ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL

Facultad de Ciencias Humanísticas y Económicas

 

“REINGENIERÍA ADMINISTRATIVA, OPERATIVA, COMERCIAL Y FINANCIERA DE

LA COMPAÑÍA “COMERCIAL MARA”

**Tesis de Grado**

**Previo a la obtención del TÍtulo de:**

**Ingeniero Comercial y Empresarial,**

**Especialización Marketing**

**Presentado por:**

**Dayana Tinajero Molina**

**Mario Ramírez Arévalo**

**Guayaquil – Ecuador**

**2008**

#### DEDICATORIA

A Mis padres, ejemplos de sacrificio y fortaleza. A mi esposa por su amor incondicional.

Mario

A Mi Padres, por su apoyo y sacrificio constante. A mis amados hijos por ser ellos mi fuente de inspiración y a quienes dedico todo mi esfuerzo.

Dayana

#### AGRADECIMIENTO

Deseo expresar mi profundo agradecimiento primero a Dios por haberme iluminado y guiado a lo largo de toda mi carrera y así concluir con éxito el presente proyecto de grado. A mis padres, por darme la vida, por su apoyo incondicional.

Para mi Director de Proyecto, un agradecimiento especial por sus valiosos conocimientos en el desarrollo de este trabajo.

### Mario

Le doy gracias a Dios por haberme brindado todas estas oportunidades.

A mis padres, por su inmenso amor.

A la ESPOL y a sus representantes que con su ayuda me han permitido alcanzar esta importante etapa de mi carrera profesional.

Dayana

TRIBUNAL DE GRADUACIÓN

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

## Ing. Oscar Mendoza Macias Ec. María Elena Murrieta O.

Presidente Director del Proyecto

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

**Ec. Giovanny Bastidas Riofrío Ec. Alina Sánchez**

**Vocal Principal Vocal Principal**

DECLARACIÓN EXPRESA

“La responsabilidad del contenido e ideas de este proyecto de grado corresponde exclusivamente a los autores; y el patrimonio intelectual del mismo a la “Escuela Superior Politécnica del Litoral”.

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

**Dayana Tinajero Molina Mario Ramírez Arévalo**

ÍNDICE

Pag.

#### Agradecimientos I

Dedicatorias II

Tribunal de Graduación III

Declaración Expresa IV

Introducción VIII

Capítulo 1 Antecedentes de la Empresa 11

1.1 Reseña Histórica 11

1.2 Información general de la empresa 11

1.3 Tipo de Mercado 13

1.4 Canales de Distribución 14

1.5 Puntos de Venta 15

1.6 Recursos Financieros 15

Capítulo 2 Metodología 17

* 1. Qué es una reingeniería 17
  2. Estrategia institucional 17
  3. Planeación estratégica 18
  4. Beneficios de la planeación 18
  5. Pirámide estratégica 19
  6. Diagnóstico estratégico 19
  7. FODA 20
  8. Planteamiento de estrategias en la empresa 21
  9. Barreras en la ejecución de la estrategia en la empresa 24

Pag

Capítulo 3 Propuesta de Reingeniería 26

3.1 Identificación del Problema 26

3.2 Reingeniería 30

Capítulo 4 Análisis de la Situación del Mercado 35

4.1 Análisis del consumidor 35

4.1.2 Investigación a Consumidores 35

Capítulo 5 Análisis administrativo, operativo y comercial 62

5.1 Misión, Visión, filosofía de la empresa 62

5.2 Análisis FODA 63

5.3 Matrices 64

5.4 Estrategias 70

5.5 Mix de Marketing 72

5.6 Desarrollo de un plan de reingeniería 81

5.7 Estructura en donde se debe operar los cambios 82

5.8 Aporte logrado en la implementación de la reingeniería 84

Capítulo 6 Análisis Económico Financiero 85

6.1 Inversión 85

6.2 Financiamiento 85

6.3 Capital de operación 88

6.4 Beneficio 90

6.5 Flujo de Caja 91

6.5.1 TMAR 91

6.5.2 TIR 94

6.5.3 VAN 95

6.6 Período de Recuperación de la Inversión 95

6.7 Conclusiones del análisis económico 97

Conclusiones 99

Recomendaciones 101

Bibliografía 103

INTRODUCCION

Se presenta un tema muy utilizado en nuestros tiempos y que permite a las empresas hacer frente a la competencia cada vez más fuerte que existe en el mercado, se trata del concepto de Reingeniería, el cual propone un rediseño radical de los procesos de una empresa para conseguir mejoras inmensas en medidas de valor como son: costos, calidad, servicio.

En el mundo entero muchas empresas que se han encontrado en dificultades han tratado de superarlas formulando estrategias en las diferentes áreas que las ayuden a ser más competitivas y así poder adaptarse con éxito a los cambios y a los avances que se presentan en el ámbito de su negocio, pero la mayor parte de las empresas no son capaces de llevarlas a cabo con éxito, solo el 10% de las empresas logran implementar la estrategia de manera correcta.

Por tal motivo, consideramos necesaria la utilización de una metodología que sirva de plan que guíe el destino de la empresa mediante un esquema de acciones, cambiando el estilo de la empresa, buscando optimizar los procesos y creando un panorama realista del futuro de la empresa y así poder lograr los objetivos que ésta proponga.

Por lo expuesto anteriormente, se considera factible aplicar un programa de Reingeniería administrativa, operativa, comercial y financiera en esta empresa, para buscar internamente las causas de los problemas que tiene a través de un análisis interno y así poder establecer una propuesta de mejoramiento acorde a sus objetivos como empresa: recuperar los clientes, incrementar las ventas. Se busca colaborar en la creación de la “imagen” de la empresa fundamentalmente a través de la creación de un efecto de recomendación.

Emprender una reingeniería en este tipo de negocio, que pueda identificar primeramente las causas de los problemas existentes, que implemente las alternativas de solución, y que contribuya al mismo tiempo al desarrollo y mejoramiento de los procesos en cada una de las áreas productivas de la empresa, son los objetivos que persigue el presente proyecto, el cual contará con una serie de pasos para su desarrollo, información que facilitará la toma de decisiones para canalizar eficientemente los recursos.