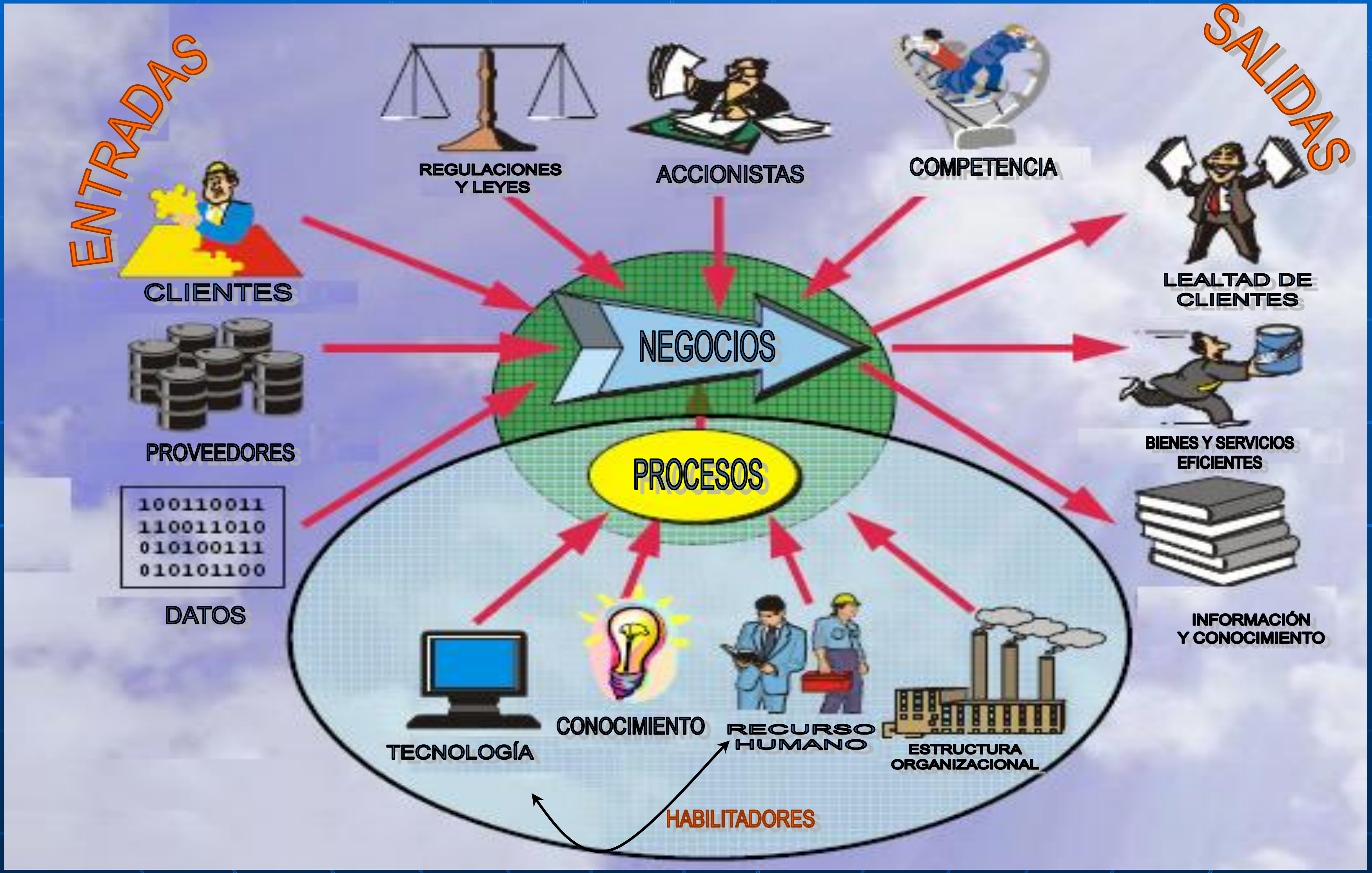
DIAGNOSTICO, PLANIFICACION ESTRATÉGICA Y DISEÑO DE UNA NUEVA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL ORIENTADA A PROCESOS, DENTRO DE LA EMPRESA COMERCIAL "ALMACENES JUANITO"

Presentado por:

Viviana Alcívar Morales
Gabriela Vera Mera

ADMINISTRACIÓN POR PROCESOS BPM



AGENDA

1. LA COMPAÑÍA
2. DIAGNÓSTICO INTERNO Y EXTERNO
3. ADMINISTRACIÓN POR PROCESOS
4. ANÁLISIS FINANCIERO
5. MEDICIÓN Y DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL
6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

LA COMPAÑÍA

- “AJ” es una empresa familiar que ofrece a sus clientes cuatro líneas de negocios, mueblería, colchones, electrodomésticos y bazar y tapicería.
- Con 17 años de experiencia en el mercado.
- “AJ” se encuentra ubicado en la provincia de Manabí, su matriz en Calceta y una sucursal en Chone.

SITUACIÓN ACTUAL INTERNA

SITUACION ACTUAL DE ALMACENES JUANITO			
SITUACION		Desventajas	Ventajas
Interna	Finanzas	Falta de planificación financiera. Administración ineficiente de inventarios. Plan de cuentas no esta definido por línea de negocios. Los márgenes de ganancia son establecidos por la administración de forma empírica.	Crecimiento sostenido en el tiempo pese a limitaciones existentes.
	Mercadeo	Falta de plan de mercado. Falta de un departamento de marketing, las responsabilidades se encuentran divididas entre los propietarios de "AJ".	Reconocimiento en el mercado por ser pioneros.
	Procesos	Se encuentra en nivel básico de desarrollo de procesos denominado Ad Hoc. Sistemas de comunicación interna ineficientes. Falta de procesos definidos y manuales de funciones. Falta de tecnología para la gestión de procesos.	
	Recursos Humanos	El organigrama es vertical. El personal no tiene definido estructuralmente sus funciones. Las decisiones están centradas en la gerencia.	Administración que se preocupan por el cliente interno

Fuente: Dirección Estratégica Gerry Johnson.

SITUACIÓN ACTUAL EXTERNA

SITUACION ACTUAL DE ALMACENES JUANITO			
SITUACION		Desventajas	Ventajas
Externa	Política	Política impositiva por parte del gobierno central. Reforma de leyes laborales y tributarias.	
	Economía	Aumento de precios en las materias primas. Tasa de inflación en constante crecimiento. Aumento de la tasa de desempleo y subempleo. Fuga de capitales y falta de inversión en el sector productivo.	
	Tecnología	Falta de inversión en tecnología. Falta de investigación y desarrollo tecnológico.	Inversión en telecomunicaciones
	Social	Insatisfacción social por la política gubernamental. Pésimo sistema educativo, de salud y de vivienda.	

Fuente: Dirección Estratégica Gerry Johnson.

DIAGNÓSTICO INTERNO Y EXTERNO

DIAGNÓSTICO INTERNO

- Análisis de los procesos internos.
- Análisis de clientes internos.

DIAGNÓSTICO EXTERNO

- Análisis de la industria.
- Análisis del cliente externo.

ESTRATEGIA CENTRAL

DIAGNÓSTICO INTERNO

PROCESOS INTERNOS

- Utilización de la herramienta CRM GAP ANALYZER de Deloitte.
- Resultado: Nivel básico de madurez, denominado Ad Hoc.

DIAGNÓSTICO INTERNO

CLIENTE INTERNO

- Análisis soportado en la matriz HBS (Harvard Bussines School).
- El análisis permite segmentar cinco tipos de clientes, en función del grado de satisfacción y retención/vinculación con la empresa.
- Muestreo: Censo.
- Instrumento de medición.

CLIENTE INTERNO

- Hipótesis planteadas:

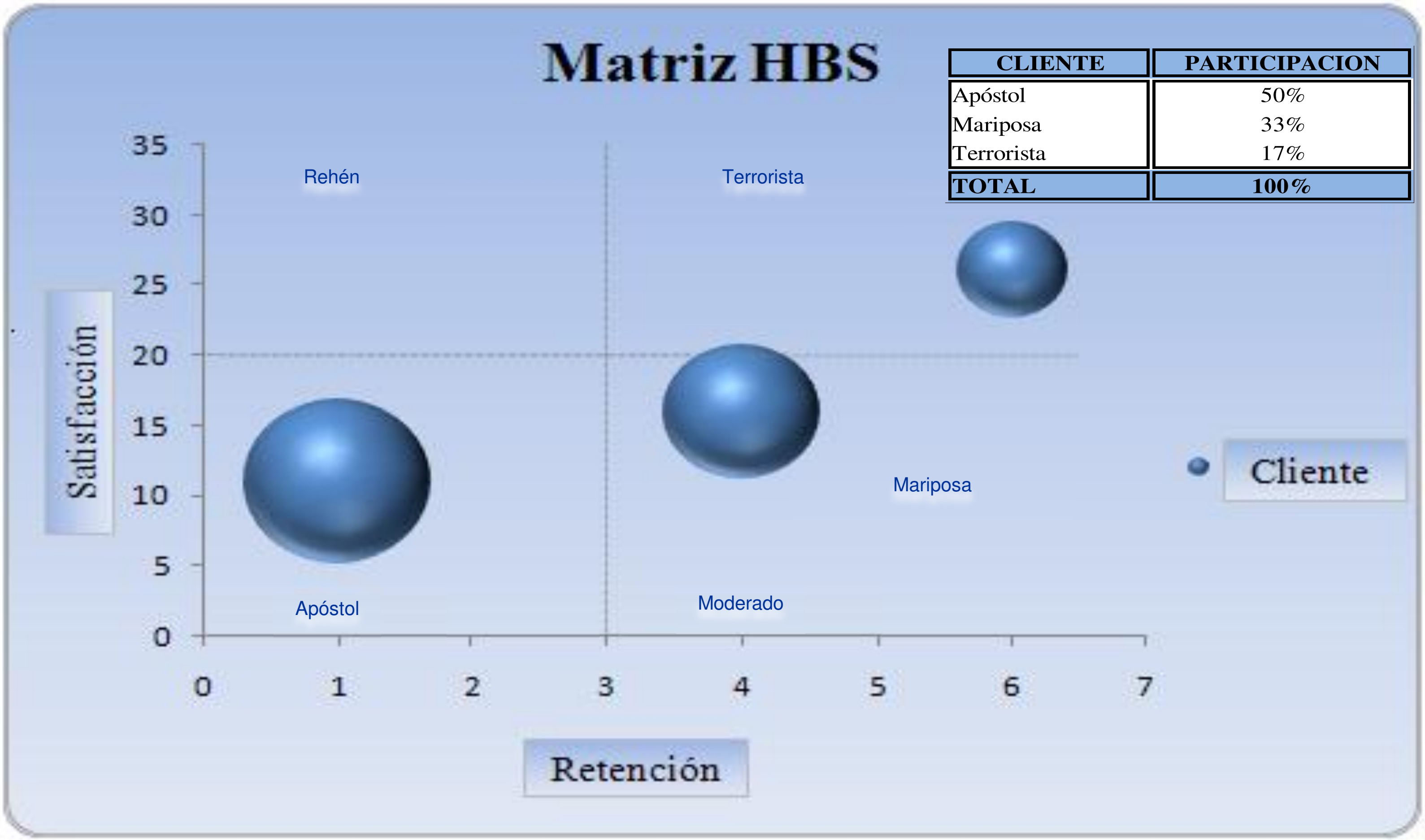
  H1: Todos los familiares y propietarios serán clientes altamente satisfechos y retenidos.

  H2: La mayoría de la organización tiene un nivel de satisfacción y retención medio.

  H3: Que al menos un 10% de los clientes internos son nocivos para la organización.

- Las tres hipótesis fueron verdaderas.

MATRIZ DEL CLIENTE INTERNO



CLIENTE	PARTICIPACION
Apóstol	50%
Mariposa	33%
Terrorista	17%
TOTAL	100%

Fuente: Capital Humano "tatum".

DIAGNÓSTICO EXTERNO

ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA

- Utilización de la herramienta Cinco Fuerzas de Porter.
- Fuerzas: CP, PC, PP y AS. Las cuales permiten determinar el GRI.
- Se realizó la cuantificación de la matriz bajo:

  - Escala.
  - Variables dentro de cada fuerza.

- Resultado: GRI Medio.

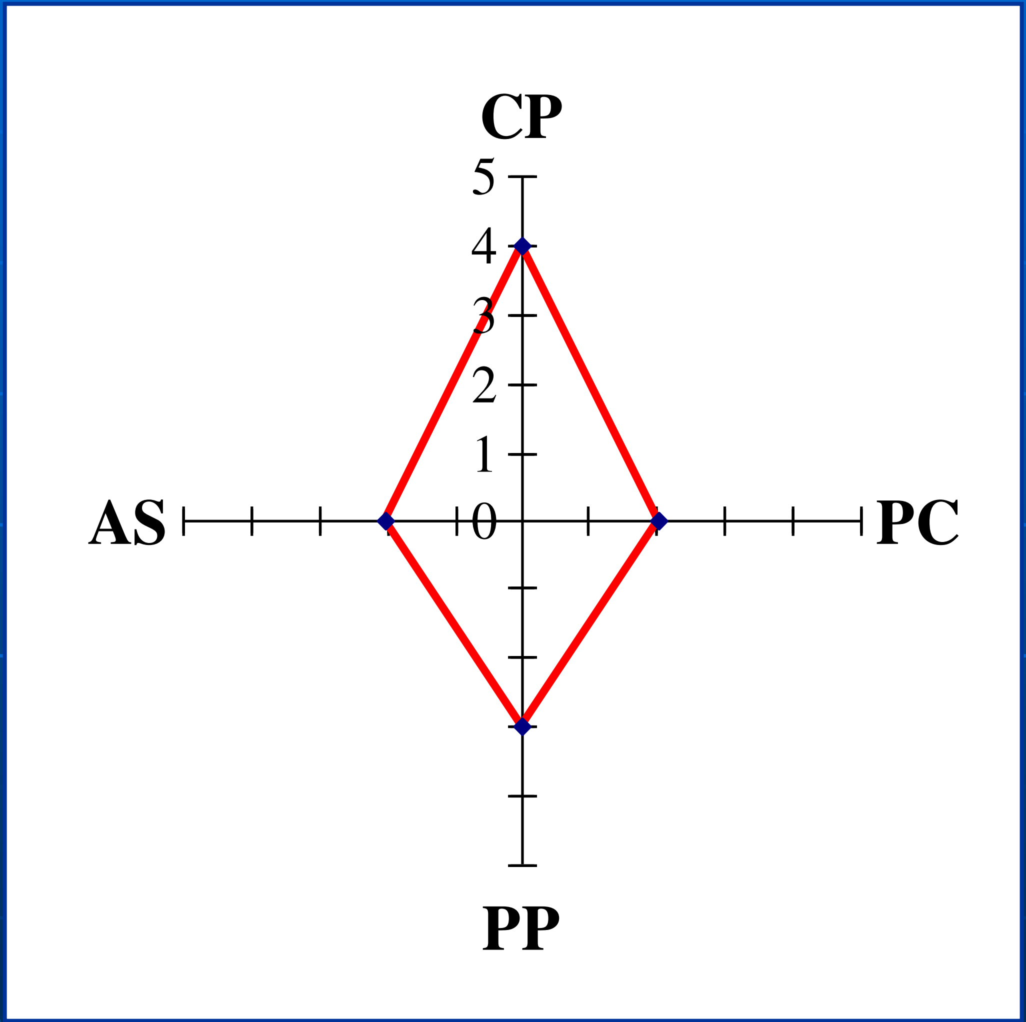
Fuente: Análisis del entorno de Dirección Estratégica de Gerry Johnson y Kevan Scholes.

FUERZAS DE PORTER

Fuerza	Descripción	Calificació	
Fuerza 1	Competidores Potenciales	2	Débil
Variables	Economías de Escala	4	
	Necesidades de Capital	2	
	Experiencia en el Mercado	4	
	Nivel de Represalias	1	
	Restricción Gubernamental	1	
	Diferenciación	1	
Fuerza 2	Poder Cliente	2	Débil
Variables	Concentración de compradores	1	
	Negociación de Clientes	3	
	Número de Competidores	4	
	Costo de Cambiar de Almacén	1	
Fuerza 3	Poder Proveedores	3	Medio
Variables	Negociación de Proveedores	4	
	Concentración de Proveedores	4	
	Costo de Cambiar de Proveedor	4	
	Integración Vertical hacia delante por parte del Proveedor	1	
Fuerza 4	Amenazas Sustitutos	2	Débil
Variables	Sustitución de Productos a Producto	2	
	Sustitución Genérica	2	
	Abstinencia	2	
Resultado	Grado de Rivalidad de Competidores	3	Medio
Fuerzas	Competidores Potenciales	4	Fuerte
	Poder Cliente	2	Débil
	Poder Proveedores	3	Medio
	Amenazas Sustitutos	2	Débil

Fuente: Análisis del entorno de Dirección Estratégica de Gerry Johnson y Kevan Scholes.

MATRIZ 5 FUERZAS DE PORTER



Una amenaza de AS y PC débil, más un PP medio y una amenaza de CP fuertes, resumen un GRI **"Medio"**, en el mercado comercial del Cantón Bolívar.

Fuente: Análisis del entorno de Dirección Estratégica de Gerry Johnson y Kevan Scholes.

DIAGNÓSTICO EXTERNO

CLIENTE EXTERNO

- Investigación exploratoria.
- Muestreo: Estratificado. N calculado = 263. N realizado = 303.
- Instrumento de medición.
- Se realizó un análisis Cluster:
  - Escala.
  - Variables.

Fuente: Análisis por conglomerados. Investigación de Mercados de Naresh K. Malhotra. Demografía y estratificación social. Comportamiento del Consumidor de Hawkins, Best y Coney.

CLIENTE EXTERNO

- Software estadístico: Paquete estadístico SPSS 15.00.

  - Análisis Cluster por el método jerárquico.

  - Cluster por el método no jerárquico.

  - Análisis “discriminante”.

Fuente: Análisis por conglomerados. Investigación de Mercados de Naresh K. Malhotra. Demografía y estratificación social. Comportamiento del Consumidor de Hawkins, Best y Coney.

CLIENTE EXTERNO

Segmento 1: NSE medio y medio bajo.

Segmento 2: NSE medio alto y alto.

ESTRATEGIA CENTRAL

MISIÓN

"Brindar a los clientes, a través de nuestros productos y servicios, las mejores opciones y condiciones de compra de artículos para el hogar y la oficina que satisfagan y superen sus expectativas, decorando sus vidas con gusto y comodidad"

VISIÓN

"Ser la empresa líder a nivel provincial en brindar soluciones de comodidad y espacio"

OBJETIVOS

OBJETIVOS	INDICADORES
Ser la empresa líder en el mercado comercial manabita, en un periodo de 5 años, mediante estrategias de mercadeo acertadas.	Porcentaje de participación del mercado.
Aumentar las utilidades de la empresa en un 5% en el próximo año, a través de una planificación estratégica financiera y de ventas.	ROE, ROA
Satisfacer las necesidades de nuestros clientes brindándoles productos y servicios de calidad.	Nivel de Servicio y Calidad (Serf Qual), Devoluciones/ ventas netas
Monitorear de manera sistemática y permanente todos y cada uno de los procesos propuestos de la empresa, con la finalidad de establecer estrategias y mejoras.	Análisis de Brecha /GAP Analizer

MATRIZ DE CRECIMIENTO INTENSIVO

	PRODUCTOS ACTUALES	PRODUCTOS NUEVOS
MERCADOS ACTUALES	PENETRACION DE MERCADO "ALMACENES JUANITO"	DESARROLLO DE PRODUCTOS
NUEVOS MERCADOS	DESARROLLO DE MERCADO	DIVERSIFICACIÓN

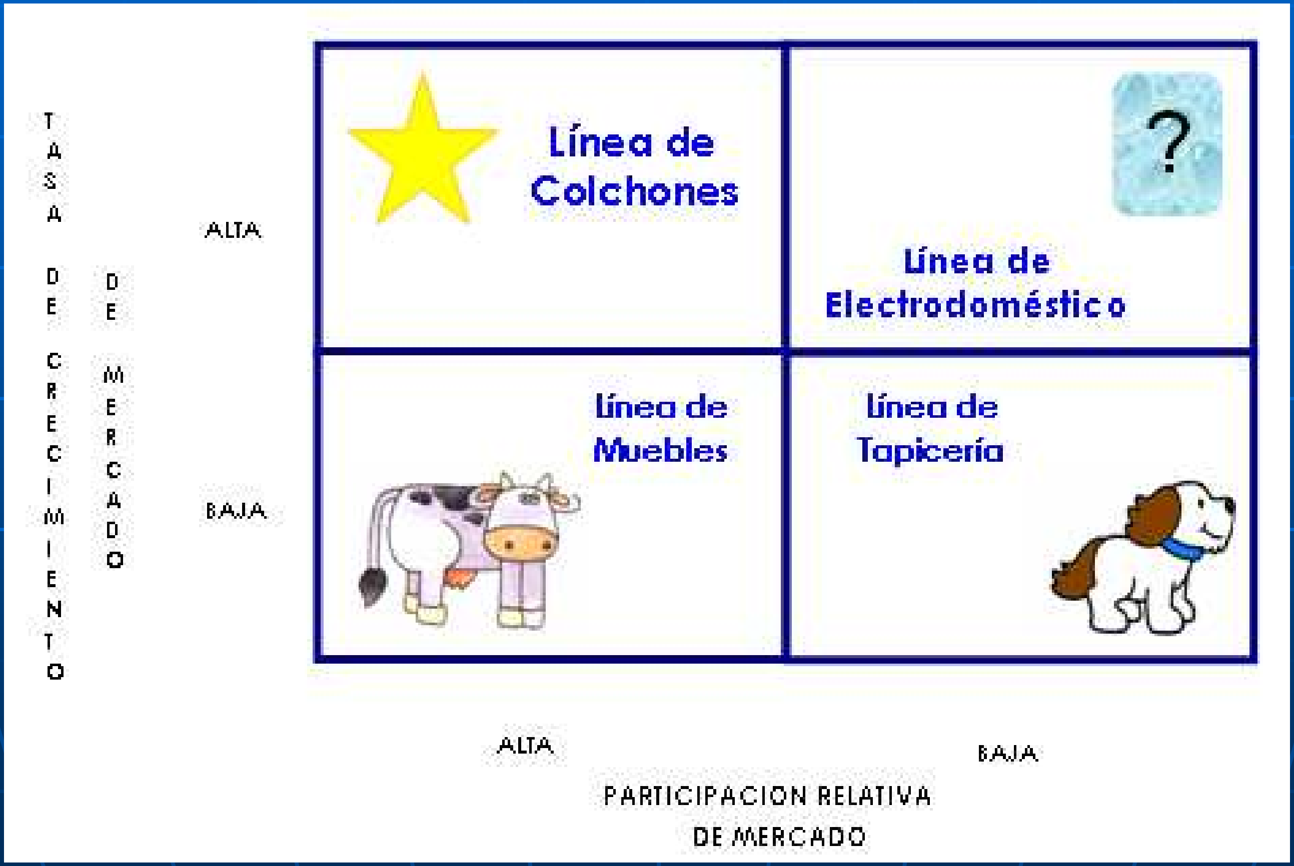
Fuente: www.monografías.com /Estrategias de Marcas y Posicionamiento

MATRIZ DE ESTRATEGIAS SEGÚN PORTER

OBJETIVO ESTRATÉGICO		VENTAJA COMPETITIVA	
		CARÁCTER UNICO DEL PRODUCTO O PERCIBIDO POR COMPRADORES	COSTOS BAJOS
	TODO EL SECTOR INDUSTRIAL	DIFERENCIACIÓN "ALMACENES JUANITO"	DOMINIO POR LOS COSTOS
	SEGMENTO CONCRETO	CONCENTRACIÓN O ENFOQUE	

Fuente: www.monografías.com /Estrategias de Marcas y Posicionamiento

MATRIZ BCG



Fuente: www.monografías.com /Estrategias de Marcas y Posicionamiento

ADMINISTRACION DE PROCESOS

EVOLUCIÓN

- Revolución Industrial.
- Calidad.
- Reingeniería.

NUEVA TENDENCIA

- Enfoque hacia clientes.
- Enfoque hacia grupos de Interés.

BENEFICIOS

- Visión sobre dinámica y eficiencia de procesos.
- Alternativa de bajo riesgo y costo.
- Reducción de tiempos.
- Optimización de costos.
- Integración de terceras partes en los procesos.

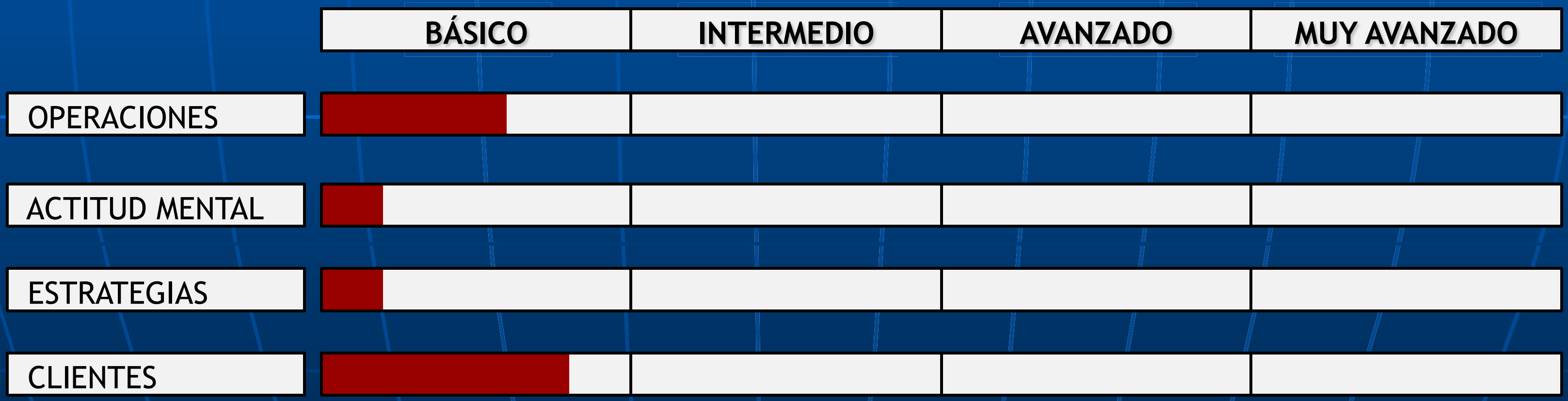
ADMINISTRACION DE PROCESOS

ADMINISTRACION DE PROCESOS

PROCESOS ACTUALES

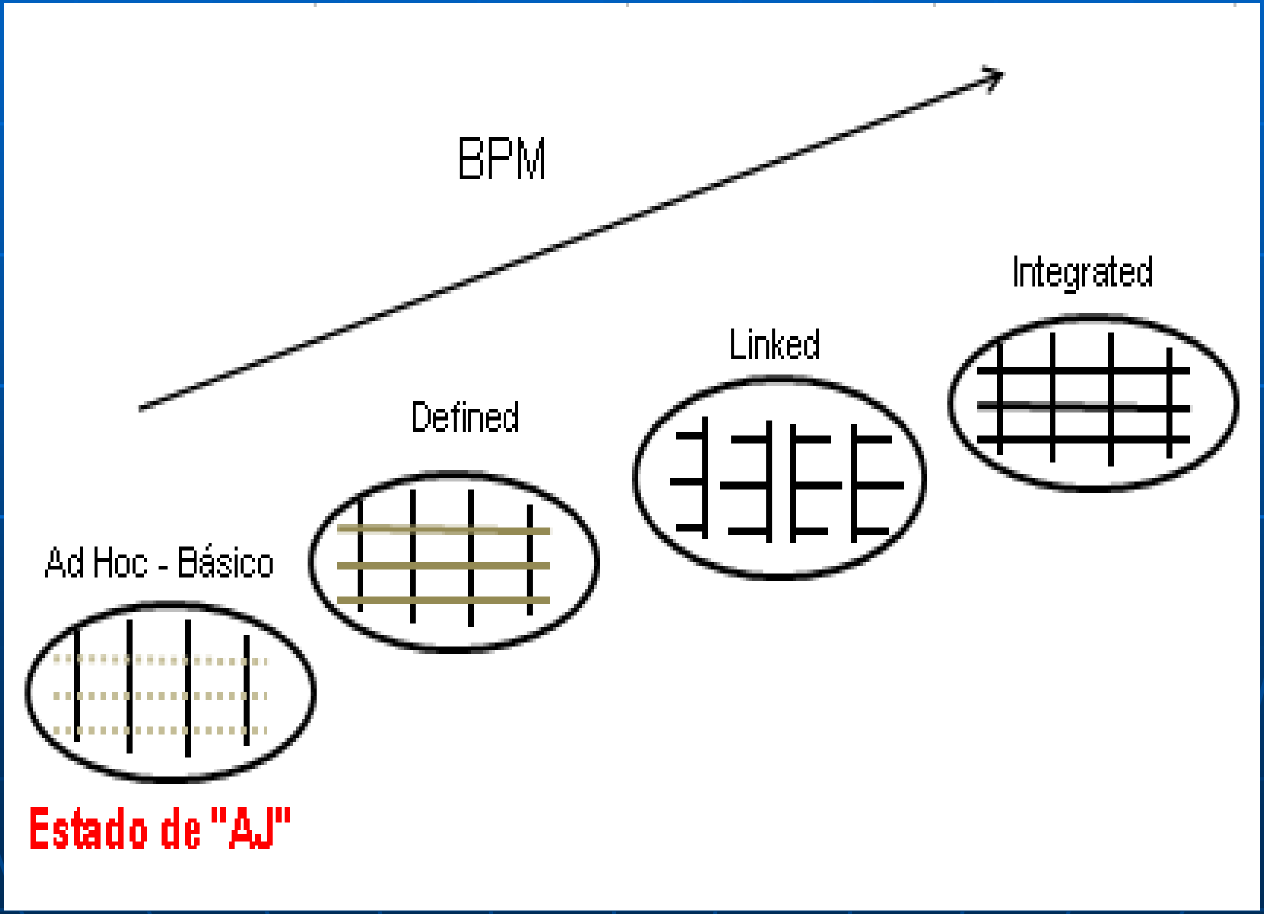
1. Determinación del nivel de madurez de la empresa

   Instrumento de medición: GAP ANALIZER DE DELOITTE



Fuente: Estudio CRM-Gap Analizer

MADUREZ DEL NEGOCIO



PROCESOS ACTUALES

2. Mapeo de procesos actuales.

3. Levantamiento de procesos.

   Herramientas:

   Observación de los procesos en tiempo real.

   Entrevistas exhaustivas.

PROCESOS RELEVADOS

- COMPRAS
- VENTAS
- DEVOLUCIÓN
- DISTRIBUCION Y ALMACENAMIENTO
- CONTABLE

PROPUESTA BASADA EN BPM

Los procesos sugeridos se realizaron a través de boletines operativos que consideraron los siguientes parámetros:

- Aumento del personal de acuerdo a estructura organizacional por funciones.

- Incremento de equipos de computo que soporte las necesidades de los recursos de BPM.

- Capacitación, motivación y compromiso hacia la nueva filosofía.

- Monitoreo constante a través de indicadores - BSC.

ESQUEMA GENERAL DE LOS PROCESOS SUGERIDOS

- Nombre del proceso.
- Responsables.
- Objetivos.
- Disposiciones generales.
- Descripción detallada del proceso.

ANÁLISIS FINANCIERO

EVOLUCIÓN GENERAL DE LA EMPRESA

Años	Año 2006	Año 2007
Índices de Liquidez		
Mide la capacidad de la empresa para cumplir con sus obligaciones de corto plazo		
Liquidez Operativa	1,396	1,673
Prueba Ácida	0,175	0,269
Periodo promedio de días de cobro	62	93
Periodo promedio de días de pago	16	21
Índices de Rentabilidad		
Miden la efectividad general de la administración de acuerdo con los rendimientos generados sobre las ventas y sobre los inventarios.		
Rendimiento sobre el patrimonio	13,76%	19,94%
Rendimiento sobre el Activos	5,14%	8,52%
Rendimiento sobre las Ventas	5,61%	8,35%
Índices de Administración de Activos		
Mide el grado de Efectividad con la que la empresa usa sus recursos		
Rotación sobre Activos	1,27	1,48
Rotación sobre Activos fijos	5,12	7,95
Índices de Administración de Deuda		
Mide el grado en el que la empresa se ha financiado con deuda.		
Razón de endeudamiento	9,26%	9,68%

Fuente: Almacenes Juanito

SUPUESTO DEL FLUJO DE CAJA PROYECTADO

- Crecimiento de los ingresos está dado por la composición del crecimiento mínimo de la economía y de una tasa promedio del crecimiento histórico de las ventas de “AJ”.

- Gastos operativos, proyectados con un crecimiento estimado la tasa inflacionaria de 2007.

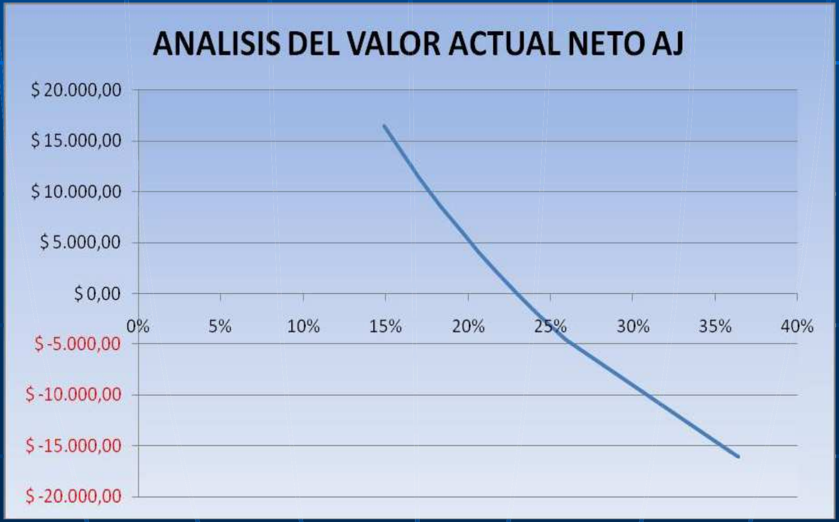
- Gastos por otros servicios y servicios de terceros, a partir del año tres presentan una reducción conservadora del 8%, de acuerdo a la estructura BPM esperada.

FLUJO DE CAJA DEL ACCIONISTA PROYECTADO						
	Año 0	**Año 1**	**Año 2**	**Año 3**	**Año 4**	**Año 5**
Ingresos		168.157,00	184.972,70	207.169,42	232.029,75	259.873,33
Costo de venta		97.531,06	107.284,17	120.158,27	134.577,26	150.726,53
Margen Bruto		70.625,94	77.688,53	87.011,16	97.452,50	109.146,80
Gastos Operacionales		85.537,37	74.899,61	74.817,16	73.102,57	73.742,03
Servicios de Terceros		20.414,87	10.414,87	9.581,68	9.581,68	9.581,68
Utilidad		-14.911,43	2.788,93	12.193,99	24.349,93	35.404,77
15% trabajadores		-	418,34	1.829,10	3.652,49	5.310,71
Utilidad antes de Impuestos		**-14.911,43**	**2.370,59**	**10.364,89**	**20.697,44**	**30.094,05**
Impuesto		-	592,65	2.591,22	5.174,36	7.523,51
Utilidad después de Impuesto		**-14.911,43**	**1.777,94**	**7.773,67**	**15.523,08**	**22.570,54**
10% reserva legal		-	177,79	777,37	1.552,31	2.257,05
5% reserva facultativa		-	88,90	388,68	776,15	1.128,53
Utilidad Neta		**-14.911,43**	**1.511,25**	**6.607,62**	**13.194,62**	**19.184,96**
(+) Depreciación		4.945,52	4.322,88	4.322,88	1.122,88	1.122,88
(+) Amortización		2.988,00	2.888,00	2.798,00	2.354,00	1.000,00
(-) Pago de Capital		-11534,05	-13256,57	0,00	0,00	0,00
Flujo del accionista		- 18.511,96	- 4.534,44	13.728,50	16.671,49	21.307,83
Inversión Inicial	24.790,61					
Valor Presente de los Flujos Futuros						108.040,94
Flujo neto de efectivo	**- 24.790,61**	**- 18.511,96**	**- 4.534,44**	**13.728,50**	**16.671,49**	**129.348,77**

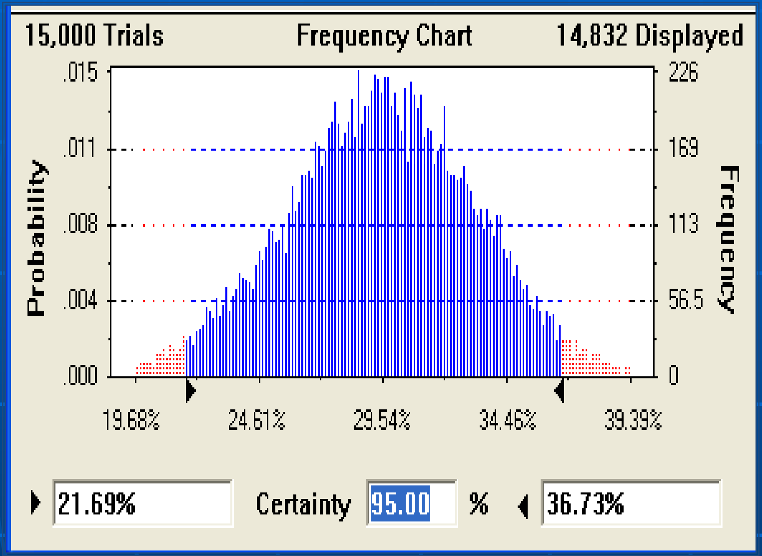
CRITERIOS DE EVALUACIÓN

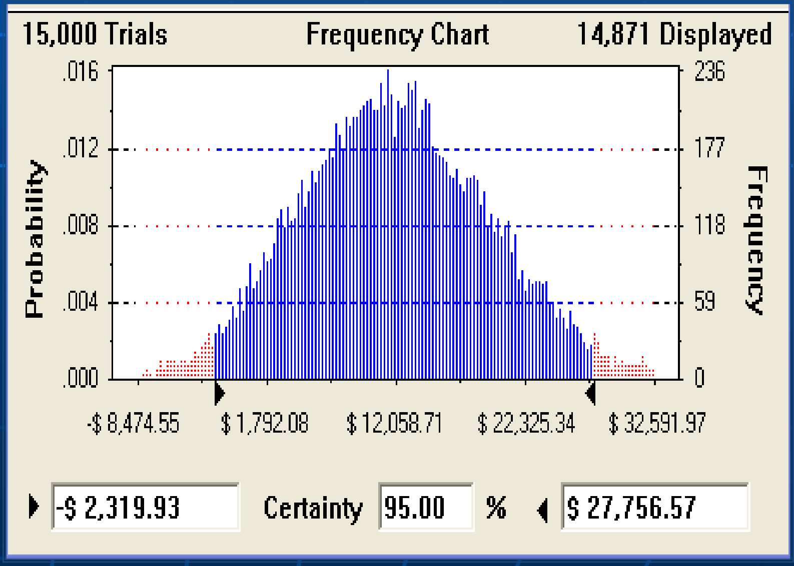
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Flujo neto de efectivo Incremental	- 24.790,61	- 23.148,49	- 9.360,19	8.713,96	13.084,06	110.720,46

VAN	TIR	CAPM
$ 5805.57	22.26%	19,72%

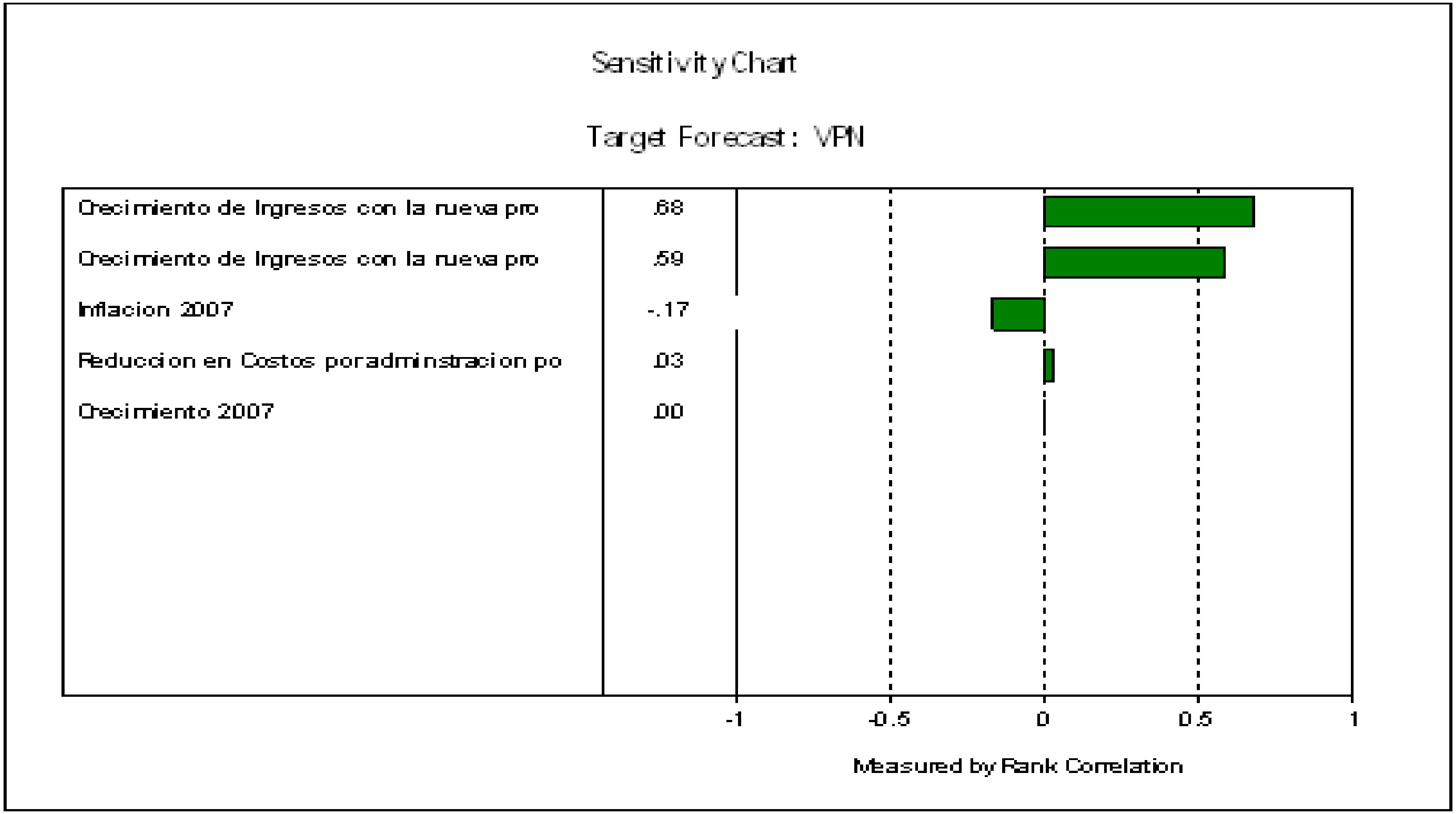


SIMULACION DE RESULTADOS





ANÁLISIS DE VARIABLES



MEDICIÓN Y DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL

STAKEHOLDERS

MATRIZ DE INTERÉS PODER DE STAKEHOLDERS

		NIVEL DE INTERÉS	
		Bajo	Alto
P O D E R	Bajo	**A Esfuerzo Mínimo** - Gobierno (indirecto) (+)	**B Mantener informados** - Competidores (-) - Empleados (+) - Proveedores (indirecto) (+)
	Alto	**C Mantener Satisfechos** - Cliente (indirecto) (+)	**D Jugadores Clave** - Dueños (+) - Familiares (+) - Empleados (familiares) (+)

CUADRO DE MANDO INTEGRAL BSC

- Herramienta gerencial de enfoque moderno.
- Monitorea las mejoras en la eficiencia de los procesos y operaciones de la empresa en tiempo real
- Permite aplicar correctivos en caso de ser necesario.

Dado a que se propuso esta herramienta de monitoreo y control, como complemento de aplicar una administración por BPM, Los objetivos y metas a alcanzar en la empresa, están relacionados con cuatro dimensiones o perspectivas críticas, con una serie de indicadores de desempeño, metas e iniciativas concretas para el monitoreo de las actividades de la organización.

CUADRO DE MANDO INTEGRAL BSC

FINANCIERA			
Objetivos	**Indicador**	**Meta**	**Iniciativa**
Mejorar los retornos y maximizar el valor de la empresa - Mejorar la eficiencia adimistrativa y Opertaiva	(ROE) (ROA), Indices de Líquidez	Maximizar los beneficios de la empresa.	Planificación administrativa e Inversón en Aplicación de la Adinistración por BPM
Reducir los costos y gastos	indices de Rotación de Inventarios, de lìquidez	Eficiencia en stock de inventarios y cumplimiento de sus obligaciones	Planificacion del presupuesto anual y aplicación de administracion por BPM

CLIENTES			
Objetivos	Indicador	Meta	Iniciativa
Incrementar la confianza de los clientes	Clientes que repiten la compra del total de clientes, Participación de Mercado	Fidelidad del cliente	Capacitar al personal en protocolos básicos de Atención Cliente y aplicación de una politica de calidad de los productos vendidos
Incrementar la satisfacción de los clientes	Encuestas breves en los puntos de ventas, tiempo total de entrega de un producto de la cantidad de pedidos	Orientacion total hacia los clientes	Servicio post venta holistico y personalizado

Ser la empresa Líder a nivel Provincial en la comercialización de muebles y artículos para el hogar y oficina.

PROCESOS INTERNOS			
Objetivos	**Indicador**	**Meta**	**Iniciativa**
Monitorear Integramente todos los procesos	Tasa de reducción de tiempos en los ciclos de los procesos	Reducción de costos y aumento de la rentabilidad	Inversion en Aplicación de Administración por BPM
Proporcionar respuestas rapidas	Quejas resueltas del total de quejas, unidades devoluciones sobre unidades vendidas	Satisfación de los clientes	Inversion en Aplicación de Administración por BPM
Expander sus mercados abriendo sucursales	Participación de mercado, tasa de cremiento de apertura de sucursales	Aumento de posicionamiento	Un anilísis de plan de negocios

APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO			
Objetivos	**Indicador**	**Meta**	**Iniciativa**
Incrementar la productividad de los empleados	Encuestas de productividad laboral	Comprometer al personal con la empresa	Programa de Incentivos por cumplimiento de metas
Mejorar el clima laboral	Sugerencias recibidas del total del personal, renuncias totales del total de personal	Satisfación del personal	Programas de integración de personal y encuesta que mide razones de salida de personal
Aumentar la satisfación de los empleados	Encuestas al cliente interno	Satisfación del personal	Inversión en Capacitacion del personal

CONCLUSIONES

- “AJ” se encuentra en la etapa Ad Hoc o también llamada etapa básica de madurez del negocio.

- De acuerdo a los resultados obtenidos, la aplicación del presente proyecto resulta viable y conveniente para la empresa, ofreciendo a la administración un VAN positivo de $5805.57 y una TIR de 22.96%.

- Según la investigación de mercados, se identificaron dos segmentos de clientes uno elitista con fuerte poder adquisitivo y otro caracterizado por la búsqueda promociones y facilidades de pago, cuyo poder adquisitivo tiene un fuerte componente estacional.

- Con la globalización y los cambios tecnológicos, los mercados se han vuelto más dinámicos y competitivos, y el mercado manabita no puede ser la excepción, la competencia se rige principalmente por los precios y exige a las empresas estar siempre a la vanguardia, brindando a los clientes las mejores facilidades.

RECOMENDACIONES

- Aplicar la administración por BPM y sus respectivas herramientas de control a fin de conseguir los objetivos propuestos y su desarrollo sostenido en el tiempo.
- Invertir en capacitación para el recurso humano de “AJ” de manera constante, para que así facilite la adopción de la nueva filosofía en sus actividades diarias.
- Invertir en la afiliación correspondiente, para tener acceso al servicio de pago por tarjetas de crédito.
- Adoptar la estrategia central definida por la misión, visión, slogan, logo y valores desarrollados en presente proyecto.

MUCHAS GRACIAS