



UNIVERSIDAD DE ESPECIALIDADES ESPÍRITU SANTO

FACULTAD DE ECONOMIA Y CIENCIAS EMPRESARIALES

TEMA

Reingeniería de procesos administrativos y financieros del Centro Comercial Prieto, basado en el conocimiento de las necesidades de mercado y oportunidades de crecimiento.

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

Autor:

Luis Ernesto Prieto Reyes

Tutor:

Roberto Flores

Samboorondón, 07 de Enero del 2014

ECUADOR

Dedicatoria

Este trabajo de investigación es un esfuerzo conjunto para lograr llegar al objetivo trazado de graduarme como Ingeniero en Ciencias Empresariales.

Agradezco primero a Dios por darme la salud y sabiduría, después a mi Padre LUIS ERNESTO PRIETO ORDOÑEZ que fue un puntal fundamental con sus consejos y motivaciones que me ayudaron a seguir adelante sin importar los obstáculos que se cruzaron en mi carrera universitaria, a mis hermanos, esposa e hijos que fueron un factor importante para mi superación profesional.

Reconocimiento

Agradezco a la Universidad de Especialidades Espíritu Santo que me acogió para formar un profesional con un espíritu emprendedor siempre cuidando el medioambiente y ayudando a la comunidad.

Agradezco al cuerpo docente de la facultad de Economía y Ciencias Empresariales por los conocimientos adquiridos durante mi carrera universitaria.

Agradezco a mi tutor que colaboro en la elaboración de mi trabajo de tesis para poder alcanzar mi objetivo de graduarme como Ing. Ciencias Empresariales.

Contenido

INTRODUCCIÓN	1
CAPITULO I.....	4
1.1 ANTECEDENTES:.....	4
1.2 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA.....	4
1.2.1. Problematización	4
1.3 Alcance y Delimitación del Objeto.	5
1.4 Preguntas de Investigación.....	6
1.4.1 Sistematización del Problema.....	6
1.4.2 Determinación del Tema.....	7
1.5 Objetivos.....	7
1.5.1 Objetivo General de la Investigación	7
1.5.2 Objetivos Específicos de la Investigación	7
1.6 Justificación	8
CAPITULO II.....	9
MARCO REFERENCIAL	9
2.1. MARCO TEÓRICO	9
2.1.1. Situación actual de la empresa.....	9
2.1.2. Ubicación.....	9
2.1.3. Compras.....	10
2.1.4. Proveedores	10
2.1.5. Logística	10
2.1.6. Control de inventario	11
2.1.7. Ubicación de la mercadería.....	11
2.1.8. Cartera de productos.....	11
2.1.9. Tipo de cliente	12

2.1.10. Análisis FODA.....	13
2.1.11. Comercialización.....	14
2.1.12. Competencia	15
2.2. MARCO CONCEPTUAL	16
2.3. Marco Legal	18
CAPITULO III.....	19
MARCO METODOLÓGICO	19
3.1 Formulación de Hipótesis.....	19
3.1.1. Hipótesis General	19
3.1.2. Hipótesis Específica	19
3.2 Diseño de la Investigación	19
3.2.1 Alcance de la investigación	19
3.2.2 Diseño de la investigación	20
3.2.3 Modalidad de la investigación	21
3.2.4 Tipos de Investigación.....	21
3.2.5 Conceptualización de las variables.....	21
3.1.1 Operacionalización de las variables.....	22
3.3 LA POBLACIÓN Y LA MUESTRA.....	23
3.3.1 Características de la población.....	23
3.3.2 Tipo de muestra.	23
3.3.3 Tamaño de la muestra.	23
3.3.4 Tipo de muestreo.	24
3.4 Instrumentos, herramientas y procedimientos de la investigación.	24
3.4.1 Métodos.....	24
3.4.2 Técnicas.	24
3.4.3 INVESTIGACIÓN DE MERCADO.....	25

Capitulo IV.....	36
Análisis de Resultados y Diagnostico Situacional	36
4.1 Departamento Administrativo.....	36
4.2 Organigrama actual	36
4.3 Proceso de negociación con proveedores	37
4.4 Procesos de control de inventarios	37
4.5 Proceso de control de giro de cheques.....	37
4.6 Proceso de reclamos	38
4.7 Conocer el proceso actual	38
4.8 Valores Corporativos	39
4.9 Cultura Empresarial.....	41
4.10 Nuevo diseño.....	41
Capítulo V	43
Propuesta de Mejoramiento de la situación.	43
5.1 Misión.....	43
5.2 Visión.....	43
5.3 Objetivos Generales	43
5.4 Objetivos Específicos	43
5.5 Personal	44
5.6 Organigrama aplicando la reingeniería	45
5.7 Manual de funciones aplicando la reingeniería	45
5.8 Modelo de las 5 fuerzas competitivas de Porter	62
5.9 Análisis FODA.....	63
5.10 Segmentación del mercado.....	64
5.11 Marketing MIX.....	65
5.12 Inversión Inicia	67
5.13 Flujo de Efectivo Proyectado.....	68
5.14 Estado de Resultado de Pérdidas y Ganancias Proyectado	69

5.15 Análisis de rentabilidad	70
5.16 Punto de Equilibrio.....	70
5.17 Conclusiones	71
5.18 Recomendaciones	72
Bibliografía	72
Anexos.....	73
A. Anexo1: Competencia.....	73
B. Anexo2: Permisos de Funcionamiento	75
C. Anexo3: Modelo de Encuesta	76
D. Anexo4: Cuadros Financieros	79

RESUMEN EJECUTIVO

El mejoramiento y la reingeniería de procesos del Centro Comercial Prieto tendrán una inversión inicial de \$ 34.575,94 teniendo una venta mensual de \$ 51.393,90 y anual \$ 616.726,44 con un crecimiento esperado de un 10 % anual y de los costos un 5% anual. En cuanto al Flujo de caja, este presenta problemas de liquidez en el primer año con un saldo final de \$ -6.398,29, para el año dos se obtiene un flujo de caja de \$ 4.155,83, el años tres \$14.382,99, año cuatro \$ 25.618,22 y el año cinco \$ 53.714,96 obteniendo así un proyecto rentable y con un flujo de liquidez constante.

La recuperación del capital está prevista en 3 años, 10 meses y 16 días, el punto de equilibrio del presente proyecto está \$ 24.539,84 en ventas mensuales teniendo como factor principal que el margen de ganancia esta en 13,20%, con un crecimiento esperado del 10% anual . El proyecto tiene un valor actual neto (Van) positivo de \$ 13.393,27 y una tasa interna de retorno del 23,71%, siendo superior a la tasa de oportunidad.

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

INTRODUCCIÓN

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

La información suministrada por las estadísticas del Municipio de Babahoyo revela lo siguiente: Las “Tiendas y Despensas” tienen el mayor número de establecimientos comerciales: 585, cantidad que representa el 18,48% de las mismas. Los “Bazares” tienen una participación de mercado de 8.31% con 263 locales, mientras que los comisariatos mayoristas tiene un 4.17% de participación con 12 locales. De las personas que trabajan en el área de comisariatos, los hombres representan el 52 %, mientras que las mujeres constituyen el 48%. Debido a la competencia y al vertiginoso desarrollo de la infraestructura de la ciudad de Babahoyo, se puede manifestar que el mercado no está saturado y que las oportunidades de crecimiento se mantienen latentes.

El C.C.P. es un negocio de un sólo dueño que también ha sido afectado por todos los problemas mencionados con anterioridad. Pese a obtener rendimiento en su negocio, ha presentado constantes pérdidas faltantes en sus inventarios, retrasos en las entregas de mercaderías al cliente, deterioro de la mercadería por un inadecuado almacenamiento, disminuciones en las ventas y demás inconvenientes originados por la

falta de un manual de funciones que guíe a la empresa por el camino del éxito sostenido en el tiempo.

La importancia del proyecto radica en que un adecuado proceso administrativo y operativo que permite obtener mejores rendimientos de la inversión, una mayor satisfacción del cliente y generar más plazas de empleo para la población, contribuyendo de esta forma al desarrollo económico de la localidad y el país. Con un manejo adecuado, tecnificado y sustentable, se podría desarrollar una comercialización efectiva de los productos ofrecidos en el C.C.P., que permita incrementar las ventas y mejorar la rotación de los inventarios.

Con la reingeniería de procesos se pretende que C.C.P. sea el pionero a nivel local, para cubrir las necesidades del cliente y elevar la rentabilidad del negocio, tomando ventaja a la competencia en el mercado y posicionándose como la empresa líder a nivel local.

Para efectos de un adecuado análisis se dividió la presente tesis en varios capítulos. En el primer capítulo se analiza la problemática por el cual C.C.P. ha disminuido su rentabilidad debido posiblemente a problemas en procesos administrativos y operativos que se traducen en problemas financieros, teniendo como principal objetivo el desarrollo un manual de funciones para el C.C.P. en la ciudad de Babahoyo, basado en el conocimiento de las necesidades del mercado y oportunidades de crecimiento que permitan la expansión del negocio.

En el capítulo dos se examinará toda la teoría relacionada con el desarrollo de la tesis, en él se define la situación actual de la empresa y se puede notar que el deterioro de los inventarios por un inadecuado almacenamiento, los retrasos en la entrega de mercaderías al cliente y demás inconvenientes originados por la falta de un manual de funciones siendo las causantes de la disminución de las ventas y por ende en el

rendimiento de la inversión. Estos inconvenientes indican la importancia del desarrollo de una reingeniería que rediseñe radicalmente la totalidad del negocio con el propósito de lograr una mejoría en términos de costos, servicio o tiempo, dividiendo las actividades de la empresa en procesos básicos y definiendo el tipo de organización adecuada para poder sustentar el desarrollo de estos procesos. La investigación se basa en la hipótesis general de que las principales causas de la disminución de la rentabilidad del C.C.P. son los problemas en los procesos operativos, financieros y administrativos.

Teniendo como variable dependiente la rentabilidad y como variables independientes, experiencia en el manejo del negocio de los empleados y nivel de instrucción del personal, volumen de ventas, costo de la mercadería, sueldo del personal, precio, calidad y variedad percibida por el cliente, nivel de satisfacción en la atención al cliente.

En el capítulo tres se realiza el diseño de la investigación, identificando que C.C.P. va dirigida a todos los clientes finales de productos para el sector del consumo de uso masivo de los habitantes que residan en la ciudad de Babahoyo y parroquias aledañas, así como también en el sector corporativo se dirige a todas aquellas pequeñas o medianas empresas que se dediquen al sector comercial de la sub distribución, de lo cual se obtiene una muestra de 399 personas para investigar a través de varios métodos que incluyen la observación, entrevista a profundidad, encuestas, entre otros. En el capítulo final se analizan los recursos humanos y materiales que ayudarán al desarrollo adecuado de la tesina, a la vez que se establece el presupuesto de los gastos y el tiempo de elaboración de la misma.

CAPITULO I

1.1 ANTECEDENTES:

El presente proyecto se efectuará en la provincia de Los Ríos, Cantón Babahoyo. Se fundamenta en la reingeniería de procesos de un negocio en marcha, el nombre de la empresa es **Centro Comercial Prieto (C.C.P.)**, este tiene una experiencia de más de 10 años en el mercado de Babahoyo, teniendo a cargo varias líneas de venta de productos ofertando siempre las mejores marcas del mercado. El problema de Centro Comercial Prieto surge por el estancamiento de las ventas en los últimos años, para lo cual se plantea una reingeniería de procesos de venta, inventario, comercialización y servicio al cliente, innovando en tecnología, e infraestructura para una mayor capacidad de atención al cliente, proyectando una disminución en el inventario al tener un mejor control de la mercadería que no tiene salida, ya que al no tener la codificación respectiva se tratara de rotar la mercadería obsoleta, también incentivando a los empleados con talleres de atención al cliente y reduciendo los tiempos de espera y despacho.

1.2 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

1.2.1. Problematización

Situación actual: Síntomas y causas

En un entorno económico y de mercado competitivo, el C.C.P. se ve en necesidad de adaptar a su negocio tradicional esquemas nuevos de procesos administrativos, operativos y financieros que generen una ventaja competitiva. Por ende, se ven presionados a desarrollar procesos dirigidos a implementar adaptaciones en la organización.

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

Pronóstico.

De mantenerse los problemas generados por los deficientes procesos administrativos, operativos y financieros, el C.C.P. corre el riesgo de reducir su cuota de mercado debido al acelerado avance de la competencia como Gran AKI, Doña María, MegaPropinec, Dismero Y actualmente el Hipermarket que se encuentra ubicado en el Paso Shopping de Babahoyo, con ello se verían afectadas sus finanzas y no podría mantenerse operando a largo plazo.

Control del Pronóstico.

Considerando las situaciones anteriores y previniendo los posibles inconvenientes que puedan ocasionarse, C.C.P. presenta como alternativa de solución la elaboración de una reingeniería de procesos que rediseñe los procesos de operación, financiamiento y administración para mejorar la calidad del producto y del servicio proporcionado al cliente, con ello se espera identificar los procesos que deben ser mejorados a la vez que se evalúa el nivel de satisfacción del cliente, el posicionamiento de la marca.

La integración de ventajas competitivas podría determinar la intensidad de su crecimiento en términos de contribución económica.

1.3 Alcance y Delimitación del Objeto.

El estudio está desarrollado en la ciudad de Babahoyo y dirigido a los consumidores finales y pequeños establecimientos dedicados a la

comercialización de productos de C.C.P., como víveres en general. El nivel de análisis abarca un entorno micro-empresarial orientado hacia el consumidor final estableciéndose como el canal de distribución detallista y con un nivel de crecimiento basado en el desarrollo de la demanda del sector comercial de consumo masivo y en la experiencia del propietario en este tipo de negocios.

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

El cantón Babahoyo tiene alrededor de 153.776 habitantes y cuenta con una tasa de crecimiento anual de 2.1%, además posee un mayor número de habitantes hombres (77.967) que habitantes mujeres (75.809) según el censo realizado por el INEN en el año 2010

1.4 Preguntas de Investigación.

¿El Centro Comercial Prieto ha disminuido su rentabilidad debido a problemas en procesos operativos y administrativos?

1.4.1 Sistematización del Problema.

- ¿Cuál ha sido el comportamiento de las ventas en Centro Comercial Prieto los últimos años?
- ¿El elevado tiempo de espera por atención incomoda al cliente y reduce las ventas?
- ¿La falta de un manual de funciones impide que los empleados se especialicen en sus funciones y asuman sus responsabilidades?

- ¿La inadecuada capacitación del personal imposibilita realizar sus funciones eficientemente?
- ¿La mala administración de los inventarios genera una inadecuada rotación de los mismos que se traduce en problemas de liquidez?
- ¿Los faltantes y el deterioro de las mercaderías son causados por un ineficiente control de los inventarios?
- ¿Cuáles han sido los resultados de las estrategias de mercadeo, de precio, de producto, de promoción y distribución?
- ¿La falta de inversión en tecnología para procesar los códigos de los productos en el proceso de facturación impiden dar agilidad al proceso de ventas?

1.4.2 Determinación del Tema.

Implementar una Reingeniería de procesos administrativos, operativos y financieros del C.C.P., basado en el conocimiento de las necesidades de mercado y oportunidades de crecimiento.

1.5 Objetivos

1.5.1 Objetivo General de la Investigación

El principal objetivo que busca esta investigación es desarrollar una reingeniería de procesos administrativos, operativos y financieros para el Centro Comercial Prieto, que permitan obtener una adecuada rentabilidad de la inversión.

1.5.2 Objetivos Específicos de la Investigación

1. Analizar los procesos administrativos, operativos y financieros actuales estableciendo sus fortalezas y debilidades.
2. Elaborar un manual de funciones que permita establecer responsabilidades.

3. Proponer un nuevo modelo administrativo, financiero y operativo que mejore los procesos actuales, innovando en tecnología que permita mejorar los procesos de Facturación y Ventas.

1.6 Justificación

Este proyecto presenta una reingeniería de procesos que constituye en un rediseño de los procedimientos ineficientes que ayuden a mejorar su rendimiento para lograr al Centro Comercial Prieto a desarrollarse, expandirse y establecerse en el largo plazo, teniendo como propósito la satisfacción de las necesidades del cliente y poder hacer frente a su competencia.

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

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

CAPITULO II

MARCO REFERENCIAL

2.1. MARCO TEÓRICO

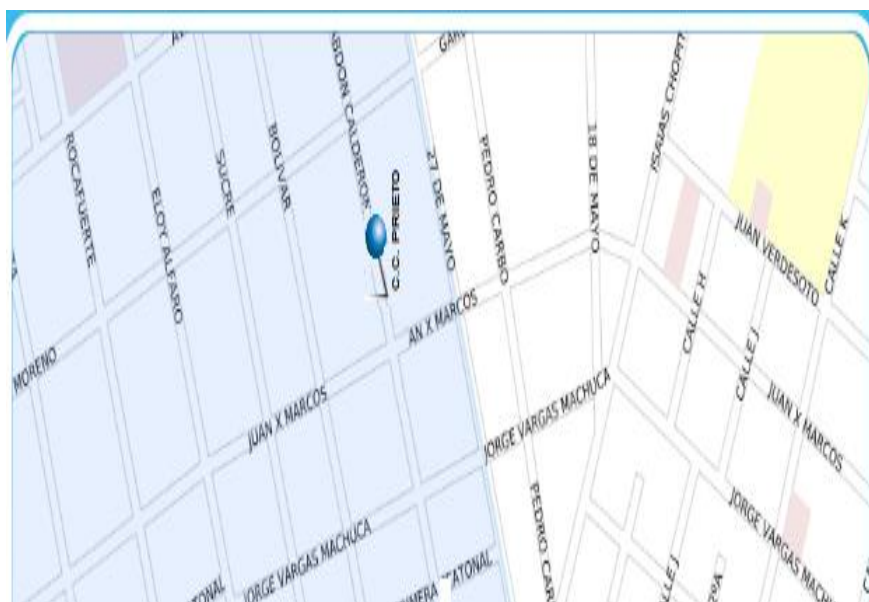
2.1.1. Situación actual de la empresa

El Sr. Luis Ernesto Prieto inició sus actividades comerciales el 26 de noviembre del 2002 con la venta de productos al por menor en Centro Comercial Prieto, el local está ubicado en el centro de la ciudad de Babahoyo por ser un lugar estratégico para la venta de víveres y tener cercanía desde los distintos sectores de la urbe.

2.1.2. Ubicación

Centro Comercial Prieto tiene un punto de venta ubicado en las calle Calderón entre García Moreno y Av. Juan x Marcos, considerado un sector de gran movimiento comercial debido a la variedad de locales que existen cerca del sector y por estar en los linderos donde anteriormente se conocía como la Feria Libre, ya desaparecida.

Croquis:



2.1.3. Compras

Centro Comercial Prieto decide el volumen de sus compras en base a la experiencia adquirida en el mercado. Se ha identificado que los meses en que se incrementan las ventas y por ende las compras, tienen un comportamiento cíclico anualmente y son los meses desde mayo a diciembre debido a que en vísperas del día de la madre, día del padre, día del niño y navidad. Las personas desean realizar fiestas y comidas especiales por navidad y fin de año que es la época del año que más se vende. En contraste, los meses de enero a abril es la época en que se reducen las ventas debido a que la temporada invernal desmotiva al sector comercial.

2.1.4. Proveedores

Centro Comercial Prieto tiene como principales proveedores distribuidores nacionales de productos de consumo masivo, dentro de los cuales se pueden mencionar:

Tabla N-1

Lista de Proveedores de Centro Comercial Prieto

PROVEEDORES CENTRO COMERCIAL PRIETO		
LA FABRIL	JHONIS NAVARRETE	LA EUROPEA S.A.
DEVIS CORP S.A.	OSWALDO SANCHEZ	FAMILIA S.A.
COHERVI S.A.	BIG COLA	INDUSTRIAS ALES
SERVI&CORP S.A.	PEPSI	LA ESPAÑOLA
LA ORIENTAL S.A.	TROPICAL	SUMESA S.A.
COILE S.A.	MACOMON S.A.	SURTITODOS S.A.
ECUDOS S.A.	LA FAMILIAR S.A.	SAL-BLANC
MODERNA DE ALIMENTOS S.A.	DIPROPLAST	DIPOR S.A.
KRAFTFOODS	COMERCIAL RUIZ	QUALA S.A.
DISTRIBUIDORA SAN JOSE	DOÑA JUANITA	EL SABOR S.A.
LEVAPAN DEL ECUADOR S.A.	INDUSTRIA FIDEERA	

Fuente: Base de datos de Centro Comercial Prieto

Elaborado: Por el autor

2.1.5. Logística

- ✓ Los proveedores nacionales envían desde sus fábricas o bodegas los pedidos al C.C.P. después de realizar el depósito

correspondiente en las respectivas cuentas bancarias en el caso de empresas que existe convenio de pronto pago, sino se maneja un crédito de 25-30 hasta 45 días de crédito dependiendo de las negociaciones que se realicen con el proveedor.

- ✓ Cuando el producto llega a las bodegas de C.C.P. se procede a verificar el estado del producto en especial la fecha de caducidad y se cuadra la cantidad recibida con la factura que emite el proveedor.

- ✓ Después de la revisión de mercadería se empieza a perchar los productos en el C.C.P.

2.1.6. Control de inventario

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

2.1.7. Ubicación de la mercadería

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

2.1.8. Cartera de productos

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

Tabla N-2

Lista de Productos que ofrece Centro comercial Prieto

LINEA DE PRODUCTOS CENTRO COMERCIAL PRIETO					
GRASAS	LIMPIEZA	ABARROTOS	CONFITERIA	PLASTICOS	BAZAR
ACEITE	DESINFECTANTES	AZUCAR	CARAMELOS	VASOS	MENTOL CHINO
MANTECA	JABON DE LAVAR	SAL	CHICLES	TARRINAS	NAIPE CHINO
MARGARINA	JABON DE TOCADOR	HARINA	CHITOS	LONCHERAS	ALKA-SELTZER
ACHIOTE	DETERGENTES	ARROZ	PAPAS EN FUNDA	FUNDAS PLASTICAS	SAL-ANDREW
	COLORO	GRANOS SECOS	CHUPETE	ROLLOS DE FUNDAS	FINALIN
	INSECTICIDAS	AVENA	BARRILETE	BANDEJAS	SHAMPOOS
	JABON DE PLATOS	ATUN		FUNDAS DE PAPEL	C/PEINAR
		SARDINAS		TARRINAS TERMICAS	GEL

Fuente: Base de datos Centro Comercial Prieto

Elaborado: Por el autor

2.1.9. Tipo de cliente

Centro Comercial Prieto cuenta con tres tipos de clientes:

- **Cientes mayoristas**, identificados como aquellos que adquieren los productos en grandes cantidades y gozan de ciertas ventajas tales como descuentos y promociones que se derivan de su volumen de compra, como son los comedores y comerciales medianos con un consumo mensual superior a los \$3000 dólares. Las compras se efectúan al contado y crédito de máximo 8 días.

- **Cientes minoristas**, identificados como aquellos que adquieren los productos en cantidades moderadas para sus pequeños negocios y por lo cual tienen un porcentaje de descuento al adquirir sus compras inferior a los \$3000 dólares. La política de venta es al contado y crédito máximo 15 días.

- **Cientes al detalle**, los cuales constituyen aquellos clientes que compran en pequeñas proporciones y por lo general su compra es para consumo familiar y las realizan, diario, semanal o quincenal. La política de venta es al contado y crédito máximo 8 días.

Los clientes de C.C.P. son de diversos sectores de la ciudad de Babahoyo y zonas aledañas como El Salto, Barreiro y pueblos cercanos tales como Baba, Pimocha, Pueblo Viejo, San Juan, entre otros.

2.1.10. Análisis FODA¹

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

FORTALEZAS

- Variedad de productos de consumo masivo
- Precios módicos que permiten el acceso a clientes de diferentes niveles económicos.
- Productos nacionales y extranjeros de reconocida calidad.

OPORTUNIDADES

- Incremento de la demanda de comida en los restaurantes y comedores expansión de la ciudad.
- Gran inversión del estado en programas de asistencia social a través de instituciones gubernamentales como el MIESS.
- Desarrollo de la red vial con la construcción de importantes carreteras y rellenos hidráulicos.
- Gran conocimiento del mercado debido a la experiencia adquirida a través de los años.

DEBILIDADES

- No existe segmentación de los clientes mayorista que permita brindar un servicio exclusivo.
- Falta de liquidez debido a una inadecuada política de inversión que se base en la rotación de los inventarios.

¹ Learned - Christensen – Andrews – Guth: Business policy, Text and cases, 1965

- El personal interno no cuenta con una adecuada formación que permita brindar un servicio de calidad en la atención al cliente.
- El Centro Comercial Prieto no cuenta con una estructura jerárquica bien definida ni con un manual de funciones que permita establecer responsabilidades en los procesos.
- La ubicación deficiente y la falta de iluminación de los exhibidores y perchas no permite la visibilidad de la gama de productos en el Centro Comercial Prieto.
- El manejo de inventarios es Ineficiente.
- Falta de inversión en equipos informáticos que permitan activar y mejorar las recaudaciones.
- El espacio físico del local no es aprovechado eficientemente para brindar comodidad en el despacho y mejorar la atención.

AMENAZAS

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

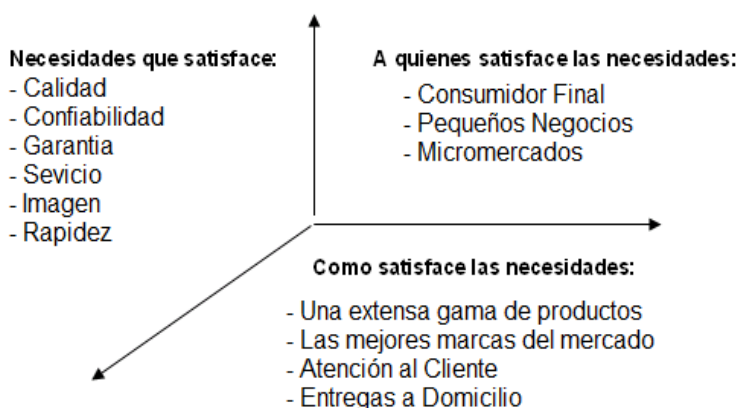
2.1.11. Comercialización

Centro Comercial Prieto, es una empresa del sector comercial dedicada a la prestación del servicio de distribución y comercialización de productos de consumo masivo tales como jabones, detergentes, aceites, arroz, azúcar, leche, agua, colas jugos, plásticos, y demás productos afines de consumo masivo, enfocado hacia las pequeñas tiendas a nivel local.

Grafico N-1

Matriz de Macro-segmentación de C.C.P.

2.1 MATRIZ DE MACROSEGMENTACIÓN



Fuente: (Ana Maria Cruz Reyes - Carolina Osorio Montero)

Elaborado: Por el autor

ANALISIS: Esta matriz, luego de estudiarla, responde a tres grandes interrogantes que toda organización debe hacerse, con el fin de definir claramente que necesidades satisface, como lo hace y a quien se dirige.

2.1.12. Competencia

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

Dentro de los comisariatos con mayor participación en el mercado se pueden mencionar a Supermercados Akí, Hipermarket, MegaPropinec y Dismero (ver Anexo 1). También existen centros comerciales más pequeños y con menor participación de mercado.

2.2. MARCO CONCEPTUAL

- **Reingeniería.-** La reingeniería consiste en el rediseño radical de la totalidad del negocio con el propósito de lograr una mejoría en términos de costes, servicio o tiempo, dividiendo las actividades de la empresa en procesos básicos y definiendo el tipo de organización adecuada para poder sustentar el desarrollo de estos procesos.²
- **Reingeniería.-** “Reingeniería es una guía autorizada para crear un nuevo tipo de compañía para el nuevo mundo de los negocios. Es, sin duda, un Manifiesto de la Nueva Revolución.”³
- **Beneficios.-** Ganancias económicas que se obtienen de un negocio, inversión u otra actividad mercantil en un periodo determinado.
- **Cartera de productos.-** Grupo de artículos destinados para la venta.
- **Comercializar.-** Dar a un producto condiciones y vías de distribución para su venta.
- **Competencia.-** Situación en la que varias empresas rivalizan en un mercado ofreciendo o demandando un mismo producto o servicio.
- **Conciliar.-** Acuerdo entre dos partes para evitar confrontaciones o discrepancias.
- **Costo.-** Gasto realizado para la producción, obtención o adquisición de un bien o de un servicio.
- **Cuota de mercado.-** Porcentaje de participación de una empresa en un mercado en particular.
- **Delimitación.-** Determinar o fijar con precisión los límites de algo.
- **Factible.-** Que se puede hacer.
- **Fragmentación.-** Dividir en proporciones los procesos para desarrollar una tarea específica.
- **Gestión.-** Administración que se origina por el cuidado de intereses ajenos.

² JOHSON – SCHOLLES: Dirección estratégica. Prentice Hall, Madrid, 2001, 5ta edición.

³ HAMMER – CHAMPY: Reingeniería, Bogotá. Norma, 1994

- **Inventario.-** Asiento de los bienes y demás cosas pertenecientes a una persona o comunidad, hecho con orden y precisión.
- **Jerarquía.-** Escala que ocupa una persona, valores o dignidades dentro de una organización.
- **Logística.-** Conjunto de medios y métodos necesarios para llevar a cabo la organización de una empresa, o de un servicio, especialmente de distribución.
- **Marketing.-** Conjunto de principios y prácticas que buscan el aumento del comercio, especialmente de la demanda.
- **Mercadeo.-** Conjunto de operaciones por las que ha de pasar una mercancía desde el productor al consumidor.
- **Mercadería.-** Cosa mueble que se hace objeto de trato o venta.
- **Mercado.-** Conjunto de actividades realizadas libremente por los agentes económicos de un país para comprar y vender bienes y/o servicios.
- **Organización.-** Asociación de personas regulada por un conjunto de normas en función de determinados fines.
- **Problema.-** Conjunto de hechos o circunstancias que dificultan la consecución de algún fin, por lo cual se debe realizar un planteamiento de una situación cuya respuesta desconocida debe obtenerse a través de métodos de investigación.
- **Proceso.-** Acción de seguir una serie de pasos para desarrollar una actividad específica con un fin determinado.
- **Proveedor.-** Persona o empresa que provee o abastece de todo lo necesario para un fin a grandes grupos, asociaciones, comunidades, etc.
- **Publicidad.-** Conjunto de medios que se emplean para divulgar o extender la noticia de las cosas o de los hechos, de carácter comercial, para atraer a posibles compradores, espectadores, usuarios, etc.
- **Radical.-** Partidario de reformas extremas, especialmente en sentido democrático.

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

2.3. Marco Legal

Centro Comercial Prieto inicia sus actividades el 26 de Noviembre del 2002 en la ciudad de Babahoyo, ubicado en las calles Abdón Calderón y Juan x Marcos. Se encuentra afiliado a la Asociación de Comerciantes de Babahoyo, fundado por su padre el Sr. Ernesto Prieto Orellana, además cuenta con los respectivos permisos de funcionamiento (ver Anexo 2) como son los siguientes:

- Cuerpo de Bombero
- Patente Municipal
- Permiso de Sanidad
- Ruc

CAPITULO III

MARCO METODOLÓGICO

3.1 Formulación de Hipótesis

3.1.1. Hipótesis General

Las principales causas de la disminución de la rentabilidad del Centro Comercial Prieto son los problemas en los procesos administrativos, operativos y financieros.

3.1.2. Hipótesis Específica

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

3.2 Diseño de la Investigación

3.2.1 Alcance de la investigación

Para realizar el estudio y análisis de mercado con relación a nuestro proyecto hemos decidido aplicar la técnica de investigación cuantitativa (encuesta) el cual nos ha permitido conocer las actitudes, preferencias y comportamiento de compra que tienen los diversos consumidores en cuanto al consumo de productos reciclables

Este tipo de técnica utiliza primeramente la observación ya que de esta manera podemos conocer qué productos están en el mercado, cuáles son los precios y servicios que puede ofrecer mi posible competencia así como los ciertos comportamientos de compra del consumidor; por otra parte es recomendable hacer una entrevista a profundidad para identificar las necesidades y beneficios del grupo objetivo y las percepciones sobre mercado; el uso del sondeo de mercado es un método que nos ha permitido realizar algunas encuestas aleatorias al mercado objetivo para tener la seguridad sobre nuestras hipótesis el cual a partir de éste, nos ayudará a tomar las debidas decisiones a partir de las conclusiones de la investigación, asignando un nivel técnico adecuado de confianza.

La investigación se desarrolla en el local del “**Centro Comercial Prieto**”, que está ubicado en la ciudad de Babahoyo para establecer los lineamientos que se deben seguir para expandir el negocio a nivel local y provincial.

3.2.2 Diseño de la investigación

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

Observación directa: En el C.C.P. donde se comercializan los productos con la finalidad de determinar la frecuencia de compra y los tipos de productos más adquiridos por los clientes que son de consumo masivo.

Focus group: De 3 personas empleadas del Centro Comercial Prieto (hombres y mujeres) entre 18 y 30 años de edad, siendo el autor del presente anteproyecto el moderador.

Encuesta: Aplicada a personas que conforman el mercado objetivo para determinar sus hábitos de compra y los beneficios que más

valoran al momento de adquirir un artículo de C.C.P. para el consumo de los clientes encuestados.

3.2.3 Modalidad de la investigación




La modalidad de investigación a desarrollar tiene tres etapas. En la primera etapa se realizará un análisis exploratorio de los problemas ocurridos en la C.C.P., luego en la segunda etapa se examina la incidencia de dichos problemas y se describen los hechos tratando de relacionar las variables relevantes y posteriormente en la tercera etapa se establecen relaciones entre dos o más variables, ya sea en aspectos correlacionales o en función de la causa y efecto de los problemas analizados.

3.2.4 Tipos de Investigación

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

3.2.5 Conceptualización de las variables

En la presente investigación se utilizan ciertas variables que ayudarán a la verificación de las hipótesis planteadas, las mismas que se describen a continuación:

-  **Rentabilidad.-** Análisis de la rentabilidad de la inversión consistente, fundamentalmente, en determinar la relación existente entre las utilidades y el capital invertido.
-  **Edad.-** es el tiempo que ha vivido una persona medido en años desde el momento de su nacimiento.
-  **Ocupación.-** Actividad que realizan las personas como rutina de trabajo.

- ✚ **Años de experiencia.-** Es el tiempo medido en años que lleva una persona desempeñando alguna función.
- ✚ **Precio.-** Valor pecuniario al cual se vende un bien o servicio.
- ✚ **Costo.-** Es el valor de los recursos económicos utilizados para la producción de un producto o servicio.
- ✚ **Calidad.-** Propiedad o conjunto de propiedades inherentes a algo, que permiten juzgar su valor. Por ejemplo: durabilidad, resistencia, entre otros.
- ✚ **Variedad.-** conjunto de diversos productos relacionados en un solo lugar.
- ✚ **Atención al cliente.-** nivel de satisfacción que tiene un cliente al momento de adquirir un producto.

3.1.1 Operacionalización de las variables

Tabla N-3

Variables del nicho de clientes de C.C.P.

VARIABLES	CONCEPTUALIZACIÓN	INDICADORES
Características Demográficas (cliente y empleado)	Son los atributos de una población que vive sobre un territorio dado.	<ul style="list-style-type: none"> • Edad • Sexo
Características Socio - económicas (cliente y empleado)	Son atributos de la población considerando aspectos económicos y sociales	<ul style="list-style-type: none"> • Ocupación • Años de experiencia • Nivel de instrucción.
Finanzas	Ingresos y egresos de una organización	<ul style="list-style-type: none"> • Precios de los productos • Costo de mercadería • Costo de atención al cliente • Costos de almacenamiento
Preferencias de compra (cliente)	Son los factores que motivan al cliente a adquirir un producto	<ul style="list-style-type: none"> • Precio • Calidad • Variedad • Atención al cliente

Fuente: Elaborado por el autor

3.3 LA POBLACIÓN Y LA MUESTRA

3.3.1 Características de la población.

El grupo objetivo (Población) al que está dirigido el Centro Comercial Prieto, son todos los clientes finales de productos de víveres en general que residan en la ciudad de Babahoyo, así como también en el sector mayorista, se dirige a todas aquellas pequeñas o medianas empresas que se dedican al sector del comercio de víveres, considerando dentro de este grupo a todas las empresas minoristas que compran y venden productos similares al del C.C.P. al cliente final y así como también a las empresas que se dedican a actividades propias del comercio en menos volumen de comercialización.

3.3.2 Tipo de muestra.

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

3.3.3 Tamaño de la muestra.

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

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

Dónde:

n = Tamaño de la muestra

N = Tamaño de la población = **153.776**

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

$$n = \frac{153.776}{(0.05)^2(153.776-1) + 1} \quad n = 398$$

Lo cual indica que se deben realizar 398 encuestas para tener un error máximo admisible del 5%

3.3.4 Tipo de muestreo.

Dentro de los distintos tipos de muestreo que existen se va a escoger como base para tomar la muestra el muestreo simple, porque mantiene la representatividad y aleatoriedad de la muestra, además todos tiene la misma probabilidad de ser parte de la muestra.

3.4 Instrumentos, herramientas y procedimientos de la investigación.

3.4.1 Métodos.

Observación.- proceso de conocimiento por el cual se perciben deliberadamente ciertos rasgos existentes en el objeto de conocimiento

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

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

3.4.2 Técnicas.

Observación: Se realizara la encuesta afuera del local C.C.P., tres veces a la semana entre los días viernes, sábado (todo el día) y domingo (hasta el medio día) por ser los días de mayor concurrencia de clientes, con la finalidad de investigar lo siguiente:

- Tipos de productos de Centro Comercial Prieto más comprados.
- Motivos de compra de los clientes.
- Posicionamiento del Centro Comercial Prieto.

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

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

- Grado de satisfacción de los clientes.
- Importancia que da el cliente al precio y la calidad de los productos.
- Factores que consideran mayor importancia al momento de atender al cliente.
- Opinión sobre la calidad de la atención a los clientes del Centro Comercial Prieto.

3.4.3 INVESTIGACIÓN DE MERCADO.

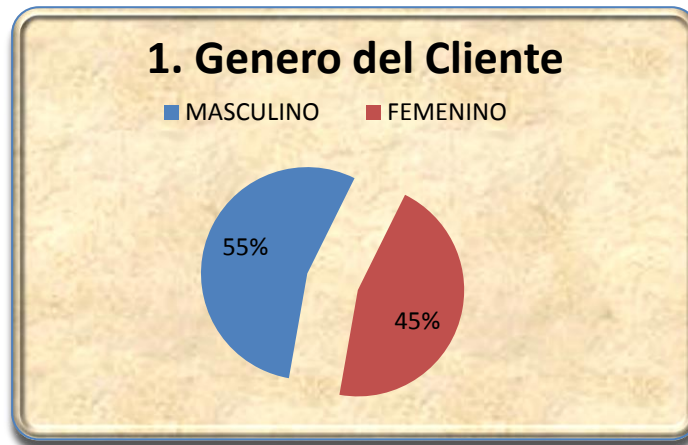
Se utilizó un muestreo aleatorio simple para obtener una muestra de 398 clientes, a los cuales se les realizó una breve encuesta (Anexo 3) con el objetivo de conocer su opinión y preferencia respecto de los productos y el servicio ofrecido en el Centro Comercial Prieto.

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

I. Datos Generales

De los 398 clientes encuestados el 55% aproximadamente –ver gráfico 1- corresponde al género masculino mientras que el restante 45% al género femenino. Esto indica que el criterio de los hombres en este tipo de productos es el que tiene mayor ponderación.

1. Definir el género del cliente:



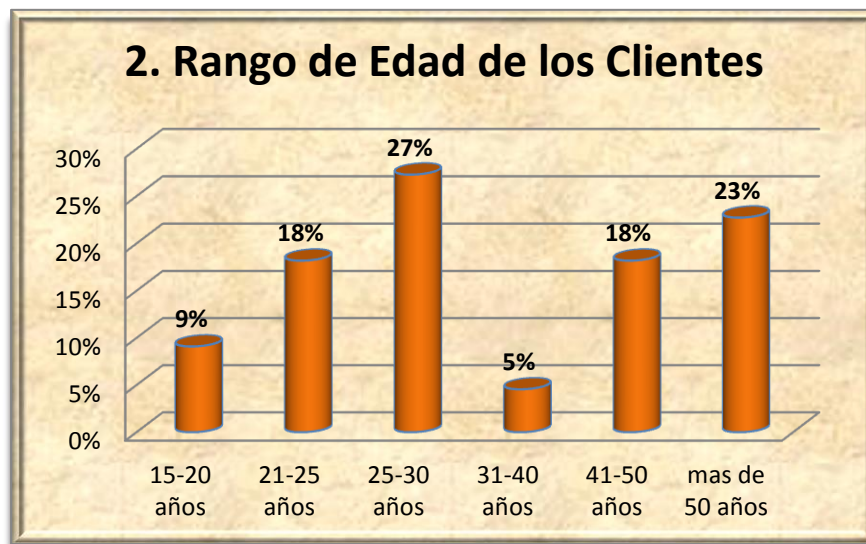
FUENTE: Encuestas realizadas a los clientes del C.C.P.

ELABORADO: Por el autor

Análisis

De las encuestas realizadas se obtuvieron los siguientes datos el 45% de nuestros clientes es de género femenino y el 55 % es de género masculino, donde no se establece una marcada diferencia de género y estaríamos dirigidos con nuestros productos a ambos sexos.

2. Definir la edad del cliente:



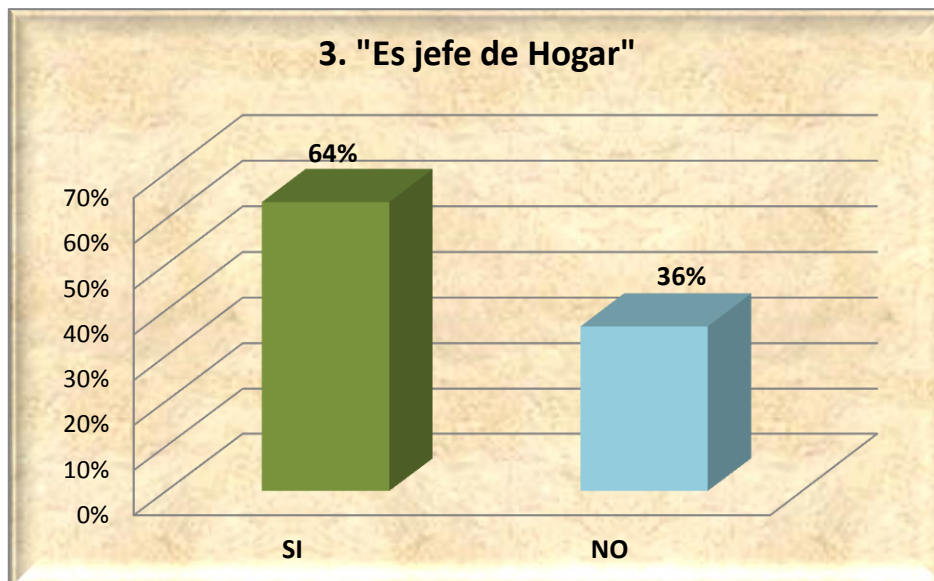
FUENTE: Encuesta realizada a los clientes del C.C.P.

ELABORADO: Por el autor

Análisis

De las personas encuestadas, se pudo determinar el rango de edad, donde **nuestros clientes potenciales** son el personal joven que está en el rango de edad de 25-30 años con un 27%, le sigue el segmento de población con un rango de más de 50 años con un 23%, están empatados con un 18%, las personas entre 21-25 años y 41-50 años, los cuales nos indica una marcada brecha entre ambas generaciones de consumidores, le sigue el rango de consumidores entre 15 – 20 años, con un 9% y el último de los rangos están los de 31-40 años, que estaría considerada la clase trabajadora, que no puede salir de su trabajo a realizar las compras de víveres en el día.

3. ¿Es Jefe de Hogar?



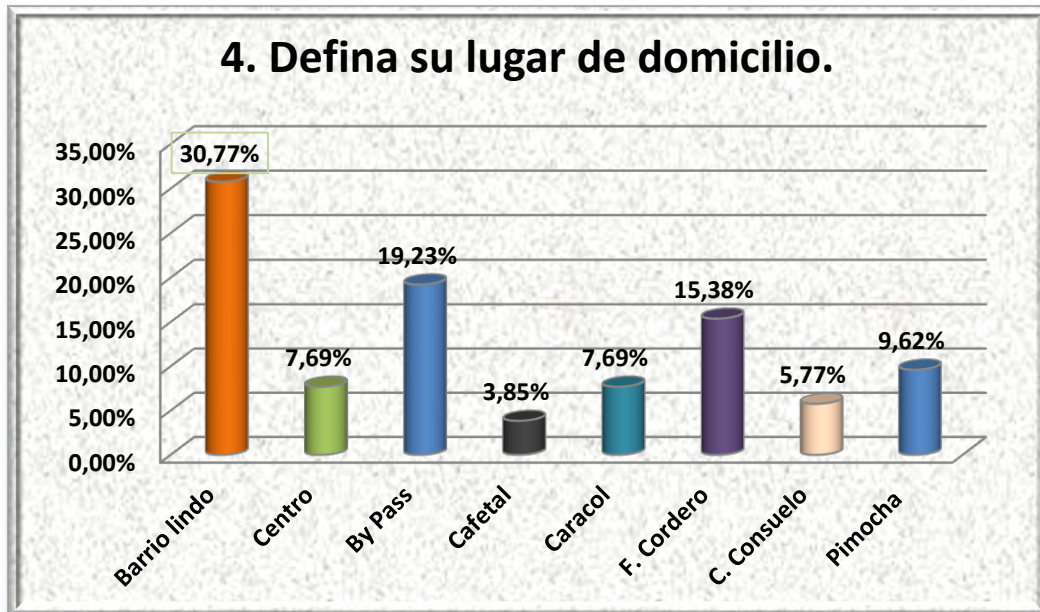
FUENTE: Encuesta realizada a los clientes del C.C.P.

ELABORADO: Por el autor

Análisis

Se pudo establecer que el 64 % de las personas encuestadas si son jefes de hogar y un 36 % no lo es, lo que indica que la mayoría de nuestros clientes son los que disponen de los ingresos del hogar y por ende tienen capacidad de elección en el momento de adquirir los víveres para el hogar

4 ¿Defina su lugar de Domicilio



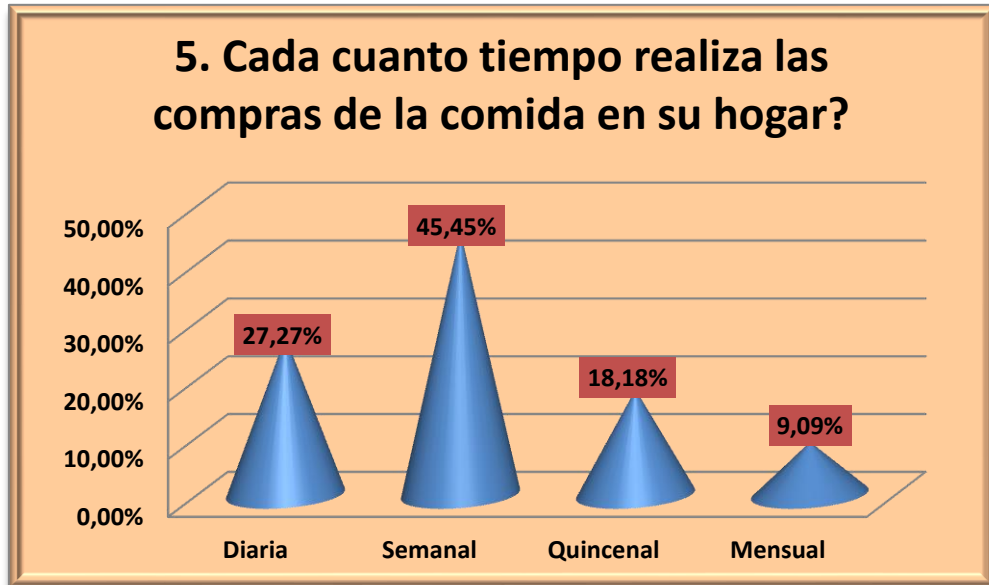
FUENTE: Encuesta realizada a los clientes del C.C.P.

ELABORADO: Por el autor

Análisis

Se puede determinar el 30.77 % de las personas encuestas, viven en el sector de barrio lindo, el 19.23% en el sector del By Pass, el 15.38 %, de la Parroquia Febres Cordero, el 9.62% de la Parroquia Pimocha, están igualadas con el 7.69% el Centro de Babahoyo, con los encuestados de la Parroquia Caracol, en penúltimo lugar el Sector del Cristo del Consuelo con un 5.77% y en último lugar el sector del Cafetal con un 3.85%.

5. ¿Cada cuánto tiempo realiza las compras de la comida en su hogar. ?



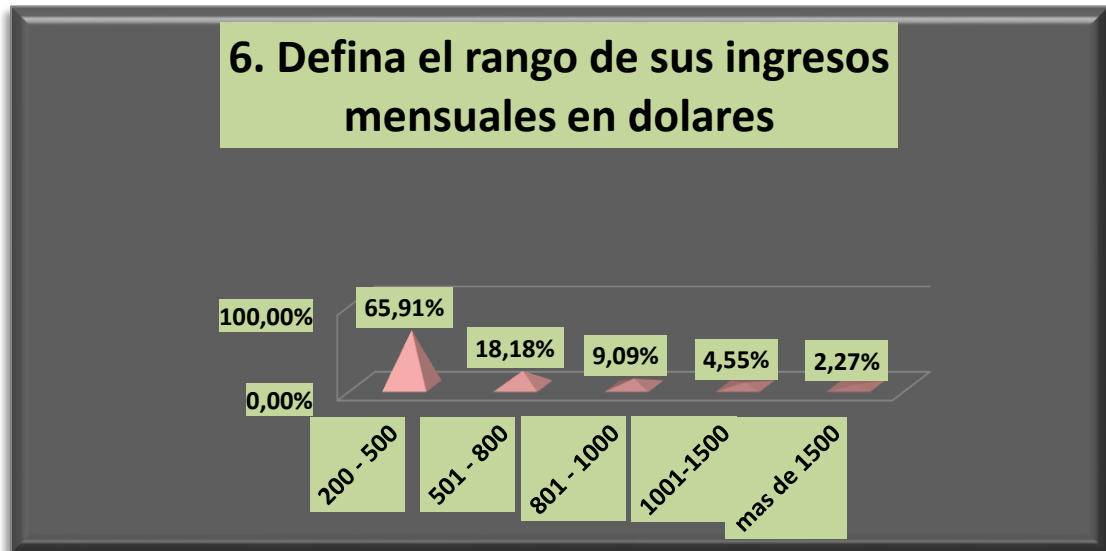
FUENTE: Encuesta realizada a los clientes del C.C.P.

ELABORADO: Por el autor

Análisis

Mediante las encuestas se pudo determinar que el 45.45 % de las personas encuestas, adquieren su comida semanalmente, un 27.7% lo realizan diariamente, con un 18.18% lo hacen quincenalmente y el último lugar con un 9.09%, cada mes, lo que indica que la rotación de la mercadería estaría dentro de un plazo no mayor a 15 días en las perchas.

6. ¿Defina el rango de sus ingresos mensuales en dólares?



FUENTE: Encuesta realizada a los clientes del C.C.P.

ELABORADO: Por el autor

Análisis

En base a las encuestas realizadas se pudo determinar que el 65.91 % de las personas tienen un ingreso entre 200 y 500 dólares al mes, le sigue en segundo lugar con un 18.18% las personas que están en el rango de entre 501 y 800 dólares, en tercer lugar con 9.09% del rango de 801 a 1.000 dólares, en cuarto lugar con un 4.55% le siguen las personas con un rango de entre 1.001 a 1.500 dólares y en último lugar con un 2.27% las personas que ganan más de 1.500 dólares al mes.

7. ¿Desde hace que tiempo es cliente del Centro Comercial Prieto?



FUENTE: Encuesta realizada a los clientes del C.C.P.

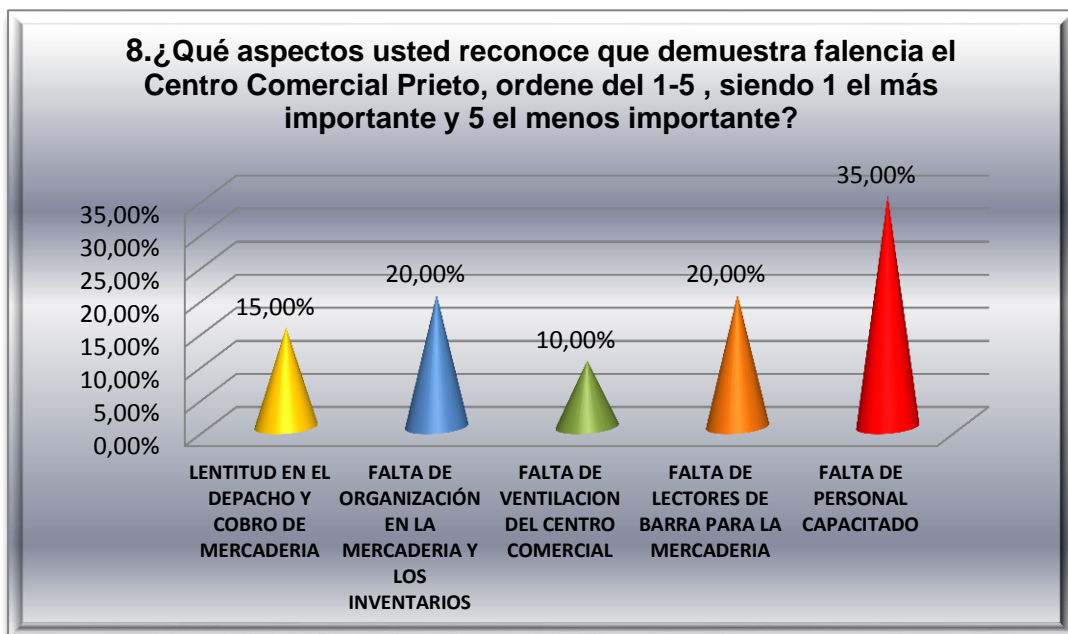
ELABORADO: Por el autor

Análisis

En base a las encuestas realizadas se pudo determinar que el 81.82 % de las clientes tienen más de un año, y solo el 18.18% tiene 3 meses, lo que indica que tiene una gran cantidad de clientes con un grado de fidelidad y por otro, no presentan clientes nuevos, lo que indica la baja captación de clientes, tal vez se debe a la falta de campañas publicitarias o el ingreso de nuevos competidores, como es Hipermarket del Shopping de Babahoyo.

8. ¿Qué aspectos usted reconoce que demuestra falencia el Centro Comercial Prieto, ordene del 1-5, siendo 1 el más importante y 5 el menos importante?

1	FALTA PERSONAL CAPACITADO	35%
2	FALTA DE ORGANIZACIÓN EN LA MERCADERIA Y LOS INVENTARIOS	20%
3	FALTA DE LECTORES DE BARRA PARA LA MERCADERIA	20%
4	LENTITUD EN EL DESPACHO Y COBRO DE MERCADERIA	15%
5	FALTA DE VENTILACIÓN DEL CENTRO COMERCIAL	10%



FUENTE: Encuesta realizada a los clientes del C.C.P.

ELABORADO: Por el autor

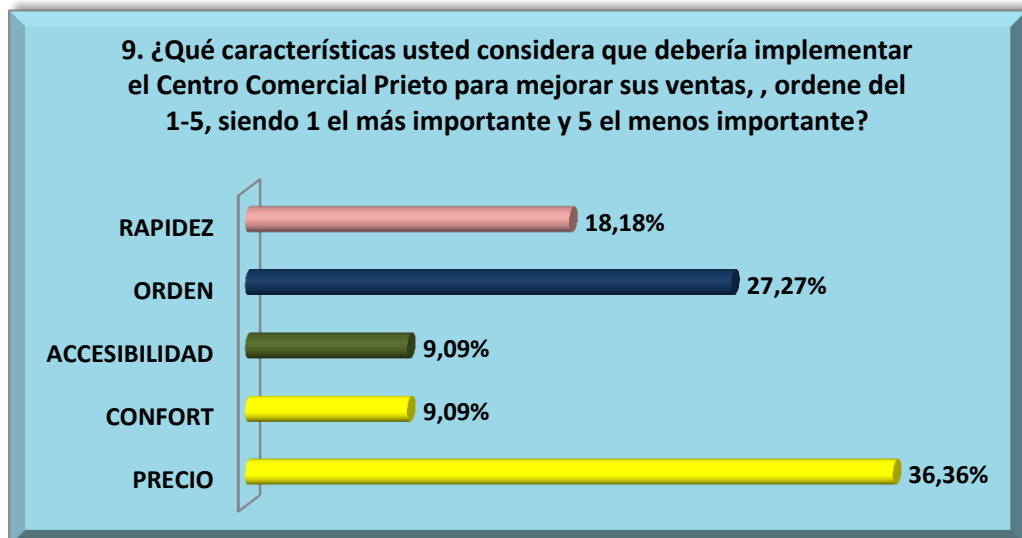
Análisis

Las encuestas nos demuestran que el principal problema es la falta de personal capacitado, con un 35%, en segundo lugar está la falta de organización en los inventarios con un 20%, junto con la falta de lectores de barra para la mercadería y los inventarios, en tercer lugar está la lentitud en el despacho con un 15%; y en último lugar, la falta de ventilación con un 10%.

Como análisis de esta encuesta tenemos que la falta de personal capacitado, conlleva a una falta de organización y por ende a una lentitud en el despacho de la mercadería, lo que justifica la presentación de nuestro tema de tesis, como es la reingeniería de procesos, en este caso de inventarios.

9. ¿Qué características usted considera que debería implementar el Centro Comercial Prieto para mejorar sus ventas, , ordene del 1-5, siendo 1 el más importante y 5 el menos importante?

1	PRECIO	36,36%
2	ORDEN	27,27%
3	RAPIDEZ	18,18%
4	CONFORT	9,09%
5	ACCESIBILIDAD	9,09%



FUENTE: Encuesta realizada a los clientes del C.C.P.

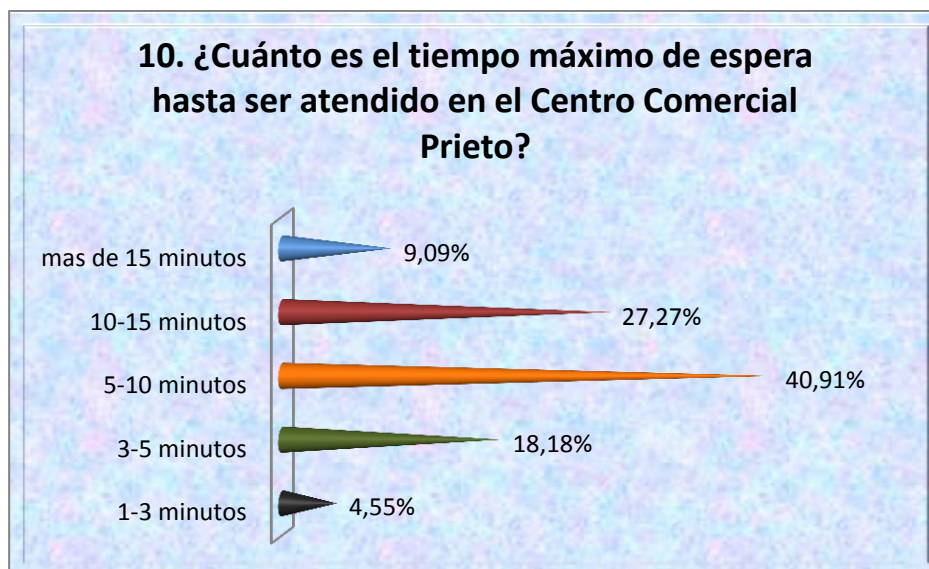
ELABORADO: Por el autor

Análisis

La encuesta realizada nos determina que la característica de mayor importancia tienen los clientes es el precio con un 36.36%, en segundo lugar está el orden de la mercadería con un 27.27%, en tercer lugar está la rapidez de atención de los empleados con un 18.18%; y en último lugar está la accesibilidad y el confort con un 9.09%, lo que indica que nuestros clientes tienen una gran sensibilidad de precios, requiriendo mayor agilidad y orden en sus compras.

10. ¿Cuánto es el tiempo máximo de espera hasta ser atendido en el Centro Comercial Prieto?

MINUTOS	%
1-3	4.55%
3-5	18.18%
5-10	40.91%
10-15	27.27%
MAS DE 15	9.09%



FUE
NTE:

Encuesta realizada a los clientes del C.C.P.

ELABORADO: Por el autor

Análisis

Se determinó que el tiempo máximo de espera para los clientes es de 5-10 minutos con un 40.91%, en segundo lugar esta de 10-15 minutos con un 27.27%, en tercer lugar esta de 3 – 5 minutos con un 18.18%, en cuarto lugar está más de 15 minutos con un 9.09%, y en último lugar esta 1 – 3 minutos con un 4.55%, lo que nos demuestra los clientes mantienen un rango de espera aceptable entre 5 y 15 minutos para ser atendidos superior al 50 % de los clientes encuestados, esta reacción puede ser por diversos factores, como la fidelidad, la conveniencia de los precios, la accesibilidad, para lo que hay que mejorar en la espera del cliente sea menor, y tener una mayor aceptación con los tiempos de espera sean mucho mejores.

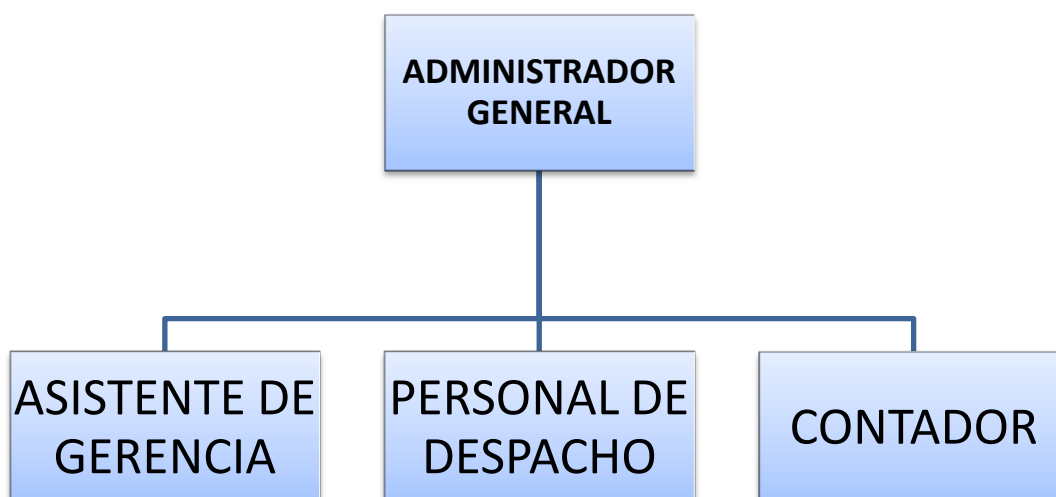
Capítulo IV

Análisis de Resultados y Diagnóstico Situacional

4.1 Departamento Administrativo

Centro Comercial Prieto en la actualidad su Administrador General es el Sr. Luis Prieto, quien se encarga del control general de todas las áreas de la empresa, tiene a su cargo a una persona responsable del control de los inventarios, despacho de mercadería para las rutas, bodeguero y tres personas responsables del despacho a los clientes. También cuenta con un contador que está encargado de realizar las declaraciones del SRI.

4.2 Organigrama actual



4.3 Proceso de negociación con proveedores

Centro Comercial Prieto tiene varios proveedores, donde la forma de negociación depende del producto y precio. Se puede citar que los principales proveedores como Devies, Cohervi, Servi&Corp, Moderna de Alimentos, La Oriental, Coile, etc. se negocia las compras a crédito de 25 a 30 días. Pero también realizan negociaciones de pago por anticipado para obtener un mayor descuento como trabajan con La Fabril. Los productos como plásticos, vasos, tarrinas, viandas, loncheras, etc. se negocia con los distribuidores un crédito de 30 a 45 días plazo.

4.4 Procesos de control de inventarios

En la actualidad **Centro Comercial Prieto** cuenta con un control de inventario ortodoxo, razón por la cual tiene problemas de caducidad en los productos que oferta.

El proceso de control de inventarios se realiza de la siguiente forma:

- Recibir el producto en un lugar de la bodega.
- El personal de percha retira el producto para después percharlo en su respectivo lugar de exhibición.
- El asistente de gerencia revisa el stock y pasa el informe al administrador para hacer el pedido.

Este sistema demuestra la falta de organización de la empresa y reluce sus falencias al no contar con un programa administrativo que permita tener un mejor proceso de inventarios.

4.5 Proceso de control de giro de cheques

El administrador general es la única persona autorizada a girar los cheques de los proveedores, para lo cual el utiliza un calendario donde registra sus respectivos cheques en las fechas que se realizan los diferentes giros.

4.6 Proceso de reclamos

Cuando existe algún inconveniente o inconformidad de parte del cliente se acerca donde el asistente de gerencia para que le pueda resolver el problema que tiene, en el caso de que no se encuentre el administrador será la persona encargada de resolverlo.

4.7 Conocer el proceso actual

Centro Comercial Prieto no cuenta con un manual de funciones donde especifique que debe realizar cada empleado, pero mediante la investigación hemos determinado el rol de cada uno de sus colaboradores:

✓ **Administrador General.-** Es el responsable de encaminar a la compañía para realizar todas las gestiones necesarias para lograr los objetivos y metas planteadas.

Su función se centra en promover actividades que impulsen el desarrollo de la empresa, vigila de manera general el desempeño diario del personal coordinando turnos y horarios de trabajo, fundamentalmente en el área de despacho y bodega. También se encarga de manera general del control del correcto funcionamiento de todas las áreas. Además es el encargado de la caja ya que el realiza los cobros de las ventas, siendo el responsable del cuadro y control diario del efectivo, incluyendo la autorización de vales de caja o anticipos que son descontados a fin de mes al personal.

Adicionalmente es el responsable de las compras buscando un oportuno abastecimiento de mercadería necesaria para la operación de la empresa y llegando a acuerdos comerciales que permitan obtener productos de calidad a un precio adecuado y en el momento justo.

✓ **Asistente de Gerencia.-** Es la persona que cumple la función de receptor la mercadería, entregar la mercadería en ruta, además de hacer inventarios semestrales para ver cómo está la rotación de productos, roles de pago, pago de impuestos, los vales de caja o anticipos al personal. En el caso de no encontrarse el Administrador el cumple dicho rol.

✓ **Contador.-** Es la persona responsable de todos los aspectos contables y tributarios de la empresa, además es el encargado de realizar los pedidos a las imprentas autorizadas de los documentos exigibles por el SRI. El contador no trabaja de una forma directa para la empresa, solo presta sus servicios por la declaración de impuestos.

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

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

4.8 Valores Corporativos

La operatividad y vida de una institución se refleja no solo en los resultados visibles como los servicios prestados, sino que, además en la parte interna se va estructurando una cultura propia inherente al grupo humano que lo conforma, y una red de valores que son los pilares fundamentales que soportan y respaldan la vida misma de la Institución.

En el Centro Comercial Prieto, se ha establecido como el sistema de valores que constituyen las directrices de vida que son los siguientes:

- **HONESTIDAD**

Ante todo, el personal de la Institución nos guiamos por la coherencia y autenticidad en nuestras acciones y nuestras expresiones están sujetas a los valores de verdad y justicia.

- **RESPONSABILIDAD**

La responsabilidad es una cualidad que nos permite valorar y reflexionar sobre las consecuencias de nuestros actos por lo tanto, este valor radica en nuestras conciencias.

- **HONRADEZ**

Somos un grupo de personas que demostramos rectitud e integridad tanto en nuestra manera de obrar como en nuestro pensamiento.

- **LEALTAD**

Como todo ciudadano, cumplimos nuestros deberes siempre con fidelidad hacia nuestra comunidad, ciudad y país así como a nosotros mismos.

- **RESPECTO**

En nuestras actividades diarias demostramos reciprocidad y consideración hacia todos los seres, instituciones, valores, culturas, creencias y cualquier forma de pensamiento establecida.

- **AMABILIDAD**

Nuestra actitud es siempre un estado de comportamiento amigable, nuestro comportamiento es aceptable y caritativo hacia otras personas.

- **PUNTUALIDAD**

Vivimos la puntualidad como la cualidad que nos permite cumplir con nuestras tareas dentro del plazo señalado.

- **CONFIANZA**

Generamos en la ciudadanía una opinión favorable hacia nuestras actitudes y comportamiento, porque actuamos de una manera adecuada.

- **EFICIENCIA**

Optimizamos de la manera más adecuada el tiempo y los recursos de nuestra Empresa para el cumplimiento de nuestras metas.

○ **EXCELENCIA EN EL SERVICIO**

Ante todo, nuestro principal esfuerzo está orientado hacia el servicio de una manera tal que nuestros clientes se sientan satisfechos y agradecidos.

4.9 Cultura Empresarial

La cultura empresarial de la empresa estará definida por diferentes características:

❖ **Orden.-** El Centro Comercial Prieto tiene como su principal finalidad mantener los productos ordenados en sus respectivas perchas y por secciones para que sus clientes puedan encontrarlos con facilidad, además cuenta con letreros indicativos de productos en cada percha.

❖ **Limpieza.-** La limpieza es muy importante en los negocios de venta de productos de consumo masivo, por lo tanto debe ser el principal valor que debemos dar a notar al cliente ofreciendo productos higiénicamente aptos para el consumo.

❖ **Productos en buen estado.-** Ofrecer una variedad de productos, que al ser consumidos el cliente se sienta satisfactoriamente, para lo cual es muy importante conservar los productos bien perchados, también los lácteos, embutidos en su respectiva percha de frio.

❖ **Amabilidad.-** el buen trato al cliente, no solo debe ser considerado como una estrategia de venta, sino como política de la empresa para con los clientes, donde se debe guardar, el respecto, prontitud y exactitud a la hora de atender en el menor tiempo, cualidades que harán de nuestra empresa superior a las demás.

4.10 Nuevo diseño

Centro Comercial Prieto es mucho más que un producto o servicio. Por eso es necesario efectuar un diagnóstico, que obligue a pensar, investigar y trabajar en forma estratégica sobre el negocio y no actuar solamente sobre la base de la intuición. Con esto se busca planear

y organizar el trabajo de los empleados de la empresa y utilizar todos los recursos disponibles para alcanzar objetivos institucionales establecidos.

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

Capítulo V

Propuesta de Mejoramiento de la situación.

5.1 Misión

Ser una empresa comercializadora de producto, ofreciendo las mejores marcas para beneficios de los consumidores y microempresarios, brindándoles un buen servicio con los mejores precios del mercado basado en una ideología de honestidad y una conducta de servicio continuo.

5.2 Visión

Ser una empresa líder en la comercialización de producto ofreciendo marcas de calidad a nivel cantonal, basando en el esfuerzo y atención al cliente, con una constante innovación tecnológica, promoviendo el progreso y crecimiento del C.C.P., accionistas y colaboradores, teniendo un plazo de 2 años para captar el 25% de nuestro mercado objetivo.

5.3 Objetivos Generales

Diseñar una empresa que mediante la implementación de las estrategias de reingeniería de procesos permita obtener la satisfacción de los clientes, ofreciendo productos de calidad, con el valor agregado de una atención personalizada, innovando continuamente los procesos para optimizar los resultados en todas las áreas de la compañía.

5.4 Objetivos Específicos

- Alcanzar en dos años aproximadamente el 25% del mercado.
- En el primer año llegar a tener una capacidad de atención aproximada de 200 personas diarias.

- Para el primer año tener una facturación aproximada de 1.000 dólares diarios.
- Introducir nuevas líneas de productos para satisfacer las necesidades del consumidor.
- Mejorar el nivel de servicio en general aumentando así los índices de productividad, eficiencia y utilización de recursos.
- En los cuatro primeros años, lograr un posicionamiento en el mercado que ubique a Centro Comercial Prieto como líderes en la comercialización y distribución de productos ofreciendo siempre las mejores marcas.
- Implementar un sistema automatizado para los procesos de facturación, control de inventarios y contabilidad general de la compañía.
- Establecer estrategias comerciales innovadoras para lograr un aumento en la demanda de todos los productos.

5.5 Personal

En la reingeniería de **Centro Comercial Prieto** se necesita realizar un aumento de personal adicional al que se cuenta. En la siguiente tabla detallamos el personal requerido con su respectivo cargo:

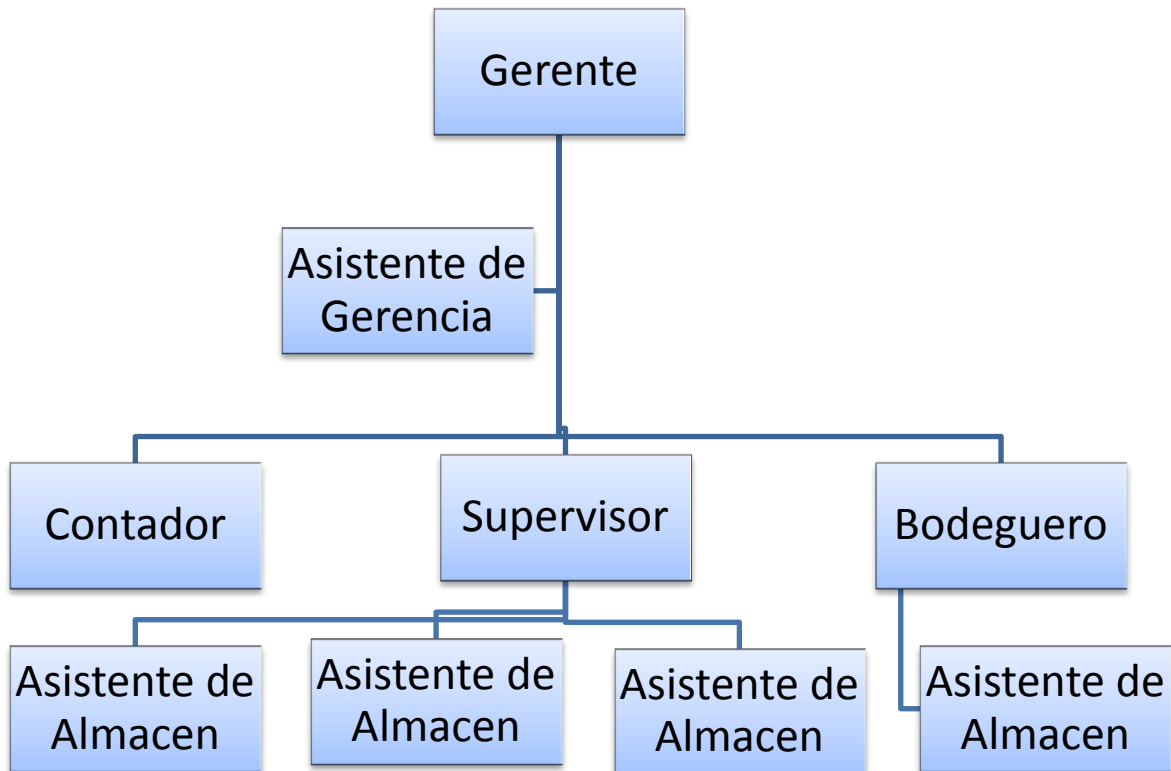
Tabla N-4

Sueldos y cantidad de empleados con la reingeniería

Cantidad	Descripción	Salario
1	Gerente General	\$ 1000,00
1	Asisten de Gerencia	\$ 800,00
1	Contadora	\$ 500,00
1	Bodeguero	\$ 400,00
4	Asistente de Almacén	\$ 340,00

Fuente: Reingeniería de procesos Centro Comercial Prieto **Elaborado:** Por el Autor

5.6 Organigrama aplicando la reingeniería



Fuente: Reingeniería de procesos CENTRO COMERCIAL PRIETO

Elaborado: Por el autor

5.7 Manual de funciones aplicando la reingeniería

Normas de operación Bodegas

- El Gerente y jefe de bodega son los responsables de la recepción, mantenimiento y control de las mercaderías.
- El jefe de bodega es el encargado de verificar obligatoriamente la calidad, empaque, presentación, peso y fecha de expiración de toda la mercadería ingresada en la bodega sin excepción alguna.
- El jefe de bodega es el responsable de organizar el almacenamiento adecuado de las mercaderías, considerando la

naturaleza de los productos y aplicando buenas prácticas de almacenaje.

- Se prohíbe almacenar alimentos junto a productos químicos de cualquier índole.
- Se prohíbe almacenar cloro líquido junto a cualquier tipo de detergente.
- El gerente será el encargado de autorizar las transacciones para generarse en el sistema de bodega y también será el responsable de firmar los documentos emitidos.
- Toda orden de compra que se debe emitir tienen que ser autorizada y firmada por el gerente.
- El jefe de bodega es el responsable del control en la puerta principal de la bodega, donde tiene que verificar y controlar el ingreso y salida de personas siendo estos empleados, mercaderistas o proveedores debidamente autorizados, donde está prohibido que ingresen con alimentos para su consumo o porten artículos personales como carteras, chompas, celulares, etc.
- El Asistente de Gerencia será el encargado de registrar respetuosamente a todo el personal masculino que salga a la hora del almuerzo y cierre del establecimiento para verificar que no oculten nada en su vestimenta, en el caso de las mujeres la supervisora será la encargada de su verificación estando en presencia del gerente.
- El gerente es la persona autorizada de verificar que todo empleado que ingrese al almacén tenga su debida vestimenta y carnet que lo identifique.
- En el caso de que el jefe de bodega se ausentara o llegara a faltar, el Asistente de Gerencia será el encargado de realizar esta función.

Normas de recepción a proveedores

- El gerente es responsable de los documentos de ingreso de mercadería, donde está obligado a registrarlo con sello y firma de responsabilidad.
- Para la recepción de pedidos se tiene que presentar obligatoriamente la factura comercial emitida por el proveedor
- La factura comercial del proveedor deberá contener y cumplir los siguientes requisitos y normas tributarias:
 1. Nombre o Razón Social del Proveedor
 2. Dirección del Proveedor
 3. Fecha de emisión de la factura
 4. Fecha de entrega del producto
 5. Numero de RUC del proveedor
 6. Autorización del Sri vigente a la fecha de recepción
 7. Fecha de caducidad del documento
 8. Nombre del Cliente (**Comercial Prieto**)
 9. Ruc del cliente (**1200564563001**)
 10. Detalle de la Mercadería despachada
 11. Desglose de los impuestos
 12. Firma autorizada del proveedor
 13. El nombre del proveedor en la orden de compra debe ser igual al de la factura.
- Ningún proveedor podrá ingresar mercadería al almacén sin ninguna orden de compra antes emitida.
- Los precios de los productos despachados y facturados por el proveedor tienen que tener el mismo valor que la orden de compra emitida.
- Solo se aceptara una Factura por cada Orden de Compra emitida.
- Se prohíbe el ingreso de cantidades mayores a las requeridas en la Orden de compra.

- Previo a la recepción de la mercadería, el proveedor deberá obligatoriamente retirar las devoluciones de los artículos caducados o deteriorados.

Normas de operación ajustes y baja de productos

- Vamos a definir como ajuste, a los registros que se hace en el sistema de bodega para conciliar las diferencias generadas entre las cantidades recibidas por el gerente y lo recontado por el jefe de bodega.
- El gerente es la única persona autorizada para registrar los ajustes en el sistema, después de una verificación documental y física.
- El gerente y jefe de bodega debe investigar si la diferencia se originó por errores en el envío o recepción de la mercadería.
- Todo ajuste que implique a un proveedor, deberá venir firmado y aceptado por el mismo; caso contrario se le cobrara al responsable de la recepción.
- Las bajas por concepto de gastos es referido a productos consumidos por el almacén y solo podrá ser registrado por el gerente.
- Toda baja por gasto deberá ser debidamente justificada.
- Para aplicar las bajas por gastos se utilizara el siguiente listado autorizado:
 1. Uso interno de almacén
 2. Uso de lunch personal mantenimiento
 3. Uso para mantenimiento de almacén
 4. Uso para degustación
 5. Obsequio ordenado por gerencia
 6. Limpieza de almacén
- El gerente es la única persona autorizada para dictaminar los refrigerios del personal debidamente justificada, utilizando siempre productos más económicos.

- Las bajas por destrucción de productos deteriorados o caducados, deberán ser verificados por el gerente.

Normas generales de exhibición

- El gerente tiene que hacer cumplir las normas de mantener permanentemente stockeadas y surtida de productos, las salas de exhibición y ventas, perchas, cabeceras, vitrinas y repisas.
- El gerente y encargado de la sección serán las personas responsables de la exhibición de los productos, planificando adecuadamente la cantidad y calidad a exhibir.
- El personal de percha tiene la obligación de trasladar los productos previamente marcados en bodega y exhibirlos en su respectiva percha.
- Antes de ser exhibido todos los productos se debe verificar que el producto se encuentre limpio y en buen estado.
- El gerente es la persona encargada de verificar que las perchas y vitrinas donde se exhiben los productos, se encuentren limpios y en buen estado.
- El personal de percha debe verificar siempre que no se encuentren productos caducados o en mal estado en sus secciones a cargo.
- Está prohibido utilizar los coches de los clientes para el traslado de mercadería.
- Está prohibido dejar mercadería o implementos de trabajo en los pasillos.
- Cuando el producto no traiga código de barra, solo en ese caso el personal de bodega podrá emitir una etiqueta auto adhesiva de barra.
- El gerente tiene que supervisar que se retiren los productos que se encuentren para caducar con una semana de anticipación.

Normas de Operación de venta y formas de pago.-

- El gerente es la persona encargada de supervisar y administrar las transacciones de ventas, así como los cobros y pagos generados en las cajas registradoras.
- La venta podrán ser al contado o a crédito, respetando las formas de pago establecidas en las normas y procedimientos de la empresa.
- La ventas de contado, solo podrán tener la siguiente forma de pago:

Forma de Pago	Requisitos Obligatorios
Dinero en Efectivo	Dólares Americanos
Tarjeta de Crédito	De Instituciones que tenga convenio con el establecimiento
Tarjeta de Debito	De Instituciones que tenga convenio con el establecimiento
Cheques Bancarios personales	El Gerente es la única persona que puede autorizar la recepción de cheques.

- Los cupos de crédito al cliente los establece el Gerente.
- En el caso de ventas a crédito el cliente tiene que tener un crédito aprobado con el establecimiento y sus compras no podrán sobrepasar su cupo mensual.
- El plazo de crédito depende como se encuentre pactado con cada cliente, pero no podrá sobrepasar de 30 días.
- La forma de pago en las ventas a crédito será con cheque posfechado contra entrega.
- Queda terminantemente prohibido cambiar cheques, sin ningún tipo de excepción.
- Para cobrar ventas con Tarjeta de crédito o Débito, el tarjetahabiente deberá presentar su cedula de identidad y estar presente obligatoriamente en el momento del pago.

- Toda venta con cualquier tipo de Tarjeta de Crédito, deberá tener obligatoriamente el código de la autorización automática o por vía telefónica. Se prohíbe terminantemente aceptar VOUCHERS sin el código de autorización respectivo.

Normas de Devolución de Mercadería.-

- Se podrán aceptar cambios siempre y cuando el cliente presente la factura original.
- Todo cambio o devolución deberá ser verificado y autorizado por el Gerente.
- Los artículos que se deseen cambiar no deberán presentar señales de haber sido usados, maltratados o dañados por el cliente.

Normas de operación de pedidos.-

- El sistema de pedidos deberá ser controlado y supervisado por el Gerente diariamente.
- La orden de compra emitida tendrá validez por una sola vez.
- Si el proveedor no llegara a entregar la mercadería requerida, tendrá que esperar que se vuelva a emitir otra orden de compra.
- Los documentos o informes generados por el sistema de pedidos es exclusivamente confidencial y de uso interno.
- Queda prohibido que dicha información sea observada por proveedores, impulsadoras, agentes, etc.
- En el caso que existiera un cambio de precios y por dicho motivo el proveedor no despache el pedido, se tendrá que emitir una nueva orden de compra.
- No se aceptara ningún despacho si los precios facturados son diferentes a los impresos en la orden de compra.
- Se recibirá los pedidos en el horario de 10:00 AM hasta las 17:00 PM y en días específicos.

Normas de Operación de caja y Cajeras.-

- No se puede mover los equipos de caja a otra posición diferente a la establecida.
- Para poder entregar vuelto a los clientes los cajeros dispondrán de un fondo en efectivo.
- El monto máximo de este fondo es de doscientos dólares americanos.
- El fondo se lo denominara Apertura y se lo constituirá de la siguiente manera:

Cantidad	Valor Moneda	Total dólares
250	\$ 0,01	\$ 2,50
200	0,05	10,00
100	0,10	10,00
100	0,25	25,00
105	0,50	52,50
100	1,00	100,00
TOTAL		\$ 200,00

- El fondo de los cajeros no podrá exceder en ningún caso los cuatrocientos dólares. Superior a este monto debe guardarse en caja fuerte hasta su depósito en el banco.
- Está prohibido prestarse dinero entre cajeros, salvo bajo autorización del Gerente.
- Los cajeros tendrán la obligación de efectuarse entregas parciales de sus cobros, cuando mantengan en su caja valores en efectivo superiores a cuatrocientos dólares, sin considerar el sueldo de Apertura.
- El gerente es la persona encargada de controlar esta disposición.
- Los cajeros no deberán presentar descuadres mayores a dos dólares, sean estos faltantes o sobrantes.

- Los descuadres mayores a cinco dólares tendrán que ser arqueados obligatoriamente por el Asistente de Gerencia.
- El gerente tiene que controlar periódicamente las transacciones realizadas por los cajeros.
- Se dispone que los cajeros tienen que trabajar obligatoriamente el fin de semana excepto que se encuentren de vacaciones.

Normas de operación pagos y gastos del establecimiento.-

- El gerente es la única persona encargada de autorizar pago a proveedores en efectivo de las cajas registradoras.
- Los almuerzos de fines de semana o feriados, pago a personal asignado a inventarios y por movilización son los únicos rubros que el Gerente podrá autorizar para gastos en efectivo.
- Todos los pagos en efectivo realizados en el establecimiento, deberán estar codificados de acuerdo al procedimiento establecido.
- Todos los gastos en efectivo deberán adjuntar la factura correspondiente, salvo el caso de transporte (bus, taxi) donde no se pueda obtener un comprobante.
- Se prohíbe todos los gastos diferentes a los autorizados. Cualquier gasto fuera de lo indicado será cobrado al Gerente.
- Queda prohibido la compra de artículos para decoración de vitrinas.

Normas de operación de depósitos y recepción.-

- La recepción del dinero y toda la documentación generada por los cajeros, será función específica del asistente de gerencia.
- El dinero en efectivo y toda la documentación de los cierres de caja, deberá quedar obligatoriamente guardado en la caja fuerte de la oficina.
- Todos los depósitos antes de ser enviados al banco, deberán ser revisados y autorizados por el Gerente.

- Se prohíbe estrictamente al Asistente de Gerencia, informe a los cajeros sobre el valor de sus descuadres, excepto cuando deben firmar el vale de caja por faltantes.
- Todos los días lunes se deberá solicitar al banco el cambio de sueldo, desglosando por cada tipo de moneda requerida.

Normas de operación para la Gestión de Recursos Humanos.-

- Sin perjuicio de lo estipulado en estas normas, todo empleado deberá cumplir el Reglamento Interno de Trabajo.
- El jefe de bodega, supervisor de caja y Asistente de Gerencia, serán los encargados de supervisar y controlar al personal en sus respectivas áreas de trabajo.
- El empleado que tenga bajo su responsabilidad acceso al sistema mediante un “LOGIN y PASSWORD” que la empresa le otorgue, deberá asumir total responsabilidad sobre el uso de su clave, por lo cual no debe divulgar ni prestar su clave a otra persona.
- Empleado que sale de vacaciones debe eliminarse su PASSWORD. Hasta que retorne de la misma; en donde deberá cambiar su PASSWORD.
- Todos los trabajadores tienen que mantener absoluta reserva y discreción sobre las actividades, documentos, procesos y toda información, que por la naturaleza de sus funciones desarrolle en la empresa.
- Está terminantemente prohibido que los trabajadores reciban regalos o gratificaciones de parte de los proveedores.
- Todos los empleados deberán cumplir con las normas, procedimientos, instructivos y disposiciones internas que en materia de seguridad e higiene, imparta la empresa.
- Se prohíbe fumar a todo el personal, en cualquier sección o área del establecimiento.
- Está prohibido el uso de celulares, MP3 o dispositivos similares en sus horas de trabajo.

- Antes de ingresar al establecimiento los trabajadores dejarán sus equipos antes mencionados con sus pertenencias en el cubículo asignado en el local.
- Está prohibido que los empleados consuman o se sustraigan productos del establecimiento. Empleado que incumpla esta disposición, será sancionado con la terminación de su contrato de trabajo.
- El Gerente es la persona encargada de programar los diferentes horarios de trabajo del personal, de forma mensual considerando vacaciones.
- El Gerente tiene que considerar el horario de atención al público establecido incluyendo sábado, domingo y feriados.
- Se podrá extender los horarios de trabajo del personal, cuando sea estrictamente necesario y se reconocerá las horas suplementarias y extraordinarias que estipula el Código de Trabajo.
- Todos los empleados tienen la obligación de registrar su asistencia en el sistema tanto a la entrada como a la salida del establecimiento.
- Todo el personal tiene la obligación de estar puntualmente a la hora de apertura del establecimiento.
- El trabajador deberá permanecer obligatoriamente en su puesto de trabajo, dentro del horario laboral asignado por Gerente.
- Todo empleado que registre faltas o atrasos repetitivos al establecimiento, deberá obligatoriamente justificar las mismas con el Gerente.
- Las recurrentes faltas y atrasos, influirán en la evaluación del desempeño del trabajador.
- Está terminantemente prohibido que un empleado le marque la asistencia a otro. El incumplimiento de esta norma, será sancionado con la terminación del contrato.

- Los trabajadores deberán portar su carnet y vestir el uniforme correspondiente a su trabajo, de acuerdo a los modelos establecidos para cada área, cargo o sección.
- Todo el personal deberá siempre presentarse bien aseado y con uñas cortas y limpias.
- El personal femenino deberá mantener siempre el cabello recogido, bien peinado y sin ningún tipo de cerquillo. No se permitirá el uso excesivo de maquillaje.
- El personal masculino deberá mantener el cabello corto, bien peinado y su rostro debidamente afeitado. No se permitirá ningún tipo de tatuajes.
- Se prohíbe al personal el uso de anillos, pulseras, relojes, piercing o cualquier otro tipo de accesorio personal.
- Queda terminantemente prohibido al personal, presentarse a laborar en estado etílico o bajo el efecto de sustancias psicotrópicas o estupefacientes.

Normas de Seguridad, Vigilancia y Aseo.-

- Es facultad y potestad única y exclusiva del Departamento de Seguridad, establecer la ubicación de los guardias dentro y fuera del establecimiento.
- El Gerente es la persona responsable de coordinar con el Departamento de seguridad, lo relativo a la administración y cumplimiento de todas las normas y actividades de seguridad y vigilancia desarrolladas en el establecimiento.
- Para evitar hurtos o confusiones, es preferible no dejar ingresar a personas con fundas o bolsos grandes, se le solicitara atentamente al cliente que deje las mismas en los cubículos de servicio al cliente.
- Toda persona en general que se le sorprenda comiendo en el establecimiento, se pedirá cordialmente a cancelar el producto en caja.

- Queda terminantemente prohibido detener a estas personas.
- Es responsabilidad del Gerente controlar el aseo y limpieza del establecimiento, para conservar la imagen comercial y preservar las instalaciones y activos fijos.
- El Gerente es la persona responsable de la apertura y cierre del establecimiento, quienes deberán realizarlo en compañía del Jefe de Bodega y serán custodiados por el guardia privado asignado al establecimiento.
- En el caso de ausencia del guardia privado, el Gerente debe comunicar inmediatamente al Departamento de Seguridad, previo a la apertura o cierre del establecimiento.
- El guardia privado deberá permanecer en estado de alerta en el exterior del establecimiento, durante el proceso que dure la apertura o cierre del establecimiento.
- El jefe de bodega tiene como función específica registrar y revisar a todas las personas, fundas, cartones, paquetes, pallets, recipientes, baldes, tachos, etc., que salen por la puerta de bodega.
- Cuando se detecten robos, que se hayan realizado cuando estuvo cerrado el local, el Gerente deberá comunicar este hecho inmediatamente al Departamento de Seguridad y ordenar al personal para que no manipule ninguna evidencia.
- Toda las personas que se encontrare hurtando en el establecimiento deberá detenérsela únicamente cuando hayan pasado las cajas registradoras. Queda prohibido detenerla antes.
- Una vez detectado el hurto, la detención la efectuara el guardia de seguridad, quien lo llevara a la bodega del establecimiento para realizarle una revisión exhaustiva.
- La personas que deberán revisar al detenido, será el Jefe de Bodega y el Asistente de Gerencia, si el detenido es de sexo femenino será revisado por la supervisora.

- Queda terminantemente prohibido golpear, agredir o ejecutar cualquier tipo de maltrato físico a los detenidos por hurto.
- También se prohíbe chantajear, cobrar o quitar dinero al detenido.
- En el caso de emergencia por terremotos, desmanes, apagones o incendios el establecimiento deberá mantener siempre abiertas todas las puertas para la evacuación ordenada del personal y clientes del local.
- Los equipos extintores de incendios, deberán ser enviados a recargar planificadamente, antes de que caduquen y previo a enviarlos a sus recargas tendrán que ser accionados a manera de practica por los empleados del establecimiento.
- En el caso de emergencia el Gerente deberá tomar las decisiones en la gestión, control y seguridad del establecimiento.
- Poner señaléticas en todo el local.

Normas de Control para recolección, reciclaje y desalojo de la basura.-

- Es responsabilidad del Gerente controlar el aseo y limpieza de todo el establecimiento, con el objetivo de conservar la imagen comercial.
- El jefe de bodega tendrá como función específica revisar y controlar a todas las personas que saquen basura por las puertas de la bodega, verificando exhaustivamente los recipientes en que se desaloje los desechos del establecimiento.
- El jefe de bodega también supervisara que la basura sea bien clasificada, aprovechando y reciclando la mayor cantidad posible de cartones y plásticos.
- Los cartones y plásticos reciclados, serán ubicados en un pequeño cuarto destinado para almacenar estos materiales. Posteriormente serán vendidos a la empresa de reciclaje ubicada en la vía Babahoyo-Jujan.

- Previo a la venta de los cartones y plásticos, el jefe de bodega supervisara el peso, verificando y anotando en hoja de control de pesos de cada lote. Seguidamente suma todos los kilos y efectúa el cálculo total.
- El jefe de bodega firma la hoja de control y la envía a una supervisora, la misma que se encargara de registrar en el sistema.
- La basura del establecimiento deberá ser recolectada en todas las áreas y secciones del establecimiento, utilizando tachos grandes con tapa.
- Los desechos de la basura, antes de ser desalojados se ubicaran en fundas transparentes, para facilitar la revisión por parte del jefe de bodega.
- Luego de la verificación la basura deberá ser colocada en los tachos que se encuentran afuera del establecimiento.
- En el caso que el jefe de bodega encuentre anomalías en el desalojo de la basura, deberá informar inmediatamente al Gerente, para que así ordene una exhaustiva investigación, debido a que pudieran existir más involucrados en este ilícito.
- Trabajadores que se les encuentre ocultando productos, herramientas o implementos dentro de sus prendas de vestir en los desalojos de basura serán sancionados con la terminación inmediata de su contrato de trabajo.

Normas del Área de Contabilidad.-

- El Contador tiene la obligación de mantener la información contable actualizada, automatizada e interactiva, para su utilización por las áreas Operativas.
- La función del contador es recopilar, registrar y analizar la información contable para la elaboración de los estados Financieros.

- El contador junto al Gerente son los encargados de planificar, organizar, dirigir, controlar y evaluar el funcionamiento del Área contable.
- El contador tiene la obligación de registrar las provisiones facturas por compras y ventas diarias.
- El contador tiene la obligación de preparar los registros de compras, honorarios y ventas.
- El contador tiene que archivar comprobantes de compras y ventas, recibos por honorarios, guías de remisión y demás soportes en forma correlativa, según el número de secuencia.
- El contador tiene que preparar la liquidación de impuestos.
- El contador es el encargado de realizar asientos contables en los libros que posee la empresa.
- El contador después de pedir la autorización al Gerente, tiene la obligación de tramitar autorizaciones de impresión de documentos y declaraciones de baja por pérdida de documentos al S.R.I.
- El contador después de pasar el informe pertinente al gerente, será el encargado de verificar registros, realizar correcciones, actualizar la información y cerrar el mes de trabajo en el sistema contable.
- El contador está obligado a emitir informes técnicos sobre avances y resultados de los aspectos financieros a la gerencia mensualmente; y firmar los estados financieros junto con el Gerente, y presentarlos a los organismos de control.
- El contador es el encargado de controlar la emisión de facturas.
- El Gerente es la única persona que manejar los accesos virtuales a las cuentas bancarias del Centro Comercial Prieto.
- El contador es la persona obligada a llevar el manejo de libro Caja y bancos mediante los estados de cuenta que lleguen mensualmente.
- El contador podrá tener acceso al manejo de caja chica después de informar al Gerente con sus respectivos soportes.

- El Gerente junto al contador serán los encargados de coordinar el pago a proveedores, fechas de vencimiento y otros pagos, dependiendo del flujo de efectivo y liquidez.

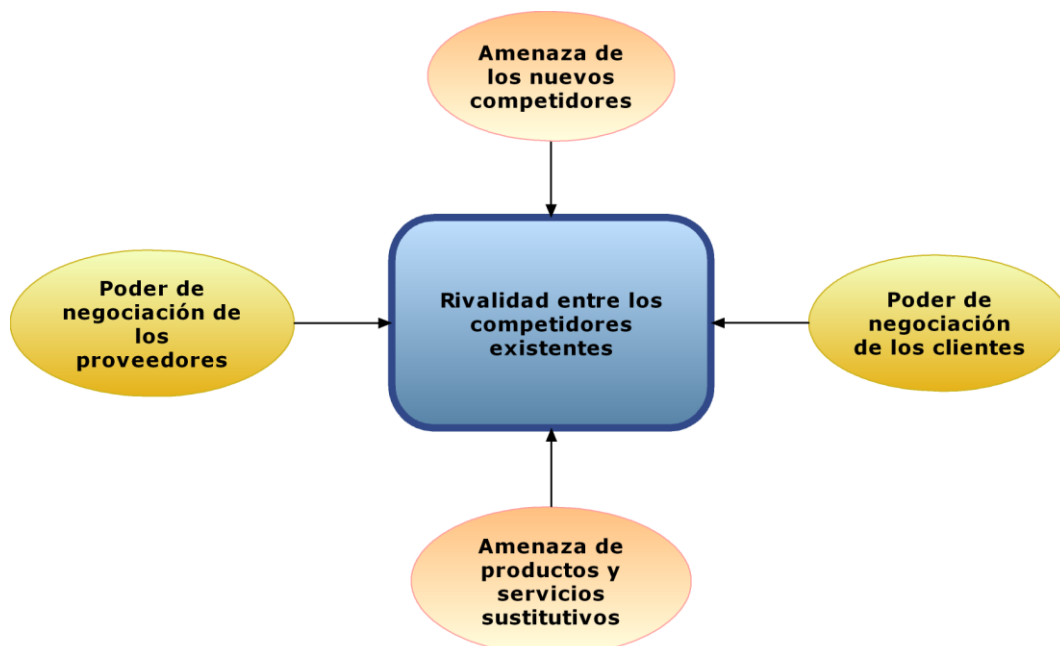
Normas del Área de sistema.-

- Apoyar a las Áreas Operativas en la Sistematización de la información que sea integrado al Sistema de Información del Centro Comercial Prieto.
- El Ingeniero en Sistemas tiene que analizar, diseñar, implementar, organizar, distribuir, actualizar y controlar al Sistema de Información que posee la empresa. Además supervisará la programación, implementación y prueba de los programas (Software) que son utilizados por Centro Comercial Prieto.
- Llevar un previo inventario y control de los equipos que posee la Centro Comercial Prieto.
- Administrar la Red Interna y Externa del Sistema de Centro Comercial Prieto.
- Proporcionar soporte a los usuarios de las Áreas Operativas en el manejo de los Software existentes en la empresa.
- Revisar que el servidor esté conectado con el resto de computadoras, y que el sistema se inicialice correctamente.
- Realizar periódicamente copias de seguridad en el sistema, para evitar pérdidas de información.
- Asignar claves de acceso a los usuarios del sistema y eliminar claves en caso de detectarse irregularidades.
- Supervisar que los puntos de ventas, no activen programas adicionales, para evitar la contaminación del Sistema y pérdida de información por motivo de virus informáticos.
- Revisar constantemente el sistema, para dar visto bueno a la buena utilización del mismo.

- Es responsabilidad del Ingeniero en Sistema que los operarios tengan conocimientos del sistema utilizado, de lo contrario, apoyar a su utilización.
- Programar los servicios de mantenimiento preventivo y recuperativo de los equipos de cómputo de Centro Comercial Prieto.
- Actualizar y controlar los Software comerciales que se manejan en Centro Comercial Prieto.

5.8 Modelo de las 5 fuerzas competitivas de Porter

EL Análisis de las cinco fuerzas de Porter es un modelo estratégico que permite analizar cualquier industria en término de rentabilidad a largo plazo de un mercado. Lo principal es que la empresa debe evaluar sus objetivos y recursos dados por las cinco fuerzas o el Diamante de Porter que rigen la competencia industria.



Fuente: (Licencia Creative Atribución Compartil Igual 3.0, 2013)

Elaborado: Por el autor

- **La rivalidad entre los competidores existentes.-** Habré una brecha importante para crecer en el mercado, para esto Centro

Comercial Prieto empieza a proponer una mejor atención al cliente ofreciendo precios módicos y de buena calidad.

- **Amenazas de productos y servicios sustitutivos.-** Siempre va a existir por el crecimiento poblacional que ocasionan emprendimientos de las familias en el mercado comercial con aperturas de pequeños negocios en sus barrios.
- **Amenaza de los nuevos competidores.-** Al no existir una barrera gubernamental en el cantón de Los Ríos al ingreso de nuevos inversionistas, ocasiona siempre una inestabilidad laboral; pero esto conlleva a mejorar tecnológicamente y ofrecer una mejor atención al cliente para poder mantener el segmento de mercado que se ha logrado con el pasar del tiempo.
- **Poder de negociación de los proveedores.-** Al existir una mayor demanda en el mercado los proveedores ofertara sus mejores precios para tener una buena representación de ventas, por lo cual los comerciantes tendrán cierta ventaja para negociar y poder adquirir los productos a precios bajos.
- **Poder de negociación de los clientes.-** Es el alma mater de los comerciantes ya que sin ellos no puede existir el trance de oferta y demanda, por lo cual en la actualidad al existir una mayor competencia en el mercado el cliente tiene la ventaja de decidir donde desea adquirir sus productos de consumo.

5.9 Análisis FODA

FORTALEZAS

- Variedad de productos de consumo masivo
- Precios módicos que permiten el acceso a clientes de diferentes niveles económicos.
- Productos nacionales y extranjeros de reconocida calidad.
- Tener un control de inventario oportuno.
- Incorporar nuevas líneas de ventas como plásticos.

- Tener un personal capacitado para ofrecer una buena atención al cliente.

OPORTUNIDADES

- Incremento de la demanda de comida en los restaurantes y comedores expansión de la ciudad.
- Gran inversión del estado en programas de asistencia social a través de instituciones gubernamentales como el MIESS.
- Desarrollo de la red vial con la construcción de importantes carreteras y rellenos hidráulicos.
- Gran conocimiento del mercado debido a la experiencia adquirida a través de los años.

DEBILIDADES

- No adaptarse rápidamente al nuevo sistema computarizado por parte del personal.
- Que el despacho de clientes se haga lento por la falta de experiencia de los cajeros.
- Que los clientes actuales no se adapten a la nueva forma de venta.

AMENAZAS

- La inestabilidad económica, política y social genera incertidumbre en la inversión privada.
- El Ingreso de grandes competidores como la cadena de Gran Akl y Hipermarket.
- No existen barreras a la entrada de nuevos competidores.
- Que se incremente el robo por el nuevo formato de venta.

5.10 Segmentación del mercado

Para mejorar la atención en Centro Comercial Prieto se implementará una segmentación por grupos de líneas de ventas como se detalla a continuación:

- Clientes de Panadería
- Clientes de Comedores
- Clientes de Plásticos
- Clientes de Pequeños negocios
- Clientes Mayoristas
- Clientes Detallistas

Donde se ofrecerá una atención personalizada para que el cliente obtenga beneficios al adquirir los productos; como descuentos y promociones.

5.11 Marketing MIX

Las estrategias de Marketing que se van a establecer en el Centro Comercial Prieto están fundamentadas en las 4P:



Fuente: (Learn Marketing, 2009)

Elaborado: Por el autor

- **Productos.-** Ofrecer productos de las mejoras marcas nacionales y extranjeras, para satisfacer las necesidades de los clientes.
- **Precio.-** Ofrecer los mejores precios del mercado para que todas las personas se beneficien de obtener productos de buena calidad a precios asequibles.

- **Promoción.-** Ofrecer en los días de menor venta promociones de productos de primera necesidad (Aceite, Azúcar, Arroz, etc.) para lograr incrementar el movimiento de ventas en dichos días como lo son martes, miércoles y jueves.
- **Distribución.-** Para incrementar las ventas por medio de distribución se planifica contratar vendedor para que hagan cobertura en las diferentes zonas de la ciudad y así tener una representación en el mercado.

5.12 Inversión Inicia

PROYECTO DE INVERSION EN REINGENIERIA DE PROCESOS "CENTRO COMERCIAL PRIETO"

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

OBRAS FISICAS/ADECUACION MEZANINE	UNIDAD DE MEDIDA	VALOR	
		Unitario	Total
OBRAS LIVIANAS	100	25	2.500,00
MANO DE OBRA	100	15	1.500,00
TOTAL OBRAS FISICAS			\$ 4.000,00

EQUIPOS DE OFICINA	Cantidades	VALOR	
		Unitario	Total
CPU ULTRA CORE I3/MAINB INTEL/4GB/1TR/DVD + TECLADO, MC	3	582,4	1.747,20
MONITOR LG TIPO LED 19"	3	135	405,00
IMPRESORA EPSON Tm-t88	3	254	762,00
SCANNER PISTOLA UNITECH MS840 USB, METROLOGIC	3	149	447,00
MODULARES PUNTO DE VENTA	3	800	2.400,00
SERVIDOR	1	1500	1.500,00
SCANNER DATALOGIC MOTOROLA 220VS LS 7708	3	389	1.167,00
SCANNER DATALOGIC 8300 CON BALANZA, IS 7708	3	1599	4.797,00
TOTAL MUEBLES DE OFICINA			13.225,20
TOTAL INVERSION FIJA			\$ 20.525,20

GASTOS PREOPERATIVOS	Cantidades	V/unit.	V/total
CREACION DE PAGINA WEB	1	400	400,00
CAPACITACION DE PERSONAL	5	200	1.000,00
GASTOS DE ESTUDIO TECNICO	1	500	500,00
LICENCIA SISTEMA OPERATIVO DOBRA	1	1000	1.000,00
Subtotal			\$ 2.900,00
TOTAL			\$ 23.425,20

CAPITAL DE TRABAJO(1 MES)	INCREMENTO DE VENTAS	MESES	V/total
CAPITAL DE TRABAJO EN PRODUCTOS	\$ 5.139,39	1	5.139,39
TOTAL DE CAPITAL DE TRABAJO EN PRODUCTOS			5.139,39

GASTOS INDIRECTOS	Cantidades	V/unit.	V/total
COSTOS INDIRECTOS/FUNDAS PLASTICAS	1	145,15	145,15
SERVICIOS BASICOS	100	1	100,00
SUMINISTROS DE OFICINA	50	1	50,00
TRANSPORTACION DE MERCADERIA	100	1	100,00
UNIFORMES DE EMPLEADOS	18	10	180,00
SUBTOTAL GASTOS INDIRECTOS			575,15
Subtotal			\$ 5.714,54

REMUNERACIONES 1 MES	5.472,96
TOTAL	5.472,96
TOTAL CAPITAL DE TRABAJO	\$ 11.187,50

TOTAL INVERSION	\$ 34.612,70
------------------------	---------------------

5.13 Flujo de Efectivo Proyectado

ANALISIS FINANCIERO						
FLUJO DE EFECTIVO DEL PROYECTO REINGENIERIA DE PROCESOS						
"CENTRO COMERCIAL PRIETO"						
CON FINANCIAMIENTO						
DETALLE		2.014	2.015	2.016	2.017	2.018
EQUIPOS DE OFICINA	\$ -3.300,00					
OBRAS FISICAS	\$ -4.000,00					
MUEBES DE OFICINA	\$ -13.225,20					
GASTOS PREOPERATIVOS	\$ -2.900,00					
CAPITAL DE TRABAJO	\$ -11.187,50					
FINANCIAMIENTO BANCARIO	\$ -34.612,70					
FINANCIAMIENTO PROPIO	\$ -					
TOTAL INVERSION	\$ -34.612,70					
INGRESO POR VENTA		\$ 616.726,44	\$ 678.399,08	\$ 746.238,99	\$ 820.862,89	\$ 902.949,18
COSTOS DE PRODUCCION(variable)		\$ 535.318,55	\$ 579.895,54	\$ 627.064,63	\$ 676.637,28	\$ 728.436,19
GASTOS DE ADMINISTRACION		\$ 73.619,52	\$ 77.300,50	\$ 81.165,52	\$ 85.223,80	\$ 89.484,99
GASTOS DE VENTAS		\$ 4.261,80	\$ 4.474,89	\$ 4.698,63	\$ 4.933,57	\$ 5.180,24
GASTOS FINANCIEROS		\$ 4.922,11	\$ 4.106,41	\$ 3.157,71	\$ 2.054,33	\$ 771,05
DEPRECIACIÓN		\$ 5.318,40	\$ 5.318,40	\$ 5.318,40	\$ 910,00	\$ 910,00
GASTOS PREOPERATIVOS		\$ 2.900,00				
INGRESOS ANTES BENEFICIO A TRABAJADORES		\$ -9.613,94	\$ 7.303,35	\$ 24.834,10	\$ 51.103,91	\$ 78.166,71
REPARTO DE UTILIDAD(15%)		\$ -	\$ 1.095,50	\$ 3.725,11	\$ 7.665,59	\$ 11.725,01
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTO RENTA		\$ -9.613,94	\$ 6.207,85	\$ 21.108,98	\$ 43.438,33	\$ 66.441,70
IMPUESTOS 25%		\$ -	\$ 1.551,96	\$ 5.277,25	\$ 10.859,58	\$ 16.610,43
UTILIDAD NETA		\$ -9.613,94	\$ 4.655,89	\$ 15.831,74	\$ 32.578,74	\$ 49.831,28
PAGO DE CAPITAL		\$ 5.002,76	\$ 5.818,45	\$ 6.767,15	\$ 7.870,53	\$ 9.153,81
FLUJO ANTES DE READICION		\$ -14.616,69	\$ -1.162,57	\$ 9.064,59	\$ 24.708,22	\$ 40.677,46
READICION DE DEPRECIACIÓN		\$ 5.318,40	\$ 5.318,40	\$ 5.318,40	\$ 910,00	\$ 910,00
FLUJO EFECTIVO OPERATIVO		\$ -9.298,29	\$ 4.155,83	\$ 14.382,99	\$ 25.618,22	\$ 41.587,46
MAS READICION DE PREOPERATIVOS		\$ 2.900,00				
RECUPERACION DE CAP. DE TRABAJO						\$ 11.187,50
VALOR DE SALVAMENTO						\$ 940,00
FLUJO NETO DE EFECTIVO	\$ -34.612,70	\$ -6.398,29	\$ 4.155,83	\$ 14.382,99	\$ 25.618,22	\$ 53.714,96

5.14 Estado de Resultado de Pérdidas y Ganancias Proyectado

ANALISIS FINANCIERO					
ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO					
CON FINANCIAMIENTO					
DETALLE	2.014	2.015	2.016	2.017	2.018
INGRESO POR VENTA	\$ 616.726,44	\$ 678.399,08	\$ 746.238,99	\$ 820.862,89	\$ 902.949,18
COSTOS DE PRODUCCION(variable)	\$ 535.318,55	\$ 579.895,54	\$ 627.064,63	\$ 676.637,28	\$ 728.436,19
GASTOS DE ADMINISTRACION	\$ 73.619,52	\$ 77.300,50	\$ 81.165,52	\$ 85.223,80	\$ 89.484,99
GASTOS DE VENTAS	\$ 4.261,80	\$ 4.474,89	\$ 4.698,63	\$ 4.933,57	\$ 5.180,24
GASTOS FINANCIEROS	\$ 4.922,11	\$ 4.106,41	\$ 3.157,71	\$ 2.054,33	\$ 771,05
DEPRECIACIÓN	\$ 5.318,40	\$ 5.318,40	\$ 5.318,40	\$ 910,00	\$ 910,00
GASTOS PREOPERATIVOS	\$ 2.900,00				
INGRESOS ANTES BENEFICIO A TRABAJADO	\$ -9.613,94	\$ 7.303,35	\$ 24.834,10	\$ 51.103,91	\$ 78.166,71
REPARTO DE UTILIDAD(15%)	\$ -	\$ 1.095,50	\$ 3.725,11	\$ 7.665,59	\$ 11.725,01
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTO RENTA	\$ -9.613,94	\$ 6.207,85	\$ 21.108,98	\$ 43.438,33	\$ 66.441,70
IMPUESTOS 25%	\$ -	\$ 1.551,96	\$ 5.277,25	\$ 10.859,58	\$ 16.610,43
UTILIDAD NETA	\$ -9.613,94	\$ 4.655,89	\$ 15.831,74	\$ 32.578,74	\$ 49.831,28

5.15 Análisis de rentabilidad

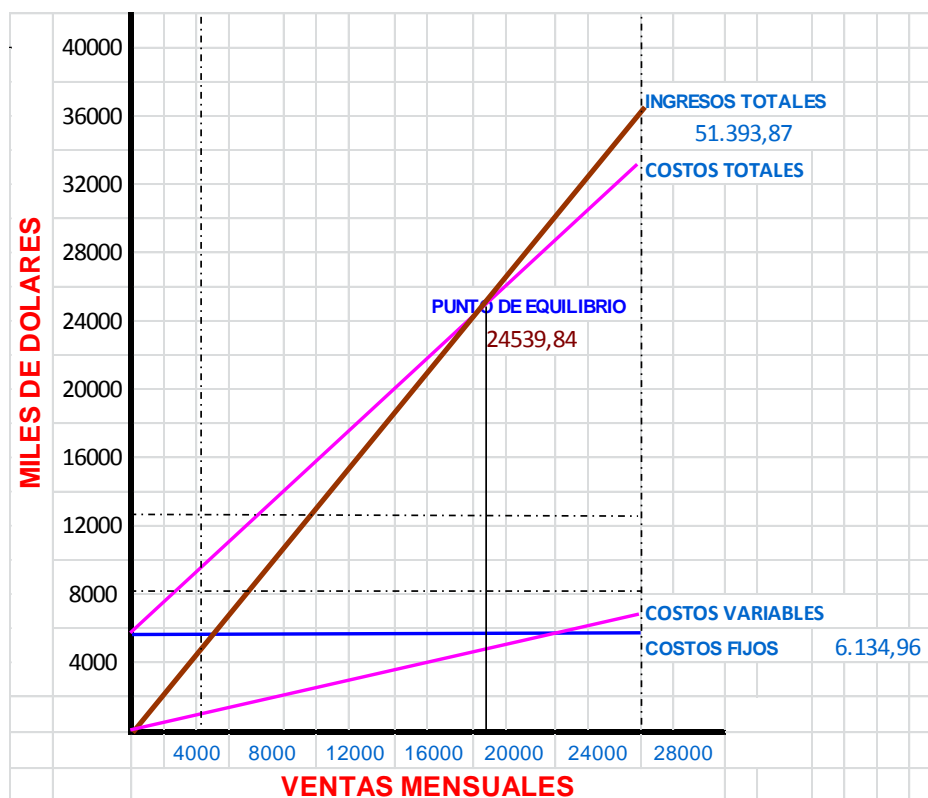
INDICADORES DE RENTABILIDAD	
TIR	23,71%
TASA DE INTERES	15,20%
VAN	\$ 13.393,27
RELACION BENEFICIO/COSTO	\$ 1,39
INDICE DE RENTABILIDAD	2,48%

Análisis:

La Relación beneficio/costo de muestra que por cada dólar invertido tendrá una recuperación \$1,39 y con un índice de rentabilidad del 2,48%.

La tasa del TIR es del 23,71% mayor que la tasa de oportunidad, con un VAN positivo de \$ 13.393,27, estos indicadores demuestran que implementar la reingeniería de procesos en el Centro Comercial Prieto el propietario obtendrá mayor beneficio y mejor rentabilidad en su negocio.

5.16 Punto de Equilibrio



5.17 Conclusiones

Según el estudio de mercado realizado en la reingeniería de procesos del Centro Comercial Prieto, demuestra que es viable la propuesta de implementar los cambios en los procesos actuales para obtener una mejor rentabilidad.

En la actualidad el C.C.P. tiene una rentabilidad del 10,71% anual, se propone que se incremente en los 5 años del proyecto un 10% cada año hasta alcanzar una rentabilidad del 20% anual, para que el propietario obtenga una mejor utilidad.

En el proceso de reingeniería administrativa se designa funciones y responsabilidades a cada persona en su área, los mismos que deberán responder por las actividades realizadas.

El C.C.P. necesita mejorar la atención a los clientes, los que al momento se encuentran insatisfechos con el trato recibido por los colaboradores del comercial. Se prevé capacitar a los colaboradores a través de charlas de atención al cliente y calidad en servicios, para así poder brindar una mejor atención al comprador.

En el C.C.P. para tener un control de inventario y ventas, necesita adquirir y ejecutar un programa contable y de facturación. Con este sistema se podrá controlar el inventario existente y dar la debida rotación a los productos, así como evaluar y mejorar el comportamiento de compras.

En el área contable, al adquirir el sistema, se obtendrá cifras reales de Ventas, así como el Balance General y Estado de Pérdidas y Ganancias, herramientas fundamentales para la toma de decisiones oportunas en un tiempo determinado, además de llevar una contabilidad clara y cumplir a cabalidad con todas las obligaciones del SRI.

5.18 Recomendaciones

- Se recomienda definir el reglamento interno de la empresa, para que los colaboradores puedan regirse al mismo y ejecutar a cabalidad todas las disposiciones para beneficio de la empresa.
- Ampliar la cartera de clientes, implementando sucursales en sectores de influencia tanto en el área urbana como rural de la ciudad de Babahoyo.
- Aplicar estrategias de marketing para la fidelización de clientes del Centro Comercial Prieto.
- La calidad en atención y la oferta de productos, debe estar acorde con el objetivo general de la reingeniería del CCP.
- De acuerdo a los resultados obtenidos de los estudios financieros y de rentabilidad, se recomienda la viabilidad y ejecución de la reingeniería de procesos al Centro Comercial Prieto en el plazo establecido.

Bibliografía

losrecursoshumanos.com. (03 de Marzo de 2008). Recuperado el 10 de Enero de 2014, de losrecursoshumanos.com: <http://www.losrecursoshumanos.com>

Ana Maria Cruz Reyes - Carolina Osorio Montero. (s.f.). Trabajomercadeo. Recuperado el 25 de Noviembre de 2013, de Trabajomercadeo: <http://trabajomercadeo.tripod.com/id21.html>

Champy, H. (1994). Reingeniería. Bogota: Norma.

Galvan, M. L. (1995). Porque fracasan con frecuencia los esfuerzos de reingeniería.

Irigoyen, R. N. (1995). Reingeniería de procesos con enfoque en el benchmarking.

Learn Marketing. (11 de Agosto de 2009). learnmarketing.net. Recuperado el 22 de Diciembre de 2013, de learnmarketing.net: www.learnmarketing.net

Learned, Christensen, Andrews y Guth. (1965). Business policy, Text and cases

Licencia Creative Atribución Compartil Igual 3.0. (25 de Noviembre de 2013). Wikipedia. Recuperado el 12 de Diciembre de 2013, de Wikipedia: http://es.wikipedia.org/wiki/An%C3%A1lisis_Porter_de_las_cinco_fuerzas

Mercado, R. (1996). Reingeniería. Revista Mercado, 15.

R., D. F. (2008). Conceptos de administración estratégica. Mexico D.F.: Pearson Educación.

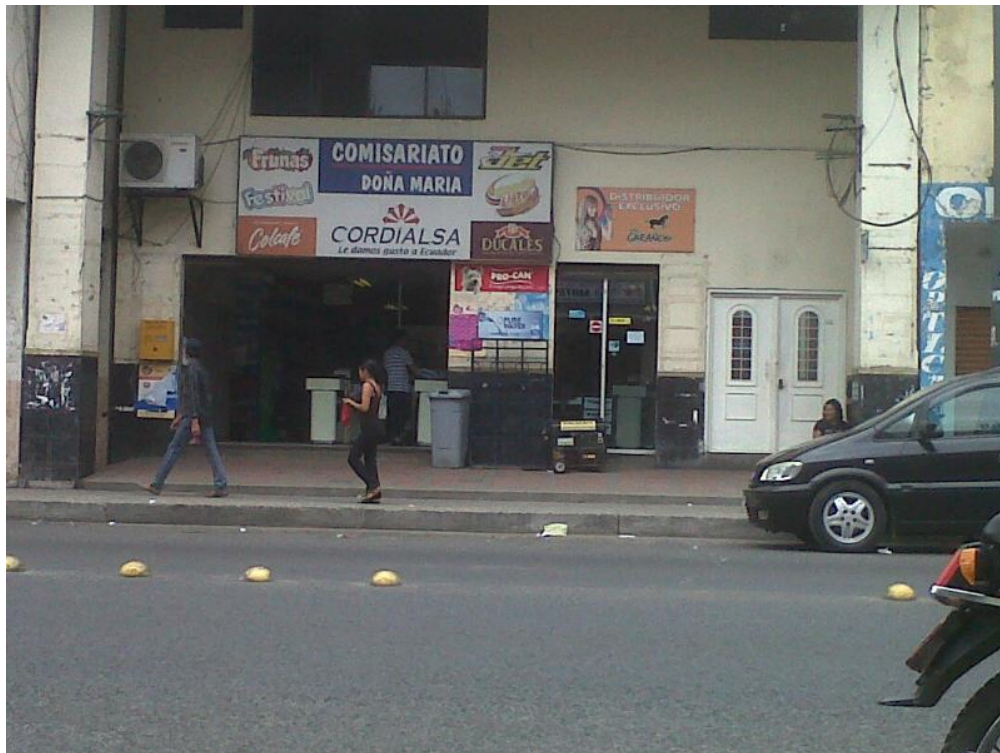
Schole, J. (2001). Dirección estratégica. Madrid: Prentice Hall.

Anexos



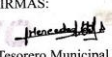


A. Anexo1: Competencia







B. Anexo2: Permisos de Funcionamiento

 Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Babahoyo		 Más cerca de tu...		COMPROBANTE DE INGRESO A CAJA N° 0442983	
RUC: 126000220001	N. Aut. SRI: 1111023997	FECHA DE PAGO:	CAJA N°	SERIE N°	
		mayo 10, 2013	CAJ-1	913531	
NOMBRE DEL CONTRIBUYENTE:		CIU.	AÑO DE PAGO.	IDENTIFICACIÓN	CÓD TRANSACCIÓN:
PRIETO ORDOÑEZ LUIS ERNESTO		1893 - 86718	2013	86718	PAT-008867
DETALLE: PERMISO DE FUNCIONAMIENTO Y PATENTE ANUAL COMERCIAL " PRIETO " Código Local: 2-2-44-22-0-0-0-0-0-LC-102 REPRESENTANTE LEGAL: PRIETO ORDOÑEZ LUIS ERNESTO ACTIVIDAD: MINI MARKET - MICROMERCADOS CAPITAL: \$ 100.000,00 obligado a llevar Contabilidad No. AGENCIA: 1 Inicio Actividades: 26-noviembre-2002 Dirección: CALDERON 547 1 JUAN X MARCOS Y GARCIA MORENO				FORMA DE PAGO: EFECTIVO : \$ 102.00 CHEQUE : \$ 0.00 NOTA/CRED : \$ 0.00 TARJETA : \$ 0.00 TOTAL : \$ 102.00	
IMPUESTOS MUNICIPALES PERMISO DE FUNCIONAMIENTO \$ 102.00 SUBTOTAL \$ 102.00 Intereses : \$ 0.00 SUBTOTAL : \$ 0.00				FIRMAS:  Tesorero Municipal  Jefe de Rentas  Director financiero	
TOTAL : \$ 102.00				10 MAY 2013 Sello Lda. Gladys Noemy Hidalgo Jaramilla RECAUDADORA DE IMPUESTOS Cajero: ghidalgo Hora: 14:27:24	
COMENTARIO:					
-CONTRIBUYENTE-					

C. Anexo3: Modelo de Encuesta



CUERPO DE BOMBEROS MUNICIPAL DEL CANTÓN BABAHOYO

SEGÚN DECRETO N°. 3116 PUBLICADO EN EL REGISTRO OFICIAL N°. 374
OFICINA DE PREVENCIÓN DE INCENDIOS



AÑO
2013

VALOR USD \$ 85,00

N° 0000010

TASA POR SERVICIO DE PREVENCIÓN DE INCENDIOS

RUC: 1200564563-001

Nombre: LUIS ERNESTO PRIETO ORDOÑEZ

Dirección: CALDERON S/N ENTRE GARCIA MORENO Y JUAN X MARCOS

Actividad: CENTRO COMERCIAL "PRIETO"

Este despacho, en atención a la solicitud presentada y considerando que en este local se cumple con las disposiciones de la Ley de Defensa Contra Incendios, así como la documentación presentada, se procede a extender la presente TASA POR SERVICIOS DE PREVENCIÓN DE INCENDIOS. Este documento debe ser exhibido en un lugar visible y presentarse cuando fuere requerido

CADUCA EL 31 DE DICIEMBRE
RENOVABLE CADA AÑO

Babahoyo: 18 DE ENERO del 2013

ABNEGACIÓN Y DISCIPLINA



FIRMA AUTORIZADA



Cuerpo de Bomberos Municipal
Del Cantón Babahoyo

Dpto. Recaudación

O.T.P.I.

SERIE: JM

Oficet Malena Telf.: 05-2734515 - Babahoyo

ESTUDIO DE MERCADO

MODELO DE ENCUESTAS

1 Definir el género del cliente:

MASCULINO	
FEMENINO	

2 Definir la edad del cliente:

Rango de edad:	
15-20 años	
21-25 años	
25-30 años	
31-40 años	
41-50 años	
mas de 50 años	

3 “Es jefe de hogar “

SI	
NO	

4 Defina su lugar de residencia

BABAHOYO	
CENTRO	
4 DE MAYO	
BY PASS	
EL SALTO	
BARREIRO	

SECTORES RURALES	
PIMOCHA	
CARACOL	
LA JULIA	
BABA	
MATA DE CACAO	
FEBRES CORDERO	

5 Cada cuanto realiza las compras de la comida en su hogar”

DIARIA	
SEMANAL	
QUINCENAL	
MENSUAL	

6 ¿Defina el rango de sus ingresos mensuales”?

USD		
	200 - 500	
	501-800	
	801-1000	
	1001-1500	
	más de 1500	

7 ¿Desde hace que tiempo es cliente del Centro Comercial Prieto”?

	1 MES	
	3 MESES	
	6 MESES	
	1 AÑO	
	MAS DE 1 AÑO	

- 8 ¿Qué aspectos usted reconoce que demuestra falencia el Centro Comercial Prieto, ordene del 1-5 , siendo 1 el más importante y 5 el menos importante?

	LENTITUD EN EL DEPACHO Y COBRO DE MERCADERIA	
	FALTA DE ORGANIZACIÓN EN LA MERCADERIA Y LOS INVENTARIOS	
	FALTA DE VENTILACION DEL CENTRO COMERCIAL	
	FALTA DE LECTORES DE BARRA PARA LA MERCADERIA	
	FALTA DE PERSONAL CAPACITADO	

- 9 ¿Qué características usted considera que debería implementar el Centro Comercial Prieto para mejorar sus ventas, , ordene del 1-5, siendo 1 el más importante y 5 el menos importante?

	PRECIO	
	CONFORT	
	ACCESIBILIDAD	
	ORDEN	
	RAPIDEZ	

- 10 ¿Cuánto es el tiempo máximo de espera hasta ser atendido en el Centro Comercial Prieto?

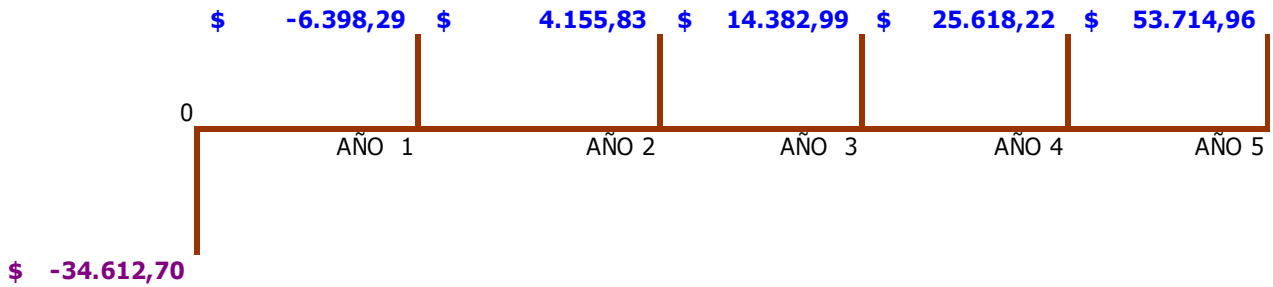
MINUTOS	
1-3	
3-5	
5-10	
10-15	
MAS DE 15	

GRACIAS POR SU VALIOSA COLABORACIÓN

D. Anexo4: Cuadros Financieros

PERIODO RECUPERACION DESCONTADO DE LA INVERSION

FLUJO NORMAL



Costo de Oportunidad = 15%

Año	V/en el Tiempo	V/ actual	V/ACUMULADO
0	\$ 34.612,70	\$ 34.612,70	
2014	\$ -6.398,29	\$ -5.554,07	\$ -5.554,07
2015	\$ 4.155,83	\$ 3.131,51	\$ -2.422,57
2016	\$ 14.382,99	\$ 9.407,88	\$ 6.985,31
2017	\$ 25.618,22	\$ 14.545,85	\$ 21.531,16
2018	\$ 53.714,96	\$ 26.474,81	\$ 48.005,97
2019	\$ -	\$ -34.612,70	\$ 13.393,27

PERIODO= 3 años
 DE 10 meses
 RECUPERACION 16 dias

CENTRO COMERCIAL PRIETO			
CANTIDAD	DESCRIPCION	VALOR	TOTAL
3	CPU ULTRA CORE I3/MAINB INTEL/4GB/1TR/DVD + TECLADO, MOUSE Y PARLANTES	\$ 582,40	\$ 1.747,20
3	MONITOR LG TIPO LED 19"	\$ 135,00	\$ 405,00
3	IMPRESORA EPSON Tm-t88	\$ 254,00	\$ 762,00
3	SCANNER PISTOLA UNITECH MS840 USB, METROLOGIC	\$ 149,00	\$ 447,00
3	MODULARES PUNTO DE VENTA	\$ 800,00	\$ 2.400,00
1	SOFTWARE CONTABLE	\$ 500,00	\$ 500,00
3	SCANNER DATALOGIC MOTOROLA 220VS LS 7708	\$ 389,00	\$ 1.167,00
3	SCANNER DATALOGIC 8300 CON BALANZA, IS 7708	\$ 1.599,00	\$ 4.797,00
	TOTAL		\$ 12.225,20

CEDULA DE GASTOS DE VENTAS

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

CEDULA DE GASTOS DE ADMINISTRACION

Orden	DESCRIPCION	V/MENSUAL	V/ ANUAL
01	REMUNERACIONES	\$ 5.472,96	\$ 65.675,52
02	SERVICIOS BASICOS	\$ 100,00	\$ 1.200,00
03	MOVILIZACION GERENTE	\$ 50,00	\$ 600,00
05	SUMINISTROS DE OFICINA	\$ 50,00	\$ 600,00
6	ALIMENTACION	\$ 462,00	\$ 5.544,00
TOTAL ANUAL		\$ 6.134,96	\$ 73.619,52

CEDULA DE COSTOS INDIRECTOS

Orden	DESCRIPCION	PRECIO(100 U.)	CANTIDAD/ MES	V/MENSUAL	V/ ANUAL
01	FUNDAS PLASTICAS TRICOLOR	2,35	33	\$ 77,55	\$ 930,60
02	FUNDAS PLASTICAS PEQUEÑAS	0,4	22	\$ 8,80	\$ 105,60
03	FUNDAS ROLLOS	2,1	28	\$ 58,80	\$ 705,60
TOTAL ANUAL				\$ 145,15	\$ 1.741,80

TABLA DE COSTOS "CENTRO COMERCIAL PRIETO"

COSTOS FIJOS

Orden	DESCRIPCION	V/MENSUAL	V/ ANUAL
01	CEDULA DE GASTOS DE ADMINISTRACION	\$ 6.134,96	\$ 73.619,52
TOTAL ANUAL		\$ 6.134,96	\$ 73.619,52

COSTOS VARIABLES

Orden	DESCRIPCION	V/MENSUAL	V/ ANUAL
01	CEDULA DE COMPRAS	\$ 44.609,88	\$ 535.318,55
02	CEDULA DE GASTOS DE VENTAS	\$ 210,00	\$ 2.520,00
TOTAL		\$ 44.819,88	\$ 537.838,55

Costos totales de producción	\$ 611.458,07
-------------------------------------	----------------------

INGRESOS TOTALES	\$ 616.726,44
-------------------------	----------------------

UTILIDAD TOTAL	\$ 5.268,37
-----------------------	--------------------

TABLA DE AMORTIZACION

Capital			34.612,70			
Plazo en años			5			
F. Inicio			02-ene-14			
Cuotas al año			12			
No. Cuotas totales	meses		60			49624,31
No. Cuotas de gracia			-	INTERES		15011,61
Tasa			15,20%			

No. Cuota	No. Div.	Fecha	Días	Amortización	Intereses	Dividendo	Capital Reducido
0	0						34.612,70
1	1	01-feb-14	30	388,64	438,43	827,07	34.224
2	2	03-mar-14	60	393,57	433,50	827,07	33.830
3	3	02-abr-14	90	398,55	428,52	827,07	33.432
4	4	02-may-14	120	403,60	423,47	827,07	33.028
5	5	01-jun-14	150	408,71	418,36	827,07	32.620
6	6	01-jul-14	180	413,89	413,18	827,07	32.206
7	7	31-jul-14	210	419,13	407,94	827,07	31.787
8	8	30-ago-14	240	424,44	402,63	827,07	31.362
9	9	29-sep-14	270	429,82	397,25	827,07	30.932
10	10	29-oct-14	300	435,26	391,81	827,07	30.497
11	11	28-nov-14	330	440,78	386,30	827,07	30.056
12	12	28-dic-14	360	446,36	380,71	827,07	29.610
13	13	27-ene-15	390	452,01	375,06	827,07	29.158
14	14	26-feb-15	420	457,74	369,33	827,07	28.700
15	15	28-mar-15	450	463,54	363,54	827,07	28.237
16	16	27-abr-15	480	469,41	357,66	827,07	27.767
17	17	27-may-15	510	475,35	351,72	827,07	27.292
18	18	26-jun-15	540	481,37	345,70	827,07	26.811
19	19	26-jul-15	570	487,47	339,60	827,07	26.323
20	20	25-ago-15	600	493,65	333,43	827,07	25.829
21	21	24-sep-15	630	499,90	327,17	827,07	25.330
22	22	24-oct-15	660	506,23	320,84	827,07	24.823
23	23	23-nov-15	690	512,64	314,43	827,07	24.311
24	24	23-dic-15	720	519,14	307,93	827,07	23.791
25	25	22-ene-16	750	525,71	301,36	827,07	23.266
26	26	21-feb-16	780	532,37	294,70	827,07	22.733
27	27	22-mar-16	810	539,12	287,96	827,07	22.194
28	28	21-abr-16	840	545,94	281,13	827,07	21.648
29	29	21-may-16	870	552,86	274,21	827,07	21.095
30	30	20-jun-16	900	559,86	267,21	827,07	20.536
31	31	20-jul-16	930	566,95	260,12	827,07	19.969
32	32	19-ago-16	960	574,14	252,94	827,07	19.395
33	33	18-sep-16	990	581,41	245,66	827,07	18.813
34	34	18-oct-16	1.020	588,77	238,30	827,07	18.224
35	35	17-nov-16	1.050	596,23	230,84	827,07	17.628
36	36	17-dic-16	1.080	603,78	223,29	827,07	17.024
37	37	16-ene-17	1.110	611,43	215,64	827,07	16.413
38	38	15-feb-17	1.140	619,17	207,90	827,07	15.794
39	39	17-mar-17	1.170	627,02	200,05	827,07	15.167
40	40	16-abr-17	1.200	634,96	192,11	827,07	14.532
41	41	16-may-17	1.230	643,00	184,07	827,07	13.889
42	42	15-jun-17	1.260	651,15	175,92	827,07	13.238
43	43	15-jul-17	1.290	659,40	167,68	827,07	12.578
44	44	14-ago-17	1.320	667,75	159,32	827,07	11.910
45	45	13-sep-17	1.350	676,21	150,87	827,07	11.234
46	46	13-oct-17	1.380	684,77	142,30	827,07	10.549
47	47	12-nov-17	1.410	693,45	133,63	827,07	9.856
48	48	12-dic-17	1.440	702,23	124,84	827,07	9.154
49	49	11-ene-18	1.470	711,12	115,95	827,07	8.443
50	50	10-feb-18	1.500	720,13	106,94	827,07	7.723
51	51	12-mar-18	1.530	729,25	97,82	827,07	6.993
52	52	11-abr-18	1.560	738,49	88,58	827,07	6.255
53	53	11-may-18	1.590	747,84	79,23	827,07	5.507
54	54	10-jun-18	1.620	757,32	69,75	827,07	4.750
55	55	10-jul-18	1.650	766,91	60,16	827,07	3.983
56	56	09-ago-18	1.680	776,62	50,45	827,07	3.206
57	57	08-sep-18	1.710	786,46	40,61	827,07	2.420
58	58	08-oct-18	1.740	796,42	30,65	827,07	1.623
59	59	07-nov-18	1.770	806,51	20,56	827,07	817
60	60	07-dic-18	1.800	816,73	10,35	827,07	0