



UNIVERSIDAD DE ESPECIALIDADES ESPÍRITU SANTO

FACULTAD DE ECONOMIA Y CIENCIAS EMPRESARIALES

Reingeniería de procesos administrativos y financieros de la Ferretería “Casa del Maestro”, basado en el conocimiento de las necesidades de mercado y oportunidades de crecimiento.

TRABAJO DE TITULACIÓN QUE SE PRESENTA COMO REQUISITO PREVIO A OPTAR EL GRADO DE INGENIERO EN CIENCIAS EMPRESARIALES CON CONCENTRACIÓN EN GESTIÓN EMPRESARIAL Y FINANZAS.

Autor:

Jair Roberto Honores Álvarez

Samborondón, 23 de julio del 2010

ECUADOR

INDICE GENERAL

INDICE GENERAL.....	ii
AGRADECIMIENTO.....	v
RESUMEN EJECUTIVO.....	vi
INTRODUCCIÓN.....	1
CAPITULO I	
EL PROBLEMA.....	3
1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	3
1.1.1. PROBLEMATIZACIÓN.....	3
1.1.2. DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA.....	4
1.1.3. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	4
1.1.4. SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA.....	4
1.1.5. DETERMINACIÓN DEL TEMA.....	5
1.2. OBJETIVOS.....	5
1.2.1. OBJETIVO GENERAL DE LA INVESTIGACIÓN.....	5
1.2.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	5
1.3. JUSTIFICACIÓN.....	6
CAPITULO II	
MARCO REFERENCIAL.....	7
2.1. MARCO TEÓRICO.....	7
2.1.1. LA REINGENIERÍA.....	8
2.1.2. DEFINICIÓN FORMAL DE REINGENIERÍA.....	9
2.1.3. RECONSTRUCCIÓN DE LOS PROCESOS.....	9
2.1.4. SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA.....	10
2.1.5. UBICACIÓN.....	13
2.1.6. COMPRAS.....	13
2.1.7. PROVEEDORES.....	13
2.1.8. LOGÍSTICA.....	13
2.1.9. CONTROL DE INVENTARIO.....	14
2.1.10. UBICACIÓN DE LA MERCADERÍA.....	14
2.1.11. CARTERA DE PRODUCTOS.....	14
2.1.12. TIPO DE CLIENTE.....	14
2.1.13. ANÁLISIS FODA.....	15
2.1.14. COMERCIALIZACIÓN.....	16
2.1.15. COMPETENCIA.....	17
2.2. MARCO CONCEPTUAL.....	18
2.3. HIPOTESIS.....	19
2.3.1. HIPÓTESIS GENERAL.....	19
2.3.2. HIPÓTESIS ESPECÍFICA.....	19

CAPITULO III	
MARCO METODOLÓGICO.....	20
3.1. DISEÑO, MODALIDAD Y TIPO DE INVESTIGACIÓN.....	20
3.1.1. ALCANCE DE LA INVESTIGACIÓN.....	20
3.1.2. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN.....	20
3.1.3. MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN.....	20
3.1.4. TIPOS DE INVESTIGACIÓN.....	21
3.2. LA POBLACIÓN Y LA MUESTRA.....	21
3.2.1. CARACTERÍSTICAS DE LA POBLACIÓN.....	21
3.2.2. TIPO DE MUESTRA.....	21
3.2.3. TAMAÑO DE LA MUESTRA.....	21
3.2.4. TIPO DE MUESTREO.....	22
3.3. LOS MÉTODOS Y TÉCNICAS.....	22
3.3.1. MÉTODOS.....	22
3.3.2. TÉCNICAS.....	23
3.4. INVESTIGACIÓN DE MERCADO.....	23
CAPITULO IV	
ESTUDIO TÉCNICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL.....	37
4.1. ORGANIGRAMA ACTUAL.....	37
4.2. DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO.....	37
4.2.1. IDENTIFICACIÓN DE FUNCIONES.....	37
4.2.2. PROBLEMAS EN EL ÁREA ADMINISTRATIVA.....	38
4.3. OPERACIONES DE LA EMPRESA.....	36
4.3.1. CAPACIDAD.....	37
4.3.2. MEDICIÓN DE TIEMPOS DE SERVICIO.....	37
4.3.3. CONTROL DEL INVENTARIO.....	39
4.3.4. PROBLEMAS OPERACIONALES DE LA EMPRESA.....	39
CAPÍTULO V	
LA PROPUESTA DE REINGENIERÍA.....	43
5.1. REINGENIERÍA ADMINISTRATIVA.....	43
5.1.1. MISIÓN DE LA EMPRESA.....	43
5.1.2. VISIÓN INSTITUCIONAL.....	43
5.1.3. OBJETIVOS GENERALES.....	43
5.1.4. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	43
5.1.5. ANÁLISIS ORGANIZACIONAL.....	44
5.1.6. ORGANIGRAMA CON LA REINGENIERÍA.....	45
5.1.7. MANUAL DE FUNCIONES.....	45
5.1.8. POLÍTICAS DE SELECCIÓN DEL PERSONAL.....	46
5.1.9. ENTRENAMIENTO.....	49
5.1.10. EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO.....	50
5.1.11. POLÍTICAS DE MOTIVACIÓN PARA EL PERSONAL.....	50
5.1.12. CAPACITACIÓN.....	56
5.2. REINGENIERÍA OPERATIVA.....	57
5.2.1. ANÁLISIS DE LA CAPACIDAD DE ATENCIÓN.....	58
5.2.2. TIEMPOS ESTÁNDARES.....	59
5.3. REINGENIERÍA COMERCIAL.....	59

5.3.1. ESTRATEGIAS DE MARKETING.....	60
5.3.1.1. ESTRATEGIA PARA ATRAER NUEVOS CLIENTES.	61
5.3.1.2. ESTRATEGIAS PARA AUMENTAR LAS COMPRAS DE LOS CLIENTES ACTUALES.....	61
5.3.1.3. ESTRATEGIAS PARA EXPANDIR EL MERCADO SERVIDO..	62
5.3.1.4. ESTRATEGIAS PARA CAPTAR CLIENTES DE LOS COMPETIDORES.....	56
5.3.2. ESTRATEGIAS PUBLICITARIAS.	62
5.3.3. ESTRATEGIAS PARA MEJORAMIENTO DEL SERVICIO.....	63

CAPÍTULO VI

PLAN FINANCIERO

6.1. BALANCE INICIAL.....	64
6.2. ESTADO DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS ACTUAL.....	65
6.3. INVERSIÓN PARA LA REINGENIERÍA.....	66
6.4. ESTADO DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS PROYECTADO.....	67
6.5. COSTOS DE LA FERRETERIA.....	68
6.6. PRESUPUESTO DE VENTAS PROYECTADAS.....	69
6.7. PUNTO DE EQUILIBRIO.....	70
6.8. SUELDOS Y BENEFICIOS DEL PERSONAL.....	71
6.9. COMPRAS ESTIMADAS.....	73
6.10. FLUJO DE EFECTIVO DEL PROYECTO.....	74

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	76
--	-----------

BIBLIOGRAFÍA.....	77
--------------------------	-----------

ANEXOS.....	78
--------------------	-----------

AGRADECIMIENTO

A Dios por darme la vida.

A mi madre Dulce María por sus oportunos y sabios consejos y moralejas,

A mi padre José por su apoyo incondicional y por su tenacidad para enseñarme que sólo el esfuerzo permite la satisfacción del éxito alcanzado.

A mi tutor el Econ. Luís Caballero por sus útiles y constructivas observaciones y aportaciones a la tesina.

RESUMEN EJECUTIVO

ANTECEDENTES:

El presente proyecto se efectuará en la provincia de Los Ríos, Cantón Babahoyo. Se fundamenta en la reingeniería de procesos de un negocio en marcha, el nombre de la ferretería es “ La Casa del Maestro”, este tiene una experiencia de más de 15 años en el mercado de Babahoyo, teniendo a cargo varias de líneas de venta de materiales de ferretería, el problema surge en el estancamiento de las ventas en los últimos años, para lo cual se plantea una reingeniería de procesos de venta, inventario, comercialización y servicio al cliente, innovando en tecnología, e infraestructura para una mayor capacidad de atención al cliente, proyectando una disminución en el inventario al tener un mejor control de la mercadería que no tiene salida, ya que al tener la codificación respectiva se tratara de rotar la mercadería obsoleta , también incentivando a los empleados con talleres de atención al cliente, y reduciendo los tiempos de espera y despacho.

El mejoramiento y la reingeniería de procesos de la Ferretería “ La Casa del Maestro “ tendrá una inversión inicial de \$ 30.621,43 teniendo un ingreso mensual de \$33.000 y anual \$ 396.000 con un crecimiento en ventas esperado de un 10 % anual y de los costos un 5% anual. En cuanto al Flujo de caja, este no presenta problemas de liquidez ya que el saldo final de caja al primer año es de \$ 33.049.08 superior al requerimiento de caja de los 5 años del proyecto para lo cual no se prevé problemas de iliquidez teniendo una ganancia neta de \$ 27.655,74 al primer año muy superior a la anterior de la implementación del proyecto.

El proyecto tiene un valor actual neto (Van) positivo de \$ 59.194,56 y una tasa interna de retorno del 57.68%, siendo superior a la tasa de oportunidad.

Para la aplicación del proyecto en su parte operativa, se ha establecido un orgánico funcional, en cual se determina cargos y funciones; A fin de poder medir los cumplimientos de los propósito del presente proyecto, además se han establecidos indicadores estratégicos, indicadores de proyectos, indicadores de gestión, indicadores de servicio.

INTRODUCCIÓN

Babahoyo es una ciudad cuyo crecimiento en infraestructura y comercio ha venido desarrollándose rápidamente durante los últimos años, lo cual genera grandes oportunidades de crecimiento para los negocios relacionados con actividades propias de la construcción tales como ferreterías, distribuidoras de cemento y bloques, entre otros. Sin embargo, dichas oportunidades de crecimientos se ven mermadas por la falta de organización, planificación, dirección y control de ciertos establecimientos, llegando al punto de obtener menos rendimientos del esperado por la pérdida de materias, insumos e incluso clientes debido a la falta de un diseño adecuado de sus procesos de producción, distribución y atención al cliente.

La información suministrada por las estadísticas del Municipio de Babahoyo revela lo siguiente: Las “Tiendas y Despensas” tienen el mayor número de establecimientos comerciales: 585, cantidad que representa el 18,48% de las mismas. Los “Bazares” tienen una participación de mercado de 8.31% con 263 locales, mientras que las ferreterías tienen un 4.17% de participación con 132 locales. La Construcción constituye el 5.1% en relación al total de las labores del cantón. De las personas que trabajan en el área de la construcción, los hombres representan el 97.9%, mientras que las mujeres constituyen el 2.1%.

La ferretería “La Casa del Maestro” es un negocio de un sólo dueño que también ha sido afectado por todos los problemas mencionados con anterioridad. Pese a obtener rendimiento en su negocio, “La Casa del Maestro” ha presentado constantes faltantes en sus inventarios, retrasos en las entregas de mercaderías al cliente, deterioro de la mercadería por un inadecuado almacenamiento, disminuciones en las ventas y demás inconvenientes originados por la falta de un Plan de Negocios que guíe a la empresa por el camino del éxito sostenido en el tiempo.

Con un manejo adecuado, tecnificado y sustentable, se podría desarrollar una comercialización efectiva de los productos ofrecidos en la ferretería, que permita incrementar las ventas y mejorar la rotación de los inventarios.

Con este proyecto “La Casa del Maestro” pretende ser la ferretería pionera a nivel local en tener un plan de negocios que rediseñe los procesos para cubrir las necesidades del cliente y elevar la rentabilidad del negocio, tomando ventaja a la competencia en el mercado y posicionándose como la empresa líder a nivel local.

Para efectos de un adecuado análisis se dividió la presente tesina en seis capítulos fundamentales. En el primer capítulo se analiza la problemática de que la ferretería La Casa del Maestro ha disminuido su rentabilidad debido posiblemente a problemas en procesos administrativos y operativos que se traducen en problemas financieros, teniendo como principal objetivo el desarrollo un plan de negocios para la Ferretería La

Casa del Maestro en la ciudad de Babahoyo, basado en el conocimiento de las necesidades del mercado y oportunidades de crecimiento que permitan la expansión del negocio.

En el capítulo dos se examinará toda la teoría relacionada con el desarrollo de la tesina, en él se define la situación actual de la empresa y se puede notar que el deterioro de los inventarios por un inadecuado almacenamiento, los retrasos en las entregas de mercaderías al cliente y demás inconvenientes originados por la falta de un Plan de Negocios son los causantes de la disminución de las ventas y por ende en el rendimiento de la inversión.

La investigación se basa en la hipótesis general de que las principales causas de la disminución de la rentabilidad de la ferretería “La Casa del Maestro” son los problemas en los procesos operativos y administrativos, teniendo como variable dependiente la rentabilidad y como variables independientes el comportamiento de las ventas, el tiempo de espera por atención, el nivel de capacitación del personal, La gestión de los inventarios y las estrategias de mercadeo.

En el capítulo tres se realiza el diseño de la investigación, identificando el mercado meta de la ferretería, de lo cual se obtiene una muestra de 399 personas para investigar a través de varios métodos que incluyen la observación, entrevista a profundidad, encuestas, entre otros. En el capítulo final se analizan los recursos humanos y materiales que ayudarán al desarrollo adecuado de la tesina, a la vez que se establece el presupuesto de los gastos y el tiempo de elaboración de la misma.

El capítulo cuatro presenta un estudio técnico de la situación actual de la empresa, de este modo se puede analizar con mayor detalle los problemas en las diferentes áreas de la empresa y su relación con la rentabilidad del negocio. En el capítulo cinco se presenta la propuesta de reingeniería indicando las posibles rectificaciones en procesos que ayudarían a mejorar la atención al cliente y la calidad del servicio, también ayudarán a mejorar la administración de la empresa explicando que el manual de funciones establece responsabilidades y falencias en procesos. Adicionalmente se analiza en este capítulo las estrategias de posicionamiento que ayudarán a captar una mayor participación en el mercado.

Para finalizar la tesina se presenta en el capítulo 6 un análisis financiero del rediseño de los procesos, indicando los costos y los beneficios que van a generar la implementación de la reingeniería, desarrollando unas estimaciones de los futuros rendimiento que se obtendrán con la aplicación de estas correcciones. De este modo se comprobará que la corrección de los problemas operativos y administrativos van a mejorar el volumen de ventas y mejorará la rentabilidad.

CAPITULO I

EL PROBLEMA

1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1.1. Problematización

Situación actual: Síntomas y causas

En un entorno económico y de mercado competitivo, la ferretería “La Casa del Maestro” se ve en necesidad de adaptar a su negocio tradicional esquemas nuevos de procesos administrativos y financieros que generen una ventaja competitiva. Por ende, se ven presionados a desarrollar procesos dirigidos a implementar adaptaciones en la organización.

Los constantes faltantes de inventarios, los retrasos en las entregas de mercaderías al cliente, el deterioro de la mercadería por el inadecuado almacenamiento y demás inconvenientes originados por la falta de un Plan de Negocios son los causantes de la disminución en las ventas y el rendimiento de la inversión, lo cual afecta las posibilidades de crecimiento sostenido de la empresa e impide la expansión de sucursales de la ferretería.

Pronóstico.

De mantenerse los problemas generados por los deficientes procesos administrativos, operativos y financieros, la ferretería “La Casa del Maestro” corre el riesgo de reducir su cuota de mercado debido al acelerado avance de la competencia, con ello se verían afectadas sus finanzas y no podría mantenerse operando a largo plazo.

Control del Pronóstico.

Considerando las situaciones anteriores y previniendo los posibles inconvenientes que puedan ocasionarse, “La Casa del Maestro” presenta como alternativa de solución la elaboración de un Plan de Negocios que rediseñe los procesos de operación y administración para mejorar la

calidad del producto y del servicio proporcionado al cliente, con ello se espera identificar los procesos que deben ser mejorados a la vez que se evalúa el nivel de satisfacción del cliente, el posicionamiento de la marca.

La integración de ventajas competitivas de la ferretería La Casa del Maestro, podría determinar la intensidad de su crecimiento en términos de contribución económica.

1.1.2. Delimitación del Problema.

El estudio está desarrollado en la ciudad de Babahoyo y dirigido a los consumidores finales y pequeños establecimientos dedicados a la comercialización de material de ferretería para la construcción y otros. El nivel de análisis abarca un entorno microempresarial orientado hacia el consumidor final estableciéndose como en el canal de distribución detallista y con un nivel de crecimiento basado en el desarrollo de la demanda del sector de la construcción y en la experiencia del propietario en este tipo de negocios.

Para examinar los factores que afectan el rendimiento del negocio se desarrollará un análisis de regresión lineal con datos de panel con el objetivo de identificar los factores significantes en el rendimiento del negocio. Además se desarrollará una reingeniería de procesos para optimizar los recursos utilizados en cada tarea. Con ello se analizará los rendimientos financieros que se obtendrían en un entorno con mejor estructura organizativa y operativa.

El cantón Babahoyo tiene alrededor de 155.320 habitantes y cuenta con una tasa de crecimiento anual de 2.1%, además posee un mayor número de habitantes hombres (82.220) que habitantes mujeres (73.100) según el censo realizado por el INEN.

1.1.3. Formulación del Problema.

¿La ferretería La Casa del Maestro ha disminuido su rentabilidad debido a problemas en procesos operativos y administrativos?

1.1.4. Sistematización del Problema.

- ¿Cuál ha sido el comportamiento de las ventas en La Ferretería La Casa del Maestro los últimos años?

- ¿El elevado tiempo de espera por atención incomoda al cliente y reduce las ventas?
- ¿La falta de un manual de funciones impide que los empleados se especialicen en sus funciones y asuman sus responsabilidades?
- ¿La inadecuada capacitación del personal imposibilita realizar sus funciones eficientemente?
- ¿La mala administración de los inventarios genera una inadecuada rotación de los mismos que se traduce en problemas de liquidez?
- ¿Los faltantes y el deterioro de las mercaderías son causados por un ineficiente control de los inventarios?
- ¿Cuáles han sido los resultados de las estrategias de mercadeo, de precio, de producto, de promoción y distribución?

1.1.5. Determinación del Tema.

Reingeniería de procesos administrativos y financieros de la Ferretería “Casa del Maestro”, basado en el conocimiento de las necesidades de mercado y oportunidades de crecimiento.

1.2. OBJETIVOS

1.2.1. Objetivo General de la Investigación

El principal objetivo que busca esta investigación es desarrollar una reingeniería de procesos administrativos, operativos y financieros para la Ferretería La Casa del Maestro que permitan obtener una adecuada rentabilidad de la inversión.

1.2.2. Objetivos Específicos de la Investigación

- a) Analizar los procesos administrativos, operativos y financieros actuales estableciendo sus fortalezas y debilidades.
- b) Determinar el nivel de satisfacción de los clientes actuales.
- c) Elaborar un manual de funciones que permita establecer responsabilidades.
- d) Implementar un nuevo modelo administrativo y operativo que mejore los procesos actuales.

1.3. JUSTIFICACIÓN

Este proyecto presenta un tema que ayudará a La Ferretería la “Casa del Maestro” a desarrollarse, expandirse y establecerse en el largo plazo, teniendo como propósito la satisfacción de las necesidades del cliente. Para hacer frente a su competencia se aplica el concepto de reingeniería de procesos, que constituye en un rediseño de los procedimientos ineficientes que ayuden a mejorar su rendimiento.

Muchas empresas del mundo que han deseado mejorar su rendimiento o se han encontrado en dificultades, han tratado de superarlas formulando estrategias que las ayuden a ser más competitivas y así poder adaptarse a los cambios con éxito y avanzar en los diferentes entornos que se presentan en el negocio.

El propósito de este proyecto es realizar un plan estratégico que guíe el destino de la empresa y la encamine en la vía de expansión mediante la revisión de los procesos, cambiando su estilo para poder ser una empresa más formal, buscando optimizar los recursos y creando un panorama claro del crecimiento de la compañía y así poder lograr los resultados que se espera, buscando implementar en la empresa herramientas claras para transformar el modelo de negocio actual a un modelo más eficiente, reestructurando, capacitando y mejorando las diversas áreas que presentan deficiencias; formalizando sus procesos y dándole un enfoque empresarial que contribuya a la maximización de la utilidad y crecimiento del negocio.

CAPITULO II

MARCO REFERENCIAL

3.2. MARCO TEÓRICO

3.2.1. La reingeniería

La reingeniería consiste en el rediseño radical de la totalidad del negocio con el propósito de lograr una mejoría en términos de costes, servicio o tiempo, dividiendo las actividades de la empresa en procesos básicos y definiendo el tipo de organización adecuada para poder sustentar el desarrollo de estos procesos. Es la reinvención total de la empresa, su aplicación debe analizarse y planificarse con extremo cuidado, ya que se trata de un cambio delicado que se asienta sobre una serie de premisas fáciles de entender en teoría pero que se vuelven complicadas en la práctica. Esta es la razón de que las investigaciones sobre la auténtica eficacia de los proyectos de reingeniería muestren que éstos, en la mayoría de las situaciones, simplemente fracasan. (Fuente Jhonson Schole, 2001)

Reingeniería no es sólo automatizar procesos existentes, sino presentar otros nuevos que rompan con los actuales, logrando mejorar la forma de hacer las cosas. No es hacer más con menos, es con menos dar más al cliente. El objetivo es hacer lo que ya se está haciendo, pero mejor, trabajar más inteligentemente.

Se basa en la creación de grupos de trabajo funcionales que impliquen a todos los estamentos de la empresa de manera conjunta. La puesta en marcha de esta técnica suele requerir la adopción de un nuevo sistema de valores que sirva de apoyo a la organización, a fin de poner el mayor énfasis posible en la satisfacción de las necesidades de los clientes, en el enfoque de los compromisos hacia los resultados y en la creación de un clima de participación y apoyo.

En el mundo empresarial los obstáculos se sortean mediante procesos. Para resolver un problema, la reingeniería toma como datos la situación de partida y la final deseada, olvidándose del proceso implantado hasta ese momento para seguir el camino más sencillo, lo cual sin duda requiere creatividad.

El diseño de soluciones se asienta sobre las tres C del entorno empresarial: clientes, competencia y cambio. Los clientes asumen el mando por el acceso a mayor información, los competidores no siguen las reglas conocidas y diseñan nuevas reglas para manejar sus negocios, los ciclos de vida de los productos se reducen de años a meses. Ante este nuevo contexto, surge la reingeniería como una nueva modalidad de administración fundamentada en la premisa de que no son los productos sino los procesos los que llevan a las empresas al éxito a largo plazo. Lo que tienen que hacer las compañías es organizarse en torno al proceso.

Las organizaciones rediseñan el negocio principalmente como respuesta a tres principales causas: la necesidad de reducir costes, las presiones competitivas o la pobre satisfacción del cliente. Otras causas menos habituales son el benchmarking, las oportunidades de negocio y la baja calidad.

La reingeniería ha de centrarse tanto en los procesos factibles (aquellos que tienen un amplio radio de influencia debido a la cantidad de unidades organizacionales que en él intervienen) y en los importantes (aquellos que causan un impacto directo a los clientes). Los síntomas característicos de un proceso favorable a la reingeniería son los siguientes:

- Extenso intercambio de información y redundancia de datos. Es causado por la fragmentación arbitraria de un proceso natural. El flujo de información debe reducirse a productos terminados y no reprocesarse la información en cada paso del proceso.
- Inventarios, reservas y otros activos. Se deben a la existencia de incertidumbres en los procesos internos y externos. Estas reservas no sólo suelen ser materiales, también son de personal o de recursos financieros. Es necesario planificar junto a proveedores y clientes las necesidades para no contar con recursos ociosos.
- Alta relación de comprobación y control frente a valor agregado. Fragmentación. Existen procesos internos que no dan valor agregado al producto pero sí afectan a su coste y calidad final.
- Repetición de trabajo. Realimentación inadecuada de la información a lo largo de la cadena. A menudo los problemas son resueltos al final del proceso regresando el producto al inicio sin indicar incluso cuál fue el problema encontrado y cuándo se detectó.

- Complejidad, excepciones y casos particulares. A un proceso sencillo inicial se le van añadiendo excepciones y casos especiales a medida que surgen los problemas. En reingeniería es necesario rescatar el proceso inicial y crear otro para cada caso especial que surja.

3.2.2. Definición Formal De Reingeniería

Según Hammer y Champy; Reingeniería es la revisión fundamental y rediseño radical de procesos para alcanzar mejoras espectaculares en medidas críticas de rendimiento.

Como es notorio esta definición tiene 4 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:** La base de esta palabra viene del latín radix que significa raíz rediseñar radicalmente llegar hasta la raíz de las cosas; no efectuar cambios superficiales, sino abandonar lo viejo; 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 por el cliente. Esta es la palabra que más trabajo da a los gerentes corporativos. Las tareas individuales son importantes en un proceso, pero no tienen ninguna de ellas importancia por 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.

Los resultados esperados de una correcta implantación son:

- Aumento de cuota de mercado
- Incremento de beneficios
- Disminución de costes

- Aumento de la rentabilidad.

3.2.3. Reconstrucción de los Procesos

A continuación se presentan algunas características comunes de procesos renovados mediante reingeniería.

a. Varios oficios se combinan en uno

La característica más común y básica de los procesos rediseñados es que desaparece el trabajo en serie. Es decir, muchos oficios o tareas que antes eran distintos se integran y comprimen en uno solo. Sin embargo, no siempre es posible comprimir todos los pasos de un proceso en un solo oficio ejecutado por una sola persona. En otros casos, puede no resultar práctico enseñarle a una sola persona todas las destrezas que necesitaría para ejecutar la totalidad del proceso.

Los beneficios de los procesos integrados eliminan pases laterales, lo que significa acabar con errores, demoras y repeticiones. Asimismo, reducen costos indirectos de administración dado que los empleados encargados del proceso asumen la responsabilidad de ver que los requisitos del cliente se satisfagan a tiempo y sin defectos. Adicionalmente, la compañía estimula a estos empleados para que encuentren formas innovadoras y creativas de reducir continuamente el tiempo del ciclo y los costos, y producir al mismo tiempo un producto o servicio libre de defectos. Otro beneficio es un mejor control, pues como los procesos integrados necesitan menos personas, se facilita la asignación de responsabilidad y el seguimiento del desempeño.

b. Los trabajadores toman decisiones

En lugar de separar la toma de decisiones del trabajo real, la toma de decisiones se convierte en parte del trabajo. Ello implica comprimir verticalmente la organización, de manera que los trabajadores ya no tengan que acudir al nivel jerárquico superior y tomen sus propias decisiones.

Entre los beneficios de comprimir el trabajo tanto vertical como horizontalmente se cuentan: Menos demoras, costos indirectos más bajos, mejor reacción de la clientela y más facultades para los trabajadores.

c. Los pasos del proceso se ejecutan en orden natural

Los procesos rediseñados están libres de la tiranía de secuencias rectilíneas: se puede explotar la ejecución simultánea de tareas por sobre secuencias artificiales impuestas por la linealidad en los procesos. En los procesos rediseñados, el trabajo es secuenciado en función de lo que realmente es necesario hacerse antes o después.

La "deslinearización" de los procesos los acelera en dos formas: Primera: Muchas tareas se hacen simultáneamente. Segunda: Reduciendo el tiempo que transcurre entre los primeros pasos y los últimos pasos de un proceso se reduce el esquema de cambios mayores que podrían volver obsoleto el trabajo anterior o hacer el trabajo posterior incompatible con el anterior. Las organizaciones logran con ello menos repeticiones de trabajo, que es otra fuente de demoras.

d. Los trabajos tienen múltiples versiones

Esto se conoce como el fin de la estandarización. Significa terminar con los tradicionales procesos únicos para todas las situaciones, los cuales son generalmente muy complejos, pues tienen que incorporar procedimientos especiales y excepciones para tomar en cuenta una gran variedad de situaciones. En cambio, un proceso de múltiples versiones es claro y sencillo porque cada versión sólo necesita aplicarse a los casos para los cuales es apropiada. No hay casos especiales ni excepciones.

e. El trabajo se realiza en el sitio razonable

Gran parte del trabajo que se hace en las empresas, consiste en integrar partes del trabajo relacionadas entre sí y realizadas por unidades independientes. El cliente de un proceso puede ejecutar parte del proceso o todo el proceso, a fin de eliminar los pases laterales y los costos indirectos.

Después de la reingeniería, la correspondencia entre los procesos y organizaciones puede parecer muy distinta a lo que era antes, al reubicarse el trabajo en unidades organizacionales, para mejorar el desempeño global del proceso.

f. Se reducen las verificaciones y los controles

Los procesos rediseñados hacen uso de controles solamente hasta donde se justifican económicamente. Los procesos tradicionales están repletos de pasos de verificación y control que no agregan valor, pero que se incluyen para asegurar que nadie abuse del proceso.

Los procesos rediseñados muestran un enfoque más equilibrado. En lugar de verificar estrictamente el trabajo a medida que se realiza, se tienen controles globales o diferidos. Estos sistemas están diseñados para tolerar abusos moderados o limitados, demorando el punto en el que el abuso se detecta o examinando patrones colectivos en lugar de casos individuales. Sin embargo, los sistemas rediseñados de control compensan con creces cualquier posible aumento de abusos con la dramática disminución de costos y otras trabas relacionadas con el control mismo.

g. La conciliación se minimiza

Se disminuyen los puntos de contacto externo que tiene un proceso, y con ello se reducen las posibilidades de que se reciba información incompatible que requiere de conciliación.

h. Prevalecen operaciones híbridas centralizadas-descentralizadas

Las empresas que han rediseñado sus procesos tienen la capacidad de combinar las ventajas de la centralización con las de la descentralización en un mismo proceso. Apoyadas por la informática, estas empresas pueden funcionar como si las distintas unidades fueran completamente autónomas, y, al mismo tiempo, la organización disfruta de las economías de escala que crea la centralización.

3.2.4. Situación actual de la empresa

El Sr. Roberto Honores inicio sus actividades comerciales en el año 1999 con la venta de materiales de ferretería el almacén está ubicado en el centro de la ciudad de Babahoyo por ser un lugar estratégico para la venta de materiales de ferretería y tener cercanía desde los distintos sectores de la urbe.

3.2.5. Ubicación

La ferretería “La Casa del Maestro” tiene un punto de venta ubicado en las calle Calderón entre General Barahona y Diez de Agosto, considerado un sector de gran movimiento comercial debido a la variedad de locales que existen cerca del sector y por estar en los linderos del mercado central.

3.2.6. Compras

La ferretería La Casa del Maestro decide el volumen de sus compras en base a la experiencia adquirida en el mercado. Se ha identificado que los meses en que se incrementan las ventas y, por ende las compras, tienen un comportamiento cíclico anualmente y son los meses desde septiembre a diciembre debido a que en vísperas de navidad las personas desean realizar reparaciones, remodelaciones o construcciones de sus casas. En contraste, los meses de enero a abril es la época en que se reducen las ventas debido a que la temporada invernal desmotiva al sector de la construcción.

3.2.7. Proveedores

La ferretería de La Casa del Maestro tiene como principales proveedores distribuidores nacionales de productos para la construcción, dentro de los cuales se pueden mencionar: Promesa, Ferremundo, Gerardo Ortiz, Indura, Aga, Sika, Pinturas Unidas, Pinturas Condor, Pintuco, Acero, Paxi, Dipac, Almacenes Boyaca.

3.2.8. Logística

Los proveedores nacionales envían desde sus fábricas o comerciales los pedidos a domicilio luego del depósito correspondiente en sus cuentas bancarias de la mercadería solicitada.

Después de llegar los bultos se procede a verificar el estado y las cantidades de las mercaderías para confirmar con la descripción de las facturas.

Una vez verificada la mercadería se surte en ambos locales luego se la exhibe en perchas.

3.2.9. Control de inventario

Actualmente el control de inventario que tiene la ferretería La Casa del Maestro no es eficiente ya que no posee un sistema de información adecuado que permita registrar los ingresos y egresos de las unidades que se adquieren, la única forma de control es realizar una toma de inventario anualmente.

3.2.10. Ubicación de la mercadería

La mercadería adquirida es ingresada a la bodega y para su exhibición al cliente se tiene asignada una ubicación específica en perchas y vitrinas dentro de los locales, las mercaderías que no son ingresadas en los mostradores se las mantiene en la bodega.

3.2.11. Cartera de productos

A continuación se menciona la cartera de productos que se tiene a disposición para los clientes:

Tornillos, clavos, cables, alambre, destornillador, focos, cintas, tachuelas, soldadoras, bombas, agarraderas, bisagras, sika, etc. los almacenes cuenta con todos los materiales de ferretería.

3.2.12. Tipo de cliente

La ferretería de La Casa del Maestro cuenta con dos tipos de clientes:

- Clientes mayoristas, identificados como aquellos que adquieren los productos en grandes cantidades y gozan de ciertas ventajas tales como descuentos y promociones que se derivan de su volumen de compra.

- Clientes al detalle, los cuales constituyen aquellos clientes que compran en pequeñas proporciones y por lo general su compra es para su uso inmediato.

Los clientes de la ferretería “La Casa del Maestro” son de diversos sectores de la ciudad de Babahoyo y zonas aledañas como El Salto y Barreiro, y un porcentaje menor son de los pueblos cercanos tales como Baba, Pimocha, Pueblo Viejo, San Juan, entre otros.

3.2.13. Análisis FODA

Para tener una idea del panorama del mercado y de los factores internos de la empresa, se realizó un análisis FODA de la situación actual del negocio:

FORTALEZAS

- Variedad de productos para la construcción y reparación de edificaciones.
- Precios módicos que permiten el acceso a clientes de diferentes niveles económicos.
- Productos nacionales y extranjeros de reconocida calidad.

OPORTUNIDADES

- Incremento de la demanda de productos para la construcción y reparación de edificaciones, debido a la expansión de la urbanización.
- Gran inversión del estado en programas de vivienda a través de instituciones gubernamentales como el MIDUVI.
- Desarrollo de la red vial con la construcción de importantes carreteras y rellenos hidráulicos.
- Incremento del gasto público para el desarrollo de la infraestructura de la ciudad con la construcción del terminal terrestre, regeneración de parques y lugares públicos, escuelas, etc.
- Gran conocimiento del mercado debido a la experiencia adquirida a través de los años.

DEBILIDADES

- No existe segmentación de los clientes que permita brindar un servicio exclusivo a los clientes mayoristas.
- Falta de liquidez debido a una inadecuada política de inversión que se base en la rotación de los inventarios.
- El personal no cuenta con una adecuada formación que permita brindar un servicio de calidad en la atención al cliente.
- La Ferretería no cuenta con una estructura jerárquica bien definida ni con un manual de funciones que permita establecer responsabilidades en los procesos.
- La ubicación deficiente y la falta de iluminación de los exhibidores y perchas no permite la visibilidad de la gama de productos en la ferretería.
- El manejo de inventarios es Ineficiente.
- El espacio físico del local no es aprovechado eficientemente para brindar comodidad en el despacho y mejorar la atención.

AMENAZAS

- La inestabilidad económica, política y social genera incertidumbre en la inversión privada.
- El Ingreso de grandes competidores como la cadena de ferreterías Ferrisariato.
- No existen barreras a la entrada de nuevos competidores.

3.2.14. Comercialización

La Casa del Maestro, es una empresa del sector de la construcción dedicada a la prestación del servicio de distribución y comercialización de materiales para construcción tales como tuberías, accesorios eléctricos, tejas, andamios y demás productos afines a la construcción, enfocado hacia las pequeñas ferreterías, profesionales de la construcción y personas naturales a nivel regional.

2.1 MATRIZ DE MACROSEGMENTACIÓN



ANALISIS: La matriz de Macrosegmentación, luego de estudiarla, nos ayuda a resolver tres grandes enigmas que toda organización tiene, con el fin de definir claramente ¿Qué necesidades satisface?, ¿Cómo lo hace? y ¿A quién se dirige?.

3.2.15. Competencia

Uno de los factores más significativos es el precio y la calidad de los materiales que los clientes reciben en La Casa del Maestro, lo cual ha logrado que la ferretería tenga una muy buena aceptación por parte de sus consumidores. No obstante existe competencia directa de locales de ferretería que poseen una muy buena aceptación dentro del sector.

Dentro de las ferreterías con mayor participación en el mercado se pueden mencionar a Dismacon, Colombatti y Soria. También existen otras ferreterías más pequeñas y con menor participación de mercado.

La mayor competencia que tiene La Casa del Maestro es la Ferretería Dismacon la cual tiene fortalezas en su organización administrativa y logística de inventarios, pero dentro de sus debilidades se encuentran los altos precios. Pese a este escenario la Ferretería cuenta con mayor experiencia en el mercado local, conoce mejor las necesidades de sus clientes y goza de la confianza de la clientela, lo cual permite a La Casa del Maestro mantener la fidelidad de sus clientes.

3.3. MARCO CONCEPTUAL

Beneficios.- Ganancias económicas que se obtienen de un negocio, inversión u otra actividad mercantil en un periodo determinado.

Cartera de productos.- Grupo de artículos destinados para la venta.

Comercializar.- Dar a un producto condiciones y vías de distribución para su venta.

Competencia.- Situación en la que varias empresas rivalizan en un mercado ofreciendo o demandando un mismo producto o servicio.

Conciliar.- Acuerdo entre dos partes para evitar confrontaciones o discrepancias.

Coste.- Gasto realizado para la producción, obtención o adquisición de un bien o de un servicio.

Cuota de mercado.- Porcentaje de participación de una empresa en un mercado en particular.

Delimitación.- Determinar o fijar con precisión los límites de algo.

Factible.- Que se puede hacer.

Fragmentación.- Dividir en proporciones los procesos para desarrollar una tarea específica.

Gestión.- Administración que se origina por el cuidado de intereses ajenos.

Inventario.- Asiento de los bienes y demás cosas pertenecientes a una persona o comunidad, hecho con orden y precisión.

Jerarquía.- Escala que ocupa una persona, valores o dignidades dentro de una organización.

Logística.- Conjunto de medios y métodos necesarios para llevar a cabo la organización de una empresa, o de un servicio, especialmente de distribución.

Marketing.- Conjunto de principios y prácticas que buscan el aumento del comercio, especialmente de la demanda.

Mercadeo.- Conjunto de operaciones por las que ha de pasar una mercancía desde el productor al consumidor.

Mercadería.- Cosa mueble que se hace objeto de trato o venta.

Mercado.- Conjunto de actividades realizadas libremente por los agentes económicos de un país para comprar y vender bienes y/o servicios.

Organización.- Asociación de personas regulada por un conjunto de normas en función de determinados fines.

Problema.- Conjunto de hechos o circunstancias que dificultan la consecución de algún fin por lo cual se debe realizar un planteamiento de una situación cuya respuesta desconocida debe obtenerse a través de métodos de investigación.

Proceso.- Acción de seguir una serie de pasos para desarrollar una actividad específica con un fin determinado.

Proveedor.- Persona o empresa que provee o abastece de todo lo necesario para un fin a grandes grupos, asociaciones, comunidades, etc.

Publicidad.- Conjunto de medios que se emplean para divulgar o extender la noticia de las cosas o de los hechos. de carácter comercial para atraer a posibles compradores, espectadores, usuarios, etc.

Radical.- Partidario de reformas extremas, especialmente en sentido democrático.

Reingeniería de procesos.- consiste en el rediseño radical de la totalidad del negocio con el propósito de lograr una mejoría en términos de costes, servicio o tiempo, dividiendo las actividades de la empresa en procesos básicos y definiendo el tipo de organización adecuada para poder sustentar el desarrollo de estos procesos.

Rentabilidad.- Tasa de utilidad o beneficio que rinde anualmente alguna actividad específica por la cual se cobra.

3.4. HIPOTESIS Y VARIABLES.

3.4.1. Hipótesis General

Las principales causas de la disminución de la rentabilidad de la ferretería “La Casa del Maestro” son los problemas en los procesos administrativos, operativos y financieros.

3.4.2. Hipótesis Específica

- El cliente está insatisfecho con la atención recibida en los locales
- No existe un adecuado almacenamiento y control de las mercaderías.
- La falta de una estructura organizativa eficiente impide la especialización del personal.
- La inadecuada rotación de los inventarios genera problemas de liquidez en la empresa.

CAPITULO III

MARCO METODOLÓGICO

5.1. DISEÑO, MODALIDAD Y TIPO DE INVESTIGACIÓN

4.1.1. Alcance de la investigación

La investigación se desarrolla en el local de la ferretería La Casa del Maestro que está ubicado en la ciudad de Babahoyo para establecer los lineamientos que se deben seguir para expandir el negocio a nivel local y provincial.

4.1.2. Diseño de la investigación

Con el objetivo de explorar el mercado actual y sus expectativas de crecimiento se realizará una investigación de mercados utilizando varios métodos tales como:

Observación directa en establecimientos que comercializan productos de ferretería con la finalidad de determinar la frecuencia de compra y los tipos de productos más adquiridos por los clientes.

Focus group de 7 personas empleadas de la ferretería (hombres y mujeres) entre 18 y 45 años de edad, siendo el autor del presente anteproyecto el moderador.

Encuesta aplicada a personas que conforman el mercado objetivo para determinar sus hábitos de compra y los beneficios que más valoran al momento de adquirir un artículo de ferretería para la construcción y otros.

4.1.3. Modalidad de la investigación

La modalidad de investigación a desarrollar tiene tres etapas. En la primera etapa se realizará un análisis exploratorio de los problemas ocurridos en la ferretería, luego en la segunda etapa se examina la

incidencia de dichos problemas y se describen los hechos tratando de relacionar las variables relevantes y posteriormente en la tercera etapa se establecen relaciones entre dos o más variables, ya sea en aspectos correlacionales o en función de la causa y efecto de los problemas analizados.

4.1.4. Tipos de Investigación

El tipo de investigación a realizar es explicativa ya que el estudio pretende descubrir los motivos por los cuáles los procesos de administración y finanzas no son eficientes en su común desarrollo y posteriormente los analizará para aplicar los correctivos necesarios.

5.2. LA POBLACIÓN Y LA MUESTRA

5.2.1. Características de la población.

El grupo objetivo (Población) al que está dirigido la ferretería son todos los clientes finales de productos de ferretería en general que residan en la ciudad de Babahoyo, así como también en el sector corporativo se dirige a todas aquellas pequeñas o medianas empresas que se dedican al sector de la construcción, considerando dentro de este grupo a todas las empresas minoristas que compran y venden productos de ferretería al cliente final y así como también a las empresas que se dedican a actividades propias de la construcción.

5.2.2. Tipo de muestra.

El tipo de muestra es aleatoria simple para mantener la representatividad de la muestra obtenida y para que todos los individuos de la población tengan la misma probabilidad de ser escogidos.

5.2.3. Tamaño de la muestra.

Para calcular el tamaño de la muestra se utiliza la siguiente fórmula:

$$n = \frac{N}{(E)^2(N-1) + 1}$$

Donde:

n = Tamaño de la muestra

N = Tamaño de la población = **155.320**

E = Error admisible que lo determina el investigador en cada estudio = **5% (0,05)**

$$n = \frac{155.320}{(0.05)^2(155.320 + 1) + 1} = 399$$

Lo cual indica que se deben realizar 399 encuestas para tener un error máximo admisible del 5%

5.2.4. Tipo de muestreo.

Dentro de los distintos tipos de muestreo que existen se va a escoger como base para tomar la muestra el muestreo simple, porque mantiene la aleatoriedad y representatividad de la muestra, además todos tiene la misma probabilidad de ser parte de la muestra. El proceso es sencillo se enumera a todos los clientes y en una urna se selecciona de manera completamente aleatoria los que van a ser entrevistados.

5.3. LOS MÉTODOS Y TÉCNICAS

5.3.1. Métodos.

Observación que es el proceso de conocimiento por el cual se perciben deliberadamente ciertos rasgos existentes en el objeto de conocimiento

Inductivo proceso de conocimiento que se inicia con la observación de fenómenos particulares con el propósito de llegar a conclusiones y premisas generales que pueden ser aplicadas a situaciones similares a la observada.

Deductivo proceso de conocimiento que se inicia con la observación de fenómenos generales con el propósito de señalar las verdades particulares contenidas explícitamente en la situación general

5.3.2. Técnicas.

Observación: Se visitará los lugares con mayor afluencia de personas, tales como la Av. 10 de Agosto, el malecón de la ciudad y el casco comercial de Babahoyo. Las visitas se realizarán dos veces por semana entre los días viernes y sábado por ser los días de mayor concurrencia de personas a los lugares anteriormente mencionados, con la finalidad de investigar lo siguiente:

- Tipos de productos de ferretería más comprados.
- Motivos de compra de los clientes.
- Posicionamiento de la Ferretería.

Focus group: Se establecerán diferentes grupos con un moderador para debatir sobre sus gustos y preferencias por los materiales de construcción, pero evitando confrontaciones que impidan el desarrollo de la investigación.

Encuesta: Se realizan varias preguntas preestablecidas de forma personal a individuos que conforman el mercado objetivo. El diseño de la encuesta trata de evitar tendencias de respuestas en los encuestados para obtener respuestas válidas sobre los siguientes temas:

- Grado de satisfacción de los clientes.
- Importancia que da el cliente al precio y la calidad de los productos.
- Factores que consideran mayor importancia al momento de atender al cliente.
- Opinión sobre la ferretería La Casa del Maestro.

5.3.3. INVESTIGACIÓN DE MERCADO.

Se utilizó un muestreo aleatorio simple para obtener una muestra de 399 clientes, a los cuales se les realizó una breve encuesta con el objetivo de conocer su opinión y preferencia respecto de los productos y el servicio ofrecido en la Ferretería La Casa del Maestro.

El análisis de los resultados de las encuestas aplicadas a los clientes se presenta a continuación:

I. Datos Generales

De los 399 clientes encuestados el 95% aproximadamente –ver gráfico 1- corresponde al género masculino mientras que el restante 5% al género femenino. Esto indica que el criterio de los hombres en este tipo de productos en tiene mayor ponderación.

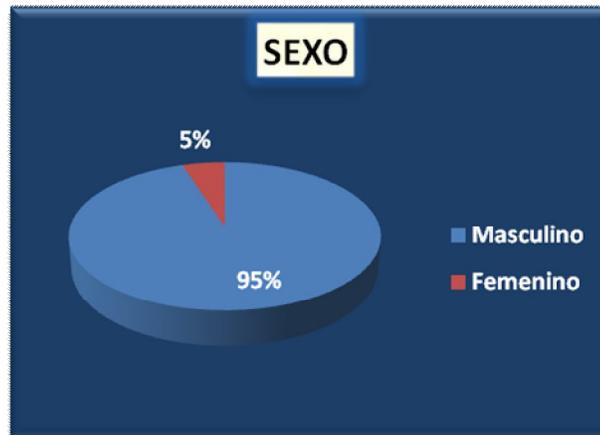


Gráfico 1. Segmentación de los clientes según su género

El gráfico 2 muestra la distribución de los encuestados según grupo de edades. En él se puede notar que el 25,6% pertenecen a un grupo de edad entre 25 y 29 años los mismos que constituyen el porcentaje más alto del total de encuestados, el segundo grupo de mayor frecuencia es que pertenece al rango de edad entre 30 y 34 años con un 19,5% y el tercer grupo más frecuente de clientes encuestados en el que pertenece al grupo de edad entre 20 y 24 años con un 14,8%.

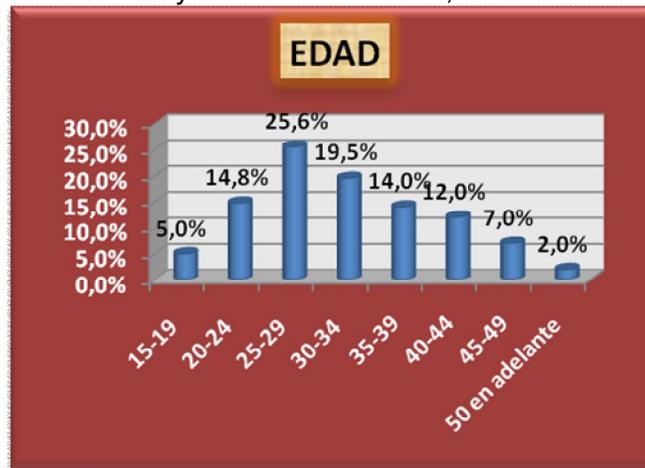


Gráfico 2. Edad de los clientes encuestados.

El resultado del gráfico anterior indica que la mayoría de los clientes pertenecen al grupo de adultos jóvenes de la población babahoyense, por ende las estrategias de posicionamiento deben estar enfocadas a este grupo de clientes, debiendo considerar que este tipos de clientes tiene gran conocimiento tecnológico que podría ayudarnos al momento de establecer los medios de publicidad.

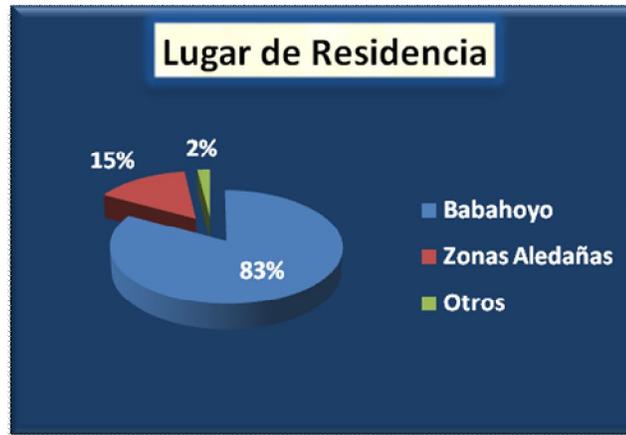


Gráfico 3 Lugar de Residencia

El mayor grupo de clientes que tiene la ferretería es en la ciudad de Babahoyo, el 83%, y un 15% de zonas aledañas al cantón y un pequeño grupo que corresponde al 2% son personas de otros lugares y están de paso por el cantón. Este resultado indica que La Ferretería La Casa del Maestro se encuentra en el grupo de microempresas a nivel local.



Gráfico 4. Tipos de Trabajo

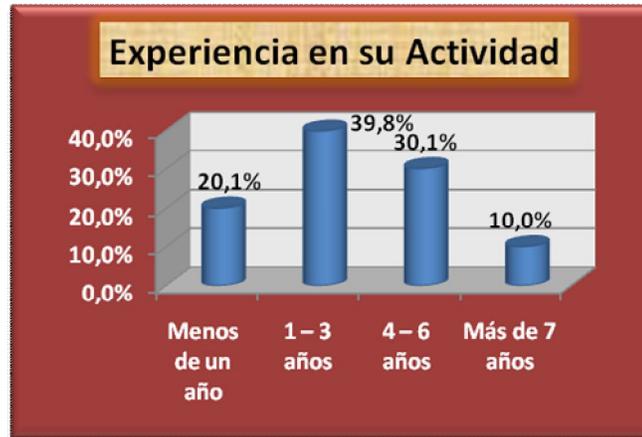


Gráfico 5. Experiencia Laboral

La mayoría de los clientes se dedican a la albañilería, carpintería y electricidad como su actividad principal, con el 30,1%, 25,1% y 23,1% respectivamente, aunque algunos de ellos tienen varios oficios a la vez y llevan mucho tiempo practicándolo, como se puede observar en el gráfico 5, el 39,8% tiene de 1 a 3 años de experiencia en su actividad, seguido con un 30,1% de los que tienen de 4 a 6 años, lo cual brinda mayor confianza en los resultados obtenidos de las encuestas debido a que ellos saben lo que desean conseguir en una ferretería y lo variado del stock de productos de la misma, siendo de gran utilidad e importancia las recomendaciones que proporcionen dichos clientes.



Gráfico 6. Ingreso promedio de mensual

Para conocer la capacidad de compra de los clientes se incluyó en la encuesta una pregunta acerca de su ingreso promedio mensual, obteniendo como resultado que el 51,9% tienen un ingreso promedio entre 200,01 y 400,00 dólares, mientras que el 27,8% recibe ingresos entre 100 y 200 dólares, lo cual se clasifica en un ingreso promedio bajo considerando que se deben cubrir los gastos básicos de subsistencia. Por ello, la excelente relación precio-calidad es una de las fortalezas más

importantes que permite a La Casa del Maestro tener una gran aceptación en el mercado. Además, este resultado indica que se debe mantener la estrategia de precios ya que debido a la competencia, los consumidores podrían reaccionar al precio y buscar proveedores alternativos disminuyendo de este modo las ventas.

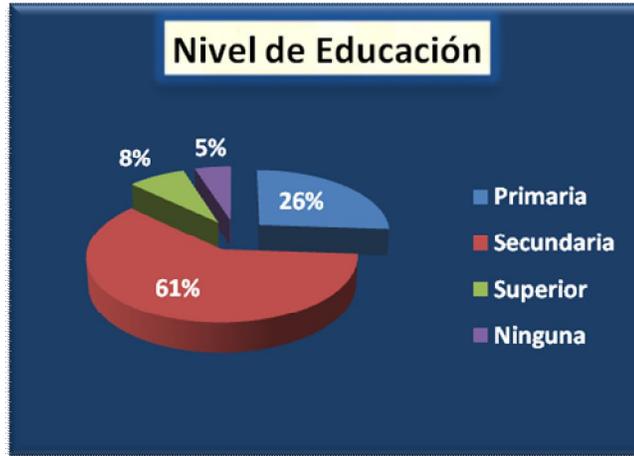


Gráfico 7. Nivel de Instrucción Formal

Es necesario conocer el nivel de instrucción formal de los clientes debido a que de este modo se pueden establecer los medios de publicidad adecuados para llegar a los consumidores. Como se puede observar en el gráfico 7 el 61% de los clientes tiene un nivel de instrucción secundaria y que, probablemente por las inversiones que el gobierno ha hecho en educación, el escaso 5% los clientes no tienen ningún nivel de instrucción. Este resultado indica que la mayoría de los clientes tiene los conocimientos básicos que permitirían llegar a ellos a través de la prensa escrita o de medios tecnológicos como el internet.

II. Nivel de Satisfacción del Cliente.



Gráfico 8. Calidad de los Productos



Gráfico 9. Factores de calidad

Al preguntar a los clientes acerca de la calidad de los productos, el 82,6% estuvo totalmente de acuerdo en que los productos de La Ferretería la Casa del Maestro son de buena calidad y dentro de los principales factores por los cuales los clientes consideran que los productos son de buena calidad están la durabilidad con el 39%, la resistencia con el 22%, la funcionalidad con el 27%, la confianza sobre el producto el 8% y otros factores un 4%.

Estos resultados permiten corroborar que uno de los factores que influye en el posicionamiento de La Ferretería La Casa del Maestro es la calidad de los productos ofrecidos.

El gráfico 10 muestra si la atención del personal de despacho fue oportuna. El 57,9% de los encuestados está en total desacuerdo de que la atención del personal de despacho fue oportuna y tan solo el 11% está totalmente de acuerdo de que fue oportuna.

El gráfico 11 indica que el 53,9% de los clientes encuestados no está de acuerdo de que la atención del personal de despacho es amable y cordial, lo cual refleja la deficiencia del personal de esta área para realizar una atención de calidad.



Gráfico 10. Atención Oportuna del Personal de Despacho.



Gráfico 11. Atención del Personal de Despacho es Amable y Cordial

El gráfico número 12 muestra que el 73% de los clientes encuestados tuvieron que esperar 7 minutos o más hasta ser atendidos, lo cual se considera demasiado tiempo transcurrido para atender a un cliente, disminuyendo el nivel de posicionamiento del servicio de la ferretería.



Gráfico 12. Tiempo de transcurrido hasta ser atendido.

Estos resultados muestran claramente una deficiencia en la calidad de atención al cliente por el personal de despacho, una de las posibles causas de estos inconvenientes puede ser la mala organización de la mercadería en las perchas o la falta de una adecuada capacitación técnica y de relaciones humanas que son fundamentales para brindar un servicio de calidad al cliente.



Gráfico 13. Exhibición de los Productos

Al preguntar acerca de la forma en que están exhibidos los productos, el 58,1% de los clientes respondieron que los productos de la ferretería no están exhibidos adecuadamente y el 18,8% en parcial desacuerdo con el modo en que se encuentra exhibida la mercadería. Tan sólo el 8% considera que los productos tienen una exhibición adecuada.

Continuando con la forma en que están exhibidos los productos en las perchas, se preguntó las causas de la inadecuada presentación de la mercadería y la mayoría de los clientes coinciden en que la mala organización de la mercadería (39%), la falta de luminosidad (32%), la falta de visibilidad de toda la mercancía (16%), la falta de etiqueta de los precios (9%) y otros (4%), son los factores principales de la inadecuada presentación de la mercadería.



Gráfico 14. Factores de la Inadecuada Exhibición

Los resultados mostrados en el gráfico 13 y 14 señalan que una de las posibles causas de la inadecuada rotación de la mercadería son los problemas existentes en la exhibición de los productos, es importante considerar este aspecto en la reingeniería porque una adecuada presentación de los productos incentiva a la compra del mismo.



Gráfico 15. La Variedad de los Productos.

Como se puede ver en el gráfico 15 una de las fortalezas de La Ferretería La Casa del Maestro, es la variedad de su stock. Aproximadamente el 56,9% está en total acuerdo de que la ferretería tiene gran variedad de productos y el 28,1% está parcialmente de acuerdo. Este resultado permite verificar uno de los factores que ha influido en el posicionamiento de La Casa del Maestro.

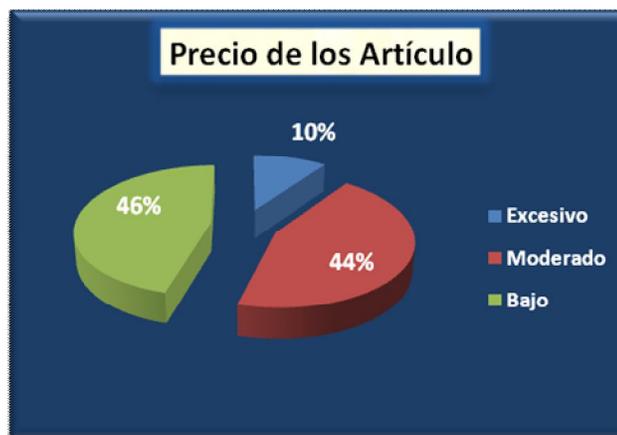


Gráfico 16. Precio de la Mercadería.

Es importante verificar si el precio de los productos de la ferretería es una de las fortalezas más importantes que ha permitido la gran aceptación de La Casa del Maestro y tal como se puede verificar en el gráfico 16 el 44% de los encuestados considera que los precios de La Ferretería La Casa

del Maestro son moderados y que el 46% los considera bajos, tan sólo el 10% los considera excesivos.

Se preguntó cuál es la calificación general de la atención que se le brindó en la ferretería y el 38% la calificó como mala y el 17% como pésima, los cuáles son porcentajes muy elevados que crean insatisfacción en los clientes y podrían orientarlos a buscar la competencia para realizar sus compras. Tan sólo el 14% de los clientes considera que la atención en buena o excelente y el 31% consideran que la atención fue regular.



Gráfico 17. Calificación General

Este resultado es uno de los motivos por los cuales se desea rediseñar varios aspectos de la empresa con la finalidad de mejorar la aceptación en el mercado.

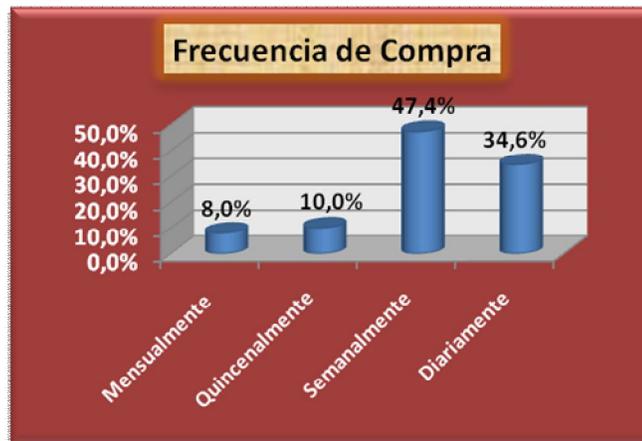


Gráfico 18. Frecuencia de Compra

Para poder comprender el movimiento de las ventas en el sector ferretero, se preguntó a los clientes con qué frecuencia realizan sus compras y se constató que la mayoría de los clientes realizan sus compras semanalmente para toda la semana laboral y de acuerdo a las necesidades que se les presentan en sus actividades, aunque existen un alto porcentajes de clientes que realiza sus compras diarias debido a las necesidades que se les presenta en el momento.



Gráfico 19. Competencia del sector.

Para verificar el nivel de competencia que existe en el sector y el porcentaje de mercado que tiene cada competidor. Se indicó en las encuestas a los clientes que mencionen 4 de las ferreterías en las que realiza sus compras con mayor frecuencia obteniendo como resultado que se tiene una preferencia del 15,0% aproximadamente y que el líder del Mercado es La Ferretería Colombatti, la misma que tiene fortaleza en los años de experiencia y la calidad en su servicio. Sin embargo, las ferreterías Dismacon y Oñate también tienen una importante participación en el mercado del 18% cada una, además la Ferretería Soria mantiene también un 15% de preferencia en el mercado. Estos resultados permiten comprender que si no se implementa una reingeniería de procesos que mejore las deficiencias operativas y organizativas de la empresa, se podría perder más participación de mercado y ser obligados a dejar el negocio.

El análisis del mercado permite comprender mejor las preferencias de los consumidores e identificar las fortalezas y debilidades de la empresa. De este análisis se puede concluir que el precio y la variedad son los ejes fundamentales que ayudaran a La Casa del Maestro a posicionarse mejor en el mercado. Las debilidades que se deben combatir son la presentación de la mercadería y la atención al cliente, pilares fundamentales que permiten captar mercado a una empresa. Además, el nivel de educación y el grupo de edad de los clientes permite realizar publicidad a través de medios escritos y electrónicos que dé a conocer la variedad de productos.

Análisis de las entrevistas a los empleados.

En la fuerza laboral de La Casa del Maestro se han presentado varias falencias, sobre todo en el personal de despacho y bodega, que es necesario investigar para adoptar los correctivos necesarios.



Gráfico 20 a. Cargo desempeñado



Gráfico 20 b. Tiempo en el cargo actual

Como se puede observar en el Gráfico 20, los cargos dentro de la empresa La Casa del Maestro se distribuyen de la siguiente manera:

CARGOS EN LA EMPRESA

Bodeguero	1
Supervisor (Administrador)	1
Despacho	3
Contador	1

Tabla 1. Cargos de los empleados

En la Ferretería La Casa del Maestro existe una persona desempeñando cada función, con excepción del personal de despacho que totalizan tres empleados. En el Gráfico 20 b. refleja la falta de experiencia de los empleados ocupando en cargo ya que tres de los siete empleados (los tres del departamento de despacho), tienen menos de un año realizando la función actual. Este resultado es importante porque permite comprobar que muchos problemas generados en el área de despacho son consecuencia de la inexperiencia del personal.



Gráfico 20 a. Percepción del Clima Laboral



Gráfico 21 b. Características del Clima Laboral

En relación al clima de trabajo, todos los empleados están total o parcialmente de acuerdo de que el ambiente laboral es el adecuado para desarrollar sus labores y atribuyen, en su mayoría, al buen clima laboral aspectos tales como: el respeto, la consideración y el buen trato que existe en la empresa.



Gráfico 22. Respeto entre Superiores y empleados.

Referente a la actitud de respeto que muestran los superiores en la compañía, la totalidad de los empleados estuvo de acuerdo que el trato es respetuoso y no se presentan inconvenientes con los subordinados, lo cual se demuestra en el gráfico 22.



Gráfico 22. Satisfacción con el sueldo

Se puede observar en el gráfico 23 que la mayoría de los empleados se sienten satisfechos con el sueldo percibido, sólo uno de ellos (del departamento de despacho) está parcialmente en desacuerdo con su remuneración. Sin embargo, tal como muestra el gráfico 24, existe un alto porcentaje de empleados parcial o totalmente insatisfechos con su trabajo y el 43% de ellos atribuye a la dificultad como principal factor de dicha insatisfacción, el 28% cree que la falta de conocimiento contribuye a la insatisfacción y el restante 29% a la presión del trabajo.



Gráfico 23 a. Nivel de Satisfacción en el Trabajo Gráfico 24 b. Factores de Insatisfacción laboral

En cuanto a la percepción del riesgo laboral que se muestra en el gráfico 25, el 57% de los trabajadores percibe su trabajo como de alto riesgo (sobre todo el área de bodega y despacho), la mayoría coincide que su trabajo es riesgoso porque deben manipular mercadería toxica, inflamables y peligrosa. La organización en la bodega no es la más adecuada considerando el espacio y el tipo de mercadería a almacenar.



Gráfico 24. Riesgo Laboral



Gráfico 25. Funciones del personal

Para concluir la entrevista se preguntó a los empleados si es que conocían todas las funciones que desempeñan en su cargo y los resultados (mostrados en el gráfico 26) indican que el 57% contestó que no las conocían, lo cual representa un elevado porcentaje que se atribuye a la falta de un manual de funciones que describa las actividades que tiene que desempeñar y las responsabilidades de cada empleado.

CAPITULO IV

Estudio técnico de la situación actual.

4.1. Organigrama actual



4.2. Departamento Administrativo

La Ferretería La Casa del Maestro en la actualidad tiene como Administrador General al Sr. Roberto Honores, quien se encarga de manera general de dirigir y controlar todas las áreas de la empresa. Tiene a su cargo a una persona responsable del control de los inventarios y tres personas responsables del despacho a los clientes.

También cuenta con una contadora encargada de la contabilidad general de la empresa y de todos los trámites pertinentes a materia tributaria.

4.3. Especificación de funciones

Aunque La Ferretería la casa del no tiene una manual de funciones que especifique que debe realizar cada uno de sus empleados. Dentro de la investigación se ha observado y resumido las siguientes funciones por cargos.

Administrador General:

Es el responsable de orientar a la empresa hacia el logro de los objetivos y metas planteadas realizando todas las gestiones necesarias que ayuden a su consecución.

Su función es impulsar actividades que promuevan el desarrollo de la Ferretería, supervisa de manera general el trabajo diario del personal organizando y coordinando turnos y horarios de trabajo, particularmente en el área de despacho y bodega. También se encarga de controlar el correcto funcionamiento de todas las áreas de La Ferretería. Controla los inventarios trimestralmente con la toma física y con el reporte del bodeguero. Además es el encargado de la caja de La Ferretería y del cobro a clientes de crédito, siendo el responsable del cuadro y control diario del efectivo, incluyendo la autorización de vales de caja o anticipos que son descontados a fin de mes al personal.

Adicionalmente es el responsable de las compras buscando los proveedores más convenientes que brinde un oportuno abastecimiento del inventario, equipos y materiales necesarios para el correcto funcionamiento de la empresa. Tratando de obtener acuerdos comerciales que permitan adquirir materiales e insumos de calidad a un precio adecuado y en el momento justo.

Contadora:

Es la responsable de registrar todas las operaciones de la empresa en los libros contables, además debe realizar pagos de impuestos y controlar que la ferretería cumpla todos sus compromisos tributarios, su labor incluye desde la elaboración de roles, pagos de impuestos, retenciones, hasta descontar los vales de caja o anticipos concedidos al personal, etc.

Además es la encargada de realizar los pedidos a las imprentas autorizadas de los documentos exigibles por el SRI (facturas, notas de venta, etc.), verifica la toma física de inventarios para compararla con el registro contable.

Bodeguero:

Lleva el control de todos los movimientos de la mercadería, equipos y materiales que ingresan o salen de la Ferretería por medio de compras, ventas, devoluciones o baja de los mismos. Cuando llega la mercadería es el encargado, junto al administrador, el número de unidades y el estado de lo recibido para confirmar con la descripción de las facturas, luego solicitando ayuda a los despachadores procede a perchar la mercadería y ubicarla en la bodega. **Elabora reportes mensuales del nivel de inventario que son presentados al administrador con el fin de identificar posibles fugas y tratar de dar solución oportuna.**

Despachadores:

Su labor radica detrás del mostrador atendiendo oportunamente cualquier inquietud de los potenciales compradores y despachando los pedidos de los productos solicitados por los clientes e indicarle a la caja los productos comprados para el cobro de los mismos.

Adicionalmente son responsables de mantener limpia su área de trabajo y de manera organizada los productos en perchas y mostrador buscando que estos sean lo más visibles y atrayentes para el cliente.

4.4.- Problemas en el área Administrativa y Organizacional

De acuerdo al análisis realizado dentro de la investigación de los procesos de trabajo en La Ferretería La Casa del Maestro, se pudo determinar que algunas de las principales falencias son:

- La empresa no posee una misión, visión, objetivos ni metas claramente establecidas ni a corto ni a largo plazo.
- De igual forma se encontró una desorganización en las diferentes áreas de trabajo, ya que no se coordina ni controla adecuadamente las funciones y responsabilidades del personal dentro de las mismas. Además no existe un reglamento por escrito de las políticas y procedimientos de la empresa.
- Un problema muy importante que se detectó es que existe un mínimo control del personal debido a que el Administrador General realiza demasiadas tareas que le impiden ejercer sus funciones con efectividad.
- Otro grave problema detectado es que no se cuenta con formatos predefinidos para los reportes de ventas, inventarios, análisis de precios, costos, gastos, etc. que faciliten la labor de análisis y control de las operaciones de la empresa y esencialmente no se lleva un archivo ordenado de los mismos como recurso estadístico.
- La empresa tampoco cuenta con un plan de contingencia, ni con el personal técnicamente capacitado para reemplazar puestos claves como el de Bodeguero o el de la Contadora, no existe un segundo al mando que cubra al Administrador General en casos de emergencia.
- Dentro del ámbito organizacional, se pudo observar que no existe ningún tipo de motivación ni planificación de entrenamiento y capacitación, ya sea del personal operativo o administrativo.
- Finalmente se debe mencionar que actualmente los sistemas informáticos con que cuenta la empresa no son los adecuados ni se adaptan a las necesidades de la empresa para llevar un registro confiable de todas las transacciones realizadas, sean estas ventas, inventario, gastos. etc.

4.5. Capacidad

La capacidad de La Ferretería La Casa del Maestro esta medida básicamente por la capacidad diaria de atención al cliente dado por el espacio físico y la cantidad de personal existente, considerando el número de clientes que pueden atenderse durante la jornada de trabajo. La tabla 2 ayuda a calcular la capacidad de atención con una regla de tres simple.

Nº Clientes Atendidos	Tiempo
40	3 horas
X	8 horas

De lo cual resulta que la capacidad actual de atención es 107 clientes aproximadamente en una jornada de 8 horas de trabajo.

4.5.1. Medición de tiempos de servicio

La medición de tiempos realizada dentro de la investigación en La Ferretería La Casa del Maestro se implementó con el objetivo de evaluar la rapidez de atención que se estaba brindando al cliente. Esto permite identificar retrasos en el servicio, tiempos improductivos e inclusive evaluar la necesidad de más personal para atender el flujo de clientes o rediseñar la infraestructura existente.

Para cumplir con este objetivo, se desarrollará la medición de tiempo de servicio en un horario pico de atención, donde La Ferretería se encuentra con un flujo alto de llegada de clientes.

Basados en la experiencia del personal más antiguo de La Ferretería y en observaciones diarias, se ha decidido realizar la medición un día lunes entre las 09h30 y las 12h30, debido a que ese día las personas dedicadas a las actividades de construcción realizan sus compras para trabajar durante el transcurso de toda la semana. Para esta tarea se ha decidido dividir en varias secciones el servicio brindado al cliente desde que entra a la Ferretería hasta que cancela y se marcha con el producto. Cada sección es un punto en donde se da un servicio al cliente o se realiza una acción:

- Hora de llegada del cliente.
- Toma de pedido.
- Despacho.
- Emisión de factura (nota de venta).
- Cancelación de Factura (nota de venta).
- Salida del cliente.

Como el objetivo es medir el tiempo de servicio actual, se elaboró un formato en el cual, durante todo el periodo de tiempo anteriormente mencionado se anotó las horas en que se realizaba cada acción por cliente (Ver Anexos 3 y 4). Todos estos datos obtenidos permiten analizar el servicio de La Ferretería desde la perspectiva del tiempo y poder tomar medidas correctivas, si es que ameritan, para eliminar retrasos que actualmente pudieran aumentar el tiempo de permanencia del cliente en el local, lo cual significa una mala utilización de los recursos y la consecuente insatisfacción del cliente.

En los Anexos 3 y 4 se presentan los datos obtenidos de las mediciones realizadas de lo cual se puede analizar lo siguiente:

En el Anexo 3 se puede ver la hoja de toma de tiempos, en la cual se registra la hora y el minuto preciso en que el cliente ingresa a cada etapa del proceso de atención al cliente.

En el Anexo 4 se presenta un análisis de la hoja de toma de tiempos, donde se calcula la **Espera por Atención**, lo cual se considera como el tiempo que transcurre desde que el cliente llega hasta que se le toma el pedido, el **Intervalo en Pedido** que se considera como el tiempo en que se demora el empleado en terminar de tomar el pedido del cliente y comenzar el despacho. También se considera la **Duración del Despacho** que no es más que el tiempo en que se demora el empleado despachando el pedido del cliente y comienza la facturación. El **Tiempo de Facturación** es el intervalo de tiempo en que se demora el empleado facturando para que el cliente pueda proceder a pagar en caja y termina el estudio por etapas con el análisis de **Tiempo de Caja**, considerado como el lapso que se demora el cliente hasta salir de la caja. La sumatoria de cada etapa constituye el tiempo en que permanece el cliente en el local, lo cual se indica en la columna **Permanencia en el Local** del Anexo 4.

Analizando los resultados de la medición de tiempos, en promedio, lo que más retrasa el proceso de atención al cliente es el tiempo de espera por atención, dado que sólo existen 3 empleados en el área de despacho, en las horas pico no se abastecen para atender a los clientes y los demás funcionarios (Administrador y Bodeguero) deben dejar momentáneamente sus cargos para ayudar al despacho, aun así, el tiempo que un cliente espera en promedio para ser atendido es de siete minutos, lo cual incomoda frecuentemente al cliente.

La segunda actividad que lleva más tiempo ejecutar es la duración del despacho, se puede notar que en ocasiones, tal como el cliente siete de la medición, una persona debe esperar cinco minutos para que le tomen el pedido y trece para que le despachen cinco artículos.

4.6. Control del inventario

De acuerdo a las observaciones realizadas, se pudo verificar que el encargado de tratar de controlar el stock de la mercadería almacenada es el bodeguero, quien es el que lleva manualmente un registro de la mercadería que ingresa por compras o egresa para abastecer las perchas y vitrinas de la Ferretería. Sin embargo, en las horas pico, el bodeguero deja su custodio para ayudar al despacho de los clientes en el mostrador, esté es el momento más complicado para el control de la mercadería ya que si no existe producto en perchas, cualquier trabajador retira la mercadería de la bodega para continuar con el despacho y luego se trata de establecer por diferencias la mercadería total que se sacó de la bodega. Este tipo de control es extremadamente deficiente ya que a más de no llevar un registro automatizado con su debido soporte, la forma de realizarlo manualmente es poco ortodoxa.

4.7. Problemas operacionales de la empresa

- No se tiene claramente definidas, establecidas y organizadas las funciones y responsabilidades de todo el personal de la empresa, tanto del personal administrativo como del personal operativo, ya que el personal no tiene el compromiso de entender que cierta labor es responsabilidad de ellos únicamente.

No se cuenta con el personal de despacho suficiente para atender la demanda de los clientes en las horas pico. Esto causa que ciertas labores, especialmente en el área operativa y de servicio (Bodeguero, Despachadores y Caja) no se realicen de manera eficiente y continua, lo que se refleja en un mal servicio ante el cliente y su correspondiente insatisfacción. Este problema es notable por ejemplo, en la ejecución de funciones en horas pico, donde los empleados abandonan temporalmente cargos sensibles como es la caja y la bodega para ayudar al personal de despacho.

No se cuenta con un sistema computarizado de control de inventarios que permita controlar eficientemente la entrada y salida de la mercadería ayudando a verificar la rotación de los inventarios para no quedar desabastecidos en las perchas. Además de la medición de tiempo se pudo notar que el cliente debe esperar para que le tomen el pedido el empleado (verificando si existe el producto en stock) y luego debe esperar para que le hagan la factura. Estas actividades se podrían combinar con un sistema computarizado que le permita al personal de despacho verificar las existencias, tomar el pedido y elaborar el comprobante de venta al mismo tiempo, disminuyendo el tiempo que el cliente permanece en el local y mejorando la percepción de servicio de calidad.

Además se pudo notar que el espacio físico no es el adecuado para atender eficientemente al cliente, dicho espacio es reducido e impide la correcta circulación del flujo de personas y resulta incómodo para el cliente desplazarse en ese sector.

CAPÍTULO V

LA PROPUESTA DE REINGENIERÍA

5.1. Reingeniería Administrativa

La Ferretería La Casa del Maestro es mucho más que un producto o servicio. Por eso es necesario contar con un análisis, que obligue a pensar, investigar y trabajar en forma estratégica sobre el negocio y no actuar solamente sobre la base de la intuición. Con esto se busca planear y organizar el trabajo de los empleados de la empresa y utilizar todos los recursos disponibles para alcanzar objetivos institucionales establecidos.

El análisis institucional debe ser flexible y tiene que desarrollar una misión, una perspectiva amplia de la empresa, a través de la visión y de sus objetivos y que es lo que debe hacerse para alcanzarlos. Además facilita la interpretación de distintas circunstancias donde se van a desarrollar las actividades de la empresa y busca crear un compromiso en el personal para alcanzar de la manera más efectiva los objetivos establecidos por la empresa.

5.1.1. Misión de la empresa

Somos una empresa que trabaja responsablemente para brindar a sus clientes la mayor variedad de materiales de construcción y de ferretería en general, ofreciendo productos de calidad a un buen precio, siempre comprometidos en brindar un servicio excelente, con la finalidad de generar un crecimiento sostenido y rentabilidad.

5.1.2. Visión institucional

Ser líder en el mercado de materiales de construcción y ferretería.

5.1.3. Objetivos Generales

- Buscar permanentemente la satisfacción de los clientes, a través de un producto de calidad brindado con el mejor servicio, mejorando continuamente los procesos para optimizar los resultados en todas las áreas de la compañía.

5.1.4. Objetivos Específicos

- Alcanzar en tres años aproximadamente el 30% del mercado.

- En el primer año llegar a tener una capacidad de atención de 340 personas diarias.
- Para el primer año tener una facturación de 1.000 dólares diarios.
- Introducir nuevas líneas de productos para satisfacer las necesidades del consumidor.
- Mejorar el nivel de servicio en general aumentando así los índices de productividad, eficiencia y utilización de recursos.
- En los tres primeros años, lograr un posicionamiento en el mercado que ubique a la Casa del Maestro como líderes en comercialización y distribución de productos de ferretería en general.
- Implementar un sistema automatizado para los procesos de facturación, control de inventarios y contabilidad general de la compañía.
- Establecer estrategias comerciales innovadoras para lograr un aumento en la demanda de todos los productos.

5.1.5. Análisis Organizacional

El factor humano no puede ser secundario a ningún otro factor en una empresa. El éxito de una compañía dependerá del desempeño de sus trabajadores, sin importar el tamaño de su fuerza laboral. Debido a que las ferreterías se diferencian básicamente en la calidad del servicio al cliente, ya que por lo general, no existe exclusividad en productos, la reingeniería debe evaluar el nivel del desempeño de cada cargo y reestructurarlos para lograr un proceso de negocios más eficiente que el anterior.

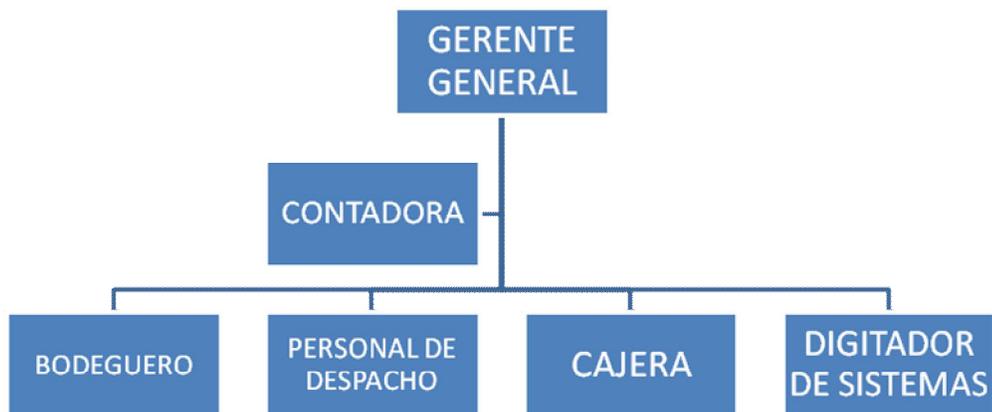
Para esta reingeniería a la Ferretería La Casa del Maestro se ha propuesto una mejora en el desempeño del personal que trabaja en la empresa a través de mediciones de tiempo, reorganización de procesos, etc., pero dado que también se propone la remodelación del local comercial actual, ampliando el área de atención al cliente, para mejorar los tiempos de atención, se necesitará aumentar el personal que actualmente labora en la empresa.

A continuación se detalla el personal requerido para el correcto funcionamiento de La Casa del Maestro, con su respectivo sueldo:

Orden	CARGO	# PERSONAL	S. MENSUAL
1	GERENTE GENERAL(PROPIETARIO)	1	600
2	CONTADORA	1	400
3	DIGITADOR DE SISTEMAS	1	265
4	CAJERA	1	265
5	DESPACHADORES	4	265
6	BODEGUERO	1	265
TOTAL EMPLEADOS		9	

Tabla 4. Sueldos por cargo en la Ferretería La Casa del Maestro

5.1.6. Organigrama con la reingeniería



5.1.7. Manual de Funciones

AREA: ADMINISTRACIÓN

PUESTO: Gerente General.

OBJETIVO DEL PUESTO: La Gerencia General tiene como propósito, planificar, organizar, dirigir y controlar el correcto funcionamiento y desarrollo de la ferretería, de acuerdo a la política institucional establecida.

FUNCION GENERAL: Implementar disposiciones para la modificación, eliminación o creación de políticas y estrategias necesarias para la buena marcha de la Ferretería, evaluando el logro de objetivos y el desempeño de las Oficinas a su cargo.

FUNCIONES ESPECÍFICAS:

- ✓ Planificar, organizar, controlar y orientar las distintas áreas de trabajo que existan en el centro ferretero.
- ✓ Ejercer la representación administrativa y comercial de la Ferretería.
- ✓ Evaluar el desempeño de las oficinas a su cargo, acorde a las políticas y objetivos de la empresa.
- ✓ Dirigir y supervisar las acciones de mejora y rediseño de procesos del negocio, calidad del servicio que se brinda y la productividad institucional.
- ✓ Delegar las atribuciones que sean necesarias para la mejor marcha de la ferretería.
- ✓ Formular e implementar las estrategias necesarias para mejorar la rentabilidad de la inversión y el posicionamiento de la empresa.
- ✓ Planear, organizar, controlar y evaluar la gestión de compra y venta de materiales, suministros e insumos en la empresa.
- ✓ Supervigilar que se encuentre al día la contabilidad y los registros de ingresos y salidas de efectivo que se llevan a cabo en la Ferretería.
- ✓ Velar por el oportuno cumplimiento de las obligaciones tributarias.
- ✓ Asegurar que exista un adecuado control y supervisión de las actividades operativas, para que estas se desarrollen de acuerdo a las normas de la ferretería.
- ✓ Velar por el cumplimiento de las políticas institucionales.

- ✓ Nombrar, promover, trasladar, sancionar o despedir conforme a ley a los empleados y obreros de la Ferretería La Casa del Maestro.
- ✓ Autorizar los gastos e inversiones que se estimen necesarios para la tienda.
- ✓ Ejecutar los actos y contratos con los proveedores y clientes de la Ferretería
- ✓ Establecer las remuneraciones de los empleados y operarios que laboran en la institución en concordancia con las disposiciones legales.
- ✓ Crear un ambiente laboral en el que las personas puedan lograr las metas de la empresa, optimizando los recursos disponibles.
- ✓ Implementar una estructura administrativa que contenga los elementos necesarios para el desarrollo de los planes de acción.
- ✓ Definir necesidades de personal consistentes con los objetivos y planes de la empresa.
- ✓ Ejercer un liderazgo dinámico para volver operativas las actividades desarrolladas diariamente en la ferretería.

AREA: CONTABILIDAD

PUESTO: Contador.

OJETIVO DEL PUESTO: Mantener la información contable actualizada, automatizada e interactiva, para su utilización por las áreas Operativas.

FUNCIÓN GENERAL: Recopilar, registrar y analizar la información contable para la elaboración de los estados Financieros.

FUNCIONES ESPECÍFICAS:

- ✓ Mantener la información contable actualizada.

- ✓ Planificar, organizar, dirigir, controlar y evaluar el funcionamiento del Área.
- ✓ Registrar las provisiones de entrega y salida.
- ✓ Archivar comprobantes de compras y ventas, recibos por honorarios, guías de remisión y demás soportes en forma correlativa, según el número de secuencia.
- ✓ Provisionar facturas por compras, recibos por honorarios, preparar el registro por compras y honorarios.
- ✓ Provisionar las ventas diarias y preparar el registro de ventas.
- ✓ Preparar la liquidación de impuestos.
- ✓ Realizar asientos contables en los libros que posee la empresa.
- ✓ Tramitar autorizaciones de impresión de documentos y declaraciones de baja por pérdida de documentos al S.R.I.
- ✓ Preparar los estados financieros.
- ✓ Verificar registros, realizar correcciones, actualizar la información y cerrar el mes de trabajo en el sistema contable.
- ✓ Emitir informes técnicos sobre avances y resultados de los aspectos financieros.
- ✓ Controlar la emisión de facturas.
- ✓ Manejo de cuentas bancarias de la Ferretería.
- ✓ Manejo de libro Caja y bancos.
- ✓ Manejo de caja chica con sus respectivos soportes.

- ✓ Coordinar el pago a proveedores, fechas de vencimiento y otros pagos
- ✓ Otras funciones que le asigne el Gerente General.

CAJA

PUESTO: Cajero.

OBJETIVO DEL PUESTO: Recibir los ingresos provenientes de la Cobranzas por la venta de materiales a los clientes durante el día.

FUNCIÓN GENERAL: Controlar la asignación del dinero en el Área Operativa correspondiente de los ingresos diarios, así como el abono en la cuenta del usuario.

FUNCIONES ESPECÍFICAS:

- ✓ Emitir un informe diario y mensual del efectivo cobrado.
- ✓ Aplicar las políticas de seguridad para el manejo del dinero obtenido durante el día.
- ✓ Preparar un informe mensual de los cobros con tarjeta de crédito.
- ✓ Informar y hacer seguimiento de las facturas pendientes de cobro y otras cuentas por cobrar.
- ✓ Recibir el pago de los clientes de la Ferretería La Casa del Maestro, previa emisión del comprobante correspondiente.
- ✓ Preparar el reporte de los pagos efectuados por los clientes al término del día y luego remitirlo al supervisor (Contador) junto con el dinero en efectivo al área correspondiente para que efectúe el arqueo respectivo.
- ✓ Verificar la autenticidad y legalidad de las formas de pago que realizan los clientes.

- ✓ Registrar los pagos de contado o a crédito cobrados en el sistema.
- ✓ Orientar al usuario que acude a caja, con buen trato y calidez.
- ✓ Realizar otras funciones que se le pueda asignar.

AREA: SISTEMAS

PUESTO: Asistente de Sistemas.

OBJETIVO DEL PUESTO: Apoyar a las Áreas Operativas en la Sistematización de la información que sea integrado al Sistema de Información de la ferretería La Casa del Maestro.

FUNCIÓN GENERAL: Analizar, diseñar, implementar, organizar, distribuir, actualizar y controlar al Sistema de Información que posee la Ferretería.

FUNCIONES ESPECÍFICAS:

- ✓ Supervisar la programación, implementación y prueba de los programas (Software) que son utilizados por la Ferretería.
- ✓ Llevar un previo inventario y control de los equipos que posee la Ferretería.
- ✓ Administrar la Red Interna y Externa del Sistema de la Ferretería.
- ✓ Proporcionar soporte a los usuarios de las Áreas Operativas en el manejo de los Software existentes en la Ferretería.
- ✓ Revisar que el servidor esté conectado con el resto de computadoras, y que el sistema se inicialice correctamente.
- ✓ Realizar periódicamente copias de seguridad en el sistema, para evitar pérdidas de información.

- ✓ Supervisar que los puntos de ventas, no activen programas adicionales, para evitar la contaminación del Sistema y pérdida de información por motivo de virus informáticos.
- ✓ Revisar constantemente el sistema, para dar visto bueno a la buena utilización del mismo.
- ✓ Es responsabilidad del asistente de sistemas que los operarios tengan conocimientos del sistema utilizado, de lo contrario, apoyar a su utilización.
- ✓ Programar los servicios de mantenimiento preventivo y recuperativo de los equipos de cómputo de la Ferretería.
- ✓ Actualizar y controlar los Software comerciales que se manejan en la Ferretería La Casa del Maestro.
- ✓ Orientar al usuario que acude a solicitar servicio del asistente de Sistemas con buen trato y calidez.
- ✓ Otras funciones que se le pueda encomendar.

AREA: LOGÍSTICA

PUESTO: Jefe de inventarios, compras y bodega.

OBJETIVO DEL PUESTO: Asegurar que los servicios de la ferretería cuenten con los recursos materiales que necesitan para su adecuado funcionamiento.

FUNCION GENERAL: Diseñar, Organizar, dirigir y controlar la administración de los recursos materiales de la empresa.

FUNCIONES ESPECÍFICAS:

- ✓ Mantener actualizada la lista de proveedores e informar al administrador sobre materiales disponibles en el mercado cuya utilización puede resultar conveniente para la empresa.

- ✓ Controlar el consumo de materiales en las diferentes áreas de la ferretería.
- ✓ Realizar el seguimiento de las adquisiciones y almacenaje de materiales.
- ✓ Llevar un registro sistemático de los inventarios de la empresa.
- ✓ Diseñar, implementar y controlar las medidas necesarias para la adecuada conservación y seguridad del material almacenado.
- ✓ Realizar las cotizaciones de insumos solicitados, confeccionar cuadro de cotizaciones y seleccionar a los proveedores que ofrezcan materiales de calidad y a bajos costos.
- ✓ Supervisar que el inventario este actualizado y que tenga una adecuada rotación
- ✓ Verificar y mantener el stock necesario de materiales y repuestos en la ferretería.
- ✓ Velar por el Orden, seguridad y privacidad de los documentos de Logística.
- ✓ Solicitar la compra de materiales cuando sea necesaria.
- ✓ Recibir, verificar y archivar las facturas de compra y las Notas de ingresos y egreso.
- ✓ Otras funciones que le sean asignados.

AREA: OPERACIONES

PUESTO: Despachador.

OBJETIVO DEL PUESTO: Apoyar al área de almacén y ventas con el recibo y despacho de materiales.

FUNCION GENERAL: Recibo, identificación, descripción y despacho conforme a su especialidad, de los materiales, equipos, productos, herramientas, mercadería e insumos de construcción que la ferretería posee.

FUNCIONES ESPECÍFICAS:

- ✓ Verificar el embarque y desembarque de materiales, herramientas, mercaderías e insumos de construcción de la ferretería al interior y exterior del almacén.
- ✓ Tramitar los formatos y documentos relacionados con el recibo y despacho de materiales, herramientas, mercaderías, e insumos de ferretería, así como su identificación.
- ✓ Acomodar en las perchas y sitios de exhibición los materiales y herramientas que lleguen al almacén y que la ferretería considere conveniente.
- ✓ Realizar las actividades necesarias para facilitar la toma de inventarios y auditorias.
- ✓ Armar, identificar, empacar, guardar y reubicar los elementos necesarios para el almacenaje de la mercadería.
- ✓ Manejar adecuadamente equipos y/o herramientas que le proporcione la empresa para el desempeño de sus labores.
- ✓ Cargar y descargar la mercadería en los vehículos, con los equipos y herramientas asignados.
- ✓ Estar actualizada(o) de la información de los productos que ofrece la ferretería.
- ✓ Informar sobre eventuales novedades de productos y sus aplicaciones a los clientes.
- ✓ Asesorar al cliente sobre la mejor forma de comprar y utilizar los productos.

- ✓ Comunicar al cliente las novedades sobre precios de los productos.
- ✓ Confeccionar informes sobre reclamos y novedades de los clientes.
- ✓ Orientar a los clientes, con buen trato y calidez.
- ✓ Otras funciones que le sean asignados.

5.1.8. Políticas de selección del personal

La selección del personal está encaminada a obtener el mejor Recurso Humano que ofrece el mercado laboral, por ello el proceso de reclutamiento se preocupará por atraer y contratar a individuos cuyas características personales e intelectuales sean las más según el perfil del puesto.

Para realizar una adecuada selección del personal requerido, se han establecido perfiles profesionales para cada una de las áreas de la empresa. Dicho perfil toma en cuenta el nivel de instrucción requerido, los años de experiencia, los conocimientos básicos del puesto y una breve identificación de las responsabilidades del cargo.

El responsable de la selección del personal sería Gerente General quién tendrán la responsabilidad de realizar las entrevistas y evaluaciones respectivas para cada una de las áreas.

Las principales fuentes de reclutamiento de La Ferretería La Casa del Maestro son:

- ✓ Recomendaciones de otros empleados.
- ✓ Anuncios publicitarios.
- ✓ Base de datos interna.

Con el fin de realizar una selección formal y objetiva, los posibles aspirantes a las distintas posiciones deberán pasar por un proceso que consta de las siguientes fases:

- ✓ Presentación de hoja de vida actualizada (con la documentación requerida).
- ✓ Entrevista preliminar con el Gerente General.
- ✓ Evaluaciones grupales.
- ✓ Evaluaciones de potencial, personalidad y técnicas.

5.1.9. Entrenamiento

Es un proceso educacional a corto plazo aplicado de manera sistemática y organizada, mediante el cual las personas aprenden conocimientos, aptitudes y habilidades en función de objetivos definidos que le ayudaran a acoplarse fácilmente dentro de la organización.

En la Ferretería La Casa del Maestro, el entrenamiento transmitirá tres tipos de información:

- ✓ Información general sobre la rutina diaria de trabajo.
- ✓ Un repaso de la historia de la organización, su misión, su visión, sus objetivos, sus operaciones y servicios. Además se le induce al nuevo empleado que el trabajo individual y en equipo contribuye a satisfacer las necesidades de todos.
- ✓ Una presentación detallada, de sus políticas, reglas de trabajo y manual de funciones del personal.

El proceso de entrenamiento tiene por objeto reducir la ansiedad y nerviosismo de los empleados de nuevo ingreso, proporcionando información sobre el ambiente de trabajo y los supervisores, se presentan a los compañeros de trabajo y demás empleados de la organización.

5.1.10. Evaluación de desempeño

La Ferretería La Casa del Maestro tendrá como política institucional el crecimiento profesional y personal de sus empleados, por ello se contará con un sistema de evaluación de desempeño basado en competencias, el cual tiene como finalidad principal, darle al personal una retroalimentación positiva que permita mejorar su perfil profesional y además justificar la cuota salarial asignada a al trabajador.

Esta evaluación es una herramienta muy útil para realizar planes de capacitación y promoción de puestos. Este proceso es realizado por el Administrador General, en colaboración directa con los empleados más experimentados de la empresa y de la persona evaluada.

Esta evaluación se la realizará cada año en el transcurso del mes de enero, puesto que es la época de menor afluencia de clientes es más cómodo organizar y dirigir la evaluación. Para realizarla se deberá llenar un formulario de observaciones, posteriormente se realizará una entrevista entre el evaluado y el Gerente General, para la revisión de los resultados obtenidos y para establecer planes de mejoramiento.

5.1.11. Políticas de motivación para el personal

El nivel de motivación está relacionado con el ambiente general de relaciones humanas. Una pobreza en las relaciones humanas y una baja motivación son resultado un ambiente negativo de trabajo que tiene a desvincular a los empleados de los objetivos institucionales.

Algunas de las principales acciones a tomar en cuanto a las políticas de motivación serán:

- ✓ Capacitación.
- ✓ Organización de Eventos sociales: Cumpleaños del mes, aniversario de la empresa, fiestas de navidad y fin de año, empleado del mes, etc.
- ✓ Bonos, obsequios y premios (en fechas y ocasiones especiales)

5.1.12. Capacitación

La capacitación será una de las principales preocupaciones de la organización, ya que la razón de ser de La Ferretería La Casa del Maestro es el servicio al cliente, por esto, se debe preparar a los empleados para mantener y mejorar el desempeño actual en el trabajo, como para desarrollar nuevas habilidades para trabajos futuros y así poder afrontar los cambios y las demandas del mercado.

La reingeniería considera cinco tipos de capacitaciones fundamentales para potencializar las destrezas de los empleados, dichas capacitaciones (excepto la de inventarios) están dirigidas a todos los empleados pero con especial énfasis para el personal de despacho. El tipo de capacitación y su descripción se mencionan brevemente a continuación:

Servicio al cliente: Después de haber participado en esta capacitación el participante estará en condiciones de reconocer la importancia que tiene para la empresa la satisfacción del cliente, entenderá el concepto de cultura organizacional y calidad en el servicio, identificando los diferentes tipos de clientes, conociendo técnicas de manejo de clientes, cultivando el

proceso de saber escuchar e implementando un procedimiento de atención telefónica.

Ventas de piso y mostrador: Al término de este curso el participante dominará las técnicas básicas de ventas para los empleados de mostrador y de piso de cualquier negocio. El participante, mediante la capacitación formal, utilizará estas técnicas en la empresa considerando el entorno socioeconómico donde se desempeña. Comprenderá la importancia de conocer a plenitud el producto vendido. Identificará el tipo de cliente y aplicará la técnica más adecuada que permita una venta exitosa.

Sistema Informático de Administración: Luego de la capacitación por cargos en el nuevo sistema informático, los empleados podrán utilizar sus cuentas personalizadas para manejar herramientas esenciales de contabilidad, caja y bancos, cuentas por cobrar (clientes), cuentas por pagar (acreedores), nómina y roles de Pago (empleados), inventarios, compras, importaciones, ventas (facturación), seguridad, mantenimiento y configuración. Así como también permitirá al personal de sistemas una mejor gestión de la base de datos de la compañía.

Administración de Bodegas y Manejo de Inventarios: Al finalizar el curso el participante será capaz de dominar nuevas técnicas de administración de bodegas y manejo de inventarios, adquiriendo una visión más amplia de la ubicación relativa de la bodega en el flujo productivo de una empresa, enfatizando la importancia de un adecuado, transparente y oportuno manejo y control de las existencias.

Asesoría técnica en productos de ferretería: Una vez recibida la capacitación el participante estará dotado de conocimientos necesarios para la argumentación de la venta, conocerá las características técnicas y de funcionamiento de los diferentes productos adquiriendo habilidades que les permitan ofrecer a cada tipo de cliente el producto más adecuado a sus necesidades. El curso además fomentará la importancia de tener un mejor conocimiento del producto en la venta frente al despacho.

5.2. Reingeniería Operativa

La reingeniería en esta sección pretende realizar un análisis de la capacidad de atención que se tiene y como esta puede mejorar. Se establecerá tiempos estándares para conocer cuánto tiempo debe tomar atender a un cliente, estipularemos controles de calidad e implementaremos políticas de seguridad laboral, todo esto con el fin de proveer un servicio de calidad.

5.2.1. Análisis y recomendaciones de la capacidad de atención

Es necesario para todas las empresas analizar la capacidad ya sea de producción o de servicio que pueden implementar con el fin de poder abarcar la mayor cantidad de demanda, optimizar las utilidades para la empresa y lograr mayor participación en el mercado.

En el caso de La Ferretería La Casa del Maestro, la capacidad de atención está determinada por tres factores básicamente:

- ✓ El espacio que se ha designado en la Ferretería para atender al cliente.
- ✓ La cantidad de empleados asignados al área de despacho y la eficiencia en cuanto a la atención dentro del local.
- ✓ El volumen de producto que mantiene la Ferretería en las perchas un día determinado para atender los pedidos del cliente.

Los tres factores mencionados con anterioridad afectan de manera directa el servicio que se le brinda al cliente, por lo que si uno de ellos falla significa insatisfacción para el cliente o ineficiencia en la utilización de los recursos para la empresa.

En lo que respecta a la capacidad (Ver Tabla 2) se ha podido percatar que durante las horas pico existe poco espacio para atender a las personas, por lo que es común ver en este horario gente esperando en las afueras de la ferretería que se desocupe el lugar para entrar y ser atendido. Teniendo en cuenta que la hora pico de trabajo para La Ferretería La Casa del Maestro es constante a lo largo de la jornada de trabajo diaria, dentro de la propuesta de reingeniería planteamos básicamente aumentar el espacio físico del local, lo que solucionaría en parte el problema de falta de capacidad e incomodidad que actualmente tienen los clientes, a su vez la ampliación brinda la oportunidad de relanzar la imagen como un sitio amplio, limpio, cómodo y organizado que atraiga una mayor clientela.

FERRETERÍA LA CASA DEL MAESTRO	
ESTIMACIÓN DE LA CAPACIDAD	
HORAS PICO	
Tipo	Nº de clientes
Capacidad del local	25
Capacidad por despachador	5

Tabla 2. Estimación de la capacidad de atención

Al evaluar la cantidad de clientes que en promedio son atendidos por hora se ha notado que cada despachador puede atender aproximadamente a 5 clientes por hora (ver tabla 2), Sin embargo esta capacidad está limitada por factores como la falta de stock y la indecisión de compra de los clientes. Es resultado es deficiente por lo cual considerando la eficiencia promedio de un trabajador de Ferretería se establece que el número de clientes que un despachador debe atender en promedio por hora son 8 clientes. Analizando el factor número de productos en percha, se ha podido notar que en las horas pico ciertos productos quedan desabastecido en las perchas y resulta muy difícil para los empleados actuales reabastecer las perchas, por lo tanto se recomienda contratar un despachador más y dejar la tarea de reabastecimiento al bodeguero con la supervisión del Gerente General.

5.2.2. Tiempos estándares

Con los tiempos estándares se intenta determinar un nivel aceptable de atención, en el cual se deba realizar procesos internos de La Ferretería La Casa del Maestro. De este modo evaluaremos el rendimiento de cada empleado y la calidad del servicio al cliente.

Tal como se menciona en la sección 4.5.1., en donde medimos los tiempos actuales de servicio, podemos notar del anexo 4 que el tiempo promedio que un despachador atiende a un cliente es de 17 minutos, considerando como tiempo de despacho a la espera por atención, intervalo de pedido y duración del despacho. Los resultados obtenidos de la investigación indican que una demora excesiva en la atención es uno de los puntos que de manera mayoritaria los clientes piden mejorar a La Casa del Maestro. Dentro de los análisis de tiempos estándares indicamos en la sección 5.2.1 que cada empleado en promedio debe atender a 8 clientes por hora, lo cual expone que un despachador debe demorarse en sus procesos alrededor de 7 minutos y medio, esto permitirá una mayor satisfacción al cliente y reducirá su permanencia en el local de 19 minutos a 10 minutos promedio aproximadamente (ver anexo 4).

5.3. Reingeniería comercial.

Para lograr satisfacer a los consumidores, La Ferretería La Casa del Maestro está obligada a llevar su producto hacia el consumidor a través de promociones en el canal de distribución para llegar fácilmente a quien Va a comprarlo. Se debe:

- ✓ Mejorar la exhibición del producto para hacerlo más atractivo al cliente.
- ✓ Realizar combos con precios especiales, de esta manera se podría mejorar la rotación de los productos menos comprados al establecer paquetes con productos de mayor demanda.
- ✓ Realizar pruebas en sitio de la utilidad de productos nuevos o existentes.

Para lograr satisfacer a los consumidores, la empresa está obligada a brindar un servicio con alto nivel de calidad, ofreciendo productos a un precio razonable, en las cantidades justas, característica que en su conjunto tienden a mantener su posición y participación en el mercado.

De los factores señalados en el párrafo anterior el de mayor importancia es considerado el de la calidad en la atención al cliente, puesto que las personas tienden a adquirir productos en una ferretería por la calidad del servicio que se le brinde.

5.3.1. Estrategias de Marketing

Cuando se consideran las decisiones de marketing y la manera como estas pueden afectar la demanda de los productos de La Ferretería La Casa del Maestro, se debe analizar estrategias tales como: Modificación de campañas de publicidad o establecimiento de promociones especiales.

A continuación damos cuatro estrategias alternativas que serían favorables para La Casa del Maestro.

5.3.1.1. Estrategia para atraer nuevos clientes.

Para incrementar el número de clientes, La Ferretería La Casa del Maestro debe aumentar la disposición o la capacidad de compra del producto.

- La disposición de compra se puede estimular mediante uno de los tres enfoques:
 1. Demostrar los beneficios con los que ya cuenta el producto.
 2. Modificar la estructura o el tamaño de ciertos productos para que se ajusten a las necesidades de ciertos grupos de consumidores.
 3. Demostrar o promover nuevos beneficios de los productos existentes.

- La capacidad de compra puede mejorarse con las oferta de precios bajos o de crédito en el caso de los pedidos hechos al por mayor, siempre y cuando se haya asegura el compromiso del cliente a través de la utilización de letras de cambio o pagaré, brindando una mayor capacidad de compra al cliente.

5.3.1.2. Estrategias para aumentar las compras de los clientes actuales.

La estrategia de marketing puede dirigirse también hacia el aumento de la disposición de compra con más frecuencia o en mayor volumen, utilizando uno de los siguientes enfoques.

Ampliación del uso.- Los consumidores pueden incrementar el uso si se puede demostrar la variedad de usos o de ocasiones de uso. Por ejemplo un taladro con brocas especiales se lo puede usar para pulir superficies pequeñas.

Aumento de los niveles de consumo del producto.- Menores precios por volumen vendido o una mejor percepción puede llevar a incrementar las ventas y posiblemente a una rotación más rápida de productos.

Rediseñar productos y proporcionar alternativas.- El rediseño de productos puede considerarse como una estrategia de demanda selectiva, lo cual puede ayudar a captar clientes de compradores eventuales. Además, el ofrecer un producto alternativo al deseado por el cliente amplía la perspectiva de compra y mejora la rotación de los productos.

5.3.1.3. Estrategias para expandir el mercado servido

El mercado servido es la porción del mercado relevante que La Ferretería La Casa del Maestro escoge para servir y que refleja el alcance de su producto y sus ofertas de distribución. Para esto La Casa del Maestro considera importante tener en cuenta:

La extensión de líneas de productos.- La Ferretería La Casa del Maestro puede expandir su línea de productos que ofrece al mercado. A través de la introducción de productos con diferentes características tales como: Repuesto de bombas de refrigeración y de bicicletas. Este análisis se determinó en base a las observaciones de las preferencias del consumidor y la experiencia del propietario.

5.3.1.4. Estrategias para captar clientes de los competidores.

Los compradores eligen considerando el proceso de elección como algo no rutinario, compararán las alternativas en términos de los diversos atributos. Debido a que las decisiones finales se basan, principalmente, en estas percepciones, las estrategias de adquisición de los clientes se basarán fundamentalmente en la manera como los productos y las empresas se posicionan en su mente. Dicho posicionamiento se lo obtendrá en base a los siguientes criterios:

- **Posicionamiento diferenciado** - Implica distinguirse mediante la oferta de atributos distintos o atendiendo a un tipo de cliente específico, lo cual se pretende lograr con la reducción de los tiempos de atención al cliente, mejora de la calidad del servicio y ofreciendo las nuevas líneas de productos.

Además se promocionará un valor agregado al cliente debido a las recomendaciones y breve explicación de funciones básicas que den los despachadores al cliente. Dicha asesoría técnica puede ser proporcionada gracias a los conocimientos adquiridos en las capacitaciones.

5.3.2. Estrategias publicitarias.

Una de las estrategias publicitarias que se implementarán para la identificación y diferenciación de La Casa del Maestro es su slogan, el cual se describe a continuación:

La Casa del Maestro: “Excelente calidad al precio más bajo”

La palabra calidad tiene un amplio significado lo cual engloba durabilidad, resistencia y utilidad de los productos, así como también enmarca la rapidez en la atención y la amabilidad con que se ofrece el servicio y demás cualidades que diferencian a La Casa del Maestro de las demás ferreterías.

Dichas cualidades diferenciadas se las anunciará a través de distintos medios de comunicación como prensa, radio y televisión local. Además se utilizará el avance tecnológico para el diseño de una página web que promueva los productos y servicios de La Casa del Maestro a través de internet, incluso se hará uso de las redes sociales para llegar a una proporción mucho mayor de la población.

5.3.3. Estrategias para mejoramiento del Servicio

En las encuestas realizadas a los clientes de La Ferretería La Casa del Maestro se demostró claramente que estos se encontraban inconformes con el servicio y la atención que la ferretería brinda actualmente, por esto se debe conocer cuáles son todas sus necesidades y que es lo que ellos buscan o prefieren. Para ello se implementará los siguientes aspectos:

- Se deberá implementar un buzón de sugerencias o reclamos.
- Como se lo mencionó anteriormente capacitar constantemente a los empleados, sobre todo a los que guardan relación con la atención al cliente.
- El saludo, la tolerancia al momento de tomar el pedido, la forma en que el despachador indica todas las alternativas de compra, la rapidez y eficacia son importantes para que un cliente se sienta a gusto.

Es importante recordar que los clientes que presentan reclamos han de ser tratados como amigos y con un máximo de cuidado, ya que los reclamos proporcionan una invaluable retroalimentación sobre la calidad del servicio.

CAPÍTULO VI

PLAN FINANCIERO

PROYECTO REINGENIERIA DE PROCESOS "FERRETERIA LA CASA DEL MAESTRO" BALANCE INICIAL

AL 1 ENERO DEL 2012(En dólares)

CONCEPTO		
ACTIVOS		
ACTIVO CORRIENTE		
Caja Chica	0,00	
Bancos	17.901,43	
TOTAL ACTIVOS CORRIENTES		17.901,43
ACTIVO FIJO - NETO		
MAQUINARIAS	3.300,00	
OBRAS FISICAS	1.200,00	
MUBLES DE OFICINA	5.320,00	
	0,00	
TOTAL ACTIVO FIJO NETO		9.820,00
ACTIVO DIFERIDO		
GASTOS PREOPERATIVOS	2.900,00	
TOTAL ACTIVO DIFERIDO		2.900,00
TOTAL ACTIVOS		30.621,43
PASIVO		
PASIVO CORTO PLAZO		
Obligaciones bancarias por pagar	0,00	
TOTAL PASIVOS LARGO PLAZO		0,00
TOTAL PASIVOS		0,00
PATRIMONIO		
Capital Social	30.621,43	
TOTAL PATRIMONIO		30.621,43
Total Pasivos y Patrimonio		30.621,43

El balance general en el cual muestra los valores con los cuales se realizara el proyecto, este presupuesto es para implementar en enero del año 2012.

ESTADOS DE PERDIDAS Y GANANCIAS					
PROYECTO REINGENIERIA DE PROCESOS					
"FERRETERIA LA CASA DEL MAESTRO"					
DETALLE	2.006	2.007	2.008	2.009	2.010
INGRESO POR VENTA	\$ 288.000,00	\$ 306.000,00	\$ 324.000,00	\$ 342.000,00	\$ 360.000,00
COSTOS DE PRODUCCION(variable)	\$ 216.000,00	\$ 229.500,00	\$ 243.000,00	\$ 256.500,00	\$ 270.000,00
UTILIDAD BRUTA	\$ 72.000,00	\$ 76.500,00	\$ 81.000,00	\$ 85.500,00	\$ 90.000,00
GASTOS DE ADMINISTRACION	\$ 35.778,83	\$ 37.567,77	\$ 39.446,16	\$ 41.418,47	\$ 43.489,39
GASTOS DE VENTAS	\$ 1.890,00	\$ 1.984,50	\$ 2.083,73	\$ 2.187,91	\$ 2.297,31
GASTOS FINANCIEROS	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
DEPRECIACIÓN	\$ 1.870,00	\$ 1.994,67	\$ 2.119,33	\$ 648,00	\$ 684,00
INGRESOS ANTES BENEFICIO A TRA	\$ 32.461,17	\$ 34.953,06	\$ 37.350,78	\$ 41.245,62	\$ 43.529,30
REPARTO DE UTILIDAD(15%)	\$ 4.869,18	\$ 5.242,96	\$ 5.602,62	\$ 6.186,84	\$ 6.529,39
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTO RENTA	\$ 27.591,99	\$ 29.710,10	\$ 31.748,16	\$ 35.058,78	\$ 36.999,90
IMPUESTOS 25%	\$ 6.898,00	\$ 7.427,53	\$ 7.937,04	\$ 8.764,69	\$ 9.249,98
UTILIDAD NETA	\$ 20.693,99	\$ 22.282,58	\$ 23.811,12	\$ 26.294,08	\$ 27.749,93

Este cuadro muestra el Estado de Perdida y Ganancias donde se hace referencia desde el año 2006 hasta el año 2010, se toma como base que para el año 2006, tenía un promedio de venta diario de 800 usd, para el año 2007 un promedio de 850 usd, para el año 2008 un promedio de 900 usd, 2009 un promedio de 950 y para el 2010 un promedio de 1.000 usd al día, con lo cual se nota un bajo crecimiento anual promedio de 50 usd por día, el justificativo de este proyecto es que hay un crecimiento en las ventas, pero en volumen y participación de mercado hay un estancamiento y por ende de las ganancias, para lo cual se realiza la reingeniería de procesos para incrementar las ventas y las ganancias netas.

**PROYECTO DE INVERSION EN REINGENIERIA DE PROCESOS
"FERRETERIA LA CASA DEL MAESTRO"**

INVERSION FIJA	Cantidades	VALOR	
		Unitario	Total
MUEBLES DE OFICINA			
VITRINAS	5	300	1500,00
PERCHAS	6	300	1800,00
TOTAL EQUIPOS			\$ 3.300,00

OBRAS FISICAS	UNIDAD DE MEDIDA	VALOR	
		Unitario	Total
OBRAS LIVIANAS	40	15	600,00
MANO DE OBRA	40	15	600,00
TOTAL OBRAS FISICAS			\$ 1.200,00

MUEBLES DE OFICINA	Cantidades	VALOR	
		Unitario	Total
TERMINALES DE FACTURACION	4	400	1.600,00
LECTORES DE CODIGO	4	80	320,00
COMPUTADORAS	3	500	1.500,00
IMPRESORAS CEBRA	2	350	700,00
SERVIDOR	1	1200	1.200,00
TOTAL MUEBLES DE OFICINA			5.320,00
TOTAL INVERSION FIJA			\$ 9.820,00

GASTOS PREOPERATIVOS	Cantidades	V/unit.	V/total
CAPACITACION DE PERSONAL	5	200	1.000,00
GASTOS DE ESTUDIO TECNICO	1	500	500,00
LICENCIA SISTEMA OPERATIVO DOBRA	1	1000	1.000,00
Subtotal			\$ 2.900,00
TOTAL			\$ 12.720,00

CAPITAL DE TRABAJO(1 MES)	V/unit.	CANTIDADES	V/total
LINEA DE REPUESTOS PARA BICICLETAS			
LLANTAS	2	120	240
TUBOS	6	100	600
CATALINAS	2	100	200
RACHES	6	50	300
	3	50	150
SUBTOTAL			1.490,00
LINEA DE REPUESTOS PARA REFRIGERACION			
GASES	20	90	1800
COMPRESORES	150	10	1500
ROLLOS DE CANERIA DE COBRE	80	20	1600
FUNDAS DE TEMPERATURA	20	40	800
CINTAS DE ALUMINIO	15	100	1500
ACCESORIOS DE ACOPLAMIENTO	10	50	500
SUBTOTAL			7.700,00
REPUESTOS PARA BOMBAS DE RIEGO			
BOVINAS	15	40	600
CONDENSADORES	20	40	800
SELLOS	20	50	1000
TURBINAS	40	40	1600
ACOPLES	10	50	500
SUBTOTAL			4.500,00
TOTAL EN LINEAS			13.690,00
GASTOS INDIRECTOS			
CEDULA DE COSTOS INDIRECTOS	1	100	100,00
SERVICIOS BASICOS	40	1	40,00
SUMINISTROS DE OFICINA	10	1	10,00
TRANSPORTACION DE MERCADERIA	100	1	100,00
UNIFORMES DE EMPLEADOS	6	18	108,00
SUBTOTAL GASTOS INDIRECTOS			358,00
Subtotal			\$ 14.048,00

REMUNERACIONES			
TOTAL			3.853,43
TOTAL CAPITAL DE TRABAJO			\$ 17.901,43

TOTAL INVERSION		\$	30.621,43
------------------------	--	-----------	------------------

El monto a invertir es USD 30.621,43, los cuales serán invertidos en adecuación físicas, como obras civiles por un monto de 1.200, se adquirirá nuevas perchas y vitrinas por un monto de 3.300 USD, equipos de oficina por un monto de USD 9.820 con los cuales se adquirirá computadoras y equipos para que los despachadores puedan realizar los pedidos y facturación en menos tiempo, los gastos preoperativos ascienden a un monto de 2.900 de los cuales 400 se destinaran para la creación de una página Web, se reconoce 1.000 para talleres de capacitación a los empleados, gastos de estudios técnicos por USD 500 y 1.000 USD para la adquisición del sistema operativo Dobra(especial para la facturación en ferreterías).

El capital de trabajo consiste en la implementación de nuevas líneas de productos como repuestos para bicicletas, repuestos para refrigeración y repuestos para sistemas de riego por un monto de USD 13.690, más los gastos indirectos que serán reconocidos por un mes que es lo que se espera para que pueda vender los productos de la nuevas líneas, esto sumado a las remuneraciones el capital de trabajo asciende a un monto de USD 17,901.43

ESTADOS DE PERDIDAS Y GANANCIAS PROYECTADOS					
PROYECTO REINGENIERIA DE PROCESOS					
"FERRETERIA LA CASA DEL MAESTRO"					
DETALLE	2.012	2.013	2.014	2.015	2.016
INGRESO POR VENTA	\$ 396.000,00	\$ 435.600,00	\$ 479.160,00	\$ 527.076,00	\$ 579.783,60
COSTOS DE PRODUCCION(variable)	\$ 297.000,00	\$ 311.850,00	\$ 327.442,50	\$ 343.814,63	\$ 361.005,36
UTILIDAD BRUTA	\$ 99.000,00	\$ 123.750,00	\$ 151.717,50	\$ 183.261,38	\$ 218.778,24
GASTOS DE ADMINISTRACION	\$ 47.705,11	\$ 50.090,37	\$ 52.594,88	\$ 55.224,63	\$ 57.985,86
GASTOS DE VENTAS	\$ 2.520,00	\$ 2.646,00	\$ 2.778,30	\$ 2.917,22	\$ 3.063,08
GASTOS FINANCIEROS	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
DEPRECIACION DE PRE-OPERATIVOS	\$ 2.900,00				
DEPRECIACIÓN	\$ 2.493,33	\$ 2.493,33	\$ 2.493,33	\$ 720,00	\$ 720,00
INGRESOS ANTES BENEFICIO A TRA	\$ 43.381,56	\$ 68.520,30	\$ 93.850,98	\$ 124.399,53	\$ 157.009,31
REPARTO DE UTILIDAD(15%)	\$ 6.507,23	\$ 10.278,05	\$ 14.077,65	\$ 18.659,93	\$ 23.551,40
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTO RENTA	\$ 36.874,32	\$ 58.242,26	\$ 79.773,34	\$ 105.739,60	\$ 133.457,91
IMPUESTOS 25%	\$ 9.218,58	\$ 14.560,56	\$ 19.943,33	\$ 26.434,90	\$ 33.364,48
UTILIDAD NETA	\$ 27.655,74	\$ 43.681,69	\$ 59.830,00	\$ 79.304,70	\$ 100.093,43

En este cuadro se hace referencia a la implementación de la reingeniería, la cual producirá un incremento en las ventas teniendo como base que para el año 2012 se venderá 1.100 USD por DIA y se tendrá un promedio de crecimiento del 10% anual en las ventas donde se plantea que para el año 2016 se tendrá un promedio de venta de 1.610,51 USD al DIA. Y

para el primer año tendrá una utilidad neta de 27.655,74 USD, hasta llegar al año 2016 con una utilidad neta esperada de 100.093,43 USD con lo que se justificaría el proyecto de la reingeniería de procesos.

TABLA DE COSTOS FERRETERIA " LA CASA DEL MAESTRO"			
COSTOS FIJOS			
Orden	DESCRIPCION	V/MENSUAL	V/ ANUAL
01	CEDULA DE GASTOS DE ADMINISTRACION	\$ 3.975,43	\$ 47.705,11
TOTAL ANUAL		\$ 3.975,43	\$ 47.705,11
COSTOS VARIABLES			
Orden	DESCRIPCION	V/MENSUAL	V/ ANUAL
01	CEDULA DE COMPRAS	\$ 24.750,00	\$ 297.000,00
02	CEDULA DE GASTOS DE VENTAS	\$ 210,00	\$ 2.520,00
TOTAL		\$ 24.960,00	\$ 299.520,00
Costos totales de producción		\$	347.225,11
INGRESOS TOTALES		\$	396.000,00
UTILIDAD TOTAL		\$	48.774,89

Este cuadro nos muestra los costos fijos y variables para el primer año del proyecto donde se obtiene una utilidad antes de impuestos de 48.774.89, teniendo en cuenta los costos mensuales y anuales.

El siguiente cuadro nos muestra las ventas proyectadas con un promedio de venta de 1.100 USD por DIA, teniendo como supuesto del proyecto 5 años de duración, con la tasa de crecimiento del 10 % anual.

PROYECTO REINGENIERIA DE PROCESOS									
"FERRETERIA LA CASA DEL MAESTRO"									
Presupuesto de ventas proyectadas									
Proyectado a 5 años									
VENTAS	Unidad de medida Dolares	VENTAS TOTALES							
		DIARIA	MENSUAL	Año1	Año2	Año3	Año4	Año5	
DIARIAS	\$	1.100,00	33.000,00	396.000,00	435.600,00	479.160,00	527.076,00	579.783,60	
TOTAL INGRESOS POR AÑOS					396.000,00	435.600,00	479.160,00	527.076,00	579.783,60
PUNTO DE EQUILIBRIO	COSTO FIJO								
	MARGEN DE CONTRIBUCION UNITARIO								
PUNTO DE EQUILIBRIO	3.975,43	0,25	0,00						
PUNTO DE EQUILIBRIO	3.975,43	0,25							
PUNTO DE EQUILIBRIO	15.902	VENTAS MENSUALES							

El siguiente cuadro nos muestra el punto de equilibrio del proyecto, para realizar este cálculo se toma como referencia que la tasa de ganancia en productos de ferretería está en un 25%, para realizar este cálculo se la toma como margen de contribución unitario ya que se tienen muchos artículos en lo que respecta a las ferreterías, al realizar esta calculo tenemos que el punto de equilibrio mensual es de 15.902.

PROYECTO REINGENIERIA DE PROCESOS "LA CASA DEL MAESTRO"

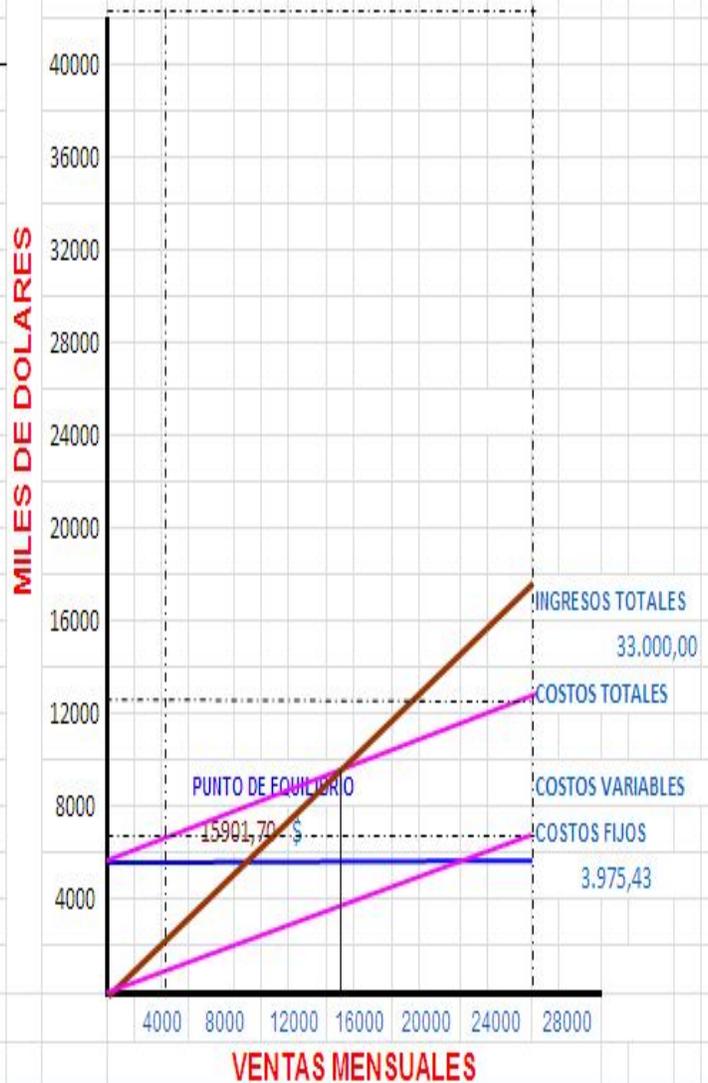
PUNTO DE EQUILIBRIO MENSUAL

VENTAS MENSUALES

$$PE = \frac{\text{COSTO FIJO/MES}}{\text{MARGEN DE CONTRIBUCION UNITARIO}}$$

$$PE = \frac{3975,43}{0,25}$$

$$PE = 15901,703$$



CEDULAS

CEDULA DE PERSONAL

Orden	CARGO	# PERSONAL	S. MENSUAL	B. SOCIALES	T. MENSUAL	S. ANUAL
1	GERENTE GENERAL(PROPIETARIO)	1	500	\$ 185,42	\$ 685,42	\$ 8.225,00
2	CONTADORA	1	400	\$ 152,73	\$ 552,73	\$ 6.632,80
3	DIGITADOR DE SISTEMAS	1	265	\$ 108,61	\$ 373,61	\$ 4.483,33
4	CAJERA	1	265	\$ 108,61	\$ 373,61	\$ 4.483,33
5	DESPACHADORES	4	265	\$ 108,61	\$ 1.494,44	\$ 17.933,32
6	BODEGUERO	1	265	\$ 108,61	\$ 373,61	\$ 4.483,33
TOTAL EMPLEADOS		9				
TOTAL				\$ 3.853,43	\$ 46.241,11	

BENEFICIOS SOCIALES

Orden	CARGO	V/. MENSUAL	13vo	14vo	Aporte Patronal	F.Reserva	Vacaciones	TOTAL
1	GERENTE GENERAL(PROPIETARIO)	500	\$ 41,67	\$ 22,00	\$ 59,25	\$ 41,67	\$ 20,83	\$ 185,42
2	CONTADORA	400	\$ 33,33	\$ 22,00	\$ 47,40	\$ 33,33	\$ 16,67	\$ 152,73
3	DIGITADOR DE SISTEMAS	265	\$ 22,08	\$ 22,00	\$ 31,40	\$ 22,08	\$ 11,04	\$ 108,61
4	CAJERA	265	\$ 22,08	\$ 22,00	\$ 31,40	\$ 22,08	\$ 11,04	\$ 108,61
5	DESPACHADORES	265	\$ 22,08	\$ 22,00	\$ 31,40	\$ 22,08	\$ 11,04	\$ 108,61
6	BODEGUERO	265	\$ 22,08	\$ 22,00	\$ 31,40	\$ 22,08	\$ 11,04	\$ 108,61

CEDULA DE GASTOS DE VENTAS

Orden	DESCRIPCION	PRECIO	CANTIDAD	V/MENSUAL	V/ ANUAL
01	TRANSPORTACION DE MERCADERIA	100	1	\$ 100,00	1.200,00
02	PUBLICIDAD TV	80	1	\$ 80,00	960,00
03	PUBLICIDAD PRENSA	30	1	\$ 30,00	360,00
TOTAL				\$ 210,00	\$ 2.520,00

CEDULA DE GASTOS DE ADMINISTRACION

Orden	DESCRIPCION	V/MENSUAL	V/ ANUAL
01	REMUNERACIONES	\$ 3.853,43	\$ 46.241,11
02	SERVICIOS BASICOS	\$ 40,00	\$ 480,00
03	MOVILIZACION GERENTE	\$ 120,00	\$ 1.440,00
05	SUMINISTROS DE OFICINA	\$ 10,00	\$ 120,00
TOTAL ANUAL		\$ 4.023,43	\$ 47.705,11

Este cuadro nos permite detallar los costos y gastos anuales, teniendo como base 9 empleados los cuales, de los cuales el gerente tendrá un sueldo de 500 USD, la contadora un sueldo de 400 USD, se tendrá un digitador de sistemas, una cajera, 4 despachadores y un bodeguero, los cuales ganaran el sueldo básico, más los beneficios sociales que la ley le corresponde.

En los gastos de venta se reconoce un rubro de por transporte de producto por un monto de 100 USD al mes por concepto de transporte de mercadería, que asumen la empresa cuando le envía la mercadería los proveedores, también se asumen un valor de 80 USD por concepto de publicidad en televisión de un canal local, y un valor de 30 USD los cuales son por concepto de gastos en publicidad escrita.

En los gastos de administración se reconocen los sueldos y salarios, más los servicios básicos, un rubro para movilización del gerente, y los

suministros de oficina, los cuales ascienden a un monto de 3.975,43 USD al mes.

El siguiente cuadro nos muestra los gastos en compras de las nuevas líneas, como son repuestos de bicicletas, repuestos para refrigeración y repuestos para riego, el monto de compras mensuales asciende a un monto de 13.690 USD y los gastos indirectos que ascienden a un monto de 1.200 USD anuales como son los gastos en fundas plásticas.

CEDULA DE COMPRAS

Orden	DESCRIPCION	PRECIO	CANTIDADES	V/MENSUAL
01	LINEA DE REPUESTOS PARA BICICLETAS	120	2	\$ 240,00
02	LLANTAS	6	100	\$ 600,00
03	TUBOS	2	100	\$ 200,00
04	CATALINAS	6	50	\$ 300,00
05	RACHES	3	50	\$ 150,00
			SUBTOTAL	\$ 1.490,00
06	LINEA DE REPUESTOS PARA REFRIGERACION			
07	GASES	20	90	\$ 1.800,00
08	COMPRESORES	150	10	\$ 1.500,00
09	ROLLOS DE CAÑERIA DE COBRE	80	20	\$ 1.600,00
10	FUNDAS DE TEMPERATURA	20	40	\$ 800,00
11	CINTAS DE ALUMINIO	15	100	\$ 1.500,00
12	ACCESORIOS DE ACOPLAMIENTO	10	50	\$ 500,00
			SUBTOTAL	\$ 7.700,00
13	REPUESTOS PARA BOMBAS DE RIEGO			
14	BOVINAS	15	40	\$ 600,00
15	CONDENSADORES	20	40	\$ 800,00
16	SELLOS	20	50	\$ 1.000,00
17	TURBINAS	40	40	\$ 1.600,00
18	ACOPLES	10	50	\$ 500,00
			SUBTOTAL	\$ 4.500,00
TOTAL ANUAL				\$ 13.690,00

CEDULA DE COSTOS INDIRECTOS

Orden	DESCRIPCION	PRECIO(100 U.)	CANTIDAD/ MES	V/MENSUAL	V/ ANUAL
01	FUNDAS PLASTICAS	1	100	\$ 100,00	\$ 1.200,00
02					
TOTAL ANUAL				\$ 100,00	\$ 1.200,00

ANALISIS FINANCIERO
FLUJO DE EFECTIVO DEL PROYECTO REINGENIERIA DE PROCESOS
"FERRETERIA LA CASA DEL MAESTRO"

DETALLE		2.012	2.013	2.014	2.015	2.016	
EQUIPOS DE OFICINA	\$	-3.300,00					
OBRAS FISICAS	\$	-1.200,00					
MUEBLES DE OFICINA	\$	-5.320,00					
GASTOS PREOPERATIVOS	\$	-2.900,00					
CAPITAL DE TRABAJO	\$	-17.901,43					
TOTAL INVERSION	\$	-30.621,43					
INGRESO POR VENTA		\$ 396.000,00	\$ 435.600,00	\$ 479.160,00	\$ 527.076,00	\$ 579.783,60	
COSTOS DE PRODUCCION(variable)		\$ 297.000,00	\$ 311.850,00	\$ 327.442,50	\$ 343.814,63	\$ 361.005,36	
GASTOS DE ADMINISTRACION		\$ 47.705,11	\$ 50.090,37	\$ 52.594,88	\$ 55.224,63	\$ 57.985,86	
GASTOS DE VENTAS		\$ 2.520,00	\$ 2.646,00	\$ 2.778,30	\$ 2.917,22	\$ 3.063,08	
GASTOS FINANCIEROS		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	
GASTOS PREOPERATIVOS		\$ 2.900,00					
DEPRECIACIÓN		\$ 2.493,33	\$ 2.493,33	\$ 2.493,33	\$ 720,00	\$ 720,00	
INGRESOS ANTES BENEFICIO A TRA		\$ 43.381,56	\$ 68.520,30	\$ 93.850,98	\$ 124.399,53	\$ 157.009,31	
REPARTO DE UTILIDAD(15%)		\$ 6.507,23	\$ 10.278,05	\$ 14.077,65	\$ 18.659,93	\$ 23.551,40	
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTO RENTA		\$ 36.874,32	\$ 58.242,26	\$ 79.773,34	\$ 105.739,60	\$ 133.457,91	
IMPUESTOS 25%		\$ 9.218,58	\$ 14.560,56	\$ 19.943,33	\$ 26.434,90	\$ 33.364,48	
UTILIDAD NETA		\$ 27.655,74	\$ 43.681,69	\$ 59.830,00	\$ 79.304,70	\$ 100.093,43	
PAGO DE CAPITAL		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	
FLUJO ANTES DE READICION		\$ 27.655,74	\$ 43.681,69	\$ 59.830,00	\$ 79.304,70	\$ 100.093,43	
READICION DE DEPRECIACIÓN		\$ 2.493,33	\$ 2.493,33	\$ 2.493,33	\$ 720,00	\$ 720,00	
FLUJO EFECTIVO OPERATIVO		\$ 30.149,08	\$ 46.175,03	\$ 62.323,33	\$ 80.024,70	\$ 100.813,43	
MAS READICION DE PREOPERATIVOS		\$ 2.900,00					
RECUPERACION DE CAP. DE TRABAJO						\$ 17.901,43	
VALOR DE SALVAMENTO						\$ 940,00	
FLUJO NETO DE EFECTIVO	\$	-30.621,43	\$ 33.049,08	\$ 46.175,03	\$ 62.323,33	\$ 80.024,70	\$ 119.654,86
FLUJO DE EFECTIVO SIN REINGENIERIA		\$ 28.576,28	\$ 28.647,72	\$ 28.719,34	\$ 28.791,13	\$ 28.863,11	
FLUJO INCREMENTAL	\$	-30.621,43	\$ 4.472,80	\$ 17.527,31	\$ 33.603,99	\$ 51.233,57	\$ 90.791,75

APLICACIÓN DEL V.A.N.	INV. INICIAL	FC1	FC2	FC3	FC4	FC5
	\$ -30.621,43	\$ 4.472,80	\$ 17.527,31	\$ 33.603,99	\$ 51.233,57	\$ 90.791,75
		3.822,90	12.803,93	20.981,35	27.340,80	41.411,13
VAN	\$ 75.738,68					

APLICACIÓN DEL TIR		\$ 396.000,00	MAGEN DE UTILIDAD
TIR	65,56%	\$ 297.000,00	
TASA DE INTERES	17,00%	75,00%	

V.A.N. DE INGRESOS	\$ 106.360,11
V.A.N. DE EGRESOS	\$ 30.621,43

INDICE DE RENTABILIDAD $\frac{\text{V.A.N. DE INGRESOS}}{\text{V.A.N. DE EGRESOS}}$

INDICE DE RENTABILIDAD $\frac{\$ 106.360,11}{\$ 30.621,43}$

INDICE DE RENTABILIDAD \$ 3,47

Considerando que si no se implementa la reingeniería y se mantiene la tendencia de ventas de los últimos meses, en base a la experiencia se pudo estimar que el flujo de efectivo sin reingeniería hubiese tenido un incremento leve, tal como se muestra en el cuadro anterior. Sin embargo,

el cuadro anterior nos indica que si se aplica la reingeniería en la Ferretería “La casa del Maestro”, el proyecto presentaría un VAN positivo de 75.738.68 usd y una TIR del 65,56%, donde se toma como comparación una tasa de riesgo del 17% muy superior a la del mercado, presenta un índice de rentabilidad de 3.47, lo cual indica que por cada dólar invertido tiene una rentabilidad de 3.47, en general el proyecto demuestra índices financieros positivos los cuales indicarían su viabilidad.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones:

- ✓ A pesar de que al aplicar el proceso de reingeniería los costos para la empresa aumentan, los ingresos que se obtendrán, según las proyecciones, son muy superiores a los anteriores, lo cual nos da como resultado una mayor rentabilidad del negocio.
- ✓ La reingeniería a la Ferretería La Casa del Maestro debe ser aplicada para poder satisfacer las necesidades de los clientes, ya que ellos son la razón de ser de cualquier empresa. Con ello se lograría una mayor aceptación, mayores ventas y una mejor posición de mercado.
- ✓ Gracias a la investigación desarrollada en esta reingeniería se pudo identificar las deficiencias en los procesos actuales para aplicar los correctivos necesarios para mejorar la eficiencia del negocio y el nivel de satisfacción de sus clientes.
- ✓ En Proyecto de Reingeniería de Procesos de la Ferretería “La Casa del Maestro”, es viable ya que demuestra índices financieros positivos, como el VAN, TIR y el Índice de Rentabilidad, junto al incremento de las Ventas, con una tasa de crecimiento del 10% anual, justificarían la inversión, para lo cual se recomienda su aprobación e implementación.

Recomendaciones

- ✓ La Ferretería La Casa del Maestro debería implementar en el menor tiempo posible este análisis de reingeniería para aprovechar los beneficios que obtendría mejorando sus procesos.
- ✓ Resulta muy importante que La Casa del Maestro utilice las estrategias de marketing para posicionar mejor su organización para captar nuevos clientes y reforzar la fidelidad de los clientes actuales.
- ✓ Es necesario establecer mecanismos de evaluación de resultados y controles constantes en los procesos para lograr los objetivos planteados.

BIBLIOGRAFÍA.

- Hammer, M. & James, C. (1994). Reingeniería. Editorial Norma.
- Llanova, M. (1995). Porque fracasan con frecuencia los esfuerzos de reingeniería. V Seminario sobre tendencias informáticas del sector público.
- Nieto, R. (1995). Reingeniería de procesos con enfoque en el benchmarking. V Seminario sobre tendencias informáticas del sector público.
- Reingeniería. (1996, Junio). Revista Mercado, p. 15
- Reingeniería. (1999, Mayo 02). Diario La Nación, p. 18

ANEXO 1

Estimado Cliente:

La Ferretería "La Casa del Maestro", ha iniciado un proceso de **Autoevaluación Institucional**, como parte de la nueva política de mejoramiento de la calidad. Sus opiniones servirán para valorar y analizar el desempeño de la empresa.

Al agradecer su colaboración nos permitimos indicarle que, la presente encuesta es totalmente confidencial y anónima cuyos resultados se darán a conocer únicamente en forma tabulada e impersonal.

I. Datos Generales

1. Edad:

15-19 <input type="checkbox"/>	25-29 <input type="checkbox"/>	35-39 <input type="checkbox"/>	45-49 <input type="checkbox"/>
20-24 <input type="checkbox"/>	30-34 <input type="checkbox"/>	40-44 <input type="checkbox"/>	50 en adelante <input type="checkbox"/>

2. Sexo:

Masculino Femenino

3. Lugar de Residencia: _____

4. ¿A qué actividad se dedica? (Puede seleccionar varias)

Carpintería <input type="checkbox"/>	Gasfitería <input type="checkbox"/>	Comerciante <input type="checkbox"/>
Albañilería <input type="checkbox"/>	Electricista <input type="checkbox"/>	Otra: _____

5. ¿Cuánto años lleva trabajando en este negocio?

Menos de un año <input type="checkbox"/>	4 – 6 años <input type="checkbox"/>
1 – 3 años <input type="checkbox"/>	Más de 7 años <input type="checkbox"/>

6. ¿Cuál es su ingreso mensual?

Menos de \$100 <input type="checkbox"/>	\$200,01 – 400,00 <input type="checkbox"/>
\$100,00 – 200,00 <input type="checkbox"/>	Más de \$400 <input type="checkbox"/>

7. Nivel de educación

Primaria Secundaria Superior Ninguna

II. Nivel de satisfacción del cliente

Dígnese contestar las preguntas de 8 a 12 consignando una X en el casillero de su preferencia, utilizando la siguiente escala de valoración:

Totalmente de acuerdo	Parcialmente de acuerdo	Parcialmente en desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
4	3	2	1
No.	PREGUNTAS		ESCALA

		4	3	2	1
8	Los productos vendidos en la Ferretería son de alta calidad ¿Por qué?.....				
9	El personal de despacho atendió su requerimiento de manera oportuna.				
10	La atención brindada por el personal de despacho es amable y cordial.				
11	Los productos están exhibidos adecuadamente. ¿Por qué?.....				
12	Considera que existe gran variedad de productos en la Ferretería.				

13. ¿Los productos entregados están conforme a su pedido?

Siempre Casi siempre A veces Nunca

14. ¿Cuántos minutos transcurrieron hasta ser atendido?

1 – 3 4 – 6 7 – 10 Más de 10

15. En general, ¿Cómo calificaría la atención recibida en la ferretería?

Excelente Buena Regular Mala Pésima

III. Intención de compra

16. ¿Con que frecuencia realiza las compras en la ferretería?

Mensualmente Semanalmente
Quincenalmente Diariamente

17. El precio cobrado por los artículos es:

Excesivo Moderado Bajo

18. Mencione 4 de las Ferreterías en las que compra con mayor frecuencia.

.....
.....

OBSERVACIONES GENERALES:

Lugar y fecha de entrega

Lugar y fecha de recepción

ANEXO 2

Apreciado colaborador:

La Ferretería "La Casa del Maestro", ha iniciado un proceso de **Autoevaluación Institucional**, como parte de la nueva política de mejoramiento de la calidad. Sus opiniones servirán para valorar y analizar el desempeño de la empresa.

Al agradecer su colaboración nos permitimos indicarle que, la presente encuesta es totalmente confidencial y anónima cuyos resultados se darán a conocer únicamente en forma tabulada e impersonal.

Datos Generales del empleado

Sexo: Masculino Femenino

1) ¿Qué edad tiene?

18 – 22

33 – 37

23 – 27

38 – 42

28 – 32

más de 42

2) ¿Qué cargo desempeña dentro de la empresa?

Bodeguero

Mantenimiento y Aseo

Cajero

Despacho

Supervisor

Contador

Auxiliar Contable

Asistente administrativo

Ambiente laboral

Dígnese contestar las preguntas de 3 a 6 consignando una X en el casillero de su preferencia, utilizando la siguiente escala de valoración:

Totalmente de acuerdo	Parcialmente de acuerdo	Parcialmente en desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
Muy satisfecho	Satisfecho	Parcialmente Satisfecho	Insatisfecho
4	3	2	1

No.	PREGUNTAS	ESCALA			
		4	3	2	1
3	El ambiente laboral es adecuado para el desarrollo de su trabajo ¿Por qué?.....				
4	El nivel de satisfacción con su sueldo actual es: ¿Por qué?.....				
5	¿Cómo se siente con la actividad que realiza? ¿Por qué?.....				
6	El trato recibido por su superior es respetuoso.				

Desempeño laboral

7.- ¿Conoce totalmente sus funciones dentro de la organización?

Si () No ()

8.- ¿Cuánto tiempo lleva realizando la actividad que desempeña actualmente?

Menos de un año ()

Entre uno y tres años ()

Entre tres y cinco años ()

Más de cinco años ()

9.- ¿En qué nivel clasificaría el riesgo de sufrir accidentes en su trabajo?

Alto ()

Medio ()

Bajo ()

¿Por qué?

.....

10.- ¿De qué forma cree que se podrían mejorar los procedimientos laborales dentro de la empresa?

.....

.....

.....

OBSERVACIONES GENERALES:
.....

Lugar y fecha de entrega

Lugar y fecha de recepción

ANEXO 3

MEDICIÓN DE TIEMPO DE SERVICIO

FECHA: 20/12/2010

Nº Cliente	Nº de artículos	Hora de Llegada	Toma de pedido	Despacho	Emisión de Factura	Cancelación	Salida del cliente
1	10	9:30	9:33	9:37	9:45	9:47	9:48
2	2	9:35	9:37	9:38	9:38	9:38	9:39
3	4	9:35	9:46	9:47	9:52	9:53	9:53
4	5	9:38	9:39	9:42	9:55	9:57	10:00
5	14	9:45	9:47	9:52	10:15	10:17	10:17
6	5	9:50	9:53	10:08	10:15	10:17	10:19
7	5	9:51	9:57	10:02	10:15	10:18	10:18
8	2	9:59	10:17	10:19	10:24	10:24	10:25
9	2	10:15	10:17	10:25	10:30	10:30	10:30
10	1	10:16	10:18	10:19	10:20	10:21	10:21
11		10:18					10:20
12	1	10:18	10:24	10:24	10:25	10:26	10:26
13	19	10:20	10:21	10:23	10:39	10:40	10:41
14	5	10:25	10:26	10:28	10:40	10:42	10:42
15	2	10:30	10:41	10:42	10:46	10:47	10:48
16	3	10:31	10:42	10:53	11:00	11:03	11:03
17	1	10:35	10:40	10:46	10:49	10:50	10:50
18		10:39					10:45
19	1	10:42	10:47	10:50	10:53	10:55	10:55
20	2	10:42	10:50	10:53	11:00	11:03	11:05
21	1	10:49	10:55	10:59	11:00	11:03	11:03
22	1	10:53	11:03	11:04	11:06	11:07	11:09
23	1	10:54	11:03	11:06	11:09	11:09	11:10
24	1	10:59	11:13	11:14	11:16	11:17	11:17
25	1	11:00	11:07	11:08	11:08	11:09	11:09
26	2	11:01	11:09	11:09	11:13	11:15	11:16
27	10	11:01	11:11	11:16	11:30	11:35	11:36
28	5	11:03	11:15	11:19	11:29	11:31	11:31
29	1	11:05	11:09	11:10	11:10	11:11	11:12
30	3	11:09	11:20	11:23	11:28	11:29	11:30
31		11:12					11:16
32	1	11:15	11:17	11:17	11:18	11:20	11:21
33	1	11:17	11:29	11:33	11:34	11:35	11:36
34	4	11:21	11:31	11:51	12:00	12:00	12:01
35	3	11:21	11:35	11:55	12:00	12:02	12:02
36	1	11:22	11:32	11:33	11:36	11:36	11:37
37	1	11:37	11:45	11:47	11:50	11:52	11:53
38	2	11:48	12:00	12:10	12:15	12:18	12:18
39	8	12:00	12:02	12:10	12:20	12:22	12:22
40	1	12:22	12:22	12:25	12:29	12:30	12:31

ANEXO 4

MEDICIÓN INTERVALOS DE TIEMPO DE SERVICIO

FECHA: 20/12/2010

Nº Cliente	Nº de artículos	Espera por atención	Intervalo en pedido	Duración de despacho	Tiempo de facturación	Tiempo en caja	Permanencia en el local	
1	10	0:03	0:04	0:08	0:02	0:01	0:18	
2	2	0:02	0:01	0:00	0:00	0:01	0:04	
3	4	0:11	0:01	0:05	0:01	0:00	0:18	
4	5	0:01	0:03	0:13	0:02	0:03	0:22	
5	14	0:02	0:05	0:23	0:02	0:00	0:32	
6	5	0:03	0:15	0:07	0:02	0:02	0:29	
7	5	0:06	0:05	0:13	0:03	0:00	0:27	
8	2	0:18	0:02	0:05	0:00	0:01	0:26	
9	2	0:02	0:08	0:05	0:00	0:00	0:15	
10	1	0:02	0:01	0:01	0:01	0:00	0:05	
11		NO ESPERÓ MUCHO TIEMPO POR ATENCIÓN						
12	1	0:06	0:00	0:01	0:01	0:00	0:08	
13	19	0:01	0:02	0:16	0:01	0:01	0:21	
14	5	0:01	0:02	0:12	0:02	0:00	0:17	
15	2	0:11	0:01	0:04	0:01	0:01	0:18	
16	3	0:11	0:11	0:07	0:03	0:00	0:32	
17	1	0:05	0:06	0:03	0:01	0:00	0:15	
18		NO ESPERÓ MUCHO TIEMPO POR ATENCIÓN						
19	1	0:05	0:03	0:03	0:02	0:00	0:13	
20	2	0:08	0:03	0:07	0:03	0:02	0:23	
21	1	0:06	0:04	0:01	0:03	0:00	0:14	
22	1	0:10	0:01	0:02	0:01	0:02	0:16	
23	1	0:09	0:03	0:03	0:00	0:01	0:16	
24	1	0:14	0:01	0:02	0:01	0:00	0:18	
25	1	0:07	0:01	0:00	0:01	0:00	0:09	
26	2	0:08	0:00	0:04	0:02	0:01	0:15	
27	10	0:10	0:05	0:14	0:05	0:01	0:35	
28	5	0:12	0:04	0:10	0:02	0:00	0:28	
29	1	0:04	0:01	0:00	0:01	0:01	0:07	
30	3	0:11	0:03	0:05	0:01	0:01	0:21	
31		NO ESPERÓ MUCHO TIEMPO POR ATENCIÓN						
32	1	0:02	0:00	0:01	0:02	0:01	0:06	
33	1	0:12	0:04	0:01	0:01	0:01	0:19	
34	4	0:10	0:20	0:09	0:00	0:01	0:40	
35	3	0:14	0:20	0:05	0:02	0:00	0:41	
36	1	0:10	0:01	0:03	0:00	0:01	0:15	
37	1	0:08	0:02	0:03	0:02	0:01	0:16	
38	2	0:12	0:10	0:05	0:03	0:00	0:30	
39	8	0:02	0:08	0:10	0:02	0:00	0:22	
40	1	0:00	0:03	0:04	0:01	0:01	0:09	
PROMEDIO		0:07	0:04	0:05	0:01	0:00	0:19	

