

**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**  
**Presidente**

---

**Ec. María Elena Murrieta O.**  
**Director del Proyecto**

---

**Ec. Giovanni Bastidas Riofrío**  
**Vocal Principal**

---

**Ec. Alina Sánchez**  
**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
<b>Capítulo 1 Antecedentes de la Empresa</b>	<b>11</b>
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
<b>Capítulo 2 Metodología</b>	<b>17</b>
2.1 Qué es una reingeniería	17
2.2 Estrategia institucional	17
2.3 Planeación estratégica	18
2.4 Beneficios de la planeación	18
2.5 Pirámide estratégica	19
2.6 Diagnóstico estratégico	19
2.7 FODA	20
2.8 Planteamiento de estrategias en la empresa	21
2.9 Barreras en la ejecución de la estrategia en la empresa	24

	Pag
<b>Capítulo 3 Propuesta de Reingeniería</b>	<b>26</b>
3.1 Identificación del Problema	26
3.2 Reingeniería	30
<b>Capítulo 4 Análisis de la Situación del Mercado</b>	<b>35</b>
4.1 Análisis del consumidor	35
4.1.2 Investigación a Consumidores	35
<b>Capítulo 5 Análisis administrativo, operativo y comercial</b>	<b>62</b>
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
<b>Capítulo 6 Análisis Económico Financiero</b>	<b>85</b>
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
<b>Conclusiones</b>	<b>99</b>
<b>Recomendaciones</b>	<b>101</b>
<b>Bibliografía</b>	<b>103</b>

## 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.