”Reingenieria Administrativa, Financiera, Operativa y Comercial de la Dulcería y Cafetería La Palma”

Por:

Andrea Pino Del Campo,

Daniel Pozo Urquizo

DIAGNOSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA

Antecedentes

- La marca La Palma se dedica a la producción y venta de dulces, panadería, pastelería, y servicio de cafetería desde 1898.
- Es una empresa familiar, la cual se ha convertido en la dulcería y cafetería mas tradicional de Guayaquil.

Antecedentes…

La marca La Palma se encuentra representada por :

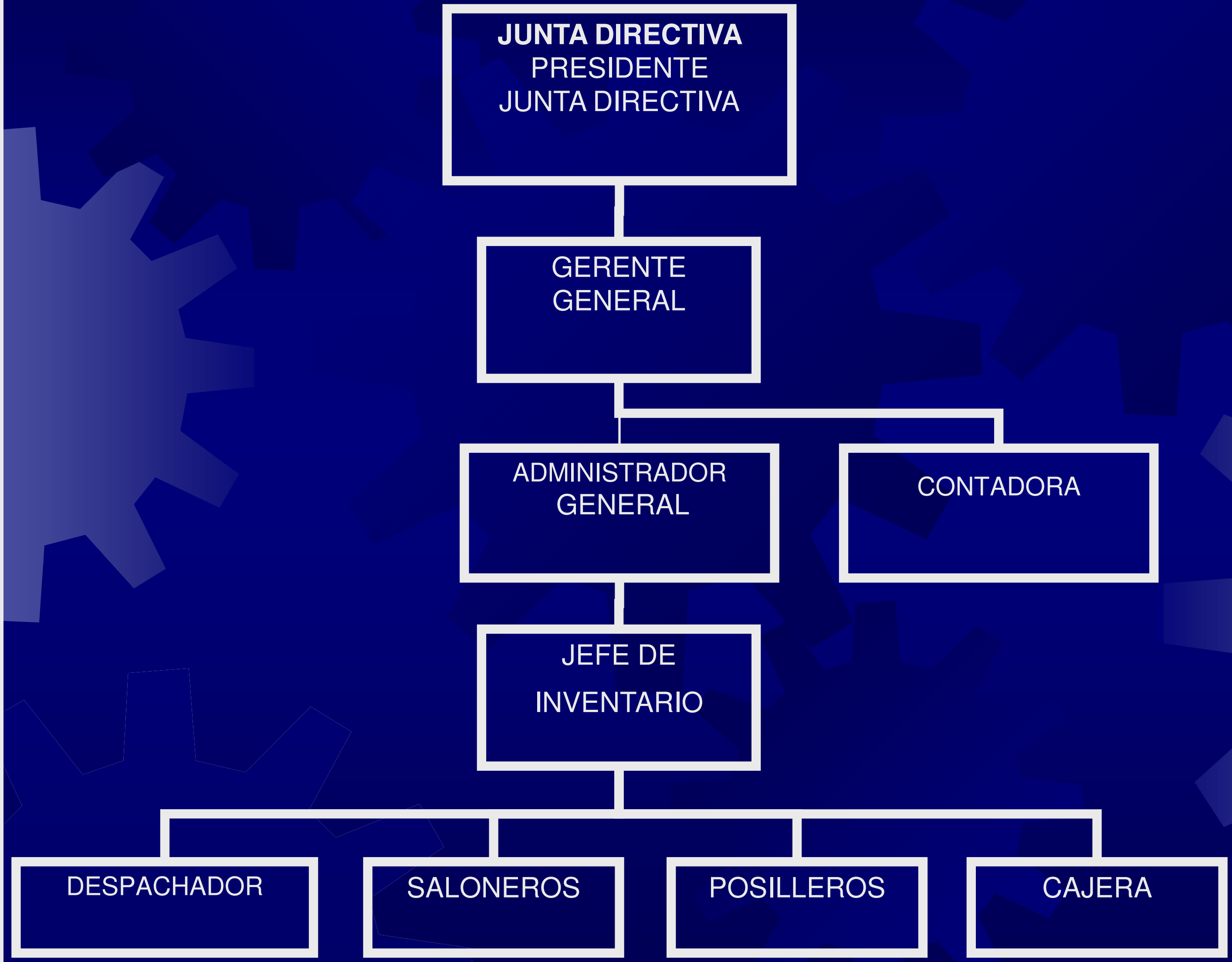
- DULCERÍA Y CAFETERÍA LA PALMA, ofrece servicio de cafetería, dulcería, y heladería; en la cual se planteará el proyecto de reingeniería.
- INDUSTRIA DULCAPALMA CÍA. LTDA., dedicada a la actividad comercial de cafetería, y dulcería, teniendo varios puntos de venta instalados en Urdesa, Durán y Portete.
- INDUSTRIA DULCERA CÍA. LTDA., se dedica a la producción y elaboración de diferentes productos.

Antecedentes…

- Las empresas INDUSTRIA DULCERA CÍA. LTDA., e INDUSTRIA DULCAPALMA CÍA. LTDA., tienen como representante legal al Señor JOSÉ RAMÓN COSTA COSTA.

- LA DULCERÍA Y CAFETERÍA LA PALMA tiene como representante legal a la Señora ANGELINA COSTA FOLGUERA.

ORGANIGRAMA ACTUAL DE LA EMPRESA



Problemas en el área Administrativa y Organizacional

- La empresa no posee una misión, visión, objetivos ni metas claramente establecidas ni a corto ni a largo plazo.
- No se cuenta con formatos predefinidos para los reportes de ventas, inventarios, análisis de precios, costos, gastos, etc.

Problemas en el área Administrativa y Organizacional…

- No se cuenta con formatos predefinidos para los reportes de ventas, inventarios, análisis de precios, costos, gastos, etc.
- No existe ningún tipo de motivación ni planificación de entrenamiento y capacitación, ya sea del personal operativo o administrativo.
- Los sistemas informáticos con que cuenta la empresa no son los adecuados ni se adaptan a las necesidades de la empresa.

Problemas operacionales de la empresa

- No tener claramente organizadas las funciones y responsabilidades de todo el personal de la empresa, tanto del personal administrativo como del personal operativo.

Problemas financieros de la empresa

- Falta de un control correcto, constante y exacto en el área financiera.
- Manejan reportes elaborados manualmente, que no son archivados de manera organizada y en los cuales no manejaban un formato estándar.
- No elaboran flujos de caja, ni puntos de equilibrio.
- No pueden establecer la verdadera necesidad de dinero.

Problemas de mercado

- No tienen debidamente identificada y segmentada su clientela ni su competencia, los que no les permite establecer estrategias comerciales efectivas.

- No tienen un proceso definido y eficiente para la calificación y control de los proveedores, lo que los hace vulnerables a problemas o cambios que se puedan tener con estos.

Análisis FODA

Fortalezas

- Estar posicionada como una empresa tradicional en la ciudad.
- La experiencia que han adquirido a lo largo de estos años.
- Ubicación apropiada.
- Bajos precios en sus productos.

Análisis FODA…

Oportunidades

- El mercado de este tipo de establecimientos está en crecimiento, más aún con la regeneración urbana.
- Poder ampliar la variedad de productos dependiendo de las necesidades del mercado.
- Venta de franquicias.
- Incremento de ventas por aumento de turismo en la ciudad.

Análisis FODA….

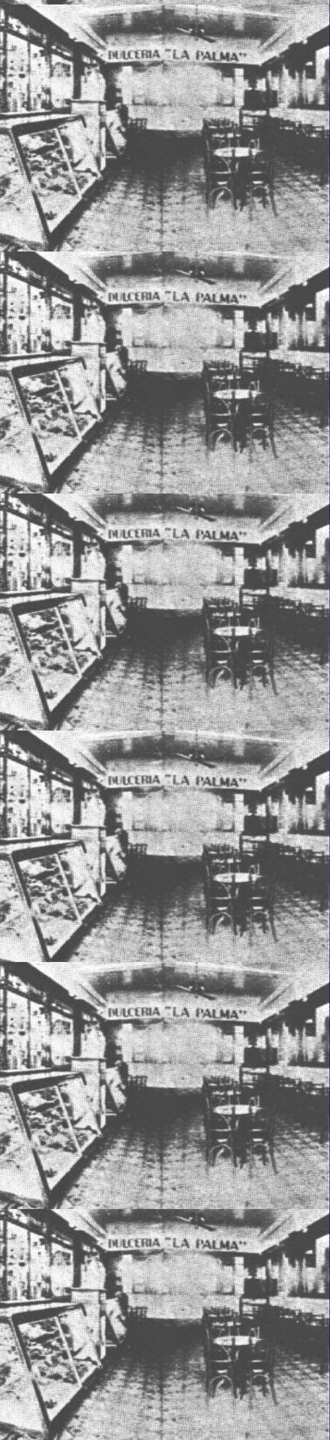
Debilidades

- Falta de capital de trabajo.
- Recursos humanos sin capacitación y totalmente desmotivados.
- Tiempo de atención al cliente muy largo.
- Infraestructura del local antigua.
- Mala distribución de las mesas.
- Poco control de los proveedores.

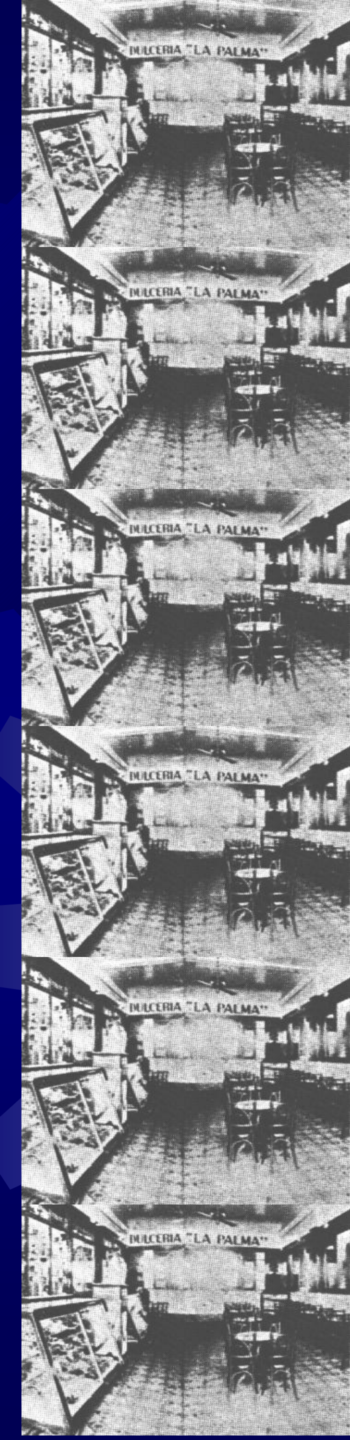
Análisis FODA….

Amenazas

- Competencia modernizada.
- Aparición de productos sustitutos.
- Introducción de productos importados.
- Alza en los precios de materias primas.



PROPUESTA DE REINGENIERÍA



Definición formal de Reingeniería

- Reingeniería es el replanteamiento fundamental y el rediseño de los procesos en los negocios para lograr mejoras dramáticas en medidas de rendimiento que son críticas y contemporáneas, tales como costos, calidad, servicios y rapidez, optimizar los flujos de los trabajos y la productividad de una organización.

La Reingeniería se fundamenta en las tres C´s:

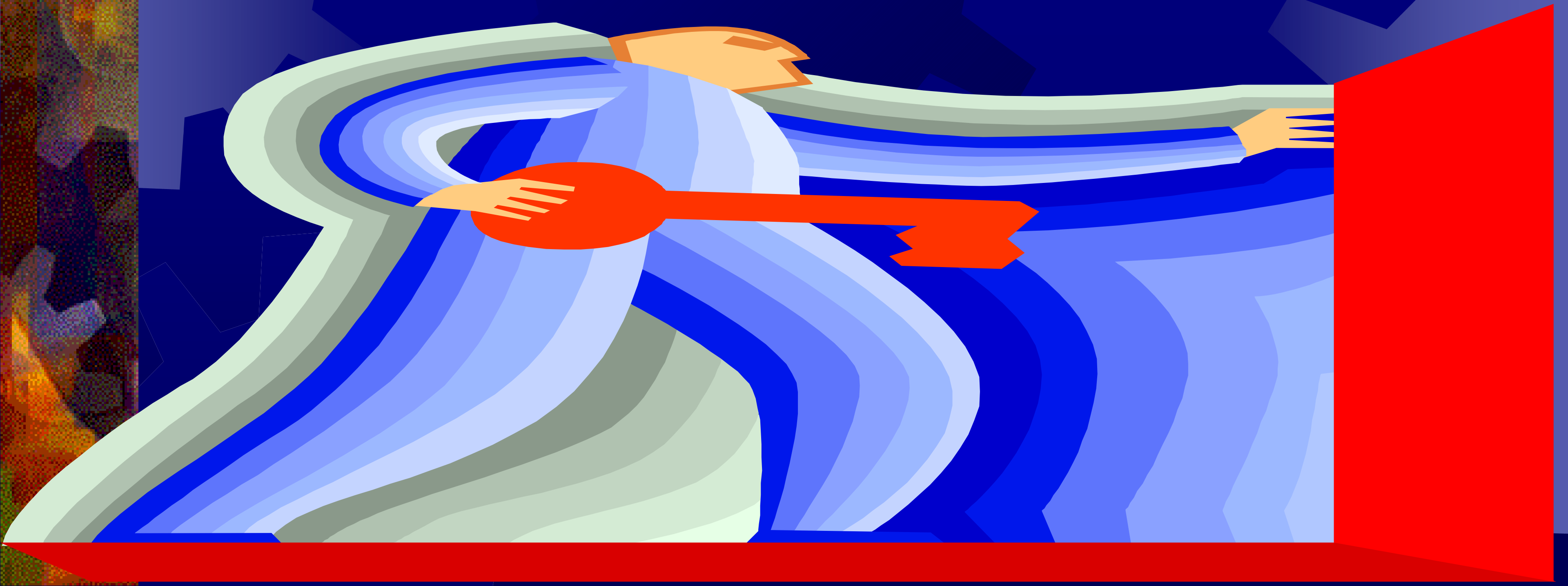
- **Cliente:** es la razón de ser del servicio, es a quien buscamos satisfacer, y por lo tanto hay que pensar como él desea ser atendido.

- **Competencia:** las organizaciones deben ser cada vez más competitivas, para así poder sobrevivir en un entorno cambiante y exigente en aras de tener y preservar su segmento de mercado.

- **Cambio:** busca que las empresas sean más efectiva. Eficiencia + eficacia = efectividad.

Finalmente la Reingeniería responde a la evolución de las tendencias en el ambiente de los negocios donde fallan programas de mejora incremental más tradicionales.

Reingeniería Administrativa



Reingeniería Administrativa …

- 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.

Misión de la empresa

Satisfacer las necesidades y deseos de nuestros clientes con la elaboración de una amplia variedad de productos alimenticios de alta calidad, todo esto brindado en un acogedor y tradicional ambiente, con un excelente servicio y los mejores precios del mercado.

Visión de la empresa

Llegar hacer la dulcería y cafetería líder en el mercado, posicionándonos firmemente en la mente del consumidor como una empresa tradicional, satisfaciendo continuamente sus gustos y preferencias, basándonos en la innovación continua de nuestros productos, logrando así mejorar la calidad de vida de nuestros empleados y el desarrollo de la sociedad en general.

Objetivos Generales

Buscar permanentemente la satisfacción de nuestros clientes, a través de un producto de calidad brindado con el mejor servicio, optimizando además nuestros procesos para así mejorar los resultados en todas las áreas de la compañía.

Objetivos Específicos

- Introducir productos nuevos al mercado para satisfacer las necesidades cambiantes del consumidor.
- Mejorar el nivel de servicio en general aumentando así los índices de productividad, eficiencia y utilización de nuestros recursos.
- Abrir nuevos puntos de ventas en lugares estratégicos, para ampliar nuestro mercado y zonificarlo eficientemente.

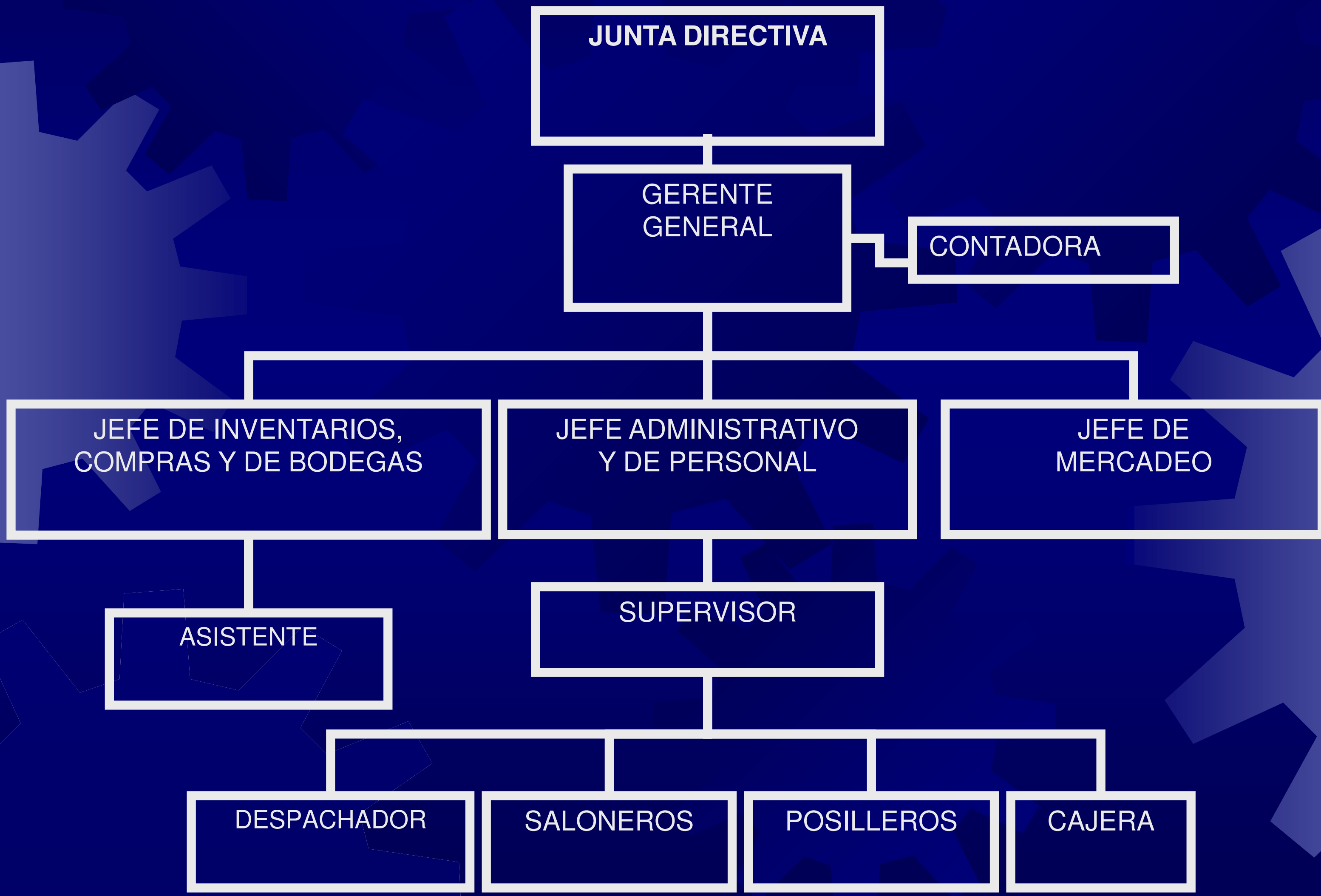
Objetivos Específicos…

- Lograr un posicionamiento en el mercado que nos ubique como líderes en el servicio de cafetería y dulcería.
- Implementar un sistema automatizado para los procesos de facturación, inventario y contabilidad que nos lleve a mejorar de manera continua nuestros procesos.
- Establecer estrategias comerciales innovadoras para lograr un aumento en la demanda de todos nuestros productos.

Análisis Organizacional

Para nuestro proyecto de reingeniería a la Dulcería y Cafetería La Palma hemos propuesto una mejora en el desempeño del personal que trabaja en la empresa a través de mediciones de tiempo, reorganización de procesos, etc., pero dado que también proponemos la ampliación del local comercial actual definitivamente se necesitará aumentar el personal que actualmente labora en la empresa.

Organigrama con la reingeniería



Entrenamiento

- Es un proceso educacional a corto plazo aplicado de manera sistemática y organizada, mediante el cual las personas aprenden conocimientos, aptitudes y habilidades en función de objetivos definidos que le ayudarán a acoplarse fácilmente dentro de la organización.

- Por lo regular, el entrenamiento transmite tres tipos de información:
  - Información general sobre la rutina diaria de trabajo,
  - Un repaso de la historia de la organización, su finalidad, operación y servicios y de cómo el trabajo del empleado contribuye a satisfacer las necesidades de ella,
  - Una presentación detallada, quizás un folleto, de sus políticas, reglas de trabajo y presentaciones del personal.

Evaluación de desempeño

- Este proceso es realizado por el Jefe de Administrativo y de Personal, en colaboración directa con los jefes de área y de la persona evaluada.

- Esta evaluación se la realizará cada año en el transcurso del mes de Julio, puesto que ya habrá finalizado el primer semestre del año.

- Para realizarla se deberá llenar un formulario, posteriormente se realizará una entrevista entre el evaluado y el Jefe de Administrativo y de Personal, para la revisión de los resultados obtenidos y para establecer planes de mejoramiento.

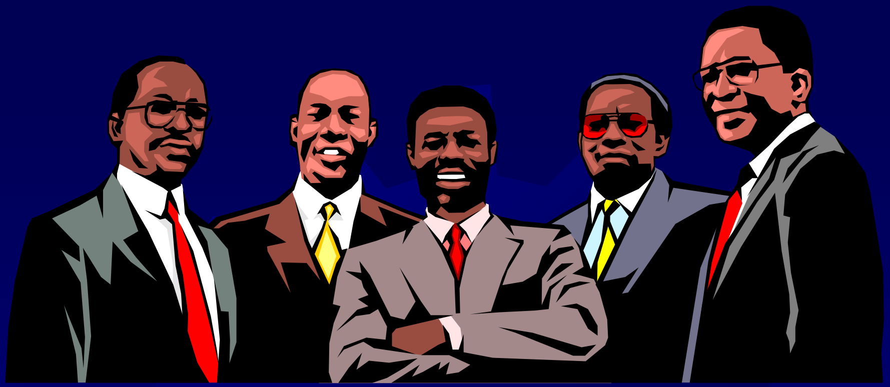
Políticas de motivación para el personal

La motivación es quizás uno de los elementos más críticos en una organización.

Algunas de las principales acciones a tomar en cuanto a las políticas de motivación serán:

- **Capacitación,**
- **Círculos de Calidad,**
- **Eventos sociales: Cumpleaños del mes, aniversario de la empresa, fiestas de navidad y fin de año, empleado del mes, etc.**
- **Bonos, obsequios y premios (en fechas y ocasiones especiales)**

Capacitación



- La capacitación es una de nuestras principales preocupaciones, ya que la razón de ser de la Dulcería y Cafetería la Palma es el servicio al cliente.
- La capacitación constituye además de un beneficio, un requisito indispensable en la evaluación anual que se realiza al personal.
- Todos los miembros están obligados a cumplir con cierto número de horas, las cuales varían entre cinco y diez, dependiendo del área a la que pertenezcan.
- La capacitación será dentro o fuera de la empresa.

Círculos de calidad.-

- Son diseñadas para elevar la motivación de una manera gradual como resultado natural de dichas actividades.
- El circulo de control de calidad es una actividad de grupo, por medio de la cual, los miembros tratan sobre los problemas diarios en la empresa.
- Las reuniones de estos círculos de control se efectúan en un horario posterior al de la jornada de trabajo.

Círculos de calidad…

Los objetivos de estos círculos de control son:

- Mejorar la calidad,
- Reducir los costos,
- Disminuir tiempos,
- Motivar al auto desarrollo del personal,
- Mejorar el liderazgo y las habilidades de los inspectores y supervisores ,
- Conocer las necesidades del personal,
- Controlar la contaminación,
- Ahorrar energía.

Reingeniería Operativa

Reingeniería Operativa….

- Plantea la optimización de los flujos de trabajo y la productividad de una organización.
- El objetivo de este proceso es satisfacer con éxito a los clientes y sus necesidades. Para lograrlo, es preciso obtener una retroalimentación constante de los rendimientos, los cuales tienen que ser continuos y mayores que los de la competencia.
- La reingeniería de procesos propone formular un plan de acción con el fin de lograr un crecimiento sano y sostenido.

PLAN DE ACCIÓN
Estudio de la capacidad

- La capacidad del sistema de producción define los límites competitivos de la empresa, así como establece la tasa de respuesta de la empresa a un mercado, su estructura de costos, la composición de su personal, y la estrategia general de inventarios.

- Para la Dulcería y Cafetería La Palma esto es:
  - El número de mesas o sillas con que cuenta el local en la actualidad para atender a la clientela.
  - La cantidad de meseros con que cuenta la empresa para atender a la gente que se encuentra dentro del local.
  - El volumen de producto que mantiene la Dulcería en un día determinado para atender los pedidos del cliente

Reingeniería Operativa….

- Dentro de la propuesta de reingeniería planteamos aumentar el espacio físico del local, para solucionar el problema de falta de capacidad e incomodidad que actualmente se tiene.

- Se remodelará el área actual en la planta baja y se aprovechará el área del primer piso que se encuentra en la actualidad desocupada para ampliar el área de atención al público.

- Con la ampliación se relanzará la imagen de La Palma como un sitio amplio, limpio y cómodo que atraiga una mayor clientela.

PLAN DE ACCIÓN
Tiempos Estándares

- Con los tiempos estándares intentamos determinar un nivel aceptable en el cual se deban realizar los procesos internos de la Dulcería, los cuáles afectan el tiempo de servicio al cliente.
- De acuerdo a la investigación del mercado, la demora excesiva en la atención es uno de los puntos que de manera mayoritaria los clientes piden mejorar en la Dulcería y Cafetería La Palma.
- La medición de tiempos demuestra una mala coordinación en la asignación de mesas entre los meseros que atienden, además de desorganización entre las funciones a realizar por cada empleado.

Reingeniería Operativa…

- Como propuesta de reingeniería planteamos un establecimiento claro de las funciones por puesto, definido ya en la sección anterior.

- Adicionalmente reestructuraremos el sistema con que actualmente se reparten la atención de mesas entre meseros con la utilización de un formato de pedido pre-elaborado y asociado a un programa de incentivos entre los empleados.

- Esto agilitará la atención, ya que será claro tanto para el mesero, como para el cocinero y la cajera quien realizará el cobro con el soporte de dicho documento.

Control de Calidad

- La meta es garantizar la calidad de todos los productos y / o servicios ofrecidos por la empresa.
- Se busca garantizar un estricto control de toda la materia prima y producto terminado que sea comprado y elaborado por la empresa basados en parámetros establecidos en un manual de procedimientos.
- El control de todas las maquinarias, utensilios de cocina y de servicio, que esten en buen estado y dentro del periodo de vida útil de los mismos.

Políticas de Higiene y Seguridad.

- Se refiere a un conjunto de normas y procedimientos tendientes a la protección de la integridad física y mental del trabajador, preservándolo de los riesgos de salud inherentes a las tareas del cargo y al ambiente físico donde se ejecutan.

Control de Impacto Ambiental.

- Medidas Preventivas
- Medidas de Mitigación
- Medidas de Seguimiento
- Medidas de Contingencia

Dulcería y Cafetería La Palma

Reingeniería Comercial

Reingeniería Comercial….

- Es por esto que es necesario identificar el mercado meta al cual debemos enfocar todos nuestros esfuerzos empresariales. Para lograrlo, realizaremos una investigación actualizada de mercado, con el apoyo de herramientas como encuestas y otros datos secundarios como estadísticas, lo que nos dará un enfoque claro de quienes son nuestros segmentos clientes, proveedores, competencia, etc.

Investigación Actualizada del mercado

- La investigación de mercado es el instrumento que posibilita a la empresa a conocer el mercado donde va a ofrecer sus productos y servicios, acercarse al mismo para comprenderlo y luego desarrollar su estrategia para satisfacerlo.
- La investigación de mercado permite aproximarnos a la determinación de la demanda esperada y conocer los aspectos cuantitativos y cualitativos de la misma.

Objetivos de la investigación

- Determinar de una manera confiable la demanda que pueda tener nuestro producto, así como las ventas del mismo durante los cinco próximos años de producción.
- Mejorar la calidad del producto y del servicio.
- Establecer estrategias comerciales.

Encuestas

- La generación de información primaria requiere de la elaboración de encuestas o formas que faciliten recopilar la información.

Calculo de la muestra

$$Z\alpha/2\ \sigma\theta = B$$

Donde,

Zα/2= es el valor crítico Z en una distribución normal para un nivel dado de α

σθ= desviación estandar

B= cota para el error de estimación

Para poder calcular el tamaño de la muestra, reemplazamos en la fórmula detallada arriba la σθ quedando la fórmula de la siguiente forma:

$$Z\alpha/2 \sqrt{pq/n} = B$$

Como el dato que nos interesa conocer y que no tenemos es n (tamaño de la muestra) despejamos la fórmula quedando,

$$n= pq\ (Z\alpha/2\ /B)2$$

- Cabe indicar que p y q (probabilidades) tomamos que sean 0.5 cada una, con lo que nos da el valor más alto de n posible.

- Reemplazando los datos que tenemos

  (p y q=0.5; $Z\alpha/2$ =1.96; B=5%) en la fórmula nos da como resultado que 50 personas sería una muestra representativa del mercado, con lo que realizaremos este número de encuestas de manera aleatoria y en los dos formatos que tenemos (Encuesta a los clientes y Encuesta en la calle).

Estudio de la competencia

- **Competidores en el mercado de comidas:**

Son los que venden productos y servicios similares a los de la empresa.

Según los resultados de la investigación de mercado para la Dulcería y Cafetería La Palma es

Estos serían: **California, Saloncito y La Española.**

Con respecto a nuestro principal competidor California, podemos destacar que este busca reestructurarse, mejorando la calidad del servicio y su ambiente.

Competencia…

- **Sustitutos:**

Se entiende por productos sustitutos aquellos que cumplen la misma función para el mismo grupo de compradores, aunque se originen en una tecnología diferente.

Para el caso de la Dulcería y Cafetería La Palma podemos considerar como principal competidor en el campo de productos sustitutos a la Dulcería Bombom´s, la cual tiene un diferente tipo de productos así como estilo de dulces y bocaditos a los de la Dulcería y Cafetería La Palma.

También manejan un diferente nivel de precios y un concepto diferente en cuanto a la atención al cliente.

Gráfico No. 17
Edades de personas encuestadas en el local

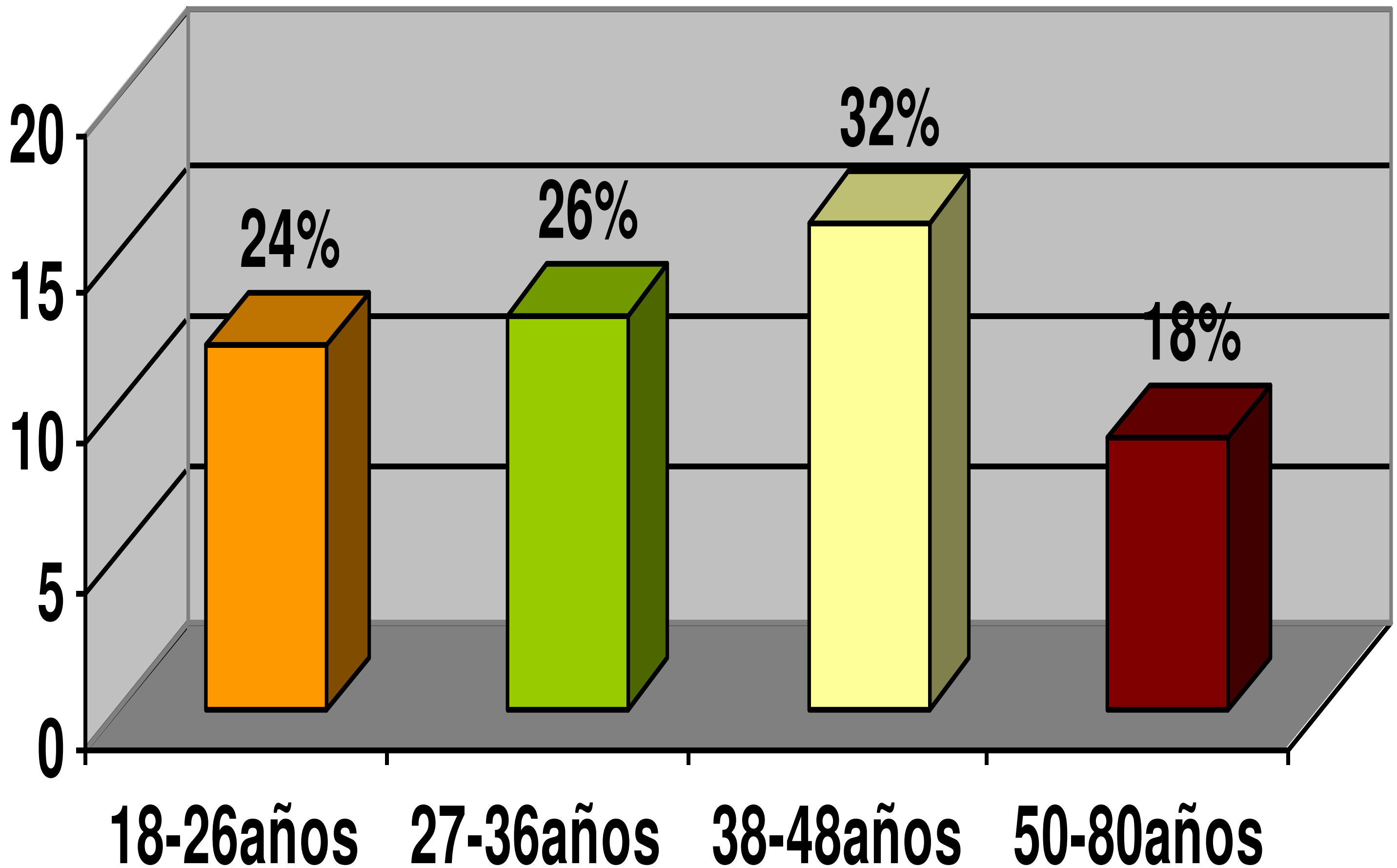


Gráfico No. 20
Factor socioeconómico de los encuestados en el local

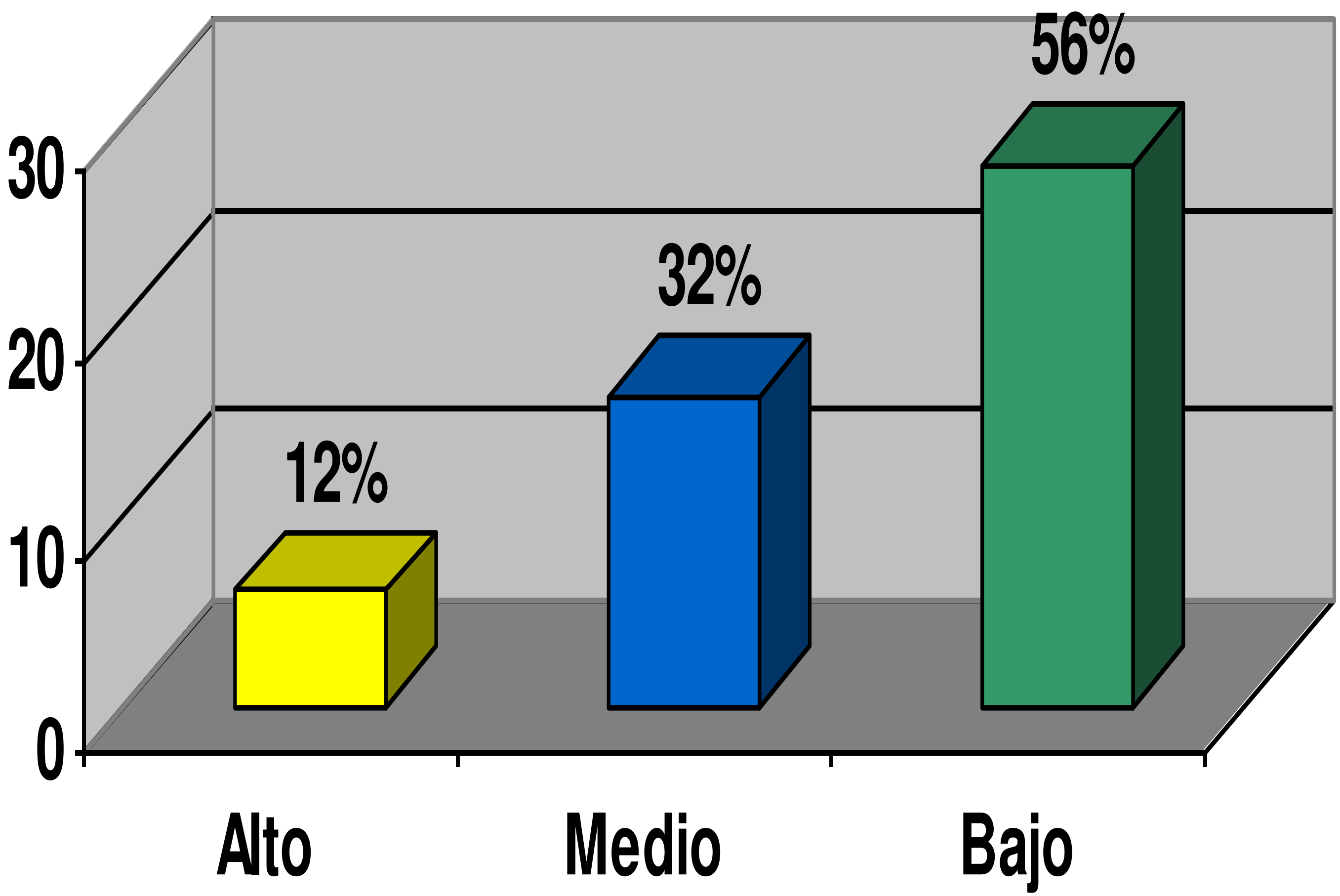
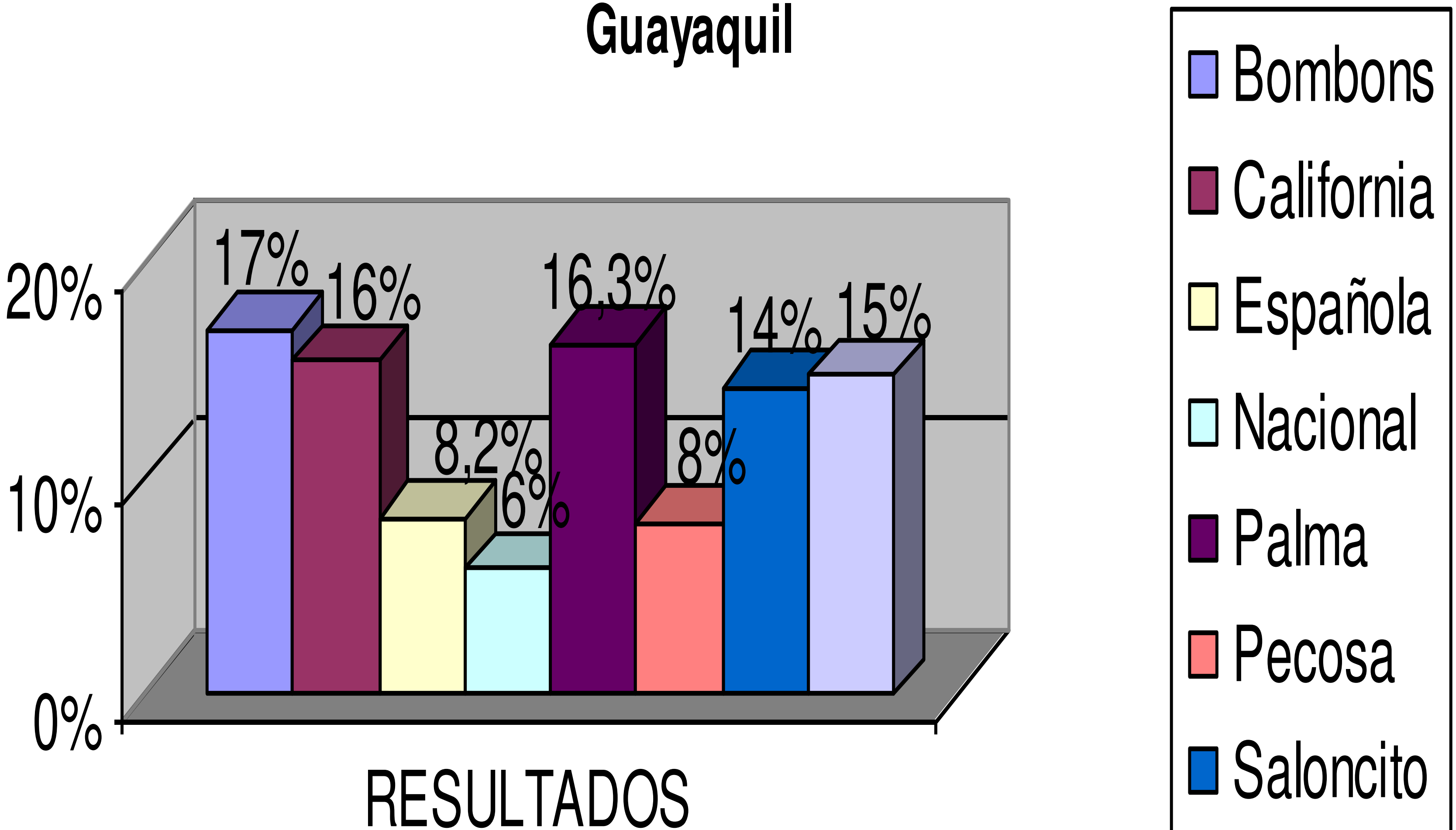
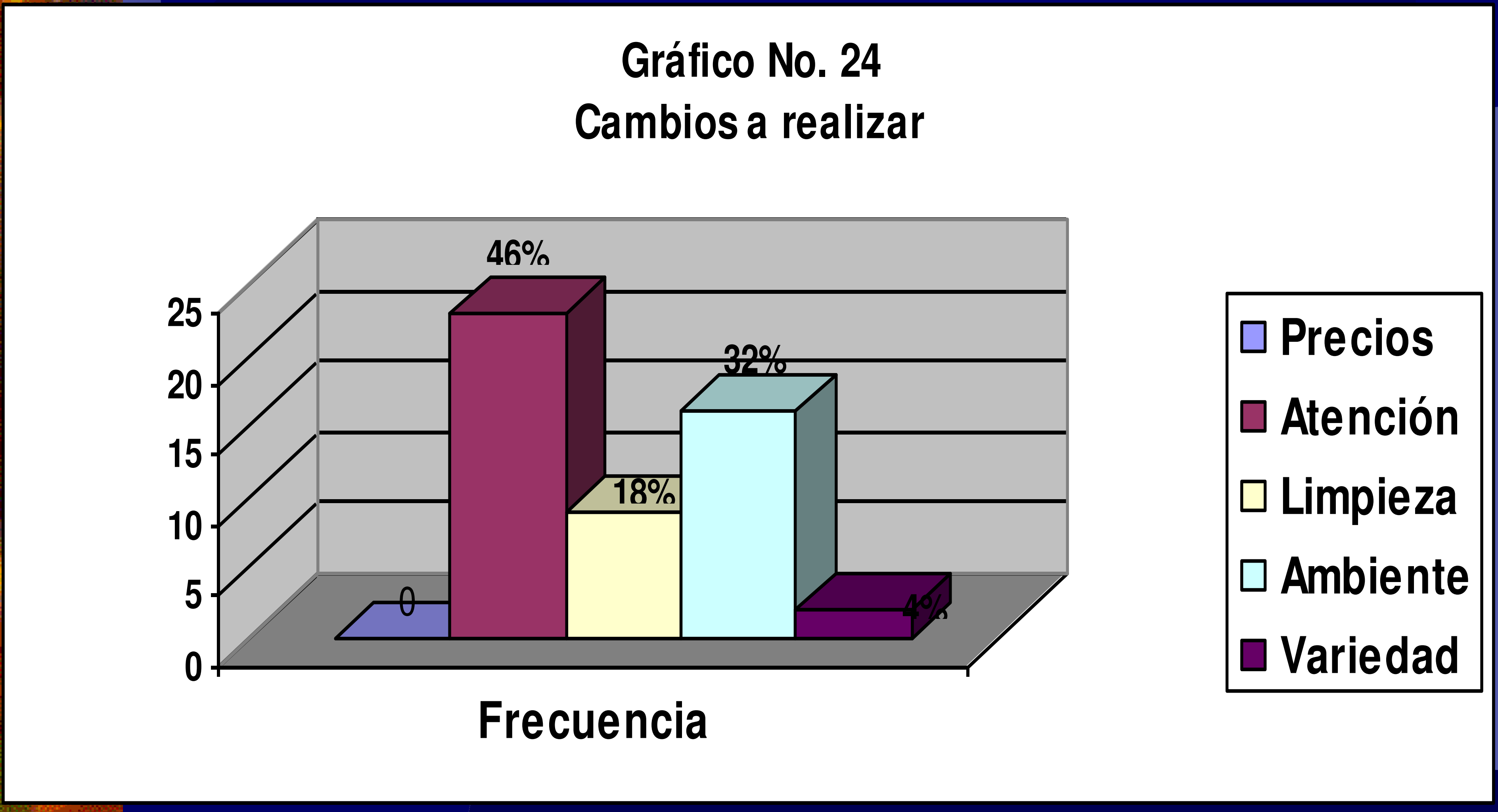


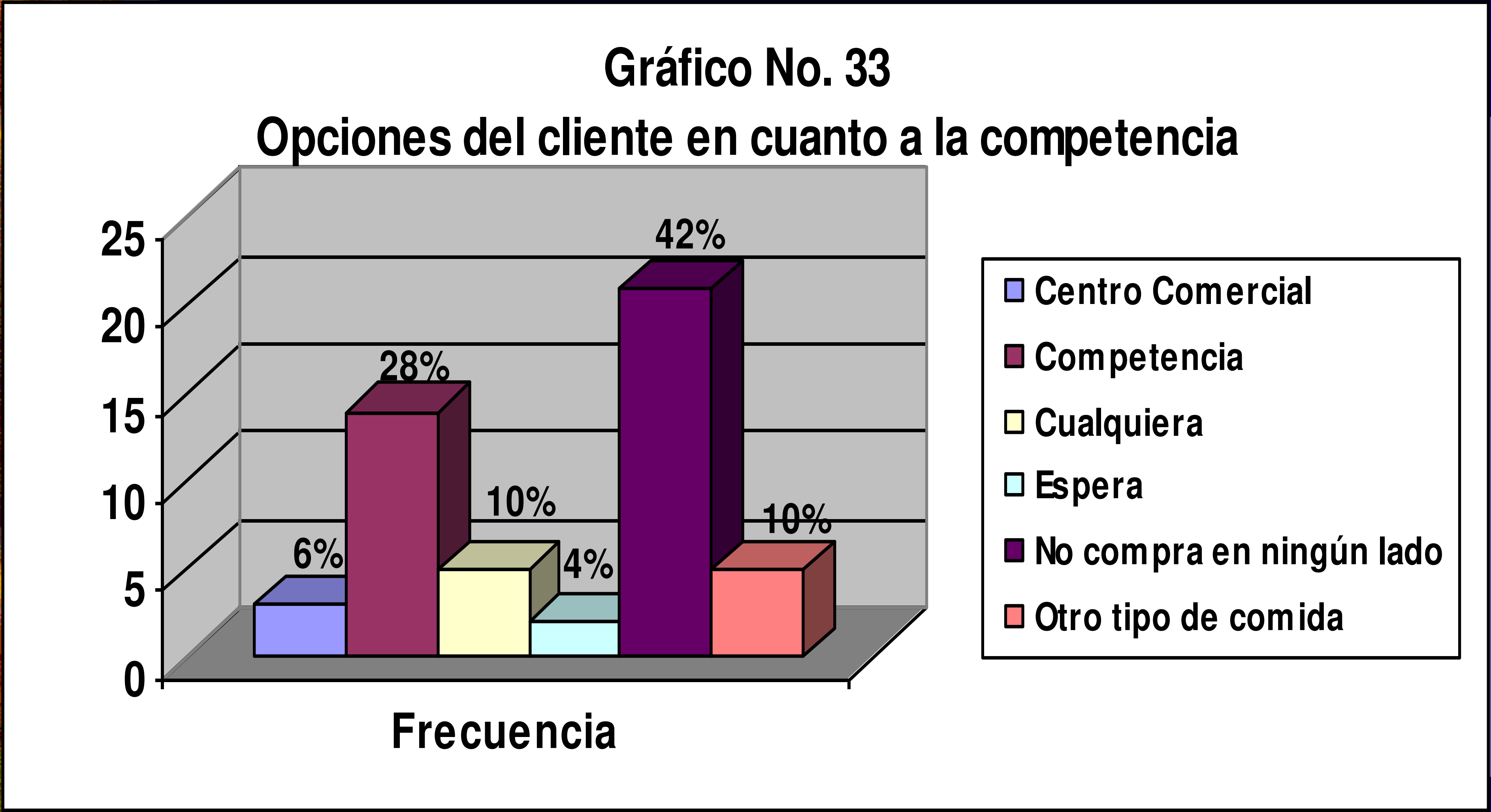
Gráfico No.6
Posicionamiento ponderado de las Dulcerías y Cafeterías en Guayaquil



¿Qué cambio, considera usted el más importante que debería realizarse en la Dulcería y Cafetería La Palma?



Si usted no puede ser atendido en la Dulcería y Cafetería . ¿Cuál seria su otra opción?



Estrategias comerciales

- Mejorar el empaque de los productos para llevar para hacerlo más atractivo.
- Además de exhibir mejor el producto.
- Realizar combos con precios especiales.
- Realizar degustaciones de productos nuevos o muestras de los ya existentes.


Reingeniería Financiera

Análisis financiero

- Se realizó el estado de perdidas y ganancias, tablas de amortización y depreciación, flujo de caja para determinar la rentabilidad del negocio mediante el método del VAN y la TIR.
- Como herramienta complementaria se estimó el costo del capital del negocio tomando como referencia empresas dedicadas a este servicio o servicios relacionados, además de la estimación de la estructura de capital.
- Las proyecciones de flujo de efectivo que se realizaron nos ayudaron a tener una visión mas completa de lo que será la rentabilidad del negocio en 10 años.

Análisis de la estructura del costo

- El principal costo en el que incurre la Dulcería y Cafetería La Palma es el costo de venta que casi en su totalidad corresponde al costo del producto terminado vendido, entiéndase dulces, panes, tortas, pasteles, etc., que compra a su proveedor para ponerlos a la venta.

- El alto nivel de costo y su tendencia a incrementarse año a año es un serio problema al cual se enfrenta actualmente la Dulcería y Cafetería La Palma, por lo que en la siguiente sección estudiaremos la alternativa más viable para lograr reducirlo a un nivel manejable y poder mantenerlo a lo largo del tiempo.

Evaluamos inicialmente dos opciones básicas para corregir el problema que enfrentan en la actualidad:

- Aumentar el nivel de precios al público que maneja la Dulcería y Cafetería La Palma en un porcentaje que logre aumentar el margen de contribución a niveles entre 50% y 55% o,
- Buscar llegar a un acuerdo de precios con el proveedor actual del producto terminado que signifique una reducción del costo de venta entre un 15% y 20%.

Podemos decir que básicamente existen a la fecha 3 grandes proveedores para la Dulcería y Cafetería La Palma:

- Industria Dulcera que es la empresa que suministra como producto terminado la gran parte de todo el volumen que comercializa la Dulcería, esto es dulces, panes, pasteles, tortas, y helados. **77.83%**
- Gladis Cisneros o Luis Bonilla, como personas naturales, se encargan de suministrar leche y queso. **10.02%**
- Juan Auquilla o Guillermo Jiménez O. quienes son las personas que suministran frutas. **8.94%**

Ventas proyectadas

Puntos de equilibrio y ventas proyectadas

DULCERIA Y CAFETERIA LA PALMA									
Comparativo Pto de equilibrio proyectado vs. Vtas proyectadas									
expresado en unidades									
	PRECIO	AÑO 2003	AÑO 2004	AÑO 2005	AÑO 2006	AÑO 2007	AÑO 2008	AÑO 2009	AÑO 2010
	PROMEDIO	EN UNIDS	EN UNIDS	EN UNIDS	EN UNIDS	EN UNIDS	EN UNIDS	EN UNIDS	EN UNIDS
VENTAS PROYECTADAS POR AÑO	0,34	611.809	795.352	851.027	910.599	1.029.950	1.102.047	1.179.190	1.261.733
PTO DE EQUILIBRIO PROYECTADO POR AÑO		-	631.258	655.353	680.412	706.474	733.577	735.408	764.723
			26%	30%	34%	46%	50%	60%	65%

Costo de capital

Estados de pérdidas y ganancias proyectados

Flujos de caja proyectado

Flujo de Efectivo Proyectado para los próximos 5 años Expresado en Dólares Dulcería y Cafetería La Palma	
Período	**Flujo de Efectivo General**
2004	143 USD
2005	11,942 USD
2006	15,175 USD
2007	18,660 USD
2008	22,410 USD
2009	42,454 USD
2010	47,868 USD

VAN, TIR ESCENARIOS

Dulcería y Cafetería La Palma			
	ESCENARIOS		
	PESIMISTA	NORMAL	OPTIMISTA
Cr. En ventas	17%	23%	30%
VAN	4,587.00	27,082.00	53,327.00
TIR	13.82%	21.13%	29.35%

Financiamiento de la Reingeniería

A continuación detallamos cuales serían las condiciones que se pactarían y la forma de pago:

- Monto del préstamo $60,000.00
- Tiempo de pago 60 meses
- Tasa de interés 15.32%
- Pagos mensuales 1,437.51

Bajo estas condiciones nos garantizamos cubrir la deuda con normalidad durante los siguientes 5 años no afectando dichos pagos los flujos de caja futuros y por ende el VAN y la TIR.

CONCLUSIONES:

- Si bien es cierto que la aplicación de la reingeniería aumenta algunos costos, obtendremos un aumento mayor y significativo en los beneficios con su aplicación, ya que al ser desarrollada bajo diferentes escenarios, se logra tener resultados positivos en variables financieras de decisión como el TIR o VAN.

- Gracias al trabajo de reingeniería se logró identificar y clasificar mejor la competencia actual que tiene la Dulcería y Cafetería La Palma, así como estimar de mejor forma el mercado potencial de la empresa. Se pudo establecer que la Dulcería y Cafetería La Palma actualmente esta en desventaja vs. la competencia en aspectos tecnológicos, imagen, publicidad y atención al cliente, a pesar que tiene mejores precios y mayor variedad de productos.

- Se pudo observar que no existe la debida valoración del personal que labora en la Dulcería y Cafetería La Palma en cuanto a sus opiniones y / o sugerencias, siendo así este uno de los mayores puntos que desmotivan al mismo y causan la falta de compromiso del personal con su trabajo.

RECOMENDACIONES:

- La Dulcería y Cafetería La Palma deberá aprovechar el análisis intenso que se ha realizado en cada área de su empresa, con el fin de mejorar los procesos operativos, la calidad, reducir costos que permitan obtener mayores ingresos por la eficiencia, excelencia y rapidez de sus servicios.
- Es importante que la empresa promueva su imagen para ser fácilmente reconocidos en el mercado de venta de alimentos y bebidas. El primer paso a seguir dentro de esta reingeniería debe ser el Posicionamiento de la empresa, basado en una diferenciación pronunciada como la cafetería más tradicional en Guayaquil así como en términos de atención al cliente, calidad de servicio y precio que genere un valor agregado al consumidor.
- Es necesario establecer, como en toda reingeniería, controles continuos que aseguren la consecución de los objetivos planteados, y a su vez tener la retroalimentación necesaria para poder tomar medidas correctivas oportunas si es que los resultados esperados no se cumplen.