



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL

INSTITUTO DE CIENCIAS HUMANÍSTICAS Y ECONÓMICAS

INGENIERÍA COMERCIAL Y EMPRESARIAL

TEMA: REINGENIERÍA COMERCIAL, OPERATIVA,
ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA DE TODO EN PAPELERÍA.

Proyecto de Graduación previo a la obtención del Título de
Ingeniera Comercial y Empresarial, especializaciones: Finanzas y
Marketing

Presentada por:

Luz María Cedeño Cedeño
Mariana Solanda Drouet Gómez

Guayaquil - Ecuador

2004

AGRADECIMIENTOS

Agradezco en primer lugar a “Dios”, por permitirme concretar una meta más en mi vida; a mis Padres, en especial a mi Madre, quien con su infinito amor ha inculcado en mi, que los grandes logros se alcanzan con sacrificio y perseverancia, sus bendiciones y oraciones han sido el mejor sustento espiritual, siendo un símbolo de abnegación y apoyo; a mis hermanos quienes con su ejemplo y respaldo incondicional han sido el soporte para poder culminar este meta trazada.

Luz María Cedeño Cedeño

A mis padres quienes son el pilar de mi vida, ya que sin su amor y enseñanza no sería la persona que soy hoy; a Dios que con su luz me dirige por el sendero correcto en la vida ,a mis dos hermanas y a mi hermano quienes me han dado un buen ejemplo y al Ing. Gonzalo Cedeño por dar todo lo necesario para que podamos realizar este trabajo acerca de su empresa.

Mariana S. Drouet Gómez

DEDICATORIA

Este proyecto está dedicado a mi familia, en especial a mi hermano el Ing. Gonzalo Cedeño, sin cuya ayuda este proyecto no hubiera sido posible de elaborarse, además como muestra de gratitud por ser parte fundamental de la culminación de esta etapa de mi vida.

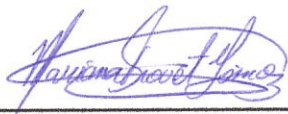
Luz María Cedeño Cedeño

Este trabajo se lo dedico a la persona que me dio el ser mi querida madre la Dra. Laura Gómez Robinsón de Drouet y a mi amado padre el Abg. Diego A. Drouet Martrus.

Mariana S. Drouet Gómez

DECLARACIÓN EXPRESA

La responsabilidad del contenido de este Proyecto de Grado nos corresponde exclusivamente, y el patrimonio intelectual de la misma a la Escuela Superior Politécnica del Litoral.



Mariana Drouet Gómez



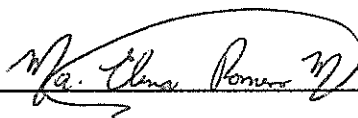
CIB-ESPOL



Luz María Cedeño Cedeño

TRIBUNAL DE GRADUACIÓN

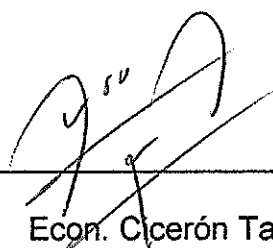
Ing. Omar Maluk Salem
Presidente del Tribunal de Graduación



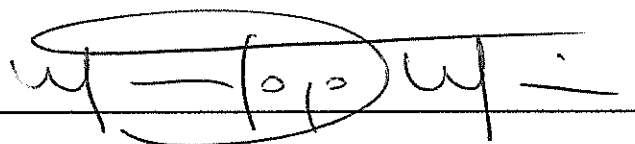
Econ. María Elena Romero
Director de Tesis



CIB-ESPOL



Econ. Cicerón Tacle V.
Vocal Principal



Ing. Oscar Mendoza
Vocal Principal

ÍNDICE GENERAL

INTRODUCCIÓN	VI
I. SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA	1
1.1 Antecedentes	1
1.2 Comercialización	6
1.2.1 Análisis del Mercado	6
1.2.2 Análisis de los Proveedores	9
1.2.3 Análisis de la competencia	13
1.2.4 Ubicación Geográfica	14
1.2.5 Tipos de producto y merchandising	14
1.2.6 Problemas de Comercialización	18
1.3 Talento Humano	19
1.3.1 Personal Administrativo	19
1.3.2 Personal locales / venta	19
1.3.3 Personal de Bodega	19
1.3.4 Problemas Humanísticos	20
1.4 Administración	21
1.4.1 Área administrativa	21
1.4.2 Flujo de actividades	22
1.4.3 Organigrama Estructural	24
1.4.4 Especificación de funciones	25
1.4.5 Problemas Administrativos	27
1.5 Recursos Financieros	28
1.5.1 Capital de Trabajo	28
1.5.2 Flujo de Trabajo	28
1.5.3 Ventas	32
1.5.4 Gastos	32
1.5.5 Costos	33
1.5.6 Operaciones	32
II. REINGENIERÍA DEL ÁREA DE COMERCIALIZACIÓN	35
2.1 Investigación del Mercado	35
2.1.1 Definición del “Mercado Diana”	37
2.1.2 Determinación de los clientes reales y potenciales	39
2.1.3 Análisis de la competencia	70
2.1.4 Determinación del mercado	74

2.1.5	Determinación de los consumidores objetivo	74
2.1.5.1	Definición de las necesidades del cliente	75
2.2	Marketing Estratégico	78
2.2.1	Misión	78
2.2.2	Visión	78
2.2.3	Objetivos	79
2.2.3.1	Objetivo General	79
2.2.3.2	Objetivos Específicos	79
2.2.4	Análisis de la Matriz B.C.G.	80
2.2.5	Análisis F.O.D.A.	83
2.2.6	Posicionamiento	85
2.2.7	Segmentación del Mercado	88
2.2.8	Definición de las necesidades estratégicas del negocio	91
2.3	Nueva Imagen	92
2.3.1	Publicidad	94
2.3.2	Merchandising	95
III.	REINGENIERÍA DEL ÁREA DE TALENTO HUMANO	97
3.1	Determinación de las necesidades básicas de personal	97
3.2	Políticas de selección del Personal	101
3.3	Educación y entrenamiento del Personal	103
3.4	Sistemas de Evaluación	106
3.5	Incentivos y motivación del Personal	109
3.6	Análisis de la Estructura Organizacional	110
IV.	REINGENIERÍA DEL ÁREA ADMINISTRATIVA	112
4.1	Bases para que la reingeniería alcance el éxito	112
4.2	Metodología para realizar la reingeniería administrativa	114
4.2.1	Definición de la tecnología de información	115
4.2.2	¿Quiénes participan en el proceso de Reingeniería y cuales son sus cualidades?	119
4.3	Fases de aplicación de la reingeniería	122
V.	REINGENIERÍA DEL ÁREA FINANCIERA	140
5.1	Análisis Económico	140
5.1.1	Estructura de Financiamiento y Necesidades de Inversión	147
5.1.2	Estructura de Ingresos y Egresos para las Proyecciones financieras	148
5.1.2.1	Ingresos	149
5.1.2.2	Egresos	154
5.2	Análisis Financiero	159

5.2.1	Análisis Incremental	159
5.2.1.1	Estado de pérdidas y ganancias	160
5.2.1.2	Flujo de efectivo incremental	162
5.2.1.3	Tasa de rentabilidad incremental	163
5.2.1.4	Análisis de sensibilidad	164
VI.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	168
6.1	Conclusiones	168
6.2	Recomendaciones	171
	BIBLIOGRAFÍA	173
	ANEXOS	174

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1.1: Participación de los tipos de clientes	8
Tabla 1.2: Compañías Distribuidoras	11
Tabla 1.3: Compañías Importadoras y Fabricantes	12
Tabla 1.4: Participación por tipos de productos en las ventas anuales	16
Tabla 1.5: Rotación mensual de inventario por tipo de producto	17
Tabla 1.6: Comportamiento de las ventas mensuales por cada año	30
Tabla 1.7: Ventas anuales	31
Tabla 1.8: Tasa de crecimiento de ventas anuales	32
Tabla 2.1: Definición de la población, proyecciones para el año 2004	54
Tabla 2.2: Distribución de la muestra sobre el Mercado Diana	55
Tabla 2.3: Tabulación de encuesta evaluación en marketing	71
Tabla 2.4: Tabulación de la tabla de la competencia	73
Tabla 2.5: Sugerencias para mejoras en el servicio	75
Tabla 2.6: Población de Manta	88
Tabla 2.7: Población por grupos de edad de la ciudad de Manta	89
Tabla 2.8: Segmentación desagregada por nivel socioeconómico a nivel nacional	90
Tabla 3.1: Cuadro representativo mensual de las ventas promedio por vendedor	100
Tabla 4.1: Tiempo del procesamiento versus tiempo del ciclo (Sin reingeniería)	132
Tabla 4.2: Tiempo del procesamiento versus tiempo del ciclo (Con reingeniería)	134
Tabla 4.3: Comparación en el nivel de ventas en ambos escenarios	135
Tabla 4.4: Estimación del costo del proceso de compra (Sin reingeniería)	137
Tabla 4.5: Estimación del costo del proceso de compra (Con reingeniería)	138
Tabla 5.1: Estructura de Financiamiento y necesidades de inversión	148
Tabla 5.2: Cálculo del incremento en ventas con reingeniería	150
Tabla 5.3: Tasa de crecimiento mensual de las ventas por año	151
Tabla 5.4: Tasa de crecimiento de ventas anuales	151
Tabla 5.5: Proyección de ventas del 2004 mediante tasa de crecimiento geométrica	152
Tabla 5.6: Proyección de ventas sin reingeniería	153
Tabla 5.7: Proyección de incremento en las ventas (Reingeniería)	153
Tabla 5.8: Tabla de salarios administrativos	155
Tabla 5.9: Tabla de salarios de venta	157
Tabla 5.10: Tabla de gastos de publicidad	158
Tabla 5.11: Utilidades proyectadas sin reingeniería	161
Tabla 5.12: Utilidades proyectadas con reingeniería	161

Tabla 5.13: Flujo de Caja Incremental	163
Tabla 5.14: Variación en el nivel de ventas con reingeniería	165
Tabla 5.15: Variación en el costo de ventas con reingeniería	167

INTRODUCCIÓN

En los últimos años son muchas las librerías / papelerías que han cerrado sus puertas para siempre. ¿Por qué hay libreros que fracasan aunque hagan bien las cosas? La respuesta está en la diferencia entre dos palabras: eficiencia y eficacia. Eficiencia es hacer las cosas bien; eficacia es hacer bien las cosas que hacen falta. No basta con trabajar duro; es necesario concretar acciones donde se obtienen los resultados. La eficacia es hoy el único recurso válido para sobrevivir, por ello al contar con un ejecutivo capaz de adherirse al terreno de juego que exige nuevas aptitudes, como por ejemplo establecer alianzas complejas, incluso con competidores, o aprender a convivir con las presiones generadas por los escándalos políticos, conflictos sociales y ajustes económicos; el mercado está sufriendo cambios profundos, y la velocidad con que éstos llegan es cada vez mayor, por ello es imperante adoptar una postura proactiva ante el cambio y la globalización. Todo lo anterior coadyuvado con una Reingeniería de Procesos, siendo la revisión fundamental y el resultado radical de los procesos para alcanzar mejoras espectaculares en medidas críticas y contemporáneas de rendimiento, tales como costos, calidad, servicio, eficiencia y rapidez; convirtiéndose en un agente de cambio, reinventando la manera de hacer negocio

con resultados favorables; será una combinación que conllevará a la obtención de mejoras trascendentales y a descubrir nuevas oportunidades.

La empresa objeto de estudio es Todo en Papelería, está ubicada en la ciudad de Manta, la misma que aunque se encuentra en óptimas condiciones al emprender una Reingeniería en todas sus áreas será una oportunidad de ampliar su ventaja ante los competidores levantando más aún la barrera que ha logrado imponer durante su existencia, ya que el sello de una empresa de verdadero éxito es la voluntad de dejar de lado la fórmula que le ha dado dicho éxito, con la esperanza y la firme convicción de salir con algo mejor.

La base de la propuesta de la reingeniería, está enfocada en todas sus áreas, tales como: comercial, humana, administrativa, y financiera. Por ello es necesario que éstas áreas se gestionen de forma coherente y coordinadas entre si, provocando una sinergia que guiará hacia mejores resultados.

En el área de comercialización se realizará un trabajo de campo sobre la calidad del servicio, necesidades y deseos de compra de los clientes, con encuestas sencillas que proporcionarán información necesaria para medir y conocer las necesidades del cliente; además se estudiará a la competencia más cercana mediante evaluaciones sobre el marketing que están aplicando, siendo muy orientativa, dando una idea comparativa de cómo se encuentra la papelería, determinando los puntos fuertes y / o débiles del negocio para reforzarlos o corregirlos.

El talento humano es uno de los tópicos más relevantes al aplicar la reingeniería, ya que es el medio que permitirá la implantación con éxito de los nuevos procesos y el alcance de los objetivos trazados, el cual se dotará de herramientas estratégicas para dar un excelente servicio al cliente, aprovechando al máximo la eficiencia en los colaboradores. Estas estrategias mejorarán las habilidades y destrezas para realizar el trabajo definido.

En el área administrativa, se identificarán los métodos apropiados para el control general del negocio, teniendo como aliado a la tecnología, ofreciendo un mayor alcance en la eficiencia de sus principales procesos. Debido a la innovación tecnológica se podrá acceder a un mayor control en el inventario y las ventas, tener la información necesaria implica poder proyectarse y cuantificar los resultados a obtener, dado que en este tipo de negocio las ventas tienen un comportamiento cíclico y de esta manera poder anticiparse y actuar con un mayor grado de confianza; siendo fundamental para el negocio realizar una previsión de ventas.

En el área financiera, se realizarán estudios sobre el comportamiento del negocio antes de la reingeniería, mediante herramientas de análisis financiero. Además se estudiarán las inversiones del proyecto y la estructura óptima de financiamiento, así como el comportamiento de los ingresos, costos, y gastos que serán proyectados; consecuentemente se realizarán análisis para determinar la rentabilidad y viabilidad del proyecto.

El rol de la Papelería, con su amplia y diversificada oferta de productos y servicios, a más de constituir un aporte a la economía del país, es el de ser un impulsor de la educación, y las manifestaciones culturales, tecnológicas y científicas, a la vez que un agente participativo en el accionar de las empresas públicas, privadas y del sector productivo en general; por ello es posible asegurar que de acuerdo a lo proyectado en esta Reingeniería a aplicar, y además con el completo apoyo de las partes interesadas en el mismo, se llegará al éxito, sobre todo por ser Manta un mercado estratégico, puerto productivo y una ciudad moderna, pujante y futurista lo que con un buen desenvolvimiento del negocio se lograrán buenos resultados.

CAPÍTULO I

SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA

1.1 ANTECEDENTES

“Todo en Papelería” es una papelería / librería situada en la ciudad de Manta, establecida como persona natural a nombre del Ing. Gonzalo Cedeño Cedeño; la cual labora desde hace 4 años aproximadamente dedicada a la venta de todo lo concerniente a papelería y suministros de oficina, además cuenta con una amplia y diversificada oferta de productos y servicios, entre los cuales mencionamos libros, material para manualidades, útiles escolares, tarjetería, sección bazar, juguetes, empaques (fundas), láminas educativas; servicios tales como fotocopiado, plastificación, encuadernación, envío de fax. La metodología de

trabajo consiste en atención al público de forma personalizada en cada punto de venta.

Debido a los conocimientos previos que gozaba el propietario sobre este tipo de negocio, ya que su entorno familiar está inmerso en el mismo sector librero / papelerero, le permitió tener un mejor acceso y empezar lo que ahora es “Todo en Papelería”; el mismo que en sus inicios se basaba en un solo local situado en las inmediaciones de un Centro Comercial gozando de una excelente ubicación en el mismo, este edificio se encuentra en un sector muy transitado de esa ciudad, haciendo que sus ventas día a día se vayan incrementando, además, al analizar sus más cercanos competidores estableció diferenciación de precios lo mismo que coadyuvó a su crecimiento y dándose a conocer muy rápidamente en el medio.

A partir del 8 de Septiembre de 1999 el propietario empezó con los preparativos de inauguración del local comercial, adquisición de permisos pertinentes para el funcionamiento del local, ubicación de vidrieras, equipos, y todo la logística necesaria para el traslado de mercadería y ubicación de la misma.

Para llevar a efecto este proyecto, se realizó mediante dos vías de financiamiento: el propietario proveía capital por un monto denominado en sucres que era la moneda en curso de ese entonces por S/. 10'000.000, la otra fuente fue mediante un préstamo familiar el mismo que fue dado en dólares USA \$ 4100 que para el tipo de cambio de esa fecha que era de S/. 11000 se convirtió en S/. 45'100.000; teniendo un total de S/. 55'100.000. Procediendo a la compra de mercadería, facilitándosele debido al conocimiento previo de quienes eran los proveedores más idóneos y con mejores precios; y a la implementación del local con todos los requerimientos necesarios para su apertura.

El negocio empezó el 1 de Octubre de 1999, iniciándose con mucha acogida y sobre todo rebasando las expectativas del propietario, y así poco a poco se fue incrementando la popularidad del local, ya que manejaron buenos precios en relación con los competidores más cercanos, y la aplicación de descuentos que hizo considerarla por parte de los clientes como una sub. – distribuidora y así

abarcando aquel segmento del mercado “clientes de ventas por mayor” , ya no sólo se tenía ventas al por menor, ahora se atendía a otro tipo de clientes .

Al llegar la primer temporada escolar las ventas se incrementaron, el movimiento fue exhaustivo, el reconocimiento por parte de los clientes hacia la Papelería fue más allá de las expectativas, debido a los descuentos que se aplicaban por listas completas haciendo que los clientes la prefieran, y sobre todo por la variedad de productos con las que contaban, sin tener que acudir a otro proveedor. Encontrando todo de forma personalizada y en un mismo lugar, lo principal era dar la mejor atención al cliente y así posicionarse como “Fácil, al alcance de su mano y personalizado”

Al inicio se contaba sólo con un empleado y por supuesto el propietario, pero al darse el crecimiento del negocio ya no era factible atender al público de forma eficiente con tan poco personal, por ello procedieron a incrementar el personal. Actualmente se cuenta con 10 empleados para atención al público, 1 verificador en la entrega de productos, 1 encargado de bodega, 1 supervisor, 1 asistente administrativo, 1 cajera; claro está que en temporada escolar es necesario aumentar el número de empleados y al final se seleccionan los más aptos. Anexo a esto, por consiguiente poco a poco se fue alquilando otros locales cercanos al principal haciendo las adecuaciones necesarias para el buen funcionamiento de los mismos, teniendo un total de 4 locales los que funcionan conjuntamente y 4 bodegas que se encuentran en la parte alta del edificio

Dado al gran movimiento que a diario se ha venido dando en el negocio, cada vez se hace menos factible el control total del mismo, aunque el propietario hace lo posible y da sus mayores esfuerzos por controlarlo; hay cosas que se escapan de las manos tales como la fuga de mercadería, siendo este un gran problema que se ha suscitado y que sin mayor esfuerzo de investigación ha podido corroborarse este tipo de falta en los empleados, los mismos que han sido despedidos inmediatamente; al darse rotación de personal frecuentemente provoca cierto malestar en el desenvolvimiento con el cliente, ya que el personal necesita su tiempo para acostumbrarse respecto a precios y manejo de los mismos por la aplicación de descuentos a tipos de clientes.

Otro punto importante es el merchandising, esta herramienta de seducción no ha sido utilizada eficientemente; dado que existe una gran variedad de productos que están siendo expuestos de una manera sobrecargada. Cabe recalcar que los productos están distribuidos por áreas pero falta ese toque artístico que provoque una atracción retentiva del ánimo del transeúnte invitándolo a la permanencia y encauzándolo hacia el mostrador.

Desde los inicios el Propietario ha llevado un control diario del negocio, las transacciones se han registrado mediante un sistema muy sencillo de contabilidad a base de ingresos y egresos; realizando al final del mes el respectivo balance determinando así sus utilidades ó pérdidas, y al final de cada año un balance general. Los costos se calculan mediante los valores que datan en las facturas de los proveedores más el costo del transporte; adicional a esto los productos electrónicos se les incrementa un 10% por posibles fallas. Los pedidos se realizan de acuerdo a la demanda de los productos, o también se realizan pedidos adicionales cuando los distribuidores plantean algún tipo de promoción u oferta apetecible dándoles mayores descuentos.

Al realizar todo manualmente no se cuenta con reportes al instante, siendo necesario contar con los mismos, en el caso del inventario es muy importante conocer cantidades exactas para poder realizar proyecciones certeras a futuro en el caso de temporada escolar, otro factor importante es el control de costos y gastos los mismos que han sido altos y que perjudican el crecimiento del negocio y minimizando el flujo de utilidades.

La competitividad empuja a mejorar; en vista de aquello, al aplicar una reingeniería daría como resultado una oportunidad de ampliar la ventaja ante los competidores, levantando más aún la barrera que han logrado imponer durante su existencia, definiendo criterios de simplificación y optimización que permitan alcanzar las metas del cambio. El sello de una empresa de verdadero éxito es la voluntad de dejar de lado la fórmula que le ha dado éxito, con la esperanza y la firme convicción de salir con algo mejor.

1.2 COMERCIALIZACIÓN

1.2.1 Análisis del Mercado

Una empresa sin mercado no existe, es evidente que cuanto más se conozca sobre el mercado, mayores garantías de existencia y crecimiento tendrá la empresa. Poseer un mercado equivale a dominarlo, y para dominar algo, indudablemente, hay que conocerlo. Es frecuente que muchos piensen que el hecho de poseer un negocio pequeño conocen todo sobre su mercado, este es un gran error que puede convertirse en fatales consecuencias, por ejemplo un artesano que trabaje sobre pedido, puede parecer el empresario menos interesado en el conocimiento de su mercado. El mercado es algo vivo, en continuo cambio y el empresario que no lo vigile y estudie, con toda seguridad acabará perdiendo su empresa.

“Todo en Papelería”, durante su trayectoria ha clasificado su clientela en tres tipos, entre lo cuales tenemos: consumidor, cliente mayorista, y empresas. El mercado es netamente popular debido a su ubicación geográfica, el negocio se ha consolidado en el mercado como un sub. – distribuidor ofreciendo precios bajos y sobre todo el brindar una atención rápida como lo exige la masa popular ya que este ha sido el principal nicho de mercado.

Para una mayor apreciación de lo anteriormente expuesto, se presentan a continuación estadísticas del negocio desde sus inicios hasta la actualidad, las cuales describen el movimiento del mismo respecto al porcentaje que ocupa cada tipo de cliente, siendo esta información estimada por el propietario del negocio de acuerdo a la experiencia que ha adquirido durante la existencia del mismo.

En la tabla 1.1 se puede apreciar claramente como el cliente minorista en cualquier época del año ocupa el mayor porcentaje de participación siendo más notorio en los meses de Enero, Febrero y Marzo, ya que en éstos meses las ventas declinan por no ser temporada de clases conllevando a que los porcentajes de participación de clientes mayoristas tengan un decrecimiento; en cambio los meses restantes se produce un incremento de clientes mayoristas por ser apertura de temporada escolar desde el mes de Abril, manteniéndose este comportamiento hasta el mes de Septiembre ya que seguidamente viene la temporada navideña aumentándose las ventas, en la cual los clientes mayoristas desde el mes de Octubre empiezan a abastecerse de juguetes, productos alegóricos o específicos de navidad y artículos para regalos.

El comportamiento anteriormente descrito se ha dado desde el año 2000, ya que en el año 1999 durante los últimos meses por ser los inicios del negocio su clientela se basaba principalmente de consumidores, siendo mínima la participación del cliente mayorista por ser nuevos en el mercado, pero en adelante empezó a darse a conocer aumentando así su clientela y participación en el mercado.

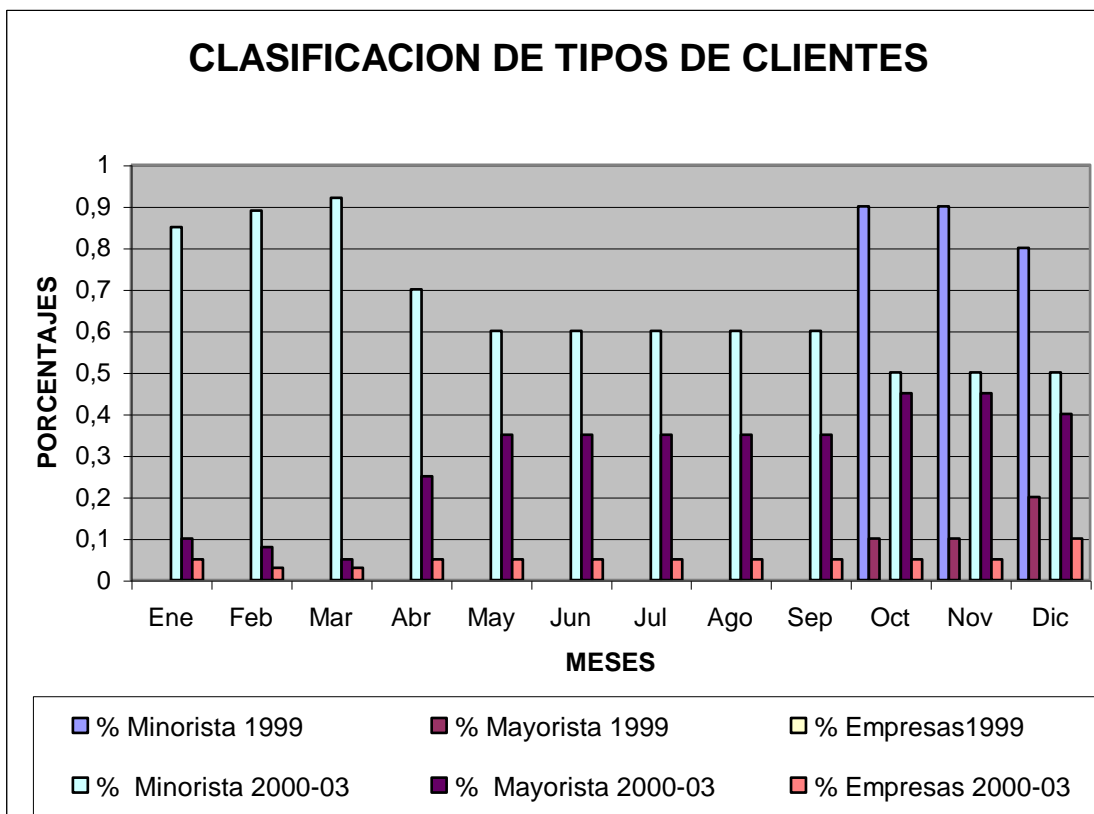
En el gráfico 1.1 se ha representado mediante barras el comportamiento de la tabla 1.1 tipos de clientes durante los meses del año haciendo más visual este análisis.

Tabla 1.1
PARTICIPACIÓN DE LOS TIPOS DE CLIENTES
EXPRESADO EN PORCENTAJE

	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
1999												
% Minorista 1999	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0.90	0.90	0.80
% Mayorista 1999	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0.10	0.10	0.20
% Empresas 1999	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
2000 - 2003												
% Minorista 2000-03	0.85	0.89	0.92	0.70	0.60	0.60	0.60	0.60	0.60	0.50	0.50	0.50
% Mayorista 2000-03	0.10	0.08	0.05	0.25	0.35	0.35	0.35	0.35	0.35	0.45	0.45	0.40
% Empresas 2000-03	0.05	0.03	0.03	0.05	0.05	0.05	0.05	0.05	0.05	0.05	0.05	0.10

Elaboración: Base de datos elaborada por las autoras

Gráfico 1.1



Ela

boración: Base de datos elaborada por las autoras

1.2.2 Análisis de los Proveedores

En lo que respecta a los proveedores podemos mencionar que en los inicios del negocio básicamente eran distribuidores. Al transcurrir el tiempo el número de proveedores se ha incrementado, conformándose actualmente con el 70% por

compañías importadoras y fabricantes, y el restante 30% está conformado por distribuidores, aproximadamente.

Al contar con un porcentaje alto de proveedores tales como los importadores y fabricantes permite competir en precios, y de esta manera poder tener mayor acceso al mercado y sobre todo ofrecer un mayor margen en las utilidades al negocio. Otro mecanismo que el propietario ha aplicado es el de aprovechar los descuentos por pronto pago o las promociones que estos ofrecen, siempre y cuando estas decisiones estén fundamentadas en ciertos beneficios de acuerdo al manejo del negocio .

Las relaciones con los proveedores hasta la fecha ha sido satisfactoria, no ha existido ningún tipo de inconveniente económico ya que la política principal del negocio es la responsabilidad y cumplimiento con las obligaciones adquiridas, siendo de mucha importancia las relaciones que se deriven ya que esto coadyuvará a mejores negociaciones y sobre todo la imagen que proyecta ante los mismos.

Analizando los proveedores de la competencia podemos deducir que no hay mucha diferencia en relación a “Todo en Papelería”, debido a que la mayoría se basa a proveedores de tipo distribuidor y fabricantes; cabe mencionar que en algunos casos parte de la competencia se provee de ciertos productos provenientes de “Todo en Papelería” ya que sólo ellos lo poseen, por el hecho de que algunos proveedores prefieren trabajar sólo con ellos por motivos de cumplimiento y responsabilidad, haciendo de esto una ventaja. En el caso de proveedores de ciertos competidores indirectos como Super Paco, Juan Marcet, y Distribuciones Marcos Merchán se diferencian por ser importadores y fabricantes.

En las siguientes tablas 1.2 y 1.3 se mostrará a los principales proveedores del negocio con su debida clasificación, siendo el 30% comprendido por compañías distribuidoras, el 70% restante por compañías importadoras y fabricantes. Como compañías distribuidoras la más importante es Papelería J.C. por manejar buenos precios en lo que respecta a papelería, útiles escolares y ciertos productos de bazar, en segundo lugar tenemos a Ecopapel como distribuidor de papel de todo

tipo de gramaje. Como empresa Importadora y fabricante la mas destacada en su cuota de participación es Imporsucre S.A. siendo el mayor abastecedor de productos de temporada escolar y navideña, de igual manera a lo largo de todo el año es uno de los principales abastecedores, en segundo lugar tenemos a Almacenes Estuardo Sánchez siendo abastecedor de productos de bazar, sobre todo en temporada navideña.

TABLA 1.2
COMPAÑÍAS DISTRIBUIDORAS
EXPRESADO EN AÑOS DE SERVICIO Y PORCENTAJE
DE PARTICIPACIÓN

NOMBRE O RAZON SOCIAL	AÑOS DE SERVICIO	% DE PARTICIP.
Corteza	2	0.03
Papelería J.C.	4	0.07
Inditom	2	0.01
Copyformas	1	0.02
Incova	3	0.02

Ecopapel	3	0.05
Pinoaristata	3	0.01
Marcos Merchan	4	0.01
Otros		0.08
		0.30

Elaboración: Base de datos elaborada por las autoras

TABLA 1.3
COMPAÑÍAS IMPORTADORAS Y FABRICANTES
EXPRESADO EN AÑOS DE SERVICIO Y PORCENTAJE
DE PARTICIPACIÓN

NOMBRE O RAZON SOCIAL	AÑOS DE SERVICIO	% DE PARTICIP.
Imporsucre S.A	4	0.28
Almacenes Estuardo Sánchez	4	0.09
Pramadi	4	0.01
Elio Import	4	0.03
Importadora Regalado	4	0.02
Importadora Pesantes	4	0.03
Representaciones Mercantiles	4	0.01
Importadora Fenix	4	0.01
Ofi Kores	3	0.03
Dimaxi	4	0.03
Dilipa	3	0.02
L.N.S.	4	0.04
Librocentro	4	0.04
Dicamcor	4	0.04
Otros		0.02
		0.70

Elaboración: Base de datos elaborada por las autoras

1.2.3 Análisis de la Competencia

Antes de iniciar el negocio, el propietario realizó un análisis previo respecto a sus posibles competidores, descubriendo que no manejaban precios competitivos. Dados los resultados decidió desarrollar una estrategia de precios, el mismo que consistía en precios relativamente bajos, y además los descuentos por compras mayores, añadiendo en temporada escolar un descuento por la compra de listas escolares completas; contando con una variedad de productos y servicios haciendo que el cliente encuentre todo en un solo lugar y con precios accesibles, dado el mercado en el cual estaba inmerso.

Entre sus principales competidores se puede mencionar los directos y los indirectos. Como competidores directos dentro del perímetro circundante de “Todo en Papelería” tenemos primeramente a Librocentro, L.N.S., Horizonte en lo que respecta a librerías / papelerías como las más fuertes; Comercial Plinio García, Comercial Mantuano en lo que respecta a la sección bazar como competidores fuertes; Ofelia, Mi escuelita, El Estudiante, Lorens International, como las menos competitivas.

Como competidores indirectos tienen a Súper Paco, Juan Marcet; siendo éstos relativamente fuertes por el tipo de clientes “Empresas e Instituciones” que ellos atienden; adicionalmente tenemos a Distribuciones Marcos Merchán, el mismo

que maneja ciertos productos que lo hacen competitivo por el hecho de ser distribuidor.

1.2.4 Ubicación Geográfica

La ubicación geográfica ha sido muy importante dado el mercado escogido, ya que se enfoca en la masa popular, haciendo que a diario sea muy transitado y muy beneficioso para el negocio. Dada su ubicación cuenta con una Agencia bancaria a lado del edificio además cuenta con guardianía provista por el Centro Comercial. Uno de los inconvenientes suscitados ha sido la falta de parqueo en este sector.

1.2.5 Tipos de Productos y Merchandising

“Todo en Papelería” cuenta con una diversificación de productos y servicios, haciendo que los servicios que se prestan sean completos y el cliente encuentre todo lo concerniente a este tipo de negocio en un solo lugar y no tenga que desviarse hacia la competencia.

Entre los principales tipos de productos que existen se puede mencionar los siguientes: papelería en general, suministros de oficina, útiles escolares, libros, material para manualidades, tarjetería, bazar, láminas educativas, empaques (fundas), juguetes. Los productos han sido distribuidos por áreas y de manera que el vendedor los tenga al alcance de su mano; la exhibición de los productos está dada de una manera sobrecargada, existe un popular concepto sobre “Todo lo que se expone se vende”, incuestionablemente la vidriera es un anuncio, un aviso publicitario de la mercadería. La vidriera no debe exhibir simplemente, sino captar; atraer y en consecuencia vender; pero ésta no debe ser utilizada para que asomen por él todas sus existencias, sino un hábil anzuelo que induzca a la compra.

Como servicios se pueden mencionar los siguientes: fotocopiado, encuadernación, plastificación de documentos, envío de fax. Siendo estos servicios muy importante porque representan un negocio dentro del negocio; ya que los clientes que se acercan por estos servicios terminan realizando una compra por impulso de otros productos, siendo un imán en la atracción de clientes.

En la tabla 1.4 se puede apreciar la participación por tipo de producto en las ventas anuales, siendo esta información estimada por el propietario. Los productos ocupan el mayor porcentaje con el 93%, siendo el más destacado útiles escolares. En lo que respecta a servicios su cuota de participación es mínima con el 7%, siendo el más destacado el servicio de fotocopiado.

En la tabla 1.5 se puede apreciar mediante simbología el comportamiento mensual de los tipos de productos en base a su rotación de inventario. En este análisis lo más importante es que el comportamiento variable se debe a que las ventas se mueven de forma cíclica y por temporada, es por eso que ciertos productos como útiles escolares, libros, láminas educativas es de acuerdo a la temporada escolar; los suministros de oficina tienen mayor rotación en enero por cambio de año renovando sus materiales e implementos de archivos; material para manualidades y juguetería tienen mayor rotación en temporada navideña; tarjetería y bazar en épocas de fechas especiales; papelería y empaques la mayor parte del año se mantiene con una rotación media; servicio de fotocopiado es mayor su rotación en temporada de exámenes y demás servicios con una rotación media.

TABLA 1.4

**PARTICIPACIÓN POR TIPO DE PRODUCTO EN
LAS VENTAS ANUALES
EXPRESADO EN PORCENTAJES**

PRODUCTOS Y SERVICIOS	% DE PARTICIP.
Productos	0.93
Papelería en general	0.03
Suministros de Oficina	0.05
Útiles Escolares	0.32
Libros	0.18
Material para manualidades	0.03
Tarjetería	0.03
Bazar	0.13
Láminas Educativas	0.05
Empaques (fundas)	0.03
Juguetería	0.08
Servicios	0.07
Fotocopiado	0.04
Encuadernación	0.01
Plastificación de documentos	0.01
Envío de fax	0.01

Elaboración : Base de datos elaborada por las autoras

TABLA 1.5

**ROTACIÓN MENSUAL DE INVENTARIO POR TIPO DE PRODUCTO
EXPRESADO MEDIANTE SIMBOLOGÍA**

Productos	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
Papelería en general	θ	-	θ	θ	θ	θ	θ	θ	θ	+	θ	θ
Suministros de Oficina	+	θ	θ	θ	θ	θ	θ	θ	θ	θ	θ	θ

Útiles Escolares	θ	-	-	+	+	+	θ	θ	θ	θ	θ	θ
Libros	-	-	-	+	+	+	θ	θ	θ	-	-	-
Material para manualidades	-	-	-	θ	θ	θ	θ	θ	θ	+	+	+
Tarjetería	θ	+	θ	θ	+	θ	θ	θ	θ	θ	θ	+
Bazar	θ	θ	θ	θ	+	θ	θ	θ	θ	θ	θ	+
Láminas Educativas	-	-	-	θ	θ	+	θ	θ	θ	θ	θ	θ
Empaques (fundas)	θ	θ	θ	θ	θ	θ	θ	θ	θ	θ	θ	θ
Juguetería	-	-	-	-	-	-	-	-	-	θ	+	+
Servicios												
Fotocopiado	+	-	-	θ	θ	+	θ	θ	+	θ	θ	+
Encuadernación	+	θ	θ	θ	θ	θ	θ	θ	θ	θ	θ	θ
Plastificación de documentos	θ	θ	θ	θ	θ	θ	θ	θ	θ	θ	θ	θ
Envío de fax	θ	θ	θ	θ	θ	θ	θ	θ	θ	θ	θ	θ

Rotación máxima

+

Rotación media

θ

Rotación mínima

-

Elaboración: Base de datos elaborada por las autoras

1.2.6 Problemas de Comercialización

Entre los problemas de comercialización que hemos encontrado han sido básicamente al receptor la mercadería: productos en mal estado, mercadería incompleta, sobrepagos en las facturas. Todos estos inconvenientes han provocado malestar pero han podido ser resueltos con los proveedores sin mayores consecuencias.

De acuerdo a su ubicación geográfica ha sido excelente en su nicho de mercado, logrando un posicionamiento en relación a la competencia; pero otros

tipos de clientes con un estrato económico alto se le hace muy difícil el acceso a esta zona, debido a la falta de parqueo y seguridad en el perímetro circundante.

En lo que respecta al merchandising es necesario un ajuste en esta técnica, sin duda alguna una vidriera merece toda atención, es un vendedor silencioso y , por lo tanto produce ventas, aumentando los beneficios y el prestigio; siendo de mucha importancia para el progreso del negocio.

1.3 TALENTO HUMANO

1.3.1 Personal Administrativo

El personal administrativo está conformado por el Propietario, un asistente administrativo. Siendo el Propietario el encargado de las riendas del negocio apoyado por el asistente administrativo. Además para cuestiones de tributaciones se cuenta con un Contador el mismo que labora como un servicio de outsourcing.

1.3.2 Personal Locales / Venta

El personal de locales / venta está conformado de la siguiente forma: 10 vendedores, 1 supervisor, 1 cajera, y un verificador. Los vendedores están distribuidos en dos secciones que son: la de productos y servicios. En la sección de productos se cuenta con 7 vendedores encargados de la atención al público, en

la sección de servicios se cuenta con 3 personas encargadas de las fotocopadoras, encuadernación, plastificación de documentos , envío de fax. Para el pago de facturas existe una cajera, siendo necesario en temporadas escolares contratar una cajera adicional en el sector libros por el incremento de ventas. Adicionalmente en el momento de la entrega de mercadería hay un encargado de verificar si el pedido está completo evitando así los errores. Para un mayor control se cuenta con un supervisor para que esté pendiente de cualquier anomalía que se pueda suscitar.

1.3.3 Personal de Bodega

El encargado de las bodegas es un empleado el mismo que está pendiente del orden de los productos y que se encuentren en buen estado, además de vigilar que las existencias no se agoten presentando los reportes necesarios para los respectivos pedidos a los proveedores.

1.3.4 Problemas Humanísticos

Entre los problemas humanísticos que se han presentado han sido el hurto de mercadería y dinero por parte de ciertos empleados. Este es un gran problema que se ha presentado, y particularmente se dio durante la temporada escolar del año 2003, dado el auge en la ventas era casi imposible el control total del negocio, pero de igual manera esta falta fue descubierta e inmediatamente se procedió al despido de estos malos elementos. Este incidente fue de total sorpresa para el propietario ya que el tenía plena confianza en el personal, desde aquel momento se cambió la forma de trabajo, siendo necesario hacer chequeos al personal a la hora de salida, y prohibir totalmente el manejo de dinero; ya que por la confianza que existía el propietario en ciertas ocasiones delegaba la caja al que él creía conveniente cuando la cajera no asistía.

Actualmente, para mayor seguridad se ha realizado la instalación de cámaras tanto en los locales como en bodegas, y así estar al tanto de cualquier incidente que pueda pasar. Este método puede ser molesto para los empleados pero

dadas las circunstancias ha sido necesaria su implementación. Adicionalmente se procedió a la contratación de un guardia.

El propietario desde sus inicios en el negocio ha tratado de dar a sus empleados lo mejor, libre disposición del sueldo durante el mes, motivación constante mediante reuniones celebradas por el propietario para recompensarlos. Aún con las mejores intenciones por mantener relaciones saludables con ellos se dieron estos tipos de problemas; a medida que el negocio ha crecido cada día se hace menos posible el control total del mismo, siendo un problema que se le escapa de las manos.

1.4 ADMINISTRACIÓN

1.4.1 Área Administrativa

El área administrativa está conformada por el Propietario y su asistente administrativo, incluyendo al Contador el mismo que trabaja como un servicio de outsourcing. El Propietario realiza un control diario de ingresos y egresos, y al final de mes procede a calcular sus utilidades o pérdidas; además él es el encargado de realizar los pedidos a los proveedores de acuerdo a los reportes que le provee el encargado de bodega, como parte fundamental de su función está la planificación de pago de las obligaciones financieras ya que su principal política es la responsabilidad y cumplimiento ante las mismas; adicionalmente entre sus múltiples funciones está el organizar y mantener el negocio en orden.

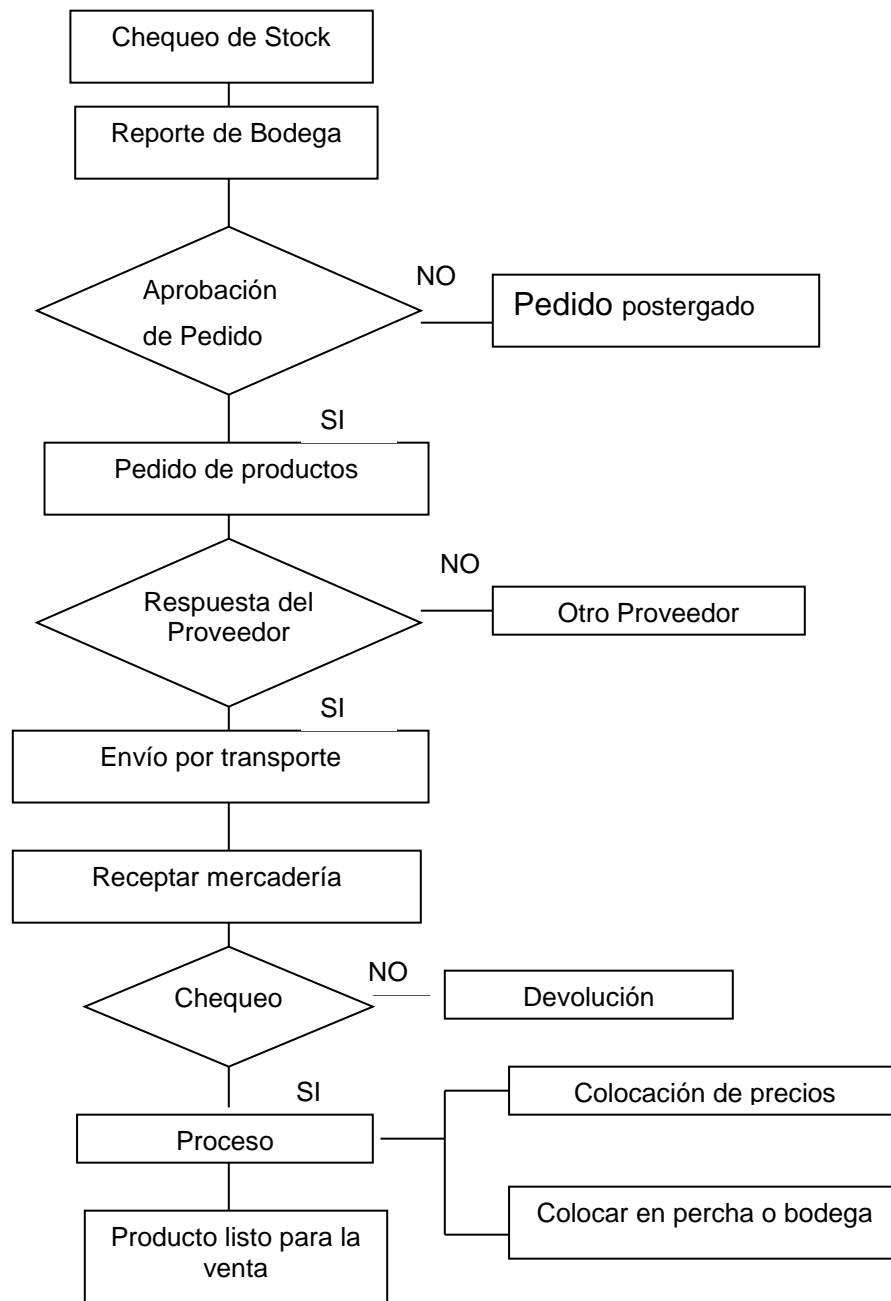
El asistente administrativo se encarga de brindar apoyo al Propietario en lo que respecta al archivo, cobranza, proveer al contador todos los documentos necesarios y al día para que realice su trabajo; es decir asistir a las necesidades del Propietario para simplificarle tareas que le restarían tiempo a su ya extensa labor.

Las funciones del Contador son básicamente de carácter tributario, ya que él se encarga exclusivamente de tener en orden y al día las declaraciones tributarias,

teniendo como ayudante directo al asistente administrativo quien se encarga de proveer la información.

1.4.2 Flujo de Actividades

Entre las principales actividades operativas que se desempeñan en el negocio tenemos las de stock de mercadería para ello se ha elaborado un flujo de actividades:



Chequeo de Stock: El encargado de bodega realiza un chequeo exhaustivo del inventario para proceder a efectuar una lista de los productos que se están agotando.

Reporte de Bodega: El bodeguero presenta un informe de las existencias de los productos dirigido al Propietario para que realice los respectivos pedidos a los proveedores.

Aprobación de Pedido: El Propietario evalúa los informes de bodega, seguidamente decide que pedidos tienen mayor importancia en el momento y los que no quedan postergados hasta segunda orden.

Pedidos de Productos: El propietario decide que proveedor será el más idóneo para suplir este pedido, realizándolo ya sea por vía telefónica o solicitando una visita del vendedor; o en su caso éstos llegan de acuerdo a su cronograma de visitas.

Respuesta del Proveedor: El proveedor responde si cuenta con el pedido solicitado, en caso de ser negativa la respuesta se procede a solicitar el pedido a otro proveedor.

Envío por transporte: Una vez despachado el pedido el proveedor lo envía por transporte.

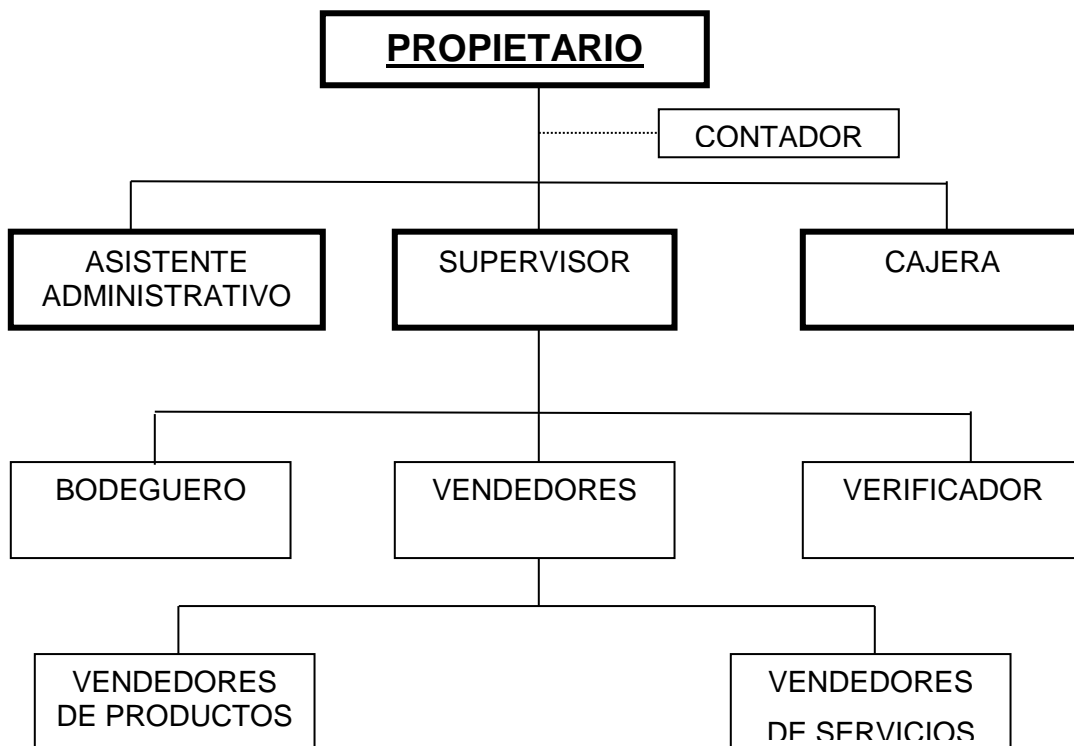
Receptar mercadería: Al llegar la mercadería a los locales éstas son recibidas y proceden al conteo de cartones de acuerdo a la factura de transporte.

Chequeo: Una vez abiertos los cartones se realiza un reconocimiento de la mercadería si coinciden con las especificaciones del pedido realizado, y si éstas no son las deseadas se procede a la devolución de las mismas exigiendo los cambios necesarios.

Proceso: Una vez chequeada la mercadería y aceptada se continúa con la fijación de precios y la respectiva colocación en percha o bodega de acuerdo a las necesidades del momento.

Producto listo para la venta: Ya ubicado los productos con sus respectivos precios, éstos ya están listos para ser vendidos.

1.4.3 Organigrama Estructural



1.4.4 Especificación de Funciones

Propietario

- Control diario de ingresos y egresos
- Cálculo mensual de utilidades o pérdidas del negocio
- Pedido de mercadería a proveedores
- Planificación de pago de las obligaciones adquiridas

- Organizar y mantener el negocio en orden

Contador

- Mantener en orden y al día las declaraciones tributarias sobre el I.V.A. y retenciones en la fuente
- Anualmente realizar un balance total como requisito para presentar al Servicio de Rentas Internas el impuesto a la renta

Asistente administrativo

- Mantener en orden el archivo
- Receptar facturas de los proveedores
- Realizar las retenciones en la fuente a las facturas
- Receptar las facturas de crédito a clientes
- Rebajar los créditos cuando realicen un pago
- Proveer al Contador los documentos necesarios para que realice su trabajo
- Asistir a las necesidades del Propietario

Supervisor

- Vigilar el buen funcionamiento del local
- Estar pendiente de que no exista alguna falta por parte de los empleados
- Informar al Propietario todo lo referente en el desenvolvimiento de los locales

Cajera

- Receptar todos los pagos de las facturas de los clientes
- Realizar pagos aprobados por el Propietario
- Informar al final del día todos los movimientos monetarios dados al Propietario

Bodeguero

- Tener en orden las bodegas
- Vigilar que se encuentren en buen estado los productos
- Abastecer las perchas y vitrinas antes de que los productos se agoten

- Estar pendiente de que las existencias no se agoten
- Presentar reportes de stock de mercadería para posibles pedidos

Vendedores de productos

- Atención al público
- Mantener en orden las perchas y vitrinas
- Estar pendientes de que los productos no se agoten en las perchas y vitrinas
- Realizar limpieza de los locales

Vendedores de servicios

- Atención al público en lo que respecta a fotocopiado, encuadernación, plastificación de documentos, envío de fax
- En caso de ser necesario desplazarse a otra áreas de los locales para proporcionar ayuda
- Vigilar que los equipos se encuentren en buenas condiciones
- Estar pendientes de tener los insumos respectivos a la mano
- Realizar limpieza de local

Verificador

- Verificar que la mercadería esté completa antes de que el cliente se retire
- Tener a la mano los empaques (fundas y cintas de empaque) necesarios para un despacho ágil y rápido
- Atención al público en caso de ser necesario
- Ayudar en la limpieza de locales

1.4.5 Problemas Administrativos

Entre los problemas administrativos que hemos encontrado han sido de orden estructural, debido a la gran carga de trabajo en ventas el asistente administrativo es enviado a la atención al público dejando a un lado sus principales funciones

teniendo como consecuencias que el archivo no se encuentre en orden y el trabajo se acumule.

De igual manera en lo que respecta a labores de coordinación de orden y limpieza en locales no se ha impuesto al personal una agenda que especifique un orden cronológico por persona para este tipo de tarea; ya que se da una desigualdad entre el personal provocando inconformidad.

1.5 RECURSOS FINANCIEROS

1.5.1 Capital de Trabajo

“Todo en Papelería” fue establecida como persona natural, iniciándose mediante dos vías de financiamiento: el propietario aportó con un capital propio por un monto denominado en sucres que era la moneda en curso de ese entonces por S/. 10'000.000; la otra fuente fue mediante un préstamo familiar en dólares USA \$ 4,100.00; siendo el tipo de cambio de esa fecha de S/. 11000 aquel préstamo se convirtió en S/. 45'100.000; teniendo un total de S/. 55'100.000, lo que con el proceso de dolarización actualmente representa \$ 2,204.00.

Además cuenta con sus principales activos, tales como los equipos siendo estos 4 copiadoras blanco y negro, 1 copiadora a color, 2 laminadoras plásticas, 2 encuadernadoras, un fax, 1 caja registradora, 1 computadora; como exhibidores de mercadería tenemos perchas y vitrinas; muebles y enseres.

1.5.2 Flujo de Trabajo

En sus inicios “Todo en Papelería”; basaba su clientela, principalmente a consumidores y en una mínima proporción al cliente mayorista; al transcurrir el

tiempo los porcentajes de participación cambiaron incluyéndose también a empresas e instituciones; siendo importante acotar que la mayoría de la clientela siempre ha sido los consumidores finales. Igualmente en lo que respecta a volúmenes de ventas, éstas año a año se han incrementado. Dado que contamos con la información de las ventas desde sus inicios hasta la actualidad procederemos a mostrar un cuadro estadístico representando el comportamiento de las ventas; adicionalmente calcularemos la tasa de crecimiento de las mismas, siendo necesario mencionar que en este análisis sólo tomaremos en cuenta las ventas desde el año 2000, ya que en 1999 sólo se laboró los tres últimos meses, siendo no representativo para la comparación.

En el cuadro 1.6 se puede apreciar el crecimiento acelerado de las ventas; en los inicios del negocio, a finales del año 1999 comparando el mes de Octubre con el siguiente mes Noviembre, las ventas del primer mes son aproximadamente la quinta parte del segundo mes siendo muy notoria la aceptación inmediata en el mercado. Como podemos observar las ventas durante los meses de Enero, Febrero, y Marzo son las más bajas durante el año; dando a notar que las ventas muestran un comportamiento cíclico, es decir que durante los meses de Abril y Mayo por ser inicios de temporada escolar son los picos en las ventas extendiéndose en menor escala hasta el mes de Junio, en adelante las ventas decrecen comportándose con una variabilidad mínima. A partir del mes de Octubre las ventas vuelven a incrementarse debido a la temporada navideña en la cual los clientes mayoristas empiezan a proveerse de material navideño y juguetería; cabe mencionar que desde el año 2001 las inversiones en juguetería fueron mayores de ahí que en el año 2000 las ventas no tuvieron mayor incremento durante ésta época.

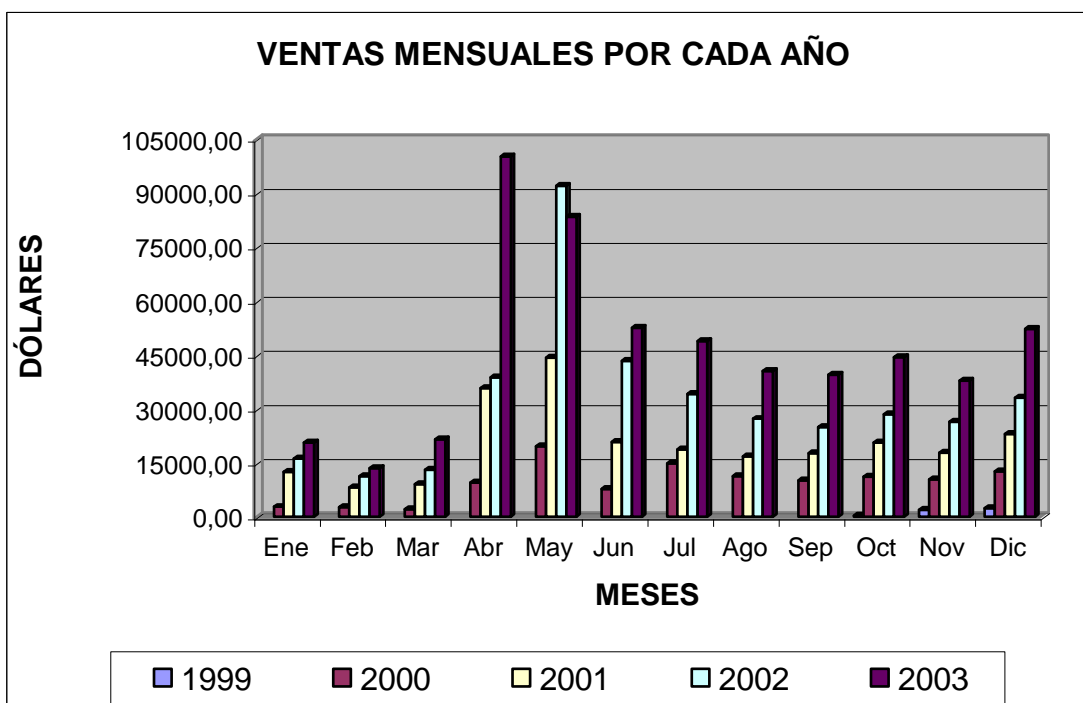
En el gráfico 1.2 se puede observar de una manera más visual el comportamiento dado en las ventas; en el caso de las ventas del mes de Abril del año 2003 representa el máximo en este análisis, dándose un comportamiento inverso en relación a los años anteriores, adelantándose las ventas de temporada que usualmente en el mes de Mayo son mayores; es por ello que las ventas de Mayo del 2002 son mayores a las del 2003.

Tabla 1.6
COMPORTAMIENTO DE LAS VENTAS MENSUALES POR
CADA AÑO
EXPRESADO EN DOLARES

	1999	2000	2001	2002	2003
Ene		2807.25	12500.58	16252.50	20700.50
Feb		2690.42	8231.60	11331.60	13547.00
Mar		2113.17	9166.58	13134.40	21510.00
Abr		9560.20	35783.08	38766.00	100146.75
May		19594.08	44263.00	92076.00	83473.10
Jun		7831.84	20838.22	43429.10	52570.50
Jul		14882.40	18701.48	34212.37	48809.60
Ago		11360.48	16777.58	27281.80	40572.50
Sep		10129.98	17761.41	24942.40	39504.90
Oct	356.22	11206.54	20672.74	28582.10	44449.00
Nov	1925.30	10408.16	17917.70	26495.90	37829.00
Dic	2494.86	12680.46	23094.00	33132.00	52305.05

Elaboración: Base de datos elaborada por las autoras

Gráfico 1.2



Elaboración: Base de datos elaborada por las autoras

En la tabla 1.7 se puede apreciar las ventas anuales a partir del año 2000, siendo necesario obviar las ventas del año 1999 por no ser representativas para el

cálculo de las tasas de crecimiento que seguidamente se han realizado en la tabla 1.8, en la cual muestra un incremento del 113.17 % durante el año del 2001 en relación con el 2000 siendo este resultado sorprendente dada la aceptación inmediata en el mercado. Las tasas de crecimiento para los años 2002 y 2003 son del 58.58% y 19.41% respectivamente lo que indica que no se ha dado un estancamiento a pesar de la crisis económica que ha presentado el país, ya que el mercado al cual se ha atendido ha sido la masa popular es decir de un estrato económico bajo, medio y en menor grado medio alto. La tabla 1.8 nos concluye el crecimiento en la cual se ha manejado “Todo en Papelería”.

Tabla 1.7

**VENTAS ANUALES
EXPRESADO EN DOLARES**

AÑOS	MONTOS TOTALES
2000	\$115,264.98
2001	\$245,707.97
2002	\$389,636.17
2003	\$555,417.90

Elaboración: Base de datos elaborada por las autoras

Tabla 1.8

**TASA DE CRECIMIENTO DE VENTAS ANUALES
EXPRESADA EN PORCENTAJE**

	Año Base	Año Actual	% Tasa Crec.
2001	115,264.98	245,707.97	113.17%
2002	245,707.97	389,636.17	58.58%

2003	389,636.17	555,417.9	42.55%
-------------	------------	-----------	--------

Elaboración: Base de datos elaborada por las autoras

1.5.3 Ventas

La metodología de venta se basa en que el cliente automáticamente llega al local para ser atendido, existiendo ciertos vendedores especializados en la atención a clientes mayoristas por la aplicación de descuentos. Actualmente no existe una política de ventas en lo que respecta a la atracción de clientes al negocio.

1.5.4 Gastos

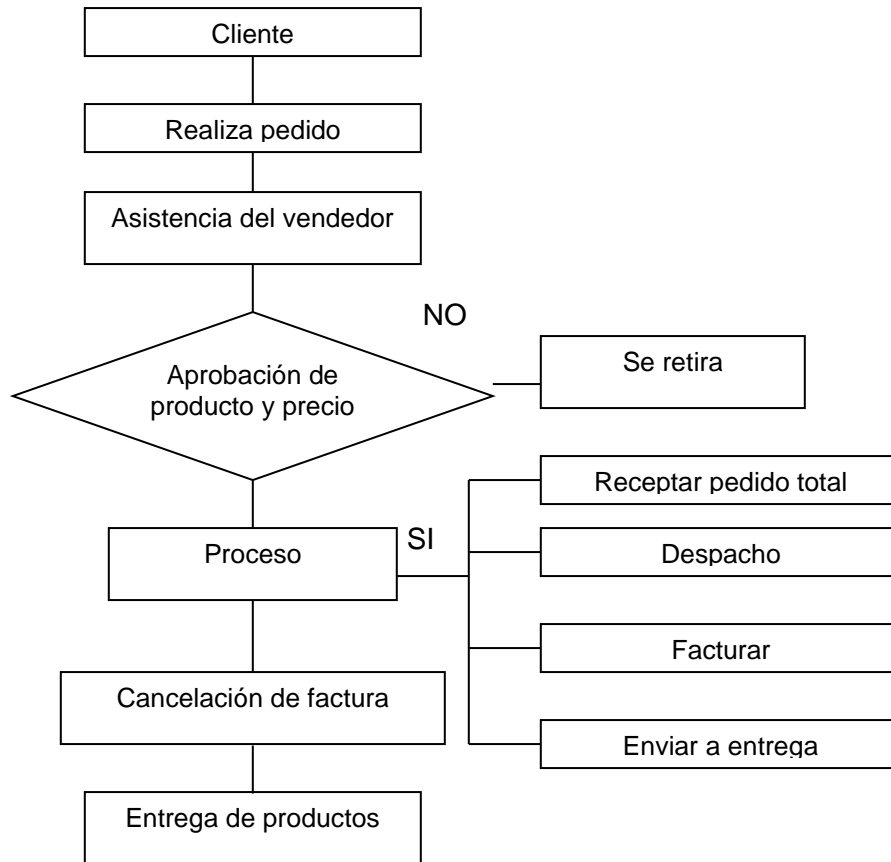
Los gastos fijos y variables están distribuidos de la siguiente manera: arriendo de locales y bodegas, alícuotas del Centro Comercial, publicidad, luz, teléfono, servicios prestados de contador, sueldo del asistente administrativo, sueldo a los empleados, papelería, alimentación del personal, movilización y viáticos del Propietario, limpieza y mantenimiento.

1.5.5 Costos

Los costos están basados mediante los valores que señalan las facturas de los proveedores, costo del transporte; adicionalmente los productos electrónicos se les incrementa un 10% por posibles fallas.

1.5.6 Operaciones

El proceso que realiza el cliente desde su llegada hasta la cancelación y entrega del producto o servicio se ilustra en el siguiente esquema:



Cliente: El cliente primeramente tiene una necesidad, la misma que puede ser satisfecha una vez que acuda al lugar indicado, siendo el caso que su elección sea “Todo en Papelería”, arribará al mismo para el requerimiento del material solicitado.

Realiza pedido: Una vez que el cliente se encuentre dentro del negocio, realiza su pedido al vendedor más cercano.

Asistencia del vendedor: Realizado el pedido el vendedor procede a mostrar el producto y su respectivo precio.

Aprobación de producto y precio: El cliente evalúa el producto, si su elección es la adquisición del producto procede a la compra, en caso contrario se dirige a otro proveedor.

Proceso: El vendedor receipta el pedido y cualquier otra necesidad de compra del cliente, seguidamente procede al despacho del pedido solicitado con la respectiva facturación, por último envía a entrega los productos.

Cancelación de factura: En el momento que el cliente recibe su factura se acerca a la caja registradora para realizar el pago.

Entrega de productos: Habiendo cancelado la factura el cliente se acerca a la sección entrega que está ubicada a lado de la Caja para retirar el pedido mostrando la factura cancelada.

CAPÍTULO II

REINGENIERÍA DEL ÁREA DE COMERCIALIZACIÓN

2.1 INVESTIGACIÓN DEL MERCADO

El actual entorno de negocios obliga a replantear el desinterés que tradicionalmente han tenido las pequeñas librerías – papelerías hacia el marketing. Las principales características de este entorno plantean a las librerías – papelerías serios desafíos. Nada indica que la inestable situación cambiará, ni siquiera a mediano plazo; por el contrario todo indica, que en los próximos años esas condiciones se potenciarán y los cambios se producirán, cada vez, con mayor rapidez.

Para alcanzar de forma eficaz los objetivos y metas del negocio, la librería – papelería objeto de este estudio, debe centrar su gestión en tres áreas clave: la segmentación de mercados, la imagen del establecimiento y el posicionamiento de la papelería. Es por ello que se ha procedido a realizar una investigación de mercado, que comprende a sus dos tipos de clientes mas importantes: los mayoristas y los consumidores, basada en dos tipos de investigaciones: la exploratoria y concluyente descriptiva respectivamente. Adicionalmente se proveerá de información comparativa en marketing respecto a la competencia más cercana, mediante una investigación exploratoria, la misma que ha sido efectuada para analizar tanto a “Todo en Papelería” como a la competencia , obteniéndose información relacionada al desarrollo y evolución que han tenido en este ámbito como por ejemplo la aplicación del merchandising como punto importante en este tipo de negocio.

2.1.1 Definición del “Mercado Diana”

Como herramienta necesaria para la realización de esta investigación se ha tomado como modelo el “Mercado Diana”¹, el cual se puede definir como la zona de atracción de los habitantes – consumidores. Definido ya lo que es el “Mercado Diana”, se procede a mencionar quienes lo conforman:

- Mercado Real :
 - a) Los clientes leales, aquellos consumidores que siempre compran en Todo en Papelería.
 - b) Los clientes que buscan variedad, aquellos consumidores que compran en las diferentes librerías / papelerías del sector, incluyendo a Todo en Papelería.
- Mercado Potencial :
 - a) Los clientes potenciales, aquellos que nunca o casi nunca han comprado en Todo en Papelería.

Seguidamente para conocer la extensión y las fronteras del “Mercado Diana”, se detalla la siguiente técnica:

¹ Curso de Marketing para Papelerías, Manta, marzo 2, 2002, por R. Mercantiles S.C.C

- 1) Tomar un plano de la ciudad de Manta, colocar como punto 0 a “Todo en Papelería”, seguidamente abarcar 50 manzanas a la redonda.
- 2) Marcar sobre el mapa puntos donde se hallan las Papelerías de la competencia más cercanas a “Todo en Papelería”, identificándolas con letras mayúsculas (A, B, C...).
- 3) Trazar líneas rectas desde el punto 0 hasta cada Papelería de la competencia, a modo de radios.
- 4) Señalar la mitad de cada línea trazada con letras minúsculas (a,b,..)
- 5) Trazar circunferencias tomando como eje el punto 0, de modo que pasen por los puntos medios ya trazados (a, b, c..).
- 6) Seguidamente trazar circunferencias partiendo de cada una de las papelerías de la competencia dibujando circunferencias cuyos radios serán (A-a, B-b, C-c....).
- 7) Finalmente, donde todas las circunferencias que partieron desde Todo en Papelería cortan con las de la competencia, esos puntos uniéndolos mediante líneas crean la delimitación del “Mercado Diana de Todo en Papelería”.

Entre la competencia más cercana, la cual ayudó a la delimitación del “Mercado Diana” tenemos las siguientes:

- Comercial Mantuano
- Comercial Plinio García
- Lorens International
- El Estudiante
- Horizonte
- Bazar – Papelería Ofelia
- Librocentro
- Mi Escuelita
- L.N.S.

Para visualizar lo anteriormente descrito, se lo puede encontrar a modo de gráfico en el anexo #1.

2.1.2 Determinación de los clientes reales y potenciales

Los clientes reales o aquellos consumidores que de forma habitual compran en Todo en Papelería, siempre o de vez en cuando, se los puede clasificar² en:

- *“Incondicionales”*, leales que sólo compran en Todo en Papelería.
- *“Inconstantes”*, dudosos, hoy compran con cierta frecuencia en Todo en Papelería, y mañana en otra.
- *“Esporádicos”*, casuales, son aquellos que de vez en cuando compran, según piensen de antemano, que en Todo en Papelería encontrarán o no determinado artículo.

Los clientes potenciales, que aún no son clientes que compran en Todo en Papelería, sino clientes de la competencia, se los puede clasificar en dos grupos:

- *“El primero, los que no saben de la existencia de Todo en Papelería”*
- *“El segundo, son precisamente los clientes reales de la competencia”,* conozcan o no de la existencia de Todo en Papelería.

Precisamente las técnicas de investigación de mercado, nos ayudarán a descubrir la posición de Todo en Papelería respecto a su competencia, las necesidades y expectativas de los consumidores.

En el anexo #2 se presenta la encuesta utilizada en la investigación exploratoria dirigida a los clientes mayoristas. Los objetivos que se plantearon fueron los siguientes :

Objetivos:

² Curso de Marketing para Papelerías, Manta, marzo 2, 2002, por R. Mercantiles S.C.C

- Conocer la participación de mercado.
- Determinar el grado de satisfacción de los clientes.
- Determinar las necesidades y expectativas respecto a productos ofertados.
- Conocer las principales variables que influyen en los clientes al escoger a Todo en Papelería.
- Determinar que líneas de productos tienen mayor demanda.
- Conocer las necesidades y expectativas respecto a mejoras en el servicio.

En este caso se ha tomado como grupo focal a los propios clientes mayoristas, siendo la muestra de 30 clientes; basándonos en el teorema estadístico del límite central que establece que:

Si X es la media de una muestra aleatoria de tamaño n que se toma de una población con media μ y varianza finita σ^2 , entonces la forma límite de la distribución de :

$$Z = \frac{x - \mu}{\frac{\sigma}{\sqrt{n}}}$$

Se obtendrá una distribución normal estándar de n (z ; 0, 1)

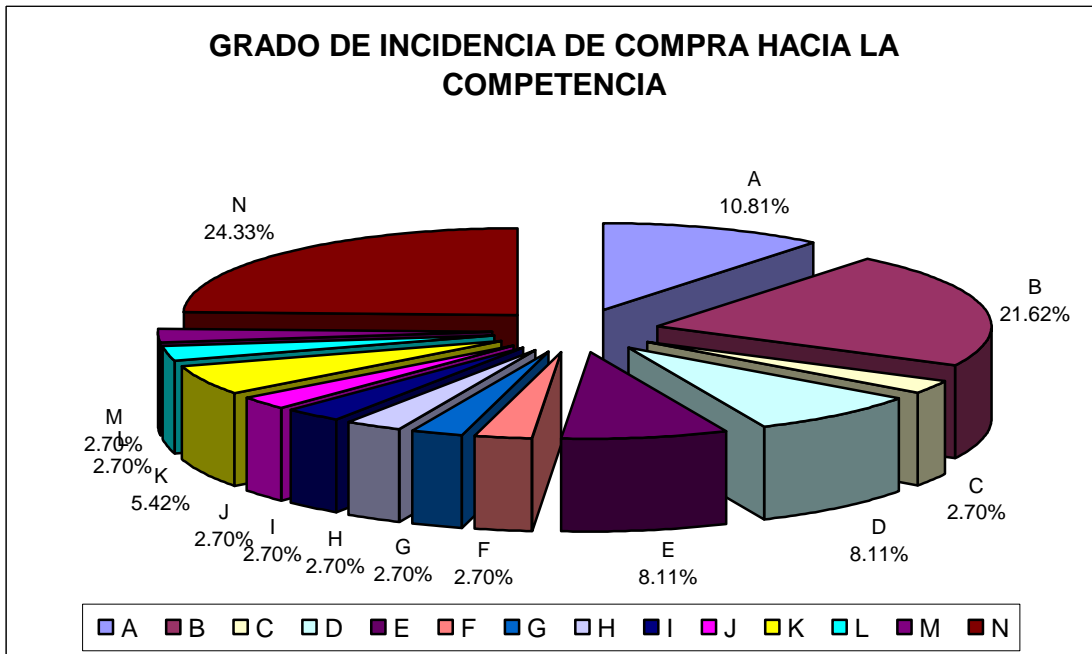
Cuando la muestra es ≥ 30 elementos la aproximación normal de la media generalmente es buena sin importar la forma de la población. Si $n > 30$ elementos, la aproximación es buena sólo si la población de la que proviene la muestra no difiere mucho de una distribución normal y, como se estableció antes, si se sabe que la población es normal, la distribución muestral de x seguirá exactamente una distribución normal, sin importar que tan pequeño sea el tamaño de la muestras.³

A continuación se muestran los resultados obtenidos:

³ **Walpole**, Ronalds; **Myers**, Raymond, 1990. “Probabilidad y Estadística”, pág. 218, Cuarta Edición: McGraw - Hill

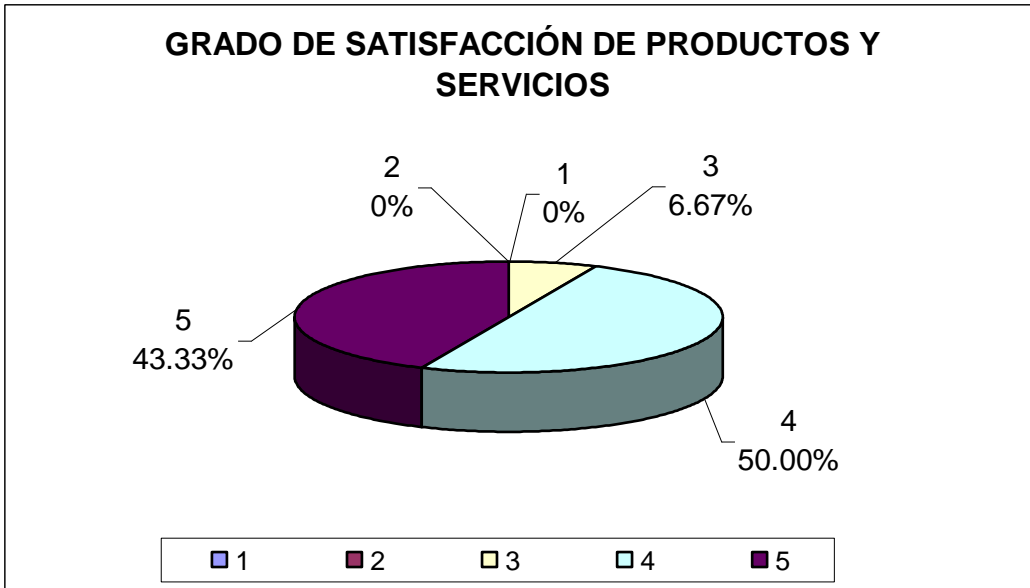
1. A parte de Todo en Papelería, a que otros proveedores de artículos de papelería y bazar usted compra?

A	Proveedores de Guayaquil	10.81%
B	Comercial Mantuano	21.62%
C	Juan Marcet	2.70%
D	Paco	8.11%
E	Distrizam	8.11%
F	Representaciones Olm. Vera	2.70%
G	Gustavo Abad	2.70%
H	Mercantil Garzozzi	2.70%
I	L.N.S.	2.70%
J	Comercial López	2.70%
K	Comercial Plinio García	5.42%
L	Dilipa	2.70%
M	Copy Manta	2.70%
N	N.S. o N.C	24.33%



2. En una escala del 1 al 5, donde 1 es la calificación más baja y 5 la más alta. ¿Cómo calificaría su grado de satisfacción sobre los productos y servicios de Todo en Papelería?

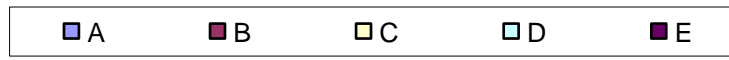
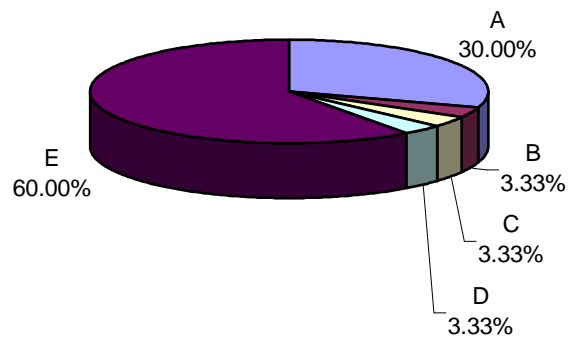
1. Pésimo
2. Regular
3. Bueno
4. Muy bueno
5. Excelente



3. Mencione los productos o servicios que demanda su negocio y no han sido provistos por Todo en Papelería.

A	Artículos bazar	30.00%
B	Plumas borrable paper mate	3.33%
C	Espuma flex de mejor calidad	3.33%
D	Más variedad pastas encuadernación	3.33%
E	N.S. o N.C	60.00%

ARTICULOS FALTANTES O LÍNEAS INCOMPLETAS



4. Escoja cuales de las siguientes alternativas representan mayor importancia al comprar en Todo en Papelería?

A.- Precios y descuentos aplicados

B.- Por su gran surtido

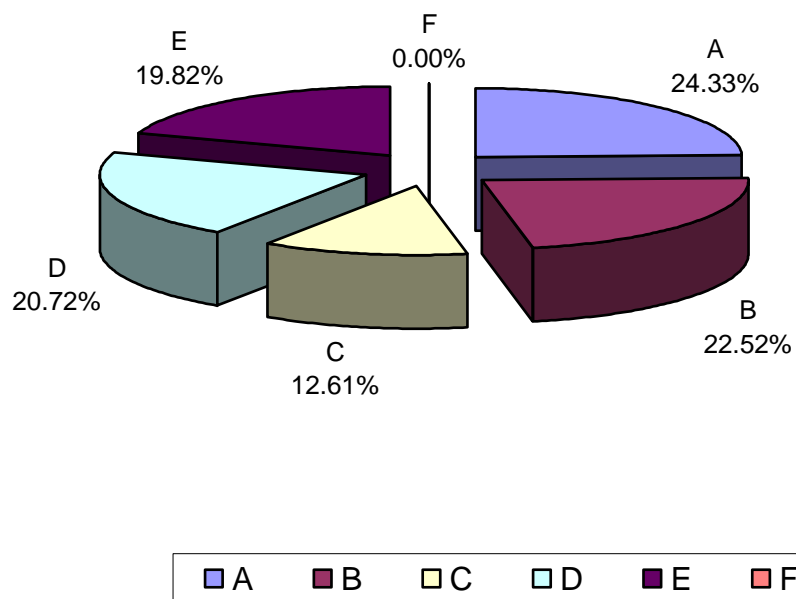
C.- Rapidez y eficiencia

D.- Atención al cliente

E.- Forma de pago en los créditos

F.- N.S ó NC.

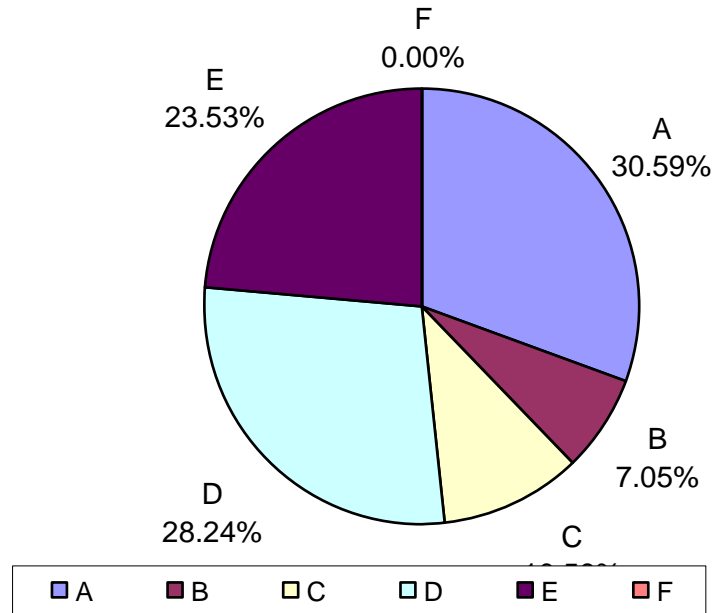
VARIABLES RELEVANTES AL COMPRAR EN TODO EN PAPELERÍA



5. **Escoja las líneas de productos que más compra usted.**

- A.- Útiles Escolares
- B.- Suministros de Oficina
- C.- Materiales para Manualidades
- D.- Bazar
- E.- Juguetería
- F.- N.S ó NC.

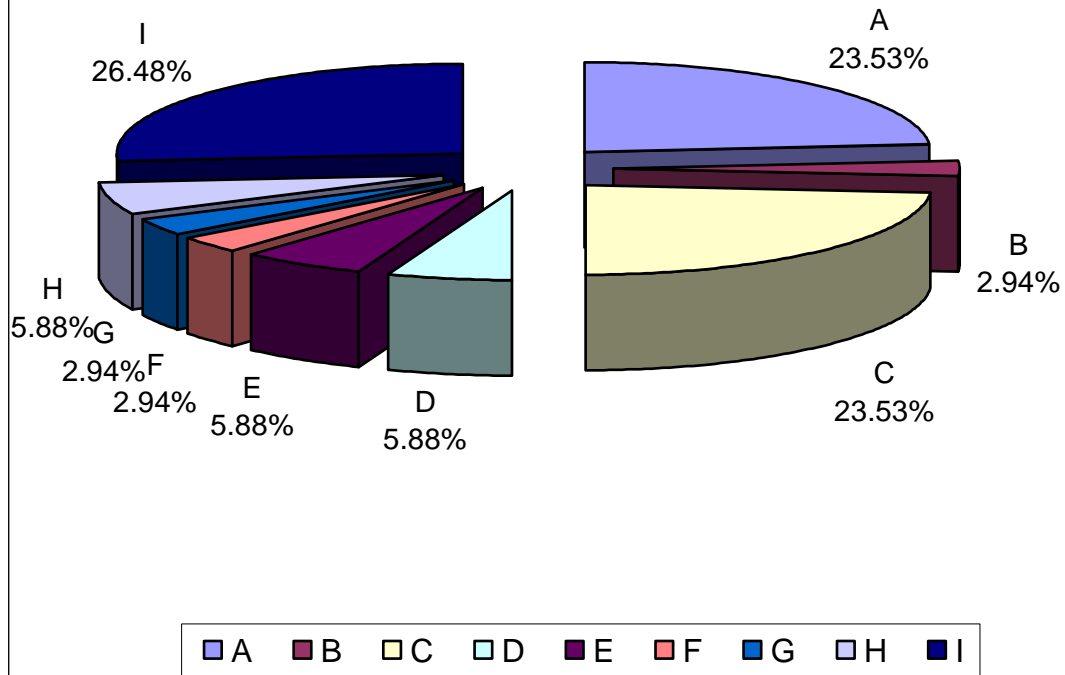
LÍNEAS DE PRODUCTOS CON MAYOR DEMANDA



6. Que cambios considera usted deberían realizarse en el servicio?

A	Ampliación del local	23.53%
B	Aumentar líneas de productos	2.94%
C	Mejor exhibición de productos	23.53%
D	Incremento de personal temporadas altas	5.88%
E	Servicio a domicilio	5.88%
F	Automatización del negocio	2.94%
G	Realizar promociones	2.94%
H	Mantener informado al cliente vía telefónica sobre mercadería nueva	5.88%
I	N.S. o NC	26.48%

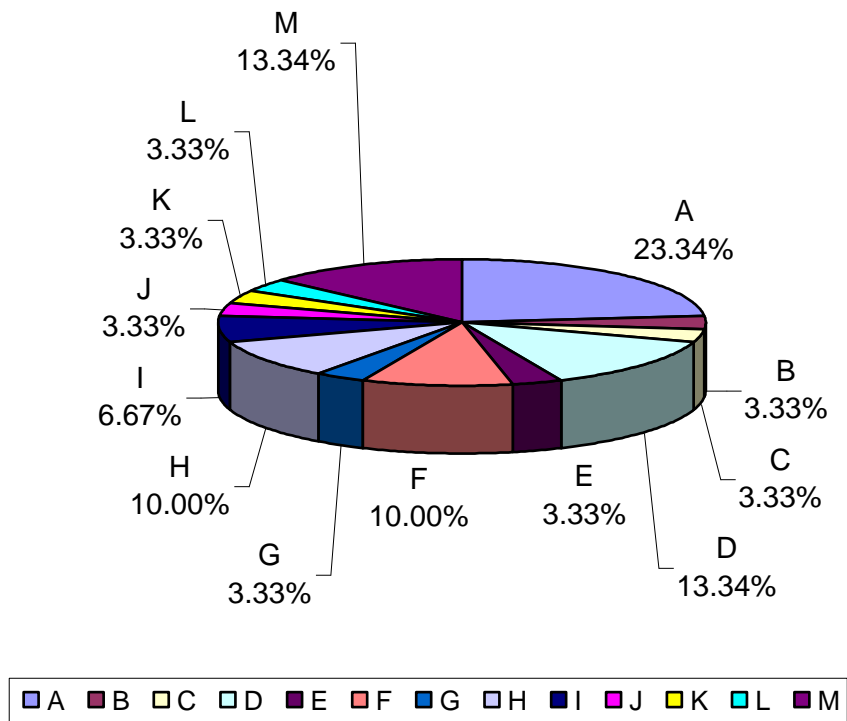
SUGERENCIAS PARA MEJORAS EN EL NEGOCIO



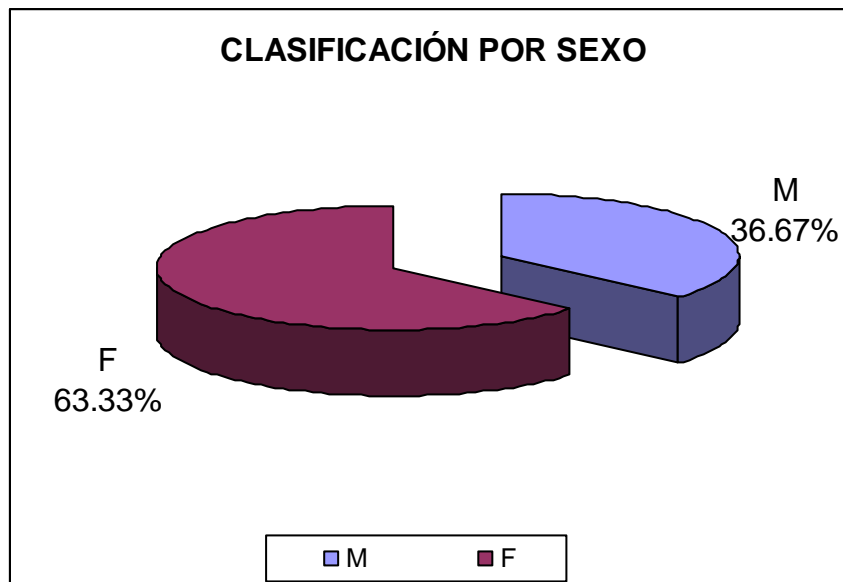
7. A que sector de la ciudad de Manta pertenece?

A	Tarqui	23.34%
B	Los Esteros	3.33%
C	San Agustín	3.33%
D	Eloy Alfaro	13.34%
E	Calle 11 Av. 20	3.33%
F	Barrio Maria Auxiliadora	10.00%
G	Barrio Jocay	3.33%
H	Por la universidad	10.00%
I	La Aurora	6.67%
J	Portoviejo	3.33%
K	Palmar	3.33%
L	Jaramijo	3.33%
M	Santa Ana	13.34%

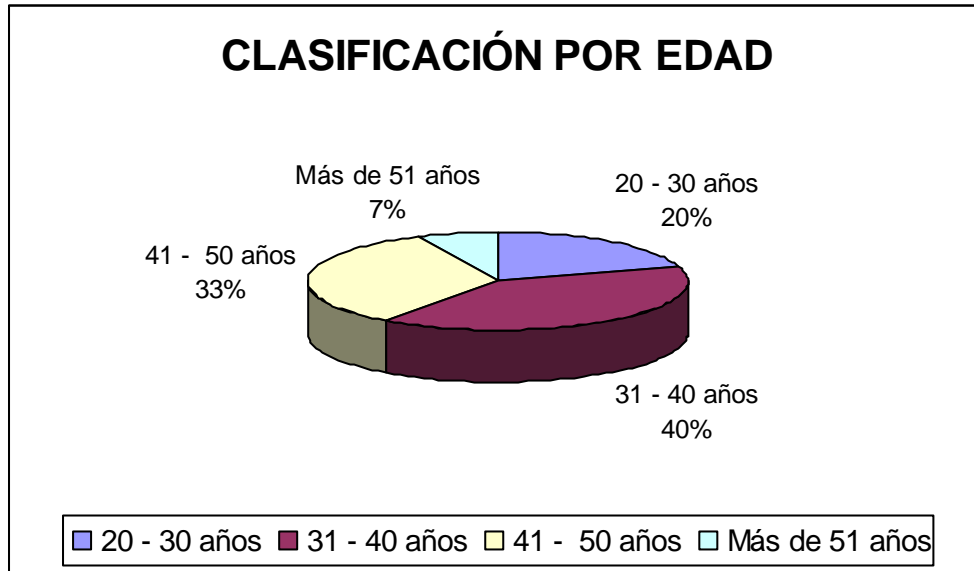
SECTORES DE LA CIUDAD AL CUAL PERTENECEN



Sexo



Edad



A continuación se presentará el análisis respectivo de la encuesta dirigida a los clientes mayoristas:

- Entre los principales competidores mencionados por los clientes, los cuales les proveen también artículos de papelería y bazar tenemos: con el 21.62% indicando que Comercial Mantuano es el más importante competidor, seguidamente con el 10.81% Proveedores de Guayaquil, con el 8.11% a Paco, igualmente con el 8.11% a Distrizam, 5.42% Comercial Plinio García, y por último con el 24.33% N.S. ó N.C. Siendo importante considerar a Comercial Mantuano como un competidor muy cercano y objeto de estudio, de esta manera encontrar ventajas competitivas que lo desplacen y permitan a Todo en Papelería ser el principal proveedor de los clientes mayoristas.
- Un punto muy relevante es el grado de satisfacción por parte de los clientes mayoristas hacia los productos y servicios ofrecidos por Todo en Papelería, de acuerdo a la escala de calificación presentada, se obtuvo que el 50% lo calificó como muy bueno, el 43.33% como excelente, el 6.67% como bueno, y en un 0% a regular y pésimo. La información que se pudo extraer indica

que existe un alto grado de satisfacción, teniendo que pulir pequeñas falencias para lograr la plena satisfacción del cliente.

- En lo que respecta a línea de artículos faltantes o incompletas, tenemos que el 30% opina que un punto de mejora sería la línea de artículos para bazar el cual debería incrementarse, y el con el 60% N.S. ó N.C. El restante del porcentaje total, indica pequeñas quejas de ciertos productos el cual deben ser mejorados para un mejor servicio.
- Como variables relevantes al momento de comprar en Todo en Papelería están los precios y descuentos aplicados con el 24.33%, seguido por su gran surtido con el 22.52%, y con el 20.72% atención al cliente, indicando que éstas son las principales; quedando en segundo plano con porcentajes no muy lejanos forma de pago con el 19.82% y con el 12.61% rapidez y eficiencia. Siendo muy notorio que la variable que necesita mayor atención es rapidez y eficiencia en la atención; comprobando una vez más que el posicionamiento que se ha logrado ha sido debido a la variable precios y descuentos aplicados así como por el surtido de productos que se ofrece.
- La base del negocio respecto a líneas de productos ofrecidos se basa en un 30.59% en la línea útiles escolares obviamente este es el fundamento de toda librería - papelería, seguido con un 28.24% en la línea bazar, con un 23.53% en la línea juguetería; éstas tres líneas son las más importante en la venta a clientes mayoristas que en su mayoría son locales comerciales (papelerías / bazar) o tiendas de barrio; es por ello la importancia de reforzar la línea bazar como se lo mencionaba en el párrafo anterior y así cumplir con las expectativas de los clientes. En la escala de menor importancia tenemos las líneas materiales para manualidades con un 10.59% y por último con un 7.05% suministros de oficina.
- Como punto clave en la reestructuración están las sugerencias para mejoras en el negocio proporcionadas por los clientes mayoristas; entre las principales sugerencias dadas tenemos en primer lugar con 23.53% ampliación del local, de igual manera con un 23.53% mejor exhibición de

productos, indicando que se necesita mayor espacio y por ende una mejor distribución de productos es decir aplicar eficientemente el merchandising. Con un 5.88% respectivamente se dieron las siguientes sugerencias : incremento de personal en temporadas altas, servicio a domicilio, mantener informado al cliente mediante llamadas telefónicas sobre mercadería nueva; con un 2.94% respectivamente tenemos incremento de líneas de productos, automatización del negocio, realizar promociones, con un 26.48% algunos optaron NS. Ó NC. omitiendo su opinión al respecto.

- De acuerdo al sector que pertenecen, la mayoría de clientes mayoristas está ubicado con un 23.34% en el sector Tarqui que es donde se encuentra situada Todo en Papelería. Citando los principales: con un 13.34% respectivamente el sector Eloy Alfaro y el cantón Santa Ana, con un 10.00% el sector María Auxiliadora y el sector adyacente a la Universidad; indicando estos resultados que no sólo se cuenta con clientes dentro de la ciudad sino fuera de ella como es el caso del cantón Santa Ana y otros que cuentan con un porcentaje menor.
- En lo que se refiere a la clasificación por sexo, los resultados arrojan que el 63.33% está conformado por mujeres y el 36.67% por hombres; añadiendo que de acuerdo a la edad el 40% corresponde a clientes de 31 – 40 años, seguido con un 33% a clientes de 41- 50 años, con un 20% en el rango de 20 –30 años, por último más de 51 años con un 7%.

En el caso de los consumidores, la encuesta realizada se basó dentro de los límites del Mercado Diana, como una investigación concluyente descriptiva diseñada para obtener información detallada respecto al posicionamiento, y percepción de los consumidores respecto a Todo en Papelería, la misma que se la

encontrará en el anexo #3. A continuación se presenta el objetivo de la investigación:

Objetivo:

- La presente encuesta tiene como propósito conocer el mercado real y potencial de “Todo en papelería”, sus necesidades y deseos de compra.

Para el cálculo de la muestra respectiva, la fórmula a utilizar es la de poblaciones infinitas⁴ descrita a continuación:

$$n = \frac{4 pq}{e^2}$$

Donde:

p = Probabilidad a favor

q = Probabilidad en contra

e = Error de estimación

n = Número de elementos (tamaño de la muestra)

El alcance de esta encuesta, está dirigido a la población de Manta, comprendida entre la edad de 15 – 60 y más, de nivel socioeconómico desde Muy Bajo hasta Medio – Medio; estos resultados serán detallados mas adelante donde se describen los criterios de segmentación:

TABLA 2.1
DEFINICIÓN DE LA POBLACIÓN
PROYECCIONES PARA EL AÑO 2004

⁴ **Pope, Jeffry, Fisher, Laura**, 1998 “Investigación de Mercado: Método de Recolección de Datos”. Editorial Norma.

Población Manta 2004	212,613
De 15 - 60 y más (67.80%)	144,152
Clase Muy bajo hasta Medio - Medio (91.10%)	131,322

Fuente: Estadísticas del INEC

Los parámetros usados para la determinación de la muestra son los siguientes: el error de estimación utilizado en esta encuesta es del 5%; las probabilidades a favor y en contra se las ha denominado con un valor estándar de 50% respectivamente.

A continuación el cálculo de la muestra respectiva para la encuesta realizada, de acuerdo a los datos presentados previamente:

$$n = \frac{4 (0.5) (0.5)}{(0.05)^2}$$

$$n = 400$$

La zona escogida para realizar las encuestas se basó a la delimitación física del Mercado Diana⁵ ya definido anteriormente en el apartado 2.1.1, para ello es necesario realizar ciertos cálculos descritos a continuación:

1. Primeramente se realiza un reconocimiento de las distancias a partir del punto 0 que es Todo en Papelería hasta cada una de la competencia.
2. Se realiza la sumatoria total de las distancias.
3. Seguidamente se calcula cada distancia en % sobre el total de metros.
4. Cada porcentaje se le aplica a las 400 entrevistas a realizar, siendo cada resultado el que le corresponde a cada zona por donde pasara cada línea recta, en este caso por ejemplo 0 → A le correspondería 20 encuestas (ver tabla 2.2)

⁵ Curso de Marketing para Papelerías, Manta, marzo 2, 2002, por R. Mercantiles S.C.C

TABLA 2.2

DISTRIBUCIÓN DE LA MUESTRA SOBRE EL MERCADO DIANA

	Competidores	Distancia	Medida	%	# de Enc. x C/ competidor
A	Comercial Mantuano	110	metros	0.05	20
B	Comercial Plinio García	60	metros	0.03	12
C	Lorens International	210	metros	0.11	44
D	El Estudiante	150	metros	0.08	32
E	Horizonte	240	metros	0.12	48
F	Bazar / Papelería Ofelia	190	metros	0.09	36
G	Librocentro	340	metros	0.17	68
H	Mi escolita	290	metros	0.15	60
I	L.N.S.	390	metros	0.20	80
	Total	1980	metros	1.00	400

Elaboración: Por las autoras

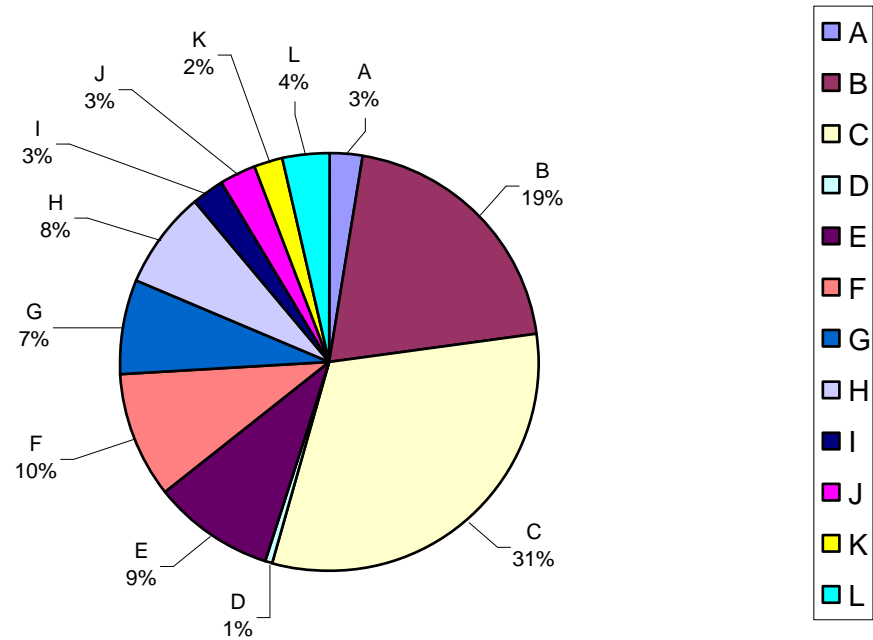
Es necesario mencionar que la zona más importante es la que está cercana a la frontera con cada una de la competencia dentro de las delimitaciones del Mercado Diana, ya sea a un lado o al otro lado de la misma; es decir que los puntos estratégicos para las encuestas serán los puntos en minúsculas (a, b, c..) trazados en el mapa, que corresponden al punto medio de cada distancia con la competencia, lo cual se lo podrá apreciar visualmente en el anexo #1 a modo de gráfico.

A continuación los resultados de la encuesta realizada:

1. Mencione una librería / papelería donde usted prefiera comprar.

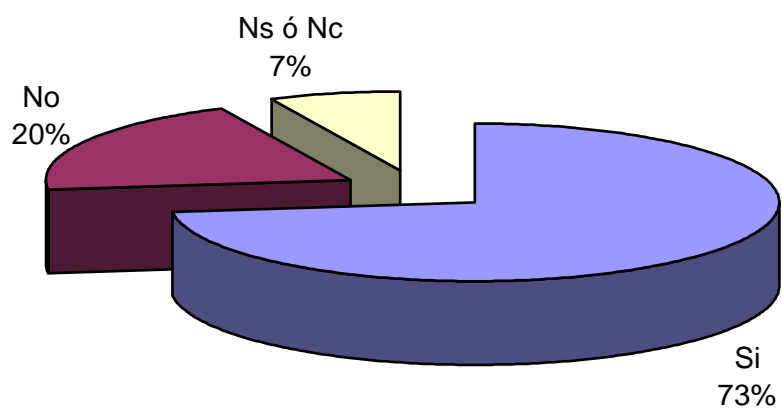
A	Súper Paco	10	3.00%
B	Horizonte	81	19.50%
C	Todo en Papelería	127	32.00%
D	Científica	2	0.50%
E	L.N.S.	38	9.00%
F	El Estudiante	39	9.00%
G	Ofelia	28	7.00%
H	Comercial Plinio García	31	8.00%
I	Lorens International	10	3.00%
J	Mi escuelita	11	3.00%
K	Librocentro	8	2.00%
L	Comercial Mantuano	15	4.00%
TOTALES			
		400	100.00%

GRADO DE PREFERENCIA DE COMPRA HACIA LAS LIBRERIAS/PAPELERIAS



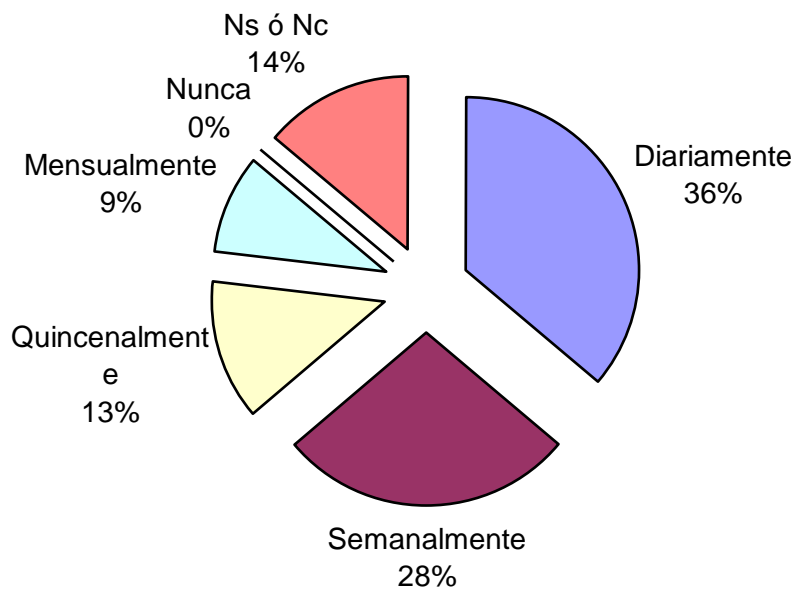
2. ¿Conoce usted la papelería Todo en Papelería?

GRADO DE CONOCIMIENTO DE LA EXISTENCIA DE TODO EN PAPELERIA



3. ¿Compra en esta papelería los artículos que necesita?

FRECUENCIA DE COMPRA DE LOS CONSUMIDORES

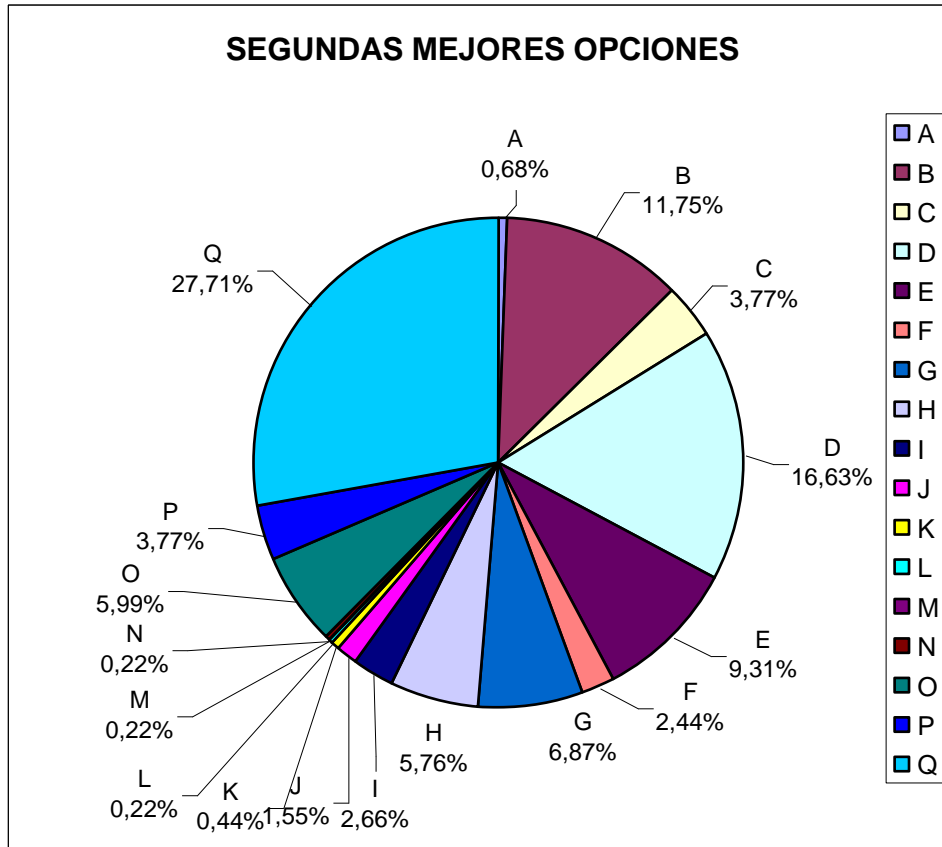


4. ¿En que otra papelería compra usted?

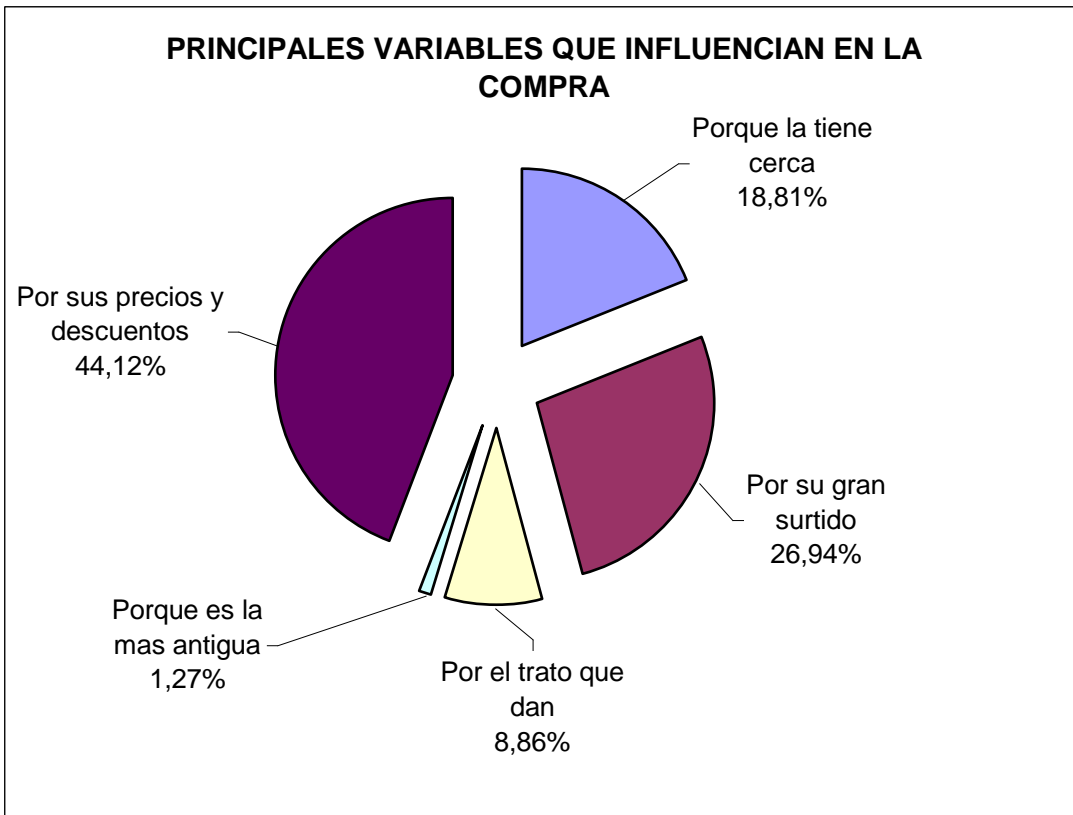
A	Universitaria	3	0.68%
B	L.N.S.	53	11.75%
C	Ofelia	17	3.77%
D	Horizonte	75	16.63%
E	El Estudiante	42	9.31%
F	Paco	11	2.44%
G	Comercial Plinio García	31	6.87%
H	Comercial Mantuano	26	5.76%
I	Mi Escuelita	12	2.66%
J	Librocentro	7	1.55%
K	Juan Marcet	2	0.44%
L	La Carlita	1	0.22%
M	Científica	1	0.22%

N	Librería Castillo	1	0.22%
O	Todo en Papelería	27	5.99%
P	Lorens International	17	3.77%
Q	Ns ó Nc	125	27.72%
TOTALES*		451	100.00%

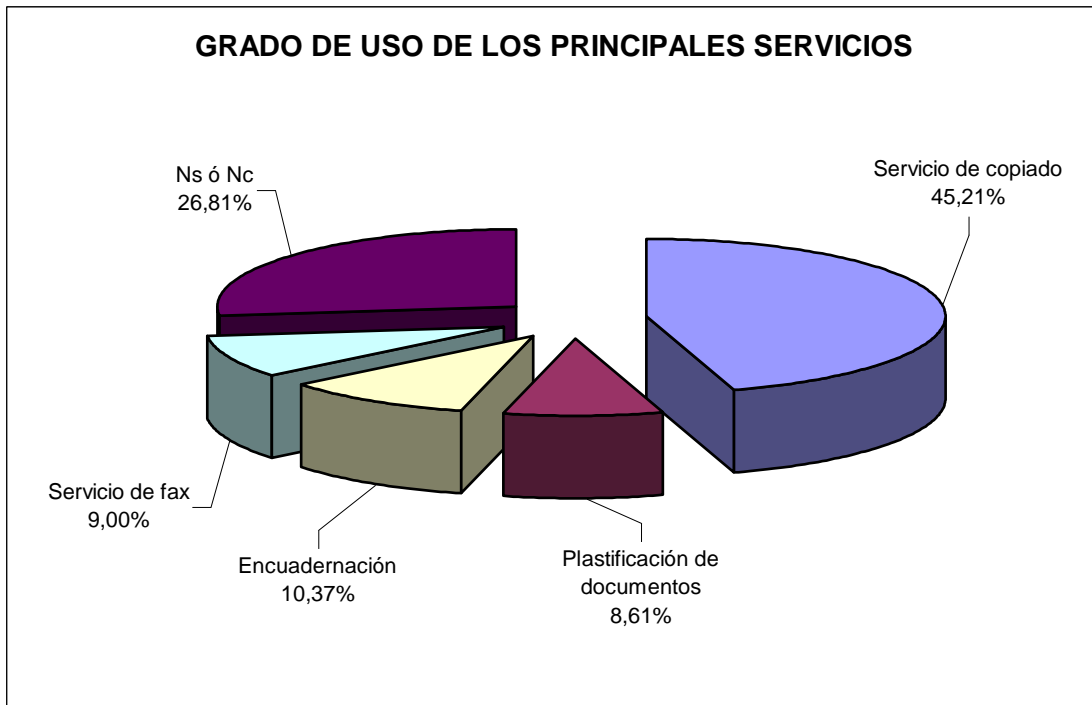
*400 Personas hicieron 451 menciones, partiendo de ahí la participación %.



5. ¿Por qué prefiere esta papelería y no otra?



6. Utiliza otros servicios como...?



7. Adicionalmente a estos servicios antes mencionados que otros servicios usted esperaría en una papelería y que sugerencias daría para mejorar el servicio que ofrece Todo en Papelería? Menciónelos

SUGERENCIAS PARA MEJORAS EN EL SERVICIO

A	Ampliación de local	55	13.75%
B	Ventilación de locales	41	10.25%
C	Incremento de personal	42	10.50%
D	Ambientación y exhibición de productos	54	13.50%

E	Variedad de libros	17	4.25%
F	Empastar libros	7	1.75%
G	Sala de exhibición para libros y obras l.	45	11.25%
H	Servicio de computación e Internet	38	9.50%
I	Incremento de línea bazar	46	11.50%
J	Cabina telefónica pública	34	8.50%
K	Ns ó Nc	21	5.25%
TOTALES			
		400	100.00%

8. A qué sector de la ciudad de Manta pertenece?

SECTORES A LOS QUE PERTENECEN LOS ENCUESTADOS

Ciudadela Altamira	8	Ciudadela Santa Mónica	11
Ciudadela Aurora	11	Ciudadela Urbi Río	4
La Floresta	2	Ciudadela Santa clara	6
Parroquia Tarqui	42	Ciudadela San Patricio	3
Barrio San Agustín	2	Ciudadela San Agustín	1
Barrio Abdón Calderón	2	Ciudadela Leonidas Proaño	7
Barrio Santa Fe	2	Ciudadela Santa Elena	2
Ciudadela Lorena	3	Ciudadela El Porvenir	10
Barrio 26 de Septiembre	4	Ciudadela Santa Martha	8
Barrio La victoria	2	Ciudadela Santa Marianita	3
Barrio 6 de Enero	2	Ciudadela Maria Auxiliadora	3
Condominios Barlovento	1	Ciudadela La paz	11
Ciudadela Marvella	1	Ciudadela Alta Gracia	3
Parroquia Jocay	34	Ciudadela La Florida	3
Barrio Miraflores	16	Barrio San José	3
Barrio 4 de noviembre	6	Barrio 2 de Agosto	3
Ciudadela Eloy Alfaro	20	Ciudadela Nueva Esperanza	4

Barrio San Pedro	13
Ciudadela Los Esteros	12
Barrio El Pacífico	1
Ciudadela Las Cumbres	16
Barrio 5 de Junio	3
Ciudadela Divino Niño	1
Ciudadela Paraíso	1
Ciudadela 20 de Mayo	4
Montecristi	3
Ciudadela El Palmar	13
Ciudadela La Pradera	9
Barrio 8 de Enero	1
Centro	30
Ciudadela Colorado	2
Ciudadela 15 de Abril	3
Ciudadela Jaramillo	4

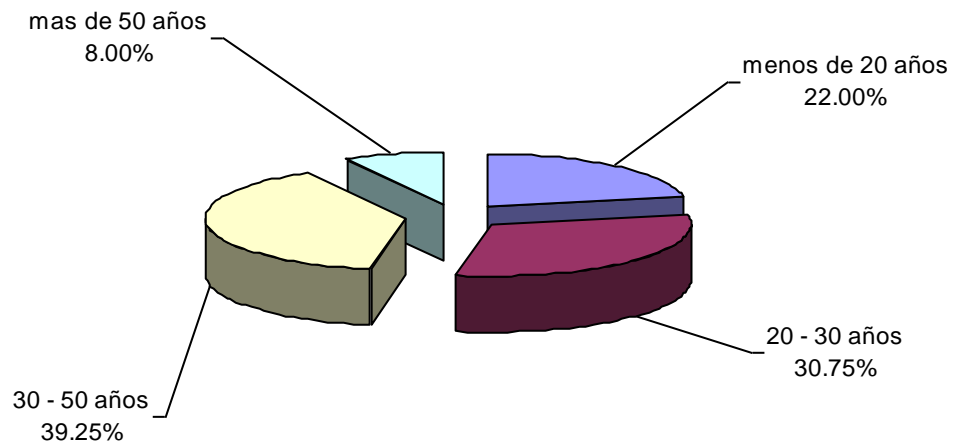
Ciudadela Ursa	5
Ciudadela Abdón Calderón	1
Av. Universitaria	3
Ciudadela Cristo rey	8
Ciudadela Monterrey	1
Ciudadela Gul	4
Ciudadela Horacio Hidrovo	3
Ns ó Nc	16
TOTAL	400

Sexo



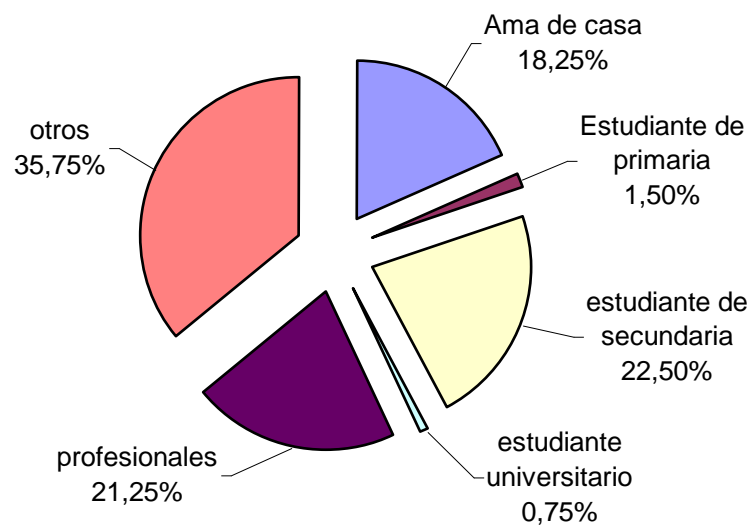
Edad

CLASIFICACIÓN POR EDAD



Profesión

ACTIVIDAD DE LOS ENCUESTADOS



A continuación se presentará el respectivo análisis de la encuesta realizada:

- Entre las principales librerías / papelerías que tenían preferencia los encuestados se obtuvo la siguiente información, en la cual con un 32% de participación Todo en Papelería lidera la lista, seguida por la librería / papelería Horizontes con un 19.50% apoyada en parte por la antigüedad de la misma, como minoría encontramos a L.N.S , El Estudiante con un 9% respectivamente y Comercial Plinio García con un 8% ; confirmando que Todo en Papelería abarca una participación de mercado alta del mercado meta.
- El grado de conocimiento de Todo en Papelería por parte de los consumidores ha sido de un 73% siendo considerado excelente, ya que esto confirma e indica que goza de un reconocimiento en el mercado, siendo en un 27% parte del mercado potencial que hay que atacar.
- Respecto a la frecuencia de compra de los consumidores, el 36% opinó que sus compras son realizadas diariamente, seguido con un 28% semanalmente, compras quincenales con un 13%, con un 9% de frecuencia de compras mensual, y por último un 14% se abstuvo de emitir su opinión, .
- Al momento de escoger en segunda instancia a otra librería / papelería para realizar sus compras los encuestados eligieron con un 16.63% a Horizontes, seguido por L.N.S. con un 11.75%, El Estudiante con un 9.31%,

el resto representa una pequeña minoría, siendo éstas las segundas mejores opciones escogidas.

- Como las variables relevantes al momento de comprar fueron escogidas: precios y descuentos con un 44.12% y el surtido de productos con un 26.94%, indicando que la estrategia general debe considerar estas variables como puntos importantes para seguir cautivando el mercado, con un 18.81% los encuestados optaron por la cercanía de la librería / papelería, el trato o servicio brindado junto a la antigüedad son consideradas variables menos importantes para influenciar la compra.
- El grado de uso de los servicios ha sido liderado por el servicio de fotocopiado con un 45.21%, siendo el principal servicio el mismo que debe mantener un grado de eficiencia óptimo ya que este es considerado como un imán en la atracción de clientes promoviendo la compra por impulso de otros productos; no siendo menos importantes el resto de servicios tales como encuadernación, servicio de fax, plastificación de documentos los que también conllevan al mismo beneficio anteriormente mencionado.
- Entre las principales sugerencias sobre mejoras a implementarse en el negocio se mencionan las siguientes: la ampliación del local con un 13.75%, ambientación y exhibición de productos con un 13.50%; éstas son las sugerencias que cuentan con un mayor porcentaje; seguido con un 11.50% incremento en la línea bazar, con un 11.25% sala de exhibición para libros y obras literarias, incremento de personal con un 10.50%, ventilación de locales con un 10.25%; y con porcentajes menores mencionaron servicios de computación e Internet, ubicación de una cabina telefónica, incremento de variedad en libros, empastar libros, todas estas últimas sugerencias son servicios adicionales que añaden valor agregado al negocio; son cambios que se van a realizar paulatinamente y de acuerdo a las necesidades.
- Los encuestados provienen de diversos barrios periféricos, y de sectores aledaños al Mercado Diana, indicando que la mayoría de consumidores que

transitan en el sector provienen de sectores ajenos y no propiamente pertenecen al perímetro del Mercado Diana.

- De acuerdo a la clasificación por sexo, el 62.75% de los encuestados corresponden al sexo femenino, y el 37.25% al masculino.
- La edad comprendida entre 30 – 50 años obtuvo un 39.25% siendo la mayoría, seguidamente con un 30.75% de 20 – 30 años, con un 22% personas menores de 20 años y por último aquellos mayores de 50 años con un 8%.
- Respecto a la actividad de los encuestados, en la categoría otros la cual incluye artesanos, empleados, propietarios de negocios etc. cuenta con un 35.75%, en segundo lugar se encuentra estudiante de secundaria con un 22.50%, la categoría profesionales con un 21.25%, las amas de casa representan un 18.25%, y como minoría se tiene a estudiante de primaria y a estudiante universitario con los porcentajes menores.

2.1.3 Análisis de la competencia

En este punto se mostrará los resultados de la encuesta comparativa de *Evaluación en Marketing*, así como una *Tabla de la Competencia* para el análisis comparativo de los puntos fuertes y débiles que tiene la competencia de Todo en Papelería.

Evaluación en Marketing

OBJETIVO: LA PRESENTE ENCUESTA TIENE COMO PROPÓSITO RECAUDAR INFORMACIÓN SOBRE EL FUNCIONAMIENTO, DESARROLLO, Y EVOLUCIÓN DE LAS LIBRERÍAS - PAPELERÍAS.

El modelo de la encuesta se encuentra en el anexo #4, la metodología a utilizar en el análisis es el siguiente:

Dando una puntuación de:

- 5 puntos a las respuestas marcadas en las columnas del “SÍ”, y “DE ACUERDO”
- 3 puntos a las respuestas marcadas en la columna “INDIFERENTE”
- 0 puntos a las del “NO”, y “DESACUERDO”

Si la suma total de puntos se sitúa entre los 42 y 50. Está poniendo en práctica las técnicas de Marketing.

Si se sitúa entre los 31 y 42 puntos, debería reforzar varios de los puntos débiles. Entre los 21 y 31, cambiar de rumbo para situarse en la línea actual.

Si no alcanza los 21 puntos debería plantearse un cambio radical en el enfoque del negocio, pues en un futuro cercano se pueden dar graves dificultades de continuidad.

Los resultados obtenidos son los siguientes:

TABLA 2.3

TABULACIÓN DE ENCUESTA EVALUACIÓN EN MARKETING

	PUNTUACIÓN / CLASIFICACIÓN			
	Practica las técnicas Mk.	Reforzar puntos débiles	Cambiar de rumbo	Cambio radical
TODO EN PAPELERÍA		33		
Comercial Mantuano			28	
Librería /Papelería Ofelia		38		
El Estudiante			28	
Comercial Plinio García			28	
Librocentro		33		
Mi Escuelita		38		
Horizonte		33		
Lorens International		38		
L.N.S.	43			

Elaborada por las autoras

De acuerdo a las puntuaciones obtenidas en la evaluación en marketing realizada a la competencia se los puede apreciar visualmente en la tabla 2.3 la cual indica que L.N.S. practica las técnicas del Marketing y se encuentra dentro de la línea del desarrollo moderno, mientras que Todo en Papelería tiene que reforzar ciertos puntos débiles al igual que el 56% de la competencia más cercana, además las 3 restantes necesitan un cambio en la manera que están operando su Marketing.

Tabla de la Competencia

Mediante una visita a la competencia, realizada por las autoras de este proyecto con un sentido de análisis objetivo y una minuciosa observación a cerca de los puntos fuertes y débiles de las Papelerías / Librerías respecto a la imagen que proyectan ante los consumidores comparativamente con Todo en Papelería,

se obtendrá información valiosa acerca de la posición en que se encuentra Todo en Papelería. Se mostrará el modelo de la tabla de la competencia en el anexo #5.

La metodología a utilizarse es la siguiente:

- Primeramente se procede analizar y calificar cada competidor de acuerdo a las variables observadas.
- A continuación se obtendrán nueve tablas, en las que se habrán marcado veinte variables en cada una, lógicamente la suma de puntos de cada una de las variables de acuerdo a su clasificación siempre será igual a 9.
- El resultado final sería perjudicial para Todo en Papelería, si en la columna de “mejor o mayor” se hallarán las nueve papelerías / librerías, si las nueve se encuentran en la columna de “igual” resultaría competitivo para Todo en Papelería y se mejoraría en algunas de las variables para competir con ventaja, y finalmente si todas se encontrarán en la columna de “peor o menor” , resultaría tan favorable que no tendría por qué preocuparse.

TABLA 2.4

TABULACIÓN DE LA TABLA DE LA COMPETENCIA

Variables Observadas		CLASIFICACIÓN		
		Peor o menor	Igual	Mejor o mayor
1	La situación	4	3	2
2	La señalización	4	2	3
3	La identificación exterior	5	2	2
4	La amplitud de la fachada	1	4	4
5	La decoración de la fachada	4	1	4
6	Los metros de escaparate	1	4	4
7	El atractivo del escaparate	2	4	3
8	La iluminación del escaparate	7	0	2
9	La entrada/ s	3	4	2
10	Los metros ² del local / venta	1	3	5
11	La decoración interior	2	3	4
12	El ambiente interior	3	5	1
13	La distribución interior	3	2	4
14	La cantidad de artículos	2	4	3
15	La variedad de artículos	1	4	4
16	La cantidad de servicios	5	4	0
17	El número de dependientes	3	3	3
18	La formación de los dependientes	2	5	2
19	Especialización en la venta	2	4	3
20	La antigüedad de la Papelería	0	1	8
		Favorable	Competitivo	Perjudicial

*Los valores de esta tabla representan los nueve competidores de acuerdo a cada variable analizada

Elaboración: Por las autoras

En la tabla 2.4 se puede apreciar los puntos fuertes o débiles de Todo en Papelería respecto a la competencia, siendo importante la mejora de los puntos 20, 15, 13, 11, 10, 6, 5, 4; considerar si son mejorables para crear ventaja competitiva en los puntos 19, 14, 12, 9, 7, 6, 17, 18; y siendo muy favorable para Todo en Papelería los puntos 1, 2, 3, 8, 16.

2.1.4 Determinación del mercado

El mercado de Todo en Papelería no sólo se basa al perímetro del Mercado Diana, si no por ser una zona de alta actividad comercial se congregan

consumidores provenientes de toda la ciudad, siendo esto confirmado por las encuestas realizadas a clientes minoristas de la zona objeto de estudio, sin embargo, cabe recalcar que el segmento de consumidores perteneciente al nivel socio – económico Medio – Alto y Alto están excluidos como se lo mencionó en los criterios de segmentación en el apartado 2.1.4.2, ya que la zona no permite parqueo y es muy congestionada lo que comúnmente no agrada a este segmento, en cambio clientes mayoristas obviamente si incluye a ese nivel por ser personas que se dedican al comercio y en alguna forma pertenecen a ese segmento, nuestro mercado también incluye al segmento empresa aunque ha sido en menor proporción el mismo que mediante la reingeniería va a ser atacado ya que la ciudad de Manta es considerada muy productiva por el mismo hecho de ser puerto existen muchas empresas a las cuales se las puede atender y brindar un servicio fácil, completo y personalizado.

2.1.5 Determinación de los consumidores objetivo

Los consumidores objetivo son la suma de los consumidores reales y los consumidores potenciales, dada la investigación de mercado se pudo corroborar que de acuerdo al mercado meta, existe un porcentaje del 27% que no conocía a Todo en Papelería. Estos consumidores potenciales, a largo plazo y con las nuevas propuestas se convertirán en consumidores reales. El segmento de mercado estará compuesto por consumidores reales y potenciales, los clientes mayoristas, y el cliente empresa que se le prestará mayor atención.

2.1.5.1 Definición de las necesidades del cliente

Los estudios realizados indicaron las siguientes necesidades entre las cuales, algunas ya han sido estudiadas y si son viables realizarlas o no, aunque no todas son propiamente adecuadas para el negocio. A continuación se presenta una lista de las necesidades y sugerencias de los clientes las cuales son las siguientes:

Tabla 2.5

SUGERENCIAS PARA MEJORAS EN EL SERVICIO

Ampliación de local
Ventilación de locales
Incremento de personal
Ambientación y exhibición de productos
Variedad de libros
Empastar libros
Sala de exhibición para libros y obras literarias
Servicio de computación e Internet
Incremento de línea bazar
Cabina telefónica pública
Servicio a domicilio a cliente mayorista
Automatización del negocio
Realizar promociones periódicas
Mantener informado al cliente mayorista vía telefónica sobre mercadería nueva

Fuente: Investigaciones de Mercado del Proyecto

En el análisis de las necesidades ya antes mostradas de acuerdo a los resultados de las encuestas a consumidores y clientes mayoristas, se tomarán en consideración las siguientes:

- Se realizará la **ampliación y ventilación de locales**, debido a la adquisición de las nuevas instalaciones, el cual tendrá mejor ambientación y exhibición de sus productos, como (la variedad de libros, laminas...etc.) al tener más espacio físico para mejorar su merchandising.
- Se **incrementará el personal** de planta de atención al cliente de TODO EN PAPELERIA, ya que es primordial que los clientes sean atendidos con una atención fácil, completa y personalizada, y en las etapas de gran afluencia como son los meses de temporada escolar y temporada navideña se contratará personal adicional de acuerdo a las necesidades.

- Se mejorará **la línea de bazar**, puesto que los resultados obtenidos de las encuestas realizadas a clientes mayoristas y consumidores, pedían el incremento de esta línea de producto, exigiendo más variedad del mismo.
- Como sugerencia importante para el buen desenvolvimiento del negocio es el implementar una **sala de exhibición para libros y obras literarias**, ya que tanto profesores y consumidores podrán tener acceso a los mismos y chequear todas las alternativas posibles según la necesidad, ofreciendo un servicio fácil, completo y personalizado.
- Aunque esto no es prioridad, la ubicación de una **cabina telefónica pública**, será un medio de atracción de clientes.
- Se proveerá de **servicio a domicilio a los clientes mayoristas** que cumplan con cierto límite de ventas.
- Se realizará una **automatización**, la que ayudará a un mayor control y eficiencia del negocio.
- Realizar **promociones** periódicas.
- **Mantener informado a los clientes mayoristas vía telefónica** sobre productos nuevos o promociones, ofreciendo un mejor servicio anticipándose a sus necesidades.

2.2 MARKETING ESTRATÉGICO

2.2.1 Misión

“Satisfacer las expectativas y necesidades de los consumidores, ofreciendo las mejores opciones del sector librero / papelerero, mediante una combinación óptima de eficiencia y valor agregado sustentado en un servicio satisfactorio al cliente quien representa el ente principal y razón de ser de Todo en Papelería”

2.2.2 Visión

“Llegar a ser los primeros en la mente del consumidor y lograr el reconocimiento y posicionamiento basado en la diferenciación en precios, variedad, y atención eficiente y personalizada al cliente, aspectos requeridos como líder del sector librero – papelerero del mercado meta.”

2.2.3 Objetivos

2.2.3.1 Objetivo General

Rediseñar procesos claves del negocio para obtener un salto cualitativo que sitúe a la empresa en su máximo nivel de eficacia, con vistas a obtener mejoras superiores tanto en costes como en calidad y servicio.

2.2.3.2 Objetivos Específicos

- La implantación de un sistema que permita un manejo adecuado de los máximos y mínimos de stock, la rotación del inventario y la obtención de reportes actualizados.
- Uso de nueva tecnología, como elemento sinérgico de los procesos
- Capacitación y distribución del personal en función a sus habilidades y fortalezas.
- Control de clientes mayoristas
- Incursionar en el segmento empresa de una manera agresiva.
- Desarrollo de un estudio de mercado, dando como resultado mayor garantía de existencia y crecimiento del negocio.
- Mejoras en la ambientación y exhibición de productos.
- Posicionamiento basado en la diferenciación de precios, variedad, calidad y servicio.
- La obtención de datos financieros mediante el sistema a aplicar, y así tener acceso a información confiable y proceder a mediciones de las ganancias del negocio

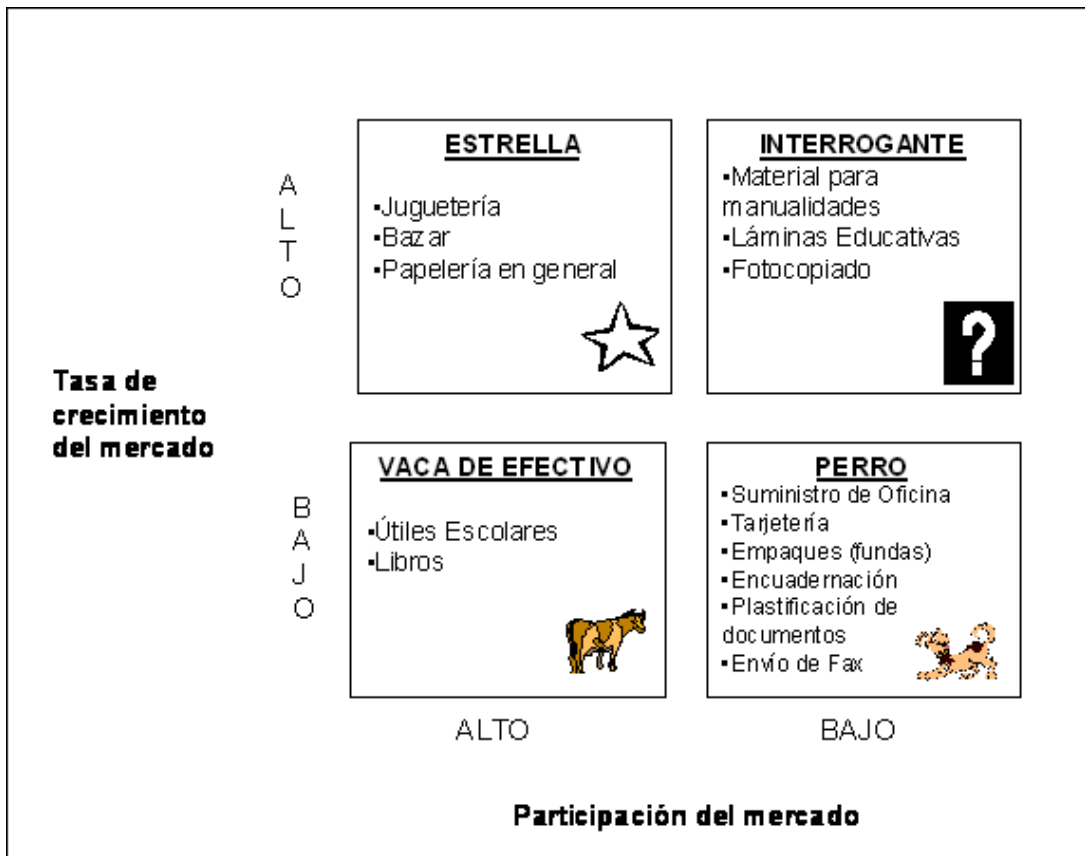
2.2.4 Análisis de la Matriz B. C. G.

“El método del Boston Consulting Group clasifica a todas las unidades estratégicas de negocios (líneas de productos), con la matriz de **crecimiento - participación**, el eje vertical indica el porcentaje de crecimiento del mercado que representa la medida del atractivo del mercado; el eje horizontal la participación relativa del mercado, que mide el peso de la empresa en el mercado”.⁶

Entre la gama de líneas de productos con los que cuenta Todo en Papelería son los siguientes: papelería en general, suministros de oficina, útiles escolares, libros, material para manualidades, tarjetería, bazar, láminas educativas, empaques (fundas), juguetería; y como servicios los siguientes: fotocopiado, encuadernación, plastificación de documentos, envío de fax.

A continuación la matriz BCG:

⁶ Kotler, Philip; Armstrong, Gary, 1996. “Mercadotecnia, Pág. 42, Sexta Edición: Prentice Hall



Para proceder al análisis de la matriz BCG, se han tomado todas las líneas de productos y servicios, y así poder obtener una clasificación completa indicando la posición de cada línea respecto a su participación y crecimiento.

Los suministros de oficina, tarjetería, empaques (fundas), encuadernación, plastificación de documentos, envío de fax, se los ha ubicado como *perro*, debido a su baja participación y crecimiento en ventas; uno de los motivos que ha ubicado a los suministros de oficina en esta posición, ha sido debido a que el segmento empresa no ha sido atendido, el mismo que mediante una estrategia que permita abarcar este segmento abandonado se proyecta un crecimiento sostenido.

Como *interrogante* se tiene a las líneas: material para manualidades, láminas educativas, servicio de fotocopiado; las mismas que tienen una tasa de crecimiento alta y una baja participación de mercado; respecto a la demanda de

material para manualidades ha crecido últimamente debido al auge que en la ciudad de Manta han tenido los talleres de manualidades conllevando a que muchas familias tengan un ingreso adicional; en cuanto a las láminas educativas es clasificado como interrogante, ya que también se ha dado un crecimiento por la demanda dada en las escuelas de los estudiantes hacia este producto, para su comodidad y mejor presentación de sus tareas; al igual el servicio de fotocopiado ha crecido pero en relación a las ventas totales su participación es baja.

En la posición *estrella* se ubica a las líneas: juguetería, bazar, papelería en general; con una alta participación de mercado y con un crecimiento alto; por lo que conlleva a realizar inversiones necesarias para sustentar su crecimiento y brindar en el caso de las líneas juguetería y bazar, innovación, variedad, calidad y buenos precios, ya que estos tipos de productos son dirigidos especialmente a los clientes mayoristas; en el caso de la línea papelería en general, de acuerdo a las exigencias de los clientes se ha provisto de todas las clases de papeles y de diversos gramajes. Es importante considerar que estas líneas con el tiempo se convertirán en vacas de efectivo.

La vaca de efectivo lo conforman las líneas: útiles escolares, y libros; siendo la base del negocio, consideradas como líneas de producto estratégicas, por ello los productos incluidos en la línea útiles escolares debe ser completa, ya que está dirigida a niños y adolescentes quienes tienen sus particulares preferencias como los personajes de moda reflejando así un estilo ó identidad; la línea libros, se maneja con rotación alta en temporada escolar, aunque decrece el resto del año es necesario recalcar que actualmente la lectura está siendo promovida en Instituciones Educativas haciendo que su participación en ventas se mantenga. Con la diversificación de productos en estas líneas se ha logrado cautivar más a los consumidores, ya que el objetivo estratégico primordial es “cosechar “ lo cual es lo óptimo.

2.2.5 Análisis FODA

Fortalezas

- Estar ubicado en una zona de continuo movimiento comercial

- Contar con una variedad de líneas de productos de acuerdo a las exigencias del cliente
- El manejo de buenos precios y descuentos
- El rápido reconocimiento y posicionamiento obtenido en el mercado
- El contacto personalizado con el cliente

Oportunidades

- Captar el segmento empresa, sustentado por las condiciones favorables que como puerto productivo tiene la ciudad de Manta
- Ampliación de línea de productos y servicios, sugeridos en las encuestas realizadas induciendo a una percepción de servicios completos por parte de los clientes.
- Dado el posicionamiento logrado, incursionar en otras zonas más accesibles y captar otros segmentos como el nivel socio – económico Medio – Alto y Alto.
- Adquisición de nuevas instalaciones, para poder brindar un mejor servicio en cuanto a ambientación y exhibición de productos.

Debilidades

- El deficiente acceso vehicular a la zona y restricción de parqueo
- La inseguridad que se da en la zona, propiamente por el congestionamiento de personas y vendedores informales.
- El no manejo adecuado del merchandising
- El alto congestionamiento de clientes en temporadas pico como lo es temporada escolar y navidad; indica una necesidad de mayor espacio físico.

Amenazas

- La competencia directa e indirecta, reste parte de nuestro mercado.
- El ingreso de nuevos competidores
- La posible no renovación de contrato de arriendo, ya que las instalaciones son arrendadas y el lugar es estratégico en su ubicación.

2.2.6 Posicionamiento

El posicionamiento de una librería – papelería representa la forma en que el mercado (clientes actuales y potenciales) la percibe y recuerda. Todas las comunicaciones y acciones que se realicen deben tener el fin de proyectar una imagen comercial que le permita crearse una posición clara y definida en la mente de los clientes. Los clientes ya identifican a Todo en Papelería con un determinado estándar de calidad, nivel de precios, surtido o variedad, especialidad, grado de atención, ambientación, etc. Por ésta razón algunos compradores la prefieren y otros prefieren a la competencia. La encuesta realizada arrojó resultados favorables hacia Todo en Papelería ubicándola como la primera en la mente de los consumidores con un porcentaje representativo en relación al resto, lo importante es pulir ciertas falencias que se dan por el tipo de negocio que se maneja, y así profesionalizar la actividad conllevando a la diferenciación, la misma que se ha obtenido durante los años de existencia pero con mejoras continuas promoviendo la satisfacción plena del cliente.

Las principales variables para lograr el reconocimiento y posicionamiento será *la diferenciación en precios, variedad, y atención eficiente y personalizada al cliente.*

Posicionar es enganchar la mente del consumidor, introducirse en su cerebro, porque es allí donde se libran todas las guerras de negocios y de marketing; es por ello que es fundamental que las *Seis P del Posicionamiento* se gestionen de forma coherente y coordinada entre sí.



Producto.- La gama y surtido de productos y servicios ha sido muy variada con tal de satisfacer los requerimientos de los clientes, ofreciendo las más variadas marcas de acuerdo a las exigencias de los consumidores, dando así alternativas para su elección y de acuerdo al bolsillo de cada uno; como complementos se ha ofrecido venta de tarjetas de celulares e Internet prepago.

Precio.- Con la implantación de nuevos sistemas de control administrativo y operacional se llegará a minimizar los costos innecesarios con los cuales podremos brindar precios aún más competitivos lo que nos dará una diferenciación con el objetivo de poder llegar a todos los consumidores.

Presentación.- El merchandising es un punto clave en este tipo de negocio, es por ello que se le dará total relevancia al mismo ocasionando en el transeúnte atención, interés y acción (compra); la ambientación es un factor que va de la mano con el merchandising ofreciendo armonía y un sentido acogedor en la cual los consumidores se sientan a gusto realizando sus compras.

Plaza.- La localización es excelente por el constante movimiento comercial que se da en la zona encontrándose ubicado en las inmediaciones de un centro comercial gozando de tener acceso visual desde los exteriores, como falencia del sector ha sido la inseguridad para los clientes y lo poco accesible para los vehículos por el amotinamiento de personas que transitan en el sector y de comerciantes informales, dificultando el parqueo de los clientes sobre todo a los clientes mayoristas que tienen que trasladar su mercadería hacia su medio de transporte. El horario ha sido muy riguroso con el afán de atender a los clientes de la mejor manera siendo de lunes a sábado a partir de las 8:00 hasta las 19:00, además los domingos a partir de las 8:00 hasta las 13:00, ininterrumpidamente.

Personal.- El personal se ha desempeñado normalmente, pero será necesario capacitarlo y entrenarlo para que puedan ofrecer un servicio acorde a las expectativas de los clientes, esto se hará mediante cursos; adicionalmente se les preparará respecto al conocimiento total de todos los productos y servicios.

Promoción.- La comunicación y difusión se realizarán por los medios más adecuados, siendo anuncios por radio, prensa, y televisión; respecto a la publicidad por televisión se hará por canales manabitas que ofrecen costos muy aceptables y a la vez se llegará a toda la provincia.

2.2.7 Segmentación del Mercado

Identificar a los grupos de compradores, que tienen necesidades, deseos y expectativas similares entre ellos; es descubrir un “segmento del mercado”.

El criterio de segmentación que se ha utilizado para definir el mercado meta de “Todo en Papelería”, es el demográfico (clase social, ingreso, edades), y geográfico (Mercado Diana). Descrito el tipo de mercado al cual se basa “Todo en Papelería”, se lo desagregará de la siguiente manera: personas a partir de los 15 años en adelante, debido a que la ubicación geográfica de la librería – papelería está en un sector netamente comercial y popular no es muy probable que menores a la edad indicada circulen sin la compañía de un adulto; adicionalmente que pertenezcan al estrato socio – económico desde Muy Bajo hasta Medio – Medio de la ciudad de Manta. A continuación se presentará la población estimada a partir de los índices estadísticos:

TABLA 2.6
POBLACIÓN DE MANTA
Años 2001 - 2004

Año	Población de Manta
2001	192,322
2002*	198,861
2003*	205,622
2004*	212,613

* Aproximación realizada en base a la tasa de crecimiento poblacional durante el último periodo intercensal (3.4%)

Fuente: Estadísticas del INEC

TABLA 2.7
POBLACIÓN POR GRUPOS DE EDAD DE LA
CIUDAD DE MANTA

EDAD	MANTA	%
0 - 4	23,387	11.00
5 - 9	22,962	10.80

10 - 14	22,112	10.40
15 - 19	21,687	10.20
20 - 24	22,537	10.60
25 - 29	18,710	8.80
30 - 34	17,009	8.00
35 - 39	14,032	6.60
40 - 44	11,481	5.40
45 - 49	9,142	4.30
50 - 54	7,654	3.60
55 - 59	5,103	2.40
60 y más	16,796	7.90
Total	212,613	100.00

Fuente: Estadísticas del INEC

TABLA 2.8
SEGMENTACIÓN DESAGREGADA POR NIVEL
SOCIO - ECONOMICO A NIVEL NACIONAL*
PROYECCIONES BASADAS EN EL AÑO 1997

ESTRATO SOCIAL	PORCENTAJE
Alto	3.70%
Medio - Alto	5.20%
Medio - Medio	17.10%
Medio - Bajo	15.50%
Bajo	40.50%
Muy Bajo	18.00%
Total	100.00%

* Tomado como referencia por falta de información
desagregada para la ciudad de Manta

*Fuente: Latin American Market. Planning Report, Household
Buying Power. (Strategy Research Corporation)*

Con las tablas anteriormente presentadas, podemos concluir que aproximadamente el 67.80% de la población de la ciudad de Manta pertenece a personas de 15 años en adelante; por falta de información de índices estadísticos sobre desagregación por estrato socio - económico de la ciudad de Manta, se ha tomado como referencia información a nivel nacional, dando como resultado que el 91.10% de la población pertenece a los estratos Muy bajo hasta Medio – Medio.

2.2.8 Definición de las necesidades estratégicas del negocio

Las estrategias a implantarse se darán de acuerdo a la investigación de mercados, y a las necesidades de crecimiento las cuales van a estar coadyuvadas con un control que permita un cauce seguro del esfuerzo realizado.

A continuación se presentan las necesidades estratégicas:

- Exploración de cliente empresa de manera ofensiva.
- Contratación de un vendedor que se encargue de la cartera de clientes empresa y sea remunerado a base de comisiones.
- La implantación de un software administrativo.
- Mantener informados a clientes mayoristas mediante vía telefónica de las novedades de productos, es decir aplicación del telemercadeo.
- Como sugerencia de mejora recibida en las encuestas se deberá mejorar e incrementar la línea bazar.
- Servicio de cabina telefónica de Bellsouth o Porta, no tanto por las ganancias que en sí arroja si no por la frecuencia con que se usa y el flujo de personas que atrae.
- La implementación de una sala de exhibición de libros y obras literarias en donde el cliente tenga acceso y pueda escoger libremente.
- Aplicación eficiente del merchandising, es decir mejoras en cuanto a ambientación y exhibición de productos.
- Servicio a domicilio a clientes mayoristas bajo la restricción de un límite de venta para hacer uso del servicio, exclusivamente dentro de la ciudad.

- Realizar promociones canguros periódicas, compra un producto y lleva otro de diferente clase o igual gratis, ó compre uno y el otro a mitad de precio, de acuerdo a la posición del negocio.
- Capacitación y entrenamiento de los vendedores.
- Creación de un logotipo que represente la nueva imagen del negocio.
- Evaluación constante de la calidad del servicio mediante encuestas y un buzón de sugerencias (Ver anexo # 6).

2.3 **NUEVA IMAGEN**

Respecto a la nueva imagen se creará un slogan que haga referencia en cuanto a la calidad de la atención al cliente y la oferta de productos y servicios con las que cuenta el negocio, conjuntamente un logotipo que represente a Todo en Papelería.

A continuación el slogan a usarse:

“Fácil, completo y personalizado”

Lo que significa lo accesible y personalizado del servicio, conjuntamente con la diversidad de productos y servicios que ofrece “Todo en Papelería”.

A continuación el logotipo a usarse:



El logotipo trata de realzar el nombre del local, creando una combinación de tipografías diferentes, dándole una rotación al texto para romper la rigidez. En la parte inferior, enmarcando el texto, se ha graficado un lápiz, en el cual se ha inscrito el slogan de la librería / papelería; exhibiéndose un producto que es indispensable en múltiples tareas, ya sea para el estudiante, la oficina, ó el hogar. La combinación de colores corresponde a colores primarios creando un máximo contraste e impacto visual.

2.3.1 Publicidad

El objetivo de esta herramienta del marketing, es comunicar, estimular y, producir en las personas un efecto residual ya que ésta sigue actuando mucho después de su exposición, además la incidencia de los efectos acumulativos de la publicidad en las repeticiones de cada anuncio. Cada pieza publicitaria incide en

las ventas pero fundamentalmente agrega un ladrillo a la estructura del prestigio, lo que incrementa el negocio del mañana.

Para conseguir el objetivo expuesto, es necesario definir el medio en que deba realizarse la inversión publicitaria, por ello a continuación se muestra los medios más idóneos:

- *Prensa.*- Anuncios en la prensa local, en la cual en ciertos periodos se ofrezca cupones de descuento conllevando a que clientes reales como potenciales acudan al establecimiento incentivados por los cupones.
- *Radio.*- Este medio de comunicación masiva, se apoyará además en proporcionar a los oyentes la posibilidad de ganar por ejemplo en temporada escolar una orden de retiro de un kit escolar, ó la adquisición de una orden de compra con el 50% de descuento, mediante una llamada que responda alguna pregunta planteada por los locutores, tácticas que seducen y arrastran a visitar a “Todo en Papelería”.
- *Televisión.*- Este medio permitirá ser conocido a nivel provincial, promocionando además la variedad de ofertas de productos y los precios y descuentos aplicados, que animaría sobre todo a clientes mayoristas que podrían estar realizando sus compras en otra provincia como lo es el Guayas específicamente en la ciudad de Guayaquil, que es la más cercana. Cabe mencionar que el medio televisivo serán canales manabitas que proporcionan planes y tarifas aceptables.

Es necesario indicar que la publicidad se realizará de forma periódica y rotativa en los medios a usarse.

2.3.2 Merchandising

El concepto es claro: “artículo escondido igual artículo no vendido”. El objetivo es despertar el interés y el deseo de compra en el consumidor mediante la

ambientación del local, informando a través de carteles y una buena exhibición de productos en vitrinas.

Siendo este uno de los puntos débiles de la librería – papelería objeto de este estudio se proveerá de ciertas reglas importantes para la mejora en la exhibición de los productos:

1. *La visibilidad:* El escaparate debe tener un máximo de dimensiones en sentido longitudinal, frontal si es posible ocupar toda la fachada; tratar de ubicar los productos que interese vender en las zonas de mayor atracción del escaparate, es decir de acuerdo al nivel que se los ubique se castiga o premia un artículo, el cliente compra aquel que le llama la atención a nivel de su vista.
2. *La presentación del escaparate:* Ver no es lo mismo que mirar, la distribución de los artículos en el escaparate es muy importante, lo indicado es ubicar por familias de artículos y preferible colocar en sentido vertical, pues se sigue la tendencia de la mirada, de arriba hacia abajo.
3. *El aspecto del escaparate:* Debe estar perfectamente limpio.
4. *La periodicidad en el cambio del escaparate:* Es aconsejable que el escaparate se cambie una vez al mes, es decir innovación constante; recordando que siempre debe haber un artículo que llame la atención de los niños.
5. *La creatividad del Escaparate:* Es muy importante inducir mucha imaginación en un escaparate, recordando que este es un vendedor silencioso, por ejemplo mediante letreros o con una exhibición creativa; entonces tendrá mucha efectividad.

Adicionalmente es muy importante la distribución de los puntos de ventas en el local, dividiéndolo en tres zonas⁷:

Zona Fría.- Artículos de venta diaria o casi diaria.

Zona caliente.- Artículos de venta esporádica y de precio elevado.

Zona Imán.- Ubicación de los artículos que estén de oferta, o que sean de temporada.

⁷ Curso de Marketing para Papelerías, Manta, marzo 2, 2002, por R. Mercantiles S.C.C

CAPÍTULO III

REINGENIERÍA DEL ÁREA DE TALENTO HUMANO

3.1 DETERMINACIÓN DE LAS NECESIDADES BÁSICAS DE PERSONAL

La determinación de personal se basa de acuerdo a las temporadas altas en ventas, tales como temporada escolar que es la más representativa lo cual se lo ha mostrado por los índices de ventas ya expuestos anteriormente en el apartado 1.5.2, en segunda instancia la temporada navideña las ventas se incrementan especialmente por las ventas a clientes mayoristas.

Un punto importante es el desempeño de los vendedores de mostrador, por ello es necesario que previo a la temporada escolar a inicios del mes de Marzo sean reclutados los vendedores por temporada para que se les entrene e indique todo lo que acontece a sus funciones y así estén preparados para brindar la mejor atención al cliente sin retrasos por falta de conocimiento respecto a los productos, su ubicación etc. El personal de planta en el área de ventas estará conformado por 12 vendedores de mostrador los mismos que apoyarán al supervisor en el entrenamiento de los nuevos colaboradores.

Como se mencionó anteriormente las necesidades del personal serán de acuerdo a las temporadas, es por ello que en temporada escolar se contratará por un lapso de 4 meses (Marzo, Abril, Mayo, Junio) 5 vendedores adicionales aproximadamente como soporte al incremento en las ventas, claro está que dependiendo del tiempo y de las necesidades reales del negocio se harán los contratos, posteriormente se realizará una selección de los más idóneos y aptos para este cargo, ya que deben poseer características y cualidades propias para esta función como es la paciencia y la predisposición de ofrecer un servicio eficiente ya que no todas las personas cumplen con éstos requisitos fundamentales en un vendedor. En temporada navideña no será necesario la contratación adicional ya que los principales clientes han sido los mayoristas, los mismos que con anticipación por lo general desde el mes de Octubre van realizando sus pedidos y así se evita la acumulación y congestión de clientes, resultando conveniente no proceder a la contratación siendo suficiente controlar la demanda mediante los vendedores de planta.

Uno de los posibles métodos de selección será la base de datos de curriculum de aspirantes que en ocasiones anteriores o a lo largo del tiempo han dejado en la oficina, de esta manera se concertarán entrevistas con los posibles vendedores y se seleccionarán los más aptos.

Respecto a la selección del vendedor que se encargue del segmento empresa, deberá tener un enfoque profesional y dedicación absoluta de su tiempo, el conocimiento del producto será importante pero lo será más el conocimiento de las necesidades del usuario o consumidor. En realidad, el conocimiento del

producto es lo más fácil que una persona puede obtener, pero no así las habilidades para la venta y mucho menos la motivación, siendo los tres elementos claves: conocimiento, habilidades y motivación, el último es con seguridad el más difícil de lograr. La clave en las ventas externas es contar con la persona indicada, esto se logra con el mecanismo de reclutamiento y selección del vendedor adecuado, en esa instancia en donde debe ponerse la mayor atención, porque el mínimo error puede llevar al fracaso el programa y como consecuencia, se desperdiciarán recursos. No siempre el nivel cultural o el grado de preparación son determinantes en el resultado de la gente de ventas. Quizás la persona pueda no tener mucha educación formal, pero si mucho talento para la venta.

A continuación se presenta una tabla de la aportación de ventas netas promedio de los vendedores durante el año 2003:

Tabla 3.1
CUADRO REPRESENTATIVO MENSUAL DE LAS VENTAS PROMEDIO
POR VENDEDOR
EXPRESADO EN DÓLARES

Meses	Ventas 2003	% Participac. Vtas mensuales	Vendedores Contratados	Venta promedio. C/ vendedor
Ene	20,700.50	0.04	12	1,725.04

Feb	13,547.00	0.02	12	1,128.92
Mar	21,510.00	0.04	17	1,265.29
Abr	100,146.75	0.18	17	5,890.99
May	83,473.10	0.15	17	4,910.18
Jun	52,570.50	0.09	17	3,092.38
Jul	48,809.60	0.09	12	4,067.47
Ago	40,572.50	0.07	12	3,381.04
Sep	39,504.90	0.07	12	3,292.08
Oct	44,449.00	0.08	12	3,704.08
Nov	37,829.00	0.07	12	3,152.42
Dic	52,305.05	0.09	12	4,358.75
Total	555,417.90	1.00		

Elaboración: Por las autoras

3.2 POLÍTICAS DE SELECCIÓN DEL PERSONAL

La selección del personal es muy importante ya que el desempeño del negocio dependerá en gran parte del desempeño eficiente del personal, ya que el momento para rechazar a las personas inadecuadas es antes de que hayan ingresado, no después. Una contratación negligente puede provocar serios problemas como los mencionados y suscitados anteriormente tales como el hurto de mercadería y dinero, provocando una rotación de empleados alta. La necesidad de leer entre líneas e identificar cuidadosamente cuales son los requerimientos humanos de los empleados cuando se realizan los análisis de puestos, es muy relevante en toda empresa o negocio; la forma de operar respecto a la selección del personal actualmente es aleatorio, ya que por lo general los aspirantes se acercan a las instalaciones con su currículum y mediante un ligero chequeo del currículum y unas cuantas observaciones por parte del Propietario se procede a la contratación. Es por ello que se propone tomar en consideración los siguientes puntos clave para poder obtener un perfil del posible empleado:

1. Requerimiento del currículum

2. Entrevista Personal

- Formulación de preguntas:
 - a) ¿Por qué quiere cambiar de trabajo o porqué dejó su último trabajo?
 - b) ¿Qué le gustó o disgustó de su último trabajo?
 - c) ¿Cómo fueron sus relaciones con sus superiores o subordinados?
 - d) ¿Cuáles fueron sus ventajas y desventajas competitivas?
 - e) ¿Qué le gustaría decirme a cerca de usted mismo?
 - f) ¿Cuál es su potencial de trabajo?
 - g) ¿Qué tiempo permanecerá con nosotros?
 - h) Ocupación de padres y hermanos?
 - i) ¿Qué tan agresivo es?
 - j) ¿Qué es la paciencia?
 - k) ¿Qué piensa de un vendedor?
 - l) ¿Qué significa el servicio de calidad?
 - m) ¿Quiere el puesto?
- Aplicación de pruebas

3. Confirmación de datos (entrevista telefónica)

- Verificación de referencias
- Desempeño en empleos anteriores
- Investigación de antecedentes

4. Análisis del entrevistado

5. Decisión y formulación del contrato respectivo.

Si se maneja adecuadamente la verificación de referencias e investigación de antecedentes puede funcionar como una fuente útil de información.

Todo lo anteriormente mencionado se aplicará de igual manera al *vendedor encargado del segmento empresa*, pero además se considerará los siguientes puntos clave para una selección adecuada:

- La necesidad es abrir mercado, siendo la estrategia librar una batalla ofensiva en el mercado, siendo el objetivo quitar clientes a la competencia, por lo tanto la selección deberá estar guiada hacia una clase de vendedor tipo cazador quienes tienen ese sentido de la urgencia que se basa en la habilidad de concretar las ventas rápidamente.
- Hay que reconocer que siempre hay alguien dispuesto a ocupar el lugar de un competidor que perdió su oportunidad de dar al cliente lo que necesita, cuando lo necesita. En este punto se debe detectar esta característica, haciendo preguntas abiertas del tipo “¿Cómo logró recuperar una venta cuando ésta se estaba cayendo?”.
- Hay que tener en cuenta si el prospecto de vendedor goza de empatía, siendo la capacidad de identificarse con otra persona o con un grupo de individuos; esto implica que el vendedor se transforma a sí mismo de manera tal que es capaz de identificarse con el cliente.
- Que goce de cualidades tales como ser una persona fuerte, carismática, que provoque un impacto en el consumidor.
- Es necesario considerarse los matices y las combinaciones entre un extremo y el otro, no hay características mejores que otras.

3.3 EDUCACIÓN Y ENTRENAMIENTO DEL PERSONAL

Primeramente la *orientación* a los empleados es de suma importancia, el informarlos a cerca de las actividades a desempeñar para que sean realizadas de manera satisfactoria, horarios de trabajo, criterios, valores y patrones de comportamiento, todo lo mencionado anteriormente está sustentado en un Reglamento Interno del Personal que se lo presenta en el anexo #7. Cabe mencionar que en el contrato respectivo incluye las cláusulas sobre las políticas y condiciones a las que el empleado está sujeto.

El *entrenamiento* técnico se basará en enseñar al empleado nuevo todo lo referente a su posición y en general todo lo concerniente al negocio :

- Información a cerca de productos y servicios, así como los precios y descuentos a aplicar a tipos de clientes.
- Atención al público y facturación
- Mantenimiento en orden de perchas y vitrinas
- Estar alerta de que las existencias no se agoten en los locales de exhibición
- Limpieza y mantenimiento de locales

Además como consejos útiles y necesarios hacia el personal, el Propietario impartirá la posición que deben mostrar los colaboradores en la calidad de servicio que se brindará a los clientes, a continuación se citarán los más importantes:

- Preocuparse por conocer la empresa en la que trabajan, aún más por conocer los productos y / o servicios que comercializa.
- Cuidar del aspecto físico, presentación personal, postura, expresión verbal y gestos,
- Mantener el área de trabajo en condiciones de orden y comodidad.
- Adelantarse a las necesidades del cliente y demostrar total predisposición para entender y atender sus requerimientos.
- No limitarse a cumplir con el trabajo específico, ya que esto demostraría la limitación de su capacidad, ser creativo e imaginativo al momento de buscar soluciones.
- Convertirse en un ejecutivo de la cuenta de su cliente, personalizar las necesidades del usuario.
- En situaciones de reclamos, tener presentes aspectos fundamentales que harán de esas quejas, las mejores oportunidades para demostrar la capacidad de solucionar los problemas y estrechar relaciones de lealtad con los clientes.
- Escuchar atentamente al cliente, respetar su posición, hacer razonamientos inteligentes, no ponerse a la defensiva, no irritarse, no demostrar temor o

inseguridad, no evidenciar la culpa de otras personas; pedir disculpas, jamás criticar ignorar o desafiar al cliente demostrando respeto y empatía por la posición del cliente.

El primer paradigma que debe romperse es el pensar, y peor aún concebir, que la capacitación está en el aula, ya que la misma se encuentra realmente en el campo de trabajo, en el tiempo, en la casa y en todas partes, es por ello que actualmente es aconsejable utilizar el término entrenamiento. Los planes anuales de entrenamiento y capacitación se los consolidará mediante el requerimiento de un profesional del ramo que apoyará la labor del Propietario de una manera más profesional y capacitará al personal especialmente a lo referente al servicio al cliente, capacitando al empleado para tratar al cliente de una forma cortés y hospitalaria, ya que un bien o servicio tiene que involucrar un valor agregado en todas las instancias de comercialización y es precisamente “el servicio” lo que determina la satisfacción plena del cliente, todo contacto personal o telefónico es una oportunidad para que el empleado demuestre que la elección del cliente hacia la empresa ha sido la acertada, no sólo por la calidad del bien a ser adquirido, el precio, el prestigio de la empresa o la infraestructura; sino principalmente por la forma, actitud o capacidad y preparación del personal que atiende. La asistencia al entrenamiento será de carácter obligatorio para todo el personal, de manera que se escogerá un horario y fecha oportuna que no interfiera con el desenvolvimiento del negocio.

Una manera de evaluar la capacidad y preparación del expositor encargado de brindar el entrenamiento, será mediante una evaluación de la metodología de capacitación (Ver anexo #8), siendo una pequeña encuesta dirigida al personal; la cual proporcionará información acerca del desenvolvimiento del profesional contratado, así como la obtención de sugerencias para el mejoramiento continuo del personal.

De acuerdo al entrenamiento dado, se medirá si este ha influenciado positivamente en el personal; esto se lo hará mediante el control de quejas por parte de los clientes, por ejemplo si las quejas han bajado en un porcentaje aceptable indicará que el personal ha asimilado la idea de que la atención al

cliente es fundamental para el negocio y que además el “Cliente siempre tiene la razón”, otro punto que revelará la eficiencia del personal será el incremento en las ventas lo cual también será un indicio de un buen funcionamiento por parte de los vendedores de mostrador. Los objetivos de un entrenamiento eficaz serán observables y medibles, los resultados se convertirán en un decremento en las quejas , bajo costo de desperdicio, baja rotación de personal, incremento en las ventas, todo cuanto pueda aportar en beneficio para el negocio.

3.4 SISTEMAS DE EVALUACIÓN

El mejoramiento constante y la motivación del talento humano es muy importante en el desenvolvimiento de todo negocio, es por ello que la mejor vía para hacer de ello algo de provecho es mediante la evaluación de los posibles problemas y necesidades que enfrenta el personal, un punto fundamental es no evaluar por errores sino enfocar la evaluación por la actitud frente al cambio y al servicio.

El sistema consiste en que todos los empleados se evalúan entre si, mediante el cliente interno (empleados) y por el cliente externo (clientes); además el supervisor se encargará de registrar y controlar diariamente en una ficha individual a cada empleado respecto a la utilización de su tiempo laboral. La evaluación del personal se ciñe a aspectos relativos a:

- El servicio
- El trabajo en equipo
- Los valores
- La productividad
- La actitud que demuestre la persona para con el cliente y el trabajo
- La utilización correcta del tiempo
- La creatividad e innovación y
- La permeabilidad al cambio

La evaluación del trabajo como del servicio se realizarán mediante encuestas (individuales) de satisfacción e insatisfacción, con clientes internos y externos, o a su vez facilitarse al cliente medios como un buzón de reclamos y sugerencias; adicionalmente se evaluará a través de la observación.

La evaluación del cliente interno se lo realizará mediante dos vías: primero mediante una encuesta de evaluación interna (Ver anexo #9), la que determinará el grado de satisfacción en el ambiente laboral, así como la obtención de sus expectativas y necesidades para su buen desenvolvimiento; otra vía de control y evaluación será un registro básico individual de productividad (Ver anexo #10), que será realizado diariamente por el supervisor; determinando información acerca de la utilización eficiente del tiempo laboral en los empleados; la implementación de estos mecanismos conllevará a que las sanciones y problemas de productividad y calidad disminuyan.

La evaluación del cliente externo, será a través de una pequeña encuesta sobre la calidad (Ver anexo #6), la cual permite evaluar el servicio de forma general, pero a la vez proporciona información sobre el comportamiento del personal frente al servicio que otorga al cliente, y cuán satisfecho él se encuentra.

La evaluación a través de encuestas se realizará dependiendo del desarrollo que presenten los empleados y de acuerdo a la observación si amerita o no la aplicación del mismo.

En el caso del representante de ventas encargado del segmento empresa, será evaluado de acuerdo al desenvolvimiento dado en las ventas que haya logrado, además mediante encuestas telefónicas se medirá el desempeño del representante y como éste cubre las necesidades del cliente revelando cuan eficiente ha sido el servicio que ofrece.

Los resultados de las evaluaciones deberán ser discutidas primeramente a nivel personal y luego a nivel de equipo.

3.4 INCENTIVOS Y MOTIVACIÓN DEL PERSONAL

Motivación es la fuerza que sostiene y mantiene una conducta, el motor que lleva a las personas hacia las metas, la acción generadora de los resultados, es aquella fuerza que impulsa una conducta, una actitud, una visión, un objetivo, una realización. Una vez contratado el personal, la clave para una acción efectiva reside en la correcta elección de los incentivos, financieros o no, que motivan a la fuerza de ventas y al personal en general generando una disposición al buen desempeño, que se traduce en resultados positivos.

Un sueldo elevado, un buen clima de trabajo, la existencia de una gerencia capaz o la seguridad laboral, no son motivadores, sino factores de satisfacción. Los motivadores, en cambio, se vinculan al desempeño y aumento de los resultados. Es importante considerar que muchas veces se les da demasiada importancia a factores de satisfacción que no motivan a los empleados. Por ello se deben eliminar los incentivos financieros costosos que no son efectivos, en ocasiones sólo hacen que el colaborador adopte una actitud más relajada. Es preciso verificar que los incentivos que se usen sean recompensas reales. Por ello, resulta de gran utilidad proponer objetivos que se puedan cumplir en periodos breves. La idea es traducir los objetivos del negocio en tareas de trabajo significativas, individuales y a corto plazo, y vincularlas a recompensas adecuada. De este modo, la remuneración del colaborador estará ligada a objetivos específicos.

Los reconocimientos dependerán del resultado de las evaluaciones, y de políticas en el nivel de ventas, entre las cuales estarán las siguientes:

- A el personal de ventas se les indicará por ejemplo, que de acuerdo a su creatividad e innovación en el arreglo de las vidrieras como el correcto uso del merchandising se les recompensará su trabajo.
- Otro punto sería que de acuerdo a un límite de venta se les otorgaría una comisión ya que gracias a la implementación del software administrativo se podrá tener información desagregada de las ventas que produce cada vendedor de manera confiable, y así de igual manera de acuerdo a las disposiciones del Propietario se darán métodos de recompensa motivando de esta manera a los empleados y así contribuyendo a mejorar la calidad del servicio y del trabajo.

Respecto al representante de ventas encargado del segmento empresa, se le motivará, por ejemplo, cada vez que venda por arriba de la meta, o cada vez que logre la venta de un producto muy difícil, se le asignará una determinada bonificación adicional a las comisiones regulares, recompensándolo en función de la convergencia de objetivos que tiene el resto de la empresa.

Como otro punto de motivación será muy gratificante y sobre todo que cultivará la relación entre compañeros de trabajo, sería mediante reuniones periódicas o a manera de paseos en la cual todos disfruten y se sientan como una familia integrada.

3.5 ANÁLISIS DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Respecto a la estructura organizacional se tomará como modelo una estructura horizontal o plana, la que entregará el poder al cliente interno (el personal), siendo responsable directo y dueño del proceso, reemplazando el control tradicional de retaguardia por el autocontrol; esto convertirá al colaborador en un verdadero vendedor, este sistema de información permitirá al personal enterarse de todo lo que planifica, efectúa y logra el negocio, dando libertad para que aporten criterios.

El evitar la cantidad de rangos jerárquicos ayuda al trabajo en equipo para el cliente y no para el jefe, ahorrando niveles administrativos mejora la productividad y la rentabilidad. El cliente interno está en la línea del negocio, tomando decisiones propias de su actividad y en permanente contacto con el cliente externo (sin importar el nivel administrativo), así el personal tomará como suyo el negocio y consecuentemente proporcionará un excelente servicio al cliente externo, el cual a su vez es el centro de atención y protagonista del juego.

Este sistema mejora la motivación y la actitud del cliente interno, es muy importante la comunicación, por ejemplo ejercer el liderazgo (Propietario) fuera de la oficina caminando y dialogando con los clientes internos autorizando que expresen sus reclamos, quejas y exposición de necesidades.

Como se puede concluir, la columna vertebral de la estructura horizontal o plana radica en delegar la toma de decisiones al sitio o lugar de atención al cliente. Para poder observar la Estructura Organizacional de Todo en Papelería con la Reingeniería, se lo podrá encontrar en el apartado 4.2 con las respectivas funciones que le competarán de acuerdo al puesto de trabajo. Cabe indicar que los niveles jerárquicos están dados de la manera más sencilla y de acuerdo a las necesidades del negocio, que además viabiliza lo indicado anteriormente.

CAPÍTULO IV

REINGENIERÍA DEL AREA ADMINISTRATIVA

4.1 BASES PARA QUE LA REINGENIERÍA ALCANCE EL ÉXITO

Los negocios o empresas que aunque siendo rentables han aplicado una reingeniería satisfactoria, han ampliado más la brecha en el mercado con respecto a sus competidoras. Siendo el caso de Todo en Papelería que desde sus inicios tuvo una acertada aceptación en el mercado diferenciándose por estrategias aplicadas, el negocio actual se alimenta permanentemente de innovación, de nuevos conceptos y modelos de negocios, es imprescindible hacer hoy las cosas que hacen falta, o mañana será tarde para hacer bien el resto.

La manera para mejorar el área administrativa y de servicios tiene relación con la labor de incrementar la eficiencia y la eficacia de los procesos de la empresa en la cual están inmersos los clientes internos y externos. Para realizar lo antes mencionado se debe eliminar las barreras que impiden el flujo de trabajo, los procesos pueden modernizarse para reducir el desperdicio y disminuir los costos, siendo esto provisorio por la aplicación de la Reingeniería que coadyuvará al fortalecimiento en la entrega de servicios, calidad, costos, y rapidez. La mejor manera es hacerlo mediante el concepto de Mejoramiento de los procesos de la empresa (MPE).

El mejoramiento de los procesos de una empresa es fundamental ya que podemos decir como regla empírica: “El costo de la mala calidad en las áreas administrativas está entre un 35% y un 60% de sus costos”⁸. Para poder realizar este mejoramiento se tomarán varias estrategias ya que es necesario concretar acciones donde se obtengan los resultados, en la que el líder o propietario respalde el esfuerzo a darse y colabore de forma exitosa en el establecimiento de estrategias que apoyen a este nuevo proceso.

⁸ Dr. Harrington, H. J. , 1998., “Mejoramiento de los procesos de la Empresa”, Pág. 31, Mc. Graw Hill

Es indispensable considerar los siguientes puntos:

- Un firme compromiso a largo plazo
- La comprensión del proceso y del flujo de trabajo del negocio, junto con la identificación de las relaciones entre áreas de trabajo.
- Información relacionada con los procesos del negocio que responda los interrogantes básicos: Quién, Qué, Cuándo, Cómo, y Por que?
- La comprensión de la estrategia general.
- La comprensión de las responsabilidades de cada puesto de trabajo.
- La definición de los problemas operacionales
- El empleo de los modelos fluidos para las operaciones.
- Un entendimiento del cambio y como utilizarlo en calidad de aliado.
- La comprensión de la tecnología actual.
- La comprensión del efecto de onda del cambio y habilidad para predecir el impacto de todos los cambios.

4.2 METODOLOGÍA PARA REALIZAR LA REINGENIERÍA ADMINISTRATIVA

El objetivo primario es presentar métodos sistemáticos para la generalidad de la administración del cambio en el negocio, desde el comienzo del reposicionamiento hasta el control del cambio posterior a la Reingeniería.

La reingeniería de los procesos más importantes de un negocio, suelen proveer una mejora inmediata en los tiempos de ciclo de los procesos y en la eliminación de redundancias. La finalidad es desaparecer aquellos procesos poco eficientes, o cuya capacidad se ha infrautilizado, minimizando el tiempo de respuesta ante los procesos claves que necesitan manejar grandes datos. Es por ello que con la ayuda de la modernización de los procesos se obtendrá reducción de errores y una mejor vía de orden en el campo de trabajo, enfocándose en cada uno de los detalles que puedan conducir al mejoramiento del rendimiento y de la calidad; junto a la tecnología y la adaptación por parte del personal se facilitará su implantación, y así obtener los resultados favorables deseados, ya que con el rápido crecimiento del negocio es imposible trabajar con métodos tradicionales y

manuales que no permiten un control cabal del negocio propiciando irregularidades que se escapan de las manos del Propietario.

Con la ayuda de herramientas, tales como equipos y computadoras junto a un software que apoye a los procesos rutinarios que se realizan manualmente y que demandan tiempo en el ciclo de servicio por ejemplo facturación, se ayudará a los empleados a que sean más eficientes y su margen de error sea reducido, a fin de que puedan brindar un mejor servicio hacia los clientes con datos confiables gracias a la automatización. Uno de los puntos claves en el proceso operativo del negocio es la recepción de los pedidos de los consumidores y la atención que este requiere ya que debe ser lo más rápida y eficiente, siendo lo óptimo la utilización del menor tiempo posible manejando de manera adecuada y mediante entrenamiento el sistema a aplicar, evitando malestar en los clientes. Es necesario considerar la prioridad de la productividad en esta parte del proceso sobre todo en temporadas altas en ventas, donde la afluencia de los clientes es mayor, eliminando esta deficiencia provocará reducción de clientes en espera, y sobre todo un consumidor feliz.

4.2.1 DEFINICIÓN DE LA TECNOLOGÍA DE INFORMACIÓN

La tecnología es un factor en todos los niveles del modelo de cambio en la actualidad no sólo existe confusión sobre como poner en funcionamiento la tecnología, sino respecto a como aplicarla. La informática, es el más alto grado de la tecnología moderna, es parte de cualquier esfuerzo de Reingeniería, es un capacitador esencial porque permite a los negocios rediseñar sus procesos.

Debido a la dinámica de los negocios contemporáneos, es necesario seguir esta onda cambiante y adherirse a la misma, con el uso de este mecanismo se hace más factible el control de los negocios gracias a las ventajas de un punto de venta computarizado, ya que con el uso de una caja registradora solo permite acceder a información como cuanto se recauda al término de la jornada, es necesario obtener información desagregada, tener acceso a análisis que permitan evaluar en cualquier instante la situación del negocio como por ejemplo: el

comportamiento de un cliente o la rotación del inventario para evitar stock innecesarios.

El software a utilizar se lo denomina **SOLUTION**, conformado por cinco módulos tales como: administración, contabilidad, inventario y facturación, cuentas por cobrar, cuentas por pagar. Este sistema tiene como plataforma de diseño DOS., el cual corre dentro de un sistema operativo Windows o DOS, en cualquier tipo de servidor (equipo que se encarga de administrar y mantener en red las diferentes estaciones de trabajo).

Entre los beneficios que proveerá el sistema a aplicar será la eficiencia a darse en la facturación como se lo mencionó anteriormente, no se darán errores por parte de los vendedores, ya que al realizarse de forma manual existe la probabilidad de equivocarse, siendo de mucha ayuda el hecho de que al realizar esta fase del proceso operativo con la ayuda de un computador acelere y arroje facturas con datos sin errores; e inspire confianza al dar información de precios ya que se trabajará con 4 tipos, el precio de venta normal y el resto precios de venta con descuento a clientes mayoristas tales como el 10%, 20% de descuento y en casos especiales el 25%; cabe señalar que si se desea dar un descuento adicional o tomar algún precio sugerido se lo podrá hacer mediante una clave que lo modificará el supervisor.

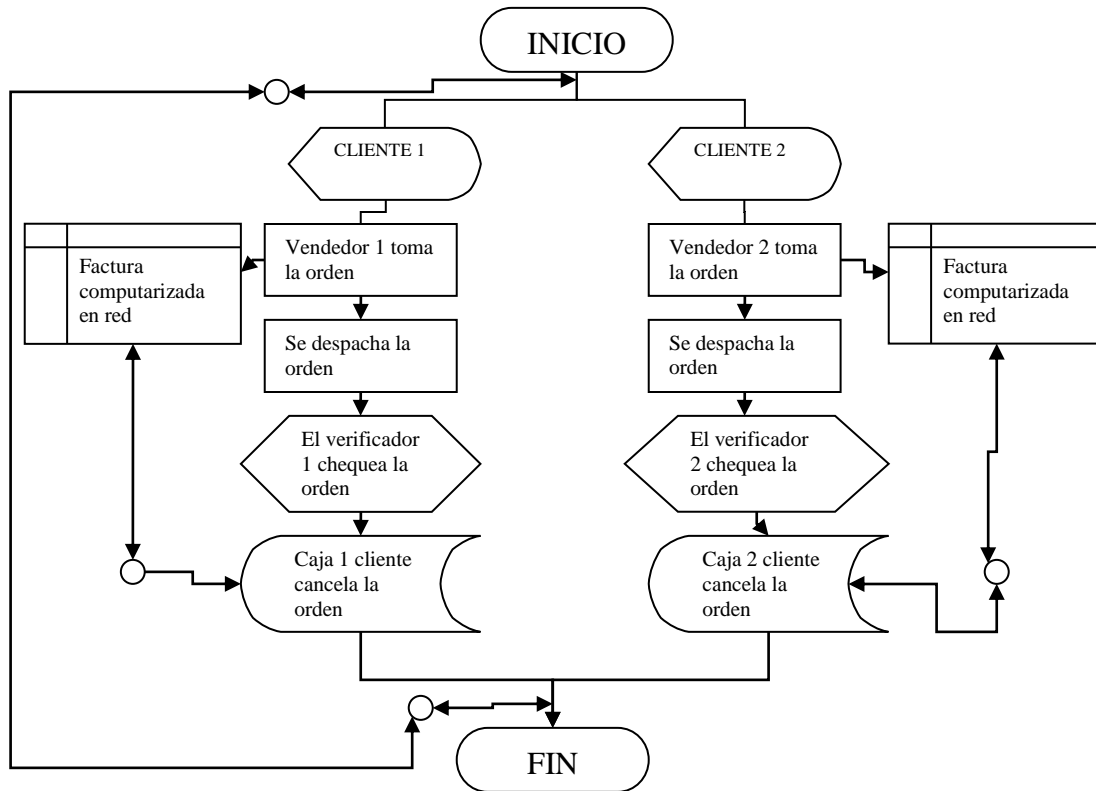
A lo largo de los capítulos se ha mencionado la aplicación del software diseñado especialmente para Todo en Papelería en la aplicación para la venta al detalle de producto y servicios, se mencionarán las principales características:

- Manejo de alto nivel de transacciones
- Mult. usuario
- Permite automatizar las ventas, facturar productos y / o servicios
- Formatos de impresión adaptables, posibilidad de crear múltiples documentos de salida por transacción (factura, presupuesto, orden de compra, entre otros) y dirigirlos a cualquier impresora instalada en la red.
- Administrar los cierres de caja en múltiples formas de pago
- Operar con lectores ópticos de códigos de barra
- Consulta rápida de precios

- Incorporar claves de acceso para autorizar descuentos
- Arqueo de la caja por pantalla
- Obtener control y estadísticas de ventas
- Control y manejo adecuado de inventarios.
- Histórico de clientes
- Histórico de proveedores
- Histórico de Bancos

Es importante mencionar que por el auge de clientes que se da en temporadas pico, y de acuerdo a un análisis realizado con el Propietario se concretó que es necesario contar con 8 puntos de facturación como mínimo para evitar el congestionamiento de clientes y dos cajas para el cobro de las mercaderías, con sus respectivos verificadores de mercadería.

A continuación se mostrará un diagrama que representa el ciclo del nuevo servicio que se brindará con el cambio que provocará la puesta en marcha del incremento de los puntos de facturación, tomando las partes del proceso más importantes para simplificar el diagrama:



Este ciclo de servicio mejorado acorta los tiempos de espera del cliente y agiliza los procesos, mencionando que se ha tomado como modelo para este ejemplo dos puntos de ventas, y dos clientes.

4.2.2 ¿QUIÉNES PARTICIPAN EN EL PROCESO DE REINGENIERÍA Y CUÁLES SON SUS CUALIDADES?

Entre los principales participantes en este rediseño de procesos que conlleva a una sinergia entre colaboradores y formando un solo equipo de trabajo están los siguientes:

- *Líder:* Apoyo y compromiso de cambio por parte del Propietario.

- *Fuerza Laboral*: El medio que permitirá la implantación con éxito de los nuevos procesos y el alcance de los objetivos trazados.
- *Tecnología*: Utilizando su uso como elemento sinérgico y dinamizador de los cambios.
- *Equipo de reingeniería*: Autoras y Propietario son encargados de realizar el trabajo, de producir lluvia de ideas, planes y llevarlos a la práctica.

CUALIDADES

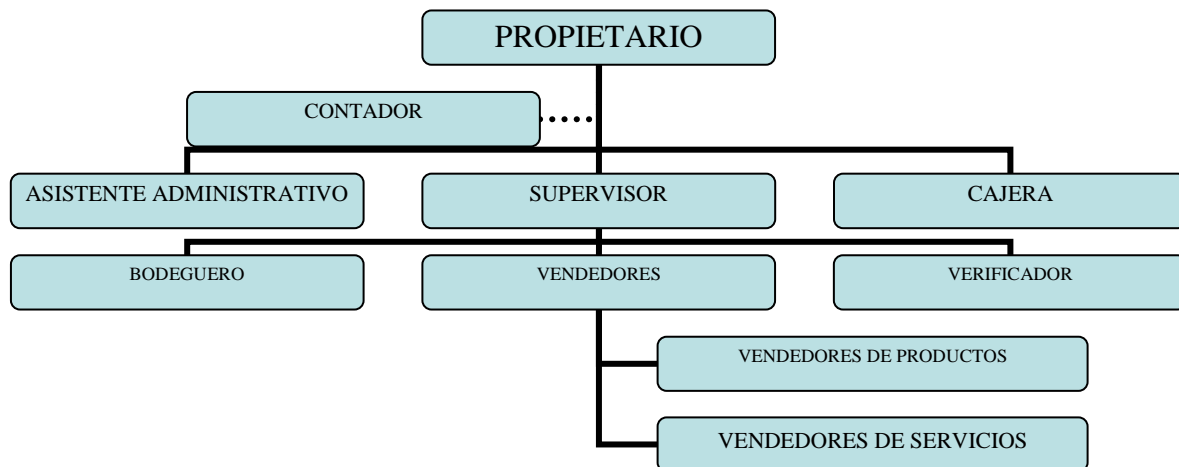
- *Orientación al proceso*: Definir criterios de simplificación y optimización. Rediseñar un proceso específico, con capacidad de diagnosticar el proceso actual, supervisar su reingeniería y su ejecución .
- *Ambición*: Exigencia de nuevas actitudes al entorno cambiante.
- *Infracción de reglas*: Gestionar adecuadamente el cambio para que sea aceptado por las personas como factor clave del éxito.
- *Uso creativo de la información*: Un agente que capacita a los negocios para romper las viejas reglas y crear nuevos modelos de procesos es la informática. Esta trabaja como un agente capacitador que permite a las empresas hacer el trabajo en una manera radicalmente diferente.

Quiénes sino los miembros que integran la empresa son la herramienta principal que se necesitará para llevar a cabo con éxito la reingeniería, siendo necesario destacar que los miembros claves como apoyo para el propietario

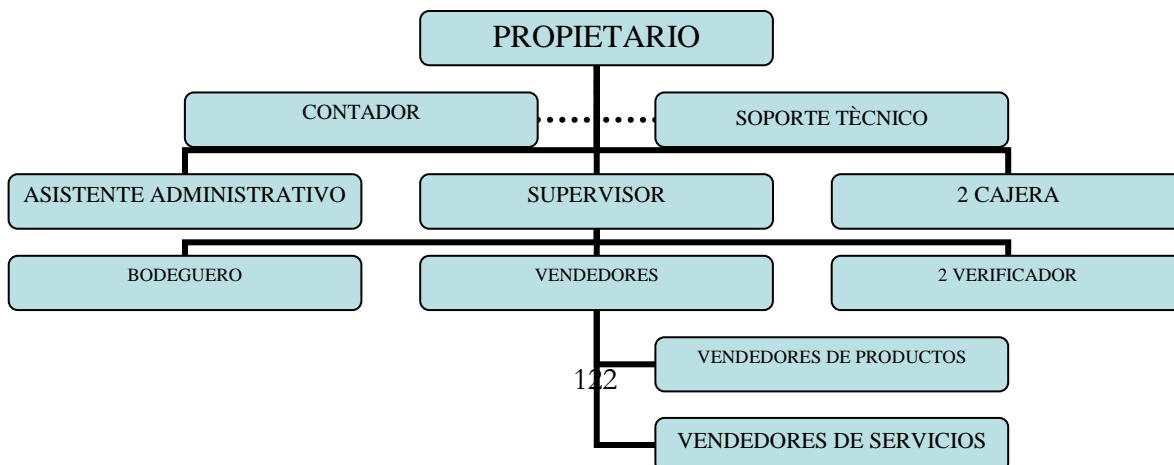
serán tres funcionarios importantes y sobretodo confiables que acompañarán al líder en su labor quienes son: el asistente administrativo, las cajeras, y el supervisor.

A continuación se mostrará el organigrama actual, y el mejorado:

ORGANIGRAMA ACTUAL DE LA EMPRESA



ORGANIGRAMA CON LA REINGENIERIA



4.3 FASES DE APLICACIÓN DE LA REINGENIERÍA⁹

El cambio y la aplicación en las siguientes fases han tenido como precedentes todas las mejoras que se han mencionado a lo largo de los capítulos de esta reingeniería.

Combinación de los oficios

La característica más común y básica de los procesos rediseñados es que 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.

Dentro del proceso operativo existen cinco funciones que trabajan conjuntamente en la atención completa al cliente quienes son: Supervisor, Bodeguero, Cajera, Verificador, y Vendedor. La combinación de estas funciones están dirigidas a la satisfacción plena del cliente mostrando la capacidad de ínter actuación entre ellas; siendo las funciones de vendedor , verificador y bodeguero las que pueden combinarse en situaciones tales como exceso de demanda en la cual es necesario la asistencia entre las funciones mencionadas por ejemplo, el bodeguero puede ayudar en los puntos de ventas si se lo requiere sólo si este no es necesario en su puesto de trabajo, de igual manera los verificadores pueden desenvolverse en el punto de venta si la situación lo amerita, además aquellos vendedores que gocen de la confianza del Propietario podrán desempeñarse en el

⁹ **Dr. Harrington, H. J. , 1998., “Mejoramiento de los procesos de la Empresa”, Mc. Graw Hill**

puesto de verificación en el punto de entrega de mercadería . La meta de este punto es que el cliente se sienta atendido en todas las dimensiones provocando una motivación hacia una segunda compra en el establecimiento, siendo clave que por la ínter actuación de funciones no van a descuidar su original puesto de trabajo.

Eliminación de la duplicación

Se ha analizado todos los procesos que realiza cada miembro de la empresa y de acuerdo a la manera de funcionar antes de la reingeniería han mostrado ciertas falencias, duplicidad en los procesos y pérdida de tiempo, al no darse un cambio a tiempo provocará un estancamiento en el negocio.

La implantación de un sistema automatizado será de mucha ayuda aunque es necesario que las operaciones sean realizadas y coordinadas eficientemente de lo contrario no tendrá los resultados deseados, es por ello que mediante este control automatizado de las operaciones ofrecerá un mayor alcance y calidad en la forma de operar.

Reducción del tiempo del ciclo del proceso

Los procesos críticos de la empresa deben seguir la norma empírica que nos dice que el tiempo es dinero, los tiempos de ciclos prolongados dificultan la entrega del producto a nuestros clientes e incrementa los costos.

- ***Reducción de interrupciones***

Las actividades críticas de los procesos del negocio deben tener prioridad. Con frecuencia, las interrupciones menos importantes las pueden retrasar. Las personas que trabajan en los procesos críticos del negocio deben estar situadas en un espacio que les proporcione un correcto desenvolvimiento en sus funciones, por cuanto, cuando se de la adquisición de las nuevas instalaciones que se han proyectado, lo cual se deberá contar con un diagrama de recorrido que induzca a mejoras en cuanto a tiempo y espacio en la ubicación de las diferentes áreas brindando comodidad y sobre todo

que los productos se encuentren al alcance de la mano de los vendedores y de la mejor manera para una optimización visual, reduciendo notablemente la pérdida de tiempo por la pobre ubicación de los productos y en el tiempo que se pierde si estos no están ubicados en los puntos estratégicos.

- ***Actividades en serie versus actividades paralelas***

Al utilizar un sistema, todos los procesos que se realicen pueden reducirse en comparación a los antiguos métodos. Con frecuencia las actividades que se realizaban en serie pueden efectuarse en forma paralela, reduciendo el tiempo de ciclo del proceso.

Con la implantación del software, este llevará a cargo los procesos más importantes que tiene la empresa lo que ayudará a los empleados a realizar su trabajo con mayor eficiencia como lo describimos a continuación:

EL PROPIETARIO de Todo en papelería tiene a su cargo la responsabilidad de dirigir las operaciones de la empresa y es quien lidera y propone las metas y objetivos, los cuales tiene que junto a su equipo de trabajo llevarlos a cabo de forma eficaz y eficiente. Con la ayuda del software obtendrá información necesaria y confiable con rapidez y exactitud lo cual le permitirá tomar decisiones acertadas para el beneficio de la empresa, como anticiparse y proyectarse para realizar una previsión de ventas, de acuerdo a datos existentes que sustenten las decisiones a tomar. Lo anteriormente mencionado era casi imposible de realizar ya que no contaba con datos exactos por ejemplo de la demanda de cierto producto y así estimar las posibles ventas, o analizar que productos en particular han tenido mayor rotación.

EL CONTADOR, es un agente externo al negocio, quien trabaja como servicio outsourcing, siendo quien se encarga de todas las obligaciones tributarias que tenga el negocio así como la elaboración de los balances correspondientes, contando con la ayuda del asistente administrativo quien tendrá al día los documentos pertinentes. La implementación del software

agilitará la realización de los procesos contables que tiene a su cargo, con la obtención de reportes actualizados.

ASISTENTE DE COMPUTACIÓN, éste operará a modo de servicio de outsourcing, una vez que haya realizado el trabajo de instalación del programa junto a todos los requerimientos para que funcione adecuadamente, se encargará simplemente de dar mantenimiento periódicamente a las máquinas o cuando sea necesaria su ayuda. Es decir una vez terminada su inicial labor sólo se le llamará cuando se requiera sus servicios.

ASISTENTE ADMINISTRATIVO, es quien asiste al Propietario y se encarga de receiptar y rebajar los créditos de los clientes , receiptar las facturas de los proveedores las mismas que previamente han sido chequeadas y revisadas de acuerdo al arribo de mercadería por el supervisor, procediendo a la codificación e ingreso en el sistema de los productos, constante comunicación con el bodeguero quien le informa de las existencias, el estado de los productos, y a su vez informar al Propietario de lo que acontece, mantener en orden y al día el archivo así como los informes necesarios para el contador, tal como la elaboración de las respectivas retenciones en la fuente al momento de recibir las facturas de proveedores; además con la implantación del sistema se facilitará su trabajo ya que en cualquier momento podrá acceder al sistema y obtener datos confiables que el Propietario haya requerido sin pérdida de tiempo.

SUPERVISOR, es quien se encarga de colocar al personal en las áreas en que demuestren ser más productivos y supervisar su trabajo. También tiene a su cargo verificar las mercaderías que entregan los proveedores las que deben estar en perfecto estado y en las condiciones establecidas con anterioridad. Tendrá a su cargo la capacitación de empleados nuevos e indicarle el trabajo a realizar, así como impartir los reglamentos a los mismos. Mantener una retroalimentación constante con el Propietario respecto al desenvolvimiento de los empleados y el funcionamiento del local.

CAJERAS, es indispensable la ubicación de dos cajas en el local por ello se necesitará de la presencia de dos cajeras quienes serán personas de absoluta confianza y tendrán a su cargo registrar las ventas, realizar pagos aprobados por el Propietario, cuadrar la caja y presentar al final del día los movimientos de dinero dados; además receptor pagos de los créditos y rebajar las cuentas de los clientes respectivamente compartiendo esta tarea con el asistente administrativo quienes serán los únicos encargados de esos movimientos.

EL BODEGUERO, se encarga de la ubicación, orden y buen estado de los productos en las bodegas, así como de presentar informes sobre las existencias de los productos, estará pendiente de los faltantes de productos en percha y se encargará de abastecerlos. Se agilizará su trabajo mediante el manejo del software ya que tendrá acceso a reportes confiables y al instante de los movimientos en las bodegas y que productos han tenido mayor rotación, además tendrá sumo cuidado en el registro de datos de ingresos y egresos de bodegas trabajando conjuntamente con el asistente administrativo.

VENEDORES DE PRODUCTOS Y SERVICIOS, son los que tienen a su cargo una gran responsabilidad por que son la imagen de la empresa y quienes se encargan de la atención personalizada a los clientes. Se les proporcionará capacitación en cuanto a la entrega tan valiosa que es el valor agregado el mismo que mediante una atención adecuada podrá captar el interés del cliente hacia el local y enfrentar el mejor momento de la verdad con el cliente el cual será muy satisfactorio al encontrarse con un personal entrenado y dispuesto a brindar la mejor atención. El manejo del software administrativo les permitirá ofrecer información rápida y veraz al cliente el cual sin demora podrá acceder a información tal como la existencia de producto, precios, sin tener que moverse y preguntar a un superior sobre esa información evitando la duplicidad en el proceso y pérdida innecesaria de tiempo. Los vendedores de servicio tal como fotocopiado, encuadernación, plastificación de documentos, envío de fax,

tendrán de igual manera la capacitación apropiada de acuerdo a su área de trabajo.

VERIFICADOR, por el hecho de existir dos cajas será necesario dos verificadores de mercadería, los que se encargarán de comprobar que cada pedido despachado por los vendedores este hecho correctamente para que no haya errores ni reclamos posteriormente, una vez que el cliente haya cancelado su factura en caja podrá retirar sus productos ya verificados; lo cual para mayor comodidad del cliente el verificador se encuentra a lado de la caja y así no tenga que desplazarse a mayor distancia.

- ***Alianza de los proveedores***

El proveedor es un ente importante en toda relación de negocios, por ello es necesario que las relaciones con estos sean lo más saludables posibles, manteniendo un correcto desenvolvimiento con las obligaciones adquiridas con ellos, y de esta manera contar con una confianza absoluta mutua.

El software aplicado permitirá un manejo adecuado de inventario lo que dará a la empresa una herramienta eficaz para suministrar con exactitud al Propietario datos sobre los movimientos de los diferentes productos y medir el desempeño de los proveedores respecto a la eficiencia con que estos atenderán sus pedidos calificándolos de manera que se tenga una determinada lista de proveedores idóneos que ofrezcan los mejores productos y servicios de entrega.

- ***Análisis de la ubicación***

En cuanto al espacio físico mejorado en el momento que se adquiera y acomode las nuevas instalaciones que se han proyectado, facilitando la exhibición y adecuación estratégica de todas las áreas; además evitará el riesgo que se incurre al momento de arrendar locales ya que una vez que finalice al contrato puede existir la probabilidad de no renovarse y por lo complicado de la zona no es muy accesible conseguir locales con características apropiadas. Es por ello que la adquisición de las nuevas

instalaciones está cerca del actual local lo que no provocaría malestar por el cambio de ubicación.

- ***Eficiencia en la utilización de los equipos y del talento humano***

Respecto a la mejora en el talento humano de la empresa que usualmente de les denomina *vitalidad técnica*, se hará una inversión en la capacitación, ante las nuevas adquisiciones de equipo tecnológico como el sistema que se implantará, entrenamiento que será continuo y que paga altos dividendos en términos de lealtad y rendimiento. La educación mantiene la competencia del personal, la mayor ventaja que se puede tener es una fuerza de trabajo bien capacitada. En temporadas altas la administración preverá la falta de personal, de acuerdo a los pronósticos de ventas el cual ayudará a estimar el número adecuado de dependientes que se necesitarán para suplir la demanda por parte de los clientes y no provocar malestar y congestión.

La implantación de la reingeniería administrativa generará varios beneficios en lo referente al mejoramiento de la eficiencia, eficacia y adaptabilidad:

- a) Los clientes obtendrán lo que desean cuando lo requieran
- b) Se reducirá el tiempo en los procesos:

Método de Análisis Científico

Mediante un análisis del tiempo para demostrar la eficiencia de las actividades críticas en el ciclo de servicio al cliente que se realiza en todo en Papelería, se ha analizado el tiempo del ciclo del proceso y su utilización real, tomando como base el flujo del ciclo del servicio que se muestra en el apartado 1.5.6 . “Este tipo de enfoque tiene una tasa de error con frecuencia inferior a 5%” ¹⁰.

¹⁰ **Dr. Harrington, H. J.**, 1998. “Mejoramiento de los procesos de la Empresa”, Pág. 140, **Mc. Graw Hill**

- *El tiempo del ciclo del proceso*, es la cantidad total de tiempo que se requiere para completar el proceso. Estos valores son estimados por el Propietario.
- *El tiempo de procesamiento*, es el tiempo real¹¹. Estos valores se tomaron en tiempo real en el área de trabajo.

Primer Escenario

Se analizó el tiempo del proceso de atención de una venta en inicio de temporada escolar, ya que en esta etapa se da gran afluencia de clientes; siendo atendida por un vendedor con una lista que comprenda 30 artículos.

En este primer escenario se muestra el caso sin reingeniería, tomando datos de una atención a un cliente realizada de forma tradicional. A continuación la descripción del proceso:

Cliente realiza el pedido: En este primer paso el cliente se acerca a solicitar con la lista escolar en mano lo que desea, dando pequeñas explicaciones.

Asistencia del vendedor: El vendedor chequea la lista y hace un pequeño presupuesto de cuanto le costaría la lista escolar completa.

Aprobación del pedido: El cliente decide si acepta realizar la compra de acuerdo a su presupuesto y a las condiciones de los productos.

Comprobación del pedido total: El vendedor confirma si desea algún otro producto adicional, mostrando las diferentes opciones.

Despacho de productos: El vendedor procede a despachar todos los productos solicitados desplazándose a las diferentes áreas del local.

Facturación: Al realizar la factura el vendedor, lo hace de forma manual, es decir tomar una pluma realiza la factura, hace la suma mediante una

¹¹ **Dr. Harrington**, H. J., 1998. “Mejoramiento de los procesos de la Empresa”, Pág. 138, **Mc. Graw Hill**

calculadora o sumadora, repite la operación para comprobar si no tiene errores, este paso tiene una alta probabilidad de error, sobre todo por la presión que se ejerce por la acumulación de clientes.

Enviar productos a entrega: El vendedor se traslada hasta el punto de entrega de productos.

Cancelar factura en caja: El cliente una vez que le entregan la factura, se acerca a la caja para cancelarla, considerando que tenga que esperar su turno para poder cancelar.

Verificación y entrega de productos: Seguidamente el cliente con la factura sellada y cancelada, espera su turno para que le entreguen sus productos ya chequeados.

A continuación se presenta cada actividad del proceso de venta y atención al cliente en el caso sin reingeniería y su respectiva estimación del tiempo, de acuerdo a un previo análisis realizado conjuntamente con el Propietario. La medición se realiza mediante porcentajes de horas y en minutos para que se aprecie su diferencia.

Tabla 4.1
SIN REINGENIERÍA
TIEMPO DE PROCESAMIENTO *VERSUS* TIEMPO DEL CICLO
Expresado en horas y minutos

Actividad	Tiempo de Procesamiento		Tiempo del Ciclo	
	Minutos	Horas	Minutos	Horas
Cliente realiza el pedido	1"	0.02	1"	0.02
Asistencia del vendedor	5"	0.08	3"	0.05
Aprobación del pedido	30'	0.0083	30'	0.0083
Comprobación del pedido total	2"	0.03	2"	0.03
Despacho de productos	10"	0.17	8"	0.13
Facturación	7"	0.12	5"	0.08
Enviar productos a entrega	30'	0.0083	20'	0.0056

Cancelar factura en caja	1"	0.02	1"	0.02
Verificación y entrega de productos	8"	0.13	6"	0.10
Totales	35"	0.58	26" 50'	0.45

Elaboración: Por las autoras

En este caso vemos que el tiempo de ciclo en fracción de horas es de un 45% lo que quiere decir que se debería tomar 26 minutos y 50 segundos realizarlo; pero al realizar esta actividad en total se tomó un 58.00% de hora, lo que significa que se toma 35 minutos para culminar el proceso.

Esta información nos dice que unas de las actividades que demora el proceso son: en la asistencia del vendedor, posiblemente producto de falta de conocimiento de algún precio o ubicación de algún producto ya que en algunas ocasiones no todos los productos están en exhibición; el despacho de los productos, puede retrasarse, debido a la falta de espacio tienen que trasladarse a otra áreas ocasionando una pérdida de tiempo; la facturación es un punto crítico ya que es de forma manual provocando pérdida de tiempo y posibles errores; y la verificación y entrega de productos se retrasa en algunas ocasiones por la no comprensión de la caligrafía de los vendedores, que por la rapidez no es clara, ocasionando acumulación de clientes en este punto.

Segundo Escenario

De igual forma se tomó el mismo modelo de una venta de una lista escolar con 30 artículos en inicio de temporada escolar, para poder realizar la comparación con las mismas características del primer escenario. Se analizó el tiempo del proceso de atención de una venta ya aplicando la reingeniería, considerando que se cuenta con las nuevas instalaciones, con una mejor ambientación y exhibición de productos, utilizando la automatización del negocio.

Tabla 4.2

CON REINGENIERÍA
TIEMPO DE PROCESAMIENTO *VERSUS* TIEMPO DEL CICLO
Expresado en horas y minutos

Actividad	Tiempo de Procesamiento		Tiempo del Ciclo	
	Minutos	Horas	Minutos	Horas
Cliente realiza el pedido	1"	0.02	1"	0.02
Asistencia del vendedor	2"	0.03	3"	0.05
Aprobación del pedido	30'	0.0083	30'	0.0083
Comprobación del pedido total	2"	0.03	2"	0.03
Despacho de productos	5"	0.08	8"	0.13
Facturación	2" 30'	0.0417	5"	0.08
Enviar productos a entrega	30'	0.0083	20'	0.0056
Cancelar factura en caja	1"	0.02	1"	0.02
Verificación y entrega de productos	5"	0.08	6"	0.10
Totales	19" 30'	0.33	26" 50'	0.45

Elaboración: Por las autoras

En este caso la estimación del proceso real de la orden, en comparación con el primer escenario que fue de 35 minutos, ha disminuido a 19 minutos con 30 segundos, mostrando que la eficiencia aumenta con los cambios que se han proyectado.

Respecto a la asistencia del vendedor, esta mejora debido a que con la ayuda del computador y del sistema podrá consultar las existencias y los precios de los productos con mayor rapidez sin tener que acercarse al supervisor por ayuda; en el caso del despacho de productos, lo podrá realizar con mayor rapidez ya que todo estará en perfecto orden y a la vista del vendedor, ya que con las nuevas instalaciones se podrá acomodar todo con una mejor ambientación; la facturación disminuye considerablemente ya que con la ayuda del computador y los lectores ópticos se les facilitará el trabajo y lo harán con mayor rapidez; la verificación y entrega, también ha reducido el tiempo, ya que con las dos cajas y los respectivos verificadores se dividirá el trabajo, además no tendrán inconvenientes en la comprensión de las facturas porque serán impresas.

Análisis de los Escenarios y la Incidencia en las Ventas

Tabla 4.3

COMPARACIÓN EN EL NIVEL DE VENTAS DE AMBOS ESCENARIOS Expresado en dólares

Escenarios	Horas de trabajo en un día	Minutos empleados en cada venta	Número de ventas al día	Monto estimado de una venta	Total de Ventas realizada
Sin reingeniería	10	35"	18	\$40.00	\$720.00
Con reingeniería	10	19"30'	31	\$40.00	\$1,240.00
Diferencia o beneficio del cambio en el total de ventas por vendedor:					\$520.00

Fuente: Elaborada por las autoras

En la tabla 4.3 se puede apreciar la diferencia que se da en el cambio aplicando la reingeniería, tomando como aliado a la automatización; en este análisis se toma el supuesto de que el vendedor durante todo el día de trabajo sólo reciba órdenes de listas escolares de 30 artículos, la que aproximadamente tenga un valor de USD \$40.00, considerando que el valor de los libros escolares dependiendo del nivel y la editorial tienen precios elevados;

de acuerdo al total de horas de la jornada laboral de temporada escolar se dedujo tomando como referencia los tiempos estimados en ambos escenarios, se obtuvo el posible número de ventas que un vendedor puede atender en un día de trabajo, y como esto incide en el nivel de ventas de ese vendedor. Los resultados arrojan datos positivos, indicando lo favorable y lo eficiente en que puede convertirse un vendedor si tiene como apoyo todas las mejoras que se han proyectado; y por supuesto como ayudaría a la empresa en su crecimiento y posicionamiento que lograría por brindar un mejor servicio a su clientela.

c) Se reducirán costos del proceso:

A continuación se presenta una estimación de costo del proceso de compra, la cual proporcionará importantes percepciones acerca de los problemas e ineficiencias de este proceso. Las personas que intervienen en esta actividad son el propietario y el encargado de la bodega.

Primer Escenario

El primer escenario muestra el proceso de compra antes de la reingeniería; en el que intervienen conjuntamente el propietario y el encargado de bodega, además se considera el tiempo que estas personas emplean en el proceso, y los costos de la actividad de compra tales como: luz, teléfono, alquiler de las instalaciones (gastos que podrían excluirse si se eliminara la actividad); este análisis se basa en datos mensuales, se obtuvo los siguientes resultados:

Tabla 4.4

**SIN REINGENIERÍA
ESTIMACIÓN DEL COSTO DEL PROCESO DE COMPRA**

PROCESO DE COMPRA	TOTAL
-------------------	-------

A.	Costo de la actividad de compra	\$1,170.00
B.	Tiempo empleado en el proceso %	20.00%
C.	Costo total de la actividad de compra / mes (A x B)	\$ 234.00
D.	Costo de los gastos por persona* %	50.00%
E.	Salario de las personas involucradas en el proceso	\$1,320.00
F.	Costo total de los gastos por persona (D x E)	\$660.00
G.	Costo total del proceso al mes (US\$ / mes) (C+F)	\$ 894.00

* No incluido en el costo del paso A

Elaboración: Por las autoras

La tabla 4.4 muestra el estimado del costo total del proceso de compra antes de la reingeniería, empleando un 20% en el total de los costos de la actividad de compra de la empresa; y respecto a las personas involucrados en el proceso, éstas ocupan un 50% de su tiempo de trabajo en el proceso de compra; dando como resultado un estimado del costo total del proceso de compra al mes de USD \$ 894.00.

Segundo Escenario

El segundo escenario muestra el proceso de compra con la reingeniería; de igual manera intervienen los mismos elementos el propietario y el encargado de bodega; siendo obviado el valor de alquiler en los gastos de actividad de la compra, ya que con la reingeniería se contará con instalaciones propias; se obtuvo los siguientes datos:

Tabla 4.5

**CON REINGENIERÍA
ESTIMACIÓN DEL COSTO DEL PROCESO DE COMPRA**

PROCESO DE COMPRA	TOTAL
--------------------------	--------------

A.	Costo de la actividad de compra	\$435.00
B.	Tiempo empleado en el proceso %	25.00%
C.	Costo total de la actividad de compra / mes (A x B)	\$108.75
D.	Costo de los gastos por persona* %	40.00%
E.	Salario de las personas involucradas en el proceso	\$1,500.00
F.	Costo total de los gastos por persona (D x E)	\$600.00
G.	Costo total del proceso al mes (US\$ / mes) (C+F)	\$708.75

* No incluido en el costo del paso A

Elaboración: Por las autoras

En la tabla 4.5 muestra el estimado del costo total del proceso de compra con la reingeniería, empleando ahora un 25% en el total de los costos de la actividad de compra de la empresa, en este caso ha aumentado un poco por el mayor uso de la luz en cuanto a la implementación de computadoras; ya que podrán acceder a información confiable para chequear las existencias; respecto al propietario y el encargado de bodega tendrán más ayuda con el sistema, por ejemplo en un momento que se requiera un dato rápido respecto al inventario, podrán consultar ágilmente, sin demora, ocupando un 40% de su tiempo; dando como resultado un estimado del costo total del proceso de compra al mes de USD \$ 708.75.

Se puede concluir que el costo del proceso de compra de productos para abastecerse, puede obtener mejoras con lo proyectado en la reingeniería, facilitando a los involucrados en el proceso de compra la obtención de información inmediata, indicando el movimiento de los diferentes productos, es decir la rotación.

CAPÍTULO V

REINGENIERÍA DEL ÁREA FINANCIERA

5.1 ANÁLISIS ECONÓMICO

Para evaluar la situación y desempeño financiero de Todo en Papelería, se ha requerido de algunos criterios, los que se utilizan frecuentemente como razones o índices que relacionan datos financieros entre sí, el análisis e interpretación nos permitirá tener un mejor conocimiento de la situación y desempeño financiero que

ha tenido el negocio, para lo cual se ha tomado datos del reciente balance de Situación Financiera y Estado de Resultados al finalizar el 2003.

De acuerdo a los datos presentados en los anexos # 11 y 12 del Balance General y Estado de Resultados del año 2003 respectivamente, se procederá a realizar el análisis mediante las siguientes razones financieras:

Razones de Liquidez

Las razones de liquidez se utilizan para juzgar la capacidad que se tiene para satisfacer sus obligaciones de corto plazo. A partir de ellas se pueden tener muchos elementos de juicio sobre la disponibilidad de efectivo y su capacidad para mantener su cumplimiento en caso de situaciones adversas.

$$\text{Razón Circulante} = \frac{\text{Activo Circulante}}{\text{Pasivo Circulante}} = \frac{179,506.99}{40,000.00} = 4.49$$

$$\text{Razón de la Prueba del Acido} = \frac{\text{Activo Circulante} - \text{Inventario}}{\text{Pasivo circulante}} = \frac{179,506.99 - 150,000.00}{40,000.00} = 0.74$$

Mientras mayor sea la razón circulante, mayor será la capacidad del negocio para pagar sus deudas de corto plazo, de acuerdo al resultado obtenido 4.49 nos indica un punto favorable respecto a la capacidad de pago, sin embargo, esta razón debe ser considerada como una medida de liquidez bruta porque no considera la liquidez de los componentes individuales de los activos circulantes; es por ello que mediante la razón de la prueba del ácido a través de los activos circulantes sin considerar el inventario, se puede observar que las obligaciones de corto plazo sólo podrían ser cubiertas en un 74%, con lo que actualmente se dispone de liquidez inmediata de la empresa, lo que resalta la importancia del componente inventario que al no ser considerado deja en una situación muy sensible en el corto plazo a la empresa.

Razones de Rentabilidad

Hay dos tipos de razones de rentabilidad: las que muestran la rentabilidad en relación con las ventas y las que muestran la rentabilidad en relación con la inversión; juntas estas razones indican la eficiencia de operación del negocio.

La rentabilidad en relación con las ventas

$$\text{Margen de Utilidad Bruta} = \frac{\text{Ventas} - \text{Costos de Ventas}}{\text{Ventas}} = \frac{555,414.90 - 416,561.18}{555,414.90} = 0.25$$

$$\text{Margen de Utilidades Netas} = \frac{\text{Utilidades Netas Después de Im p.}}{\text{Ventas}} = \frac{44,942.45}{555,414.90} = 0.0809$$

La razón margen de utilidad bruta nos indica la ganancia que se obtiene en relación con las ventas después de deducir los costos de ventas, revelando la forma en que se le asignan los precios a los productos, arrojando un resultado de 25% de margen en utilidad bruta. Como razón de rentabilidad más específica tenemos el margen de utilidad neta el cual es de 8.09% mostrando la eficiencia relativa del negocio después de tomar en cuenta todos los gastos e impuestos sobre ingresos; considerando que la estrategia aplicada para captar mercado ha sido básicamente los precios, es por ello que de acuerdo a esta forma de operar se puede decir que es un porcentaje de margen de utilidad neta aceptable, sobre todo en este tipo de negocio el que actualmente está muy competitivo, y es necesario contar con una diferenciación en el mercado.

La rentabilidad en relación con las inversiones

$$\text{Razón del Rendimiento del Capital} = \frac{\text{Utilidad Neta después de Im p.}}{\text{Capital Contable}} = \frac{44,942.45}{150,916.99} = 0.2978$$

$$\text{Rendimiento de los Activos} = \frac{\text{Utilidad Neta después de Im p.}}{\text{Activos Totales}} = \frac{44,942.45}{190,916.99} = 0.2354$$

La razón del rendimiento del capital nos indica que en un 29.78% ha sido la obtención de utilidades de acuerdo a la inversión. La razón rendimiento de los activos es de un 23.54% indicando que los activos han aportado un valor significativo a la utilidad neta del negocio. Estos resultados se los puede considerar que se encuentran dentro de lo esperado en el negocio, siendo muy notorio el rendimiento que han aportado las inversiones realizadas en beneficio de la empresa.

Razón de Deuda o Estructura de Financiamiento

Al extender el análisis se procede a medir el grado en la cual el negocio se ha financiado mediante obligaciones.

$$\text{Razón Deuda Total Capital Contable} = \frac{\text{Deuda Total}}{\text{Capital Contable}} = \frac{40,000.00}{150,916.99} = 0.2650$$

El resultado obtenido de la razón deuda total / capital contable indica que por cada dólar que se ha financiado la empresa vía capital propio, existen 26.50 centavos que han financiado la empresa vía deuda. Esto implica un efecto positivo, ya que al tener poca deuda es menos factible que tenga problemas para cumplir con sus obligaciones siendo muy importante este punto.

Razón de Cobertura

Esta se encarga de relacionar los cargos financieros del negocio con la habilidad para cubrirlos.

$$\text{Cobertura de Intereses} = \frac{\text{Utilidad Antes Impuestos e Intereses}}{\text{Gasto por Intereses}} = \frac{72,057.97}{960.00} = 75.06$$

El valor encontrado nos indica que los gastos de intereses se los puede cubrir 75 veces, es decir que la capacidad para cubrirlos ha sido considerada muy buena.

Razones sobre el Nivel de Actividad

Esta razón nos proporcionará información sobre la actividad y rotación de los inventarios durante el periodo analizado, y además cuan eficaz ha utilizado sus activos.

Dado que este tipo de negocio es altamente estacional, con tendencia a incremento de ventas en inicio de temporada escolar y de igual manera en temporada navideña, ha sido necesario realizar un ajuste, por lo cual para el respectivo análisis de rotación de inventarios se ha tomado un valor promedio de inventario¹², el mismo que dado la falta de información de datos mensuales se ha procedido añadir las cifras iniciales y finales de inventario del año 2003 y dividir las entre dos, proporcionando un ajuste para el crecimiento, pero no en lo que se refiere a efectos estacionales; a continuación el valor de inventario ajustado:

$$\text{Valor Promedio de Inventario} = \frac{100,000.00 + 150,000.00}{2} = 125,000.00$$

$$\text{Rotación de Inventarios} = \frac{\text{Costo de Venta}}{\text{Inventario}} = \frac{416,561.18}{125,000.00} = 3.33$$

$$\text{Rotación de Inventario por día} = \frac{\text{Inventario} \times \text{Días al año}}{\text{Costo de Ventas}} = \frac{125,000.00 \times 365}{416,561.18} = 110$$

$$\text{Rotación de los Activos Totales} = \frac{\text{Ventas Netas}}{\text{Activos Totales}} = \frac{555,414.90}{190,916.99} = 2.91$$

¹² **Weston J. Fred, Brigham Eugene.** “Fundamentos de Administración Financiera”. Pág. 69, Décima Edición: Mc Graw - Hill

Como aproximación tentativa se podría afirmar que cada artículo del inventario es vendido y repuesto en el inventario o que rota 3.33 veces durante el periodo analizado, el resultado indica una rotación baja lo que conlleva a deducir a simple vista que se está manteniendo un nivel excesivo de inventario, obviamente los excesos de inventario son improductivos y representan una inversión con una tasa de rendimiento baja. Según información proporcionada por el Propietario indica que del total de inventario existe un 30% de mercadería de ocasión y de unos cuantos bienes dañados u obsoletos los cuales no valen su valor nominal; el tener una razón relativamente baja no siempre es negativo, debido a que se evitaría un agotamiento del inventario o realizar órdenes demasiado pequeñas para el reemplazo del inventario, cualquiera de estas situaciones puede ser más costosa que mantener una mayor inversión en inventarios aunque se tenga una rotación más reducida. Cabe señalar que por el tipo de negocio que se maneja es necesario contar con suficiente stock debido a la atención de clientes mayoristas.

En lo que respecta a la rotación en días el resultado obtenido es 110 días, es decir el tiempo aproximado que permanece el producto en bodega o en la percha, desde que se realiza la compra hasta que se realiza la venta; de igual manera es necesario considerar las causas mencionadas anteriormente las cuales provocaban una rotación reducida de inventario, y que con ciertos tipos de productos es necesario contar con stocks elevados y en ciertas ocasiones aprovechar las promociones de productos y adquirir mayor cantidades para aprovechar el descuento dado. Respecto a la Rotación de Activos nos indica que han invertido poco para generar una venta y que han sido utilizados eficientemente en un 291%. Claro está que con la reingeniería que se proyecta aplicar se incrementaría los activos, como sostenimiento a un crecimiento en las ventas, conllevando a un mejor servicio mejor exhibición de productos, provocando que ciertos productos que por falta de impacto visual y exhibición puedan ser vendidos y disminuya la baja rotación de los mismos.

5.1.1 Estructura de Financiamiento y Necesidades de Inversión

La forma de operar respecto a financiamiento durante la existencia del negocio se ha basado en realizar préstamos anuales para poder contar con un capital de trabajo adicional y poder suplir cualquier imprevisto por falta de liquidez.

La planeación financiera significa analizar los flujos financieros y proyectar las diversas decisiones de inversión, financiamiento, distribución de recursos; imponiéndose metas y horizontes con vista al crecimiento sostenido del negocio. Es por ello que a continuación se presenta el cuadro de necesidades de inversión y financiamiento para el logro de los objetivos planteados de la reingeniería, que principalmente son brindar un mejor servicio, ofreciendo comodidad y eficiencia, todo esto apoyado mediante instalaciones adecuadas para una mejor exhibición y atención a los clientes, coadyuvado con la tecnología de información.

Tabla 5.1

PLAN DE INVERSIÓN Y FINANCIAMIENTO

Necesidades de Inversión	
Terreno	120,000.00
Edificio	50,000.00
Software y Equipos de Computación	13,000.00

Equipos de Oficina	1,000.00
Muebles y Enseres	4,000.00
Capital de Trabajo	15,000.00
Total de Inversión	203,000.00
Necesidades de Financiamiento	
Préstamo a Largo Plazo	150,000.00
Capital Propio	53,000.00
Total de Financiamiento	203,000.00

Elaboración: Por las Autoras

5.1.2 Estructura de Ingresos y Egresos para las Proyecciones Financieras

Se analizará las proyecciones financieras mediante dos tipos de escenarios *sin y con reingeniería*, en el rubro ingresos se mostrará los valores que se proyectarán en ambos escenarios; en el rubro egresos serán desglosados en los estados financieros, los mismos que se presentarán por separado.

5.1.2.1 Ingresos

Ventas de Productos y Servicios

En el caso *sin reingeniería* se toma como año base el 2004, el mismo que mediante la elección de una tasa de crecimiento geométrica la cual ha sido calculada mediante las tasas de crecimiento mensuales del 2001-02 y 2002-03 se ha procedido a obtener una tasa de crecimiento para los meses del año 2004 partiendo del mes de Abril por cuanto los datos reales de los tres primeros meses han sido obtenidos; como tasa de crecimiento en las ventas para las proyecciones financieras a partir del año 2005 hasta el 2009 se toma como referencia la

proyección de crecimiento del PIB, siendo previsto por el Banco Central del Ecuador en un aumento del 7.88%¹³ para el año 2004, estas proyecciones están dadas de acuerdo a las proyecciones de movimiento de la economía del país y de acuerdo al histórico crecimiento del negocio.

En el caso *con reingeniería* se considera un incremento del 36.11% del valor de las ventas proyectadas para el año 2005 como motivo de un aumento en la productividad del negocio por las mejoras a implementarse, este valor es un promedio tomado del apartado 4.3 (Tabla 4.3), ya que el análisis realizado en ese apartado fue para temporada alta en ventas, debido al movimiento cíclico del negocio se procede a calcular el promedio de ese resultado; y en los años posteriores se estima un incremento de un 5% del incremento dado en ventas por la productividad respecto al año anterior. A continuación se mostrará una tabla que indica el cálculo de la tasa de incremento en el escenario con reingeniería:

Tabla 5.2
CÁLCULO DEL INCREMENTO VTAS. CON REINGENIERÍA

ESCENARIOS		VENTAS (1 día / 1 vendedor)	% Incremento Productividad
A	Sin reingeniería	\$720.00	C / A = 0.7222 72.22%
B	Con reingeniería	\$1,240.00	
C	Incremento ventas	\$520.00	

Elaboración: Por las autoras

$$\text{Cálculo del Promedio} = 72.22\% / 2 = 36.11\%$$

Las tablas 5.3 y 5.4 muestran el crecimiento en las ventas a lo largo del tiempo, indicando que desde la etapa inicial del negocio han tenido aceptación en el

¹³ www.cig.org.ec Cámara de Industrias del Guayas. Indicadores Económicos

mercado, lo cual se pronostica una tendencia de estabilidad en ventas debido a que en su ciclo de crecimiento ya ha copado la mayor parte de su mercado meta, pero debido a la expansión y mejoras a implementarse con la reingeniería va a ampliar su regular crecimiento, ofreciendo mejor servicio al mercado cautivo y abarcando aquellos clientes potenciales.

A continuación se muestran tablas de crecimiento mensual y anual de las ventas en los años previos a la reingeniería, y las ventas ya proyectadas con los escenarios sin reingeniería y con reingeniería (incremento):

Tabla 5.3

**TASA DE CRECIMIENTO MENSUAL DE LAS VENTAS POR AÑO
EXPRESADO EN PORCENTAJE**

	2000 - 01	2001 - 02	2002 - 03	Promedio
Ene	345.30%	30.01%	27.37%	134.22%
Feb	205.96%	37.66%	19.55%	87.72%
Mar	333.78%	43.29%	63.77%	146.95%
Abr	274.29%	8.34%	158.34%	146.99%
May	125.90%	108.02%	-9.34%	74.86%
Jun	166.07%	108.41%	21.05%	98.51%
Jul	25.66%	82.94%	42.67%	50.42%
Ago	47.68%	62.61%	48.72%	53.00%
Sep	75.34%	40.43%	58.39%	58.05%
Oct	84.47%	38.26%	55.51%	59.41%
Nov	72.15%	47.88%	42.77%	54.27%
Dic	82.12%	43.47%	57.87%	61.15%

Elaboración: Base de Datos elaborada por las autoras

Tabla 5.4

TASA DE CRECIMIENTO DE VENTAS ANUALES

EXPRESADO EN PORCENTAJE

AÑO	% TASA CRECIMIENTO.
2000 - 01	113.17%
2001 - 02	58.58%
2002 - 03	42.55%

Elaboración: Por las Autoras

La siguiente fórmula ha sido la empleada en el análisis geométrico para las proyecciones de las ventas de los meses del año 2004, y se presentará con los datos para el mes de Abril:

$$\sqrt{(1 + 0.0834) (1 + 1.5834)} - 1 = 0.6730$$

Tabla 5.5

**PROYECCIÓN DE VENTAS DEL 2004 MEDIANTE
LA TASA DE CRECIMIENTO GEOMÉTRICA
EXPRESADO EN PORCENTAJE Y DÓLARES**

Meses	Tasa Crec. Geométric	Vtas. 2003	Vtas. Proyect. 2004
Ene		20,700.50	42,302.00
Feb		13,547.00	32,406.00
Mar		21,510.00	42,100.00
Abr	67.30%	100,146.75	167,545.51
May	37.33%	83,473.10	114,633.61
Jun	58.83%	52,570.50	83,497.73
Jul	61.56%	48,809.60	78,856.79
Ago	55.50%	40,572.50	63,090.24
Sep	49.14%	39,504.90	58,917.61
Oct	46.63%	44,449.00	65,175.57
Nov	45.30%	37,829.00	54,965.54
Dic	50.50%	52,305.05	78,719.10
Total			882,209.69

Elaboración: Por las autoras

Tabla 5.6

**PROYECCIÓN DE VENTAS SIN REINGENIERÍA
EXPRESADO EN DÓLARES**

AÑO BASE

2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
555,417.90	882,209.69	951,727.81	1,026,723.96	1,107,629.81	1,194,911.04	1,289,070.03

Elaborado por las autoras

Tabla 5.7
PROYECCIÓN DE INCREMENTO EN LAS VENTAS POR LA
REINGENIERÍA
EXPRESADO EN DÓLARES

2005	2006	2007	2008	2009
343,668.91	360,852.36	378,894.98	397,839.72	417,731.71

Elaborado por las autoras

5.1.2.2 Egresos

Costo de Ventas

El costo de ventas estará dado por un 75% de las ventas netas, siendo esta información proporcionada por el Propietario como un promedio estimado de acuerdo a los tipos de cliente que se maneja y a sus respectivos descuentos. Siendo el Margen de Contribución de un 25%.

Gastos Operacionales

Entre los gastos operacionales están los gastos administrativos y los gastos de ventas detallados a continuación, cabe mencionar que los gastos tendrán una tasa de crecimiento del 5.3%¹⁴, siendo la tasa de inflación proyectada:

¹⁴ www.salomonsmithbarney.com Banco de Inversiones Citibank; Salomón Smith Barney. “Proyección de Inflación”

Gastos Administrativos.- A continuación se describen los gastos que pertenecen a este grupo:

- Sueldos de Administración.

Tabla 5.8

**TABLA DE SALARIOS ADMINISTRATIVOS
EXPRESADO EN DÓLARES**

		Mensual	Anual
SUELDOS ADMINISTRATIVOS			22,800.00
	Propietario	1,500.00	
	Contador	200.00	
1	Asistente Administrativo	200.00	
Total		1,900.00	

Elaborado por las Autoras

- Mantenimiento de Equipos de Trabajo u oficina, este comprende los posibles gastos por arreglo o mantenimiento de los equipos de computación y oficina en general, el mismo que para el primer año es de \$ 160.00.
- Alícuotas, como pago al mantenimiento del edificio.
- Mantenimiento de locales, esto comprende las posibles remodelaciones o cambios de imagen que se pueden dar para mejoras del negocio.
- Suministros de Oficina, todo lo concerniente a las necesidades de materiales para el buen funcionamiento del área administrativa.

- Servicios básicos, como luz, teléfono, consumo de agua; han sido tomados de acuerdo a los gastos realizados en años previos.
- Movilización y viáticos, esto comprende los viajes y gastos realizados por el Propietario cuando se desplaza a otras ciudades por motivos de negocios, además de posibles viáticos del personal.
- Las depreciaciones se presentan en ambos escenarios, sin reingeniería (depreciaciones de activos antiguos), y en el anexo #13 a modo de cuadro, las depreciaciones de los activos requeridos por la reingeniería con los respectivos cargos anuales.
- Alimentación del personal, este gastos se basa en el almuerzo que se le brinda al personal, el mismo que es entregado en el local comercial, en donde los empleados deciden si desean ir a sus respectivos hogares a almorzar por el lapso de una hora, o quedarse y comer en el trabajo.
- El arriendo, corresponde al alquiler del local comercial y bodegas ubicadas en la planta alta del centro comercial.

Gastos de Ventas.- A continuación el detalle de los gastos que pertenecen a este grupo:

- Sueldos de Ventas, estos están basados en vendedores de planta y vendedores contratados por temporadas altas tales como escolar y navideña; pero sólo en temporada escolar debido a la gran congestión de clientes es necesario aumentar la capacidad en la atención por el lapso de cuatro meses, en temporada navideña no es necesario contratación adicional ya que estas ventas por lo general son desde Octubre hasta Diciembre y las ventas en su mayoría son a clientes mayoristas los mismos que son atendidos con anterioridad y tranquilidad anticipándose a las fechas propias de la temporada sin provocar gran congestionamiento. A continuación se presenta un cuadro detallando los sueldos de ventas:

Tabla 5.9

**TABLA DE SALARIOS DE VENTAS
EXPRESADO EN DÓLARES**

SUELDOS DE VENTAS			MENSUAL	ANUAL
1	Supervisor	200.00	200.00	
2	Cajeras	150.00	300.00	
2	Verificadores	150.00	300.00	
12	Vendedores de mostrador	130.00	1,560.00	
5	Vendedores de mostrador por temporada alta (4 meses)	130.00		2,600.00
1	Bodeguero	130.00	130.00	
SUBTOTAL			2,490.00	29,880.00
TOTAL				32,480.00

Elaborado por las Autoras

- Gastos de Papelería, éstos comprenden los gastos por facturación o despacho de productos.
- Combustible y mantenimiento de vehículos.
- Mantenimiento de copiadoras, es necesario que los equipos de trabajo tales como las copiadoras se encuentren en perfecto estado para brindar un servicio eficiente y con calidad, requiriendo de la asistencia de un técnico que periódicamente las revise y les de el mantenimiento necesario, siendo este valor tomado de acuerdo a datos existentes en los años previos a la reingeniería.
- Depreciación de equipos y máquinas de trabajo, éstas depreciaciones se basan en aquellos equipos que se prestan a la venta de servicios tales como: copiadoras, encuadernadoras, maquina de plastificación de documentos, cortadora de papel. Detallado en el anexo #13 (activos antiguos).
- Publicidad, este gasto se detalla a continuación a modo de cuadro mostrando los gastos a darse por cada medio utilizado, durante los

periodos Abril-Mayo y Noviembre-Diciembre que son los meses en la cual se promocionan tanto la temporada escolar como la navideña respectivamente, ofreciendo los productos de temporada y motivando a los consumidores :

Tabla 5.10

**TABLA GASTOS DE PUBLICIDAD
EXPRESADO EN DÓLARES**

	Prensa Escrita	Radio	Televisión
	Diario "El Mercurio"	Marejada	Canal 30
Abril	\$352.80	\$100.00	\$80.00
Mayo	\$352.80	\$100.00	\$80.00
Noviembre	\$352.80	\$100.00	\$80.00
Diciembre	\$352.80	\$100.00	\$80.00
Subtotal	\$1,411.20	\$400.00	\$320.00
Total Anual	\$2,131.20		

Fuente de datos: Cotizaciones solicitadas a los medios

Otros Ingresos y Otros Gastos

En este rubro sólo se considera los gastos por intereses que se detallan en el anexo #14 en la tabla de Amortización de la deuda a largo plazo como soporte a la necesidad de inversión de acuerdo a la reingeniería.

5.2 ANÁLISIS FINANCIERO

Las proyecciones proporcionan un método eficiente para evaluar el crecimiento del negocio y necesidades financieras resultantes, así como para determinar la mejor forma de financiar dichas necesidades. La forma de

determinar dónde se halla ahora la empresa y hacia dónde va se lo realizará mediante herramientas de planeación financiera que en los próximos puntos de este apartado se analizarán, bajo parámetros ya explicados en puntos previos de este capítulo.

5.2.1 ANÁLISIS INCREMENTAL

El análisis incremental se basa en la evaluación de alternativas, en este caso se tiene la situación sin reingeniería y la situación aplicando la reingeniería. La información que se va a proporcionar en los próximos análisis financieros, tendrán una base incremental, de manera que se analizará la diferencia de los flujos de efectivo de la empresa con el proyecto y sin él; lo cual indicará si es factible la realización del proyecto o no.

5.2.1.1 ESTADOS DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS

La finalidad del análisis del Estado de Resultado o de Pérdidas y Ganancias es calcular la utilidad neta y los flujos netos de efectivo del proyecto, que son en forma general, el beneficio real de la operación del negocio, y que se obtiene restando a los ingresos todos los costos, gastos e impuestos que se deba pagar.

Las proyecciones están divididas en dos estados financieros, sin reingeniería y con reingeniería. En el caso sin reingeniería se usarán las tasas de crecimiento ya

mencionadas anteriormente, las cuales son: para el crecimiento de ventas se ha tomado un 7.88%, un margen de contribución de 25%, y una tasa de inflación de 5.3%. En el caso con reingeniería se toma el incremento en ventas ya explicado en el apartado 5.1.2.1 (tabla 5.2), los respectivos parámetros a usarse serán los mismos a excepción del incremento en ventas.

En los anexos #15 y 16 se podrá apreciar los Estados de Resultados proyectados a 5 años en su totalidad, en ambos casos. Las siguientes tablas muestran las utilidades proyectadas:

Tabla 5.11

**Utilidades Proyectadas sin Reingeniería
Expresado en Dólares**

Periodo	Utilidad Anual
2005	99,951.03
2006	109,198.68
2007	119,244.83
2008	130,156.11
2009	142,004.57

Elaborado por las Autoras

Tabla 5.12

**Utilidades Proyectadas con Reingeniería
Expresado en Dólares**

Periodo	Utilidad Anual
----------------	-----------------------

2005	138,250.96
2006	152,479.39
2007	168,002.59
2008	184,951.72
2009	203,473.41

Elaborado por las Autoras

5.2.1.2 FLUJO DE EFECTIVO INCREMENTAL

“Al evaluar un proyecto de capital, sólo interesa aquellos flujos de efectivo que resultan directamente de la decisión de aceptar un proyecto. Estos flujos de efectivo, conocidos como flujos de efectivo incrementales, representan los cambios en los flujos totales de efectivo de una empresa que ocurren como resultado directo de la aceptación de un proyecto”¹⁵.

Al proyectar los flujos de caja, se tomará información compuesta de los egresos iniciales de fondos, los ingresos y egresos tanto operacionales como no operacionales, al momento que ocurren; además se incorporará información adicional relacionada, con los efectos tributarios de la depreciación, la misma que al no ser un egreso de caja, sólo influye en la rentabilidad del proyecto por sus efectos indirectos sobre los impuestos. Los Flujos de Caja proyectados se apreciarán en su totalidad en los anexos #17 y 18, sin reingeniería y con reingeniería respectivamente.

¹⁵ **Weston**, j. Fred; **Brigham**, Eugene, 1993. “Fundamentos de Administración Financiera”, Pág. 686, Décima Edición: McGraw - Hill

A continuación se presenta el flujo de caja incremental, compuesto por la diferencia de los flujos obtenidos al final de cada periodo en ambos casos:

Tabla 5.13

**Flujo de Caja Incremental
Expresado en Dólares**

Periodo	Flujo de Caja S/R	Flujo de Caja C/R	Flujo de Caja Incremental
2005	87,138.41	45,125.92	-42,012.49
2006	95,290.45	120,054.82	24,764.37
2007	104,154.66	130,160.43	26,005.77
2008	113,790.86	140,936.96	27,146.10
2009	124,263.77	152,416.54	28,152.77

Elaborado por las Autoras

5.2.1.3 TASA DE RENTABILIDAD INCREMENTAL

La tasa interna de retorno incremental (TIR Δ), evalúa el proyecto en función de una única tasa de rendimiento por periodo incremental con la cual la totalidad de los beneficios incrementales actualizados son exactamente iguales a los desembolsos incrementales expresados en moneda actual.

Tomando en consideración el principio de contabilidad generalmente aceptado: “Empresa en Marcha”, el cual dice que se conoce cuando inicia una empresa pero

no cuando termina, porque se asume que la vida de la empresa es infinita, por ello al evaluar la TIR Δ se toma los valores del flujo de caja incremental llevados a valor presente mediante anualidad, y el flujo de caja del año 5 es tomado como constante mediante una perpetuidad a partir del año 6 en adelante, en este caso el estudio ha arrojado una TIR Δ de **10.36%**; lo anterior indica que de acuerdo a este análisis es aceptado el proyecto.

5.2.1.4 ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD

El análisis de sensibilidad varía los parámetros claves para determinar la sensibilidad de los resultados a la variación, proporcionándonos elementos de juicio sobre lo que podría suceder si las cosas no suceden como se las han previsto. A continuación se muestra un análisis de sensibilidad en la situación con reingeniería respecto a las variables: nivel de ventas, y costo de ventas.

La siguiente tabla muestra los resultados que se pueden dar al producirse un incremento de un 10%, o un decremento en las ventas en un 10 y 20%, tomando los tres escenarios básicos, indicando una relativa sensibilidad de la TIR respecto a estas variaciones, aunque se de el caso que se produzcan estos cambios en el futuro no provocaría un grave perjuicio al proyecto, tal cual lo indica los valores positivos de la TIR que han arrojado cada uno de los escenarios dados. Para poder visualizarlo de una mejor manera se lo presenta en la siguiente tabla # 5.14 y representado en el gráfico 5.1.

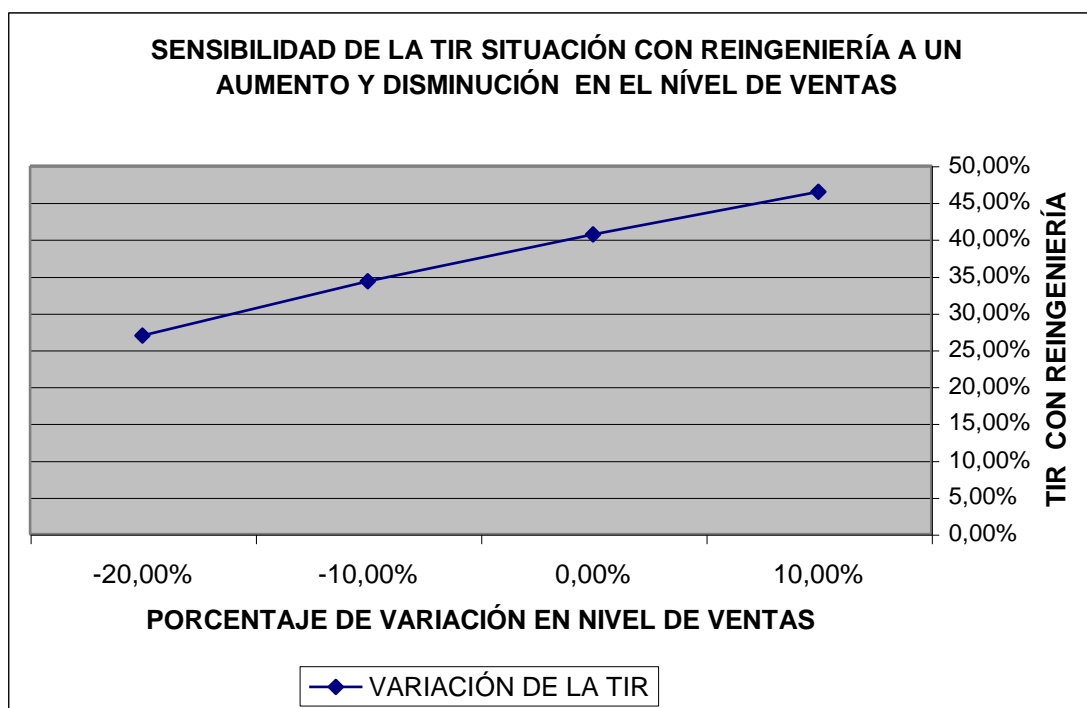
Tabla 5.14

VARIACIÓN EN EL NÍVEL DE VENTAS CON REINGENIERÍA

ESCENARIO	VARIACIÓN	TIR
OPTIMISTA	10% más	46.45%
ESPERADO (SITUACIÓN BÁSICA)	-	40.71%
PESIMISTA	10% menos	34.29%
	20% menos	26.96%

Elaborado por las autoras

Gráfico 5.1



El costo de venta es una variable muy importante, ya que de acuerdo a esta variable se basa el margen de contribución. En este análisis se ha tomado un incremento y decremento de un 5%, del 75% que es el costo de venta actual siendo estimado por el Propietario del negocio. Un incremento en el pago de

transporte de mercadería que es parte del costo de venta, o propiamente el costo de los productos afectaría notablemente las utilidades del negocio ya que se trabaja con un margen de contribución mínimo, considerando el caso que no se altere la variable precio por la competitividad; siendo el costo de venta muy sensible ante estos cambios. A continuación la tabla # 5.15 que indica los valores que han arrojado este análisis, seguido por el gráfico # 5.2 que lo representa visualmente:

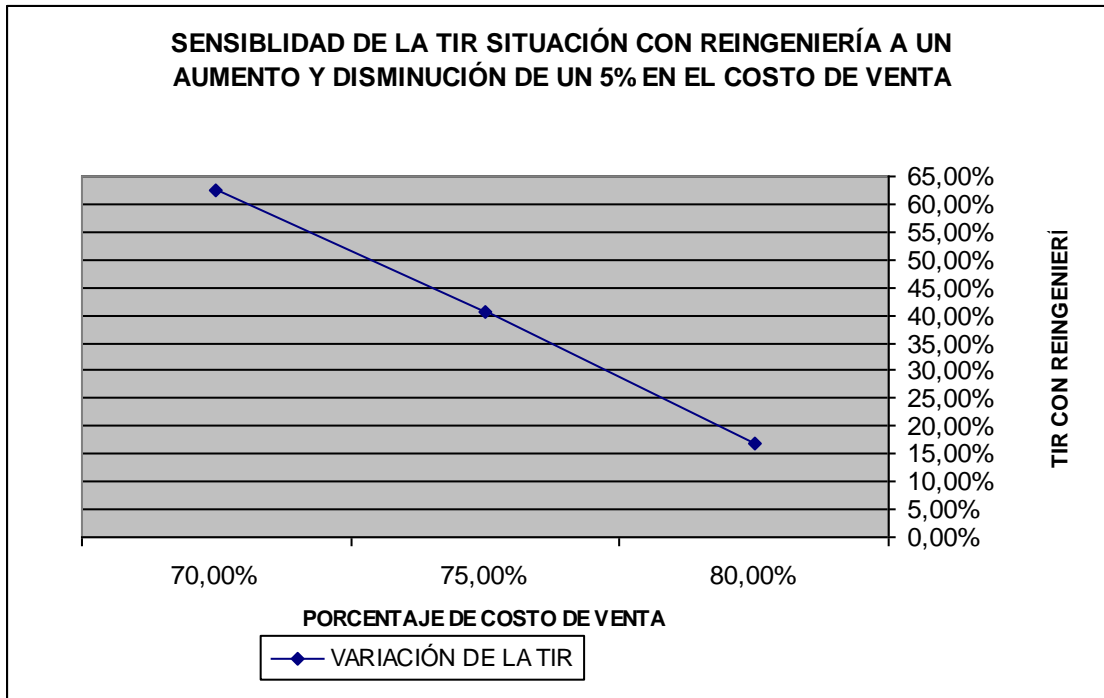
Tabla 5.15

VARIACIÓN EN EL COSTO DE VENTAS CON REINGENIERÍA

ESCENARIO	VARIACIÓN	TIR
OPTIMISTA	5% menos	62.34%
ESPERADO (SITUACIÓN BÁSICA)	-	40.71%
PESIMISTA	5% más	17.03%

Elaborado por las autoras

Gráfico 5.2



CAPÍTULO VI

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1 CONCLUSIONES

A lo largo del estudio realizado se ha podido analizar los puntos claves y críticos de “Todo en Papelería “, con lo cual se ha llegado a las siguientes conclusiones:

- Dado los resultados de la investigación de mercado se ha obtenido que el grado de conocimiento de Todo en Papelería por parte de los consumidores ha sido de un 73% siendo considerado excelente, ya que, esto confirma e indica que goza de un reconocimiento en el mercado.
- De acuerdo a la investigación de mercado dirigida a los consumidores, indica que las variables relevantes y que inciden en el momento de la compra fueron escogidas: precios y descuentos con un 44.12% y el surtido de productos con un 26.94%, indicando que deben ser consideradas y manejadas de forma eficaz para seguir cautivando el mercado.
- En la investigación de mercado exploratoria dirigida a los clientes mayoristas, se obtuvo que las principales líneas de productos para ellos son: en un 30.59% la línea útiles escolares obviamente este es el fundamento de toda librería - papelería, seguido con un 28.24% en la línea bazar, con un 23.53% en la línea juguetería; éstas tres líneas son las más importante en la venta a clientes mayoristas que en su mayoría son locales

comerciales (papelerías / bazar) o tiendas de barrio; es por ello la importancia de reforzar la línea bazar y así cumplir con las expectativas de los clientes.

- Un punto importante es la falta de aplicación del merchandising, siendo una restricción para los clientes, en cuanto a la visualización de los productos; y para la empresa, por dejar de percibir más ventas por falta de exhibición de los productos.
- Falta de innovación o creación de estrategias para promocionar nuevos productos.
- El no acceso a un segmento del mercado como lo es el nivel socioeconómico medio -alto y alto, por la ubicación del negocio.
- Falta de identidad gráfica, el carecer de un logotipo que identifique al negocio.
- La dependencia de tener instalaciones arrendadas, lo que evita ampliar el espacio físico, siendo una restricción y además una amenaza por la posible no renovación del contrato.
- Falta de organización y control en el orden estructural de la empresa, debido a la falta de normas y reglas a seguir para el buen funcionamiento del negocio.
- Falta de capacitación constante del personal, como punto importante en la atención al cliente.
- Falta de política sobre métodos de motivación de los empleados
- Falta de organización en la distribución y ubicación de los productos.
- Falta de control de productos con poca rotación, provocando obsolescencia de los mismos.
- Falta de implementación de un sistema de ventas a los diferentes tipos de clientes, especialmente a los mayorista y al cliente empresa.
- La necesidad de contar con un sistema automatizado que apoye a un crecimiento sostenido, ya que con las dimensiones logradas del negocio se hace menos factible controlarlo globalmente.
- La falta de control en los créditos concedidos, provocando cuentas incobrables.

- El costo de ventas de acuerdo al estudio de sensibilidad, indica que es una variable muy sensible, la cual debe de ser manejada cuidadosamente para no provocar rendimientos negativos, tomando como base el 25% de margen de contribución, y 75% de costo de venta.
- La TIR incremental que arroja el proyecto, es 10.36%, lo que indica que es viable. De acuerdo a los antecedentes del negocio, y las mejoras a implementarse, apoyan al crecimiento considerado en las proyecciones de las ventas, además están fundamentadas en los análisis respectivos realizados.
- Las mejoras trascendentales en los procesos, conllevarán a una maximización de la eficiencia en la forma de operar de Todo en Papelería, siempre y cuando exista un correcto uso de las mismas.

6.2 RECOMENDACIONES

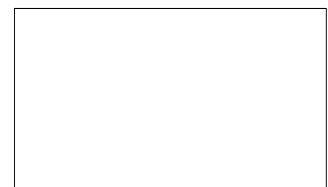
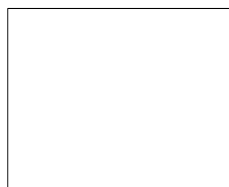
- Considerar una oportunidad, el comprar un terreno y realizar la edificación de acuerdo al tipo de negocio, con una distribución idónea de las diferentes áreas.
- La tecnología es un recurso que no puede ser excluido, por ser parte fundamental de la reingeniería, que ayudará en el proceso operativo del negocio, reduciendo el tiempo de sus procesos.
- El correcto uso del merchandising, ya que es una herramienta de atracción de clientes, e incide en el crecimiento de las ventas.
- Realizar estrategias de marketing, y así mostrar al mercado innovación y mejoramiento continuo del negocio, como ejemplo mantener informados a clientes mayoristas mediante vía telefónica de las novedades de productos, es decir aplicación del telemarketing, o realizar promociones canguros periódicas de acuerdo a la posición del negocio.
- Creación de un logotipo que represente la nueva imagen del negocio.
- En el futuro incursionar en nuevos segmentos de mercado, por ejemplo atender al nivel socioeconómico medio - alto y alto, con la apertura de una sucursal en una ubicación accesible para ellos.
- No descuidar el posicionamiento logrado, basado en la diferenciación en precios, variedad y atención personalizada al cliente.

- Creación de políticas de selección y reclutamiento del personal, para no incurrir en una contratación negligente.
- Desarrollar una sólida estructura organizacional, que permita y ayude al crecimiento sostenido del negocio.
- Mantener capacitado al personal, dando valor agregado al servicio.
- Implementación de políticas de incentivo hacia el personal.
- Creación de políticas de crédito, que ayuden al análisis de los posibles clientes sujeto de crédito, y así evitar cuentas incobrables, y un posible desfase en el desenvolvimiento financiero del negocio.
- Llevar un control de las principales líneas de productos, sobre los artículos de mayor rotación; sirviendo de base para diagnosticar a tiempo, aquellos que estén en peligro de ser obsoletos y que puedan causar pérdidas.
- Una variable muy relevante en el manejo del negocio es el costo de venta, el cual es muy sensible ante cualquier cambio, sobre todo si este se incrementa puede erosionar las utilidades del negocio; por lo cual se debe crear alianzas estratégicas con los proveedores más importantes, con el fin de mantener excelentes relaciones comerciales, y como consecuencia obtener seguridad respecto a manejo de políticas de crédito, precios, calidad de productos.

BIBLIOGRAFÍA

- **Curso de Marketing para Papelerías**, Manta, marzo 2, 2002, por R. Mercantiles S.C.C
- **Walpole**, Ronals; **Myers**, Raymond, 1990. “Probabilidad y Estadística”, Cuarta Edición: Mc Graw – Hill.
- **Pope**, Jeffry, **Fisher**, Laura, 1998 “Investigación de Mercado: Método de Recolección de Datos”. Editorial Norma.
- **Kotler**, Philip; **Armstrong**, Gary, 1996. “Mercadotecnia, Sexta Edición: Prentice Hall.
- Revista El Papel; revista andina del sector librero – papelerero.
- **Dessler**, Gary; “Administración del Personal”, Sexta Edición: Prentice Hall.
- **Weston J. Fred**, **Brigham Eugene**. “Fundamentos de Administración Financiera”. Décima Edición: Mc Graw – Hill.
- **Van Horne**, James C, 1998. “Administración Financiera”, Décima Edición: Prentice Hall
- **Dr. Harrington**, H. J. , 1998, “Mejoramiento de los procesos de la Empresa”, Mc. Graw Hill.
- **Blank**, Leland; **Tarquin**, 1989, Anthony, “Ingeniería Económica”, Tercera Edición, Mc. Graw - Hill
- www.monografias.com, “Reingeniería”.
- www.cig.org.ec, Cámara de Industrias del Guayas. Indicadores Económicos.
- www.salomonsmithbarney.com, Banco de Inversiones Citibank; Salomón Smith Barney. “Proyección de Inflación”.

PASOS 1 y 2



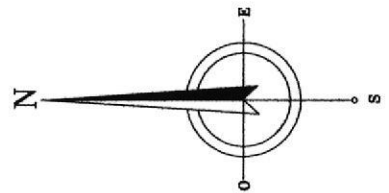
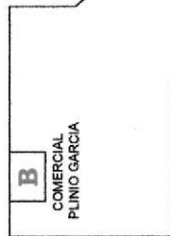
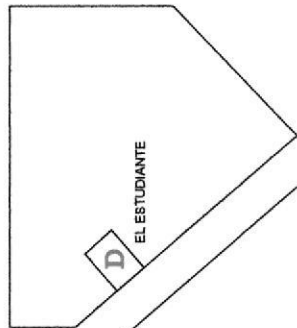
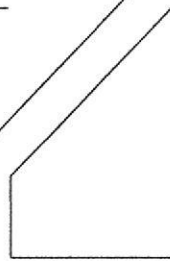
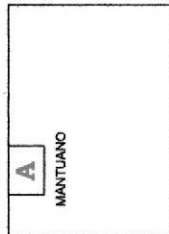
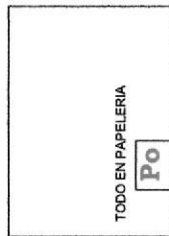
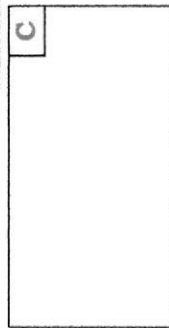
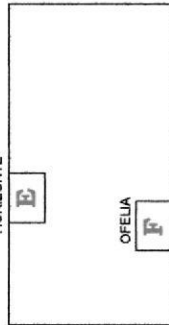
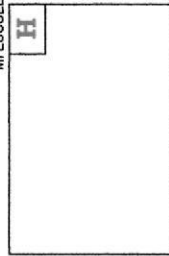
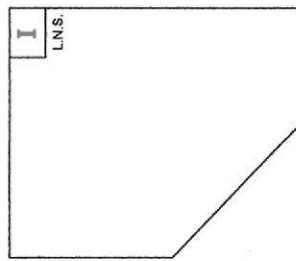
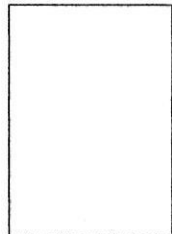
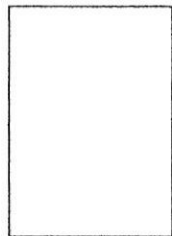
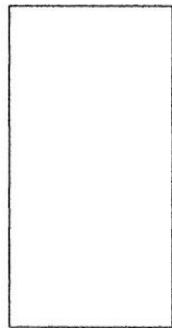
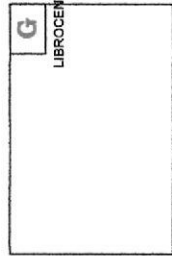
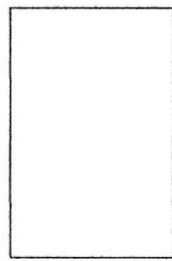


CIB-ESPOL

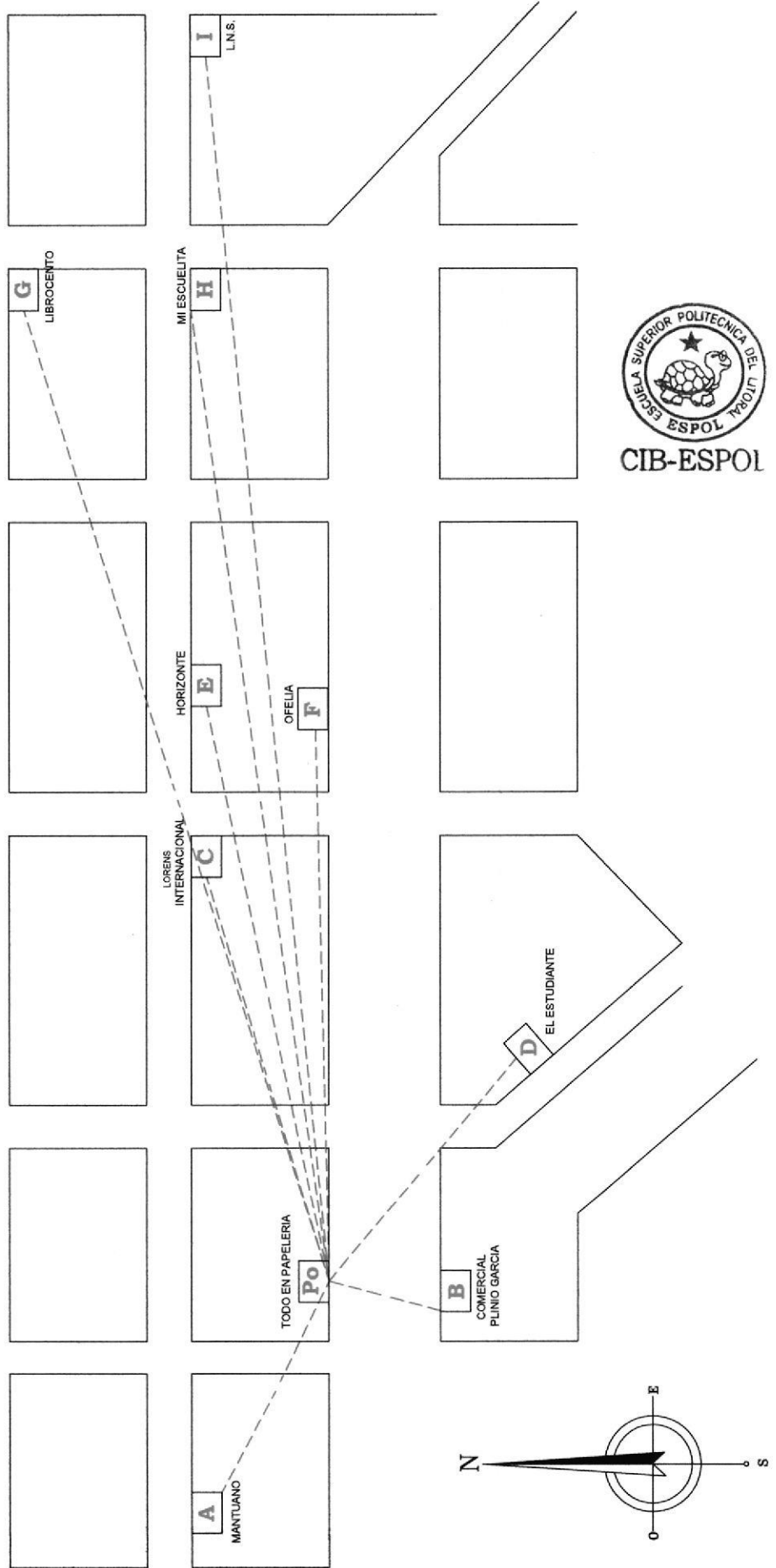
Anexo #1

Delimitación del "Mercado Diana"

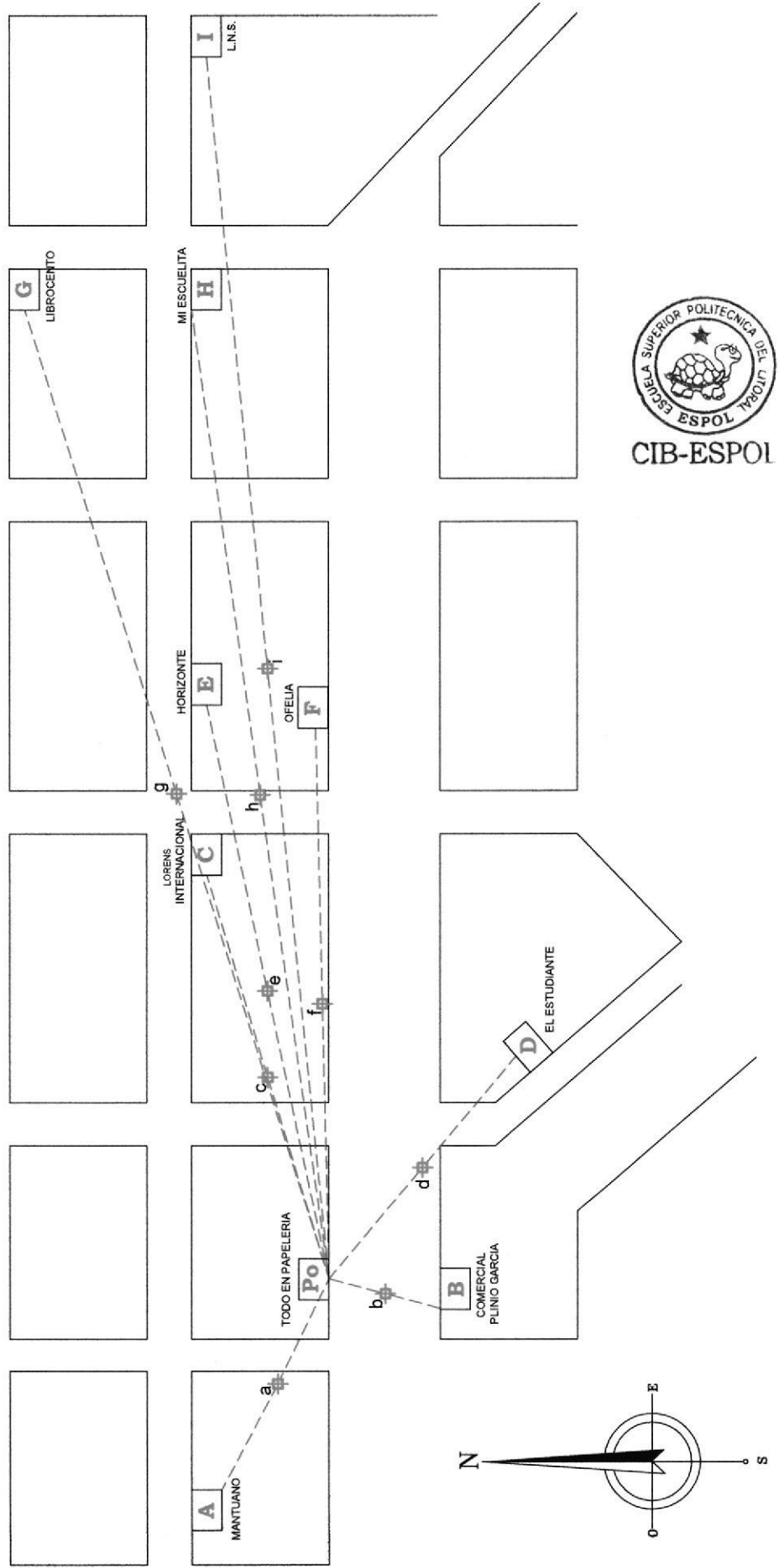
PASO 1 - 2



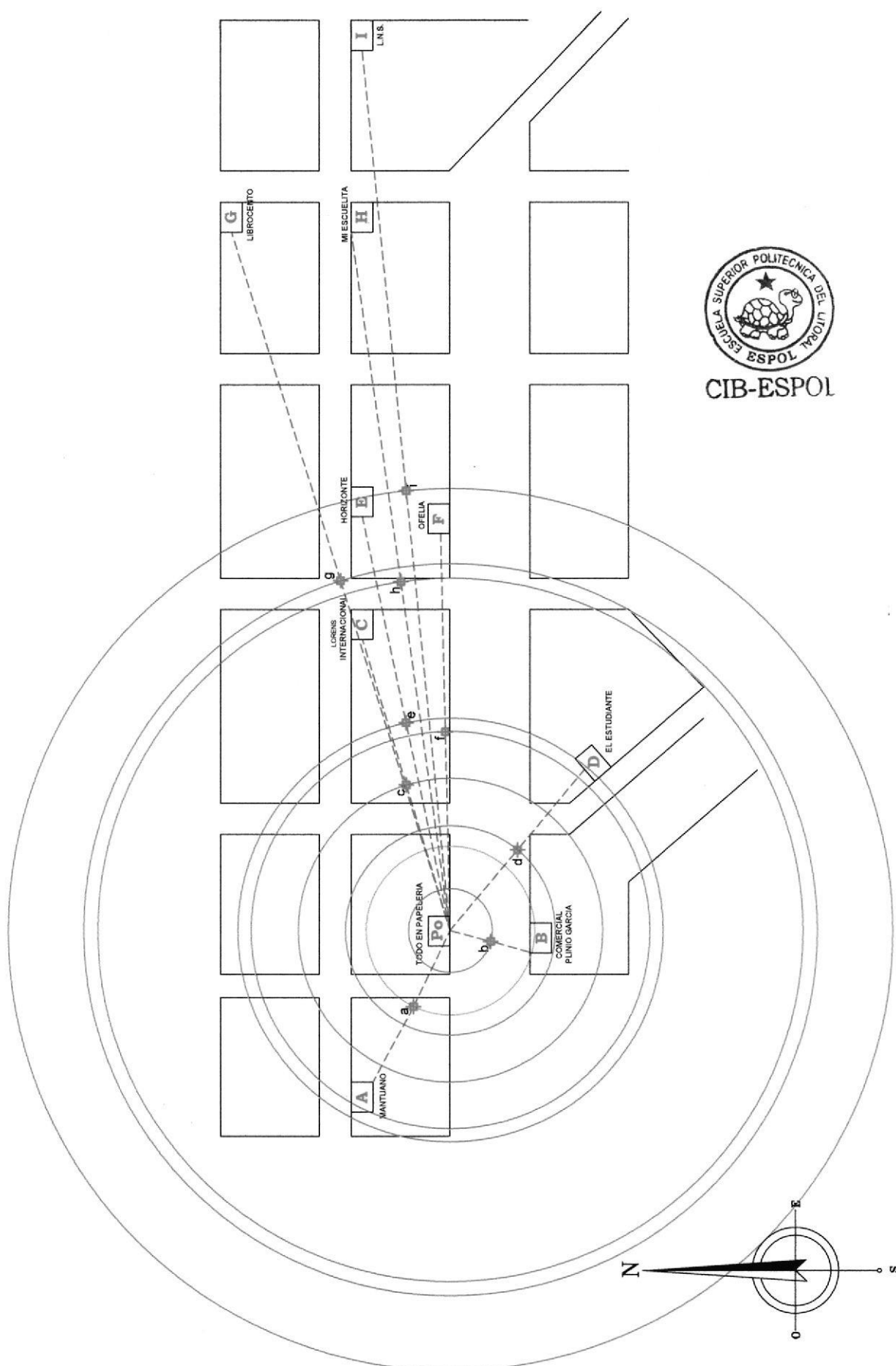
PASO 3



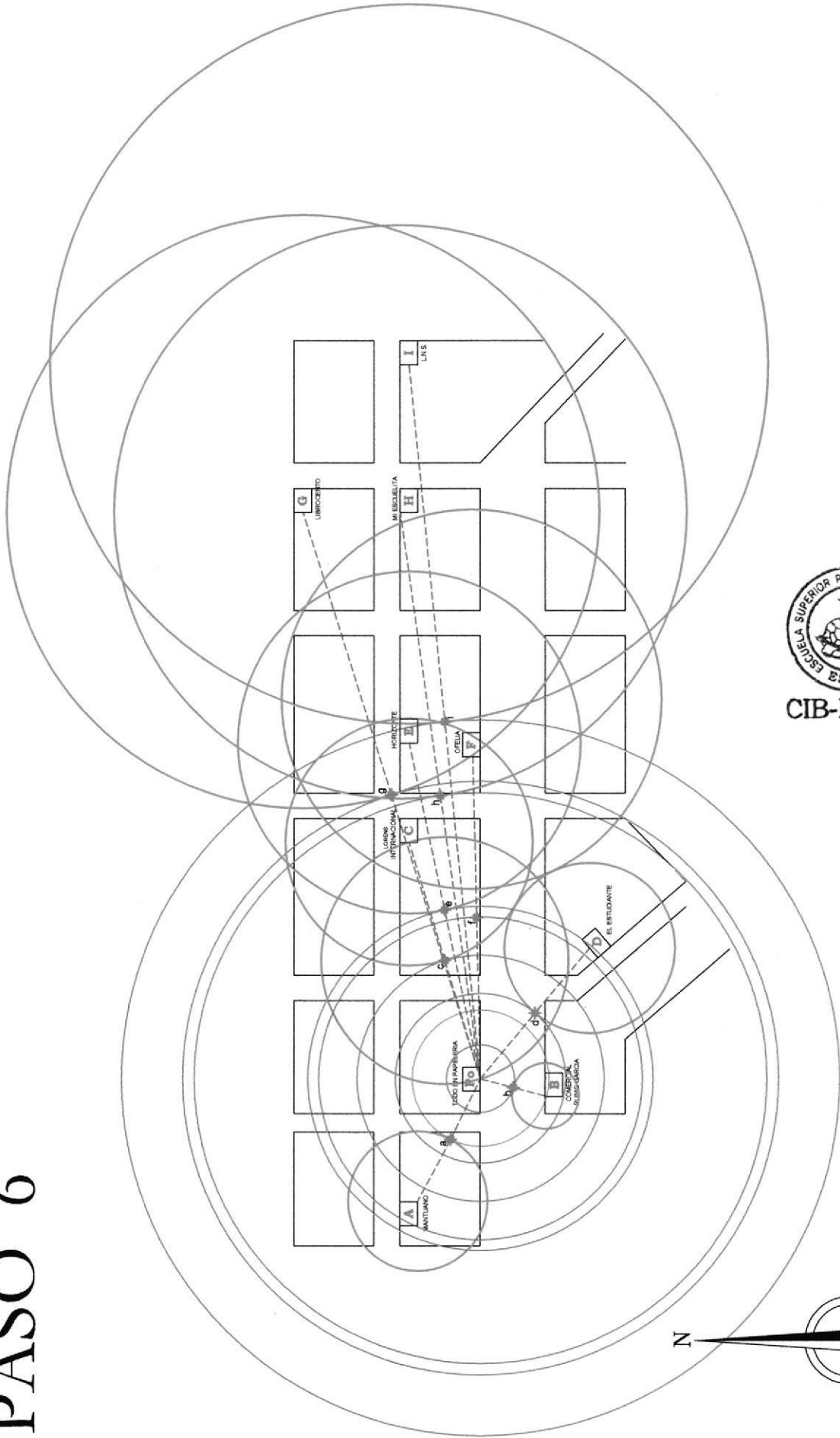
PASO 4



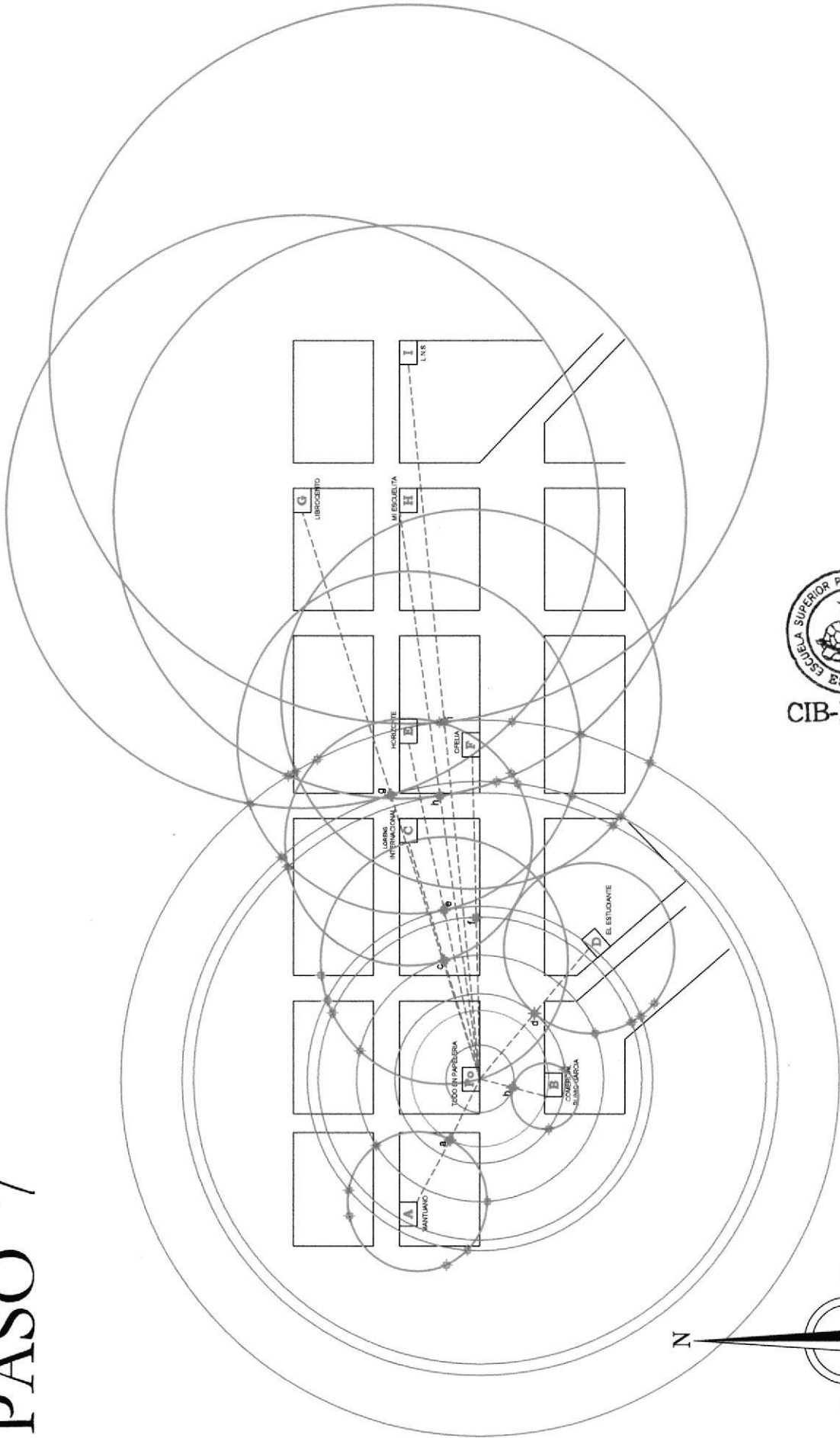
PASO 5



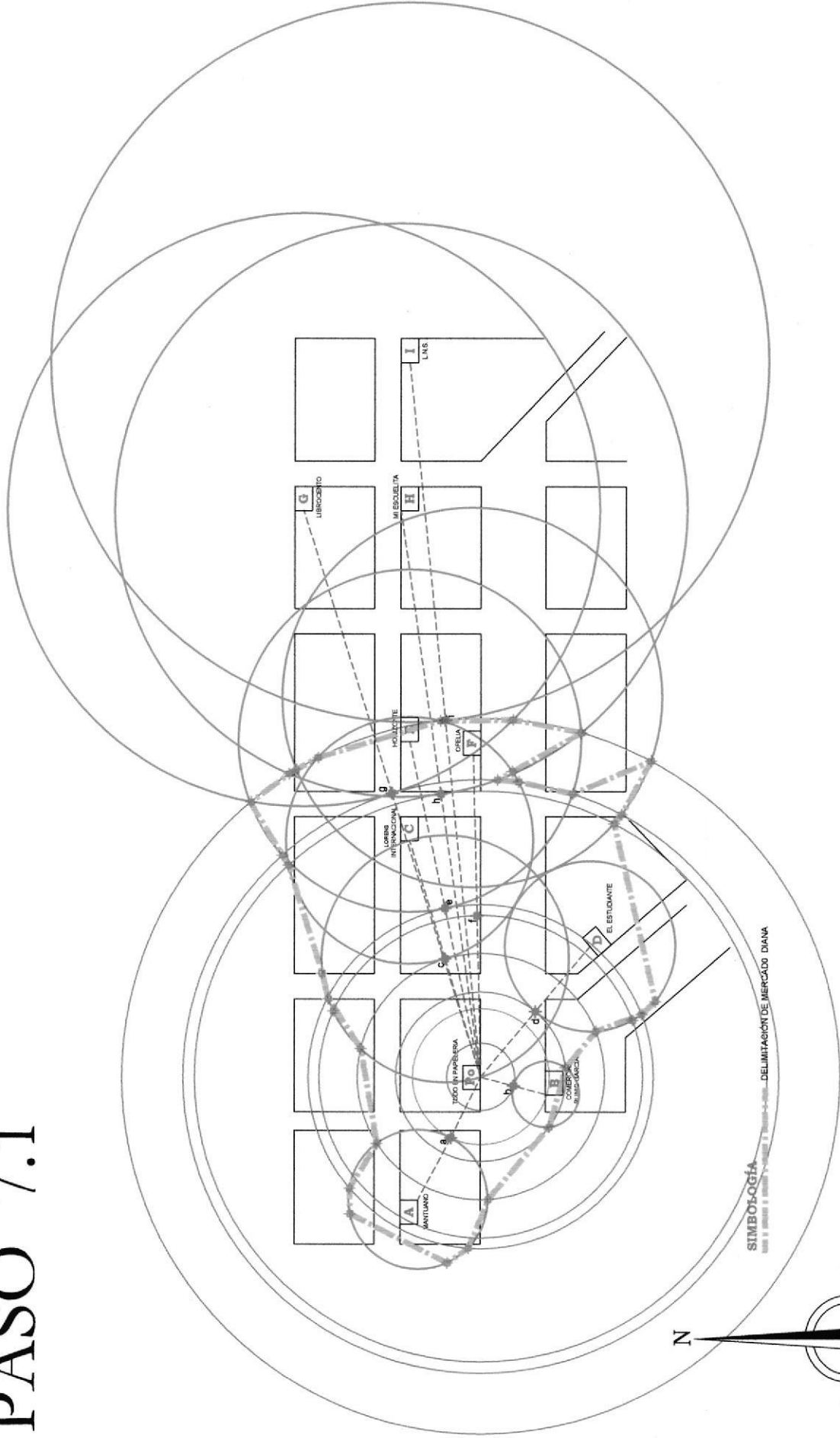
PASO 6



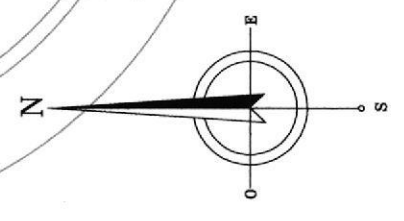
PASO 7



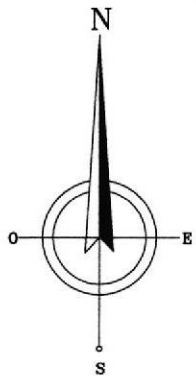
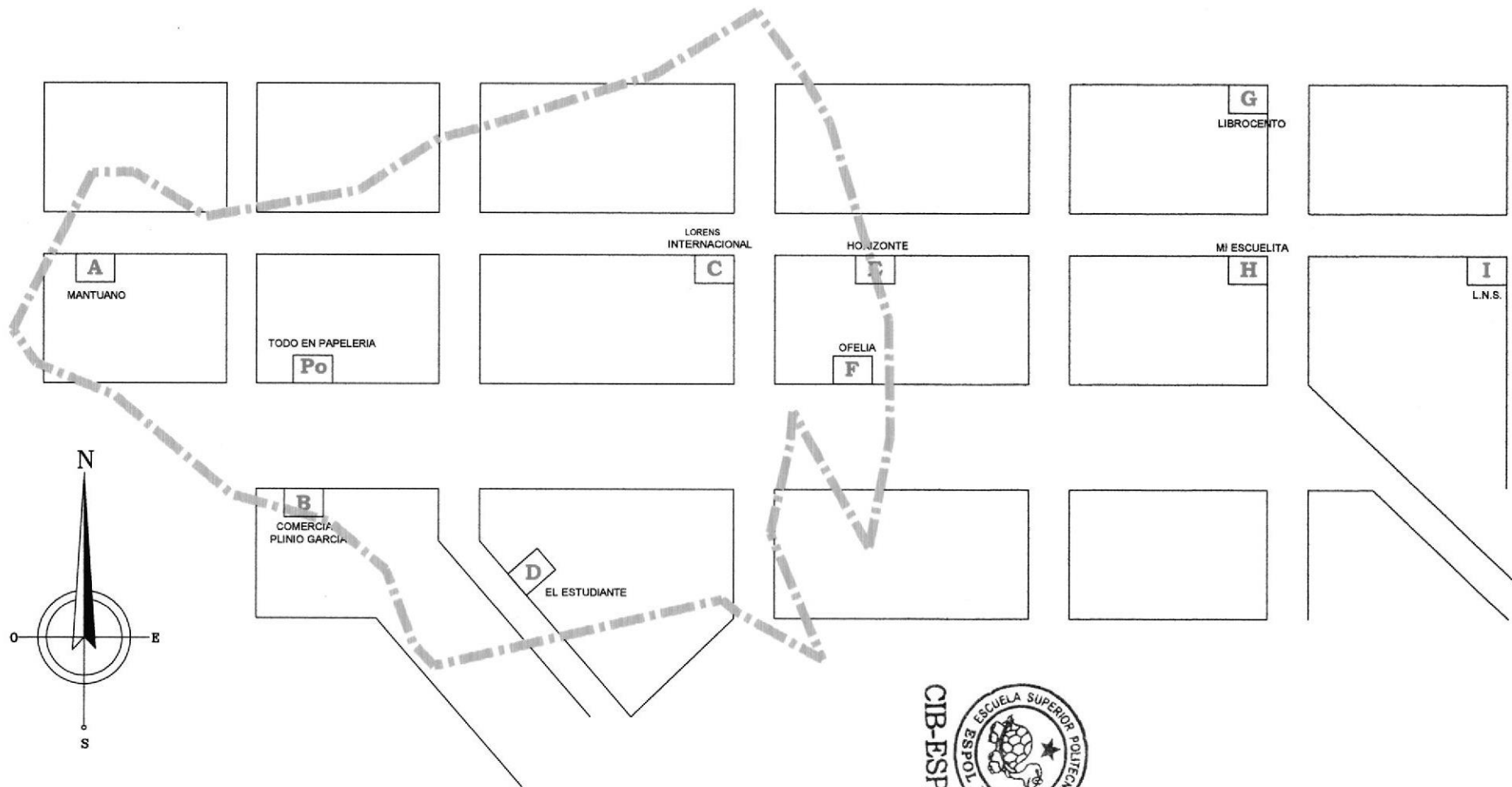
PASO 7.1



SIMBOLOGIA
DELIMITACION DE MERCADO DIANA



DELIMITACIÓN DE MERCADO DIANA



SIMBOLOGÍA

DELIMITACIÓN DE MERCADO DIANA

Anexo #2.

Objetivo: La presente encuesta tiene como propósito conocer las necesidades y expectativas de los clientes mayoristas respecto a Todo en Papelería.

(Marcar con una X la respuesta válida)

1. A parte de Todo en Papelería, a que otros proveedores de artículos de papelería y bazar usted compra?

- 1.1.....
- 1.2.....
- 1.3.....
- 1.4 NS ó NC

2. En una escala del 1 al 5. donde 1 es la calificación más baja y 5 la más alta. ¿Cómo calificaría su grado de satisfacción sobre los productos y servicios de Todo en Papelería?

- 2.1 Pésimo
- 2.2 Regular
- 2.3 Bueno
- 2.4 Muy Bueno
- 2.5 Excelente

3. Mencione los productos o servicios que demanda su negocio y no han sido provistos por Todo en Papelería.

- 3.1.....
- 3.2.....
- 3.3.....
- 3.4 NS. o NC.

4. Escoja cuales de las siguientes alternativas representan mayor importancia al comprar en Todo en Papelería.

- 4.1 Precios y descuentos aplicados
- 4.2 Por su gran surtido
- 4.3 Rapidez y eficiencia
- 4.4 Atención al cliente
- 4.5 Forma de pago en los créditos
- 4.6 NS ó NC.

5. Escoja las líneas de productos que más compra usted?

- 5.1 Útiles Escolares
- 5.2 Suministros de Oficina
- 5.3 Materiales de Manualidades
- 5.4 Bazar
- 5.5 Juguetería
- 5.6 NS ó NC.

6. Qué cambios considera usted deberían realizarse en el servicio?

- 6.1.....
- 6.2.....
- 6.3.....
- 6.4 NS ó NC.

7. A que sector de la ciudad de Manta pertenece?

- 7.1.....

SEXO

- Masculino
- Femenino

EDAD

- de 20 a 30 años
- de 30 a 50 años
- Más de 50 años

Anexo # 3

Objetivo: La presente encuesta tiene como propósito conocer el mercado real y potencial de "Todo en Papelería", sus necesidades y deseos de compra.

(MARCAR CON UNA "X" LA RESPUESTA VALIDA)

1. Mencione una librería / papelería donde usted prefiere comprar.

1.1.....

2. ¿Conoce usted la Papelería Todo en Papelería?

- 2.1 Sí
- 2.2 No
- 2.3 N. s ó N. c.

3. ¿Compra en esta papelería los artículos que necesita?

- 3.1 Diariamente
- 3.2 Semanalmente
- 3.3 Quincenalmente
- 3.4 Mensualmente
- 3.5 Nunca
- 3.6 N.. S. ó N. c.

4. ¿En qué otra papelería compra usted?

- 4.1.....
- 4.2.....
- 4.3 N. s. ó N. c.

5. ¿Por que prefiere esta papelería y no otra?

- 5.1 Porque la tiene cerca
- 5.2 Por su gran surtido
- 5.3 Por el trato que dan
- 5.4 Porque es la más antigua
- 5.5 Por sus precios y descuentos



CIB-ESPOL

6. ¿Utiliza otros servicios cómo..?

- 6.1 Servicio de Copiado
- 6.2 Plastificación de Documentos
- 6.3 Encuadernación
- 6.4 Servicio de Fax
- 6.5 N. s. Ó N. c.

7. ¿Adicionalmente a estos servicios antes mencionados que otros servicios usted esperaría y que sugerencias daría para mejorar el servicio que ofrece Todo en Papelería? Mencíónelos

- 7.1.....
- 7.2.....
- 7.3 N. s. ó N. c.

8. ¿A qué sector de la ciudad de Manta pertenece?

8.1.....

SEXO

- Masculino
- Femenino

EDAD

- menos de 20 años
- de 20 a 30 años
- de 30 a 50 años
- más de 50 años

PROFESIÓN

- Amas de casa
- Estudiante Primaria
- Estudiante Secundaria
- Profesionales
- Otros

Anexo # 4
CUESTIONARIO DE EVALUACION EN MARKETING

Objetivo: La presente encuesta tiene como propósito recaudar información sobre el funcionamiento, desarrollo, y evolución de las librerías - papelerías.

Respóndase, a las siguientes preguntas marcando con una "x" la casilla correspondiente.

1. Tiene algún rótulo luminoso en la Tienda?
 Si No
2. ¿Cambia su escaparate, normalmente una vez al mes?
 Si No
3. ¿ Tiene su tienda aire acondicionado
 Si No
4. ¿Conoce personalmente los establecimientos de las Papelerías más próximas a la suya?
 Si No
5. ¿Coloca los artículos en las estanterías de forma que se vendan más?
 Si No
6. ¿Se ha especializado en la venta de alguna línea de artículos?
 Si No
7. ¿Realiza "promociones" a su clientela cada mes o trimestre?
 Si No
8. ¿Qué opina sobre realizar un control mensual de los clientes que entran a su tienda?
 De acuerdo Indiferente Desacuerdo
9. ¿Controla cuántos no compraron porque no tenía lo que pedía?
 Si No
10. ¿Controla y analiza las ventas que realiza cada mes, comparativamente con el año anterior?
 Si No



Anexo # 5
TABLA DE LA COMPETENCIA

PAPELERÍA.....la considero:

		peor o menor	igual	mejor ó mayor
1	La situación			
2	La señalización			
3	La identificación exterior			
4	La amplitud de la fachada			
5	La decoración de la fachada			
6	Los metros de escaparate			
7	El atractivo del escaparate			
8	La iluminación del escaparate			
9	La entrada/ s			
10	Los metros cuadrados del local / venta			
11	La decoración interior			
12	El ambiente interior			
13	La distribución interior			
14	La cantidad de artículos			
15	La variedad de artículos			
16	La cantidad de servicios			
17	El número de dependientes			
18	La formación de los dependientes			
19	Especialización en la venta			
20	La antigüedad de la Papelería			
		Favorable	Competitivo	Perjudicial



CIB-ESPOL

Anexo # 6



SUGERENCIAS

Fecha: _____

Hora: _____

¿De dónde viene ahora? Casa Oficina Otro

Le agradecemos mucho por su colaboración, sus sugerencias nos ayudan a servirle cada día mejor.

Presentación de los productos

	Excelente	Bueno	Regular	Malo
Exhibición	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Calidad y precio	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Estado del Producto	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>



CIB-ESPOL

Servicio

	Si	No
¿Fue atendido con amabilidad?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿Le ayudó el vendedor a escoger sus productos?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿Le sugirió el vendedor algún producto extra?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿Fue atendido con rapidez?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Local

	Excelente	Bueno	Regular	Malo
Limpieza externa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Limpieza interna	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ambiente del local	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Comentarios:

Gracias por su colaboración

Nos gustaría conversar con usted para tener una comunicación más directa, por favor incluya sus datos en esta hoja.

Nombre: _____

Dirección: _____ Teléfono: _____

Anexo #7

TODO EN PAPELERÍA

CONSIDERANDO :

Que para el normal funcionamiento del establecimiento comercial debe establecerse un instrumento legal que determine las responsabilidades asignadas a cada empleado y / o trabajador que presta su fuerza laboral.

Que de conformidad con el código del trabajo vigente faculta elaborar un reglamento interno o sus reformas.

ACUERDA:

Expedir el siguiente reglamento interno para el personal del establecimiento comercial TODO EN PAPELERÍA.

CAPITULO I. DE LA JORNADA LABORAL .

Art. 1.- Todo en Papelería es un establecimiento Comercial que labora los 360 días del año ininterrumpidamente de lunes a domingo. A excepción del 1 de enero, viernes santo y el último día de carnaval.

Art. 2.- La jornada de trabajo será de lunes a sábado a partir de las 8h00 a 13h00 y de 15h00 a 19h00. y los días domingos de 8h00 a 13h00.

Art. 3 .- La semana laboral comprenderá de 6 días, los mismos que serán alternados para que todos los empleados trabajen 6 días a la semana.

Art. 4.- En los casos en los que los empleados deban asistir a trabajar los días domingos, será recompensado por un día en la semana, el mismo que será establecido de acuerdo a un cronograma determinado por el propietario del negocio.

Art. 5.- El empleado gozará de vacaciones pagadas por quince días al cumplirse el año de trabajo, que las dispondrán de acuerdo a un cronograma de vacaciones elaborado por el empleador.

CAPITULO II. DEL PROPIETARIO DEL ESTABLECIMIENTO COMERCIAL.

Art. 5.- Son deberes y atribuciones del propietario:

1. Velar por el buen desenvolvimiento de su negocio y del trabajo de sus empleados.
2. Exigir a sus dependientes para que cumplan con su trabajo de acuerdo a lo establecido en el contrato y en función de las necesidades que se presenten en el proceso comercial.
3. Planificar, organizar, ejecutar , controlar y evaluar los procesos administrativos y comerciales del establecimiento.
4. Realizar todo cuanto considere necesario y oportuno en materia administrativa, financiera, de marketing y ventas, de control de inventarios, de personal, etc; con el fin de lograr los objetivos y propósitos de la actividad comercial de su establecimiento, para lo cual dictaminará las directrices pertinentes.
5. Tiene la facultad de revisar por muestreo a cualquiera de los empleados y en cualquier momento, para determinar si está cumpliendo con su trabajo de acuerdo a lo establecido en el contrato de trabajo y en el reglamento interno.
6. El empleador dentro de sus facultades, podrá realizar chequeos personales a los empleados, en cualquier momento y sin previo aviso, cuando tenga sospecha de la desaparición de mercaderías y bienes propiedad exclusiva del establecimiento comercial.
7. Es de su potestad dar por terminado un contrato de trabajo con el empleado que incurra en cualquiera de las causas de despido, de acuerdo al Código de Trabajo vigente, al Reglamento Interno y al Contrato de Trabajo.

CAPÍTULO III. DE LAS RESPONSABILIDADES DEL PERSONAL.

Art. 6.- Son deberes de los empleados.

1. Mantener respeto y las buenas relaciones con su patrono y sus compañeros empleados.
2. Atender a todo cliente que se acerca al establecimiento ya sea por información o por realizar órdenes de pedido con la debida agilidad y cordialidad característica del local.

3. Orientar al cliente de acuerdo con sus necesidades para lograr un óptimo servicio de calidad.
4. Procurar el máximo nivel de orden, disciplina, buena conducta en beneficio de la imagen del local comercial.
5. Participar activamente en eventos de trabajo y sociales realizados por el patrono.
6. Informar oportunamente cualquier novedad que se presente en el desempeño del trabajo, para corregir errores y evitar problemas graves o conflictos.
7. Informar al propietario si es que algún empleado está incurriendo en alguna falta que atente contra el negocio.

Art. 7.- Son deberes y responsabilidades del empleado de mostrador:

1. Atender oportunamente a los clientes.
2. Proporcionar toda la información necesaria solicitada por el cliente
3. Elaborar las notas de venta, facturas u órdenes de pedido, según el caso, para atender al cliente en el menor tiempo posible y a su entera satisfacción.
4. Revisar previamente que la mercadería que se entrega al cliente sea la que solicitó, en la cantidad pedida, y en estado adecuado; para evitar la inconformidad del solicitante y pérdidas al local.
5. Revisar el stock del producto.
6. Mantener en estricto orden y limpieza el sitio destinado para su trabajo.
7. Será responsable de la custodia de la mercadería que está bajo su cargo, deberá guardar estricto cuidado de los productos, debiendo responder por los faltantes de mercaderías que no justifiquen su inexistencia.

Art. 8.- Son deberes y responsabilidades del cajero.

1. Receptar las notas de venta, notas de pedido o facturas, según el caso, y dar el trámite pertinente en el menor tiempo posible.
2. Realizar el cobro de los dineros relacionados con las ventas de manera muy precavida y confiable, para evitar cambios excesivos, cobros excesivos o cualquier otro error involuntario de cobranza que pueda ocasionar pérdidas al almacén o insatisfacción al cliente.
3. Mantener en orden el espacio destinado para su trabajo.

Art. 9.- Son deberes y responsabilidades del personal de bodega.

1. Mantener en orden todos los bienes que se encuentran en bodega de tal forma que sea manejable la recepción y despacho de productos, de acuerdo a una clasificación por marcas, tipos de productos, tamaños, tipos de materiales o cualquier otro sistema seleccionado por el propietario del almacén con el fin de precautelar el buen estado de las mercaderías y facilitar su manejo.
2. Receptar las órdenes de pedidos y despacharlos inmediatamente.
3. En caso de devolución de mercaderías, éstas serán ubicadas en el mismo lugar donde estuvieron inicialmente.
4. Estará bajo su responsabilidad el cuidado y manejo de bodega por lo que será responsable de los faltantes que hubieren en el momento de revisión de inventarios. De ser así deberá justificar la inexistencia de dicha mercadería.

Art. 10.- Son obligaciones y responsabilidades del asistente administrativo y contable las siguientes:

1. Realizar el control de crédito expedido a los clientes.
2. Llevar el control de facturas.
3. Registrar las retenciones en la fuente.
4. Revisar la emisiones de facturas.
5. Además de las funciones establecidas, tiene la obligación de brindar apoyo a las diferentes áreas cuando sea necesario.
6. Dar apoyo al contador, proporcionando toda la información necesaria para que realice su trabajo

CAPÍTULO IV. DE LAS PROHIBICIONES.

Art. 11.- Está expresamente prohibido a los empleados dentro de la jornada de trabajo.

1. Recibir visitas de allegados y familiares por más de cinco minutos de modo que interrumpen su actividad.

2. Usar celulares dentro del local.
3. Las carteras y accesorios que traen consigo los empleados y empleadas, deberán ser depositados en un lugar previsto para ello en el local.
4. El uso de útiles de oficina como calculadoras, perforadoras, cintas adhesivas, grapadoras, plumas, son de uso exclusivo del local, por lo que al final de cada jornada de trabajo deberán dejarse en su sitio.

CAPITULO IV. DE LAS SANCIONES.

Art. 10.- Serán consideradas faltas leves las mismas que serán causas de llamada de atención verbal o por escrito, las siguientes:

1. El atraso al puesto de trabajo sin justificación .
2. Faltar al puesto de trabajo sin informar al propietario por una ocasión
3. La falta de cordialidad y amabilidad en el trato para con los dueños, los compañeros empleados y especialmente para con los clientes.

Art. 11.- Serán consideradas faltas graves, las mismas que pueden ir desde amonestación por escrito hasta sanción pecuniaria, las siguientes:

1. El atraso por dos ocasiones al lugar de trabajo sin justificativo alguno.
2. La falta al lugar de trabajo sin justificativo y sin conocimiento del patrono.
4. La falta de compostura por parte del empleado durante la jornada laboral, que perjudique la buena imagen y el prestigio del establecimiento.
5. La agresión de palabra u obra a los compañeros empleados, a los propietarios o al cliente.

CAPITULO V . CAUSAS PARA DESPIDO.

Art. 12.- Serán sometidos a despido irreversible los empleados que incurran en las siguientes faltas graves.

1. El atraso repetitivo injustificado.
2. La falta al lugar de trabajo por más de dos ocasiones sin presentar justificativos.
3. Reincidir en la falta tipificada en el numeral 4 del artículo anterior pese a la amonestación escrita.
4. El incurrir en actos de dolo, hurto o robo de los bienes o mercaderías del establecimiento comercial, sin perjuicio de la sanción penal a la que se someterá el caso.
5. Ser autores intelectuales, materiales o cómplices de actos de robo, sabotaje, o cualquier acto que perjudique al establecimiento.
6. Incurrir en actos que perjudiquen la integridad física y moral de compañeros, propietarios o clientes del local comercial.
7. Realizar actividades de espionaje, fuga de información de los secretos de comercialización, de administración, o cualquier otra aspecto que son de absoluta reserva y propiedad del empleador.

CAPÍTULO VI. DISPOSICIONES GENERALES.

Art.12.- Los casos que no están previstos en el presente Reglamento, será resuelto por el propietario del establecimiento, en sujeción al Código del Trabajo o se someterán a las autoridades competentes.

Art. 13.- El presente Reglamento, entrará en vigencia a partir del 27 de junio del 2003.

Ing. Ángel Gonzalo Cedeño Cedeño.
GERENTE PROPIETARIO.



CIB-ESPOL

Anexo # 8



EVALUACIÓN SOBRE LA METODOLOGÍA DE CAPACITACIÓN

Por favor llene esta encuesta con la más absoluta libertad y sinceridad.

1.- Ha sido de su entera satisfacción el desenvolvimiento del expositor y el tema tratado?

2.- ¿Qué otra capacitación considera que debe proporcionar la Institución para alcanzar el objetivo propuesto?

Detalle del tema o aspecto:

3.- ¿Qué debe hacer la Institución para proporcionar excelencia en el servicio?

En relación al cliente interno

En relación al cliente externo

4.- Detalle otras sugerencias que usted considere conveniente:

Fecha: _____

"Mejoramiento continuo significa buscar la calidad progresivamente, iniciando con la mejora continua de nuestra vida personal o de trabajo"



CIB-ESPOL

Anexo #9



ENCUESTA DE EVALUACIÓN INTERNA

Fecha: _____
Hora: _____
Tiempo que trabaja en la Institución: _____
Edad: _____

1.- ¿Cómo considera el clima laboral ?

Excelente Bueno Regular Malo

2.- A su criterio en su área laboral se trabaja en equipo?

Si No

¿Qué recomienda? _____

3.- ¿Qué le agrada de su trabajo ?

4.- ¿Qué le disgusta de su trabajo?

5.- Cuáles son los errores más comunes que usted comete en su puesto de trabajo? ¿Por qué se producen?

6.- ¿Qué dificultades tiene para realizar mejor su trabajo y satisfacer las necesidades del cliente?

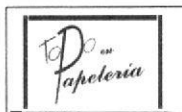
7.- ¿Qué necesita para cumplir mejor su trabajo? (Detállelos)

Equipos: _____
Aspecto físico: _____
Folletería: _____
Materiales: _____
Capacitación: _____
Otros: _____

8.- Detalle otras sugerencias que considere para mejorar la calidad del trabajo y del servicio?

9.- Las actividades realizadas para fomentar la integración son las adecuadas? ¿Qué recomienda?.

Anexo #10



REGISTRO BÁSICO INDIVIDUAL DE PRODUCTIVIDAD

Nombre del Empleado:

Código:

Año:.....

DÍAS	MESES											
	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC
1												
2												
3												
4												
5												
6												
7												
8												
9												
10												
11												
12												
13												
14												
15												
16												
17												
18												
19												
20												
21												
22												
23												
24												
25												
26												
27												
28												
29												
30												
TOTAL												

- Dh :** Demora hora de llegada (minutos)
- Di:** Demora en lunch
- Aj:** Ausencia justificada
- Ai:** Ausencia injustificada
- Ae:** Ausencia por enfermedad
- Au:** Ausencia de un día completo
- Av:** Ausencia por vacaciones
- TOTAL:** Calcular el tiempo total en horas no trabajadas



CIB-ESPOL

Anexo #11

TODO EN PAPELERÍA ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA

Periodo comprendido del 1 de Enero del 2003 al 31 de Diciembre del 2003

ACTIVOS		PASIVOS		
ACTIVO DISPONIBLE		PASIVO CORRIENTE		40,000.00
Caja	550.00	Proveedores	40,000.00	
Banco	8,956.99	Préstamos de socios	0.00	
ACTIVO EXIGIBLE		PATRIMONIO		150,916.99
Cuentas por cobrar	20,000.00	Capital Propio	76,974.54	
ACTIVO REALIZABLE		Utilidad de Ejercicio Anterior	29,000.00	
Inventario	150,000.00	Utilidad del presente ejercicio	44,942.45	
ACTIVO FIJO				
Muebles y Enseres	4,000.00			
Máquinas y Equipos	6,910.00			
Vehículo	5,000.00			
Depreciación Acum. Muebles y Enseres	-1,600.00			
Depreciación Acum. Máq. y Equipo de Oficina	-1,900.00			
Depreciación Acum. De vehículo	-1,000.00			
TOTAL ACTIVOS		TOTAL PASIVO Y CAPITAL		190,916.99
	9,506.99			
	20,000.00			
	150,000.00			
	11,410.00			
	190,916.99			



Anexo #12

Margen de Contribución 25.00%

TODO EN PAPELERIA ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS

Periodo comprendido del 1 de Enero del 2003 al 31 de Diciembre del 2003

INGRESOS

Ventas productos y servicios	555,414.90
COSTO DE VENTAS	416,561.18
UTILIDAD BRUTA	138,853.73

GASTOS OPERACIONALES

GASTOS ADMINISTRATIVOS

GASTOS ADMINISTRATIVOS	41,125.58
Sueldos de Administración	16,460.00
Mantenimiento de Equipos de trabajo	50.00
Alicuotas	960.00
Mantenimiento de locales	1,480.00
Suministros de Oficina	500.00
Telefono	1,750.00
Luz	910.00
Consumo de agua	241.75
Movilización y viáticos	692.00
Depreciación muebles y enseres	400.00
Depreciación equipos de oficina	345.00
Depreciación vehículo	1,000.00
Alimentación del personal	5,853.63
Arriendo	10,483.20

GASTOS DE VENTAS

GASTOS DE VENTAS	25,670.18
Sueldo de Ventas	18,500.00
Gastos de Papelería	785.00
Combustible y mantenimiento de vehículos	2,800.00
Mantenimiento de copadoras	1,852.18
Depreciación equipos y máquinas trabajo	346.00
Publicidad	1,387.00

TOTAL DE GASTOS OPERACIONALES	66,795.76
UTILIDAD OPERACIONAL	72,057.97

OTROS INGRESOS	0.00
OTROS GASTOS	1,560.00
Gastos de Intereses	960.00
Gastos varios	600.00
DIFERENCIA	-1,560.00

UTILIDAD O PÉRDIDA NETA	70,497.97
15% Participación Trabajadores	10,574.69
UTILIDAD GRAVABLE	59,923.27
25% Impuesto a la Renta	14,980.82
UTILIDAD NETA	44,942.45

Anexo #13

DEPRECIACIONES POR EL MÉTODO DE LÍNEA RECTA EXPRESADO EN DÓLARES

ACTIVOS	VALOR	%	ANOS DE VIDA ÚTIL	DEPREC. ANUAL
Edificio	50,000.00	4.00%	25	2,000.00
Equipos de Computación	13,000.00	20.00%	5	2,600.00
Equipos de Oficina	1,000.00	10.00%	10	100.00
Equipos de Trabajo	3,460.00	10.00%	10	346.00
Muebles y Enseres	4,000.00	10.00%	10	400.00

Elaborado por las Autoras

Método: Línea Recta sin valor residual



CIB-ESPOL

Anexo #14

Capital: \$150,000.00 **Dividendo Mensual:** \$3,568.47
Tasa: 15.00% **Plazo:** 60 meses

TABLA DE AMORTIZACIÓN

Periodo	Capital	Intereses	Dividendo	Cap. Reducido
				150,000.00
1	1,693.47	1,875.00	3,568.47	148,306.53
2	1,714.64	1,853.83	3,568.47	146,591.89
3	1,736.07	1,832.40	3,568.47	144,855.82
4	1,757.77	1,810.70	3,568.47	143,098.05
5	1,779.74	1,788.73	3,568.47	141,318.30
6	1,801.99	1,766.48	3,568.47	139,516.31
7	1,824.52	1,743.95	3,568.47	137,691.80
8	1,847.32	1,721.15	3,568.47	135,844.47
9	1,870.41	1,698.06	3,568.47	133,974.06
10	1,893.79	1,674.68	3,568.47	132,080.27
11	1,917.47	1,651.00	3,568.47	130,162.80
12	1,941.44	1,627.03	3,568.47	128,221.36
13	1,965.70	1,602.77	3,568.47	126,255.66
14	1,990.27	1,578.20	3,568.47	124,265.39
15	2,015.15	1,553.32	3,568.47	122,250.23
16	2,040.34	1,528.13	3,568.47	120,209.89
17	2,065.85	1,502.62	3,568.47	118,144.05
18	2,091.67	1,476.80	3,568.47	116,052.38
19	2,117.82	1,450.65	3,568.47	113,934.56
20	2,144.29	1,424.18	3,568.47	111,790.27
21	2,171.09	1,397.38	3,568.47	109,619.18
22	2,198.23	1,370.24	3,568.47	107,420.95
23	2,225.71	1,342.76	3,568.47	105,195.24
24	2,253.53	1,314.94	3,568.47	102,941.71
25	2,281.70	1,286.77	3,568.47	100,660.01
26	2,310.22	1,258.25	3,568.47	98,349.79
27	2,339.10	1,229.37	3,568.47	96,010.70
28	2,368.34	1,200.13	3,568.47	93,642.36
29	2,397.94	1,170.53	3,568.47	91,244.42
30	2,427.91	1,140.56	3,568.47	88,816.51
31	2,458.26	1,110.21	3,568.47	86,358.24
32	2,488.99	1,079.48	3,568.47	83,869.25
33	2,520.10	1,048.37	3,568.47	81,349.15
34	2,551.61	1,016.86	3,568.47	78,797.54
35	2,583.50	984.97	3,568.47	76,214.04
36	2,615.79	952.68	3,568.47	73,598.24
37	2,648.49	919.98	3,568.47	70,949.75
38	2,681.60	886.87	3,568.47	68,268.15
39	2,715.12	853.35	3,568.47	65,553.04
40	2,749.06	819.41	3,568.47	62,803.98
41	2,783.42	785.05	3,568.47	60,020.56
42	2,818.21	750.26	3,568.47	57,202.35
43	2,853.44	715.03	3,568.47	54,348.91
44	2,889.11	679.36	3,568.47	51,459.80
45	2,925.22	643.25	3,568.47	48,534.57
46	2,961.79	606.68	3,568.47	45,572.79
47	2,998.81	569.66	3,568.47	42,573.98
48	3,036.30	532.17	3,568.47	39,537.68
49	3,074.25	494.22	3,568.47	36,463.43
50	3,112.68	455.79	3,568.47	33,350.76
51	3,151.59	416.88	3,568.47	30,199.17
52	3,190.98	377.49	3,568.47	27,008.19
53	3,230.87	337.60	3,568.47	23,777.32
54	3,271.25	297.22	3,568.47	20,506.07
55	3,312.14	256.33	3,568.47	17,193.92
56	3,353.55	214.92	3,568.47	13,840.38
57	3,395.47	173.00	3,568.47	10,444.91
58	3,437.91	130.56	3,568.47	7,007.00
59	3,480.88	87.59	3,568.47	3,526.12
60	3,526.12	44.08	3,568.47	0.00



CIB-ESPOL

Anexo # 15

Margen de Contribución	25.00%
Tasa de Crecimiento de Ventas (PIB)	7.88%
Tasa de Inflación	5.30%

TODO EN PAPELERIA PROYECCIÓN DEL ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS SIN REINGENIERÍA EXPRESADO EN DOLARES

	1	2	3	4	5
	2005	2006	2007	2008	2009
INGRESOS					
Ventas productos y servicios	951,727.81	1,026,723.96	1,107,629.81	1,194,911.04	1,289,070.03
COSTO DE VENTAS (75%)	713,795.86	770,042.97	830,722.36	896,183.28	966,802.52
UTILIDAD BRUTA	237,931.95	256,680.99	276,907.45	298,727.76	322,267.51
GASTOS OPERACIONALES					
GASTOS ADMINISTRATIVOS	49,510.46	52,095.02	54,816.58	57,682.37	60,700.05
Sueldos de Administración	19,916.60	20,972.18	22,083.71	23,254.14	24,486.61
Mantenimiento de Equipos de trabajo	160.00	168.48	177.41	186.81	196.71
Alicuotas	1,204.22	1,268.05	1,335.25	1,406.02	1,480.54
Mantenimiento de locales	1,856.51	1,954.91	2,058.52	2,167.62	2,282.50
Suministros de Oficina	627.20	660.44	695.45	732.30	771.12
Teléfono	2,195.20	2,311.55	2,434.06	2,563.06	2,698.90
Luz	1,141.50	1,202.00	1,265.71	1,332.79	1,403.43
Consumo de agua	303.25	319.32	336.25	354.07	372.83
Movilización y viáticos	868.04	914.05	962.50	1,013.51	1,067.22
Depreciación muebles y enseres	400.00	400.00	400.00	400.00	400.00
Depreciación equipos de oficina	345.00	345.00	345.00	345.00	345.00
Alimentación del personal	7,342.79	7,731.96	8,141.76	8,573.27	9,027.65
Arriendo	13,150.13	13,847.08	14,580.98	15,353.77	16,167.52
GASTOS DE VENTAS	30,882.93	32,501.39	34,205.62	36,000.18	37,889.86
Sueldo de Ventas	22,385.00	23,571.41	24,820.69	26,136.19	27,521.40
Gastos de Papelería	984.70	1,036.89	1,091.85	1,149.72	1,210.65
Combustible y mantenimiento de vehículos	3,104.00	3,268.51	3,441.74	3,624.16	3,816.24
Mantenimiento de copiadoras	2,323.37	2,446.51	2,576.18	2,712.72	2,856.49
Depreciación equipos y máquinas trabajo	346.00	346.00	346.00	346.00	346.00
Publicidad	1,739.85	1,832.06	1,929.16	2,031.41	2,139.07
TOTAL DE GASTOS OPERACIONALES	80,393.39	84,596.41	89,022.20	93,682.55	98,589.91
UTILIDAD OPERACIONAL	157,538.57	172,084.58	187,885.25	205,045.21	223,677.60
OTROS INGRESOS	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
OTROS GASTOS	752.64	792.53	834.53	878.76	925.34
Gastos varios	752.64	792.53	834.53	878.76	925.34
DIFERENCIA	-752.64	-792.53	-834.53	-878.76	-925.34
UTILIDAD O PÉRDIDA NETA	156,785.93	171,292.05	187,050.72	204,166.44	222,752.26
15% Participación Trabajadores	23,517.89	25,693.81	28,057.61	30,624.97	33,412.84
UTILIDAD GRAVABLE	133,268.04	145,598.24	158,993.11	173,541.48	189,339.42
25% Impuesto a la Renta	33,317.01	36,399.56	39,748.28	43,385.37	47,334.86
UTILIDAD NETA	99,951.03	109,198.68	119,244.83	130,156.11	142,004.57



CIB-ESPOL

Anexo # 16

Margen de Contribución	25.00%	
Tasa de Crecimiento de Ventas (Incr. Productividad)	36.11%	% de incremento en las ventas a partir del segundo año de la reingeniería
Tasa de Inflación	5.30%	

PROYECCIÓN DEL ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS CON REINGENIERÍA EXPRESADO EN DOLARES

	1 2005	2 2006	3 2007	4 2008	5 2009
UTILIDAD O PÉRDIDA NETA SIN REING.	156,785.93	171,292.05	187,050.72	204,166.44	222,752.26
(+) Incremento en Ventas	343,668.91	360,852.36	378,894.98	397,839.72	417,731.71
(-) Costo de Ventas Incrementadas	257,751.68	270,639.27	284,171.23	298,379.79	313,298.78
(+) Ahorro en pago de Arriendo	13,150.13	13,847.08	14,580.98	15,353.77	16,167.52
(+) Ahorro en pago de Aícuotas	1,204.22	1,268.05	1,335.25	1,406.02	1,480.54
(-) Incremento Pago de Luz	380.50	400.67	421.90	444.26	467.81
(-) Incremento Sueldos de Administración	2,883.40	3,036.22	3,197.14	3,366.59	3,545.02
(-) Incremento Sueldos de Ventas	10,095.00	10,630.04	11,193.43	11,786.68	12,411.37
(-) Incremento en Publicidad	391.35	412.09	433.93	456.93	481.15
(-) Capacitación y Entrenamiento	300.00	315.90	332.64	350.27	368.84
(-) Gastos de Intereses	21,043.00	17,541.99	13,478.17	8,761.08	3,285.09
(-) Depreciaciones	5,100.00	5,100.00	5,100.00	5,100.00	5,100.00
UTILIDAD Ó PERDIDA NETA/REINGEN.	216,864.25	239,183.36	263,533.48	290,120.35	319,173.98
15% Participación Trabajadores	32,529.64	35,877.50	39,530.02	43,518.05	47,876.10
UTILIDAD GRAVABLE	184,334.61	203,305.86	224,003.46	246,602.30	271,297.88
25% Impuesto a la Renta	46,083.65	50,826.46	56,000.86	61,650.57	67,824.47
UTILIDAD NETA/REINGENIERÍA	138,250.96	152,479.39	168,002.59	184,951.72	203,473.41



Anexo #17

TODO EN PAPELERIA ESTADO DEL FLUJO DE EFECTIVO SIN REINGENIERÍA EXPRESADO EN DOLARES

		1	2	3	4	5
	2004	2005	2006	2007	2008	2009
INGRESOS OPERACIONALES		938,915.19	1,012,815.73	1,092,539.64	1,178,545.79	1,271,329.23
Ventas de Productos y Servicios		951,727.81	1,026,723.96	1,107,629.81	1,194,911.04	1,289,070.03
	Contado 80%	761,382.25	821,379.17	886,103.85	955,928.83	1,031,256.02
	Crédito 20%	176,441.94	190,345.56	205,344.79	221,525.96	238,982.21
Depreciaciones		1,091.00	1,091.00	1,091.00	1,091.00	1,091.00
EGRESOS OPERACIONALES		794,189.24	854,639.38	919,744.56	989,865.83	1,065,392.43
Costos de Ventas		713,795.86	770,042.97	830,722.36	896,183.28	966,802.52
Gastos de Ventas		30,882.93	32,501.39	34,205.62	36,000.18	37,889.86
Gastos de Administración		49,510.46	52,095.02	54,816.58	57,682.37	60,700.05
FLUJO DE CAJA OPERACIONAL		144,725.94	158,176.35	172,795.08	188,679.96	205,936.80
INGRESOS NO OPERACIONALES		0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
EGRESOS NO OPERACIONALES		57,587.54	62,885.90	68,640.42	74,889.10	81,673.03
Impuestos		33,317.01	36,399.56	39,748.28	43,385.37	47,334.86
Reparto de Utilidades para Trabajadores		23,517.89	25,693.81	28,057.61	30,624.97	33,412.84
Gastos Varios		752.64	792.53	834.53	878.76	925.34
FLUJO NO OPERACIONAL		-57,587.54	-62,885.90	-68,640.42	-74,889.10	-81,673.03
FLUJO DE EFECTIVO GENERAL		87,138.41	95,290.45	104,154.66	113,790.86	124,263.77



Anexo # 18

ESTADO DEL FLUJO DE EFECTIVO CON REINGENIERÍA
EXPRESADO EN DOLARES

	2004	1 2005	2 2006	3 2007	4 2008	5 2009
FLUJO DE EFECTIVO GENERAL S/R		87,138.41	95,290.45	104,154.66	113,790.86	124,263.77
INGRESOS OPERACIONALES		280,035.13	362,515.67	380,386.45	399,150.77	418,853.31
Incremento Ventas de Productos y Servicios		343,668.91	360,852.36	378,894.98	397,839.72	417,731.71
Contado 80%		274,935.13	288,681.89	303,115.98	318,271.78	334,185.37
Crédito 20%			68,733.78	72,170.47	75,779.00	79,567.94
Depreciaciones		5,100.00	5,100.00	5,100.00	5,100.00	5,100.00
EGRESOS OPERACIONALES		271,801.94	285,434.18	299,750.28	314,784.53	330,572.97
Costos de Ventas Incrementadas		257,751.68	270,639.27	284,171.23	298,379.79	313,298.78
(-) Incremento Pago de Luz		380.50	400.67	421.90	444.26	467.81
(-) Incremento Sueldos de Administración		2,883.40	3,036.22	3,197.14	3,366.59	3,545.02
(-) Incremento Sueldos de Ventas		10,095.00	10,630.04	11,193.43	11,786.68	12,411.37
(-) Incremento en Publicidad		391.35	412.09	433.93	456.93	481.15
(-) Capacitación y Entrenamiento		300.00	315.90	332.64	350.27	368.84
FLUJO DE CAJA OPERACIONAL		95,371.60	172,371.94	184,790.84	198,157.11	212,544.11
INGRESOS NO OPERACIONALES		14,354.35	15,115.13	15,916.23	16,759.79	17,648.06
Ingresos por Préstamo	150,000.00					
Aportación del Propietario	53,000.00					
(+) Ahorro en pago de Arriendo		13,150.13	13,847.08	14,580.98	15,353.77	16,167.52
(+) Ahorro en pago de Alicuotas		1,204.22	1,268.05	1,335.25	1,406.02	1,480.54
EGRESOS NO OPERACIONALES		64,600.03	67,432.24	70,546.64	73,979.94	77,775.64
Inversión	188,000.00					
Capital de Operación	15,000.00					
Pago de Intereses		21,043.00	17,541.99	13,478.17	8,761.08	3,285.09
Pago del Capital		21,778.64	25,279.65	29,343.47	34,060.56	39,537.68
Impuestos (diferencia)		12,766.64	14,426.90	16,252.59	18,265.21	20,489.61
Reparto de Utilidades para Trabajadores(diferencia)		9,011.75	10,183.70	11,472.41	12,893.09	14,463.26
FLUJO NO OPERACIONAL		-50,245.68	-52,317.11	-54,630.41	-57,220.14	-60,127.58
FLUJO DE EFECTIVO GENERAL	0.00	45,125.92	120,054.82	130,160.43	140,936.96	152,416.54
TIR CON REINGENIERÍA		40.71%				
TIR INCREMENTAL		10.36%				

