

**UNIVERSIDAD INTERNACIONAL SEK
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
CARRERA DE INGENIERÍA FINANCIERA**

TESIS DE GRADO

TEMA:

**DESARROLLO DE UN MODELO DE MANAGEMENT DE
REINGENIERÍA INTEGRAL APLICADA A LA EMPRESA GEN DE
PUBLICIDAD PARA SUS RESPECTIVOS CORRECTIVOS**

DIRECTOR:

ING. SALOMÓN QUITO.

ELABORADO POR:

ALEJANDRO OBANDO S.

1999 – 2004

... a mi madre y a mi padre...

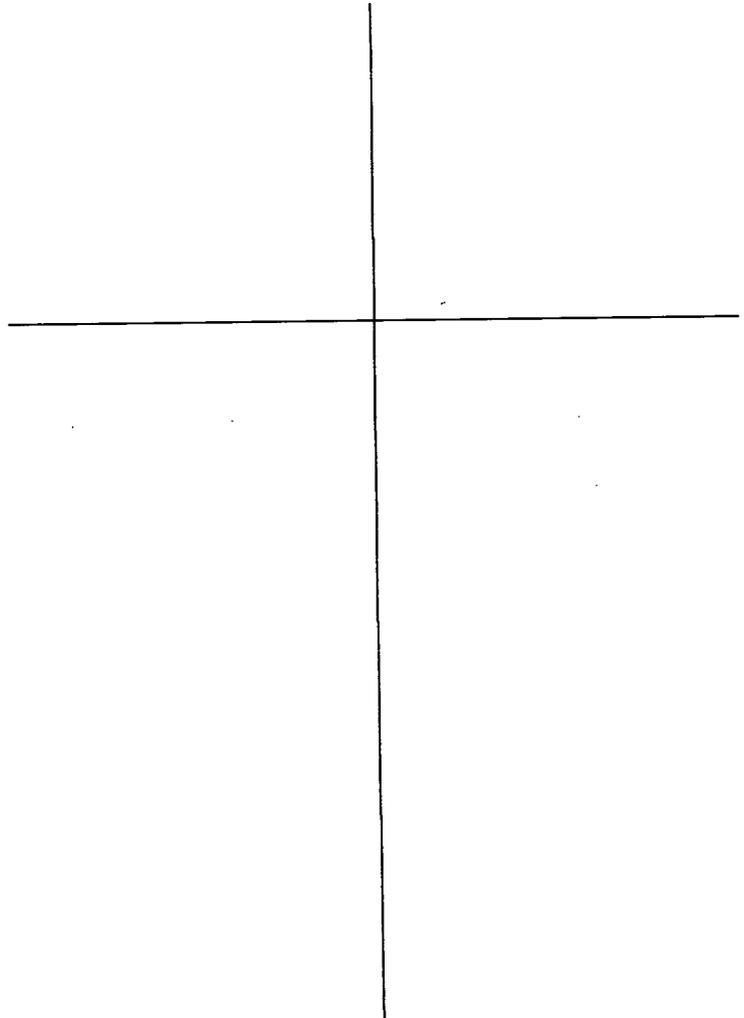
... a mis hermanos, familia y amigos...

Agradezco a...

***... a Ing. Salomón Quito, Econ. Rodrigo Sáenz,
Econ. Rivadeneira, Econ. Cifuentes, Dr. Bustamante ...
en fin a todos los profesores que me han apoyado en todo
el transcurso de mi carrera universitaria...***

***... a Paty Rivadeneyra, Dani Silva, Quela Vélez,
Jose Caicedo, Daniela Enríquez, y
a todos mis compañeros,
que sin su ayuda y apoyo no hubiera sido posible el
cumplimiento de este proyecto...***

... a TODOS...



DECLARATORIA

Yo, Vinicio Alejandro Obando Suárez, con cédula de identidad número 170964028-6 egresado de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas en la carrera de Ingeniería Financiera, declaro que la presente tesis es fruto de mi esfuerzo y dedicación, y que está basada en datos reales y verídicos.

Vinicio Alejandro Obando Suárez

CI: 170964028-6

INDICE	Página
Capítulo I: Marco Teórico	1
1.1 Definición del Plan estratégico	1
1.2 Definición de Reingeniería	4
1.3 Clientes Competencia y Cambio.	5
1.4 Calidad en el Servicio	6
1.4.1 El modelo de la brecha de la calidad del servicio	6
1.5 Los pasos del proceso de reingeniería	8
1.6 Herramientas de Reingeniería	9
Capítulo II: Fases de elaboración del plan de de negocio	14
2.1 Declaración de la misión del negocio	14
2.2 Establecimiento de objetivos	14
2.3 Análisis situacional FODA	15
2.3.1 Matriz de portafolio	16
2.3.2 Matriz de atractivo del mercado / fuerza de la compañía	18
2.4 Estrategias de marketing	19
2.4.1 La mezcla de marketing	20
2.4.1.1 Estrategias de producto	21
2.4.1.2 Estrategias de distribución	21
2.4.1.3 Estrategias de promoción	21
2.4.1.4 Estrategias de precios	21
2.4.2 Planeación estrategia efectiva	22
2.5 Implementación, evaluación y control	22
2.5.1 Implementación	22
2.5.2 Evaluación y control	22
Capítulo III: Definición del plan de negocios de la empresa GEN Publicidad	25
3.1 Antecedentes	25
3.2 Misión	26
3.3 Visión	26
3.4 Objetivos	27
3.5 Análisis situacional	27
3.6 Selección del mercado objetivo	31
3.7 Presentación y análisis de estados financieros	31
Capítulo IV: Fases procesos y reingeniería	37
4.1 Identificar lo proyectos posibles	38
4.1.1 Identificar proyectos que involucran a toda la empresa	38

4.1.2 Identificar los proyectos en el proceso	39
4.1.3 Determinar los objetivos del proyecto	39
4.1.4 Enfocar el cambio: Un conjunto especifico de requisitos	39
4.1.5 Donde comenzar: Seleccionar el primer proyecto	40
4.1.6 Aprobar el proyecto de reingeniería	41
4.2 Conducir el análisis inicial del impacto	42
4.3 Seleccionar el esfuerzo y definir el alcance	42
4.3.1 Alcance de ameiba	42
4.4 Analizar la información básica del negocio y del proceso del trabajo	45
4.4.1 Proyectos para corregir problemas	45
4.4.2 Proyectos para mejorar el proceso	46
4.4.3 Aplicar la reingeniería en toda la empresa	46
4.4.4 Agregar cuantificación a los métodos	46
4.5 Definir los nuevos procesos alternativos: Simular nuevos flujos de trabajo y nuevos procesos de trabajo	54
4.5.1 Crear nuevos diagramas de actividad del negocio	54
4.6 Evaluar el impacto de los costos y los beneficios potenciales de cada alternativa	57
4.7 Seleccionar la mejor alternativa	59
4.8 Implementar la alternativa seleccionada	59
4.9 Actualizar la información y los modelos de la guía básica del posicionamiento	60
Capítulo V: Implementación de controles	62
5.1 Controles aplicados en la administración del personal	62
5.2 Controles de la reingeniería a través de índices financieros	64
Capitulo VI: Conclusiones y Recomendaciones	70
Bibliografía	73

ÍNDICE DE GRÁFICOS

	Página
Gráfico No. 1 Factores del Plan estratégico	2
Gráfico No. 2 Jerarquía de los planes	3
Gráfico No. 3 Modelo de brecha de calidad de servicio	8
Gráfico No. 4 Herramientas utilizadas para modelar los negocios	11
Gráfico No. 5 Matriz FODA para la formulación de estrategias	15
Gráfico No. 6 Matriz de Portafolio	17
Gráfico No. 7 Matriz de atractiva de mercado / fuerza de la compañía	19
Gráfico No. 8 Matriz FODA para la formulación de estrategias GEN Publicidad	28
Gráfico No. 9 Matriz de Portafolio Caso GEN Publicidad	29
Gráfico No. 10 Matriz del atractivo del mercado / fuerza de la compañía Caso GEN	31
Gráfico No. 11 Las 9 etapas de la reingeniería dinámica aplicada a los negocios	38
Gráfico No. 12 Alcance de Ameba	43
Gráfico No. 13 Organigrama por posición de personal (estructura administrativa)	44
Gráfico No. 14 Encuesta Estudio de mercado	49
Gráfico No. 15 Encuesta Estudio de mercado	49
Gráfico No. 16 Encuesta Estudio de mercado	50
Gráfico No. 17 Encuesta Estudio de mercado	51
Gráfico No. 18 Encuesta Estudio de mercado	51
Gráfico No. 19 Encuesta Estudio de mercado	52
Gráfico No. 20 Diagrama de actividad para la revisión de crédito	53
Gráfico No. 21 Diagrama de Relación caso GEN publicidad.	55
Gráfico No. 22 Flujo de las actividades de operación de GEN Publicidad	56

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro No. 1 Balance General GEN 2001 2002	32
Cuadro No. 2 Estado de Resultados GEN 2001 2002	33
Cuadro No. 3 Razones Financieras GEN 2001 2002	33
Cuadro No. 4 Encuesta estudio de mercado	48
Cuadro No. 5 Encuesta estudio de mercado	49
Cuadro No. 6 Encuesta estudio de mercado	50
Cuadro No. 7 Encuesta estudio de mercado	50
Cuadro No. 8 Encuesta estudio de mercado	51
Cuadro No. 9 Encuesta estudio de mercado	52
Cuadro No. 10 Estado de Resultados Expectativas	65
Cuadro No. 11 Balance General Expectativas	66
Cuadro No. 12 Razones Financieras Expectativa	67

RESUMEN EJECUTIVO.

Las sociedades más desarrolladas del mundo, siempre están dispuestas a un cambio. donde, el cambio es el futuro. En la actualidad, el crear un diseño nuevo para que funcione un negocio lleva a cabo un sin numero de variables que hay que analizar, donde estas pueden ser personal administrativo, procesos de producción, distribución, publicidad, etc.

A partir de los estudios de W. Edwards Deming, creador de de la Filosofía del JAT (Just at Time/Justo a Tiempo): “Todo lo que se hace mal una vez, se hace dos veces” empiezan a surgir teorías acerca de la reingeniería, que permiten corregir errores en la producción y en el control de calidad, con el objetivo de obtener una ventaja competitiva para lograr la satisfacción del cliente.

Toda compañía u organización tiene una estructura, procesos y componentes únicos, por lo tanto, es inconcebible la búsqueda de un modelo estándar de reingeniería aplicable a todas las empresas, a pesar de que tengan el mismo fin.

La reingeniería permite mejorar la calidad, costos, rapidez, flexibilidad, satisfacción del cliente y precisión, todas ellas de manera simultanea.

Otros factores que se necesita estudiar en un proyecto de reingeniería son los clientes, donde se trata de conocer la mayor información acerca de él como son: sus gustos y qué es lo que los clientes buscan, para brindarles la mayor satisfacción posible. La competencia y la calidad también deben ser tomadas en cuenta en el análisis de una empresa.

La reingeniería consta de nueve etapas que son: identificación de proyectos, análisis inicial del impacto, selección del esfuerzo y definición del alcance, análisis de la información básica del negocio y del proceso de trabajo, definición de las alternativas, simulación de nuevos procesos y nuevos flujos de trabajo, evaluación del impacto potencial de los costos y beneficios de cada alternativa, implementar la alternativa

seleccionada, actualización de la información y los modelos de la guía básica de posicionamiento.

Una empresa donde se ha realizado una reingeniería posee un ambiente de trabajo más eficaz, ya que todos los esfuerzos de sus trabajadores están orientados hacia un mismo propósito. Los procesos complejos sean convertido en simples liberando el tiempo de los gerentes para que ayuden a sus empleados.

Sin embargo, hasta este proceso requiere controles que pueden medir el éxito o fracaso en el largo plazo. El control se puede llevar a cabo a través de metas de rentabilidad o de posicionamiento de mercado, es importante que se controlen a los recursos humanos que son parte vital de una reingeniería.

SUMAMARY EXECUTIVE.

The developed societies in the world, they are always willing to a change, where. the change is the future. At the present time, creating a new design so that a business works it carries out a without I number of variables that it is necessary to analyze, where these they can be personal administrative, production processes, distribution, publicity, etc.

Starting from the studies of W. Edwards Deming, creator of of the Philosophy of the JAT (Just in Time/Justo a Tiempo): "All that is made not well once, is made twice" they begin to arise theories about the new engineering that allow to correct errors in the production and in the control of quality, with the objective of obtaining a competitive advantage to achieve the client's satisfaction.

All company or organization has a structure, processes and unique components, therefore, it is inconceivable the search of a standard model of applicable new engineering to all the companies, although they have the same end.

The new engineering allows to improve the quality, costs, speed, flexibility, the client's satisfaction and precision, all them in a simultaneous way.

Other factors that it is needed to study in a new engineering project are the clients, where it is to know the biggest information about him like they are: their likes and what it is what the clients look for, to offer them the biggest possible satisfaction. The competition and the quality should also be taken into account in the analysis of a company.

The new engineering consists of nine stages that are: identification of projects, initial analysis of the impact, selection of the effort and definition of the reach, analysis of the basic information of the business and of the work process, definition of the alternatives, simulation of new processes and new work flows, evaluation of the potential impact of the costs and benefits of each alternative, to implement the selected alternative, upgrade of the information and the models of the basic guide of positioning.

A company where he/she has been carried out a new engineering it possesses a Set of more effective work, since all the efforts of their workers they are guided toward oneself purpose. The complex processes are converted in simple liberating the time of the managers so that they help to their employees.

However, until this process it requires controls that can measure the success or failure in the long term. The control you can carry out through goals of profitability or of market positioning, it is important that they are controlled to the human resources that are vital part of a new engineering.

CAPÍTULO I: MARCO TEORICO

1.1 Definición del Plan estratégico.

Al iniciar el siglo XXI, las empresas medianas y grandes han comprendido que el asumir el reto de la planificación estratégica es necesario para subsistir en un mundo altamente globalizado.

El plan de negocios es el documento guía que resume todas las estrategias y decisiones de una empresa. Especifica con claridad los objetivos y las formas como alcanzarlos; además éste permite comparar el desempeño real con el deseado.

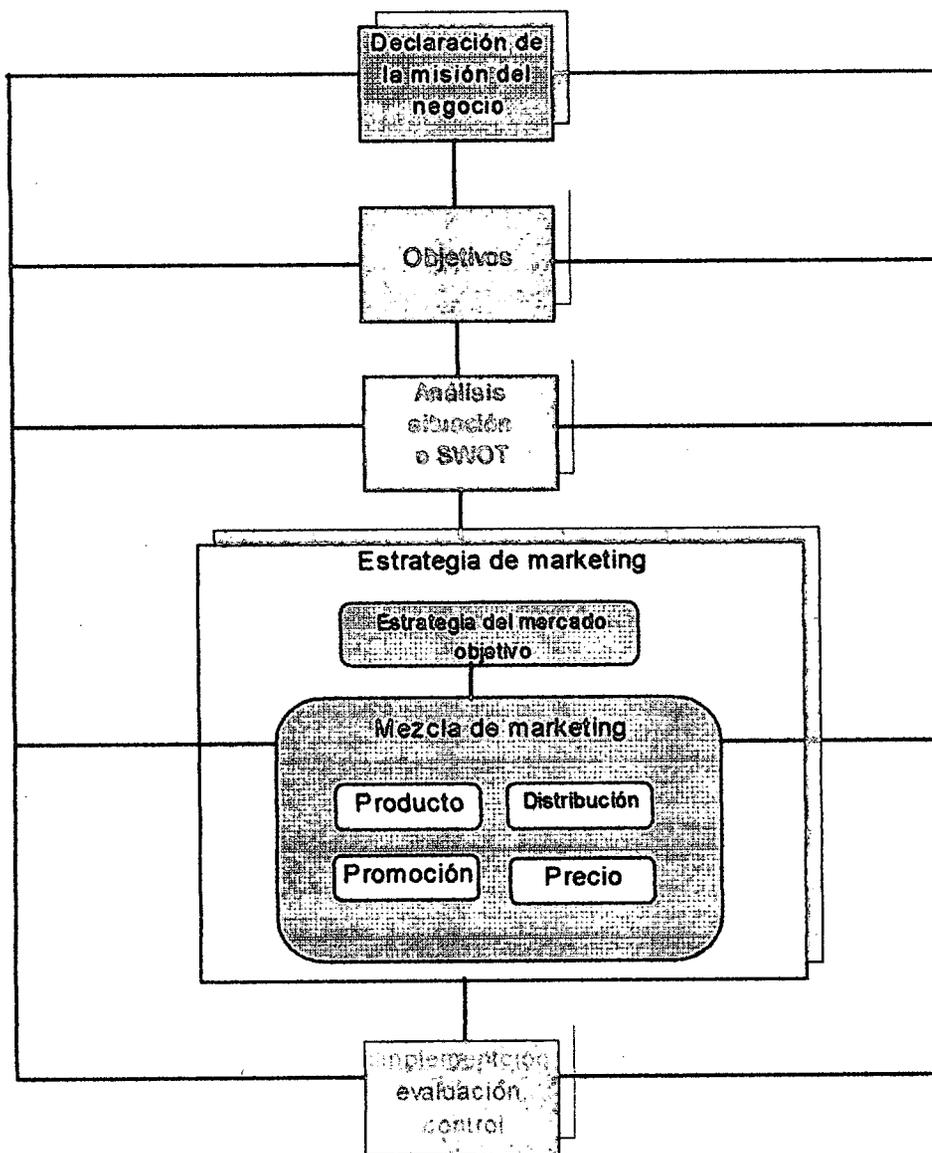
Existen muchos factores que se pueden encontrar en este plan:

- Misión
- Objetivos
- Análisis Situacional
- Selección de Mercado Meta
- Integración de una mezcla de marketing
- Evaluación y control

El plan de negocios es el punto de partida para un proceso de reingeniería, puesto que debemos conocer qué es lo que hacemos y para qué.

La estructura de una organización debe modificarse desde su plan de negocios. No se debe olvidar que los administradores deben anticiparse o adaptarse a los cambios productos de la reingeniería, para lo cual es importante el compromiso del componente humano.

GRÁFICO No. 1: FACTORES DE UN PLAN ESTRATÉGICO



FUENTE: MARKETING. LAMB. HAIR. MCDANIEL. SEXTA EDICIÓN.

ELABORADO POR: Alejandro Obando S.

Es importante diferenciar un plan estratégico de un plan operativo, con este objetivo se definirá dichos planes en tres sentidos¹:

¹ STONER J., FREEMAN R., Y GILBERT D., Administración, Editorial, Prentice Hall Hispanoamericana S.A., México, 1996.

1. Horizonte de Tiempo:

Los planes estratégicos tienen un plazo de varios años (de 5 años en adelante), mientras que los planes operativos tienen una visión a corto plazo (un año).

3. Alcance:

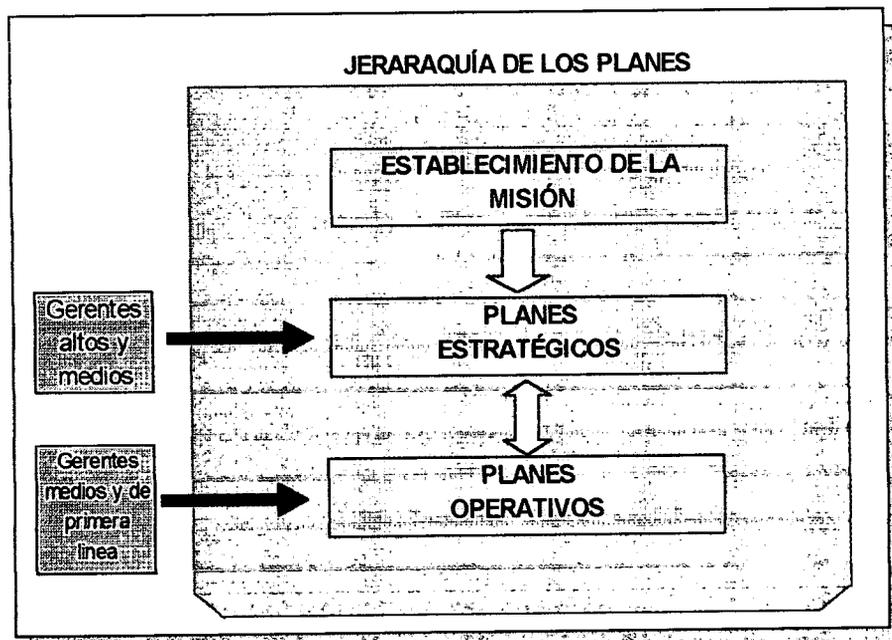
Los planes estratégicos abarcan a todos los departamentos de la organización, por el contrario, los planes operativos se limitan a ciertas áreas del negocio.

4. Grado de detalle:

En la planeación estratégica se utilizan términos simples con el objeto de que los recursos humanos se involucren en el total de las operaciones del negocio, mientras que en los planes operativos son más detallados.

Otra diferencia importante es la jerarquización de los planes como se puede apreciar en el siguiente gráfico.

GRÁFICO No. 2: JERARQUÍA DE LOS PLANES



FUENTE: STONER J., FREEMAN R., Y GILBERT D., Administración. Editorial. Prentice Hall Hispanoamericana S.A., México, 1990.

ELABORADO POR: Alejandro Obando S.

1.2 Definición de reingeniería.

W Edwards Deming, analista económico estadounidense, crea el concepto de Calidad Total, donde el consumidor es la parte más importante de la línea de producción. Según esta filosofía "Todo lo que hace mal una vez, se hace dos veces" (Just in Time).

A partir de estos estudios, empiezan a surgir teorías acerca de reingenierías, que permiten corregir errores en la producción y en el control de calidad, con el objetivo de obtener una ventaja competitiva para lograr la satisfacción del cliente.

Los arrastres de errores provocan productos o servicios de mala calidad, y estos a su vez causan la pérdida de mercado por la aparición de la competencia, con productos mejores y más baratos. Las compañías tienden a desaparecer cuando miden el tiempo por años y no por cambios.

“ Reingeniería es la revisión fundamental y el rediseño radical de procesos para alcanzar mejoras espectaculares en medidas críticas y actuales de rendimiento, tales como costos, calidad, servicio y rapidez”²

Toda compañía u organización tiene una estructura, procesos y componentes únicos, por lo tanto, es inconcebible la búsqueda de un modelo estándar de reingeniería aplicable a todas las empresas, a pesar de que tengan el mismo objetivo.

Una organización donde se ha realizado una reingeniería posee un ambiente de trabajo más eficaz, ya que todos los esfuerzos de sus trabajadores están orientados hacia un mismo objetivo. Los procesos complejos se han

² MEMINA, Ricardo, Reingeniería, 2000. www.gestiopolis.com

convertido en simples liberando el tiempo de los gerentes para que ayuden a sus empleados,

La reingeniería busca cambiar no solo procesos, si no también valores, los empleados y los gerentes trabajan en conjunto para lograr la satisfacción del cliente. Dicho proceso crea valores en el componente humano, al romper el pensamiento tradicional de que las actividades de los empleados no se relacionan con la satisfacción de los clientes. Esta se define como una revisión fundamental y rediseño radical de procesos, para mejoras en rentabilidad, calidad y servicios.

En conclusión, la reingeniería permite mejorar la calidad, costos, rapidez, flexibilidad, satisfacción del cliente y precisión, todas ellas de manera simultanea.

1.3 Clientes competencia y cambio.

Actualmente las empresas tienen una orientación de su producción de sus ventas al mercado, es decir, el cliente controla la producción de la empresa, lo que no permite la producción masiva que ofrecía productos estandarizados, que no satisfacían las necesidades del mercado objetivo.

Con la globalización, la competencia entre empresas es más encarnizada, difícilmente alguna empresa se encuentra protegida de la competencia extranjera. Las nuevas empresas no se rigen por reglas conocidas, por lo que o que los negocios grandes también son vulnerables.

La tecnología ha provocado grandes cambios con lo que se han reducido los ciclos de vida de los productos. Las empresas con innovaciones tecnológicas se encuentran aventajadas sobre su competencia. Sin embargo, los cambios no son siempre sinónimos de éxito ya que estos deben fundamentarse en las necesidades del producto.

1.4 Calidad en el Servicio.

La calidad del servicio se evalúa en base a cinco componentes:

1. Confiabilidad.
2. Sensibilidad.
3. Seguridad.
4. Empatía.
5. Tangibles.

La **confiabilidad** se define como la capacidad de ofrecer un servicio de forma segura, precisa y uniforme desde la primera vez.

La **sensibilidad** es la rapidez al momento de prestar un servicio.

La **seguridad** es la habilidad para transmitir seguridad a los clientes a través del conocimiento y cortesía de los empleados.

La **empatía** atención personalizada y cuidadosa para los clientes, toda la información que sea posible conocer de su cliente como nombres direcciones, correos electrónicos, etc; logrando un seguimiento de clientes cubriendo sus necesidades.

Los **tangibles** son los aspectos físicos del servicio, esto puede ser las instalaciones, herramientas y equipos, usados para proporcionar el servicio, esto también se incluye la apariencia personal.

1.4.1 El modelo de la Brecha de la Calidad del Servicio

Este modelo identifica cinco brechas que podría provocar que la entrega del servicio sea ineficiente y por ende, los clientes evalúen mal la calidad del mismo.

Brecha 1: Es la brecha entre los deseos de los consumidores y de los administradores, lo que provoca la mala interpretación de las necesidades de los clientes. Los administradores deben tratar de cerrarla realizando un análisis de encuestas de satisfacción en su mercado.

Brecha 2: Ésta es causada por la incapacidad de los administradores para interpretar los deseos de los consumidores y transformarla en sistemas de entrega dentro de la empresa y especificaciones de calidad.

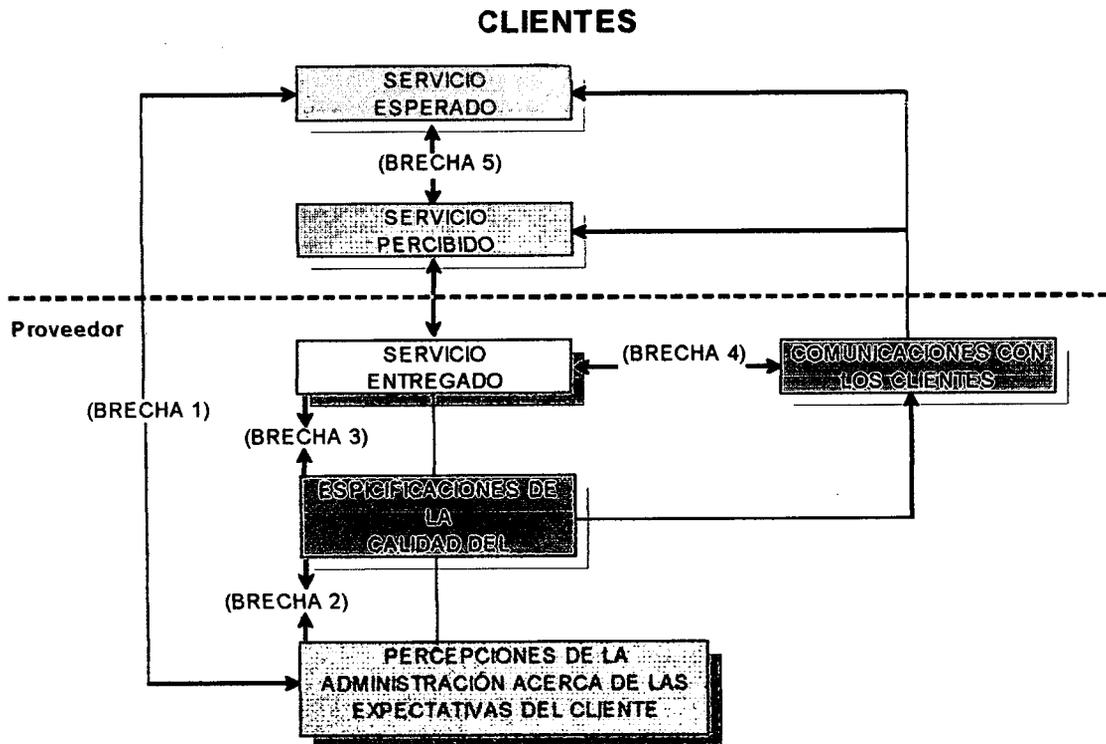
Brecha 3: Esta existe entre las especificaciones de calidad y el servicio que realmente se brinda, todos los empleados dentro de la empresa deben poseer toda la capacitación necesaria para realizar su actividad y al mismo tiempo las herramientas para realizar su actividad. También deben estar motivados esta es otra de las razones de existencia de esta brecha.

Brecha 4: Es la brecha entre lo que dice la empresa y lo que el cliente necesita. Esta brecha es de comunicación, estas incluyen lanzamientos de campañas publicitarias sean estas confusas o no, donde el objetivo es conseguir realizar el negocio a cualquier costa, para cerrar esta brecha las campañas deben crear expectativas realistas en los consumidores mediante comunicaciones honestas y precisas acerca de la empresa.

Brecha 5: Esta brecha esta dentro de los servicios que el cliente recibe y lo que ellos desean, esta puede ser negativa o positiva:

Es importante mencionar que cuando una o más brechas son grandes, la calidad del servicio que se percibe es inferior, pero si las brechas disminuyen, la percepción del cliente sobre el servicio asciende positivamente.

GRÁFICO No. 3: MODELO DE BRECHA DE CALIDAD DE SERVICIO.



FUENTE: MARKETING, LAMB, HAIR, MCDANIEL. SEXTA EDICION

ELABORADO POR: Alejandro Obando S.

NOTA: EL EJEMPLO APLICADO DE ESTE GRAFICO ESTA EN EL CAPITULO IV

1.5 Los pasos del proceso de reingeniería.

Las fases del proceso reingeniería difieren de acuerdo al autor, sin embargo, éstas tienen un mismo fin, volver a un negocio más competitivo promoviendo cambios desde la alta gerencia hasta lograr la participación integral de todo el personal de la compañía, realizando cambios en tareas y procesos.

Daniel Morris y Joel Brandon identifican 9 etapas en el proceso de reingeniería:

1. Identificar los proyectos posibles
2. Conducir el análisis del impacto inicial
3. Seleccionar el esfuerzo y definir el alcance
4. Analizar la información básica del negocio

5. Definir las alternativas, simular nuevos procesos de trabajo y nuevos flujos de trabajo
6. Evaluar el impacto potencial de los costos y beneficios de cada alternativa
7. Seleccionar la mejor alternativa
8. Implementar la alternativa seleccionada
9. Actualizar la información y los modelos básicos del posicionamiento.

Estas etapas se inician con la identificación de oportunidades y el análisis de las reacciones al cambio, estas etapas buscan controlar las actividades necesarias para la reingeniería y permiten una visión global.

Más adelante, en el capítulo IV se profundizará cada una de éstas nueve etapas con una visión general del objetivo de la etapa.

1.6 Herramientas de reingeniería.

Las herramientas que son útiles para la reingeniería de una organización son varias, con las mismas se pretende describir las actividades requeridas para cada etapa.

A continuación se detalla las dos herramientas que se usarán en la reingeniería de GEN Publicidad Cía. Ltda.

1. Diagrama Warnier-Orr

Son cuadros que especifican la estructura jerárquica de las funciones. Una operación se divide en las tareas que sean necesarias hasta que se identifiquen todas las actividades de forma específica.

2. Diagramas de la Actividad de Negocios RSD (BAM)

En concepto son diagramas de flujos que identifican las actividades que se van a realizar, relacionado el tipo de trabajo y todas las relaciones que existen entre ellas. Todas estas relaciones entre estas actividades pueden estar expuestas a cambios, en este método también se analizan dichos cambios en los flujos de actividades, toda

esta relación entre actividades tienen una forma lógica y las reglas están referenciadas en forma cruzada a través de los comentarios incluidos en este tipo de diagramas, cuyos predecesores son los diagramas de burbuja, de flujo de datos y flujo de trabajo.

Uno de los objetivos principales del método BAM es que permite la elaboración de métodos completos de flujo de actividades de trabajo y los flujos de proceso, esta acumulación de información o datos son los necesarios para entender la operación del negocio a través de una representación gráfica del flujo de trabajo y de la información asociada.

Los BAM se utilizan en cuatro puntos del método de la reingeniería dinámica aplicada. El primer punto se utiliza en una situación actual del negocio en operación, es decir el posicionamiento donde describa el flujo actual de trabajo. En segundo lugar tenemos que identificar las funciones de operación del negocio, para poder rediseñar los procesos de trabajo. El tercer lugar se trata de aplicación de la reingeniería en una simulación del flujo de trabajo. Y en último lugar tenemos finalmente la implementación del método de reingeniería.

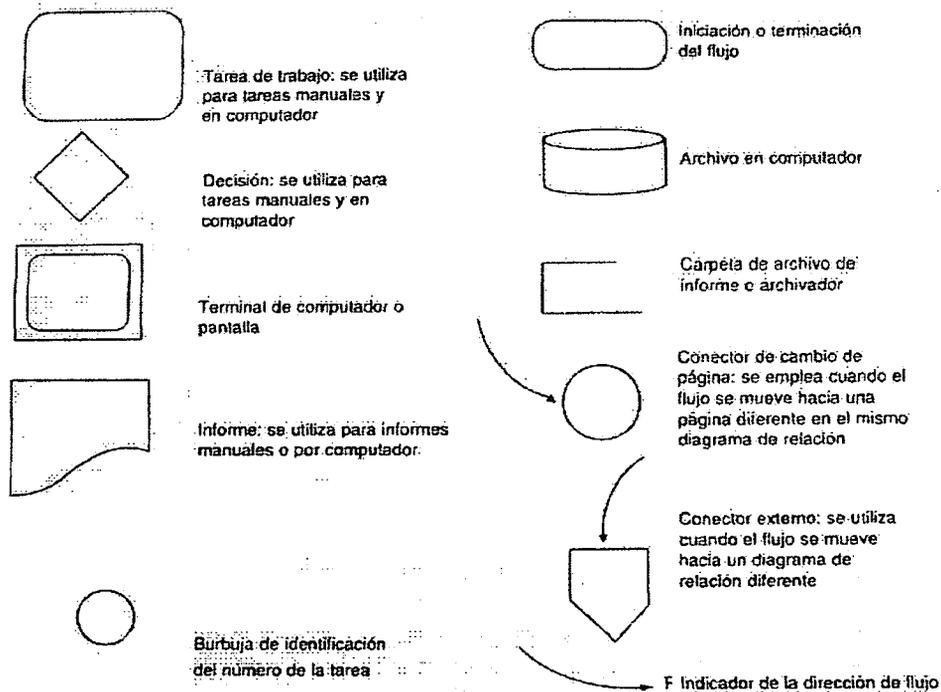
Los BAM se elaboran en forma de red y su estructura es de forma jerárquica, El inicio del flujo nace con la pregunta ¿Cuál es la función del departamento, y cual es la actividad de sus empleados?, donde la respuesta es una serie de actividades, donde según sea la dificultad de la actividad se la ira clasificado en niveles inferiores, que en los casos más complejos pueden llegar hasta en 7 niveles inferiores aunque la norma plantee tres o cuatro niveles.

Todas las funciones del negocio son un grupo de actividades, donde cada una realiza una acción determinada y producen un resultado específico. El nivel de función del negocio se alcanza cuando el analista deja de observar lo que esta sucediendo y comienza a observar cómo lo están haciendo. Las funciones de la empresa tienen delimitaciones específicas, donde estas tareas se agrupan formando una unidad de trabajo diferenciada.

Componentes del BAM

Los diagramas de las actividades del negocio que se este analizando están constituidos por una serie de símbolos que representan operaciones específicas. Para dejar una idea más clara podemos ejemplar una actividad las BAM donde se utilizan símbolos para una actividad de acción, de decisión, de iniciación, líneas de conexión de flujos, etc. Estos símbolos se muestran en el cuadro a continuación.

GRÁFICO No. 4: Herramientas Utilizadas para Modelar los Negocios



FUENTE: REINGENIERIA. MORRIS D., BRANDON J. 1994.

ELABORADO POR: Alejandro Obando S

Nota: Un ejemplo aplicado a la empresa GEN Publicidad estará en el capítulo IV

Numeración de los BAM

La numeración de cada una de las burbujas, ubicadas desde el lado superior izquierdo de un diagrama hacia el lado inferior derecho.

La gran información que reúne este método, incluye los siguientes puntos:

1. Identifica todas las terminales en las funciones del negocio
2. Identifica todos los informes necesarios para que funcione el negocio estos sean manuales o computarizados.
3. Identifica todas las leyes y políticas que se aplican al desarrollo del negocio
4. Identifica posibles centros de información externos.
5. Identifica ciclos del negocio como ventas máximas o productos que estén en proceso
6. Identifica preguntas de qué, quién, cuándo, dónde, cómo, y porqué, se realizan dichas actividades.

CAPITULO II: FASES DE ELABORACIÓN DEL PLAN DE NEGOCIOS

2.1 Declaración de la Misión del Negocio.

Lo primero que se debe realizar en cualquier tipo de empresa es la declaración de la misión. esto es la respuesta a la pregunta ¿En que negocios estamos y a donde vamos?, todo lo que comprende a la misión del negocio influye en la distribución de recursos, rentabilidad y la supervivencia a largo plazo de la organización.

La visión se fundamenta en el análisis de los beneficios que buscan los clientes actuales o posibles clientes potenciales, también se debe analizar las condiciones ambientales existentes.

La visión a largo plazo incorpora en su declaración a la misión del negocio, establece límites en todas las decisiones, objetivos y estrategias posteriores.

2.2 Establecimiento de Objetivos.

En primer lugar antes de realizar un plan de operación o plan de producción, hay que fijar las metas y objetivos, donde identificamos de manera exacta lo que nos debemos conseguir en el transcurso de periodo de tiempo determinado.

Los objetivos deben cumplir una serie de parámetros como por ejemplo deben ser realistas, medibles y específicos en cuanto a un cierto periodo de tiempo. Todos estos puntos que se deben cumplir en el planteamiento de un propósito deben estar sincronizados entre ellos y dejar claramente explicado de lo que se trata o a donde nos quiere dirigir el objetivo a elaborar.

Otro punto que los objetivos deben cumplir es que deben nombrar las prioridades de la empresa. Los objetivos tienen la misión de comunicar la filosofía de la empresa, donde toda la empresa está integrada y con el propósito de cumplir las metas planteadas con anterioridad.

2.3 Análisis Situacional FODA.

El principal objetivo de la matriz FODA o TOWS es que analiza la situación competitiva de la empresa. Es importante mencionar que la matriz FODA es diferente a la matriz de portafolio de negocios que la analizaremos más adelante y por lo tanto una matriz no reemplaza a la otra. Una nueva matriz que conforme han seguido profundizando en el tema, es la de matriz de atractivo del mercado / fuerza de la compañía esta se analizara posteriormente para una mayor comprensión.

La matriz FODA es un análisis profundo conceptual de amenazas y oportunidades externas con las debilidades y fortalezas internas de la organización, donde estas dan como resultado una fácil comprensión de la situación general del negocio.

Al reconocer tanto las fortalezas y debilidades así como las oportunidades y amenazas que son actividades internas y externas de la empresa donde ella se desenvuelve, hay que tomar en cuenta las combinaciones que existen en esta matriz, donde se pueda decidir la mejor estrategia para el negocio como se explica en el siguiente cuadro.

GRÁFICO No. 5: Matriz FODA para la formulación de Estrategias

Factores Internos Factores Externos	Fortalezas Internas (F): Por ejemplo, cualidades administrativas, operativas, financieras, de comercialización, investigación y desarrollo, ingeniería.	Debilidades Internas (D): Por ejemplo, debilidades incluidas en el cuadro de "fortalezas"
Oportunidades Externas (O) (Considérese también los riesgos): Por ejemplo, Condiciones económicas presentes y futuras, cambios políticos y sociales, nuevos productos, servicios y tecnología.	Estrategia FO: Maxi-maxi Potencialmente la estrategia más exitosa, que se sirve de las fortalezas de la organización para aprovechar las oportunidades	Estrategia DO: Mini-maxi Por ejemplo, estrategia de desarrollo para superar debilidades a fin de aprovechar oportunidades.
Amenazas Externas (A): Por ejemplo, Escasez de energéticos, competencia y áreas similares a las del cuadro superior de "Oportunidades".	Estrategia FA Maxi-mini Uso de fortalezas para enfrentar o evitar amenazas.	Estrategia DA Mini-mini Por Ejemplo, atrincheramiento, liquidación o sociedad en participación.

FUENTE: ADMINISTRACION, KOONTZ H., WEHRICH H., 1994.

ELABORADO POR: Alejandro Obando S

En el cuadro No. 5 manifiesta 4 tipos de posibles estrategias, en el estrategia DA, busca la minimización de las debilidades así como las amenazas. a esta estrategia se la denomina “mini-mini”. Otra estrategia es la DO esta nos demuestra una reducción al mínimo de las debilidades y el aprovechamiento de las oportunidades. La estrategia de FT tienen el propósito de maximizar sus fortalezas y oprimir al mínimo las amenazas. En último lugar tenemos la estrategia FO, que es donde toda empresa quiere llegar, por la sencilla razón que tratan de transformar sus debilidades en fortalezas, maximizándolas, y enfrentar sus amenazas, tratándolas de convertirlas en oportunidades.

2.3.1 Matriz de Portafolio.

“Herramienta para la asignación de recursos entre productos a unidades estratégicas de negocios, con base en la participación relativa de mercado y la tasa de crecimiento del mismo³”

A continuación se detalla una posible matriz de portafolio donde se analizarán las tasas de crecimiento y el dominio de participación del mercado.

En el primer recuadro tenemos Producto Estrella, es el que tiene mayor posicionamiento en el mercado es decir un líder del mercado, donde se maximizan las utilidades de una unidad de negocio estratégica, reinvertiendo estas utilidades en el mejoramiento del producto, sin dejar aparte su promoción y distribución, donde la meta final es la introducción de posibles clientes potenciales del producto o servicio.

Segundo lugar tenemos Producto Vaca de Efectivo, que es un generador de efectivo más que el que se necesita para su conservación en el mercado, el crecimiento del mercado de este producto es bajo pero su participación es dominante. El objetivo de esta estrategia es mantener sus precios dando como resultado una conservación del dominio

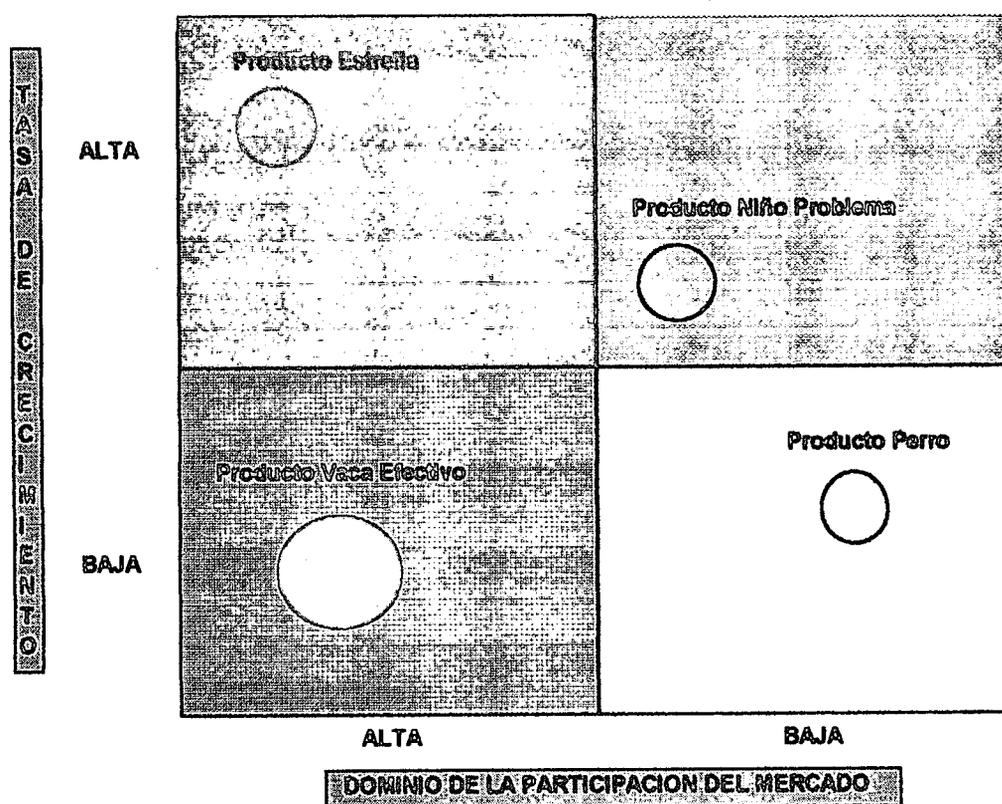
³ MARKETING. LAMB. HAIR. MCDANIEL. SEXTA EDICIÓN.

del mercado, destinando sus ganancias hacia otros productos que tengan la posibilidad de un crecimiento potencial.

En antepenúltimo lugar tenemos al Producto Niño Problema, es donde el producto tiene unas utilidades bajas, pero un crecimiento rápido en el mercado, este tipo de productos necesita mucho desembolso de efectivo y al final terminan convirtiéndose en producto perro.

En cuarto y último lugar tenemos a los Productos Perros, tiene un menor potencial de crecimiento y una participación mínima del mercado, por lo que en la mayoría de casos termina en el abandono del mercado o negocio, puede llegar a convertirse en Producto Perro, la estrategia de este punto es cosecharlo o eliminarlo.

GRÁFICO No. 6: Matriz de Portafolio



FUENTE: FUENTE: MARKETING. LAMB. HAIR, MCDANIEL, SEXTA EDICION.

ELABORADO POR: Alejandro Obando S

Nota: EL TAMANO DEL CIRCULO DETERMINA LA CANTIDAD DE DINERO CON RESPECTO A LAS OTRAS, EL EJE DE CORDENADAS SE MIDE EN BASE AL COMPETIDOR MÁS GRANDE (DELTA PUBLICIDAD), EL EJE DE LAS Y TASAS DE CRECIMIENTO DEL MERCADO

2.3.2 Matriz de atractivo del mercado / fuerza de la compañía.

Este modelo es más complejo de comprender que la de una matriz de portafolio, esta fue desarrollada originalmente por General Electric, las variables que se analizaron son: atractivo del mercado y fuerza de la compañía, donde estas son mucho más difíciles de cuantificar.

En el eje de las abscisas en este caso de posición de mercado, analiza en donde esta ubicada la compañía para aprovechar las oportunidades del mercado, para lograr una cuantificación mas optima es necesario tratar de responder a las siguientes preguntas “...¿Tiene la compañía la tecnología necesaria para entrar efectivamente al mercado?, ¿Son adecuados los recursos financieros?, ¿ Pueden los costos de fabricación por debajo de sus competidores?, ¿Tiene poder de negociación con sus proveedores?, ¿Es capaz de enfrentar los cambios?...⁴”

El eje ordenadas es decir en este caso el atractivo del mercado nos interpreta su rentabilidad, crecimiento, regulaciones estatales, competencia, y tecnología.

Esta matriz en el eje de las Y (Atractivo del Mercado)

- Alto
- Medio
- Bajo

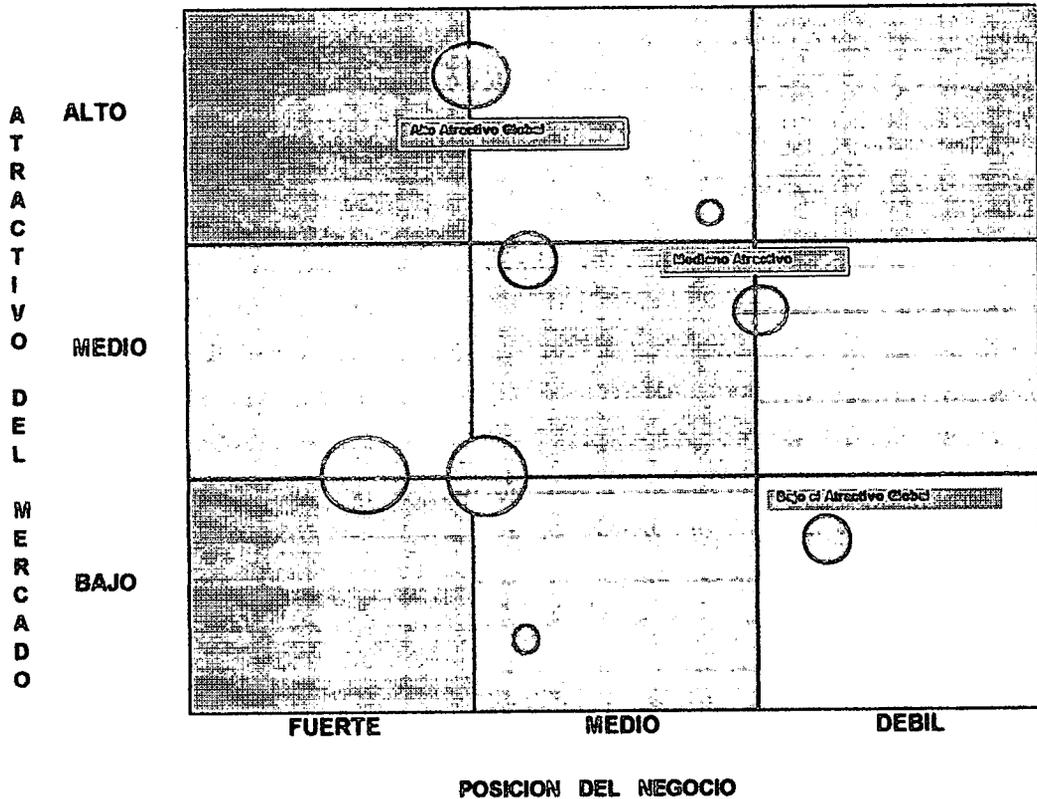
Esta matriz en el eje de las X (Posición del Negocio)

- Fuerte
- Medio
- Débil

⁴ MARKETING. LAMB. HAIR, MCDANIEL, SEXTA EDICIÓN

Esta matriz de forma gráfica se representa a continuación.

GRÁFICO No. 7: Matriz de Atractivo del Mercado/Fuerza de la Compañía



FUENTE: FUENTE: MARKETING, LAMB, HAIR, MCDANIEL. SEXTA EDICION.

ELABORADO POR: Alejandro Obando S

Nota: EL TAMAÑO DEL CIRCULO DETERMINA LA CANTIDAD DE DINERO CON RESPECTO A LAS OTRAS, EL EJE DE LAS X SE MIDE EN BASE A LA DISPONIBILIDAD DE RECURSOS, COSTOS Y TECNOLOGÍA. EL DE LAS Y SE MIDE EN RENTABILIDAD Y CRECIMIENTO DE LA EMPRESA.

2.4 Estrategias de Marketing.

Son todas las actividades de seleccionar y describir los mercados meta, desarrollar y mantener una mezcla de marketing, donde el intercambio es mutuo provocando una satisfacción con los mercados metas.

Un segmento de mercado es una selección o grupo de personas que conllevan una serie de características similares. Esto da como resultado en necesidades mutuas o productos que necesiten todos los que integren el segmento de mercado.

Todas las estrategias de marketing están enfocadas al segmento o segmentos de mercados específicos, este comienza en un análisis de características y oportunidades que necesite el segmento de mercado.

El análisis de oportunidades del mercado consiste en la determinación del tamaño y cuantificar las posibles ventas de los competidores, sin dejar de tomar la descripción tanto de nuestro negocio como la de nuestros posibles competidores.

Existen dos estrategias para clasificar los segmentos de mercados

- Atraer a todo el mercado con una mezcla de marketing
- Concentrarse en un solo segmento o atraer a varios segmentos de mercado

Todo segmento de mercado debe ser analizado en su totalidad como por ejemplo la demografía, psicografía y el comportamiento del consumidor. También puede clasificarse por el origen étnico al que pertenece el segmento de mercado meta.

2.4.1 La mezcla de Marketing

Es la combinación de varias estrategias de producto, distribución, promoción y precios, asociándolas entre ellas para producir intercambios satisfactorios en el mercado objetivo.

La distribución más conocida como plaza da lugar a las “cuatro Ps” producto, plaza, promoción, y precio, los mismos que deben combinarse óptimamente para lograr los resultados deseados.

Las variaciones en las mezclas de marketing no son accidentales, estas están diseñadas para obtener ventajas sobre sus competidores, mediante la manipulación de los elementos de la mezcla de marketing.

2.4.1.1 Estrategias de Producto

En el núcleo de la mezcla de marketing, su punto de inicio es la oferta y la estrategia de producto, para esto es necesario conocer el producto a partir de su unidad física. empaque, garantía, servicio posterior a la venta, marca, imagen de la compañía, valor etc.

El producto es comprado no solo por sus beneficios, sino por la utilidad que este significa para cada consumidor (status, reputación, etc).

2.4.1.2 Estrategias de Distribución.

Esta estrategia esta orientada a lograr que los consumidores encuentren los productos en el momento o lugar en lo que lo deseen.

La meta de la distribución es que los productos lleguen en condiciones de uso a los lugares designados, cuando se necesita.

2.4.1.3 Estrategias de Promoción.

Consiste en fomentar intercambios mutuamente satisfactorios con los mercados, neta conseguida mediante la publicidad, promoción de ventas, y relaciones publicas.

Es decir es necesario que el ofertante persuada a los consumidores sobre los beneficios de su producto o servicio.

Una buena estrategia de promoción no garantiza el éxito, para esto es necesario una buena coordinación y administración de todos los elementos de la mezcla de marketing.

2.4.1.4 Estrategias de Precios

El precio es el más flexible de los elementos de la mezcla del marketing, ya que los vendedores suben o bajan los mismos, con más facilidad que otras variables.

El precio representa una importante arma competitiva y resulta fundamental para la organización como un todo, es un elemento vital para determinar los ingresos totales de una empresa.

2.4.2 Planeación estrategia efectiva.

La planeación estratégica efectiva exige atención, creatividad continuas, debe ser un proceso constante y no esporádico, ya que se maneja dentro de un escenario cambiante en recursos y capacidades de la empresa.

Un aspecto fundamental es lograr la creatividad de la empresa, sin perder el enfoque de servicio completo, al igual que la participación de alta dirección para lograr impulsar el éxito de la empresa.

2.5 Implementación, Evaluación y Control

2.5.1 Implementación

Es el proceso que convierte los planes de marketing en tareas en el terreno de la acción, además de velar pro su éxito.

Las actividades de implementación pueden contener asignaciones detalladas de trabajo, descripción de actividades, fechas, presupuestos, y comunicación.

2.5.2 Evaluación y control.

Un proyecto debe ser previamente evaluado, es decir, es necesario la medición del grado en que puede alcanzar sus objetivos de marketing en un periodo de tiempo específico.

Entre las razones más comunes para alcanzar un objetivo de marketing se encuentran:

- Estrategias inadecuadas en el plan
- Objetivos de marketing irreales
- Implementación deficiente
- Cambios en el ambiente después de que el objetivo quedó especificado y la estrategia se puso en marcha.

Una vez seleccionado el plan y puesto en marcha, se debe vigilar su efectividad, para esto es necesario utilizar un mecanismo de control, el mismo que proporciona formas para evaluar los resultados de marketing a luz de las metas del plan, así como para corregir las acciones que no contribuyen a que la empresa alcance dichas metas.

El dispositivo de control más amplio es la auditoría de marketing que consiste en una evaluación completa, periódica y sistemática de las metas, estructura, estrategias y desempeño de la organización de marketing. La auditoría tiene 4 características principales:

- Es amplia pues abarca todos los asuntos principales de marketing que enfrenta una empresa y no solo sus áreas problemáticas.
- Es sistemáticas pues se da en una secuencia ordenada y abarca el ambiente, sistema interno.
- Es independiente por que por lo general un tercero externo o interno dirige la auditoría. Esta cualidad permite ser objetivo y obtener confianza de alta dirección.
- Es periódica pues se la lleva a cabo de acuerdo a un calendario periódico, y no solo en momentos de crisis.

La auditoría de marketing permite además obtener un perfil completo y proporciona la base para el desarrollo de la empresa, una buena técnica de comunicación y elevar la conciencia de marketing. En otras palabras este es un vehículo útil para vender la filosofía y las estrategias a otros miembros de la compañía.

CAPITULO III: DEFINICIÓN DEL PLAN DE NEGOCIOS DE LA EMPRESA GEN PUBLICIDAD

3.1 Antecedentes

La empresa GEN PUBLICIDAD, fue fundada en la ciudad de San Francisco de Quito, Capital de la Republica del Ecuador, el día martes 6 de febrero del 2001, ante el Dr. Humberto Navas Dávila “Notario Quinto”, y es así como que inicia su actividad como una compañía limitada integrada por tres jóvenes empresarios con la finalidad de ofrecer servicios de diseño gráfico tanto a entidades corporativas como a personas naturales.

GEN PUBLICIDAD surgió en base a tres premisas fundamentales:

- Creatividad
- Esfuerzo
- Cumplimiento.

Parte importante de los inicios de la organización fue el trabajo arduo en equipo que permitió la satisfacción de los clientes gracias a que el material elaborado tenía toques de color llamativos y de buen gusto que caracterizaron a la empresa.

Después de tres años de labores, GEN PUBLICIDAD consiguió nuevas cuentas con importantes empresas como Pronaca, ADAMS del Ecuador, John Deer Tractocamiones entre otras importantes firmas.

Entre los servicios que se ofrecen se pueden numerar: Folletería en general (Dípticos, Trípticos), Afiches, Posters, Catálogos, Revistas, Carpetas, Papelería comercial, Tarjetería, Sobres impresos (confeccionados y a confeccionar), copiado de planchas y móvil propio para realizar entregas

En la actualidad, se cuenta con sistemas vanguardistas, así como con experiencia y capacidad de respuesta para las necesidades de nuestro mercado objetivo, combinando creatividad y producción. Utilizar las técnicas y tecnologías más modernas unido a la amplia experiencia en la comunicación, nos ha permitido desarrollar ideas y conceptos con una línea actual, impactante y sobre todo de gran calidad, alcanzando el más alto nivel de satisfacción de nuestros clientes.

3.2 Misión

La misión es la de ser la Organización que posea la máxima cantidad posible de empresas Ecuatorianas serias, debidamente organizadas para poder satisfacer en un amplio margen las necesidades de los clientes en forma exitosa. Brindar un Servicio transparente a las empresas que confían en nuestro sistema para de esta manera generar una relación cálida, estrecha, sincera y confiable.

Su Diferencia, los integrantes que la conforman son Jóvenes Ecuatorianos y trabajan para la nación. Apuntando todos sus recursos y fuerzas para el Beneficio de nuestro Amado País.

3.3 Visión

Su visión es la de ser reconocidos por gran parte de las Empresas Ecuatorianas y la sociedad general como una compañía líder en capturar las necesidades de posibles clientes satisfaciéndolas junto con Compañías Ecuatorianas asociadas como también dar un alto valor agregado a las empresas garantizando, por nuestras políticas, su seriedad, cumplimiento y respeto al cliente. Ser rápidamente reconocidos ante la necesidad de satisfacer las necesidades con empresas nacionales serias y responsables.

Ser un medio de uso diario para las empresas, para manejar sus negocios y fortalecer la competencia. Todo respaldado por un equipo humano altamente calificado que aporta soluciones innovadoras en la adquisición de clientes para dichas empresas reactivando y reforzando la economía de nuestro propio país.

3.4 Objetivos

- Establecer una cultura empresarial que motive a todos los integrantes de la organización a desarrollar un buen rol dentro de la empresa en sus acciones y decisiones.
- Supervisar la realización de cada proyecto brindándole a cada empresa calidad en los trabajos efectuados.
- Perseguimos presentarnos con el objeto de figurar entre sus alternativas a la hora de realizar un cartel luminoso o su mantenimiento, cartelería en gran formato, placas identificatorias de frentes, decoración de vidrieras, carteles de alto impacto. Señalizaciones de espacios públicos, decoración de vehículos, diseño y realización de stand's y puntos de venta. Promociones y ofertas, lanzamientos de productos, imagen corporativa, exposiciones, convenciones y más.

3.5 Análisis Situacional.

Es importante identificar las fortalezas y debilidades así como las oportunidades y amenazas de GEN publicidad. Además de este análisis es oportuno el estudio de alternativas estratégicas que permitan señalar las ventajas que se posee sobre los competidores.

Para la realización de la reingeniería se debe decidir una asignación de recursos y productos más eficientes por lo que se utilizaran la matriz de portafolio y la de atractivo de mercado para exponer de más específica el posicionamiento del negocio en el mercado.

A continuación se muestra la matriz FODA y la estrategia del análisis situacional de la empresa:

GRÁFICO No. 8: Matriz FODA para la formulación de Estrategias GEN Publicidad

Factores Internos	Fortalezas Internas (F): Personal altamente capacitado, Buenas relaciones con los proveedores, cartera de clientes importantes, costos más bajos.	Debilidades Internas (D): La empresa no es muy conocida, el producto no es diferenciado. no se tiene estructurado el flujos de actividades.
Factores Externos	Estrategia DO: Mini-maxi Estrategia de desarrollo para superar debilidades a fin de aprovechar oportunidades	
Oportunidades Externas (O)(Considérese también los riesgos): Uso de tecnología vanguardista, Disminución de importaciones de material grafico, La inflación del país ha mostrado decrementos en los últimos meses.		
Amenazas Externas (A): Competencia fuerte por compañías de renombre, ciertos servicios no son accesibles a todo el producto.		

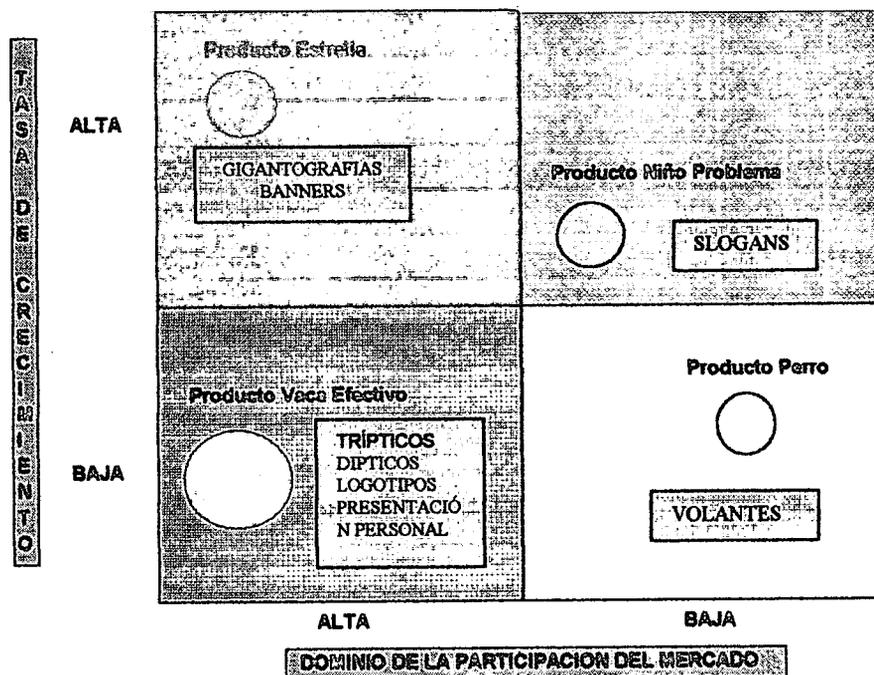
FUENTE: ADMINISTRACION, KOONTZ H., WEIHRICH H., 1994.

ELABORADO POR: Alejandro Obando S

Se eligió la estrategia mini-maxi ya que la reingeniería busca mejorar la administración y los procesos de la empresa para estar en posibilidad de aprovechar las oportunidades de mercado como el uso de tecnología vanguardista, disminución de las importaciones de material gráfico y la tendencia decreciente de la inflación, esta información ha sido publicada por el Banco Central. El análisis de factores internos fue proporcionado por GEN Publicidad, al igual que las amenazas internas.

El gráfico No. 9 muestra la matriz de portafolio de la empresa:

GRÁFICO No. 9: Matriz de Portafolio CASO GEN Publicidad



FUENTE: FUENTE: MARKETING. LAMB. HAIR. MCDANIEL, SEXTA EDICION.
 ELABORADO POR: Alejandro Obando S

Es necesario explicar que el tamaño del círculo determina la cantidad de dinero con respecto a las otras, el eje de coordenadas se mide en base al competidor más grande (Delta publicidad), el eje de las y tasas de crecimiento del mercado

Para la elaboración de la matriz de portafolio se han utilizado las encuestas mostradas en la aplicación del modelo de la brecha de calidad de servicio.

En el primer recuadro tenemos Producto Estrella que en el caso de la compañía GEN publicidad son las gigantografías y banners (vallas interiores y exteriores, publicidad móvil, y afiches decorativos), que es un líder de mercado y su crecimiento es rápido, el inconveniente de estas es que al generar grandes utilidades, y sus costos de fabricación son muy elevados.

La estrategia aplicable a este caso es que hay que tratar de conservar la participación de mercado, haciendo que el producto sea mejor, llegar a una distribución más optima, y una promoción y producción mas eficiente.

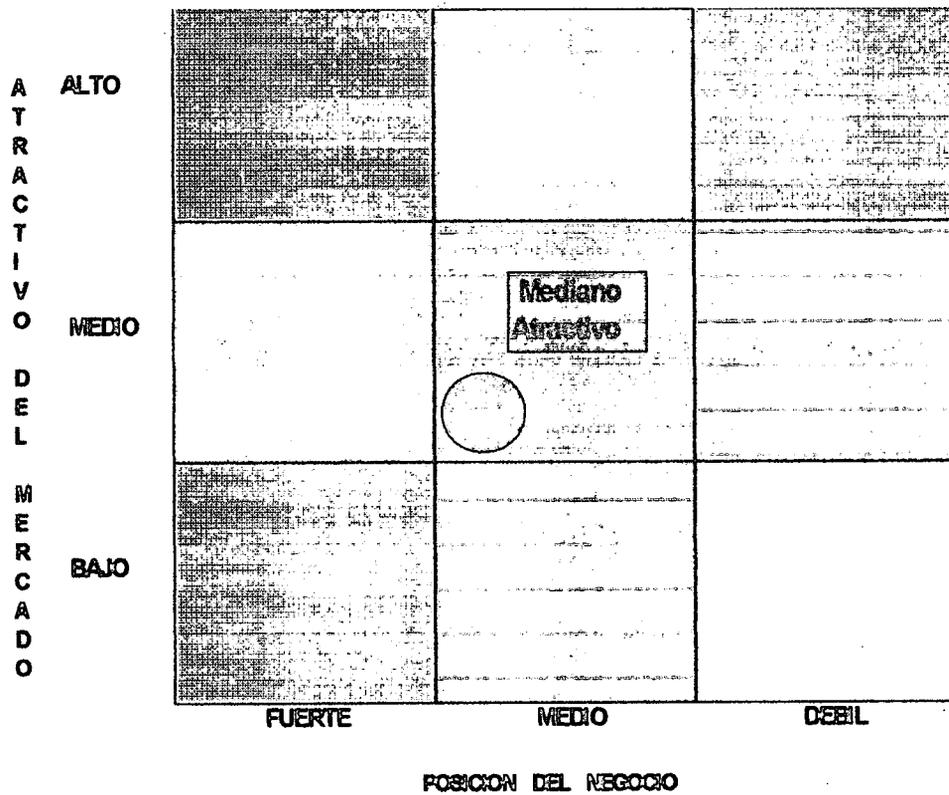
Segundo lugar tenemos Producto Vaca de Efectivo que en el caso de GEN publicidad son : trípticos, dípticos, logotipos y presentación personal son trabajos realizados en formatos A3 y A4. Estos son un generador de efectivo más que el que se necesita para su conservación en el mercado, el crecimiento del mercado de este producto es bajo pero su participación es dominante. El objetivo de esta estrategia es mantener sus precios dando como resultado una conservación del dominio. del mercado, destinando sus ganancias hacia otros productos que tengan la posibilidad de un crecimiento potencial.

En tercer lugar tenemos Producto Niño Problema que en el caso de GEN publicidad son los slogans, es donde el producto tiene utilidades bajas, pero un crecimiento rápido en el mercado, este tipo de productos necesita mucho desembolso de efectivo y al final terminan convirtiéndose en producto perro.

En cuarto y último lugar tenemos a los Productos Perros que en el caso de GEN publicidad son los volantes, tiene un menor potencial de crecimiento y una participación mínima del mercado, por lo que en la mayoría de casos termina en el abandono del mercado o negocio, puede llegar a convertirse en Producto Perro, la estrategia de este punto es cosecharlo o eliminarlo.

Un segundo método de selección de alternativas estratégicas es la matriz de atractivo de mercado que se muestra a continuación:

GRAFICO No. 10: Matriz de Atractivo del Mercado / Fuerza de la Compañía



FUENTE Y ELABORACION: GEN Publicidad

Esta matriz propone que se mantenga los productos o servicios con atractivo mediano, o alto, y que se desechen los de un atractivo global bajo, el eje vertical mide dicho atractivo y se puede expresar como rentabilidad crecimiento o una falta de sensibilidad al incremento en los precios. La posición del negocio se mide en base al competidor más fuerte. Este método es bastante subjetivo, ya que contempla variables de difícil cuantificación

3.6 Selección del Mercado Objetivo

Personas naturales y jurídicas con necesidades de material gráfico para publicidad e imagen visual dentro de la provincia de Pichincha.

3.7 Presentación y Análisis de Estados Financieros.

A continuación se presentan los estados financieros de la empresa GEN PUBLICIDAD Cía Ltda. Correspondientes al mes de diciembre del año 2001 y 2002. Es necesario

Analizar las razones financieras de la empresa. para que nos ayuden a localizar ciertos problemas de la empresas, pero no son indicadores definitivos, ya que no se puede gerenciar solo en base a razones, se necesita información adicional que se analizará en las fases de reingeniería.

CUADRO No. 1: Balance General GEN 2.001 - 2.002

	AÑO 2001	AÑO 2002
ACTIVOS		
Activos Corrientes		
Caja-Bancos	\$1.320	\$918
Cuentas por Cobrar Neto	26.924	28.453
Inventarios	35.976	39.121
Pagos Anticipados	971	1.057
Otros Activos Corrientes	0	0
Total Activos Corrientes	\$65.192	\$69.550
Activos Fijos	\$72.178,0	\$63.198,9
TOTAL ACTIVOS	\$137.370	\$132.749
PASIVOS Y PATRIMONIO	43.430	39.791
Pasivos Corrientes		
Bancos y Financieras a Corto Plazo	\$10.793	\$14.968
Comercio: Documentos / Cuentas por Pagar	9.393	11.473
Gastos Acumulados por Pagar y Provisiones	1.575	2.308
Impuestos por Pagar	0	0
Otros Pasivos Corrientes	0	1.009
Total Pasivos Corrientes	\$21.761	\$29.758
Bancos y Financieras a Largo Plazo	\$10.837	\$2.693
Comercio: Largo Plazo	\$0	\$0
Reservas Diferidas	\$0	\$0
Otros Pasivos a Largo Plazo (Jubilaciones)	\$2.963	\$4.376
Total Pasivos Largo Plazo	\$13.800	\$7.069
Total Pasivos	\$35.562	\$36.828
Patrimonio		
Capital Social Pagado	\$67.303	\$64.261
Utilidad del Ejercicio	1.008	4.627
Reservas de Capital	31.729	27.033
Reservas	\$1.768	\$0
Utilidades No Distribuidas	\$0	\$0
Total Patrimonio	\$101.808	\$95.921
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	\$137.370	\$132.749

FUENTE Y ELABORACIÓN: GEN PUBLICIDAD

CUADRO No. 2: Estado de Resultados GEN 2.001 - 2.002

ESTADO DE RESULTADOS	AÑO 2001	AÑO 2002
Ventas Netas	\$134.619	\$142.266
Menos: Costo de la Mercancía Vendida	60.957	\$64.419
Utilidad Bruta	\$73.662	\$77.846
Menos: Gastos operativos		
Generales y administrativos	40.688	41.131
Gasto Depreciación	18.571	16.827
Otros	0	0
Total Gastos Operativos	\$59.259	\$57.958
Utilidad Operativa	\$14.403	\$19.889
Menos Gasto Interes	12.822	12.630
Utilidad neta antes de impuestos	\$1.581	\$7.259
Menos: Participación Laboral	237	1.089
Menos: Impuesto a la Renta	336	1.542
Utilidad Neta	\$1.008	\$4.627

FUENTE Y ELABORACIÓN: GEN PUBLICIDAD

CUADRO No. 3: Razones Financieras GEN 2.001 - 2.002

CONCEPTO	GEN PUBLICIDAD 2002	GEN PUBLICIDAD 2001	PROMEDIO DE LA INDUSTRIA
MEDIDAS DE LIQUIDEZ			
RAZON CIRCULANTE	2,34	3,00	1,03
PRUEBA ACIDA	1,02	1,34	0,85
CAPITAL DE TRABAJO / TOTAL DEL ACTIVO	0,30	0,32	0,01
MEDIDAS DE SOLVENCIA A LARGO PLAZO			
RAZON DE DEUDA TOTAL	0,28	0,26	0,55
RAZON DE DEUDA CAPITAL	0,38	0,35	1,22
MULTIPLICADOR DEL CAPITAL	1,38	1,35	2,22
MEDIDAS DE ADMINISTRACION DEL EFECTIVO			
ROTACION DE INVENTARIOS	1,65	1,92	1,87
ROTACION DE CUENTAS POR COBRAR	4,00	4,00	4,53
ROTACION DE ACTIVOS FIJOS	2,25	1,87	2,65
ROTACION DE ACTIVOS TOTALES	1,07	0,98	2,49
MEDIDAS DE RENTABILIDAD			
MARGEN NETO DE UTILIDAD	0,03	0,01	0,02
RENDIMIENTO SOBRE ACTIVOS (ROA)	0,03	0,01	0,01
RENDIMIENTO SOBRE EL CAPITAL (ROE)	0,05	0,01	0,02

**FUENTE: GEN PUBLICIDAD Y ANUARIO DE LA SUPERINTENDENCIA DE
COMPAÑIA (1993-2001)**

RESUMEN DE LAS RAZONES FINANCIERAS

Las razones financieras nos ayuda juzgar el manejo administrativo y financiero de la empresa, pero además debe considerarse otros factores importantes. La información que nos proporcionan estos índice son:

LIQUIDEZ

El nivel de liquidez de la empresa es muy alto, la compañía no presenta problemas para responder a sus obligaciones a corto plazo. El nivel de inventario se incremento para abaratar los costos, por lo que se nota una reducción en la prueba ácida.

DEUDA

Se ha incrementado el financiamiento por deuda aunque de forma no significativa como consecuencia el nivel de los accionistas frente a terceros se ha reducido.

ACTIVIDAD

Se ha disminuido la rotación de inventarios por el abastecimiento de materiales para abaratar costos, sin embargo es inferior al de la industria, el nivel de rotación de cuentas por cobrar se ha mantenido. La eficiencia para el manejo de activos totales y fijos se ha incrementado en el último año.

RENTABILIDAD

Los niveles de rentabilidad han crecido de forma positiva así como los indicadores de rendimiento sobre los activos y capital.

Finalmente, es necesario poner especial atención en el manejo de los activos para generar ventas. La rotación de cuentas por cobrar se han mantenido pero es necesario

considerar que el número de veces que se debe recuperar la cartera es de 4, 53 en la industria de servicios a empresas, por lo que es posible que la administración de cuentas por cobrar no esté siendo manejada efectivamente.

Los márgenes de rentabilidad son superiores a los de la industria ya que se tiene un menor nivel de endeudamiento lo que también causa una mayor liquidez.

Esto es cuanto revelan las razones financieras, esta información es complementaria con el análisis situacional, diagramas de BAM, entre otros para lograr una reingeniería exitosa.

CAPITULO IV: FASES PROCESOS DE REINGENIERÍA

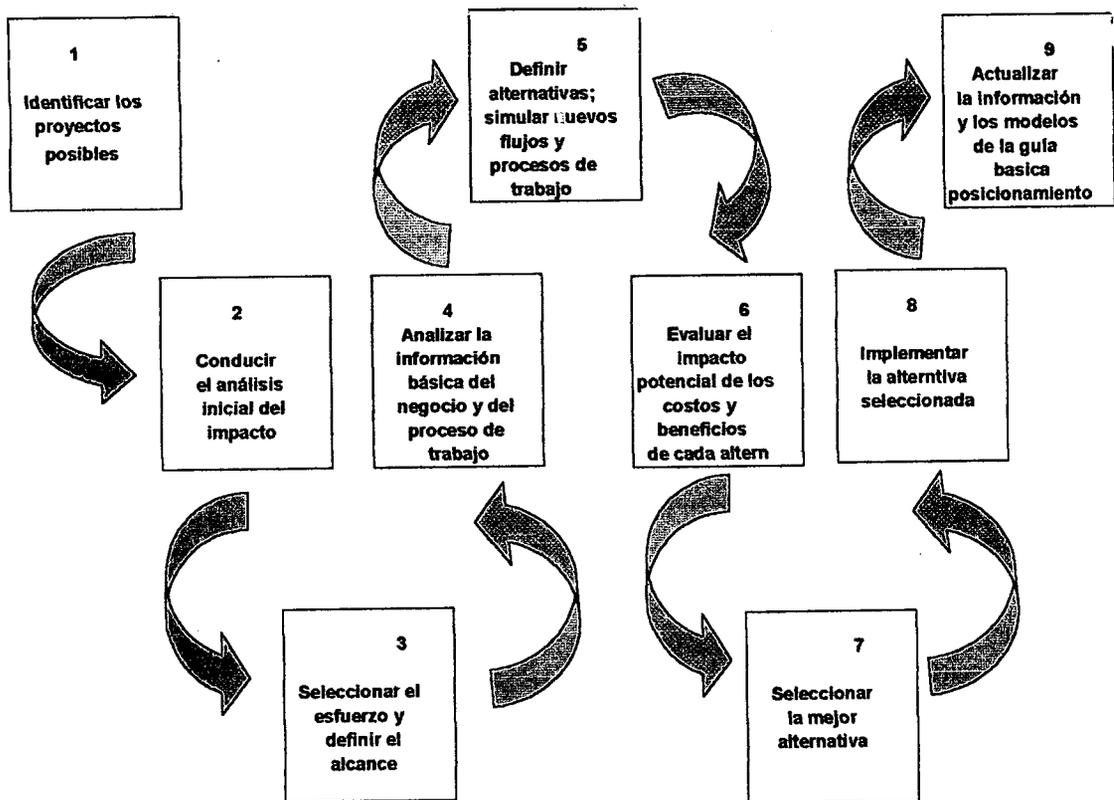
En todo proceso de reingeniería existen nueve fases, donde indican un análisis profundo de las actividades en que se desarrolla un negocio o empresa. Este análisis comprende un estímulo para la corporación adaptando sus oportunidades de mercado, exigencias de regulación y avances tecnológicos.

Las nueve fases que se desarrollaran posteriormente controlan cada proceso y actividad en un nivel muy detallado, y éstas son:

- Identificar los proyectos posibles
- Conducir el análisis inicial del impacto
- Seleccionar el esfuerzo y definir el alcance
- Analizar la información básica del negocio y del proceso del trabajo
- Definir las alternativas, simular nuevos procesos de trabajo y nuevos flujos de trabajo.
- Evaluar el impacto potencial de los costos y beneficios de cada alternativa.
- Seleccionar la mejor alternativa
- Implementar la actividad seleccionada
- Actualizar la información y los modelos de guía básica de posicionamiento.

A continuación se muestra la gráfica, de las nueve etapas de la reingeniería dinámica aplicada a negocios.

GRÁFICO No. 11: Las 9 etapas de la reingeniería dinámica aplicada a los negocios.



FUENTE: Reingeniería, Como explicarla con éxito en los negocios
ELABORADO POR: Alejandro Obanuo S.

4.1 Identificar los proyectos posibles.

Toda identificación de proyectos está bajo la responsabilidad del equipo de posicionamiento, donde éste debe identificar los posibles proyectos de reingeniería. Todo el personal a cargo de esta actividad debe realizar su propio análisis continuo basándose en las ideas de todos los empleados de la firma.

4.1.1 Identificar proyectos que involucran a toda la empresa.

Los planes corporativos proporcionan un sinnúmero de datos acerca de las actividades en que se desenvuelve el negocio, es necesario relacionar tanto a los niveles altos como a los niveles inferiores, para que el equipo encargado de reingeniería pueda aplicar esta información para identificar un proyecto a rediseñarse o reconstruirse completamente. Si bien es cierto los planes ya existentes proveen un buen punto de partida ésta no es

suficiente, ya que, todo plan de negocio pierde vigencia rápidamente y no se registran muchas ideas importantes.

4.1.2 Identificar los proyectos en el proceso

Dentro de cada uno de los departamentos de la organización existen procesos individuales que pueden ser mejorados o calificados como óptimos para el mejoramiento de la función principal de la compañía, éstos procesos son identificados por el equipo de posicionamiento donde transforman ideas sencillas en proyectos posibles, la información es recaudada en un principio con entrevistas donde ayudan a evaluar el proceso estudiado del negocio. Dicha manera de recopilar información proporciona una rápida revisión de las etapas relacionadas en los procesos.

4.1.3 Determinar los objetivos del proyecto

Lo Importante de un objetivo es principalmente que debe estar bien definido para el éxito del proyecto. Con el planteamiento de los objetivos en primer lugar debe crearse una referencia a partir de las condiciones de esfuerzo, ésta referencia en un comienzo puede ser difícil de definirla con precisión por esta razón esta etapa puede ser modificada en una etapa posterior de la reingeniería. Si el objetivo es alcanzar un mejoramiento en cualquier proceso es necesario antes de rediseñarlo o volverlo a crear, analizar detalladamente el trabajo de la actividad a modificarse.

4.1.4 Enfocar el cambio: Un conjunto específico de requisitos

La reingeniería tiene como fin alcanzar uno o más objetivos donde cada uno de estos están relacionados con la meta final del negocio. En un nivel más bajo de cada uno de los objetivos se debe cumplir con los siguientes requisitos:

- Apoyar una parte del plan de negocios de la compañía
- Reducir el tiempo que necesita para realizar una actividad
- Ver si algunos de los procesos se pueden ejecutar con menos personal
- Manejar una nueva línea de negocios

- Solucionar un problema
- Mejorar los estándares y, en consecuencia, la calidad de un proceso
- Mejorar un servicio, como el apoyo al cliente

Todos estos puntos cuando se los cumple eficazmente, dan como resultado el éxito de la especificación del objetivo.

En las etapas iniciales de la reingeniería es muy difícil de obtener resultados favorables, ya que, se debe realizar un análisis exhaustivo a largo plazo para poder determinar el resultado de los mismos. Es interesante analizar o justificar los costos que requieren este rediseñamiento para aplicarlos o rechazarlos.

4.1.5 Donde comenzar: Seleccionar el primer proyecto

Es importante tener un nivel de confianza en cuanto al proceso de reingeniería donde se pueda instituir un programa de cambio óptimo, donde el esfuerzo inicial especifique con claridad un conjunto de criterios. Estos criterios se pueden resumir en los siguientes puntos.

- El esfuerzo, su alcance debe definirse con claridad.
- El alcance debe ser específico y preciso que arroje un beneficio significativo para el proceso.
- El método será nuevo para el grupo, donde los integrantes necesiten conocer toda la información necesaria para luego emplearlas en proyectos más complejos.
- Las personas están comprometidas para buscar el éxito de la empresa y conseguir los recursos necesarios para alcanzar los objetivos.
- El esfuerzo debe contar con la participación de aquella parte de la administración que tenga mayor experiencia.

Toda la empresa debe estar interrelacionada tanto en agendas personales como en políticas de la misma. En cualquier proyecto de cambio pero en particular en el proyecto inicial es importante que los ejecutivos sean ambiciosos.

4.1.6 Aprobar el proyecto de reingeniería.

Aunque todo del cambio esta en constate evolución, para su ejecución debe de seguir distintos requisitos de aprobación por parte de la dirección ejecutiva. estos procedimientos se aplica a todos los proyectos de la empresa donde no existen consideraciones especiales para la reingeniería.

Propósito de la Etapa 1:

Evaluar las opciones de reingeniería además de los objetivos, requerimientos específicos y una valoración del esfuerzo de mejoramiento del proceso.

4.2 Conducir el análisis inicial del impacto.

Después de haber identificado y entendido las actividades a rediseñar, debe realizarse un análisis sencillos del impacto. Cada una de las actividades que han pasado la primera fase son de principal aceptación en la reingeniería de la empresa y éstas tendrán un impacto sobre la operación de la compañía.

Cada actividad debe tener límites iniciales de un análisis de impacto, donde los requerimientos de cambio deben relacionar a cada departamento a rediseñarse. En base a la determinación de objetivos se estudiará a cada departamento de la empresa para identificar el proceso afectado dentro de dicho proceso.

Las políticas, los planes y procedimientos son factores que producen un impacto mas profundo, donde se debe valorar los sistemas de información, los sistemas de comunicación y las capacidades de producción.

Este análisis es muy superficial y es donde se realiza una lista de las áreas de la empresa que podrán ser afectadas en mayor proporción.

El costo del análisis del impacto es muy estimativo, esto quiere decir que el costo será pequeño o moderado. En cambio el beneficio está en emplear el menor tiempo posible en la etapa del análisis del impacto.

Propósito de la Etapa 2:

Da como resultado el impacto que tiene la reingeniería sobre el flujo de trabajo y la organización de cada departamento, esto compromete a todos los procesos del negocio, a las reglas de negocio apoyados en un servicio de información de cada persona de la empresa.

En resumen es una lista de proyectos de reingeniería, que son valiosos y el impacto que éstos conllevan para la organización.

4.3 Seleccionar el esfuerzo y definir el alcance.

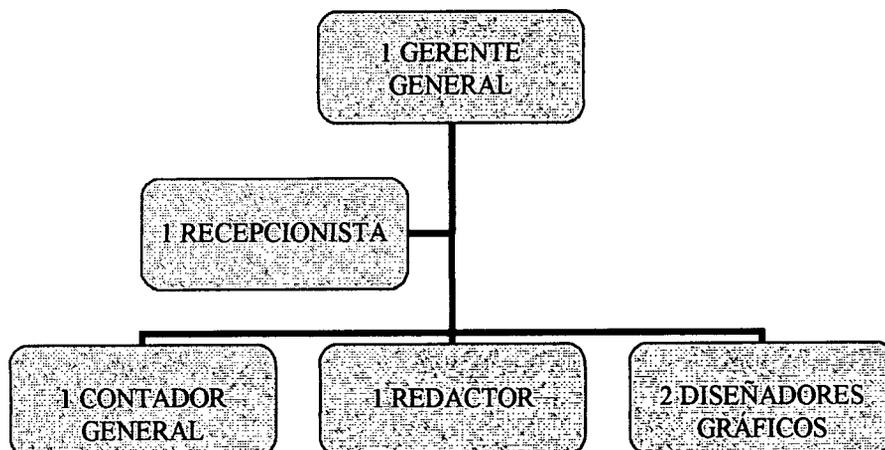
En la selección de proyectos de reingeniería se basa en los beneficios que éste pueda brindar, sin embargo los beneficios no solo deben ser por reducción de costos, incrementar sus ventas; sino pueden ser el mejoramiento de la relación entre la empresa y sus clientes. Todos estos cálculos de beneficios son poco cuantificables en las primeras etapas de reingeniería. Estos beneficios serán especulativos.

El esfuerzo del alcance de un proyecto no es un trabajo directo pero si muy importante, es posible que no haya la oportunidad para emprender uno nuevo. La determinación de la primera actividad a establecer conlleva a un esfuerzo difícil de entender por la razón que la empresa todavía no habría aprendido a realizar dicha actividad o nuevo proceso.

4.3.1 Alcance de ameba

Esta es una técnica orientada por procesos, define un alcance de un esfuerzo de reingeniería y reconoce la evolución positiva del negocio. En los últimos tiempos las organizaciones optan por procesos divididos en forma arbitraria en las líneas de la organización, donde se selecciona una parte del organigrama jerárquico en forma de

**GRÁFICO No. 13: ORGANIGRAMA POR POSICIÓN DE PERSONAL
(ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA)**



ELABORADO POR: Alejandro Obande

A continuación se especifican las funciones más importantes con las que deben cumplir cada unidad de la estructura administrativa dentro de la organización

- Gerente General: El Gerente General es el Representante Legal de la empresa, aprueba informes y balances, toma decisiones de inversión, contrata personal, y controla toda la compañía, además delega funciones.
- Contador General: Es el responsable por administrar las cuentas por cobrar de la organización, administra las funciones fiscales como los pagos de impuestos, realiza análisis financieros y calificaciones crediticias.
- Recepcionista: Brinda información a clientes sobre la empresa, está encargada del archivo central y de la correspondencia, concerta citas con proveedores y usuarios.

- Redactor: Está encargado de elaborar los trabajos escritos así como también del slogan de la compañía.
- Diseñadores Gráficos: Son los responsables de realizar el proceso creativo y visual del producto, se entrevistan con los clientes para dar a conocer el servicio y las propuestas de la empresa para con los usuarios del mismo.

4.4 Analizar la información básica del negocio y del proceso del trabajo.

En esta etapa es donde comienza el trabajo técnico de la reingeniería, es donde los gerentes ya han definido y aprobado los procesos a rediseñar y los límites del proyecto. Es importante mencionar los modelos que se van a utilizar, la información que se utilizará y el flujo del trabajo que quedará como resultado.

Toda la recopilación de la información necesaria para la reingeniería, no es un trabajo sencillo por la razón que se debe estudiar las reglas del negocio, políticas estatales, funciones del negocio, procesos de producción, aspectos tecnológicos del negocio (Sistemas de computación). La adaptación que adquiere el equipo de cambio con la información recopilada requiere un esfuerzo intenso, lo cual es un esfuerzo que vale la pena realizar.

La clasificación de la información, donde se desecha la obsoleta, y se aprovecha la importante, suministra una estimación más precisa de los costos y beneficios que el proyecto dejara como resultado.

Lo más importante de esta etapa es la selección de los modelos y de los procesos que se van a rediseñar, en esta etapa se deben identificar todos los problemas relacionados a las actividades a rediseñar.

4.4.1 Proyectos para corregir problemas.

Después de identificar el problema y sus síntomas, se debe estudiar la o las actividades relacionadas y el área del problema en el flujo del trabajo. Este análisis parte de los

diagramas de BAM (Diagramas de la actividad del negocio), donde se identifican todas las funciones del negocio y áreas problema, luego se examinan los diagramas de relación a detalle.

Se deberá analizar la tecnología que posee la empresa, detectar las debilidades para que no surjan nuevos problemas.

4.4.2 Proyectos para mejorar el proceso

La solución de estos problemas del proceso es la identificación de una oportunidad donde lo principal es detectar todo los departamentos infectados con dicho problema. Después de esta especificación de todos los departamentos infectados se realizará un análisis de los procesos en relación a los flujos de trabajo que éstos abarcan.

Este proceso de análisis lleva a una examinación minuciosa de cada diagrama de relación apoyada en la información pertinente.

La meta de éste rediseño del proceso es garantizar que todas las actividades afectadas tengan un desempeño mas eficiente, es decir, solucionar el problema.

4.4.3 Aplicar la reingeniería en toda la empresa

Existe una diferencia importante en tratar de aplicar una reingeniería a toda la empresa o a cierto proyecto específico de la empresa donde pueden incluir a varios departamentos. En primer lugar hay que identificar a cada uno de los departamentos involucrados, determinar sus funciones, seguido por los procedimientos utilizados en cada departamento analizándolos y rediseñándolos para un mejor funcionamiento.

4.4.4 Agregar cuantificación a los métodos

Las actividades de un proceso pueden tener muchas medidas, las cuales son las siguientes:

- Costo
- Entradas
- Salidas
- Tiempo
- Personal participante
- Calidad
- Valor agregado

Costo: Es la medición mas importante de cualquier componente de negocio, el problema es determinar el costo de cada actividad individual.

Entradas: Es la cantidad de material o número de partes que necesita cada actividad, éstas pueden ser por unidad de salida o los requerimientos que necesita cada actividad por unidad de tiempo.

Salidas: Son la cantidad de salidas de la actividad en términos de parte o lotes por unidad de tiempo.

Tiempo: Es la tasa a la cual las entradas se convierten en salidas, usualmente se expresa como índice de salida.

Personal participante: Es el número de personas que son necesarias para realizar una actividad específica, ésta se relaciona con costos de mano de obra que es necesario para un rediseño de un proyecto.

Calidad: Esta se mide en la satisfacción del cliente, así como las actividades relacionadas en el proceso.

Valor agregado: Es el valor real agregado como el tiempo empleado por el personal que produce el valor agregado.

Propósito etapa 4: Nos proporciona un análisis detallados de los procesos que se va a aplicar la reingeniería es la etapa donde se refina la información, se identifica los

problemas y las interrelaciones con los departamentos afectados. Además se analiza los diagramas de relación y la información necesaria para la comprensión de la función. Esta es la base para la creación de nuevos negocios.

Para poder analizar la información básica del negocio, se ha utilizado el análisis situacional (FODA), en base a este se puede concluir:

Que es posible superar debilidades como la falta de estructuración del flujo de actividades a través del uso del BAM, la diferenciación del producto se podrá lograr en base a reuniones con clientes y con la implementación de correcciones para la satisfacción del cliente, el enfrentar estas debilidades es posible aprovechar oportunidades de mercado como la disminución de material gráfico que permite el crecimiento de la demanda para este tipo servicio.

Las dos matrices de alternativas estratégicas denotan que el producto que más se debe producir son los trípticos, dísticos, es decir los productos vaca de efectivo, el dinero generado por este producto podrá cubrir los altos costos generados por los productos niño problema y los productos estrella.

Al aplicar el modelo de la brecha de servicio, se puede obtener las siguientes conclusiones:

Brecha 1: Para poder solucionar dicha brecha se realizó una investigación por encuesta, siendo esta la una de las técnicas más eficientes para recopilar datos de fuentes primarias. A continuación se muestran los resultados de las preguntas destinadas para este fin. Se busca interpretar necesidades o deseos de los consumidores.

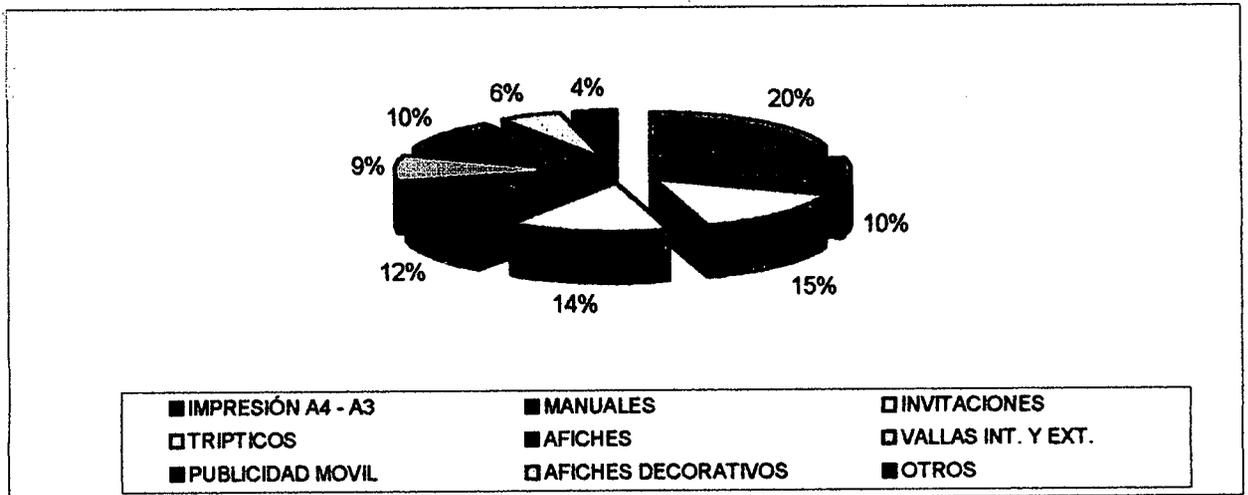
Entre sus necesidades, ¿A Ud. Le gustaría ordenar impresiones de?

CUADRO No 4. : Encuesta Estudio de Mercado

	IMPRESION MANUALES	INVITACIONES	TRIPTICOS	AFICHES	VALLAS INT.	PUBLICIDAD	AFICHES	OTROS	
	A4 - A3				Y EXT.	MOVIL	DECORATIVOS		
PORCENTAJE	20,66%	9,84%	14,75%	14,43%	11,80%	8,85%	10,16%	5,57%	3,93%
FRECUENCIA	63	30	45	44	36	27	31	17	12

FUENTE Y ELABORACIÓN: Alejandro Obando Estudio de Mercado Empresa de Impresión Digital.

GRÁFICO No. 14: ENCUESTA ESTUDIO DE MERCADO



FUENTE: Estudio de Mercado empresa de impresión digital
 ELABRADO POR: Alejandro Obanuc

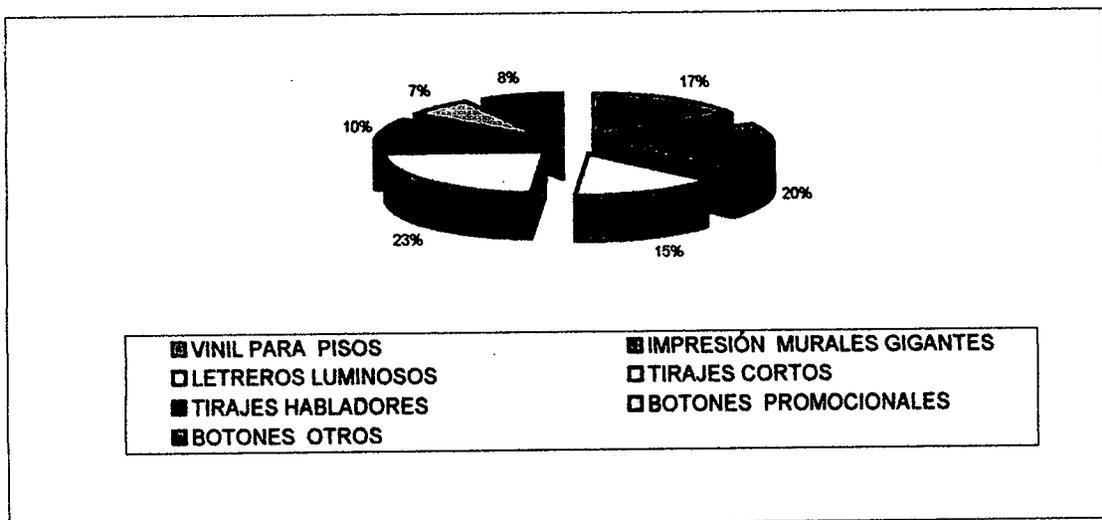
Cual de los siguientes servicios Ud. Podría necesitar en un futuro?

CUADRO No 5. : Encuesta Estudio de Mercado

	VINIL PARA PISOS	IMPRESIÓN MURALES GIGANTES	LETREROS LUMINOSOS	TIRAJES CORTOS	HABLADORES PROMOCIONALES	BOTONES OTROS
PORCENTAJE	16,72%	20,00%	14,75%	22,95%	10,16%	7,21%
FRECUENCIA	51	61	45	70	31	22

FUENTE Y ELABORACIÓN: Alejandro Obando Estudio de Mercado Empresa de Impresión Digital.

GRÁFICO No. 15: ENCUESTA ESTUDIO DE MERCADO



FUENTE: Estudio de Mercado empresa de impresión digital
 ELABRADO POR: Alejandro Obando

Brecha 2: Se busca conocer especificaciones de calidad de los clientes sobre el servicio.

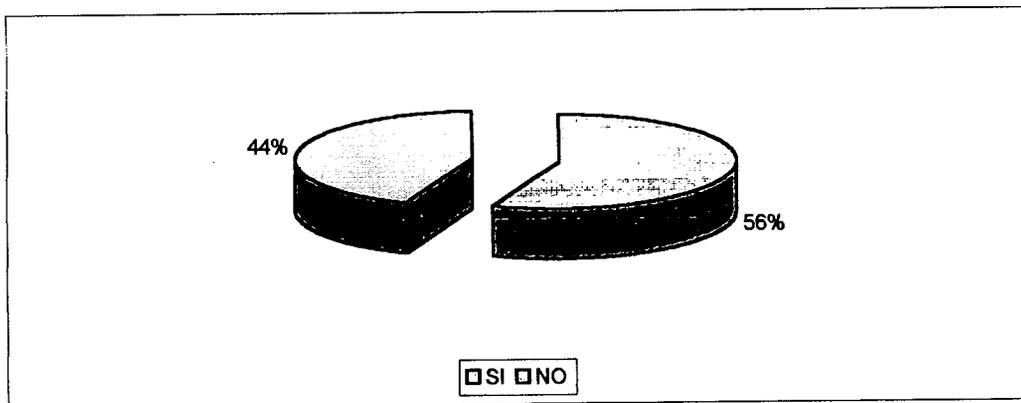
Ud. Desearía que sus trabajos de material gráfico estén recubiertos con un laminado (emplasticado) para protección

CUADRO No 6 : Encuesta Estudio de Mercado

	SI	NO
PORCENTAJE	56,07%	43,93%
FRECUENCIA	171	134

FUENTE Y ELABORACIÓN: Alejandro Obando Estudio de Mercado Empresa de Impresión Digital.

GRÁFICO No. 16: ENCUESTA ESTUDIO DE MERCADO



FUENTE: Estudio de Mercado empresa de impresión digital.

ELABRADO POR: Alejandro Obando

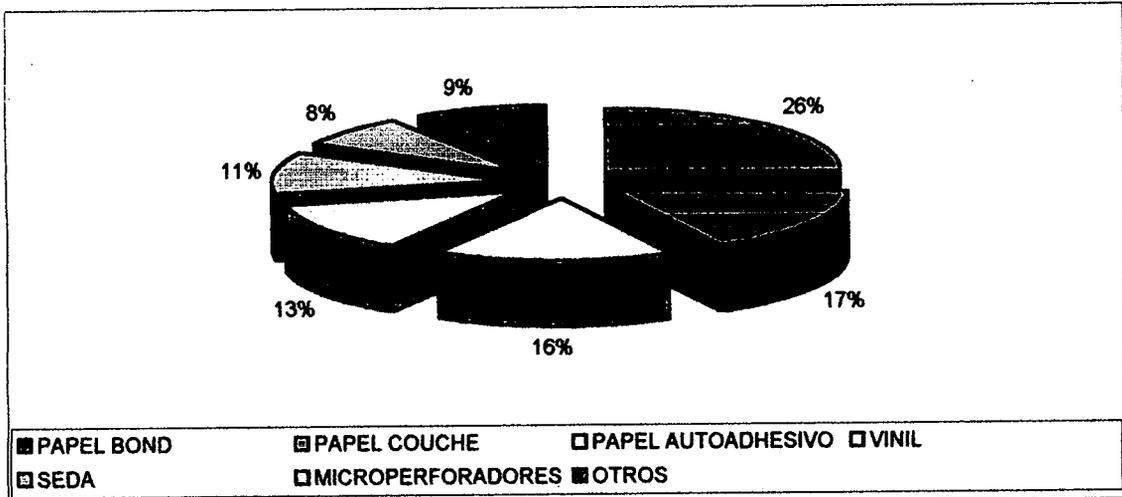
En cual de las siguientes superficies, le interesaría que sus trabajos sean impresos según su necesidad?

CUADRO No 7: Encuesta Estudio de Mercado

	PAPEL BOND	PAPEL COUCHE	PAPEL AUTOADHESIVO	VINIL	SEDA	MICROPERFORADORES	OTROS
PORCENTAJE	28,20%	18,36%	18,03%	14,43%	11,80%	8,85%	10,16%
FRECUENCIA	86	56	55	44	36	27	31

FUENTE Y ELABORACIÓN: Alejandro Obando Estudio de Mercado Empresa de Impresión Digital.

GRÁFICO No. 17: ENCUESTA ESTUDIO DE MERCADO



FUENTE: Estudio de Mercado empresa de impresión digital
 ELABRADO POR: Alejandro Obando

Brecha 3: Los trabajadores mal capacitados por lo general originan esta brecha.

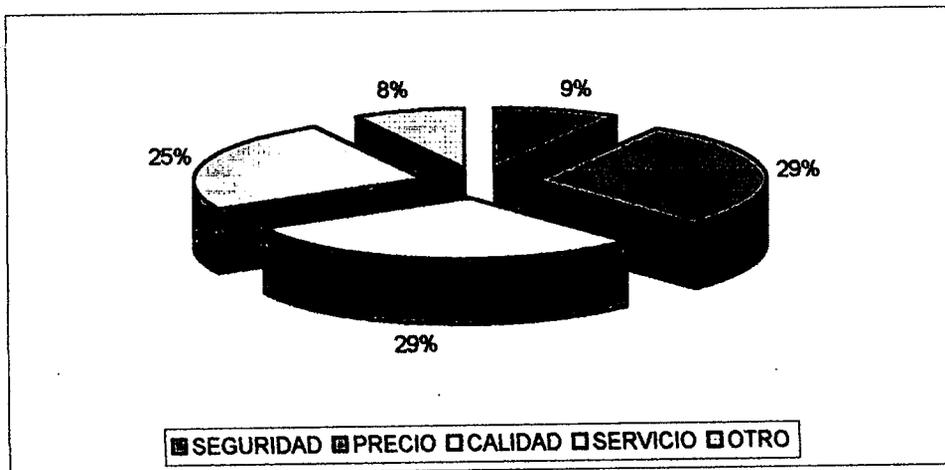
Por cual de las siguientes características Ud. Estaría dispuesto a usar este servicio?

CUADRO No 8: Encuesta Estudio de Mercado

	SEGURIDAD	PRECIO	CALIDAD	SERVICIO	OTRO
PORCENTAJE	8.85%	29.18%	29.51%	24.59%	7.87%
FRECUENCIA	27	89	90	75	24

FUENTE Y ELABORACION: Alejandro Obando Estudio de Mercado Empresa de Impresión Digital.

GRÁFICO No. 18: ENCUESTA ESTUDIO DE MERCADO



FUENTE: Estudio de Mercado empresa de impresión digital
 ELABRADO POR: Alejandro Obando

Brecha 4: Esta brecha no es aplicable a este negocio, ya que se relaciona con el lanzamiento de campañas publicitarias engañosas, por el tamaño de la empresa no existen deficiencias o distorsiones en la comunicación del servicio que esperan los clientes a través de los diferentes medios.

Brecha 5: Busca medir la expectativas entre el servicio que los consumidores reciben y desean.

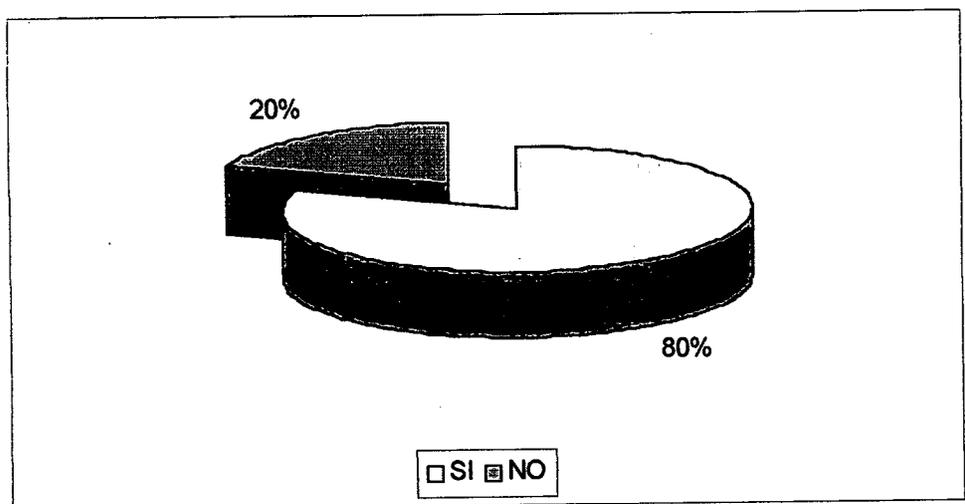
Esta Ud. Satisfecho con los servicios de diseño recibidos en GEN Publicidad.

CUADRO No 9: Encuesta Estudio de Mercado

	SI	NO
PORCENTAJE	80,25%	19,75%
FRECUENCIA	320	78

FUENTE Y ELABORACIÓN: Alejandro Obando Estudio de Mercado Empresa de Impresión Digital.

GRÁFICO No. 19: ENCUESTA ESTUDIO DE MERCADO



FUENTE: Estudio de Mercado empresa de impresión digital
ELABRADO POR: Alejandro Obando

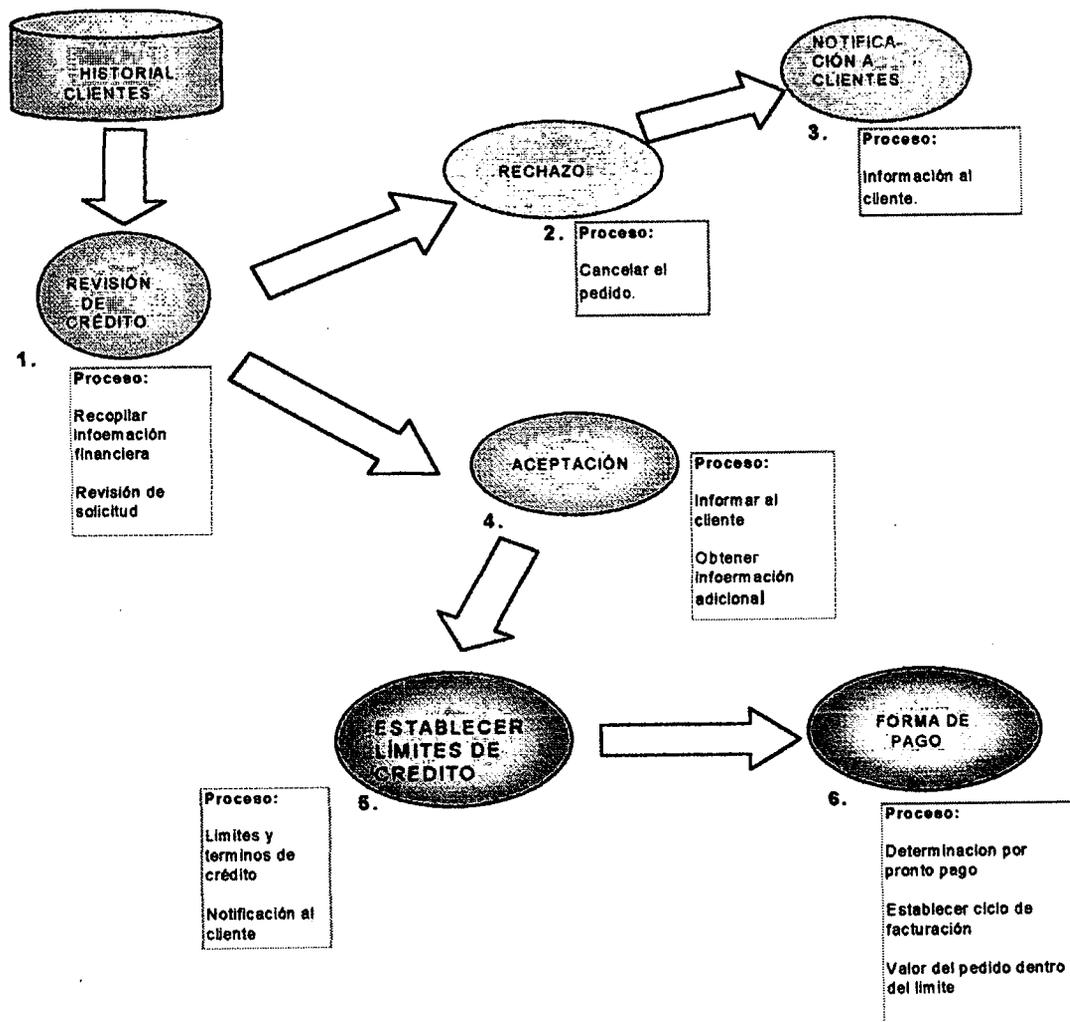
El análisis financiero muestra una mejoría en los aspectos relacionados con la rentabilidad, ya que logran acercarse al promedio de la industria, sin embargo, los

índices de eficiencia son menores lo que muestra un mal manejo de los activos para generar utilidades, esto puede ser causa de la desorganización administrativa por la inexistencia de un flujo de actividades.

La rotación de cuentas por cobrar es mayor que el de la industria por el pobre análisis de la solidez de pago de los clientes, que a provocado una recuperación tardía de créditos concedidos. Para una mejor administración de cuentas por cobrar se ha elaborado un diagrama de la actividad del negocio, que especifica la revisión de crédito.

En dicho diagrama se especifica una por una las actividades necesarias para la revisión de crédito, y se especifica el proceso necesario para cumplir con cada tarea.

GRÁFICO No. 20: Diagrama de actividad para la revisión de crédito.



ELABORADO POR: Alejandro Obando S.

4.5 Definir los nuevos procesos alternativos: simular nuevos flujos de trabajo y nuevos procesos de trabajo.

Esta parte de la reingeniería diseña nuevos procesos alternativos con sus posibles soluciones a los problemas que éstas hayan acarreado (actividades). Debe utilizarse toda la información necesaria, después del análisis de dicha información y el nuevo diseño se procede con una simulación de esta operación, estas simulaciones pueden determinar cual es el mejor diseño.

Para crear los nuevos diseños de proceso primero se analiza el flujo de trabajo para alcanzar las metas específicas en las etapas iniciales, también analizar los departamentos afectados calificando el desempeño del mismo, llevándolos a un mejor desempeño.

4.5.1 Crear nuevos diagramas de actividad del negocio

Este punto es de crear nuevos diagramas de BAM donde cada diseños de éstos es un proceso nuevo y único, será necesario repetirlos las veces que sean necesarias. Aquí también se deben analizar todos los puntos estudiados con anterioridad.

Se debe crear una lista de tareas o actividades dentro de una función, para lograr un boceto preliminar, esto facilitará el cumplimiento de esta fase.

Propósito Etapa 5: Esta fase da como resultado uno o mas escenarios detallados de simulación que representan nuevos diseños del proceso, estos pueden ser:

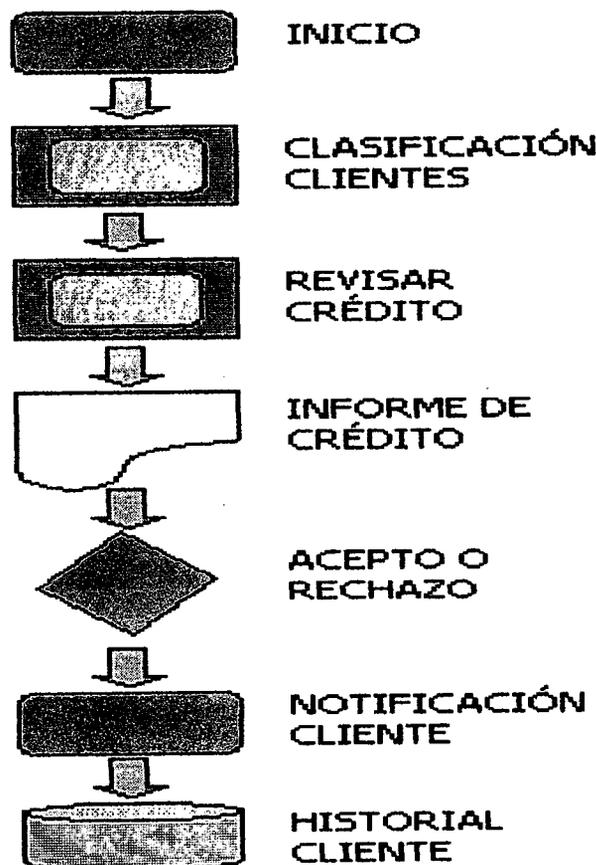
- Rediseño de procesos apropiados
- Rediseño de funciones de negocio, tareas de trabajo, flujos de trabajo y descripciones de posición.
- El diseño de ampliaciones de sistemas de computación y comunicaciones.
- El rediseño del flujo de trabajo de las operaciones del departamento.

- La creación de nuevas reglas y políticas.

GEN Publicidad no posee un flujo de actividades de operación, por lo que es necesario la elaboración de este para un control y una supervisión adecuada, lo que causara una mejoría en las actividades de la empresa.

Otra importante ayuda para la descripción del flujo de actividades de operación, consiste en el diagrama de relación que señala el apoyo de sistemas computacionales o de recursos humanos para la realización de las tareas requeridas.

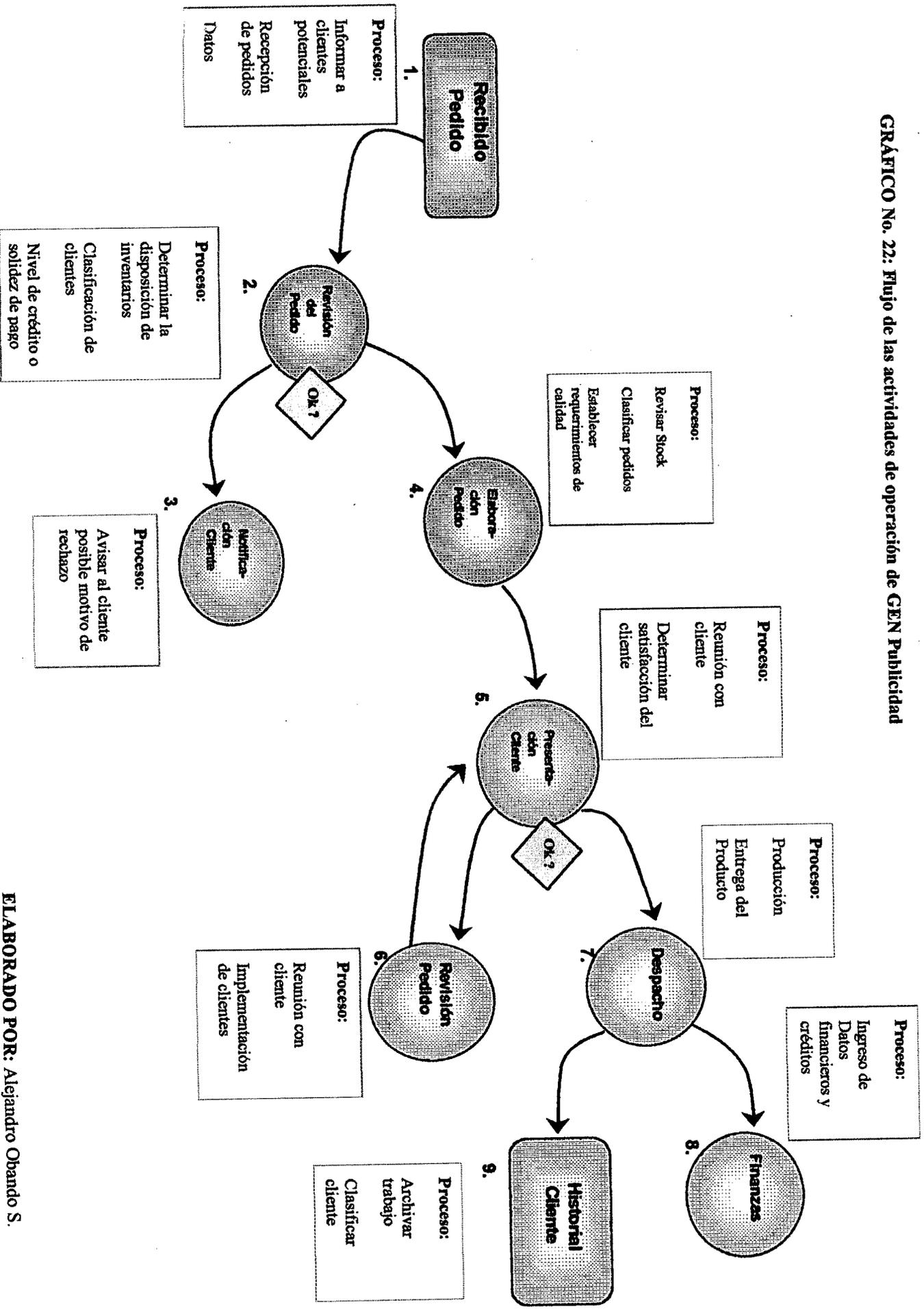
GRÁFICO No. 21: Diagrama de Relación Caso GEN Publicidad



ELABORADO POR: Alejandro Obando S.

El flujo de actividades que se presenta a continuación se basa en el criterio del BAM.

GRÁFICO No. 22: Flujo de las actividades de operación de GEN Publicidad



ELABORADO POR: Alejandro Obando S.

4.6 Evaluar el impacto de los costos y los beneficios potenciales de cada alternativa

En este punto ya se han desarrollado varios escenarios para una nueva actividad u operación, ya están especificados los niveles de mejoramiento que se puede esperar en la nueva actividad. Los costos y beneficios deben ser definidos antes de cualquier recomendación.

El impacto que causan estos escenarios están representados en como afecta al equipo de trabajo del proyecto. Es necesario la revisión de todos los procesos y la lista de interfaces para asegurar un cambio eficiente.

Es fundamental realizar un análisis de impacto de los costos que representan el rediseño de la actividad, agrupándolos para una presentación a los directivos de la empresa, después de éste paso las cifras se volverán mas detalladas y precisas.

Principalmente existen dos costos asociados a un nuevo diseño, estos son: El costo (por una sola vez) de la implementación del nuevo diseño, y El costo nuevo que ocurre en forma continua en el nuevo diseño. Estos dos costos sumados será de inversión que debe hacer la compañía en un nuevo proceso.

Los costos que se deben tomar en cuenta entre los principales son:

- Salarios y gastos generales de mano de obra
- Costos de los sistemas de computación y comunicaciones
- Adaptación o reposición del equipo de producción
- Adaptación de tecnología auxiliar
- Cambios en la planta física
- Traslados de personal y su equipo

Existen otros costos que afectan al negocio como por ejemplo el reentrenamiento del personal y el desplazamiento hacia los lugares de capacitación.

Los beneficios de la reingeniería pueden ser tangibles o intangibles donde los beneficios se clasifican en dos categorías:

- Los cuantificables (como la reducción de desechos o tiempo)
- Los que no se pueden cuantificar (el bienestar de los clientes)

Los beneficios intangibles se aprecia a largo plazo, como por ejemplo mejorar la confiabilidad del producto disminuirá devoluciones y costos de reparación, además aumentará el buen nombre de la compañía y la lealtad del cliente.

En la reingeniería es frecuente que los aspectos intangibles sean la razón mas importante para implementar un nuevo diseño operacional, por la sencilla razón de que es muy fácil reducir los costos o eliminar cargos de la nómina que aumentar la confiabilidad del producto y la satisfacción del cliente.

Los beneficios tangibles pueden ser:

- Ahorro en tiempo (dinamismo)
- Desperdicios / reprocesamientos
- Economías en materia prima (mejoramientos de la calidad)
- Reducción de personal

Propósito Etapa 6: Es entregar un análisis detallado de los costos y beneficios que se asocian a cierto escenario para la implementación de una nueva operación. Dando como resultado final una recomendación acerca del escenario más óptimo que debe implementarse.

Los costos probables de la reingeniería a GEN publicidad se causaran por los gastos causados proceso antes mencionado, como son los salarios y adaptación de los sistemas de computación.

No existen costos significativos en lo referente adaptación de tecnología o cambios en la planta física ya que no son necesarios gracias a que los equipos utilizados son vanguardistas, y no necesitan actualizaciones de software o adquisiciones de hardware.

Para juzgar la relación costo beneficio es necesario, un periodo superior a uno o dos años, por lo que el éxito o el fracaso de la reingeniería no se lo puede medir en el corto plazo. En el capítulo V se establecerán algunos indicadores que permitan controlar este proceso.

4.7 Seleccionar la mejor alternativa

Para cada tipo de organización la selección de la alternativa es diferente, pero generalmente está dada por los beneficios y sus costos. Este beneficio debe ser el mas grande con el menor impacto y menor costo. Otro punto importante es tratar que los trabajos sean mas fáciles de realizarlos donde el personal se desarrolla en un lugar de trabajo sin monotonía, mejorando su lealtad, la moral, y en definitiva el desempeño.

Las personas que están encargadas en seleccionar una alternativa en primer lugar son los funcionarios de mayor jerarquía, cuando el cambio está orientado por departamentos se selecciona un comité de coordinación que posea la mayor información del problema, para que ellos con uno de los vicepresidentes escojan la mejor alternativa.

Propósito Etapa 7: Entrega el diseño de la mejor alternativa, donde el personal involucrado deberá recibir la notificación de la decisión donde ésta deberá incluir toda la información sobre el cambio con respecto a la versión original del diseño seleccionado.

4.8 Implementar la alternativa seleccionada

El primer paso es crear un plan de emigración, esta acción debe dirigir cada acción necesaria para construir el nuevo entorno operacional y luego trasladar la operación actual hacia la nueva.

La implementación de las instalaciones comienzan normalmente con la tecnología es decir que involucra la compra de Hardware y Software de computación, así como la adquisición de equipos de comunicación y producción.

Los componentes de un plan de emigración para la implementación de una nueva operación del negocio son:

- Los cambios en la planta física
- El movimiento dentro de nuevos espacios
- La implementación de una nueva estructura organizacional
- La implementación de un nuevo flujo de trabajo
- El cambio de producción en la planta
- El cambio del apoyo de computación
- La comprobación del nuevo proceso
- El establecimiento de planes contingentes de operación
- El entrenamiento del personal
- El cambio de las políticas y las reglas del negocio.

Propósito Etapa 8: Entrega el plan de emigración, otros componentes de la planeación que son políticas nuevas, organigramas y descripciones de trabajo.

4.9 Actualizar la información y los modelos de la guía básica del posicionamiento.

Recopila la información necesaria y desecha la innecesaria, esta recopilación de información esta relacionada con todas las fases que compromete el sistema que se va a rediseñar. Estas pueden ser de forma manual o automatizadas, para todas estas archivarlas, para seguir con un control del personal , y efectuar los cambios que sean necesarios. Todos estos documentos archivados sirven para que todas las personas de la compañía estén lo suficientemente educadas en cuanto a políticas , y normas de la empresa.

Propósito Etapa 9: Entrega los modelos y los datos de posicionamiento actualizados, ambos listos para el siguiente proyecto de reingeniería.

CAPITULO V: IMPLEMENTACION DE CONTROLES.

Uno de los objetivos de la reingeniería es la reducción de controles, pero esto no provoca que este proceso no requiera supervisión, siempre existirá una manera más eficiente para el manejo de una organización.

Como se ha mencionado antes, el éxito de una reingeniería se mide en el largo plazo, por lo que para su control deben establecerse estándares para los beneficios que pueda generar este y para que se mantengan los cambios en la administración del personal.

A continuación se señalan formas para una supervisión adecuada un proceso de rediseño.

5.1 Controles aplicados en la administración del personal

El personal que conforma una empresa es un punto impensable de análisis, para realizar una reingeniería. Todo este personal esta relacionado con un sin numero de actividades o disciplinas, y entre las más importantes podemos enumerar las siguientes:

- Psicología industrial y organizacional.
- Ingeniería industrial.
- Derecho laboral.
- Ingeniería de seguridad.
- Medicina laboral.
- Ingeniería de sistemas, etc.

El manejo del personal, tanto interior o exterior de la empresa es muy amplio, y por esta razón se a subdividido en varios departamentos dentro de una empresa, para citar algunos ejemplos enumerar los siguientes:

- *Alimentación de Recursos Humanos (RRHH)*, esta consta de planificación de recursos humanos, reclutamiento de personal, y selección de personal.

- ***Aplicación de Recursos Humano (RRHH)***, esta consta de descripción y análisis de cargos, evaluación del desempeño del personal.
- ***Mantenimiento de los Recursos Humanos (RRHH)***, esta consta de, compensaciones, beneficios sociales (intrínsecos y extrínsecos), Higiene y seguridad, así como las relaciones laborales.
- ***Desarrollo de los Recursos Humanos (RRHH)***, esta consta de capacitación y desarrollo del personal, desarrollo organizacional.
- ***Control de los recursos humanos (RRHH)***, esta consta de auditoria de recursos humanos, base de datos y sistemas de información.

Todos estos departamentos están relacionados entre si, pero se les puede manejar de manera independiente. Sin embargo estos departamentos depende de factores son organizacionales, humanos, y tecnológicos.

Parar la eficiencia de cada uno de estos departamentos, es necesario crear una serie de políticas y normas, donde todas las personas que conforman la organización sepan cuales son sus funciones o las actividades que deben realizar en la organización.

Cada una de las personas que van a ser reclutadas, deben calificar con todos los requerimientos que necesita la empresa, como habilidades, o conocimientos profesionales.

Es importante mencionar que las personas que ya consten en la nomina de la empresa deben ser reestructurados sus contratos, donde debe estar en claro su funciones y sus beneficios que ellos percibirán.

Cada uno de los cambios que surjan en la empresa en el proceso de reingeniería, deben ser informados a todo el personal administrativo, por parte de los funcionarios principales, o el jefe de departamento que se este rediseñando.

En resumen es un sistema de control del personal completo, donde se especifiquen tanto sus beneficios como actividades a realizar, donde se incluyen accesos a información según el cargo que el empleado utilice.

Para una segura reingeniería se deben tomar en cuenta todos estos puntos, para un control continuo. Entonces podemos comprobar que el proceso de rediseño ha sido positivo, no a sido frágil ni débil. Como recomendación final el control del personal en una reingeniería debe estar formado por plan estratégico.

5.2 Controles de la reingeniería a través de índices financieros

Las razones financieras serán una importante herramienta para la evaluación de este proceso.

Se espera que con la reorganización de procesos y administrativas de GEN Publicidad se logre una mayor eficiencia en el manejo de la organización, que se refleje en los indicadores financieros.

Los efectos de la reingeniería son visibles a largo plazo, la satisfacción del cliente o su posicionamiento en el mercado son de difícil determinación, este proceso involucra entrevistas personales e investigación a través de encuestas.

Es más fácil la búsquedas de resultados a través de la proyección de Estados Financieros basados en las expectativas de la reingeniería, sin embargo, los indicadores financieros no son suficientes para el control de una reingeniería.

A continuación se muestran las proyecciones del Balance General y el Estado de Resultados.

CUADRO No. 10: Estado de Resultados Expectativas

ESTADO DE RESULTADOS	SITUACIÓN ACTUAL	VARIACIÓN ULTIMO AÑO	EXPECTATIVAS INGENIERÍA	SITUACIÓN PROPUESTA
Ventas Netas	142.265,84	5,68%	20,00%	170.719,01
Menos: Costo de la Mercancía Vendida	64.419,41	5,68%	20,00%	77.303,29
Utilidad Bruta	77.846,43	5,68%	15,00%	93.415,72
Menos: Gastos operativos	-	-	-	-
Generales y administrativos	41.130,89	1,58%	1,58%	41.781,99
Gasto Depreciación	16.826,80	-9,39%	33%	22.379,64
Otros	-	-	-	-
Total Gastos Operativos	57.957,69	-2,31%	34,58%	64.161,64
Utilidad Operativa	19.888,74	31,36%	47,09%	29.254,08
Menos: Gasto Interes	12.630,15	-1,50%	-1,50%	12.440,70
Utilidad neta antes de impuestos	7.258,59	122,55%	131,63%	16.813,38
Menos: Participación Laboral	1.088,79	122,55%	131,63%	2.522,01
Menos: Impuesto a la Renta	1.542,45	122,55%	131,63%	3.572,84
Utilidad Neta	4.627,35	122,55%	131,63%	10.718,53

FUENTE Y ELABORACION: Alejandro Obanón

La reingeniería busca un aumento en Ventas del 20%, lo que causará un aumento proporcional en el Costo de Ventas y en la Utilidad Bruta.

El 80% de las ventas se las realiza a crédito.

Los Gastos operativos se mantendrán con excepción del gasto depreciación que ya no se disminuirá por la venta de equipo, su tasa de crecimiento es del 33% puesto que la mayoría se trata de equipos computacionales.

El Gasto Financiero seguirá reduciéndose de forma mínima por el pago de principal que disminuye el pago de intereses causados por el mismo.

CUADRO No. 11: Balance General Expectativas

	SITUACION ACTUAL	VARIACION ULTIMO AÑO	EXPECTATIVAS INGENIERIA	SITUACION PROPUESTA
ACTIVOS				
Activos Corrientes				
Caja-Bancos	\$918	-30,48%	6%	973,04
Cuentas por Cobrar Neto	\$28.453	5,68%	10%	31.298,49
Inventarios	\$39.121	8,74%	3%	40.295,11
Pagos Anticipados	\$1.057	8,81%	8,81%	1.150,15
Otros Activos Corrientes	\$0			-
Total Activos Corrientes	\$69.550	-7,25%	28%	73.716,78
Activos Fijos	\$63.199	-5,67%	10%	69.518,83
TOTAL ACTIVOS	\$132.749	-2,27%	38%	143.235,61
PASIVOS Y PATRIMONIO	\$39.791			39.791,22
Pasivos Corrientes	\$0			-
Bancos y Financieras a Corto Plazo	\$14.968	38,69%	15%	17.213,46
Comercio Documentos / Cuentas por Pagar	\$11.473	22,14%	15,00%	13.193,81
Gastos Acumulados por Pagar y Provisiones	\$2.308	46,52%	14,43%	2.640,97
Impuestos por Pagar	\$0			-
Otros Pasivos Corrientes	\$1.009			1.009,35
Total Pasivos Corrientes	\$29.758	36,75%	44,43%	34.057,60
Bancos y Financieras a Largo Plazo	\$2.693	-75,15%	15%	3.097,13
Comercio Largo Plazo	\$0			-
Reservas Diferidas	\$0			-
Otros Pasivos a Largo Plazo	\$4.376	47,70%	15,00%	5.032,68
Total Pasivos Largo Plazo	\$7.069	-48,77%	15,00%	8.129,82
Total Pasivos	\$36.828	3,56%	59,43%	42.187,41
Patrimonio	\$0			-
Capital Social Pagado	\$64.261	-4,52%	-3%	62.485,80
Utilidad del Ejercicio	\$4.627	122,00%	131,63%	10.718,53
Reservas de Capital	\$27.033	-14,80%	3%	27.843,86
Reservas	\$0			-
Utilidades No Distribuidas	\$0			-
Total Patrimonio	\$95.921	-4,24%	137,40%	101.048,19
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	\$132.749	-2,27%	196,83%	143.235,61

FUENTE Y ELABORACION: Alejandro Obando

Se espera aumentar el nivel de Caja y Bancos por el aumento de Ventas, lo que también provocará el crecimiento de las Cuentas por Cobrar Neto y un aumento en el nivel de Inventario del 3%. No se esperan variaciones en los pagos anticipados por lo que se mantiene el crecimiento de esta cuenta en el último año.

Se espera un aumento en los activos fijos del 10% por posibles actualizaciones de equipos o de softwares.

Se esperan incrementos menores en los pasivos corrientes por el crecimiento de pasivos a largo plazo y de la participación del Patrimonio en el financiamiento de la empresa. En el cuadro anterior se muestran las expectativas relacionados para estas cuentas.

En base a estas proyecciones se obtendrían los siguientes índices financieros, con los cuales se podrá supervisar y encaminar la reingeniería.

CUADRO No. 12: Razones Financieras Expectativa

CONCEPTO	SITUACIÓN ACTUAL	SITUACIÓN PROPUESTA	PROMEDIO DE LA INDUSTRIA
MEDIDAS DE LIQUIDEZ			
RAZON CIRCULANTE	2,34	2,16	1,03
PRUEBA ACIDA	1,02	0,98	0,85
CAPITAL DE TRABAJO / TOTAL DEL ACTIVO	0,30	0,28	0,01
MEDIDAS DE SOLVENCIA A LARGO PLAZO			
RAZON DE DEUDA TOTAL	0,28	0,29	0,55
RAZON DE DEUDA CAPITAL	0,38	0,42	1,22
MULTIPLICADOR DEL CAPITAL	1,38	1,42	2,22
MEDIDAS DE ADMINISTRACION DEL EFECTIVO			
ROTACION DE INVENTARIOS	1,65	1,82	1,87
ROTACION DE CUENTAS POR COBRAR	4,00	4,13	4,53
ROTACION DE ACTIVOS FIJOS	2,25	2,46	2,65
ROTACION DE ACTIVOS TOTALES	1,07	1,19	1,49
MEDIDAS DE RENTABILIDAD			
MARGEN NETO DE UTILIDAD	0,03	0,16	0,02
RENDIMIENTO SOBRE ACTIVOS (ROA)	0,03	0,19	0,01
RENDIMIENTO SOBRE EL CAPITAL (ROE)	0,05	0,26	0,02

FUENTE Y ELABORACIÓN: Alejandro Obando

Dado este escenario supuesto, la reingeniería reduciría los altos niveles de liquidez de la empresa frente a la industria, se eleva de forma mínima el grado de apalancamiento de

la empresa sin que esto afecte el riesgo. La rotación de inventarios al igual que la rotación de cuentas por cobrar presentan mejoras pero todavía no se encuentran en el promedio de la industria.

Los márgenes de rentabilidad son elevados gracias al incremento del 20% de las ventas que se refleja en las utilidades que se encuentran sobre las de la industria que son bastante bajas.

Estos índices pueden servir de referencia para el control de la reingeniería en el largo plazo, ya que permitirá comparar el resultado real con el obtenido.

CAPITULO VI: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones:

Todo proceso de reingeniería es un proceso que debe ser medido en largo plazo, esta reingeniería es única para cada empresa según sea su actividad.

Para realizar un proceso de reingeniería, es necesario analizar todos los procesos de producción que comprenden dentro de una organización, en el caso que el rediseño sea por departamentos se nombrará un comité que recopilara toda la información acerca del mismo, y este comité junto a un directivo tomarán las mejores decisiones y aplicarán la reingeniería.

Es necesario que toda la empresa posea las políticas, normas, y reglamentos, donde se especifiquen todas sus funciones y actividades. Los derechos que las personas tienen dentro de la empresa deben estar bien determinados para que no exista confusiones.

Las alternativas que ya se han tomado en cuenta y están listas para aplicar el nuevo diseño, tiene dos tipos de beneficios, estos son los tangibles y intangibles.

Estos beneficios tangibles son muy fáciles de cuantificar que por nombrar un ejemplo podría ser ahorro de dinero que se tiene en desperdicio.

Por otro lado tenemos los beneficios intangibles, que en el caso de la reingeniería son los más importantes, porque el objetivo de todo negocio no sólo debe centrarse en incrementar su riqueza, sino también en brindar la máxima satisfacción a los clientes.

En la actualidad existen nuevas alternativas de mejorar el desempeño de una empresa, y estas son relacionadas con el manejo óptimo de la información. Estos nuevos procesos pueden ser BENCHMARKIN, que sencillamente es comparar una empresa élite con la organización objeto del estudio, y adaptarla a los procesos convenientes. El JOIN VENTURE, que en su énfasis es la unión de dos empresas ya sea de productos o servicios, donde las dos obtengan un beneficio en común.

Finalmente podemos decir que los procesos que existen en una empresa no son inservibles o hay que rediseñarlos por completo, siempre se aprende de la experiencia.

En el cambio esta el futuro...

Recomendaciones.

Es aconsejable que para todo proceso de reingeniería se tomen en cuenta procesos administrativos financieros y de marketing, ya que es un cambio que se lleva a cabo en todos los niveles de la empresa.

Parte importante de la documentación recopilada para esta tesis, ha sido obtenida en sitios web que han publicado artículos, monografías entre otros documentos relacionados con el tema.

Para implementar una reingeniería en una organización, es aconsejable reuniones periódicas con los jefes de las diferentes áreas de una empresa, para así poder obtener importantes observaciones y distintos puntos de vista sobre los problemas administrativos o de procesos que puede enfrentar el negocio.