IMPLANTACIÓN DE UNA REINGENIERÍA COMERCIAL, OPERATIVA, ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA A UNA LIBRERÍA / PAPELERÍA

Luz María Cedeño Cedeño[1], Mariana Drouet Gómez[2], María Elena Romero[3]

[1] Ingeniera Comercial especialización Finanzas 2004
[2] Ingeniera Comercial especialización Marketing 2004
[3] Directora del Proyecto. Economista especialización Finanzas, Escuela Superior Politécnica del Litoral, 1999, Maestría en Chile, Universidad de Chile 2000, Profesora de la ESPOL desde 1999.

RESUMEN

La empresa objeto de estudio es Todo en Papelería, está ubicada en la ciudad de Manta, la misma que aunque se encuentra en óptimas condiciones al emprender una Reingeniería en todas sus áreas será una oportunidad de ampliar su ventaja ante los competidores. La base de la propuesta de la reingeniería, está enfocada en todas sus áreas, tales como: comercial, humana, administrativa, y financiera.

En el área de comercialización se realizará un trabajo de campo sobre la calidad del servicio, necesidades y deseos de compra de los clientes, con encuestas sencillas que proporcionan información necesaria para medir y conocer las necesidades del cliente; además se estudiará a la competencia más cercana. El talento humano es uno de los tópicos más relevantes al aplicar la reingeniería, ya que es el medio que permitirá la implantación con éxito de los nuevos procesos y el alcance de los objetivos trazados, el cual se dotará de herramientas estratégicas para dar un excelente servicio al cliente. En el área administrativa, se identificará los métodos apropiados para el control general del negocio, teniendo como aliado a la tecnología, ofreciendo un mayor alcance en la eficiencia de sus principales procesos, tener la información necesaria implica poder proyectarse y cuantificar los resultados a obtener. En el área financiera, se realizarán estudios sobre las inversiones del proyecto y la estructura óptima de financiamiento, así como el comportamiento de los flujos de caja proyectado; consecuentemente se realizarán análisis para determinar la rentabilidad y viabilidad del proyecto.

SUMMARY

The company object of investigation is” Todo en Papelerìa”, located in the city of Manta, in spite of it is in optimal conditions, when decided to take a reengineering process in all its areas, will be an opportunity to extend its competitive advantages. The base of the proposal of reengineering is focused in all its areas, such as: commercial, human resource, administrative, and financier.

In the commercialization area, will be made surveys about quality of the service, necessities and expectations of the clients, with simple surveys that provide information necessary to measure and to know the necessities of the clients; in addition will be studied to the nearest competition. Talent human is one of the most important topics when to apply reengineering, because that will allow to the successfully implantation of the new processes and to get the goal of the company, which will be equipped with tools strategic to give an excellent service to the client. In the administrative area, will be identified the appropriate methods for the general control of the business, being the technology the best ally for this objective, obtaining a better reach in the efficiency of its main processes, to have the necessary information implies to be able to project and to quantify the results to obtain. In the financial area, will be studied the investments of the project and the optimal structure of financing, as well as the behaviour of the cash flows of the project; consequently analyses will be made to determine the yield and viability of the project.

INTRODUCCIÓN

"Todo en Papelería" es una librería / papelería situada en la ciudad de Manta, establecida como persona natural a nombre del Ing. Gonzalo Cedeño Cedeño; la cual labora desde hace 4 años aproximadamente dedicada a la venta de todo lo concerniente a papelería y suministros de oficina, además cuenta con una amplia y diversificada oferta de productos y servicios, entre los cuales mencionamos libros, material para manualidades, útiles escolares, tarjetería, sección bazar, juguetes, empaques (fundas), láminas educativas; servicios tales como fotocopiado, plastificación, encuadernación, envío de fax. La metodología de trabajo consiste en atención al público de forma personalizada en cada punto de venta.

Dado al gran movimiento que a diario se ha venido dando en el negocio, cada vez se hace menos factible el control total del mismo, aunque el propietario hace lo posible y da sus mayores esfuerzos por controlarlo; hay cosas que se escapan de las manos tales como la fuga de mercadería, siendo este un gran problema que se ha suscitado y que sin mayor esfuerzo de investigación ha podido corroborarse este tipo de falta en los empleados, los mismos que han sido despedidos inmediatamente; al darse rotación de personal frecuentemente provoca cierto malestar en el desenvolvimiento con el cliente, ya que el personal necesita su tiempo para acostumbrarse respecto a precios y manejo de los mismos por la aplicación de descuentos a tipos de clientes.

Otro punto importante es el merchandising, está herramienta de seducción no ha sido utilizada eficientemente; dado que existe una gran variedad de productos que están siendo expuestos de una manera sobrecargada. Cabe recalcar que los productos están distribuidos por áreas pero falta ese toque artístico que provoque una atracción retentiva del ánimo del transeúnte invitándolo a la permanencia y encauzándolo hacia el mostrador.

Al realizar todo manualmente no se cuenta con reportes al instante, siendo necesario contar con los mismos, en el caso del inventario es muy importante conocer cantidades exactas para poder realizar proyecciones certeras a futuro en el caso de temporada escolar, otro factor importante es el control de costos y gastos los mismos que han sido altos y que perjudican el crecimiento del negocio y minimizando el flujo de utilidades.

CONTENIDO

REINGENIERÍA DEL ÁREA DE COMERCIALIZACIÓN

Para alcanzar de forma eficaz los objetivos y metas del negocio, la librería – papelería objeto de este estudio, debe centrar su gestión en tres áreas clave: la segmentación de mercados, la imagen del establecimiento y el posicionamiento de la papelería**.** Es por ello que se procedió a realizar una investigación de mercado, que comprende a sus dos tipos de clientes más importantes: los mayoristas y los consumidores. Precisamente las técnicas de investigación de mercado, ayudaron a descubrir la posición de Todo en Papelería respecto a su competencia, las necesidades y expectativas de los consumidores. Primeramente se realizó una investigación exploratoria tomando como grupo focal a los propios clientes mayoristas, siendo la muestra de 30 clientes. En el caso de los consumidores se obtuvo información detallada respecto al posicionamiento, y percepción de los consumidores respecto sus necesidades y deseos de compra, se tomó como herramienta necesaria para la realización de esta investigación el modelo de "Mercado Diana", el cual se puede definir como la zona de atracción de los habitantes - consumidores. Seguidamente para conocer la extensión y las fronteras del "Mercado Diana", se detalla la siguiente técnica:

1. Tomar un plano de la ciudad de Manta, colocar como punto 0 a "Todo en Papelería", seguidamente abarcar 50 manzanas a la redonda.
2. Marcar sobre el mapa puntos donde se hallan las Papelerías de la competencia más cercanas a "Todo en Papelería", identificándolas con letras mayúsculas (A, B, C...).
3. Trazar líneas rectas desde el punto 0 hasta cada Papelería de la competencia, a modo de radios.
4. Señalar la mitad de cada línea trazada con letras minúsculas (a, b,..)
5. Trazar circunferencias tomando como eje el punto 0, de modo que pasen por los puntos medios ya trazados (a, b, c..).
6. Seguidamente trazar circunferencias partiendo de cada una de las papelerías de la competencia dibujando circunferencias cuyos radios serán (A-a, B-b, C-c....).
7. Finalmente, donde todas las circunferencias que partieron desde Todo en Papelería cortan con las de la competencia, esos puntos uniéndolos mediante líneas crean la delimitación del "Mercado Diana".

Entre la competencia mas cercana, la cual ayudó a la delimitación del "Mercado Diana" tenemos las siguientes:

- Comercial Mantuano
- Comercial Plinio García
- Lorens Internacional
- El Estudiante
- Horizonte
- Bazar – Papelería Ofelia
- Librocentro
- Mi Escuelita
- L.N.S.

La zona escogida para realizar las encuestas se basó a la delimitación física del Mercado Diana ya mencionado anteriormente, tomando a la competencia más cercana, para ello es necesario realizar ciertos cálculos descritos a continuación:

- Primeramente se realiza un reconocimiento de las distancias a partir del punto 0 que es Todo en Papelería hasta cada una de la competencia.
- Se realiza la sumatoria total de las distancias.
- Seguidamente se calcula cada distancia en % sobre el total de metros.
- Cada porcentaje se le aplica a las 400 entrevistas a realizar, siendo cada resultado el que le corresponde a cada zona por donde pasara cada línea recta, en este caso por ejemplo 0 → A le correspondería 68 encuestas

Tabla N°I

DISTRIBUCIÓN DE LA MUESTRA SOBRE EL MERCADO DIANA

	Competidores	Distancia	Medida	%	# de Enc. x C/ competidor
A	Comercial Mantuano	110	metros	0.05	20
B	Comercial Plinio García	60	metros	0.03	12
C	Lorens International	210	metros	0.11	44
D	El Estudiante	150	metros	0.08	32
E	Horizonte	240	metros	0.12	48
F	Bazar / Papelería Ofelia	190	metros	0.09	36
G	Librocentro	340	metros	0.17	68
H	Mi escuelita	290	metros	0.15	60
I	L.N.S.	390	metros	0.20	80
	Total	**1980**	**metros**	**1.00**	**400**

Fuente: Base de datos elaborada por las autoras

De acuerdo al análisis de los resultados obtenidos y a las necesidades de crecimiento del negocio con un control que permita un cauce seguro del esfuerzo realizado, se implantarán las siguientes estrategias:

- Se realizará la ampliación y ventilación de locales, debido a la adquisición de las nuevas instalaciones.

- Se incrementará el personal de planta de atención al cliente de TODO EN PAPELERIA..
- Se mejorará la línea de bazar, puesto que los resultados obtenidos de las encuestas realizadas a clientes mayoristas y consumidores.
- Como sugerencia importante para el buen desenvolvimiento del negocio es el implementar una sala de exhibición para libros y obras literarias,
- Aunque esto no es prioridad, la ubicación de una cabina telefónica pública, será un medio de atracción de clientes.
- Se dará servicio a domicilio a los clientes mayoristas que cumplan con cierto límite de ventas.
- Se realizará una automatización de los procesos.
- Realizar promociones periódicas.
- Mantener informado a los clientes mayoristas vía telefónica sobre productos nuevos o promociones.
- Incursionar en el segmento empresa de una manera agresiva
- Contratación de un vendedor que se encargue de la cartera de clientes empresa y sea remunerado a base de comisiones.
- Posicionamiento basado en la diferenciación de precios, variedad, calidad y servicio.
- La implantación de un software administrativo.
- Aplicar eficientemente el merchandising.
- Capacitación y entrenamiento continuo de la fuerza de ventas.

Respecto a la nueva imagen se creó un slogan que hace referencia en cuanto a la calidad de la atención al cliente y la oferta de productos y servicios con las que cuenta el negocio, conjuntamente un logotipo que represente a Todo en Papelería.

A continuación el slogan a usarse: ***"Fácil, completo y personalizado"***

Lo que significa lo accesible y personalizado del servicio, conjuntamente con la diversidad de productos y servicios que ofrece "Todo en Papelería".

A continuación el logotipo a usarse:

REINGENIERÍA DEL ÁREA DE TALENTO HUMANO

La determinación de personal esta basado, de acuerdo a las temporadas altas en ventas, tales como temporada escolar ,(Marzo, Abril, Mayo, Junio), que es la más representativa, en segunda instancia la temporada navideña. El personal de planta en el área de ventas se conformará por 12 vendedores de mostrador los mismos que apoyarán al supervisor en el entrenamiento de los nuevos colaboradores, y en temporadas pico se contratará personal adicional temporal.

POLÍTICAS DE SELECCIÓN DEL PERSONAL

La selección del personal es muy importante ya que el desempeño del negocio, dependerá en gran parte del desempeño eficiente del personal, ya que el momento para rechazar a las personas inadecuadas es antes de que hayan ingresado, no después. Una contratación negligente puede provocar serios problemas, por ello es necesario los siguientes pasos: requerimiento del currículum, entrevista personal, confirmación de datos (entrevista telefónica), análisis del entrevistado, decisión y formulación del contrato respectivo.

EDUCACIÓN Y ENTRENAMIENTO DEL PERSONAL

Se realizará entrenamiento y capacitación, se los consolidará mediante el requerimiento de un profesional del ramo que apoyará la labor del Propietario quien capacitará al personal especialmente a lo referente al servicio al cliente, capacitando al empleado para tratar al cliente de una forma cortés y hospitalaria. La capacidad y preparación del expositor será calificado inmediatamente terminado el seminario.

SISTEMAS DE EVALUACIÓN

La evaluación del cliente interno se lo realizará mediante dos vías: primero mediante una encuesta de evaluación interna, la que determinará el grado de satisfacción en el ambiente laboral, así como la obtención de sus expectativas y necesidades para su buen desenvolvimiento; otra vía de control y evaluación será un registro básico individual de productividad, que será realizado diariamente por el supervisor; determinando información acerca de la utilización eficiente del tiempo laboral en los empleados; la implementación de estos mecanismos conllevará a que las sanciones y problemas de productividad y calidad disminuyan.

INCENTIVOS Y MOTIVACIÓN DEL PERSONAL

- Al personal de ventas se les indicará por ejemplo, que de acuerdo a su creatividad e innovación en el arreglo de las vidrieras como el correcto uso del merchandising se les recompensará su trabajo.
- Otro punto sería que de acuerdo a un límite de venta se les otorgaría una comisión ya que gracias a la implementación del software administrativo se podrá tener información desagregada de las ventas que produce cada vendedor de manera confiable, y así de igual manera de acuerdo a las disposiciones del Propietario se darán métodos de recompensa motivando

de esta manera a los empleados y así contribuyendo a mejorar la calidad del servicio y del trabajo.

REINGENIERÌA DEL AREA ADMINISTRATIVA

La modernización de los procesos (automatización) producirá reducción de errores y una mejor vía de orden en el campo de trabajo; junto a la tecnología y la adaptación por parte del personal se facilitará su implantación. Por esto se implementará ocho puntos de facturación ya que antes se realizaba estas operaciones manualmente, y está basado de acuerdo a las necesidades de la empresa y en las expectativas del propietario.

FASES DE APLICACIÒN DE LA REIGENIERÍA

1. Combinación de los oficios (multitareas entre colaboradores).
2. Eliminación de la duplicación, en los procesos.
3. Reducción del tiempo de ciclo en procesos críticos.
4. Reducción de interrupciones.
5. Actividades en serie versus actividades paralelas
6. Alianza de los proveedores
7. Análisis de la ubicación de las diferentes áreas del negocio
8. Eficiencia en la utilización de los equipos y del talento humano

Método de Análisis Científico.

Mediante un análisis del tiempo para demostrar la eficiencia de las actividades críticas en el ciclo de servicio al cliente, se ha analizado el tiempo del ciclo del proceso y su utilización real, desde que el cliente es atendido hasta la cancelación y entrega de la mercadería.

- El tiempo del ciclo del proceso, es la cantidad total de tiempo que se requiere para completar el proceso. Estimados por el Propietario.
- El tiempo de procesamiento, es el tiempo real. Estos valores se tomaron en tiempo real en el área de trabajo.

Se analizó el tiempo del proceso de atención de una venta, en inicio de temporada escolar, siendo atendida por un vendedor con una lista que comprenda 30 artículos; mostrando dos escenarios sin y con reingeniería (automatización del negocio).

Primer Escenario (caso sin reingeniería)

Tabla N° II

SIN REINGENIERÍA

TIEMPO DE PROCESAMIENTO *VERSUS* TIEMPO DEL CICLO

Expresado en horas y minutos

Actividad	Tiempo de Procesamiento		Tiempo del Ciclo	
	Minutos	Horas	Minutos	Horas
Cliente realiza el pedido	1"	0.02	1"	0.02
Asistencia del vendedor	5"	0.08	3"	0.05
Aprobación del pedido	30'	0.0083	30'	0.0083
Comprobación del pedido total	2"	0.03	2"	0.03
Despacho de productos	10"	0.17	8"	0.13
Facturación	7"	0.12	5"	0.08
Enviar productos a entrega	30'	0.0083	20'	0.0056
Cancelar factura en caja	1"	0.02	1"	0.02
Verificación y entrega de productos	8"	0.13	6"	0.10
Totales	**35"**	**0.58**	**26" 50'**	**0.45**

Fuente: Elaborado por las autoras

Segundo Escenario (caso con reingeniería)

Tabla N° III

CON REINGENIERÍA

TIEMPO DE PROCESAMIENTO *VERSUS* TIEMPO DEL CICLO

Expresado en horas y minutos

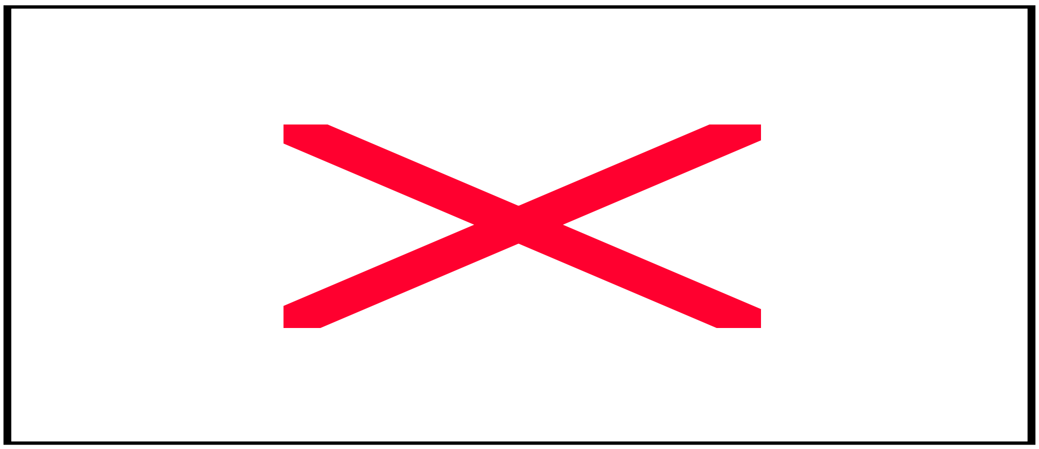
Actividad	Tiempo de Procesamiento		Tiempo del Ciclo	
	Minutos	Horas	Minutos	Horas
Cliente realiza el pedido	1"	0.02	1"	0.02
Asistencia del vendedor	2"	0.03	3"	0.05
Aprobación del pedido	30'	0.0083	30'	0.0083
Comprobación del pedido total	2"	0.03	2"	0.03
Despacho de productos	5"	0.08	8"	0.13
Facturación	2" 30'	0.0417	5"	0.08
Enviar productos a entrega	30'	0.0083	20'	0.0056
Cancelar factura en caja	1"	0.02	1"	0.02
Verificación y entrega de productos	5"	0.08	6"	0.10
Totales	**19" 30'**	**0.33**	**26" 50'**	**0.45**

Fuente: Elaborado por las autoras

En este caso la estimación del proceso real de la orden, en comparación con el primer escenario que fue de 35 minutos, ha disminuido a 19 minutos con 30 segundos, mostrando que la eficiencia aumenta con los cambios que se han proyectado

Análisis de los Escenarios y la Incidencia en las Ventas

Tabla N° IV



REINGENIERÍA DEL ÁREA FINANCIERA

Las necesidades de inversión y financiamiento para el logro de los objetivos planteados de la reingeniería, están basados en la obtención de los siguientes activos: terreno, edificio, software, equipos de computación, equipos de oficina, muebles y enseres, capital de trabajo, teniendo como total $203,000.00; los mismos que serán financiados mediante un 26% por aportación del Propietario, y en un 74% financiamiento a largo plazo.

Mediante un análisis incremental se proveerá información acerca de la factibilidad del proyecto, tomando como alternativas flujos de efectivo sin y con la aplicación de la reingeniería, de manera que se analizará la diferencia de los flujos de efectivo de la empresa con el proyecto y sin él, mostrado en la siguiente tabla:

Tabla N° V
Flujo de Caja Incremental
Expresado en Dólares

Periodo	Flujo de Caja S/R	Flujo de Caja C/R	Flujo de Caja Incremental
2005	87,138.41	45,125.92	-42,012.49
2006	95,290.45	120,054.82	24,764.37
2007	104,154.66	130,160.43	26,005.77
2008	113,790.86	140,936.96	27,146.10
2009	124,263.77	152,416.54	28,152.77

Elaborado por las Autoras

Este proyecto de inversión tiene una duración indefinida, por ello se escoge un *análisis de los flujos incrementales de efectivo a perpetuidad*, en este caso el estudio ha arrojado una TIR∆ de **10.36%**; lo anterior indica que de acuerdo a este análisis es aceptado el proyecto.

De acuerdo al análisis de sensibilidad, se encontró que la variable más sensible es el costo de venta, el que no puede ser inferior al 75%, porque podría provocar una gran erosión en las utilidades. Otra variable que cuenta con una relativa sensibilidad es el nivel de ventas el cual debe ser controlado muy de cerca mediante estrategias que permitan que no se produzcan cambios negativos en esta variable.

CONCLUSIONES

- Considerar una oportunidad, el comprar un terreno y realizar la edificación de acuerdo al tipo de negocio, con una distribución idónea de las diferentes áreas.
- La tecnología es un recurso que no puede ser excluido, por ser parte fundamental de la reingeniería, que ayudará en el proceso operativo del negocio, reduciendo el tiempo de sus procesos.
- Realizar estrategias de marketing, y así mostrar al mercado innovación y mejoramiento continuo del negocio.
- En el futuro incursionar en nuevos segmentos de mercado, por ejemplo atender al nivel socioeconómico medio - alto y alto, con la apertura de una sucursal en una ubicación accesible para ellos.
- Desarrollar una sólida estructura organizacional, que permita y ayude al crecimiento sostenido del negocio.
- Mantener capacitado al personal, dando valor agregado al servicio.
- Creación de políticas de crédito, que ayuden al análisis de los posibles clientes sujeto de crédito, y así evitar cuentas incobrables, y un posible desfase en el desenvolvimiento financiero del negocio.

- Llevar un control de las principales líneas de productos, sobre los artículos de mayor rotación; sirviendo de base para diagnosticar a tiempo, aquellos que estén en peligro de ser obsoletos y que puedan causar pérdidas.

REFERENCIAS

- **L. Cedeño**, **M. Drouet**, "Reingeniería Comercial, Operativa, Administrativa, y Financiera de Todo en Papelería" (Proyecto de Graduación, Instituto de Ciencias Humanísticas y Económicas, Escuela Superior Politécnica del Litoral, 2004).

- **Curso de Marketing para Papelerías**, Manta, marzo 2, 2002, por R. Mercantiles S.C.C
- Revista El Papel; revista andina del sector librero – papelero

- **Dr. Harrington,** H. J. , 1998**, "**Mejoramiento de los procesos de la Empresa", Mc. Graw Hill.

- **Pope,** Jeffry, **Fisher**, Laura, 1998 "Investigación de Mercado: Método de Recolección de Datos". Editorial Norma.

- **Van Horne,** James C, 1998. "Administración Financiera", Décima Edición: Prentice Hall

- www.monografías.com, "Reingeniería".

- **Dessler,** Gary; "Administración del Personal", Sexta Edición: Prentice Hall.