

UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO DE QUITO

Colegio de Administración y Economía

**REINGENIERIA DE UNA PYME. DEDICADA A LA DISTRIBUCION DE
INSUMOS PARA LA CONSTRUCCION.**

Por

Álvaro Gavilanez Constante.

Carlo Caltagirone, Dr. Ing. Director de Tesis.

Tesis de grado presentada para el cumplimiento parcial de los requisitos de graduación
del Colegio de Administración para el Desarrollo.

Quito, marzo 2015

Universidad San Francisco de Quito
Colegio de Administración para el Desarrollo

HOJA DE APROBACIÓN DE TESIS

**REINGENIERIA DE UNA PYME. DEDICADA A LA DISTRIBUCION DE
INSUMOS PARA LA CONSTRUCCION.**

Álvaro Gavilanez Constante.

Carlo Caltagirone, Dr. Ing.

Director de la tesis

Thomas Gura, Ph.D.

Decano del CAD

Quito, marzo 2015

© DERECHOS DE AUTOR

Por medio del presente documento certifico que he leído la Política de Propiedad Intelectual de la Universidad San Francisco de Quito y estoy de acuerdo con su contenido, por lo que los derechos de propiedad intelectual del presente trabajo de investigación quedan sujetos a lo dispuesto en la Política.

Asimismo, autorizo a la USFQ para que realice la digitalización y publicación de este trabajo de investigación en el repositorio virtual, de conformidad a lo dispuesto en el Art. 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior.

Firma: _____

Nombre: Álvaro Gavilanez Constante

C. I.: 1722073317

Quito, marzo 2015

RESUMEN

Gavtra es una empresa dedicada a la venta de insumos para la construcción, y afines; que se encuentra ubicada en el Valle de Los Chillos. La empresa ha obtenido a través de los años una participación significativa dentro del mercado debido a la variedad de productos y la atención dada a los consumidores finales. Sin embargo en los últimos años Gavtra ha tenido un estancamiento en su crecimiento, esto ha llevado a la empresa a una Reingeniería de sus procesos, estrategias e identidad.

El proyecto busca generar valor en la empresa a través de estrategias para obtener mayor participación dentro del mercado objetivo, mediante una reestructuración comercial, administrativa y financiera; siendo mas eficientes y competitivos, incrementando las ventas y generando una mayor satisfacción del cliente.

ABSTRACT

Gavtra is a company dedicated to the sale of supplies for construction, and related; which is located in Los Chillos Valley. The company has achieved through the years a significant participation in the market because of the variety of products and service given to final consumers. However in recent years Gavtra has stagnated in its growth. This has led the company to reengineering processes, strategies and identity.

The project seeks to create value in the company through strategies for greater participation in the target market through commercial, administrative and financial restructuring; being more efficient and competitive, increasing sales and generating greater customer satisfaction.

Tabla de Contenido

RESUMEN.....	5
ABSTRACT	6
CAPITULO1: INTRODUCCION AL CASO	10
ANTECEDENTES	10
ORIGEN DEL PROBLEMA	16
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	16
OBJETIVOS GENERAL	16
OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	17
OBJETIVOS IMPLÍCITOS.	17
PREGUNTAS	18
MARCO TEÓRICO	18
MARCO CONCEPTUAL.....	20
DESCRIPCIÓN DEL CASO	21
CAPITULO2: DESARROLLO DEL CASO	22
ANÁLISIS DE LOS PROBLEMAS	22
POSIBLES SOLUCIONES A LOS PROBLEMAS.....	23
RESPUESTAS A LAS PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN.....	31
CAPITULO 3: ANALISIS FINANCIERO Y RESULTADOS	33
RESUMEN GENERAL.....	33

DESARROLLO	35
<i>Índice de Solvencia.</i>	35
<i>Índice de Endeudamiento.</i>	35
<i>Índice de Liquidez</i>	35
<i>Financiamiento</i>	36
<i>Cuadro detallado de la amortización</i>	36
<i>Flujo de caja y Estado de Resultados Proyectados.</i>	39
<i>Punto de Equilibrio</i>	40
<i>Relación Beneficio Costo</i>	41
<i>Valor Actual Neto (VAN)</i>	42
<i>Tasa Interna de Retorno (TIR)</i>	43
CAPITULO 4: ANALISIS DE LOS RESULTADOS	45
CONCLUSIONES	45
RECOMENDACIONES.....	46
REFERENCIAS	47
BIBLIOGRAFÍA	47
ANEXOS	49
ANEXO 1	49
ANEXO 2	51

Tabla de ilustraciones.

Ilustración 1 Organigrama Actual	13
Ilustración 2: Flujo de proceso de venta.....	14
Ilustración 3: Diagrama de cola Actual.....	15
Ilustración 4: Funcionalidades principales Software.....	25
Ilustración 5: Soluciones Horizontales Software.....	27
Ilustración 6 Flujo Operacional Software.....	29
Ilustración 7 : Grafico de Relacion COSTOS-VENTAS	41
Ilustración 8: Diagrama de Gant Proyecto.....	46

Indices de Tablas

Tabla 1: Principales items que se comercializa.....	11
Tabla 2: Cuadro detallado de la amortización	38
Tabla 3: Flujo de Caja Proyectado	39
Tabla 4: Estado de Resultados Proyectado	40
Tabla 5: Tabla Relación Beneficio-Costo	41
Tabla 6: Flujo de efectivo-Valor Actual Neto	42
Tabla 7: VAN	42
Tabla 8: Periodo de Recuperación de la inversión Total	43
Tabla 9: Periodo de Recuperación de la Inversión (banco).....	43

CAPITULO1: INTRODUCCION AL CASO.

Esta tesis tiene como principal objetivo la Reingeniería desde el ámbito administrativo, logístico y técnico de la empresa en análisis, queriendo de esta manera poder mejorar su productividad optimizando los procesos. En concreto, el análisis que presentamos se acoge con la finalidad de encontrar soluciones a los problemas actuales y plantear una nueva propuesta ajustadas a las necesidades específicas.

La actual competencia demanda nuevos estándares de calidad y servicio, además de que el consumidor cada vez es más exigente al realizar una compra, por este motivo se considera que este análisis ya forma parte de una necesidad urgente de renovación y actualización, para mantenerse en el margen competitivo establecido en la actualidad.

Por otro lado es indispensable manejar de una manera eficiente y controlada, los procesos internos de la empresa; de esta manera cumpliendo con las funciones básicas de Planear, Organizar, Dirigir y controlar.

Antecedentes

Gavtra Cía.Ltda.Es una empresa dedicada a la provisión de materiales y acabados para la construcción, artículos de ferretería y hogar; actualmente tiene alcance nacional, ha participado en proyectos de infraestructura a gran escala con el Gobierno. Es una empresa familiar que nace por un emprendimiento en el año 1997, fue ampliando sus operaciones a tal punto que ahora su negocio abarca importación.

Gavtra maneja un stock de 10000 ítems en la actualidad y planea una pronta expansión comenzando con la construcción del Centro de Distribución y Logística, un nuevo punto

deventa y un aumento importante en los ítems que maneja actualmente, con un soporte de software adecuado al manejo de los ítems previstos.

El servicio se basa en dos principios fundamentales, el buen asesoramiento y atención al cliente, y la entrega de los productos si el cliente así lo requiere.

Los principales Items que Gavtra Cia. Ltda comercializa son:

Pinturas
Iluminación
Hogar
Pisos y Revestimientos
Jardinería
Automotriz
Herramientas eléctricas y máquinas
Herramientas manuales
Material eléctrico
Cerraduras
Herrajes y fijaciones
Plomería
Materiales de construcción
Seguridad Industrial

Tabla 1: Principales ítems que se comercializa.

Fuente: Elaboración Propia.

Área Comercial.

El Área Comercial se divide de la siguiente manera:

-Área de ventas.

-Área de entrega-recepción de Productos.

-Área Financiera.

-Área exhibición de mercadería

-Atención al Cliente.

-Área Administrativa.

Área de Ventas: Se encarga del asesoramiento, facturación, resolución de problemas y adecuada gestión para la entrega de los productos hacia el consumidor final o sub-distribuidores.

Área Entrega-Recepción de Productos: Esta área es la encargada de Coordinar Bodega Principal desde la llegada de los productos de Proveedores hasta los Consumidores, gestiona inventarios así como calidad y cantidad.

Área Financiera: Administra los recursos financieros, maneja toda la parte contable, gestiona Pagos, créditos y nomina.

Área de Exhibición y Atención al cliente En esta área se exhibe la mayoría de productos que se comercializa, aquí se da información de las características de los productos al

cliente. Aquí se da información al cliente de lo que requiera, como créditos, formas de financiamiento y toda la información necesaria, se atiende de manera de call center y física.

Área Administrativa: Esta área se encarga de gestionar todas las decisiones gerenciales, del Control de gestión Interno de la empresa, y del cumplimiento de todas las obligaciones de la empresa tanto internas como externas.

La empresa actualmente se estructura de la siguiente manera.

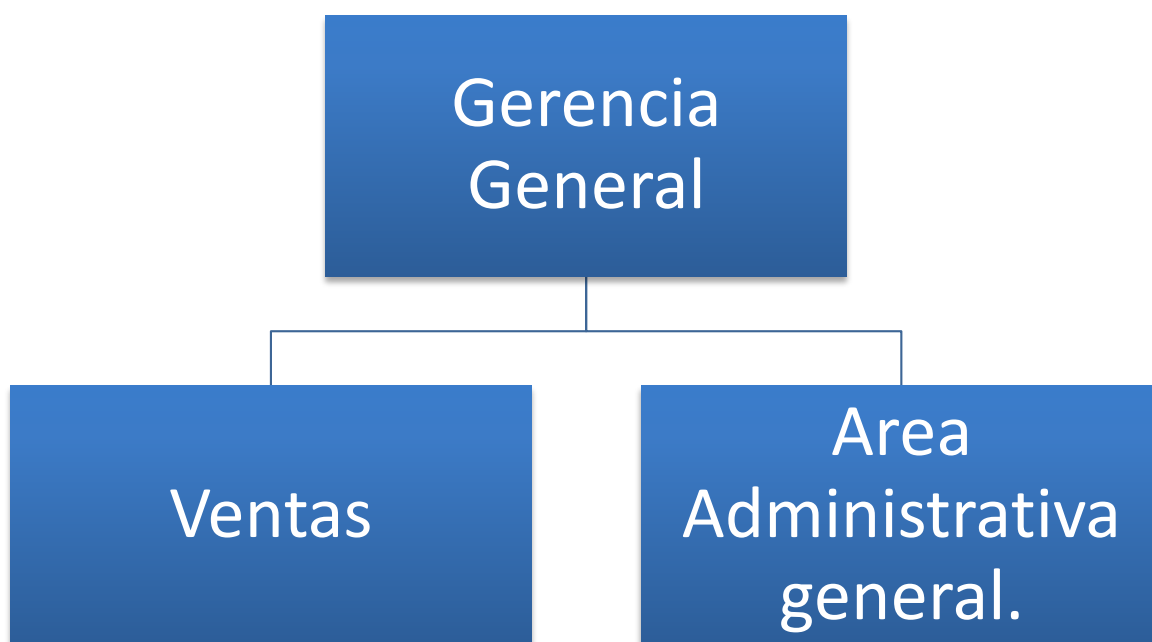


Ilustración 1 Organigrama Actual

Fuente: Elaboración Propia

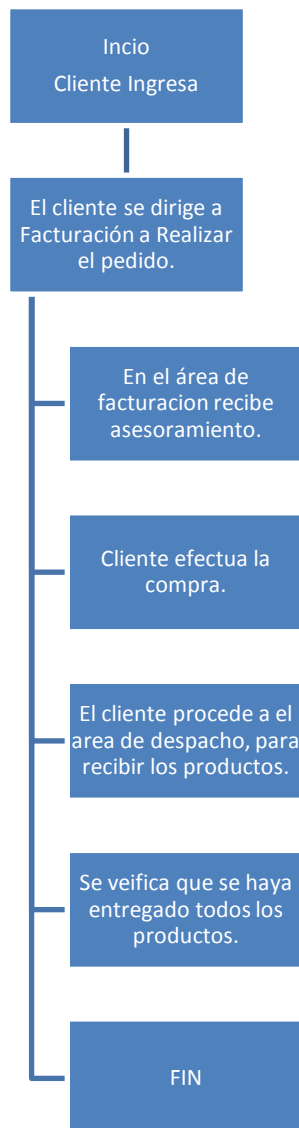


Ilustración 2: Flujo de proceso de venta

Fuente: Elaboración Propia

El proceso previamente descrito, ocupa un tiempo de espera de 45 minutos el cual es prolongado entre la realización de la compra y la entrega en el área de despacho, esto genera disgusto al cliente; por lo tanto es indispensable plantear una solución para mejorar los tiempos de espera y aumentar la eficiencia. No solo se planea mejorar el tiempo de espera en cola, sino

aumentar las ventas aplicando el sistema de autoservicio. La siguiente ilustración muestra la estructura según la teoría de cola: una cola, múltiples servidores, secuenciales.

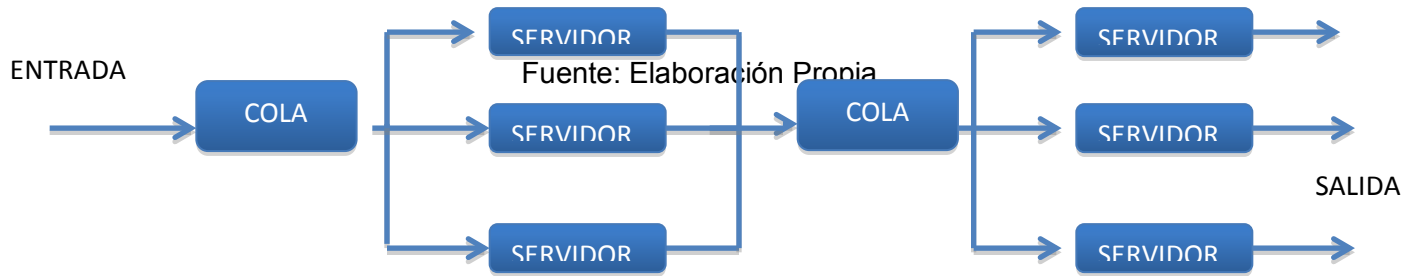


Ilustración 3: Diagrama de cola Actual.

Fuente: Elaboración Propia

Venta Retail.

La venta Retail es un Rubro muy importante que permite tener liquidez, mejor rotación de inventarios, y permite cubrir los gastos mensuales de la empresa. Actualmente este rubro representa el 60 por ciento de la facturación de la empresa de las ventas anuales, además permite tener una alta rotación de inventarios. El área de exhibición de productos no tienen la capacidad necesaria para todos los ítems disponibles; esto genera insatisfacción en el consumidor final además se ser un factor que no permite explotar adecuadamente un negocio retail.

Ventas Industriales:

Las ventas industriales, a proyectos y a ferreterías en el Ecuador, es importante en la empresa, esta tiene mayor crecimiento en comparación de las ventas retail por eso es de suma importancia la construcción de un centro de distribución y logística para abastecimiento propio como a proyectos e industriales en general. Este tipo de venta genera en ocasiones falta de

liquidez ya que se genera crédito a favor del cliente, y hay cuentas como las gubernamentales que se demoran meses hasta poder realizar el pago.

Origen del problema

Debido a la expansión y crecimiento de Gavtra, las instalaciones han quedado obsoletas, tanto el área de ventas, exhibición y el área de recepción - almacenamiento; lo que ha generado problemas en el manejo correcto de inventario, falta de control de procesos e ineficiencia. Las instalaciones actuales no son las adecuadas para un manejo enfocado en el mercado retail. En el área administrativa no existe un manual de operaciones que permite definir la función del personal.

Planteamiento del problema

- a) Los procesos no son adecuados a la necesidad actual.
- b) Falta de control cualitativo y cuantitativo en la recepción del producto.
- c) Falta de un manual operativo
- d) Diseño de instalación no apto para buena exhibición y manipulación de los productos.
- e) Manejo ineficiente de Tesorería.

Objetivos General

Reestructuración administrativa y organizacional de la empresa

Objetivos Específicos

- a) Adquisición de un software para la optimización de la información de la recepción del producto hasta la entrega al cliente, mejorando el tiempo de facturación de entrega del pedido con control de inventarios que determina la reposición de los productos faltantes.
- b) Construcción de un nuevo Punto de Venta para optimizar el rendimiento de las necesidades del mercado retail ferretero.
- c) Construcción de un Centro de Distribución y Logística para la apropiada atención al sector Industrial.
- d) Plan organizacional y de recursos humanos, con el fin de crear un equipo gerencial acorde a las necesidades planteadas por un programa de capacitación e incentivo, creando una sana motivación.
- e) Estudio de nueva forma de financiamiento al cliente para reducir las Cuentas por Cobrar.

Objetivos implícitos.

Los objetivos implícitos dentro del proyecto, tienen como primer punto aumentar el área de ventas para así de esta forma, amentar el flujo de personas que directamente aumentara la facturación; a partir de esto la utilidad. Otro factor clave es aumentar la fidelización de los clientes, mediante el servicio; desde el asesoramiento del personal hasta brindar un valor agregado como corte de materiales y transporte hacia los domicilios. Para los clientes frecuentes se implementara una tarjeta de descuento que no tendrá ningún valor adicional, con el fin de promover las ventas.

Preguntas

Que software es el adecuado para optimizar procesos en el mercado retail?

Cuál es la infraestructura adecuada para mejorar las necesidades del mercado retail?

Cuál es el diseño apropiado para un centro de Distribución y Logística?

Cuáles son las opciones de Financiamiento que pueden mejorar Cuentas Por Cobrar?

Cuáles son las funciones generales de cada puesto de trabajo?

Marco Teórico

Introducción

El autoservicio es conocido como una forma de establecimiento en el que los productos están al alcance de las personas para que ellas mismas puedan realizar sus compras sin necesidad de asistencia. Tal como es señalado en el libro Fundamentos del Marketing (William J. Stanton, Michael J. Etzel, Bruce J. Walker): “el consumidor debe aprender a orientarse dentro del autoservicio, leer la oferta, seleccionar el producto, decidir su compra y encaminarse al lugar de pago”. Anteriormente este concepto no existía, las tiendas eran todas asistidas por un vendedor, llamadas bodegas. Existía una persona detrás de un mostrador a quien se le pedía el producto y lo buscaba.

El autoservicio surge aproximadamente en el año 1916 en Memphis, E.E.U.U. Clarence Saunders abrió la tienda llamada “Piggly Wiggly”. La idea era que el vendedor sólo tuviera que cobrar y reponer los estantes. A pesar de ser pequeño fue algo revolucionario y marcaría todo el futuro en la industria de los supermercados. Y aunque factores externos como imagen corporativa no era tomada en cuenta, todos los equipos y diseños estaban debidamente patentados, además todos los trabajadores estaban uniformados. También contaba con

tecnología en este caso refrigeradores para que los productos duraran más tiempos frescos y contaba una amplia gama de productos anunciados por publicidad a nivel nacional.

Con el tiempo se fue expandiendo e hizo franquicia a vendedores independientes de manera que pasaran a operar bajo el método de autoservicio en el mercadeo de la comida. Los locales se hicieron más presentables, hubo un mayor orden y mejor imagen. Y en los años siguientes más cadenas parecidas fueron apareciendo y el auto mercado se convirtió en la manera más común de comprar comida. A pesar que Saunders patentó el concepto de tienda de autoservicio en 1917, su patente fue imitada. La oficina de Patentes de los Estados Unidos emitió varias patentes para diseños de autoservicios entre los años 1916 y 1921, llegó un momento en que fue imposible distinguir entre el trabajo original y la imitación. Así el concepto no tardó en difundirse. Debido a su rápido éxito este sistema fue replicado en varias partes del mundo, lo cual mejoró notablemente la calidad en el servicio, productos, cadena de valor; este sistema beneficia a los establecimientos, y facilita al consumidor, creando una mejor experiencia de compra.

Actualmente los servicios se han ido expandiendo de tal manera que ahora los supermercados ofrecen mayor cantidad de productos y servicios.

Mantenerse a la vanguardia dentro del mercado conseguirá que los negocios de autoservicio sigan prosperando. Será importante que sepan satisfacer las necesidades de los consumidores que muchas veces son infieles y cambiantes, así que saber estar a la par de lo demandado conllevará que el negocio sea el primero y genere nuevas formas de ofrecer al cliente buenas alternativas.

Marco Conceptual.

Retail: es un término de la lengua inglesa que se emplea para nombrar a la venta minorista.

Control de Gestión Interno: un proceso de retroalimentación de información de uso eficiente de los recursos disponibles de una empresa para lograr los objetivos planteados, por parte de los directivos de la empresa.

Control: Según Henry Fayol consiste en verificar si todo ocurre de conformidad con el plan adoptado, con las instrucciones emitidas y con los principios establecidos. Tiene como fin señalar las debilidades y errores para poder rectificarlos e impedir que se produzcan nuevamente.

Economía: se dedica al estudio de los procedimientos productivos y de intercambio, y al análisis del consumo de bienes y servicios.

Eficiencia: Mejor aprovechamiento de los recursos empleados para alcanzar los objetivos.

Gestión: Según la rae gestión viene del latín *gestiō*, el concepto de gestión hace referencia a la acción y a la consecuencia de administrar o gestionar algo.

Indicador de eficiencia: Datos que nos permiten medir de forma objetiva los resultados del mercado en relación a los indicadores de eficiencia establecidos internamente en la empresa.

Son variables que intentan medir u objetivar en forma cuantitativa o cualitativa, sucesos colectivos para así, poder respaldar acciones.

Empresa: Es una unidad productiva dedicada y organizada para la explotación de una actividad económica.

Descripción del caso

Ya teniendo en consideración el planteamiento del problema, las causas, y los objetivos tanto generales como específicos, se pueden ver de manera concreta que el caso se basa en mejorar la eficiencia de los procesos y si es necesario replantearlos, mejorar la gestión como resultado de un software más apto a las necesidades actuales, y ampliación en las instalaciones físicas.

Para Plantear las soluciones y alternativas más adecuadas se hará un análisis de los problemas actuales, proponiendo las posibles soluciones además de diseñar un plan de implementación de estas soluciones, sin que afecte de manera directa el desempeño del personal. Este caso propone cimentar bases solidas en Gavtra Cia.Ltda para una futura expansión, ya que sin estas bases el futuro de la empresa sería altamente desconcertante

CAPITULO2: DESARROLLO DEL CASO

Análisis de los problemas

Basándonos en el Capítulo 1, los problemas que la empresa ha desarrollado a través del tiempo son:

- a) Los procesos no son adecuados a la necesidad actual.
- b) Falta de control cualitativo y cuantitativo en la recepción del producto.
- c) Falta de un manual operativo
- d) Diseño de instalación no apto para buena exhibición y manipulación de los productos.
- e) Manejo ineficiente de Tesorería.

Los problemas a), b),e) nacen a partir de un problema en común, la ineficiencia del software actual, el cual no permite un adecuado control dentro de los procesos de la empresa. El control cualitativo y cuantitativo es uno de los más importantes para poder optimizar el control administrativo técnico de la compra, ya que es una empresa netamente comercial, además de ser un problema para un reporte contable; causando errores en los reportes administrativos.

Los procesos actuales no permiten de manera eficiente organizar el área retail de la empresa. El flujo operativo previsto en el proceso descrito previamente en la Ilustración 1, toma un alto tiempo en la facturación y despacho, esto no permite al consumidor conocer todos los productos que maneja la empresa. El software actual tiene fallas que no permiten hacer

cotizaciones correctas, tampoco permite un control administrativo de los productos en entrada y salida es por ende un control de inventario.

A partir de esto podemos concluir un problema que es general para estos tres puntos en específico; el software que tiene la empresa actualmente.

Los siguientes puntos se derivan a causa de los tres analizados previamente, son c) y d). Ya que el flujo operativo no es el más adecuado para el área retail, se piensa invertir en un nuevo software que permite una mejora en la información interna de la empresa. Una parte importante es la presentación de los distintos productos y las instalaciones actuales no son las adecuadas para este fin, además que en el retail el área destinada a este tipo de venta debe tener un espacio superior al actual, para que el consumidor pueda conocer todos los productos de la empresa. La falta de un manual organizacional ha sido la causa de tener funciones no definidas de manera apropiada, por ende actualmente no se optimiza en su totalidad las funciones del personal.

Posibles soluciones a los problemas

Después de analizar los problemas podemos ver que la empresa necesita un ERP (Sistema de Planificación de Recursos empresariales) como software. Habiendo analizado las posibles opciones en el mercado se ha elegido la más adecuada hacia las necesidades de la empresa que tienen dificultades para encontrar maneras de crecer rentablemente y a diferencia de muchas otras soluciones para empresas que existen actualmente en el mercado, este software

es una sola aplicación que elimina la necesidad de instalaciones separadas y la complicada integración de varios módulos.¹

Este software soluciona el problema a los propietarios o gerentes que invierten en múltiples aplicaciones de software, pero aún no cuentan con el control total de sus operaciones de negocios y procesos de ventas; además, siguen teniendo problemas para obtener la información apropiada en el momento adecuado para la toma de decisiones.²

Con esto se cumplen el primer objetivo:

- a) Adquisición de un software para la optimización de la información de la recepción del producto hasta la entrega al cliente, mejorando el tiempo de facturación y entrega del pedido con control de inventarios que determina la reposición de los productos faltantes.

Funcionalidades Principales.

En la Ilustración 4 podemos ver las principales funcionalidades del software planteado.

¹Ver Ilustración 4 y 5.

²Información obtenida de Catalogo SAP.

Funcionalidades Core



Ilustración 4: Funcionalidades principales Software

Fuente: Empresa Exxis, Representante SAP Ecuador.

Con estas Funcionalidades se optimizan los procesos internos de la empresa, desde el control cualitativo y cuantitativo, hasta reportes administrativos, , mejorando el tiempo de facturación y entrega del pedido con control de inventarios que determina la reposición de los productos faltantes.

Funcionalidades por licencia.

El software tienen diferentes tipos de funcionalidad por usuario, se encarga de la información fundamental como la base administrativa de la empresa, el área contable y financiera, y logística en general.

El usuario con acceso a todas las funcionalidades es el Professional, el cual será utilizado por los gerentes de cada área y por el Área de Sistemas. Esta funcionalidad permite tener control de todos los procesos internos y externos ya que los gerentes tienen que autorizar procesos, para que estos se lleven a cabo. Esto permite mayor seguridad como en el caso de

descuentos, transferencias y salida de mercadería. El Área de sistemas se encarga de que no exista ningún inconveniente, solucionar problemas en general con respecto a la funcionalidad del sistema por lo tanto necesita un acceso completo a todas las funcionalidades.

El usuario Limited Crm, será utilizado en el Área de atención al Cliente, este usuario no permite facturar pero permite realizar operaciones pre-venta y post-venta. Tanto cotizaciones, como devoluciones y cambios de productos serán atendidos por esta área.

El usuario Limited Logistic será operado por los cajeros principalmente, en el punto de venta minorista. Este usuario tiene funcionalidades enfocados netamente en el proceso de compra siendo la facturación, cuadre de cajas e inventario su principal responsabilidad.

El usuario Limited Financial User, es para uso netamente del Área de contabilidad y procesos de Tesorería, como cuentas por cobrar, balances, reportes financieros.

Se ha parametrizado la accesibilidad de los usuarios para tener seguridad en los procesos internos de la empresa, esto permite tener un mejor control en cada área asignada. Con el software actual cada usuario tiene un acceso completo lo que permite acceder e inclusive modificar información de otras áreas de trabajo, lo cual crea perdida de información valiosa.

Soluciones Horizontales

Las Soluciones Horizontales que se encuentran en la Ilustración 5, brindan una serie de alternativas que permite cumplir otro objetivo planteado.

- e) Estudio de nueva forma de financiamiento al cliente para reducir las Cuentas por Cobrar.

Soluciones Horizontales



Ilustración 5: Soluciones Horizontales Software

Fuente: Empresa Exxis, Representante SAP Ecuador

El software brinda como solución a Cuentas por Cobrar el uso de tarjeta de crédito como método de pago, para las ventas minoristas no existirá ningún cambio; pero para las ventas Industriales se creara una tarjeta corporativa con beneficios y descuentos para los clientes Industriales, cada cliente tendrá un monto máximo de consumo según su capacidad crediticia la cual será evaluada por una fuente externa.

Flujo Operacional

Para la puesta en marcha del software se comienza con la organización, esto se refiere a todas los puntos que se cubrirán durante el proceso de implementación, desde la Administración del proyecto, en donde se asignara un responsable de cada área. Conjuntamente entre los proveedores del software se realizara un plan de trabajo en el cual se detallara fechas para el cumplimiento de cada etapa. La instalación y la logística del Proyecto estará encargada de la empresa proveedora.

En el Blueprint o Levantamiento de información y procesos, se entregara toda la información de la empresa, desde sus proveedores hasta sus clientes, para ir ajustándolo al nuevo software. Este paso es el más largo e importante ya que en este se delimita los procesos que posteriormente se implementara en el software.

En el proceso de Parametrización, se interactúa de manera directa con el software y se van corrigiendo fallas o agregando parámetros de control internos.

La Preparación final es el último paso antes de la Salida en vivo del software, en donde se recibirán capacitaciones, pruebas de manejo para cada usuario, y toda la preparación final antes de su puesta en marcha.

Posterior a todos estos pasos se recibirá un soporte en el punto de venta, para que no exista ningún inconveniente al momento de su Puesta en marcha, este proceso de soporte durara aproximadamente dos semanas, y existirá personal de la empresa proveedora para solucionar cualquier inconveniente.

En la siguiente ilustración se especifica cada paso:

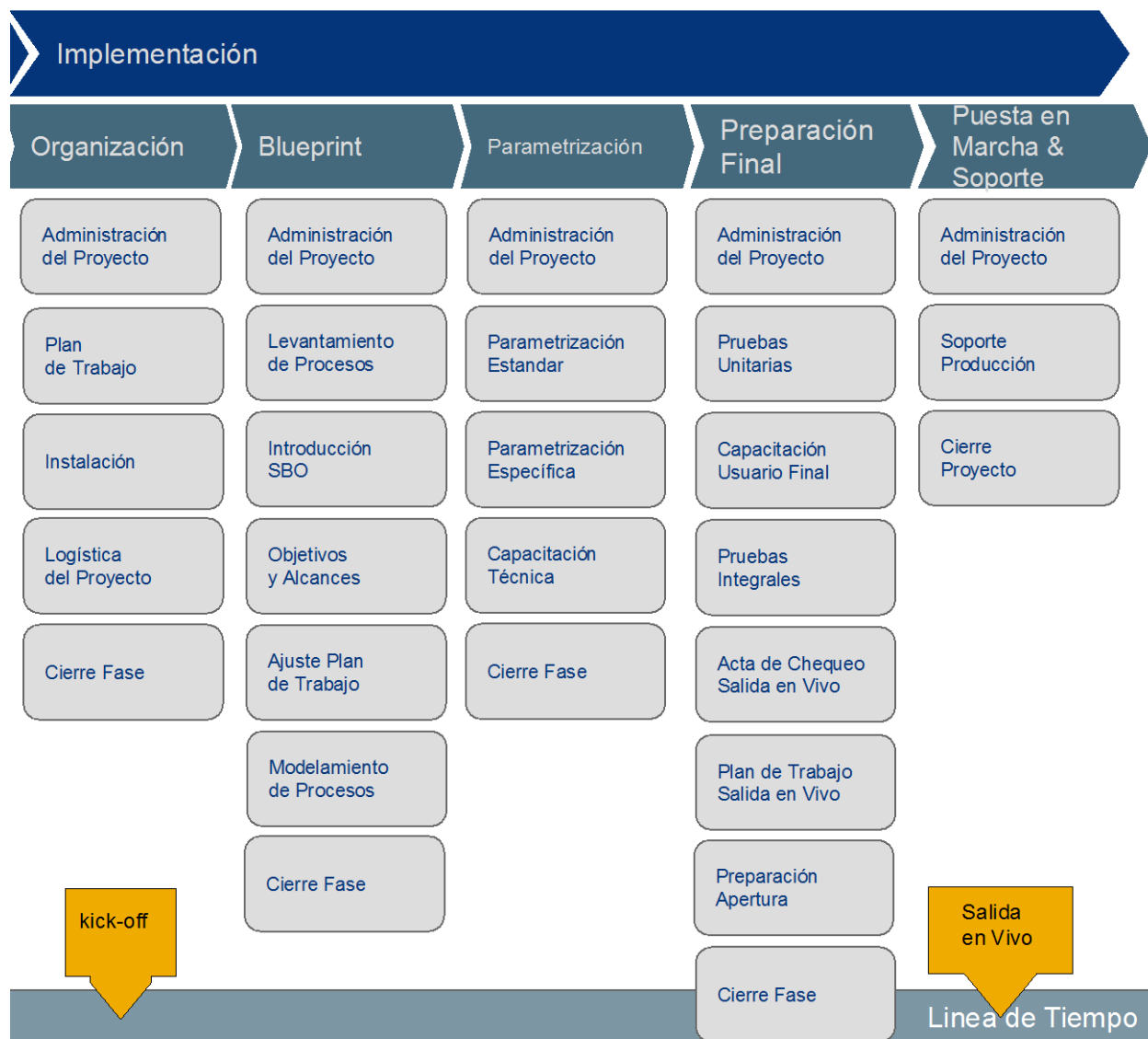


Ilustración 6 Flujo Operacional Software

Fuente: Empresa Exxis, Representante SAP Ecuador

Para cumplir con los objetivos

- b) Construcción de un nuevo Punto de Venta para optimizar el rendimiento de las necesidades del mercado retail ferretero.
- c) Construcción de un Centro de Distribución y Logística para la apropiada atención al sector Industrial.

Se ha adquirido dos terrenos con ubicaciones estratégicas, uno está destinado para ser el Centro de Distribución y logística, y el otro para la construcción del nuevo punto de venta; la ubicación de estos dos proyectos es el Valle de los Chillos.

Para la construcción del Nuevo punto de venta se ha analizado optimizar todos los procesos basados en las necesidades del mercado retail. El proceso base que se implementara será el de autoservicio, en donde el cliente se dirige hacia el producto deseado, para ello se necesita mobiliario especial, señalética y personal capacitado que pueda asesorar y guiar en la compra al cliente. Además se instalara elevadores que dará mayor facilidad al cliente final recorrer todos los pisos sin mayor esfuerzo y para una fácil transportación de la mercadería.

Además se planea implementar una identidad de marca propia, que permita tener mejor reconocimiento en el mercado y una mejor identidad corporativa.

El Punto de venta se dividirá de la siguiente manera:

Piso 1: Material de construcción pesado.

Piso 2: Material de Ferretería, Maquinaria de mano, Accesorios de construcción.

Piso 3: Acabados de construcción.

El Punto de venta tendrá un solo punto de entrada y salida de personas, mientras que la mercadería será recibida en la parte posterior. Luego de ser recibida pasara a un área de bodega temporal donde esta será ingresada y etiquetada para que pueda ser puesta en percha.

El centro de Distribución y Logística se organizara alfabéticamente y por lotes, el cual se encargara de toda la logística, en los productos extranjeros desde su importación, y en los productos nacionales en la recepción y almacenaje adecuado; para su posterior distribución a proyectos o Puntos de venta.

Respuestas a las preguntas de investigación

Que software es el adecuado para optimizar procesos en el mercado retail?

El software adecuado es un ERP, que además de optimizar los procesos internos, brinda mayor seguridad al tener el control de procesos importantes. Además es necesario para la logística del Centro de Distribución, que es uno de los puntos más importantes.

Cuál es la infraestructura adecuada para mejorar las necesidades del mercado retail?

La infraestructura para este caso en específico debe ser de manera de autoservicio, en donde el cliente tenga la facilidad de elegir y recoger personalmente la mercadería que desea adquirir.

Cuál es el diseño apropiado para un centro de Distribución y Logística?

Como primer punto se tuvo que elegir la ubicación ideal, es donde tenga buen acceso vial, y facilidad hacia las vías principales. Se tiene que tener en consideración que los

procesos de picking & packing, transportación y almacenaje deben ser diseñados en términos de eficiencia, para optimizar el costo del producto.

Cuáles son las opciones de Financiamiento que pueden mejorar Cuentas Por Cobrar?

Para poder obtener crédito, se tendrá que llenar un formulario y presentar cierta información básica, a continuación se enviara la documentación a ser analizada por una empresa especializada en análisis crediticio. Dependiendo de esta respuesta se dividirá a los clientes en dos categorías, una es clientes de riesgo y la otra categoría será clientes con buena capacidad crediticia. Para poder dar crédito a los clientes de riesgo se hará un convenio con una tarjeta de crédito, aparte del crédito tendrá beneficios como descuentos. Para los clientes con buena capacidad crediticia se dará un crédito máximo a 30 días, en donde se tiene un límite de compra, este se maneja mediante una tarjeta propia.

CAPITULO 3: ANALISIS FINANCIERO Y RESULTADOS

Resumen General

Después de analizar el origen del problema, se pudo plantear los objetivos, para desarrollar posibles soluciones a los problemas actuales de la empresa. Esto requirió analizar todas las opciones para las posibles soluciones y elegir la mejor. Podemos concluir que la base de la organización tanto administrativa, organizacional y logística se puede solucionar con un software adecuado, un ERP que sea hecho a la medida. La reestructuración administrativa y organizacional de la empresa es un paso clave, debido a la creación de nuevas áreas de trabajo y a la expansión que se planea.

Para la construcción de un nuevo Punto de venta y del Centro de Distribución y logística, fue necesario analizar los procesos eficientemente para llegar a un precio óptimo, a más de esto a pesar de que no se encuentra planteado dentro de los objetivos es necesario para el Punto de venta realizar una unificación y personalización de la marca minorista de la empresa. Con el fin de estandarizar la identidad verbal y grafica, tanto interna como externa, logrando un mayor posicionamiento, reconocimiento y diferenciación.

En la tabla a continuación se detalla ítem por ítem la inversión a realizarse.

ITEM	VALOR
CONSTRUCCION DEL NUEVO PUNTO DE VENTA RETAIL, INCLUYE ACABADOS, MOBILIARIO INTERNO E INVENTARIO INICIAL.	325000
COSNTRUCCION DEL CENTRO DE DISTRIBUCION Y LOGISTICA	200000
REVITALIZACION DE LA MARCA MÁS REGISTRO EN EL IEPI.	12520
ADQUISICION DE NUEVO SOFTWARE MAS INSTALACION	36400
TOTAL	548919,4

Como se puede observar la inversión a realizar esta compuesta por 4 puntos importantes que asciende a un valor de Quinientos cuarenta y ocho mil novecientos diecinueve con cuarenta centavos.

Desarrollo

Índice de Solvencia.

$$\text{Razón de solvencia} = \frac{\text{ACTIVOS CIRCULANTES}}{\text{PASIVOS A CORTO PLAZO}} = \frac{82293,42}{22995,23} = 3,58$$

El índice de Solvencia, nos indica cuantas veces la cantidad podría pagar sus deudas corrientes a corto plazo, si el cociente es igual a 2 el Índice de solvencia es optimo. En este caso nos permite afrontar 2,58 USD de cada 3,58 USD representa que por cada dólar de endeudamiento se tiene 2.58 USD adicionales de liquidez. Como podemos notar estamos hablando de un nivel de solvencia optimo.

Índice de Endeudamiento.

$$\text{Nivel de endeudamiento} = \frac{\text{TOTAL PASIVO}}{\text{TOTAL PATRIMONIO}} = \frac{174761,06}{169101,88} = 1,03$$

Este Índice mide la prudencia de las políticas de gerencia para que la empresa pueda asumir sus deudas, como podemos notar la empresa se encuentra dentro de un rango prudente.

Índice de Liquidez

$$\text{Razón Corriente} = \frac{\text{ACTIVOS CORRIENTES}}{\text{PASIVOS CORRIENTES}} = \frac{82293,42}{102345,50} = 0.80$$

La liquidez de la empresa no llega a un resultado optimo, por uno de los problemas analizados en el capítulo 1, el cual es el manejo crediticio hacia los clientes, con el planteamiento del capítulo 2 de mejorar el manejo de crédito se espera aumentar este Índice en 0.20.

Financiamiento

La inversión requerida es de **548.919,40 usd**, que será financiada utilizando aportes de capital de los accionistas y fuentes externas financieras. El aporte de los accionistas será de 348.919,40 USD que equivale al 63,56% del total de la inversión y las fuentes externas financieras cubrirán 200.000,00 USD que equivale al 36,44% del total de la inversión.

Cuadro detallado de la amortización

Total Fuentes Externas=200.000,00 usd

AÑO	NUMERO DE MESES	FECHA	PAGO MENSUAL	11,43% INTERES	AMORTIZACION	SALDO
						200,000.00
2015	1	mes	3,988.33	1,905.00	2,083.33	197,916.67
	2	mes	3,988.33	1,905.00	2,083.33	195,833.34
	3	mes	3,988.33	1,905.00	2,083.33	193,750.01
	4	mes	3,988.33	1,905.00	2,083.33	191,666.68
	5	mes	3,988.33	1,905.00	2,083.33	189,583.35
	6	mes	3,988.33	1,905.00	2,083.33	187,500.02
	7	mes	3,988.33	1,905.00	2,083.33	185,416.69
	8	mes	3,988.33	1,905.00	2,083.33	183,333.36
	9	mes	3,988.33	1,905.00	2,083.33	181,250.03
	10	mes	3,988.33	1,905.00	2,083.33	179,166.70
	11	mes	3,988.33	1,905.00	2,083.33	177,083.37
	12	mes	3,988.33	1,905.00	2,083.33	175,000.04
2016	13	mes	3,988.33	1,905.00	2,083.33	172,916.71
	14	mes	3,988.33	1,905.00	2,083.33	170,833.38
	15	mes	3,988.33	1,905.00	2,083.33	168,750.05
	16	mes	3,988.33	1,905.00	2,083.33	166,666.72
	17	mes	3,988.33	1,905.00	2,083.33	164,583.39
	18	mes	3,988.33	1,905.00	2,083.33	162,500.06
	19	mes	3,988.33	1,905.00	2,083.33	160,416.73
	20	mes	3,988.33	1,905.00	2,083.33	158,333.40
	21	mes	3,988.33	1,905.00	2,083.33	156,250.07
	22	mes	3,988.33	1,905.00	2,083.33	154,166.74
	23	mes	3,988.33	1,905.00	2,083.33	152,083.41

2017	24	mes	3,988.33	1,905.00	2,083.33	150,000.08
	25	mes	3,988.33	1,905.00	2,083.33	147,916.75
	26	mes	3,988.33	1,905.00	2,083.33	145,833.42
	27	mes	3,988.33	1,905.00	2,083.33	143,750.09
	28	mes	3,988.33	1,905.00	2,083.33	141,666.76
	29	mes	3,988.33	1,905.00	2,083.33	139,583.43
	30	mes	3,988.33	1,905.00	2,083.33	137,500.10
	31	mes	3,988.33	1,905.00	2,083.33	135,416.77
	32	mes	3,988.33	1,905.00	2,083.33	133,333.44
	33	mes	3,988.33	1,905.00	2,083.33	131,250.11
	34	mes	3,988.33	1,905.00	2,083.33	129,166.78
	35	mes	3,988.33	1,905.00	2,083.33	127,083.45
	36	mes	3,988.33	1,905.00	2,083.33	125,000.12
2018	37	mes	3,988.33	1,905.00	2,083.33	122,916.79
	38	mes	3,988.33	1,905.00	2,083.33	120,833.46
	39	mes	3,988.33	1,905.00	2,083.33	118,750.13
	40	mes	3,988.33	1,905.00	2,083.33	116,666.80
	41	mes	3,988.33	1,905.00	2,083.33	114,583.47
	42	mes	3,988.33	1,905.00	2,083.33	112,500.14
	43	mes	3,988.33	1,905.00	2,083.33	110,416.81
	44	mes	3,988.33	1,905.00	2,083.33	108,333.48
	45	mes	3,988.33	1,905.00	2,083.33	106,250.15
	46	mes	3,988.33	1,905.00	2,083.33	104,166.82
	47	mes	3,988.33	1,905.00	2,083.33	102,083.49
	48	mes	3,988.33	1,905.00	2,083.33	100,000.16
2019	49	mes	3,988.33	1,905.00	2,083.33	97,916.83
	50	mes	3,988.33	1,905.00	2,083.33	95,833.50
	51	mes	3,988.33	1,905.00	2,083.33	93,750.17
	52	mes	3,988.33	1,905.00	2,083.33	91,666.84
	53	mes	3,988.33	1,905.00	2,083.33	89,583.51
	54	mes	3,988.33	1,905.00	2,083.33	87,500.18
	55	mes	3,988.33	1,905.00	2,083.33	85,416.85
	56	mes	3,988.33	1,905.00	2,083.33	83,333.52
	57	mes	3,988.33	1,905.00	2,083.33	81,250.19
	58	mes	3,988.33	1,905.00	2,083.33	79,166.86
	59	mes	3,988.33	1,905.00	2,083.33	77,083.53
	60	mes	3,988.33	1,905.00	2,083.33	75,000.20
2020	61	mes	3,988.33	1,905.00	2,083.33	72,916.87
	62	mes	3,988.33	1,905.00	2,083.33	70,833.54
	63	mes	3,988.33	1,905.00	2,083.33	68,750.21
	64	mes	3,988.33	1,905.00	2,083.33	66,666.88
	65	mes	3,988.33	1,905.00	2,083.33	64,583.55
	66	mes	3,988.33	1,905.00	2,083.33	62,500.22

	67	mes	3,988.33	1,905.00	2,083.33	60,416.89
	68	mes	3,988.33	1,905.00	2,083.33	58,333.56
	69	mes	3,988.33	1,905.00	2,083.33	56,250.23
	70	mes	3,988.33	1,905.00	2,083.33	54,166.90
	71	mes	3,988.33	1,905.00	2,083.33	52,083.57
	72	mes	3,988.33	1,905.00	2,083.33	50,000.24
2021	73	mes	3,988.33	1,905.00	2,083.33	47,916.91
	74	mes	3,988.33	1,905.00	2,083.33	45,833.58
	75	mes	3,988.33	1,905.00	2,083.33	43,750.25
	76	mes	3,988.33	1,905.00	2,083.33	41,666.92
	77	mes	3,988.33	1,905.00	2,083.33	39,583.59
	78	mes	3,988.33	1,905.00	2,083.33	37,500.26
	79	mes	3,988.33	1,905.00	2,083.33	35,416.93
	80	mes	3,988.33	1,905.00	2,083.33	33,333.60
	81	mes	3,988.33	1,905.00	2,083.33	31,250.27
	82	mes	3,988.33	1,905.00	2,083.33	29,166.94
	83	mes	3,988.33	1,905.00	2,083.33	27,083.61
	84	mes	3,988.33	1,905.00	2,083.33	25,000.28
2022	85	mes	3,988.33	1,905.00	2,083.33	22,916.95
	86	mes	3,988.33	1,905.00	2,083.33	20,833.62
	87	mes	3,988.33	1,905.00	2,083.33	18,750.29
	88	mes	3,988.33	1,905.00	2,083.33	16,666.96
	89	mes	3,988.33	1,905.00	2,083.33	14,583.63
	90	mes	3,988.33	1,905.00	2,083.33	12,500.30
	91	mes	3,988.33	1,905.00	2,083.33	10,416.97
	92	mes	3,988.33	1,905.00	2,083.33	8,333.64
	93	mes	3,988.33	1,905.00	2,083.33	6,250.31
	94	mes	3,988.33	1,905.00	2,083.33	4,166.98
	95	mes	3,988.33	1,905.00	2,083.33	2,083.33
	96	mes	3,988.33	1,905.00	2,083.33	(0.00)
TOTAL			382,879.68	182,880.00	199,999.68	

Tabla 2: Cuadro detallado de la amortización

Fuente: Elaboración propia, con porcentajes reales tomados de BNF.

Flujo de caja y Estado de Resultados Projectados.

FLUJO DE CAJA PROYECTADO									
COSTOS VARIABLES									
DETALLE	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Incremento Neto (Disminucion) y equivalentes al efectivo.*	\$4,187.88	\$4,481.03	\$4,774.18	\$5,067.33	\$5,360.48	\$5,653.63	\$5,946.78	\$6,239.93	\$6,533.08
Cobros procedentes de la venta de bienes y prestacion de servicios.	\$1,147,336.34	\$1,204,703.16	\$1,262,069.98	\$1,319,436.80	\$1,376,803.62	\$1,434,170.44	\$1,491,537.26	\$1,548,904.08	\$1,606,270.90
Pagos a proveedores por el suministro de bienes y servicios	\$1,022,790.66	\$1,073,930.19	\$1,125,069.72	\$1,176,209.25	\$1,227,348.78	\$1,278,488.31	\$1,329,627.84	\$1,380,767.37	\$1,431,906.90
Otras entradas (salidas) efectivo	\$17,520.44	\$18,396.46	\$19,272.48	\$20,148.50	\$21,024.52	\$21,900.54	\$22,776.56	\$23,652.58	\$24,528.60
TOTAL.	\$146,254.00	\$153,650.46	\$161,046.92	\$168,443.38	\$175,839.84	\$183,236.30	\$190,632.76	\$198,029.22	\$205,425.68
COSTOS FIJOS									
Pagos a empleados	\$68,741.13	\$72,178.19	\$75,615.24	\$79,052.30	\$82,489.36	\$85,926.41	\$89,363.47	\$92,800.53	\$96,237.58
Pagos por primas y prestaciones , anualidades y otras obligaciones derivadas de las polizas suscritas.	\$1,068.23	\$1,121.64	\$1,175.05	\$1,228.46	\$1,281.88	\$1,335.29	\$1,388.70	\$1,442.11	\$1,495.52
Intereses pagados.	\$201.92	\$212.02	\$222.11	\$232.21	\$242.30	\$252.40	\$262.50	\$272.59	\$282.69
Financiaci3n por prestamos a largo plazos.	\$50,000.00	\$52,500.00	\$55,000.00	\$57,500.00	\$60,000.00	\$62,500.00	\$65,000.00	\$67,500.00	\$70,000.00
Pagos de prestamos	\$117,866.96	\$123,760.31	\$129,653.66	\$135,547.00	\$141,440.35	\$147,333.70	\$153,227.05	\$159,120.40	\$165,013.74
Periodo (Distribuci3n, Administraci3n.)	\$4,500.71	\$4,725.75	\$4,950.78	\$5,175.82	\$5,400.85	\$5,625.89	\$5,850.92	\$6,075.96	\$6,300.99
TOTAL.	\$133,377.53	\$140,046.41	\$146,715.28	\$153,384.16	\$160,053.04	\$166,721.91	\$173,390.79	\$180,059.67	\$186,728.54
	*7 % incremento anual con respecto al primer a3o.								
	5% incremento anual constante con respecto al primer a3o								

Tabla 3: Flujo de Caja Projectado

Fuente: Elaboraci3n propia

ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO									
Ingreso Operacional									
DETALLE	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Ventas	\$1,147,336.34	\$1,204,703.16	\$1,262,069.97	\$1,319,436.79	\$1,376,803.61	\$1,434,170.43	\$1,491,537.24	\$1,548,904.06	\$1,606,270.88
Costos de Ventas	\$900,511.77	\$945,537.36	\$990,562.95	\$1,035,588.54	\$1,080,614.12	\$1,125,639.71	\$1,170,665.30	\$1,215,690.89	\$1,260,716.48
Utilidad Bruta en Ventas	\$246,824.57	\$259,165.80	\$271,507.03	\$283,848.26	\$296,189.48	\$308,530.71	\$320,871.94	\$333,213.17	\$345,554.40
Gastos									
Gasto Operacional	\$158,702.69	\$166,637.82	\$174,572.96	\$182,508.09	\$190,443.23	\$198,378.36	\$206,313.50	\$214,248.63	\$222,183.77
Gasto de ventas	\$18,621.35	\$19,552.42	\$20,483.49	\$21,414.55	\$22,345.62	\$23,276.69	\$24,207.76	\$25,138.82	\$26,069.89
TOTAL.	\$177,324.04	\$186,190.24	\$195,056.44	\$203,922.65	\$212,788.85	\$221,655.05	\$230,521.25	\$239,387.45	\$248,253.66
	5% incremento anual constante con respecto al primer año								

Tabla 4: Estado de Resultados Proyectado

Fuente: Elaboración propia

Punto de Equilibrio

En el punto de equilibrio analizamos la relación de costos fijos y costos variables, y los beneficios es decir, las ventas son iguales a la suma de los costos fijos y variables, referencia donde no se gana ni tampoco se pierde.

$$PE = \frac{COSTOS FIJOS TOTALES}{VENTAS TOTALES - COSTOS VARIABLES TOTALES} \times 100 = \frac{133377,53}{1147336,34 - 146254,00} \times 100 = 13.32$$

El porcentaje que resulta con los datos manejados, indica que de las ventas totales, el 13.32%% es empleado para el pago de los costos fijos y variables y el restante, es la utilidad neta que obtiene la empresa.

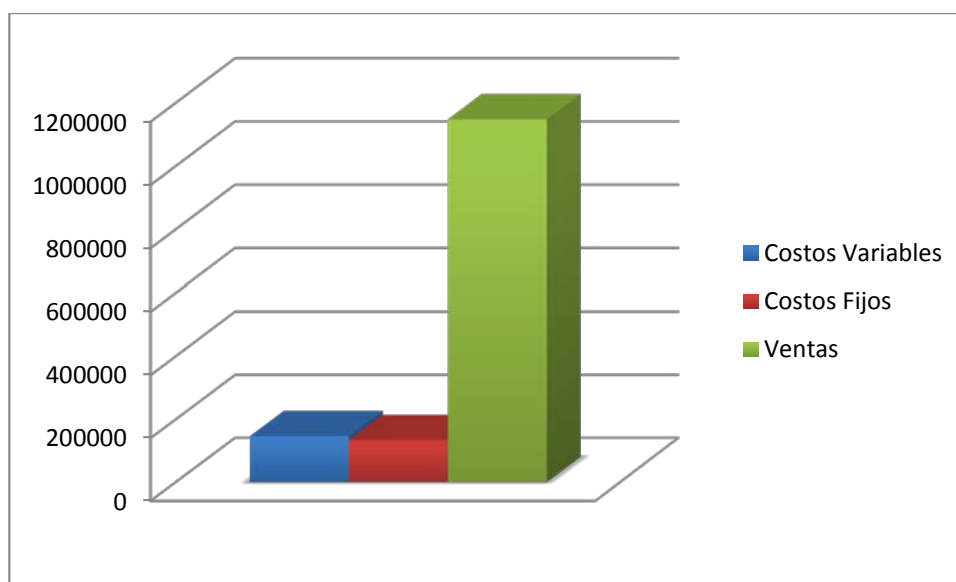


Ilustración 7 : Grafico de Relación COSTOS-VENTAS

Fuente: Elaboración propia

Relación Beneficio Costo

RELACION BENEFICIO COSTO		
AÑO	INGRESOS	EGRESOS
2014	\$246,824.57	177324.04
2015	\$259,165.80	186190.242
2016	\$271,507.03	195056.444
2017	\$283,848.26	203922.646
2018	\$296,189.48	212788.848
2019	\$308,530.71	221655.05
2020	\$320,871.94	230521.252
2021	\$333,213.17	239387.454
2022	\$345,554.40	248253.656
TOTAL	\$2,665,705.36	\$1,915,099.63

Tabla 5: Tabla Relación Beneficio-Costo

Fuente: Elaboración propia

$$\text{Relación Beneficio-Costo} = \frac{\text{SUMA DE INGRESOS}}{\text{SUMA DE EGRESOS}} = \frac{2665705.36}{1915099.63} = 1.39$$

La relación Beneficio Costo del Proyecto es de 1.39, se interpreta que por cada dólar invertido en el proyecto se recibirá 1.39 de utilidad , esto sustenta la viabilidad del proyecto.

Valor Actual Neto (VAN)

AÑO	INGRESOS	EGRESOS	FLUJO DE EFECTIVO NETO	
2014	\$246,824.57	177324.04	69500.53	N i 8 años 11.43%
2015	\$259,165.80	186190.242	72975.56	
2016	\$271,507.03	195056.444	76450.59	
2017	\$283,848.26	203922.646	79925.62	
2018	\$296,189.48	212788.848	83400.65	
2019	\$308,530.71	221655.05	86875.68	
2020	\$320,871.94	230521.252	90350.71	
2021	\$333,213.17	239387.454	93825.74	
2022	\$345,554.40	248253.656	97300.77	
TOTAL	\$2,665,705.36	\$1,915,099.63	\$750,605.85	

Tabla 6: Flujo de efectivo-Valor Actual Neto

Fuente: Elaboración propia

AÑO	FLUJOS DE EFECTIVO
	-200000
2014	69500.53
2015	72975.56
2016	76450.59
2017	79925.62
2018	83400.65
2019	86875.68
2020	90350.71
2021	93825.74
2022	97300.77
VAN	240735.53

Tabla 7: VAN

Fuente: Elaboración propia

Tasa Interna de Retorno (TIR)

TIR=36%

Es la medida de la rentabilidad del proyecto como porcentaje correspondiendo a la tasa que hace el VAN vaya a cero en este caso es 36% para la vida útil del proyecto.

Periodo de recuperación de la inversión (PRI)

AÑO	INGRESOS	EGRESOS	FLUJO DE EFECTIVO NETO	PERIODO DE RECUPERACION
				548919.4
2014	\$246,824.57	177324.04	69500.53	7.90
2015	\$259,165.80	186190.242	72975.56	7.52
2016	\$271,507.03	195056.444	76450.59	7.18
2017	\$283,848.26	203922.646	79925.62	6.87
2018	\$296,189.48	212788.848	83400.65	6.58
2019	\$308,530.71	221655.05	86875.68	6.32
2020	\$320,871.94	230521.252	90350.71	6.08
2021	\$333,213.17	239387.454	93825.74	5.85
2022	\$345,554.40	248253.656	97300.77	5.64
TOTAL	\$2,665,705.36	\$1,915,099.63	\$750,605.85	6.66

Tabla 8: Periodo de Recuperación de la inversión Total

Fuente: Elaboración propia

AÑO	INGRESOS	EGRESOS	FLUJO DE EFECTIVO NETO	PERIODO DE RECUPERACION
				200000
2014	\$246,824.57	177324.04	69500.53	2.88
2015	\$259,165.80	186190.242	72975.56	2.74
2016	\$271,507.03	195056.444	76450.59	2.62
2017	\$283,848.26	203922.646	79925.62	2.50
2018	\$296,189.48	212788.848	83400.65	2.40
2019	\$308,530.71	221655.05	86875.68	2.30
2020	\$320,871.94	230521.252	90350.71	2.21
2021	\$333,213.17	239387.454	93825.74	2.13
2022	\$345,554.40	248253.656	97300.77	2.06
TOTAL	\$2,665,705.36	\$1,915,099.63	\$750,605.85	2.43

Tabla 9: Periodo de Recuperación de la Inversión (banco)

Fuente: Elaboración propia

El cálculo del PRI, sirve para conocer cual será el lapso de tiempo que deberá pasar el proyecto para recuperar la inversión realizada. El proyecto en general contando el aporte de los accionistas y el financiamiento externo se prevé recuperar en 6 años y medio; mientras que únicamente el financiamiento externo a la empresa le tomara aproximadamente 2 años y 6 meses para recuperar la inversión realizada

CAPITULO 4: ANALISIS DE LOS RESULTADOS

Conclusiones

Como observamos en el Índice de Solvencia, liquidez y endeudamiento, la empresa maneja actualmente resultados buenos que permiten que tenga un buen respaldo ante el proyecto de Reingeniería que se está implementando, estos resultados permiten que el proyecto sea viable y pueda llevarse a cabo. A mas de esto el TIR y VAN, nos dan resultados muy buenos de la viabilidad financiera del proyecto.

Después de analizar el origen de los problemas de la empresa, analizar y plantear soluciones, pudimos detectar que la mayor de las fallas es el control administrativo de la empresa, la falta de una planificación estratégica, la falta de estructura tanto física como organizacional, que no han permitido lograr una buena comunicación interna por tanto no se han podido alcanzar las metas planteadas.

Después de esta Reingeniería empresarial, se podrá analizar los resultados que permitirán medir la efectividad de las decisiones tomadas. El objetivo principal que se tiene que cumplir, es lograr fidelidad de los clientes que se espera genere un aumento en las ventas del 5% anual.

Recomendaciones

Para llevar a cabo el proyecto se recomienda seguir el siguiente lineamiento, de tiempo y duración. El proyecto en si comenzara en Julio de 2016. La ruta critica del proyecto es el punto a) ya que si no se cumple con la instalación requerida del software, el objetivo b) que es la puesta en marcha del nuevo Punto de venta no podrá culminarse exitosamente y tocara retrasar el punto b), generando un incremento en los costos operativos de la ejecución del proyecto.

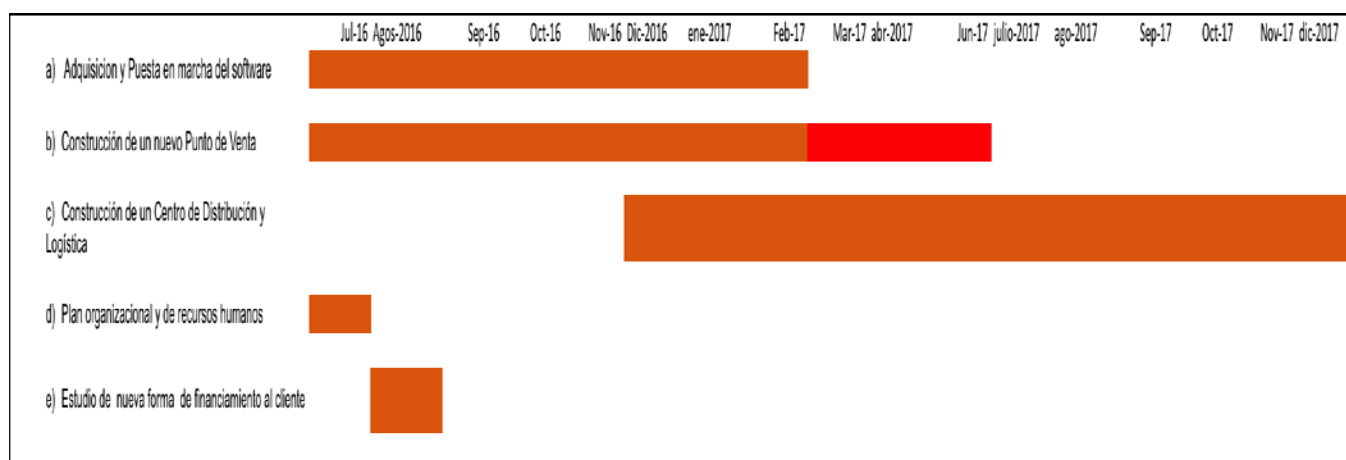


Ilustración 8: Diagrama de Gantt Proyecto

Fuente: Elaboración propia

REFERENCIAS

Bibliografía

Acuña Acuña, J. (2005). *Mejoramiento de la Calidad: Un enfoque a los servicios*. Costa Rica: Tecnológica de Costa Rica.

Amendola, L. (Septiembre de 2014). *Tendencia en la Administración Modern Outsorsing*. Obtenido de <http://www.mantenimientomundial.com/sites/mm/notas/AmendolaOutsorsing.pdf>

Baron, R. A. (1999). Perceptions of entrepreneurs: Evidence for a positive stereotype. Unpublished manuscript, Rensselaer Polytechnic Institute. Citado en: Zhao, H., Scott, E. (Abril 22, 2009). The relationship of personality to entrepreneurial intentions and performance: A meta-analytic review. *Journal of Management*. Sage. Obtenido de <http://www.optimizehire.com/wpcontent/uploads/2013/05/ZhaoSeibertLumpkin2010.pdf>.

Estrategias de Inversion. (Octubre de 2014). *Estreategias de inversión* . Recuperado de <http://www.estrategiasdeinversion.com/noticias/20120705/son-indicadores-parasirven>

Masson, J., & Wellhoff, A. (1991). *El Merchandising: Rentabilidad y Gestión para el Punto de Venta*. España: Ediciones Deusto S.A.

Reyes Ponce, A. (2005). *Administración de Empresas II*. México: Limusa.

Robbins, S., Coulter, M. (2009). *Administración*. (10 ma ed) Prentice Hall: México.

Saenz, R. (1998). *Manual de Valoración de Empresas*. Ecuador.

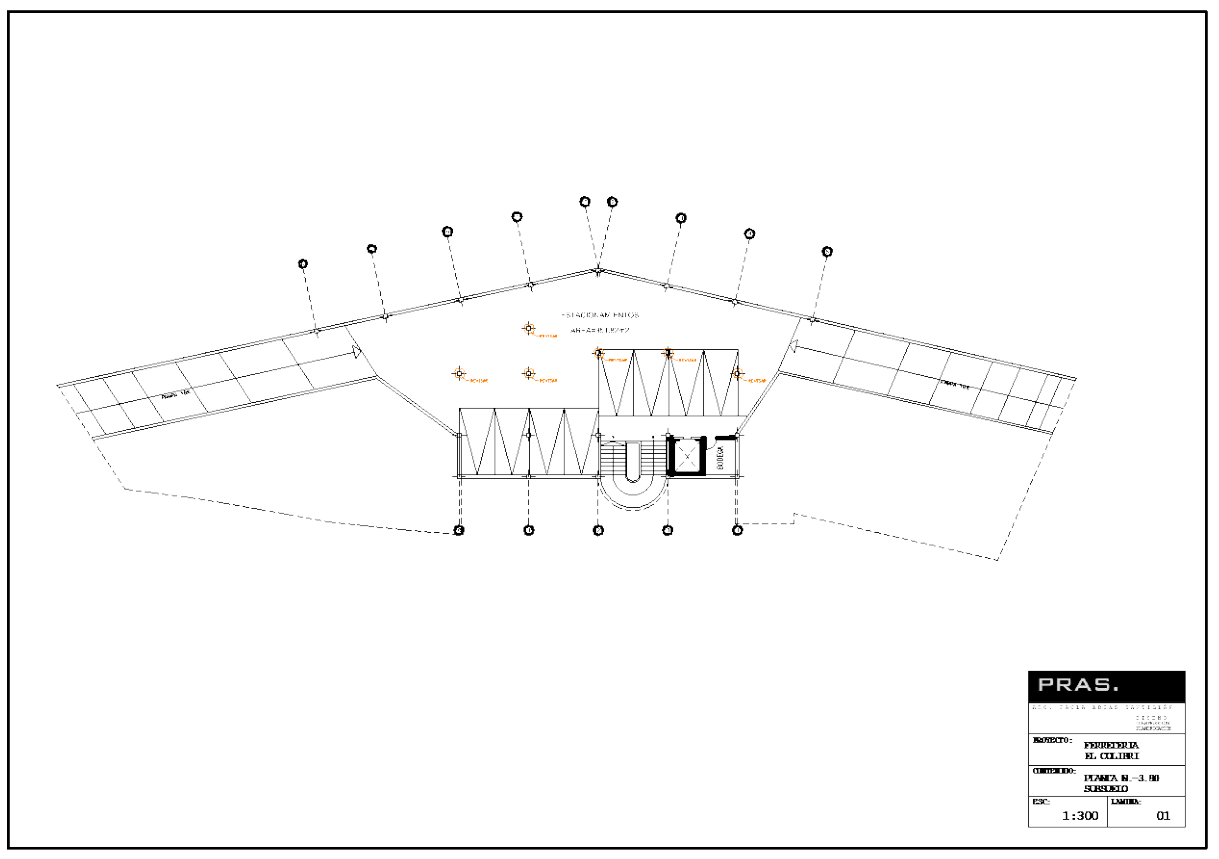
Sanjurjo, M. (2003). *PricewaterhouseCoopers: Guía de Valoración de Empresas*. España: Prentice Hall.

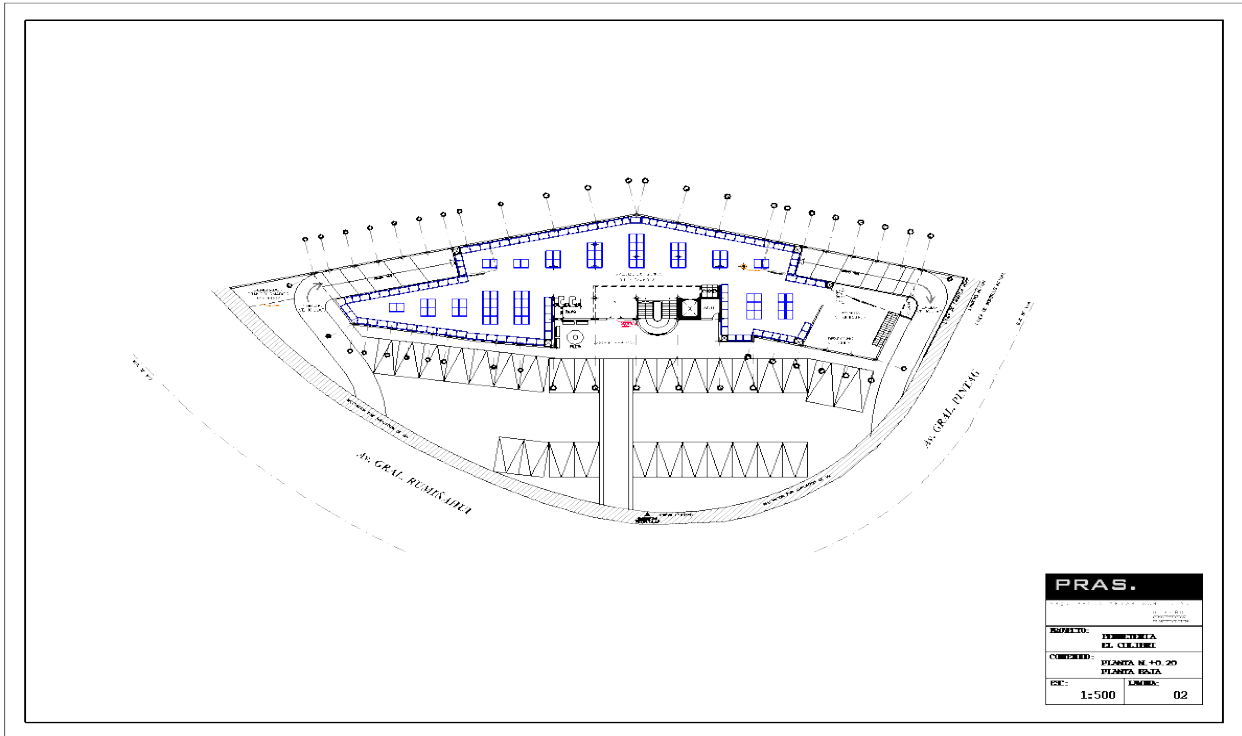
Thompson Jr., A. A., Strickland III, A., & Gamble, J. E. (2007). *Administración Estratégica* (Decimoquinta ed.). México DF.: McGraw-Hill.

Vlaskovits, P. (s.f.). HBR Blog Network. *Harvard Business Review*. Obtenido de <http://blogs.hbr.org/2011/08/henry-ford-never-saidthe-fast/>

ANEXOS

ANEXO 1





ANEXO 2

FLUJO DE CAJA	
al 31 de Diciembre de 2014	
COSTOS VARIABLES	
Incremento Neto (Disminucion) y equivalentes al efectivo.*	\$4,187.88
Cobros procedentes de la venta de bienes y prestacion de servicios.	\$1,147,336.34
Pagos a proveedores por el suministro de bienes y servicios	\$1,022,790.66
Otras entradas (salidas) efectivo	\$17,520.44
TOTAL.	\$146,254.00
COSTOS FIJOS	
Pagos a empleados	\$68,741.13
Pagos por primas y prestaciones , anualidades y otras obligaciones derivadas de las polizas suscritas.	\$1,068.23
Intereses pagados.	\$201.92
Financiacion por prestamos a largo plazos.	\$50,000.00
Pagos de prestamos	\$117,866.96
Efectivo y equivalentes al efectivo al principio del periodo	\$4,500.71
TOTAL.	\$133,377.53