ELABORACIÓN DE UNA PROPUESTA DE REINGENIERÍA ADMINISTRATIVA, COMERCIAL, OPERATIVA Y FINANCIERA PARA LA EMPRESA "LABEL PRINT"

María Pita Mateo[1]
Betty Rodríguez López[2]
Sonia Zurita Erazo[3]

RESUMEN

En el presente documento se analizó la situación actual de la compañía Label Print, constituida para la comercialización de etiquetas adhesivas y otros productos relacionados con sistemas de codificación; este análisis se lo realizó con el objetivo de elaborar una propuesta de Reingeniería de procesos que permita corregir falencias y mejorar los resultados de la empresa. Este estudio se lo aplicó en las diferentes áreas que posee esta empresa, como son: Administrativa - Organizacional, Comercial, Operativa y Financiera. En cada una de estas áreas se señalaron problemas y se especificaron algunas recomendaciones en base a diferentes análisis y estudios hechos de acuerdo con la información ofrecida por la compañía. Los resultados obtenidos verifican la importancia de un mejoramiento continuo en la empresa y la necesidad de estar dispuestos al cambio.

Se concluye finalmente que este nuevo enfoque de administración como es la Reingeniería de procesos es muy atractiva para los que toman decisiones en las compañías ya que permite observar todas las áreas de una empresa, con el propósito de hacerlas más efectivas.

Palabras Claves: *Reingeniería, procesos.*

Abstract

In the present document analyzed the actual situation of the company Label Print, constituted for the commercialization of sticky labels and other products related to codification systems; this analysis was made it with the objective to elaborate a proposal of Reengineering of processes that allows to correct mistakes and to improve the results of the company. This study was applied it in the different areas that this company has, as they are: Administrative - Organizational, Commercial, Operative and Financial. In each one of these areas were indicated problems and specified some recommendations on the basis of different analyses and studies done in agreement with the information offered by the company. The obtained results verify the importance of a continuous improvement in the company and the necessity to be arranged to the change.

In conclusion, this new approach of administration like is the Reengineering of processes is very attractive for which make decisions in the companies since it allows observing all the areas of a company, in order to make them more effective.

Key Words: *Reengineering, processes*

[1] Economista con Mención en Gestión Empresarial especialización Finanzas 2007; mpita@espol.edu.ec.

[2] Economista con Mención en Gestión Empresarial especialización Finanzas 2007; brodrigu@espol.edu.ec.

[3] Directora del Proyecto, Economista con Mención en Gestión Empresarial especialización Finanzas, Escuela Superior Politécnica del Litoral, 1999, Postgrado Chile, Universidad de Chile, 2000, Profesor de la ESPOL desde 2000., szurita@espol.edu.ec.

1. Introducción

Hoy en día, no importa el tamaño que tenga una empresa, ni la actividad a la cual se dedique o que tanta antigüedad posea, siempre tendrá inherente la posibilidad de caer en una situación de desequilibrio financiero dado por la insolvencia y falta de liquidez; todo ello producto en muchos casos de malas políticas financieras, pero en la mayoría de las oportunidades, esta posibilidad es generada por graves errores estratégicos o acumulación de errores tanto en materia financiera como productiva, comercial y administrativa. Con el objetivo de evitar posibles situaciones de desequilibrio en las organizaciones, es un hecho que el tema de la administración se ha vuelto importante sobre todo en la época en la que nos encontramos, donde el éxito se fundamenta en la capacidad de liderazgo que tenga una empresa para afrontar los desafíos que se le presenten. Precisamente una de las formas de administración es la ***"Reingeniería de Procesos"***. La Reingeniería es un nuevo enfoque que analiza y modifica los procesos básicos de trabajo en un negocio. En realidad, las perspectivas de la reingeniería son muy atractivas para la gente de negocios pues permite observar todas las áreas de una empresa, con el propósito de hacerlas más efectivas. Como toda actividad novedosa ha recibido diversidad de nombres, entre ellos, modernización, transformación y reestructuración. Sin embargo, independientemente del nombre, la meta es aumentar la capacidad para competir en el mercado mediante la reducción de costos. Este objetivo es constante y se aplica por igual a la producción de bienes o la prestación de servicios. Actualmente, Label Print es una empresa que está en un proceso de expansión. Si partimos del principio básico de que cualquier tipo de empresa que comienza un proceso de crecimiento, más compleja se vuelve la organización y también cada una de las tareas organizacionales; por esta razón los propietarios han decidido implementar una reingeniería en sus procesos administrativos, comerciales, operativos y financieros para mantener una posición en el mercado y afianzar sus niveles de rendimiento, necesarios para continuar operando en este mercado.

La compañía Label Print inició sus actividades comerciales en la ciudad de Guayaquil en el año 2000, teniendo al Ing. Xavier Matamoros y a la Sra. Lorena Carvajal como propietarios – fundadores de la misma; ofreciendo a sus clientes productos y servicios relacionados con el área de codificación y dirigidos al sector comercial e industrial.

Entre los productos y servicios que ofrece la empresa constan: Etiquetas adhesivas en todo modelo y medidas, rollos, ribbons, máquinas preciadoras, repuestos, mantenimiento y servicio técnico. El objetivo principal al ofrecer estos productos y servicios es la de ayudar al sistema de codificación de los productos que a su vez sus clientes ofrecen.

De acuerdo con los propietarios, actualmente la compañía tiene deficiencias en su organización por los cuales se hace necesaria la reconstrucción de procesos, estos problemas se detallan a continuación:

- ❖ La inexistencia de un organigrama funcional formal, lo cual puede generar conflictos de autoridad y de línea de reporte entre jefaturas y personal operativo.
- ❖ Ausencia de un manual de funciones para cada una de las personas que son partes de la organización, lo que puede derivar en una sub o sobre utilización del recurso humano disponible.
- ❖ Falta de metas establecidas para cada uno de los miembros de la empresa que permitan evaluar objetivamente su desempeño y contribución.
- ❖ Falta de información financiera oportuna y confiable, así como un sistema de costos que permita la toma de decisiones adecuadas por parte de la gerencia, lo que puede llevar a errores en la determinación de precios o en el mantenimiento de líneas de producto o clientes poco rentables para la empresa.
- ❖ La presencia de varios sistemas de información que pueden derivar en una duplicidad del trabajo, la probabilidad de errores en el ingreso de la información, etc.

Por estas razones, los autores se han visto motivados a realizar un trabajo de investigación de este tipo en donde se analice las principales áreas de una empresa como son: Administrativa, Comercial, Operativa y Financiera.

1.1. Objetivo

Para plantear esta parte fue necesario dividirlos en objetivo general y objetivos específicos los mismos que se detallan a continuación.

1.2.1. Objetivo General

Elaborar una propuesta para la reconstrucción de procesos administrativos, operativos, comerciales y financieros e

.n la empresa **LABEL PRINT**, para aumentar la capacidad de competir en el mercado ecuatoriano.

1.2.2. Objetivos Específicos

- Diseñar un plan de estructura organizacional para la administración del personal de la empresa.

- Realizar un estudio de las operaciones para detectar posibles falencias en la ejecución de las mismas.
- Elaborar un plan estratégico de marketing para mejorar el posicionamiento de los bienes y servicios que ofrece la empresa.
- Analizar la situación Económica – Financiera actual de la empresa para que los propietarios tomen mejores decisiones.

1.2. Reconocimientos de Falencias en las Diferentes Áreas

La administración en la actualidad es una conducción racional de actividades, esfuerzos y recursos en una organización, resultando algo imprescindible para su supervivencia y crecimiento en este mundo tan competitivo, es por esto que las autoras analizaron todas las áreas de la empresa, mantuvieron reuniones periódicas con los propietarios y empleados, analizaron los estados financieros y encontraron los siguientes puntos a resolver:**[1]**

- La empresa no posee una misión, visión, objetivos, ni metas establecidas a corto y largo plazo.
- No poseen un reglamento interno de las políticas administrativas.
- No hay un nivel intermedio que supervise al personal que labora en la empresa, cuando los propietarios se encuentran ausentes.
- La inexistencia de un organigrama funcional formal, lo cual puede generar conflictos de autoridad y de línea de reporte entre jefaturas y personal operativo.
- Ausencia de un manual de funciones para cada una de las personas que son partes de la organización, lo que puede derivar en una sub o sobre utilización del recurso humano disponible.
- Falta de metas establecidas para cada uno de los miembros de la empresa que permitan evaluar objetivamente su desempeño y contribución.
- No hay capacitación y formación continua en los empleados.
- Falta de información financiera oportuna y confiable, así como un sistema de costos que permita la toma de decisiones adecuadas por parte de la gerencia, lo que puede llevar a errores en la determinación de precios o en el mantenimiento de líneas de producto o clientes poco rentables para la empresa.
- La presencia de varios sistemas de información que pueden derivar en una duplicidad del trabajo, la probabilidad de errores en el ingreso de la información, etc.
- Label Print no tiene conocimiento de su posicionamiento en el mercado.
- No hay una distribución equitativa de sueldos y salarios.
- Un solo vendedor en el área de Ventas.
- No se aplican bases de seguridad industrial.
- Retrasos en las entregas; debido a que no hay un buen canal de información entre ventas y producción.
- Mala asignación de tareas en el proceso de producción.

Por estas razones y en base a la situación que Label Print presenta, se podría decir que la empresa sí puede corregir falencias en las diferentes áreas, tomando medidas correctivas y preventivas para futuros escenarios posibles; el hecho de que la empresa necesite de una Reingeniería de procesos es precisamente porque desean cumplir uno de sus objetivos que es ganar una mayor participación de mercado en su segmento de negocio en el Ecuador. Para lograr este objetivo las autoras se han visto motivas a realizar un trabajo de investigación de este tipo en donde se analice las principales áreas de una empresa como son: Administrativa, Comercial, Operativa y Financiera.

2. Situación Actual de la Empresa

2.1. Comercialización

2.2.1. Tipo de Mercado

Como se ha mencionado, Label Print es una empresa que comercializa etiquetas autoadhesivas en todo modelo y medidas; sus productos y servicios, como mantenimiento y servicio técnico, se enfocan principalmente en el sector comercial e industrial.

El nicho de mercado de Label Print son las empresas comerciales e industriales principalmente de la ciudad de guayaquil, sin embargo realizan ventas ocasionales dentro de otros cantones de la provincia del Guayas.

Actualmente la compañía no tiene clasificada a su clientela, debido a este problema no pueden establecer estrategias de venta enfocadas a un grupo específico de clientes. Sin embargo este se solucionó con al análisis de venta realizado por las autoras y que se encuentra en el capítulo cuatro.

2.2.2. Tipo de Productos y Servicios

Los productos y servicios que ofrece Label Print al mercado son:

- ❖ Etiquetas Adhesivas.
- ❖ Ribbons para impresoras térmicas.
- ❖ Rollos papel bond y térmico.
- ❖ Rollos de papel para turno.
- ❖ Diseño gráfico.
- ❖ Máquinas preciadoras.
- ❖ Mantenimiento técnico de equipos.
- ❖ Tarjetas de identificación.

Algunos ejemplos de etiquetas se muestran a continuación:

8.0 x 6.0 cm

Figura 1. Modelo de Etiquetas

9.0 x 5.0 cm

Figura 2. Modelo de Etiquetas

Dentro de estas líneas de productos que ofrece la empresa, se pudo agrupar de acuerdo a los principales productos tomando en cuenta la facturación promedio mensual, en donde se obtuvo la siguiente información que se detalla en el siguiente cuadro:

Tabla 1. Productos de Label Print

Productos	Valor Total ($)	%
Etiquetas	17.564,74	65,00
Rollos	2.990,94	11,11
Ribbons	1.693,00	6,31
Máquinas	1.840,00	6,86
Repuestos y Servicios	2.722,00	10,15
Total	***26.809,00***	***100,00***

Como podemos observar el producto más representativo en la empresa son las etiquetas adhesivas con un 65.52% de participación en las ventas mensuales, lo que nos quiere decir que más de la mitad de las ventas son generadas por este producto, seguidas de los rollos con un 11.15%, etc.

2.2.3. Problemas de Comercialización

Entre los problemas de comercialización que se han encontrado han sido básicamente al receptar la mercadería; esto es, productos en mal estado, mercadería incompleta. Estos inconvenientes provocan malestar entre los propietarios, haciendo que sea importante una buena selección de proveedores por parte del área de compras.

2.2. Recursos Financieros

2.2.1. Capital de Trabajo

El objetivo primordial de la ***administración del capital de trabajo*** es manejar cada uno de los activos y pasivos circulantes de la empresa de tal manera que se mantenga un nivel aceptable de este.

Los principales activos circulantes a los que se les debe poner atención son la ***caja***, los ***valores negociables e inversiones***, ***cuentas por cobrar*** y el ***inventario***, ya que estos son los que pueden mantener un nivel recomendable de liquidez sin conservar un alto número de existencias de cada uno; mientras que los pasivos de mayor relevancia son las ***cuentas por pagar***, ***obligaciones financieras*** y los ***pasivos acumulados***, por ser estas las fuentes de financiamiento de corto plazo.

La necesidad de contar con una buena administración del capital de trabajo se basa en el hecho de que es complicada la predicción de entradas futuras a caja; ya que las cuentas por cobrar y los inventarios son rubros que en el corto plazo son de difícil convertibilidad en efectivo. A continuación mostramos en la siguiente gráfico la evolución del capital de trabajo de la compañía durante el año 2006:

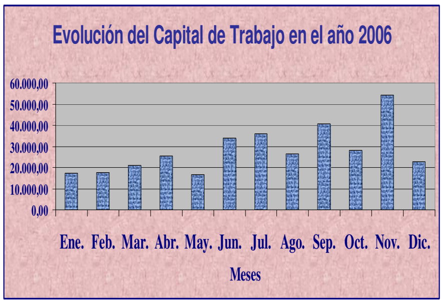

Gráfico 1. Evolución del Capital de Trabajo

Como podemos observar el capital de trabajo en Label Print aumenta en promedio un 13,60% mensual y no tiene una tendencia a seguir. Según la concepción tradicional, conviene tener grandes cantidades de capital de trabajo y razones circulantes, pues indican que una compañía seguramente conservará su solvencia. Sin embargo, conservar la solvencia no es un problema tan importante para la mayoría de las compañías como generar utilidades. Las grandes cantidades de capital de trabajo tal vez inmovilicen innecesariamente fondos que podrían invertirse de manera muy provechosa en otras áreas de la organización o inversiones que produzcan una rentabilidad.

Actualmente muchas compañías se han fijado la meta de reducir su capital de trabajo, sin embargo hay empresas que lo incrementan asegurando la solvencia, pero perderán a la larga debido a que no están usando su capital en la forma más rentable posible.

2.2.2. Costos y Gastos

Cuando la compañía Label Print genera una venta, automáticamente incurre en costos; es decir, el costo de los productos que se vendieron. Debido a que la empresa no nos proporcionó el detalle de sus costos de ventas a continuación las autoras mostrarán un esquema resumido para obtener el costo de productos vendidos en Label Print, el mismo que se detalla a continuación:

Tabla 2. Costos de Label Print

Esquema para obtener el Costo de Venta
Inventario Inicial
(+) Compras Netas
= Costo de la Mercadería disponible para la Venta
(-) Inventario Final
= Costo de Venta o Costo de los Bienes Vendidos

Observando cómo se obtiene el costo de ventas en la empresa, a continuación mostramos que el costo de ventas promedio mensual es de 12.615,42 dólares con un incremento promedio mensual del 0.59%.

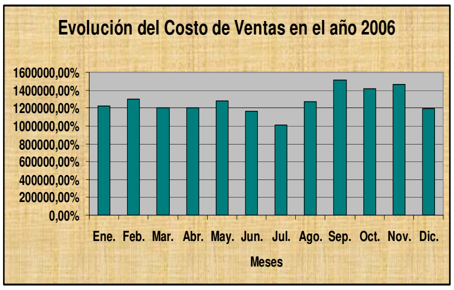

Gráfico 2. Evolución del Costo de Venta

Como podemos observar en el gráfico no hay un crecimiento estable en el costo de ventas; es decir, que en general este se mantuvo a lo largo del año en cuestión, aunque en promedio de tasa de crecimiento -0,03% nos revela que van disminuyendo pero en una proporción muy pequeña.

En cuanto a los Gastos, la compañía incurre en gastos administrativos y de fabricación, de ventas y financieros. Dentro de los gastos administrativos y de fabricación tenemos el pago de sueldos, el pago a los servicios básicos, el arrendamiento del local, las adecuaciones al edificio, la guardianía, las depreciaciones y los gastos varios. Dentro de los gastos de venta tenemos los sueldos de los vendedores, el pago de comisiones, las movilizaciones, gastos de promoción, publicidad y gastos varios. Dentro de los gastos financieros principalmente encontramos el pago de intereses por préstamos obtenidos y gastos por mantenimiento de cuentas. A continuación mostramos la composición de los gastos en Label Print:

2.2.3. Ventas de la Empresa

Para realizar esta parte la empresa nos proporcionó los reportes de ventas desde el mes de enero del año 2002 hasta el mes de diciembre del año 2006, donde podemos observar que no hay una tendencia ni a la alza ni a la baja, con estos datos se obtuvo lo siguiente:

El promedio de ventas mensual de 19.008,93 dólares, que se traduce en un crecimiento promedio mensual de 6.46%. Durante este período, el máximo de venta fue de 27,372.28 dólares y el mínimo de venta de 9,997.22 dólares.

2.2.4. Utilidad Neta

Como sabemos la utilidad neta es la diferencia entre la utilidad bruta y los gastos de operación, este dato es muy importante ya que se trata de la verdadera ganancia que tiene el negocio. Como podemos observar el promedio mensual de utilidad neta es de 4,029.00 dólares con un crecimiento mensual promedio del 9.69%. La compañía actualmente posee un porcentaje de ganancia sobre las ventas realizadas del 18%.

3. Áreas en Label Print

3.1. Área Administrativa – Organizacional

Una de las maneras para constatar la situación actual de la administración de la empresa es usando el análisis FODA, el cual presenta los siguientes resultados aplicados a la compañía Label Print:

- ✓ **Fortalezas**
  - ☆ Empresa física ubicada en lugar de fácil acceso.
  - ☆ Precios competitivos de los productos y servicios.
  - ☆ Gerentes-propietarios comprometidos fielmente con la compañía.
  - ☆ Buena Asistencia Técnica.
- ✓ **Oportunidades**
  - ☆ Posibilidad de desarrollar el mercado Regional.
  - ☆ El avance de la tecnología lograría la incursión de equipos y maquinarias sofisticadas.
- ✓ **Debilidades**
  - ☆ Alta rotación de personal.
  - ☆ No hay cursos de capacitación, ni seminarios para los empleados.
  - ☆ No se realizan evaluaciones de desempeño a los empleados.
  - ☆ No se exige la realización de informes.
  - ☆ No posee una fuerza de ventas experimentada.
  - ☆ El clima organizacional es poco grato, por lo que el desarrollo en equipo es escaso.
  - ☆ No existe un buen ambiente de trabajo.
  - ☆ No hay una diversificación en la cartera de clientes.
- ✓ **Amenazas**
  - ☆ Posibles crisis económicas en el país que pueden afectar al sector industrial y comercial y por ende a las ventas de Label Print.
  - ☆ Innovaciones tecnológicas en el mercado que por falta de recursos no puedan ser implementadas en Label Print.
  - ☆ La competencia posee una mayor variedad de tamaño de etiquetas.
  - ☆ La competencia posee una mejor calidad de impresión.
  - ☆ La competencia posee mejores impresoras.
  - ☆ La competencia posee una mejor capacidad instalada.
  - ☆ Existen muchas otras empresas competitivas del mismo género.

Con respecto a esta área se recomienda la contratación de un Jefe de Recursos Humanos que se encargue de los procesos de selección con el objetivo de inyectarle a la empresa empleados de la más alta calidad, ya que el recurso humano es uno de los factores claves para el éxito de una empresa y además poder contar con un contador a tiempo completo para poder resolver aquellas situaciones que le competen exclusivamente a él.

3.2. Área Comercial

Para poder conocer un poco más el comportamiento de los consumidores de la compañía Label Print, se realizó un análisis tomando como información los reportes de ventas mensuales desde hace un año atrás, exactamente desde Noviembre del año 2005 a Octubre del año 2006. El objetivo de este estudio fue la de confirmar si la cartera de clientes de la empresa está diversificada o no. A continuación mostramos los resultados:

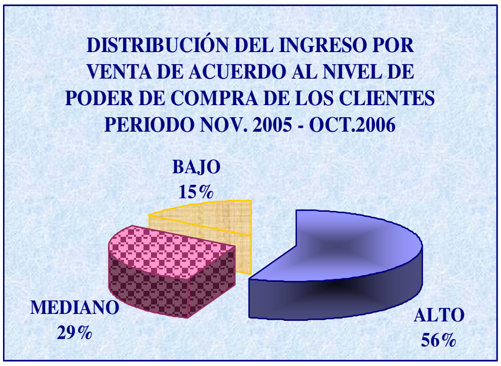

Gráfico 3. Distribución del Ingreso por Venta

Como podemos observar en el gráfico, la mayor parte del ingreso por ventas que tiene la compañía se centra en los clientes que tienen un alto poder de compra, este tipo de cliente aporta un 56% al total de ingresos por ventas anuales de Label Print; los que tienen un bajo poder de compra aportan un 15% y aquellos que se encuentran en la escala de $1,000 a $5,000, aportan un 29%, que son los que tienen un mediano poder de compra. Pero lo interesante de este análisis es que ese aporte del 56% al ingreso por ventas se concentra tan sólo en el 7% de todos los clientes que tiene Label Print, es decir, que la mayor parte del ingreso por ventas que tiene la empresa **DEPENDE** de tan sólo 14 de las 192 compañías que realizan compras a Label Print; 143 clientes se encuentran en el nivel bajo representando el 74% de todos los consumidores y 35 clientes en el nivel mediano con un 18%.

Además se realizó una investigación de mercado **[2]** con el objetivo de poder analizar el posicionamiento que tiene Label Print en la mente de sus clientes, se realizaron encuestas dirigidas al sector industrial y comercial, las mismas que incluyeron preguntas cerradas, que a la vez dan facilidad al entrevistado y de esta manera se facilita la tabulación de las mismas, los resultados se muestran a continuación:

- Las principales compañías competidoras para Label Print son Flexoprint y Expoplast, debido a que el 18% y el 17% de los clientes están familiarizados con estas empresas.
- La mayoría de los encuestados escogen la calidad en el producto y precios más baratos como parámetros básicos a la hora de seleccionar donde comprar en una empresa de etiquetado.
- La mayor parte de los clientes están contentos con esta empresa, sin embargo no hay una satisfacción total ya que hay áreas en las que Label Print debe mejorar, como por ejemplo, en cuanto a políticas de crédito y publicidad; además de seguir mejorando en las demás áreas.
- Se puede asegurar que Label Print tiene una buena percepción frente a la cartera actual de clientes, sin embargo como ya se dijo anteriormente existe un pequeño grupo de clientes que no se sienten satisfechos con la empresa.
- La publicidad de Label Print se basa principalmente en el trabajo que hace telemercadeo y de las recomendaciones que clientes actuales hacen a nuevos posibles compradores.
- Los clientes encuestados respondieron que su preferencia de forma de pago es el crédito, esto es normal, ya que hoy en día la mayor parte de las compañías trabajan con este sistema, concluyendo que por la situación económica actual que se vive en el país la mayoría o casi todas las empresas optan por trabajar así.
- En cuanto a los plazos de pago, la mayoría de los clientes prefiere plazos largos, más de un mes.
- En cuanto a preferencias de ofertas por parte de los clientes, ellos prefieren los descuentos antes que las promociones como regalos o combos. Esto nos da una señal, que la empresa debe crear estrategias en base a descuentos con el objetivo de alentar el pago rápido ya que los clientes prefieren este tipo de incentivo.
- Los clientes también opinaron en cuanto a cambios que debería hacer Label Print con el objetivo de mejorar, estas sugerencias principalmente se centraron en asesoramiento por parte del área técnica y puntualidad en la entrega del pedido.
- También se le preguntó a los clientes si al realizar sus pedidos encontraban todo lo que buscaban en Label Print, el 84% de los clientes opinó que si encontraban todo lo que buscaban y el 16% de estos mencionó que a veces. Esto se ve reflejado en que no existe una buena asignación de tareas a la hora de producir, lo que provoca demoras en la producción y por ende el retraso a la hora de entregar el producto.

- Por último, cuando a los clientes se les preguntó sobre la posibilidad de seguir comprando en Label Print, la mayoría de ellos respondió que probablemente volvería a comprar.

3.3. Área Económica - Financiera

Para la posible implementación de la Reingeniería en la Compañía Label Print, las autoras recomiendan invertir en los siguientes rubros y su posible financiamiento.

Tabla 3. Inversiones y financiamiento

CONCEPTO	VALOR ($)	PORCENTAJE (%)	
1. COSTO DEL PROYECTO			
1.1. INVERSIÓN FIJA	**42.000,00**		84,85
Muebles y Enseres	2.000,00	4,04	
Equipos de Oficina	1.500,00	3,03	
Equipos de Computación	3.500,00	7,07	
Máquina Flexo-gráfica	35.000,00	70,71	
2. CAPITAL DE TRABAJO	**7.500,00**		15,15
Efectivo en Caja-Bancos	2.000,00	4,04	
Recursos Humanos	2.500,00	5,05	
Promoción y Publicidad	1.000,00	2,02	
Auditoria Financiera	2.000,00	4,04	
TOTAL COSTO DEL PROYECTO	***49.500,00***	***100,00***	***100,00***

2. FINANCIAMIENTO DEL PROYECTO	VALOR ($)	PORCENTAJE (%)
2.1. Capital Propio	24.500,00	49,49
2.2. Préstamos a Largo Plazo	25.000,00	50,51
Total de Financiamiento	**49.500,00**	**100,00**

Una vez que los propietarios decidan implementar la Reingeniería el proyecto sería rentable como se muestra a continuación:

Tabla 4. Flujo de Caja Incremental (Propietarios)

RUBROS	AÑOS 2007	2008	2009	2010	2011
Utilidad Neta	-13.818,08	4.726,72	26.972,70	60.122,03	96.029,60
(+) Depreciaciones	1.799,36	1.799,37	1.799,36	982,70	982,70
(-) Pago de Capital de Préstamos	0,00	1.388,88	8.333,28	9.027,72	6.250,12
FLUJO DE CAJA INCREMENTAL	-12.018,72	5.137,21	20.438,78	52.077,02	66.262,18
Recuperación de capital invertido					24.500,00
TOTAL DE FLUJO DE CAJA LIBRE	-12.018,72	5.137,21	20.438,78	52.077,02	90.762,18

Al obtener este flujo se obtuvo el VAN y la TIR, comprobando que este proyecto es rentable como se muestra a continuación:

VAN = 24.733,70 USD [3]

TIR = 47,60%

4. Conclusiones

- Si bien es cierto que la posible aplicación de la reingeniería aumenta algunos costos, también habrá un aumento mayor y significativo de los beneficios con su aplicación. Por ejemplo, en el primer año de su implementación, los ingresos aumentan sólo en 4,189.56 dólares comparando con la situación sin reingeniería, lo que representa un aumento del 1.31% pero los costos y gastos aumentan en 18,007.64 dólares, lo que representa un aumento del 6.79% esto sería al final del año 2007. Siguiendo con el 2008 los ingresos aumentan en 78,183.83 dólares suponiendo el impacto que dará la reingeniería en ese año, lo que representa un aumento del 25% y los costos y gastos aumentan en 73,457.1 dólares comparando con la situación sin reingeniería que es lógico en el sentido de que si la empresa no realiza cambios sus costos y gastos disminuirán pero no porque se volverán más eficientes sino en el sentido de que sus ventas disminuirán lo que obligará a que su costo de venta sea menor, no tengan acceso a nuevo financiamiento, paguen menos impuestos debido a los menos ingresos, entonces comparando con la situación inercial los costos y gastos aumentarán 28%.
- De acuerdo al análisis realizado en la empresa, se estima que está en capacidad de poner en marcha el proceso de reingeniería; ya que los cambios propuestos por las autoras se reflejarían en el mediano y largo plazo logrando que Label Print siga manteniéndose en el mercado.
- Se recomienda que la empresa realice los correctivos necesarios planteados en este estudio para solucionar los problemas existentes.
- Tratar de evitar los gastos innecesarios para así poder afrontar cualquier adversidad en el futuro.
- Se recomienda el continuo monitoreo del desempeño del personal, de las actividades y de los procesos internos, con el objetivo de poder corregir fallas a tiempo y en el menor costo.
- De acuerdo a la investigación de mercados dirigida al sector comercial e industrial, indica que las variables relevantes y que inciden en el momento de la compra fueron calidad con el 81% y precios más baratos con el 72%, indicando que deben ser consideradas y manejadas de forma eficaz para atraer a más clientes.
- Según resultados de la investigación de mercados, el 90% de los clientes de Label Print prefiere descuentos que las promociones como regalos, combos, etc. Esto nos dice que la empresa

debería fortalecer una estrategia basada en descuentos con el objetivo de fidelizar a sus clientes.

- La dependencia de tener instalaciones arrendadas, lo que evita ampliar el espacio físico, siendo una restricción y una amenaza por la posible no renovación del contrato.

5. Bibliografía y Referencias

[1] William B. Wirther Jr. y Heith Davis, Administración de Personal y Recursos Humanos, Mc. Graw Hill.

[2] Naresh K. Malhotra, Investigación de Mercados, un enfoque aplicado, Pearson Prentice Hall, cuarta edición, 2004.

[3] Sharpe, William F, Portfolio Theory and Capital Markets, Paper.

ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL

FACULTAD DE CIENCIAS HUMANÍSTICAS Y ECONÓMICAS

ECONOMÍA CON MENCIÓN EN GESTIÓN EMPRESARIAL

TEMA: ***"ELABORACIÓN DE UNA PROPUESTA DE REINGENIERÍA ADMINISTRATIVA, COMERCIAL, OPERATIVA Y FINANCIERA PARA LA EMPRESA LABEL PRINT".***

PROYECTO DE GRADUACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE ECONOMISTA CON MENCIÓN EN GESTIÓN EMPRESARIAL ESPECIALIZACIÓN FINANZAS

D I R E C T O R (A) :

☆ **MSC. SONIA ZURITA ERAZO**

A U T O R A S :

✓ **MARÍA AUXILIADORA PITA MATEO**

✓ **BETTY MABEL RODRÍGUEZ LÓPEZ**

GUAYAQUIL, MARZO DEL 2007