TEMA: *REINGENIERIA ADMINISTRATIVA, OPERATIVA Y COMERCIAL DEL ALMACEN DE ELECTRODOMESTICOS JUAN JOSE AGUIRRE AGUIVISA S.A.*

AUTORES: [1] Erika Nieto Mosquera [2]Belén Serrano Peña [3]Msc. Ciceron Tacle Vera

[1] Ingeniera Comercial y Empresarial con especialización en Finanzas 2004
[2] Ingeniera Comercial y Empresarial con especialización en Finanzas 2004
[3]Director de Tesis. Master en Marketing en el Tecnológico de Monterrey 1999, Master en Marketing Universidad Católica de Guayaquil1998, Master en Administración de Empresas American Bacon College 1989, Postgrado de Economía en el INCAE 1990, Profesor de la Escuela Superior Politécnica desde 1995

RESUMEN
La imagen que tenia el almacén Juan José Aguirre en años anteriores desapareció de la mente del consumidor y las personas en la ciudad de Guayaquil piensan que ya no existe. Actualmente no se realiza ningún tipo de esfuerzo para recuperar la imagen que un día tuvo el almacén, motivo por el cual decidimos tomar como nuestro tema de tesis la Reingeniería total en el manejo del negocio de dicha institución. Con la reingeniería administrativa buscamos mejorar y cambiar los aspectos que tienen que ver con el manejo del negocio, como los diferentes procesos que se realizan entre estos las ventas al por mayor, ventas a crédito y actividades de diferentes áreas de la empresa como contabilidad, caja, facturación, bodega. La reingeniería comercial radica en diferentes estudios realizados para analizar la situación actual del mercado de electrodomésticos y desarrollar diferentes estrategias comerciales con el firme propósito de lograr incrementar las ventas del almacén consiguiendo con esto un incremento de los ingresos. En la reingeniería financiera se plantean diferentes estrategias, estructuras y formas de administrar los ingresos y egresos que se generarán con la aplicación de las demás reingenierías, así también el financiamiento necesario para poder cumplir este proyecto.

INTRODUCCION
En décadas pasadas el Almacén de Electrodomésticos "Juan José Aguirre" era muy reconocido en la ciudad de Guayaquil, habiendo estado posesionado como uno de los mejores del mercado. Con el fallecimiento de su fundador se presentaron diferentes problemas entre los herederos del mismo, eran 4 hijos los que se disputaron la herencia, originando debilidad en los almacenes y después de cierto tiempo estos almacenes cerraron sus puertas al publico. Años después con la iniciativa de uno de sus herederos uno de los 3 almacenes anteriormente existentes reinicio sus funcionamiento, el cual es el que está ubicado actualmente en Rumichaca y 9 de Octubre. En el lapso de tiempo en que los almacenes desaparecieron del mercado, la competencia se incrementó, apareciendo una gran cantidad de nuevos almacenes e importadoras ubicadas en la bahía de la ciudad que se fueron posicionando en el mercado durante dicho periodo. La imagen que Juan José Aguirre había ganado en años anteriores desapareció de la mente del consumidor tanto así que actualmente las personas en la ciudad de Guayaquil piensan que ya no existe, pero recuerdan que en tiempos pasados existió.

CONTENIDO

COSTOS DE LA EMPRESA.

<u>COSTO DE LOS PRODUCTOS</u>
Este se encuentra en un promedio del 72% con respecto a las ventas dejando al almacén con un margen bruto pequeño y con el cual no le alcanza a cubrir los gastos administrativos, de ventas y financieros. Por ser este costo elevado también ocasiona que los precios que el almacén ofrece a sus clientes no sean competitivos.

GASTOS ADMINISTRATIVOS

Estos gastos representan mas de un 30% de las ventas, son los gastos mas significativos en los que incurre el almacén, de los que observamos que son exagerados son los incurridos en teléfono, lunch para la gerencia, útiles de oficina.

GASTOS DE VENTAS.

El almacén no utilizan ningún tipo de estrategias de marketing, por lo que no incurre en ningún gasto en publicidad, promociones, descuentos para incentivar el aumento de las ventas, es por esto que estos gastos son mínimos y apenas representan un 5 % con respecto a las ventas.

GASTOS FINANCIEROS

Estos gastos en el 2000 fueron bastantes significativos , esto se debe a que por su falta de capital incurrían en mas prestamos y actividades de Factoring, pero poco a poco fueron pagando deudas y con esto lograron disminuir su falta de capital por lo que incurrían en menos prestamos y sus gastos financieros en los siguientes años fueron menores. Se redujeron de un 15% a un 5 y 8%.

ANALISIS DE PRECIOS DE LOS PROVEEDORES

J. J. Aguirre por la falta de capital no puede realizar grandes pedidos a sus diversos proveedores y solo compra para cubrir la demanda existente en un corto periodo de tiempo, venderlos y esperar a recuperar capital suficiente para poder realizar otro pedido igual.

J. J. Aguirre es un cliente poco atractivo por su volumen de compra para los proveedores, por esto no le ofrecen precios que le permitan tener una mayor ganancia y ofrecer precios competitivos.

PROBLEMAS EN LA SITUACION ACTUAL DE LA EMPRESA

- Infraestructura en mal estado
- Resistencia al cambio
- Lenta rotación de c x c
- Alto apalancamiento
- Lenta rotación de cuentas por cobrar.
- Iliquidez
- Almacén desabastecido de artículos
- Falta de capacitación al personal
- Imagen corporativa desmejorada
- Costo de los productos elevados
- Altos gastos administrativos y financieros
- Gastos administrativos altos
- Perchas y vitrinas antiguas y empolvadas
- Paredes un poco sucias
- Falta de publicidad y decoración atractiva hacia el cliente.
- Vendedores sin capacitación efectiva para mejorar su productividad.
- Falta de un paquete de incentivos para la motivación de los vendedores
- Baja utilidad bruta: costo de los productos elevados
- Los gastos del almacén representan una mayor cantidad que los ingresos del almacén por ventas
- No utilizan un plan de marketing ni estrategias de marketing para incentivar las ventas
- Perdidas considerables en los últimos años
- Ventas al contado son insignificantes con respecto a las ventas totales.
- El almacén se encuentra altamente apalancado.
- Falta de un plan de Visual Merchandising y Benchmarking para mejorar las funciones del departamento de ventas.
- No existe un software eficiente que contabilice en el mismo momento en que se realiza la venta de un artículo, la disminución en el inventario
- No tienen departamento legal
- La aprobación del crédito se da en un tiempo de 5 días laborables, el cual es poco competitivo.

- Los cobros de los pagos de los clientes son a domicilio, esto aumenta los gastos de cobranza.

HERRAMIENTAS PARA LA REINGENIERIA

- Plan de benchmarking
- Investigación de mercado
- Sistema de información

REINGENIERIA ADMINISTRATIVA

Misión

Ofrecer electrodomésticos de calidad para mejorar el nivel de vida de los consumidores, brindando un excelente servicio y así incrementar y garantizar los niveles de satisfacción de los clientes.

Visión

Acaparar una mayor parte del mercado de electrodomésticos en la ciudad de Guayaquil y posteriormente en otras ciudades del Ecuador, ofreciendo a nuestros clientes productos de calidad acompañados de la excelencia en el servicio, y así llegar a ser líder del mercado.

Objetivos

- Optimizar el proceso de compra al contado y a crédito.
- Mejorar el proceso de facturación y entrega de mercadería.
- Reducir Gastos Administrativos
- Ofrecer excelencia en el servicio al cliente
- Eliminar imagen negativa del almacén en la mente de los consumidores

Principios y Valores

- Reingeniería requiere un cambio en toda la cultura de la compañía.
- Entorno cultural es ingrediente principal para brindar valor al cliente.
- Establecer entorno cultural en el almacén basado en un conjunto de principios, valores y objetivos corporativos.
- Valores definidos en documento llamado "Camino a la Excelencia" (confianza, respeto, trabajo en equipo, innovación, resultados, crecimiento).

Delegación de funciones

- Cambiar Unidades de Trabajo de departamentos funcionales a equipos de proceso.
- Cambiar el papel del trabajador de controlado a facultado.
- Enfoque de medidas de desempeño se desplaza de actividad a resultados.
- Cambiar la preparación de entrenamiento a educación.
- Cambiar la estructura jerárquica lo mas plana posible.

Fases en la Aplicación de la Reingeniería de Procesos

Fase I: Identificación de Procesos y Problemas en el área administrativa:

- Demora en el Proceso de compra al Contado
- Demora en el Proceso de Compra a Crédito
- Demora en proceso de cobros al mayoreo
- Excesivos Gastos Administrativos
- Imagen Negativa del Punto de Venta

Fase II: Definición de los Procesos y Problemas utilizando Herramientas Estadísticas

Mapeo de los Procesos

- Factor de Productividad
- Diagramas de Pareto
- Diagramas de Causa Efecto.

Fase III: Formación de Equipos de Trabajo

- Obtener ideas para el cambio y mejora en los procesos para llevar a cabo la reingeniería.
- Cada persona tiene su perspectiva, extraer las mejores ideas, agrupándolas se consiga mejora en el almacén.

- Miembros participantes:
  * Gerente Administrativo Financiero
  * Jefe de Crédito y Cobranzas
  * Contadora
  * Recaudador
  * Cajera
  * Facturadora
  * Bodeguero

Fase IV: Reingeniería de Procesos: combinación rediseño sistemático y hoja en blanco

- Proceso de Compra al Contado
- Proceso de compra a Crédito de Clientes particulares
  Proceso de compra a Crédito de Clientes Institucionales
- Proceso de cobro de las ventas al mayoreo
  Excesivos Gastos Administrativos
  Imagen Negativa en el punto de venta

<u>REINGENIERIA COMERCIAL</u>

Estudio de la Competencia

- *Análisis por factores de los almacenes*

Mejores Precios: La Ganga y Créditos Económicos
Mejores Plazos: Créditos Económicos
Mejores monto de cuotas: Créditos Económicos
Mejores tiempo de entrega: Créditos Económicos
Mejores requisitos de Crédito: Créditos Económicos y
Almacenes Japón.

- *Análisis por almacén de los factores importantes*

La Ganga: precios
Comandato: precios, plazos y tiempos de entrega
Jaher: tiempo de entrega
Orve Hogar: plazos y tiempo de entrega
Almacenes Japón: requisitos de crédito

Estrategias Comerciales

Actividades orientadas al cliente: concepto 40/40/20
1) Merchandising Visual: área de ventas y no ventas
2) Herramientas de Comercialización
   Herramienta 1: Comisiones de vendedores
   Herramienta 2: Bonificaciones a vendedores
   Herramienta 3: Capacitación del personal
   Herramienta 4: Política de Proveedores
3. Estrategias para mejorar el servicio al cliente
Estrategia 1: Mejorar la atención brindada por los vendedores
Estrategia 2: Brindar información adecuada de los artículos comercializados
Estrategia 3: Optimiza el tiempo de entrega de los productos
4. Políticas de Venta
Servicio Post Venta: Mantenimiento a través de los talleres autorizados
Política de Crédito: Plazos: hasta 12 meses, cuota Inicial: 30% del valor de Contado del artículo, tasa de Interés para el crédito: nos ubicaremos igual al promedio del mercado.

Las 4 Variantes del Mercado

Producto: variedad de marcas y de artículos que serán comercializados por el almacén.
Precio: diferentes precios de cada artículo que se venderán tanto de las marcas de las marcas que se han comercializado como las nuevas que serán comercializadas.

Distribución: Punto de Venta.- en el centro de la ciudad de Guayaquil; Ventas al por mayor.- vendedores a provincia (UEN: vaca de efectivo).
Comunicación: Publicidad.- recordativa e informativa; Promoción.- Descuento en los precios, Obsequios, Combos de productos.

Estrategias de Compromiso del Área Comercial.- son dos principales:

Estrategias de Compromiso del Área Comercial con los Clientes: se basa principalmente en satisfacer por completo al cliente al realizar su compra y este retribuye el valor recibido y agregar valor a los productos ofrecidos.
Estrategias de Compromiso del Área Comercial con los Proveedores: se basan en Concretar relaciones cercanas y perdurables con los proveedores de modo que se puedan brindar mejores productos a los clientes y con un mayor valor, se han logrado dos estrategias de compromiso con respecto a los proveedores: con respecto a precios con lo que se disminuye el costo de ventas y con respecto a la publicidad y merchandising visual mediante un contrato de cooperación con los proveedores que se trabajará, de modo que aumenten las ventas.

REINGENIERIA FINANCIERA

En esta se han realizado diferentes proyecciones de estados financieros así como de diferentes cuentas para poder realizar estos, así como es la recuperación de cartera que se tendrá de acuerdo a las ventas realzadas.
De acuerdo a la aplicación de la reingeniería se espera que anualmente las ventas aumenten en un 6%

Proyección de Ventas

VENTAS
ANO 2005

RUBROS	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEPT	OCT	NOV	DIC	TOTAL
Vtas Contado	724,97	979,67	1348,30	682,70	1914,96	648,28	749,53	867,30	1488,21	1203,87	978,85	2023,84	13610,48
Devol.	1,16	1,57	2,16	1,09	3,06	1,04	1,20	1,39	2,38	1,93	1,57	3,24	21,78
Vtas Crédito	26063,81	27455,56	24280,88	37540,67	118598,74	39571,77	49419,82	43076,65	63687,00	77763,07	79636,05	164847,37	751941,39
Devol.	1579,47	1663,81	1471,42	2274,96	7187,08	2398,05	2994,84	2610,45	3859,43	4712,44	4825,94	9989,75	45567,65
Total Vtas.	25208,15	26769,86	24155,59	35947,31	113323,55	37820,97	47173,31	41332,12	61313,39	74252,58	75787,39	156878,22	719962,44

VENTAS
AÑO 2006

RUBROS	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEPT	OCT	NOV	DIC	TOTAL
Vtas Contado	768,47	1038,45	1429,19	723,66	2029,86	687,18	794,51	919,34	1577,50	1276,11	1037,58	2145,27	14427,11
Devol.	1,23	1,66	2,29	1,16	3,25	1,10	1,27	1,47	2,52	2,04	1,66	3,43	23,08
Vtas Crédito	27627,64	29102,90	25737,73	39793,11	125714,67	41946,08	52385,00	45661,25	67508,22	82428,86	84414,21	174738,21	797057,87
Devol.	1674,23	1763,64	1559,71	2411,46	7618,31	2541,93	3174,53	2767,07	4091,00	4995,19	5115,50	10589,14	48301,71
Total Vtas.	26720,64	28376,05	25604,93	38104,15	120122,97	40090,23	50003,71	43812,05	64992,20	78707,73	80334,63	166290,91	763160,19

VENTAS
ANO 2007

RUBROS	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEPT	OCT	NOV	DIC	TOTAL
Vtas Contado	814,58	1100,76	1514,94	767,08	2151,65	728,41	842,18	974,50	1672,15	1352,67	1099,83	2273,98	15292,73
Devol.	1,30	1,76	2,42	1,23	3,44	1,17	1,35	1,56	2,68	2,16	1,76	3,64	24,47
Vtas Crédito	29285,30	30849,07	27281,99	42180,69	133257,55	44462,85	55528,10	48400,93	71558,71	87374,59	89479,07	185222,50	844881,35
Devol.	1774,688955	1869,4538	1653,28876	2556,1501	8075,4073	2694,448	3365,0031	2933,0961	4336,4579	5294,90002	5422,4315	11224,4836	51199,81
Total Vtas.	28323,88	30078,61	27141,22	40390,40	127330,35	42495,64	53003,93	46440,77	68891,73	83430,20	85154,71	176268,36	808949,80

VENTAS													
AÑO 2008													
RUBROS	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEPT	OCT	NOV	DIC	TOTAL
Vtas Contado	863,45	1166,80	1605,84	813,11	2280,75	772,11	892,71	1032,97	1772,48	1433,83	1165,82	2410,42	16210,30
Devol.	1,38	1,87	2,57	1,30	3,65	1,24	1,43	1,65	2,84	2,29	1,87	3,86	25,94
Vtas Crédito	31042,41	32700,02	28918,91	44711,54	141253,00	47130,62	58859,79	51304,98	75852,23	92617,06	94847,81	196335,85	895574,23
Devol.	1881,17	1981,62	1752,49	2709,52	8559,93	2856,12	3566,90	3109,08	4596,65	5612,59	5747,78	11897,95	54271,7981
Total Vtas.	30023,31	31883,33	28769,70	42813,82	134970,17	45045,38	56184,17	49227,22	73025,23	88436,01	90263,99	186844,47	857486,79

Flujos de Caja Anuales Proyectados

	AÑOS				
RUBROS	2004	2005	2006	2007	2008
INGRESOS					
Saldo Inicial	51424,49	153333,28	201185,91	321268,31	421385,63
Cartera Contado	12840,08	13610,48	14427,11	15292,73	16210,30
Cartera	619052,88	820958,57	775953,10	822510,29	871860,90
Cartera otras CXC	2779,01	1449,67	1000,00	1000,00	0,00
Otros Ing	16883,68	21093,75	26367,19	32958,98	41198,73
TOTAL INGRESOS	702980,13	1010445,75	1018933,30	1193030,32	1350655,56
EGRESOS					
NOMINA					
Sueldos,Comp,otros	55654,50	55102,95	59137,51	60320,26	61526,66
Beneficios Sociales	6394,27	6480,71	7047,29	7141,91	7238,42
Comis. y bonf.	15037,00	15939,22	17707,06	18769,49	19895,66
Aporte al IESS	6301,18	6301,18	6897,80	7035,76	7176,47
Fondo de Reserva	4321,80	4321,80	4731,00	4825,62	4922,13
IECE-SECAP	518,62	528,99	567,72	579,07	590,66
Sobretiempos	544,00	544,00	688,00	688,00	688,00
GASTOS GENERALES					
Luz	5243,70	5243,70	5243,70	5243,70	5243,70
Telefono	3348,02	3348,02	2795,18	2795,18	3348,02
Agua	299,22	299,22	299,22	299,22	299,22
Arriendo	12000,00	15000,00	18750,00	23437,50	29296,88
Manten Varios	4798,49	2798,49	2798,49	2798,49	2798,49
Movilizacion	6208,10	6208,10	3235,97	6208,10	6208,10
Fletes (mercaderia)	2880,00	3052,80	3235,97	3430,13	3635,93
Internet	516,00	516,00	516,00	516,00	516,00
Hospedaje (Vtas)	2400,00	2544,00	2696,64	2858,44	3029,94
Gastos viaticos cob	54,68	54,68	54,72	54,72	54,72
Guardiania	243,24	243,24	243,24	243,18	243,24
Uniformes	610,00	610,00	610,00	610,00	610,00
Servicios Prestados	3600,00	3816,00	4044,96	4287,66	4544,92
Utilies de Oficina	1440,70	1440,70	1440,72	1440,72	1440,72
Utiles de limpieza	214,46	214,44	214,44	214,44	214,44
PRESTAMOS BANCARIOS					
Banco Bolivariano	21477,78	0,00	0,00	0,00	0,00
Reestructuracion Prest. Banc	0,00	56093,75	50843,75	45593,75	40343,75
IMPUESTOS POR PAGAR					
Ret en la fuente	4256,27	4319,77	4868,91	5161,04	5470,71
Iva Pagado	-62385,37	-60117,26	-63724,29	-71600,62	-71600,62
Iva por pagar	23725,87	31748,97	33653,91	35673,14	37813,53
INTERESES POR PAGAR					
Int. Pres L Plazo	21000,00				
PAGOS A PROVEEDORES					
La Ganga	126086,97	208287,47	164691,32	174572,80	205203,77
CXP Ganga 3 m.	0,00		0,00	0,00	0,00
Int. Mora 3 m.	0,00	2826,74	0,00	0,00	0,00
Marcimex	133978,72	154133,90	153731,53	161978,22	189937,86
CXP Marcimex 1m	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Int. Mora 1 mes.	0,00	129,19	0,00	0,00	0,00
Rossy Fashion	78424,43	95503,45	120590,44	107307,67	113746,13
CXP Rossy 2m	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Int Mora 2 m.	0	104,95	0,00	0,00	0,00
Mabe Ecuador	66271,88	80704,36	110461,84	90679,42	96120,18
CXP Mabe 2m	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
In por mora 2 m	127,74	424,86	0,00	0,00	0,00
OTROS EGRESOS					
Sist de inform	1000,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Cent. telefonica	1000,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Publicidad	50022,91	47780,20	46961,99	46515,71	46474,04
Merchandising	1680,00	1780,80	1887,65	2000,91	2120,93
Asesoramiento Reing	3750,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Monitoreo Reing.	4500,00	0,00	0,00	0,00	0,00
TOTAL EGRESOS	607545,17	758329,39	766922,68	751679,62	829152,62
TOTAL ING - EGRE	95434,96	252116,36	252010,63	441350,70	521502,94

Puntos de equilibrio Proyectados

PUNTOS DE EQUILIBRIO PROYECTADOS			
AÑO	C. FIJOS	R. CONT	P. EQUIL.
2004	206318,87	0,3456	596987,46
2005	196697,54	0,3456	569147,97
2006	197292,44	0,3456	570869,34
2007	198366,88	0,3456	573978,23
2008	201240,94	0,3456	582294,38

Estados de Resultado Proyectados

RUBROS	AÑOS				
	2004	**2005**	**2006**	**2007**	**2008**
Ventas a Crédito (princ)	709378,67	751941,39	844881,35	895574,23	949308,68
Devolucion de vtas cred.	42988,35	45567,65	51199,81	54271,80	57528,11
Costo de venta crédito	464209,58	492062,16	552881,04	586053,90	588571,38
Utilidad en ventas a crédito	202180,74	214311,58	240800,50	255248,53	303209,19
Ventas al Contado	12840,07	13610,48	15292,73	16210,30	17182,92
Devolucion Vtas Cont.	20,54	21,78	24,47	25,94	27,49
Costo de Venta Contado	8402,40	8906,55	10007,40	10607,84	11244,31
Utilidad en Ventas Contado	4417,13	4682,15	5260,87	5576,52	5911,11
Gastos de Ventas	-126958,12	-119261,28	-128632,32	-132081,14	-136157,77
Gastos Administrativos	-101621,77	-102908,83	-108543,61	-114612,86	-122045,55
Gastos Financieros					
Intereses					
Banco Bolivariano	1477,48	0,00	0,00	0,00	0,00
Intereses por mora	121,93	3485,73	0,00	0,00	0,00
Banco Machala (Reest)	21000,00	18593,75	13343,75	8093,75	2843,75
	-22599,41	-22079,48	-13343,75	-8093,75	-2843,75
Resultado No Operacional	-44581,43	-25255,85	-4458,32	6037,30	48073,24
Ingresos no operacionales					
Otros Ingresos					
Arriendo Bodega	16875,00	21093,75	26367,19	32958,98	41198,73
	16875,00	21093,75	26367,19	32958,98	41198,73
Egresos no operacionales					
	-315,12	-315,12	-315,12	-315,12	-315,12
Utilidad no operacional					
Utilidad antes de Impuestos	**-28021,55**	**-4477,22**	**21593,75**	**38681,16**	**88956,85**
Deducciones					
15% part trabajadores			-3239,06	-5802,17	-13343,53
Impuesto a la renta(21.25%)			-4588,67	-8219,75	-18903,33
Utilidad del ejercicio	**-28021,55**	**-4477,22**	**13766,01**	**24659,24**	**56709,99**

Valor Actual Neto

	INVERSION INICIAL:	-128036,84			
	FLUJOS ANUALES				
	AÑOS				
	2004	2005	2006	2007	2008
	t=1	t=2	t=3	t=4	t=5
INGRESOS	651555,65	857112,47	817747,40	871762,00	929269,93
EGRESOS	607545,17	758329,39	766922,68	751679,62	829152,62
FLUJOS NETOS	44010,47	98783,08	50824,72	120082,38	100117,31
	VAN(18%) =	$ 116.837,49			

Tasa Interna de Retorno

T	AÑOS	FLUJOS
t=0		-128036,84
t=1	2004	44010,47
t=2	2005	98783,08
t=3	2006	50824,72
t=4	2007	120082,38
t=5	2008	100117,31
	TIR =	**48,71%**

Análisis de Sensibilidad

Se realiza este análisis con 3 escenarios diferentes, viendo su efecto en los flujos de efectivo, VAN y TIR, estos escenarios son:

- Los ingresos disminuyen 5% y los egresos aumentan 5%
- Los ingresos disminuyen 10% y los egresos aumentan 10%
- Los ingresos disminuyen 20% y los egresos aumentan 20%

De acuerdo a estos escenarios se puede decir que con el paso de los años y si la aplicación de la reingeniería se maneja de la forma en que se la plantea en el presente proyecto además de manejar un mejoramiento continuo en el área comercial y en las demás relacionadas con la actividad del almacén logrando siempre que por lo menos se cumpla el criterio conservador de las proyecciones realizadas en esta reingeniería se podrá soportar significantes aumentos en los egresos e incluso disminuciones en los egresos manteniendo por lo menos un nivel tabla de flujos de efectivo.

Razones Financieras

Se obtuvieron las razones tanto de liquidez, apalancamiento, cobertura y rotación de activos demostrando con estas que gracias a la reingeniería la situación de la empresa mejorará en los siguientes años de funcionamiento.

FINANCIAMIENTO DE LA REINGENIERIA

Costos e Inversión

Costos del Merchandising visual = $ 4488
Área de no ventas = $ 1572
Área de Ventas = $ 2736
Otros Gastos (sistema, central, etc.) = $ 5782 .41
TOTAL COSTOS = $10270.41
Inversión en Marcas Conocidas = $ 41279.66
Inversión en Marcas Nuevas = $ 5978.49
TOTAL INVERSION = $ 47258.15

TOTAL COSTOS E INVERSION = $ 56528.56

Formas y Estructura de Financiamiento

* Sistema de Información: entrada = $500 (flujo Dic/03) y 2 meses de $500 c/u)
* Computadoras: la primera en el 2004 y la segunda en el 2006.
* Pintura del almacén: con el flujo de efectivo del 2003
* Central telefónica: entrada $1000 (flujo de Dic/03), y 2 pagos iguales de $ 500
* Merchandising Visual: área de venta $1572(flujo Dic/03), $2736 (50% proveedores y 50% por el almacén)

Saldo del Flujo de Efectivo a Diciembre del 2003 = $ 40011.31

Sistema = $ 500
Pintura (no ventas) = $ 1000
Central Telefónica = $ 1000
Merchandising visual (no ventas y 50% ventas) = $ 2940
Total de Gastos a se cubiertos con el flujo / efectivo = $ 45440
Saldo de Flujo de efectivo después de los gastos = $ 34571.31

Total Préstamo = $ 47258.15 - $ 27258.15 = $ 20000

Tabla de Amortización del Préstamo = Banco Bolivariano con una tasa de interés anual del 14% que corresponde a un préstamo corporativo y a un plazo de un año.

CONCLUSIONES

- Todo el personal del almacén estará más motivado en sus labores debido a su participación en las actividades y así también realizarán un mejor trabajo en equipo orientados al cliente más no a la empresa.
- En la aplicación de la reingeniería comercial es muy importante el compromiso que se ha logrado obtener por parte de los proveedores con los contratos de cooperación, de esta manera el almacén disminuye gastos para publicidad y merchandising y los costos de ventas del almacén disminuyen por lo que se pueden obtener mayores ganancias.
- La utilización del sistema de información multiusuario en los diferentes procesos de compra permite brindar un excelente servicio al cliente por la rapidez y agilidad que este representa disminuyendo el tiempo de los procesos, generando de esta manera un mayor valor a la actividad comercial del almacén y mayor satisfacción en el cliente
- Con la aplicación de la reingeniería financiera se logrará obtener un mayor monto de cuentas por cobrar con el incremento de las ventas y la agilidad que se manejará ahora para realizar los cobros.
- El análisis de los créditos a otorgarse se realizará de una manera más ágil y eficiente con una menor cantidad de requisitos necesarios de los clientes, de esta manera esta actividad requerirá menos tiempo, el cliente se sentirá más satisfecho al realizar su compra en el almacén.
- Como resultado de las actividades de merchandising visual se mejorará la presentación del área de ventas y no ventas de modo que se genera una atmósfera agradable al realizar las compras fomentando de esta manera las compras por impulso y las complementarias.

RECOMENDACIONES

- Generar mayor énfasis en el mejoramiento continuo mucho más con un enfoque de participación total aunque la reingeniería cree atmósfera de desafío hacia los paradigmas establecidos.
- Luego de algunos años de funcionamiento se podría abrir nuevas sucursales del almacén en otras zonas de la ciudad, ya sea en sectores o centros comerciales, de esta forma poder captar más mercado, una sugerencia podría ser en los nuevos centros comerciales al Sur de la ciudad. Incluso se podría pensar en largo plazo abrir sucursales en otras zonas del país luego de realizar los correspondientes estudios de mercado.
- Mantener la relación cliente-almacén a través del tiempo, ya que será necesario constantemente identificar el comportamiento de los clientes para poder brindarles un mejor servicio de modo que se satisfagan sus necesidades. Teniendo relaciones a largo plazo con el cliente este regresará a realizar una nueva compra e incluso nos recomendará a otra persona.

BIBLIOGRAFIA

1. VALLAS R. Antonio.Guía Practica del Benchmarking, Editorial Gestión 2000. 1995,137 p.
2. CHAMPY, James. Reingeniería en la Gerencia, Grupo Norma, 1995, 237 p.
3. STANTON William, Etzel Michael, Walter Bruce. Fundamentos de Marketing 10ª ed
4. Mc. Graw Hill,1996, 885 p.
5. WEBSTER, Estadística Para Administradores 2ª ed., 1995, 1098 p.
6. BLANK, Leland, arquin Anthony, Ingeniería Economica 3ªed., Mc Graw Hill 1992, 546 p.
7. EMERY Douglas, Finnerty Jhon, Administración Financiera Corporativa 1ª ed. Pearson Educación, 2000, 1080 p.
8. DIAMOND Jay and Ellen, Merchandising Visual 1ª ed. Prentice Hall, 1999, 256 p.
9. BLESSINGON Jark, O' Connell Bill, Reingeniería de Ventas (Basada en el cliente), Mc. Graw Hill, 1996, 228 p.
10. HAMMER Michael, Champú James, Reingeniería 2ªed., Editorial Norma, 1994 224p.
11. PEPPARD Joe, Rowland Phillip, La esencia de la Reingeniería en los Procesos de Negocios, 1ª ed. Prentice Hall, 1995, 245 p.
12. WELSCH Glenn, Milton Ronald, Gordon Paul , Presupuestos, Planificación Y Control de Utilidades 5ª ed., 1985, 697 p.
13. CHIAVENATO Idalberto, Administración de Recursos Humanos, Mc Graw Hill, 1997