ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL

FACULTAD DE CIENCIAS HUMANÍSTICAS Y ECONÓMICAS

TESIS DE GRADO

DIAGNÓSTICO, PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA Y DISEÑO DE UNA NUEVA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL ORIENTADA A PROCESOS, DENTRO DE LA EMPRESA COMERCIAL “ALMACENES JUANITO”

Previo a la obtención del título de:

INGENIERÍA COMERCIAL Y EMPRESARIAL

Presentado por:

MARÍA VIVIANA ALCÍVAR MORALES

EVA GABRIELA VERA MERA

Director:

MSC. LÁZARO DIONISIO SUMBA QUIMÍ

2008

DEDICATORIA

A Dios, mi familia y amigos por
su compañía, apoyo y cariño.

María Viviana Alcívar Morales

DEDICATORIA

A Dios, a mi querida Madre, y a
mis buenos amigos

Gabriela Vera Mera

AGRADECIMIENTO

A ***DIOS*** por las bendiciones que cada día derrama sobre mi vida**.** A mis papis por su amor incondicional, a mi abuelita por su compañía y cariño en tantas noches de trabajo y a mis amigos Lázaro, Leticia y Rubén por transmitirme fuerza, voluntad y conocimiento, en el camino hacia la conquista de esta meta.

María Viviana Alcívar Morales

AGRADECIMIENTO

Primero a ***DIOS*** por todas y cada una de sus bendiciones**.** A mi familia y amigos, pero de manera muy en especial quiero expresar mi sincero agradecimiento a Lázaro, Leticia, Rubén y Narcisa por su incondicional apoyo, dedicación y cariño brindado en la realización de este proyecto.

Gabriela Vera Mera

TRIBUNAL DE GRADUACIÓN

Ing. Oscar Mendoza Macías, Decano

PRESIDENTE

MSC. Lázaro Sumba Quimí

DIRECTOR DE TESIS

Ec. María Elena Murrieta Oquendo

VOCAL

Ing. Nelson Layedra

VOCAL

DECLARACIÓN EXPRESA

La responsabilidad por los hechos, ideas y doctrinas expuestas en este proyecto, corresponden exclusivamente a los autores y la propiedad intelectual de la misma a la Escuela Superior Politécnica del Litoral.

María Viviana Alcívar Morales

Eva Gabriela Vera Mera

ÍNDICE GENERAL

CAPÍTULO IV

CAPÍTULO V

ÍNDICE DE ANEXOS

ÍNDICE DE GRÁFICOS

ÍNDICE DE FIGURAS

ÍNDICE DE TABLAS

INTRODUCCIÓN

Las pequeñas y medianas empresas cumplen un rol fundamental en el desarrollo económico mundial, al generar empleo y bienestar a la población. En muchos países en vías de desarrollo representan el sector más dinámico de la economía, brindando un relevante componente de competencia, así como también de ideas, productos y trabajos nuevos; abriéndose espacios en las economías locales y regionales, enfrentando a los problemas y externalidades del día a día.

En Ecuador debido a la crisis de los años noventa, y del auge de la tecnología en el mundo, todas las empresas han visto la necesidad de adaptarse a los cambios y de aplicar nuevas formas de administrar sus negocios, con el fin optimizar recursos y minimizar costos y poder así, hacer frente y competir en un mercado que cada vez es mas exigente. La dinámica de mercado que rige el mercado manabita y la clara necesidad de cambios profundos en "Almacenes Juanito", son las principales razones que dieron origen al actual proyecto.

El presente estudio iniciará con una fase de exploración y diagnóstico, en la que se utilizará metodología investigativa que permita determinar el tipo de clientes, competidores existentes en el mercado, y otros aspectos importantes de la empresa. Además se analizará la actual estructura organizacional y se definirá la línea base que servirá de punto de partida. Posteriormente se evaluará diferentes estructuras y modelos organizacionales exitosos y se estudiará el impacto de aplicar la Filosofía empresarial orientada al diseño y administración procesos (Business Process Management), cuyo objetivo es mejorar la eficiencia a través de la gestión sistemática de los procesos de negocio, es decir, se buscará diseñar y gestionar la nueva estructura organizacional y todos los aspectos en términos de procesos de “Almacenes Juanito”, con la ayuda de sistemas de información puntuales, relevamiento de procesos a partir de la línea base de partida y aplicación de los correctivos propuestos de manera continua.

BPM, encierra una moderna filosofía de administración basada procesos, que constituye hoy en día una de las formas de alcanzar las metas gerenciales, a través de la integración de los procesos de las distintas areas o departamentos a lo largo de la cadena de suministros de la empresa, ha sido aplicada con éxito en empresas en de países desarrollados, ya que este modelo de administración implica, un rediseño radical de los procesos y mejoras significativas y actuales en áreas claves de rendimiento tales como calidad, desempeño y servicios, no importa como evolucione el modelo o el nivel de complejidad de los procesos. Esta filosofía desarrolla mecanismos que permiten detectar rápidamente los cambios en las preferencias de los clientes metas, mejorando significativamente el desempeño y el nivel de cumplimiento de objetivos dentro la organización.

El presente proyecto y sus resultados serán una propuesta viable y valiosa para los administradores de “Almacenes Juanito”, pues les permitirá cambiar su manera de administrar, mejorando la capacidad y eficiencia de la empresa para responder ágilmente a los cambios del mercado, aumentando su valor y beneficios a través del tiempo y maximizando las oportunidades de negocio existentes.

CAPÍTULO I

1 LA COMPAÑÍA

1.1. PROPÓSITO DEL NEGOCIO

La empresa comercial “Almacenes Juanito” , a quien de ahora en adelante se denominará “AJ”, es un negocio familiar que nació, con el fin de ofrecer a la comunidad manabita “Soluciones de espacio y confort que hagan más agradables sus vidas”, a través diferentes opciones de muebles para hogar y oficina, así como otros productos relacionados en las marcas: Paraíso, Chaide & Chaide, Dinastig y Regina, Sin embargo hace dos años la administración decidió ofrecer ciertos productos de la línea blanca, y de bazar y tapicería debido a pedidos de sus clientes.

Los modernos conceptos de administración tiene como fin una adecuada dirección empresarial orientada a la satisfacción total del cliente meta; “AJ” tiene como principal objetivo, brindar a través de un servicio cálido y personalizado, las mejores soluciones a las necesidades de productos para el hogar y oficina, posicionándose así, como líder a nivel provincial del mercado comercial manabita y a través de esto, maximizar sus beneficios utilizando eficientemente sus recursos, lo cual, se puede hacer realidad con un perfil bien definido de clientes, acertadas estrategias y una correcta planificación, organización, y dirección.

Hoy en día, “AJ” busca mejorar su administración actual, con el fin de asegurar su crecimiento sostenido en un mercado empresarial, que cada vez es más competitivo.

1.2. ANTECEDENTES Y EVOLUCIÓN DE “ALMACENES JUANITO”

“A J” nació tras la búsqueda que iniciaron dos jóvenes emprendedores, para prolongar un negocio familiar iniciado hace más de cuatro décadas por Víctor Alejandro Alcívar Vera. El concepto inicial del negocio, era “Mueblería Juanito”, nombre que representa hasta ahora su razón social, originalmente sólo ofrecía las líneas de muebles y colchones, en el local ubicado en la cabecera cantonal Calceta, pero con el pasar de los años se fue incorporando línea blanca y otros productos para el hogar debido a solicitud de sus clientes, y en el año 2007 abrió una sucursal en el cantón Chone de la misma provincia.

“AJ”, inició sus actividades comerciales el 10 de julio de 1991, con un capital de S/. 2’000.000 de sucres, moneda que regía el País en aquel entonces, equivalente actualmente a $80. Dentro de sus políticas de pago solo existía el “pago al contado”, luego se aplico el “sistema acumulativo”, el cual tuvo algunos problemas debido a experiencias de fraude en negocios similares que ya habían desaparecido del mercado. Cabe indicar que en el sistema acumulativo la mercadería tiene un precio sin recargo y se entrega al final del periodo de abonos. Por último se aplicó el sistema de pagos a crédito, pero bajo medidas de restricción.

Uno de los atributos distintivos de “AJ” ha sido el servicio de entrega a domicilio de la mercadería sin recargo alguno, esta se ha convertido en una estrategia utilizada desde la concepción del negocio por los administradores de la empresa.

En el año 1998, el País atravesó una severa recesión económica que afectó a todos sus sectores productivos. Este año fue crítico para los administradores de “AJ” porque además de la crisis económica que atravesaba el País, se vio afectado por la delincuencia, lo que provocó fuertes problemas de liquidez y una elevada cartera vencida en el negocio, los cuales fueron superados con endeudamiento y créditos a instituciones financieras. En el año 2003, nuevamente existieron problemas financieros que ocasionaron que la empresa vuelva a endeudarse, para superar dichos inconvenientes. De allí en adelante se han venido manejando parámetros relativamente estables en la parte financiera, gracias al esfuerzo y trabajo de sus administradores.

“AJ” se ha visto afectado por externalidades positivas y negativas tanto a nivel cantonal como provincial. La sucursal ubicada en Calceta, se ha visto afectada positivamente por la migración de la población de áreas rurales a la cabecera cantonal en busca de una mejor educación para sus familias, la apertura de la ESPAM *(Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí)*, que ha creado fuentes de empleo, mejoró el negocio de alquiler de departamentos y aumento las demanda en muebles y demás enseres para el hogar, la gestión para la electrificación de zonas rurales por parte de la municipalidad del Cantón Bolívar ha permitido llevar la energía eléctrica a más hogares, aumentando así la demanda de electrodomésticos. Por otra parte han generado empleo, movimiento financiero y promovido de manera beneficiosa el comercio del Cantón, la creación de cooperativas de crédito y bancos comunales, así como también la apertura de una agencia del Banco del Pichincha; por último, la construcción de la Presa la Esperanza, que ha creado fuentes de trabajo, y que se espera que con la culminación del proyecto de "Sistema de riego Carrizal-Chone", genere un gran impacto positivo en el área agrícola y pecuaria de la zona.

Mientras Calceta crecía comercialmente, Chone se encontraba sumergido en una crisis político administrativa que envolvió al cantón en inseguridad y caos, afectando así a todos los sectores económicos del mismo. Con todos los problemas, el área comercial de Chone empezó a decaer, provocando el cierre de negocios o su traslado a cantones vecinos; es por eso que en Calceta aumentó la oferta de negocios comerciales. Pesé a los inconvenientes que enfrentó Chone, la sucursal de "AJ" logró sobrevivir y mantenerse en el mercado.

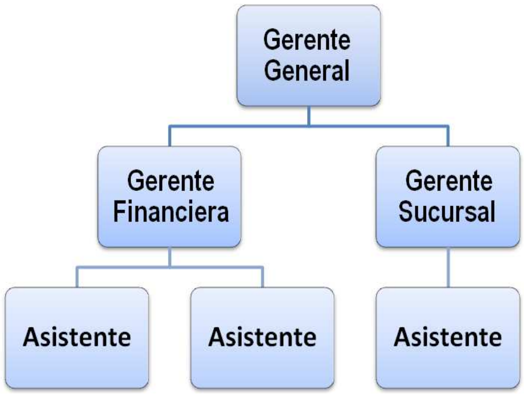
1.3 INFORMACIÓN GENERAL DE LA EMPRESA

1.3.1 ORGANIGRAMA DE LA EMPRESA Y FUNCIÓN DEL PERSONAL

Como se observa en la figura 1, la actual estructura organizacional es vertical, lo que centra las decisiones importantes de la empresa exclusivamente en los gerentes, haciendo que el negocio funcione estrictamente con la presencia de ellos.

El personal actualmente no tiene bien definidas sus funciones, por lo que cumplen ordenes diarias de los administradores, quienes son los que establecen las decisiones y prioridades del día a día en la empresa, sin delegar responsabilidades a sus subordinados, lo que causa serios problemas logísticos y organizacionales.

Figura Nº 1: Organigrama Actual "Almacenes Juanito"



Fuente: ·Almacenes Juanito"
Elaborado por: Las Autoras

El Gerente General es el Señor Víctor Alcívar, él personalmente se encarga de todo el manejo operativo, de las ventas y logística del negocio, es la persona que tiene la última palabra en todas las decisiones de la empresa.

La Gerente Financiera es la señora María Morales, ella se encarga de las ventas y todas las finanzas del negocio, en conjunto con Víctor Alcívar toma las decisiones financieras y de endeudamiento de la empresa.

La gerente de la sucursal de Chone es la señora Monserrate Zambrano, ella se encarga totalmente de la administración de la sucursal siguiendo las indicaciones del gerente general.

1.3.2 ESTRUCTURA FINANCIERA

La empresa comercial "AJ", actualmente no cuenta con un plan de cuentas, que clasifique estructuralmente sus gastos y costos, sin embargo se conoce que los principales rubros de gastos son: por luz, agua, sueldos y suministros. Es importante anotar, que es notoria la necesidad de adecuar más bodegas para almacenar los productos, pues actualmente el espacio es reducido y no permite tener los productos guardados de manera eficiente.

El mayor porcentaje del costo de venta, son los precios de compra de los proveedores, Cabe indicar que los precios que tienen los productos, los administradores los establecen de manera empírica en función a los gastos incurridos en cada uno de los artículos y sumándole el margen de ganancia requerido por ellos, pero sin ningún tipo de estudio que permita conocer el verdadero costo de venta de los productos de "AJ".

El departamento financiero a través del tiempo ha venido desempeñado un papel muy importante en la operación y éxito de la empresa, como se menciono antes, esta área la maneja la Sra. María Morales, quien se ocupa de distribuir racionalmente los recursos financieros, estar pendiente del flujo de caja diario y de las obligaciones que tiene la empresa, así también se encarga del manejo de las relaciones con instituciones financieras, sus movimientos, créditos y demás similares; ella pese a no contar con todas las herramientas que facilite su labor ni con una asistente en el área contable, durante el tiempo de vida de "AJ", su área y gestión han sido uno de los pilares más importantes en el desarrollo de la empresa.

1.3.3 PROCESO OPERATIVO

"AJ" posee cuatro líneas o unidades de negocio, la cuales son de: colchones, electrodomésticos, muebles y bazar y tapicería, es por ello, que el proceso operativo varía según la línea de producto. Los cuales se detallaran a profundad en el CAPÍTULO tres del presente proyecto.

1.3.5 DESCRIPCIÓN DE LAS UNIDADES ESTRATÉGICAS DE NEGOCIO

“AJ”, es un negocio comercial que ofrece una gama de productos y complementos en las líneas de muebles, electrodomésticos, colchones y bazar y tapicería. Ofrece juegos de comedor, de sala, de dormitorio, aparadores, cómodas, peinadoras, modulares, etc. en diferentes clases de madera como guayacán, tillo, laurel, amarillo bálsamo, moral y teca. En la línea de electrodomésticos se brindan cocinas, cocinetas, refrigeradoras, lavadoras, tostadoras, televisores, etc. en marcas como Mabe, Electrolux y Durex. Además, también se ofrece para el consumidor colchones en todas las medidas y marcas existentes en el mercado (Chaide & Chaide, Regina, Paraíso y Dinastig). Por último poseen una división de bazar y tapicería en donde ofrecen esponjas, corosiles, plásticos, yutes, accesorios de colchones y productos de bazar.

Los porcentajes de ganancia en los productos cambia según la línea a la pertenezcan y la calidad del mismo. A continuación se detalla los rangos en que fluctúa el porcentaje de ganancia en cada unidad estratégica de negocio.

Tabla Nº 1: Rango de Ganancia

Línea de Producto	**Rango de Ganancia**
Colchones	24% - 66%
Bazar y Tapicería	15% - 108%
Muebles	25% - 94%
Electrodomésticos	5% - 99%

Fuente: Área Financiera “Almacenes Juanito”
Elaborado por: Las autoras

Con respecto a la garantía por línea de productos tenemos:

- *Colchones:* los productos que son de marcas reconocidas y con trayectoria, traen su garantía de la fábrica, sin embargo también existen otros de menor calidad que no cuentan con garantía debido a su bajo costo.

- *Bazar y Tapicería:* No traen garantía.

- *Muebles:* Es política de la empresa, que todo trabajo en madera tenga garantía de aproximadamente dos años.

- *Electrodomésticos:* Todos cuentan con garantía y su periodo varía según el tipo de electrodoméstico.

1.3.6 FORMAS DE COMERCIALIZACIÓN

Manabí está divido en tres micro regiones, que son: la zona costera, interior montañosa y baja central, ver Tabla Nº 2.

"AJ" está presente en dos de las tres regiones, uno en la cabecera cantonal Calceta y otro en el cantón Chone, es por ello, que con el actual proyecto los administradores buscan información que les permita tomar decisiones acertadas acerca del crecimiento del negocio.

Tabla Nº 2: Micro Regiones Económicas de Manabí

Zona	Cantones Principales	Potencial para Desarrollar	Conecta a la Región
Costera	Sucre, San Vicente, Jama y Pedernales	El turismo, la acuacultura y el puerto marítimo.	A través de la vía marginal del Pacífico, con el norte y sur del País.
Baja Central	Tosagua, Bolívar, Junín y Pichincha	La avicultura, la ganadería de establo y cultivos de ciclo corto para la exportación, con tecnología de riego e infraestructura hidráulica para buen uso del recurso agua durante todo el año.	Con la provincia de los Ríos y el corredor transversal hacia la Sierra central y el Oriente ecuatoriano.
Inferior Montañosa	Chone, Flavio Alfaro y El Carmen	La ganadería y cultivos perennes.	Con la Sierra y Oriente norte del País.

Fuente. Boletín Municipal
Elaborado por: Las Autoras

1.4 IDENTIFICACIÓN DE LA COMPETENCIA

“AJ”, considera como competencia a todo negocio comercial, que tenga varias líneas de productos o sólo se dedique a una, es decir, distribuidoras de colchones, almacenes de electrodomésticos, mueblerías, ferreterías así también a aquellos que unen o mezclan ciertas líneas de producto. De forma general la competencia se puede resumir como se expone en la tabla del anexo 1.

1.5 TIPOS DE CLIENTE

"AJ" se ha ganado la confianza de sus clientes, gracias a la calidad de sus productos, honestidad en la negociación, buena atención y servicio al cliente antes y después de la compra, dichas características han definido desde su creación el servicio integral de "AJ", siendo las principales causas de lealtad en sus clientes.

Los administradores de "AJ", con los años de experiencia que tienen en el sector comercial, definen tres tipos de clientes:

1) Supremo: El que no pide descuento.

2) Clásico: El que pide un descuento normal.

3) Pesetero: El que ofrece pagar menos del costo del producto.

El cliente "Supremo", es el que no pide descuento y acepta el precio del producto sin complicaciones y realiza la compra inmediatamente. El "Clásico", es la clase de cliente que pide un pequeño descuento en su compra y la negociación dura un tiempo moderado. Por último, el cliente "Pesetero", es un cliente que valora mucho el precio, es complicado convencerlo de *"que el precio justifica al producto y su calidad"*, además con él las negociaciones son largas.

Con los años de experiencia que tienen en el mercado los administradores ya conocen al cliente y saben el trato que deben otorgarle. Con el presente proyecto los administradores buscan definir el perfil de su cliente en conjunto con una correcta segmentación del mercado.

1.6 MERCADO

1.6.1 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL NACIONAL

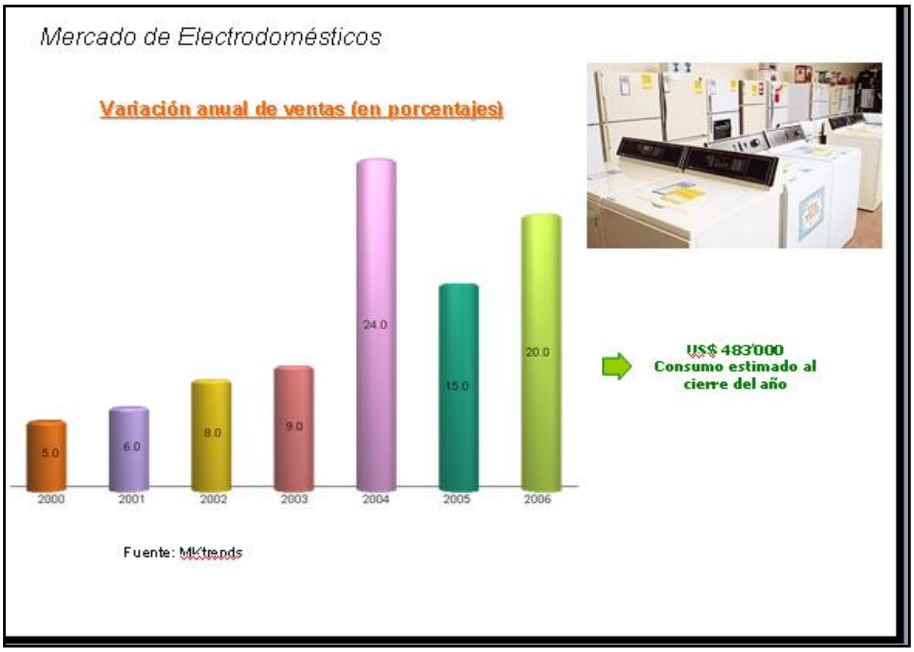
Para Ecuador el sector comercial representa la segunda actividad generadora de valor agregado, únicamente la explotación de minas y canteras la supera, pues incluye la producción petrolera; así lo dice un estudio de la Market Watch en el que se muestra que estos dos rubros hacen el 57% del total de ventas de las 500 mayores empresas del País como se puede observar en el Anexo 2. Del mismo modo, el comercio da empleo a más 1,2 millones de personas, lo que representa más del 20 % de la población ocupada, rubro superado solamente por las actividades agropecuarias. Según la Superintendencia de Compañías, las casi 3 000 empresas registradas son en su gran mayoría dedicadas al comercio. [1]

Mantener una moneda fuerte como el dólar ha contribuido al aumento del consumo y, por tanto, al desarrollo del sector comercial que ha crecido a tasas anuales superiores al 4%. Sin embargo, el comercio es muy sensible a la inestabilidad de un País, los consumidores se sienten inseguros de realizar gastos cuando existe incertidumbre acerca del futuro. [2]

Según la Investigadora de Mercados Mktrends a nivel nacional el mercado electrodoméstico formal sigue ostentando cifras de crecimiento sostenido a través del tiempo, *como se observa en el Gráfico 1.*

[1] Revista Market Watch – Dueño Editorial DINERO
2 Boletín Cámara de Comercio de Quito del 29 de agosto de 2007

Gráfico Nº 1: Mercado de Electrodomésticos



Fuente. MKTrends
Elaborado por: Mktrends

Así mismo, la industria nacional de muebles de madera en Ecuador ha tenido una tendencia al alza, aunque en su mayoría es eminentemente artesanal por ser de tradición familiar. La industria se caracteriza por el escaso avance tecnológico en el diseño y acabado de sus productos.

La oferta nacional de muebles presenta un alto grado de informalidad, dado que está integrada mayoritariamente por pequeñas y medianas empresas, cuya producción enfrentan problemas de calidad, y abastece al mercado interno a través del canal minorista tradicional. Estas empresas se caracterizan por invertir sus recursos en la extensión de sus procesos, más que en la incorporación de nuevas tecnologías para incrementar su productividad y eficiencia. Las empresas medianas y grandes, con mayor tecnología de producto, fabrican mayormente muebles de madera dirigidos a un mercado interno más exigente y a la exportación. Estos muebles son comercializados principalmente a través de tiendas especializadas, galerías comerciales o por pedido directo.[3]

Si bien es cierto el mercado comercial ha tenido en los últimos años una evolución favorable, también es importante resaltar que el tema de la migración en el Ecuador han tenido mucho que ver en esto, ayudando a la economía del País, pues conforme aumentan los niveles de emigración se incrementan las remesas enviadas a sus familiares a tal punto, que hoy en día el País depende económicamente del dinero enviado por dichos emigrantes, pues el poder adquisitivo y el consumo de las personas aumenta para el beneficio de la economía.

1.6.2 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL MANABITA

El cantón Bolívar tiene un PIB superior a los 22 millones de dólares y 39.439 habitantes, de los cuales 19.058 pertenecen a la parte urbana y 20.381 están asentados en el sector rural del cantón[4].

El cantón Bolívar centra su mayor actividad en su cabecera cantonal Calceta, la que según los entendidos en las ultimas tres décadas, ha sostenido un importante avance en casi todos los aspectos especialmente en el económico, aquello le ha permitido ser uno de los cantones manabita con mayor índice de desarrollo.

Las actividades económicas principales del Cantón son: la agricultura, la ganadería, la avicultura, la pesca, el turismo, la artesanía, el comercio, la microempresa y servicios. Sin embargo es eminentemente agrícola y ganadero debido a la disponibilidad de tierra fértil. En él predominan la

[3] Fuente Diario "El Financiero" edición del 29 de agosto del 2007
[4] Datos proyectados según el INEC 2001, Boletín Manabí por Cantones del "El Diario"

producción de café, arroz, maíz, yuca, plátano y cacao, este último es uno de los rubros que más ingresos da a los comerciantes, además cabe resaltar que los tiempos de cosecha rigen el comercio del cantón; en cuanto a la ganadería, la venta de carne y la producción de leche son rubros importantes y de gran aceptación.

Según información del Departamento de Economía del Cantón Bolívar:

"Análisis Agrícola: La agricultura en el Cantón tiene problemas porque se desarrolla bajo parámetros de artesanía, es decir, no existe aplicación de tecnología y procesos productivos a mayor escala, lo cual provoca deficiencia en producción y productividad, llevando a los agricultores a desenvolverse en su actividad bajo el criterio de "lo que dé la tierra". Sin asesoría técnica y financiera la agricultura no es explotada en su real dimensión.

"Mercado y Comercialización: Referente a aquello el más grave problema que soporta la actividad agropecuaria es sin duda la comercialización de sus productos. No existe en el Cantón, como no lo hay en el País políticas de apoyo direccionado al fomento y diversificación agropecuaria, referente a la búsqueda de mercados potenciales para una efectiva y permanente comercialización de productos. Generalmente el agricultor es víctima de los intermediarios, que se llevan la mayor ganancia en la comercialización de productos. Aquello por falta de organización, capacitación y apoyo al mercadeo de la producción".[5]

Por otro lado, también es relevante destacar obras significativas como la construcción de la Presa "La Esperanza", proyecto firmado en el gobierno del Arq. Sixto Duran Ballén y la construcción de la ESPAM (Escuela Superior

[5] Boletín Económico Cantonal

Politécnica Agropecuaria de Manabí) que han beneficiado de manera notable al comercio del cantón, pues generan empleo y desarrollo, creando una nueva cultura.

La ESPAM al brindar al mercado profesionales emprendedores en las carreras como: agrícola con mención especial en riego, mecanización y economía agrícola, pecuaria con mención especial a la formación profesional ganadera en porcinos y bovinos porque allí esta la mayor actividad económica del cantón, agroindustria, medio ambiente, informática y la recientemente creada administración de empresas[6]; busca que ellos utilicen los recursos que tienen y actualmente se subutilizan, por ejemplo, la presa "La Esperanza", que no cumple con los beneficios para los que fue construida, porque aún no se termina el proyecto del "Sistema de riego Carrizal-Chone", el cual ya culminó su primera fase, pero en su segunda etapa, ha sido afectado por intereses políticos, tal es el caso que recién el 11 de septiembre de 2007, luego de diez meses de espera, la actual presidencia firmó la continuación del mencionado contrato. [7]

En resumen, todas las externalidades antes mencionadas han permitido el desarrollo comercial del Cantón, sin embargo hay que destacar que el mercado comercial manabita, es muy dinámico y atractivo para la inversión, destacándose como las ciudades de mayor actividad comercial: Portoviejo, Manta, El Carmen, Pedernales y Chone.

1.6.3 ANÁLISIS DEL CONTEXTO

Ecuador es un País donde las pequeñas y medianas empresas poseen una serie de limitaciones técnicas y competitivas como por ejemplo: bajas

---

[6] Fuente Diario" la Hora" 13/10/2003
[7] Fuente de "El Diario" 30/05/2007

escalas de producción, dificultades en la identificación y acceso a la tecnología adecuada, no existe asociatividad empresarial entre ellas y carecen de directivos con capacidad gerencial y pensamiento estratégico, entre otros. “AJ” al igual que la mayoría de empresas del cantón y de sus alrededores sienten que estas limitaciones son mayores para ellos, en comparación a las empresas de las grandes ciudades, pues la atención y recursos económicos y técnicos por parte de los gobiernos de turnos para estas áreas del País son escasos y en algunos casos nulos. Existe una clara necesidad de generar dinámicas de cambio empresarial, requeridas para atender el reto de la modernización y de la competitividad empresarial en todas las provincias del Ecuador y no sólo en las ciudades principales.

La importancia del sector comercial ha sido apreciada desde tiempo atrás, así vemos muchos emigrantes asiáticos y de otros lados que han llenado nuestros mercados, porque han visto una oportunidad rentable en el País, así se percibe también en Manabí donde existe un mercado comercial importante, sin embargo, no existe información, ni programas, o la educación suficiente para apoyar a las microempresas y a sus propietarios a hacer frente a las exigencias de la globalización y el mundo actual.

CAPÍTULO II

2. DIAGNÓSTICO INTERNO Y EXTERNO

2.1 PROPÓSITO DE LA INVESTIGACIÓN

En el presente estudio se realizará un diagnóstico interno y externo de la compañía, con la finalidad medir el grado de madurez del negocio y de identificar las principales fortalezas y debilidades de las áreas funcionales, de los recursos y de las competencias actuales de la organización, las cuales servirán para establecer la línea base de partida y para diseñar las nuevas estrategias y acciones a seguir, que permitan un mejor aprovechamiento de los recursos internos y una rápida superación de las debilidades actuales de la empresa.

2.1.1 DIAGNÓSTICO INTERNO

A fin de realizar el diagnóstico interno de la organización, se aplicará de manera paralela las siguientes herramientas de diagnóstico estratégico: a) Anexo 3, herramienta CRM GAP ANALYZER de Deloitte que permitirá medir la madurez del negocio, y b) el análisis del cliente interno, a través entrevistas exhaustivas con empleados, que permitirá establecer la matriz

HBS (Harvard Bussines School) en donde se segmentará a los mismos según su nivel de retención y satisfacción con la empresa.

El análisis interno se llevó a cabo con la aplicación de la Herramienta CRM GAP ANALYZER de Deloitte, mediante variables claves de diagnóstico como lo son: las estrategias hacia los clientes, las operaciones hacia los clientes, la actitud mental de toda la empresa hacia los clientes, el planteamiento y abastecimiento de la cadena de valor de la empresa, y la planificación. Se puede citar que la herramienta dio como resultado global, que la empresa se encuentra en un nivel de madurez básico o también llamado “Ad Hoc”, teniendo una brecha amplia que cubrir. Este tema se desarrollará completamente en el capítulo tres de este proyecto.

Así también debido a que un buen clima organizacional, se refleja en la productividad, el compromiso organizacional, la calidad del trabajo y las relaciones interpersonales, como se indicó se realizaron entrevistas internas a los empleados con la finalidad, de segmentar al cliente interno y evaluar su satisfacción y retención a continuación los resultados:

2.1.1.1 ANÁLISIS DEL CLIENTE INTERNO

Hoy en día es muy importante dentro de la organización conocer la realidad de cada una de las personas que conforman el equipo de trabajo, para dar soporte a la administración con la información necesaria para realizar acciones diferenciadoras sobre cada grupo homogéneo, con el objetivo de conseguir mayores niveles de consecución de resultados al tener equipos más integrados y motivados.

Se efectuó el análisis del cliente interno soportado en la matriz de HBS, (Harvard Business School), que permite segmentar al capital humano de la organización, en función de su grado de satisfacción y de su nivel de retención/vinculación dando lugar a la siguiente tipología con en cinco categorías: apóstol, mariposa, moderado, rehén y terrorista. Para la elaboración de la matriz se utilizó el modelo de gestión, que permite medir la satisfacción y retención de cada tipo de cliente con las variables de carrera profesional, formación, remuneración y comunicación, ver anexo 4.

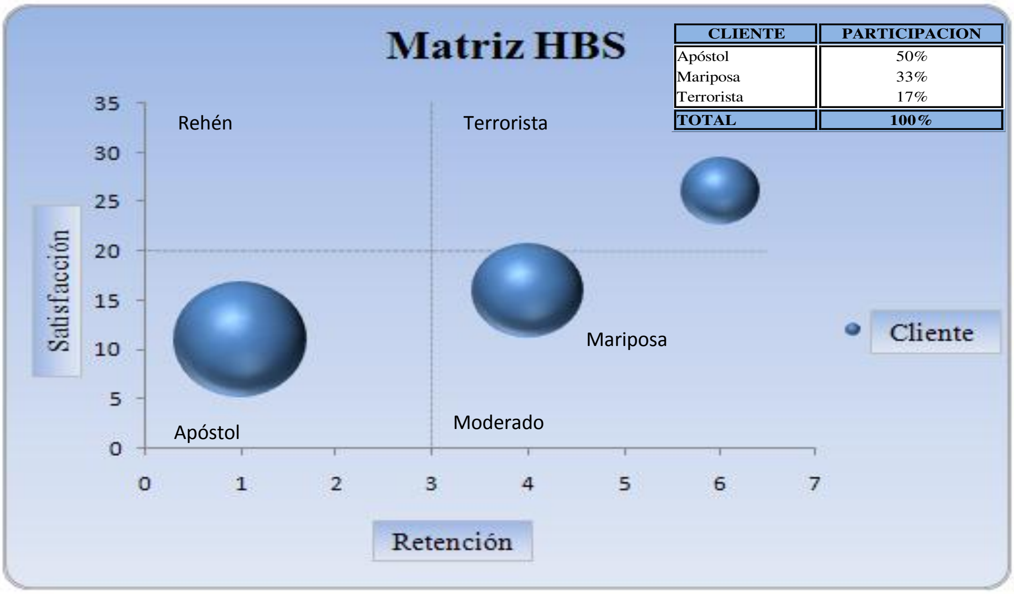
La técnica que se utilizó para el levantamiento de la información fue entrevistas a profundidad, en la cual se estableció el censo como método de muestreo, por contener toda estructura de la empresa, tan solo seis personas, ver anexo 5 en donde se observará el instrumento de medición que fue elaborado con el soporte de la Sicóloga Industrial Salime Jalil Alcívar.

Para la investigación se plantearon tres hipótesis que se detallan a continuación:

Hipótesis 1: Todos los familiares y propietarios serán clientes altamente satisfechos y retenidos.
Hipótesis 2: La mayoría de la organización tiene un nivel de satisfacción y retención medio.
Hipótesis 3: Que al menos un 10% de los clientes internos son nocivos para la organización.

Como se puede observar, el cliente interno de “AJ” está compuesto en un 50% por “apóstoles”, que son personas que están altamente satisfechas y vinculadas con la compañía y además lo hacen saber. Las personas que conforman este clúster son los propietarios y familiares de organización, se esperaba que formarán parte de ese tipo de cliente, al ser quienes fundaron la empresa, sienten sentido de pertenencia y sus objetivos van en pro de del crecimiento de la misma.

Gráfico Nº 2: Segmentación del Cliente Interno



Fuente: Capital Humano "tatum"
Elaborado por: Las Autoras

Un 33% de la organización es "mariposa", son aquellas personas que en el momento actual se sienten satisfechos con la compañía, pero que en el momento que le hagan una oferta mejor se irán a otra empresa. Suelen ser perfiles con buena formación, con alto nivel de exigencia, etc. Y por último, el 17% de la organización es del tipo de cliente "terrorista", que son aquellas personas que tienen un nivel muy bajo de satisfacción y no se sienten nada vinculados con la compañía. Son personas confiadas en poder conseguir otro trabajo similar o mejor, y que tienen actitudes claramente nocivas para la empresa y su entorno.

Las tres hipótesis fueron validadas, comprobándose así que todas eran verdaderas. La mayoría de la organización está satisfecha y retenida, además de que existe claramente un grupo comprometido día a día para sacar adelante la organización. Sin olvidar que siempre pueden existir elementos que no estén 100% satisfechos, lo cual puede provocar situaciones perjudiciales para la compañía. En conclusión, se sugiere a AJ tomar medidas de acción para retener el 33% de clientes interno que pueden retirarse de la organización, y debe prestar mucha más atención si estos son personas valiosas, sin dejar de identificar a las personas que podrían ser perjudiciales para la compañía.

2.1.2 DIAGNÓSTICO EXTERNO

A través de una Investigación de Mercados, se realizará el diagnóstico externo, este comprenderá dos etapas: la primera, una investigación exploratoria que pretende brindar información de percepciones actuales de mercado y del negocio, utilizando entrevistas exhaustivas con expertos del mercado y administradores del negocio. La segunda una investigación conclusiva, a través de encuestas a los cliente, con el fin de confirmar y definir correctamente los segmentos de clientes. Como resultado general, se observó un mercado competitivo, con crecimiento sostenido y estable en el tiempo, sin embargo, con una debilidad fuerte en el poder de negociación con proveedores y clientes.

2.1.2.1 ANÁLISIS DEL ENTORNO

Resulta difícil entender el entorno, en primer lugar porque el término "entorno" abarca muchos factores; la dificultad radica en lograr que esta diversidad tenga sentido, de forma que pueda contribuir a la toma de decisiones estratégicas. La segunda dificultad se refiere a la incertidumbre, porque el ritmo de cambios tecnológicos y la velocidad de las comunicaciones conllevan sinergias mayores de crecimiento haciendo impredecibles los resultados. Y la tercera dificultad es la complejidad. Los administradores al igual que otros colegas enfrentan la necesidad de simplificar la complejidad, centrándose en ciertos aspectos del entorno que hayan sido importantes en el pasado actualizándolos con las nuevas tendencias. Puede ser posible identificar muchos factores influyentes del entorno, pero no será de mucha utilidad si no se consigue obtener un cuadro claro de cuáles son los factores que realmente afectan a la organización[8].

Para realizar el análisis de contexto en el presente proyecto, se utilizó la herramienta de análisis estratégico de las Cinco Fuerzas de Porter, que determinarán el nivel de rivalidad del mercado donde opera "AJ", la amenaza de productos sustitutos y posibles competidores y el poder de negociación con los proveedores y clientes, siendo así un medio para identificar los factores que pueden influir sobre el grado de competencia en una industria y porque son importantes. Cabe anotar que el fin de las estrategias de una empresa, es encontrar un posicionamiento contra estas fuerzas o tener el poder de cambiarlas a su favor.

2.1.2.1.1 CINCO FUERZAS DE PORTER

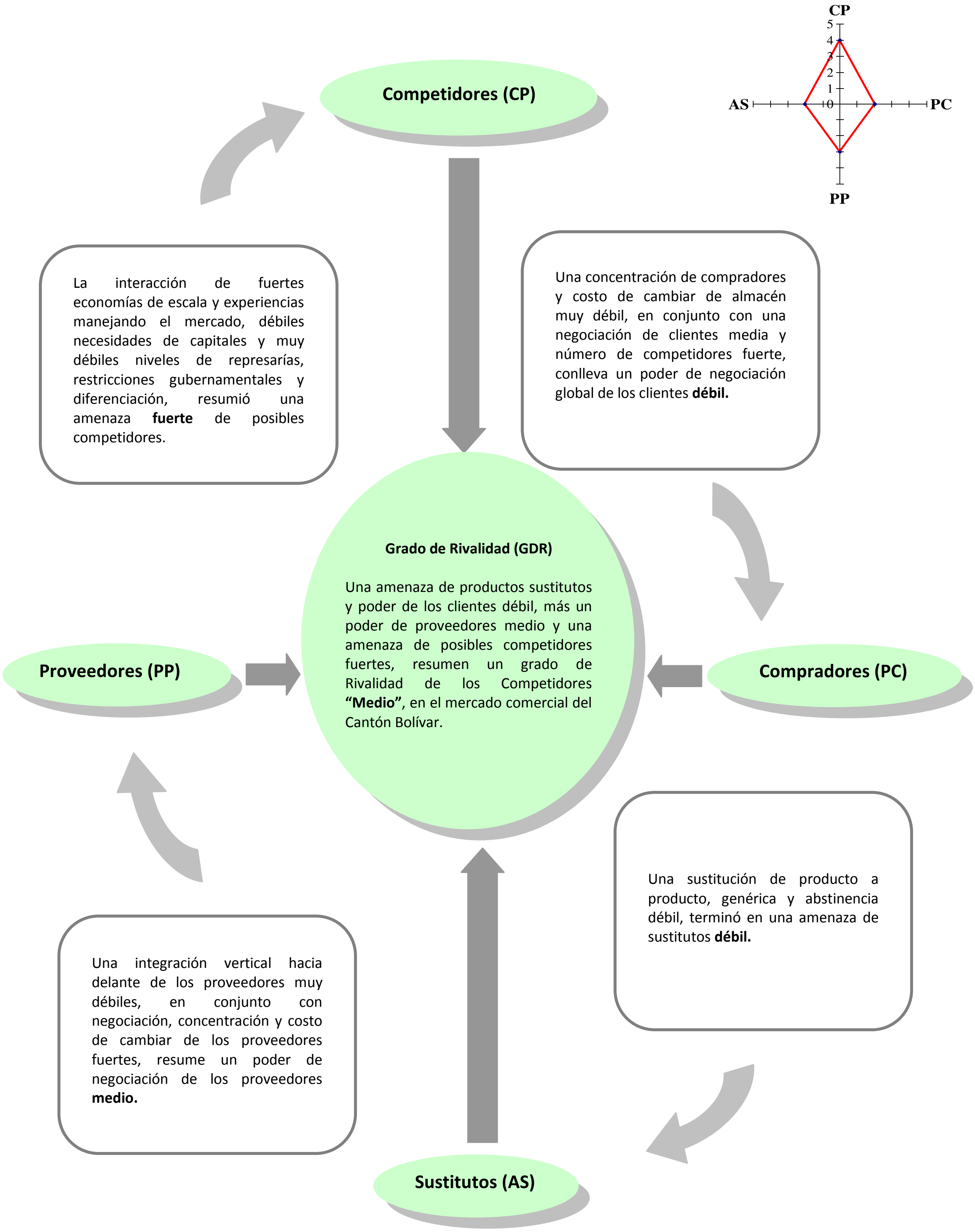
Cuantificación de Porter[9]

Se estableció una escala para cuantificar cada una de las variables de las cinco fuerzas de Porter, ver anexo 6, que permitan determinar el grado de rivalidad de la industria comercial en cuatro ejes importantes como lo son: proveedores, clientes, productos sustitos y competidores potenciales, tomando una escala de medición del uno al cinco, siendo 1 muy débil, 2 débil, 3 medio, 4 fuerte y 5 muy fuerte, para luego graficar los resultados obtenido, los cuales se muestran a continuación:

---

[8] Capítulo 3: Análisis del entorno de Dirección Estrategica de Gerry Johnson y Kevan Scholes.
[9] Dirección Estratégica de Gerry Johnson y Kevan Acholes. M. E. Porter, Competitive Strqtegy: Techniques for analysing industries and competitors, Free Press 1980

Gráfico Nº 3: Matriz de Cinco Fuerzas de Porter



Fuente: Análisis del entorno de Dirección Estratégica de Gerry Johnson y Kevan Scholes.
Elaborado por: Las Autoras

2.1.2.2 ANÁLISIS DEL CLIENTE EXTERNO

2.1.2.2.1 SEGMENTACIÓN

Conocer en detalle al cliente propio y al potencial en cuanto sus características, necesidades, expectativas, comportamientos, hábitos de compra, etc. Se ha vuelto en esta época, más que una opción una necesidad. Es por esta razón que la administración de "AJ", tiene como prioridad conocer la segmentación de sus clientes, para así diseñar estrategias de marketing adecuadas a cada uno de ellos, a fin de obtener mejores resultados.[10]

Para realizar la segmentación de mercado, se eligió un instrumento de muestreo, medición y técnica de análisis. Estos fueron: muestreo estratificado, encuestas y luego como primera parte se realizó un análisis clúster siendo complementado con un análisis discriminante. Ver estudio completo en Anexo 7.

Se consideró realizar un muestreo estratificado por parroquias del Cantón, Calceta, Quiroga y Membrillo. Se determinó un N total de 263 encuestas, pero se realizaron 303, con un 95% de confianza que implica un $Z_{\alpha/2}$ de 1.96.

Se elaboró una primera encuesta, que fue sometida a una prueba piloto, en dónde se encontró, que debía ser corregida con un leguaje y vocabulario mas acorde al medio, ver anexo 7.

[10] Sección Marketing y Personas – Capital Humano de "tatum".

Se corrió un análisis clúster por el método jerárquico, para intuir el número posible de clusters a través de los dendogramas, luego se ejecutó un análisis por el método no jerárquico para observar los pesos, según los casos que agrupaba cada clúster, la convergencia y las distancias respectivas de cada uno, ver anexo 7.

Se definieron para cada grupo dos o tres clusters, pero quedó latente la necesidad de establecer que variables eran significativas para cada tipo de clúster. Es por ello que se corrió un análisis discriminante, que permitió realizar dicha definición, Ver anexo 7.

Finalmente, se realizó una matriz de segmentación en donde se definieron dos tipos de clientes a continuación los resultados:

Tabla Nº 3: Matriz de Segmentación del Cliente Externo

Variables	**Ingresos**			Actitud		Gustos		Medios			Uso	
	1	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**7**	**8**	**9**	**10**	**11**	**12**
	Ponderaciones											
	47%	**49%**	**5%**	**33%**	**67%**	**96%**	**4%**	**80%**	**10%**	**10%**	**76%**	**24%**
Agua Caliente	6.42	1	1									
Precio	6.38	6.39	6.21									
Computadora			6.29									
Servicios *			5.57									
CGM **				6.72	6.73							
Situación Económica				1.00	6.79							
Pos-venta						6.68	6.85					
Crédito						6.88	1.00					
Amigos								6.25	1.00	1.00		
Televisión									6.13	1.00		
Productos externos											1.48	6.76
Reparación												5.83

* Tv Cable, internet, etc.
** Calidad, garantía y marca

Fuente: Las Autoras
Elaborado por: Las Autoras

En base al estudio se establecieron dos tipos de segmentos de clientes para "AJ", estos son:

- *Segmento 1:* Pertenece a un nivel socioeconómico medio y media baja, que se caracteriza por valorar el precio, la calidad, la garantía y la marca en los productos que adquiere, así como también el servicio pos-venta, la buena atención y las facilidades de pago. Siendo muy importante al momento de elegir el punto de venta, los comentarios y recomendaciones de amigos. Por otra parte, sus compras dependen de la situación económica familiar.

- *Segmento 2:* Pertenecen a un nivel socioeconómico medio alto y alto, que valora mucho la tecnología y el precio en los productos que adquiere, así como también la buena atención y el servicio pos-venta; que goza de comodidades como servicios de Tv Cable e internet. Sus compras son influenciadas por las publicidades televisivas y estas no dependen de su situación económica familiar, ni de las facilidades de pago en el punto de venta.

2.1.2.2.2 MERCADO OBJETIVO

Las autoras recomiendan a la administración de "AJ", definir como mercado objetivo al segmento uno, al ser este representativo de la zona, enfocando en ellos todo su esfuerzo y estrategias.

2.2 PLAN DE MERCADEO

2.2.1 ESTRATEGIA CENTRAL

Se propone lo siguiente:

2.2.1.1 VISIÓN

Ser la empresa Líder a nivel Provincial
en Brindar soluciones de comodidad y espacio.

2.2.1.2 MISIÓN

Brindar a los clientes, a través de nuestros productos y servicios, las mejores opciones y las mejores condiciones de compra de artículos para el hogar y la oficina que satisfagan y superen sus expectativas, decorando sus vidas con gusto y comodidad.

2.2.1.3 LOGO Y SLOGAN

Figura Nº 2: Logo y Slogan "Almacenes Juanito"

2.2.1.4 VALORES

- <u>Lealtad</u>: Compromiso, confianza y fidelidad hacia la Empresa, su misión, principios y propósitos, ofreciendo el mejor esfuerzo personal en beneficio de la sociedad.

- <u>Servicio:</u> Disposición de la Empresa para dar respuesta a las necesidades de la sociedad con actitud de entrega, colaboración y espíritu de atención.

- <u>Responsabilidad:</u> Cumplimiento cabal a los compromisos adquiridos por y para la empresa, realizando de manera correcta las actividades encomendadas.

- <u>Honestidad:</u> Pensar, hablar y actuar con apego a los principios y valores morales.

- <u>Calidad:</u> Lograr la excelencia en nuestros productos.

2.2.1.5 OBJETIVOS

2.2.1.5.1 OBJETIVO GENERAL

Brindar, los mejores productos para el hogar y oficina, que inviten a los clientes "a *decorar sus vidas con gusto y comodidad*", a través de un servicio cálido, personalizado y con estrategias eficaces que permitan, maximizar los beneficios de la empresa utilizando eficientemente sus recursos.

2.2.1.5.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Tabla Nº 4: Objetivos Específicos

OBJETIVOS	INDICADORES
Ser la empresa líder en el mercado comercial manabita, en un periodo de 5 años, mediante estrategias de mercadeo acertadas.	Porcentaje de participación del mercado.
Aumentar las utilidades de la empresa en un 5% en el próximo año, a través de una planificación estratégica financiera y de ventas.	ROE, ROA
Satisfacer las necesidades de nuestros clientes brindándoles productos y servicios de calidad.	Nivel de Servicio y Calidad (Serf Qual), Devoluciones/ ventas netas
Monitorear de manera sistemática y permanente todos y cada uno de los procesos propuestos de la empresa, con la finalidad de establecer estrategias y mejoras.	Análisis de Brecha /GAP Analizer

Fuente: Dirección Estratégica de Gerry Johnson y Kevan Scholes Cap. 4
Elaborado por: Las Autoras

2.2.2 DEFINICIÓN DE ESTRATEGIAS

Dentro del presente proyecto se establecieron estrategias DOFA, estrategias de crecimiento intensivo, estrategias según Porter y finalmente se realizó una matriz BCG para el alcance de los objetivos propuestos.

2.2.2.1 ESTRATEGIAS DOFA

Tabla Nº 5: Estrategias DOFA

ESTRATEGIAS DOFA	**Fortalezas**	**Debilidades**
	Calidad y confiabilidad del producto	Presupuesto limitado
	Planes de financiamiento acordes a las necesidades de los clientes	Falta de sistemas y tecnología
	Filosofía orientada al cliente	Falta un plan administrativo y de mercadeo
	Posicionamiento como líder del mercado cantonal	Carencia de procesos y procedimientos formalizados
	Amplia líneas de productos	Falta de salas de exhibición
Oportunidades	**Estrategias Ofensivas FO**	**Estrategias Adaptativas DO**
Expansión del negocio a cantones cercanos	Extender sus mercados, abriendo sucursales en cantones aledaños	Invertir en sistema de información centralizado
Ingresar a la comercialización de nuevas líneas de productos	Aumentar la variedad de productos, ofreciendo nuevas líneas de producto a los clientes	Aplicar administración por procesos y procedimientos formalizados
Mejor servicio post-venta que la competencia	Aumentar y mejorar el servicio post-venta en el área urbana	Adecuar y abrir una sala de exhibición de muebles para los clientes
Buenas relaciones con los proveedores	Lograr y proponer alianzas estratégicas con nuestros proveedores	Crear un plan estratégico de administración y de mercadeo
Facilidades de crédito en cooperativas con financiamientos moderados		
Amenazas	**Estrategias Reactivas FA**	**Estrategias Defensivas DA**
Inestabilidad en el orden político	Servicio holístico al cliente	Incentivar, capacitar y motivar a los empleados
Cambios en el precio de las materias primas de los productos	Mantener y resaltar la calidad de los productos	Mejorar la comunicación interna
Riesgos climáticos que causen recesión en la zona		

Fuente: "http://es.wikipedia.org/wiki/Análisis_DAFO"
Elaborado por: Las Autoras

2.2.2.1.1 EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS E INTERNOS (ANÁLISIS EFE Y EFI)

Tabla Nº 6: Evaluación de Factores Externos

FACTORES DE ÉXITO	PESO	CALIFICACACIÓN	PONDERADO
OPORTUNIDADES			
Expansión del negocio a cantones cercanos	0,20	1	0,20
Ingresar a la comercialización de nuevas líneas de productos	0,14	2	0,28
Mejor servicio post-venta que la competencia	0,13	3	0,39
Buenas relaciones con los proveedores	0,10	4	0,40
Facilidades de crédito en cooperativas con financiamientos moderados	0,14	4	0,56
AMENAZAS			
Inestabilidad en el orden político	0,13	1	0,13
Cambios en el precio de las materias primas de los productos	0,08	1	0,08
Riesgos climáticos que causen recesión en la zona	0,08	2	0,16
TOTAL	**1,00**		**2,20**

Fuente: Importancia del análisis estratégico de los Estados Financieros/Monografías.com
Elaborado por: Las Autoras

El promedio ponderado es 2.2, este indica que "AJ" no esta capitalizando bien sus oportunidades, es decir, que las estrategias de la empresa no están aprovechando con eficacia las oportunidades existentes y minimizando los posibles efectos negativos de las amenazas externas al no responder de manera apropiada y exitosa a las oportunidades y amenazas existentes en su industria.

Tabla Nº 7: Evaluación de Factores Internos

FACTORES DE ÉXITO	PESO	CALIFICACIÓN	PONDERADO
FORTALEZAS			
Calidad y confiabilidad del producto	0,14	4	0,56
Planes de financiamiento acordes a las necesidades de los clientes	0,08	3	0,24
Filosofía orientada al cliente	0,09	3	0,27
Posicionamiento como líder del mercado cantonal	0,14	4	0,56
Amplia líneas de productos	0,09	2	0,18
DEBILIDADES			
Presupuesto limitado	0,10	2	0,20
Falta de sistemas y tecnología	0,10	1	0,10
Falta un plan administrativo y de mercadeo	0,09	1	0,09
Carencia de procesos y procedimientos formalizados	0,09	1	0,09
Falta de salas de exhibición	0,08	1	0,08
TOTAL	**1,00**		**2,37**

Fuente: Importancia del análisis estratégico de los Estados Financieros/Monografías.com
Elaborado por: Las Autoras

El total ponderado de 2.37, significa que la posición estratégica interna general de "AJ" está por debajo de la media, es decir, debe seguir esforzándose por encontrar estrategias que capitalicen las fortalezas internas y neutralicen las debilidades.

2.2.2.2 ESTRATEGIAS DE CRECIMIENTO INTENSIVO

Para establecer la táctica de crecimiento, se utilizo la matriz de ANSOF, la cual permite mediante las combinaciones de información de mercados y de productos tanto nuevos como actuales definir una estrategia. Los resultados se presentan a continuación:

Figura Nº 3: Matriz de Estrategias de Crecimiento Intensivo

	PRODUCTOS ACTUALES	**PRODUCTOS NUEVOS**
MERCADOS ACTUALES	PENETRACION DE MERCADO “ALMACENES JUANITO”	DESARROLLO DE PRODUCTOS
NUEVOS MERCADOS	DESARROLLO MERCADO	DIVERSIFICACIÓN

Fuente: www.monografías.com /Estrategias de Marcas y Posicionamiento
Elaborado por: Las Autoras

Todas las líneas de negocios de Almacenes Juanito se caracterizan por tener “PRODUCTOS ACTUALES”, al ser artículos ya diseñados para la comodidad del hogar y la oficina, dichos productos se ofertan en

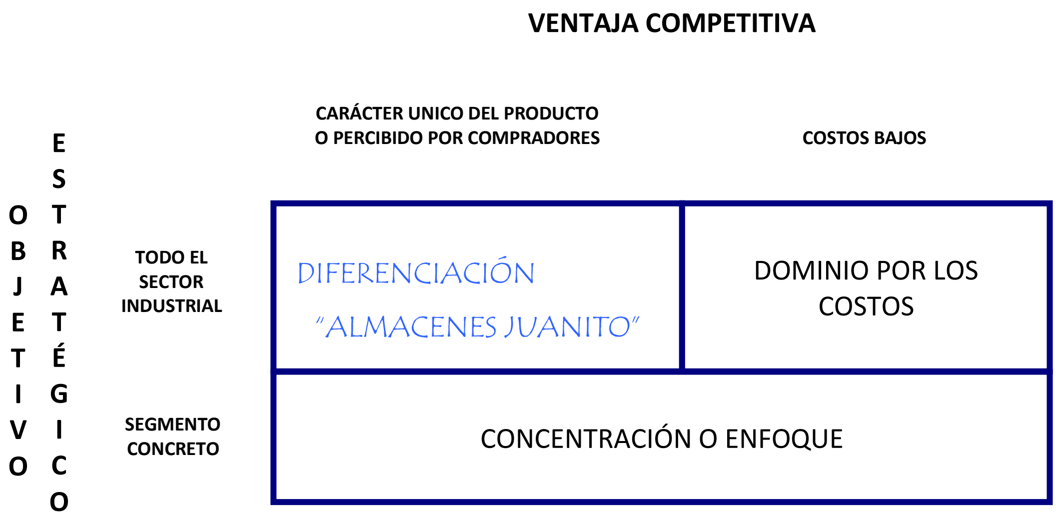
“MERCADOS ACTUALES", por la experiencia de la empresa en el mercado comercial.

Por lo que se concluye que “Almacenes Juanito”, debe aplicar una estrategia de “PENETRACIÓN DE PRODUCTOS”, con la finalidad de aumentar y defender la cuota de mercado.

2.2.2.3 ESTRATEGIAS SEGÚN PORTER

Buscando una estrategia para competir en el mercado manabita, las autoras del proyecto evaluaron a “AJ” utilizando de la matriz de “Estrategias según Porter”, la misma que permite a través de una ventaja competitiva y objetivos, definir si la estrategia central del negocio es diferenciación, dominio por los costos o concentración y enfoque; los resultados se muestran a continuación:

Figura Nº 4: Matriz de Estrategias Según Porter



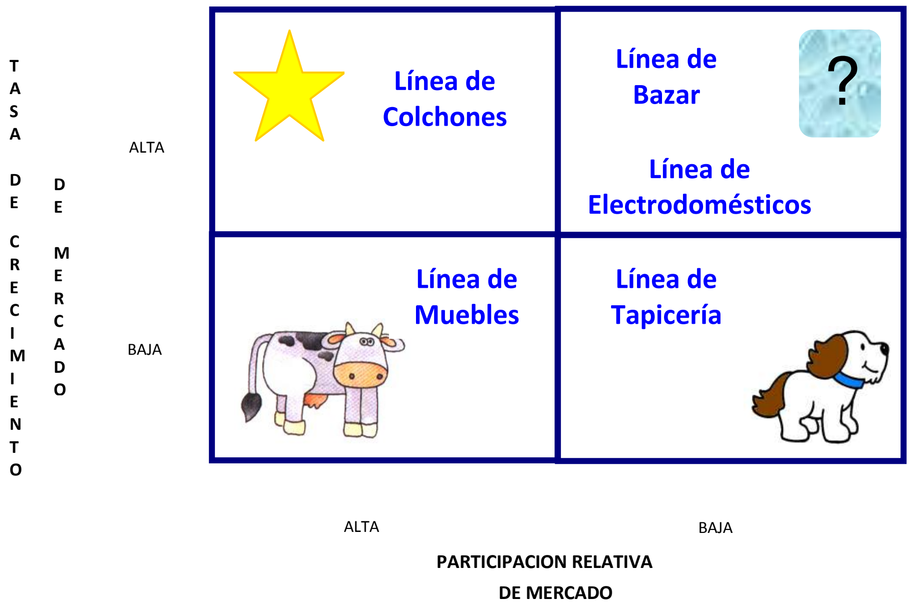
Fuente: www.monografías.com /Estrategias de Marcas y Posicionamiento
Elaborado por: Las Autoras

Almacenes Juanito se encuentra en el cuadrante de “DIFERENCIACIÓN”, pues los productos que ofrece se diferencian de su competencia, porque brinda a sus clientes “servicio post-venta”, que aunque si bien es cierto en la actualidad, incluye únicamente la entrega de los productos a los domicilios de los clientes urbanos, en esta matriz de estrategias, se propone mejorar y emigrar a un “servicio al cliente holístico”, que permita fortalecer la diferenciación de sus productos a través de este valor agregado.

2.2.2.4 MATRIZ BCG (BOSTON CONSULTING GROUP)

Con la finalidad de resaltar los productos que distribuye “Almacenes Juanito”, frente a sus competidores, se utilizó la matriz BCG (Boston Consulting Group) modelo que clasifica las UEN o unidades de negocios, conforme a dos factores: Su participación en mercados en relación con los competidores y la Tasa de crecimiento de la industria; los resultados se muestran a continuación:

Figura Nº 5: Matriz de BCG (Boston Consulting Group)



Fuente: www.monografías.com /Planeación Estratégica
Elaborado por: Las Autoras

Actualmente la línea de Colchones, se define como “ESTRELLA”, pues AJ tiene una alta participación y tasa de crecimiento en el mercado. Es una línea con ciertos proveedores que exigen niveles de compras elevados para obtener descuentos considerables; mientras con otros proveedores debido a los años de trabajo, AJ ha obtenido descuentos especiales. Estos descuentos son importantes para los administradores de AJ, porque le permiten competir en un mercado que valora mucho el “precio”, siendo en este caso una ventaja haber sido el pionero en el negocio.

La línea de muebles es considerada una línea “VACA”, pues es la que proporciona mayor liquidez permitiendo inyectar recursos al resto de líneas del negocio, se desenvuelve en un mercado relativamente estable, en donde la empresa tiene una alta participación de mercados. Los administradores de AJ, siempre buscan para esta línea de negocio estrategias que permitan mantenerla como VACA, ya que es la única que posee la empresa para soportar a las otras líneas.

Las líneas de negocio de electrodomésticos y de bazar son consideradas “INTERROGANTES” porque aunque su mercado esta creciendo, “Almacenes Juanito” tiene una participación relativamente baja en el mercado. Ambas líneas tienen poco tiempo formando parte del negocio de la empresa, electrodomésticos inició hace dos años y hace un año “bazar” aproximadamente. Finalmente, se ha considerado a la línea de tapicería como “PERRO” porque se encuentra en un mercado que crece a una tasa baja, mientras Almacenes Juanito ocupa en dicho mercado una participación baja. Los administradores han analizado en varias ocasiones retirarse de este negocio, pero lo conservan no por rentabilidad sino porque consiguen materiales para la línea de muebles a menores costos al comprar en cantidades mayores, es decir, el foco de la línea es para fin interno y no para el consumidor final aunque en ocasiones este se beneficie.

CAPÍTULO III

3. ADMINISTRACIÓN POR PROCESOS

3.1. LA ADMINISTRACIÓN DE PROCESOS DE NEGOCIOS

En la actualidad, los enfoques tradicionales de las empresa que orientaban los objetivos de éstas, únicamente hacia la maximización de sus beneficios, parecen haber quedado en el pasado, de forma silenciosa, pero profunda se extienden las nuevas filosofías de dirección, basadas en el establecimiento de objetivos empresariales, enfocados en procesos eficientes orientados a alcanzar la satisfacción total de los clientes.

Y es por la lucha contínua de las empresas y de sus administradores de alcanzar el éxito y el liderazgo en un mercado que cada vez es mas competitivo, que las filosofías y teorías de administración continuamente han evolucionado a lo largo del tiempo [11], así durante la segunda mitad del siglo XIX, la Revolución Industrial alcanzaba su esplendor, la electricidad, el transporte por ferrocarril y la producción en masa provocaban que los productos pudieran fabricarse más eficazmente, por los 1920; la demanda creciente por productos subsiste y se incrementa, la empresa comprende que

[11] La Agenda Michell Hammer

los productos son comprados por los consumidores porque los necesitan y empiezan a estudiarlos más, así a comienzos de la década de los 70 se reconoce que aunque se produzcan productos eficazmente o se los promocione intensamente, los consumidores no necesariamente los comprarán, luego en la década de los ochenta la reingeniería y el mejoramiento continuo toman fuerza, y los administradores los toman, pero luego a finales de la década de los noventa la calidad total desde la perspectiva de su percepción por el cliente, se reconocen como elementos clave para el éxito de la empresa, y finalmente en los últimos años, la necesidad de alinear la estrategia de orientación total hacia el cliente a la operación de negocio y el desarrollo de las tecnologías de información, han generado nuevas formas de gestionar los procesos en las organizaciones. Es allí donde Business Process Management (BPM) se perfila como una de las tendencias más modernas y efectivas para aumentar la eficiencia del negocio y generar las ventajas competitivas que exige el mercado y el mundo actual.

3.2. LA ADMINISTRACIÓN DE PROCESOS (BPM)

En contexto una administración de procesos (BPM), constituye una de las tendencias en gestión más modernas de la actualidad, que permite de manera deliberada y colaborativa manejar sistemáticamente todos los procesos de negocio de una empresa. La clave está en la Innovación y la transformación operacional de la misma, que se logra a través de la correcta aplicación de tecnologías BPM junto con apropiados sistemas de información. Cabe resaltar que todas estas características de la administración de procesos, fueron las que motivaron la realización de este proyecto como propuesta Innovadora a la gerencia de “AJ”.

La administración por procesos BPM ha evolucionado, desde la simple automatización del enrutamiento de documentos y actividades entre personas, a la coordinación y orquestación automática de los procesos, sistemas y recursos empresariales. Hoy en día es posible tener una Gestión del Rendimiento Empresarial totalmente automatizada, asegurando así el logro consistente de los objetivos estratégicos y tácticos de la organización, en la práctica la aplicación de esta disciplina de mejoramiento requiere por parte de la empresa, de una dosis de pensamiento en procesos de negocio y de la utilización de tecnologías de información centradas en procesos.

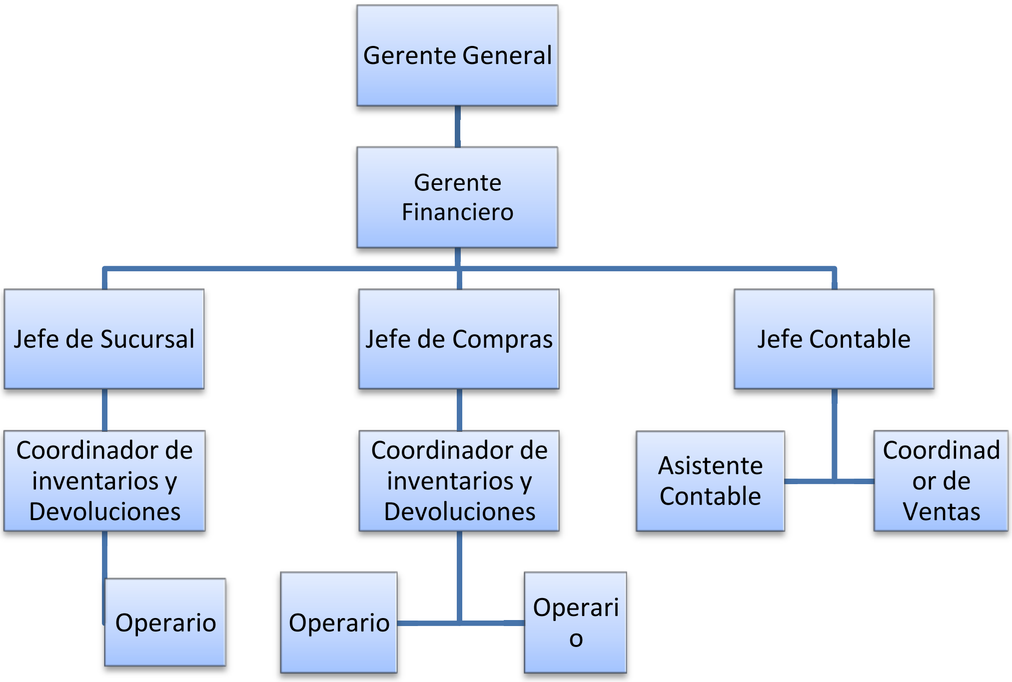
3.2.1. LOS HABILITADORES DE LOS PROCESOS

Pensar en procesos de negocio significa que las acciones de cambio que se ejercen sobre el proceso, son planeadas y evaluadas teniendo en cuenta las diferentes dimensiones y los diferentes habilitadores que participan en la dinámica del mismo. Esto quiere decir que cada proceso se evalúa revisando todas las actividades involucradas en el, buscando eliminar aquellas que no adicionan valor al negocio y mejorando las importantes y centrales del proceso.

Entre los habilitadores que comúnmente se revisan en los procesos y que se revisarán en "AJ" tenemos los siguientes:

<u>Recursos Humanos</u>. Cabe anotar que las habilidades y competencias del talento humano, constituyen uno de los pilares más importantes de los procesos, es por este motivo que siguiendo con los lineamientos de una administración por procesos BPM que pide una revisión exhaustiva del organigrama actual, se propone un organigrama acorde a los procesos sugeridos para "AJ", a fin de abarcar y cumplir los objetivos de la empresa. A continuación el organigrama propuesto.

Figura Nº 6: Organigrama Propuesto "Almacenes Juanito"



Fuente: Las autoras
Elaborado por: Las Autoras

<u>Tecnología de Información:</u> La infraestructura de información y comunicaciones en toda empresa que ingrese en una administración por procesos, se deben examinar a fondo para identificar los repositorios de información y las actividades informáticas de cada proceso.

En "AJ", se consideró prudente por razones de presupuesto, continuar con el sistema informático contable que actualmente tiene la compañía llamados Memory Figaro-Conty, y con el paquete de Microsoft Office, pues permiten aplicar la administración por procesos según los parámetros establecidos, para luego poco a poco emigrar a sistemas informáticos más completos.

3.3. LA ADMINISTRACIÓN DE PROCESOS (BPM) COMO FUENTE DE MEJORAS

La aplicación de la administración por procesos utilizando BP trae consigo, una serie de beneficios extensos para las empresas ya que aporta con visibilidad a los directivos sobre la dinámica de los procesos, aparte de que proporcionan una alternativa de bajo riesgo. Con BPM se puede empezar con soluciones pequeñas, como puede ser uno o varios procesos, y luego extender el esfuerzo de optimización una vez que la empresa ve los resultados.

Los casos en los cuales se ha utilizado esta filosofía, han reportado beneficios que van desde la mejora en las capacidades de dirección de la firma, pasando por la reducción de obstáculos al momento de reaccionar ante cambios del mercado, hasta adquirir mayor capacidad de análisis sobre el desempeño de la empresa. Así también utilizar administración por BPM trae consigo que la empresa, cree un compromiso con los stakeholders o grupos de interés[12] de su organización, como uno de los requisitos fundamentales para el éxito empresarial.

Los resultados de las compañías que aplican soluciones de BPM tienen contrastes muy marcados con otras soluciones. Un estudio reciente de la consultora Gartner de España, Ver Anexos 8, encontró que el 95% de las compañías que estaban desplegando soluciones de BPM han tenido éxito en el 90% de sus proyectos, los usuarios consistentemente citaron la habilidad de BPM para reducir errores, los niveles de servicio mejorados y el incremento de la visibilidad, como beneficios importantes.

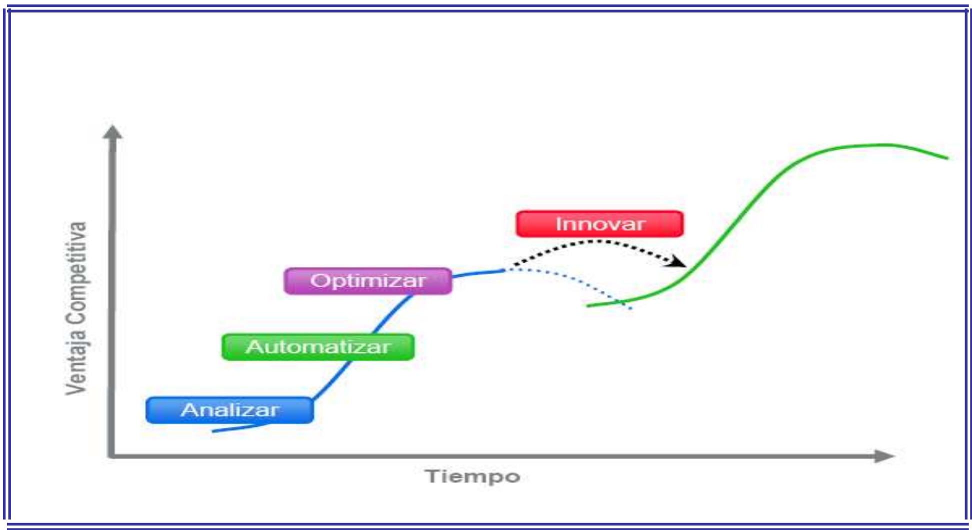
[12] Persona o grupo de personas que se ven afectadas o que podrían ser afectados de manera positiva o negativa, por las operaciones de la empresa

Lo que hace al BPM tan poderoso es que las organizaciones pueden incrementar la eficiencia de forma significativa sin sacrificar las características y efectividad global de los sistemas que han estado usando. En lugar enfrentar el rediseño o reemplazo de los sistemas al por mayor, BPM simplemente conecta las personas y las aplicaciones existentes en el contexto de un proceso. Esto hace posible impulsar las capacidades existentes en una forma más poderosa. BPM también se encuentra entre las soluciones menos costosas y no requiere mayor infusión de recursos. En la misma encuesta de Gartner, se encontró que más del 50% de los proyectos fueron implantados en menos de 4 meses.

3.4. EL CICLO DE LA ADMINISTRACIÓN DE PROCESOS

Aplicar una administración por BPM, implica que se cumpla el ciclo de la administración de procesos que a continuación se detalla:

Figura Nº 7: Ciclos de Administración por Procesos



Fuente: BEA Think liquid Asesores
Elaborado: BEA Think liquid Asesores

1) **(Análisis del Modelamiento de los Procesos e Identificación de Procesos Críticos del negocio)**:
En esta primera etapa se establecen los procesos actuales de la empresa y se seleccionan los mas importantes, mediante un mapeo de la misma que priorizan los procesos según su Valor/Impacto de la compañía, urgencia, necesidad y valor agregado, así también se determina el nivel de madurez del negocio y se definen los procesos correctos o ideales, así como las responsabilidades de cada uno los participantes de dicho procesos.

Este paso del ciclo de la Administración por Procesos en "AJ", se llevo a cabo con la colaboración, del personal especializado en procesos de la empresa de servicios "Triangular Soluciones Empresariales". Cabe anotar que se tomo como inicio el resultado del Análisis "CRM-Gap Analizer de Deloitte" ver anexos 3, que indica que la empresa se encuentra en un nivel básico o nivel Ad Hoc de madurez, teniendo en cuenta esto, con la asesoría de la persona experta en procesos de la empresa mencionada, se realizó el diagnostico general de la empresa, mediante las herramientas de observación de los procesos en tiempo real y de una serie de entrevistas exhaustivas en los puntos críticos de las operaciones de la empresa ver Anexos 9, toda esta información permitió levantar los procesos actuales de la organización, mapearlos, y establecer los procesos principales y los que se propondrán mejorados para la aplicación del presente proyecto.

2) **(Ejecución de Procesos)**: en esta etapa se integran los componentes necesarios para ejecutar el o los procesos de la empresa. Y aquí también se explota los procesos desarrollados en el punto anterior, en esta etapa los principales involucrados son los

"Participantes" del proceso. Además aquí es cuando se recolecta la información para el control y seguimiento de los procesos definidos.

En el presente proyecto no se aplicara este paso, sin embargo si se realizará en el CAPÍTULO siguiente un modelo piloto en menor escala, que permita evaluara los procesos propuestos.

3) **(Control y Gestión de los Procesos)**: esta es la etapa donde se le da seguimiento a los procesos, y donde se analiza la información a fin de optimizar los procesos ejecutados, por ejemplo: se analiza indicadores de desempeño, cuellos de botella, caminos críticos, carga de trabajo, etc., su principal características es que la información se analiza en tiempo real. En esta etapa los principales involucrados son los "Supervisores, y la Gerencia".

4) **(Innovación)** La aplicación de una administración BPM involucra la búsqueda de iniciativas estrategias que generen valor agregado al negocio.

3.4.1. ANÁLISIS DE LOS PROCESOS ACTUALES

Como se mencionó anteriormente, soportados en el estudio del análisis Interno (CRM-Gap Analizer), todos los procesos actuales de "AJ" se encuentran en un estado o nivel básico de desarrollo, no se han establecido prioridades y todas las actividades importantes de la empresa las supervisan, controlan y realizan en su mayoría los gerentes de la organización, así como también las decisiones del negocio, sus estrategias y planes de acción.

La metodología utilizada en este capítulo, fue en base a las herramientas ya mencionadas en el punto anterior (Observación de los procesos de negocios en tiempo real y entrevistas exhaustivas). Dichas herramientas brindaron importante información, que permitió identificar los procesos más importantes de la empresa que son los que se detallan a continuación:

Proceso de Compras

Línea de colchones, tapicería, electrodomésticos y bazar

1. Por lo general cada dos semanas o una vez al mes se reciben en el local principal las visitas de los "agentes vendedores" de cada línea de negocio, es importante resaltar que la administración no tiene una planificación establecida de las visitas.

2. En la visita del agente vendedor de cada línea de negocio, se abarcan tres puntos importantes: solicitud de pedidos, promociones y acuerdos en las condiciones de pago. El pedido se realiza en base al inventario existente y solicitudes de los clientes que se recogen de ambos locales y se unifican en una sola lista cada semana, sin embargo, si existe alguna promoción atractiva por parte del proveedor se llega a un acuerdo pudiendo aumentar el pedido inicial. Una vez definido la orden de pedido total se firma la nota de pedido como constancia de aceptación del mismo, se acuerdan las condiciones de pago que son tipo de documento y tiempo, finalmente se recepta el documento original del pedido y se procede archivarlo.

3. Cuando el pedido llega al punto de venta, se recepta la factura junto con la guía de remisión, se saca la nota de pedido archivada, la misma que se compara con la factura y guía de remisión respectiva; luego se procede a contar, verificar su estado y recibir la mercadería; y

finalmente se firma la factura y guía y se entregan las copias a los transportistas.

Línea de muebles

1. Esta línea se maneja bajo pedidos de clientes, semanalmente se consolidan las solicitudes de los locales.

2. De acuerdo a la lista establecida de proveedores que tienen los administradores, se escoge por criterios de confianza y responsabilidad al proveedor y se lo visita para encargarle la orden y darle las especificaciones generales de los productos solicitados. También se acuerda el tiempo de entrega del mismo y por lo general se da un anticipo del 50% del valor de la obra.

3. Se recibe la llamada del proveedor cuando el producto esta listo y se acuerda telefónicamente la fecha de retiro del mismo.

4. Personal de “Almacenes Juanito”, retiran la obra y cancela el porcentaje restante del producto.

5. Se traslada el producto al punto de venta, luego en el departamento de acabado se termina el producto y se lo entrega al cliente.

Proceso de distribución y de almacenamiento

1. Recibida la mercadería en el local principal, está se clasifica de acuerdo a la línea de negocio. Posteriormente se dividen los pedidos

de acuerdo a las sucursales y se procede a enviar la mercadería con su respectiva guía de remisión a cada punto de venta.

2. En cada punto de venta, se recibe la mercadería, se la verifica de acuerdo al pedido y guía de remisión; luego se firma la guía remisión como constancia de conformidad.

3. En cada punto de venta, se ven las capacidades de exhibición y bodega y luego se procede a organizar y almacenar la mercadería.

Proceso de Ventas

1. Cuando un cliente llega a la empresa, es atendido por los administradores. El cliente expresa su necesidad, los vendedores le presentan la gama de productos que resuelven esa necesidad y en una "negociación consciente" el cliente elige el producto que desea llevar y sus condiciones de pago.

2. De acuerdo a las condiciones de pago (plan acumulativo, de contado y crédito) y al stock de inventario, se procede a realizar la facturación respectiva, entrega y despacho del producto.

Proceso contable

1. Actualmente el proceso contable esta reducido a un registro de manera informal y sin sistemas de información; los administradores manejan exclusivamente la chequera y los egresos e ingresos del negocio, los mismos que se llevan sin la documentación y soporte del caso.

Existe un contador externo que mantiene las obligaciones tributarias de la empresa al día. Este proceso radica en la entrega física de las facturas de compra y venta al contador y luego la recepción de los documentos a firmar para presentar al fisco.

Proceso de Devoluciones y de Reclamo

1. Se recepta el reclamo del cliente y analiza el daño del producto.
2. Se recibe el producto dañado y se lo examina.
3. Se lleva el producto al departamento de arreglo y acabado.
4. Se le informa al cliente que su producto esta listo para que se lo lleve.

3.4.2. DISEÑO DE NUEVOS PROCESOS DE NEGOCIO Y CREACIÓN DE UNA NUEVA PROPUESTA BASADA EN BPM

Una vez establecido el organigrama modelo y teniendo en cuenta el estado actual de cada uno de los procesos del negocio, se proponen los siguientes procesos mejorados y sus respectivos flujogramas ver anexos 10, en función de los objetivos propuestos de la empresa y de la filosofía de orientación total hacia el cliente de acuerdo a la administración de procesos BPM, para la aplicación de un modelo piloto, como prueba para evaluar resultados antes de la sugerencia final de aplicación del presente proyecto a toda empresa.

PROCESO: GESTIÓN DE COMPRAS ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS

Para: Gerente financiero
Jefe de Compras
Jefe de sucursal
Coordinadores de Inventario y Devoluciones de cada sucursal

A partir de la puesta en vigencia de este boletín operativo se deberán observar las siguientes disposiciones tendientes a mantener una administración y control eficientes de la gestión de compras que se realizara bajo llamadas telefónicas o visita del agente vendedor.

OBJETIVOS

- Corregir, actualizar y monitorear el proceso de la gestión de compras, mediante una auditoria corporativa anual.
- Promover en los colaboradores y responsables de la operación el hábito de observar integralmente todos los procedimientos establecidos para que la gestión de compras se realice de forma adecuada y segura.

DISPOSICIONES GENERALES

Las condiciones, estrategias y políticas de compras, serán establecidas por el gerente financiero y general de la organización.

La gerencia financiera elaborara una planificación trimestral de la gestión de compras y de las normas generales del proceso, que tendrá como prioridad, el cálculo mensual del punto de reorden para cada sucursal por línea de negocio, de acuerdo, a un análisis de comportamiento de las ventas y SKU (productos) más vendidos.

La solicitud de pedido de todas las líneas considerarán los requerimientos de los clientes en conjunto con el análisis del punto de reorden anteriormente citado.

Se tendrá en cuenta que todas las disposiciones, estrategias, quejas y sugerencias del proceso de compras, serán monitoreados y por el jefe de Recursos Humanos y procesos en conjunto con la gerencia financiera y serán reportada directamente a la gerencia general.

Línea de colchones, tapicería, electrodomésticos y bazar

1. Cada semana se revisará el stock de inventarios en bodegas y en exhibición de cada sucursal, de acuerdo al punto de reorden, que la gerencia financiera les proporcionará trimestralmente a cada uno de ellos y a los pedidos especiales que existan.

2. Cada fin de semana el Jefe de compras recibirá los pedidos de mercadería, por medio de memorándum escritos y firmado por el coordinador de inventario y devoluciones de cada sucursal, estos pedidos los consolidará en un solo reporte que cada dos semanas y los enviará a la gerencia general para su aprobación respectiva. Una vez que tenga el pedido aprobado, el Jefe de compras llamará y confirmará la visita de los agentes vendedores de cada línea al local principal, que de acuerdo a la planificación general se realizarán cada veinte días.

3. En el local principal el Jefe de compras recibirá, las visitas de los “agentes vendedores” de cada línea de negocio, y deberá abarcar tres puntos importantes: la solicitud del pedido total, promociones y acuerdos en las condiciones de pago. Esto implica que si existiere alguna promoción atractiva por parte del proveedor, se llegará a un acuerdo pudiendo aumentar el pedido inicial.

4. Una vez definido la Orden total con el agente vendedor, se firmará la nota de pedido como constancia de aceptación del mismo, y de acuerdo a las condiciones de pago (documentos y tiempo), finalmente se recepta el documento original del pedido para su posterior envió a el área y proceso contable.

Línea de muebles

1. Se recibirá la solicitud de pedidos de mercadería de cada una de las sucursales, firmada por el jefe de sucursal, coordinador de inventario, y jefe de compras según sea el caso. Semanalmente se consolidarán las solicitudes de los locales en la matriz. Cabe anotar que las solicitudes de pedidos podrán conformar artículos ordenados por clientes, artículos necesarios para completar el inventario base en bodega y exhibición o ambos.

2. De acuerdo a una lista establecida de proveedores que tienen los administradores; el Jefe de compras escogerá por criterios de confianza y responsabilidad al proveedor y lo visitará o llamará por teléfono según sea el caso, para realizar el pedido e indicarle las especificaciones generales de los productos solicitados. También se acuerda el tiempo de entrega del producto y se dará da un anticipo del 50% del valor de la obra, el cual lo solicitará previamente al

departamento de Contabilidad mediante memorando escrito, soportado por el pedido de muebles y cotización del mismo aprobado por la gerencia financiera.

3. El Jefe de compras recibirá la llamada del proveedor cuando el producto este listo y acordará telefónicamente con él, la fecha de retiro del mismo.

4. Una vez que el jefe de Compras tenga la fecha de retiro de la mercadería, mediante memorándum escrito, Informara al Coordinador de Inventario el lugar y la fecha de retiro de la misma, para que este ultimo proceda a su retiro y traslado del producto a las instalaciones y luego al departamento de acabado para así, terminar por completo los últimos detalles del producto.

5. Una vez terminado el producto pasa a bodega o exhibición. Bodega en el caso de que sea para entregar a un cliente o por stock de inventario y exhibición en el caso de que sea por tener stock en el punto de venta, bajo la supervisión y responsabilidad del coordinador de Inventarios. Si el producto fue bajo solicitud del cliente, se procederá a llamarle para indicarle que está listo su pedido.

PROCESO: DISTRIBUCIÓN Y ALMACENAMIENTO (ADMINISTRACIÓN Y CONTROL)

Para: Gerente financiero
Jefe de Recursos Humanos y procesos
Jefe de Contabilidad
Jefe de Sucursal
Coordinadores de Inventario y Devoluciones

A partir de la puesta en vigencia de este boletín operativo se deberán observar las siguientes disposiciones tendientes a mantener una administración y control eficientes de la gestión de distribución y almacenamiento de productos en la empresa.

OBJETIVOS

- Corregir, actualizar y monitorear el proceso de la gestión de distribución y almacenamiento de productos, mediante una auditoria corporativa anual.
- Promover en los colaboradores y responsables de la operación el hábito de observar integralmente todos los procedimientos establecidos para que la gestión de almacenamiento y distribución se realice de forma adecuada y bajo todas las directrices de los procesos que están vinculados con el mismo, a través de una reunión del área en el que se deje por sentado una minuta con sus quejas y sugerencias

DISPOSICIONES GENERALES

Las condiciones, estrategias y políticas de distribución y almacenamiento, serán establecidas por el gerente financiero, el gerente general y el jefe de contabilidad de la organización.

Las actividades del proceso de administración y almacenamiento, sus quejas y sugerencias serán monitoreadas directamente por el jefe de recursos humanos en conjunto con la gerencia financiera y serán reportadas directamente a la gerencia general.

Proceso de distribución y de almacenamiento

1. El coordinador de inventarios y devoluciones recibirá la mercadería solicitada por el departamento de compras en el local principal, él junto a su personal de apoyo serán responsable de clasificar, contar y verificar el buen estado de la mercadería de acuerdo a cada línea de negocio. Luego de la comprobación total firmará y recibirá la guía de remisión y los documentos soporte del proveedor, los cuales enviará los originales al departamento contable y se quedará con copias de los mismos en su archivo general.

2. Posteriormente se dividen los pedidos de acuerdo a las sucursales, y se procede a enviar la mercadería con su respectiva guía de remisión a cada punto de venta.

3. En las sucursales el Coordinador de inventarios y devoluciones respectivo, recibirá la mercadería, la verificará de acuerdo a la nota de pedido solicitada al departamento de compras; luego procederá a firmar la guía remisión como constancia de conformidad.

4. En cada punto de venta, el Coordinador de inventarios y devoluciones, será el responsable de ver y organizar las capacidades de las bodegas y de los espacios de exhibición de los puntos de ventas, y así proceder junto a sus colaboradores organizar y almacenar eficazmente la mercadería.

PROCESO: GESTIÓN DE VENTAS (ADMINISTRACIÓN Y CONTROL)

Para: Gerente financiero
Jefe de Recursos Humanos y procesos
Jefe de Contabilidad
Jefe de Sucursal
Coordinador de Ventas
Coordinador de Inventario y Devoluciones

A partir de la puesta en vigencia de este boletín operativo se deberán observar las siguientes disposiciones tendientes a mantener una administración y control eficientes de la gestión de ventas en la empresa.

OBJETIVOS

- ♦ Corregir, actualizar y monitorear el proceso de la gestión de ventas, mediante una auditoria corporativa anual.
- ♦ Promover en los colaboradores y responsables de la operación el hábito de observar integralmente todos los procedimientos establecidos para que la gestión de ventas se realice de forma adecuada y bajo todas las directrices de los procesos que están vinculados como contabilidad, distribución e inventarios, a través de una reunión del área en el que se deje por sentado una minuta con sus quejas y sugerencias.

DISPOSICIONES GENERALES

Las condiciones, estrategias y políticas de ventas, serán establecidas por el gerente financiero y el gerente general de la organización.

El proceso de ventas se ejecutará en cada punto venta, bajo lineamientos preestablecidos (listas de precios, servicio post-venta y atención esmerada con el cliente) y supervisión del Jefe de Ventas y Jefe de sucursal respectivamente.

El proceso de ventas tiene un periodo de tiempo variable, dependiendo si es una venta bajo pedido o una venta normal.

Es importante resaltar que en “Almacenes Juanito” existen tres métodos de pago que se aplican en todas las líneas de negocios:

- Al contado: Pago total en el momento de la venta.
- Acumulativo: Tiene una duración de tres meses, con pagos diferidos en el periodo, a criterio del cliente, congelando el precio del artículo. Al cliente en cada abono se le entregará un recibo. Al final cuando se termine de cancelar, el cliente deberá acercará con todos los recibos a retirar el producto y junto al cual se entrega la factura correspondiente.

Se tendrá en cuenta que todas las disposiciones, estrategias, quejas y sugerencias del proceso de Ventas, serán monitoreados y por el jefe de Recursos Humanos y procesos en conjunto con la gerencia financiera y serán reportada directamente a la gerencia general.

Proceso de Ventas

1. Cuando el cliente se acerca en busca de una necesidad a alguno de los puntos de venta, empieza el “proceso de ventas”. El cliente expresa su necesidad y el personal encargado tiene la labor de atender al cliente con esmero, dedicación y conciencia. El cliente puede visitar el local por dos

motivos diferentes: puede pedir un artículo bajo pedido especial o llevar un artículo de exhibición en el local.

2. Si el cliente busca un producto bajo pedido especial, se le pide que exprese todas las indicaciones en particular para el producto y se acuerda la forma de pago. Luego el personal encargado de la venta procederá a enviar la "orden de pedido especial" bajo memorándum escrito y firmado al responsable de inventarios de cada punto de venta, para que así el continúe con el proceso de compra respectivo.

3. Por otro lado, si la venta es de un producto que se encuentra en exhibición, existirá un periodo de negociación con el cliente, en donde se llegará a un acuerdo en precio, forma de pago y finalmente entrega del producto. En este caso junto con el producto, se le entrega la factura original al cliente, la misma que será realizada por el personal de ventas respectivo.

4. El personal de ventas receptará de manera diaria los pagos o abonos que los clientes realicen, por sus compras hechas a la empresa, sean estas a contado o a crédito, y deberá emitirles sin excepción, un recibo donde quede constancia la cantidad aportada y de las especificaciones básicas necesarias como lo son si es en efectivo, en cheque u otra forma de pago. Este recibo tendrá tres copias, que serán distribuidas de la siguiente manera: la original se la entregará al cliente, la segunda será adjuntada al reporte de recaudación diaria, que contendrá el detalle de todo el dinero recibido durante el día, mas las especificaciones generales de cliente, factura y producto al que pertenece, que entregará al final del día a la asistente contable bajo memorándum firmado, y la última copia el personal de ventas deberá adjuntarla a una copia del reporte de recaudaciones diarias para su archivo general.

PROCESO: GESTIÓN DE DEVOLUCIONES (ADMINISTRACIÓN Y CONTROL)

Para: Gerente financiero
Jefe de Recursos Humanos y procesos
Jefa de Compras
Coordinador de Inventarios y Devoluciones

A partir de la puesta en vigencia de este boletín operativo se deberán observar las siguientes disposiciones tendientes a mantener una administración y control eficientes de la gestión de devolución que se realizará en cada punto de venta.

OBJETIVOS

- Corregir, normar y monitorear el proceso de la gestión de devoluciones, mediante una auditoria corporativa anual.
- Promover en los colaboradores y responsables de la operación el hábito de observar integralmente todos los procedimientos establecidos para que la gestión de devoluciones se realice de forma adecuada y segura, a través de una reunión del área en el que se deje por sentado una minuta con sus quejas y sugerencias.

DISPOSICIONES GENERALES

Las condiciones, estrategias y políticas de devoluciones, serán establecidas por el gerente financiero, jefe de compras de la organización.

Se realizará las devoluciones en todas las líneas de negocio pero únicamente bajo la condición de “daño de fábrica”.

Solo se procederá con el proceso de devoluciones bajo la autorización por escrito de la Gerencia General.

Se tendrá en cuenta que todas las disposiciones, estrategias, quejas y sugerencias del proceso de devoluciones, serán monitoreados y por el jefe de Recursos Humanos y procesos en conjunto con la gerencia financiera y serán reportada directamente a la gerencia general.

Proceso de Devoluciones y de Reclamo

1. Se receptará el reclamo del cliente en el punto de venta, ya sea este por teléfono o personalmente y se acordará una cita para que el Coordinador de Inventarios y Devoluciones visite el domicilio del cliente para comprobar y verificar el daño.

2. Personal de “Almacenes Juanito” se trasladará al domicilio del cliente para verificar que el daño sea “daño de fábrica” y el grado del mismo; en caso de no serlo se le comunica inmediatamente al cliente y luego el personal procede a cerrar el proceso; pero si resulta positivo se continuará el proceso levantando información del grado del daño y procediendo a llevarse el producto al punto de venta más cercano. Luego elaborará un Informe escrito de las novedades acontecidas y del estado del producto al Jefe de compras con copia a la gerencia financiera.

3. En el punto de venta El Jefe de Compras de acuerdo al contenido del Informe enviado por el coordinador de inventarios, procederá a llamar al proveedor respectivo y le comunicará toda la información necesaria sobre el producto dañado (grado del daño y todos los soportes que lo

demuestren, dependiendo de la línea de negocio, que sea de fabricación); y se acordará una fecha de retiro del producto.

4. El proveedor retirará el producto y lo trasladará a la fábrica, donde verificará toda la información proporcionada. Una vez retirado el producto el coordinador de Inventarios y devoluciones deberá llamar dos días posteriores al retiro al proveedor y confirmar la fecha de entrega del producto, la misma que dependerá de la gravedad del daño, del tiempo del fabricante y de que sea reparación o cambio.

5. El jefe de Compras comunicará la fecha de entrega del producto al cliente.

6. Se entregará el producto al cliente en el punto de venta.

PROCESO: GESTIÓN CONTABLE (ADMINISTRACIÓN Y CONTROL)

Para: Gerente financiero
Jefe de Recursos humanos y procesos
Jefe de Contabilidad
Jefe de Compras
Jefa de sucursal
Coordinadores de Inventarios y Devoluciones
Coordinador de Ventas

A partir de la puesta en vigencia de este boletín operativo se deberán observar las siguientes disposiciones tendientes a mantener una administración y control eficientes de la gestión de registros contables en la empresa.

OBJETIVOS

- Corregir, normar y monitorear el proceso de la gestión contable, mediante una auditoria corporativa anual.
- Promover en los colaboradores y responsables de la operación el hábito de observar integralmente todos los procedimientos establecidos para que la gestión de contable se realice de forma adecuada y bajo todas las directrices de las actuales leyes ecuatorianas, a través de una reunión del área en el que se deje por sentado una minuta con sus quejas y sugerencias.

DISPOSICIONES GENERALES

Las condiciones, estrategias y políticas de contabilidad, serán establecidas por el gerente financiero y el Jefe de Contabilidad de la organización.

El “proceso contable”, se llevará en cada punto de venta y se consolidará en la matriz. Se realizará un cierre mensual y anual. El proceso tanto mensual como anual será monitoreado la gerencia financiera con el soporte de los jefes de cada sucursal y jefe de contabilidad.

Se tendrá en cuenta que todas las disposiciones, estrategias, quejas y sugerencias del proceso contable, serán monitoreados y por el jefe de Recursos Humanos y procesos en conjunto con la gerencia financiera y serán reportada directamente a la gerencia general.

Proceso Contable

1. El jefe de contabilidad será el responsable de la codificación correspondiente a todo el proceso contable, según el plan de cuentas establecido.

2. **Registro diario y detallado de ingresos:**

- Todos los valores que sean recaudados por ventas a contado y a crédito, deberán ser registrados en el Reporte de Recaudaciones diarias. Detallando fecha, numero de factura, valor del pago y cliente y entregarlos con firma de responsabilidad a la asistente de contabilidad, con copia al jefe del departamento.
- La asistente de contabilidad, una vez con el reporte de recaudación detallado, procederá a verificar los documentos soportes, cuadrara los

valores reportados y registrará en el sistema computacional. los Ingresos uno por uno, para luego a enviar a depositar a la cuenta bancaria de la empresa los valores correspondientes a los mismos. Y una vez realizado el depósito y obtenida la papeleta respectiva procederá a archivar de manera secuencial y por mes dichos ingresos.

- Todos los viernes de cada semana la asistente de contabilidad, en aprobación con el jefe de departamento, emitirá un reporte de cuentas por cobrar actualizado a la fecha, que entregará a la gerencia y al personal responsable de cobros y ventas.

3. Registro diario y detallado de Egresos:

- El jefe de compras, enviará al departamento contable sus originales de pedidos mediante memorándums escritos y con las firmas de responsabilidad respectivas. Pues todas las facturas de compras deberán contar necesariamente, con orden de pedido firmada por el jefe de compras.
- La asistente contable receptará las facturas de compras y le adjuntará su pedido soporte, y procederá a ingresarlas al sistema informático para seguidamente, emitirles su retención de impuestos respectiva según sea el caso.
- La asistente contable, elaborará cada lunes un listado de las cuentas por pagar de la empresa, en el que conste proveedor, plazo o condiciones de pago, monto, entre otros, con la aprobación del jefe de contabilidad, este Informe deberá ser presentado mediante memorando, a la gerencia financiera para que apruebe sus pagos, los que se harán siguiendo los parámetros de documentos soportes completos y condiciones de pagos establecidas.

- Se emitirá un comprobante de egreso por cada cheque que se realice, en el cual, se deberá llenar necesariamente todos los casilleros en su totalidad, cabe anotar que debe constar la firma de quien lo emite, lo aprueba y de quien recibe el pago a conformidad.
- El pago a proveedores se realizará todos los viernes de cada semana y la asistente contable será la responsable de atenderles, siendo los proveedores lo tengan que acercarse al local matriz para retirar el pago respectivo, cualquier excepción necesariamente debe contar con la firma de la gerencia financiera.

4. Pagos de Impuestos mensuales y elaboración de Estados Financieros

- El jefe de contabilidad soportado con la información mensual registrada en el sistema Informático, será el responsable del cálculo y declaración de los Impuestos mensuales y anuales de la compañía.
- En colaboración de su asistente procederán a realizar los anexos correspondientes y todos los otros requisitos vigentes que exige, El Servicio de Rentas Internas y a la actual Ley Tributaria.
- Los estados financieros, Balance General, Estado de Resultados, Estado de Flujos y sus respectivos anexos, Deberán ser presentados de manera mensual a la Gerencia Financiera y Gerencia General hasta los 5 primeros días del mes siguiente, y mediante memorándum escritos con la firma de responsabilidad del jefe de contabilidad de la empresa.

CAPÍTULO IV

4. ANÁLISIS FINANCIERO

4.1 ANÁLISIS FINANCIERO DEL LA NUEVA ESTRUCTURA

Este capítulo tiene como finalidad determinar la inversión requerida para poner en funcionamiento la nueva filosofía de administración por BPM, los presupuestos de ingreso y egresos operativos, y su potencial económico dentro de la empresa. También evaluará la rentabilidad del proyecto a través de los criterios del VAN y de la TIR, y realizará un análisis de sensibilidad utilizando la herramienta de Cristal Ball, para tener una mejor visión de los resultados económicos que arrojaría el presente proyecto.

4.2. ANÁLISIS DE ESTADOS FINANCIEROS ACTUALES

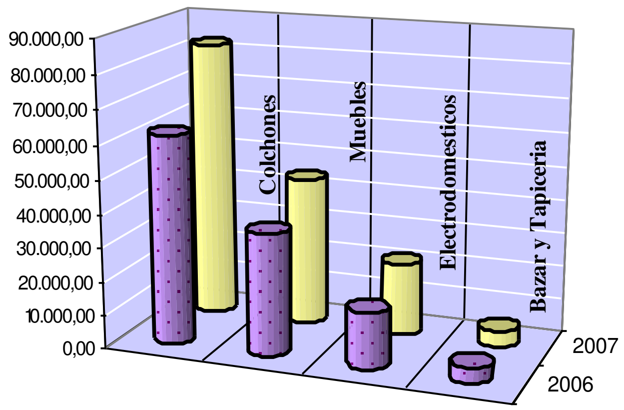
Mediante análisis horizontal y vertical, en conjunto con la evaluación de ratios en los principales estados financieros de los últimos dos años, se determino la situación financiera actual de "AJ", permitiendo que esta información sea el punto de partida, para el análisis financiero global de la nueva estructura organizacional propuesta en el presente estudio.

4.2.1. EVOLUCIÓN GENERAL DE LA EMPRESA

4.2.1.1. INGRESOS

La empresa en el último año presenta un crecimiento considerable en las ventas de sus líneas de colchones y de muebles, un crecimiento relativo en su línea de electrodomésticos y una estabilidad en sus ventas de la línea de Bazar tal como se observa en el grafico # 4. El aumento en los ingresos se debió en gran medida a que, al comienzo del año 2007 se iniciaron las operaciones comerciales en la sucursal de Chone, sin embargo, cabe señalar que aunque la apertura de este local se dio sin el soporte de un estudio de factibilidad previo, los administradores en base a su intuición y a su experiencia en el mercado, esperaban un mayor crecimiento que el acontecido.

Gráfico Nº 4: Evolución de Ingresos "Almacenes Juanito"



	Colchones	Muebles	Electrodomesticos	Bazar y Tapiceria
2006	61.927,25	36.399,00	16.691,50	4.621,25
2007	82.500,00	44.250,00	21.340,00	4.780,00

Fuente: Almacenes Juanito
Elaborado por: Las Autoras

4.2.1.2. COSTOS Y GASTOS

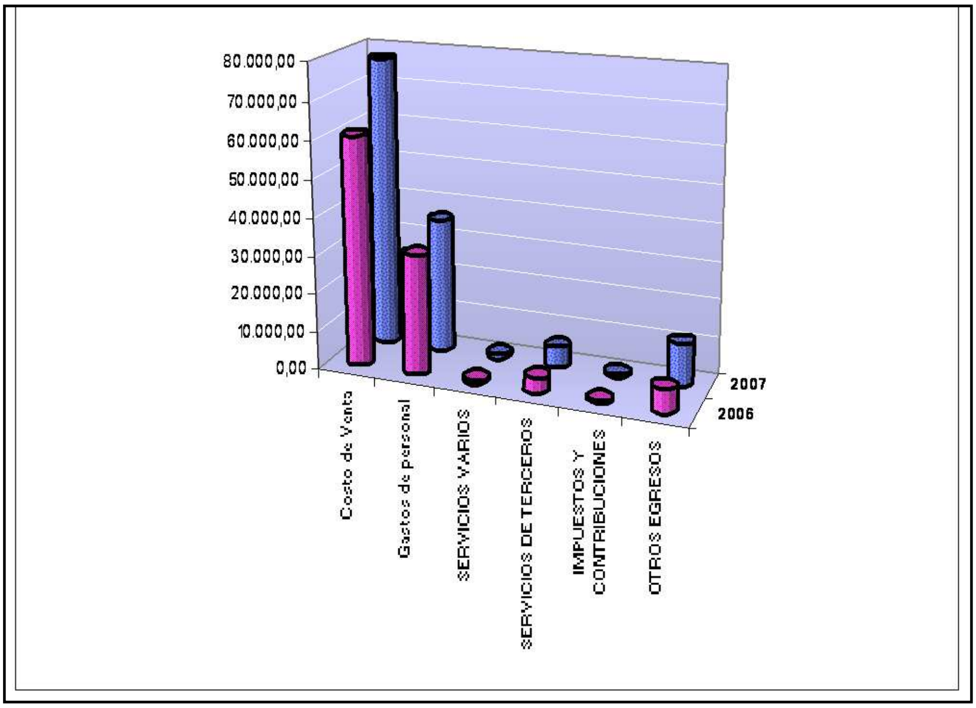
Durante el último año “AJ” muestra un incremento en sus costos y gastos como se observa en el gráfico # 5, esto a más de la inflación del país, se debe a la apertura de la nueva sucursal de la empresa en el año 2007 como ya se menciono anteriormente, lo que implica un aumento en el flujo mensual de gastos.

Sin embargo es importante mencionar que los rubros de gastos de terceros y otros egresos, que son cuentas que específicamente no constituyen parte de los costos de ventas presentan un incremento mayor a los esperados, pues hay cuentas como pago de servicios eventuales entre otras similares, que se muestran altas esto debido a la falta de planificación existente por parte la administración.

Así también, el costo de venta o costo de artículos vendidos, ha sufrido un incremento considerable con respecto al año anterior y esto se ve reflejado a más de la apertura de la nueva sucursal, a la subida a nivel mundial de los precios de las materias primas (hierro y petróleo) [13]de las principales líneas de “AJ”, como lo son la de colchones y la de electrodomésticos.

[13] Edición Diario Hoy 12 de enero del 2008

Gráfico Nº 5: Evolución de Gastos “Almacenes Juanito”



Fuente: Almacenes Juanito
Elaborado por: Las Autoras

4.2.2. BALANCE GENERAL

De acuerdo a los Estados Financieros proporcionados por la gerencia, se determinó lo siguiente mediante análisis horizontal y vertical a sus balances históricos:

- La empresa en el 2007 tiene un nivel de endeudamiento del 9,68%, esto se debe a que la gerencia sólo se ha manejado con prestamos bancarios de montos pequeños, sin embargo en el endeudamiento a corto plazo presenta un rubro significativo, ver anexo 11 y 13, esto se debe a los impuestos por pagar pendientes del último mes del año y las cuentas por pagar de los proveedores.

- En comparación al Balance General del cierre 2006, el total activo ascendió a $102,075.90, esto responde a un incremento de $ 8,150.48 en el año 2007. así mismo los pasivos aumentaron ligeramente ascendiendo a $ 59,074.40, en el último año.

- La mayor concentración de los activos se presenta en los activos corrientes, con una participación de 79,61%, frente al 18,66% y 1,73%, de activos fijos y de otros activos respectivamente en último año.

- Dentro de los activos corrientes, el rubro de mayor importancia es el de los inventarios, rubro que abarca el 66,81%, frente a las otras cifras que componen esta cuenta, lo que evidencia que en “AJ”, no tienen una cartera de cuentas por cobrar representativa, porque ofrece muy poco crédito directo a sus clientes. ver anexo 13.

4.2.3. ESTADO DE RESULTADOS

Por el lado de los ingresos, en el año 2007 hubo en un incremento del 33.90% con respecto al año anterior. Ver anexos 12, 14.

Los gastos por remuneraciones y otros gastos de empleados representan un 23,54% del total de ingresos, los servicios de terceros y otros un 11,96%, Impuestos y contribuciones un 0,46%, por lo que la utilidad del ejercicio después de impuestos es únicamente un 6,26%, lo que deja en evidencia que a empresa no tiene buen control de sus gastos.

El mayor nivel de ingresos está dado por los ingresos de la línea de Colchones con un crecimiento del 33,22% y de la línea de Muebles con un crecimiento del 21,57%, seguidos por las líneas de electrodomésticos y bazar con crecimientos de 27,85% y 3,44% respectivamente.

El nivel de gastos aumentó respecto al año anterior, lo que evidencia la necesidad de establecer un presupuesto anual de trabajo, y de regirse al presupuesto para aumentar los beneficios de la empresa, como podemos observar los gastos totales crecieron en un 24,18% con respecto al año anterior.

4.2.4. ÍNDICES FINANCIEROS

Como se observa en la tabla 8, se realizó un análisis de los principales ratios financieros de la empresa, a continuación su interpretación:

- **<u>Índices de Liquidez:</u>** Estos miden la capacidad de la empresa para cumplir con sus obligaciones de vencimiento a corto plazo, observamos que la liquidez operativa resulto ser de un 1,39 veces en el 2006 y que en el 2007 esta aumento en 1,67 veces, lo que indica que AJ mejoro su capacidad de respuesta frente a los compromisos de corto plazo. Sin embargo, lo óptimo es que este índice esté por encima de dos, lo que demuestra que AJ tiene problemas de liquidez, la prueba ácida de ambos años también se muestran un poco bajas, siendo en el 2006 del orden del 0,18 veces y en el 2007 0,27 veces lo cual se debe al alto nivel de inventarios que manejan las empresas comerciales. La rotación de cuentas por cobrar nos muestra que las deudas pendientes están siendo pagadas cada 21 días por los clientes, expresando que en comparación al año 2006 hubo en aumento de seis días en el periodo de recuperación de las cuentas por cobrar.

Tabla Nº 8: Evaluación de Ratios Financieros

Años	***Año 2006***	***Año 2007***
Índices de Liquidez		
Mide la capacidad de la empresa para cumplir con sus obligaciones de corto plazo		
Liquidez Operativa	*1,396*	*1,673*
Prueba Ácida	*0,175*	*0,269*
Periodo promedio de días de cobro	*16,54*	*21,25*
Índices de Rentabilidad		
Miden la efectividad general de la administración de acuerdo con los rendimientos generados sobre las ventas y sobre los inventarios.		
Rendimiento sobre el patrimonio	*13,76%*	*19,94%*
Rendimiento sobre el Activos	*5,14%*	*8,52%*
Rendimiento sobre las Ventas	*5,61%*	*8,35%*
Índices de Administración de Activos		
Mide el grado de Efectividad con la que la empresa usa sus recursos		
Rotación sobre Activos	*1,27*	*1,48*
Rotación sobre Activos fijos	*5,12*	*7,95*
Mide el grado en el que la empresa se ha financiado con deuda.		
Razón de endeudamiento	*9,26%*	*9,68%*

Fuente: Almacenes Juanito
Elaborado por: Las Autoras

- **<u>Índices de Rentabilidad:</u>** Estos miden la efectividad general de la administración de acuerdo con los rendimientos generales sobre ventas y sobre inventarios, en el caso de AJ se puede observar que el rendimiento sobre el patrimonio aumento de 13,76% en el 2006 a 19,99% en el año 2007, lo que se muestra positivo para la empresa. Así mismo cabe mencionar que el rendimiento sobre activos aumentó de 6,14% en el 2006 a 8,52% en el 2007, y el rendimiento sobre las ventas se incrementó de

5,61% en el 2006 a 8,35% en el 2007. Sin embargo, aunque ambos índices tienen una tendencia creciente, sus niveles actuales en comparación a empresas similares son bajos, dejando en evidencia la necesidad de mejorar la manera de administración de los recursos de la empresa en los próximos años.

- **Índices de administración de Deuda:** Estos miden el grado en que la empresa se ha financiado mediante obligaciones, en el caso de AJ se observa una muy baja razón de endeudamiento siendo en el 2006 de 9,26% y en el 2007 de 9,68% pues como se mencionó, los préstamos realizados a instituciones financieras fueron escasos y de montos limitados.

4.3. PRESUPUESTO Y FINANCIAMIENTO DEL NUEVO MODELO DE ADMINISTRACIÓN

Si bien es cierto que el modelo de administración por BPM, permite que con los mismos recursos de la empresa, se consiga mejoras trascendentales en la organización, es importante resaltar que igualmente es necesario un nivel mínimo de inversión, que permita aplicar y afianzar la filosofía BPM en su personal y en general en todos sus grupos de interés (stakeholders). En “AJ”, se consideró prudente ser conservadores en cuanto a la inversión requerida para aplicar BPM, como se indicó anteriormente se continuaría utilizando los sistemas informáticos contables de la empresa, y se reorganizaría la compañía por procesos como se expone en el capítulo tres con todas las implicaciones y cambios que en el mismo se propone. A continuación se muestra a detalle la composición de la inversión requerida, y el financiamiento del nuevo modelo propuesto en el presente proyecto.

4.3.1. PLAN DE INVERSIÓN Y COSTOS DEL NUEVO MODELO DE ADMINISTRACIÓN

4.3.1.1. PLAN DE INVERSIÓN

Para la aplicación del nuevo modelo organizacional en "AJ", se ha determinado la necesidad de invertir en total 24,790.61, ver tabla 9, clasificados en: Inversión Fija, Diferida y Capital de Trabajo

Tabla Nº 9: Estado de Situación Inicial de la Nueva Propuesta Administrativa

.

ESTADO DE SITUACIN INICIAL NUEVA PROPUESTA ADMINISTRATIVA			
ACTIVO		***PASIVO***	
DISPONIBLE		***Préstamo***	***24,790.61***
Capital de Trabajo	***17,390.61***		
FIJOS	***2,400.00***		
Equipos	*2,400.00*	***PATRIMONIO***	
DIFERIDOS	***5,000.00***	***Capital***	***-***
Capacitación y entrenamiento BPM	*2,000.00*		
Gastos de Adecuaciones	*3,000.00*		
	24,790.61		***24,790.61***

Fuente: Evaluación de Proyectos de Inversión en la Empresa. Nassir Sapag Chain
Elaborado por: Las Autoras

4.3.1.1.1. INVERSIÓN FIJA

- **<u>Equipos de Cómputo:</u>** Se considera prudente debido al ingreso de nuevo personal, la adquisición de seis computadoras con procesador AMD, de 1.7 GHz, valoradas en total en $2,400.00.

4.3.1.1.2. INVERSIÓN DIFERIDA

- **<u>Capacitación y entrenamiento BPM:</u>** la capacitación a fondo de la estructura organizacional por BPM al personal y a los administradores de la empresa es fundamental en el éxito de la aplicación de la nueva filosofía, es por esto que la inversión en este punto es imprescindible, se cotizó el rubro y se estableció que se lo conseguiría por un valor de $ 2,000.00 anuales.

- **<u>Gastos de Adecuaciones:</u>** Es necesario remodelar las instalaciones tanto del local principal como de la sucursal y reorganizar los puestos de trabajo, por este motivo se proponer invertir en este rubro, a un costo de $ 3,000.00.

4.3.1.1.3. CAPITAL DE TRABAJO

Siendo este, el recurso económico destinado al funcionamiento inicial y permanente del negocio, y teniendo en cuenta que el mismo tiene, una relación directa con la capacidad de la empresa de generar o no efectivo, mediante el método del déficit acumulado máximo, se estableció el nivel de capital de trabajo mínimo de la empresa, ver anexo 15.

El cálculo se lo realizó determinando el monto del dinero mensual, que debería tener la empresa para poder operar normalmente, tomando en cuenta la nueva estructura organizacional, cubriendo todos los gastos de operación del negocio y los nuevos costos propios del proyecto, como se observa en el anexo 15, a medida que se recupere el capital de trabajo, éste irá disminuyendo.

Para proceder a operar con la nueva estructura, el desembolso por concepto de capital de trabajo asciende a aproximadamente $ 17,320.51.

4.3.1.2. FINANCIAMIENTO DE LA INVERSIÓN

Como se observa en la tabla anterior, el costo total de la inversión para el financiamiento del proyecto asciende a $ 24,790.61, los cuales se financiarán mediante un préstamo bancario a una entidad financiera local, ver anexo 16 de tabla de amortización.

4.4. EVALUACIÓN FINANCIERA

4.4.1. PROYECCIÓN DE INGRESOS

Los ingresos del proyecto están dados por la venta de las cuatro líneas que brinda "AJ" y que son las siguientes:

Tabla Nº 10: Proyección de Ingresos

	% de part. de los ingresos	*Año 1*	*Año 2*	*Año 3*	*Año 4*	*Año 5*
Línea de Colchones	*54%*	*97.350,00*	*114.873,00*	*137.847,60*	*165.417,12*	*198.500,54*
Línea de Muebles	*29%*	*52.215,00*	*61.613,70*	*73.936,44*	*88.723,73*	*106.468,47*
Línea de Electrodomésticos	*14%*	*25.181,20*	*29.713,82*	*35.656,58*	*42.787,90*	*51.345,47*
Línea de Bazar	*3%*	*5.640,40*	*6.655,67*	*7.986,81*	*9.584,17*	*11.501,00*
Suman	***100%***	***180.386,60***	***212.856,19***	***255.427,43***	***306.512,91***	***367.815,49***

Fuente: Información Financiera "AJ"
Elaborado por: Las Autoras

La participación de los ingresos de cada línea y su crecimiento en el tiempo se estimó a partir de los datos históricos de la empresa proporcionados por la gerencia. Tomando como parámetros sus ventas históricas y dejando como base el crecimiento mínimo de la economía, que en el año 2007 llego a ser 2,65%, se estableció un crecimiento de los ingresos en los dos primeros años del 10% y del año tres en adelante del 12%.

Así también se estimó de acuerdo a los datos históricos de la compañía, que la línea de colchones representará aproximadamente el 54% de los ingresos, la de muebles el 29%, la de electrodomésticos 14% y la de bazar y tapicería un 3%.

4.4.2. DETERMINACIÓN DE GASTOS

A continuación se detallan los gastos en los que incurre “AJ”, los cuales también estarán presentes en el flujo de la nueva propuesta administrativa y crecerán según el supuesto de la inflación del País, sin embargo es importante resaltar que el objetivo y lo que se espera con esta nueva propuesta, con base a experiencias de empresas que ya han aplicado la filosofía BPM, es que exista una reducción en los gastos por la planificación de los mismos y por la eficiencia de los procesos, es por este motivo que a partir del tercer año el rubro de gastos de terceros y otros se estimó con una reducción conservadora en los mismos del 8%, ver anexo 16, a continuación los gastos considerados en la propuesta:

- Sueldos y Salarios: son todos los sueldos y beneficios del personal de “AJ”, de acuerdo a los procesos propuestos, se contemplo contratar seis personas más para ambos locales de “AJ”, y de esta manera, compartir responsabilidades y cumplir a cabalidad cada uno de los procesos. Según las leyes vigentes este rubro se presentaría según la tabla que se muestra a continuación:

Tabla Nº 11: Proyección de Gastos de Sueldos y Salarios

GASTOS DE SUELDOS Y SALARIOS PRESUPUESTADO								
Cargo	**Cant.**	**Mensual**	**Aporte IESS**	**Dec. Tercero**	**Dec. Cuarto**	**Vacaciones**	**G. Mensual**	**Gasto Anual**
Operarios	3	200,00	24,30	16,67	16,67	8,33	265,97	9.574,80
Coordinadores	3	300,00	36,45	25,00	25,00	12,50	398,95	14.362,20
Asistente Contable	1	300,00	36,45	25,00	25,00	12,50	398,95	4.787,40
Jefe de Sucursal	1	500,00	60,75	41,67	41,67	20,83	664,92	7.979,00
Jefe de Compras	1	400,00	48,60	33,33	33,33	16,67	531,93	6.383,20
Jefe Contable	1	400,00	48,60	33,33	33,33	16,67	531,93	6.383,20
Gerente Financiera	1	500,00	-	-	-	-	-	-
Gerente General	1	500,00	-	-	-	-	-	-
Total Gastos	**12**	**3.100,00**	**255,15**	**175,00**	**175,00**	**87,50**	**2.792,65**	**49.469,80**

Fuente: Información Financiera "AJ"
Elaborado por: Las Autoras

- Servicios Básicos: este rubro considera el consumo de agua, luz, teléfono y el alquiler de las instalaciones de la sucursal, están dados según la siguiente tabla:

Tabla Nº 12: Proyección de Gastos de Servicios Básicos

GASTOS DE SERVICIOS BÁSICOS PRESUPUESTADO			
DESCRIPCIÓN	**Cantidad**	**Mensual**	**Gasto Anual**
Alquiler	1	400,00	4.800,00
Electricidad	2	80,00	1.920,00
Agua	2	70,00	1.680,00
Teléfono	2	40,00	960,00
Total de Gastos de Servicios Básicos	**7**	**590,00**	**9.360,00**

Fuente: Información Financiera "AJ"
Elaborado por: Las Autoras

- Gastos de Mercadeo: Se ha establecido ser conservadores en cuanto al gasto de mercadeo, es por este motivo que se propuso por ahora continuar únicamente con la cuña radial existente de "AJ", que suena diariamente en radio Carrizal de Manabí.

Tabla Nº 13: Proyección de Gastos de Mercadeo

GASTOS DE MERCADEO PRESUPUESTADO			
DESCRIPCIÓN	**Cantidad**	**Mensual**	**Gasto Anual**
Radio Carrizal	*1*	*10,00*	*120,00*
Total	***1***	***10,00***	***120,00***

Fuente: Información Financiera "AJ"
Elaborado por: Las Autoras

- Servicios de terceros y otros: Esta cuenta incluye todos aquellos gastos de la empresa por los diferentes rubros que no son parte del capital de trabajo, estos son: suministros y materiales, los repuestos y herramientas, servicios por mantenimiento, servicios eventuales, otros servicios, otros bienes, etc. Cabe anotar que con la nueva administración se pretende disminuir este rubro, que a través del tiempo ha venido aumentando y que no cuentan con un presupuesto dado.

- Gastos de Depreciación: para determinar los gastos de depreciación se tomaron todos los activos fijos actuales de la empresa, además de aquellos activos en los que se propone invertir con la nueva propuesta. A continuación la tabla del resumen detallado de las depreciaciones:

Tabla Nº 14: Proyección de Gastos de Depreciación

ACTIVOS FIJOS "ALMACENES JUANITO"								
Fecha	**Tipo**	**Clase**	**Descripción**	**Inicio**	**Años**	**Final**	**Valor**	**Valor Anual**
01-ene-02	AF	Instalaciones	Saldo a Feb/02	01-ene-02	20	27-dic-21	17.500,00	875,00
01-ene-04	AF	Muebles de Oficina	Escritorios Desmontables	01-ene-04	10	29-dic-13	500,00	50,00
01-ene-04	AF	Muebles de Oficina	Mesa de Trabajo y Sillas	01-ene-04	10	29-dic-13	600,00	60,00
01-ene-04	AF	Muebles de Oficina	Archivadores	01-ene-04	10	29-dic-13	578,76	57,88
01-ene-06	AF	Equipo de Computac.	Computadora	01-ene-06	3	31-dic-08	650,00	216,67
01-ene-06	AF	Equipo de Computac.	Computadora	01-ene-06	3	31-dic-08	580,00	193,33
01-ene-06	AF	Equipo de Computac.	Computadora	01-ene-06	3	31-dic-08	637,92	212,64
01-ene-05	AF	Máquinas y Equipos	Sumadoras y calculadoras	01-ene-05	10	30-dic-14	120,00	12,00
02-ene-05	AF	Máquinas y Equipos	Teléfonos	02-ene-05	10	31-dic-14	120,00	12,00
03-ene-05	AF	Máquinas y Equipos	Compresor y soplete de pintura	03-ene-05	10	01-ene-15	560,00	56,00
03-ene-05	AF	Vehículo	Camión	03-ene-05	5	02-ene-10	12.000,00	2.400,00
01-ene-08	AF	Equipo de Computac.	6 Computadoras	01-ene-08	3	31-dic-10	2.400,00	800,00
SUMAN							**36.246,68**	**4.945,52**

Fuente: Información Financiera "AJ"
Elaborado por: Las Autoras

- Gastos de amortización: Corresponden a la amortización de aquellos gastos diferidos cargados al activo en el periodo de pre-operación de la empresa, y de aquellos activos diferidos que se adquirirán para la aplicación del presente proyecto.

Tabla Nº 15: Proyección de Gastos de Amortización

ACTIVOS DIFERIDOS "ALMACENES JUANITO"								
Fecha	Tipo	Clase	Descripción	F.Inicio	Años	F.Final	Valor	Valor Anual
01-ene-04	AD	Amortización	Gastos de Adecuación	01-ene-04	5	30-dic-08	500,00	100,00
01-ene-06	AD	Amortización	Programas Contables	01-ene-06	5	31-dic-10	450,00	90,00
01-ene-07	AD	Amortización	Gastos de Adecuación	01-ene-07	5	31-dic-11	1.250,00	250,00
01-ene-07	AD	Amortización	Programas Contables	01-ene-07	5	31-dic-11	520,00	104,00
01-ene-08	AD	Amortización	Capacitación y entrenamiento BPM	01-ene-08	5	30-dic-12	2.000,00	400,00
02-ene-08	AD	Amortización	Gastos de Adecuaciones	02-ene-08	5	31-dic-12	3.000,00	600,00
SUMAN								1.589,33

Fuente: Información Financiera "AJ"
Elaborado por: Las Autoras

- Gastos Financieros: este gasto esta compuesto por el pago de los intereses generados por el préstamo del proyecto, y que se pagará de manera mensual por 24 meses.

- Costo de artículos Vendidos: Es el principal rubro de capital de trabajo de "AJ" puesto que es una empresa comercial, a continuación se detalla la estimación de este rubro:

Tabla Nº 16: Proyección de Costo de Artículos Vendidos

COSTO DE ARTÍCULOS VENDIDOS (INVENTARIO)			
DESCRIPCIÓN		Gasto Mensual	Gasto Anual
Línea de Colchones		1.536,33	18.436,00
Línea de Muebles		1.025,04	12.300,50
Línea de Electrodomésticos		420,31	5.043,75
Línea de Bazar y Tapicería		175,04	2.100,50
Total	-	3.156,73	37.880,75

Fuente: Información Financiera "AJ"
Elaborado por: Las Autoras

4.4.3. ESTADO DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS PROYECTADO

El Estado de Resultados, también llamado Estado de Pérdidas y Ganancias, es un documento que presenta de manera resumida los ingresos generados y los gastos en los que haya incurrido la empresa durante el periodo en cuestión. La finalidad del análisis del Estado de Resultados es calcular la utilidad neta y los flujos de efectivos del *proyecto* que, en forma general son el beneficio real de la operación de la empresa.[14]

[14] BESLEY SCOTT, BRIGHAM EUGENE. "Fundamentos de Administración Financiera" 12ava edición.

Tabla Nº 17: Estado de Resultados Proyectado

Estado de Resultado Resumido					
	Año 1	**Año 2**	**Año 3**	**Año 4**	**Año 5**
Ingresos	**168.157,00**	**184.972,70**	**207.169,42**	**232.029,75**	**259.873,33**
Costo de venta	97.531,06	107.284,17	120.158,27	134.577,26	150.726,53
Margen Bruto	**70.625,94**	**77.688,53**	**87.011,16**	**97.452,50**	**109.146,80**
Gastos Operacionales	**85.430,46**	**74.859,68**	**74.817,16**	**73.102,57**	**73.742,03**
Utilidad	**- 14.804,52**	**2.828,85**	**12.193,99**	**24.349,93**	**35.404,77**
15% trabajadores	-	424,33	1.829,10	3.652,49	5.310,71
Utilidad antes de Impuestos	**- 14.804,52**	**2.404,52**	**10.364,89**	**20.697,44**	**30.094,05**
Impuesto	-	601,13	2.591,22	5.174,36	7.523,51
Utilidad después de Impuesto	**- 14.804,52**	**1.803,39**	**7.773,67**	**15.523,08**	**22.570,54**
10% reserva legal	-	180,34	777,37	1.552,31	2.257,05
5% reserva facultativa	-	90,17	388,68	776,15	1.128,53
Utilidad Neta	**- 14.804,52**	**1.532,88**	**6.607,62**	**13.194,62**	**19.184,96**

Fuente: Información Financiera "AJ"
Elaborado por: Las Autoras

El Estado de Resultados proyectado para los próximos cinco años de "AJ", se presenta en la siguiente tabla, teniendo en consideración como ya se mencionó, que el crecimiento de los ingresos está dado por la composición del crecimiento mínimo de la economía y de una tasa promedio del crecimiento histórico de las ventas de "AJ", así también sus gastos meramente operativos, están proyectados con un crecimiento estimado de 2,65% correspondiente a la tasa inflacionaria de 2007 [15], y que los gastos por otros servicios y servicios de terceros, a partir del año tres presentan una reducción conservadora del 8%, de acuerdo a la estructura BPM esperada.

4.4.4. FLUJO DE CAJA PROYECTADO

El presente flujo de caja proyectado muestra todos los ingresos y gastos reales del proyecto, es decir todos aquellos que representen una real salida de efectivo.

El resultado final, o también llamado flujo neto, constituye el efectivo que generará el proyecto y que se vera reflejado en el balance general.

Para determinar el Flujo neto del proyecto, se determinaron todos los ingresos y gastos y se les sumaron los gastos de depreciación y amortización, dado que estos no constituyen una salida real de efectivo, y se les restó el pago del capital del préstamo en los dos primeros años como lo indica su tabla de amortización. A continuación los resultados:

[15] Datos Económicos: Departamento Financiero Morgan y Morgan

Tabla Nº 18: Flujo de Caja Proyectado

FLUJO DE CAJA DEL ACCIONISTA PROYECTADO						
	Año 0	**Año 1**	**Año 2**	**Año 3**	**Año 4**	**Año 5**
Ingresos		**168.157,00**	**184.972,70**	**207.169,42**	**232.029,75**	**259.873,33**
Costo de venta		97.531,06	107.284,17	120.158,27	134.577,26	150.726,53
Margen Bruto		**70.625,94**	**77.688,53**	**87.011,16**	**97.452,50**	**109.146,80**
Gastos Operacionales		**85.537,37**	**74.899,61**	**74.817,16**	**73.102,57**	**73.742,03**
Servicios de Terceros		20.414,87	10.414,87	9.581,68	9.581,68	9.581,68
15% trabajadores		-	418,34	1.829,10	3.652,49	5.310,71
Utilidad antes de Impuestos		**-14.911,43**	**2.370,59**	**10.364,89**	**20.697,44**	**30.094,05**
Impuesto		-	592,65	2.591,22	5.174,36	7.523,51
10% reserva legal		-	177,79	777,37	1.552,31	2.257,05
5% reserva facultativa		-	88,90	388,68	776,15	1.128,53
(+) Depreciación		4.945,52	4.322,88	4.322,88	1.122,88	1.122,88
(+) Amortización		2.988,00	2.888,00	2.798,00	2.354,00	1.000,00
(-) Pago de Capital		-11534,05	-13256,57	0,00	0,00	0,00
Inversión Inicial	24.790,61					
Valor Presente de los Flujos Futuros						108.040,94
Flujo neto de efectivo	**- 24.790,61**	**- 18.511,96**	**- 4.534,44**	**13.728,50**	**16.671,49**	**129.348,77**

Fuente: Información Financiera "AJ"
Elaborado por: Las Autoras

4.5. CRITERIOS DE EVALUACIÓN

Dado que es una empresa en marcha, se utilizo el criterio de análisis incremental, con la finalidad de determinar la rentabilidad o pérdida de la decisión puntual de aplicar la filosofía de administración por BPM y sus herramientas de control, a continuación el resumen del flujo de caja incremental del proyecto:

Tabla Nº 19: Flujo Neto Incremental

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Flujo neto de efectivo Incremental	- 24.790,61	- 23.148,49	- 9.360,19	8.713,96	13.084,06	110.720,46

Fuente: Información Financiera "AJ"
Elaborado por: Las Autoras

4.5.1. MODELO DE VALORACIÓN CAPM

Para determinar la rentabilidad mínima exigida por los inversionistas en el proyecto, se ha recurrido al criterio de modelo de valoración de activos de capital (CAPM), puesto que es un modelo uní factorial en el que el redimiendo esperado del inversionista, se relaciona con el Beta, donde Beta es el coeficiente de reacción del rendimiento de un valor en relación con el mercado global.[16]

Por lo tanto el rendimiento esperado será:

$$re = rf + \beta \ (rm - rf) + \Delta riesgo_{pais}$$

Donde:

[16] Valoración de empresas Pablo Fernández Quinta Edición

- Rf (Tasa libre de riesgo) = tasa libre de riesgo corresponde de los US Treasure Notes de 5 años: 4.52%

- Rm (Tasa del mercado) = sobre primas y betas sectoriales y que de acuerdo a estudios realizados en los últimos 60 años en promedio general se encuentra en el 8,4%.[17]

- β (Medida de riesgo) = 1,20 debido a las características de la actividad de este proyecto y de la empresa, cabe indicar que por las características y la falta de información del mercado ecuatoriano, para el cálculo de este beta se busco empresas de operaciones similares que cotizan en el índice S&P500 ver anexo 17.

- Riesgo país = Se considero un riesgo país del 577 puntos según fuente del Banco Central del Ecuador. [18]

Así de puede concluir que el rendimiento esperado mínimo del inversionista es del 19.72%.

4.5.2. CÁLCULO DEL VAN Y TIR

4.5.2.1. VALOR ACTUAL NETO

Mide la rentabilidad del proyecto en valores monetarios que exceden a la rentabilidad deseada después de recuperar toda la inversión, para ello se toma en cuenta los ingresos y egresos netos del modelo incremental,

[17] Principios de finanzas corporativas, Richard a. Brealey, Steward C. Myers, Sexta edición.
[18] www.Bancocentraldelecuador.org.

descontados a la tasa de rendimiento que los inversionistas requerirán por haber asumido el riesgo de implementar el proyecto. [19]

Cabe mencionar que para el cálculo del flujo de caja en el quinto año se ha calculado el valor presente de los flujos futuros del sexto año en adelante, debido a que se está aplicando el criterio de empresa en marcha, el mismo que se asume la continuidad de la empresa a perpetuidad.

Tomando en cuenta el criterio de análisis incremental se obtuvo un VAN de $ 5.805,57 lo cual indica que el proyecto es rentable ya que está generando un valor positivo para el inversionista.

4.5.2.2. TASA INTERNA DE RETORNO

La tasa interna de retorno es el rendimiento esperado de un proyecto de inversión. Se requiere que esta tasa sea mayor a la tasa de descuento para poder determinar que el proyecto es rentable para el inversionista.

Para el caso del presente proyecto la tasa interna de retorno (TIR) es del 22.96% y que frente a una tasa de descuento del 19.72% se puede concluir que el proyecto es conveniente.

4.5.3. PERIODO DE RECUPERACIÓN DE LA INVERSIÓN

Este criterio, mide el número de años en recuperar el capital invertido en el proyecto, así se puede concluir que por la inversión de $20,493.21, los accionistas de "AJ" recuperarían la inversión en aproximadamente el tercer año de operación de la nueva estructura organizacional. (Ver tabla)

[19] Evaluación de proyectos de Inversión en la empresa. Nassir Sapag Chain

Tabla Nº 20: Periodo de Recuperación de la Inversión

PERIODO DE RECUPERACIÓN (PAYBACK)				
Periodo (años)	**Saldo Inversión**	**Flujo de Caja**	**Rentabilidad exigida**	**Recuperación Inversión**
1	24.790,61	- 18.511,96	-	- 18.511,96
2	43.302,57	- 4.534,44	- 894,28	- 3.640,16
3	**46.942,73**	**13.728,50**	**2.707,53**	**11.020,96**
4	35.921,77	16.671,49	3.287,95	13.383,54
5	22.538,23	129.348,77	25.510,16	103.838,60

Fuente: Información Financiera "AJ"
Elaborado por: Las Autoras

4.5.4. SIMULACIÓN DE LOS RESULTADOS USANDO CRISTAL BALL

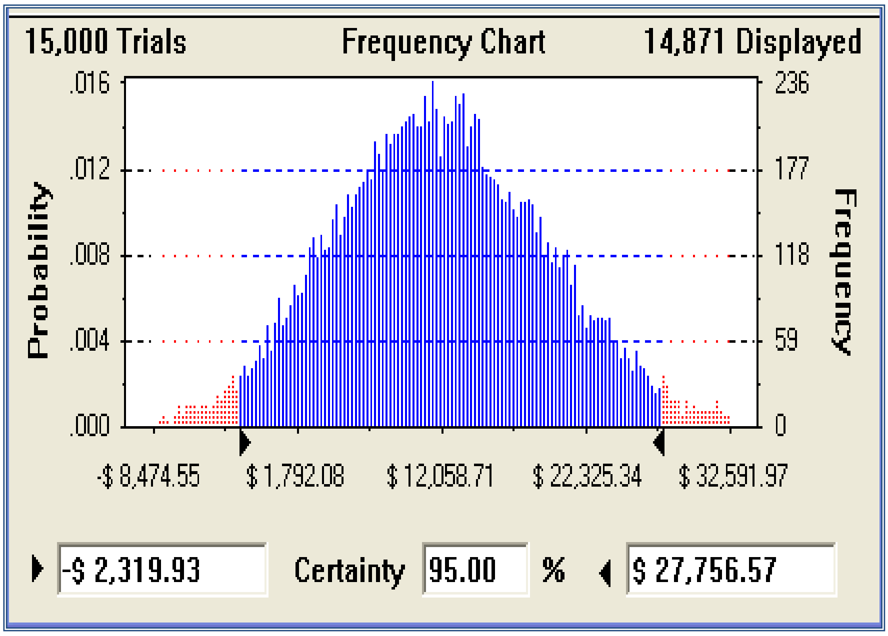
Es oportuno desarrollar un análisis de sensibilidad que permita apreciar la sostenibilidad financiera que pudiera tener el proyecto frente a las variaciones de ingresos y egresos, para lo cual se ha tomado como variables de decisión el crecimiento de la economía, el crecimiento y la reducción en los costos dado el proyecto a aplicarse y la tasa de inflación esperada de la economía.

Cabe anotar, que todo inversionista siempre espera obtener una mayor rentabilidad en sus proyectos, sin embargo esta decisión por lo general se asocia con un mayor grado de riesgo, esta herramienta del Cristal Ball permite realizar análisis en los que se evalué los diferentes niveles de rentabilidad esperados estableciendo intervalos de confianza. Es por esto que en base a estas variables críticas se generaron 15.000 iteraciones es decir se hicieron 15.000 cálculos combinando todos los valores críticos a los rangos establecidos, mostrado los comportamientos estimados del VAN y la TIR del proyecto, los resultados se detallan a continuación:

4.5.4.1. ESTIMACIÓN DEL VAN

El gráfico muestra mediante la simulación realizada, que los resultados que el VAN del proyecto puede tomar se encuentran entre un rango mínimo de - $8,474.08 y un máximo de $ 32,591.97, sin embargo como se observa, con un intervalo de confianza del 95%, los valores probables en los que el VAN se encontraría son positivos, lo que indica que el proyecto tiene buenas perspectivas de rentabilidad esperada.

Gráfico # 6: Estimación del VAN

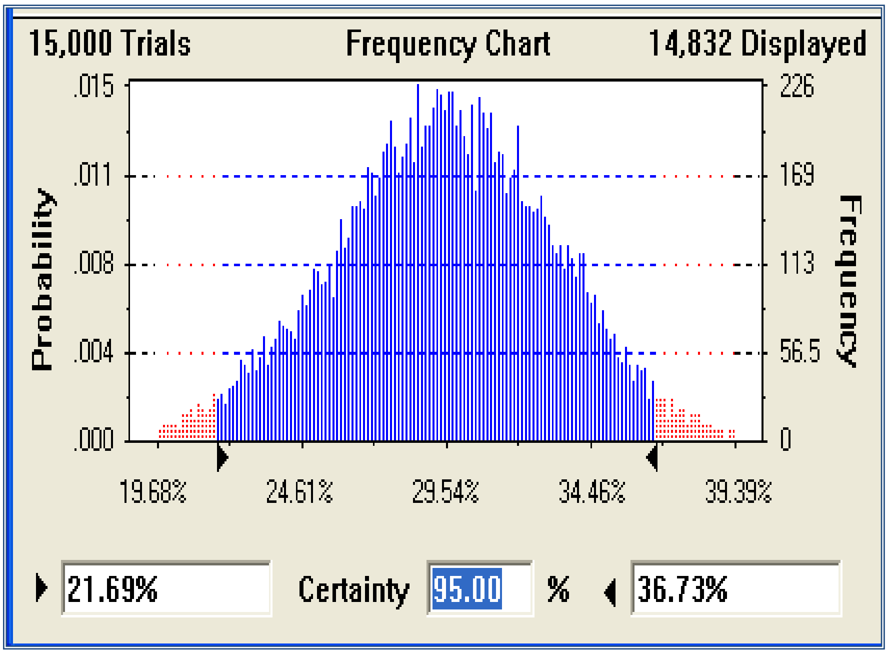


Fuente: Cristal Ball
Elaborado por las Autoras

4.5.4.2. ESTIMACIÓN DEL TIR

Los resultados de la simulación, establecieron que la TIR del proyecto, estaría entre un rango máximo 39,39% y de un mínimo del 19,68%, cabe anotar que aunque la TMAR del proyecto es 19,72%, es decir ligeramente superior al mínimo estimado de la TIR, con un intervalo del 95% de confianza, se puede observar que todos los valores que tomaría este indicador, estarían por encima de la TMAR requerida, lo que indica positivas perspectivas de rentabilidad del proyecto en cuestión.

Gráfico # 7: Estimación de la TIR

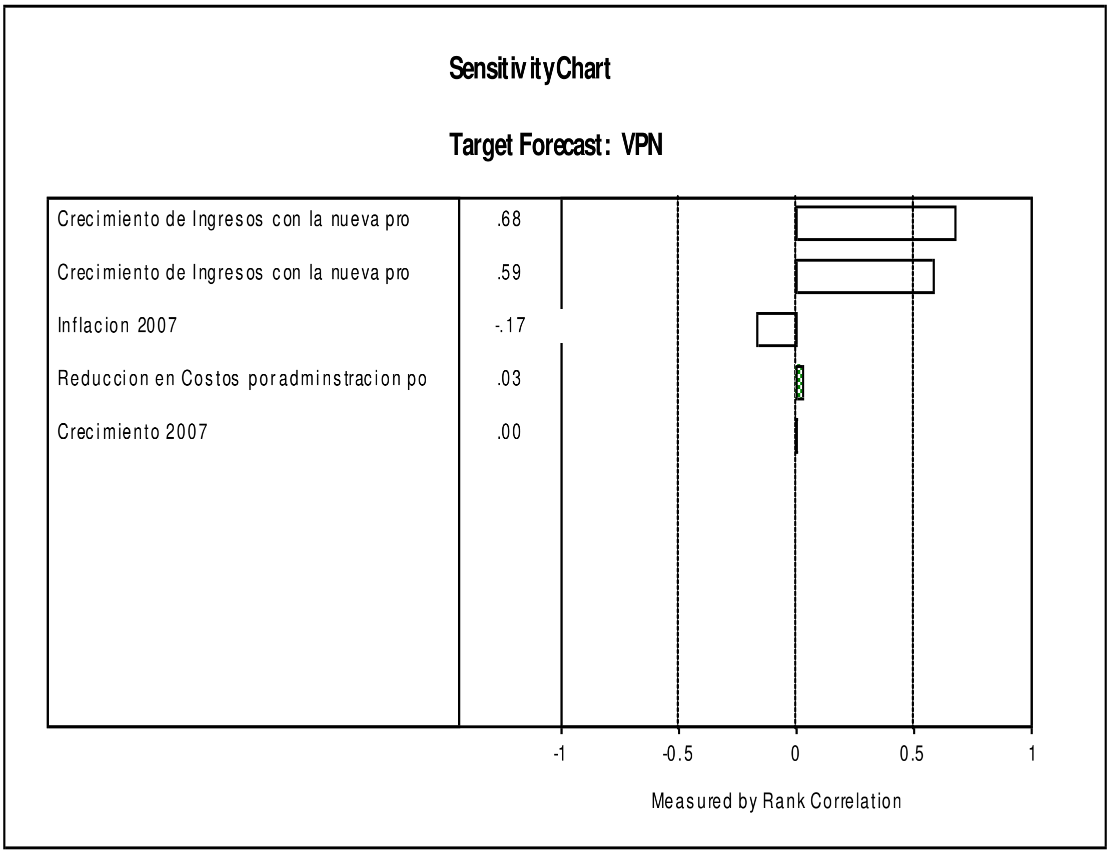


Fuente: Cristal Ball
Elaborado por las Autoras

4.5.4.3. ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD DE LAS VARIABLES

Las variables que se muestran en el grafico adjunto, son las variables que generan incertidumbre, respecto al valor que tomará el VAN del proyecto, ver anexo 18, de acuerdo al análisis establecido, esto muestra el grado de sensibilidad en el que variarían los resultados si una de estas variables cambia positiva o negativamente.

Gráfico # 8: Análisis de Sensibilidad de las Variables



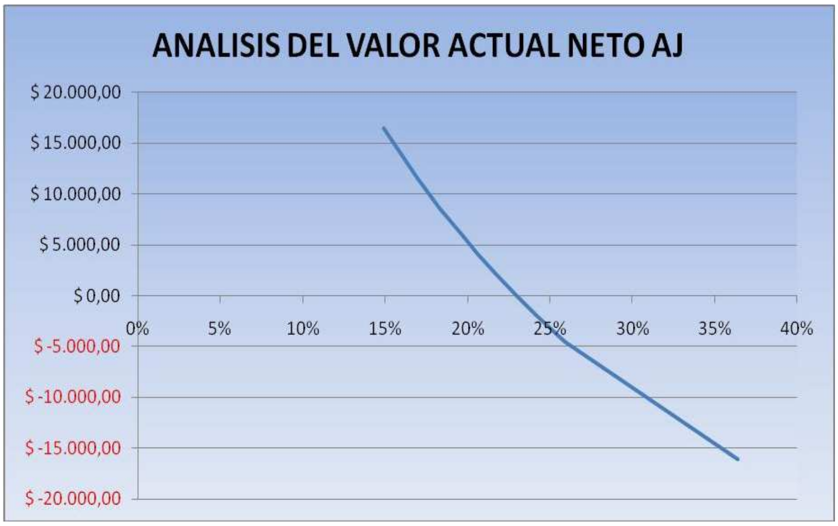
Fuente: Flujo de Caja
Elaborado por: Las Autoras

Se puede observar que las variables más influyente en el resultado, son el porcentaje en el crecimiento de los ingresos dado la aplicación del nuevo proyecto en los dos primeros años y en la tasa de crecimiento del año tres en adelante, estas están relacionadas positivamente con el VAN; es decir, que afectan en un 68% y 59% respectivamente a los resultados, otra variable importante y que esta relacionada negativamente con los resultados en un

17% es la inflación, seguida por la tasa de reducción de los costos y gastos dado la aplicación del proyecto con menor porcentaje.

Así, en el gráfico de análisis de valor actual neto mostrado a continuación, se observa que este se hace cero en el momento que la TIR del proyecto es igual a la TMAR exigida por los inversionistas

Gráfico # 9: Análisis del Valor Actual Neto



Fuente: Cristal Ball
Elaborado por las Autoras

CAPÍTULO V

5 MEDICIÓN DEL DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL

5.1. FUENTES DE INFLUENCIA

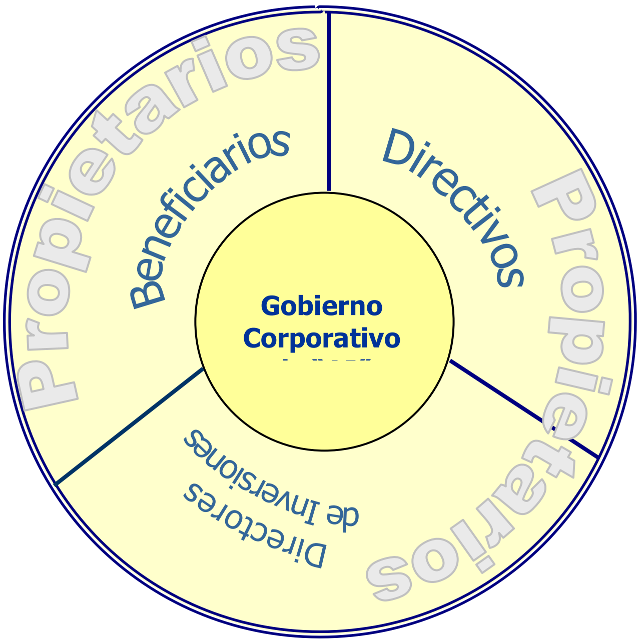
Desde principios de la década de los ochenta, existe conciencia de la influencia que tienen los grupos de interés o “stakeholders” en la empresa. Para los administradores siempre está la tentación de creer que analizando el entorno y el grado en que los recursos se adaptan a este, basta para formular la estrategia de la empresa. Sin embargo, esta lógica pierde sentido, porque no tiene en cuenta el complejo papel que desempeñan las personas en la evolución de la estrategia, en los diferentes contextos políticos, culturales y empresariales. A continuación se presentan cada una de las fuentes de influencia que tiene la organización, sin embargo, cabe anotar que el punto de propósitos de la organización ya fue analizado en el capítulo dos del presente proyecto, ver anexo 19.

Gobierno Corporativo

Par analizar los propósitos organizacionales, el punto de partida debe enmarcarse en el contexto del gobierno corporativo de la organización, este determina a quién debe servir la organización, y cuáles son los propósitos y prioridades relacionándose con el funcionamiento de la misma, en conjunto con la distribución de poder de los distintos *stakeholders.*[20]

Debido a la complejidad de la dirección de la compañía, muchas empresas alrededor de mundo, ven la necesidad de separar la *propiedad* del *control* de la organización, volviendo a esta una norma. “AJ” al ser una estructura de empresa pequeña y conservadora, no posee definida esta regla. La *cadena de gobierno* define los grupos de influencia sobre los propósitos de la organización, en donde se puede observar que “AJ”, tiene a los propietarios que cumplen los papeles de directivos y también directores de inversiones, ellos son quienes toman las decisiones transcendentales en la empresa, validan inversiones y a la vez son beneficiarios de los rendimientos.

Figura 8: Cadena de Gobierno Corporativo



Fuente: Dirección Estratégica de Rerry Jonhson y Kevan Scholes.
Elaborado por: Las autoras

[20] Dirección Estratégica de Ferry Jonson y Kevan Scholes, capítulo cinco.

Los accionistas y la estructura de gobierno también son parte importante en este análisis, porque la primera responsabilidad estatutaria de una organización es garantizar la satisfacción de los deseos y propósitos de los propietarios. "AJ" al tener como miembros en la operación diaria de la empresa a sus propietarios, y estos a su vez cumpliendo los roles de beneficiarios, directores de inversión y directivos, ha cumplido el estatuto, tomando decisiones que los han satisfecho, sin importar que en ese momento del tiempo fueron las más acertadas o correctas.

Los *derechos de los acreedores y prestamistas* son otro de los puntos relevantes, esta es una de la razones que varía de un país a otro por las diferencias en la estructura financiera de las empresas. En Ecuador, el sistema se maneja igual que el norteamericano, en donde el capital propio es la forma más habitual de financiamiento a largo plazo y los bancos se limitan a prestar fondos. En otros países esta estructura cambia porque los bancos suelen tener importantes participaciones en el capital social, preocupados por dirigir la a estrategia a largo plazo. Es claro que el poder del sistema financiero del país, se ejerce con la amenaza de "retirar sus fondos" y no por el derecho de formar parte de la estrategia de la empresa, en donde AJ continuando con la figura, realiza préstamos a cooperativas y bancos con el fin se soportar su capital de trabajo, problemas cotidianos y necesidades de inversión como por ejemplo la capacitación de la filosofía del proceso que es la base para la nueva estructura. Por otra parte el proveedor es el *stakeholder* menos protegido en el proceso comercial, es por eso que ellos necesitan reducir sus riesgos aumentando la prudencia en las negociaciones de acuerdos comerciales. En "AJ" las negociaciones en las distintas líneas del negocio sobre todo en la de colchones, electrodomésticos y bazar han terminado obteniendo mayores ventajas para los proveedores debido a su poder de negociación, mientras en la línea de muebles es "AJ" quién tiene la ventaja sobre estos proveedores.

Con respecto a las *relaciones con consumidores y clientes*, “AJ” se desenvuelve en un mercado competitivo en donde el atributo más valorado es el precio. Sin embargo, en el cliente encontramos una cultura de no reclamar sus derechos, aunque existan algunas leyes que beneficien al consumidor, y que en ocasiones ya sea por cultura, falta de conocimiento o simplemente por desconfianza en el sistema jurídico, no gozan del beneficio de las mismas.

Comprender el contexto político en que se desenvuelve la organización y el rol que juega la información, es uno de los lineamientos más importantes dentro de la empresa. Entender que para la *Revelación de información,* se debe establecer el marco en que se puede compartir la misma a los distintos grupos de interés, es parte de las actividades diarias. Por la cadena de gobierno de “AJ”, resulta poco complejo el manejo de información confidencial, además de que limita los *conflictos de expectativas* en los *stakeholders*.

5.2 LOS STAKEHOLDERS O GRUPOS DE INTERÉS

Los stakeholders son aquellos individuos o grupos que son afectados por las actividades de una organización; por ejemplo, los trabajadores de esa organización, sus accionistas, las asociaciones de vecinos, sindicatos, organizaciones civiles y gubernamentales, etc. Resulta útil identificar los stakeholders y su nivel de influencia, para saber hasta que punto pueden ofrecer un interés activo por el desarrollo de la organización, o pueden intentar ejercer una influencia sobre sus objetivos y estrategias. Y como complemento y no menos importante para que la relación marche bien con la organización, debe haber claridad de comunicación y compromiso con cada grupo de interés[21].

Figura 9: Stakeholders o grupos de Interés

Fuente: www.Wikipedia.com
Elaborado www.Wikipedia.com

5.2.1 IDENTIFICACIÓN DE LOS STAKEHOLDERS

Al entender la realidad compleja de empresas modernas, que se ven afectadas por intereses de distintos participantes, se encuentra la necesidad de definirlos. A continuación se muestra como los stakeholders afectan al negocio y las bases que necesita el negocio como personal, conocimiento, tecnología e instalaciones.

[21] CAPÍTULO 5 de Dirección Estratégica de Ferry Jonhson y Kevan Scholes y Wikipedia

En “AJ” se han identificado los siguientes stakeholders: clientes, competidores, dueños, familia, empleados, proveedores y gobierno nacional, provincial y local. Se buscó objetividad a fin de apegar las definiciones teóricas a la realidad empresarial de “AJ”, de esta manera el análisis de stakeholders estará alineado a el diagnóstico y evaluación de la filosofía BPM.

Por otra parte, también se debe indicar quienes son los stakeholders “informales” (de mucha cercanía) y determinar su importancia. En “AJ” se ha definido a la familia, empleados y dueños. Al ser una *empresa familiar* y con administración en su mayoría familiar, el núcleo de consanguíneos es cercano y sus opiniones juegan un rol muy importante, porque ejercen influencia en la toma de decisiones de todo tipo de la empresa. En cambio, con respecto a los *empleados*, existe distinción, entre los familiares y no familiares, ya que sólo los primeros ejercerán influencia en las decisiones de la empresa.

5.2.1.1 MATRIZ DE INTERÉS/PODER

En la matriz de interés/poder se observa a los distintos stakeholders, en función de su poder y el grado en que pueden mostrar interés en las estrategias de la organización. También la matriz delimita el tipo de relación que se debe mantener con cada grupo de interés. Como se puede observar en el gráfico, el grupo D representa *jugadores claves,* grupo al que se debe considerar como principales al momento de formular y valorar nuevas estrategias, porque es evidente que la aceptabilidad de las mismas de parte de cada uno de ellos permitirá el cumplimiento de objetivos y estrategias de la organización. Por otro lado las necesidades de los stakeholders en el segmento B deben ser correctamente valoradas, sobre todo mediante la recopilación de información, porque ellos se pueden volver futuros aliados.

Por último con los proveedores existe un nivel de interés alto en las estrategias y objetivos de la organización, pero realmente un poder medio en la negociación de las mismas lo cual lleva a una estrategia de mantenerlos informados.

Analizando la filosofía BPM en "AJ" y su efecto en los *stakeholders* se encontró, que crearía efectos positivos en todos los grupos excepto con los competidores, porque la relación con ellos se afecta debido al nivel de rivalidad medio de la industria.

Figura 10: Mapa de stakeholders: Matriz de Interés / poder de "Almacenes Juanito"

NIVEL DE INTERÉS

PODER	Bajo	Alto
Bajo	**A Esfuerzo Mínimo** - Gobierno (indirecto) (+)	**B Mantener informados** - Competidores (-) - Empleados (+) - Proveedores (indirecto) (+)
Alto	**C Mantener Satisfechos** - Cliente (indirecto) (+)	**D Jugadores Clave** - Dueños (+) - Familiares (+) - Empleados (familiares) (+)

Fuente: Dirección Estratégica de Rerry Jonhson y Kevan S.
Elaborado por: Las autoras

5.2.1.2 ÉTICA EMPRESARIAL

Luego de haber analizado con detalle la naturaleza de las expectativas de los *stakeholers,* se necesita complementar el análisis con el contexto ético y cultural de la organización, ambos se encuentran claramente interrelacionados, pero por el momento se profundizará en la ética empresarial.

AJ, durante sus 17 años no había definido una posición ética, sin embargo, si expresaba los valores de la organización en el comportamiento de sus actividades diarias. Por geografía y estructura de los grupos de interés resulta apropiado la postura ética de *"Obligaciones con múltiples stakeholders"*, es una posición que considera que los intereses y expectativas de todos los stakeholders, deben incorporarse de manera más explícita a los objetivos y estrategias de la organización, en conjunto con medición de objetivos de una forma más amplia, y no simplemente fijándose en el cumplimiento de los mínimos. Dentro de sus acciones estarían: mantener unidades no rentables para conservar puestos de trabajo, evitar producir o vender productos antisociales, estar preparadas a reducir rentabilidad en función de la responsabilidad social, siendo conscientes de que en AJ tomaría tiempo migrar a esta posición ética y formaría parte de objetivos y estrategias de la organización, ver anexo 20.

5.2.1.3 CONTEXTO CULTURAL

Por último el contexto cultural también influye directamente sobre las expectativas de los stakeholders, por ejemplo, la actitud ante el trabajo, autoridad, igualdad, entre otros pueden variar en función de la ubicación.

Analizando la cultura de la organización, ver anexo 21, para “AJ”, se descubrió que tiene valores que son fáciles de identificar y que son practicados por el cliente interno de la organización

También se definieron creencias para el cliente externo con respecto a la apariencia del local, porque esta representa el grado en el que pueden subir los precios de los productos. Además, para los *dueños* fue duro superar la creencia de “desconfianza en el sistema acumulativo”, ocasionada en el cliente por experiencias pasadas de fraude con el punto de venta.

Por último, se da por sentado que existe una *cultura organizacional* que valora hacer las cosas tal cual se han hecho desde administraciones anteriores. Esto ocasiona resistencia al cambio dentro de la organización, limitando una actitud de constante actualización con las tendencias del mercado.

Es claro que existirán conflictos de intereses entre los stakeholders, pero es parte del proceso y a medida que entiendan los beneficios de la nueva filosofía, estarán más dispuestos a colaborar.

5.3. ANÁLISIS GLOBAL DE LA SITUACIÓN ACTUAL

A lo largo del proyecto se han analizado a profundidad las áreas claves de la organización, delimitándose así objetivos, estrategias y planes de acción para cada área, basadas en la filosofía de administración por procesos. Todo esto permitió levantar los hallazgos más importantes de la situación actual de la organización, que a continuación se detallará, en el cual se observaran las principales ventajas y desventajas de la situación interna y externa que afectan a la organización.

Tabla Nº 21: Situación Actual de "Almacenes Juanito"

SITUACIÓN ACTUAL DE ALMACENES JUANITO			
SITUACIÓN		**Desventajas**	**Ventajas**
Interna	Finanzas	Falta de planificación financiera. Administración ineficiente de inventarios. Plan de cuentas no esta definido por línea de negocios. Los márgenes de ganancia son establecidos por la administración de forma empírica.	Crecimiento sostenido en el tiempo pese a limitaciones existentes.
	Mercadeo	Falta de plan de mercado. Falta de un departamento de marketing, las responsabilidades se encuentran divididas entre los propietarios de "AJ".	Reconocimiento en el mercado por ser pioneros.
	Procesos	Se encuentra en nivel básico de desarrollo de procesos denominado Ad Hoc. Sistemas de comunicación interna ineficientes. Falta de procesos definidos y manuales de funciones. Falta de tecnología para la gestión de procesos.	
	Recursos Humanos	El organigrama es vertical. El personal no tiene definido estructuralmente sus funciones. Las decisiones están centradas en la gerencia.	Administración que se preocupan por el cliente interno
Externa	Política	Inestabilidad por Asamblea Constituyente. Política impositiva por parte del gobierno central. Reforma de leyes laborales y tributarias.	
	Economía	Aumento de precios en las materias primas. Tasa de inflación en constante crecimiento. Aumento de la tasa de desempleo y subempleo. Fuga de capitales y falta de inversión en el sector productivo.	
	Tecnología	Falta de inversión en tecnología. Falta de investigación y desarrollo tecnológico.	Inversión en telecomunicaciones
	Social	Insatisfacción social por la política gubernamental. Pésimo sistema educativo, de salud y de vivienda.	

Fuente: Dirección Estratégica Gerry Johnson

Elaborado por: Las autoras

5.4. CUADRO DE MANDO INTEGRAL – BSC

El Cuadro de Mando Integral (CMI) es la traducción en español del Balanced Scorecard (BSC), este una herramienta de gestión y control, permite la medición del rendimiento a través de indicadores financieros y no financieros derivados de la estrategia central, y que ayuda a los directivos en la toma de decisiones para alcanzar el éxito de la empresa, pues les ofrece una visión rápida pero completa de la organización. Fue creado en la década de los 90 por Robert Kaplan y David Norton. [22]

El CMI es una herramienta gerencial de enfoque moderno, que puede utilizarse en cualquier organización para alinear la visión, misión, las estrategias del negocio y las tareas diarias, este instrumento permite monitorear las mejoras en la eficiencia de los procesos y operaciones de la empresa en tiempo real, involucrado a sus grupos de interés (stakeholders), y permitiendo aplicar correctivos en caso de ser necesario.

Por lo antes descrito, junto con la propuesta de administración por BPM, sugerida a la gerencia de “AJ” es indispensable proponer también, la aplicación de la herramienta del Balanced Scorecard o (CMI), que permita a la administración, contar con indicadores de desempeño en tiempo real, que faciliten el seguimiento y monitoreo no sólo de los procesos a aplicarse sino también, del desempeño general de toda la empresa.

Cabe resaltar que con el cuadro de Mando Integral, se puede obtener, más que un sistema de medición, un sistema de gestión completo que canalice energías, habilidades y conocimientos específicos de todos los

[22] Ahn, H., Applying the Balanced Scorecard concept: An experience report, Long Range Planning, 34, 441-461, (2001).

colaboradores de la empresa, hacia el cumplimiento de objetivos estratégicos de la organización, así también se puede utilizar sus indicadores financieros y no financieros, para la retroalimentación y control táctico de las operaciones y de los procesos del día a día. En este sentido esta herramienta sería de mucha utilidad, y de complemento perfecto con la filosofía de administración por BPM propuesta en el presente proyecto.

5.4.1. FASES PARA LA APLICACIÓN DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL

De acuerdo a Kaplan y Norton, la metodología para efectos del diseño y aplicación del cuadro de mando Integral para cualquier organización, debe cumplir con cuatro fases o procesos, que asegurarían al sistema de indicadores (CMI) la comprensión de las bases y de los temas estratégicos y tácticos de la organización, a través de propuestas de operatividad y de importancia estratégica para la empresa. [23]

Estas fases o pasos permiten que empresas como es el caso de AJ aprovechen de mejor manera la herramienta para el cumplimiento de sus metas. A continuación cada una de las fases y su aplicación en AJ:

Fase 1: Traducción de la Visión o Definición Estratégica de la Organización: En este paso se deben aclarar o definir consensualmente la visión y las estrategias de la organización.

En el caso de AJ, durante la realización del CAPÍTULO dos del presente proyecto, junto con la gerencia de la organización se definieron la misión, visión y estrategias de la empresa, y fueron consensualmente

[23] Como medir el Rendimiento de la Empresa Kaplan- Norton

aprobadas por ellos, (Ver CAPÍTULO dos), por lo que son estas, las mismas que se tomaran para el diseño del Cuadro de Mando Integral a aplicarse en este estudio.

Fase 2: Comunicar y vincular: El propósito fundamental de esta fase es el de comunicar a toda la organización en general, la visión, misión y objetivos estratégicos de la empresa y en función de ellos, y definir los objetivos individuales por departamentos o procesos y sus indicadores de desempeño, de acuerdo a cada una de las perspectivas del modelo CMI.

Para abarcar esta fase, en "AJ" se propone a la gerencia, armar una reunión con todo el personal para dar a conocer la nueva estructura administrativa de la organización su misión, visión y estrategias, acompañados de los medios visuales respectivos, sin embargo para la realización del proyecto las autoras efectuaron, un borrador en el que se establecieron los objetivos y los indicadores de desempeño por cada una de las perspectiva del modelo, los mismos fueron revisados y aprobados por la gerencia de la empresa y que se detallan más adelante del presente CAPÍTULO.

Fase 3: Planificar la empresa: Esta fase permite la integración de planes o estructuras financieros o empresariales, da la facilidad a la organización de aplicar diversos programas de cambio simultáneamente, permitiendo que a sus directivos se les facilite el control, la asignación de recursos y el establecimiento de las prioridades de acuerdo a sus objetivos estratégicos.

Esta fase permite a "AJ", complementar la administración por BPM propuesta en este estudio, con una herramienta de gestión y control, ágil y efectiva como lo es el Cuadro de mando Integral, permitiendo tener indicadores de desempeño en tiempo real que validen las mejoras y los beneficios que el cambio organizacional traerá consigo.

Fase 4: Información Retroactiva y aprendizaje estratégico: Esta fase proporciona a la empresas el denominado aprendizaje estratégico, que es, cuando la retroalimentación, control y revisión se centran en la empresa, sus departamentos y sus procesos, en función de los objetivos propuestos, y mediante sus indicadores de desempeño, de este modo la empresa va cambiando y mejorando de acuerdo a los resultados esperados.

5.4.2. LAS PERSPECTIVAS CRÍTICAS E INDICADORES DE DESEMPEÑO DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL (BALANCED SCORECARD)

Los objetivos y metas a alcanzar en una organización que aplique la herramienta de Cuadro de mando Integral, están relacionados con cuatro dimensiones o perspectivas críticas y con una serie de indicadores de desempeño, pues así es posible trasladar la visión de la empresa en acciones estratégicas alcanzables como lo sugiere dicho instrumento. Aquellas dimensiones que también se aplicarían en "AJ" se detallan a continuación, en conjunto con la demostración gráfica del mapa estratégico Scorecard establecido en base a estas perspectivas definas para la empresa en estudio:

- **Perspectiva Financiera**: Esta representa y vincula los objetivos de cada unidad del negocio con la estrategia de la empresa en materia de finanzas, y orienta a los mismos en forma eficaz y eficiente, hacia las estrategias de logros futuros.

En “AJ”, la perspectiva financiera esta propuesta por indicadores o ratios de tipo monetarios, como lo son; ROE, ROI, Rotación de Inventarios y los índices de liquidez, con ellos la gerencia de la empresa comprobará los efectos positivos que las mejoras en las perspectivas de clientes, de procesos y de aprendizaje y desarrollo producirían en la rentabilidad final de “AJ”.

- **Perspectiva de clientes**: Esta determinada por los resultados, obtenidos con la puesta en practica de los procesos de la empresa, mediante la inversión de recursos financieros, pues cabe anotar, que para lograr el desempeño que una empresa desea, es fundamental que posea clientes leales y satisfechos, con ese objetivo en esta perspectiva se miden las relaciones con los clientes y las expectativas, que los mismos tienen sobre los negocios y productos de la compañía.

  En “AJ” el conocimiento de los clientes y de los procesos que más valor agregado les generan son muy importante para la creación del CMI y para el cumplimiento de sus objetivos en general, por eso se considera que una buena manera de medir o saber la perspectiva del cliente es diseñando protocolos básicos de atención capacitando al personal y utilizando indicadores tales como; encuestas de satisfacción a los clientes en los puntos de ventas, en conjunto con índices como índice de demora de entregas (tiempo total de entrega de un producto de la cantidad de pedidos), índice de fidelidad del cliente (clientes que repiten la compra del total de clientes).

- **Perspectiva de procesos internos**: Es la perspectiva que muestra como la gerencia toma sus decisiones pertinentes a procesos, pues analiza la adecuación interna de los mismos en función de la obtención de la satisfacción del cliente y del alcance de los niveles de rendimientos financieros esperados, para migrar finalmente a un nivel de madurez de la empresa donde fluya la comunicación tanto vertical como horizontalmente.

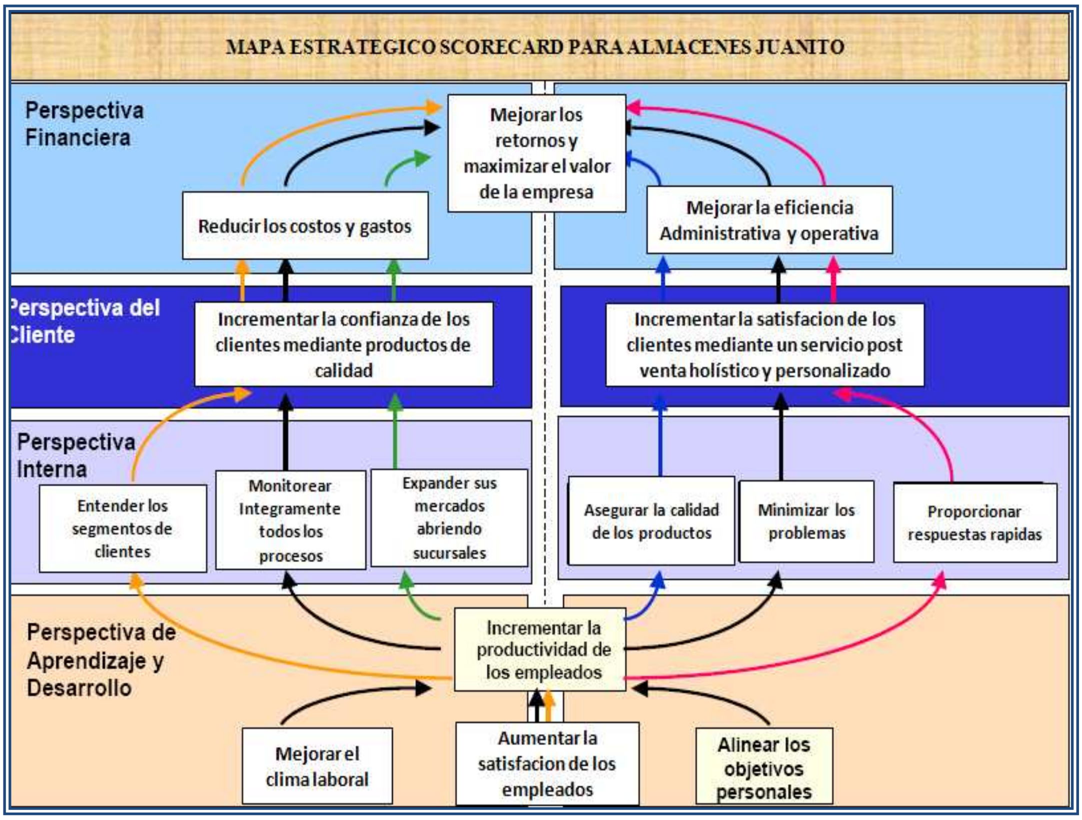
En “AJ” la aplicación de la administración por BPM cumple a cabalidad con esta perspectiva, sin embargo, sus indicadores estarían dados por indicadores tales como: Tiempo de ciclo de los procesos, beneficios derivados de la aplicación de BPM (porcentaje de reducción en los costos) pues cabe anotar, que si bien es cierto la aplicación de administración por BPM exige una inversión, sus beneficios en optimización de costos son ventajas indiscutibles, índice nivel de quejas de los clientes (Quejas resueltas del total de quejas).

- **Perspectiva de aprendizaje y desarrollo**: El modelo indica que los valores de esta perspectiva van en conjunto y muy ligadas con del resto de las perspectivas. Estos indicadores constituyen los instrumentos que le dan a la organización la habilidad para aprender y mejorar.

  Aunque, cabe resaltar que esta perspectiva es la menos desarrollada, Normalmente incluye indicadores de satisfacción de los empleados, productividad, necesidad de formación, etc. En “AJ” se propone medir a través de índices tales como ambiente laboral y rotación del personal (bajas de personal del total de empleados).

Los indicadores que se detallaron para cada perspectiva son algunos que se incluirán en el CMI de “AJ”, a ellos se les formularan objetivos concretos mostrados en el mapa estratégico Scorecard siguiente y una política de incentivos que estará ligada al alcance de los mismos.

Figura Nº 11: Mapa Estratégico "Almacenes Juanito"



Fuente: Wikipedia
Elaborado por: Las autoras

El mapa estratégico propuesto como se observa, parte de la visión general de la empresa que en el caso de "AJ", es la de posicionarse como líder provincial en el mercado comercial manabita. De allí se definió inicialmente los objetivos financieros requeridos por la gerencia en función de esta visión, y que serán el resultado de la aplicación de la nueva propuesta organizacional por BPM, y de sus herramientas de control y monitoreo adjuntas, las mismas que reflejarán su desempeño en la satisfacción, fidelidad y perspectivas de sus clientes.

Los objetivos de la perspectiva de procesos internos se planifican y establecen en función de los requerimientos financieros y de los requerimientos de los clientes, y finalmente siendo el recurso humano un factor primordial para el alcance de todas las metas de la organización, se conoce que los objetivos de las perspectivas de aprendizaje y desarrollo son la base o la plataforma que ayuda a todo el sistema a funcionar correctamente y a alcanzar cada uno de los objetivos estratégicos establecidos en su mapa estratégico.

Cabe resaltar que el hecho de no incluir únicamente a una perspectiva en el mapa estratégico CMI, sino que, considerar a todas estas perspectivas ya explicadas, de manera simultanea e identificando relaciones entre ellas, hace que la herramienta CMI, sea catalogada como un de los instrumento de gestión y control más moderno y eficaz de la actualidad, pues de este modo la empresa se orienta al alcance de cada uno de sus objetivos, optimizando recursos y alcanzando la satisfacción y fidelidad de sus clientes.

5.5. RE-DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO PARA EL LOGRO DE OBJETIVOS – CUADRO DE MANDO DE CONTROL

A continuación se detalla el cuadro de mando integral propuesto a la gerencia de AJ, el mismo que se realizó tomando en cuenta cada uno de las fases y perspectivas que componen el diseño de la herramienta, así como también los indicadores de desempeño más significativos junto con los objetivos estratégicos de la empresa, sus metas e iniciativas concretas de alcances.

Ir a Excel y ver BSC

El uso correcto de los indicadores propuestos en el CMI presentado, permitirá a la dirección de “AJ”, enfocarse en aquellos aspectos de su gestión donde no se estén cumpliéndose los objetivos o donde la aplicación de la administración por BPM presente inconvenientes.

Gracias al uso de los indicadores de control, se podrá seguir paso a paso la consecución de la visión estratégica establecida por la empresa, proporcionando un sistema de alerta que permita tomar acciones correctivas inmediatas y adaptarse fácilmente al ambiente de cambios constantes reinante en la actualidad. Es decir que de esta manera, siempre será posible mantener alineadas las metas estratégicas con la visión de la empresa.

CONCLUSIONES

- "AJ" se encuentra en la etapa Ad Hoc o también llamada etapa básica de madurez del negocio, pues no cuenta con procesos establecidos ni con una planificación administrativa adecuada.

- De acuerdo a los resultados obtenidos, la aplicación del presente proyecto resulta viable y conveniente para la empresa, ofreciendo a la administración un VAN positivo de $5805.57 y una TIR de 22.96%, indicadores que muestran sensibilidad ante variaciones en la tasa de crecimiento de los ingresos y en la tasa de reducción de ciertos gastos, rubros que serán reducidos como consecuencias de un nuevo modelo de administración basado en BPM.

- Según la investigación de mercados, se identificaron dos segmentos de clientes uno elitista con fuerte poder adquisitivo y otro caracterizado por la búsqueda promociones y facilidades de pago, cuyo poder adquisitivo tiene un fuerte componente estacional. La determinación de los perfiles de los clientes potenciales, permitirá a "AJ" establecer estrategias más efectivas.

- Con la globalización y los cambios tecnológicos, los mercados se han vuelto más dinámicos y competitivos, y el mercado manabita no puede ser la excepción, la competencia se rige principalmente por los precios y exige a las empresas estar siempre a la vanguardia, brindando a los clientes las mejores facilidades, es allí donde se observa una debilidad marcada para "AJ", la falta de crédito y de un estudio y plan de mercadeo no ha permitido conocer y aumentar la participación de mercado, las necesidades actuales de sus clientes y sus variantes que afectan de manera importante el desempeño de la organización.

RECOMENDACIONES

- Aplicar la administración por BPM y sus respectivas herramientas de control a fin de conseguir los objetivos propuestos y su desarrollo sostenido en el tiempo.

- Invertir en capacitación para el recurso humano de "AJ" de manera constante, para que así facilite la adopción de la nueva filosofía en sus actividades diarias.

- Invertir en la afiliación correspondiente, para tener acceso al servicio de pago por tarjetas de crédito.

- Adoptar la estrategia central definida por la misión, visión, slogan, logo y valores desarrollados en presente proyecto.

BIBLIOGRAFÍA

Textos, Diarios y Revistas:

- Nassir Sapag. Formulación y Evaluación de Proyectos de Inversión, Prentice Hall.
- Gilberto Rojas Huertas. Administración, Proyectos y Presupuestos.
- Douglas R. Emery, John D. Finnerty. Administración Financiera Corporativa. Prentice Hall.
- Pablo Fernández. Valoración de Empresas.
- Blank Tarquin. Ingeniería Económica Quinta Edición.
- Kotler & Armstrong. Marketing. Prentice Hall.
- William Stanton, Michael Etzel y Bruce Walter. Fundamentos de Marketing.
- Malhotra, Naresh K. Investigación de Mercados, un enfoque aplicado. Cuarta Edición. Pearson Educación.
- Walpole, Ronald Myers Raymond, Probabilidad y Estadística. Cuarta Edición Mc Graw-Hill.
- Como medir el Rendimiento de la Empresa Kaplan- Norton.
- La Agenda, Michael Hammer.
- Dirección Estratégica de Gerry Johnson y Kevan Scholes
- Elementos de muestreo de Richard L. Scheaffer, William Mendenhall y Lyman OTT.
- Business Process Orientation, Kevin McCormack 2001.
- Análisis Estadístico con SPSS 13,0, Bienvenido Visauta Vinacua, Vol. II.
- Instituto Ecuatoriano de Estadísticas y Censo: www.inec.gov.ec
- Banco Central del Ecuador : www.bce.fin.ec
- Yahoo finance: http://finance.yahoo.com
- Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social: www.iess.gov.ec

- Diario El Universo: www.eluniverso.com
- Buscador Google: www.google.com.ec
- Infomercados: www.infomercados.com
- El Hoy   www.elhoy.com.ec
- Wikipedia www.Wikipedia.com

ANEXOS

ANEXO 1

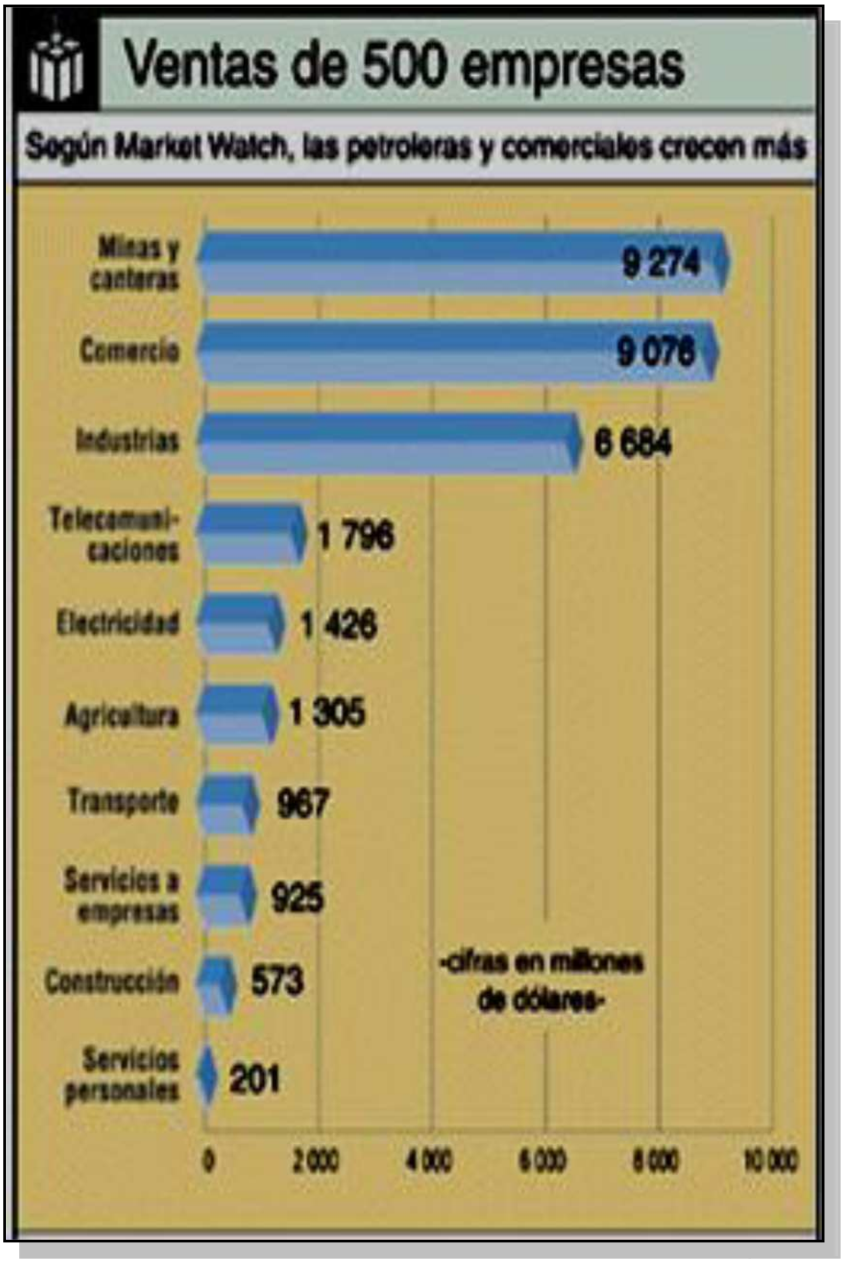
PRINCIPALES COMPETIDORES DEL MERCADO

Almacén	Propietario	Años en el mercado	Línea de Productos	Sistemas De Pago	Características
“El Ensueño”	Ángel Conforme	Aproximadamente 8 años.	Mueblería, electrodomésticos, colchones.	Al contado, acumulativo, tarjeta de crédito y crédito.	Surtido en todas sus líneas. Precios regidos al mercado.
“Distribuidora Fama”	René Moreira	Antes que “Almacenes Juanito”.	Mueblería, electrodomésticos, colchones.	Al contado, acumulativo y crédito.	Surtida la línea de electrodomésticos. Poco surtida la mueblería. Precios regidos al mercado.
“Almacenes Marpao”	Marlon Álava	Aproximadamente 6 años.	Mueblería, electrodomésticos, colchones, bazar.	Al contado, acumulativo y crédito.	Poco surtida la línea de colchones. Bien surtida la línea de electrodomésticos
“Almacén Hollywood”	Roque Navarrete	Aproximadamente 40 años.	Mueblería, electrodomésticos, colchones, repuestos.	Al contado y crédito.	Surtido en todas sus líneas. Precios muy elevados y fijos. Calidad garantizada, da servicio técnico. Vende solo marcas reconocidas.

Fuente. Área Financiera “Almacenes Juanito”
Elaborado: Por las autoras

ANEXO 2

500 MEJORES EMPRESAS DEL ECUADOR

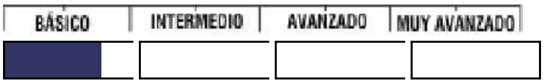


Fuente: Market Watch
Elaborado: Market Watch

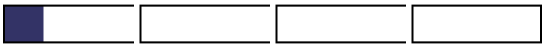
ANEXO 3

CRM GAP ANALIZER – RESULTADOS “ALMACENES JUANITO”

Operaciones



Actitud mental

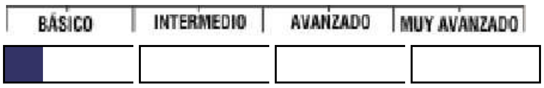


Operaciones En esta etapa, su organización no ha avanzado mucho en aplicar procesos y sistemas para apoyar una organización centrada en clientes. Considere una evaluación de diagnóstico más detallada para identificar y cuantificar oportunidades, construya un caso de negocios y desarrolle un plan de implementación priorizado.

Actitud mental Se encuentra en las primeras etapas de tratar con asuntos culturales y de organización que son barreras para un CRM exitoso. Una evaluación concentrada de estos asuntos puede ayudarle a identificar y priorizar acciones para apoyar una cultura centrada en clientes.

Paso 1: Estrategia de CRM - Gap Analyzer Resultados

Estrategia



La dirección estratégica sobre cómo CRM impulsa el valor para los clientes es el primer paso en construir los cimientos de una organización centrada en clientes.

En base a sus respuestas hemos identificado las siguientes brechas y fortalezas en su estrategia de CRM:

Brechas

Estrategia centrada en clientes Las estrategias exitosas de CRM son los motores que impulsan los procesos de negocios a través de las funciones de comercialización, ventas, servicio al cliente y servicio de campo. Una estrategia fuerte de CRM es clave para las interacciones consistentes y exitosas con sus clientes. De la manera como conduce su negocio, cada etapa debe agregar continuamente valor a las relaciones que tiene con sus clientes, basándose sobre todas las comunicaciones entabladas desde el inicio.

Servicio al Cliente Homogéneo Ofrecer el mismo servicio a todos sus clientes generalmente resulta en menor servicio para sus clientes más importantes y en exceso de servicio para los clientes de rentabilidad y crecimiento más bajos. Las investigaciones demuestran que retener clientes, especialmente clientes estratégicos de alto valor es clave. Adquirir un nuevo cliente requiere hasta diez veces más esfuerzo que retener un cliente existente.

Identificación de las Expectativas de los Clientes Las investigaciones muestran que a menudo existen brechas entre las necesidades reales de los clientes y sus percepciones internas. Colaborar con sus clientes para planificar nuevos productos, servicios o mejoras a la cadena de suministros, puede crear compromisos a partir de necesidades reales versus necesidades percibidas.

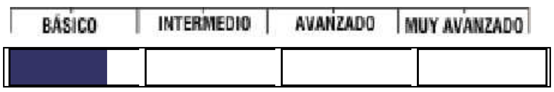
Canales de Distribución El E-business está impulsando cambios fundamentales en las comunicaciones y las relaciones tradicionales con los clientes. La oportunidad y el cambio son las características de cada alternativa porque nuevos competidores y canales están cambiando dramáticamente el panorama competitivo.

Fortalezas

Rentabilidad de Clientes Usted reconoce la importancia de la información sobre rentabilidad de clientes. Está en posición de influir más en estrategias de segmentación de clientes y comercialización. Está parado sobre cimientos sólidos.

Paso 2: Operaciones de CRM - Gap Analyzer Resultados

Operaciones



En esta etapa, su organización no ha avanzado mucho en implementar procesos y sistemas para apoyar una organización centrada en clientes. Considere una evaluación de diagnóstico más detallada para identificar y cuantificar oportunidades, construya un caso de negocios y desarrolle un plan de implementación priorizado.

Basados en sus respuestas hemos identificado las siguientes brechas y fortalezas en sus operaciones de CRM:

Brechas

Integración La integración eficaz mejora las respuestas y reacciones de sus clientes, reduce errores de transacciones y tiempo de ciclo. Mirando con mayor detenimiento la integración, puede mejorar la productividad de su personal de ventas, servicios y administrativo.

Productividad de Ventas Puede alcanzar nuevos niveles de eficiencia de ventas usando herramientas para apoyar la administración de contactos, procesos de cotización/propuesta, formación de equipos de venta, asignación de recursos y transferencia de Mejores Prácticas de Ventas. El proceso de ventas está cambiando de estar dominado por las "actitudes heroicas" de la gente de ventas a ventas como "líderes de equipo" compitiendo por, y conservando a, sus mejores clientes estratégicos.

Canales de Comunicación Puede alcanzar nuevos niveles de eficiencia de ventas usando herramientas para apoyar la administración de contactos, procesos de cotización/propuesta, formación de equipos de venta, asignación de recursos y transferencia de Mejores Prácticas de Ventas. El proceso de ventas está cambiando de estar dominado por las "actitudes heroicas" de la gente de ventas a ventas como "líderes de equipo" compitiendo por, y conservando a, sus mejores clientes estratégicos.

Historial de Clientes El registro de los contactos de sus clientes proporciona valiosas percepciones y perspectivas no sólo sobre las relaciones con clientes sino también apoya la toma de decisiones. Mediante una mirada minuciosa, puede ganar percepciones y perspectivas invalorables acerca de programas de comercialización, políticas de puesta de precios, negociaciones de contratos, diseños de productos y procesos, y funciones de servicio a clientes.

Servicio a Clientes en Tiempo Real Teniendo acceso completo a pedidos u órdenes, preferencias y registro de servicios, podrá apoyar eficientemente a la resolución de las preguntas de sus clientes y acelerar su tiempo de respuesta. Un seguimiento eficaz a estas preguntas y asuntos puede darle

acceso a la historia de clientes para cerrar la venta. No es sólo responder una pregunta, es ofrecer más.
Un Solo Punto de Contacto Un solo punto de contacto hace fácil para los clientes llegar a usted. La información puede ser captada y rápidamente canalizada al personal apropiado de ventas o servicio.

Medición del Éxito de Campaña de Ventas Las aplicaciones de CRM rastrean actividades de ventas a través de todo el ciclo de ventas, proporcionando al departamento de comercialización valiosos discernimientos y perspectivas para administrar la publicidad, las promociones y la introducción de productos. Capacidades adicionales proporcionan la estructura y el apoyo para ejecutar los programas de ventas.

Alcanzar Objetivos de Alto Valor Una mirada a las inversiones para retener a sus clientes de alto valor puede producir mayor contribución a las ganancias que inversiones equivalentes para atraer a nuevos clientes. Obtener clientes nuevos o de bajo valor a menudo requiere hasta diez veces el esfuerzo (y el costo) que el retener un cliente existente de alto valor.

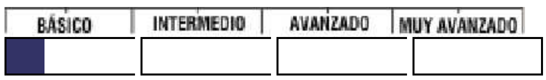
Fortalezas

Acceso a Datos Debido a que actualmente tiene acceso completo a datos de transacciones de clientes, debería mejorar continuamente las capacidades de servicio a sus clientes. Continúe esforzándose por alcanzar la excelencia.

Servicio a Clientes las 24 Horas A medida que las expectativas de los clientes están llegando a ser más complejas, deseará a "estar allí" cuando sus clientes necesiten apoyo.

Paso 3: Actitud mental de CRM - Gap Analyzer Resultados

Actitud mental



Se encuentra en las primeras etapas de tratar con asuntos culturales y de organización que son barreras para un CRM exitoso. Una evaluación concentrada de estos asuntos puede ayudarle a identificar y priorizar acciones para apoyar una cultura centrada en clientes.

Basados en sus respuestas hemos identificado las siguientes brechas y fortalezas en su actitud mental de CRM:

Brechas

Visión a nivel de toda la Compañía
Organizaciones centradas en clientes se concentran en desarrollar planes para satisfacer a clientes. La alta dirección crea una cultura centrada en clientes que refuerza los planes y acciones necesarios para exceder o superar las expectativas de sus clientes.

Medición de la Satisfacción de Clientes
El feedback directo de sus clientes es invalorable cuando se trata de entender sus puntos de vista, le ayuda a priorizar inversiones y acciones para mejorar la satisfacción de sus clientes.

Reconocimiento de Empleados
Examinar los sistemas de recompensa y buscar maneras de motivar a los empleados puede contribuir mucho a asegurar que sus iniciativas de CRM a nivel de toda la compañía sean comunicadas a sus clientes, e impactan positivamente en su lealtad.

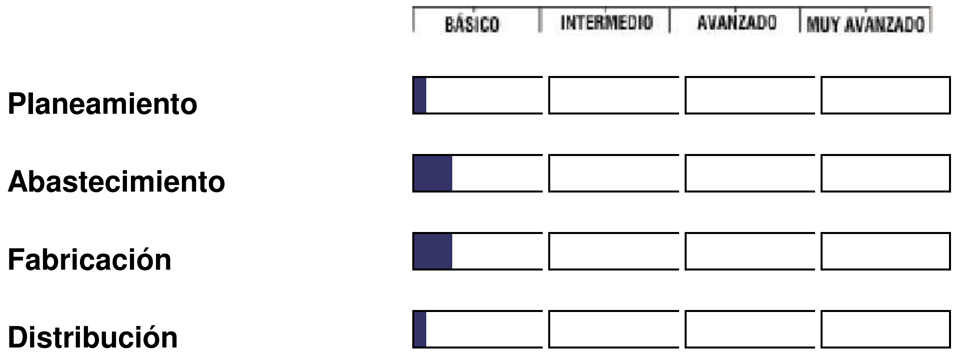
Mecanismos de Apoyo de CRM
Actitudes y habilidades de puesto de trabajo se combinan para formar los cimientos de Recursos Humanos de un excelente servicio a clientes. Tener a la gente correcta en el lugar, lista, hace que los procesos de negocios y las inversiones en tecnología produzcan beneficios.

Prácticas de Integración
El servicio a clientes trasciende los límites de una organización. Las comunicaciones eficaces y las relaciones activas entre funciones, son críticas para lograr altos niveles de servicio a clientes. Aliente múltiples contactos en su organización y en la organización de sus clientes.

Fortalezas

Medición de Retención de Clientes
La retención de clientes es clave para el crecimiento rentable. Mire con detenimiento en su base de datos de clientes existentes las percepciones que ya ha ganado al supervisar y medir la retención de clientes para crear lealtades de larga duración.

RESULTADOS CONSOLIDADOS



Planeamiento
Sus respuestas indican que sus habilidades de planificación de la cadena de suministros son limitadas. Priorice acciones de corto plazo para estabilizar y mejorar las prácticas de planeamiento críticas, el desempeño de los pronósticos, el planeamiento de las ventas y operaciones, y el diseño de la cadena de suministros.

Abastecimiento
En esta etapa, l La organización parece necesitar procesos de administración de proveedores y materiales. Esto significa que hay varias oportunidades de mejora de desempeño disponibles. Considere una iniciativa estratégica de apoyo y una evaluación de e-Procurement para maximizar ganancias en el abastecimiento de materiales y servicios.

Fabricación
Sus respuestas reflejan varias brechas entre su práctica actual y las prácticas de las compañías líderes. Los procesos de manufactura manejan la capacidad de respuesta hacia la demanda actual del mercado y el retorno sobre los activos. La calidad, consistencia, ciclos de tiempo cortos, y los costos competitivos pueden coexistir y entregar resultados superiores. Una evaluación focalizada de estos asuntos puede ayudar a identificar y priorizar acciones.

Distribución
El desempeño en cuanto a distribución ha llegado a ser uno de los factores calificadores más críticos en industrias en las cuales se requiere oportunidad, exactitud, y consistencia. Las respuestas reflejan un número de brechas entre las capacidades actuales de distribución y las mejores prácticas.

ANEXO 4

CAPITAL HUMANO – MATRIZ HBS

Sección Marketing y Personas – CAPITAL HUMANO 1

La aplicación de las "técnicas de segmentación" a la gestión de personas Introducción

Como señalamos en nuestro último artículo pesamos que son de aplicación al mundo de la gestión de personas algunas de las técnicas más actuales que se desarrollan en cuanto a la gestión de clientes. A continuación nos referiremos a una de ellas como son las "Técnicas de Segmentación".

Para el diccionario de la Real Academia de la Lengua Española Segmentar significa:
"Cortar o partir en Segmentos". Si buscamos también la definición de Segmento, encontramos en una de sus acepciones "Cada uno de los grupos homogéneos a los que se dirige la política comercial de una empresa".

Las empresas vienen, ya hace bastante tiempo, abordando su mercado objetivo, dividiéndolo en segmentos más pequeños, y diseñando estrategias de marketing adecuadas a cada uno de ellos a fin de obtener mejores resultados. En la medida en la que el tamaño de estos segmentos se va reduciendo (mayor definición) y se realizan acciones más específicas para cada micro segmento, es cuando se puede empezar a hablar del Marketing One to One (Marketing Uno a Uno ó Marketing 121).

Técnicas de Segmentación de Clientes

Segmentar el mercado ayuda a resolver una de las preguntas claves dentro del mundo del marketing: "¿QUIÉN?", es decir, ¿a quién vamos a vender? Para responder a esta pregunta es fundamental CONOCER en detalle al cliente propio y al potencial en cuanto sus características, necesidades, expectativas, comportamientos, hábitos de compra,…Dentro de todo mercado, existen grupos de clientes que muestran necesidades similares entre sí, pero que son diferentes al resto de los integrantes del mercado. Esos grupos conforman los llamados:

SEGMENTOS DE MERCADO

La importancia de la Segmentación radica en que permite adaptar el enfoque de ventas a las características específicas de cada grupo de clientes, es decir, a cada segmento de interés.

Claves de la Segmentación

• **No todos los clientes**, actuales y potenciales, que integran un mercado **son iguales** entre sí.
• No todos los clientes **procuran los mismos beneficios**.
• No todos los clientes **tienen iguales necesidades**.
• No todos los clientes **tienen la misma capacidad de compra**.
Una buena segmentación debe tener como resultado segmentos de mercado con las siguientes características:

• **Ser intrínsecamente homogéneos:** los consumidores del segmento deben de ser lo más semejantes posible respecto de sus probables respuestas ante las variables de marketing.

• **Heterogéneos entre sí:** los consumidores de varios segmentos deben ser lo más distintos posible respecto a su respuesta probable ante las variables de marketing.

• **Suficientemente grandes:** para poder garantizar la rentabilidad del segmento.

• **Operacionales:** para identificar a los clientes y escoger las variables del mix de marketing.

Existen diferentes tipos de segmentación de mercados si bien a continuación recogeremos algunos de los más comunes:

• **Demográfica:** utilizada asiduamente y fácil de medir. Emplea criterios como: edad, sexo, nivel de ingresos, nivel cultural,…

• **Geográfica:** segmentación del mercado en base a su ubicación.

• **Psicográfica:** emplea aspectos relacionados con la personalidad, estilos de vida,...

• **Por comportamientos:** tiene en cuenta los niveles de relación del cliente con la empresa. Muy utilizada con los clientes actuales. Utiliza aspectos como: número/volumen de productos, frecuencia de compra, antigüedad,… La combinación de algunos de ellos ayudan a fijar el valor de cada cliente para la empresa.

En los últimos tiempos vienen utilizándose nuevas técnicas de segmentación que utilizan modelos estadísticos y que pretenden clasificar en base a posibles acciones de los clientes: propensión de compra, propensión de abandono, valor potencial, fidelidad,…

Beneficios de la Segmentación

Lógicamente la aplicación de estas técnicas de segmentación pretende obtener beneficios en cuanto a la aproximación al mercado tendente a maximizar los resultados. Algunos de los beneficios que podemos conseguir a través de la Segmentación de mercados serían:

• **Identificación de** las **necesidades** de los clientes dentro de un submercado diseñando el más eficaz del mix de marketing para satisfacerlas.
• **Crecimiento más rápido** si se obtiene una posición sólida en los segmentos especializados del mercado.

• **Creación de una oferta** de producto/servicio más **adaptada**; y **fijación** del **precio apropiado** para el público objetivo.

• **Selección de canales** de distribución **y de comunicación más adecuados** y con más posibilidades de éxito.

• **Reducción** del número **de competidores** que actúan en cada segmento.

¿Podemos actuar de manera segmentada con nuestras personas?

De igual manera que no hay dos clientes iguales podemos señalar que no existen dos personas iguales. Aplicar criterios de segmentación a las personas que conforman nuestros equipos puede también traernos importante ventajas desde el punto de vista de su gestión y dirección.

Segmentar a los miembros del equipo ayuda a satisfacer sus necesidades y expectativas de una mejor manera, adecuando las actuaciones a lo esperado por cada segmento de personas.

Como hemos comentado anteriormente para los clientes, las claves de la segmentación de personas son:

• No todas las personas que integran un equipo **son iguales entre sí.**

• No todas las personas de un equipo aportan **el mismo valor.**

• No todas las personas **tienen las mismas necesidades.**

• No todas las personas tienen el mismo **nivel de implicación.**

Al igual que con los clientes, la base para una adecuada segmentación de personas es CONOCER la realidad de cada una de las personas de la organización. Este conocimiento alberga muy diferentes niveles (mucha de la información que se presenta a continuación es manejada por los Departamentos de RRHH pero rara vez por las personas que dirigen equipos):

• **Datos Geográficos y Demográficos:** lugar de origen, casados, con/sin hijos, nivel de estudios, nivel de ingresos,…

• **Datos de Relación con la Empresa:** antigüedad, evolución salarial, puestos por los que ha pasado, nivel de desempeño, períodos de baja, etc.

• **Datos de Perfil Profesional:** formación académica, formación complementaria, y de forma muy especial sería importante conocer las **competencias** de cada una de las personas.

• **Datos de "Vinculación/Afinidad" con la empresa:**
— Nivel de satisfacción y motivación con la empresa (afectivo, salarial, con sus jefes directos, con la posibilidad de conciliar sus diferentes facetas, etc.).

— Nivel de expectativas: personales, funcionales, formativas, salariales…
Esta información bien a nivel empresa, bien a nivel directivo debe favorecer los sistemas de gestión y dirección de personas con el objetivo último de conseguir mayores niveles de consecución de resultados al tener equipos más integrados y motivados.

Un ejemplo de segmentación muy interesante se puede conseguir aplicando una matriz muy utilizada en las segmentaciones de clientes que es la Matriz HBS (Harvard
Bussines School), mejorada por Juan Carlos Alcaide en su libro Marketing para Servicios Profesionales:

Esta matriz podría permitir clasificar a las personas de un equipo en 5 tipologías en función de su grado de satisfacción y de su nivel de retención/vinculación:

• **Terroristas:** aquellas personas que tienen un nivel muy bajo de satisfacción y no se sienten nada vinculados con la compañía. Son personas confiadas en poder conseguir otro trabajo similar o mejor, y que tienen actitudes claramente nocivas para la empresa y su entorno.

• **Rehenes:** se trata de personas con un nivel bajo de satisfacción, pero que por algún motivo se sienten atados a la compañía. Suelen ser personas con dificultad para encontrar un puesto de trabajo similar por razones de formación, edad, etc. o bien con perfiles poco amigos de los cambios.

• **Mariposa:** son personas que en el momento actual se sienten satisfechos con la compañía, pero que en el momento que le hagan una oferta mejor se irán a otra empresa. Suelen ser perfiles con buena formación, con alto nivel de exigencia, etc.

• **Moderados:** dentro del segmento de los Mariposas hay un subsegmento de personas altamente satisfechas y con vocación de vinculación. Es decir, están en un momento personal en el que buscan su verdadero proyecto profesional, por lo que son más receptivos que los Mariposas a acciones de retención.

• **Apóstoles:** son aquellas personas que están altamente satisfechas y vinculadas con la compañía y además lo hacen saber. Este tipo segmentación, y otras muchas, nos pueden ayudar a segmentar a las personas de nuestros equipos para poder realizar acciones diferenciadas sobre cada grupo homogéneo.

Ejemplos de actuaciones segmentadas

Modelo de Dirección:

• **Adaptación del estilo de dirección a cada miembro del equipo:** significa ser sensible a las individualidades del equipo y trabajar con ellas. Puede haber gente del equipo que necesite ser alabada, otros quizás pasarán un mal rato si se les alaba en público. Algunos necesitarán libertad para desempeñar bien su trabajo, otros requerirán nuestra presencia permanente para tener seguridad. Quizás algunos necesiten nuestra "cercanía" y "tolerancia" pues pasan momentos personales complicados… y así un largo etcétera de situaciones que requerirán a todo directivo ser flexible y adaptar su forma de actuar a sus equipos.

• **Respeto por las diferencias individuales:** Tendremos gente que maneja la tecnología y a otros les cuesta, algunos llegarán con una sonrisa en la boca y a otros será mejor no decirles nada al llegar, algunos necesitan ser presionados y otros no… todo el mundo en un equipo tiene algo diferente para ofrecer y esa diferencia es la que hace que tu equipo sea superior. Si las personas cumplen sus objetivos y con ellos los del equipo aprendamos a vivir con las "diferencias". Somos todos diferentes y esas diferencias hacen a un gran equipo tirar de forma conjunta con efectividad.

Modelo de Gestión:

• **Carrera profesional:** Por qué no tratar de acercar a la gente a sus puntos de origen, siempre que lo deseen, habrá personas a las que no tendrá Sección Marketing y sentido proponerles ascensos pues sus aspiraciones o situaciones personales hacen que no les motive tener mayores responsabilidades.

• **Formación:** Generalmente son los jefes los que hacen un análisis de las necesidades formativas en sus equipos, ¿por qué no tener en cuenta lo que cada persona considera que debe mejorar? ¿y su aceptación de la tecnología para incorporarles o no a formación on line?

• **Retribución:** normalmente establecemos bandas salariales, subidas globales,… quizás podríamos plantearnos que hay personas que prefieran más tiempo libre (días de vacaciones), o poder hacer un curso pagado por la empresa,… A la hora de revisar los salarios tengamos en cuenta el “valor de las personas para la organización”, su nivel de vinculación…

• **Comunicación:** Este aspecto es crítico con los equipos, y con un enfoque segmentado deberemos analizar cual es la mejor forma de llegar a cada persona en función de la situación y el segmento (reunión en grupo, reunión individual, teléfono, mail, etc.), cual es el estilo a utilizar (cercano, formal, distante, etc.) y de forma muy importante como adaptar el mensaje a transmitir para que sea percibido de la forma deseada.

Conclusión

Conociendo en profundidad a las personas de nuestros equipos, y realizando una segmentación inteligente, estamos sentando las bases para poder abordar un modelo de Dirección One to One (Dirección 121), que ayude a crear una experiencia de trabajo global y plenamente satisfactoria para cada persona, y por su puesto para nosotros ya que nos será mucho más fácil conseguir los objetivos.

Eugenio de Andrés - Socio Director
Daniel Primo - Socio Director
tatum, consultoría comercial y de marketing
www.tatum.es

ANEXO 5

ENCUESTA PARA MEDIR EL NIVEL DE SATISFACCIÓN DEL CLIENTE INTERNO

Por favor, dedique 10 minutos a completar esta encuesta, la información obtenida servirá para conocer el nivel de satisfacción de los empleados. Sus respuestas serán tratadas de forma CONFIDENCIAL Y ANÓNIMA y serán analizadas de forma agregada. A lo largo de esta encuesta le haremos una serie de preguntas sobre distintos aspectos de su empresa.

1. ¿Me siento a gusto con el trabajo que hago actualmente?

1. Siempre
2. A veces
3. Nunca

2. ¿Le gustaría cambiarse de trabajo?

1. Si
2. Tal vez
3. No

3. ¿Considera qué puede conseguir una mejor oportunidad de trabajo?

1. Siempre
2. A veces
3. Nunca

4. ¿Conversa con otras personas cuando se siente mal en su trabajo?

1. Si
2. A veces
3. No

5. ¿Piensa qué su trabajo es importante para la empresa?

1. Siempre
2. A veces
3. Nunca

6. ¿Se siente a gusto con las personas que trabaja?

1. Si
2. A veces
3. No

7. ¿Siente qué sus jefes se preocupan por usted?

1. Si
2. A veces
3. No

8. ¿Trata en su trabajo de dar más de lo necesario?

1. Siempre
2. A veces
3. Nunca

9. ¿Te enseñan cómo hacer mejor tu trabajo?

1. Siempre
2. A veces
3. Nunca

10. ¿Te gustaría tener otras responsabilidades dentro de la empresa?

1. Si
2. Tal vez
3. No

11. ¿Cuándo se siente bien en su empresa lo comenta con otras personas?

1. Si
2. A veces
3. No

12. ¿Está de acuerdo con el pago que recibe por la cantidad de trabajo que realiza?

1. Si
2. A veces
3. No

13. ¿Puede hablar con facilidad con sus compañeros de trabajo?

1. Siempre
2. A veces
3. Nunca

14. ¿La comunicación con sus jefes es?

1. Cercana
2. Formal
3. Distante

ANEXO 6

CUANTIFICACIÓN 5 FUERZAS DE PORTER

Fuerza	Descripción	Calificación		Análisis
Fuerza 1	**Competidores Potenciales**	**2**	Débil	Inverso
Variables	Economías de Escala	4		
	Necesidades de Capital	2		
	Experiencia en el Mercado	4		
	Nivel de Represarías	1		
	Restricción Gubernamental	1		
	Diferenciación	1		
Fuerza 2	**Poder Cliente**	**2**	Débil	Directo
Variables	Concentración de compradores	1		
	Negociación de Clientes	3		
	Número de Competidores	4		
	Costo de Cambiar de Almacén	1		
Fuerza 3	**Poder Proveedores**	**3**	Medio	Inverso
Variables	Negociación de Proveedores	4		
	Concentración de Proveedores	4		
	Costo de Cambiar de Proveedor	4		
	Integración Vertical hacia delante por parte del Proveedor	1		
Fuerza 4	**Amenazas Sustitutos**	**2**	Débil	Directo
Variables	Sustitución de Productos a Producto	2		
	Sustitución Genérica	2		
	Abstinencia	2		
Resultado	**Grado de Rivalidad de Competidores**	**3**	**Medio**	
Fuerzas	Competidores Potenciales	4	Fuerte	Directo
	Poder Cliente	2	Débil	Directo
	Poder Proveedores	3	Medio	Directo
	Amenazas Sustitutos	2	Débil	Directo

ANEXO 7

ANÀLISIS DEL CLIENTE EXTERNO

Conocer en detalle al cliente propio y al potencial en cuanto sus características, necesidades, expectativas, comportamientos, hábitos de compra, etc. Se ha vuelto en esta época, más que una opción una necesidad. Es por esta razón que la administración de “AJ”, tiene como prioridad conocer la segmentación de sus clientes, para así diseñar estrategias de marketing adecuadas a cada uno de ellos, a fin de obtener mejores resultados.[24]

Para realizar la segmentación de mercado, se eligió un instrumento de muestreo, medición y técnica de análisis. Estos fueron: muestreo estratificado, encuestas y luego como primera parte se realizó un análisis clúster siendo complementado con un análisis discriminante.

Muestreo

Se considero realizar un muestreo estratificado por parroquias del Cantón, Calceta (Na), Quiroga (Nb) y Membrillo (Nc). Se determinó un N total de 263 encuestas, pero se realizaron 303, con un 95% de confianza que implica un Z □/2 de 1.96. A continuación se presentan las tablas de cálculos:

$$n = \frac{1}{\frac{1}{n_0} + \frac{1}{N}},$$

$$n_0 = \frac{Z_{\alpha/2}^2 \sigma^2}{d^2}$$

[24] Sección Marketing y Personas – Capital Humano de “tatum”.

d	n_o	N
1,00	591,61	583,2
1,50	262,94	261,3
2,00	147,90	147,4
2,50	94,66	94,4
3,00	65,73	65,6
3,50	48,29	48,2
4,00	36,98	36,9
4,50	29,22	29,2
5,00	23,66	23,7
5,50	19,56	19,5
6,00	16,43	16,4
6,50	14,00	14,0
7,00	12,07	12,1
7,50	10,52	10,5
8,00	9,24	9,2

Est.	Proporción	n_o	n_k
Na=	82,5%	262,94	217
Nb=	6,5%	262,94	17
Nc=	11,0%	262,94	29
N=	100%	262,94	**263**

Encuesta

Se elaboró una primera encuesta, que fue sometida a una prueba piloto, en dónde se encontró, que debía ser corregida con un leguaje y vocabulario mas acorde al medio.

Encuesta 1

Encuesta 2

Análisis Cluster

Se corrió un análisis clúster por el método jerárquico, para intuir el número posible de clusters a través de los dendogramas, luego se ejecutó un análisis por el método no jerárquico para observar los pesos, según los casos que agrupaba cada clúster, la convergencia y las distancias respectivas de cada uno. Para realizar el análisis se agruparon las preguntas de la siguiente manera:

Ingresos

¿Qué tan importantes es para usted tener más de un televisor en casa?
¿Qué tan importantes es para usted tener TV cable e Internet en casa?
¿Qué tan importantes es para usted tener agua caliente en la ducha?
¿Cuándo sale de compras lo más importante es el precio del producto?
¿Qué tan importante es el uso de computadoras en sus actividades diarias?

Actitudes

Siempre que compra de cosas para la casa busca calidad, garantía y marca.
Reune dinero para comprar cosas para la casa
Las compras de cosas para la casa dependen de como le ha ido económicamente

Gustos

En mis compras de cosas para la casa es importante el buen trato y la entrega a domicilio
En mis compras de cosas para la casa la cercanía del almacén es importante.
En mis compras de cosas para la casa, cómo se ve el almacen es importante.
En mis compras de cosas para la casa, la razón más importante es el crédito.

Medios

Qué tan importante es informarse de promociones y productos para la casa por la televisión.
Qué tan importante es informarse de promociones y productos para la casa por la radio.
Qué tan importante es informarse de promociones y productos para la casa por el periódico.
Qué tan importante es informarse de promociones y productos para la casa por sugerencias de amigos.

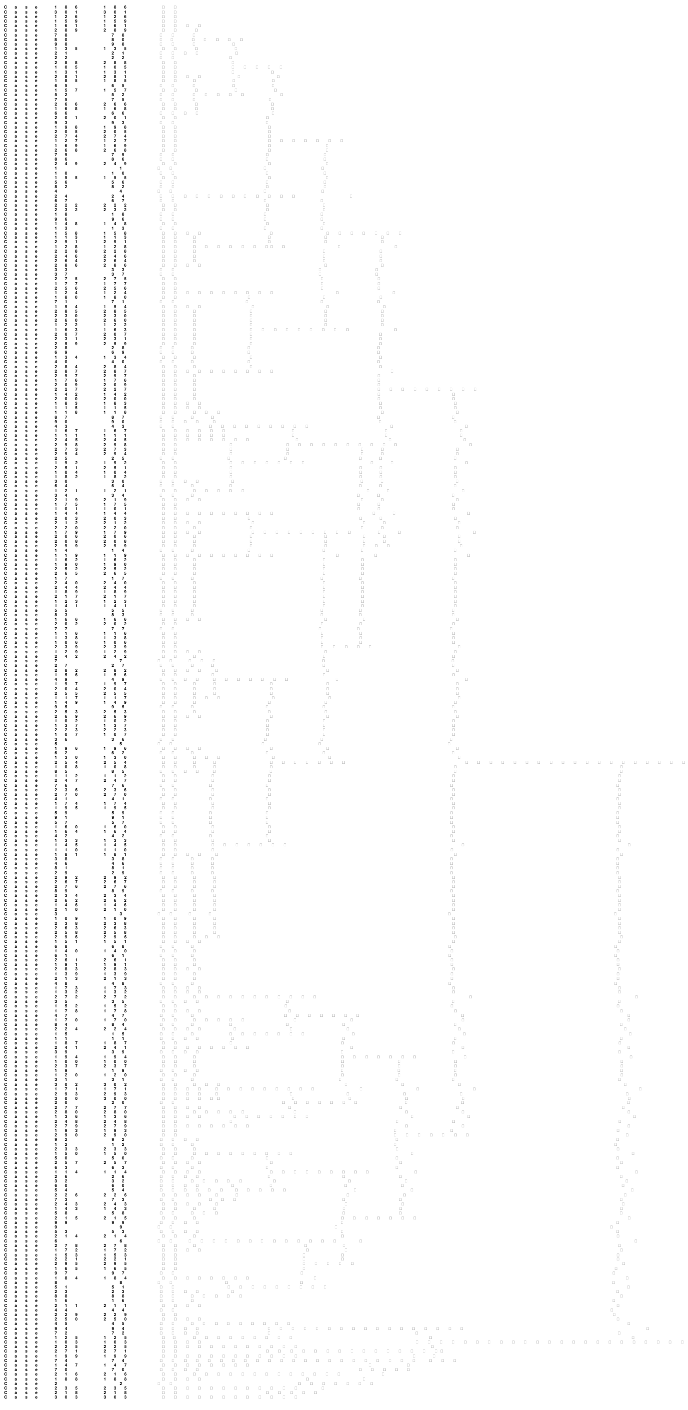
Indices de uso

Los productos para la casa son para toda la vida.
Arreglar los productos dañados es siempre mi primera opción
Cambia las cosas casa con frecuencia

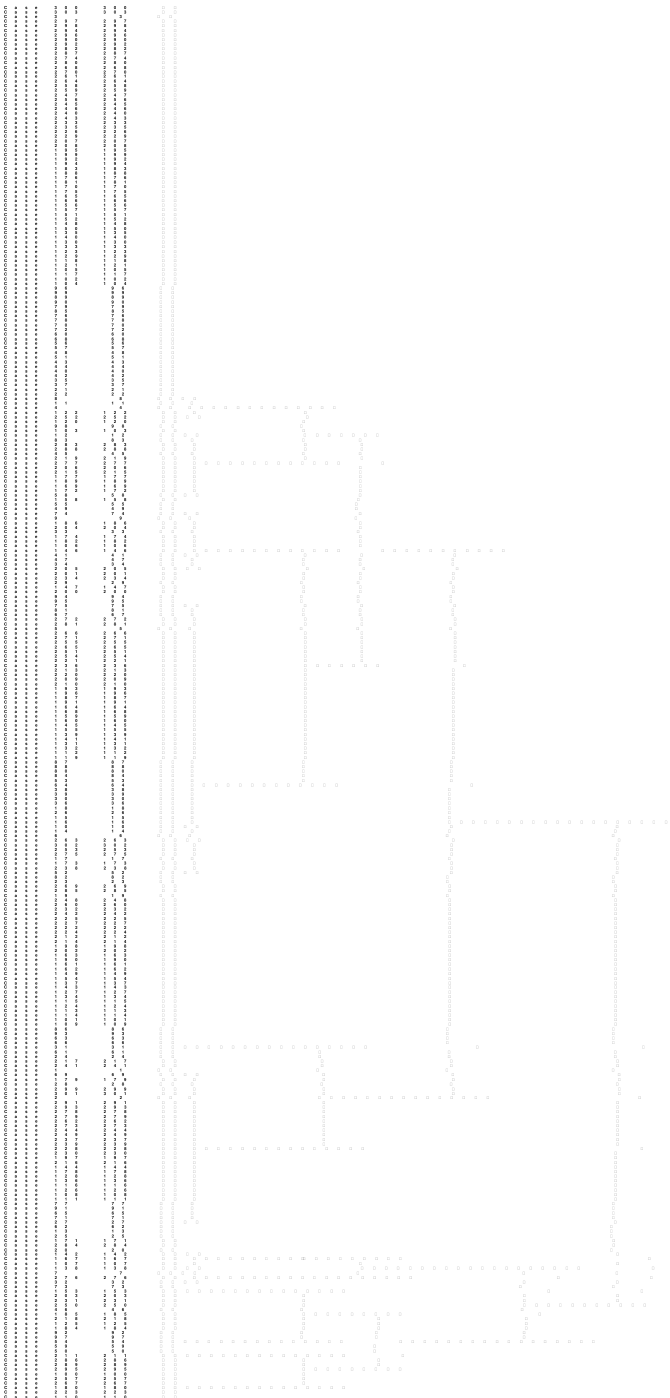
En el análisis ***clúster no jerárquico*** se encontró la siguiente estructura de clusters por grupos:

Grupos	Número de Clusters
Ingresos	3
Actitudes	2
Gustos	2
Medios	3
Índices de Uso	2

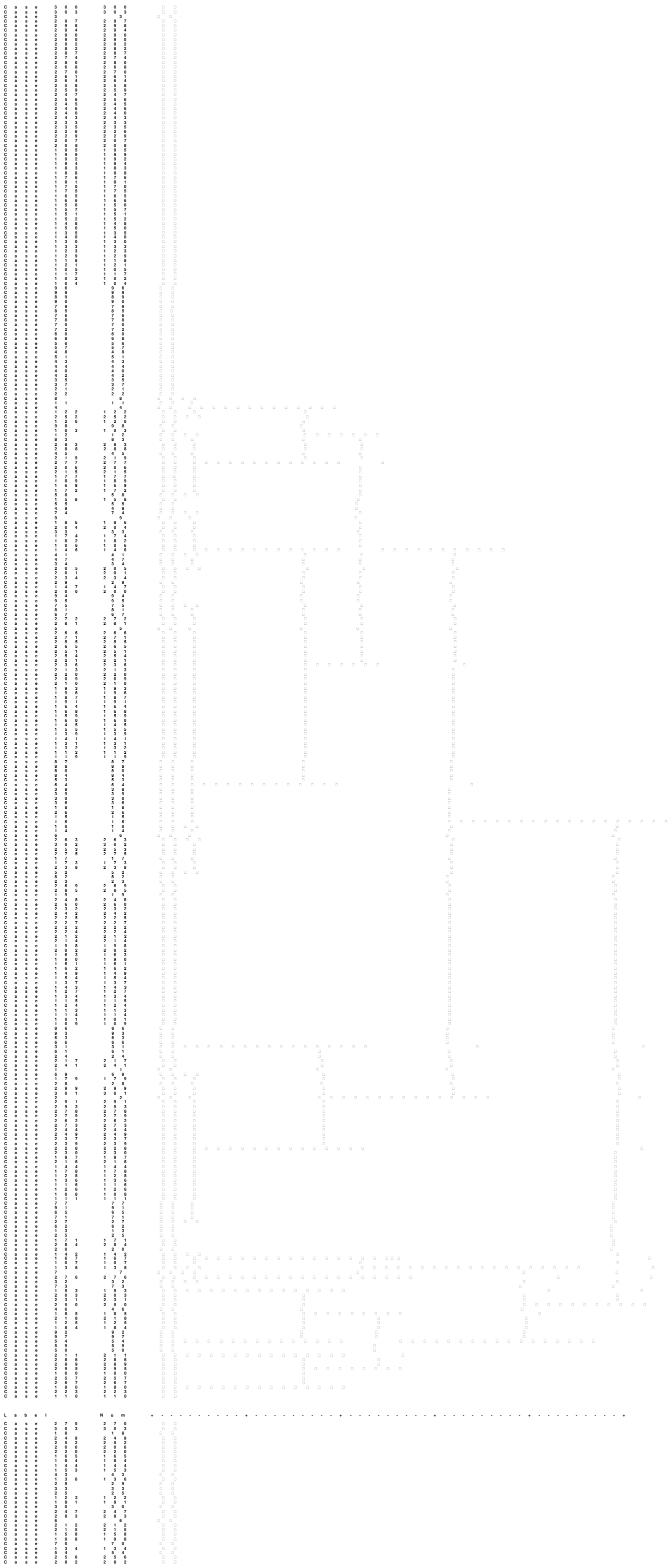
DENDOGRAMA 1: INGRESOS



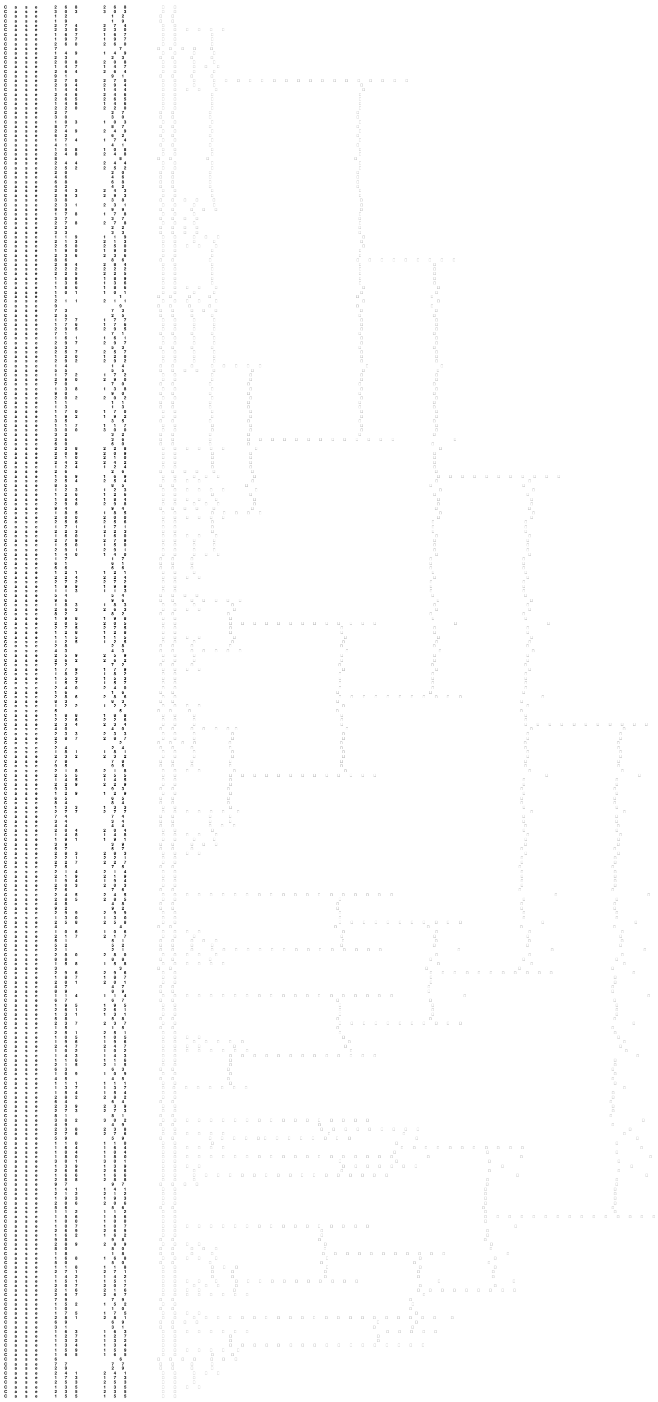
DENDOGRAMA 2: ACTITUD



DENDOGRAMA 3: GUSTOS



DENDOGRAMA 4: MEDIOS



DENDOGRAMA 5: ÌNDICES DE USO

En el análisis ***cluster jerárquico*** se identificaron algunos hallazgos relevantes por grupos:

Ingresos

Se puede observar que desde una primera iteración se encuentra tres cluster divididos, uno con convergencia débil. Las distancias a su vez son altas, que permiten definir claramente sus diferencias. Con respecto al número de casos se observa que existe dos cluster grande y uno pequeño.

Iteration History[a]

	Change in Cluster Centers		
Iteration	1	2	3
1	4.810	3.858	5.204
2	.207	.551	.037
3	.046	.118	.000
4	.000	.003	1.82E-006
5	2.75E-006	9.66E-005	1.28E-008
6	2.13E-008	2.76E-006	9.01E-011
7	1.65E-010	7.89E-008	6.35E-013
8	1.28E-012	2.25E-009	4.88E-015
9	1.14E-014	6.44E-011	.000
10	6.66E-016	1.84E-012	.000

Distances between Final Cluster Centers

Cluster	1	2	3
1		5.292	5.695
2	5.292		6.537
3	5.695	6.537	

Number of Cases in each Cluster

Cluster	1	128.000
	2	34.000
	3	141.000
Valid		303.000
Missing		.000

Actitudes

Se puede observar que desde una primera iteración se encuentra dos cluster con convergencia débil, los cuales a su vez tienen altas distancias, que permiten definir claramente sus diferencias. Con respecto al número de casos se observa que existe un cluster muy grande y uno pequeño.

Iteration History[a]

Iteration	Change in Cluster Centers	
	1	2
1	2.958	3.188
2	.015	.031
3	7.18E-005	.000
4	3.54E-007	3.00E-006
5	1.74E-009	2.95E-008
6	8.58E-012	2.89E-010
7	4.07E-014	2.83E-012
8	.000	2.73E-014
9	.000	4.44E-016
10	.000	.000

Distances between Final Cluster Centers

Cluster	1	2
1		5.805
2	5.805	

Number of Cases in each Cluster

Cluster	1	202.000
	2	101.000
Valid		303.000
Missing		.000

Gustos

Se realizaron dos corridas una solicitando dos cluster y otra solicitando tres clusters. Se observó que la corrida con tres cluster creó, un cluster de convergencia débil, por ello se conservó la primera corrida donde la convergencia de los dos cluster es media-alta, las distancias son altas y donde existe un cluster grande y uno muy pequeño, que por más corridas que se realice se conserva en el análisis.

Iteration History[a]

Iteration	Change in Cluster Centers	
	1	2
1	3.480	3.847
2	.012	.275
3	4.11E-005	.020
4	1.41E-007	.001
5	4.85E-010	.000
6	1.67E-012	7.15E-006
7	6.82E-015	5.11E-007
8	.000	3.65E-008
9	.000	2.61E-009
10	.000	1.86E-010

Distances between Final Cluster Centers

Cluster	1	2
1		6.052
2	6.052	

Number of Cases in each Cluster

Cluster	1	290.000
	2	13.000
Valid		303.000
Missing		.000

Medios

Se realizaron dos corridas una solicitando dos cluster y otra solicitando tres clusters. Se validó como más apropiada la corrida de tres cluster, porque conservaba altas convergencia entre los casos, altas distancias y los número de casos se distribuían de mejor forma, aunque igual se conservaba un cluster fuerte.

Iteration History[a]

Iteration	Change in Cluster Centers		
	1	2	3
1	4.565	3.821	5.184
2	.545	.154	.161
3	.009	.002	.001
4	.000	2.23E-005	6.28E-006
5	2.18E-006	2.69E-007	3.93E-008
6	3.46E-008	3.24E-009	2.45E-010
7	5.49E-010	3.91E-011	1.54E-012
8	8.72E-012	4.67E-013	8.43E-015
9	1.38E-013	7.59E-015	.000
10	2.74E-015	.000	.000

Distances between Final Cluster Centers

Cluster	1	2	3
1		6.484	5.464
2	6.484		5.090
3	5.464	5.090	

Number of Cases in each Cluster

Cluster	1	62.000
	2	81.000
	3	160.000
Valid		303.000
Missing		.000

Índice de Uso

Se puede observar que desde una primera iteración se encuentra dos cluster definidos, con convergencias altas. Las distancias a su vez son altas, que permiten definir claramente sus diferencias. Con respecto al número de casos se observa que existe dos cluster grande y uno pequeño.

Iteration History[a]

Iteration	Change in Cluster Centers	
	1	2
1	4.924	5.029
2	.021	.089
3	9.15E-005	.001
4	3.98E-007	1.59E-005
5	1.73E-009	2.12E-007
6	7.52E-012	2.83E-009
7	3.59E-014	3.77E-011
8	.000	5.04E-013
9	.000	4.78E-015
10	.000	.000

Distances between Final Cluster Centers

Cluster	1	2
1		5.222
2	5.222	

Number of Cases in each Cluster

Cluster	1	227.000
	2	76.000
Valid		303.000
Missing		.000

Análisis Discriminante

Hasta el momento se han definido para cada grupo dos o tres clusters, pero queda latente la necesidad de definir que variables son significativas para cada tipo de cluster. Es por ello que se corrió un análisis discriminante, que permite realizar dicha definición. A continuación se detalla los análisis discriminantes para cada grupo:

Ingresos:

Grupo 1: Valora el precio y el agua caliente, le gusta la comodidad. Puede ser clase media.

Grupo 2: No valora el servicio de agua caliente, pero se preocupa mucho por el precio. Puede ser clase media baja o baja.

Grupo 3: Valora el precio, la tecnología, los servicios de TV cable, internet, etc. Aunque no valora el agua caliente. Puede ser clase alta.

Es importante resaltar que el factor de no valorar el agua caliente, puede darse por el tipo de clima que caracteriza la zona y su valoración por cuestiones personales o de salud.

Ingresos

Group Statistics

Centroid Method		Mean	Std. Deviation	Valid N (listwise) Unweighted	Weighted
1	La importancia de tener más de un televisor en casa	4.09	2.604	141	141.000
	La importancia de tener los servicios de TV cable e internet en casa	4.67	2.463	141	141.000
	La importancia de tener el servicio de agua caliente en casa	6.42	.495	141	141.000
	La importancia del precio en sus compras	6.38	1.040	141	141.000
	La importancia de computadoras en sus actividades diarias	2.57	2.445	141	141.000
2	La importancia de tener más de un televisor en casa	4.93	2.335	148	148.000
	La importancia de tener los servicios de TV cable e internet en casa	4.24	2.549	148	148.000
	La importancia de tener el servicio de agua caliente en casa	1.00	.000	148	148.000
	La importancia del precio en sus compras	6.39	1.134	148	148.000
	La importancia de computadoras en sus actividades diarias	1.70	1.791	148	148.000
3	La importancia de tener más de un televisor en casa	1.14	.363	14	14.000
	La importancia de tener los servicios de TV cable e internet en casa	5.57	2.138	14	14.000
	La importancia de tener el servicio de agua caliente en casa	1.00	.000	14	14.000
	La importancia del precio en sus compras	6.21	1.122	14	14.000
	La importancia de computadoras en sus actividades diarias	6.29	.914	14	14.000
Total	La importancia de tener más de un televisor en casa	4.36	2.545	303	303.000
	La importancia de tener los servicios de TV cable e internet en casa	4.50	2.504	303	303.000
	La importancia de tener el servicio de agua caliente en casa	3.52	2.728	303	303.000
	La importancia del precio en sus compras	6.38	1.087	303	303.000
	La importancia de computadoras en sus actividades diarias	2.31	2.305	303	303.000

Actitudes

Grupo 1: Valora mucho la calidad, garantía y marca; además sus compras no dependen de la situación económica familiar. Puede ser clase alta.

Grupo 2: Valoran mucho la calidad, garantía y marca; además sus compras dependen mucho de la situación económica familiar o los tiempos de cosecha que rigen todavía la zona. Puede ser clase baja.

Actitudes

Group Statistics

Centroid Method		Mean	Std. Deviation	Valid N (listwise) Unweighted	Valid N (listwise) Weighted
1	Cuanto valora en los productos para el hogar calidad, garantía y marca	6.72	.531	101	101.000
	Mis compras de artículos para el hogar siempre son planeadas	3.79	2.927	101	101.000
	Mis compras familiares dependen de la situación económica familiar	1.00	.000	101	101.000
2	Cuanto valora en los productos para el hogar calidad, garantía y marca	6.73	.553	202	202.000
	Mis compras de artículos para el hogar siempre son planeadas	3.41	2.845	202	202.000
	Mis compras familiares dependen de la situación económica familiar	6.79	.612	202	202.000
Total	Cuanto valora en los productos para el hogar calidad, garantía y marca	6.73	.545	303	303.000
	Mis compras de artículos para el hogar siempre son planeadas	3.53	2.873	303	303.000
	Mis compras familiares dependen de la situación económica familiar	4.86	2.780	303	303.000

Gustos

Grupo 1: Valora mucho la buena atención y servicio post-venta y las facilidades de pago. Puede ser cualquier NSE.

Grupo 2: Valora mucho la buena atención y servicio post-venta y no le interesan las facilidades de pago. Puede ser clase alta.

Gustos

Group Statistics

Centroid Method		Mean	Std. Deviation	Valid N (listwise) Unweighted	Weighted
1	Cuanto valora en los productos para el hogar el buen trato y el servicio pos-venta	6.68	.596	290	290.000
	Cuanto valora en los productos para el hogar la ubicación del establecimiento es importante	4.59	2.517	290	290.000
	Cuanto valora en los productos para el hogar la apariencia del establecimiento es importante	5.12	2.221	290	290.000
	Cuanto valora en los productos para el hogar la facilidad de pago y el crédito directo	6.88	.322	290	290.000
2	Cuanto valora en los productos para el hogar el buen trato y el servicio pos-venta	6.85	.376	13	13.000
	Cuanto valora en los productos para el hogar la ubicación del establecimiento es importante	3.38	2.725	13	13.000
	Cuanto valora en los productos para el hogar la apariencia del establecimiento es importante	4.38	2.468	13	13.000
	Cuanto valora en los productos para el hogar la facilidad de pago y el crédito directo	1.00	.000	13	13.000
Total	Cuanto valora en los productos para el hogar el buen trato y el servicio pos-venta	6.69	.589	303	303.000
	Cuanto valora en los productos para el hogar la ubicación del establecimiento es importante	4.53	2.533	303	303.000
	Cuanto valora en los productos para el hogar la apariencia del establecimiento es importante	5.09	2.233	303	303.000
	Cuanto valora en los productos para el hogar la facilidad de pago y el crédito directo	6.63	1.235	303	303.000

Medios

Grupo 1: Valora mucho los comentarios de amigos.

Grupo 2: No valora comentarios de amigos pero si valora la televisión.

Grupo 3: No valora comentarios de amigos ni televisión.

Es importante resaltar que en ninguno de los tres grupos, se puede concluir un NSE.

Medios

Group Statistics

Centroid Method		Mean	Std. Deviation	Valid N (listwise) Unweighted	Weighted
1	Cuanto valora en los productos para el hogar a través de la televisión	4.05	2.635	241	241.000
	Cuanto valora en los productos para el hogar a través de la radio	4.83	2.357	241	241.000
	Cuanto valora en los productos para el hogar a través de la prensa escrita	4.36	2.511	241	241.000
	Cuanto valora en los productos para el hogar a través de comentarios de amigos	6.25	.723	241	241.000
2	Cuanto valora en los productos para el hogar a través de la televisión	6.13	.957	31	31.000
	Cuanto valora en los productos para el hogar a través de la radio	4.84	2.491	31	31.000
	Cuanto valora en los productos para el hogar a través de la prensa escrita	4.71	2.493	31	31.000
	Cuanto valora en los productos para el hogar a través de comentarios de amigos	1.00	.000	31	31.000
3	Cuanto valora en los productos para el hogar a través de la televisión	1.00	.000	31	31.000
	Cuanto valora en los productos para el hogar a través de la radio	3.81	2.482	31	31.000
	Cuanto valora en los productos para el hogar a través de la prensa escrita	4.58	2.433	31	31.000
	Cuanto valora en los productos para el hogar a través de comentarios de amigos	1.00	.000	31	31.000
Total	Cuanto valora en los productos para el hogar a través de la televisión	3.95	2.645	303	303.000
	Cuanto valora en los productos para el hogar a través de la radio	4.73	2.396	303	303.000
	Cuanto valora en los productos para el hogar a través de la prensa escrita	4.42	2.496	303	303.000
	Cuanto valora en los productos para el hogar a través de comentarios de amigos	5.18	2.219	303	303.000

Índices de Uso

Grupo 1: No consideran que los productos del hogar son para toda la vida.

Grupo 2: Consideran que los productos del hogar son para toda la vida y en cierto grado si se dañan tienen como opción la reparación.

En ninguno de los casos se puede concluir un NSE.

Índices de Uso

Group Statistics

Centroid Method		Mean	Std. Deviation	Valid N (listwise) Unweighted	Valid N (listwise) Weighted
1	Los productos para el hogar son para toda la vida	1.48	.833	231	231.000
	Si se daña algún producto del hogar lo reparo	5.61	2.037	231	231.000
	Cambio los artículos de casa con frecuencias mayores al año	2.29	2.230	231	231.000
2	Los productos para el hogar son para toda la vida	6.76	.428	72	72.000
	Si se daña algún producto del hogar lo reparo	5.83	1.972	72	72.000
	Cambio los artículos de casa con frecuencias mayores al año	2.63	2.452	72	72.000
Total	Los productos para el hogar son para toda la vida	2.74	2.376	303	303.000
	Si se daña algún producto del hogar lo reparo	5.67	2.021	303	303.000
	Cambio los artículos de casa con frecuencias mayores al año	2.37	2.285	303	303.000

Matriz de Segmentación

Variables	**Ingresos**			Actitud		Gustos		Medios			Uso	
	1	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**7**	**8**	**9**	**10**	**11**	**12**
	Ponderaciones											
	47%	**49%**	**5%**	**33%**	**67%**	**96%**	**4%**	**80%**	**10%**	**10%**	**76%**	**24%**
Agua Caliente	6.42	1	1									
Precio	6.38	6.39	6.21									
Computadora			6.29									
Servicios *			5.57									
CGM **				6.72	6.73							
Situación Económica				1.00	6.79							
Pos-venta						6.68	6.85					
Crédito						6.88	1.00					
Amigos								6.25	1.00	1.00		
Televisión									6.13	1.00		
Productos eternos											1.48	6.76
Reparación												5.83

* Tv Cable, internet, etc.

** Calidad, garantía y marca

Conclusiones

Se puede establecer dos tipos de segmentos de clientes para AJ, estos son:

Segmento 1: Pertenece a un nivel socioeconómico medio y media baja, que se caracteriza por valorar el precio, la calidad, la garantía y la marca en los productos que adquiere, así como también el servicio pos-venta, la buena atención y las facilidades de pago. Siendo muy importante al momento de elegir el punto de venta, los comentarios y recomendaciones de amigos. Por otra parte, sus compras dependen de la situación económica familiar.

Segmento 2: Pertenecen a un nivel socioeconómico medio alto y alto, que valora mucho la tecnología y el precio en los productos que adquiere, así como también la buena atención y el servicio pos-venta; que goza de comodidades como servicios de Tv Cable e internet. Sus compras son influenciadas por las publicidades televisivas y estas no dependen de su situación económica familiar, ni de las facilidades de pago en el punto de venta.

ANEXO 8

BUSINESS PROCESS MANAGEMENT (BPM): LA SOLUCIÓN DE ADMINISTRACIÓN DE BAJO RIESGO Y ALTA RECOMPENSA

El escrutinio alrededor las inversiones de tecnologías de información (TI) continua creciendo. En una encuesta reciente se encontró que el 60% de los Gerentes de Tecnologías de Información consideran que se encuentran bajo gran presión para probar el retorno de inversión (ROI) en inversiones de TI durante los últimos 12 meses. Cerca del 84% de los CIO's llevan a cabo minuciosos intentos para cuantificar reducciones de costo de forma que se pueda medir el valor de negocio que hay cuando se gasta dinero en TI. Otro 46% de estos declaran que calculan el ROI después que han terminado los proyectos. (Fuente: CIO Insight, abril 2004) Al mismo tiempo, analistas de la industria han encontrado que entre 60 y 70 por ciento de las soluciones de CRM no cumplen con las expectativas o fallan totalmente. Tasas similares de fracaso se encuentran en las soluciones de ERP y otras.

Cuando este fenómeno se combina con los altos costos y largos ciclos de implantación, asociado al despliegue de estas soluciones, queda claro porque muchos miembros de juntas directivas y ejecutivos de alto nivel están apretando los tornillos sobre las iniciativas de TI empresariales.

Las soluciones de BPM proporcionan una alternativa de bajo costo/bajo riesgo. BPM define una tecnología de acercamiento y soporte para automatizar, administrar y optimizar procesos de negocio en una empresa. Con BPM se puede empezar con soluciones pequeñas, como puede ser uno o varios procesos, y luego extender el esfuerzo de optimización una vez que la empresa ve los resultados. Los resultados de la compañías que implantan soluciones de BPM tienen contraste muy marcado con otras soluciones. Un estudio reciente de Gartner encontró que el 95% de las compañías que estaban desplegando soluciones de BPM han tenido éxito en el 90% de sus proyectos. Al mismo tiempo, 78% de estos proyectos arrojaron una tasa de retorno interno mayor al 15%, con algunos alcanzando retornos de hasta 100% o 360%. (Fuente: "BPM Benefits Shows Continued Strong Results", J. Sinur, Gartner Research Note SPA23—1715, JUNE 23, 2004).

Además de estos retornos financieros, los usuarios consistentemente citaron la habilidad de BPM para reducir errores, los niveles de servicio mejorados y el incremento de la visibilidad, como beneficios importantes. Este es el porque BPM es diferente: Aunque utiliza software y TI, el enfoque de BPM empieza con el proceso y luego dirige su atención a como aplicaciones individuales pueden ser impulsadas por este proceso. Adicionalmente, BPM examina la forma en la que el trabajo actual es realizado, incluyendo actividades del proceso que existen fuera de las aplicaciones. El punto de inicio para un proceso de negocio normalmente se encuentra fuera de los sistemas ERP o CRM (como por ejemplo, cuando un cliente pone una orden y no cuando la orden es capturada en el sistema. n punto final de la encuesta de Gartner fue que el 85% de los proyectos involucraron procesos que incluyeron interacción persona-persona y persona sistema, en lugar de solo esfuerzos de integración de sistemas. Esta mejora de interacción de trabajo y flujo de trabajo entre personas, es una fuerza básica de BPM. Esto ayuda a los empleados a eliminar actividades administrativas para que se puedan enfocar en las tareas para las cuales fueron contratados.

Por ejemplo, los agentes de servicio al cliente pueden servir a los clientes en lugar de hacer papeleo. O los gerentes de recursos humanos pueden pensar estratégicamente sobre reclutamiento, retención de empleados, compensación, entrenamiento y administración del rendimiento en lugar de procesar formas. Y otros empleados dentro de la organización solo son involucrados cuando es necesario.

Lo que hace BPM tan poderoso es que las organizaciones pueden incrementar la eficiencia de forma significativa sin sacrificar las características y efectividad global de esas aplicaciones empresariales que acaban desplegar) o los sistemas que han estado usando por años. En lugar enfrentar el rediseño o reemplazo aplicaciones al por mayor, BPM simplemente conecta las personas y las aplicaciones existentes en el contexto de un proceso. Esto hace posible impulsar
las capacidades existentes en una forma más poderosa. BPM también se encuentra entre las soluciones menos costosas y no requiere mayor infusión de recursos. En la misma encuesta de Gartner, se encontró que más del 50% de los proyectos fueron implantados en menos de 4 meses.

Por ejemplo, Una firma financiera de Latinoamérica que administra más de un millón de cuentas de tarjetas de crédito para los 15 bancos financieramente más importantes, encontró que pueden recortar el tiempo para resolver una controversia de 15 a 2 días o menos a través de una solución de “BPM”. Instrumentando estándares y procesos con mayor consistencia que eliminan problemas recurrentes, referentes al manejo en volumen de la misma controversia con diferentes clientes en formas totalmente distintas. Es un hecho que la solución BPM ayudo a la compañía a obtener un 100 por ciento de productividad en el personal que atiende este tipo de transacciones. Al final, todo se trata de pesos y un poco de sentido común. Dadas las presiones que existen para los ejecutivos, gerentes y empleados de un vasto arreglo de insdustrias, el optimizar los procesos de negocio y exprimir al máximo la eficiencia se ha movido a un primer plano. BPM encara estos retos de frente en una forma efectiva orientada a los costos, mientras crea una gran responsabilidad, visibilidad y rendimiento. Y cuando se completa el rompecabezas, una empresa puede lograr resultados que parecerían inimaginables hace algunos meses.

ANEXO 9

LEVANTAMIENTO DE PROCESOS: ENTREVISTAS EXHAUSTIVAS

- Diagnostico General de la Empresa
- Diagnostico de Registros y soportes Contables
- Diagnostico de libros y Registros sobres compras
- Diagnósticos de Devoluciones
- Cuestionarios de Inventarios

ANEXO 10

FLUJOGRAMAS DE PROCESOS SUGERIDOS

- **Flujo de Proceso de Compras (líneas de Colchones, Electrodomésticos y Bazar y tapicería)**
- **Flujo de Proceso de Compras (líneas de Muebles)**
- **Flujo de Proceso de Distribución y Almacenamiento**
- **Flujo de Proceso de Ventas**
- **Flujo de Proceso de Devolución**
- **Flujo de Proceso de registros Contables**

ANEXO 11

ANEXO 12

ANEXO 13

ANEXO 14

ANEXO 15

ANEXO 16

LA MEJORA CONTINUA DE LOS PROCESOS DE NEGOCIO CON EL SOPORTE DE LA MEDICIÓN DEL RENDIMIENTO EMPRESARIAL 22/02/2008

La empresa que busca ser más excelente y ágil en su ejecución para ser más competitiva y eficiente, requiere de una correcta gestión por su equipo directivo y mandos intermedios. Y para que pueda realizarse una gestión, es necesario tener identificado y bien definido lo que deseamos gestionar (los procesos), disponer de métricas (indicadores) que midan la ejecución y asignar los objetivos y metas a alcanzar.

A menudo se usa incorrectamente la terminología (mediante siglas) para indicar las tecnologías y metodologías necesarias para implementar un soporte informático para ayudar a la gestión empresarial. A veces, por error de concepto y otras veces por intenciones de marketing.

Los términos **BPM** (Business Process Management o **Gestión de Procesos de Negocio)** y **CPM** (Corporate Performance Management o **Gestión del Rendimiento Corporativo** – que incluso algunos confunden más llamándole **Business Performance Management** para que sus siglas sean BPM) tienen un objetivo común, la optimización del rendimiento empresarial mediante la excelencia en los procesos de negocios. Entendiendo por procesos de negocio, la secuencia de actividades que deben de dar soporte a la estrategia de la entidad de negocio, que permitirán analizar la efectividad operacional, facilitando el establecimiento de medidas de rendimiento como herramienta para la mejora continua de la empresa.

La primera diferencia la encontramos en el nombre de ambas disciplinas, **BPM gestiona 'procesos'** y **CPM gestiona 'rendimiento'**. Gartner define CPM como aquella metodología que incluye "procesos, como la formulación estratégica, presupuestos y previsiones; las metodologías que dirigen los procesos, como los cuadros de mando equilibrados o la gestión basada en valor; y las métricas utilizadas para medir el rendimiento frente a los objetivos estratégicos y de rendimiento operativo".

Gartner reconoce, además, que "para ser efectivo, el CPM debe estar apoyado por una suite de aplicaciones analíticas que provean la funcionalidad requerida para soportar estas metodologías y métricas de procesos".

Gartner define BPM como "una práctica de gestión que ofrece gobernabilidad de los procesos de negocio hacia la consecución de mejorar en agilidad y rendimiento operacional. BPM es un conjunto estructurado de métodos, políticas, métricas, buenas prácticas de gestión y herramientas de software que permiten gestionar y optimizar continuamente las actividades y procesos de una organización”.

La analogía que encontramos en estas definiciones es ‘métricas’; el objetivo del **CPM** es **medir** mediante métricas **el rendimiento empresarial** y el objetivo del **BPM** es **fijar métricas de rendimiento** que permitan la mejora continua para optimizar procesos y actividades, tal como comentan Hammer y Champú, autores principales de la reingeniería de procesos, definen esta materia de esta manera:“la re concepción fundamental y el rediseño radical de los procesos de negocios para lograr mejoras dramáticas en medidas de desempeño tales como en costos, calidad, servicio y rapidez”

El BPM visto desde su perspectiva más amplia, con un enfoque de 360º, comprende un conjunto de tecnologías que son capaces de automatizar todo el ciclo de vida de los procesos, desde su identificación y diseño, hasta su automatización, monitorización y mejora continua. Para medir el rendimiento empresarial hay que centrarse en las siguientes actividades: Alineamiento de objetivos mediante un mapa de la estrategia a seguir para alcanzar la visión empresarial; Conseguir la Información precisa para poder realizar análisis que apoyen la toma de decisiones; y Controlar los Costes y riesgos para la rápida toma de decisión que corrija las desviaciones encontradas. Mediante CPM se supervisará la consecución los objetivos, probando su exactitud, fiabilidad y validez.

Para la orientación a proceso, se realizarán diferentes fases mediante BPM: Diseño y Simulación de los procesos antes su implementación; la Ejecución de los procesos con integración a las aplicaciones empresariales existente; la supervisión sistemática para poder identificar y corregir problemas de operación, y la realimentación para la mejora continúa de los procesos.

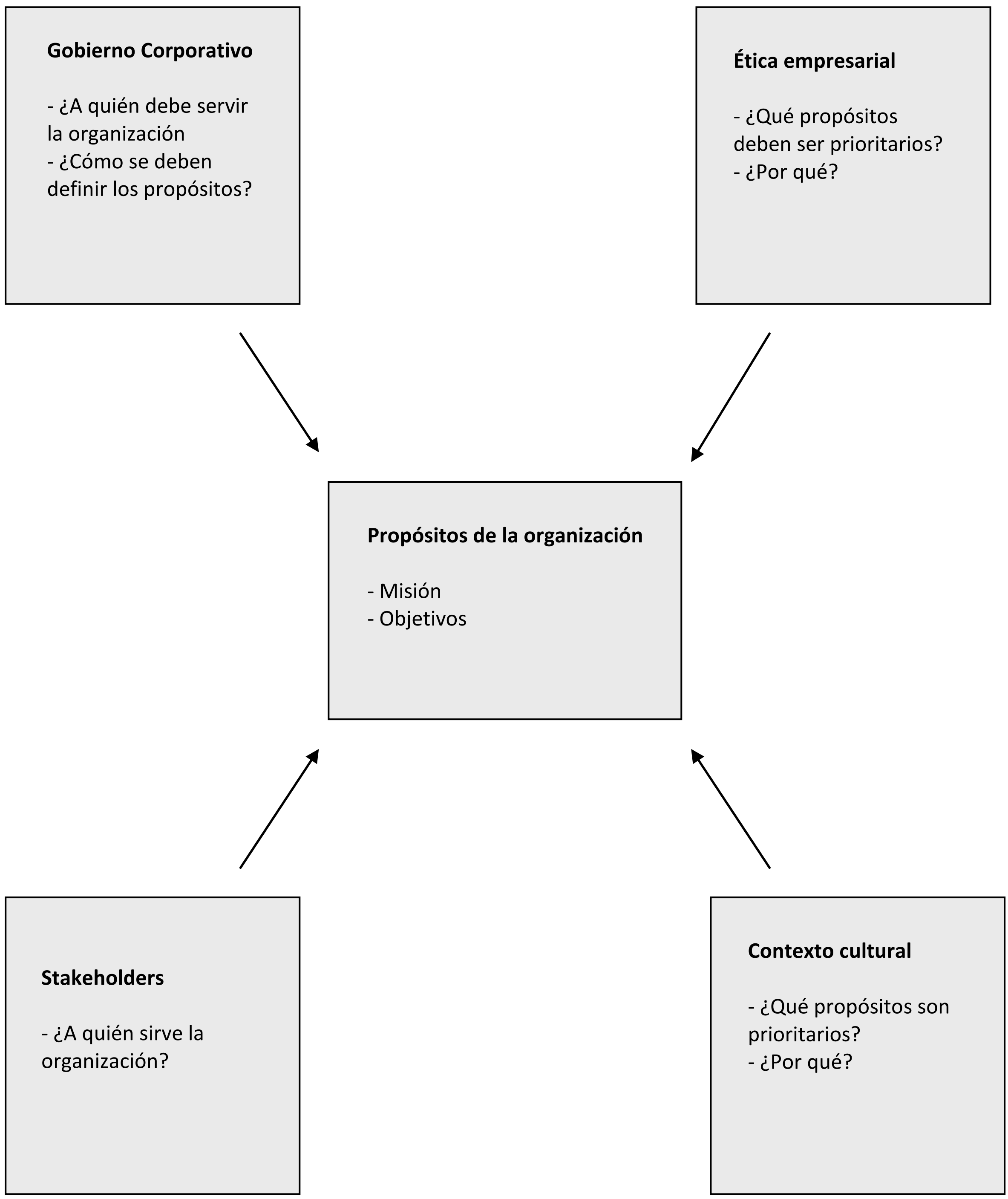
En conclusión, **BPM se encarga de estructurar** y de dar forma correctamente a los procesos de negocio, coordinadamente con la estrategia de la empresa mientras que **CPM se encarga, de medir y supervisar** los indicadores de control del rendimiento empresarial. Así la disciplina CPM ayuda al BPM en la monitorización y la gestión del rendimiento empresarial (estratégico y operacional) para la mejora continua sistemática de los procesos y servicios de negocio que permitan a las empresas ser más competitivas, ágiles, eficientes y excelentes.

ANEXO 17

ANEXO 18

ANEXO 19

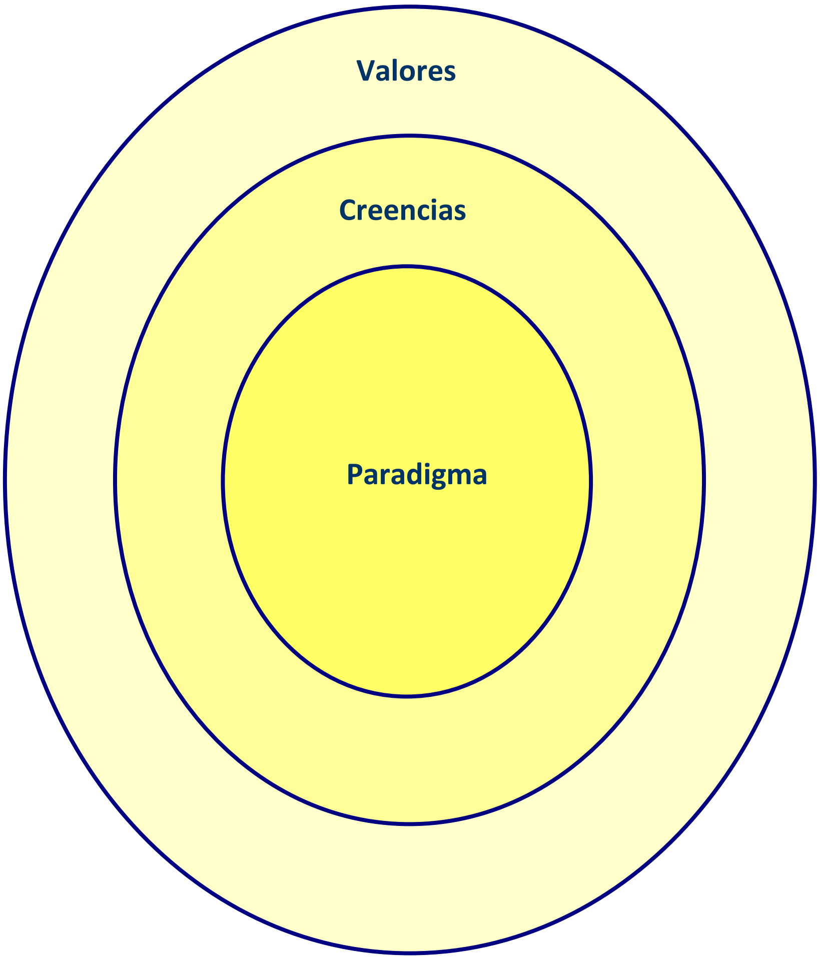
INFLUENCIA SOBRE LOS PROPÓSITOS DE LA ORGANIZACIÓN



Fuente: Dirección Estrategica de Ferry Jonson y Kevan Scholes

MARCOS DE REFERENCIA CULTURALES

ANEXO 20



Fuente: Adaptado de E. Schein, Organisation Culture and Leadership, Jossey-Bass, 1985

ANEXO 21

ALGUNAS CUESTIONES RELATIVAS A LA RESPONSABILIDAD SOCIAL

¿Deben las organizaciones ser responsables de…

ASPECTOS INTERNOS	ASPECTOS EXTERNOS
Bienestar de los trabajadores … ofrecer servicios médicos, garantías hipotecarias, mayores plazos para las bajas médicas, ayuda a familiares, etc.?	**Cuestiones medioambientales** … reducir la contaminación por de los requisitos legales si los competidores no lo hacen? … ahorrar energía?
Condiciones laborales … mejorar el entorno laboral, social, Las instalaciones deportivas, con Estándares de seguridad superiores A los mínimos estipulados, etc.?	**Productos** el peligro derivado de un mal uso de productos? **Mercados y marketing** decidir no vender en determinados mercados? hacer una lista negra con los que no cumplen?
Diseño de las tareas … diseñar las tareas productivas para aumentar el bienestar de sus trabajadores en vez de la eficiencia económica?	**Empleo** una discriminación positiva a favor de las minorías? conservar los puestos de trabajo? **Actividades de la comunidad** patrocinar acontecimientos locales. Apoyar las obras públicas locales?