



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
ESCUELA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

CARRERA: INGENIERÍA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA C.P.A.

TRABAJO DE TITULACIÓN

Previo a la obtención del título de:

INGENIERA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA C.P.A.

TEMA:

**REINGENIERÍA DE PROCESOS A LA EMPRESA PLASTIMAS DE LA
CIUDAD DE RIOBAMBA, PROVINCIA DE CHIMBORAZO.**

AUTORA:

ANA CRISTINA CAIZA IZA

RIOBAMBA – ECUADOR

2017

CERTIFICACIÓN DEL TRIBUNAL

Certificamos que el presente trabajo de titulación ha sido desarrollado por la Sra. Ana Cristina Caiza Iza, quien ha cumplido con las normas de investigación científica y una vez analizado su contenido, se autoriza su presentación.

Ing. Jorge Enrique Arias Esparza
DIRECTOR

Dr. Alberto Patricio Robalino
MIEMBRO

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD

Yo, Ana Cristina Caiza Iza, declaro que el presente trabajo de titulación es de mi autoría y que los resultados del mismo son auténticos y originales. Los textos constantes en el documento que provienen de otra fuente están debidamente citados y referenciados.

Como autora, asumo la responsabilidad legal y académica de los contenidos de este trabajo de titulación.

Riobamba, 23 de Febrero de 2017

Ana Cristina Caiza Iza

C.C: 080370786-8

DEDICATORIA

Dedico este trabajo principalmente a Dios, por haberme dado la vida y permitirme el haber llegado hasta este momento tan importante de mi formación profesional.

A mis padres, por ser los pilares más importantes y por demostrarme siempre su cariño y apoyo incondicional . A mi hijo, quien ha sido mi mayor motivación para seguir luchando constantemente para convertirme en una profesional de éxito y un ejemplo para él.

Ana C. Caiza I.

AGRADECIMIENTO

Agradezco en primer lugar a Dios por bendecirme cada día, por permitirme concluir mis estudios y haber alcanzado una meta más.

A mis queridos padres por todos sus esfuerzos, apoyo y confianza depositada en mí.

A la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, mi segundo hogar, por enriquecerme de conocimientos y formarme como profesional.

A la Empresa Plastimas por abrirme las puertas de su empresa y brindarme la oportunidad de realizar mi Trabajo de Titulación.

Al Ing. Jorge Arias y al Dr. Patricio Robalino quienes me compartieron sus conocimientos y experiencias guiándome y ayudándome a llevar a cabo este Trabajo de Titulación mis sinceros agradecimientos.

.

Ana C. Caiza I.

ÍNDICE DE CONTENIDO

Portada	i
Certificación del Tribunal.....	ii
Declaración de Autenticidad.....	iii
Dedicatoria.....	iv
Agradecimiento.....	v
Índice de Contenido	vi
Índice de Tablas	x
Índice de Gráficos	x
Índice de Anexos	xii
Resumen.....	xiii
Abstract.....	xiv
Introducción	1
CAPITULO I: EL PROBLEMA.....	2
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	2
1.1.1 Formulación del problema	3
1.1.2 Delimitación del problema.....	3
1.2 JUSTIFICACIÓN	4
1.3 OBJETIVOS	6
1.3.1 Objetivo general.....	6
1.3.2 Objetivos específicos	6
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO	7
2.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS	7
2.1.1 Referencias Investigativas.	7
2.1.2 Antecedentes Históricos de la reingeniería.....	8
2.1.3 Situación Actual de la Reingeniería.....	8
2.2 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA.	10
2.2.1 Empresa	10
2.2.2 Teoría de la Productividad Laboral y Empresarial.	11
2.2.3 Reingeniería	12
2.2.3.1 Principios de reingeniería.....	13
2.2.3.2 Características de la reingeniería	14

2.2.3.3 Por qué hacer reingeniería.....	15
2.2.3.4 Reingeniería versus el mejoramiento continuo	16
2.2.3.5 Reingeniería nueva doctrina empresarial.	17
2.2.3.6 Los procesos.....	18
2.2.3.7 Pasos a seguir en la reingeniería	18
2.2.3.8 Métodos principales para el rediseño.....	18
2.2.3.9 La administración del cambio. (Crear el entorno).....	19
2.2.3.10 La administración del cambio. (Analizar, diagnosticar y rediseñar).....	19
2.2.3.11 La administración del cambio. (Reestructurar la empresa).....	20
2.2.3.12 La administración del cambio. (Proceso piloto y su aplicación).....	20
2.2.3.13 La administración del cambio. (Análisis, Evaluación y control de calidad).....	20
2.2.3.14 Proceso de la reingeniería	21
2.2.3.15 Planeación Estratégica y Reingeniería	21
2.2.4 Eficiencia Empresarial	22
2.2.4.1 Definición.....	22
2.2.4.2 Las claves de la eficiencia empresarial	23
2.2.4.3 Principales retos para optimizar la eficiencia empresarial y el tiempo de trabajo	24
2.2.4.4 Los desafíos a los que se enfrentan las empresas.....	25
2.2.4.5 Lineamientos para incrementar la eficiencia y productividad de la organización:	26
2.2.4.6 La Eficiencia Empresarial Garantiza.....	26
2.2.4.7 Beneficios de la optimización del tiempo	27
2.2.4.8 Reglas para aumentar la eficiencia y optimizar el tiempo de trabajo.....	28
2.2.4.9 Eficiencia y mediciones	29
2.2.4.10 Puesta en marcha de un proyecto de eficiencia empresarial	30
2.2.4.11 Pasos para elaborar el proyecto de eficiencia empresarial	30
2.2.4.12 Las fases de un proyecto de eficiencia empresarial	31
2.2.4.13 Flujogramas.....	31
2.3 IDEA A DEFENDER	33
2.3.1 Idea a Defender.....	33
2.4 VARIABLES	33
2.4.1 Variable Independiente	33
2.4.2 Variable Dependiente	33
CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO.....	34
3.1 MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN	34
3.2 TIPOS DE INVESTIGACIÓN	34

3.3 POBLACIÓN Y MUESTRA.....	34
3.4 MÉTODOS, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS	35
3.4.1 Métodos de Investigación	35
3.4.2 Técnicas de Investigación	36
3.4.3 Instrumentos de Investigación	36
3.5 RESULTADOS	37
3.5.1 Encuesta Realizada	37
3.5.2 Resultados	44
CAPÍTULO IV: MARCO PROPOSITIVO.....	45
4.1 TÍTULO	45
4.2 ANTECEDENTES	45
4.3 OBJETIVOS	45
4.4 ANÁLISIS DE LA PROPUESTA.....	46
4.5 PROCESO DE COMERCIALIZACIÓN	47
4.5.1 Diseño de la nueva organización	49
4.5.2 Propuesta de Implementación	54
4.6 PROCESO FINANCIERO	56
4.6.1 Diseño de la nueva organización	58
4.6.2 Propuesta de Implementación	65
4.7 PROCESO ADMINISTRATIVO.....	66
4.7.1 Diseño de la nueva organización	68
4.7.2 Propuesta de Implementación	76
4.8 PROCESO DE TALENTO HUMANO.....	76
4.8.1 Diseño de la nueva organización	78
4.8.2 Propuesta de Implementación	82
4.9 PROCESO DE SERVICIO AL CLIENTE.....	87
4.9.1 Diseño de la nueva organización	88
4.10 PROCESO DE LOGÍSTICA	96
4.10.1 Diseño de la nueva organización	97
4.10.2 Propuesta de Implementación	102
4.11 Proceso Sistema Integral (Misión – Visión).....	105
4.11.1 Marca y nombre	105
4.11.2 Diagnostico general de la empresa	106

4.11.2.1 Reestructuración de la misión y visión	107
4.11.2.3 Inversión en nuevos puestos de trabajo.....	113
4.11.2.4 Realización del POA.....	113
CONCLUSIONES	118
RECOMENDACIONES.....	119
BIBLIOGRAFÍA	120
ANEXOS	121

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Simbología más utilizada en los Flujogramas	32
Tabla 2: Población de la empresa "PLASTIMAS"	35
Tabla 3: Competencias para el cargo	37
Tabla 4: Demora en el despacho de los productos.....	38
Tabla 5: Retraso en aprobación de créditos.	39
Tabla 6: Existe personal idóneo.....	39
Tabla 7: Se capacita al personal.....	40
Tabla 8: Se realiza segregación de funciones	41
Tabla 9: Control diario de los ingresos	41
Tabla 10: Se aplica métodos de existencia	42
Tabla 11: La atención al cliente es primordial.....	43
Tabla 12: La Reingeniería de Procesos lograr la eficiencia empresarial	44
Tabla 13: Matriz de Ponderación de Riesgo y Confianza	47
Tabla 14: Propuesta de Implementación.....	54
Tabla 15: Matriz de Ponderación de Riesgo y Confianza	57
Tabla 16: Matriz de Ponderación de Riesgo y Confianza	67
Tabla 17: Matriz de Ponderación de Riesgo y Confianza	77
Tabla 18: Matriz de Ponderación de Riesgo y Confianza	87
Tabla 19: Matriz de Ponderación de Riesgo y Confianza	96
Tabla 20: Presupuesta para Inversión en Personal.....	113
Tabla 21: POA Propuesto a PLASTIMAS	114

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Proceso de Reingeniería	17
Gráfico 2: Proceso de Reingeniería	21
Gráfico 3: Planeación Estratégica y Reingeniería	22
Gráfico 4: Competencias para el cargo.....	37
Gráfico 5: Demora en el despacho de los productos	38
Gráfico 6: Retraso en aprobación de créditos	39
Gráfico 7: Existe personal idóneo.....	40
Gráfico 8: Se capacita al personal.....	40

Gráfico 9: Se realiza segregación de funciones	41
Gráfico 10: Control diario de los ingresos.....	42
Gráfico 11: Se aplica métodos de existencia	42
Gráfico 12: La atención al cliente es primordial.....	43
Gráfico 13: Aplicación de una Reingeniería de Procesos.....	44
Gráfico 14: Fases a Implementar en cada Proceso	46
Gráfico 15: Organigrama del Proceso de Comercialización	48
Gráfico 16: Organigrama Estructural Propuesto Departamento de Comercialización...	50
Gráfico 17: Organigrama Funcional Propuesto Departamento de Comercialización	51
Gráfico 18: Flujograma propuesto al Departamento de Comercialización	56
Gráfico 19: Organigrama del Proceso de Financiero.....	58
Gráfico 20: Organigrama Estructural Propuesto Departamento Financiero.....	60
Gráfico 21: Organigrama Funcional Propuesto Departamento Financiero	61
Gráfico 22: Flujograma propuesto al Departamento Financiero	65
Gráfico 23: Organigrama del Proceso Administrativo	67
Gráfico 24: Organigrama Estructural Propuesto Departamento Administrativo.....	70
Gráfico 25: Organigrama Funcional Propuesto Departamento Administrativo	70
Gráfico 26: Flujograma Propuesto Al Proceso Administrativo.....	76
Gráfico 27: Organigrama Estructural Propuesto Departamento Administrativo.....	79
Gráfico 28: Flujograma del Proceso de Talento Humano	85
Gráfico 29: Flujograma Proceso de Talento Humano	86
Gráfico 30: Organigrama Estructural Propuesto Departamento de Atención al Cliente	90
Gráfico 31: Organigrama Funcional Propuesto Departamento de Comercialización	90
Gráfico 32: Flujograma Propuesto a l Proceso de Servicio al Cliente.....	95
Gráfico 33: Organigrama Estructural Propuesto Departamento de Atención al Cliente	99
Gráfico 34: Organigrama Funcional Propuesto Departamento Atención al Cliente	99
Gráfico 35: Flujograma Propuesto al Proceso de Logística	103
Gráfico 36: Identificador Visual propuesto para PLASTIMAS	105
Gráfico 37: Slogan propuesto para PLASTIMAS	106
Gráfico 38: Organigrama Estructural Propuesto	111
Gráfico 39: Organigrama Funcional Propuesto	112

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1: Cuestionarios para la Reingeniería de Procesos.	121
Anexo 2: Fotografías	124

RESUMEN

La Reingeniería de procesos a la Empresa Plastimas de la ciudad de Riobamba, provincia de Chimborazo se realizó con la finalidad de mejorar la eficiencia y eficacia de la empresa. Las técnicas de investigación que se utilizaron fueron la observación directa, para conocer el comportamiento de los estados financieros, los procesos, y posteriormente evaluarlos para su correcto funcionamiento y elaboración; la entrevista que fue aplicada a directivos de la empresa, con la finalidad de tener un conocimiento más claro de los procesos dentro de la empresa; y la encuesta aplicada al personal. No se ha realizado una reestructuración de procesos y por ende no hay un eficiente desarrollo empresarial también, la ausencia de lineamientos adecuados y actualizados ha ocasionado que muchas veces se pierdan negociaciones por la demora al otorgar créditos, y realizar despachos. La elaboración de la presente propuesta se realizó de acuerdo a las necesidades de la empresa, lo que permitirá que la entidad alcance sus objetivos institucionales, optimice sus procesos y eleve sus ganancias produciendo más con menos recursos. Se recomienda a los directivos se implemente la presente propuesta para el uso adecuado e incrementar la productividad del negocio, por medio del mejoramiento de procesos y la visualización una nueva organización estructural.

Palabras Claves: <CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS>
<REINGENIERÍA DE PROCESOS> <EMPRESA> <PRODUCTIVIDAD>
<RIOBAMBA (CANTÓN)>

Ing. Jorge Enrique Arias Esparza
DIRECTOR DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

ABSTRACT

The reengineering of processes to the Plastimas Company of Riobamba city, of Chimborazo province was carried out with the purpose of improving the efficiency and effectiveness of the Company. The research techniques that were used were direct observation, to know the behavior of the financial statements, the processes, and later evaluated for their correct operation and elaboration; the interview that was published to directors of the company; with the purpose of having a clearer understanding of the processes within the company; and the survey applied to staff There has been no restructuring of processes and therefore there is not enough business development as well, the absence of adequate and up-to-date guidelines has often led to negotiations being lost due to delays in lending, and make dispatches. The preparation of this proposal was made according to the needs of the company, which will allow the entity to achieve its institutional objectives, optimize its processes and raise its profits by producing more with fewer resources. It is recommended that directors implement this proposal for the appropriate use and increase the productivity of the business, through the improvement of processes and the visualization of a new structural organization.

Key Words: < ECONOMIC AND ADMINISTRATIVE SCIENCES>, <PROCESS REENGINEERING> <COMPANY>, <PRODUCTIVITY>, <RIOBAMBA (CANTON)>

INTRODUCCIÓN

En los últimos años la reingeniería ha surgido como tendencia en el desarrollo de las empresas y organizaciones, surgió como resultado de los cambios cada vez más vertiginosos dentro del entorno empresarial. La reingeniería viene a dar la pauta para nuevos cambios y paradigmas en la forma de operar de las empresas para alcanzar la eficiencia empresarial.

La Reingeniería es la revisión fundamental y el rediseño radical de procesos para alcanzar mejoras espectaculares en medidas integrales y contemporáneas de rendimiento, tales como costos, calidad, servicio y rapidez.

El pensar en una nueva estructura organizacional permite ver una nueva serie de perspectivas y propósitos para la empresa, sus empleados y la sociedad.

La preparación para el trabajo cambiará de entrenamientos para el mayor desempeño del puesto a procesos reeducativos de fondo, se prevé que los enfoques de medidas de desempeño y compensaciones se desplazarán de reforzar las actividades a la compensación de los resultados con la eficiencia empresarial alcanzada, en donde los criterios hacia el cambio dependerán de que el personal ocupado cumpla con las competencias que exige el cargo que desempeña en la empresa.

Mediante la Reingeniería se espera una importante tendencia al cambio que es lograr la eficiencia empresarial, que es a la vez la capacidad de plantearse objetivos y medir su evolución a través de distintas métricas, como recomiendan los principios de la mejora continua logrando en sí, que se cumplan los objetivos planteados dentro de la misión y visión de la empresa. Una vez realizada la reingeniería de procesos se resumirá en un plan de Eficiencia Empresarial, que aportará con información necesaria para dirigir a la empresa hacia el desarrollo integral institucional.

CAPITULO I: EL PROBLEMA

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En las dos últimas décadas se registran cambios en el orden económico mundial, la globalización en la economía demanda a las organizaciones empresariales una mayor productividad y calidad en sus productos y servicios, exigen acoplarse al entorno para lograr en el corto plazo competitividad y eficiencia, de no hacerlo se exponen a desaparecer es por ello que la reingeniería de procesos se ha vuelto una de las últimas herramientas de cambio.

En la empresa PLASTIMAS, carece de procesos correctamente estructurados que permitan llevar un orden adecuado, sincronizado y eficiente de las actividades administrativas, financieras y comerciales, que permitan optimizar los recursos de la organización, por tal motivo se prevé que la aplicación de una reingeniería de procesos es fundamental para disminuir las debilidades, optimizar los recursos y potenciar las fortalezas económicas de la empresa.

Entre los problemas que caracterizan a esta empresa, está un inadecuado proceso de comercialización, la ausencia de lineamientos adecuados y actualizados ha ocasionado que muchas veces se pierdan negociaciones por la demora al otorgar créditos, realizar despachos y la falta de políticas de precios o no se coordina muchas con la bodega para verificar la disponibilidad del producto y en muchas ocasiones se ha adquirido de la competencia para cumplir con los despachos.

En cuanto se relaciona a la parte Financiera, la deserción de procesos contables debidamente canalizados, generan problemas por falta de conciliaciones bancarias, no se tiene auxiliares de cuentas por pagar y cobrar limitándose la empresa estrictamente a llevar una contabilidad para el cumplimiento de las obligaciones tributarias.

En la parte Administrativa, los problemas radican en falta de un organigrama estructural y funcional que permita determinar y delegar funciones y responsabilidades para los trabajadores, además la ausencia de una adecuada administración ocasiona duplicidad

de funciones y malos entendidos dentro de la empresa por la inexistencia de canales de comunicación.

Realizando un diagnóstico de la situación de actual de la empresa se pudo evidenciar que los procesos de la empresa están desactualizados, ya que al pasar de los años la empresa ha pasado por un proceso de desarrollo y lo ideal es que los procesos vayan de la mano de manera coordinada y actualizada para la optimización de los recursos y la generación de productividad, en este caso los procesos no han pasado por cambios ni actualizaciones constantes lo que retrasa las actividades y frena el desarrollo integral de empresa.

1.1.1 Formulación del problema

¿Cuál será la influencia de la Reingeniería de Procesos en la Empresa PLASTIMAS para el mejoramiento de la productividad?

1.1.2 Delimitación del problema

En los siguientes parámetros se delimitará el proyecto de investigación:

Área: Su objeto de estudio es la determinación, planeación, análisis y control de los procesos para la aplicación de la reingeniería de procesos en las organizaciones y de la misma manera esto dará un impacto positivo a la sociedad ya que la misma tiene como lema que “los buenos productos no hacen ganadores; los ganadores hacen buenos productos”, por lo que se puede decir que la sociedad se verá satisfecha al adquirir productos de las empresas que estén aplicando una reingeniería de manera adecuada.

Campo: El presente trabajo investigativo en el análisis de los procesos, se aplicará una Reingeniería de Procesos en la empresa PLASTIMAS, con respecto a mejorar la productividad.

Aspecto: Reingeniería de procesos a la empresa PLASTIMAS de la ciudad de Riobamba, provincia de Chimborazo, para mejorar la productividad.

Espacial: Micro: Empresa Distribuidora PLASTIMAS.
Macro: ciudad de Riobamba provincia de Chimborazo.

Alcance Social: Generar fuentes de trabajo mejorando la Estabilidad laboral y la Atención ciudadana.

Temporalidad: Será de carácter transversal, por cuanto se desarrollará en el periodo 2016

1.2 JUSTIFICACIÓN

➤ Justificación Teórica

La ideología teórica de la reingeniería de procesos como una más de las nuevas herramientas de gestión, debe entenderse como una reacción al cambio de las realidades en la empresa. Pretende aportar soluciones que permitan combatir en la empresa PLASTIMAS: los retos que imponen los clientes, las barreras que supone la competencia y sobre todo los riesgos que implica el cambio profundo y fugaz de la realidad empresarial, de tal manera se aprovecharía todo el sustento teórico que la misma puede proporcionar.

Muchos autores ven a la reingeniería de procesos como una herramienta segura para una adecuada reorganización institucional y apuestan a los fundamentos teóricos de la misma como un camino coordinado para la consecución de los objetivos o logros deseados.

➤ Justificación Metodológica

Existen incontables técnicas y métodos de investigación que ayudarían a plantear adecuadamente desde la recaudación de la información, su proceso, hasta la obtención de los resultados; herramientas con las que se asegura que la reingeniería de procesos se

pueda aplicar y ejecutar correctamente sobre todo para vincular los procesos importantes de una empresa comercial como lo es PLASTIMAS.

➤ **Justificación Académica.**

La presente investigación se justifica académicamente su realización, por lo que permitirá poner en práctica todos los conocimientos adquiridos durante la formación académica en la solución de los problemas que están caracterizando a la empresa PLASTIMAS al realizar la reingeniería; pero también será la oportunidad para adquirir nuevos conocimientos fruto de la experiencia y la vida real; y, sin dejar de ser menos importante, cumplir con un pre requisito, para ser legalmente profesional y que los conocimientos recibidos ayuden a solucionar de manera efectiva los problemas que se presentan a diario en las organizaciones, siendo una alternativa intelectual dentro del mercado que cada vez es más competitivo.

➤ **Justificación Práctica.**

Este punto se demuestra de manera práctica por lo que la Reingeniería de Procesos para la Empresa PLASTIMAS, incrementara su capacidad para competir en el mercado mediante la optimización de los recursos, al mismo tiempo de garantizar la satisfacción de los clientes. Además la Reingeniería de Procesos permite al gerente y administrador, adaptar decisiones de manera eficiente para un mejoramiento de la empresa en lo que tiene que ver a la administración y planificación de los diferentes procesos de la empresa; hay que tomar en cuenta que una empresa comercial como lo es la empresa objeto de investigación su entorno organizacional gira en base a tres procesos el Proceso Administrativo, Proceso de Comercialización, y Proceso Financiero, de aquí hay que partir de los general a lo específico, en otras palabras de los procesos ya establecidos, se estudiará la necesidad de implementar subprocesos con la finalidad de no dejar vacíos relevantes sino más bien formar una organización necesaria para generar un ambiente confianza y que todas los departamentos caminen hacia un mismo fin que es el cumplimiento de objetivos y metas institucionales.

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo general

Realizar una Reingeniería de Procesos en la Empresa PLASTIMAS de la ciudad de Riobamba, Provincia de Chimborazo para mejorar la productividad.

1.3.2 Objetivos específicos

- Elaborar un marco teórico referencial que identifique las guías y términos técnicos que se incluirán en la Reingeniería de Procesos para el correcto entendimiento de terceros.
- Desarrollar métodos y técnicas de investigación que faciliten el desarrollo de la Reingeniería de Procesos.
- Diseñar un nuevo enfoque organizacional integral que permita sincronizar efectivamente cada proceso optimizando recursos y alcanzando todas las metas y objetivos propuestos logrando así una adecuada productividad alcanzando la eficiencia empresarial.

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

2.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS

2.1.1 Referencias Investigativas.

En la empresa PLASTIMAS no se han desarrollado temas de investigación con relación a la aplicabilidad de una Reingeniería de Procesos por lo que la Propietaria de la empresa Ing. Sofía Villacís no dudó en aceptar que se realice el presente trabajo ya que la necesidad de ella como empresaria es buscar el desarrollo económico y administrativo de su empresa; No obstante se han realizados varios temas de titulación similares pero en diferentes carreras, ciudades y universidades en todo el país, las cuales podemos mencionar:

“Propuesta de Reingeniería de los procesos administrativos para la empresa municipal de agua potable y alcantarillado de Ibarra (EMAPA-I)” realizado por: Álvaro Fernando Rosales Vallejos (Agosto de 2012), en donde inicia con un diagnóstico situacional interno que permitió la identificación del FODA con el fin de diseñar propósitos definidos para optimizar la gestión administrativa de la institución, logrando así optimización de recursos y productividad.

“Reingeniería de procesos en los flujos de Información de una empresa de la industria Alimentaria” (Abril 2012), realizado por: Laura Esther Vázquez Limas, en donde: el diseño de una metodología que permite combinar la reingeniería de procesos con la planeación de recursos de la empresa, ayuda a cualquier organización en la definición y operación de sus procesos con los flujos de información, optimizando los recursos y apuntando la eficiencia empresarial.

“Reingeniería de los procesos productivos de la empresa omega, ubicada en la ciudad de Riobamba” (Agosto 2011), realizado por: Otero Montaña Máximo Igor y Padilla Padilla José Luís, en dónde; Los estudios realizados de la distribución se determina mediante comparación estadística de la situación actual con la propuesta que al disminuir el tiempo, los costos y la distancia de cada producto se logra un aumento en la capacidad de comercialización y productividad anual de esta manera queda clarificado

que la reingeniería logra optimizar recursos y guiar a las instituciones hacia la eficiencia empresarial.

Una vez analizados los antecedentes en los trabajos de Investigación se llegó a la conclusión que la Reingeniería de procesos busca alternativas efectivas pero económicas que ayuden al desarrollo socioeconómico de las organizaciones, partiendo del cambio inicial de los procesos hasta la reestructuración de los mismos, aprovechando al máximo el costo de oportunidad con el fin de optimizar los recursos y desempeñarse con productividad.

2.1.2 Antecedentes Históricos de la reingeniería

Según (**Hammer & Champy, 2010, p. 10**), relata como antecedentes de la reingeniería: La Reingeniería es una manera particular de utilizar la mente, de ponerla al servicio de las Empresas y cualquiera la puede aprender. Es una forma de experimentalismo radical, de invención y reinención, constantemente frenada por las realidades de lo práctico.

Se pensaba que esta tendencia a experimentar era una característica estadounidense, pero, desde luego, no es así; ya la practicaban los hombres de virtud en la Italia del Renacimiento. El filósofo inglés Francis Bacon escribió con elocuencia sobre el tema a fines del siglo XVI. Se asegura que la Reingeniería comenzó en la década de 1980, cuando la Industria Automotriz Estadounidense, golpeada por sus rivales Japoneses, comenzó a integrar el diseño del automóvil con la automatización de la línea de ensamble. En esa época, los fabricantes estadounidenses de automóviles abrazaron la idea de justo a tiempo (JIT), es decir, la entrega de insumos solo cuando la fábrica lo requiera en lugar de acumular inventarios; Y la administración de la calidad total, mejorar en forma continua la calidad de las operaciones y del servicio al cliente.

2.1.3 Situación Actual de la Reingeniería.

Según HINDLE Tim, (2010) Afirma: En la actualidad la Reingeniería es la herramienta fundamental y la última del cambio, ella dirige el proceso de la

Empresas, instrumento de realización del trabajo con las personas o con las maquinas. En su estado presente ayuda a ajustar los negocios, en el futuro continuara moviendo el negocio.

La Reingeniería como toda actividad novedosa ha recibido diversidad de nombres, entre ellos: modernización, transformación y reestructuración. Sin embargo, e independientemente del nombre, la meta es siempre la misma: aumentar la capacidad para competir en el mercado mediante la optimización de los costos, este objetivo es constante y se aplica por igual a la comercialización de bienes o a la prestación de servicios.

En la actualidad es uno de los temas más debatidos en el ambiente de oficinas y fábricas en muchos países. La Reingeniería está llegando al punto de ser considerada como la manera de reducir costos, de llegar a tiempo al mercado, de ampliar la satisfacción de los clientes y de incrementar con solidez las ventas. Sin embargo, mientras la mayoría de las personas reconoce la necesidad de aplicar este enfoque, difícilmente alguien tiene la clave sobre cómo hacerlo en su propia compañía.

Esta herramienta de cambio surge para mejorar el rendimiento de los negocios indicándoles a los Gerentes como revolucionar sus procesos operativos claves, por ejemplo el desarrollo de productos o el despacho de pedidos.

La mayoría de las Empresas requieren cambios importantes en el comportamiento y la filosofía de la dirección, para sobrevivir en el fluido y dinámico ambiente empresarial de hoy en día. La alta dirección debe hacerse consiente de las diversas fases de la Reingeniería y el impacto potencial que podría tener esta sobre la estructura, cultura y recursos de la Empresa.

2.2 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA.

2.2.1 Empresa

Según <https://debitoor.es/glosario/definicion-empresa>; define que: Una empresa es una unidad productiva dedicada y agrupada para desarrollar una actividad económica y tienen ánimo de lucro. En nuestra sociedad, es muy común la constitución continua de empresas.

En general, se puede definir como una unidad formada por un grupo de personas, bienes materiales y financieros, con el objetivo de producir algo o prestar un servicio que cubra una necesidad y, por el que se obtengan beneficios.

Clasificación según su actividad económica

Según la actividad a la que se dediquen podemos hablar de empresas del:

- Sector primario (agricultura)
- Sector secundario (construcción)
- Sector terciario (servicios)

Clasificación según su creación

En cuanto a la constitución de una empresa podemos hablar de distintos tipos:

- Empresas individuales
- Sociedades anónimas
- Sociedades de responsabilidad limitada
- Cooperativas

Clasificación según su tamaño

- Grandes empresas
- Medianas Empresas; y
- PYMES

2.2.2 Teoría de la Productividad Laboral y Empresarial.

Extraído de: <http://www.gestiopolis.com/teoria-de-la-productividad-laboral-y-empresarial/>. Dice que: El desarrollo de este tema, deseamos enfocarlo con un prisma lo más amplio posible, donde incluya todo lo que a nuestro juicio puede este término abarcar, o sea, el hombre como factor esencial, la empresa como organización primaria y la nación como unidad monolítica encargada de satisfacer las necesidades de los ciudadanos

Por lo planteado anteriormente dividiremos el tema en tres partes:

- Productividad por el personal
- Productividad del trabajo en la empresa
- Productividad al nivel de nación.

Trataremos también de unir los conceptos, la metodología y los cálculos tradicionales, que aún mantienen vigencia práctica, con los aspectos más novedosos planteados recientemente por la Organización Internacional del Trabajo (OIT), así como por las Organizaciones (empresas, instituciones, etc.) que aplican la Excelencia como premisa esencial para garantizar la satisfacción de las necesidades materiales y espirituales de sus empleados, de sus clientes y de la población en general.

No es usual el tratamiento de la productividad de esta manera, pero consideramos importante mantener una coherencia entre personas, empresas y nación no despersonalizando las dos últimas ya que éstas están compuestas por personas que son las que realmente las mantienen, las desarrollan y a la vez deben recibir sus frutos para satisfacer sus necesidades materiales y espirituales como planteamos en párrafo precedente.

Tom Peters (2012) define que: “Las empresas excelentes tienen una filosofía muy arraigada que dice: respetemos al individuo; convirtamos a las personas en ganadoras; permitamos que descuellen; tratemos a las personas como adultos”.

Con esta argumentación quiere decir que de las personas depende mucho la productividad, por lo que los recursos no pueden trabajar por si solos si no es con el empuje humano; con esto el primer paso para que una empresa logre la productividad es contar con el personal idóneo y competente.

2.2.3 Reingeniería

(Hammer & Champy, 2010, p. 135) define que: “Reingeniería es la revisión fundamental y el rediseño radical de procesos para alcanzar mejoras espectaculares en medidas críticas y contemporáneas de rendimiento, tales como costos, calidad, servicio y Rapidez mejorando la productividad empresarial” .

Esta definición tiene cuatro palabras claves:

- *Fundamental.*- La reingeniería determina primero que debe hacerse y como debe hacerse. Se olvida por completo de lo que es y se concentra en lo que debe ser.
- *Radical.*- Significa raíz rediseñar radicalmente llegar hasta la raíz de las cosas, no efectuar cambios superficiales, descartar todas las estructuras existentes y crear nuevas formas de realizar el trabajo.
- *Proceso.*- es un conjunto de actividades que reciben uno o más insumos y crea un producto de valor para el cliente. Las tareas individuales son importantes en un proceso, pero ninguna de ellas tiene importancia para el cliente si el proceso global no funciona.
- *Espectacular.*- La reingeniería no es cuestión de hacer mejoras marginales, sino de dar saltos gigantescos en rendimiento. La mejora espectacular exige volar lo viejo y cambiarlo por algo nuevo.

En este marco, un proceso de negocios es un conjunto de actividades que reciben uno o más insumos para crear un producto de valor para el cliente. Es rediseñar los procesos de manera que estos no estén fragmentados. Entonces la empresa se las podrá arreglar sin burocracias e ineficiencias.

Las actividades de valor agregado tienen dos características, es algo que el cliente aprecia y es importante que se ejecuten correctamente desde la primera vez. La reingeniería se basa en crear procesos que agreguen el mayor valor a la empresa.

Según: **(Hammer & Champy, 2010, p. 192)**, considera que: La esencia de la Reingeniería es que la gente esté dispuesta a pensar de un modo diferente en el proceso y accedan a deshacerse de las anticuadas reglas y suposiciones básicas de los procesos en la organización. Además la reingeniería requiere el abandono de los viejos procesos y la búsqueda de nuevos que agreguen valor al consumidor, rompiendo la estructura y cultura de trabajo.

Desde el punto de vista de **(Morris & Brandon, 2010, p. 112)**, en su obra titulada Reingeniería dicen: "La reingeniería es un enfoque para planear y controlar el cambio, rediseñar los procesos y luego implementarlos"

En su forma más sencilla la reingeniería cambia el proceso para corregir el ajuste entre el trabajo, el trabajador, la organización y su cultura para maximizar la rentabilidad del negocio.

2.2.3.1 Principios de reingeniería

Según: **(Rojas Moya, 2011)**, concluye que: Se establecen principios claves en los que se basa la reingeniería:

- Se necesita el apoyo de la gerencia de primer nivel o nivel estratégico, que debe liderar el programa o la aplicación de la reingeniería.
- La estrategia empresarial debe guiar y conducir los programas de la reingeniería.
- El objetivo último es crear valor para el cliente.
- Hay que concentrarse en los procesos, no en las funciones, identificando aquellos que necesitan cambios.
- Son necesarios equipos de trabajo, responsables y capacitados, a los que hay que incentivar y recompensar con puestos de responsabilidad en la nueva organización que se obtendrá tras el proceso de reingeniería.

- La observación de las necesidades de los clientes y su nivel de satisfacción son un sistema básico de retroalimentación que permite identificar hasta qué punto se está cumpliendo los objetivos.
- Es necesaria la flexibilidad a la hora de llevar a cabo el plan. Si bien son necesarios planes de actuación, dichos planes no deben ser rígidos, sino que deben ser flexibles a medida que se desarrolla el programa de reingeniería y se obtienen la primeras evaluaciones de los resultados obtenidos.
- Cada programa de reingeniería debe adaptarse a la situación de cada negocio, de forma que no se puede desarrollar el mismo programa para distintos negocios.
- Se requiere el establecimiento de correctores, sistemas de medición del grado de cumplimiento de los objetivos. En muchos casos, el tiempo es un buen indicador. Sin embargo, no es el único posible y en determinados ocasiones no es el más adecuado.

2.2.3.2 Características de la reingeniería

(Hammer & Champy, 2010), Argumenta que: A partir de los requisitos que todo proceso de reingeniería debe reunir para alcanzar reducciones de costes, mejoras de la calidad y del servicio al cliente, se pueden determinar unas características comunes en dichos procesos:

- Unificación de tareas: Se da pie a la unificación de varias tareas en un equipo y como consecuencia se logra una reducción de plazos, al eliminarse supervisiones, a la vez que se mejora la calidad, al evitarse errores. El enfoque hacia los procesos característicos de la reingeniería de procesos implica, una pérdida de identidad de las tareas. Los procesos ganan peso específico en determinado de las individuales.
- Participación de los trabajadores en la toma de decisiones: Son los propios trabajadores los que toman las decisiones y asumen las responsabilidades relacionadas con su trabajo. Esto en cierta medida contribuye a que cada empleado se convierta a su vez en su propio jefe. Para que esto se pueda llevar a cabo son necesarios el esfuerzo, el apoyo, la disciplina, la confianza, la flexibilidad y la capacidad de adaptación. Los beneficios derivados son la

reducción de los plazos y de los costes, al comprimirse las estructuras tanto vertical como horizontal.

- Cambio del orden secuencial por el natural en los procesos: Con el protagonismo que adquiere el concepto de procesos en toda empresa, una vez introducida la reingeniería de procesos, las actividades se comienzan a realizar en el orden en que se beneficie a los procesos, olvidándose del orden tradicional. La finalidad perseguida por esta nueva forma de trabajar es la de ahorrar tiempo y lograr la mayor reducción posible en los plazos.
- Realización de diferentes versiones de un mismo producto: Con ello se pretende dar fin a la estandarización y conseguir una mayor adaptación de dicho producto a las necesidades y gustos del cliente.
- Reducción de las comprobaciones y controles: Se trata de establecer un plan de evaluación y control que contemple solamente los controles que tienen sentido económico. Actuando de esta manera se agiliza y flexibiliza la estructura organizativa.

2.2.3.3 Por qué hacer reingeniería

Según (**CHARLES & PORTER, 2010, pág. 435**), sostiene que: Para mejorar el desempeño, las compañías de un solo negocio suelen emplear la reestructuración y la reingeniería. La reestructuración de una compañía implica dos pasos: 1) elevar el nivel de eficiencia de la jerarquía de autoridad y reducir al mínimo su número de niveles, y 2) limitar el número de empleados para abatir los costos de operación.

Sucede que muchas veces se culpa a los empleados, a los encargados o la maquinaria cuando las cosas no marchan bien; cuando en realidad la culpa no es de ellos sino de la forma en qué se trabaja. También es importante hacer notar que no es porque el proceso sea malo, sino que es malo en la actualidad debido a que el proceso fue diseñado para otras condiciones de mercado que se daban en el pasado.

Según (**Hammer & Champy, 2010, p. 426**), sostiene que: Las Tres C's: Consumidores, Competencia y Cambio, son las tendencias que están provocando estos cambios.

Estas tres fuerzas no son nada nuevas, aunque si son muy distintas de cómo fueron en el pasado.

- Consumidores: Los vendedores ya no mandan, los consumidores sí. Ahora los consumidores le pueden pedir al vendedor qué quieren, cuándo lo quieren, cómo lo quieren y en algunos casos hasta cuánto están dispuestos a pagar y de qué forma.
- Competencia: Antes la competencia era simple y casi cualquier empresa que pudiera entrar en el mercado y ofreciera un producto aceptable, a buen precio, lograría vender. Ahora no sólo hay más competencia sino que compiten de distintas formas. Se puede competir con base al precio, con base a variaciones del producto, a calidad o con base al servicio previo, durante y posterior a la venta
- Cambio: Ya se ha hecho notar que los consumidores y la competencia ha cambiado, pero también hay que hacer énfasis al hecho de que la forma en que se cambia ha cambiado. Sobre todo se tiene que el cambio ahora se ha vuelto más esparcido y persistente; además, el ritmo del cambio se ha acelerado.

Antes se creía que la automatización era la solución, pero esto lo único que hace es hacer más rápidos los procesos actuales, lo cual está mal si el proceso es inadecuado y peor aún si ni siquiera hay necesidad de realizarlo, lo que a la larga sería una ligera mejora a expensas de una inversión sumamente fuerte. Por eso es que la única forma de afrontar este nuevo mundo es conociendo cómo hacer mejor el trabajo actual, lo cual se podrá realizar al analizar dicho trabajo.

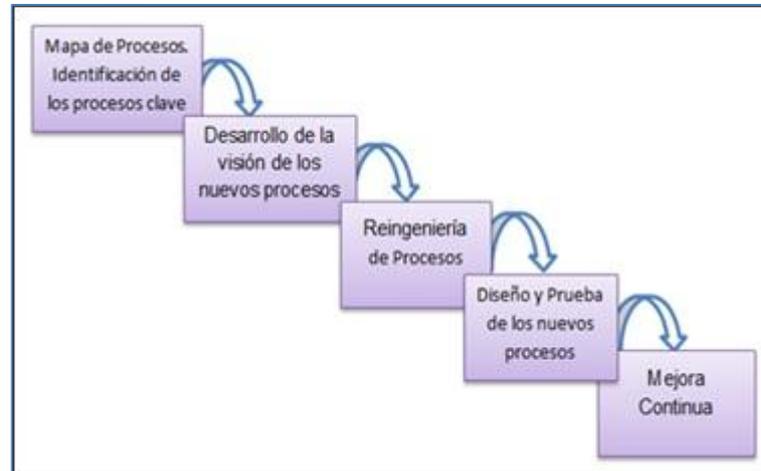
2.2.3.4 Reingeniería versus el mejoramiento continuo

Según (Hammer & Champy, 2010). Reingeniería significa cambio radical. La tendencia de las organizaciones es evitar el cambio radical, la mejora continua esta más de acuerdo con la manera como las organizaciones se entienden naturalmente con el cambio.

La mejora continua hace hincapié en cambios pequeños, incrementales, pero se debe notar que el objeto es mejorar lo que una organización ya está haciendo.

Pasos de la Reingeniería

Gráfico 1: Proceso de Reingeniería



Fuente: Reingeniería, Michael Hammer; James Champy
Elaborado por: Cristina Caiza

Esta gráfica explica como una reingeniería bien hecha logra mejorar drásticamente el rendimiento porque se basa en rediseñar totalmente el proceso. Esto no implica que se está desechando la mejora continua, al contrario esta se debe realizar después de la reingeniería para seguir mejorando. De igual forma con el Control total de calidad.

2.2.3.5 Reingeniería nueva doctrina empresarial.

Según (Czechowski , 2011, p. 178), comenta que: Como bien dice un proverbio chino, “Quien sabe cambiar nunca envejece”. No cabe duda que éste podría convertirse fácilmente en el lema de cualquier dirigente de empresa. Esta sabia reflexión es particularmente apropiada en el caso de la reingeniería.

Durante los años de crecimiento económico, es posible que la reingeniería haya ido cayendo poco a poco en el olvido y que algunos expertos de la gestión empresarial la hayan guardado demasiado pronto en el cajón de las soluciones pasadas de moda. Sin embargo, en el tenso contexto económico en el que ahora nos toca vivir, la reingeniería es, más que nunca, un asunto de actualidad. De hecho, tan sólo planteando aquí y ahora las preguntas correctas podrá prepararse la mejor salida posible a la crisis; aquella en la que la empresa habrá sabido resistir sin renunciar a nada.

2.2.3.6 Los procesos

“Los procesos son un conjunto de actividades, tareas, operaciones, con un principio y un fin para desarrollar una transformación de los insumos en un determinado producto (bien o servicio) de valor para el cliente” (Hammer & Champy, 2010, p. 56)

2.2.3.7 Pasos a seguir en la reingeniería

(Hammer & Champy, 2010), aseguran que los pasos a seguir son los siguientes:

- Identificación de los procesos candidatos

Enumerar los principales procesos.

Determinar los límites

Evaluar la importancia estratégica

- Selección de procesos

Disfunción: fragmentación, complejidad, etc.

Importancia: impacto en el cliente

Factibilidad: técnica, económica, cultural y política

- Comprender los procesos actuales: Observarlos, identificar objetivos, aprender y entender qué es lo crítico.

- Diseño.

2.2.3.8 Métodos principales para el rediseño

Según (PEPPERS & ROGERS, 2011, pp. 151 - 152), Rediseño sistemático: trabaja a partir de procesos existentes, revisarlos y crear nuevos procesos para lograr los objetivos planteados.

- Puede usar referenciamiento (benchmarking)
- Corto plazo.
- Más incremental.

Método de hoja en blanco: Volver a pensar la forma como se ofrece el producto o servicio y diseñar nuevos procesos a partir de cero.

- Más radical
- Más resistido

2.2.3.9 La administración del cambio. (Crear el entorno)

(PEPPERS & ROGERS, 2011, p. 153), propone: Crear una visión ayuda a:

- Obtener el apoyo de la gerencia
- Formular un plan y proporcionar la
- Capacitación necesaria
- Identificar los procesos centrales
- Nombrar al equipo/realizador del programa
- Comunicar la visión y objetivos, la necesidad de mejora y el plan

2.2.3.10 La administración del cambio. (Analizar, diagnosticar y rediseñar)

(PEPPERS & ROGERS, 2011, p. 155), propone que:

- Reclutar y entrenar equipos
- Identificar resultados y vinculaciones entre los procesos
- Analizar los procesos actuales y medirlos
- Diagnosticar la situación
- Verificar las especificaciones para la mejor práctica
- Rediseñar los procesos, de manera sistemática o a partir de hoja en blanco, o un poco de ambos.
- Revisar las necesidades del personal en el nuevo proceso
- Revisar requerimientos técnicos del nuevo proceso
- Ratificar el nuevo diseño del proceso

2.2.3.11 La administración del cambio. (Reestructurar la empresa)

(PEPPERS & ROGERS, 2011, p. 157), para reestructurar la empresa se recomienda:

- Revise los recursos humanos de la empresa: estructura, competencia y motivación
- Revise la estructura y capacidad tecnológica
- Formule el nuevo método empresarial
- Defina los nuevos papeles, guíe y capacite a los empleados
- Proporcione servicios de reubicación de personal, fuera y dentro de la empresa, según se requiera
- Genere una nueva infraestructura tecnológica y de aplicaciones

2.2.3.12 La administración del cambio. (Proceso piloto y su aplicación)

- Seleccionar el proceso piloto
- Formar el equipo para el proceso piloto
- Comprometer a clientes y a proveedores seleccionados en el proceso
- Lanzar el proceso piloto, vigilarlo y apoyarlo
- Revisar el proceso piloto y retroalimentar el aprendizaje a otros equipos del proceso
- Decidir la prioridad de la aplicación y empezar a ponerla en práctica por fases en toda la empresa

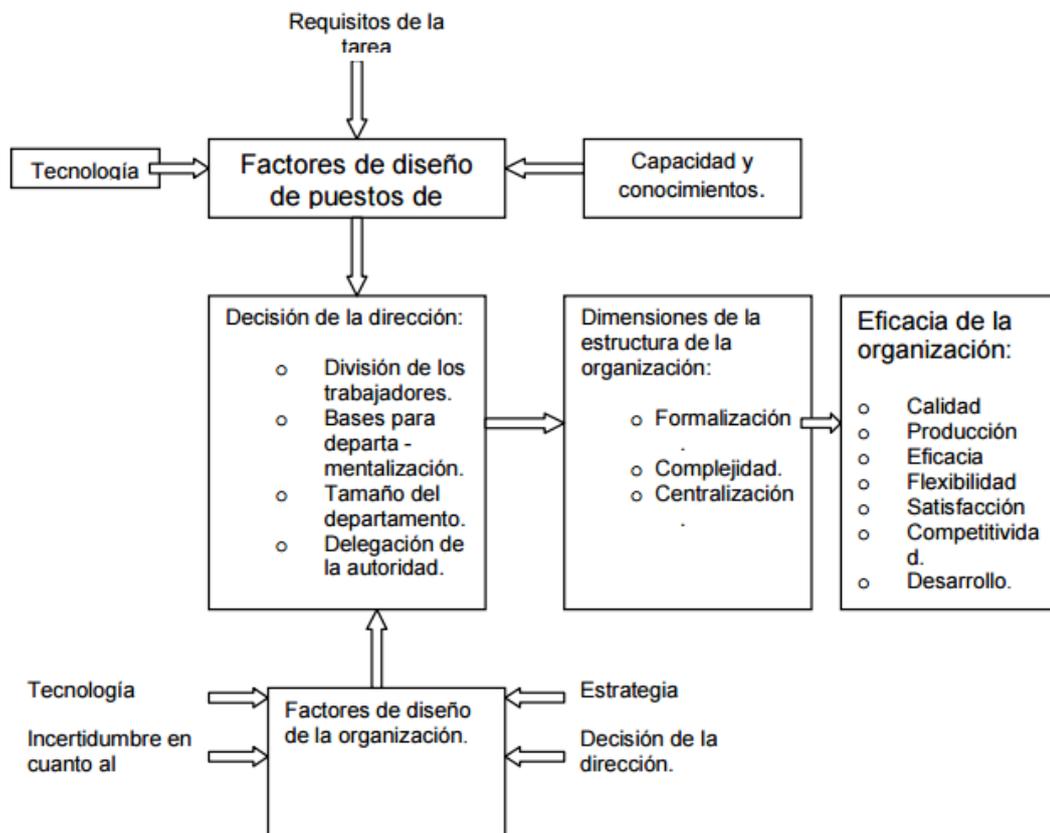
2.2.3.13 La administración del cambio. (Análisis, Evaluación y control de calidad)

- Juzgar el rendimiento del proceso con la reingeniería
- Capitalizar el rendimiento alcanzado, reconociéndolo como producto del proyecto y difundiendo adecuadamente
- Identificar nuevos usos para las capacidades ofrecidas por los procesos de reingeniería
- Mejorar Continuamente

2.2.3.14 Proceso de la reingeniería

(GROUARD, 2012, p. 186), La Reingeniería en la Empresa manifiesta que: El proceso para partir un proyecto de reingeniería es la Estructura: Se menciona una estructura diseñada de tal manera que permita a las pequeñas y medianas empresas alcanzar la eficiencia y eficacia. Se propone un modelo de estructura para una empresa eficaz y eficiente.

Gráfico 2: *Proceso de Reingeniería*



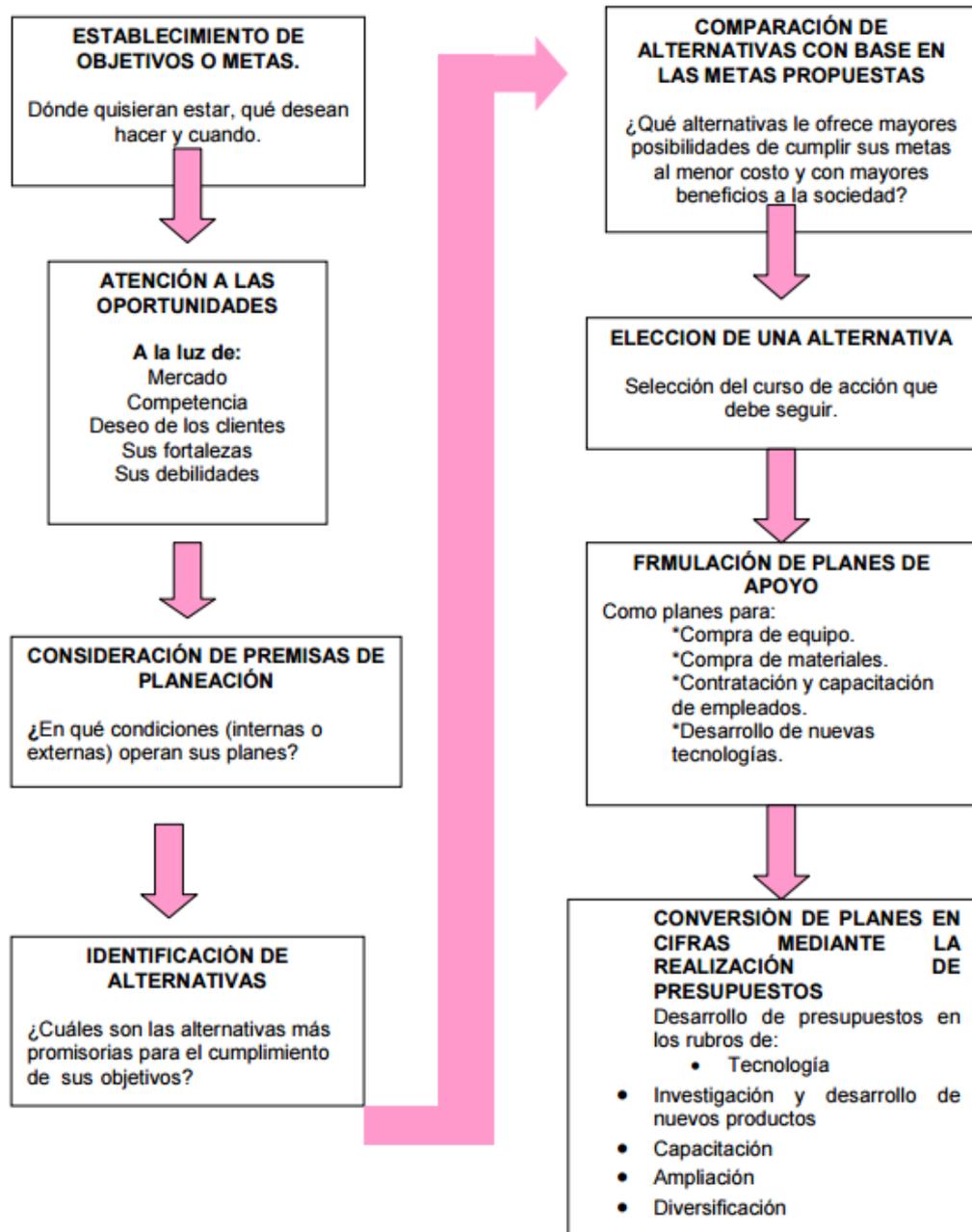
Fuente: Reingeniería Ruth Flores (2007)

Elaborado por: Cristina Caiza

2.2.3.15 Planeación Estratégica y Reingeniería

(Champy, 2013, p. 106), sostiene que: En el gráfico se puede observar la dinámica de un proceso de reingeniería, parte de los objetivos y metas que culmina en la conversión de los planes y cifras mediante la elaboración de presupuestos, que comprenden la inversión de recursos en la mejora de la eficiencia empresarial.

Gráfico 3: Planeación Estratégica y Reingeniería



Fuente: Biblioteca FADE
Elaborado Por: Champy James. (2013).

2.2.4 Eficiencia Empresarial

2.2.4.1 Definición

(Champy, 2013, p. 124), define que: Eficiencia no es lo mismo que eficacia. Mientras que este último concepto hace referencia a la capacidad de lograr el efecto deseado o previsto, el primero implica la capacidad de disponer de alguien o de algo para conseguir un objetivo con el mínimo de recursos posibles.

Podríamos resumir que eficacia se reduce al fin, mientras que con el término eficiencia se habla de los medios pero siempre con orientación a un objetivo de ajuste que implica una optimización del aprovechamiento. Se puede ser eficiente sin ser eficaz y del mismo modo, también es posible ser eficaz sin ser eficiente, aunque lo ideal es una combinación de ambas cualidades.

Las organizaciones buscan la excelencia empresarial y esta sólo se alcanza a través de la eficiencia. Existen varias maneras de conseguir que este objetivo se haga realidad:

- Teniendo en cuenta a las personas.
- Potenciando un modelo en el que las interacciones y la confianza entre los integrantes de la organización sea el motor de la compañía.
- Logrando el compromiso de las personas, especialmente en negocios intensivos en capital humano.
- Garantizando el diseño eficiente de la organización y sus roles, la colaboración y la gestión del talento.

En la práctica, el modo de llevar a cabo este tipo de acciones para por incorporar todos estos aspectos a programas de mejora de la eficiencia

2.2.4.2 Las claves de la eficiencia empresarial

(VALDES, 2010, p. 39), define que: El rendimiento y productividad son factores necesarios para garantizar el éxito de una empresa. Sin embargo, el mantenimiento de ese nivel es el resultado de un proceso de acumulación de buenas decisiones y de trabajo riguroso, un esfuerzo que involucra a todos y requiere de compromiso.

La intuición, la improvisación y la suerte quedan fuera de este ámbito. En cambio, son requeridos profesionales competentes que aporten valor al negocio, una cultura de empresa sostenible y fuente de pensamiento unificado y la implementación de buenos hábitos laborales inspirados en la disciplina. Son las claves de la eficiencia y el punto de partida de la generación de las condiciones

óptimas para garantizar la satisfacción en empleados, clientes, proveedores, distribuidores y toda la red de contactos del negocio.

Reconocer una empresa eficiente es sencillo, ya que todas las que lo son presentan los siguientes atributos básicos:

- Creación de valor y generación de riqueza.
- Definición clara de objetivos y adecuación de planes para garantizar su consecución.
- Forma sistemática de operar aplicada a procesos y sistemas, orientada a resultados positivos.
- Conocimiento y preocupación por satisfacer las necesidades expectativas y deseos de sus clientes.
- Diseño de planes de desarrollo y mejora continua.
- Fomento de los programas de motivación laboral.
- Promoción del desarrollo profesional de los equipos de trabajo.

Cuando una empresa alcanza la eficiencia, su principal objetivo y su prioridad ha de ser mantenerse y seguir creciendo. Para ello es necesario el compromiso de todas las partes y el diseño de una estrategia sobre la que continuar progresando.

2.2.4.3 Principales retos para optimizar la eficiencia empresarial y el tiempo de trabajo

Extraído de (**Business People Working Late, 2012**), La eficiencia empresarial no depende del número de horas trabajadas, sino del aprovechamiento que se ha hecho de cada una de ellas en base a una buena planificación.

La organización eficiente del trabajo, unida a la capacidad y responsabilidad del trabajador impulsan la eficacia en los procesos, ayudando a acercarse cada vez más al objetivo de lograr una organización eficiente.

El rendimiento individual no se calcula en función de la duración de la jornada, la cantidad de horas extras o el tiempo de permanencia en el puesto de trabajo.

Marcharse a casa después de que se haya ido el jefe tampoco garantiza buenos resultados, en lo que a productividad se refiere. Hace falta resetear la mentalidad tradicional y dejarse inspirar por los nuevos valores que la realidad laboral demanda:

- Evolucionar hacia un modelo basado en la calidad, no en el volumen ni la cantidad.
- Buscar la satisfacción laboral y la motivación de la plantilla.
- Fomentar un clima organizacional sano.
- Cuidar y mostrar la preocupación por la mejora de las condiciones higiénicas y su control.
- Propiciar el reconocimiento.
- Mejorar la comunicación.

Esta transformación es tan necesaria que se debe abordar como una prioridad en todas las empresas. Alcanzar a la competencia, mantener posición de mercado y aumentar las tasas de productividad depende de ello. Pero este cambio, no hay que olvidarlo, también conlleva un impacto muy positivo en la sostenibilidad empresarial, la imagen corporativa que se proyecta al exterior y el ambiente laboral.

Las personas son el activo más importante de cualquier empresa y las políticas deben centrarse en ellas, partir de ellas y crecer con ellas. Son los individuos que componen una organización quienes van a determinar, en base a los valores corporativos y su proyección, la cultura de la empresa, su funcionamiento, la efectividad y el futuro del negocio.

2.2.4.4 Los desafíos a los que se enfrentan las empresas

A pesar de los esfuerzos, por parte de la organización y por parte de las personas, existen desafíos a los que hay que enfrentarse para poder alcanzar los objetivos de eficiencia planteados. Algunos dependen de la empresa directamente, otros provienen del propio individuo y sus hábitos, y también hay algunos que escapan al control de ambos.

- Los ejemplos más habituales son:
- Interrupciones.
- Alertas constantes.
- Multitarea.
- Abuso o mal uso del correo electrónico.

Todos ellos dificultan una buena gestión del tiempo haciendo que los minutos se escapen, alejándonos de nuestras metas y minando nuestra motivación. En definitiva, un cúmulo de causas que terminan por afectar a los resultados de la empresa.

Para evitar que esto suceda hay que optimizar el tiempo de trabajo.

2.2.4.5 Lineamientos para incrementar la eficiencia y productividad de la organización:

- Establecer procesos de control y mejora continua.
- Tomar conciencia en donde están los ladrones de tiempo.
- Disponer de un Sistema que permita obtener métricas objetivas.
- Definir un conjunto de medidas que, articuladas de forma coherente desde una visión sistémica, servirán para multiplicar los niveles de productividad en la organización.

Considero que en definitiva para lograr la eficiencia empresarial hay que actuar sobre la estructura de la empresa, garantizando buena comunicación, transparencia, autonomía, y corresponsabilidad. También hay que actuar sobre los procesos detectando los que no aportan valor, priorizando las tareas más relevantes, eliminando ineficiencias, y ajustando el uso de recursos enfocando a un máximo aprovechamiento de los mismos.

2.2.4.6 La Eficiencia Empresarial Garantiza

Según: (Blank Calendar Shows Plan Appointment Schedule Or Event, 2013), propone las siguientes clases de Eficiencia Empresarial:

- Conseguir un mayor acierto estratégico.
- Fomentar la innovación en productos/servicios y procesos.
- Propiciar el cambio interno.
- Mejorar la calidad de servicio al cliente.
- Lograr una mayor eficiencia operativa y productividad.
- Adaptarse a los cambios del mercado.
- Alcanzar una mayor eficacia comercial.

2.2.4.7 Beneficios de la optimización del tiempo

Gestión del tiempo y gestión de personas están muy relacionados y ambos provocan efectos directos en la optimización de resultados empresariales.

La mala planificación y organización incide en una pobre forma de gestionar la jornada laboral, que acaba causando la solicitud de recursos extra, requiriendo de más horas y todo para poder llegar a los objetivos fijados de una forma mucho menos eficiente que como estaba planeado. No gestionar a las personas de forma correcta provoca el estrés, la pérdida de motivación y la insatisfacción laboral. Al final, las consecuencias se resumen en la pérdida de competitividad por baja productividad.

Existen soluciones para la optimización del tiempo y la mejora de la eficiencia y productividad, que extienden sus efectos en forma de beneficios tangibles tanto para las personas como para la organización en conjunto. Algunas de las que mejores resultados aportan son:

- Implementar una medición, de mejora continua, de corresponsabilidad y de competitividad.
- Mejorar la productividad y el impacto de la productividad.
- Minimizar actividades que solo representan gastos que no aportan valor al negocio.
- Incrementar la capacidad de gestión de las personas y equipos, reduciendo el estrés y aumentando la satisfacción del trabajo acabado.
- Conseguir mejores entornos de trabajo y de equilibrio profesional y personal, al tiempo que complementar con una herramienta fiable y objetiva los procesos de evaluación del desempeño.

2.2.4.8 Reglas para aumentar la eficiencia y optimizar el tiempo de trabajo

Cuando se buscan soluciones para la mejora de la productividad hay que tener en cuenta que las acciones a implementar no han de ser aisladas. Hay que aplicar una visión sistémica que garantice un enfoque mixto que atienda a personas y procesos.

El punto de partida es la autoevaluación en todos los casos. La organización necesita ser consciente de cómo es de productiva, de cómo se emplea el tiempo, de qué actividades consumen más recursos. Esta visión se ha de abordar desde un enfoque global que se necesita combinar con otro más en detalle, que analice el rendimiento individual de cada empleado.

Planteada la estrategia, las acciones a emprender han de garantizar que se cumplen las siguientes reglas:

- Mantener una rutina: asociada al inicio de la jornada, momento que se ha de destinar a la planificación y establecimiento de prioridades. Es fundamental evitar todo tipo de distracción en esta primera media hora, que marcará el ritmo de trabajo, ya que de su enfoque dependerán los resultados.
- Evitar a los ladrones del tiempo: abuso del email, redes sociales, llamadas telefónicas, interrupciones y cualquier agente con capacidad para robarnos unos minutos de la actividad que nos ocupa. Si lo consiguen a la pérdida de tiempo de la distracción habrá que sumarle la de los minutos necesarios para recuperar la concentración.
- Silenciar las notificaciones: las de los Smartphone, las alertas automáticas del ordenador e incluso las pestañas abiertas en el buscador. Recibir un mensaje que avisa de que tenemos un correo electrónico, un nuevo SMS o una solicitud de conversación causa un impacto inevitable en nuestra productividad.

Por último, la regla más importante para aumentar la eficiencia es la evaluación continua, hay que preguntarse si se están haciendo bien las cosas, si se van cumpliendo objetivos y si todo marcha según lo previsto. Una vez que se ha organizado el tiempo en las distintas tareas que hay que llevar a cabo es momento de reflexionar sobre el

cumplimiento de objetivos. Esta reflexión ha de producirse de manera periódica, al menos una vez por semana.

2.2.4.9 Eficiencia y mediciones

(CHASE, AQUILANO, & JACOBS F, 2010), define que: Para conocer dónde estamos, dónde vamos y cómo lo hacemos necesitamos medir. Si no se mide lo que se hace, no se puede hacer seguimiento y si no se puede hacer seguimiento, no se puede dirigir. Cuando se carece de dirección se hace muy difícil mejorar, y éste es precisamente el objetivo de medir.

Cuando se cuenta con métricas, basadas en indicadores objetivos, realistas y alcanzables se puede conocer:

- La razón de tomar determinadas decisiones.
- Los motivos por los que se necesita conocer la eficiencia de la empresa en vez de optar por avanzar a ciegas o en base a intuiciones.
- Si se está en el camino correcto o no en cada área.
- Cuáles son las áreas de la empresa que pueden mejorar y en qué aspectos.
- Qué sucede en la empresa en tiempo real.

Si no se mide, si no se obtienen datos de los indicadores es imposible:

- Interpretar lo que está ocurriendo
- Practicar ajustes que devuelvan la alineación a los procesos.
- Definir la necesidad de introducir cambios y poder evaluar sus consecuencias en el menor tiempo posible.
- Analizar la tendencia histórica y apreciar la productividad a través del tiempo.
- Establecer la relación entre productividad y rentabilidad.
- Relacionar la productividad con el nivel salarial.
- Detectar amenazas y oportunidades, desde el descubrimiento de las debilidades y fortalezas.
- Proporcionar las bases del desarrollo estratégico y de la mejora focalizada.

2.2.4.10 Puesta en marcha de un proyecto de eficiencia empresarial

Según: (CHASE, AQUILANO, & JACOBS F, 2010), define que: La implementación de un sistema de eficiencia empresarial conlleva grandes beneficios que prolongan sus efectos en el tiempo y se extienden a toda la organización. Una de las claves del éxito de un proyecto de este tipo reside en su puesta en marcha.

Iniciarse en la cultura de las métricas genera significativas mejoras de rendimiento pero es un proceso que implica abordar los retos desde una perspectiva sistémica y tomar acción en los procesos de gestión de personas que pueden estar afectando con sus hábitos a la optimización en el del tiempo de trabajo.

2.2.4.11 Pasos para elaborar el proyecto de eficiencia empresarial

Alineación: de las personas con la visión, misión y valores organizacionales. Desde el sentimiento de identificación se fortalece el vínculo entre individuo y empresa que lleva a aumentar el rendimiento para aportar valor a través del talento, contribuyendo a la consecución de la ventaja competitiva que garantiza la sostenibilidad de la estrategia de la compañía y se plasma en el logro de sus metas.

Seguimiento: y adaptación de los sistemas de desempeño con las políticas de gestión de personas. Para que, desde su planificación y diseño se controle su impacto en la organización y sus efectos de cara a la estrategia de negocio.

Adecuación: de los sistemas de dirección y gestión de equipos por objetivos, estableciendo los medios y la dirección a seguir. Para ello es imprescindible la claridad y precisión en la definición, al buena comunicación que haga efectiva la transmisión y comprensión el mensaje y garantice la consecución de los resultados.

Evaluación: de la aportación de valor de las personas partiendo de la visión sobre su desempeño y grado de alineación con las metas fijadas. Para conseguirlo se necesita

poder visualizar y analizar su rendimiento y productividad usando una herramienta tecnológica que aporte automatismo, objetividad y precisión.

Ajuste: de la asignación de responsabilidades, roles y cargas de trabajo a las personas para asegurar estructuras organizativas ágiles, capaces de responder a los retos del negocio de forma proactiva en todo momento. Una vez alcanzado este objetivo, hay que intentar ir un paso más allá y buscar potenciar innovación y creatividad.

Análisis: del clima, diseño e implantación de mejoras en función de las emociones generadas y su reflejo en la motivación de los empleados. Un sistema de eficiencia empresarial ha de buscar la mejora del clima laboral a través del reconocimiento del trabajo y los esfuerzos realizados.

2.2.4.12 Las fases de un proyecto de eficiencia empresarial

Según: **(Czechowski , 2011, p. 143)**, Pese a que cada organización es distinta, el ciclo de vida de un proyecto de eficiencia empresarial sigue un patrón similar en todos los casos que consta de cinco fases diferenciadas:

- Arranque: comunicación a managers y empleados y despliegue.
- Formación: información y adecuación en base a la responsabilidad jerárquica.
- Corresponsabilidad: análisis de managers e individuos sobre tiempos y dedicaciones.
- Optimización: ajuste de los datos y desviaciones. Planes de mejora y acción.
- Modernización: objetivos, excelencia y flexibilidad.

2.2.4.13 Flujogramas

Definición

Según: **(Mideplan, 2009, p. 2)**, son una representación gráfica mediante la cual se representan las distintas operaciones de que se compone un procedimiento o parte de él, estableciendo su secuencia cronológica. Clasificándolos mediante símbolos según la naturaleza de cada cual”. Es decir, son una mezcla de

símbolos y explicaciones que expresan secuencialmente los pasos de un proceso, de forma tal que este se comprenda más fácilmente.

Simbología

Tabla 1: Simbología más utilizada en los Flujogramas

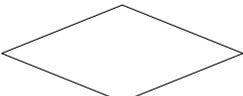
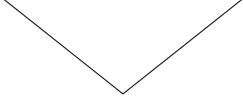
Símbolo	Significado	Para que se utiliza
	Inicio / Fin	Indica el inicio y el final del diagrama de flujo.
	Operación / Actividad	Símbolo de proceso, representa la realización de una operación o actividad relativas a un procedimiento.
	Documento	Representa cualquier tipo de documento que entra, se utilice, se genere o salga del procedimiento.
	Decisión	Indica un punto dentro del flujo en que son posibles varios caminos alternativos.
	Almacenamiento / Archivo	Indica el depósito permanente de un documento o información dentro de un archivo.
	Conector	Conector dentro de página. Representa la continuidad del diagrama dentro de la misma página
	Conector de Página	Representa una conexión o enlace con otra hoja diferente en la que continua el

		diagrama de flujo.
--	--	--------------------

Fuente: <http://www.ansi.org/>
Elaborado por: Cristina Caiza

2.3 IDEA A DEFENDER

2.3.1 Idea a Defender

En la Empresa PLASTIMAS la reingeniería de procesos optimizará los recursos, mejorará la productividad, y generará un modelo de empresarial que genere confianza para el desarrollo de las actividades económicas de la empresa.

2.4 VARIABLES

2.4.1 Variable Independiente

Reingeniería de Procesos.

2.4.2 Variable Dependiente

➤ Productividad.

CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO

3.1 MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN

La modalidad de la presente investigación se basa en los siguientes componentes:

- Conocimiento de la entidad.
- Obtención de Estados Financieros 2014 y 2015.
- Reingeniería de Procesos Financieros, administrativos y operativos.

3.2 TIPOS DE INVESTIGACIÓN

- *Investigación Documental.*- Para la presente investigación se utilizará fuentes documentales, impresas, audiovisuales o electrónicas con el propósito de adquirir nuevos conocimientos.
- *Investigación explicativa.*- La investigación en cursos es explicativa porque se busca entender ciertos comportamientos ocurridos en la presente investigación. del porqué de los hechos ocurridos, mediante el establecimiento de las relaciones causa-efecto, para posteriormente emitir las recomendaciones pertinentes.
- *Investigación descriptiva;* En la presente investigación se describirán métodos, técnicas, procedimientos de reingeniería de procesos para conocer quién, qué, cómo, dónde, porqué y cuando se suscitaron dicho hechos relevantes que acarrearón problemas, con el propósito de llegar a conclusiones concretas y emitir las recomendaciones respectivas.

3.3 POBLACIÓN Y MUESTRA

Según Balestrini (1998), expone desde el punto de vista estadístico, “Una población o universo puede estar referido a cualquier conjunto de elementos de los cuales pretendemos indagar y conocer sus características o una de ellas y para el cual serán validadas las conclusiones obtenidas en la investigación”. (p.122).

A partir de este universo se seleccionará una muestra representativa. Señala Balestrini (1997) que la “Muestra estadística es una parte de la población, o sea, un número de individuos u objetos seleccionados científicamente, cada uno de los cuales es un

elemento del universo. La muestra es obtenida con el fin de investigar, a partir del conocimiento de sus características particulares, las propiedades de una población”. (p.138).

Considerando que el universo es pequeño y que será fácil realizar cualquier tipo de entrevista, encuesta, para la reingeniería, Se considera la población de todos los integrantes de la empresa PLASTIMAS, y no es necesario realizar una muestra para la investigación, Que está representado por 12 personas.

La población y muestra final queda como se expone en el cuadro presentado a continuación:

Población de la empresa “PLASTIMAS”.

Tabla 2: Población de la empresa "PLASTIMAS"

CARGO	NUMERO DE PERSONAS
Gerente general	1
Administrador	1
Contador	1
Auxiliar Contable	1
Vendedor	7
Bodeguero	1
TOTAL	12

Fuente: Empresa PLASTIMAS

Elaborado Por: Cristina Caiza

3.4 MÉTODOS, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS

3.4.1 Métodos de Investigación

Deductivo.- Se aplica a través de los problemas que suscitan de manera significativa, partiendo de lo general o lo particular (inductivo), pretendiendo fortalecer las debilidades y buscar alternativas o cambios de acción dentro de la reingeniería a ejecutarse.

Descriptivo.- Su aplicación primordial radica en describir algunos problemas o situaciones que atraviesa la empresa por falta de cambio en los procesos.

Analítico.- Se analiza la situación actual de la empresa para definir los problemas básicos que puedan existir, obteniéndose así un factor de comparación aplicable en el análisis. Luego se establecerán nuevos procesos con el fin de interpretar, analizar el nivel de mejora en la empresa, sintetizando al final los elementos involucrados, que nos permita llegar a conclusiones concretas y claras sobre lo estudiado.

3.4.2 Técnicas de Investigación

Técnica Documental.- Se va a obtener información para enunciar las teorías que sustentan el estudio de la reingeniería financiera para la empresa. Incluye el uso de instrumentos definidos según la fuente documental a que hacen referencia.

Técnica del Fichaje.- Se aplica esta práctica por el motivo que se va recopilando información de la empresa en fichas, las cuales, debidamente elaboradas y ordenadas contienen un valioso auxiliar en esa tarea, al ahorrar mucho tiempo, espacio y dinero.

Técnica de Campo.- Va a permitir el contacto directo con el objeto de estudio, en este caso en la empresa y el acopio de testimonios del personal administrativo – financiero que permitan confrontar la teoría con la práctica en la búsqueda de la verdad objetiva.

3.4.3 Instrumentos de Investigación

Observación.- A través de este instrumento se propende reconocer el comportamiento de los estados financieros, los procesos, y posteriormente evaluarlos para su correcto funcionamiento y elaboración.

Entrevista.- Se emplea para añadir un criterio más profundo al estudio y despejar las dudas al recopilar la información. Se realizaran entrevistas a varios directivos de la empresa, con la finalidad de tener un conocimiento más claro de cómo se están desarrollando los procesos dentro de la empresa.

Cuestionario.- Se realiza para preguntar sobre los hechos o aspectos que interesan en el tema planteado. Las preguntas serán contestadas por los encuestados para la obtención de datos.

3.5 RESULTADOS

Del producto obtenido a través de la encuesta realizada a la propietaria y empleados de la empresa PLASTIMAS de la ciudad de Riobamba, sobre la necesidad de la realización de una reingeniería de procesos para llegar a la eficiencia empresarial; se demuestra que el enfoque propuesto en la investigación, conduce hacia el objetivo que ésta plantea, que es el de confirmar que no se ha realizado una reestructuración de procesos y por ende no hay un eficiente desarrollo empresarial.

3.5.1 Encuesta Realizada

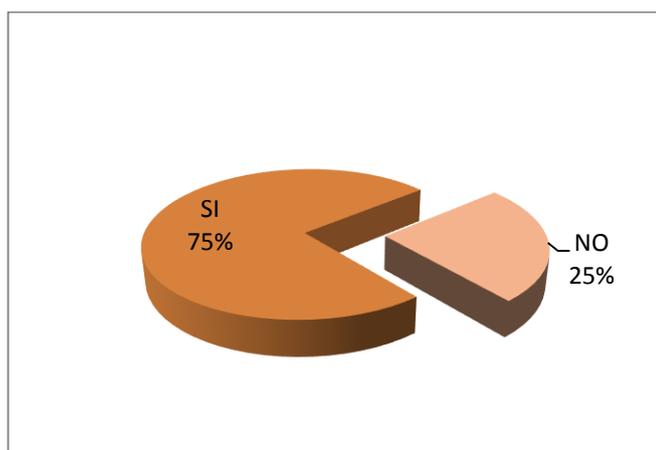
PREGUNTA 1: ¿Considera usted que posee las competencias para desarrollar las tareas del área o departamento al que pertenece?

Tabla 3: Competencias para el cargo

VARIABLE	Fr	Fa
SI	9	75%
NO	3	25%
TOTAL	12	100%

Fuente: Empresa PLASTIMAS
Elaborado Por: Cristina Caiza

Gráfico 4: Competencias para el cargo



Fuente: Empresa PLASTIMAS
Elaborado Por: Cristina Caiza

Análisis: El personal en la empresa considera en la mayoría que, si cuenta con los conocimientos y competencias para desarrollar las actividades por las que fueron contratados, no obstante, cuando se les encomiendan otras actividades sientes cierta

inconformidad ya que no son retribuidos económicamente por las funciones extras encomendadas.

PREGUNTA 2: ¿Considera que existe mucha demora en vender los productos?

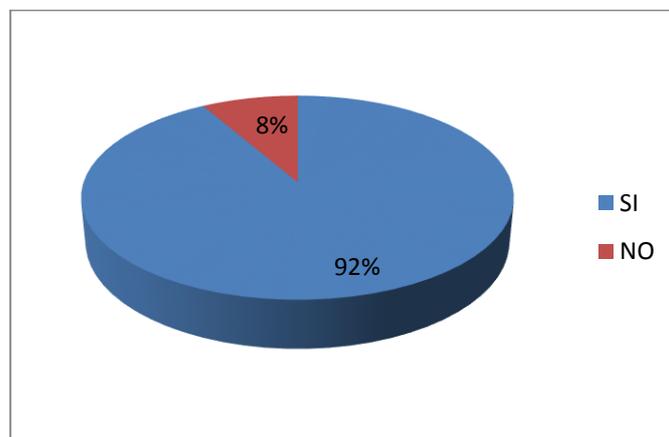
Tabla 4: Demora en el despacho de los productos

VARIABLE	Fr	Fa
SI	11	92%
NO	1	8%
TOTAL	12	100%

Fuente: Empresa PLASTIMAS

Elaborado Por: Cristina Caiza

Gráfico 5: Demora en el despacho de los productos



Fuente: Empresa PLASTIMAS

Elaborado Por: Cristina Caiza

Análisis: Del universo encuestado el 92% dice que los productos pasan por procesos demorosos y burocráticos, mientras que solo el 8% dice que no, debido a que esta persona considera que se mantenga el mismo sistema de trabajo.

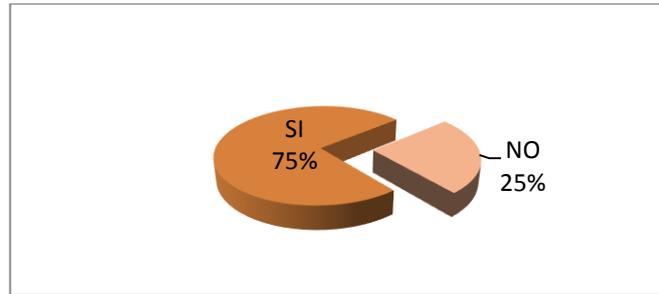
PREGUNTA 3: ¿Considera que las políticas para la otorgación de créditos en la empresa retrasan y muchas veces ocasionan molestias a los clientes?

Tabla 5: Retraso en aprobación de créditos.

VARIABLE	Fr	Fa
SI	9	75%
NO	3	25%
TOTAL	12	100%

Fuente: Empresa PLASTIMAS
Elaborado Por: Cristina Caiza

Gráfico 6: Retraso en aprobación de créditos



Fuente: Empresa PLASTIMAS
Elaborado Por: Cristina Caiza

Análisis: Según los resultados de la encuesta aplicada a los trabajadores de la empresa se puede observar que un 75% conocen que existen retrasos en otorgar créditos, mientras que el 25% desconoce que existan retrasos en la información.

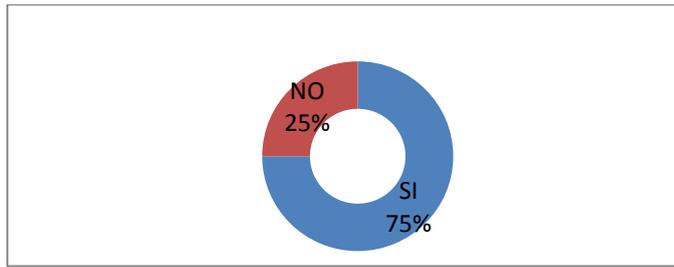
PREGUNTA 4: Existe personal idóneo al mando de cada departamento para el mejor desempeño en sus trabajos.

Tabla 6: Existe personal idóneo

VARIABLE	Fr	Fa
SI	9	75%
NO	3	25%
TOTAL	12	100%

Fuente: Empresa PLASTIMAS
Elaborado Por: Cristina Caiza

Gráfico 7: Existe personal idóneo



Fuente: Empresa PLASTIMAS
Elaborado Por: Cristina Caiza

Análisis: Se puede observar que un 75% de los empleados expresan que son personal idóneo para el trabajo, mientras que el 25% no son un personal idóneo por falta de capacitaciones en sus respectivas áreas.

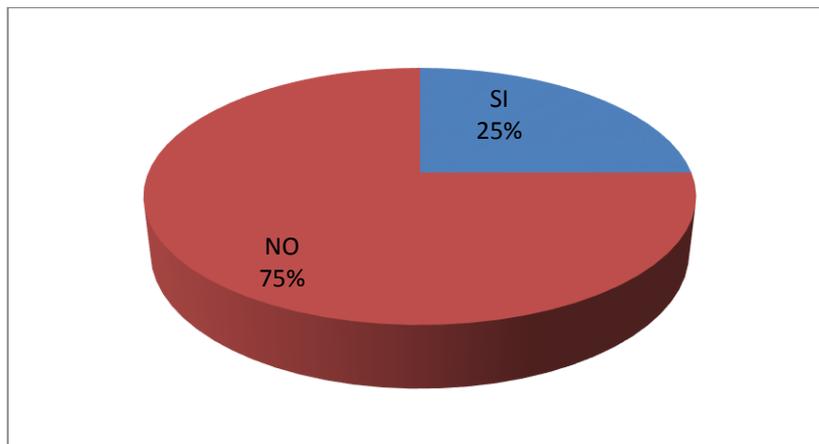
PREGUNTA 5: Se capacita a todo el personal, orientado de manera directa a las tareas, operaciones que van a ejecutarse y la atención al cliente.

Tabla 7: Se capacita al personal

VARIABLE	Fr	Fa
SI	3	25%
NO	9	75%
TOTAL	12	100%

Fuente: Empresa PLASTIMAS
Elaborado Por: Cristina Caiza

Gráfico 8: Se capacita al personal



Fuente: Empresa PLASTIMAS
Elaborado Por: Cristina Caiza

Análisis: Un 25% de los empleados opinan que si realizan capacitaciones, mientras que el 75% no ha realizado capacitaciones para cumplir con sus funciones oportunamente.

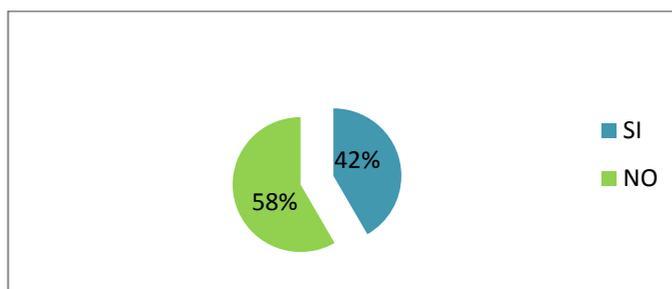
PREGUNTA 6: Se ha realizado una segregación de funciones, capaz de que todos los empleados tengan cargos y responsabilidades.

Tabla 8: Se realiza segregación de funciones

VARIABLE	Fr	Fa
SI	5	42%
NO	7	58%
TOTAL	12	100%

Fuente: Empresa PLASTIMAS
Elaborado Por: Cristina Caiza

Gráfico 9: Se realiza segregación de funciones



Fuente: Empresa PLASTIMAS
Elaborado Por: Cristina Caiza

Análisis: De la entrevista realizada un 42% detalla que se realizan segregación de funciones respectivamente, mientras que el 58% rotan funciones debido a la falta de personal en la empresa.

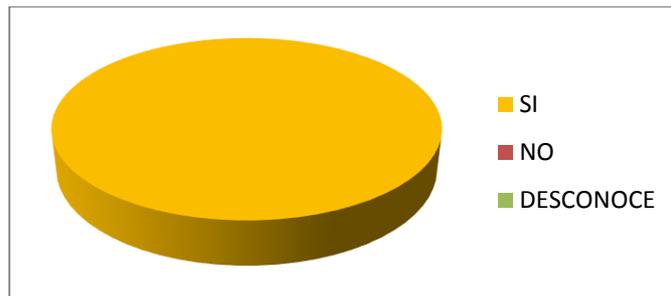
PREGUNTA 7: Se lleva un control diario de los ingresos, mediante comprobantes pre numerados autorizados por el servicio de rentas internas, así como el cuadre de cajas.

Tabla 9: Control diario de los ingresos

VARIABLE	Fr	Fa
SI	12	100%
NO	0	0%
DESCONOCE	0	0%
TOTAL	12	100%

Fuente: Empresa PLASTIMAS
Elaborado Por: Cristina Caiza

Gráfico 10: Control diario de los ingresos



Fuente: Empresa PLASTIMAS
Elaborado Por: Cristina Caiza

Análisis: La totalidad de los empleados explican que hay un control total diario de los ingresos para realizar los respectivos cuadros de caja.

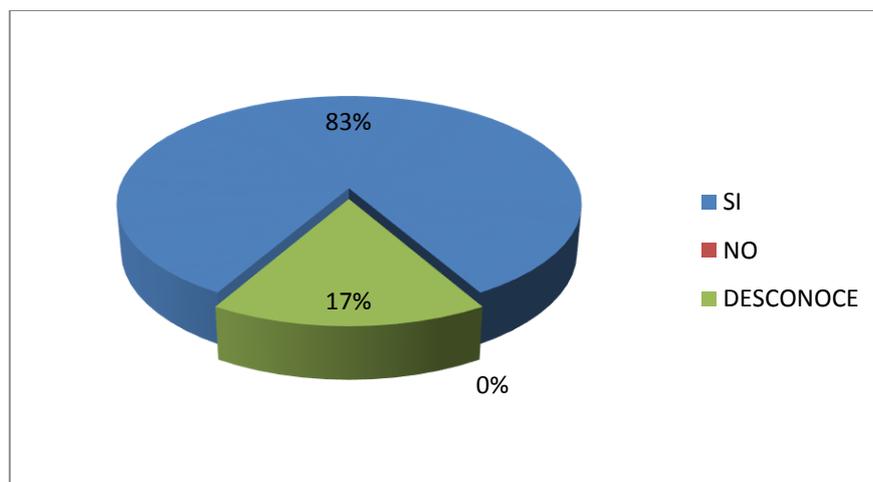
PREGUNTA 8: Se aplica el método de existencia, para el control de los inventarios, para evitar que los productos se dañen o perezcan.

Tabla 10: Se aplica métodos de existencia

VARIABLE	Fr	Fa
SI	10	83%
NO	0	0%
DESCONOCE	2	17%
TOTAL	12	100%

Fuente: Empresa PLASTIMAS
Elaborado Por: Cristina Caiza

Gráfico 11: Se aplica métodos de existencia



Fuente: Empresa PLASTIMAS
Elaborado Por: Cristina Caiza

Análisis: Un 83% de los empleados entrevistados detallan que si se aplican método de existencia, para el control de los inventarios y de esta manera evitar que los productos perezcan, mientras que solo el 17% desconocen que se estén aplicando métodos de existencia.

PREGUNTA 9: La atención al cliente es la parte primordial de la empresa, se satisface todas las demandas y necesidades que solicita el cliente.

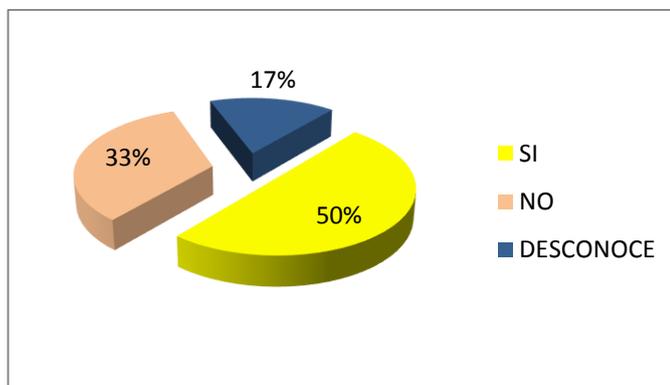
Tabla 11: La atención al cliente es primordial

VARIABLE	Fr	Fa
SI	6	50%
NO	4	33%
DESCONOCE	2	17%
TOTAL	12	100%

Fuente: Empresa PLASTIMAS

Elaborado Por: Cristina Caiza

Gráfico 12: La atención al cliente es primordial



Fuente: Empresa PLASTIMAS

Elaborado Por: Cristina Caiza

Análisis: Un 50% expresan que la atención al cliente es la parte primordial de la empresa para satisfacer todas las demandas y necesidades que solicita el cliente, el 33% expresa que no es necesario una buena atención al cliente, mientras que el 17% de los empleados expresan que no, debido a que ellos no están en contacto con los clientes.

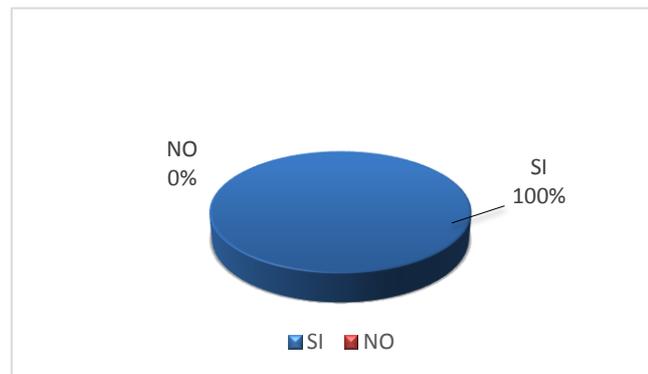
PREGUNTA 10: ¿Piensa usted que la realización de una Reingeniería de procesos contribuiría al mejoramiento de los procesos, actividades y a lograr la eficiencia empresarial?

Tabla 12: La Reingeniería de Procesos lograr la eficiencia empresarial

VARIABLE	Fr	Fa
SI	12	100%
NO	0	0%
TOTAL	12	100%

Fuente: Empresa PLASTIMAS
Elaborado Por: Cristina Caiza

Gráfico 13: Aplicación de una Reingeniería de Procesos



Fuente: Empresa PLASTIMAS
Elaborado Por: Cristina Caiza

Análisis: El 100% está de acuerdo en la ejecución de una Reingeniería de Procesos. La misma que fomentará un alto grado de eficiencia, eficacia y economía en los procesos y el logro de los objetivos y metas planteadas por la empresa.

3.5.2 Resultados

Del producto obtenido a través de la encuesta realizada a la propietaria y empleados de la empresa PLASTIMAS de la ciudad de Riobamba, sobre la necesidad de la realización de una reingeniería de procesos para mejorar la productividad; se demuestra que el enfoque propuesto en la investigación, conduce hacia el objetivo que ésta plantea, que es el de confirmar que no se ha realizado una reestructuración de procesos y por ende no hay un eficiente desarrollo empresarial.

CAPÍTULO IV: MARCO PROPOSITIVO

4.1 TÍTULO

REINGENIERÍA DE PROCESOS A LA EMPRESA PLASTIMAS DE LA CIUDAD DE RIOBAMBA, PROVINCIA DE CHIMBORAZO.

4.2 ANTECEDENTES

A lo largo de la historia de la revolución industrial, las empresas fueron las primeras en aplicar el fundamento de la reingeniería sin que aún se encuentre definida como tal, pero dada la evolución de la empresa se iba dando cambios importantes que requerían la atención de nuevas herramientas de gestión para alcanzar el éxito deseado. Desde el año 1994 con la publicación de Hammer y Champy, la historia cambió para las empresas que buscaban de una herramienta que les permita reinventar su acción frente al mercado objetivo, es decir, que culminaron evolucionando con mejores ingresos, mejora en la atención al cliente, se volvieron más eficientes y consolidaron un mayor posicionamiento y expansión en el mercado.

En la actualidad, las empresas están en constante cambio, buscando desarrollar estrategias que les permita redimensionar sus operaciones, esto es, la utilización del término gerencial como sinónimo de empresa; por tanto, en la medida que creen que pueden lograrlo lo vienen llevando a cabo y con buenos resultados, especialmente en los países donde cuentan con todas las condiciones para implementar procesos de reingeniería.

4.3 OBJETIVOS

- Analizar cuidadosamente los procesos de las empresas, buscando un cambio esencial que permita un alto nivel de competitividad.
- Definir el mapa de procesos de la empresa observando los procesos clave para trabajar en la mejora continua.
- Aplicar técnicas de reingeniería para mejorar sustancialmente los procesos de la empresa.

4.4 ANÁLISIS DE LA PROPUESTA

Para desarrollar la Reingeniería de Procesos en la empresa PLASTIMAS se va subdividir a la empresa de la siguiente manera:

1. Proceso Comercialización.
2. Proceso Financiero.
3. Proceso Administrativo.
4. Proceso de Talento Humano.
5. Proceso de Servicio al Cliente.
6. Proceso de Logística.
7. Proceso Sistema Integral (Misión – Visión).

Una vez determinados los procesos a ser reestructurados se aplicarán las siguientes fases que contribuirán a que la empresa PLASTIMAS sea competitiva mediante nuevas reglas. Se presentan los escalones que son más factibles utilizar para implementar esa nueva metodología. Las fases a implementar en cada proceso se demuestran en la siguiente pirámide:

Gráfico 14: Fases a Implementar en cada Proceso



Fuente: Biblioteca FADE
Elaborado por: Cristina Caiza

4.5 PROCESO DE COMERCIALIZACIÓN

El proceso de comercializan parte desde que el producto sale de la bodega hasta que llega a entera satisfacción del cliente dentro de este rango involucra factores internos como calidad y precio; factores externos eficiencia y servicio.

Diagnóstico de los problemas:

A continuación se describe la fórmula bajo el cual se determinará el nivel de confianza y riesgo de los formularios de la evaluación de los procesos.

$$NC = \frac{CT}{PT} * 100$$

$$NR = NC - 100$$

Dónde:

NC= Nivel de Confianza

CT= Confianza Total

PT= Ponderación Total

NR= Nivel de Riesgo

La ponderación para los cuestionarios de evaluación de los procesos se realizó de acuerdo a la siguiente matriz:

NIVEL DE CONFIANZA (<i>Mejora Continua</i>)		
BAJO	MODERADO	ALTO
15% - 50%	51% - 75%	76% - 95%
ALTO	MODERADO	BAJO

Tabla 13: Matriz de Ponderación de Riesgo y Confianza

NIVEL DE RIESGO (*Reingeniería*)

Fuente: Manual de Reingeniería
Elaborado por: Cristina Caiza

Aplicación de la Fórmula:

$$NC = (12 / 40) \times 100 = 30\%$$

$$NR = (100 - 12) \times 100 = 70\%$$

Interpretación: Dentro del proceso de comercialización una vez aplicado el cuestionario de evaluación se analizaron las respuestas y se pudo evidenciar que la empresa posee un 30% de asertividad en los procesos y un 70% de riesgo que representan fallas e inconsistencias en los procesos los cuales deberían ser cambiados radicalmente.

De la misma manera entre los problemas más comunes evidenciados en el proceso de comercialización se notó que en el proceso no existe jerarquía departamental y que los mandos son lineales como se presentan a continuación:

Gráfico 15: Organigrama del Proceso de Comercialización

SITUACIÓN ACTUAL



Fuente: Empresa PLASTIMAS
Elaborado por: Cristina Caiza

Es importante que en toda institución conste un organigrama en donde exista un responsable del proceso, la función del responsable del proceso es supervisar, dirigir, controlar y velar por uso adecuado de los recursos.

Otros de los problemas que tiene el proceso de comercialización es la falta de coordinación con la persona de compras ya que no posee información de lo que se va a adquirir y no se puede proporcionar información al cliente.

Áreas Críticas:

1. Desconocimiento de los Objetivos, Misión y Visión.
2. Ausencia de un Organigrama bien estructurado.
3. No existen procesos detallados por escrito de las actividades a desarrollar en el área.
4. Inadecuados canales de comunicación idóneos con las demás áreas.
5. Falta de capacitaciones y asesoramiento al personal del área.
6. Ausencia de políticas de precios.
7. Desconocimiento de negociaciones.

4.5.1 Diseño de la nueva organización

En esta fase se va a analizar cada una de las áreas críticas para darles solución y mejora continua del proceso, es decir los problemas que acarrea el departamento de comercialización son internos y externos, por lo que le llamaremos debilidades y amenazas, las debilidades una vez aplicados ciertos procedimientos se deben convertir en fortalezas y las amenazas en oportunidades que ayuden a direccionar al proceso hacia la eficiencia empresarial.

A continuación se detallarán las áreas críticas en donde se realizará el diseño de la nueva organización mediante una propuesta de reingeniería para la optimización de recursos.

Titulo 1.

Desconocimiento de los Objetivos, Misión y Visión.

DNO 1.

En el departamento de comercialización es vital que los empleados se involucren con la empresa, ya que de ellos depende el crecimiento de la misma, de la misma manera en el

área de comercialización que es la parte donde se centra y desarrolla el crecimiento económico de la empresa así como la satisfacción del cliente.

La empresa debe colocar en áreas visibles del departamento de comercialización rótulos o señaléticas que identifiquen a la empresa, sus objetivos, misión y visión de tal manera que los empleados puedan visualizar constantemente dicha información que les servirá como herramienta para direccionar su trabajo hacia el mismo fin institucional.

Titulo2.

Ausencia de un Organigrama bien estructurado.

DNO 2.

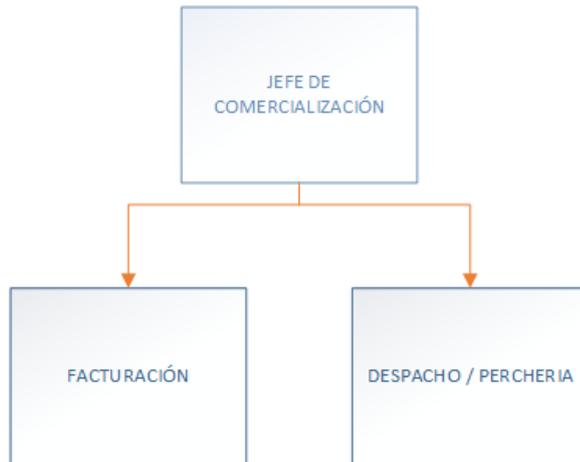
En análisis de esta área cabe recalcar que la empresa no cuenta con un supervisor del área o un responsable del proceso, de acuerdo a la magnitud de la empresa así como capacidad instalada es necesario que el proceso de comercialización enfatice un trabajo de calidad de esta manera se asegurará el desarrollo de la empresa.

Se propone lo siguiente:

- Colocar a una persona responsable de la comercialización o del proceso, independientemente del dueño del negocio, la función del dueño es asegurar las negociaciones y comunicar a la persona contratada para que se pueda planificar.
- Proponer un nuevo organigrama únicamente del departamento de comercialización:

Gráfico 16: Organigrama Estructural Propuesto Departamento de Comercialización

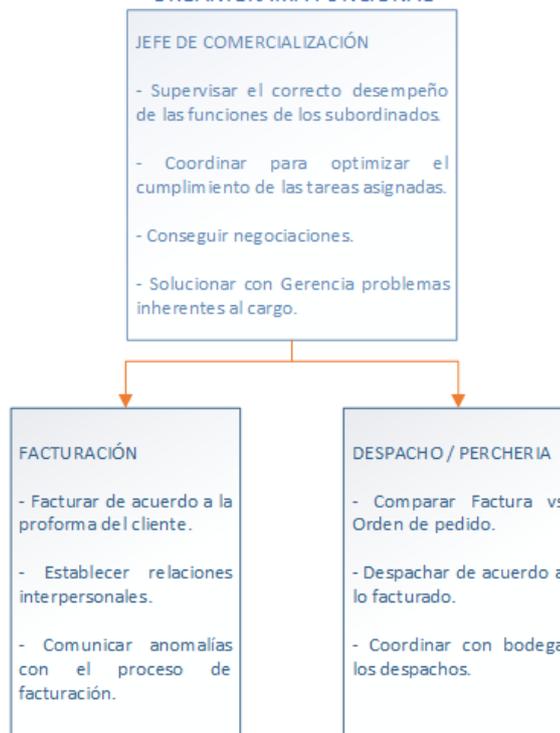
ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL



Fuente: Empresa PLASTIMAS
Elaborado por: Cristina Caiza

Gráfico 17: Organigrama Funcional Propuesto Departamento de Comercialización

ORGANIGRAMA FUNCIONAL



Fuente: Empresa PLASTIMAS
Elaborado por: Cristina Caiza

Titulo 3.

No existen procesos detallados por escrito de las actividades a desarrollar en el área.

DNO 3.

El manual de funciones son normas y políticas a seguir para que el personal activo de la empresa cumpla cabalmente con su trabajo encadenando su trabajo a las demás áreas o procesos cumpliendo de esta forma con las necesidades de la empresa.

Se propone:

Diseñar un manual de funciones para el área de comercialización donde debe especificar los procesos, el personal ocupado, las tareas y actividades que cada uno debe realizar, así como planes de contingencia jerarquizando las órdenes y funciones; este manual debe estar íntimamente relacionado con el organigrama institucional.

Titulo 4.

Inadecuados canales de comunicación idóneos con las demás áreas.

DNO 4.

La comunicación es una de las principales herramientas para la eficiencia empresarial, el tener una adecuada comunicación en la empresa ayudará a optimizar el uso de los recursos y a evitar duplicidad de funciones, es más cuando la información es canalizada correctamente se disminuyen los tiempos y se optimiza el trabajo quiere decir se entrega a tiempo.

Se propone:

- Desarrollar las TICs en la empresa, establecer mecanismos para fluidez de la información como; memos, correos electrónicos, informes, intranet, notas, llamadas telefónicas.
- Manual de las TICs.

Titulo5.

Falta de capacitaciones y asesoramiento al personal del área.

DNO 5.

El asesoramiento, inducción y capacitación para el personal que recién ingresa a trabajar es fundamental en toda organización y sobre todo si se hace dentro del departamento de comercialización ya que el mejorar los procesos de comercialización contribuye a la optimización de recursos y por ende a mejorar la productividad.

Muchas empresas ven a las capacitaciones como un gasto, actualmente en el desarrollo de las organizaciones existen cambios en los paradigmas y las capacitaciones son vistas como inversiones al personal para desarrollar nuevas técnicas y competencias para ser más competitivos.

Se propone:

- Desarrollar programas de capacitación que involucren al personal del área de comercialización, velar y garantizar que las capacitaciones sean de acuerdo al área de donde se desempeñan para luego ser evaluadas e implementadas.

Título 6.

Ausencia de una adecuada política de precios.

DNO 6.

El éxito de una venta, es tener toda la información como sea posible a disposición del departamento de comercialización de tal manera se pueda proporcionar información mediante la emisión de una lista de precios al cliente, así como la persona encargada de facturar verificaría y actualizaría los precios de ser necesarios en el sistema de facturación que maneja la empresa.

Se propone:

- Implementar listas de precios las cuales deben mantenerse actualizadas para poder proporcionar información oportuna a los clientes y corregir posibles errores en el sistema contable, módulo de facturación.

Titulo7.

Desconocimiento de Negociaciones.

DNO 7.

Las Negociaciones son el corazón de una venta exitosa, en la empresa PLASTIMAS no se manejan negociaciones en concordancia con ventas y bodega por lo que muchas veces se ofrece mercadería que no se encuentra en stock ocasionando negociaciones incumplidas o encarecidas.

Se propone:

- Coordinar con los jefes departamentales del área de comercialización, comercialización y logística sobre las negociaciones a cerrarse con el fin de llevar un cronograma bien estructurado para el despacho de la mercadería dentro del tiempo pactado, de esta manera se asegura la confianza del cliente para próximas ventas.

4.5.2 Propuesta de Implementación

Tabla 14: Propuesta de Implementación

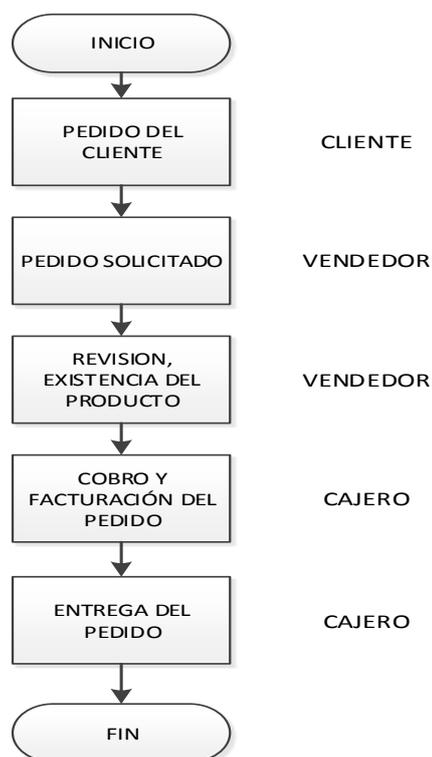
EMPRESA PLASTIMAS REINGENIERÍA DE PROCESOS FICHA DE IMPLEMENTACIÓN	
Área:	Comercialización
Responsable del Proceso:	Gerente Propietario.
Alcance:	Aplicar las recomendaciones del Diseño de la Nueva Organización determinado en el proceso de la Reingeniería de la Empresa PLASTIMAS.
Actividades a Implementar:	1. Colocar en áreas visibles del departamento de comercialización rótulos o señaléticas que identifiquen

	<p>a la empresa, sus objetivos, misión y visión de tal manera que los empleados que se puedan visualizar.</p> <p>2. Contratar a una persona responsable de la comercialización o del proceso, independientemente del dueño del negocio.</p> <p>3. Proponer un nuevo Organigrama según esta en el Diseño de la nueva Organización.</p> <p>4. Desarrollar las TICs en la empresa, establecer mecanismos para fluidez de la información en el departamento de Comercialización.</p> <p>5. Capacitar al Personal del área con el fin de mantener la mejora continua de la empresa.</p> <p>6. Implementar listas de precios las cuales deben mantenerse actualizadas para poder proporcionar información oportuna a los clientes y corregir posibles errores en el sistema contable, módulo de facturación.</p> <p>7. Coordinar con los jefes departamentales del área de comercialización, comercialización y logística sobre las negociaciones a cerrarse con el fin de llevar un cronograma bien estructurado para el despacho de la mercadería dentro del tiempo pactado, de esta manera se asegura la confianza del cliente para próximas ventas.</p>
Fecha estimada de implementación del proyecto:	Desde el 1º de Agosto de 2016.
Tiempo estimado determinado por gerencia.	30 días hábiles.
A considerar:	Encadenar las siete recomendaciones al implementar la reingeniería en el proceso.
Presupuesto:	Para que la empresa logre aplicar las recomendaciones en el momento adecuado debe de contar con un presupuesto de \$ 800.00 y comenzar a desarrollar lo

	más pronto posible
Financiamiento:	Se necesitara un financiamiento de entidades financieras para mantener liquidez en la empresa.

Gráfico 18: Flujograma propuesto al Departamento de Comercialización

DEPARTAMENTO DE COMERCIALIZACIÓN



Elaborado por: Cristina Caiza

4.6 PROCESO FINANCIERO

El proceso Financiero es la administración financiera de la empresa, comprende todos los aspectos económicos por ello esta de manera integral en la organización, parte desde el balance inicial del periodo, planificación de costos y gastos hasta estructurar precios de venta que cumplan las expectativas de la gerencia.

Diagnóstico de los problemas:

A continuación se describe la fórmula bajo el cual se determinará el nivel de confianza y riesgo de los formularios de la evaluación de los procesos.

$$NC = \frac{CT}{PT} * 100$$

$$NR = 100 - NC$$

Dónde:

NC= Nivel de Confianza

NIVEL DE CONFIANZA (<i>Mejora Continua</i>)		
BAJO	MODERADO	ALTO
15% - 50%	51% - 75%	76% - 95%
ALTO	MODERADO	BAJO
NIVEL DE RIESGO (<i>Reingeniería</i>)		

CT= Confianza Total

PT= Ponderación Total

NR= Nivel de Riesgo

La ponderación para los cuestionarios de evaluación de los procesos se realizó de acuerdo a la siguiente matriz:

Tabla 15: Matriz de Ponderación de Riesgo y Confianza

Fuente: Manual de Reingeniería

Elaborado por: Cristina Caiza

Aplicación de la Fórmula:

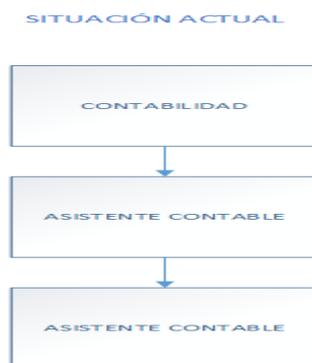
$$NC = (20 / 60) \times 100 = 33\%$$

$$NR = (100 - 33) \times 100 = 67\%$$

Interpretación: Dentro del proceso Financiero una vez aplicado el cuestionario de evaluación se analizaron las respuestas y se pudo evidenciar que la empresa posee un 33% de asertividad en los procesos y un 67% de riesgo que representan fallas e inconsistencias en los procesos los cuales deberían ser cambiados radicalmente.

De la misma manera que el proceso de Financiero entre los problemas más comunes evidenciados, se notó que en el proceso no existe jerarquía departamental y que los mandos son lineales como se presentan a continuación:

Gráfico 19: Organigrama del Proceso de Financiero



Fuente: Empresa PLASTIMAS
Elaborado por: Cristina Caiza

Es importante que en toda institución conste un organigrama en donde exista un responsable del proceso, la función del responsable del proceso es supervisar, dirigir, controlar y velar por uso adecuado de los recursos.

Otros de los problemas que tiene el proceso Financiero es la falta de coordinación con los demás departamentos.

Carece de información actualizada.

Áreas Críticas:

1. Desconocimiento de los Objetivos, Misión y Visión.
2. Ausencia de un Organigrama bien estructurado.
3. No existen procesos detallados por escrito de las actividades a desarrollar en el área.
4. Inadecuados canales de comunicación idóneos con las demás áreas.
5. Falta de capacitaciones y asesoramiento al personal del área.
6. Información contable desactualizada.
7. Sistema contable desactualizado.
8. Falta de seguimiento de las cuentas por cobrar.
9. Falta de control de bienes e inventarios.

4.6.1 Diseño de la nueva organización

En esta fase se va a analizar cada una de las áreas críticas para darles solución y mejora continua del proceso, es decir los problemas que acarrea el departamento financiero son

internos y externos, por lo que le llamaremos debilidades y amenazas, las debilidades una vez aplicados ciertos procedimientos se deben convertir en fortalezas y las amenazas en oportunidades que ayuden a direccionar al proceso hacia la eficiencia empresarial.

A continuación se detallarán las áreas críticas en donde se realizará el diseño de la nueva organización mediante una propuesta de reingeniería para la optimización de recursos.

Titulo1.

Desconocimiento de los Objetivos, Misión y Visión.

DNO 1.

Es indispensable que todos los empleados se involucren en la empresa, para que exista un direccionamiento hacia el logro de los objetivos, ya que de los empleados depende el crecimiento y la estabilidad de la misma. Es de gran importancia que el área financiera se centre para colaborar y cumplir con la parte económica de la empresa.

La empresa debe colocar en áreas visibles del departamento Financiero rótulos o señaléticas que identifiquen a la empresa, sus objetivos, misión y visión de tal manera que los empleados puedan visualizar constantemente dicha información que les servirá como herramienta para direccionar su trabajo hacia el mismo fin institucional.

Titulo2.

Ausencia de un Organigrama bien estructurado.

DNO 2.

En la observación de esta área cabe recalcar que la empresa no cuenta con un supervisor del área o un responsable del proceso, de acuerdo a la magnitud de la empresa así como

personal capacitado, es necesario que el proceso financiero enfatizarse un trabajo de calidad de esta manera se asegurará el desarrollo de la empresa.

Se propone lo siguiente:

- Colocar a una persona responsable del proceso, independientemente del dueño del negocio, la función del dueño es asegurar las negociaciones y comunicar a la persona contratada para que se pueda planificar.
- Proponer un nuevo organigrama únicamente del departamento financiero:

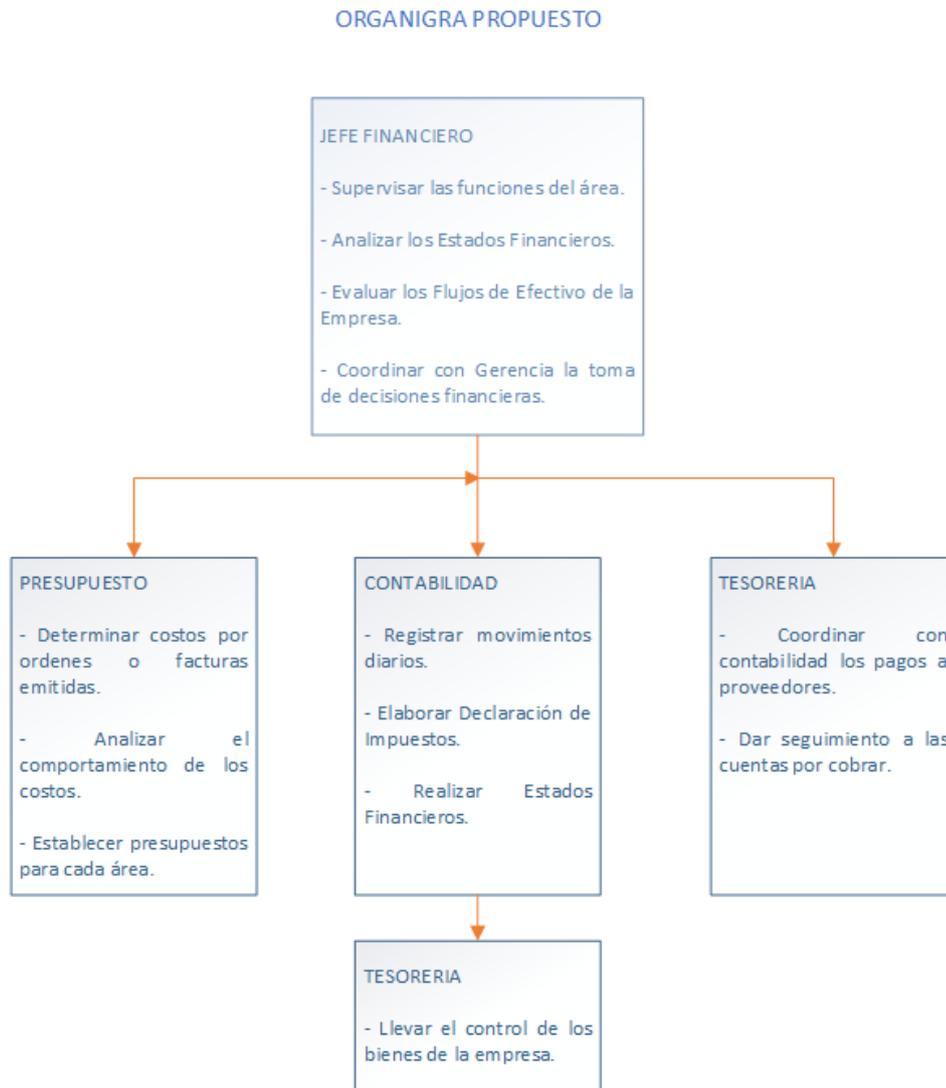
Gráfico 20: Organigrama Estructural Propuesto Departamento Financiero

ORGANIGRA PROPUESTO



Fuente: Empresa PLASTIMAS
Elaborado por: Cristina Caiza

Gráfico 21: Organigrama Funcional Propuesto Departamento Financiero



Fuente: Empresa PLASTIMAS
Elaborado por: Cristina Caiza

Titulo3.

No existen procesos detallados por escrito de las actividades a desarrollar en el área.

DNO 3.

Es de gran importancia que en cada departamento tengan manual de funciones para que el personal activo de la empresa cumpla cabalmente con su trabajo, ligando su trabajo a las demás áreas o procesos cumpliendo de esta forma con las necesidades de la empresa.

Se propone:

- Diseñar un manual de funciones para el área Financiera donde debe especificar los procesos, el personal ocupado, las tareas y actividades que cada uno debe realizar, así como planes de contingencia jerarquizando las órdenes y funciones; este manual debe estar considerablemente afín con el organigrama institucional.

Titulo4.

Inadecuados canales de comunicación idóneos con las demás áreas.

DNO 4.

Que exista una adecuada comunicación es una de las principales instrumentos para la eficiencia empresarial, el tener una adecuada comunicación en la empresa ayudará a optimizar el uso de los recursos y a evitar duplicidad de funciones, es más cuando la información es canalizada correctamente se disminuyen los tiempos y se optimiza el trabajo quiere decir se entrega a tiempo.

Se propone:

- Desarrollar las TICs en la empresa, establecer mecanismos para fluidez de la información como; memos, correos electrónicos, informes, intranet, notas, llamadas telefónicas.
- Manual de las TICs.

Titulo5.

Falta de capacitaciones y asesoramiento al personal del área.

DNO 5.

Una capacitación constantemente para el personal es fundamental en toda organización y sobre todo si se hace dentro del departamento financiero ya que el mejorar los

procesos de comercialización contribuye a la optimización de recursos y por ende a mejorar la economía de la empresa.

Muchas empresas ven a las capacitaciones como un gasto, actualmente en el desarrollo de las organizaciones existen cambios en los paradigmas y las capacitaciones son vistas como inversiones al personal para desarrollar nuevas técnicas y competencias para ser más competitivos.

Se propone:

- Desarrollar programas de capacitación que involucren al personal del área Financiera, velar y garantizar que las capacitaciones sean de acuerdo al área de donde se desempeñan para luego ser evaluadas e implementadas.

Titulo6.

Los reportes financieros no son reales.

DNO 6.

El éxito de la empresa, es tener toda la información como sea posible a disposición del departamento Financiero de tal manera se pueda proporcionar información mediante los reportes emitidos, así como conocer la economía actual de la empresa para la correcta toma de decisiones.

Se propone:

- Realizar arqueos de caja y conciliaciones bancarias para observar los movimientos del efectivo y evitar gastos innecesarios en la empresa.

Titulo7.

Impericia de las Transacciones.

DNO 7.

EMPRESA PLASTIMAS REINGENIERÍA DE PROCESOS FICHA DE IMPLEMENTACIÓN	
Área:	Financiera
Responsable del Proceso:	Gerente Propietario.
Objetivo:	Rediseñar el proceso Financiero de la empresa PLASTIMAS con el fin de encadenar los procesos en la empresa.
Alcance:	Aplicar las recomendaciones del Diseño de la Nueva Organización determinado en el proceso de la Reingeniería de la Empresa PLASTIMAS.
Actividades a Implementar:	<ol style="list-style-type: none"> 1. Colocar en áreas visibles del departamento Financiero, rótulos o señaléticas que identifiquen a la empresa, sus objetivos, misión y visión de tal manera que los empleados que se puedan visualizar. 2. Contratar a una persona responsable del proceso, independientemente del dueño del negocio. 3. Proponer un nuevo Organigrama según esta en el Diseño de la nueva Organización. 4. Desarrollar las TICs en la empresa, establecer mecanismos para fluidez de la información en el departamento Financiero. 5. Desarrollar programas de capacitación que involucren al personal del área Financiera, velar y garantizar que las capacitaciones sean de acuerdo al área de donde se desempeñan para luego ser evaluadas e implementadas. 6. Realizar arquezos de caja y conciliaciones bancarias para observar los movimientos del efectivo y evitar gastos innecesarios en la empresa. 7. Coordinar con los jefes departamentales del área financiera y logística sobre las negociaciones a cerrarse con el fin de llevar un cronograma bien estructurado para realizar las adquisiciones, de esta manera se

	asegura el despilfarro de dinero en productos que no son de utilidad para la empresa.
Fecha estimada de implementación del proyecto:	Desde el 1° de Agosto de 2016.
Tiempo estimado determinado por gerencia.	30 días hábiles.
A considerar:	Encadenar las siete recomendaciones al implementar la reingeniería en el proceso.
Presupuesto:	Para aplicar las conclusiones de este departamento es necesario contar con \$ 2 800.00
Financiamiento:	El financiamiento se lo debe de hacer mediante préstamo a Entidades Financieras para que la empresa cuente con liquidez.

Las Negociaciones son el corazón de una venta exitosa, en la empresa PLASTIMAS no se manejan correctamente la parte económica en concordancia con el departamento Financiero por lo que muchas veces se procede el pago de productos que no son requeridos por la empresa ocasionando despilfarro de dinero.

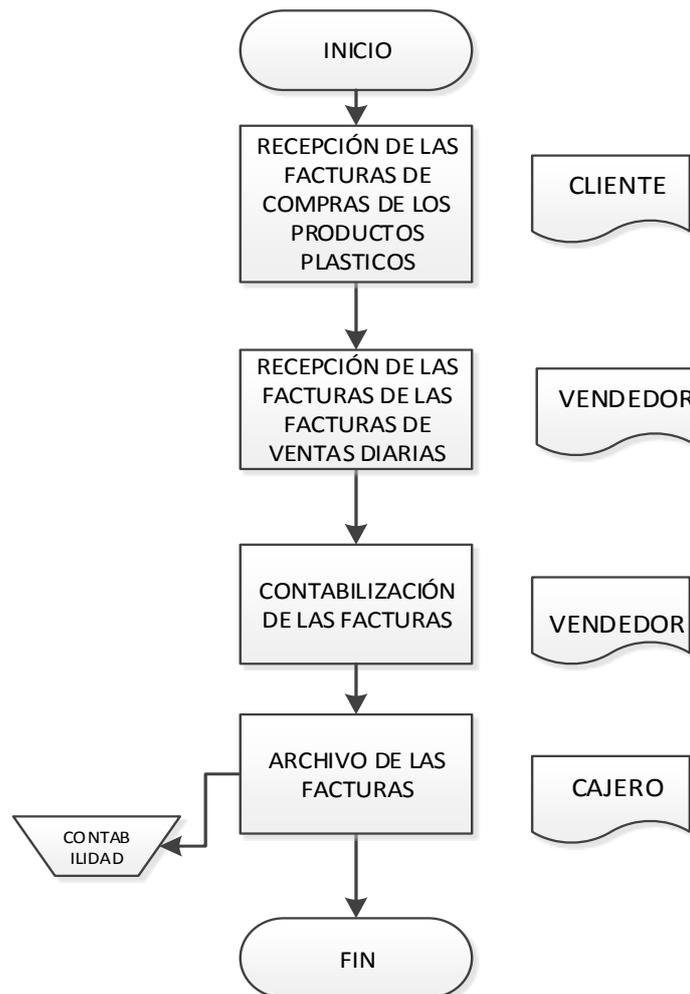
Se propone:

- Coordinar con los jefes departamentales del área financiera y logística sobre las negociaciones a cerrarse con el fin de llevar un cronograma bien estructurado para realizar las adquisiciones, de esta manera se asegura el despilfarro de dinero en productos que no son de utilidad para la empresa.

4.6.2 Propuesta de Implementación

Gráfico 22: Flujograma propuesto al Departamento Financiero

DEPARTAMENTO FINANCIERO



Elaborado por: Cristina Caiza

4.7 PROCESO ADMINISTRATIVO

El proceso administrativo parte desde las tomas de decisiones hasta la elaboración y aprobación de los estados financieros, dentro de este rango involucra factores internos como Economía y Calidad; factores externos eficiencia y servicio.

Diagnóstico de los problemas:

A continuación se describe la fórmula bajo el cual se determinará el nivel de confianza y riesgo de los formularios de la evaluación de los procesos.

$$NC = \frac{CT}{PT} * 100$$

$$NR = NC - 100$$

Dónde:

NC= Nivel de Confianza

CT= Confianza Total

PT= Ponderación Total

NR= Nivel de Riesgo

La ponderación para los cuestionarios de evaluación de los procesos se realizó de acuerdo a la siguiente matriz:

Tabla 16: Matriz de Ponderación de Riesgo y Confianza

Fuente: Manual de Reingeniería
Elaborado por: Cristina Caiza

Aplicación de la Fórmula:

NIVEL DE CONFIANZA (<i>Mejora Continua</i>)		
BAJO	MODERADO	ALTO
15% - 50%	51% - 75%	76% - 95%
ALTO	MODERADO	BAJO
NIVEL DE RIESGO (<i>Reingeniería</i>)		

$$NC = (10 / 20) \times 100 = 50\%$$

$$NR = (100 - 50) \times 100 = 50\%$$

Interpretación: Dentro del proceso Administrativo una vez aplicado el cuestionario de evaluación se analizaron las respuestas y se pudo evidenciar que la empresa posee un 50% de asertividad en los procesos y un 50% de riesgo que representan fallas e inconsistencias en los procesos los cuales deberían ser cambiados radicalmente.

De la misma manera entre los problemas más comunes evidenciados en el proceso administrativo se notó que en el proceso no existe jerarquía departamental y que el personal no está debidamente capacitado:

Gráfico 23: Organigrama del Proceso Administrativo

SITUACIÓN ACTUAL



Fuente: Empresa PLASTIMAS
Elaborado por: Cristina Caiza

Es importante que en toda institución conste un organigrama en donde exista un responsable del proceso, la función del responsable del proceso es supervisar, dirigir, controlar y velar por uso adecuado de los recursos.

Otros de los problemas que tiene el proceso, es la falta de coordinación con el departamento Financiero, ya que no se posee información de lo que se va a producir y no se puede proporcionar información al cliente.

Áreas Críticas:

- 1) Desconocimiento de los Objetivos, Misión y Visión.
- 2) Ausencia de un Organigrama bien estructurado.
- 3) No existen procesos detallados por escrito de las actividades a desarrollar en el área.
- 4) Inadecuados canales de comunicación idóneos con las demás áreas.
- 5) Falta de capacitaciones y asesoramiento al personal.
- 6) La empresa no posee un buen prestigio.
- 7) No se elabora planes operativos y estratégicos.
- 8) Ausencia de investigación y desarrollo.
- 9) Procesos inadecuados.

4.7.1 Diseño de la nueva organización

En esta fase se va a analizar cada una de las áreas críticas para darles solución y mejora continua del proceso, es decir los problemas que acarrea el departamento de comercialización son internos y externos, por lo que le llamaremos debilidades y amenazas, las debilidades una vez aplicados ciertos procedimientos se deben convertir en fortalezas y las amenazas en oportunidades que ayuden a direccionar al proceso hacia la eficiencia empresarial.

A continuación se detallarán las áreas críticas en donde se realizará el diseño de la nueva organización mediante una propuesta de reingeniería para la optimización de recursos.

Titulo1.

Desconocimiento de los Objetivos, Misión y Visión.

DNO 1.

Al igual que en el departamento Financiero es vital que los empleados se involucren con la empresa, ya que de ellos depende el crecimiento de la misma, de la misma manera en el área Administrativa que es la parte donde se centra y desarrolla el crecimiento económico de la empresa así como la satisfacción del cliente.

La empresa debe colocar en áreas visibles del departamento Administrativo rótulos o señaléticas que identifiquen a la empresa, sus objetivos, misión y visión de tal manera que los empleados puedan visualizar constantemente dicha información que les servirá como herramienta para direccionar su trabajo hacia el mismo fin institucional.

Titulo2.

Ausencia de un Organigrama bien estructurado.

DNO 2.

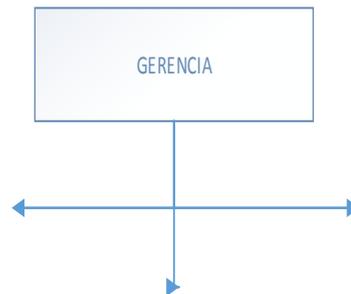
En análisis de esta área cabe recalcar que la empresa no cuenta con un supervisor del área o un responsable del proceso, de acuerdo a la magnitud de la empresa así como capacidad instalada es necesario que el proceso Administrativo enfatice un trabajo de calidad de esta manera se asegurará el desarrollo de la empresa.

Se propone lo siguiente:

- Colocar a una persona responsable de la comercialización o del proceso, independientemente del dueño del negocio, la función del dueño es asegurar las negociaciones y comunicar a la persona contratada para que se pueda planificar.
- Proponer un nuevo organigrama únicamente del departamento Administrativo:

Gráfico 24: Organigrama Estructural Propuesto Departamento Administrativo.

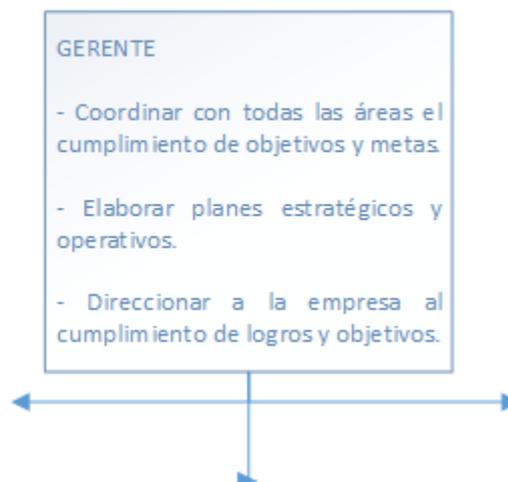
EMPRESA PLASTIMAS
ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL PROPUESTO



Fuente: Empresa PLASTIMAS
Elaborado por: Cristina Caiza

Gráfico 25: Organigrama Funcional Propuesto Departamento Administrativo

ORGANIGRAMA FUNCIONAL PROPUESTO



Fuente: Empresa PLASTIMAS
Elaborado por: Cristina Caiza

Titulo3.

No existen procesos detallados por escrito de las actividades a desarrollar en el área.

DNO 3.

El manual de funciones son normas y políticas a seguir para que el personal activo de la empresa cumpla cabalmente con su trabajo encadenando su trabajo a las demás áreas o procesos cumpliendo de esta forma con las necesidades de la empresa.

Se propone:

- Diseñar un manual de funciones para el área administrativa donde debe especificar los procesos, el personal ocupado, las tareas y actividades que cada uno debe realizar, así como planes de contingencia jerarquizando las órdenes y funciones; este manual debe estar íntimamente relacionado con el organigrama institucional.

Titulo4.

Inadecuados canales de comunicación idóneos con las demás áreas.

DNO 4.

La comunicación es una de las principales herramientas para la eficiencia empresarial, el tener una adecuada comunicación en la empresa ayudará a optimizar el uso de los recursos y a evitar duplicidad de funciones, es más cuando la información es canalizada correctamente se disminuyen los tiempos y se optimiza el trabajo quiere decir se entrega a tiempo.

Se propone:

- Desarrollar las TICs en la empresa, establecer mecanismos para fluidez de la información como; memos, correos electrónicos, informes, intranet, notas, llamadas telefónicas.

- Manual de las TICs.

Titulo5.

Falta de capacitaciones y asesoramiento al personal del área.

DNO 5.

El asesoramiento, inducción y capacitación para el personal que recién ingresa a trabajar es fundamental en toda organización y sobre todo si se hace dentro del departamento administrativo ya que el mejorar los procesos de comercialización contribuye a la optimización de recursos y por ende a mejorar la productividad.

Muchas empresas ven a las capacitaciones como un gasto, actualmente en el desarrollo de las organizaciones existen cambios en los paradigmas y las capacitaciones son vistas como inversiones al personal para desarrollar nuevas técnicas y competencias para ser más competitivos.

Se propone:

- Desarrollar programas de capacitación que involucren al personal del área de administrativa, velar y garantizar que las capacitaciones sean de acuerdo al área de donde se desempeñan para luego ser evaluadas e implementadas.

Titulo6.

La empresa no posee un buen prestigio

DNO 6.

El éxito de una empresa es su prestigio, para ello la empresa debe de ser reconocida por los cumplimientos a los clientes y proveedores. Pero la mala toma de decisiones de la administración no mantiene conformes al personal ni a los clientes.

Se propone:

- Mejorar la toma de decisiones y realizar el pago puntual a los trabajadores para recuperar el prestigio de la empresa.

Titulo7.

No se elabora planes operativos y estratégicos.

DNO 7.

Los planes operativos y estratégicos son las bases para el cumplimiento de los objetivos, en la empresa PLASTIMAS no se manejan planes en concordancia con los departamentos financiero y administrativo por lo que muchas veces no se controla al personal para que realice sus funciones.

Se propone:

- Coordinar con los jefes departamentales del área Administrativa, Financiera y logística sobre para que realicen planes operativos y estratégicos alineados al cumplimiento de la misión y visión de la empresa.

Titulo8.

Ausencia de investigación y desarrollo.

DNO 8.

Una empresa que realice investigaciones de mercado está sobre las demás, ya que está más adelantada a las nuevas oportunidades. En PLASTIMAS no realiza investigaciones de nuevas líneas de productos para ingresar al mercado, por lo que no presentan adelantos económicos.

Titulo9.

EMPRESA PLASTIMAS REINGENIERÍA DE PROCESOS FICHA DE IMPLEMENTACIÓN	
Área:	Administración
Responsable del Proceso:	Gerente Propietario.
Objetivo:	Rediseñar el proceso de Administración de la empresa PLASTIMAS con el fin de encadenar los procesos en la empresa.
Alcance:	Aplicar las recomendaciones del Diseño de la Nueva Organización determinado en el proceso de la Reingeniería de la Empresa PLASTIMAS.
Actividades a Implementar:	<ol style="list-style-type: none"> 1. Colocar en áreas visibles del departamento de comercialización rótulos o señaléticas que identifiquen a la empresa, sus objetivos, misión y visión de tal manera que los empleados que se puedan visualizar. 2. Contratar a una persona responsable de la comercialización o del proceso, independientemente del dueño del negocio. 3. Proponer un nuevo Organigrama según esta en el Diseño de la nueva Organización. 4. Desarrollar las TICs en la empresa, establecer mecanismos para fluidez de la información en el departamento de Comercialización. 5. Capacitar al Personal del área con el fin de mantener la mejora continua de la empresa. 6. Cambiar modalidades administrativas y establecer nuevas metodologías externas que permitan que la empresa obtenga una buena aceptación y genere confianza nuevamente con los clientes, podrían desarrollarse programas de marketing y publicidad. 7. Implementar un departamento de logística que se encargue de buscar nuevas formas productivas, aperturar mercados y consolidar estrategias macroeconómicas favorables hacia la empresa. 8. Elaborar planes estratégicos y operativos que involucren todas las áreas de la empresa mediante la realización de actividades individuales se logren consolidar para los cumplimientos de los objetivos de acuerdo a la misión y visión de la empresa.

Fecha estimada de implementación del proyecto:	Desde el 1° de Agosto de 2016.
Tiempo estimado determinado por gerencia.	30 días hábiles.
A considerar:	Encadenar las nueve recomendaciones al implementar la reingeniería en el proceso.
Presupuesto:	se necesita un presupuesto de \$ 500
Financiamiento:	El financiamiento se lo debe de hacer mediante préstamo a Entidades Financieras para que la empresa cuente con liquidez.

Procesos inadecuados.

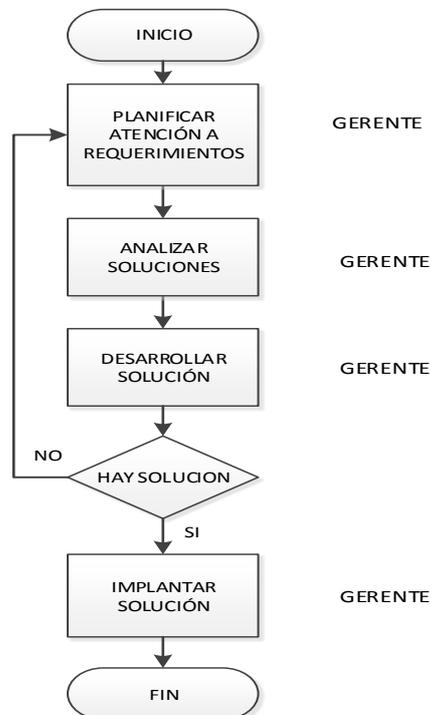
DNO 9.

Es necesario que en la empresa se vinculen los procesos de cada área, puesto que una organización encaminada a cumplir sus metas necesita trabajar de manera sistematizada, la gerencia considera que en la organización no se trabaja siguiendo lineamientos o actividades, más bien se buscan mecanismos empíricos para simplificar el trabajo lo que muchas veces ha ocasionado demoras y mermas.

4.7.2 Propuesta de Implementación

Gráfico 26: Flujoograma Propuesto Al Proceso Administrativo

DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO



Elaborado por: Cristina Caiza

4.8 PROCESO DE TALENTO HUMANO

El proceso de Talento Humano parte desde la búsqueda de nuevos empleados hasta la elaboración y pago de los sueldos, dentro de este rango involucra factores internos como Capacitación y Calidad; factores externos eficiencia y servicio.

Diagnóstico de los problemas:

A continuación se describe la fórmula bajo el cual se determinará el nivel de confianza y riesgo de los formularios de la evaluación de los procesos.

$$NC = \frac{CT}{PT} * 100$$

$$NR = NC - 100$$

Dónde:

NC= Nivel de Confianza
CT= Confianza Total
PT= Ponderación Total
NR= Nivel de Riesgo

La ponderación para los cuestionarios de evaluación de los procesos se realizó de

NIVEL DE CONFIANZA (<i>Mejora Continua</i>)		
BAJO	MODERADO	ALTO
15% - 50%	51% - 75%	76% - 95%
ALTO	MODERADO	BAJO
NIVEL DE RIESGO (<i>Reingeniería</i>)		

acuerdo a la siguiente matriz:

Tabla 17: Matriz de Ponderación de Riesgo y Confianza

Fuente: Manual de Reingeniería
Elaborado por: Cristina Caiza

Aplicación de la Fórmula:

$$NC = (6 / 10) \times 100 = \mathbf{60\%}$$

$$NR = (100 - 60) \times 100 = \mathbf{40\%}$$

Interpretación: Dentro del proceso de Talento Humano una vez aplicado la entrevista a la gerente se analizaron las respuestas y se pudo evidenciar que la empresa posee un 60% de asertividad en los procesos y un 40% de riesgo que representan fallas e inconsistencias en los procesos los cuales deberían ser cambiados radicalmente.

De la misma manera entre los problemas más comunes evidenciados en el personal de la empresa no está debidamente capacitado, lo cual origina irregularidades en el desempeño.

La empresa no cuenta con el departamento de talento humano, por ende no existe un organigrama de este departamento.

Es importante que en toda institución conste un organigrama en donde exista un responsable del proceso, la función del responsable del proceso es supervisar, dirigir, controlar y velar por uso adecuado de los recursos.

Otros de los problemas que tiene el proceso, es la falta de coordinación con el departamento Financiero, ya que no se posee información de lo que se va a producir y no se puede proporcionar información al cliente.

Áreas Críticas:

1. Desconocimiento de los Objetivos, Misión y Visión.
2. Ausencia de un Organigrama bien estructurado.
3. No existen procesos detallados por escrito de las actividades a desarrollar en el área.
4. Inadecuados canales de comunicación idóneos con las demás áreas.
5. Falta de capacitaciones y asesoramiento al personal.
6. Falta de control interno a los trabajadores.
7. Falta de personal idóneo para el cargo del Departamento de Talento Humano

4.8.1 Diseño de la nueva organización

En esta fase se va a analizar cada una de las áreas críticas para darles solución y mejora continua del proceso, es decir los problemas que acarrea el departamento de Talento Humano son internos y externos, por lo que le llamaremos debilidades y amenazas, las debilidades una vez aplicados ciertos procedimientos se deben convertir en fortalezas y las amenazas en oportunidades que ayuden a direccionar al proceso hacia la eficiencia empresarial.

A continuación se detallarán las áreas críticas en donde se realizará el diseño de la nueva organización mediante una propuesta de reingeniería para la optimización de recursos.

Titulo 1.

Desconocimiento de los Objetivos, Misión y Visión.

DNO 1.

Al igual que en el departamento Financiero es vital que los empleados se involucren con la empresa, ya que de ellos depende el crecimiento de la misma, de la misma manera en el área de Talento Humano que es la parte donde se centra y desarrolla el crecimiento del personal de la empresa así como la satisfacción del cliente.

La empresa debe de crear y colocar en áreas visibles del departamento Talento Humano rótulos o señaléticas que identifiquen a la empresa, sus objetivos, misión y visión de tal manera que los empleados puedan visualizar constantemente dicha información que les servirá como herramienta para direccionar su trabajo hacia el mismo fin institucional.

Titulo2.

Ausencia de un Organigrama bien estructurado.

DNO 2.

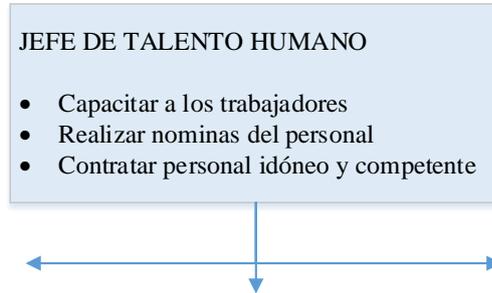
En análisis de esta área cabe recalcar que la empresa no cuenta con el departamento e talento humano para que sea el encargado de receptor personal idóneo y competente y de esta manera asegurar el desarrollo de la empresa.

Se propone lo siguiente:

- Crear el Departamento de Talento Humano
- Colocar una persona con conocimientos aptos para ejercer el mando del departamento de Talento Humano
- Proponer un nuevo organigrama únicamente del departamento de Talento Humano:

Gráfico 27: Organigrama Estructural Propuesto Departamento Administrativo

EMPRESA PLASTIMAS
ORGANIGRAMA FUNCIONAL PROPUESTO



Fuente: Empresa PLASTIMAS
Elaborado por: Cristina Caiza

Titulo3.

No existen procesos detallados por escrito de las actividades a desarrollar en el área.

DNO 3.

El manual de funciones son normas y políticas a seguir para que el personal activo de la empresa cumpla cabalmente con su trabajo encadenando su trabajo a las demás áreas o procesos cumpliendo de esta forma con las necesidades de la empresa.

Se propone:

- Diseñar un manual de funciones para el área de Talento Humano donde debe especificar los procesos, el personal ocupado, las tareas y actividades que cada uno debe realizar, así como planes de contingencia jerarquizando las órdenes y funciones; este manual debe estar íntimamente relacionado con el organigrama institucional.

Titulo4.

Inadecuados canales de comunicación idóneos con las demás áreas.

DNO 4.

La comunicación es una de las principales herramientas para la eficiencia empresarial, el tener una adecuada comunicación en la empresa ayudará a optimizar el uso de los recursos y a evitar duplicidad de funciones, es más cuando la información es canalizada correctamente se disminuyen los tiempos y se optimiza el trabajo quiere decir se entrega a tiempo.

Se propone:

- Desarrollar las TICs en la empresa, establecer mecanismos para fluidez de la información como; memos, correos electrónicos, informes, intranet, notas, llamadas telefónicas.
- Manual de las TICs.

Titulo5.

Falta de capacitaciones y asesoramiento al personal

DNO 5.

Personal idóneo y capacitado es la base para cumpla con sus funciones adecuadamente ya que el mejorar los procesos de comercialización contribuye a la optimización de recursos y por ende a mejorar la productividad.

Muchas empresas ven a las capacitaciones como un gasto, actualmente en el desarrollo de las organizaciones existen cambios en los paradigmas y las capacitaciones son vistas como inversiones al personal para desarrollar nuevas técnicas y competencias para ser más competitivos.

Se propone:

- Desarrollar programas de capacitación que involucren a todo el personal de la empresa garantizando que las capacitaciones sean de acuerdo al área de donde se desempeñan para luego ser evaluadas e implementadas.

Titulo6.

Falta de control interno a los trabajadores.

DNO 6.

Un adecuado control interno al personal es de gran utilidad para observar faltas y multas ocasionadas, y de esta manera poder realizar las nóminas.

Se propone:

- Implementar un reloj digital para que el personal de la empresa digite la hora de entrada y salida de la misma, evitándose sanciones.

Titulo7.

Falta de personal idóneo para el cargo del Departamento de Talento Humano

DNO 7.

Se necesita una personal para que cumplan como jefe de talento Humano y de esta manera pueda monitorear al personal, controlando que realice sus funciones.

Se propone:

- Buscar una persona apta para el cargo de talento humano y de esta manera lleve al día el registro de la nómina, realice planes de capacitación al personal.

4.8.2 Propuesta de Implementación

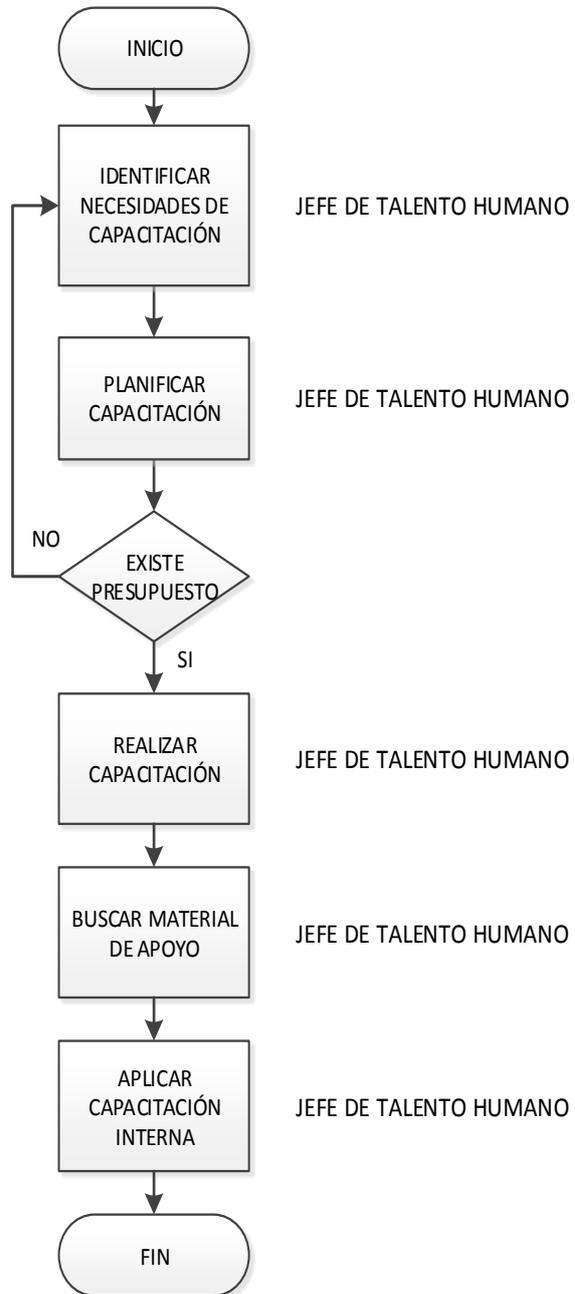
**EMPRESA PLASTIMAS
FICHA DE IMPLEMENTACIÓN**

Área:	Talento Humano
Responsable del Proceso:	Gerente Propietario.
Objetivo:	Crear el proceso de Talento Humano de la empresa PLASTIMAS con el fin de encadenar los procesos en la empresa.
Alcance:	Aplicar las recomendaciones del Diseño de la Nueva Organización determinado en el proceso de la Reingeniería de la Empresa PLASTIMAS.
Actividades a Implementar:	<ol style="list-style-type: none"> 1. Crear y colocar en áreas visibles del departamento Talento Humano rótulos o señaléticas que identifiquen a la empresa, sus objetivos, misión y visión de tal manera que los empleados puedan visualizar constantemente dicha información que les servirá como herramienta para direccionar su trabajo hacia el mismo fin institucional. 2. Colocar una persona con conocimientos aptos para ejercer el mando del departamento de Talento Humano. Proponer un nuevo organigrama únicamente del departamento de Talento Humano: 3. Diseñar un manual de funciones para el área de Talento Humano donde debe especificar los procesos, el personal ocupado, las tareas y actividades que cada uno debe realizar, así como planes de contingencia jerarquizando las órdenes y funciones; este manual debe estar íntimamente relacionado con el organigrama institucional. 4. Desarrollar las TICs en la empresa, establecer mecanismos para fluidez de la información como; memos, correos electrónicos, informes, intranet, notas, llamadas telefónicas. 5. Desarrollar programas de capacitación que involucren a todo el personal de la empresa garantizando que las capacitaciones sean de acuerdo al área de donde se desempeñan para luego ser evaluadas e implementadas. 6. Implementar un reloj digital para que el personal de la empresa digite la hora de entrada y salida de la misma, evitándose sanciones.

	7. Buscar una persona apta para el cargo de talento humano y de esta manera lleve al día el registro de la nómina, realice planes de capacitación al personal.
Fecha estimada implementación:	Desde el 1° de Agosto de 2016.
Tiempo estimado.	30 días hábiles.
A considerar:	Encadenar las nueve recomendaciones al implementar la reingeniería en el proceso.
Presupuesto:	se necesita un presupuesto de \$ 800
Financiamiento:	El financiamiento se lo debe de hacer mediante préstamo a Entidades Financieras para que la empresa cuente con liquidez.

Gráfico 28: *Flujograma del Proceso de Talento Humano*

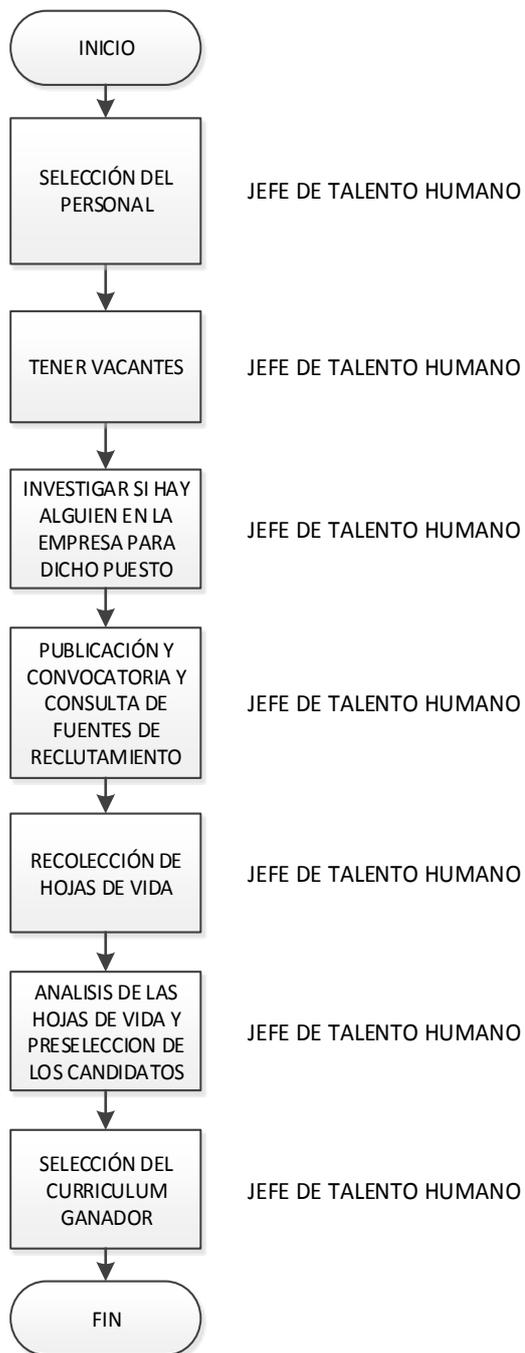
DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO



Elaborado por: Cristina Caiza

Gráfico 29: Flujograma Proceso de Talento Humano

DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO



Elaborado por: Cristina Caiza

4.9 PROCESO DE SERVICIO AL CLIENTE

El proceso de servicio al cliente parte desde que el producto sale de la bodega de elaborados hasta que llega a entera satisfacción del cliente dentro de este rango involucra factores internos como calidad y precio; factores externos eficiencia y servicio.

Diagnóstico de los problemas:

A continuación se describe la fórmula bajo el cual se determinará el nivel de confianza y riesgo de los formularios de la evaluación de los procesos.

$$NC = \frac{CT}{PT} * 100$$

$$NR = NC - 100$$

Dónde:

NC= Nivel de Confianza

NIVEL DE CONFIANZA (<i>Mejora Continua</i>)		
BAJO	MODERADO	ALTO
15% - 50%	51% - 75%	76% - 95%
ALTO	MODERADO	BAJO
NIVEL DE RIESGO (<i>Reingeniería</i>)		

CT= Confianza Total

PT= Ponderación Total

NR= Nivel de Riesgo

La ponderación para los cuestionarios de evaluación de los procesos se realizó de acuerdo a la siguiente matriz:

Tabla 18: Matriz de Ponderación de Riesgo y Confianza

Fuente: Manual de Reingeniería

Elaborado por: Cristina Caiza

Aplicación de la Fórmula:

$$NC = (4 / 8) \times 100 = 50\%$$

$$NR = (100 - 50) \times 100 = 50\%$$

Interpretación: Dentro del proceso de Servicio al Cliente una vez aplicado la entrevista al gerente encargado de la administración se analizaron las respuestas y se pudo evidenciar que la empresa posee un 50% de asertividad en los procesos y un 50% de riesgo que representan fallas e inconsistencias en los procesos los cuales deberían ser cambiados radicalmente.

De la misma manera que el proceso de comercialización entre los problemas más comunes evidenciados en el proceso de comercialización se notó que en el proceso no existe jerarquía departamental y que el personal no está capacitado para atender a los clientes.

Es importante que en toda institución conste un organigrama en donde exista un responsable del proceso, la función del responsable del proceso es supervisar, dirigir, controlar y velar por uso adecuado de los recursos.

Otros de los problemas que tiene el proceso de comercialización es la falta de coordinación con el departamento de comercialización ya que no se posee información de lo que se va a producir y no se puede proporcionar información al cliente.

Áreas Críticas:

1. Desconocimiento de los Objetivos, Misión y Visión.
2. Ausencia de un Organigrama bien estructurado.
3. No existen procesos detallados por escrito de las actividades a desarrollar en el área.
4. Inadecuados canales de comunicación idóneos con las demás áreas.
5. Falta de capacitaciones y asesoramiento al personal del área.
6. Falta de compromiso por parte de los empleados

4.9.1 Diseño de la nueva organización

En esta fase se va a analizar cada una de las áreas críticas para darles solución y mejora continua del proceso, es decir los problemas que acarrea el departamento de Talento Humano son internos y externos, por lo que le llamaremos debilidades y amenazas, las debilidades una vez aplicados ciertos procedimientos se deben convertir en fortalezas y las amenazas en oportunidades que ayuden a direccionar al proceso hacia la eficiencia empresarial.

A continuación se detallarán las áreas críticas en donde se realizará el diseño de la nueva organización mediante una propuesta de reingeniería para la optimización de recursos.

Titulo1.

Desconocimiento de los Objetivos, Misión y Visión.

DNO 1.

Al igual que en el departamento de comercialización es vital que los empleados se involucren con la empresa, ya que de ellos depende el crecimiento de la misma, de la misma manera en el área de Servicio al Cliente que es la parte donde se centra y desarrolla el crecimiento económico de la empresa así como la satisfacción del cliente.

La empresa debe colocar en lugares visibles del departamento de Atención al Cliente rótulos o señaléticas que identifiquen a la empresa, sus objetivos, misión y visión de tal manera que los empleados puedan visualizar constantemente dicha información que les servirá como herramienta para direccionar su trabajo hacia el mismo fin institucional.

Titulo2.

Ausencia de un Organigrama bien estructurado.

DNO 2.

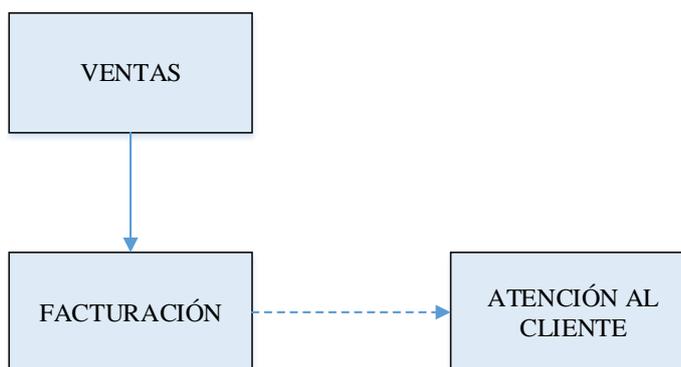
En análisis de esta Titulo cabe recalcar que la empresa no cuenta con el departamento de Atención y Servicio al Cliente de acuerdo a la magnitud de la empresa, pero es necesario que una persona de ventas colabore como jefe de atención al cliente para enfatizar un trabajo de calidad de esta manera se asegurará el desarrollo de la misma.

Se propone lo siguiente:

- Colocar a una persona de ventas responsable del proceso, independientemente del dueño del negocio, la función del dueño es asegurar las negociaciones y comunicar a la persona contratada para que se pueda planificar.
- Proponer un nuevo organigrama únicamente del departamento de Atención al Cliente

Gráfico 30: Organigrama Estructural Propuesto Departamento de Atención al Cliente

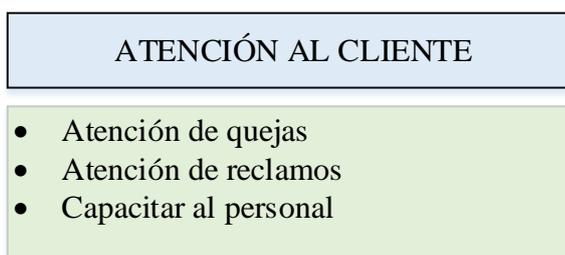
EMPRESA PLASTIMAS
ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL



Fuente: Empresa PLASTIMAS
Elaborado por: Cristina Caiza

Gráfico 31: Organigrama Funcional Propuesto Departamento de Comercialización

EMPRESA PLASTIMAS
ORGANIGRAMA FUNCIONAL



Fuente: Empresa PLASTIMAS
Elaborado por: Cristina Caiza

Titulo3.

No existen procesos detallados por escrito de las actividades a desarrollar en el área.

DNO 3.

El manual de funciones son normas y políticas a seguir para que el personal activo de la empresa cumpla adecuadamente con su trabajo relacionándolo a las demás áreas o procesos, cumpliendo de esta forma con las necesidades de la empresa.

Se propone:

- Diseñar un manual de funciones para el área de comercialización donde debe especificar los procesos, el personal ocupado, las tareas y actividades que cada uno debe realizar, así como planes de contingencia jerarquizando las órdenes y funciones; este manual debe estar íntimamente relacionado con el organigrama institucional.

Titulo4.

Inadecuados canales de comunicación idóneos con las demás áreas.

DNO 4.

La comunicación es una de las principales herramientas para la eficiencia empresarial, el tener una correcta comunicación en la empresa ayudará a perfeccionar el uso de los recursos y a evitar duplicidad de cargos, es más cuando la información es canalizada correctamente se reducen los tiempos y se optimiza el trabajo.

Se propone:

- Desarrollar las TICs en la empresa, establecer mecanismos para facilitar la información como; memos, correos electrónicos, informes, intranet, notas, llamadas telefónicas.
- Manual de las TICs.

Titulo5.

Falta de capacitaciones y asesoramiento al personal del área.

DNO 5.

El asesoramiento, inducción y capacitación para el personal que recién ingresa a trabajar es fundamental en toda organización y sobre todo si se hace dentro del departamento de comercialización ya que el mejorar los procesos de comercialización contribuye a la optimización de recursos y por ende a mejorar la productividad.

Muchas empresas ven a las capacitaciones como un gasto, actualmente en el desarrollo de las organizaciones existen cambios en los paradigmas y las capacitaciones son vistas como inversiones al personal para desarrollar nuevas técnicas y competencias para ser más competitivos.

Se propone:

- Desarrollar programas de capacitación que involucren al personal del área de Atención al Cliente, velar y garantizar que las capacitaciones sean de acuerdo al área de donde se desempeñan para luego ser evaluadas e implementadas.

Titulo6.

Falta de compromiso por parte de los empleados

DNO 6.

El compromiso del empleado proviene en parte del conocimiento de la dirección de la empresa y de la importancia de la función del empleado a la hora de ayudarla a cumplir sus objetivos. Para dar lo mejor de sí todos los días, los empleados deben sentir que forman parte del éxito de la empresa.

Se propone:

- Planificación estratégica de la comunicación, contará con una evaluación precisa del compromiso del empleado y su contribución al éxito de la empresa. Para desarrollar e implementar estrategias eficaces de comunicación y compromiso como resultado de las acciones tomadas.

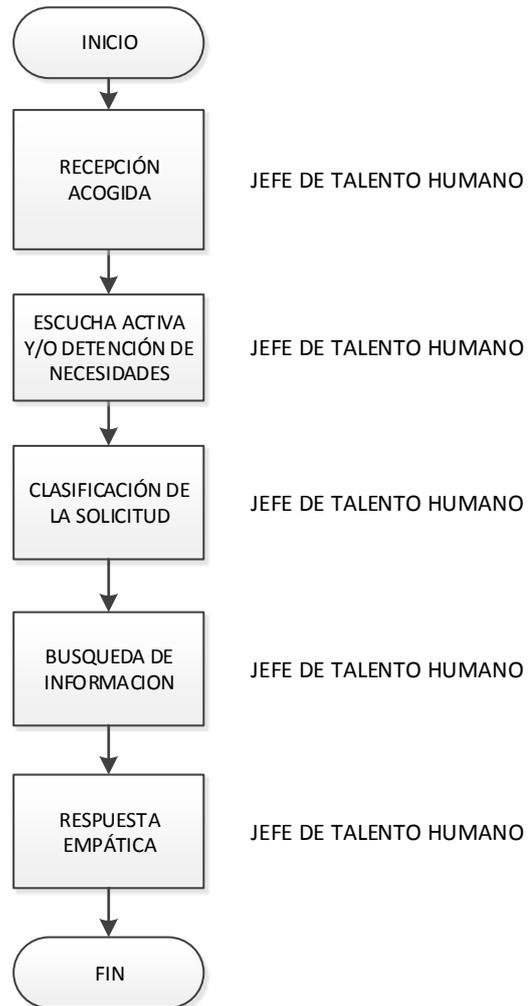
4.9.2 Propuesta de Implementación

EMPRESA PLASTIMAS FICHA DE IMPLEMENTACIÓN	
Área:	Atención al Cliente
Responsable del Proceso:	Encargado de la Facturación
Objetivo:	Rediseñar el proceso de Atención al Cliente de la empresa PLASTIMAS con el fin de enlazar los procesos en la empresa.
Alcance:	Aplicar las recomendaciones del Diseño de la Nueva Organización determinado en el proceso de la Reingeniería de la Empresa PLASTIMAS.
Actividades a Implementar:	<ol style="list-style-type: none"> 1. Colocar en lugares visibles del departamento de Atención al Cliente rótulos o señaléticas que identifiquen a la empresa, sus objetivos, misión y visión de tal manera que los empleados puedan visualizar constantemente dicha información que les servirá como herramienta para direccionar su trabajo hacia el mismo fin institucional. 2. Colocar a una persona de ventas responsable del proceso, independientemente del dueño del negocio, la función del dueño es asegurar las negociaciones y comunicar a la persona contratada para que se pueda planificar. 3. Diseñar un manual de funciones para el área de comercialización donde debe especificar los procesos, el personal ocupado, las tareas y actividades que cada uno debe realizar, así como planes de contingencia jerarquizando las órdenes y funciones; este manual debe estar íntimamente relacionado con el organigrama institucional. 4. Desarrollar las TICs en la empresa, establecer mecanismos para facilitar la información como; memos, correos electrónicos, informes, intranet, notas, llamadas telefónicas. 5. Desarrollar programas de capacitación que involucren al personal del área de Atención al Cliente, velar y garantizar que las capacitaciones sean de acuerdo al área de donde se desempeñan para luego ser evaluadas e implementadas.

	6. Planificación estratégica de la comunicación, contará con una evaluación precisa del compromiso del empleado y su contribución al éxito de la empresa. Para desarrollar e implementar estrategias eficaces de comunicación y compromiso como resultado de las acciones tomadas.
Fecha estimada implementación:	Desde el 1° de Agosto de 2016.
Tiempo estimado.	30 días hábiles.
A considerar:	Encadenar las nueve recomendaciones al implementar la reingeniería en el proceso.
Presupuesto:	se necesita un presupuesto de \$ 700
Financiamiento:	El financiamiento se lo debe de hacer mediante préstamo a Entidades Financieras para que la empresa cuente con liquidez.

Gráfico 32: Flujograma Propuesto a l Proceso de Servicio al Cliente

DEPARTAMENTO DE SERVICIO AL CLIENTE



Elaborado por: Cristina Caiza

4.10 PROCESO DE LOGÍSTICA

El proceso de servicio al cliente parte desde que se identifican las necesidades del consumo hasta que llega a entera satisfacción del cliente dentro de este rango involucra factores internos como calidad y precio; factores externos eficiencia y servicio.

Diagnóstico de los problemas:

A continuación se describe la fórmula bajo el cual se determinará el nivel de confianza y riesgo de los formularios de la evaluación de los procesos.

$$NC = \frac{CT}{PT} * 100$$

$$NR = 100 - NC$$

NIVEL DE CONFIANZA (<i>Mejora Continua</i>)		
BAJO	MODERADO	ALTO
15% - 50%	51% - 75%	76% - 95%
ALTO	MODERADO	BAJO
NIVEL DE RIESGO (<i>Reingeniería</i>)		

Dónde:

NC= Nivel de Confianza

CT= Confianza Total

PT= Ponderación Total

NR= Nivel de Riesgo

La ponderación para los cuestionarios de evaluación de los procesos se realizó de acuerdo a la siguiente matriz:

Tabla 19: Matriz de Ponderación de Riesgo y Confianza

Fuente: Manual de Reingeniería

Elaborado por: Cristina Caiza

Aplicación de la Fórmula:

$$NC = (8 / 10) \times 100 = 80\%$$

$$NR = (100 - 80) \times 100 = 20\%$$

Interpretación: Dentro del proceso de Logística una vez aplicada la entrevista al gerente encargado de la administración se analizaron las respuestas y se pudo evidenciar que la empresa posee un 80% de asertividad en los procesos y un 20% de riesgo que representan fallas e inconsistencias en los procesos los cuales deberían ser cambiados radicalmente.

De la misma manera que el proceso entre los problemas más comunes evidenciados se notó que no existe una área encargada de la Logística, no existe jerarquía departamental y que el personal no está capacitado, además se puede observar que no existen políticas de precios.

Es importante que en toda institución conste un organigrama en donde exista un responsable del Área, la función del responsable del proceso es supervisar, dirigir, controlar y velar por uso adecuado de los recursos.

Otros de los problemas que tiene el área es la alta competencia desleal que está abarcando el mercado.

Áreas Críticas:

1. Desconocimiento de los Objetivos, Misión y Visión.
2. Ausencia de un Organigrama bien estructurado.
3. No existen procesos detallados por escrito de las actividades a desarrollar en el área.
4. Inadecuados canales de comunicación idóneos con las demás áreas.
5. Falta de capacitaciones y asesoramiento al personal del área.
6. Falta de compromiso por parte de los empleados

4.10.1 Diseño de la nueva organización

En esta fase se va a analizar cada una de las áreas críticas para darles solución y mejora continua del proceso, es decir los problemas que acarrea el departamento de Talento Humano son internos y externos, por lo que le llamaremos debilidades y amenazas, las debilidades una vez aplicados ciertos procedimientos se deben convertir en fortalezas y las amenazas en oportunidades que ayuden a direccionar al proceso hacia la eficiencia empresarial.

A continuación se detallarán las áreas críticas en donde se realizará el diseño de la nueva organización mediante una propuesta de reingeniería para la optimización de recursos.

Titulo1.

Desconocimiento de los Objetivos, Misión y Visión.

DNO 1.

Al igual que en el departamento de comercialización es vital que los empleados se involucren con la empresa, ya que de ellos depende el crecimiento de la misma, de la misma manera en el área de Servicio al Cliente que es la parte donde se centra y desarrolla el crecimiento económico de la empresa así como la satisfacción del cliente.

La empresa debe colocar en lugares visibles del departamento de Atención al Cliente rótulos o señaléticas que identifiquen a la empresa, sus objetivos, misión y visión de tal manera que los empleados puedan visualizar constantemente dicha información que les servirá como herramienta para direccionar su trabajo hacia el mismo fin institucional.

Titulo2.

Ausencia de un Organigrama bien estructurado.

DNO 2.

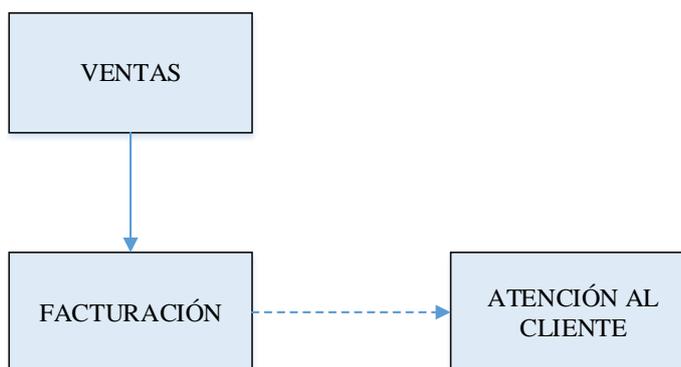
En análisis de esta Titulo cabe recalcar que la empresa no cuenta con el departamento de Atención y Servicio al Cliente de acuerdo a la magnitud de la empresa, pero es necesario que una persona de ventas colabore como jefe de atención al cliente para enfatizar un trabajo de calidad de esta manera se asegurará el desarrollo de la misma.

Se propone lo siguiente:

- Colocar a una persona de ventas responsable del proceso, independientemente del dueño del negocio, la función del dueño es asegurar las negociaciones y comunicar a la persona contratada para que se pueda planificar.
- Proponer un nuevo organigrama únicamente del departamento de Atención al Cliente

Gráfico 33: Organigrama Estructural Propuesto Departamento de Atención al Cliente

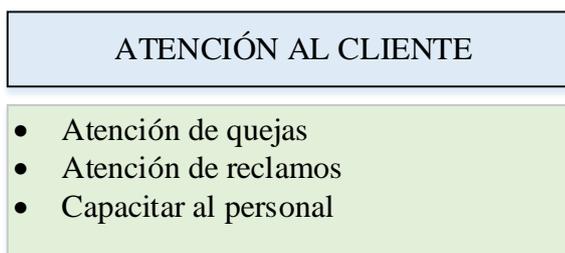
EMPRESA PLASTIMAS
ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL



Fuente: Empresa PLASTIMAS
Elaborado por: Cristina Caiza

Gráfico 34: Organigrama Funcional Propuesto Departamento Atención al Cliente

EMPRESA PLASTIMAS
ORGANIGRAMA FUNCIONAL



Fuente: Empresa PLASTIMAS
Elaborado por: Cristina Caiza

Titulo3.

No existen procesos detallados por escrito de las actividades a desarrollar en el área.

DNO 3.

El manual de funciones son normas y políticas a seguir para que el personal activo de la empresa cumpla adecuadamente con su trabajo relacionándolo a las demás áreas o procesos, cumpliendo de esta forma con las necesidades de la empresa.

Se propone:

- Diseñar un manual de funciones para el área de comercialización donde debe especificar los procesos, el personal ocupado, las tareas y actividades que cada uno debe realizar, así como planes de contingencia jerarquizando las órdenes y funciones; este manual debe estar íntimamente relacionado con el organigrama institucional.

Titulo4.

Inadecuados canales de comunicación idóneos con las demás áreas.

DNO 4.

La comunicación es una de las principales herramientas para la eficiencia empresarial, el tener una correcta comunicación en la empresa ayudará a perfeccionar el uso de los recursos y a evitar duplicidad de cargos, es más cuando la información es canalizada correctamente se reducen los tiempos y se optimiza el trabajo.

Se propone:

- Desarrollar las TICs en la empresa, establecer mecanismos para facilitar la información como; memos, correos electrónicos, informes, intranet, notas, llamadas telefónicas.
- Manual de las TICs.

Titulo5.

Falta de capacitaciones y asesoramiento al personal del área.

NO 5.

El asesoramiento, inducción y capacitación para el personal que recién ingresa a trabajar es fundamental en toda organización y sobre todo si se hace dentro del departamento de comercialización ya que el mejorar los procesos de comercialización contribuye a la optimización de recursos y por ende a mejorar la productividad.

Muchas empresas ven a las capacitaciones como un gasto, actualmente en el desarrollo de las organizaciones existen cambios en los paradigmas y las capacitaciones son vistas como inversiones al personal para desarrollar nuevas técnicas y competencias para ser más competitivos.

Se propone:

- Desarrollar programas de capacitación que involucren al personal del área de Atención al Cliente, velar y garantizar que las capacitaciones sean de acuerdo al área de donde se desempeñan para luego ser evaluadas e implementadas.

Titulo6.

Falta de compromiso por parte de los empleados

DNO 6.

El compromiso del empleado proviene en parte del conocimiento de la dirección de la empresa y de la importancia de la función del empleado a la hora de ayudarla a cumplir sus objetivos. Para dar lo mejor de sí todos los días, los empleados deben sentir que forman parte del éxito de la empresa.

Se propone:

- Planificación estratégica de la comunicación, contará con una evaluación precisa del compromiso del empleado y su contribución al éxito de la empresa. Para desarrollar e implementar estrategias eficaces de comunicación y compromiso como resultado de las acciones tomadas.

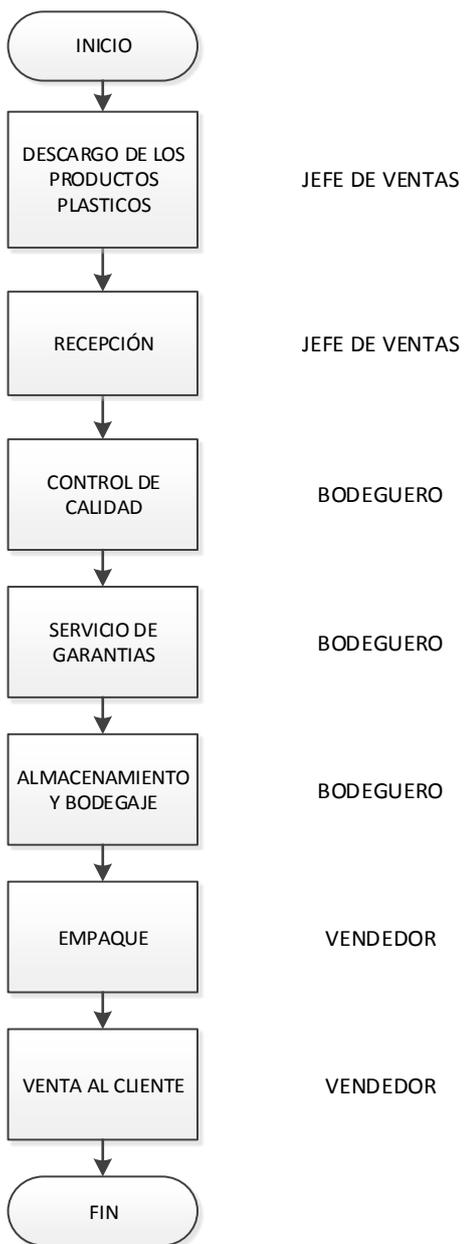
4.10.2 Propuesta de Implementación

EMPRESA PLASTIMAS FICHA DE IMPLEMENTACIÓN	
Área:	Logística
Responsable del Proceso:	Encargado de la Facturación
Objetivo:	Rediseñar el proceso de Logística de la empresa PLASTIMAS con el fin de enlazar los procesos en la empresa.
Alcance:	Aplicar las recomendaciones del Diseño de la Nueva Organización determinado en el proceso de la Reingeniería de la Empresa PLASTIMAS.
Actividades a Implementar:	<p>1.Colocar en lugares visibles del departamento de Atención al Cliente rótulos o señaléticas que identifiquen a la empresa, sus objetivos, misión y visión de tal manera que los empleados puedan visualizar constantemente dicha información que les servirá como herramienta para direccionar su trabajo hacia el mismo fin institucional.</p> <p>2.Colocar a una persona de ventas responsable del proceso, independientemente del dueño del negocio, la función del dueño es asegurar las negociaciones y comunicar a la persona contratada para que se pueda planificar.</p> <p>3.Diseñar un manual de funciones para el área de comercialización donde debe especificar los procesos, el personal ocupado, las tareas y actividades que cada uno debe realizar, así como planes de contingencia jerarquizando las órdenes y funciones; este manual debe estar íntimamente relacionado con el organigrama institucional.</p> <p>4.Desarrollar las TICs en la empresa, establecer mecanismos para facilitar la información como; memos, correos electrónicos, informes, intranet, notas, llamadas telefónicas.</p> <p>5.Desarrollar programas de capacitación que involucren al personal del área de Atención al Cliente, velar y garantizar que las capacitaciones sean de acuerdo al área de donde se desempeñan para luego ser evaluadas e implementadas.</p>

	6. Planificación estratégica de la comunicación, contará con una evaluación precisa del compromiso del empleado y su contribución al éxito de la empresa. Para desarrollar e implementar estrategias eficaces de comunicación y compromiso como resultado de las acciones tomadas.
Fecha estimada implementación:	Desde el 1° de Agosto de 2016.
Tiempo estimado.	30 días hábiles.
A considerar:	Encadenar las nueve recomendaciones al implementar la reingeniería en el proceso.
Presupuesto:	se necesita un presupuesto de \$ 900
Financiamiento:	El financiamiento se lo debe de hacer mediante préstamo a Entidades Financieras para que la empresa cuente con liquidez.

Gráfico 35: Flujograma Propuesto al Proceso de Logística

DEPARTAMENTO DE LOGÍSTICA



Elaborado por: Cristina Caiza

4.11 Proceso Sistema Integral (Misión – Visión)

4.11.1 Marca y nombre

¿Por qué PLASTIMAS?

Se realizó una entrevista a los clientes potenciales para conocer como es la acogida de la empresa PLASTIMAS, y poder analizar si la el nombre de la empresa es el correcto o se debe de cambiar.

El cuestionario efectuado se lo empleo a 50 clientes potenciales y se lo puede observar en el **Anexo 2**

Análisis: según la observación de los resultados del cuestionario se lleva a la conclusión que el nombre de la empresa está acorde, ya que es una empresa muy reconocida a nivel nacional y local, además se observa que el servicio presentado a los clientes es de calidad, así mismo como los productos que la empresa ofrece. Por estas razones la empresa debe de conservar su nombre de PLASTIMAS.

Identificador Visual

Tener un logotipo para tu empresa simplemente dice: “estoy hablando en serio acerca de mi negocio.” Transmite una sensación de seguridad para que la gente con la que haces negocios sienta que eres real y digno de confianza y que puedes ofrecer todo lo que dices.

La empresa PLASTIMAS no cuenta con un logotipo por ende se propone el siguiente:

Gráfico 36: Identificador Visual propuesto para PLASTIMAS



Realizado por: Cristina Caiza

Slogan

Para que una empresa crezca, debe tener muy presente que el eslogan es una herramienta poderosa que atrae clientes, la idea es crear el máximo de impacto, y un eslogan demasiado largo no causará ese efecto y terminará por desviar la atención.

Se propone el siguiente Slogan para la empresa y de esta manera sea mejor reconocida “Si quieres frescura y calidad, compra lo de nuestra propiedad.”

Gráfico 37: *Slogan propuesto para PLASTIMAS*



Realizado por: Cristina Caiza

Para culminar con la imagen corporativa es necesario de diseñar tarjetas de presentación de la empresa, que en las facturas se acople el Identificador Visual que se está proponiendo y que todos los trabajadores en su vestimenta también se aplique el Identificador Visual.

4.11.2 Diagnostico general de la empresa

Anteriormente se pudo observar que los empleados no conocen la misión y visión de la empresa, debido a que es muy extensa y no está bien establecida, por ende se debe de reestructurar para que sea más fiable y acople a sus metas.

PLASTIMAS es una empresa dedicada a la venta de cárnicos por mayor y menor en la ciudad de Riobamba, tiene un buen local dentro de una avenida muy concurrente el cual le trae muchos beneficios en la venta de su producto.

4.11.2.1 Reestructuración de la misión y visión

La Misión describe el rol que desempeña actualmente la organización para el logro de su visión, es la razón de ser de la empresa.

La Misión actual de la empresa es: “Hacer crecer el negocio Comercializando productos plásticos de una manera creativa y competitiva para satisfacer las necesidades de consumidores y clientes con productos plásticos de la mejor calidad, siempre consientes de la importancia y respeto que debemos a los clientes, colaboradores, proveedores, al medio ambiente y a la sociedad que adquiere nuestros productos.”

La visión actual de la empresa es: “Ser una empresa que presente el más alto grado de calidad en los productos plásticos a nivel local, consolidándose a través de la comercialización, como la mejor opción entre los consumidores brindándoles un servicio de excelencia.”

Debemos darnos cuenta que la idea de Visión y Misión que tiene PLASTIMAS es errónea, pues no las ha elaborado siguiendo pautas o metodologías, simplemente está hecha de la forma que le parece correcto.

Corrigiendo la Misión

La Misión trazada por la empresa es errónea pues supone una idea de egoísmo, de un beneficio propio y no da a conocer por ningún motivo el rol que desempeña la empresa para el logro de su visión.

Para la reestructuración de la misión hay que seguir las siguientes preguntas frecuentes que sirven de guía para su elaboración:

¿Qué buscamos?

Comercializar productos plásticos de una manera creativa y competitiva

¿Qué hacemos?

Adquirir y distribuir productos plásticos de la mejor calidad,

¿Por qué lo hacemos?

Para satisfacer las necesidades de consumidores y clientes

¿Para quién trabajamos?

Clientes, colaboradores, proveedores, al medio ambiente y a la sociedad que consume nuestros productos.

Por lo tanto su Misión debería de ser. “Comercializar productos y especialidades plásticas de una manera creativa y competitiva para satisfacer las necesidades de consumidores y clientes con productos plásticos de la mejor calidad, siempre conscientes de la importancia y respeto que debemos a los clientes, colaboradores, proveedores, al medio ambiente y a la sociedad que consume nuestros productos.”

Corrigiendo la Visión

La idea de PLASTIMAS fue excelente, sin embargo tuvo un error, antes de elaborar correctamente la visión debemos darnos cuenta que es lo que en realidad ofrecemos.

Se ofrece ¿Productos plásticos? o ¿productos y especificaciones plásticas?, es claro que se productos y especificaciones cárnicas.

Para reestructurar la Visión hay que guiarse en las siguientes preguntas que son guía para su correcta elaboración.

¿Cuál es la imagen deseada de nuestro negocio?

Ser una empresa que presente el más alto grado de calidad en los productos y especificaciones plásticas

¿Cómo seremos en el futuro?

Trabajar a nivel local y nacional

¿Qué haremos en el futuro?

Brindar un servicio de excelencia

¿Qué actividades desarrollaremos en el futuro?

Producir y comercializar

Entonces su Visión debería de ser. “En el 2018 ser una empresa que presente el más alto grado de calidad en los productos y especificaciones plásticas a nivel local y nacional consolidándose a través de la comercialización, como la mejor opción ante los consumidores brindándoles un servicio de excelencia.”

Estructuración de Objetivos de PLASTIMAS

Los objetivos de una empresa son resultados, situaciones o estados que una empresa pretende alcanzar o a los que pretende llegar, en un periodo de tiempo y a través del uso de los recursos con los que dispone o planea disponer.

Establecer objetivos es esencial para el éxito de una empresa pues éstos establecen un curso a seguir y sirven como fuente de motivación para los miembros de la misma.

Objetivo General Propuesto

Ser una empresa líder del mercado, ofreciendo productos de calidad para la satisfacción de nuestros clientes.

Objetivos generales propuestos

- Incrementar las ventas mensuales en un 10% realizando publicidad e implantando mejoras en los procesos.
- Aumentar el número de trabajadores para realizar un mejor servicio y poder conservar a los clientes.
- Adquirir nuevas tecnologías para facilitar el rendimiento de los trabajadores.

4.11.2.2 Estructura orgánica

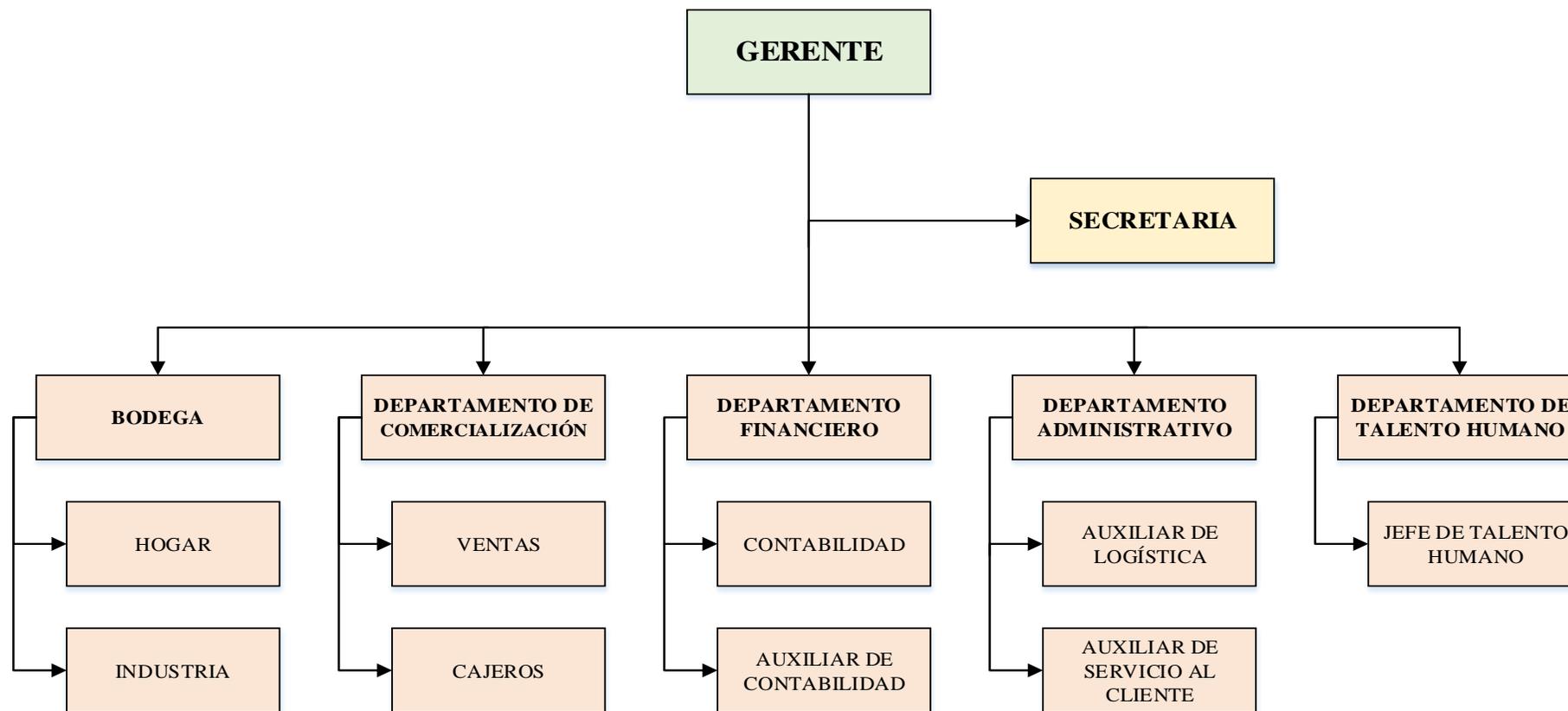
Luego de haber aplicado la reingeniería de procesos es necesario es necesario actualizar la estructura orgánica de la empresa y detallar correctamente las nuevas funciones de cada área, para que cada empleado pueda cumplir con sus responsabilidades.

En relación a las herramientas de la reingeniería, el objetivo del cambio es mejor y la mejora se debe emprender sobre una base de conocimiento del estatuto actual del proceso. Se debe de partir de una evaluación utilizando una serie de medidas relevantes para cada proceso, siendo este el planteamiento de mejora, el cual debe de ser ambicioso, pero a su vez posible y controlado.

A continuación se detallan los Flujogramas con los que se propone cuenta la empresa:

Organigrama estructural

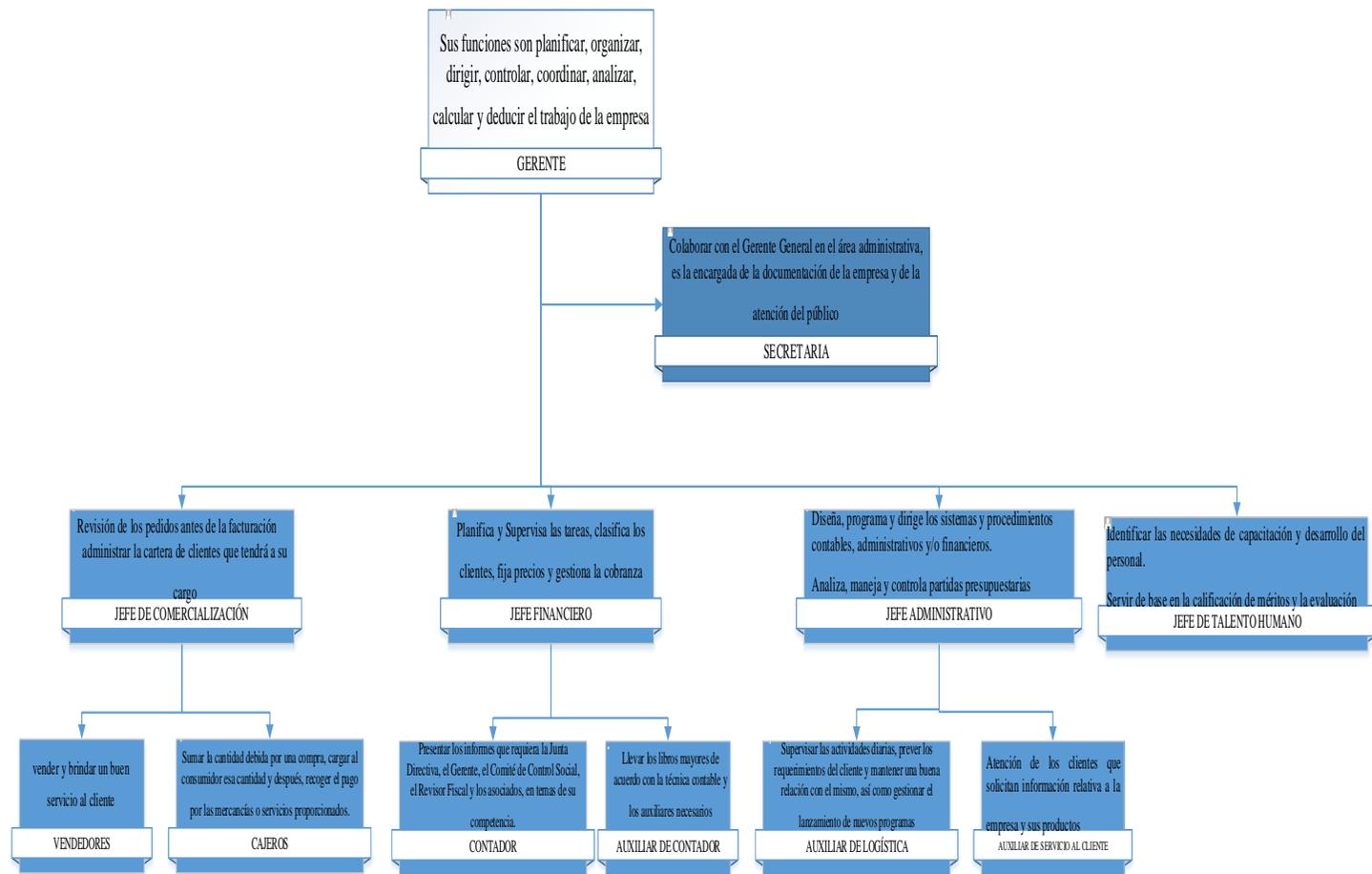
Gráfico 38: Organigrama Estructural Propuesto



Fuente: Empresa PLASTIMAS
Elaborado por: Cristina Caiza

Organigrama funcional

Gráfico 39: Organigrama Funcional Propuesto



Fuente: Empresa PLASTIMAS
Elaborado por: Cristina Caiza

4.11.2.3 Inversión en nuevos puestos de trabajo

Para que la empresa pueda aplicar la reingeniería en su totalidad es necesario invertir en mano de obra contratando empleados idóneos para las áreas que se va a abrir.

Para los puestos de trabajo que se van a dar es necesario realizar las publicaciones en medio Prensa y Radio para lo cual se debe de realizar una inversión de \$100, estos puestos de trabajo debe de ser desarrolla con entrevista para buscar a los empleados más idóneos y capacitados para cada área. A continuación se detalla los puestos de trabajo y el presupuesto necesario para esta inversión.

Tabla 20: Presupuesto para Inversión en Personal

CARGO	SUELDOS	TOTAL	IESS PERSONAL	IESS PATRONAL	DECIMO TERCERO	DECIMO CUARTO	VACACIONES	TOTAL
JEFE DE TALENTO HUMANO	700,00	700,00	66,15	85,05	58,33	30,50	29,17	969,20
ASISTENTE DE LOGISTICA	700,00	700,00	66,15	85,05	58,33	30,50	29,17	969,20
ASISTENTE DE SERVICIO AL CLIENTE	400,00	400,00	37,80	48,60	33,33	30,50	16,67	566,90
JEFE DEL AREA FINANCIERA	700,00	700,00	66,15	85,05	58,33	30,50	29,17	969,20
SECRETARIA	400,00	400,00	37,80	48,60	33,33	30,50	16,67	566,90
VENDEDOR	366,00	366,00	34,59	44,47	30,50	30,50	15,25	521,31
TOTAL	3.266,00	3.266,00	308,64	396,82	272,17	183,00	136,08	4.562,71

Elaborado Por: Cristina Caiza

4.11.2.4 Realización del POA

Es necesario realizar un POA para determinar los objetivos planteados en la reingeniería y conocer cuáles son las actividades que hay que ir desarrollando acorde a las necesidades que se van presentando y corregir riesgos para poder cumplir con exactitud la Misión y Visión de la empresa.

También es necesario porque en base al Plan Operativo Anual se pueden comprobar el porcentaje de eficacia y eficiencia de cada proceso y cuál es el responsable de dicha área u objetivo.

Tabla 21: POA Propuesto a PLASTIMAS

N°	OBJETIVO	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	NOMBRE DEL INDICADOR	INDICADORES	FINANCIAMIENTO	PRESUPUESTO	IMPLEMENTACIÓN				OBSERVACIONES
								1	2	3	4	
1	Incrementar la cobertura de los productos	Actualizar la planificación de la infraestructura para el corto, mediano y largo plazo.	Administración y Ventas	Porcentaje de cobertura de los productos	Cobertura de los productos / Total presupuestado	El financiamiento que se necesita sera mediante un prestamo a la CFN	500,00					
		Mejorar la sinergia interinstitucional para atender necesidades no identificadas.	Administración y Ventas	Porcentaje de cobertura de los productos	Cobertura de los productos / Total presupuestado	El financiamiento que se necesita sera mediante un prestamo a la CFN	200,00					
		Estructurar y ejecutar planes de expansión.	Administración y Ventas	Porcentaje de cobertura de los productos	Cobertura de los productos / Total presupuestado	El financiamiento que se necesita sera mediante un prestamo a la CFN	400,00					
2	Incrementar la calidad de servicio y el nivel de satisfacción del cliente	Implementar sistema de indicadores en la atención a clientes.	Ventas	Porcentaje de quejas	Quejas por mes/ Quejas totales de año	El financiamiento que se necesita sera mediante un prestamo a la CFN	200,00					
		Homologar los procesos comerciales.	Ventas	Porcentaje de satisfacción de clientes	Cientes satisfecho/ Total clientes	El financiamiento que se necesita sera mediante un prestamo a la CFN	300,00					
		Fortalecer y evaluar sistemática y periódicamente el nivel de satisfacción de los clientes.	Ventas	Tiempo total de interrupción	Tiempo total en interrupción / Total horas mensuales	El financiamiento que se necesita sera mediante un prestamo a la CFN	300,00					

N°	OBJETIVO	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	NOMBRE DEL INDICADOR	INDICADORES	FINANCIAMIENTO	PRESUPUESTO	IMPLEMENTACIÓN				OBSERVACIONES
								1	2	3	4	
3	Incrementar la recaudación	Difundir y fomentar el uso de los puntos de recaudación.	Cobranzas	Porcentaje de recaudación	Recaudación mensual / ventas totales	El financiamiento que se necesita sera mediante un prestamo a la CFN	300,00					
		Aumentar y diversificar los puntos de recaudación.	Cobranzas	Porcentaje de recaudación	Recaudación mensual / ventas totales	El financiamiento que se necesita sera mediante un prestamo a la CFN	300,00					
		Mejorar los procesos de recaudación y recuperación de cartera.	Cobranzas	Reducción de cartera vencida	Cobro de clientes / Total a crédito	El financiamiento que se necesita sera mediante un prestamo a la CFN	200,00					
4	Incrementar la cultura de innovación y gestión del conocimiento	Compartir y mantener el conocimiento, mejores prácticas y experiencias en la organización.	Logística	Porcentaje de ejecución de inversión en gestión del conocimiento	Ejecución de inversión implantada/ Total presupuestado	El financiamiento que se necesita sera mediante un prestamo a la CFN	100,00					
		Motivar la creatividad del talento humano.	Logística	Porcentaje de ejecución de inversión en gestión del conocimiento	Ejecución de inversión implantada/ Total presupuestado	El financiamiento que se necesita sera mediante un prestamo a la CFN	200,00					
		Fortalecer la aplicación de la mejora continua institucional	Logística	Porcentaje de ejecución de inversión en gestión del conocimiento	Ejecución de inversión implantada/ Total presupuestado	El financiamiento que se necesita sera mediante un prestamo a la CFN	200,00					

N°	OBJETIVO	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	NOMBRE DEL INDICADOR	INDICADORES	FINANCIAMIENTO	PRESUPUESTO	IMPLEMENTACIÓN				OBSERVACIONES
								1	2	3	4	
5	Incrementar el cumplimiento de los compromisos de responsabilidad social empresarial.	Implantar un Plan de Manejo Ambiental Integral.	Talento Humano	Porcentaje de Cumplimiento del Plan de Manejo	Cumplimiento del plan / Plan presupuestado	El financiamiento que se necesita sera mediante un prestamo a la CFN	200,00					
		Adoptar esquemas de Participación Ciudadana en los proyectos de inversión.	Talento Humano	Porcentaje de Cumplimiento del Plan de Manejo Ambiental	Cumplimiento del plan / Plan presupuestado	El financiamiento que se necesita sera mediante un prestamo a la CFN	100,00					
		Incorporar mano de obra comunitaria en los proyectos de operación e inversión.	Talento Humano	Porcentaje de Cumplimiento del Plan de Manejo Ambiental	Cumplimiento del plan / Plan presupuestado	El financiamiento que se necesita sera mediante un prestamo a la CFN	200,00					
6	Incrementar el desarrollo del Talento Humano	Implementar un modelo de desarrollo y administración del Talento Humano.	Talento Humano	Porcentaje de empleados capacitados	Empleados capacitados / Total empleados	El financiamiento que se necesita sera mediante un prestamo a la CFN	400,00					
		Mejorar las condiciones de trabajo del Talento Humano.	Talento Humano	Porcentaje de empleados capacitados	Empleados capacitados / Total empleados	El financiamiento que se necesita sera mediante un prestamo a la CFN	300,00					

N°	OBJETIVO	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	NOMBRE DEL INDICADOR	INDICADORES	FINANCIAMIENTO	PRESUPUESTO	IMPLEMENTACIÓN				OBSERVACIONES
								1	2	3	4	
7	Incrementar el uso eficiente del presupuesto	Mejorar el proceso de planificación, ejecución, seguimiento, control y registro contable de proyectos de operación e inversión.	Administración	Porcentaje de ejecución presupuestaria de Inversión	Ejecución presupuestaria desarrollada / Total presupuesto de inversión	El financiamiento que se necesita sera mediante un prestamo a la CFN	400,00					
		Automatizar la ejecución, seguimiento y control de los proyectos.	Administración	Porcentaje de ejecución presupuestaria de Inversión	Ejecución presupuestaria desarrollada / Total presupuesto de inversión	El financiamiento que se necesita sera mediante un prestamo a la CFN	500,00					

Elaborado por: Cristina Caiza

Mediante la aplicación de la reingeniería de procesos a PLASTIMAS, la empresa podrá expandir su mercado y atraer nuevos clientes; para ello es necesario realizar la inversión antes presupuestada.

CONCLUSIONES

En la empresa PLASTIMAS no se desarrollan las operaciones optimizando los recursos, razón por la cual no se encuentran departamentalizados los procesos y el personal no cumple a cabalidad las funciones de cada área que son asignadas.

En el diagnóstico se logró determinar que no existe un seguimiento o monitoreo de las actividades encomendadas en la empresa; el personal ocupado desconoce los objetivos que deben ser cumplidos, afectando el desarrollo óptimo y eficiente de la gestión empresarial.

La empresa a través de los años se ha manejado con la experiencia y procedimientos lógicos de su propietaria, dejando a un lado las técnicas administrativas, financieras, logísticas y de mercadotecnia limitando la competitividad y la aplicación de estrategias oportunas para desarrollarse, establecerse y crear nuevas oportunidades.

Los trabajadores de la empresa no han recibido capacitaciones, así como cuando recién inician a trabajar no se les da la inducción laboral correspondiente lo que limita que los mismos desarrollen sus capacidades al máximo como consecuencia la falta de productividad y el desperdicio de recursos.

Se pudo además determinar que las tecnologías de comunicación en la empresa son muy limitadas, lo que ocasiona que las tareas no sean resultas oportunamente, así como las asistencias, y procedimientos integrales se los desarrolle con retrasos, esto ocasiona en mucho de los casos malestar entre el personal interno y externo, lo cual como consecuencia se pierde la clientela.

Los productos en la empresa no se encuentran debidamente segregados y ubicados en los lugares correspondientes y específicos lo que retrasa la atención al cliente, reducir ventas y hacer pedidos innecesarios.

RECOMENDACIONES

Implementar el plan de acción de cada departamento desarrollado en la presente propuesta, con el fin de reducir tiempos, evitar la duplicidad de funciones y que el personal desarrolle sus actividades de manera productiva.

Monitorear y dar seguimiento a las tareas que son encomendadas al personal ocupado en la empresa, con el fin de corregir las falencias, desarrollar nuevos procesos e implementar técnicas y métodos basados en los conceptos de mejora continua y productividad.

Estructurar los procedimientos establecidos de manera que los mismos puedan adaptarse a la empresa, siguiendo los consejos técnicos, administrativos, financieros y mercadotécnicos de empresas que lideran el mercado dentro de la rama en donde se desarrolla la actividad económica con el objeto de aplicar Bench – Marking y así desarrollar y mejorar los propios procesos como una técnica de Reingeniería moderna.

Capacitar al personal de la empresa cada vez que sea necesario para que estos puedan desarrollar al máximo sus capacidades, se sientan motivados y como consecuencia se obtenga el máximo provecho al recurso humano, lo que dará como resultado producir más a menor costo.

Establecer métodos y técnicas de información basados en las Tecnologías de Información modernas, las cuales establecen nuevos recursos tecnológicos para que las ordenes, pedidos y diálogos sean fluidos en el menor tiempo posible, lo que hará a la empresa PLASTIMAS, una empresa eficaz.

Desarrollar un mapa de ubicación así como capacitar al personal en especial al bodeguero sobre los métodos y técnicas para el manejo y control de inventarios con el objetivo de aprovechar al máximo el surtido de la empresa y evitar pedidos innecesarios que ocasionen un abastecimiento ocioso.

BIBLIOGRAFÍA

- Champy, J. (2013). *La satisfacción total del cliente*. Madrid: McGraw-Hill.
- Charles, H., & Porter, M. (2010, 01 de Diciembre). *Preparando el Futuro*. Recuperado de <https://www.google.com.ec/search?q=preparando+el+futuro&dcr=0&source=lnms&tbn=bks&biw=1366&bih=662>
- Chase, R. B., Aquilano, N. J., & Jacobs F, R. (2010). *Administración de Comercialización y Operaciones. Manufactura y Servicios* (8a ed.). Colombia: McGraw-Hill.
- Czechowski , C. (2011). *Innovación de Procesos*. Madrid: Díaz de Santos.
- Grouard, B. (2012). *Reingeniería del cambio*. Colombia: Marcombo.
- Hammer , M., & Champy, J. (2010). *Reingeniería*. Colombia: Carvajal S. A.
- Morris , D., & Brandon, J. (2010). *Reingeniería. Cómo aplicarla con éxito en los Negocios*. Santafé de Bogotá: McGraw-Hill.
- Peppers, D., & Rogers, M. (2011). One to one B2B. Customer Development Strategies for the Business-to-business. Harvard Business Review.
- Rojas, J. (2011, 01 de Diciembre). *Gestión Por Procesos*. Recuperado de <http://www.eumed.net/libros/2007a/>
- Valdes, L. (2010). *Conocimiento es futuro. - Hacia la sexta generación de procesos de calidad* (2ª. ed.). México: CONCAMIN (CCTC).

ANEXOS

Anexo 1: Cuestionarios para la Reingeniería de Procesos.

EMPRESA PLASTIMÁS CUESTIONARIO DIAGNOSTICO PROCESO DE COMERCIALIZACIÓN

N	PREGUNTA	RESPUESTA		TOTAL	OBSERVACIÓN
		SI	NO		
1	¿Existe un responsable supervisor del Departamento de comercialización?		2	2	Cada quien es responsable de su trabajo
2	¿Tiene la experiencia para ocupar el cargo?	2		2	
3	¿Existe un manual de procesos para desarrollar las actividades que usted realiza?		2	2	No, se reciben ordenes de la propietaria sobre las taeras a realizar.
4	¿Han existido cambio en los procesos o actividades que usted desarrolla?	1	1	2	
5	¿Existe un control adecuado de tiempos para desarrollar las actividades que usted realiza?	1	1	2	Se cumple con el horario de trabajo
6	¿La empresa maneja políticas de precios?		2	2	
7	¿Existen planes de contingencia en caso de algun fortuito en el proceso de comercialización?		2	2	Ese momento se dispone cualquier tipo de solución
8	¿Cree usted que el producto que se entrega justifica el precio de venta?	1	1	2	
9	¿Recibio usted capacitación para el cargo?	1	1	2	
10	¿Usted sabe como se manejan las negociaciones en la empresa?		2	2	
11	¿Considera usted que las ventas de empresa se han incrementado?		2	2	No por la crisis economica del País.
12	¿Maneja un sistema confiable para facturación que garantice la seguridad y confianza de la información?	1	1	2	
13	¿Conoce usted la misión de la empresa?		2	2	
14	¿Conoce usted la visión de la empresa?		2	2	
15	¿Conoce usted los objetivos de la empresa?		2	2	
16	¿Conoce usted el organigrama de la empresa?		2	2	
17	¿Conoce usted el mercado de la empresa para vender lo que se produce?	2		2	No unicamente se realiza el trabajo encomendado
18	¿Considera usted que existe una adecuada comunicación con los demás departamentos de la empresa?	1	1	2	
19	¿Cree usted que el personal que labora en su área es suficiente para desempeñar las tareas encomendadas?	2		2	
20	¿Cree usted que se deben mantener los procesos en su area o departamento?		2	2	
TOTAL		12	28	40	

EMPRESA PLASTIMAS
CUESTIONARIO DIAGNOSTICO PROCESO FINANCIERO

N	PREGUNTA	RESPUESTA		TOTAL	OBSERVACIÓN
		SI <input type="checkbox"/>	NO <input type="checkbox"/>		
1	¿Existe un responsable supervisor del Departamento Financiero?	1	2	3	Cada quien es responsable de su trabajo
2	¿Tiene la experiencia para ocupar el cargo?	3		3	
3	¿Existe un manual de procesos para desarrollar las actividades que usted realiza?		3	3	Ordenes directas de la gerencia.
4	¿Han existido cambio en los procesos o actividades que usted desarrolla?	2	1	3	
5	¿Existe un control adecuado de tiempos para desarrollar las actividades que usted realiza?	1	2	3	Se cumple con el horario de trabajo
6	¿La empresa maneja informes contables bajo NIFF?	1	2	3	
7	¿Existen planes de contingencia en caso de algun fortuito en el proceso contable?	1	2	3	Ese momento se dispone cualquier tipo de solución
8	¿Cree usted que la información contable se encuentra actualizada?	1	2	3	No se encuentra debido a la falta comunicación y seguimiento externo.
9	¿Recibio usted capacitación para el cargo?	2	1	3	
10	¿Conoce ud las Obligaciones Tributarias de la empresa?	2	1	3	
11	¿Considera usted que la situación económica de la empresa es adecuada?	2	1	3	
12	¿El sistema contable es confiable?	1	2	3	Falta actualizar
13	¿Conoce usted la misión de la empresa?		3	3	
14	¿Conoce usted la visión de la empresa?		3	3	
15	¿Conoce usted los objetivos de la empresa?		3	3	
16	¿Conoce usted el organigrama de la empresa?		3	3	
17	¿Los saldos de las cuentas por cobrar son correctos?	1	2	3	Falta de comunicación
18	¿Considera usted que existe una adecuada comunicación con los demás departamentos de la empresa?	1	2	3	
19	¿Cree usted que el personal que labora en su área es suficiente para desempeñar las tareas encomendadas?	1	2	3	
20	¿Cree usted que se deben mantener los procesos en su area o departamento?		3	3	
TOTAL		20	40	60	

EMPRESA PLASTIMAS
CUESTIONARIO DIAGNOSTICO PROCESO ADMINISTRATIVO

N	PREGUNTA	RESPUESTA		TOTAL	OBSERVACIÓN
		SI <input type="checkbox"/>	NO <input type="checkbox"/>		
1	¿Conoce usted cuales son las funciones gerenciales de la empresa?	1		1	
2	¿Tiene la experiencia para ocupar el cargo?	1		1	
3	¿Existe un manual de procesos para desarrollar las actividades que usted realiza?		1	1	Las funciones son verbales
4	¿Han existido cambio en los procesos o actividades que usted desarrolla?		1	1	Se ha trabajado igual
5	¿Conoce usted las metas a corto y largo plazo de la institución?	1		1	
6	¿Conoce usted las funciones de cada departamento de la empresa?	1		1	
7	¿Existen planes de contingencia en caso de algun fortuito en el proceso administrativo?		1	1	No se considera necesario
8	¿Cree usted que el personal que labora en la empresa es el idoneo?		1	1	Es conformista
9	¿Recibio usted capacitación para el cargo?	1		1	
10	¿Cree que la empresa se mantiene en un buen prestigio?		1	1	Se han perdido grandes negociaciones
11	¿Considera usted que la empresa puede mejorar sus procesos?	1		1	
12	¿Cree usted que las funciones se encuentran correctamente segregadas?		1	1	
13	¿Conoce usted la misión de la empresa?	1		1	
14	¿Conoce usted la visión de la empresa?	1		1	
15	¿Conoce usted los objetivos de la empresa?	1		1	
16	¿Conoce usted el organigrama de la empresa?	1		1	
17	¿Elabora planes operativos y estratégicos?		1	1	
18	¿Considera usted que existe una adecuada comunicación con los demás departamentos de la empresa?		1	1	
19	¿El personal de la empresa ha sido capacitado?		1	1	No se ha dado la oportunidad
20	¿Cree usted que se deben mantener los procesos y funciones en la empresa?		1	1	Se debería optar por cambiar
TOTAL		10	10	20	

Anexo 2: Fotografías



