

**ESCUELA SUPERIOR POLITECNICA DEL LITORAL**  
**Facultad de Economía y Negocios**



**REINGENIERIA DE LA EMPRESA HERMAPROVE PARA  
DESENTRALIZACIÓN DE LOS PROCESOS  
ADMINISTRATIVOS**

**Tesis de Grado**

**Previa la obtención de los Títulos de:**

**Ingeniera Comercial y Empresarial con especialización en Marketing**  
**Ingeniera Comercial y Empresarial con especialización en Comercio Exterior**  
**Ingeniero en Gestión Empresarial Internacional trilingüe**

**Presentado por:**

**Rosa Viviana Delgado Mendoza**

**Zoraida Sofía Zhune Peralta**

**Roberto Javier Centeno Salcedo**

**Director de Proyecto de Grado:**

**Ing. Marco Tulio Mejía Coronel**

**GUAYAQUIL- ECUADOR**

## **DEDICATORIA**

A mi padre celestial por ser el motor de mi vida, y por llevarme siempre por el camino del bien y cumplir en mi los propósitos que el tiene designado para mi vida.

A mi espectacular familia que con sus defectos y virtudes tienen siempre esa palabra de aliento y motivación en el momento preciso para poder seguir.

A mí querido profesor Marco Tulio Mejia por ser y formar parte de este sueño maravilloso para culminar una meta más en mi vida.

A mi prestigiosa universidad y profesores de la ESPOL por ayudarme, enseñarme y hacer de mí una profesional

**Rosa Delgado Mendoza**

## **DEDICATORIA**

Quisiera dedicar la elaboración de este proyecto a mis Padres, Germania Peralta y Wellington Zhune, quienes con su gran esfuerzo me brindaron la oportunidad de empezar una carrera y siempre me han apoyado incondicionalmente.

A padrino Oscar Navas, que sin el no hubiera culminado mis estudios Universitarios, a mi tía Victoria quien ha sido como mi madre y a quien debo lo que soy como persona.

A mis dos hermanos Willy y Luis, por su apoyo incondicional y por estar siempre a mi lado cuando los he necesitado

En especial a la memoria de mi abuelita Angélica Arana.

**Zoraida Zhune Peralta**

## **DEDICATORIA**

El esfuerzo y la dedicación que he puesto en esta tesis, va con mucho cariño a mis padres cuyo afecto y comprensión ha sido mi inspiración, a mis hermanos quienes han sido mi aliciente, a mi novia cuyo apoyo ha sido fundamental en todos estos años de estudio y a mis más queridos amigos, pues su consejo, ha sido parte de este esfuerzo.

**Roberto Centeno Salcedo**

## **AGRADECIMIENTO**

A Dios por estar a mi lado en las buenas y en las malas, por guiarme, cuidarme y sobre todo por brindarme su amor todos los días sin el cual no podría vivir.

A mí querida y amada familia por apoyarme y ayudarme en la realización de este proyecto, sin ellos hubiera sido muy difícil seguir.

A mí estimado profesor de proyecto Ing. Marco Tulio Mejia por la paciencia y apoyo brindado.

A mí querida universidad ESPOL y profesores por todos los conocimientos que nos dieron en el transcurso de nuestra carrera.

A mis compañeros de proyecto, Roberto y Zoraida, sin los cuales no hubiera sido posible la realización del mismo.

**Rosa Delgado Mendoza**

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco primero a Dios, el ser que me dio la vida, por la sabiduría que ha derramado sobre mi, a dos seres maravillosos quienes son mis padres, Wellington y Germania, quien Dios me los entrego como padres y quienes han sabido educarme y aconsejarme en los momentos de dificultad, con amor y dedicación, gracias a ellos por quienes no podría seguir en la gran batalla de la vida. A mi tía Victoria, por sus consejos y ayuda. Agradezco a mi amigo y padrino

Oscar Navas, por su apoyo y ayuda incondicional, a mis compañeros de proyecto Rosa y Roberto por su dedicación y apoyo y en especial al Ing. Marco Tulio quien fue mi guía al iniciar mi vida universitaria y ahora en la etapa de culminación de la misma

**Zoraida Zhune Peralta**

## **AGRADECIMIENTO**

Quiero dejar constancia de las personas que de manera directa o indirecta me han ayudado en la realización de esta tesis, y agradecerles con sinceridad su participación.

En primer lugar menciono al Ingeniero Marco Tulio Mejía Coronel, director de tesis, por muchas razones. Primero por su valiosa dirección y apoyo para la conclusión de la misma. Segundo porque su cordialidad y su apoyo para conmigo han sido muy grandes durante todo este tiempo de duro trabajo. Muchas gracias profesor Marco Tulio por haber puesto todos los medios para que yo pudiera hacer mi tesis.

Gracias por haber revisado mi tesis a profundidad y haber hecho importantes sugerencias para mejorar su contenido, por sus palabras de ánimo, por haber creído en mí y por todos sus sabios consejos desde el inicio hasta el final de su realización.

En segundo lugar quiero agradecer a mis compañeras de tesis Rosa Delgado y Zoraida Zhune, también tengo siempre presente a todos mis amigos, a mis maestros, y a quienes siempre me han enseñado algo, quienes por cierto no podría numerar suficientemente.

De gran importancia es para mí mencionar la inmensa gratitud que debo a mi madre Julieta Salcedo, muchas gracias mama por inyectarme su fuerza y su valor para seguir este objetivo. A mis hermanos Franklin y Jorge Centeno por apoyarme en todo cuanto hizo falta para que yo me sintiera tranquilo y con ánimos para seguir adelante. Muchas gracias por darme todo su optimismo, cariño y comprensión.

El constante apoyo de mi madre y hermanos a pesar de la distancia, ha sido fundamental para que yo pudiera llegar hasta aquí.

Millones de gracias por creer en mí.

**A TODOS MI MAYOR RECONOCIMIENTO Y GRATITUD**

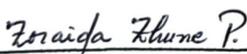
**Roberto Centeno Salcedo**

## DECLARACIÓN EXPRESA

La responsabilidad por los hechos, ideas y doctrinas expuestas en este proyecto "REINGENIERIA DE LA EMPRESA HERMAPROVE PARA DECENTRALIZACIÓN DE LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS" nos corresponde exclusivamente, y el patrimonio intelectual de la misma a la ESCUELA SUPERIOR POLITECNICA DEL LITORAL.



Rosa Viviana Delgado Mendoza

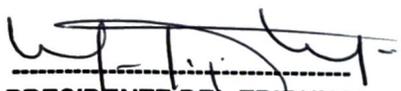


Zoraida Sofia Zhune Peralta



Roberto Javier Centeno Salcedo

**TRIBUNAL DE GRADUACIÓN**

  
-----  
**PRESIDENTE DEL TRIBUNAL**  
**Ing. Oscar Mendoza**

  
-----  
**DIRECTOR DE TESIS**  
**Ing. Marco Tulio Mejía**



<b>CAPITULO 1: LA EMPRESA HERMAPROVE S. A.</b>	<b>PAG.</b>
1.1 MISION	Pág.20
1.1.1 <i>MISION CLIENTES</i>	Pág.20
1.1.2 <i>MISION PROVEEDORES</i>	Pág.20
1.2 VISION	Pág.20
1.3 DESCRIPCION LOGISTICA	Pág.21
1.4 IMPORTANCIA DEL ESTUDIO	Pág.22, 23
1.5 OBJETIVOS	Pág.24
1.5.1 <i>OBJETIVO GENERAL</i>	Pág.24
1.5.2 <i>OBJETIVOS ESPECIFICOS</i>	Pág.24
1.6 DESCRIPCION DE LOS PROCESOS PRODUCTIVOS	Pág.25
1.6.1 <i>FLUJO COMPRA DE MERCADERIA</i>	Pág.25
1.6.2 <i>FLUJO INGRESO DE MERCADERIA</i>	Pág.26
1.6.3 <i>FLUJO PAGO A PROVEEDORES</i>	Pág.27
1.6.4 <i>FLUJO VENTAS EN EL LOCAL</i>	Pág.28
1.6.5 <i>FLUJO VENTAS INSTITUCIONALES</i>	Pág.29
1.6.6 <i>FLUJO COBRANZA</i>	Pág.30
1.6.7 <i>FLUJO COBRANZA DE VTAS AL CONTADO</i>	Pág.31
1.6.8 <i>ORGANIGRAMA</i>	Pág.32
1.7 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	Pág.33, 34
1.7.1 <i>DESCRIPCION DE LOS PROBLEMAS</i>	Pág. 35-37
 <b>CAPITULO 2: EL PROCESO DE REINGENIERIA</b>	
2.1 PLANTEO DE SOLUCIONES A LOS PROBLEMAS	Pág.38-45
2.2 NUEVO FLUJO DE PROCESOS	Pág.46
2.2.1 <i>NUEVO FLUJO DE COBRANZA DE VENTAS AL CONTADO</i>	Pág.46
2.2.2 <i>FLUJO DE VENTAS INSTITUCIONALES</i>	Pág.47
2.3 NUEVO ORGANIGRAMA DE LA EMPRESA	Pág.48
2.3.1 <i>PERFIL DEL PERSONAL DE LA EMPRESA</i>	Pág.49-71
2.3.2 <i>RESPONSABILIDADES DEL CARGO</i>	Pág.72-80
 <b>CAPITULO 3: ANALISIS FINANCIERO</b>	
3.1 NUEVAS INVERSIONES	Pág.81-83
3.2 COSTO DE LA PROPUESTA	Pág.81-83
3.3 FLUJO INCREMENTAL	Pág.84
3.4 ANALISIS DE RIESGO	Pág.85

## **INTRODUCCIÓN**

El presente proyecto se basa en la reingeniería de procesos de la empresa Hermaprove S.A., en la cual se presentan problemas de origen administrativo.

Las tareas y responsabilidades de cada departamento se encuentran centralizadas, ocasionando retrasos en los procesos debido a que los altos mandos no delegan funciones a sus subordinados, como también existe personal no capacitado para ciertos puestos de trabajo y finalmente existe escaso control de jefes hacia empleados de cada área.

El jefe del local desempeña dos cargos a la vez, como lo son jefe del local y jefe de ventas por lo que no desempeña bien ninguno, debido al exceso de trabajo y responsabilidades.

El personal de ventas no es suficiente para la cantidad diaria de clientes, y esto de cómo resultado clientes insatisfechos por no ser atendidos de inmediato

Ciertos puestos de trabajos no están siendo ocupados por personas aptas y con conocimientos para el cargo

En el área administrativa falta contratación de nuevo personal y división de responsabilidades.

Todo estos problemas conllevan a una serie de posibles soluciones, como por ejemplo: contratación de personal de ventas y un jefe de ventas para dividir los dos cargos que antes eran realizados por una sola persona, división de tareas y responsabilidades de cada departamento por parte de los altos mandos, y definición por parte de los dueños de las reglas a cumplir.

Es por esto que la empresa tomará ciertas medidas para la descentralización de procesos, se implementará programas de capacitación y motivación, ejerciendo mayor control y un mejor desempeño de funciones por parte del personal de HERMAPROVE S.A.

En la parte final del proyecto medimos por medio del ROI y de los indicadores TIR Y VAN los beneficios basados en las charlas motivacionales y técnicas, lo cual nos da como resultado que la TIR es mayor que la TMAR y que por ende el proyecto es rentable, logrando así concluir que el método que se aplico tuvo un efecto significativamente positivo

## **ANTECEDENTES**

Masisa es líder en América Latina en la producción y comercialización de tableros de madera para muebles y arquitectura de interiores. Cuenta con activos forestales en gran parte de la región, garantizando así la materia prima para el negocio de Tableros.

### **Red de Placacentros**

Los Placacentros, introducidos en Chile por Masisa en 1992, son una red de locales comerciales que operan bajo una misma marca y formato.

Esta red, que hoy abarca más de 300 locales en distintos países de Latinoamérica, opera como un negocio de cooperación conjunta entre la compañía y sus distribuidores, permitiendo entregar un servicio de excelencia a todos nuestros clientes quienes, a su vez, se ven beneficiados al tener a su disposición una amplia variedad de productos relacionados con la fabricación de muebles, como también accesorios y productos complementarios: bisagras, tornillos, cerraduras, tapacantos, pinturas, etc. Estos locales especializados cuentan además con una amplia variedad de servicios como optimización de corte, dimensionado de tableros, instalación de bisagras y tapacantos, y asesoría técnica, entre otros, que permiten al mediano y pequeño mueblista aumentar considerablemente su productividad.

La Red Placacento es la única red en Latinoamérica especializada en la atención integral al mueblista, que ofrece toda la variedad de productos Masisa: Melamina, Folio, MDF, OSB, Tableros aglomerados, Molduras prepintadas y Tapacantos, además de la más amplia variedad de productos complementarios como herrajes, adhesivos y barnices para la mueblería, la construcción y la decoración de interiores.

Todos los tableros de MASISA cuentan con certificación europea E-1 de baja emisión de formaldehído.



Además entre los principales servicios que ofrece están:

### **Asesoría y charlas técnicas**

El Placacentro posee personal altamente capacitado para responder a sus consultas. Además, Masisa organiza permanentemente charlas técnicas en estos puntos de venta.

### **Cotización**

El Placacentro atenderá a sus consultas de precio vía teléfono, fax, o e-mail.

### **Optimización de Corte**

El Placacentro cuenta con un software de optimización de corte, el cual realiza la cubicación de las partes y piezas del proyecto a desarrollar, aprovechando al máximo el rendimiento de las placas.

### **Corte de Placas**

El Placacentro está equipado con máquinas dimensionadoras. A través de este servicio, Usted, recibirá las partes y piezas perfectamente cortadas.

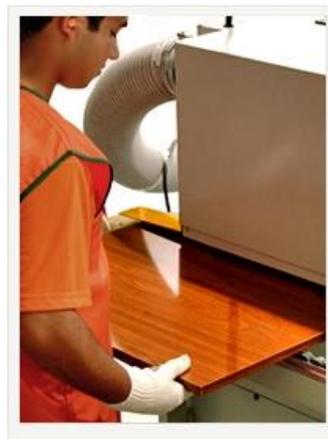
## **Colocación de Bisagras**

El Placacetro ofrece el servicio de perforación y colocación de bisagras.



## **Colocación de Tapacantos**

El Placacetro está equipado con máquinas colocadoras de tapacantos melamínicos, las cuales aplican la solución de borde a las partes y piezas cortadas.



## **Despacho a domicilio**

El Placacentro ofrece el servicio de entrega a domicilio.

## **Centro de Diseño**

El Placacentro cuenta con un software de diseño de muebles y una atención especializada, para brindar soluciones y desarrollar proyectos de acuerdo a las necesidades de cada cliente.



## **PLACACENTRO HERMAPROVE S.A.**

A inicios de la década de los ochenta, se inicia el negocio de ventas de tableros de plywood, siendo distribuidor de las principales fabricas del país en este producto, además de la venta de láminas de zinc y otros productos relacionados a la construcción. En 1983 gracias a el éxito alcanzado en los años de inicio se forma HERMAPROVE S.A. como empresa de capital abierto pero manteniendo su estructura de empresa familiar

Como hechos relevantes en la historia de HERMAPROVE S.A. están las siguientes decisiones:

1990.- Inicio de relaciones comerciales con proveedores

1993.- Desarrollo del negocio a nivel nacional, ya no solo en Guayaquil.

1995.- Apertura de oficina en Quito.

1997.- Desarrollo de negocios de retail en diferentes ciudades del Ecuador.

2002.- Se fortalecieron las relaciones con nuestros proveedores mediante sociedades, dando apertura a la incorporación de know How de negocios de nuestros socios para mediante participaciones justas ser los líderes en el Ecuador.

2006.- Incorporar nuevos negocios a la empresa.

## **MARCO TEORICO**

### **Origen del Concepto de Reingeniería:**

Michael Hammer es el creador del término reingeniería y la define como el cambio fundamental para llegar a la base de los problemas de la organización; un cambio drástico que debe ocurrir para poder obtener los resultados espectaculares que la reingeniería promueve por medio del estudio de los nuevos procesos productivos que harán la organización mucho más productiva, porque pasan de una etapa de especialización a una de generalización, en la cual el servicio puede ser realizado por una sola persona.

La Reingeniería es, en definitiva, “empezar de nuevo”. Significa plantearse la siguiente cuestión: “Si yo fuera a crear hoy esta compañía, sabiendo lo que hoy sé y dado el actual estado de la tecnología, ¿cómo resultaría?”. Como definición adicional se podría tomar la siguiente:

Reingeniería de procesos administrativos: es la revisión fundamental y el rediseño radical de procesos para alcanzar mejoras espectaculares en medidas críticas y contemporáneas de rendimiento, tales como costos, calidad, servicio y rapidez” (Hammer y Champy, 1990).

## **FASES DEL REDISEÑO DE PROCESO**

### **Identificación de Procesos:**

La empresa tiene que detectar cuáles son los procesos que cruzan a través de las diferentes funciones de la misma y que forman parte de la base del negocio. Para conocer los procesos primero se debe reflejar cómo circula el trabajo entre las unidades de la empresa.

### **Selección de Procesos Clave:**

No es posible rediseñar todo el conjunto de procesos simultáneamente, por lo tanto, debemos realizar una selección de los mismos para determinar cuáles serán rediseñados y en qué orden. Los criterios que se emplean para ello son los siguientes:

#### **Estado:**

Identificar los procesos en los que se detectan disfunciones o son problemáticos, es decir, cuáles resultan ineficaces.

#### **Importancia:**

Hay que comparar la relativa importancia de los diversos procesos, a través de la valoración de la influencia en los clientes o la contribución a los objetivos y planes estratégicos del negocio, es decir, valorando en qué medida contribuyen a generar y mantener ventaja competitiva para la empresa.

**Factibilidad:**

Implica considerar una serie de factores que determinan la probabilidad de que tenga éxito un esfuerzo particular de reingeniería. Es posible un beneficio mayor cuando se rediseña un proceso de gran alcance, pero sus probabilidades de éxito son menores. De igual modo, un alto costo reduce la factibilidad, es decir, un esfuerzo de reingeniería que requiera una importante inversión encontrará más obstáculos que otro que no necesite tanta inversión.

## **CAPITULO 1: LA EMPRESA HERMAPROVE S.A**

### **1.1 MISION**

#### **1.1.1 MISION CLIENTES**

Proveer los mejores servicios y soluciones, de una forma honesta y eficiente, trasladando conocimientos a nuestros clientes, desarrollando estrategias y productos innovadores

#### **1.1.2 MISION PROVEEDORES**

Honrar la confianza de nuestros proveedores, siendo responsables en el manejo de los activos entregados por estos y comprometernos a establecer políticas y relaciones de muy largo plazo.

### **1.2 VISION**

Estar siempre a la vanguardia en el desarrollo de productos, soluciones y servicios en el sector de la construcción, permitiéndonos ser los nuevos socios de nuestros clientes y proveedores, para de esta manera llegar a ser líderes tanto en el retail como en la distribución.

### **1.3 DESCRIPCION LOGISTICA**

#### **HERMAPROVE S.A**

País: Ecuador

Provincia: guayas

Cantón: Guayaquil

Localidad: Guayaquil

Dirección: Av. Carlos Julio Arosemena Km 2

Teléfono: 042-207599/ 202566

E-mail: [jroman@ultra.ec](mailto:jroman@ultra.ec)

Contacto: Luis Darío Villacreces

#### **1.4 IMPORTANCIA DEL ESTUDIO**

El presente estudio se basa en lograr la reingeniería de la empresa HERMAPROVE S.A., la cual involucra cambios de las actividades y procesos de la empresa, a fin de lograr incrementos significativos, y en un corto período de tiempo, en materia de rentabilidad, productividad, tiempo de respuesta, y calidad, lo cual implica la obtención de ventajas competitivas.

La reingeniería ofrece una mejora en las operaciones tradicionales de una empresa, de tal manera que por medio de esta, se pueda ofrecer un mejor producto y mejor calidad de servicio para satisfacción de los clientes.

Otra de las finalidades importantes que se logran con la implementación de la reingeniería, es que se pueden modernizar y ampliar los sistemas existentes, de tal manera que una organización pueda mantenerse al día en la innovación y cambios que frecuentemente sufre la sociedad.

Según los antecedentes, la reingeniería aporta un gran beneficio para las empresas u organizaciones que la implementan, tanto para el fin principal que se busca -que es el de generar ganancias-, como también el de expandir los servicios; de esta manera, nuevos clientes pueden ser atraídos y se mantiene la satisfacción de los actuales.

Tomando en cuenta, que día con día, la competencia en el mercado aumenta, vemos que esto se convierte en el principal problema al que nos Enfrentamos, sin dejar de mencionar que los clientes exigen que se llenen sus expectativas; por lo cual es necesario tomar acciones que permitan estabilidad, rentabilidad y mejora continua; y esto sólo se logrará si cambiamos todos nuestros procesos, a través de un nuevo programa y nuevos sistemas que serán establecidos y alcanzados por medio de la reingeniería.

Con lo anterior, se ha determinado que la reingeniería puede ser implementada, no solo en organizaciones que sufren de fallas o bien que estén quebrando, sino que también puede ser implementada con el fin de alcanzar mejoras, expandirse, o bien, atraer nuevos clientes.

## **1.5 OBJETIVOS**

### **1.5.1 OBJETIVO GENERAL**

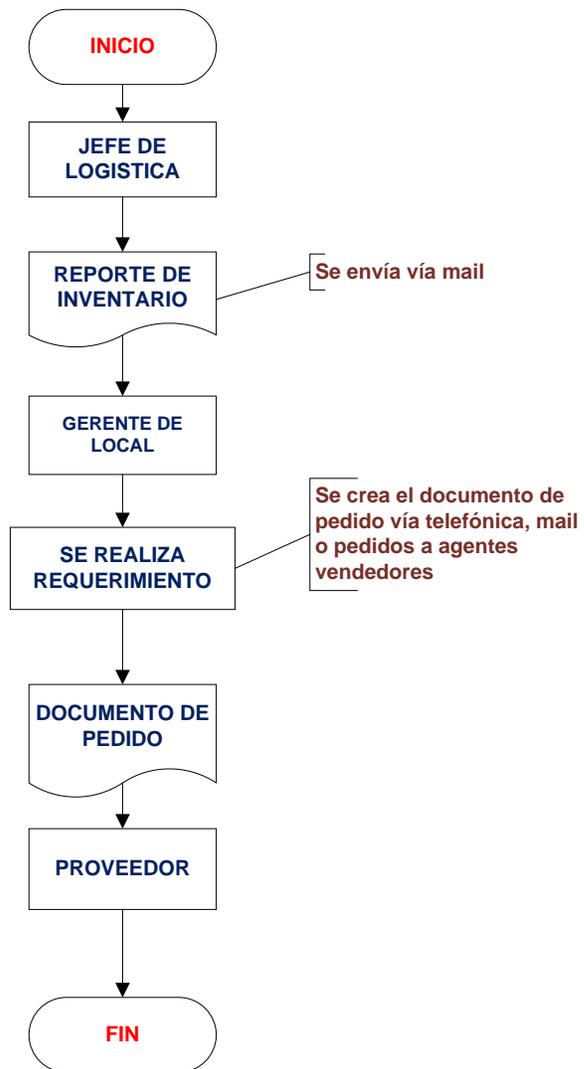
Determinar los problemas administrativos en los que se encuentra envuelto la empresa HERMAPROVE S.A. para posteriormente plantear las posibles soluciones por medio de la reingeniería de procesos.

### **1.5.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS**

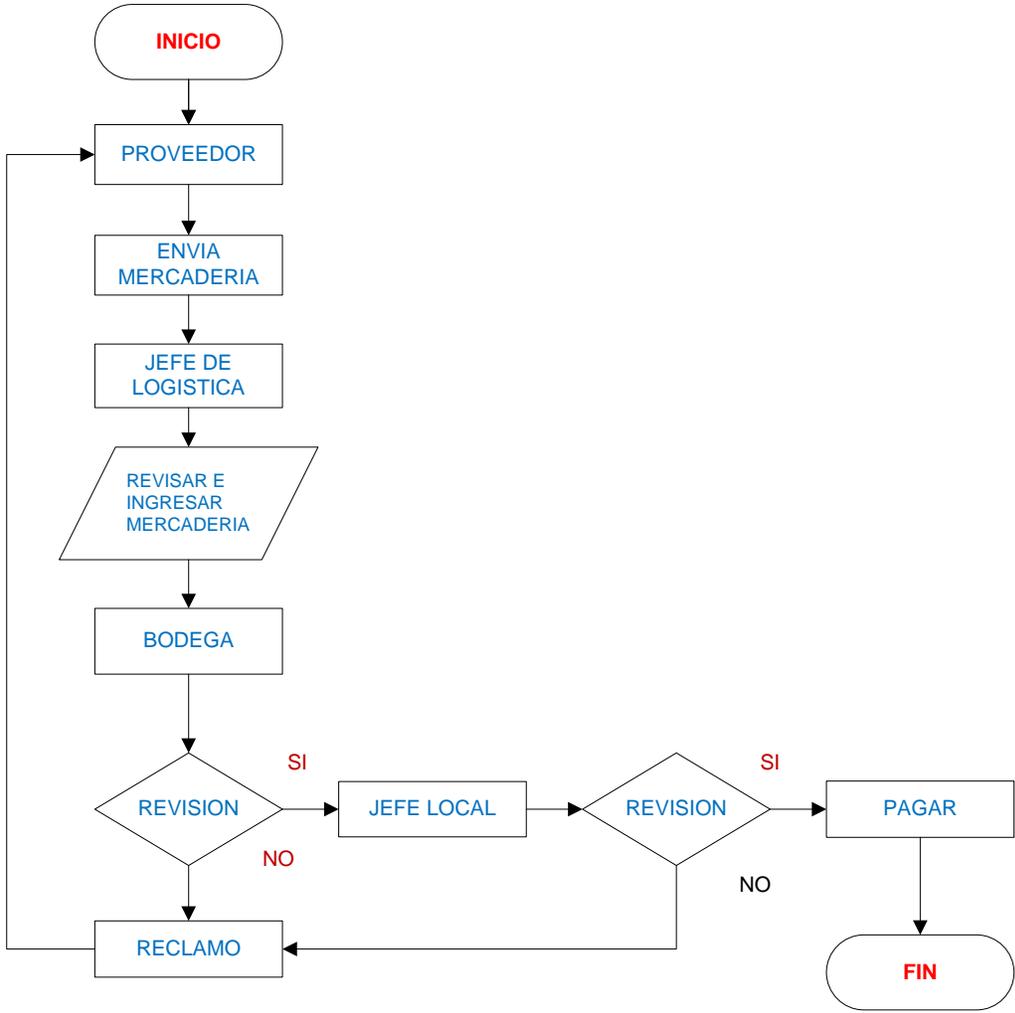
- Identificar los problemas administrativos correspondientes a la empresa HERMAPROVE S.A.
  
- Simplificar los procesos, volviéndolos más eficaces y eficientes en la generación de valor agregado para los clientes y consumidores.
  
- Implementar el trabajo en equipo, el empowerment y la gestión participativa.
  
- Determinar los indicadores financieros de la propuesta por medio del TIR y el VAN

## 1.6 DESCRIPCION DE LOS PROCESOS PRODUCTIVOS

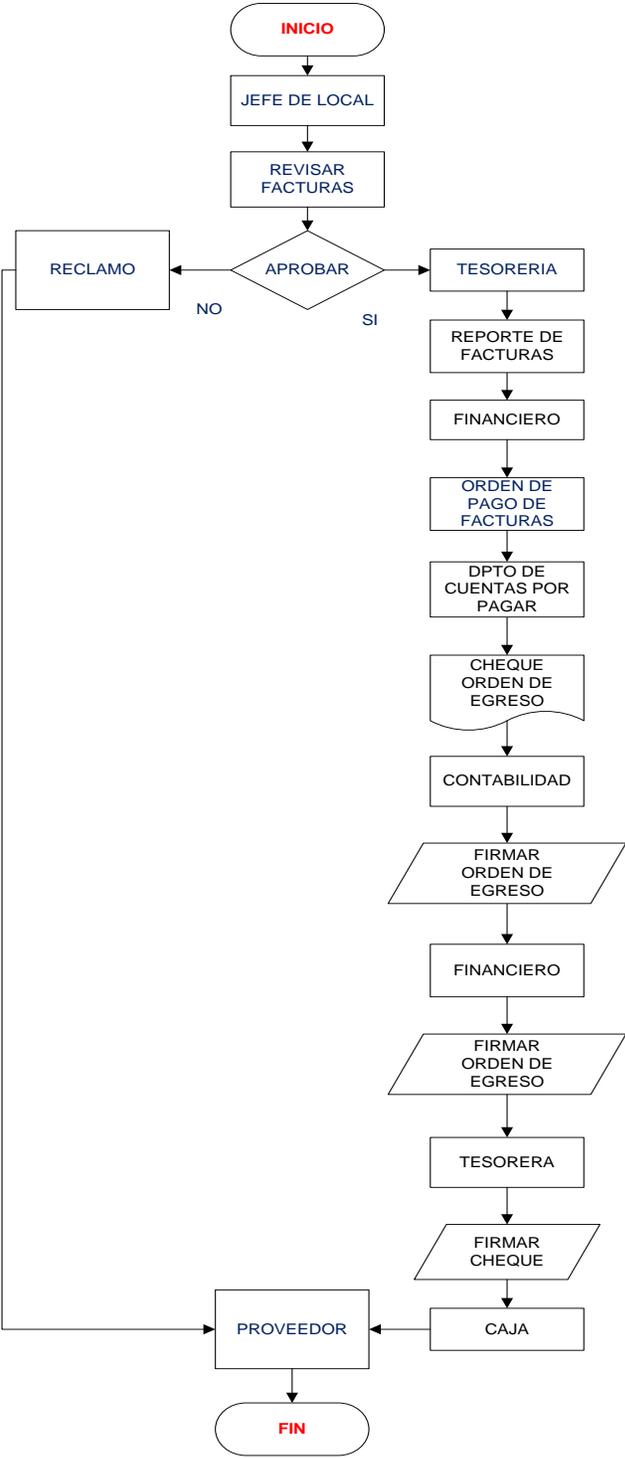
### 1.6.1 FLUJO DE COMPRA DE MERCADERIA



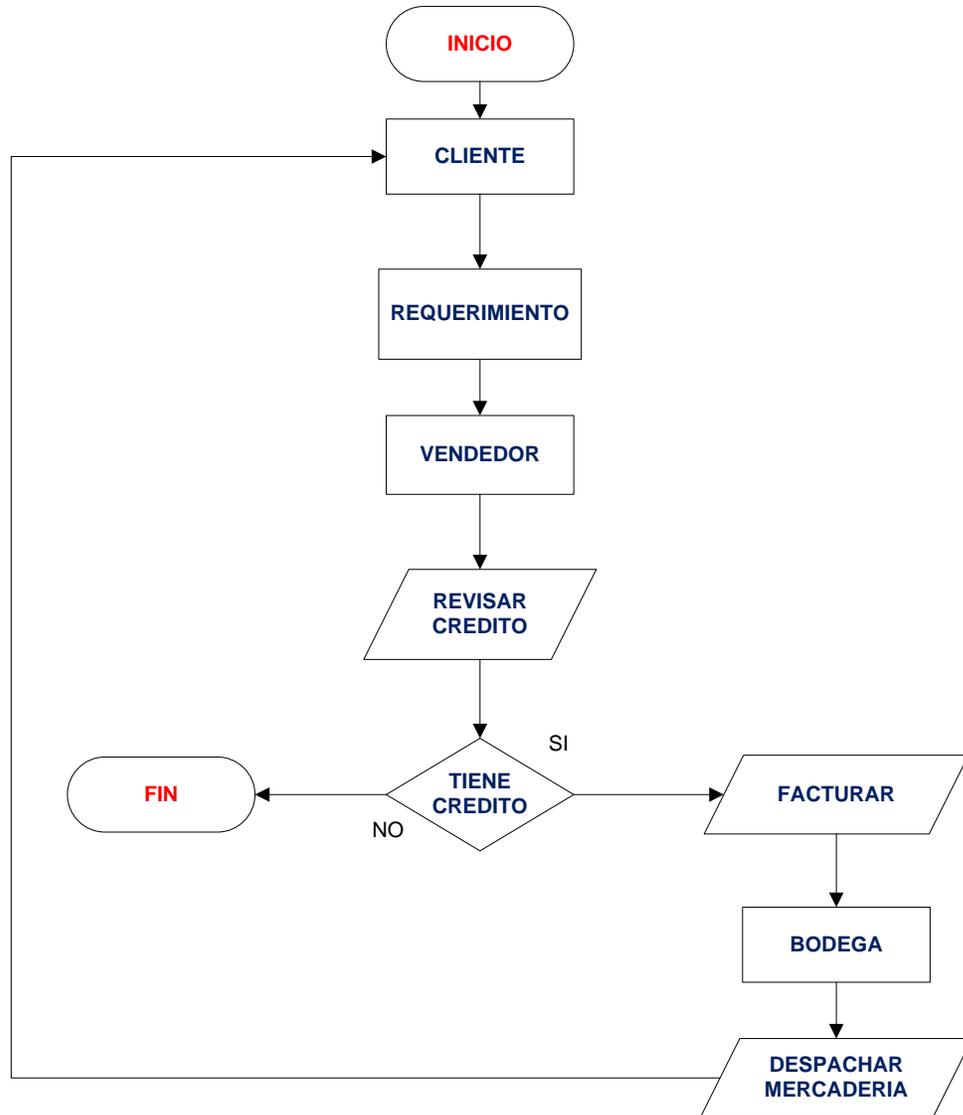
**1.6.2 FLUJO DE INGRESO DE MERCADERIA**



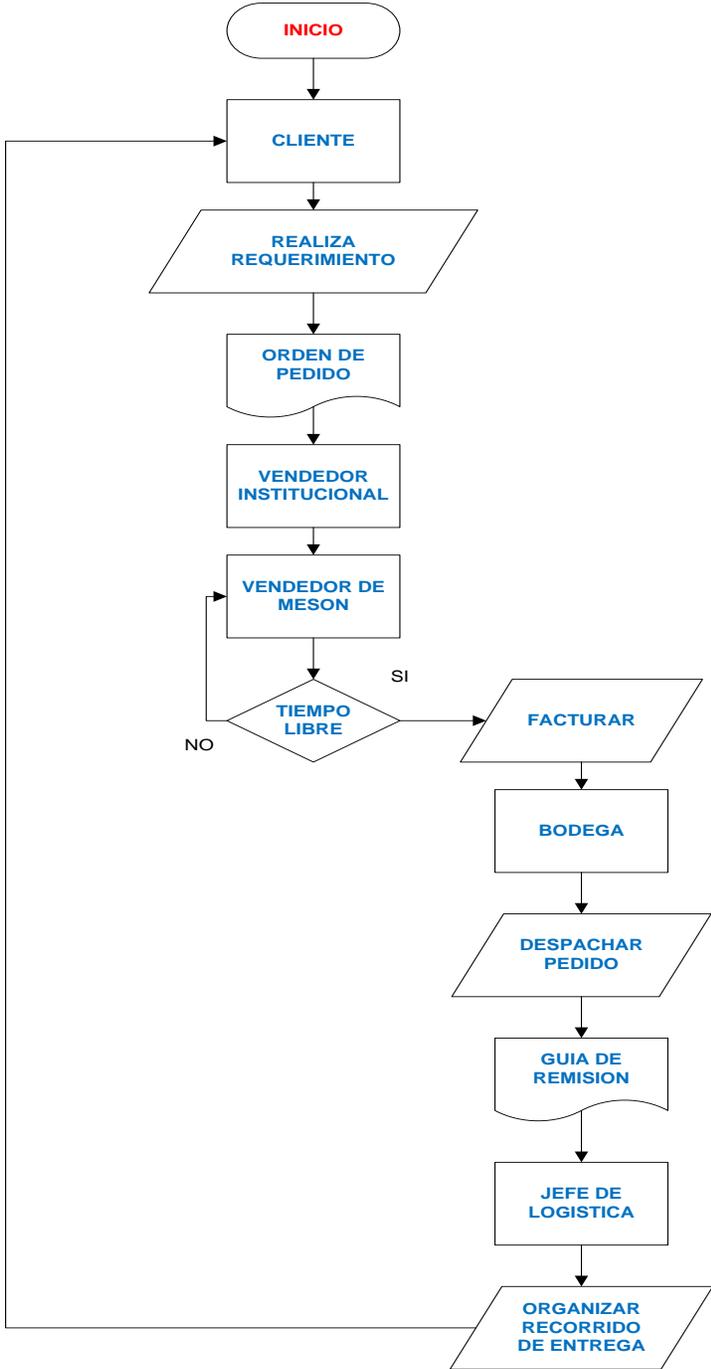
### 1.6.3 FLUJO DE PAGO A PROVEEDORES



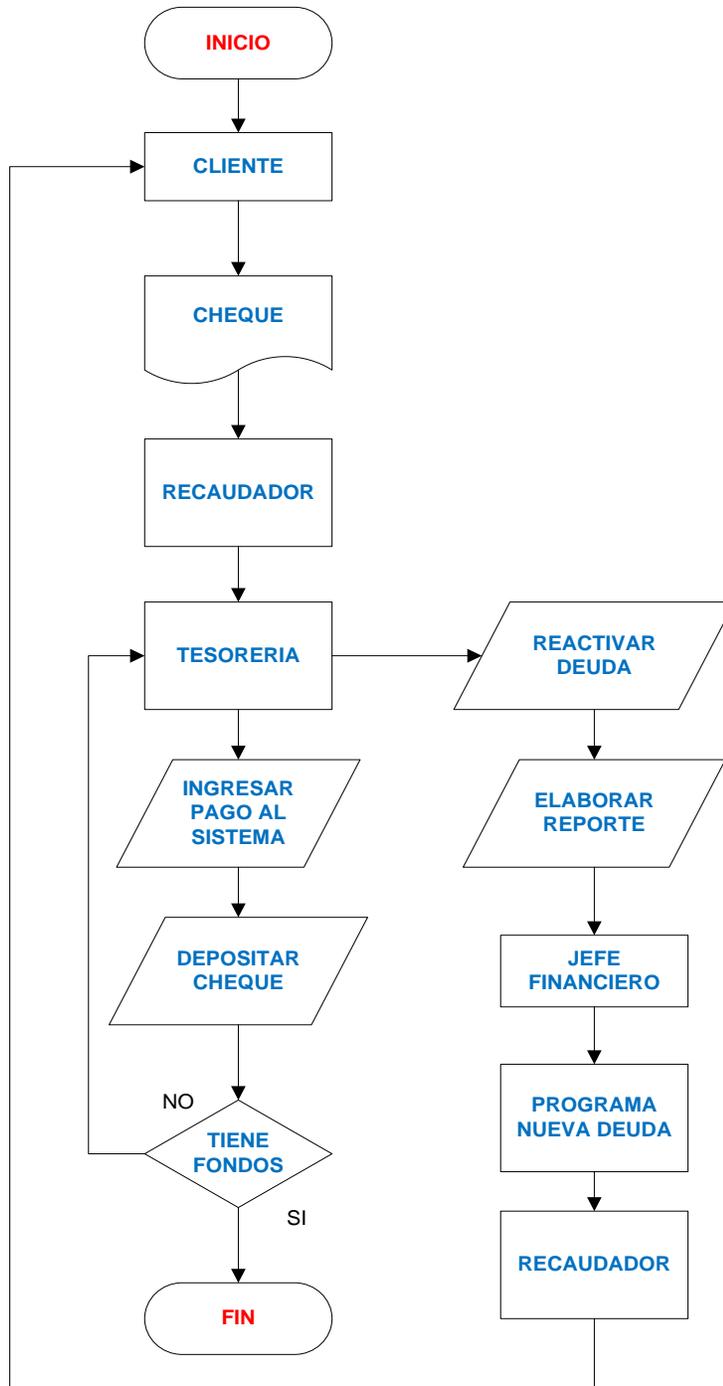
### 1.6.4 FLUJO DE VENTAS EN EL LOCAL



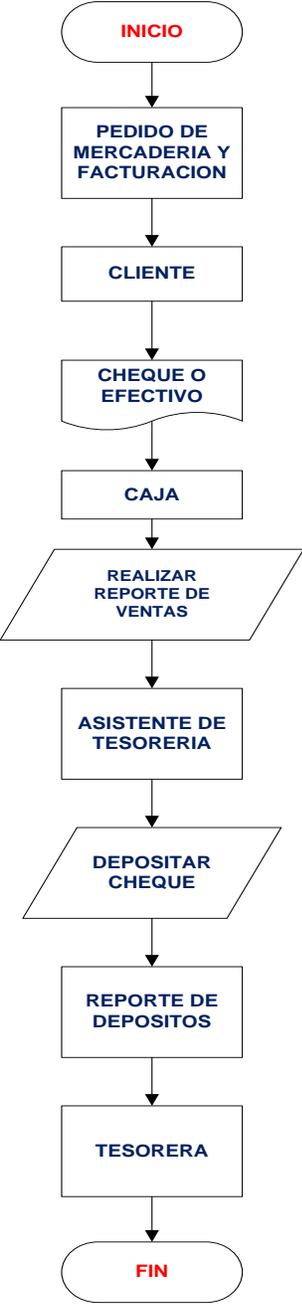
### 1.6.5 FLUJO DE VENTAS INSTITUCIONALES



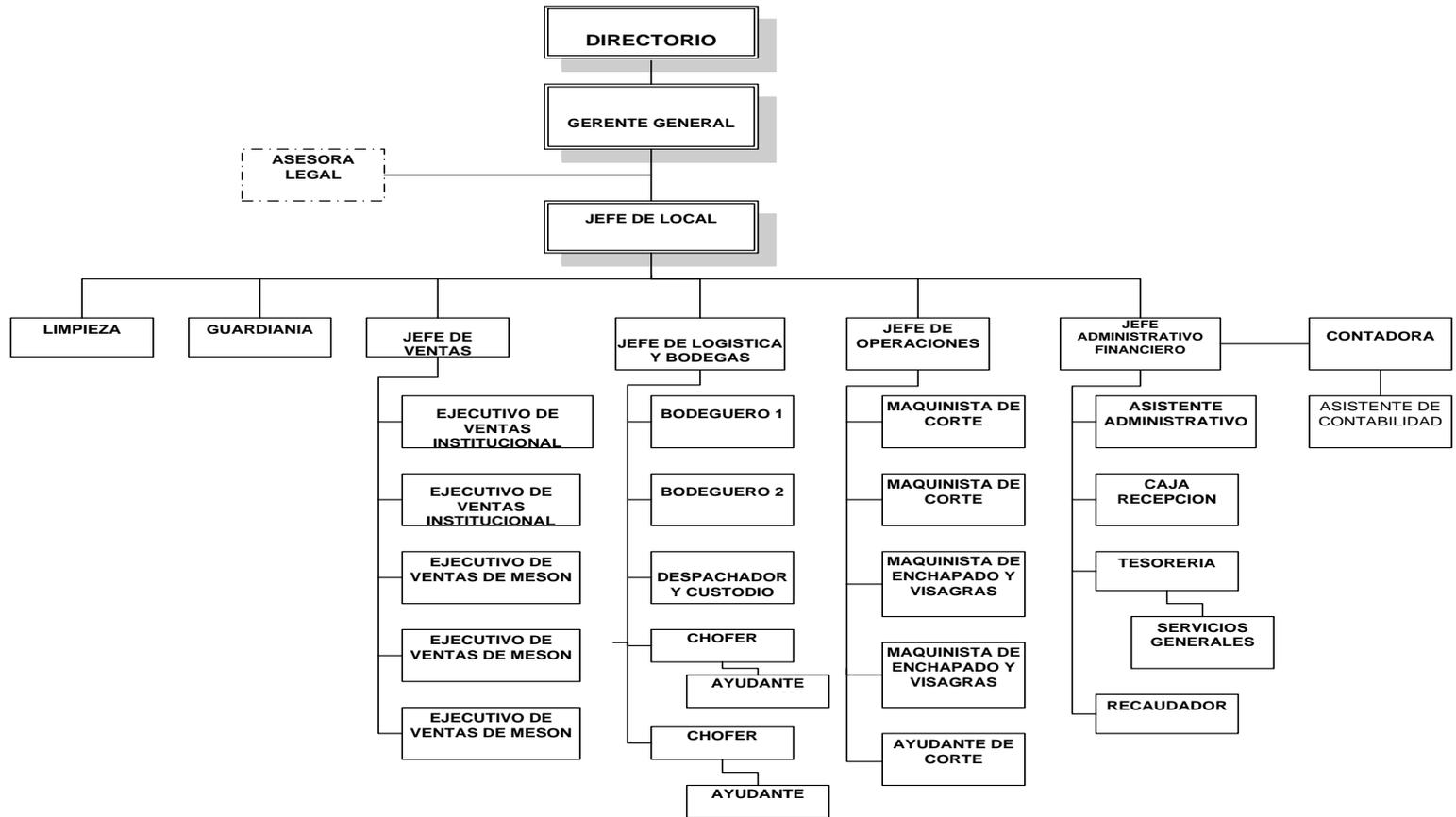
### 1.6.6 FLUJO DE COBRANZA



**1.6.7 FLUJO DE COBRANZA DE VENTAS AL CONTADO**



## 1.6.8 ORGANIGRAMA



## 1.7 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

HERMAPROVE S.A. es una empresa dedicada a la venta de artículos de ferretería en general la cual tiene problemas en los distintos departamentos debido a una mala organización, distribución y control de los procesos y tareas en cada área.

Las responsabilidades y tareas están muy centralizadas, existe demasiada burocracia para realizar trámites internos y externos.

La toma de decisiones al momento de concretar algo importante para la empresa es ineficiente.

La persona encargada del departamento administrativo-financiero debido al exceso de responsabilidades y al no delegar funciones a los responsables de cada área bajo su mando retrasa el flujo de procesos.

La persona encargada de llevar el departamento de tesorería no está calificada para el puesto, el mismo que desempeña debido a que es familiar de los dueños de la empresa.

RR.HH es un departamento recién constituido formalmente, el cual lo tiene a cargo la asistente administrativa quien no tiene los conocimientos requeridos que implica el cargo ni la disponibilidad del tiempo causando retrasos en los procesos de ambos departamentos por el exceso de responsabilidades.

Uno de los problemas del área administrativa se encuentra en el área de caja-recepción el cual no se desempeña de manera eficiente debido a que la persona encargada de cobrar a los clientes tiene que contestar las llamadas de

la empresa por falta de un conmutador lo cual ocasiona problemas en la realización de ambas tareas.

La Asistente Administrativa desempeña tres funciones a la vez, RR.HH., asistente contable y asistente administrativa, siendo esta última figurativa debido a que no realiza ninguna tarea relacionada con el cargo, causando recarga de trabajo al Gte. Administrativo-Financiero y un mal desempeño de las funciones antes mencionadas.

Todo gira y se torna alrededor de una sola persona “jefe de local”, la misma que desempeña dos cargos a la vez (jefe de local-jefe de ventas), lo que ocasiona ineficiencia en los procesos de ambos cargos como son: tardanza en revisión de documentos, falta de control del personal a su cargo, retraso en los procesos de la toma de decisiones a nivel general, etc.

Otro de los problemas es la falta de personal en el área de ventas, alargándose los tiempos de espera de clientes para ser atendidos, adicionalmente los pedidos externos hechos por los vendedores institucionales los facturan los mismos vendedores de mesón los cuales pierden tiempo ya que deben también facturar sus propias ventas

Existe poco control por parte del jefe de logística causando problemas en tiempos de despacho y recorridos de las entregas de pedidos externos.

## **1.7.1 DESCRIPCION DE LOS PROBLEMAS ADMINISTRATIVOS**

### **DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO FINANCIERO**

#### **1. RECEPCIONISTA / CAJERA**

- Persona encargada de recepción también ocupa el cargo de cajera, ocasionando retrasos en el cobro de las facturas y congestión en las llamadas.
- La cajera no tiene acceso al sistema, los vendedores deben proporcionarle los reportes de ventas diarias retrasando el proceso de cuadro de caja.

#### **2. DEPARTAMENTO DE RR.HH.**

- Persona encargada del departamento de RR.HH también desempeña el cargo de encargada de cuentas por pagar.
- Concentración de tareas en una sola persona.
- Falta de experiencia en el cargo de la persona encargada del Dto. De RR.HH.

#### **3. TESORERIA**

- Este cargo es ocupado por la mamá del dueño del local, la misma que tiene una edad avanzada por lo que no desempeña el cargo con todas las responsabilidades y funciones que el mismo requiere y tampoco se le exige.

## **DEPARTAMENTO DE VENTAS**

### **1. JEFE DE LOCAL/ JEFE DE VENTAS**

➤ La jefa de Local realiza también las funciones de jefe de ventas y vendedora, lo que ocasiona que ninguna de las tres funciones las realice de una manera óptima.

### **2. VENEDORES**

➤ Mala atención a los clientes por parte del área de ventas debido a la falta de motivación, incentivos y capacitación a los vendedores.

➤ Falta de tiempo y personal para ingresar los pedidos de los vendedores institucionales, esto ocasiona retraso también en la entrega de las facturas al área de logística para su posterior entrega a los clientes mediante los recorridos diarios programados por el jefe de logística.

➤ La falta de personal en el área de ventas ocasiona que no se pueda atender de manera adecuada a los clientes, como consecuencia de esto los clientes se van y se producen pérdidas en las ventas.

## **DEPARTAMENTO DE LOGÍSTICA**

- Deficiente control de Stock de mercadería debido a que el inventario se lo realiza con el almacén abierto, el inventario actual esta descuadrado, con faltantes y sobrantes en varios artículos debido a que no se realiza un control de inventario periódico.
- La oficina de logística se encuentra situada en el Dpto. Administrativo lo cual causa inconvenientes en el correcto control y funcionamiento del Dpto. a su cargo.
- No existe una adecuada organización de los diferentes productos en bodega, dificultando el despacho de los mismos.
- Impuntualidad en la llegada de choferes por la falta de control en la rutas y tiempos de entregas de mercadería por parte del jefe de logística

## **DEPARTAMENTO DE OPERACIONES**

- Retraso en la entrega de los pedidos con cortes específicos debido a la falta de una maquina cortadora frente a la demanda de este servicio.

## **PROBLEMAS GENERALES**

- El personal de las diversas áreas de la empresa ingresa a su jornada laboral después de la hora prevista esto hace que las actividades al final del día queden inconclusas, que los clientes esperen al no tener quien los atienda ocasionando inconformidad por parte de los clientes dando una mala imagen a la empresa.
- Los trabajadores impuntuales no reciben ninguna sanción ya que no hay control de su hora de llegada y salida de la empresa.

## **CAPITULO 2: EL PROCESO DE REINGENIERIA**

### **2.1 PLANTEO DE POSIBLES SOLUCIONES A LOS PROBLEMAS ADMINISTRATIVOS**

Para el planteamiento de las posibles soluciones a los problemas administrativos de la empresa HERMAPROVE S.A. debemos definir primero los siguientes planteamientos para la implementación de la reingeniería.

#### **Liderazgo para el aprendizaje:**

El desafío del aprendizaje condiciona la empresa al conocimiento, las actitudes y las habilidades necesarias para obtener el éxito en la nueva era. Es decir, la transformación cultural incluye cambios en: Conciencia y conocimiento, motivación y compromiso, habilidades y aptitudes.

Para ello se requiere:

#### **1. Aprendizaje mediante acciones:**

Implementando trabajos en grupo y la aplicación de reingeniería pueden proporcionar información permanente con relación a la efectividad y el desempeño del equipo de negocios.

#### **2. Aprendizaje formal:**

Mediante un conjunto de programas de entrenamiento y educación que se vinculan a los cambios buscados. La integración de estos programas con la experiencia en acción es muy eficaz.

### **3. Organización para el aprendizaje:**

Se requiere una cultura empresarial para tener éxito en la nueva era. Los valores, las actitudes y los comportamientos culturales son tales que las oportunidades para las nuevas formas de trabajo surgen y se identifican en toda la organización. A medida que la tecnología se halle en el centro de la ejecución de las funciones del negocio, la necesidad de aprendizaje se hace más imperiosa para los usuarios. Lo cual, señala la necesidad del liderazgo para manejar el aspecto de cambiar la cultura corporativa.

#### **Integración de personal:**

La función administrativa de Integración de Personal consiste en ocupar y mantener así los puestos de la estructura organizacional. Esto se realiza mediante la identificación de los requerimientos de fuerza de trabajo, el inventario de las personas disponibles y el reclutamiento, selección, contratación, ascenso, evaluación, planeación de carreras, compensación y capacitación o desarrollo, tanto de candidatos como de empleados a fin de que puedan cumplir eficaz y eficientemente sus tareas.

Es evidente que la integración de personal debe vincularse de manera estrecha con la función de organización, es decir, con el establecimiento de estructuras intencionales de funciones y puestos. Integrar las funciones organizacionales implica enfoques y conocimientos que los administradores en ejercicio suelen pasar por alto, en la creencia de que organizar se reduce a instituir una estructura de funciones y prestan escasa atención a quienes llevarán a cabo dichas funciones.

**Dirección:**

La función administrativa de la Dirección es el proceso consistente en influir en las personas para que contribuyan al cumplimiento de las metas organizacionales y grupales. Tal como quedará de manifiesto en las exposiciones sobre esta función, las ciencias de la conducta realizan su mayor contribución a la administración justamente en esta área. Al analizar los conocimientos pertinentes sobre la dirección, estos son los siguientes: Factores Humanos en la Administración, La Motivación, El Liderazgo y La Comunicación.

**a) Factores humanos en la administración:**

Es obvio que mientras los objetivos empresariales puedan diferir un tanto entre la organización y otra, los individuos involucrados también poseen necesidades y objetivos especialmente importantes para ellos. Por medio de la función de dirección los administradores ayudan a las personas a darse cuenta de que puedan satisfacer sus necesidades y utilizar su potencial, y al mismo tiempo contribuir al cumplimiento de los propósitos de la empresa. Por lo tanto, los administradores deben conocer los papeles que asume la gente, así como la individualidad y personalidad de ésta.

**b) La motivación:**

Las motivaciones humanas se basan en necesidades, ya sea consciente o inconscientemente experimentadas. Algunas de ellas son necesidades primarias, como los requerimientos fisiológicos de agua, aire, sueño, alimentos y abrigo. Otras pueden considerarse secundarias como la autoestima, el estatus, la asociación con los demás, el afecto, la generosidad, la realización y la afirmación personal. Naturalmente, estas necesidades varían en intensidad y en el transcurso del tiempo entre diferentes individuos.

La motivación, es un término genérico que se aplica a una amplia serie de impulsos, deseos, necesidades, anhelos y fuerzas similares.

**c) El liderazgo:**

Liderazgo, es el arte o proceso de influir en las personas para que se esfuercen voluntaria y entusiastamente en el cumplimiento de metas grupales. Lo ideal sería que se alentara a los individuos a desarrollar no sólo disposición a trabajar, sino a hacerlo con ahínco y seguridad en sí mismos.

El ahínco, es pasión, formalidad e intensidad en la ejecución del trabajo; la seguridad es reflejo de experiencia y capacidad técnica. Los líderes contribuyen a que un grupo alcance sus objetivos mediante la máxima aplicación de sus capacidades. No se coloquen a la zaga de un grupo para empujar y aguijonear; se colocan frente al grupo para facilitar el progreso e inspirarlo a cumplir metas organizacionales.

**d) Comunicación:**

Es un sentido más amplio, el objetivo de la comunicación en una empresa es suscitar un cambio, mover a la acción para el bien de la compañía. La comunicación es esencial para el funcionamiento Interno de las empresas porque integra las funciones administrativas. En particular, se necesita comunicación para: Fijar y difundir las metas de la empresa, trazar los planes para conseguirlas, organizar los recursos humanos y de otro tipo de la manera más eficaz y eficiente, elegir, desarrollar y evaluar a los miembros de la organización, dirigir, orientar, motivar y crear un ambiente en el que las personas quieran dar su aportación, y controlar el desempeño.

## **DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO**

### **1. CAJERA / RECEPCIONISTA**

- Compra de un conmutador para que ayude a que las llamadas sean dirigidas eficiente y rápidamente a cada extensión, dejando que la cajera se dedique exclusivamente a los cobros de la mercadería vendida al contado.
  
- Compra de una computadora e instalación del sistema para el área de caja con el fin de agilizar el cobro y la realización del reporte de ventas al contado al final del día.

### **2. RECURSOS HUMANOS**

- Contratación de una persona para que desempeñe el cargo de Coordinador de RR.HH., función que actualmente está a cargo de la encargada de cuentas por pagar.

### **3. TESORERIA**

Debido a que la encargada de tesorería (madre del dueño de local) no puede ser relevada de sus funciones, se contratara a una asistente de tesorería, la cual realice de forma discreta el trabajo que la tesorera realiza actualmente hasta que ella decida dejar el cargo.

## **DEPARTAMENTO DE VENTAS**

### **1. JEFE DE LOCAL / JEFE DE VENTAS**

➤ Contratación de una persona para que desempeñe las funciones de Jefe de ventas, quitándole esta responsabilidad a la jefa de local, permitiendo un mejor control del área de ventas.

### **2. VENEDORES**

➤ Realizar charlas motivacionales periódicas para el área de ventas, de esta manera se incentivará al personal en atención al cliente y se les proporcionará nuevas herramientas de venta para una mayor eficacia al momento de vender.

➤ Contratación de una persona que desempeñe el cargo de facturador, el cual consiste en facturar las ventas realizadas por los vendedores institucionales, de esta manera el proceso será mas ágil y no habrá congestión en los puntos de venta ya que los vendedores de mesón se dedicaran atender y facturar solo a los clientes que vayan a las instalaciones de HERMAPROVE S.A.

➤ Contratación de dos nuevos vendedores de mesón debido a la deficiencia de personal de ventas en el local y suplir las ventas realizadas por la Jefa de Local la cual fungía como vendedora también.

## **DEPARTAMENTO DE LOGÍSTICA**

- Se debe cerrar las bodegas de HERMAPROVE S.A. para realizar el inventario anual con el fin de evitar descuadres y errores al realizar el conteo de los productos.
- Se deben realizar controles periódicos de la mercadería tomando los grupos de productos de mayor rotación para llevar un mejor control del Stock en las bodegas.
- Reubicación de la oficina del Dpto. de Logística a fin de que exista un mejor control del área por parte de la persona a cargo.
- Reorganización de la mercadería en las bodegas por tipo de producto con la finalidad de hacer que el despacho de las mismas se realice de una manera más ágil y eficiente.
- El Jefe de logística deberá realizar un reporte diario, en el cual constarán el total de los recorridos programados, el tiempo del recorrido entre las bodegas de HERMAPROVE S.A., lugar de destino y novedades en caso de que existieran, el cual deberá de ser entregado al jefe de local para su respectiva evaluación.

## **DEPARTAMENTO DE OPERACIONES**

- Compra de una maquina cortadora, la cual servirá para atender de manera más rápida los pedidos de corte realizados por los clientes de HERMAPROVE S.A.

## **PROBLEMAS GENERALES**

- Compra de un biométrico para el control de la hora de entrada y salida de los empleados de HERMAPROVE S.A.
- Aplicación de sanciones por parte del coordinador de RR.HH. para los empleados que incumplan con los horarios de entrada y salida establecidos por los reglamentos internos de la empresa.

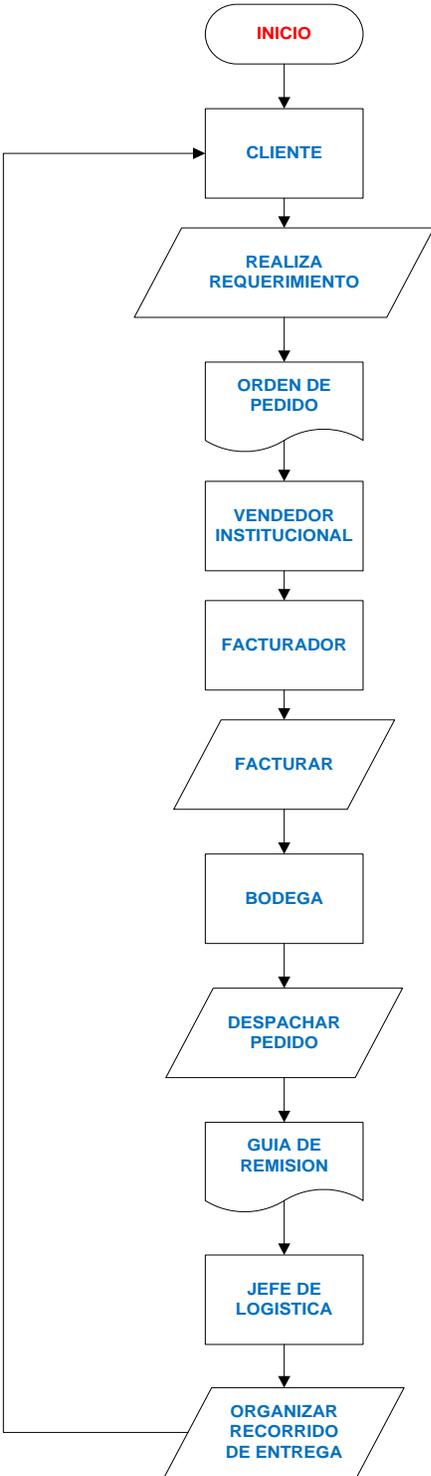
## 2.2 NUEVO FLUJO DE PROCESOS

### 2.2 NUEVO FLUJO DE PROCESOS

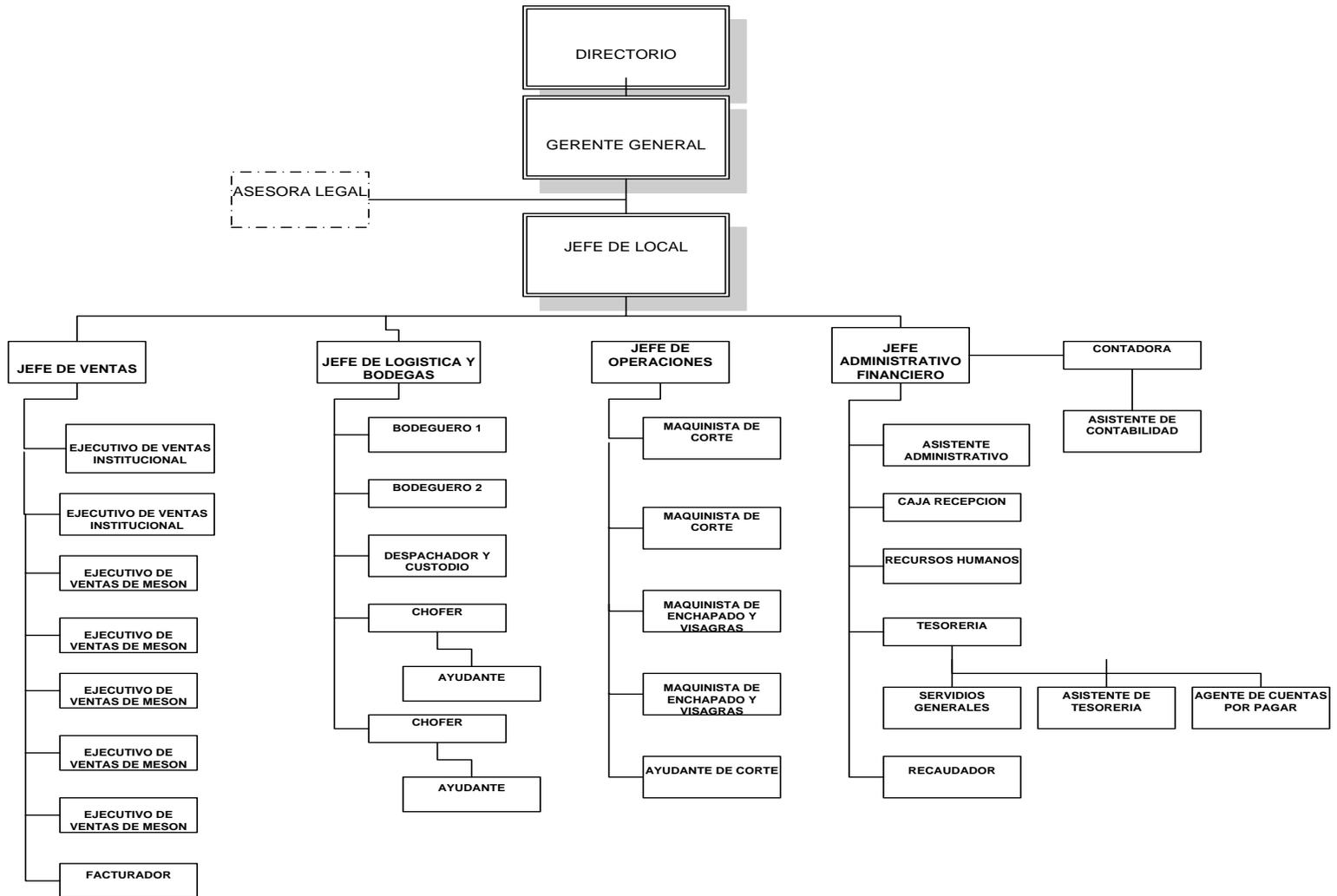
#### 2.2.1 NUEVO FLUJO DE COBRANZA DE VENTAS AL CONTADO



**2.2.2 FLUJO DE PROCESO DE VENTAS INSTITUCIONALES**



### 2.3 NUEVO ORGANIGRAMA DE LA EMPRESA



## 2.3.1 PERFIL DEL PERSONAL DE LA EMPRESA

### GERENTE GENERAL

#### 1. FORMACIÓN PROFESIONAL

- ◆ Formación Técnica o Universitaria terminada
- ◆ Título profesional en Administración de Empresas, Ingeniería Industrial/Comercial o carreras a fines.
- ◆ Conocimientos administrativos financieros y de producción.

#### 2. EXPERIENCIA

- ◆ Ventas
- ◆ Haber ocupado cargos de jefatura de local o finanzas en el Placacentro.
- ◆ Haber ocupado cargos de jefatura en empresas a fines (maderas, abrasivos, adhesivos, ferreterías, etc.)
- ◆ Áreas similares en otras empresas

#### 3. HABILIDADES Y COMPETENCIAS

- ◆ Administración estratégica
- ◆ Administración comercial y financiera
- ◆ Seguimiento y monitoreo
- ◆ Capacidad de coordinación de equipos de alto rendimiento.
- ◆ Pensamiento analítico
- ◆ Orientación hacia el cliente

- ◆ Orientación a resultados.

4. SEXO

- ◆ Masculino o femenino

5. EDAD

- ◆ Superior a 35 años

6. ESTADO CIVIL

- ◆ Deseable con responsabilidades familiares

## **JEFE DE LOCAL**

1. FORMACIÓN PROFESIONAL

- ◆ Formación técnica o universitaria terminada

- ◆ Título profesional en Administración de Empresas

- ◆ Conocimientos administrativos

2. EXPERIENCIA

- ◆ Ventas

- ◆ Haber ocupado cargos de supervisión en el Placacentro.

- ◆ Haber ocupado cargos de supervisión en empresas a fines (maderas, abrasivos, adhesivos, etc.).

- ◆ Áreas similares en otras empresas

### 3. HABILIDADES Y COMPETANCIAS

- ◆ Seguimiento y monitoreo
- ◆ Capacidad de coordinación
- ◆ Habilidad para entrenar
- ◆ Pensamiento analítico
- ◆ Orientación hacia el cliente
- ◆ Orientación a resultados

### 4. SEXO

- ◆ Masculino o femenino

### 5. EDAD

- ◆ Entre 30 y 45 años

### 6. ESTADO CIVIL

- ◆ Deseable con responsabilidades familiares.

## **JEFE DE ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS**

### **1. FORMACIÓN PROFESIONAL**

- ◆ Formación técnica o universitaria terminada
- ◆ Título profesional en Administración de Empresas o afines.
- ◆ Conocimientos administrativos, contables y financieros.

### **2. EXPERIENCIA**

- ◆ Contabilidad
- ◆ Haber ocupado cargos de contabilidad en el Placacentro.
- ◆ Haber ocupado cargos de administración en empresas a fines (maderas, ferretería, pinturas, abrasivos, adhesivos, etc.)
- ◆ Áreas similares en otras empresas.

### **3. HABILIDADES Y COMPETENCIAS**

- ◆ Pensamiento Analítico
- ◆ Seguimiento y monitoreo
- ◆ Capacidad de coordinación
- ◆ Habilidad para entrenar
- ◆ Orientación a resultados

### **4. SEXO**

- ◆ Masculino o femenino

5. EDAD

- ◆ Entre 25 y 35 años

6. ESTADO CIVIL

- ◆ Deseable con responsabilidades familiares.

**COORDINADORA DE RR.HH**

1. FORMACION PROFESIONAL

- ◆ Título profesional en Psicología Industrial, administración de empresas o afines.
- ◆ Conocimientos Administrativos.

2. EXPERIENCIA

- ◆ Haber ocupado el cargo de Jefe o Asistente de RR.HH. en empresas relacionadas a la actividad de la empresa.
- ◆ Mínimo dos años de experiencia.

3. HABILIDADES Y COMPETENCIAS

- ◆ Pensamiento analítico.
- ◆ Seguimiento y monitoreo del personal.
- ◆ Capacidad de Coordinación.
- ◆ Habilidad para entrenar

- ◆ Orientación a resultados
4. SEXO
    - ◆ Masculino o femenino
  5. EDAD
    - ◆ Entre 25 y 35 años
  6. ESTADO CIVIL
    - ◆ Deseable con responsabilidades familiares.

## **TESORERA**

### **1. FORMACIÓN PROFESIONAL**

- ◆ Formación técnica o universitaria
- ◆ Título profesional en administración de empresas o afines.
- ◆ Conocimientos contables, administrativos y financieros.

### **2. EXPERIENCIA**

- ◆ Contabilidad.
- ◆ Haber ocupado cargos de tesorería en empresas relacionadas.
- ◆ Áreas similares en otras empresas

### **3. HABILIDADES Y COMPETENCIAS**

- ◆ Pensamiento analítico.

- ◆ Seguimiento y monitoreo
  - ◆ Capacidad de coordinación
4. SEXO
    - ◆ Masculino o femenino
  5. EDAD
    - ◆ Entre 25 y 40 años
  6. ESTADO CIVIL
    - ◆ Deseable con responsabilidades familiares.

## **ASISTENTE DE TESORERIA**

### **1. FORMACIÓN PROFESIONAL**

- ◆ Formación técnica o universitaria terminada
- ◆ Título profesional en Ingeniería Comercial, Administración de Empresas o afines.
- ◆ Conocimientos contables administrativos.

### **2. EXPERIENCIA**

- ◆ Como asistente de tesorería o cargos similares en empresas relacionadas a la actividad de la empresa.
- ◆ Experiencia mínima 1 año

### **3. HABILIDADES Y COMPETENCIAS**

- ◆ Pensamiento analítico
- ◆ Seguimiento y monitoreo
- ◆ Capacidad de coordinación

#### 4. SEXO

- ◆ Masculino o femenino

#### 5. EDAD

- ◆ Entre 25 y 35 años

#### 6. ESTADO CIVIL

- ◆ Deseable con responsabilidades familiares.

### **FACTURADOR**

#### 1. FORMACION PROFESIONAL

- ◆ Formación secundaria terminada
- ◆ Cursando estudios superiores
- ◆ Conocimientos de ventas, atención al cliente y productos
- ◆ Sin experiencia como facturador en empresas a fines

#### 2. HABILIDADES Y COMPETENCIAS

- ◆ Actitud de servicio

- ◆ Alta disposición al trabajo
- ◆ Habilidad numérica y verbal
- ◆ Orientación hacia el cliente
- ◆ Orientación a resultados
- ◆ Disposición a seguir normas o instituciones

3. SEXO

- ◆ Masculino o femenino

4. EDAD

- ◆ Entre 20 y 30 años

5. ESTADO CIVIL

- ◆ Deseable con responsabilidades familiares

**RECAUDADOR**

1. FORMACION PROFESIONAL

- ◆ Formación secundaria terminada
- ◆ Cursando estudios superiores
- ◆ Conocimientos de atención al cliente
- ◆ Con o sin experiencia

## 2. HABILIDADES Y COMPETENCIAS

- ◆ Actitud de servicio
- ◆ Alta disponibilidad al trabajo
- ◆ Habilidad numérica y verbal
- ◆ Orientación hacia el cliente
- ◆ Negociación: estilo persuasivo
- ◆ Orientación a los resultados
- ◆ Disposición a seguir normas o instrucciones

## 3. SEXO

- ◆ Masculino o femenino

## 4. EDAD

- ◆ Entre 20 y 40 años

## 5. ESTADO CIVIL

- ◆ Deseable con responsabilidades familiares

## **JEFE DE VENTAS**

### 1. FORMACION PROFESIONAL

- ◆ Formación técnica o universitaria terminada
- ◆ Título profesional en marketing o afines
- ◆ Conocimientos de administración, atención al cliente y ventas

## 2. EXPERIENCIA

- ◆ Como vendedor institucional o supervisor de ventas de Placacentro preferentemente o en venta de productos a fines (maderas, adhesivos, ferretería, pintura, abrasivos, etc.)

## 3. HABILIDADES Y COMPETENCIAS

- ◆ Negociación: estilo persuasivo
- ◆ Pensamiento analítico
- ◆ Habilidad para entrenar
- ◆ Seguimiento y monitoreo
- ◆ Capacidad de coordinación
- ◆ Cierre y manejo de objeciones
- ◆ Orientación al cliente
- ◆ Orientación hacia la venta de calidad

## 4. SEXO

- ◆ Masculino o femenino

## 5. EDAD

- ◆ Entre 25 o 35 años

## 6. ESTADO CIVIL

- ◆ Deseable con responsabilidades familiares

## **JEFE DE OPERACIONES**

### **1. FORMACION PROFESIONAL**

- ◆ Formación técnica o universitaria terminada
- ◆ Título profesional en ingeniería industrial o afines
- ◆ Conocimientos administrativos, operaciones, máquinas y atención al cliente.

### **2. EXPERIENCIA**

- ◆ Como supervisor/ jefe de operaciones en empresas a fines (maderas, adhesivos, ferretería, pintura, abrasivos, etc.)

### **3. HABILIDADES Y COMPETENCIAS**

- ◆ Administración del tiempo
- ◆ Manejo de prioridades
- ◆ Capacidad de coordinación
- ◆ Seguimiento y monitoreo
- ◆ Habilidades para entrenar
- ◆ Manejo de objeciones
- ◆ Orientación al cliente

### **4. SEXO**

- ◆ Deseable masculino

5. EDAD

- ◆ Entre 25 y 35 años

6. ESTADO CIVIL

- ◆ Deseable con responsabilidades familiares

**VENDEDOR INSTITUCIONAL**

1. FORMACION PROFESIONAL

- ◆ Formación técnica o universitaria terminada
- ◆ Título profesional en Marketing o afines
- ◆ Conocimientos de ventas, atención al cliente y administrativos

2. EXPERIENCIA

- ◆ Como vendedor de mesón en Placacentro preferiblemente o vendedor institucional en empresas afines (maderas, adhesivos, ferretería, pintura, abrasivos)

3. HABILIDADES Y COMPETENCIAS

- ◆ Venta y negociación: estilo persuasivo
- ◆ Manejo de cuentas
- ◆ Cierre y manejo de objeciones
- ◆ Administración del tiempo
- ◆ Orientación al cliente

- ◆ Orientación hacia la venta de calidad

#### 4. SEXO

- ◆ Masculino o femenino

#### 5. EDAD

- ◆ Entre 25 y 30 años

#### 6. ESTADO CIVIL

- ◆ Deseable con responsabilidad familiar

### **VENDEDOR DE MESON**

#### **3) FORMACION PROFESIONAL**

- ◆ Formación secundaria terminada
- ◆ Cursando estudios superiores en marketing o afines
- ◆ Conocimientos de ventas atención al cliente y productos

#### **4) EXPERIENCIA**

- ◆ Sin experiencia o como vendedor de mesón empresas a fines (maderas, adhesivos, ferretería, pintura, abrasivos, etc.)

#### **5) HABILIDADES Y COMPETENCIAS**

- ◆ Actitud de servicio
- ◆ Alta disposición al trabajo

- ◆ Habilidad numérica y verbal
- ◆ Orientación hacia el cliente
- ◆ Negociación: estilo persuasivo
- ◆ Orientación a resultados
- ◆ Disposición a seguir normas o instrucciones

## **6) SEXO**

- ◆ Masculino o femenino

## **7) EDAD**

- ◆ Entre 20 y 30 años

## **6. ESTADO CIVIL**

- ◆ Deseable con responsabilidades familiares

## **CAJERA/ RECEPCIONISTA**

### **1. FORMACION PROFESIONAL**

- ◆ Formación secundaria terminada
- ◆ Cursando estudios superiores, secretariado, administración o afines
- ◆ Conocimientos de administración y atención al cliente

## 2. EXPERIENCIA

- ◆ Como administrativa en Placacentros, caja o administrativa en empresas afines (maderas, adhesivos, ferretería, pintura, abrasivos, etc.)

## 3. HABILIDADES Y COMPETENCIAS

- ◆ Habilidad analítico numérica
- ◆ Concentración en tareas respectivas
- ◆ Precisión y exactitud en los detalles
- ◆ Actitud de servicio
- ◆ Alta disposición al trabajo
- ◆ Orientación hacia el cliente
- ◆ Disposición a seguir un patrón o instituciones normativas

## 4. SEXO

- ◆ femenino

## 5. EDAD

- ◆ Entre 20 y 30 años

## 6. ESTADO CIVIL

- ◆ Deseable con responsabilidades familiares

## **ASISTENTE DE CORTE**

### **1. FORMACION PROFESIONAL**

- ◆ Formación secundaria terminada
- ◆ Cursando estudios superiores

### **2. EXPERIENCIA**

- ◆ Deseable sin experiencia

### **3. HABILIDADES Y COMPETENCIAS**

- ◆ sicomotoras
- ◆ Orden
- ◆ Orientación al cliente

### **4. SEXO**

- ◆ Masculino

### **5. EDAD**

- ◆ Entre 20 y 30 años

### **6. ESTADO CIVIL**

- ◆ Deseable con responsabilidades familiares

## **MAQUINISTA INSTALACION DE BISAGRAS**

### **1. FORMACION PROFESIONAL**

- ◆ Formación secundaria terminada
- ◆ Cursando estudios superiores relacionados a actividades de construcción

### **2. EXPERIENCIA**

- ◆ Deseable sin experiencia

### **3. HABILIDADES Y COMPETENCIAS**

- ◆ Sicomotoras
- ◆ Orden
- ◆ Orientación al cliente

### **4. SEXO**

- ◆ Masculino

### **5. EDAD**

- ◆ Entre 20 y 30 años

### **6. ESTADO CIVIL**

- ◆ Deseable con responsabilidades familiares

## **MAQUINISTA ENCHAPADO DE CANTOS**

### **1. FORMACION PROFESIONAL**

- ◆ Formación secundaria terminada
- ◆ Cursando estudios superiores relacionado a actividades de la construcción

### **2. EXPERIENCIA**

- ◆ Deseablemente sin experiencia

### **3. HABILIDADES Y COMPETENCIAS**

- ◆ sicomotoras
- ◆ Orden
- ◆ Orientación al cliente

### **4. SEXO**

- ◆ Masculino

### **5. EDAD**

- ◆ Entre 20 y 30 años

### **6. ESTADO CIVIL**

- ◆ Deseable con responsabilidades familiares

## **CHOFER**

### **1. FORMACION PROFESIONAL**

- ◆ Enseñanza secundaria terminada
- ◆ Cursando estudios superiores
- ◆ Licencia de conducir acorde con las características de la función a realizar y con los requisitos de la normativa legal vigente.

### **2. EXPERIENCIA**

- ◆ Deseable sin experiencia

### **3. HABILIDADES Y COMPETENCIAS**

- ◆ Sicomotoras
- ◆ Orden
- ◆ Orientación al cliente

### **4. SEXO**

- ◆ Masculino

### **5. EDAD**

- ◆ Entre 20 y 30 años

### **6. ESTADO CIVIL**

- ◆ Deseable con responsabilidades familiares

## **ASISTENTE ADMINISTRATIVO**

### **1. FORMACION PROFESIONAL**

- ◆ Formación técnica o universitaria terminada
- ◆ Título profesional en administración de empresas o afines
- ◆ Conocimientos administrativos contables y financieros

### **2. EXPERIENCIA**

- ◆ Deseable cargos administrativos en empresas del rubro

### **3. HABILIDADES Y COMPETENCIAS**

- ◆ Administración de tiempo
- ◆ Manejo de prioridades
- ◆ Capacidad de coordinación
- ◆ Manejo de objeciones
- ◆ Orientación al cliente
- ◆ Orden

### **4. SEXO**

- ◆ Masculino / femenino

### **5. EDAD**

- ◆ Entre 20 y 30 años

6. ESTADO CIVIL

- ◆ Deseable con responsabilidades familiares.

**SERVICIOS GENERALES**

1. FORMACION PROFESIONAL

- ◆ Enseñanza secundaria terminada

2. EXPERIENCIA

- ◆ Deseable sin experiencia

3. HABILIDADES Y COMPETENCIAS

- ◆ Sicomotoras

- ◆ Orden

- ◆ Orientación al cliente

4. SEXO

- ◆ Masculino

5. EDAD

- ◆ Entre 20 y 30 años

6. ESTADO CIVIL

- ◆ Deseable con responsabilidades familiares

## **BODEGUERO**

### **1. FORMACION PROFESIONAL**

- ◆ Enseñanza secundaria terminada
- ◆ Cursando estudios superiores
- ◆ Conocimiento de manejo de vehículos de carga, descarga y manejo de bodegas

### **2. EXPERIENCIA**

- ◆ Como bodeguero / operador de grúa horquilla en empresas afines

### **3. HABILIDADES Y COMPETENCIAS**

- ◆ Sicomotoras
- ◆ Orden
- ◆ Orientación al cliente

### **4. SEXO**

- ◆ Masculino

### **5. EDAD**

- ◆ Entre 20 y 30 años

### **6. ESTADO CIVIL**

- ◆ Deseable con responsabilidades familiares

### **2.2.3 RESPONSABILIDADES DEL CARGO**

#### **JEFE DE LOCAL**

- ◆ Participar en la selección y contratación del personal que se incorpora al Placacentro.
  
- ◆ Participa en la inducción del personal.
  
- ◆ Participa en la definición de sueldos y salarios del personal a su cargo.
  
- ◆ Realiza la evaluación de desempeño del personal bajo su cargo y participa en la misma, para el personal de todas las áreas.
  
- ◆ Participa en la definición e implementación de políticas de capacitación y desarrollo del personal.
  
- ◆ Se preocupa de construir y mantener un adecuado clima laboral al interior del Placacentro.
  
- ◆ Participa en la comunicación con Masisa, particularmente en la coordinación de compra de mercadería.
  
- ◆ participa en la elaboración y coordinación de la entrega oportuna de la información de los indicadores de gestión establecidos entre el Placacentro y Masisa.

- ◆ Asegura el cumplimiento de los procedimientos establecidos al interior del Placacentro.
  
- ◆ Participa activamente en el establecimiento de criterios para el crédito y pagos diferidos del cliente.
  
- ◆ Participa en la fijación de precios y garantiza el perfecto cumplimiento de los mismos según lo establecido.
- ◆ Participa en la relación con proveedores asociados, analiza proveedores, presenta sugerencias de renovación e incorporación de productos al stock, etc.
  
- ◆ Coordina y analiza inventarios.
  
- ◆ Participa en la definición de políticas de promoción y ascenso y en la toma de decisiones al respecto.
  
- ◆ Asegura la puesta en marcha y garantiza la prestación permanente de los servicios asociados: asesoría, técnica, diseño, y dimensionado de tableros, cortes a la medida, enchapado de cantos, postura de bisagras, cotizaciones en puntos de ventas, por fax o correo electrónico.
  
- ◆ Asegura la comunicación interna inter e intro áreas.

- ◆ Participa en negociaciones de volumen dentro de las condiciones de venta establecidas por la gerencia general.
- ◆ Asegura la entrega de informes financieros contables a la gerencia general.

### **JEFE DE ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS**

- ◆ Preparar en forma fidedigna y oportuna los informes financieros-contables mínimos necesarios para que el jefe de local y Gte. Gral. pueda tomar las mejores decisiones de compra de materias primas, insumos e inversiones de capital, conforme a la disponibilidades de fondos y plazos
- ◆ Actualizar los registros de los compromisos adeudados documentados y no documentados. para ello, debe contabilizar de forma diligente las facturas de compra disponiéndolas para su pago conforme a los plazos pactados. de igual forma, debe cursar semanalmente el pago de estas conforme se vaya cumpliendo su vencimiento.
- ◆ Actualizar los registros de las facturas por cobrar.
- ◆ Participa en el proceso de reclutamiento del personal

- ◆ Busca y sugiere proveedores de capacitación externos para el personal, además de controlar y registrar las actividades de capacitación realizadas.
  
- ◆ Actualizar las carpetas del personal conforme a las variaciones que estos vayan experimentando: liquidaciones de sueldos, vacaciones, cambios de sistema de salud y pensión, capacitaciones, etc. a su vez, liquida mensualmente las remuneraciones del personal de su empresa
  
- ◆ Prepara y declara mensualmente los pagos de impuestos e impositivos legales que correspondan para el personal.
  
- ◆ Controla en forma diaria la venta del Placacentro, en términos de efectuar las cuadraturas pendientes respecto de las ventas y sus contrapartes recibidas, esto es, efectivo, cheque al día, cheques a fecha, tarjetas de debito, tarjetas de crédito, etc. de esta forma guarda los cheques a fecha, facturas crédito, copia tarjetas y dispone para depósitos por tanto el efectivo como cheques al día y retira los cheques a fecha que vencen
  
- ◆ Implementar planes de acción para el área.
  
- ◆ Mantener sistemas computacionales e informáticos.
  
- ◆ Actualizar e implementar procedimientos administrativos.

## **JEFE DE VENTAS**

- ◆ Cumplir y hacer cumplir las instrucciones del jefe de local y Gte. General
- ◆ Definir metas de ventas para los vendedores de mesón e institucionales
- ◆ Atender y asegurar el cumplimiento de las metas de venta de los vendedores.
- ◆ Definir y asegurar el uso de un proceso de atención y venta por parte de los vendedores.
- ◆ Atender a las necesidades de los clientes en cuanto a satisfacer sus necesidades de productos y servicios.

## **VENDEDOR.**

- ◆ Desarrolla ventas colaborativa en función de las necesidades del cliente.
- ◆ Informa a los clientes de las características-beneficios de los productos y servicios que ofrece el Placacentro.
- ◆ Identifica y registra los indicadores de gestión alcanzados.
- ◆ Cumple con todas las etapas del proceso de atención y venta al cliente.

- ◆ Elabora los reportes diarios, semanales y mensuales requeridos por la organización.
- ◆ Informa al cliente precios, existencias, formas de pago y plazos de entrega del Placacetro en función de lo establecido.
- ◆ Propone alternativas que enriquezcan el portafolio de productos y servicios del Placacetro.

## **VENDEDOR DE MESÓN**

- ◆ Desarrolla venta colaborativa en función de las necesidades del cliente.
- ◆ Informa a los clientes de las características-beneficios de todos los productos y servicios que ofrece el Placacetro.
- ◆ Identifica y registra los indicadores de gestión alcanzados.
- ◆ Cumple con todas las etapas de atención al cliente.
- ◆ Elabore los reportes diarios, semanales y mensuales requeridos por la organización.
- ◆ Informa al cliente precios, existencias, forma de pago y plazos de entrega del Placacetro en función de lo establecido.

- ◆ Propone alternativas que enriquezcan el portafolio de productos y servicios al cliente.
- ◆ Realiza el merchandising de los productos para mantenerlos exhibidos de la mejor manera y alcance de los clientes, de acuerdo a los criterios establecidos por Masisa.
- ◆ Mantiene actualizado el inventario del material pop y de su correcta y continua utilización de acuerdo a los criterios establecidos por Masisa.

#### **CAJERA RECEPCIONISTA**

- ◆ Atender los pagos que realizan los clientes que compran en el Placacentro, considerando las distintas formas de pago y créditos autorizadas en el Placacentro
- ◆ Recibir la correspondencia que llegue a través del correo, mensajeros o servicios de carga.
- ◆ Entregar los cheques a los proveedores conforme le vayan siendo entregados por el área de administración y finanzas.
- ◆ Recaudar y resguardar los valores percibidos en forma diaria producto de las ventas del Placacentro y entregarlas al final del día al área de administración y finanzas para disponer los depósitos correspondientes. en su defecto y dependiendo de los montos recaudados, debe enviar la

remesa al área de administración y finanzas para su resguardo en la caja de fondos.

- ◆ Cumplir las instrucciones verbales y/o escritas relativas a la recepción de documentos-cheques y otorgamientos de créditos abiertos.

### **ASISTENTE ADMINISTRATIVO**

- ◆ Efectuar y/o controlar en forma diaria y con el debido resguardo la realización de los tramites que involucren valores a deposito y otros que requieran un seguimiento administrativo adecuado.
- ◆ Ejecutar los procesos administrativos del área, aplicando las normas y procedimientos definidos, elaborando documentación necesaria, revisando y realizando cálculos, a fin de dar cumplimiento a cada uno de esos procesos, lograr resultados oportunos y garantizar la prestación efectiva del servicio

### **COORDINADORA DE RH.HH**

- ◆ Desarrollar adecuadamente la cultura organizacional de la empresa.
- ◆ Supervisar que los cambios en las condiciones de trabajo sean debidamente planeadas y coordinadas para asegurar la productividad de a empresa.
- ◆ Proveer y desarrollar el personal adecuado para cada puesto de trabajo.

- ◆ Mantener la integración y socialización de la empresa, con el objetivo de mantener canales de comunicación y liderazgo positivo.
- ◆ Desarrollar en la empresa la vocación de servicio y una cultura participativa de trabajo en equipo enfocada a satisfacer las expectativas de clientes internos y externos a través del desarrollo de la mente organizacional.
- ◆ Proporcionar al personal un ambiente motivador de trabajo en cual, mediante un sistema formal se evalúe y mejore su desempeño, con el fin de que sea eficaz y eficiente, desarrollándose dentro de la empresa.

## **TESORERIA**

- ◆ Gestionar las acciones relacionadas con las operaciones de flujos monetarios.
- ◆ Custodia de los fondos y valores y de realizar los cobros y pagos de una entidad o empresa.
- ◆ Elaborar informes diarios sobre el dinero recaudado y depositado.
- ◆ Elaborar reportes de cheques post fechados
- ◆ Realizar el cuadro de la caja diariamente
- ◆ Rebajar las cuentas de los clientes conforme a los pagos realizados por los mismos

## CAPITULO 3: ANALISIS FINANCIERO

### 3.1 NUEVAS INVERSIONES

### 3.2 COSTO DE LA PROPUESTA

## HERMAPROVE SA NUEVAS CONTRATACIONES AÑO 2009

	<b>AÑO 2009</b>
<b>NUEVO PERSONAL</b>	
<b>Administrativos</b>	
Coordinador de RRHH	5,400.00
Asistente de Tesorería	3,360.00
Asistente Administrativa	3,360.00
<b>Total Administrativos</b>	<u>12,120.00</u>
<b>Ventas</b>	
Jefe de ventas	6,000.00
Vendedor 1	2,674.32
Vendedor 2	2,674.32
Facturador	3,000.00
<b>Total Ventas</b>	<u>14,348.64</u>
<b>TOTAL SUELDOS MENSUALES</b>	<b><u>26,468.64</u></b>

**BENEFICIOS SOCIALES NUEVO PERSONAL****Administrativos**

Décimo Tercero	1,010.00
Décimo Cuarto	654.00
Vacaciones	505.00
Fondo de Reserva	1,010.00
Aporte Patronal	<u>112.62</u>
<b>Total Administrativos</b>	<b>3,291.62</b>

**Ventas**

Décimo Tercero	1,195.72
Décimo Cuarto	872.00
Vacaciones	597.86
Fondo de Reserva	1,195.72
Aporte Patronal	<u>133.32</u>
<b>Total Ventas</b>	<b>3,994.62</b>

**TOTAL BENEFICIOS SOCIALES****7,286.24**

**COMPRA DE ACTIVOS**

Conmutador	2,000.00
Biométrico	885.12
cafetera	100.00
Compra de 6 teléfonos	180.00
Compra de 7 PC	3,850.00
Compra de 5 impresoras matriciales	500.00
Compra de 1 impresora laser	60.00
Elaboración 7 estaciones de trabajo	420.00
Compra de 7 sillas	350.00

**TOTAL COMPRA ACTIVOS** **8,345.12**

**Compra Maquinaria** **100,000.00**

**GASTO DE CHARLAS**

Motivación 40 personas (anual)	2,400.00
Capacitación 15 personas	1,500.00

**TOTAL GASTO DE CHARLAS** **3,900.00**

**TOTAL INVERSION ANUAL** **146,000.00**

**3.3 FLUJO INCREMENTAL**

**HERMAPROVE SA**

**FLUJO DE EFECTIVO PROYECTADO CINCO AÑOS**

	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>
<b>FLUJO DE EFECTIVO ACTIVIDADES DE OPERACIÓN</b>					
Efectivo recibido de clientes	3,853,288.29	4,038,631.12	4,123,238.51	4,417,459.24	4,565,614.86
Efectivo pagado a proveedores y empleados	(2,901,702.68)	(3,112,516.87)	(3,277,213.44)	(3,532,316.65)	(3,682,710.04)
Aumento otras cuentas por pagar	(37,380.67)	-	-	-	-
Gasto de Venta	(381,837.00)	(389,473.74)	(397,263.21)	(405,208.48)	(413,312.65)
Gasto financiero	-	-	-	-	-
Gasto Administrativo	(401,404.77)	(435,216.25)	(467,011.83)	(511,073.14)	(553,989.73)
Otros Ingresos	-	-	-	-	-
Otros Egresos	-	-	-	-	-
<b>efectivo neto proveniente de actividades de operación</b>	<b>130,963.16</b>	<b>101,424.26</b>	<b>(18,249.97)</b>	<b>(31,139.03)</b>	<b>(84,397.56)</b>
<b>FLUJO DE EFECTIVO ACTIVIDADES DE INVERSIÓN</b>					
adquisición propiedad planta y equipo	(100,000.00)	-	-	-	-
aumento inversiones temporales	108,624.54	-	-	-	-
aumento inversiones permanentes	-	-	-	-	-
<b>efectivo neto usado en actividades de inversión</b>	<b>8,624.54</b>	-	-	-	-
<b>FLUJO DE EFECTIVO ACTIVIDADES DE FINANCIAMIENTO</b>					
disminución documentos por pagar	(24,991.39)	-	-	-	-
disminución días relacionadas	(160,246.70)	(31,292.46)	30,000.00	-	-
<b>efectivo neto proveniente de act financiero</b>	<b>(185,238.09)</b>	<b>(31,292.46)</b>	<b>30,000.00</b>	-	-
<b>AUMENTO NETO DEL EJERCICIO</b>	<b>(45,650.40)</b>	<b>70,131.80</b>	<b>11,750.03</b>	<b>(31,139.03)</b>	<b>(84,397.56)</b>
<b>efectivo al inicio del año 2009</b>	95,259.77	49,609.37	119,741.17	131,491.20	100,352.17
<b>efectivo al final del año 2009</b>	49,609.38	119,741.17	131,491.20	100,352.17	15,954.62
<b>efectivo al final del año 2009 balance</b>	49,609.37	119,741.17	131,491.20	100,352.17	15,954.62
<b>Diferencia</b>	0.00	0.00	(0.00)	(0.00)	(0.00)

### 3.4 ANALISIS DE RIESGO

**HERMAPROVE**

**ANALISIS VAN Y TIR**

TASA ACTIVA	18%
-------------	-----

CONCEPTO	AÑO 2009	AÑO 2009	AÑO 2010	AÑO 2011	AÑO 2012	AÑO 2013
INVERSION		146,000.00				
UTILIDAD		94,908.91	101,213.39	108,711.06	111,383.31	113,253.04
VALOR ACTUAL INVERSION	-123,728.81	94,908.91	101,213.39	108,711.06	111,383.31	113,253.04
VALOR PRESENTE UTILIDADES		326,240.28				

<b>VAN</b>	<b>202,511.47</b>
<b>TIR</b>	<b>76.77%</b>

$$\text{ROI} = \frac{\text{INCREMENTO DE VENTAS}}{\text{INVERSION ANUAL TOTAL}}$$

$$\text{ROI} = \frac{345,000}{146,000} = 2.36\%$$

## **CONCLUSIONES:**

1. Por medio de las charlas y capacitaciones al personal se podrá lograr un alto rendimiento y productividad de los empleados, debido al incentivo y la motivación.
2. La delegación de funciones y contratación de empleados lograra que los procesos se agiliten y maximicen.
3. Las ventas aumentaran y las cuentas por cobrar se reducirán debido a los cambios en los procesos.
3. El proyecto es viable y rentable, ya que según el análisis financiero mediante el VAN de **202,511.47** , la inversión que se realizará en el año 2009 será inferior a la que se va a recuperar en el lapso de 5 años y con respecto a la TIR de 76.77% nos confirma la rentabilidad ya que es mayor a la TMAR que asciende a un 18%.

## **RECOMENDACIONES**

1. Asesorar aquellos empresarios que se han dedicado a hacer mejoras aisladas en una o varias áreas de su empresa, para que estos reconozcan lo imperante que es la aplicación del proceso de reingeniería en toda su empresa y logren así, un éxito duradero.
2. Fomentar y fortalecer la participación en grupo, tal como sucedió en esta experiencia.
3. Implementar un sistema de informes tanto en el departamento de tesorería para tener un mejor control en los depósitos de las ventas diarias y en el departamento de logística con respecto a los recorridos de la entrega de mercadería a fin de optimizar los recursos de dicho departamento.
4. Delegar las labores operativas del departamento de tesorería a la nueva asistente a fin de que tesorera realice solo labores de supervisión debido a lo indicado en el cap. 1 sobre la persona encargada de este departamento ya que es una persona de edad avanzada la cual no se la puede separar del cargo ya que es una de las dueñas.
5. Capacitar y motivar constantemente al personal de todos los departamentos.
6. Implementar un modelo a seguir de procesos administrativos para el correcto desempeño de funciones.
7. Determinar políticas internas de la empresa

## **BIBLIOGRAFIA**

- [www.hermaprove.com](http://www.hermaprove.com)
- [www.masisa.com](http://www.masisa.com)
- paginas Web sobre reingeniería de procesos
- Google: reingeniería de procesos y ROI

# **ANEXOS**

**-SE ENCUENTRAN INCLUIDOS EN EL CD ADJUNTO**

