid: ESIC Editorial , 2003.
- FORMASELECT. Sistema de Gestión de Calidad. Madrid: SENA, 2004.
- Harari, Raúl; Korovkin, Tanya; Larrea, Carlos,. Efectos sociales de la globalización, petróleo, banano y flores en el Ecuador. 1era. edición. Quito: Abya-yala, 2004.
- Harrington, H J. Mejoramiento de los procesos de la empresa. Novena Edición. Mexico D.F.: Mc. Graw Hill, 2005.
- IRAM, Instituto de Argentino de Normalización y Certificación. Norma Internacional ISO 9001:2008. Normativa Internacional. Ginebra: Secretaría Central de la ISO en Ginebra, 2008.
- Koontz, Harold & O'Donnell, Cyril. El ejecutivo de la empresa moderna. Cuarta Edición. Mexico D.F.: mc Graw hill, 2007.
- Luna Osorio, Luís. Boletín No. 64 Banco Central del Ecuador. Quito - Ecuador: BCE, 2012.
- Lyall, Agust. Los usos de la memoria: Poder y resistenci en Cayambe. 1era edición. Quito: Abya-yala, 2010.
- Pérez, Fernández de Velasco José Antonio. Gestión por Procesos. Cuarta Edición. Madrid: ESIC EDITORIAL, 2010.
- PRO, ECUADOR. Análisis Sectorial de Flores. 1era. edición. Quito: Instituto de Promoción de Importaciones y Exportaciones, 2013.

ANEXOS

Anexo 1. Ficha técnica de aprobación de levantamiento de procesos

		EMPRESA MIGNONE FLOWERS Inc.	
		LEVANTAMIENTO DE INFORMACIÓN	
DATOS DEL DOCUMENTO			
Código del Formato			
Fecha de Desarrollo	02/03/2015	Responsable de Desarrollo	Juan Sebastián Benavides
Fecha de Última Revisión	06/04/2015	Fecha Institucionalización	
Antecedentes	El Sr. Juan Sebastian Benavides, estudiante de la Universidad del Pacífico, de conformidad y autorización del propietario de la empresa Mignone Flowers Inc., ha creado el formato de LEVANTAMIENTO DE INFORMACIÓN , con el objetivo de asegurar la inclusión de todos los criterios necesarios para conocer los procesos actuales de la empresa, y realizar una propuesta de mejoramiento continuo de los mismos.		
Alcance	Implementar a nivel de todos los colaboradores de Mignone Flowers Inc, el formato pre establecido, como requisito básico para iniciar la ejecución de los requerimientos relacionados a Administración de Procesos.		
HISTORIAL DEL DOCUMENTO			
Versión	Comentarios / Cambios	Fecha	Estado
0.1	Formato de levantamiento de información	02/03/2015	En desarrollo
0.2	Formato aprobado	06/03/2015	Aprobado
APROBACIÓN DEL DOCUMENTO			
Versión Vigente	APROBADO		
	Nombre	Cargo	Fecha
V-0.1		Gerente General	06/04/2015

