



**UNIVERSIDAD DE ESPECIALIDADES ESPÍRITU SANTO**  
**FACULTAD DE ECONOMÍA Y CIENCIAS EMPRESARIALES**

**TEMA: REINGENIERÍA ADMINISTRATIVA Y COMERCIAL DE  
LA EMPRESA “GRAFICAS SANTIAGO”.**

**TRABAJO DE TITULACIÓN QUE SE PRESENTA COMO REQUISITO  
PARA OBTENER EL TÍTULO DE INGENIERO EN CIENCIAS  
EMPRESARIALES CON CONCENTRACION EN COMERCIO  
EXTERIOR.**

Autor  
**Jennifer Carolina Luna Alejandro**

Tutor  
**Mónica Zambrano**

**SAMBORONDÓN, (ENERO-2013)**

## **b. PÁGINA DE RECONOCIMIENTO**

La realización de esta investigación de tesis fue posible, por las enseñanzas impartidas por la “Universidad de Especialidades Espiritu Santo”.

A la cooperación brindada por la Ing. Mónica Zambrano, por su gentileza y apoyo en esta investigación.

De igual modo mi agradecimiento a los integrantes de la empresa Graficas Santiago, por su disposición y confianza, al facilitarme los datos necesarios en este estudio.

Mi agradecimiento a todas aquellas personas que en forma directa o indirecta contribuyeron a que este trabajo de investigación pudiera llevarse a cabo.

Y por último un agradecimiento profundo a mis Padres por su apoyo brindado.

## INDICE

PAG.

### RESUMEN

INTRODUCCION	1
Objetivo general	6
Objetivos específicos	6
Justificación	7

### CAPITULO I

1	DIAGNOSTICO DE LA EMPRESA "GRAFICAS SANTIAGO"	8
1.1	Antecedentes.	8
1.2	Información General de la empresa.	9
1.2.1	Tipo de productos y servicios	9
1.2.2	Organigrama de "Graficas Santiago"	11
1.2.3	Funciones del personal	11
1.2.4	Infraestructura	15
1.2.4.1	Oficina Matriz	15
1.2.4.2	Sucursal de "Graficas Santiago"	16
1.2.4.3	Bodega Adicional	16
1.2.5	Tipo de Mercado	16
1.2.6	Tipo de Cliente	17
1.2.7	La Competencia	17
1.3	Problemas existentes en la actualidad en "Graficas Santiago"	18
1.3.1	Área Administrativa	18
1.3.2	Área Contable	18
1.3.3	Área de Comercialización	19
1.3.3.1	Facturación	19
1.3.3.2	Servicio al cliente al por mayor y menor	19
1.3.3.3	Bodega y Distribución	19
1.3.3.4	Área de Importación	20

### CAPITULO II

2	REINGENIERIA ADMINISTRATIVA DE "GRAFICAS SANTIAGO"	21
2.1	Planeación Estratégica	21
2.1.1	Misión	21
2.1.2	Visión	21
2.1.3	Valores	21
2.1.4	Metas	21
2.1.5	Políticas de la empresa	22

	2.1.6 Análisis FODA	22
	2.1.7 Estructura Organizacional	23
	2.1.7.1 Gerencia	25
	2.1.7.2 Área Comercial	27
	2.1.7.3 Área de Compras e Importaciones	31
	2.1.7.4 Área de Marketing	36
	 CAPITULO III	
3	REINGENIERIA COMERCIAL DE "GRAFICAS SANTIAGO"	37
3.1	Instrumentos de Investigación	37
3.1.1	Encuestas	37
3.1.1.1	Encuestas a clientes	37
3.1.1.2	Encuestas a Trabajadores	38
3.1.2	Tabulación	39
3.1.2.1	Tabulación a Clientes	39
3.1.2.2	Tabulación a Trabajadores	41
3.1.3	Gráficas y análisis de tabulación	43
3.1.3.1	A clientes	43
3.1.3.2	A trabajadores	48
3.1.4	Margen de ventas	53
3.1.5	Análisis de la competencia	53
3.1.6	Análisis de los proveedores	55
3.1.7	Análisis Financiero	59
3.1.7.1	Plan de marketing	59
3.1.7.2	Costo de la reingeniería Administrativa	60
3.1.7.3	Financiamiento de la propuesta	60
3.1.7.4	Tabla de Amortización	61
3.1.7.5	Viabilidad del proyecto	62
3.1.8	Conclusiones	63
3.1.9	Recomendaciones	65
3.1.10	Bibliografía de investigación	68
3.1.11	Anexos	70

## RESUMEN

La Reingeniería es una nueva visión que permite analizar y modificar los procesos básicos de trabajo en un negocio, permite observar todas las áreas de una empresa, con la finalidad de que sean más efectivas.

En el presente trabajo se analizó la situación actual de la empresa “GRÁFICAS SANTIAGO”, constituida para la comercialización y distribución de útiles escolares, suministros de oficina, libros, artículos de bazar y de computación y más implementos electrónicos, para las provincias: de Loja, Zamora Chinchipe y el Oro. Este análisis se lo realizó con el objetivo de elaborar una propuesta de Reingeniería de procesos que permita corregir falencias y mejorar los resultados de la empresa.

Este estudio se lo aplicó en las dos áreas que posee esta empresa, como son la Administrativa y la Comercial. En cada una de estas áreas se señalaron problemas y se especificaron algunas recomendaciones en base a diferentes análisis y estudios hechos de acuerdo con la información proporcionada por la empresa.

Los resultados obtenidos ratifican la importancia de una reestructuración en la empresa y la necesidad de adoptar nuevos sistemas y procedimientos que se requieran.

Finalmente, este nuevo enfoque de administración como es la reingeniería de procesos es muy atractiva para los que toman decisiones en las compañías ya que permite observar todas las áreas de una empresa, con el propósito de hacerlas más dinámicas y efectivas.

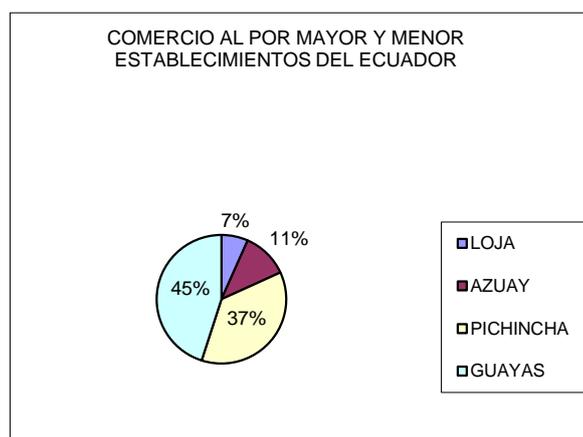
## **INTRODUCCIÓN**

Loja, ciudad ubicada al sur del Ecuador, está dedicada principalmente a la agricultura y ganadería (19%), seguido del comercio (17%), por la enseñanza (17%), y el resto del porcentaje de la PEA se destina a otras actividades como la industria, construcción, transporte, turismo y comunicación, etc., según el censo del año 2001. Por otro lado considerando la información del Banco Central del Ecuador (2007) las actividades de la construcción (181.612.000 dólares) y el comercio al por mayor y menor (98.381 miles de dólares) son las que aportan en mayor proporción a la economía local. En estos últimos años podemos percibir que ha tenido un gran desarrollo el turismo, lo que ha incrementado la actividad comercial convirtiéndola en uno de los sectores que aportan de manera significativa a la economía local, regional y nacional. De acuerdo a datos del Banco Central del Ecuador dentro de la economía del país

está en el puesto 12, y demuestra un crecimiento promedio del 3.67% entre 2002 y 2007, que la ubica por debajo del promedio nacional (4,3%) durante el mismo periodo. El Banco Central del Ecuador en el 2007, señala que la economía lojana generó un PIB de 412.464 miles de dólares, lo que representó alrededor de 1,9% de la economía nacional.

Dentro de los establecimientos del comercio al por mayor y menor la provincia de Loja posee 9949 que representa el 7% de los establecimientos según datos estadísticos del INEC según el censo del 2010.

<b>COMERCIO AL POR MAYOR Y MENOR</b>	
<b>PROVINCIAS</b>	<b>ESTABLECIMIENTOS</b>
LOJA	9,949
AZUAY	17,312
PICHINCHA	55,155
GUAYAS	67,565



En el año 2008 la agricultura, ganadería, caza y selvicultura con una tasa de 27,79% es la rama de actividad con mayor participación en el país, seguida por el comercio con 19,91% y por las industrias manufactureras con 11,32%, esta es la tendencia durante los 5 años analizados sin que se presenten grandes cambios. A nivel del país se puede observar que dentro de los sectores de la economía, Ecuador principalmente se dedica al sector terciario que es el comercio y servicios, luego al sector primario y al final al sector secundario.

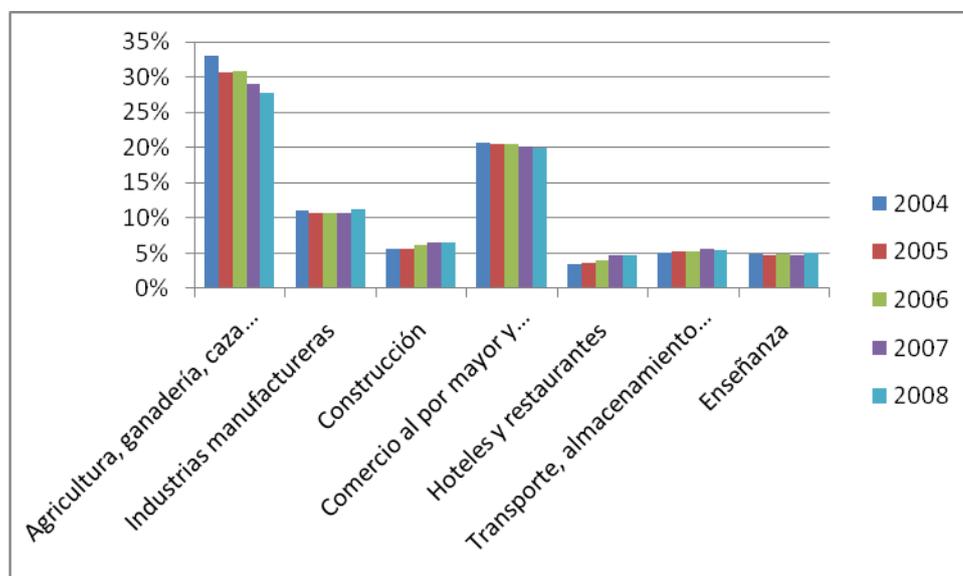
**Tabla 1, Población Ocupada por rama de actividad, Ecuador 2004-2008**

<b>ACTIVIDAD</b>	<b>AÑO</b>				
	<b>2004</b>	<b>2005</b>	<b>2006</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>
Agricultura, ganadería, caza y selvicultura	32,94	30,63	30,86	28,96	27,79
Pesca	0,90	1,22	1,12	1,02	0,92

Explotación de minas y canteras	0,39	0,39	0,52	0,54	0,47
Industrias manufactureras	11,12	10,69	10,75	10,79	11,32
Suministro de electricidad, gas y agua	0,46	0,37	0,37	0,39	0,42
Construcción	5,58	5,70	6,18	6,46	6,58
Comercio al por mayor y menor	20,61	20,41	20,55	20,22	19,91
Hoteles y restaurantes	3,43	3,67	4,05	4,73	4,73
Transporte, almacenamiento y comunicaciones	5,00	5,25	5,22	5,59	5,45
Intermediación financiera	0,84	0,86	0,78	0,86	0,89
Actividades inmobiliarias, empresariales y de alquiler	3,28	3,49	3,35	3,74	4,01
Administración pública y defensa	1,51	3,12	3,01	3,09	3,51
Enseñanza	4,97	4,76	4,90	4,80	5,01
Servicios sociales y de salud	2,46	2,33	2,06	2,28	2,43
Actividades de servicios comunitarios, sociales y personales	3,41	3,05	3,04	3,25	3,15
Hogares privados con servicio domestico	3,03	4,06	3,22	3,27	3,41
Organización y órganos extraterritoriales	0,02	0,01	0,01	0,00	0,00
<b>POBLACION ACTIVA OCUPADA</b>	<b>6073440</b>	<b>6095005</b>	<b>60412188</b>	<b>6267730</b>	<b>6150523</b>

Fuente: Elaboración propia con datos de la encuesta de empleo, desempleo y subempleo realizada por el INEC 2004-2008.

## POBLACION OCUPADA POR RAMA DE ACTIVIDAD EN EL ECUADOR 2004-2008



Fuente: Elaboración propia con datos de la encuesta de empleo, desempleo y subempleo realizada por el INEC 2004-2008.

Como se observa en la tabla 2. En la ciudad de Loja el comercio al por mayor y menor es la rama de actividad con mayor participación, aunque para el año 2008 muestra un pequeño descenso del 4,51%, luego del comercio se encuentran la agricultura, ganadería y selvicultura junto con la construcción, estas ramas de actividad en el periodo analizado muestran un ligero aumento del 0,57% y 2,26% respectivamente, las organizaciones y órganos extraterritoriales, los suministros de electricidad, gas, agua y las explotaciones de minas y canteras son las actividades con menor participación dentro de la PEA, de todo este análisis se puede concluir que dentro de los sectores de la economía, El comercio es una de las cifras más representativas de la ciudad de Loja, aportando de manera significativa al desarrollo económico del país.

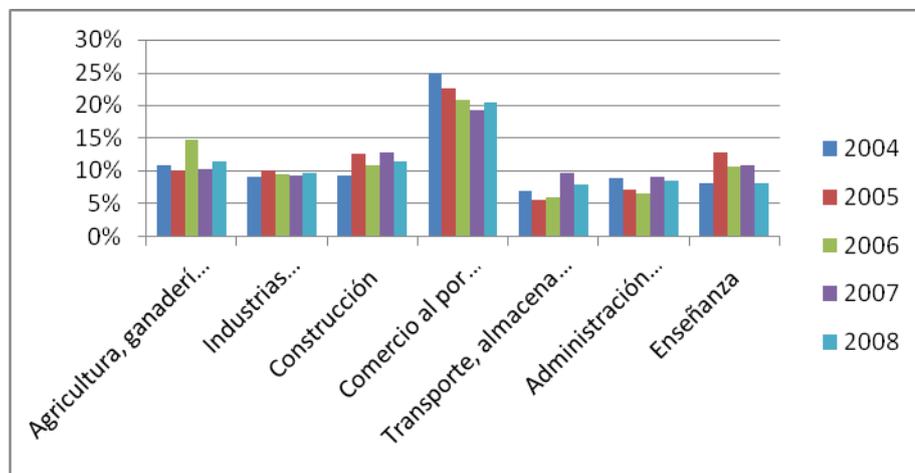
**Tabla 2, Población Ocupada por rama de actividad, Loja 2004-2008**

ACTIVIDAD	AÑO				
	2004	2005	2006	2007	2008
Agricultura, ganadería, caza y selvicultura	10,76	10,03	14,67	10,15	11,33
Explotación de minas y canteras	0,13	0,12	0,00	0,80	0,80
Industrias manufactureras	9,07	9,96	9,47	9,24	9,61
Suministro de electricidad, gas y agua	0,57	0,85	0,68	0,35	0,81
Construcción	9,15	12,57	10,84	12,80	11,41

Comercio al por mayor y menor	24,83	22,62	20,73	19,13	20,32
Hoteles y restaurantes	3,93	2,88	4,63	3,38	4,85
Transporte, almacenamiento y comunicaciones	6,91	5,42	5,91	9,64	7,76
Intermediación financiera	1,29	0,42	0,88	1,00	1,67
Actividades inmobiliarias, empresariales y de alquiler	5,30	2,96	4,99	3,47	3,71
Administración pública y defensa	8,82	7,03	6,44	8,94	8,46
Enseñanza	7,97	12,71	10,50	10,75	8,08
Servicios sociales y de salud	4,06	3,02	3,40	2,33	2,94
Actividades de servicios comunitarios, sociales y personales	3,36	3,48	2,70	4,64	3,87
Hogares privados con servicio domestico	3,59	5,68	4,06	3,38	4,34
Organización y órganos extraterritoriales	0,25	0,25	0,00	0,00	0,00
<b>POBLACION ACTIVA OCUPADA</b>	<b>66059</b>	<b>70522</b>	<b>79461</b>	<b>69139</b>	<b>68145</b>

Fuente: Elaboración propia con datos de la encuesta de empleo, desempleo y subempleo realizada por el INEC 2004-2008

### POBLACION OCUPADA POR RAMA DE ACTIVIDAD EN LOJA 2004-2008



Fuente: Elaboración propia con datos de la encuesta de empleo, desempleo y subempleo realizada por el INEC 2004-2008.

A continuación detallo la presentación de la Reingeniería administrativa y comercial de “GRÁFICAS SANTIAGO”, una de las empresas más importantes dentro del área comercial que beneficia al país dentro de su crecimiento.

“Gráficas Santiago”; es una empresa familiar que inicia su actividad comercial en el año 1986. Siempre se ha mantenido como persona

natural, cumpliendo con los márgenes legales establecidos por las normas fiscales y tributarias del país. En la actualidad es una empresa considerada como contribuyente especial debido al movimiento económico que maneja; el propósito es vender al por mayor y menor útiles escolares, suministros de oficina, libros, artículos de bazar y de computación y más implementos electrónicos a las provincias: de Loja, Zamora Chinchipe y el Oro.

Actualmente ofrece trabajo a 30 personas ubicadas en las diferentes áreas existentes: 4 en el área administrativa, 2 en el área de contabilidad, 3 en el área de facturación, 14 en el área de servicio al cliente al por mayor y menor y 7 en el área de bodega y distribución.

Dentro del directorio de la Cámara de Comercio de Loja “Gráficas Santiago” es una de las 26 empresas que se encuentran afiliadas a este gremio dentro del grupo de papelería y librería(ver anexo 1), teniendo como competencia principal dentro de su sector a: “ La Reforma”.

Su infraestructura física (ver anexo 2), facilita su actividad comercial; sin embargo, es una empresa que tiene grandes problemas en el área administrativa, operativa y de comercialización que obstaculizan su eficiencia y crecimiento.

Desde su inicio “GRÁFICAS SANTIAGO” se ha mantenido en un mercado competitivo.

Sin embargo, debido a las nuevas tendencias tecnológicas y de desarrollo en los últimos años, es necesario analizar y generar propuestas factibles que permitan mejorar el servicio y la rentabilidad de la misma.

Es por ello que en el presente proyecto se propone desarrollar un plan de Reingeniería que permita mantener un crecimiento sostenido con el fin de implementar nuevas metas y retos, reemplazando los procesos existentes por otros enteramente nuevos.

Primero, se realizará un diagnóstico de la empresa, luego se analizará los problemas existentes en la actualidad por cada área de “GRÁFICAS SANTIAGO” y luego se elaborará un plan de comercialización que se logre con la reingeniería.

En el desarrollo de la propuesta, basaremos el estudio en relación a lo que se desea implementar que es el cambio de perspectiva de una empresa distribuidora hacia una empresa distribuidora e importadora.

## **OBJETIVOS:**

### **Objetivo General**

Elaborar una propuesta para la reconstrucción de procesos administrativos y comerciales de la empresa “Gráficas Santiago” para aumentar la capacidad de competir en el mercado local y nacional.

### **Objetivos Específicos de Investigación**

1. Analizar la realidad administrativa y comercial de la empresa “Gráficas Santiago”, por medio de un diagnóstico.
2. Rediseñar la estructura organizacional en “GRÁFICAS SANTIAGO”, para diseñar una estrategia que dinamice su gestión, descentralice funciones y responsabilidades y brinde adecuados niveles de control interno en las diferentes áreas.
3. Elaborar un plan de comercialización que permita a la empresa ser más eficiente y logre una mayor satisfacción de los clientes.

### **JUSTIFICACIÓN**

La investigación que se propone se justifica por: su magnitud, trascendencia, vulnerabilidad, y factibilidad.

- a. Magnitud.** El problema que se quiere investigar es lo suficientemente amplio que amerita la obtención del título de Ingeniera en Ciencias Empresariales. En este problema se encontrarán involucrados: propietarios, vendedoras, facturadoras, cajeras, bodegueros, área administrativa, área financiera, área contable, por lo que se necesitará de trabajo en conjunto.
- b. Trascendencia.** Se refiere al interés e importancia que los propietarios de “Gráficas Santiago” dan al problema, permitiendo con la reingeniería la iniciación de un proceso de importación dentro de la empresa, lo que ha limitado su desarrollo y proyección local, nacional e internacional.
- c. Vulnerabilidad.** El problema que se plantea para investigar presenta magníficas oportunidades de ser afrontado, solucionado, y superado, ya que sus resultados se verán conforme los propietarios adopten los correctivos necesarios.

- d. Factibilidad,** La investigación que se propone es factible de realizársela desde el punto de vista teórico, para ello cuenta con suficientes fuentes bibliográficas para poder teorizar al respecto. Es factible realizarlo ya que se cuenta con el soporte de los propietarios de “GRÁFICAS SANTIAGO”.

# CAPITULO I

## 1. DIAGNÓSTICO DE LA EMPRESA “GRÁFICAS SANTIAGO”

### 1.1. Antecedentes

De nuestra investigación podemos afirmar que “GRÁFICAS SANTIAGO” es una empresa que inicia sus operaciones en 1986, tiempo en el cual ha logrado posesionarse en el mercado.

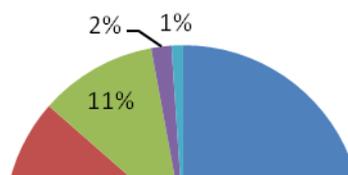
Es una empresa Lojaña, que en sus inicios se dedicó principalmente a la distribución y comercialización de útiles escolares al por menor, su mercado y meta fue la ciudad de Loja; hoy en día es una empresa que distribuye al por menor y al por mayor a todos los cantones de las Provincias de Loja, Zamora Chinchipe y parte de las provincias de Azuay y El Oro. Ha diversificado sus almacenes con productos como suministros de oficina, computación, bazar etc.

### MAPA POLITICO DE ECUADOR



### PORCENTAJE DE CLIENTES

- CIUDAD DE LOJA
- PROVINCIA DE LOJA
- PROVINCIA DE ZAMORA
- PROVINCIA DE EL ORO
- OTROS



Fuente: Elaboración propia con datos de la encuesta realizada a los clientes de "Graficas Santiago"

Actualmente, posee una oficina matriz y una sucursal lo que ha permitido su expansión y reconocimiento a nivel local y Provincial.

Su política es la variedad de productos surtidos, buena calidad y precios competitivos. Ha implementado novedosos servicios para los clientes y ha establecido alianzas estratégicas comerciales.

## **1.2. Información General de la Empresa**

### **1.2.1. Tipo de Productos y Servicios**

Entre los productos que "GRÁFICAS SANTIAGO" comercializan se encuentran los siguientes:

- Papel, cartón, cartulina.
- Complementos para archivo y organización.
- Suministros de oficina.
- Productos de temporada como navidad, hora loca etc.
- Útiles escolares.
- Suministros para dibujo técnico.
- Suministros de arte y manualidades.
- Computadoras y tóneres.
- Artículos de bazar.

Adicionalmente la empresa cuenta con la distribución dentro de su sector de algunas marcas como:

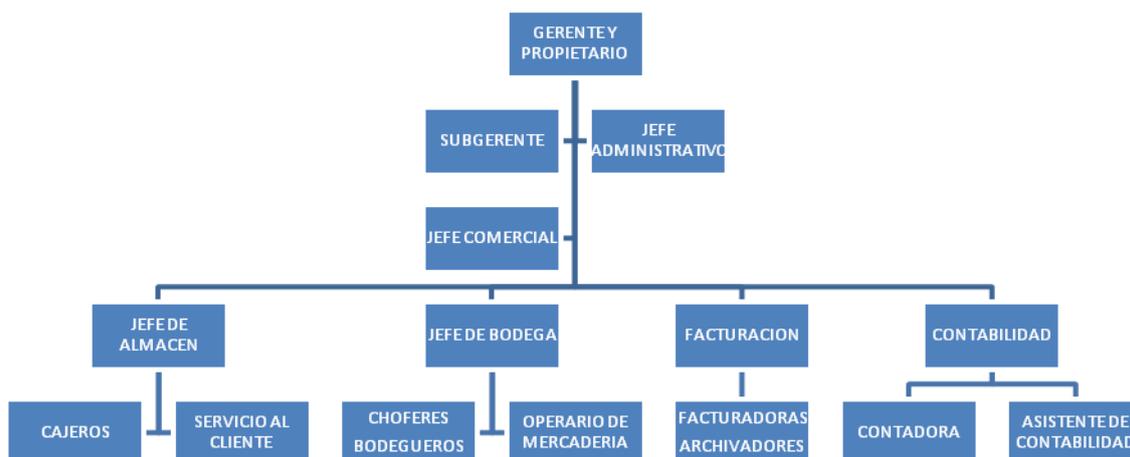
- Bic.
- Cuadernos Norma.
- Cuadernos Scribe.

- Cartulinas kimberly.
- Calculadoras Casio.
- Plastiuniversal.
- Cartulinas Artepapel.
- Artesco.
- Giotto.
- Tutto



### 1.2.2. Organigrama de "GRÁFICAS SANTIAGO"

El organigrama de la empresa “GRÁFICAS SANTIAGO”, nos muestra una estructura actual de los niveles de jerarquía que existen en la empresa. Lo cual da lugar a cruces de información en la toma de decisiones y desinformación de la misma.



### 1.2.3. Funciones del Personal

La empresa “GRÁFICAS SANTIAGO” está compuesta en su totalidad por 30 trabajadores, los cuales desempeñan su labor, en las distintas áreas en las que está dividida la empresa, para su mejor administración.

Cuenta con personal capacitado responsable del buen desempeño de la empresa.

Sin embargo, no cuenta con manual de funciones por área que evite la doble funcionalidad en las operaciones y facilite el funcionamiento de la empresa y el desempeño correcto de los colaboradores.

Las funciones del Gerente General, Subgerente, Gerente Administrativo y Gerente Comercial, son muy similares, lo que genera en el ambiente laboral incertidumbre y bajo rendimiento al cumplir con las órdenes de sus jefes inmediatos.

#### Gerente General

- Persona encargada de controlar y administrar el buen funcionamiento de la empresa.
- Apertura en la hora establecida los locales.
- Abastece de cambio monetario al personal de caja.
- Encargado de la selección del personal.
- Verifica las labores desempeñadas del personal.
- Verifica los reportes de cancelación de facturas a proveedores, para proceder a la firma de los cheques respectivos.
- Se encarga de realizar pedidos de compra de mercadería necesarios.
- Se encarga de verificar que los recursos para la buena operatividad de la empresa sean los adecuados.
- Evalúa al recurso humano, desempeño y remuneración.

### **Subgerente**

- Controla y administra el buen funcionamiento de la empresa.
- Apertura en el horario establecido los locales y abastece de cambio monetario al personal de caja.
- Supervisa el desempeño del personal
- Realiza las órdenes de compra de la mercadería
- Evalúa el recurso humano y su buen desempeño.
- Soluciona los problemas y quejas de los clientes.
- Verifica los permisos del personal y las horas trabajadas.
- Realiza la anulación de facturas en caso de ser necesarias
- Supervisa las multas e incentivos del recurso humano.
- Verifica el buen funcionamiento de la sucursal de “GRÁFICAS SANTIAGO”.
- Realiza cotizaciones
- Aplica en compras públicas y convenio marco.

### **Jefe Administrativo**

- Se encarga de realizar las mismas funciones del Gerente General y a su vez cubre funciones del subgerente.
- Controla y administrar el buen funcionamiento de la misma.
- Se encarga de hacer los pedidos de mercadería necesarios.
- Verifica que los recursos para la buena operatividad de la empresa sean los adecuados.
- Evalúa el recurso humano y su buen desempeño.
- Soluciona los problemas y quejas de los clientes.
- Verifica los permisos del personal y las horas trabajadas.
- Realiza la anulación de facturas en caso de ser necesarias
- Supervisa las multas e incentivos del recurso humano.

- Verifica buen funcionamiento de la sucursal con que cuenta “GRÁFICAS SANTIAGO”.
- Realiza cotizaciones
- Aplica en compras públicas y convenio marco.

### **Jefe Comercial**

- Realiza las mismas funciones del subgerente, cubre funciones del jefe administrativo y se encarga de asesorar a los vendedores del correcto funcionamiento del negocio.
- Soluciona problemas existentes con los clientes y proveedores.
- Busca alternativas de crecimiento y obtención de mejor rentabilidad y margen de utilidad en el negocio.

### **Jefe de Almacén**

- Controla y administra el buen funcionamiento de la empresa.
- Verifica que las labores desempeñadas del personal sean las idóneas.
- Revisa el stock de la mercadería.
- Verifica que los implementos para la buena operatividad de la empresa sean los adecuados.
- Evalúa el recurso humano y su buen desempeño.
- Soluciona los problemas y quejas de los clientes.
- Realiza anulación de facturas en caso de ser necesarias
- Supervisa las multas e incentivos del recurso humano.
- Realiza cambio de precios de los productos.
- Verifica la imagen corporativa.
- Realiza códigos alternativos.
- Verifica el buen funcionamiento de servicio al cliente al por menor.
- Verifica la mercadería por entregar.
- Realiza órdenes y notas de entrega.

### **Cajeros**

- Ayudan al Servicio al cliente en caso de ser necesario.
- Cobran la mercadería despachada al por menor.

### **Servicio al Cliente**

- Da un buen servicio al cliente al por menor y mayor.
- Toma nota de pedidos al por mayor.
- Ordena y hacer el uso adecuado de los activos de la empresa.

### **Facturación**

- Emite facturas.
- Emite órdenes de entrega y facturas de la UTPL
- Elabora cotizaciones.
- Baja depósitos del sistema.
- Emite cancelaciones
- Archiva facturas.
- Realiza recepción de llamadas
- Elabora pedidos al por mayor.

### **Contabilidad**

Actualmente el Departamento Contable de la empresa “Gráficas Santiago” desempeña un papel de crucial importancia en la operación y éxito de la empresa, y se ocupa de:

- Asignar y distribuir racionalmente los recursos financieros destinados a atender cualquier tipo de necesidades dentro de las empresa;
- Garantizar el logro de objetivos generales de la empresa y;
- Aplicar sus conocimientos y creatividad con el fin de obtener el máximo de beneficios monetarios con un mínimo de recursos invertidos.

### **Jefe de Bodega**

- Controla los despachos de mercadería al por mayor.
- Limpia y ordena las bodegas junto con los bodegueros
- Controla el personal que labora en su área como: chóferes y bodegueros.
- Revisa el stock de mercadería en la empresa.
- Realiza el seguimiento a todas las facturas al por mayor.
- Revisa la mercadería que ingresa y egresa con su respectiva guía y factura.

### **Operario de Mercadería**

- Ingresa la mercadería al sistema de cómputo.
- Realiza retenciones a proveedores.
- Envía por Courier los sobres que emita la empresa como: retenciones y cheques a proveedores.
- Realiza transferencias de mercadería de bodega a almacenes.
- Realizar el seguimiento adecuado a los procesos de factura en problema.

#### **1.2.4. Infraestructura**

El principal recurso Operativo con el que cuenta la empresa “GRÁFICAS SANTIAGO” es el recurso humano que trabaja en la empresa, se encargan de llevar a cabo todos los procesos de despacho e ingreso de mercadería al almacén y a su vez cuenta con un espacio adecuado para el desarrollo del negocio.

#### **1.2.4.1. Oficina Matriz**

##### **Planta baja**

Cuenta con un área de 450 m<sup>2</sup> distribuidos de la siguiente forma:

- Servicio al cliente
- Cuatro cajas para clientes al por menor.
- Tres cajas para facturación al por mayor.
- Cuatro oficinas para administración.

##### **Mezanine**

Cuenta con un área de 300 m<sup>2</sup> distribuidas de la siguiente forma:

- Una bodega alterna
- Departamento de Contabilidad
- Gerencia General.

##### **Bodega**

En la parte posterior posee una bodega de 700 m<sup>2</sup> de área.

##### **Tercer al Quinto piso**

Debido al poco espacio que se cuenta para bodega “GRÁFICAS SANTIAGO” ha implementado 600m<sup>2</sup> del tercero, cuarto y quinto piso del edificio donde originalmente funcionaban departamentos de vivienda, en bodegas del negocio.

#### **1.2.4.2. Sucursal de “GRÁFICAS SANTIAGO”**

En la Universidad Técnica Particular de Loja cuenta con una sucursal de 200m<sup>2</sup> que posee:

- Dos cajas al por menor.
- Cuatro cabinas telefónicas.

- Área de carnetización.

#### **1.2.4.3. Bodega adicional**

Cuenta también con una bodega adicional de 600m<sup>2</sup> en las afueras de la ciudad, Ciudadela La Paz, que es utilizada en temporadas escolares debido a la gran demanda.

#### **1.2.5. Tipo de Mercado**

“GRÁFICAS SANTIAGO” es una empresa que se dedica a la comercialización y distribución de útiles escolares, suministros de oficina, libros, artículos de bazar y de computación y más implementos electrónicos, sus productos y servicios, son parte del sector comercial.

El mercado objetivo de “GRÁFICAS SANTIAGO” son las pequeñas empresas minoristas de bazar y librerías de Loja, Zamora Chinchipe y el Oro. Seguido de empresas que para su funcionamiento tienen la necesidad de adquirir suministros de oficina y también los estudiantes de la ciudad de Loja y su provincia.

#### **1.2.6. Tipo De Cliente**

La empresa tiene establecido ciertos requisitos para la clasificación de los clientes siendo ésta de la siguiente manera:

- Cliente A: cliente al por menor
- Cliente B: cliente al por mayor con un presupuesto de \$3000 en compras anuales.
- Cliente C: cliente que sobrepasa los \$3000 de presupuesto anual de compras.

El cliente potencial es aceptado como tal, previo la evaluación de su capacidad de compra que posea.

Al momento “GRÁFICAS SANTIAGO” cuenta con 80 clientes al por mayor y alrededor de 40 000 clientes aproximadamente al por menor.

#### **1.2.7. La competencia**

Una de las principales preocupaciones de toda empresa es el hecho de enfrentarse a la competencia, la misma que ha crecido debido a influencias y realidades internas y externas, lo que obliga a las empresas a competir: con productos de mayor calidad y a menor precio, y brindar un servicio de excelencia a los clientes.

La principal competencia de “GRÁFICAS SANTIAGO” es la empresa “INDUSTRIAL LA REFORMA” que está ubicada en la ciudad de Loja en las calles 18 de Noviembre entre Mercadillo y Lourdes.

Esta empresa es la más competitiva dentro del mercado local y provincial, ya que al igual que “GRÁFICAS SANTIAGO” comercializa al por mayor y menor útiles escolares, suministros de oficina, libros, artículos de bazar y de computación y más implementos electrónicos. Está en el mercado alrededor de 35 años lo que le permite tener gran participación en el mercado. Cuenta con proveedores importadores situándolo en los mismos márgenes de ganancia al brindar un nivel de precio, producto, plaza y promoción semejantes.

Existen otras empresas más pequeñas, como tiendas que son empresas minoristas que proveen mercadería tanto de “GRÁFICAS SANTIAGO” como de la empresa “INDUSTRIAL LA REFORMA”.

A nivel nacional existen grandes empresas importadoras que compiten en la actualidad, dificultando el ingreso a nuevos sectores ya que tienen mayor facilidad al otorgar un mejor precio.

La nueva modalidad de compras públicas y convenio marco, ha dificultado que las empresas lojanas mantengan relaciones comerciales con las instituciones del estado, ubicando a las empresas importadoras como principal competencia en este sector.

### **1.3. PROBLEMAS EXISTENTES EN LA ACTUALIDAD EN “GRÁFICAS SANTIAGO”**

#### **1.3.1. Área Administrativa**

**En esta área falta implementar:**

- Manual de funciones.
- Reglamento interno.
- Organigrama bien estructurado.

- Misión, visión y valores
- Capacitación del recurso humano.
- Registro de planes operativos.
- Área de recursos humanos.
- Departamento de compras.
- Departamento de marketing y publicidad.
- Sistema de evaluación de desempeño al personal.
- Nivel intermedio que supervise al personal que labora en la empresa.
- Control y seguimiento de inventarios

### **1.3.2. Área Contable**

**En esta área falta implementar:**

- Seguimiento adecuado a los procesos con proveedores.
- Alternativas de cambio que faciliten la optimización de recursos para pago de impuestos.
- Reportes que permitan facilitar la comparabilidad de ganancias acumuladas.

### **1.3.3. Área de Comercialización**

**En esta área encontramos las siguientes falencias:**

#### **1.3.3.1. Facturación**

- Falta de atención rápida y eficiente a los clientes.
- Descoordinación con las diferentes áreas.
- Lenta rotación de Cuentas por Cobrar.

#### **1.3.3.2. Servicio al Cliente al por mayor y menor.**

**En lo que respecta a esta área se dan las siguientes situaciones desfavorables:**

- Atención lenta y deficiente.

- Descoordinación con las diferentes áreas.
- Falta incentivos hacia los vendedores.
- Poca publicidad
- Falta de la imagen corporativa y en visual merchandising.
- No se fomenta el desarrollo personal en mandos medios y operativos
- Clima organizacional poco agradable.
- Alta rotación del personal
- Casi no se utilizan estrategias de marketing.
- Poca utilización de herramientas tecnológicas.

#### **1.3.3.3. Bodega y Distribución**

- Instalaciones inadecuadas
- El inmobiliario de estantería no es el adecuado.

#### **1.3.3.4. Área de Importación**

No hay un área de importación, lo que ha ocasionado que la empresa no obtenga mejores márgenes de ganancia y pueda ser más competitivo.

## CAPITULO II

### **2. REINGENIERIA ADMINISTRATIVA DE “GRÁFICAS SANTIAGO”.**

Con el propósito de hacer mejoras en el área administrativa de la empresa, se ha propuesto implementar correctivos, comenzando por determinar un componente vital como lo es la Planeación Estratégica lo que dará sentido básico de dirección a sus actividades.

La Planeación Estratégica incluirá la misión, visión, valores y metas para que la empresa pueda lograr fácilmente los propósitos planteados.

#### **2.1. PLANEACION ESTRATEGICA**

##### **2.1.1. Misión**

Brindar a nuestros clientes suministros de oficina, útiles escolares, artículos de bazar, y accesorios de computación de buena calidad y al mejor precio del mercado. Contribuyendo de esta manera al desarrollo y mejoramiento de las actividades productivas, comerciales y de servicio en Loja.

##### **2.1.2. Visión**

Nuestra visión es ser una empresa líder en el mercado nacional e Internacional, brindado servicio óptimo de la mejor calidad con equipo humano serio y comprometido con la empresa.

##### **2.1.3. Valores**

Nuestra empresa se caracteriza por ejercer y fomentar valores de orden, moral, responsabilidad, cumplimiento, responsabilidad social y de lealtad con nuestros principios que nos comprometen con nuestras metas empresariales.

##### **2.1.4. Metas**

Luego de haber determinado la misión, visión y objetivos de la empresa, se considera que la empresa estará en capacidad de lograr un aumento en su rentabilidad.

Considerando la capacidad de ventas que posee la empresa y las expectativas económicas del país, se estima que sus ingresos por ventas deberán alcanzar un aumento del 15% en un escenario positivo y un 5% dentro de un escenario negativo. Estos incrementos en las ventas serán beneficiosas debido a la iniciación de la importación, incremento en el margen de ganancia, capacitación y a la organización que permitirá ofrecer un mejor precio y servicio.

### **2.1.5. Políticas de la Empresa**

“GRÁFICAS SANTIAGO” cuenta con políticas internas muy básicas y mal estructuradas, por lo que serán modificadas para la reingeniería.

Estas políticas son:

- La empresa se encuentra estructurada por departamentos, los cuales tienen que regirse a las metas y objetivos por los que se trabaja.
- Se establece diferentes responsabilidades a cada departamento, así como también se fijan objetivos y funciones específicas y personales.
- Las políticas internas están relacionadas con estos objetivos y funciones, los cuales serán reconocidos a través de premios e incentivos, como también a sanciones en caso de incumplimiento.
- Los incentivos que ofrece la empresa permite que el personal se encuentre motivado con la finalidad del mejor desempeño y aporte a “GRÁFICAS SANTIAGO”.
- Se establece un horario de trabajo personalizado que permita bajar la rotación de personal.
- Se mejora el horario de trabajo, de tal manera que se fijan 8 horas diarias.
- El personal se regirá por medio del reglamento interno de trabajo.
- Cada empleado tendrá un jefe inmediato para su mejor control y desempeño.

### **2.1.6. Análisis FODA**

Es necesario que una empresa siempre cuente con un sistema que le ayude a evaluar su situación actual en el mercado. Por esta razón se recurre a un análisis FODA, el cual es recomendable realizar periódicamente para identificar a tiempo cualquier inconveniente por el que esté atravesando la empresa.

A continuación se muestra el análisis FODA en el cual se identifican las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de GRÁFICAS SANTIAGO.

#### **FORTALEZAS:**

- Veinticinco años en el Mercado
- Conocimiento del negocio.
- Fidelización de clientes.
- Buena relación con proveedores.
- Ubicación estratégica del negocio.
- Excelente calidad de los productos que se venden.
- Precios bajos en relación a los de su competencia.

#### **OPORTUNIDADES:**

- Ingreso a las provincias y cantones fuera de la ciudad
- Utilización de herramientas tecnológicas que mejoren el servicio.
- Importación que mejore margen de ganancia.

#### **DEBILIDADES:**

- Alta rotación de Personal.
- No hay capacitación en el servicio al cliente.
- Organigrama deficiente.
- Poca gestión de venta.
- Lenta rotación de cuentas por cobrar.

#### **AMENAZAS:**

- Ingresos de compañías grandes al mercado.
- Incremento de la competencia.
- Crisis económicas en el país que puedan afectar el sector comercial.

### **2.1.7. Estructura Organizacional**

Según el libro de recursos humanos de M.A. Pino de la editorial Editex nos dice que: un organigrama es la representación gráfica de la organización de la empresa, la jerarquización de los departamentos y de su estructura, permite analizar los problemas que tenga la empresa al momento de cumplir con las funciones.

Para la elaboración de un organigrama según Pino se debe tomar en cuenta: los responsables de la empresa que serán quienes lo

elaboren, ver las necesidades del puesto y luego de la persona que se acople al cargo, la jerarquía deberá estar clara, concisa y correcta.

Tomando este marco teórico y conociendo que el organigrama va a permitir a los gerentes puntualizar los defectos organizacionales tales como fuentes potenciales de conflicto o áreas en la que existen duplicaciones de funciones innecesarias, se ha considerado necesario que la empresa "GRÁFICAS SANTIAGO" cuente con un diseño de su propio organigrama.

Como parte de la reingeniería se define claramente cuál es el diagrama organizacional de "GRÁFICAS SANTIAGO", ya que este será base para el proceso de administración.

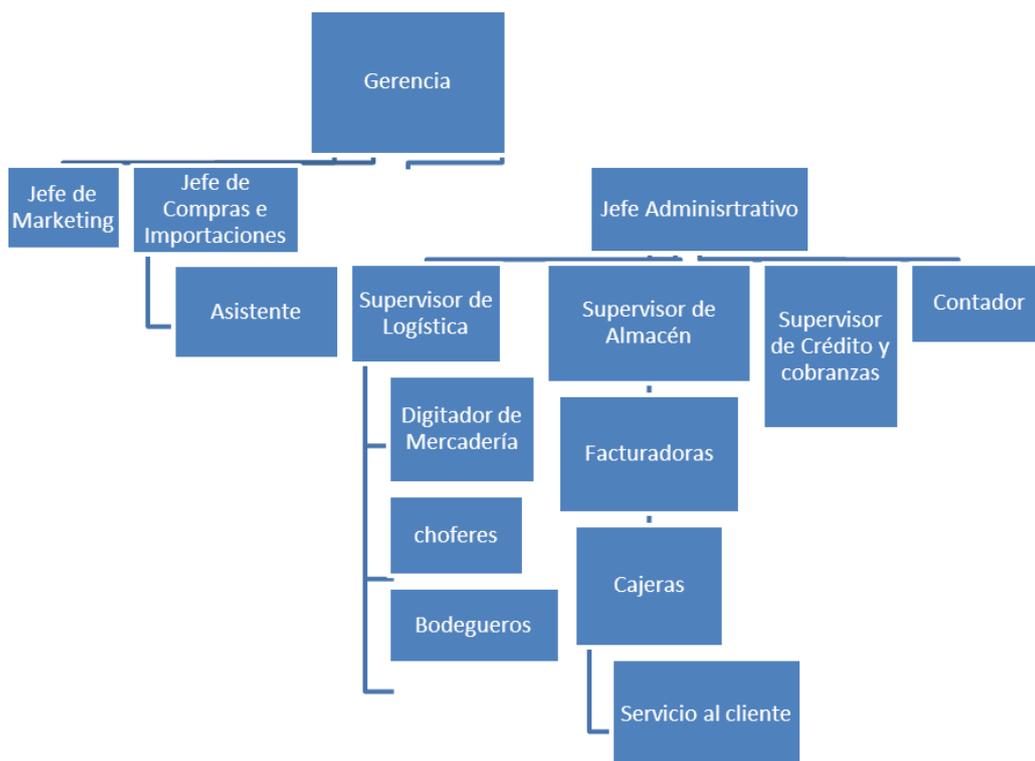
La empresa actualmente está dividida en unidades de trabajo, los cuales están dirigidos por jefes de área quienes no tienen asignadas responsabilidades específicas.

Por tal motivo como parte de la reingeniería, es necesario definir claramente cuál es su organigrama y las funciones que debe tener cada trabajador, logrando conformar una de las bases elementales del proceso de administración y se lo plantea de la siguiente manera:

En "GRÁFICAS SANTIAGO" los departamentos de la empresa están estructurados por funciones. En un solo departamento se reúne a todos, los que se dedican a una misma actividad o a varias actividades relacionadas entre si.

En el nuevo organigrama se muestra delimitaciones por área donde específicamente se realicen ciertas funciones que beneficien el funcionamiento y reestructuración de las áreas.

A continuación se detalla las funciones que tendrán con la reingeniería por cada departamento.



### 2.1.7.1. Gerencia

#### Gerente General

El gerente General de Graficas Santiago debe actuar como representante legal de la empresa, fija las políticas operativas, administrativas en base a los parámetros fijados por la empresa.

Es responsable ante los accionistas, por los resultados de las operaciones y el desempeño organizacional, junto con los demás jefes de cada área planea, dirige y controla las actividades de la empresa.

Ejerce autoridad funcional sobre el resto de los cargos ejecutivos, administrativos y de operación de la empresa.

Actúa como soporte de la organización a nivel general y de manejo de cada área funcional, así como conocimientos del área de marketing, compras e importaciones, administración y de aplicación de mejoras en el área de servicio y productos.

Es la imagen de la empresa en el ámbito externo, provee de contactos y relaciones empresariales a la empresa con el objetivo de establecer negocios a largo plazo tanto de forma local como internacional.

Su objetivo principal es el de crear un valor agregado en base a los productos y servicios que ofrecemos, maximizando el valor de la empresa para los accionistas.

**Sus principales funciones son:**

Liderar el proceso de planeación estratégica de la empresa, determinando los factores críticos de éxito, estableciendo los objetivos y metas específicas de la empresa.

Desarrollar estrategias generales para alcanzar los objetivos y metas.

A través de sus subordinados vuelve operativos a los objetivos, metas y estrategias desarrollando planes de acción a corto, mediano y largo plazo.

Crear un ambiente en el que las personas puedan lograr las metas de grupo con la menor cantidad de tiempo, dinero, materiales, es decir optimizando los recursos.

Implementar una estructura administrativa que contenga los elementos necesarios para el desarrollo de los planes de acción.

Preparar descripciones de tareas y objetivos individuales para cada área funcional liderada por su jefe.

Definir necesidades de personal consistentes con los objetivos y planes de la empresa.

Ejercer un liderazgo dinámico para volver operativos y ejecutar los planes y estrategias determinados.

Desarrollar un ambiente de trabajo que motive a los trabajadores.

Medir continuamente la ejecución y comparar resultados reales con los planes y estándares de ejecución.

Supervisa constantemente los principales indicadores de la actividad de la empresa con el fin de tomar decisiones adecuadas, encaminadas a lograr un mejor desempeño de la empresa.

Está autorizado a firmar los cheques de la empresa sin límite de monto.

Cualquier transacción financiera mayor como obtención de préstamos, cartas de crédito, asignación de créditos a clientes, etc. Deben contar con su aprobación.

## 2.1.7.2. Área Comercial

### Jefe Administrativo

- El jefe administrativo tiene varias áreas de trabajo a su cargo, en primer lugar se ocupa de la optimización del proceso administrativo, el manejo de la logística, el área comercial y todo el proceso de administración financiera de la empresa.
- Sus responsabilidades son:
- Análisis de los aspectos financieros de todas las decisiones.
- Análisis de la cantidad de inversión necesaria para alcanzar las ventas esperadas, decisiones que afecten a los activos del balance general.
- Ayudar a elaborar las decisiones específicas que se deben tomar y a elegir las fuentes y formas alternativas de fondos de para financiar dichas inversiones.
- Esta área representa las decisiones de financiamiento o las decisiones de estructura de capital de la empresa.
- Análisis de las cuentas específicas e individuales del balance general con el obtener información valiosa de la posición financiera de la empresa.
- Análisis de las cuentas individuales del estado de resultados: ingresos y costos.
- Control de costos con relación al valor producido, principalmente con el objeto de que la empresa pueda asignar a sus productos un precio competitivo y rentable.
- Análisis de los flujos de efectivo producidos en la operación del negocio.
- Proyectar, obtener y utilizar fondos para financiar las operaciones de la organización y maximizar el valor de la misma.
- Interactúa con otras áreas funcionales para que la organización opere de manera eficiente, todas las decisiones de negocios que tengan implicaciones financieras deberán ser consideradas. Por ejemplo, las decisiones de negocio de la gerencia general afectan al crecimiento de las ventas y, consecuentemente modifican los requerimientos de inversión, por lo tanto se deben considerar sus efectos sobre la disponibilidad de fondos, las políticas, los inventarios, recursos personal, etc.

- Es el encargado de la elaboración de presupuestos que muestren la situación económica y financiera de la empresa, así como los resultados y beneficios a alcanzarse en los periodos siguientes con un alto grado de probabilidad y certeza.
- Supervisión de la contabilidad y responsabilidades tributarias con el SRI, asegura también la existencia de información financiera y contable oportuna para el uso de gerencia.
- Supervisión del área comercial y logística de la empresa.
- Encargado de todos los temas administrativos relacionados con recursos humanos, nomina, prestamos, descuentos y contable.
- Administrar y autorizar préstamos para empleados
- Elaboración de reportes financieros, de ventas y producción para la gerencia general.
- El jefe administrativo deberá llevar a cabo cualquier otra actividad determinada por el gerente general.

### **Supervisor de almacén**

- Lleva el registro de asistencia
- Realiza el depósito diario.
- Revisión de mercadería de ingreso y salida de almacén.
- Transferencias de Almacén a Bodega.
- Realiza notas de crédito
- Realiza transferencias de almacén a bodega.
- Revisa la mercadería de salida.
- Realiza ajuste de códigos.
- Pasa el informe al administrador cada semana del control de las ventas.
- Lleva registro de permisos de los empleados.
- Encargado de devoluciones y quejas de los clientes.
- Revisión del cierre de caja
- Revisa al personal del almacén.

### **Facturadoras**

- Realiza facturas.
- Realiza las ordenes de entrega y facturas de la UTP
- Realiza cotizaciones.
- Baja depósitos.
- Realiza cancelaciones
- Atiende pedidos telefónicos
- Archiva facturas.

## **Cajeros**

- Recibe abonos, cancelaciones de los clientes.
- Colabora con el buen funcionamiento del almacén.

## **Servicio al cliente**

- Atención al cliente.
- Toma pedidos al por mayor y menor.
- Debe encargarse de que las góndolas estén perchadas.
- Limpieza del almacén.
- Alternarse semanalmente con la persona encargada de pasar lista de productos que se necesita en el almacén al digitador de mercadería para que realice las transferencias.

## **Supervisor de Crédito y Cobranzas**

- Visita a los clientes y hacer gestión de cobranzas.
- Llama diariamente a clientes con deudas pendientes
- Analiza posibles clientes permanentes
- Analiza cartera vencida
- Se encargar de todo el proceso de análisis de crédito
- Recauda a los clientes valores pendientes de cobro.
- Se encarga de la rotación de cuentas por cobrar.
- Paga fletes los días viernes.
- Maneja el fondo de caja chica.

## **Supervisor de logística**

- Revisa la mercadería que ingresa sea la correcta
- Se encarga de la revisión del despacho de la mercadería de las facturas al por mayor.
- Seguimiento de las facturas de venta que tengan problema con el despacho.
- Supervisa el trabajo de los bodegueros.
- Revisa la mercadería que falta en bodega.
- Supervisa las funciones del digitador de mercadería
- Supervisa las funciones de los bodegueros y choferes.
- Supervisa el orden y la limpieza de la bodega.

## **Digitador de Mercadería**

- Digita la mercadería que ingresa en el sistema de computación

- Revisa que las facturas que llegan coincidan con la orden de pedido.
- Verifica que los datos de la factura sean los correctos, y dar seguimiento.
- En caso de faltantes en las facturas, se encarga de dar seguimiento con proveedores.
- Aplica retenciones.
- Envía las retenciones y cheques luego de que contabilidad realiza su proceso.
- Seguimientos de las facturas de compra con problemas.
- Realiza por medio de sistema las transferencias de bodega a almacén.

### **Bodegueros**

- Despachan las facturas.
- Ordenan la bodega por secciones de tal manera que sea más eficiente el despacho de mercadería.
- Etiquetan artículos si es necesario.

### **Choferes**

- Entrega los pedidos a tiempo a su destino final.
- Si se requiere dar soporte a los bodegueros

### **Contador**

- Elaboración de asientos contables.
- Realizar balances internos e informes del SRI.
- Manejo de clientes, nomina, bancos y viáticos
- Coordinación de la entrega de información contable
- Manejo de cuentas personales de la gerencia general
- Recepción de facturas y comprobantes de retención
- Coordinar el pago a proveedores, fecha de vencimiento y valores de pago
- Custodio y emisión de cheques
- Conciliaciones bancarias
- Manejo del libro de bancos
- Manejo de papeletas de depósito y coordinación del depósito.
- Recepción diaria de cobranzas causada por ventas de contado
- Archivo de facturas secuenciales de clientes
- Manejo de facturas y comprobantes de retención
- Encargado del proceso de nómina que tiene que ver con el manejo de los ingresos, descuentos, bonos de alimentación, seguros

médicos, descuentos del lees y retenciones de impuestos de los trabajadores

- Creación de carpetas de trabajadores para registro, documentos del lees, contratos de trabajo, avisos de entrada, y cualquier otro documento relacionado con el empleado.
- Elaboración de memos de permisos.
- Lleva el control de vacaciones y permisos, así como de días adicionales de trabajo.
- Manejo de facturas y viáticos
- Elaboración de memos de viáticos
- Control de respaldos
- Actualización continuo de los archivos
- Se encarga que las facturas sean autorizadas por las gerencias cuando se debe realizar una compra.
- Realización de pagos de gastos personales
- Elaboración de reportes de ingresos y egresos

### **2.1.7.3. Área de compras e importaciones**

#### **Compras**

Este departamento será el encargado de hacer las compras tanto locales como en el exterior, realizar los trámites aduaneros en el Ecuador y encargarse de buscar mejores precios y a su vez de realizar los pedidos que fueren necesarios.

#### **Importaciones**

Dentro de la importación, se propone en este trabajo el desarrollo de un plan estratégico para dar a conocer a los dueños de la empresa el proceso de importación, los requisitos y los contactos que son necesarios para la misma.

De los Estados Unidos se propone importar todo lo que conforman accesorios como gafas, bolígrafos, regalos etc., por lo que existen empresas intermediarias, que realizan los contactos con las diferentes empresas y dejan la mercadería lista en las bodegas de los Estados Unidos para que la agencia aduanera realice el resto del proceso.

Se negociara con una compañía de capital Privado con personería jurídica que tiene su domicilio en Miami- EEUU y sería la empresa que nos proporcionarían los siguientes servicios:

- Coordinar las citas con los proveedores.
- Realizar la reservaciones en hoteles

- Enviar la agenda de viajes y los respectivos números de reservaciones a los compradores con un plazo máximo de 3 días laborables antes del viaje
- Acompañar y guiar en viajes y ferias
- Investigar el mercado de acuerdo a requerimientos de las compradoras( fotos y líneas de precios)
- Conseguir nuevos proveedores y catálogos
- Conseguir y enviar muestras siempre que sean solicitadas por el comprador y se rijan a nuestras políticas.
- Deberá mantener siempre informado al comprador acerca de promociones y/o descuentos de los proveedores, sin embargo la negociación será manejada directamente por el comprador.
- Negociar término de pago con proveedores de acuerdo a las políticas definidas por “Graficas Santiago” en coordinación con el gerente.
- Gestionar reclamos que se den por mala calidad del producto de mercaderías no solicitadas por el comprador.

### **Requisitos de Importación**

- La factura proforma debe ser enviada los primeros 5 días antes de la primera fecha de despacho de la misma que debe ser detallada por referencias, descripción, cantidad, precio unitario, precio total, sub partidas arancelarias, condición pago y términos de compra.
- El certificado de conformidad deberá tramitarse con una copia de la factura comercial final, no podrán existir diferencias entre las unidades y referencias certificadas versus las que se mencionan en la factura comercial.( El formulario INEN-1 se emite en base a las unidades a importarse, si no coincide la información el documento se anula y debe tramitarse un nuevo certificado de conformidad, las unidades no declaradas se consideran de prohibida importación.
- El objetivo del certificado de conformidad deberán enviar una copia por email para su recisión, adicionalmente deberá adjuntar copias de las facturas comerciales.
- El asistente de compras e importaciones lo revisará y hará las observaciones de ser necesario. Si el documento es correcto, autorizará el envío del mismo medio.
- Recibidos los documentos originales, se da inicio al trámite local para obtener el formulario INEN-1 el mismo que estará aprobado:

- Importaciones CAN: 5 días hábiles
- Importaciones otros países: 10 días Hábiles
- Confirmada la aprobación del certificado y la emisión posterior del formulario INEN -1, el departamento de importaciones confirmará las instrucciones del embarque.
- Los documentos originales que deben remitir por courrier son:
  1. Factura comercial 1 original y dos copias.
  2. Certificado de origen 1 original y 1 copia.
  3. Lista de empaque 1 original y 1 copia.
- Todos estos documentos tiene que mencionar como consignatario a:

Ing. Julio Luna Cruz

Dirección: Azuay 16-22 entre 18 de noviembre y Av.Universitaria.

Ruc: 1102021464001

Telf.: 072573358-072572436

Loja-Ecuador

- Los términos de negociación son:
  - FCA embarques aéreos, aeropuerto del embarque predeterminado
  - FOB embarques marítimos, puerto de embarque predeterminado
  - DAF embarque terrestre entrega en frontera

La forma de pago es 60 días a la fecha de embarque mediante giro directo (transferencia bancaria). Esta instrucción debe constar en la factura comercial.

### **Jefe de compras e importaciones**

Al comprador se lo evaluará cada 6 meses en base a las ventas realizadas en dólares en el piso de venta, es decir al producto del buen desenvolvimiento en su compra.

El comprador será el encargado de:

- Verificar la rotación del producto.

- Realizar sus compras en base al inventario base y rotación del artículo.
- Realizar las planificaciones de compras mensuales y anuales en base del año pasado del mismo período por artículo y tienda.
  - Tomar en cuenta la participación de las ventas en unidades, dólares y rebajas, identificando las oportunidades de crecimiento.
  - Tendencias de líneas de precios promedio del año.
  - Tendencia de venta en unidades promedio.
- Analizar precio, margen de ganancia, rebajas, etc.
- Planificar compras a futuro y por temporada.
- Llevar un registro de compras con análisis de los mejores artículos y peores artículos vendidos durante semestres.
- Coordinará las publicidades necesarias con el departamento de marketing para que las ventas sobrepasen los objetivos.
- Verificará que los precios puestos por el asistente de compras sean los establecidos con el margen de ganancia.
- Analizar las condiciones de esquema de cálculo de compras y la negociación con los proveedores.
- Las condiciones del esquema de cálculo (costos, descuentos y bonificaciones serán aplicados a artículos o grupos de artículos.)
- El tiempo que se aplica para cada condición será de rango de fechas específico o por periodo indefinido.
- Se podrá negociar con los proveedores las siguientes condiciones de precios: mejorar el precio bruto, descuentos en %, bonificaciones, los cuales deberán ser aprobados por el gerente de la compañía.
- El comprador será el único responsable de autorizar la extensión en la fecha de entrega de la mercadería fuera del tiempo establecido inicialmente en la orden de compra.
- En caso de notas de crédito el comprador deberá notificar a cuentas por pagar que ha solicitado al proveedor una nota de crédito para que se proceda con el bloqueo de la factura pendiente de pago.
- En caso de retraso o adelanto de mercadería se notificara al administrador para notificación con sus subalternos.
- Supervisara que los precios que estén en sistema sean los correctos con los que se pacto.
- Adicionalmente el comprador durante su viaje deberá enviar por e-mail o fax copias de las órdenes de compra confirmadas en el viaje con la finalidad de que la auxiliar proceda su ingreso inmediato en el sistema.
- El tiempo máximo para que compras entregue a importaciones los pedidos será de cinco días laborables posteriores a su llegada de su viaje de compra

- La empresa será el responsable de gestionar con el proveedor las órdenes de compra y facturas proformas, solicitud de reclamos por devoluciones, con responsabilidad del comprador enviar las muestras que sustentan las devoluciones en el caso de que el proveedor así lo solicite, o llevar las muestras en su próximo viaje.
- Los cambios de fechas, modificación o cancelación, serán autorizados por el gerente, considerando que el comprador deberá notificar a importaciones máximo en 48 horas, contados a partir de la fecha de aprobación.
- La empresa deberá instruir al proveedor a fin de que emita una factura proforma por pedido, no se aceptarán facturas proformas que incluyan varias órdenes de compras.
- Las facturas proformas de la empresa en USA deben ser revisadas por compras de manera inmediata
- Las facturas proformas autorizadas deben de indicar siempre el proveedor, número de pedido, monto de la orden y la respectiva fecha de embarque.

### **Asistente de compras e importaciones**

Debe ingresar directamente en el sistema todo lo que el comprador genere como:

- Precios, descuentos, órdenes de compras, revisión de facturas, notas de crédito etc.
- Asiste al comprador en todo lo necesario para que el departamento de compras funcione.
- Será la persona encargada de cambiar los precios en el sistema.
- Coordinará con el comprador y con marketing las posibles publicidades.

#### **2.1.7.4. Área de Marketing**

Se encargará de anunciar las bondades del producto a través de los medios publicitarios y apoyar así la acción de ventas. Es un conjunto de ideas puestas en marcha para influir en forma dinámica en los consumidores, llevándoles mensajes inherentes a las ventajas y beneficios del bien o servicio anunciado, con el fin de activar sus decisiones de compra.

La publicidad tiene por esencia comunicar y motivar a los consumidores con argumentos convincentes y razonables acerca de la conveniencia de adquirir los bienes o servicios ofrecidos en el mercado.

Dentro de las funciones principales están:

1. Analizar el entorno: analizar el mercado y la competencia.
2. Establecer los objetivos de marketing: teniendo en cuenta los análisis realizados previamente, y las aspiraciones de la empresa.
3. Diseñar estrategias de marketing que permitan alcanzar los objetivos propuestos: teniendo en cuenta también, los análisis externos e internos.
4. Diseñar planes de acción: en donde se establecen los pasos necesarios para implementar o ejecutar las estrategias, así como los recursos a utilizar, los encargados o responsables, los tiempos o plazos, y el presupuesto o la inversión requerida para implementarlas

## CAPITULO III

### 3.- REINGENIERIA COMERCIAL DE “GRÁFICAS SANTIAGO”

#### 3.1. Instrumentos de Investigación

##### 3.1.1. Encuestas

##### 3.1.1.1. Encuesta a Clientes

Pregunta 1. Con que Frecuencia compra en Graficas santiago?

- 1 vez por semana
- 2 a 3 veces al mes
- Menos de una vez al mes

Pregunta 2. ¿Grado de Satisfacción?

- Muy malo
- Regular
- Bueno
- Muy bueno

Pregunta 3. ¿En comparación con la empresa la Reforma, Graficas Santiago es?

- Mejor
- Peor
- Igual

Pregunta 4. ¿En cuanto a rapidez, atención al cliente, precio, organización e imagen, Graficas Santiago es: ?

- Malo
- Regular
- Bueno
- Muy Bueno
- Excelente

Pregunta 5. ¿Desearía que Graficas Santiago Incremente Sucursales?

- Si

- No

Pregunta 6. ¿Recomendaciones?

### 3.1.1.2. Encuesta a Trabajadores

Pregunta 1. ¿Le gusta su empresa?

- Casi nada
- Normal
- Bastante

Pregunta 2. ¿Se siente orgulloso de pertenecer a su empresa?

- Poco satisfecho
- Satisfecho
- Muy Satisfecho

Pregunta 3. ¿De haber sabido como iban a ser las cosas en su empresa, hubiera entrado en ella?

- Si
- No

Pregunta 4. ¿Se siente integrado en su empresa?

- Si
- No

Pregunta 5. ¿Conoce bien que aporta usted con el trabajo al conjunto de la empresa?

- Nada
- Casi nada
- Normal
- Bastante

Pregunta 6. ¿Si pudiera dejar la empresa lo haría?

- Si
- No

Pregunta 7. ¿Tiene la suficiente autonomía en su trabajo?

- Si
- No

Pregunta 8. ¿Sus ideas son escuchadas por su jefe o superior?

- Si
- No

Pregunta 9. ¿Existe mucha movilidad y cambio de puestos de trabajo en su empresa?

- Si
- No

### 3.1.2. Tabulación

#### 3.1.2.1. Tabulación a Clientes

PREGUNTA	RESPUESTA	
Pregunta 1. Cuanto tiempo lleva comprando en Graficas santiago?	Menos de 1 mes	20 personas
	De 1 a 6 meses	14 personas
	De 6 meses en adelante	168 personas
Pregunta 2. Con que Frecuencia compra en Graficas santiago?	1 vez por semana	48 personas
	2 a 3 veces al mes	100 personas
	Menos de una vez al mes	54 personas
Pregunta 3. ¿Grado de Satisfacción?	Muy malo	4 personas
	Regular	28 personas
	Bueno	72 personas

	Muy bueno	98 personas
Pregunta 4. ¿En comparación con la empresa la Reforma, Graficas Santiago es?	Mejor	136 personas
	Peor	2 personas
	Igual	64 personas
Pregunta 5. ¿En cuanto a rapidez, atención al cliente, precio, organización e imagen, Graficas Santiago es: ?	MALO	
	Rapidez	8 personas
	Atención al cliente	4 personas
	Precio	4 personas
	organización	4 personas
	imagen	4 personas
	REGULAR	
	Rapidez	14 personas
	Atención al cliente	10 personas
	Precio	10 personas
	organización	20 personas
	imagen	8 personas
	BUENO	
	Rapidez	40 personas
	Atención al cliente	36 personas

	Precio	34 personas
	organización	38 personas
	imagen	16 personas
	MUY BUENO	
	Rapidez	60 personas
	Atención al cliente	64 personas
	Precio	66 personas
	organización	54 personas
	imagen	48 personas
	EXCELENTE	
	Rapidez	78 personas
	Atención al cliente	86 personas
	Precio	86 personas
	organización	84 personas
	imagen	124 personas
Pregunta 6. ¿Desearía que Graficas Santiago Incremente Sucursales?	SI	188 personas
	NO	14 personas
Pregunta 7. ¿Recomendaciones?	Mejorar la calidad de servicio	88 personas

	Venta Retail	38 personas
	Realizar ofertas y publicidades	28 personas
	Mejorar organización	20 personas
	Mas variedad	28 personas

### 3.1.2.2. Tabulación a Trabajadores

PREGUNTA	RESPUESTA	
Pregunta 1. ¿Le gusta su empresa?	Casi nada	4 personas
	Normal	11 personas
	Bastante	15 personas
Pregunta 2. ¿Se siente orgulloso de pertenecer a su empresa?	Poco satisfecho	3 personas
	Satisfecho	12 personas
	Muy Satisfecho	15 personas
Pregunta 3. ¿De haber sabido como iban a ser las cosas en su empresa, hubiera entrado en ella?	Si	20 personas
	No	10 personas
Pregunta 4. ¿Se siente integrado en su empresa?	Si	24 personas
	No	6 personas
Pregunta 5. ¿Conoce bien que aporta usted con el trabajo al conjunto de la empresa?	Nada	2 personas
	Casi nada	7 personas
	Normal	12 personas
	Bastante	9 personas
Pregunta 6. ¿Si pudiera dejar la empresa lo haría?	Si	13 personas
	No	17 personas
Pregunta 7. ¿Tiene la suficiente autonomía en su trabajo?	Si	9 personas
	No	21 personas
Pregunta 8. ¿Sus ideas son escuchadas por su jefe o superior?	Si	14 personas
	No	16 personas
Pregunta 9. ¿Existe mucha movilidad y cambio de puestos de trabajo en su empresa?	Si	20 personas
	No	10 personas

### 3.1.3. Gráficas y análisis de tabulación

#### 3.1.3.1. A Clientes

La empresa cuenta con aproximadamente 80 clientes al por mayor alrededor de Loja y su provincia, Zamora y el sur del Oro y un aproximado de 40000 clientes no ocasionales al por menor durante el año, por lo que para sacar la muestra hemos se utilizado la siguiente formula:

$$n = \frac{N * Z_{\alpha}^2 * p * q}{d^2 * (N - 1) + Z_{\alpha}^2 * p * q}$$

Dónde:

- N = Total de la población
- $Z_{\alpha}^2 = 1.96^2$  (si la seguridad es del 95%)
- p = proporción esperada (en este caso 5% = 0.05)
- q = 1 – p (en este caso 1-0.05 = 0.95)
- d = precisión (en este caso deseamos un 3%).

$$n = \frac{15.000 * 1.96^2 * 0.05 * 0.95}{0.03^2 (15.000 - 1) + 1.96^2 * 0.05 * 0.95} = 200$$

$$n = (40000 * 1.96^2 * 0.05 * 0.95) / (0.03^2 (40000 - 1) + 1.96^2 * 0.05 * 0.95)$$

$$n = 202$$

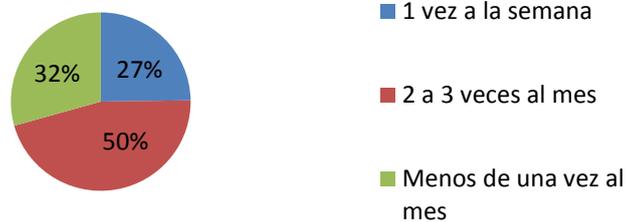
Con este resultado hemos una muestra de 202 clientes a los cuales les hemos realizado la encuesta, y hemos obtenido los siguientes resultados:

#### Pregunta 1: Con qué Frecuencia compra en Graficas Santiago?

Después de analizar las respuestas de los encuestados podemos afirmar que Graficas Santiago es una empresa posesionada en el mercado, con clientela establecida, ya que el 50% de los encuestados compran de dos a tres veces por semana, el 27%, 1 vez por semana y el 32 % menos de una vez por mes.

Con lo que nos podemos dar cuenta que de los 202 clientes encuestados por lo menos una vez al mes se encuentran en Graficas Santiago, para realizar cualquier compra, los que pone sobre ventaja dentro de la competencia.

## Con que Frecuencia compra en Gráficas Santiago?

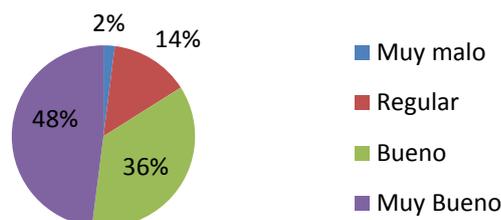


Fuente: Elaboración propia con datos de la encuesta realizada a los clientes de "Gráficas Santiago"

## Pregunta 2: Grado de Satisfacción

El 48 por ciento de 202 encuestados afirman que el grado de satisfacción que obtienen luego de comprar en Gráficas Santiago es muy bueno, el 36 por ciento opinan que es bueno y tan solo el 14 por ciento lo catalogan como regular y el 2 por ciento como muy malo. Lo que nos da a conocer que el 84% están conformes con lo que Gráficas Santiago ofrece, pudiendo mejorar en un total del 16 por ciento para poder satisfacer a todos.

## Grado de Satisfacción



Fuente: Elaboración propia con datos de la encuesta realizada a los clientes de "Gráficas Santiago"

## Pregunta 3: En comparación con la empresa la reforma y la competencia, Gráficas Santiago es?

Después de analizar esta pregunta se puede razonar que el 67% opinan que Gráficas Santiago es Mejor que la competencia el 32% igual y el 1 por ciento peor. Con que lo que se plantea que siendo un 32 por ciento una cantidad razonable se debería diferenciar de la competencia con un valor agregado lo que haga que la clientela prefiera irse a Gráficas Santiago por

el servicio y productos que ofrece que en la competencia no se pueden encontrar.



Fuente: Elaboración propia con datos de la encuesta realizada a los clientes de "Graficas Santiago"

#### **Pregunta 4: Que opina acerca de la rapidez, precio, organización, atención al cliente e imagen?**

En cuanto a imagen lo catalogan como excelente el 62%, el 24% muy bueno, el 8% bueno, el 4% regular y el 2% malo, lo que quiere decir que para la mayoría en cuanto a imagen corporativa sobrepasa los niveles de satisfacción, por lo que en la reingeniería no se plantea ningún cambio.

En cuanto a organización lo catalogan como excelente el 42%, muy bueno el 27%, bueno el 19%, regular el 10% y el 1% malo, en base a estos resultados se planteó la reingeniería administrativo, con la finalidad de resolver los problemas que la organización de la empresa mantenía desde sus inicios.

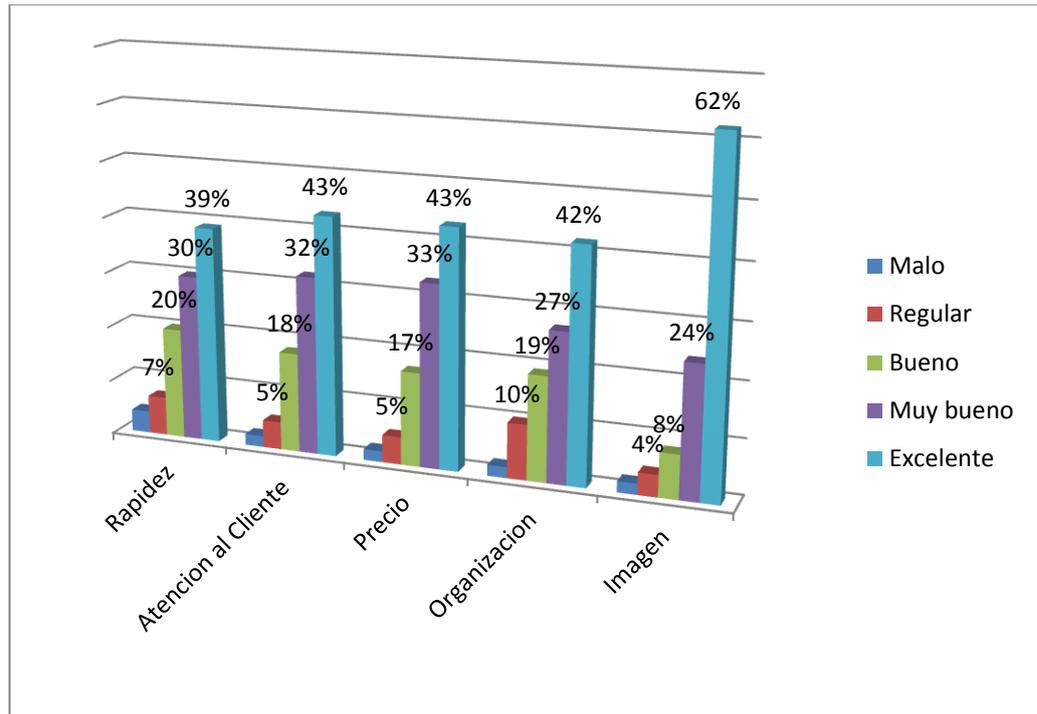
En cuanto a precio lo catalogan como excelente el 43%, muy bueno el 33%, bueno el 17% regular el 5% y malo el 2%, viendo estos resultados en la reingeniería administrativa se plantea la iniciación de un proceso de importación de los productos más vendidos, ya que por volúmenes, Graficas Santiago podría hacerlo, logrando así un mejor margen de ganancia y un mejor producto en cuanto a precio y calidad hacia los clientes.

En cuanto a atención al cliente lo catalogan como excelente el 43%, muy bueno el 32%, bueno el 18% regular el 5% y malo el 2% por lo que en la reingeniería se plantea una diferente estructura organizacional que permita un mejor control en cuanto a jerarquía, y un mejor incentivo hacia los trabajadores.

En cuanto a rapidez lo catalogan como excelente el 39%, muy bueno el 30%, bueno el 20%, regular el 7% y malo el 4% por lo que en la

reingeniería se plantea el mejor control en base a capacitaciones sobre servicio al cliente, y mejorar la estructura jerárquica a fin de lograr un mejor servicio al cliente.

Con todos estos resultados nos podemos dar cuenta que los clientes piensan que se debe mejorar en cuanto a rapidez, precio, organización y atención al cliente, ya que para que estos resultados sean más satisfactorios tendrían que pasar el 50%, notándose que dentro de la reingeniería es necesario que se planteen estrategias para mejorar en este aspecto y poder satisfacer a todos los clientes.



Fuente: Elaboración propia con datos de la encuesta realizada a los clientes de "Graficas Santiago"

### Pregunta 5: Desearía que Graficas Santiago Incremente Sucursales?

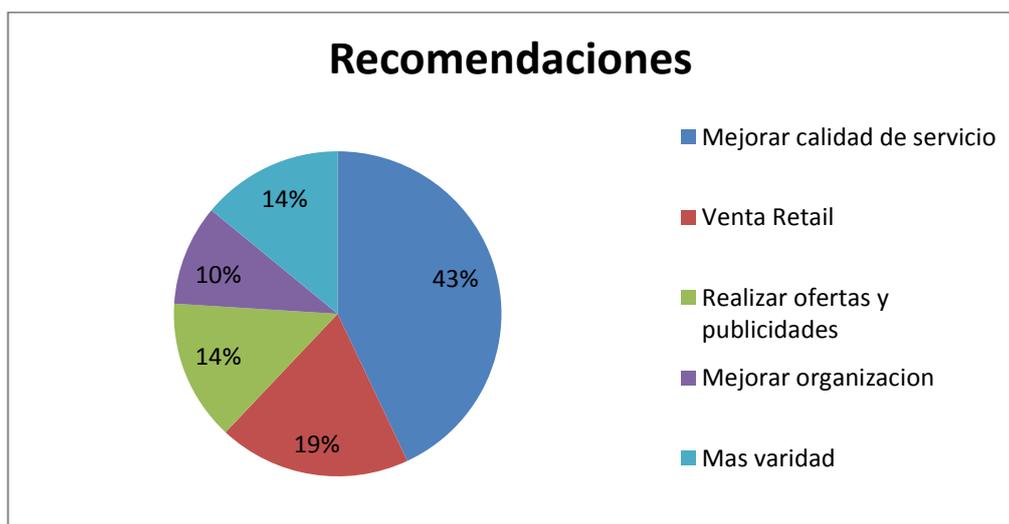
El 94% de los clientes desearían que Gráficas Santiago incremente sucursales de los cuales un 19 % quieren que se apertúre un autoservicio. Por lo que las aspiraciones de los dueños de Graficas Santiago son para el año 2013 apertura un autoservicio que de comodidad a los clientes y mejore el servicio, para lo que se necesita poner en práctica la reingeniería para poder mantener un mejor sistema de organización y control.



Fuente: Elaboración propia con datos de la encuesta realizada a los clientes de "Graficas Santiago"

### Pregunta 6: Recomendaciones

Dentro de las recomendaciones que los clientes dan a GRAFICAS SANTIAGO, un 43% piensa que debería mejorar la calidad del servicio, el 19% necesitan un autoservicio, el 14% cree que es importante que exista más variedad, un 14% proponen que se vendería más si realizaran ofertas y publicidades y el 10% piensan que se debería mejorar la organización.

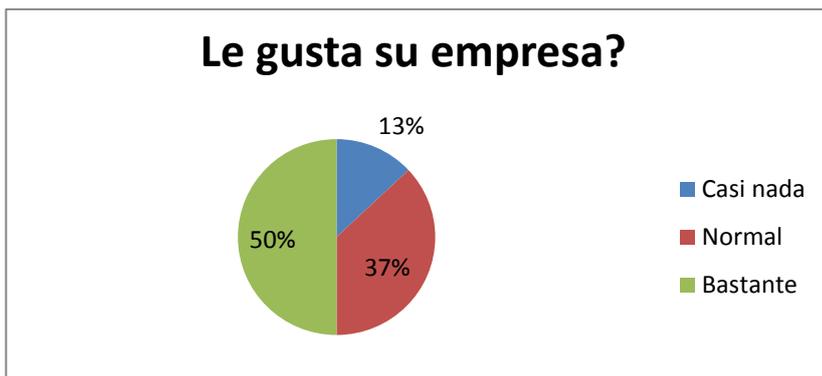


Fuente: Elaboración propia con datos de la encuesta realizada a los clientes de "Graficas Santiago"

### 3.1.3.2. A Trabajadores

#### Pregunta 1. ¿Le gusta su empresa?

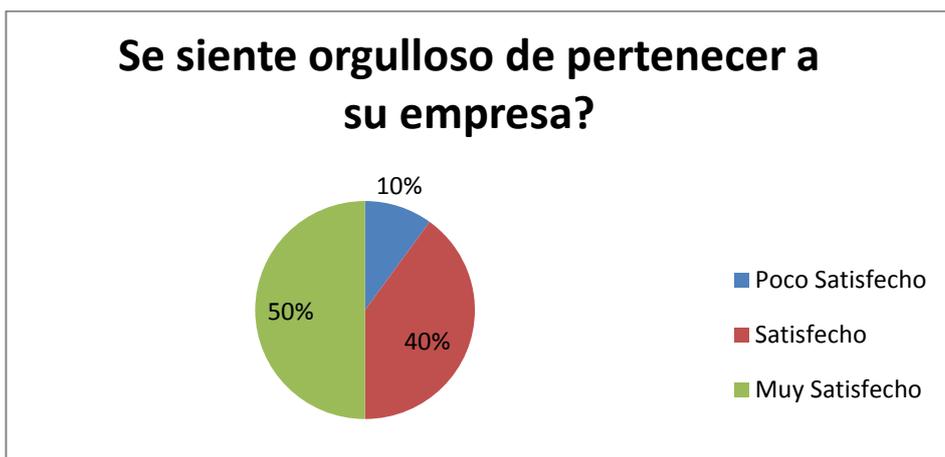
Después de tabular la encuesta podemos notar que el 50% de los trabajadores les gusta trabajar en Graficas Santiago, el 37% opinan que normal, y el 13% casi no les gusta la empresa, por lo que notamos bastante grado de inconformidad laborar, lo que provoca inestabilidad y desmotivación al momento de realizar sus actividades, por lo que en la reingeniería se plantea cambios a nivel de motivación.



Fuente: Elaboración propia con datos de la encuesta realizada a los trabajadores de "Graficas Santiago"

### Pregunta 2. ¿Se siente orgulloso de pertenecer a su empresa?

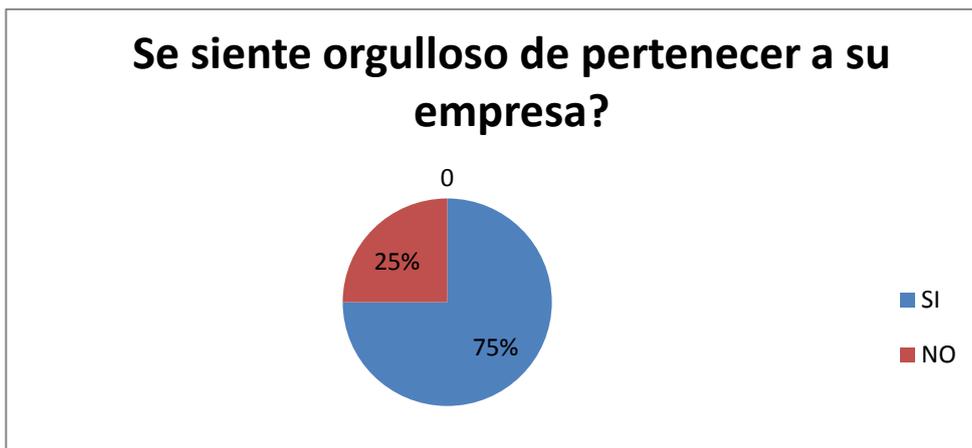
Después de tabular la encuesta podemos notar que el 50% de los trabajadores están muy orgullosos de Graficas Santiago el 40% están satisfechos y el 10% casi no se sienten orgullosos, por lo que nos podemos dar cuenta que la mayoría opinan que la empresa a mejorado y que se sienten orgullosos de pertenecer a la misma.



Fuente: Elaboración propia con datos de la encuesta realizada a los trabajadores de "Graficas Santiago"

### Pregunta 3. ¿De haber sabido cómo iban a ser las cosas en su empresa, hubiera entrado en ella?

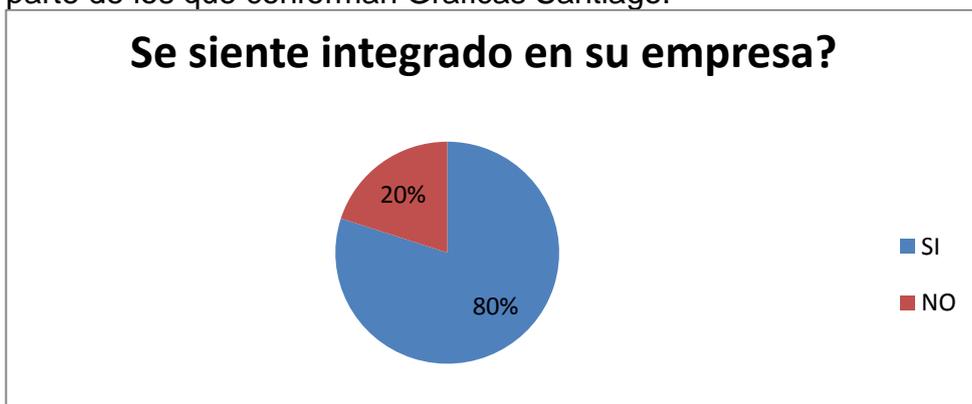
Después de tabular la encuesta podemos notar que el 75% de los trabajadores les gusta pertenecer a Graficas Santiago y tan solo el 25% de no hubieran entrado en ella.



Fuente: Elaboración propia con datos de la encuesta realizada a los trabajadores de "Graficas Santiago"

#### Pregunta 4. ¿Se siente integrado en su empresa?

Después de tabular la encuesta podemos notar que el 80% de los trabajadores sienten que el ambiente laboral tiene integración por parte de todos ellos mientras que el 20% opinan que existe egoísmo y envidia por parte de los que conforman Graficas Santiago.

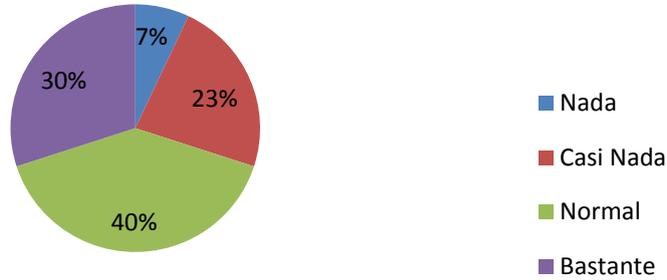


Fuente: Elaboración propia con datos de la encuesta realizada a los trabajadores de "Graficas Santiago"

#### Pregunta 5. ¿Conoce bien que aporta usted con el trabajo al conjunto de la empresa?

Después de tabular la encuesta podemos notar que el 30% de los trabajadores opinan que conocen muy bien el trabajo que realizan en la empresa, el 40% piensan que saben pero en una forma normal, aun no son expertos, el 23% piensan que no están totalmente seguros, y el 7% opinan que no saben bien las funciones que realizan, por lo que nos podemos dar cuenta, que los directivos y jefes son los que están fallando al momento de dar las funciones y ordenes, ya que no existen funciones específicas para cada trabajador, y a raíz de esto se genera el problema de insatisfacción laboral y al cliente, por lo que se plantea en la reingeniería, las funciones específicas a cada trabajador, con la finalidad que cada uno realice sus funciones y sea medido en base a estas.

### Conoce bien que aporta usted con su trabajo al conjunto de la empresa?

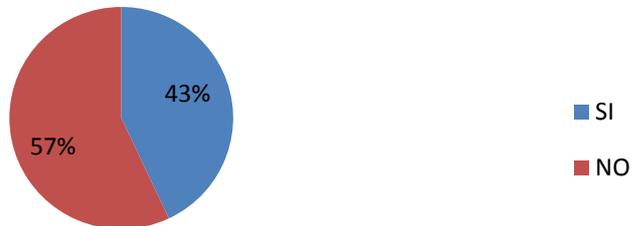


Fuente: Elaboración propia con datos de la encuesta realizada a los trabajadores de "Graficas Santiago"

### Pregunta 6. ¿Si pudiera dejar la empresa lo haría?

Después de tabular la encuesta podemos notar que el 57% de los trabajadores no dejarían la empresa mientras que el 43% lo harían, notándose un alto índice de disconformidad laboral.

### Si pudiera dejar la empresa lo haria?



Fuente: Elaboración propia con datos de la encuesta realizada a los trabajadores de "Graficas Santiago"

### Pregunta 7. ¿Tiene la suficiente autonomía en su trabajo?

Después de tabular la encuesta podemos notar que el 30% de los trabajadores tienen autonomía en la empresa y el 70% no la tiene por lo que se vuelve un trabajo monótono, es por esto que se necesita de una jerarquía establecida que controle las funciones y delimite los jefes de cada persona, para que pueden tener más opinión y se sientan parte de la empresa.

### Tiene la suficiente autonomía en su trabajo?



Fuente: Elaboración propia con datos de la encuesta realizada a los trabajadores de "Graficas Santiago"

### Pregunta 8. ¿Sus ideas son escuchadas por su jefe o superior?

Después de tabular la encuesta podemos notar que el 53% de las ideas que proponen los trabajadores no son escuchadas por los jefes y el 47% opinan que si son escuchadas, por lo que se da a entender que los jefes también tendrían que entrar en una capacitación laboral con la finalidad de conllevar un mejor ambiente laboral, escuchando a los trabajadores que son los que están en contacto con el cliente en el día a día.

### Existe mucha movilidad y cambio de puestos de...

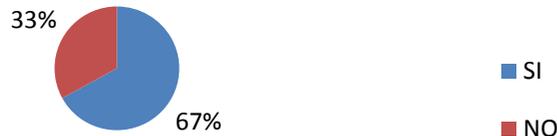


Fuente: Elaboración propia con datos de la encuesta realizada a los trabajadores de "Graficas Santiago"

### Pregunta 9. ¿Existe mucha movilidad y cambio de puestos de trabajo en su empresa?

Después de tabular la encuesta podemos notar que el 67% de los trabajadores creen que hay mucha rotación de empleados mientras que el 33% opinan que no, por lo que se plantea un departamento de recursos humanos con la finalidad de regular todos estos inconvenientes, y que trate de solucionar todos los problemas que nacen desde la empresa y no benefician en cuanto a proyecciones a mejoras.

## Existe mucha movilidad y cambio de puestos de trabajo...



Fuente: Elaboración propia con datos de la encuesta realizada a los trabajadores de "Graficas Santiago"

### 3.1.4. Margen de Ventas

GRAFICAS SANTIAGO tiene un rango de margen de ganancia del 25% en ventas al por menor y del 15% y 10% al por mayor, siendo este un rango muy bajo para todo el personal y trabajo que ellos mantienen, por lo que es necesario analizar la posibilidad de encontrar nuevos proveedores que mantengan una flexibilidad de costos, para poder ganar mejor margen sin que esto afecte directamente al servicio que caracteriza a la empresa.

Con la reingeniería se plantea el análisis de proveedores en el extranjero con la finalidad de importar ya que por el volumen de ventas que se compra y la rotación de productos que se tiene, GRAFICAS SANTIAGO, necesita implementar un sistema de importación.

### 3.1.5. Análisis de la competencia

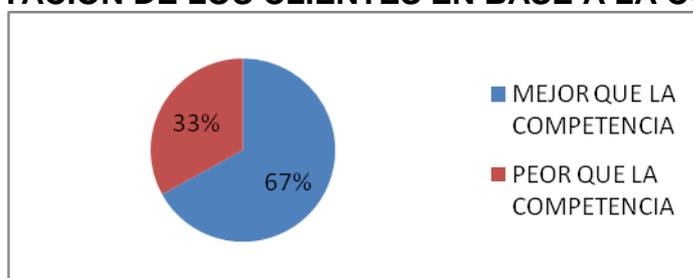
Dentro del directorio de socios de la cámara de comercio de Loja, se encuentra la clasificación LIBRERÍA Y PAPELERIA, constando de 26 empresas afiliadas que directamente son competencia minoritaria de "GRAFICAS SANTIAGO". Las cuáles son las que describo a continuación:

- Librería "ATLAS"
- Papelería "EL CORAZON"
- Bazar el Estudiante
- Bazar y papelería 10 de Agosto
- Bazar y papelería el pucara
- Centro de copias y cómputo José Xavier
- Copiadora del sur
- Credilibro
- Distribución de libros Eco

- Distribución de LOTERIA
- Distribuciones Culturales
- D"MARCA
- EDITEC
- Encuadernación Haydy Michelle
- Graficas Santiago
- La Reforma
- Librería Atlas
- Librería Reina Del Cisne
- Librería y Papelería Burneo e Hijos
- Librería y papelería Palacios
- Loja papel
- Papelería Delar
- Papelería perpetuo Socorro
- Representaciones JF
- Serví Copias San Francisco
- Sur Libros

Después de la encuesta realizada a los clientes nos podemos dar cuenta que el 67 % opinan que son mejores que las demás librerías siendo de estos el 43% con un precio esperado excelente.

#### **ACEPTACION DE LOS CLIENTES EN BASE A LA COMPETENCIA**



Fuente: Elaboración propia con datos de la encuesta realizada a los clientes de "Graficas Santiago"

Dentro del perímetro urbano de la ciudad de Loja, “LA EMPRESA LA REFORMA”, se encuentra a 300 metros cuadrados cerca de GRAFICAS SANTIAGO. Siendo una empresa dedicada al mayoreo. Y ubicando a las demás empresas por debajo al ser todos estos minoristas.

Es una de las empresas con mayor trayectoria en el mercado, situándose en la mayor competencia para GRAFICAS SANTIAGO, los proveedores y consumidores son directamente los mismos entre ambas empresas.

### 3.1.6. Análisis de Los Proveedores

“GRAFICAS SANTIAGO” posee treinta proveedores dentro del país, de las ciudades de Guayaquil, Quito y Cuenca.

Todos ellos importadores en su área, prestando servicios a nivel Nacional, comprando volúmenes grandes, lo que los ubica a nivel nacional como los productores prestando servicio a mayoristas.

La Reingeniería propone un análisis de precios y volúmenes comprados, ya que es necesario que se analice la posibilidad de buscar nuevas alternativas, entre ellas la posibilidad de implementar un sistema de importación, de países cercanos como Estados Unidos, Brasil, Colombia, Panamá y Perú.

Logrando de esta manera mejorar el servicio en cuanto a variedad y precios, y a su vez mejorando el GrossMargin de la empresa “GRAFICAS SANTIAGO”.

A continuación se muestra un cuadro de los productos con mejor margen de ganancia de ventas por producto de Enero a Julio del 2011 a nivel de margen de ganancia con la finalidad de analizar los productos que mejor se venden y ver como se podría mejorar el precio realizando una importación.

CUADRO DE LOS PRODUCTOS CON MEJOR MARGEN DE GANANCIA

DESCRIPCION	CANTIDAD VENDIDA	stock	VENTA EN \$	COSTO\$	MARGEN DE GANANCIA
PAPEL BOND DISPALASER 75 GR. T/INEN (HOJA)	11151239	2E+06	76116,73	66218,81	9897,92
BOLIG BIC FINO	121743	73247	27678,52	22867,02	4811,50
P PERF A-4 CUAD (FDA. 50H)	44060	18721	21626,38	17845,35	3781,03
FOLDER MANILA S/VINCHA COLOR FUERTE CA.I.02	150740	38990	16555,38	12858,43	3696,95
FOMIX PLIEGO 60X115	16566	11329	17134,59	13836,55	3298,04
ARCHIVADOR IDEAL T/OFC	6173	1052	12017,69	9531,57	2486,12
CARPETA T/OF T/TRANSPARENTE C/VINCHA	35248	5550	12829,33	10387,34	2441,99

PAPEL SEDA VARIOS COLORES (PLIEGO) PA.S.00/21/10/04/13	30578	37666	3661,94	1228,81	2433,13
CART PLEGABLE 0.12 70X100 210GR CP012I	48818	16243	13193,45	11052,57	2140,88
BOLIG BIC MEDIO	72280	30692	13333,00	11194,42	2138,59
FORRO PLAST ACAD 12X18 E3.5	93501	76053	7652,06	5687,37	1964,69
LAPIZ MONGOL	65599	683	11146,49	9227,10	1919,39
CD-R MAXELL 700 MB EN CAJA	21976	1388	10594,09	8703,32	1890,77
CART BRISTOL 70 X 100 (PLIEGO)	48224	19464	9067,19	7224,82	1842,36
PAPEL QUÍMICO ORIGINAL CB BLANCO (500) PPAOB	108311	37531	10368,15	8608,00	1760,15
RESMA BOND 75 GR 65X90 SUZANO PAPERPERFECT	379	30	12856,71	11114,04	1742,67
PAPEL PERIODICO BL 90X130 48.8 GR 5000346/PP90130	155800	34559	10067,11	8400,09	1667,01
PAPEL COUCHE 150 GR 90X130 (250)/PC150G/PCCH90130150	39126	8234	10354,23	8698,79	1655,44
MARC EDDING PIZA E-360	7867	2442	8233,27	6641,70	1591,57
CART A-4 BRISTOL	197488	1E+05	4282,72	2755,76	1526,96
C 100H ACAD CUADROS	45563	20668	46538,75	45063,00	1475,75
FORRO PAPEL COUCHE COD 136751	73107	36196	5478,85	4016,57	1462,28
MARC PELIKAN PIZA 426 MAR1027/1028/1029/1030/P.426	24993	22024	7882,81	6435,22	1447,59
FORRO MICA ACADEMICO FOR081	40919	51263	7141,82	5712,52	1429,30
PAPEL QUÍMICO FINAL C-F (PLIEGO) PAFC/PAFA	90593	65688	8243,68	6889,91	1353,77
CARPETA CREA T/TRANSP SUPER ECON C/VINCHA (3406-3416)	17809	39992	6977,51	5645,99	1331,53
PINTURA FABER LARG TRIANG FINA 12COL LA.F.120512	4226	2894	7271,35	5983,61	1287,74
MARC LION NUMERADO 0.1/2/3/4/5/6/7/8 MM DP54 MA.L.1/2/3/4/5/6/7/8	11143	6044	6409,33	5216,15	1193,18
BOLIG UNI UM-120 UM/NM/AC/SC	4920	3825	6311,65	5128,30	1183,35
CARPETA COLGANTE C/PESTAÑA	22309	3474	6773,52	5624,53	1148,99
JGO GEOM ARTESCO 30CM JUE007	9973	6606	5846,13	4707,39	1138,75
CORREC BIC TIPO LAPIZ	6497	852	7267,44	6143,25	1124,19
LAPIZ OTHELLO NUMERADO	14796	9390	4713,57	3620,29	1093,27
PAPEL MINISTRO (PLIEGO)	48787	21197	4200,83	3108,79	1092,04
DVD-R MAXELL EN CAJA 4.7	6806	200	5565,42	4521,47	1043,95
PORTAMINA ROTRING 0.5 TIKKY NVO DISEÑO V/COL S0770460/S0904720/S0770560/S0770570	1689	1059	5161,89	4127,89	1034,00
PAPEL BOND 120 GR. (PLIEGO)	28918	7997	6060,69	5029,55	1031,14

Fuente: Elaboración propia con datos de la base de datos de "Graficas Santiago"

Y este es un cuadro por unidades vendidas de Enero a Julio del 2011 a nivel del semestre 2011 con el que podemos notar que el papel bond es un producto que a nivel de margen de ganancia y unidades vendidas es representativo como para analizar la posibilidad de distribuir una marca y obtener mejor costo beneficio.

#### CUADRO DE LOS PRODUCTOS MEJORES VENDIDOS

DESCRIPCION	CANTIDAD VENDIDA	stock	VENTA EN \$	COSTO\$	MARGEN DE GANANCIA
-------------	---------------------	-------	----------------	---------	-----------------------

PAPEL BOND DISPALASER 75 GR. T/INEN (HOJA)	11151239	2E+06	76116,73	66218,81	9897,92
PAPEL BOND 75GR T/OFICIO (HOJA) REPROPAL	290500	0	2270,89	2022,82	248,07
PAPEL BOND ARTWORK 75 GR. T/INEN (HOJA) FT75INEN	251500	50	1729,19	1484,86	244,34
PAPEL MINISTRO (HOJA)	226548	2E+05	4256,89	3351,81	905,08
CART A-4 BRISTOL	197488	1E+05	4282,72	2755,76	1526,96
PAPEL PERIODICO BL 90X130 48.8 GR 5000346/PP90130	155800	34559	10067,11	8400,09	1667,01
FOLDER MANILA S/VINCHA COLOR FUERTE CA.1.02	150740	38990	16555,38	12858,43	3696,95
FORRO PLAST 9X13(3.5) JNR	134883	65319	5289,43	4325,15	964,28
VINCHA CARPETA ALEX	133842	32679	2842,31	2124,54	717,77
BOLIG BIC FINO	121743	73247	27678,52	22867,02	4811,50
PAPEL QUÍMICO ORIGINAL CB BLANCO (500) PPAOB	108311	37531	10368,15	8608,00	1760,15
FORRO PLAST ACAD 12X18 E3.5	93501	76053	7652,06	5687,37	1964,69
PAPEL QUÍMICO FINAL C-F (PLIEGO) PAFC/PAFA	90593	65688	8243,68	6889,91	1353,77
FORRO PAPEL COUCHE COD 136751	73107	36196	5478,85	4016,57	1462,28
BOLIG BIC MEDIO	72280	30692	13333,00	11194,42	2138,59
LAPIZ MONGOL	65599	683	11146,49	9227,10	1919,39
BORRA PELIKAN PZ-60 (CAJA 60 UNID.) BR.P.6060/BOR023	60073	23344	3864,87	3095,34	769,53
PAPEL A-4 DIBUJO TECNICO 90GR	49911	88817	1227,22	781,22	446,00
CART PLEGABLE 0.12 70X100 210GR CP012I	48818	16243	13193,45	11052,57	2140,88
PAPEL MINISTRO (PLIEGO)	48787	21197	4200,83	3108,79	1092,04
CART BRISTOL 70 X 100 (PLIEGO)	48224	19464	9067,19	7224,82	1842,36
C 100H ACAD CUADROS	45563	20668	46538,75	45063,00	1475,75
P PERF A-4 CUAD (FDA. 50H)	44060	18721	21626,38	17845,35	3781,03
PAPEL QUÍMICO INTERMEDIO COLORES C-F-B (PLIEGO)/3001879 PAIC/PAIR	43199	42663	4457,35	3724,81	732,54
FORRO MICA ACADEMICO FOR081	40919	51263	7141,82	5712,52	1429,30
FOMIX A-4 20X30CM LM.P.03/07/11	40482	13165	4045,00	3064,90	980,10
SOBRE MAN F-3 230 X 324 MM	40032	2752	2242,45	1768,66	473,79
PAPEL BOND A-3 75GR (HOJA)	39226	22324	583,95	541,26	42,69

PAPEL COUCHE 150 GR 90X130 (250)/PC150G/PCCH90130150	39126	8234	10354,23	8698,79	1655,44
CARPETA T/OF T/TRANSPARENTE C/VINCHA	35248	5550	12829,33	10387,34	2441,99
SOBRE MAN F-5 275 X 370 MM	34830	6038	2562,04	2076,85	485,19
SOBRE MAN F-4 250 X 340 MM	34512	5513	2230,15	1697,94	532,22
FORRO MICA PEQUEÑO FOR082	33120	42744	3747,94	2956,57	791,37
PAPEL REGALO PRIMAVERA T/OCASION 7AM.PR.1	32383	6849	2750,77	2173,63	577,14
BOMBA LISA R-9	31833	23818	991,12	664,89	326,23
CART A-4 MARFIL	30874	11653	1248,61	830,32	418,29
PAPEL SEDA VARIOS COLORES (PLIEGO) PA.S.00/21/10/04/13	30578	37666	3661,94	1228,81	2433,13

Fuente: Elaboración propia con datos de la base de datos de "Graficas Santiago"

### 3.1.7. Análisis Financiero.

#### 3.1.7.1. Plan de Marketing

Para poder cumplir los objetivos de ventas, las estrategias de marketing son un aliado indispensable para las empresas, Graficas Santiago no es la excepción a esta verdad, por eso ha desarrollado un plan de marketing practico que se divide en las siguientes etapas.

La primera es la fabricación de volantes, los cuales serán distribuidos en la misma empresa en temporadas específicas que permitan dar descuentos y promociones para una rotación más rápida del inventario.

Los volantes, se distribuirán de manera sistemática por cada temporada importante que tiene la empresa: día del amor y la amistad, día de la madre y el padre, temporada escolar tanto de sierra y costa y navidad. Se espera que este plan incremente en un 10% las ventas.

La otra parte del plan de marketing es el anuncio en los periódicos de la ciudad y la provincia, como Diario la hora y El Extra, los cuales son los de informativos escritos de mayor circulación en la provincia de Loja. Los anuncios serán lanzados en las temporadas de promociones. Esta práctica supone representar el 15% de las ventas.

La otra parte del plan, consiste en explotar las redes sociales, e Internet, con la creación de un usuario de Graficas Santiago, en el cual se puedan subir fotos, detalles y promociones de la empresa de manera que vaya ganando popularidad y se puedan realizar ventas mediante Internet. El uso de Twitter estará destinado al posicionamiento de marca, de manera que mediante promociones, sorteos y RT, se pueda conseguir la mayor

cantidad de seguidores y a su vez estar a la vanguardia del posicionamiento y mercado actual.

El plan de marketing, se lo llevara a cabo en un lapso de 6 meses, después se lo revisara y ajustara a las necesidades que se presenten. Su costo y objetivo será el siguiente.

### Costo y objetivo Plan de Marketing

Estrategia	Unidades	Costo Anual	Venta generada
Volantes	1000	\$ 120,00	8%
Periódico	6	\$110,00	8%
Facebook	-	\$0	2%
Twitter	-	\$0	1%
Diseño Pág. web	1	\$ 800	5%
<b>Total</b>		<b>\$ 1030</b>	<b>24%</b>

### 3.1.7.2. Costo de la reingeniería Administrativa

COSTO DE REINGENIERIA ADMINISTRATIVA	TOTAL
CAPACITACION ANUAL	1200
REGLAMENTO INTERNO	500
INCREMENTO DE PERSONAL ANUAL POR DOS EMPLEADOS	8626.32
<b>TOTAL</b>	<b>10326.32</b>

### 3.1.7.3. Financiamiento de la propuesta

Para lograr la propuesta de expansión e importación de la empresa Graficas Santiago, se buscaron diferentes formas de financiamiento, de las cuales se escogerá la que represente mayor beneficio a la compañía.

La opción más probable, es un solicitar un préstamo por el valor de la inversión del plan de marketing y gastos administrativos del proyecto, que asciende a los 11356.32 dólares, amparados en la modalidad

crediticia de “financiamiento a la CFN, por un periodo de 2 años, con un interés del 11%.

INVERSION TOTAL	\$11356,32	100%
FINANCIAMIENTO IEES	\$11356,32	100%

### Datos Préstamo CFN

MONTO DEL PRESTAMO		\$13515.03
TASA DE INTERES		0,11
FECHA INICIO		11/12/2012
FECHA VENCIMIENTO		11/12/2014
No. DE PAGOS		24
CUOTA MENSUAL		626.77
TOTAL DE INTERESES		\$1527.54

#### 3.1.7.4. Tabla de Amortización

TABLA DE AMORTIZACION					
MONTO EN USD		<b>13.515,03</b>			
TASA DE INTERES		<b>10,50%</b>		<b>T. EFECTIVA</b>	<b>11,0203%</b>
PLAZO		<b>2 años</b>			
GRACIA		<b>0 años</b>			
FECHA DE INICIO		07/02/2013			
MONEDA		<b>DOLARES</b>			
AMORTIZACION CADA		<b>30 días</b>			
Número de períodos		<b>24</b>	<b>para amortizar capital</b>		
No.	VENCIMIENTO	SALDO	INTERES	PRINCIPAL	DIVIDENDO
0		13.515,03			
1	09-mar-2013	13.006,51	118,26	508,52	626,77
2	08-abr-2013	12.493,55	113,81	512,97	626,77
3	08-may-2013	11.976,09	109,32	517,46	626,77
4	07-jun-2013	11.454,11	104,79	521,98	626,77
5	07-jul-2013	10.927,56	100,22	526,55	626,77
6	06-ago-2013	10.396,40	95,62	531,16	626,77
7	05-sep-2013	9.860,60	90,97	535,81	626,77
8	05-oct-2013	9.320,10	86,28	540,49	626,77
9	04-nov-2013	8.774,88	81,55	545,22	626,77
10	04-dic-2013	8.224,89	76,78	549,99	626,77
11	03-ene-2014	7.670,08	71,97	554,81	626,77

12	02-feb-2014	7.110,42	67,11	559,66	626,77
13	04-mar-2014	6.545,86	62,22	564,56	626,77
14	03-abr-2014	5.976,37	57,28	569,50	626,77
15	03-may-2014	5.401,88	52,29	574,48	626,77
16	02-jun-2014	4.822,38	47,27	579,51	626,77
17	02-jul-2014	4.237,80	42,20	584,58	626,77
18	01-ago-2014	3.648,11	37,08	589,69	626,77
19	31-ago-2014	3.053,25	31,92	594,85	626,77
20	30-sep-2014	2.453,20	26,72	600,06	626,77
21	30-oct-2014	1.847,89	21,47	605,31	626,77
22	29-nov-2014	1.237,28	16,17	610,60	626,77
23	29-dic-2014	621,34	10,83	615,95	626,77
24	28-ene-2015	0,00	5,44	621,34	626,77
			1.527,54	13.515,03	15.042,57

<b>ESTADO DE RESULTADO</b>		
Descripción	2011	2012
<b>INGRESOS</b>		
<b>INGRESOS POR VENTAS</b>	<b>2045650,64</b>	<b>2183908,16</b>
<b>INGRESOS FINANCIEROS</b>	<b>3870,91</b>	<b>4996,2</b>
<b>OTROS INGRESOS</b>		
<b>TOTAL DE INGRESOS</b>	<b>2049521,55</b>	<b>2188904,36</b>
<b>EGRESOS</b>		
<b>COSTO DE VENTA</b>	1.676.473	1.850.500
<b>GASTOS ADMINISTRATIVAS</b>	246.962,57	218.701,63
<b>GASTOS DE VENTA</b>	39.522,40	31.544,30
<b>GASTOS FINANCIEROS</b>	34.941	33.808
<b>Total de Egresos</b>	<b>1.997.898,66</b>	<b>2.134.554,01</b>
<b>Utilidad antes de Partici. Trab.</b>	<b>51.622,89</b>	<b>54.350,35</b>
<b>Participación Trabajadores (15%)</b>	7743,4335	8152,5525
<b>Utilidad Neta</b>	<b>43.879,46</b>	<b>46.197,80</b>

### 3.1.7.5. Viabilidad del Proyecto

En este caso para la Reingeniería de la empresa “Graficas Santiago” la inversión total asciende a \$13515.03 y se detalla a continuación:

- Gastos administrativos \$12485.03
- Plan de Marketing \$ 1030

A continuación se presentaran dos posibles y reales escenarios de recuperación de la inversión de este proyecto para GRAFICAS SANTIAGO. Siendo el primero el escenario conservador, el segundo

un escenario optimista, donde se observe estadísticas de ventas aceptables para la empresa Graficas Santiago.

El primer escenario representa el incremento del 5% de ventas, considerando que la reingeniería y el plan de marketing no funcionen de manera esperada.

<b>ESTADO DE RESULTADO CONSERVADOR</b>					
Descripción	2011	2012	2013	2014	2015
<b>INGRESOS</b>					
<b>INGRESOS POR VENTAS</b>	2045650,64	2183908,16	2293103,568	2407758,746	2528146,684
<b>INGRESOS FINANCIEROS</b>	3870,91	4996,2	5246,01	5508,31	5783,73
<b>OTROS INGRESOS</b>					
<b>TOTAL DE INGRESOS</b>	2049521,55	2188904,36	2298349,578	2413267,057	2533930,41
<b>EGRESOS</b>					
<b>COSTO DE VENTA</b>	1.676.473	1.850.500	1.943.025	2.040.176	2.142.185
<b>GASTOS ADMINISTRATIVAS</b>	246.962,57	218.701,63	243.151,74	255.309,33	268.074,80
<b>GASTOS DE VENTA</b>	39.522,40	31.544,30	33.121,52	34.777,59	36.516,47
<b>GASTOS FINANCIEROS</b>	34.941	33.808	35.498	37.273	39.137
<b>Total de Egresos</b>	1.997.898,66	2.134.554,01	2.254.796,74	2.367.536,58	2.485.913,41
<b>Utilidad antes de Partici. Trab.</b>	51.622,89	54.350,35	43.552,84	45.730,48	48.017,00
<b>Participación Trabajadores (15%)</b>	7743,43	8152,55	6532,93	6859,57	7202,55
<b>Utilidad antes de Impuestos</b>	43.879,46	46.197,80	37.019,91	38.870,91	40.814,45

El segundo escenario representa el incremento del 24% de ventas, considerando que la reingeniería y el plan de marketing funcionen de manera esperada.

<b>ESTADO DE RESULTADO OPTIMISTA</b>					
Descripción	2011	2012	2013	2014	2015
<b>INGRESOS</b>					
<b>INGRESOS POR VENTAS</b>	2045650,64	2183908,16	2708046,118	3357977,187	4163891,712
<b>INGRESOS FINANCIEROS</b>	3870,91	4996,2	6195,29	7682,16	9525,87
<b>OTROS INGRESOS</b>					
<b>TOTAL DE INGRESOS</b>	2049521,55	2188904,36	2714241,406	3365659,344	4173417,586
<b>EGRESOS</b>					

<b>COSTO DE VENTA</b>	1.676.473	1.850.500	2.294.620	2.845.329	3.528.208
<b>GASTOS ADMINISTRATIVAS</b>	246.962,57	218.701,63	284.705,05	353.034,26	437.762,49
<b>GASTOS DE VENTA</b>	39.522,40	31.544,30	39.114,93	48.502,52	60.143,12
<b>GASTOS FINANCIEROS</b>	34.941	33.808	41.922	51.983	64.459
<b>Total de Egresos</b>	<b>1.997.898,66</b>	<b>2.134.554,01</b>	<b>2.660.362,00</b>	<b>3.298.848,88</b>	<b>4.090.572,61</b>
<b>Utilidad antes de Partici. Trab.</b>	<b>51.622,89</b>	<b>54.350,35</b>	<b>53.879,40</b>	<b>66.810,46</b>	<b>82.844,97</b>
<b>Participación Trabajadores (15%)</b>	7743,4335	8152,55	8081,9106	10021,56914	12426,74574
<b>Utilidad antes de Impuestos</b>	<b>43.879,46</b>	<b>46.197,80</b>	<b>45.797,49</b>	<b>56.788,89</b>	<b>70.418,23</b>

## FLUJO DE CAJA CONSERVADOR

FLUJO DE CAJA CONSERVADOR						
PROYECCION ANUAL	0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO4	AÑOS
FLUJO ANTERIOR		\$ 43.879,46	\$ 46.197,80	\$ 46.197,79	\$ 37.019,91	\$ 38.870,90
INGRESO POR VENTAS		\$ 2.049.521,55	\$ 2.188.904,36	\$ 2.298.349,58	\$ 2.413.267,06	\$ 2.533.930,41
PRESTAMO BANCARIO	-\$ 11.356,32					
ACTIVOS FIJOS	-\$ 44.949,78					
<b>TOTAL DE INGRESOS</b>		<b>\$ 2.049.521,55</b>	<b>\$ 2.188.904,36</b>	<b>\$ 2.298.349,58</b>	<b>\$ 2.413.267,06</b>	<b>\$ 2.533.930,41</b>
COSTOS DE VENTA		\$ 1.676.472,69	\$ 1.850.500,00	\$ 1.943.025,00	\$ 2.040.176,25	\$ 2.142.185,06
GASTOS ADMINISTRATIVOS		\$ 246.962,57	\$ 218.701,63	\$ 243.151,75	\$ 255.309,33	\$ 268.074,80
REMUNERACIONES		\$ 189.089,48	\$ 174.758,84	\$ 183.496,78	\$ 192.671,62	\$ 202.305,20
DEPRECIACION		\$ 14.791,29	\$ 15.530,85	\$ 16.307,40	\$ 17.122,77	\$ 17.978,91
SERVICIOS BASICOS		\$ 6.369,66	\$ 5.740,88	\$ 6.027,92	\$ 6.329,32	\$ 6.645,79
GASTOS DE GESTION		\$ 7.994,89	\$ 8.277,38	\$ 22.206,28	\$ 23.316,59	\$ 24.482,42
UTILES Y SUMINISTROS		\$ 546,28	\$ 955,62	\$ 1.003,40	\$ 1.053,57	\$ 1.106,25
PRESTACION DE SERVICIO		\$ 27.284,29	\$ 13.214,16	\$ 13.874,87	\$ 14.568,61	\$ 15.297,04
GASTOS DE VIAJE		\$ 886,68	\$ 133,88	\$ 140,57	\$ 147,60	\$ 154,98
OTRAS OBLIGACIONES CON PERSONAL			\$ 90,02	\$ 94,52	\$ 99,25	\$ 104,21
GASTO DE VENTA		\$ 39.522,40	\$ 31.544,30	\$ 33.121,52	\$ 34.777,59	\$ 36.516,47
GASTOS FINANCIEROS		\$ 34.941,00	\$ 33.808,08	\$ 35.498,48	\$ 37.273,41	\$ 39.137,08
<b>TOTAL DE GASTOS Y COSTOS</b>		<b>\$ 1.997.898,66</b>	<b>\$ 2.134.554,01</b>	<b>\$ 2.254.796,75</b>	<b>\$ 2.367.536,58</b>	<b>\$ 2.485.913,41</b>
<b>UTILIDAD BRUTA</b>		<b>\$ 51.622,89</b>	<b>\$ 54.350,35</b>	<b>\$ 43.552,83</b>	<b>\$ 45.730,47</b>	<b>\$ 48.017,00</b>
PARTICIPACION 15% UTILIDADES		\$ 7.743,43	\$ 8.152,55	\$ 6.532,92	\$ 6.859,57	\$ 7.202,55
<b>FLUJO NETO</b>		<b>\$ 43.879,46</b>	<b>\$ 46.197,79</b>	<b>\$ 37.019,91</b>	<b>\$ 38.870,90</b>	<b>\$ 40.814,45</b>
<b>FLUJO NETO ACUMULADO</b>	-\$ 56.306,10	-\$ 12.426,64	\$ 33.771,15	\$ 70.791,06	\$ 109.661,96	\$ 150.476,41

## FLUJO DE CAJA OPTIMISTA

FLUJO DE CAJA OPTIMISTA						
PROYECCION ANUAL	0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO4	AÑOS
FLUJO ANTERIOR		\$ 43.879,46	\$ 46.197,80	\$ 45.797,49	\$ 56.788,89	\$ 70.418,23
INGRESO POR VENTAS		2.049.521,55	2.188.904,36	2.714.241,41	3.365.659,34	4.173.417,59
PRESTAMO BANCARIO	-11.356,32					
ACTIVOS FIJOS	-44.949,78					
<b>TOTAL DE INGRESOS</b>		<b>2.049.521,55</b>	<b>2.188.904,36</b>	<b>2.714.241,41</b>	<b>3.365.659,34</b>	<b>4.173.417,59</b>
COSTOS DE VENTA		1.676.472,69	1.850.500,00	2.294.620,00	2.845.328,80	3.528.207,71
GASTOS ADMINISTRATIVOS		\$ 246.962,57	\$ 218.701,63	\$ 284.705,06	\$ 353.034,27	\$ 437.762,50
REMUNERACIONES		\$ 189.089,48	\$ 174.758,84	\$ 216.700,96	\$ 268.709,19	\$ 333.199,40
DEPRECIACION		\$ 14.791,29	\$ 15.530,85	\$ 19.258,26	\$ 23.880,24	\$ 29.611,50
SERVICIOS BASICOS		\$ 6.369,66	\$ 5.740,88	\$ 7.118,69	\$ 8.827,18	\$ 10.945,70
GASTOS DE GESTION		\$ 7.994,89	\$ 8.277,38	\$ 23.778,98	\$ 29.485,94	\$ 36.562,56
UTILES Y SUMINISTROS		\$ 546,28	\$ 955,62	\$ 1.184,97	\$ 1.469,36	\$ 1.822,01
PRESTACION DE SERVICIO		\$ 27.284,29	\$ 13.214,16	\$ 16.385,56	\$ 20.318,09	\$ 25.194,43
GASTOS DE VIAJE		\$ 886,68	\$ 133,88	\$ 166,01	\$ 205,85	\$ 255,26
OTRAS OBLIGACIONES CON PERSONAL			\$ 90,02	\$ 111,62	\$ 138,41	\$ 171,63
GASTO DE VENTA		\$ 39.522,40	\$ 31.544,30	\$ 39.114,93	\$ 48.502,52	\$ 60.143,12
GASTOS FINANCIEROS		\$ 34.941,00	\$ 33.808,08	\$ 41.922,02	\$ 51.983,30	\$ 64.459,30
<b>TOTAL DE GASTOS Y COSTOS</b>		<b>1.997.898,66</b>	<b>2.134.554,01</b>	<b>2.660.362,01</b>	<b>3.298.848,89</b>	<b>4.090.572,62</b>
<b>UTILIDAD BRUTA</b>		<b>\$ 51.622,89</b>	<b>\$ 54.350,35</b>	<b>\$ 53.879,40</b>	<b>\$ 66.810,45</b>	<b>\$ 82.844,96</b>
PARTICIPACION 15% UTILIDADES		\$ 7.743,43	\$ 8.152,55	\$ 8.081,91	\$ 10.021,57	\$ 12.426,74
<b>FLUJO NETO</b>		<b>\$ 43.879,46</b>	<b>\$ 46.197,79</b>	<b>\$ 45.797,49</b>	<b>\$ 56.788,89</b>	<b>\$ 70.418,22</b>
FLUJO NETO ACUMULADO	-56.306,10	-12.426,64	33.771,15	79.568,64	136.357,52	206.775,74

### 3.1.8. Conclusiones

Después de realizar este proyecto de reingeniería comercial y administrativa de Graficas Santiago, se puede concluir lo siguiente:

- Graficas Santiago posee 26 años en el mercado, logrando posicionamiento dentro del mismo, teniendo poca competencia a nivel local y muchas expectativas de crecimiento.
- Posee muchas falencias en cuanto a organización, no posee: Manual de Funciones, reglamento interno, organigrama mal estructurado, falta de planeación estratégica, control y seguimiento de inventarios.

- No posee un departamento de Compras e Importaciones que analice la factibilidad buscar nuevos proveedores que permitan generar mejores ganancias.
- Falta de atención rápida a los clientes, poca publicidad, falta de motivación a trabajadores, rotación alta de personal, y margen de ganancia muy bajo.

### 3.1.9. Recomendaciones

Después del análisis de toda la investigación del proyecto de reingeniería de Graficas Santiago las recomendaciones son las siguientes:

- Se realiza una reingeniería administrativa y comercial de la empresa "GRAFICAS SANTIAGO".
- Se realiza una la planeación estratégica, organigrama funcional, se plantea el uso de manual de funciones y reglamento interno con sus debidas capacitaciones.
- Se recomienda realizar importaciones de los productos con más demanda obteniendo así mejor rentabilidad.

OBJETIVOS ESPECIFICOS	CONCLUSIONES	RECOMENDACIONES
Conocer la realidad administrativa y comercial de la empresa "Gráficas Santiago".	Graficas Santiago posee 26 años en el mercado, logrando posicionamiento dentro del mismo, teniendo poca competencia a nivel local y muchas expectativas de crecimiento.	Se realiza una reingeniería administrativa y comercial de la empresa "GRAFICAS SANTIAGO".

<p>Rediseñar la estructura organizacional en "GRÁFICAS SANTIAGO".</p>	<p>Muchas falencias en cuanto a organización, no posee: Manual de Funciones, reglamento interno, organigrama deficiente, falta de planeación estratégica, control y seguimiento de inventarios. Falta de atención rápida a los clientes, poca publicidad, falta de motivación a trabajadores, rotación alta de personal, y margen de ganancia muy bajo.</p>	<p>Realizar una la planeación estratégica, organigrama funcional, uso de manual de funciones y reglamento interno con sus debidas capacitaciones.</p>
<p>Elaborar un plan de comercialización</p>	<p>No posee un departamento de Compras e Importaciones que analice la factibilidad buscar nuevos proveedores que permitan generar mejores ganancias.</p>	<p>Realizar importaciones de los productos con más demanda obteniendo así mejor rentabilidad</p>

### 3.1.10. BIBLIOGRAFÍA DE INVESTIGACIÓN.

Blanchard, K y O`Connor, M. (2008) *Administración por valores (un cuento de negocios*. Grupo Editorial Norma S.A.

Alarcón Gonzalez, [Juan Ángel](#). (1999) *Reingeniería de procesos empresariales: teoría y práctica de la reingeniería de la empresa a través de su estrategia, sus procesos y sus valores corporativos*. FC Editorial. Edición ilustrada.

[Sernovitz](#) , A. [Godin](#), S. y [Kawasaki](#), G. (2009) *Word of Mouth Marketing: How Smart Companies Get People Talking*, Editorial Kaplan.

Hill, Napoleón. (2007), *Piense y Hágase Rico: El Método Más Famoso y Efectivo Para Hacer Dinero*. Editor Grijalbo Mondadora.

[Hicks](#), E. y [Hicks J.](#) (2007), *La Ley de Atracción: Conceptos Básicos de Las Enseñanzas*. Editorial Mouse, Inc.

Covey, [Stephen R.](#) (2005), *Los 7 Hábitos de la Gente Altamente Efectiva: La Revolución Ética en la Vida Cotidiana Y en la Empresa*. Ediciones Piidos Ibérica, S.A.,

Kotler, Philip. (2008), *Las preguntas más frecuentes sobre Marketing*. Editorial Norma S.A,

Palao, J, y GARCÍA V. (2008), *Aduéñese de su futuro*. Editores Palao.

Palao, J, y GARCÍA V. (2008), *Inicie su negocio*. Editores Palao.

Palao, J, y GARCÍA V. (2008), *Como ser un empresario exitoso*. Editores Palao.

Palao, J, y GARCÍA V. (2008), *Domine el marketing para alcanzar el éxito*. Editores Palao.

Manucci, Marcelo.(2009), *La estrategia de los cuatro círculos*. Editorial Norma S.A.

Ávila, H. (2006). Introducción a la Metodología de la Investigación. Extraído el 2 de Marzo 2009

<http://www.eumed.net/libros/2006c/203/2l.htm>

Vega, G. (2008) El proceso de la Investigación, Enfoque Cuantitativo y Cualitativo.

<http://www.scribd.com/doc/6059778/METODOS-El-Proceso-de-La-Investigacion-Enfoques>

Tapia, M. (2000) Metodología de Investigación. Santiago

<http://www.angelfire.com/emo/tomaustin/Met/metinacap.htm>

### 3.1.10. Anexos:

#### Anexo 1

CAMARA DE COMERCIO DE LOJA	
LIBRERIAS Y PAPELERIAS	DIRECCION
"LIBRERIA ""ATLAS"""	BOLÍAR Y AZUAY
"PAPELERIA ""EL CORAZON"""	LAURO GUERRERO 08-38 Y 10 DE AGOSTO
BAZAR EL ESTUDIANTE	BERNARDO VALDIVIESO ENTRE IMBABURA Y QUITO
BAZAR Y PAPELERIA 10 DE AGOSTO	10 DE AGOSTO 16-46 Y ELOY ALFARO
BAZAR Y PAPELERIA EL PUCARA	BERNARDO VALDIVIESO Y CATACOCCHA
CENTRO DE COPIAS Y COMPUTO JOSE JAVIER	AV. LAURO GUERRERO Y JOSÉ PICOITA
COPIADORA DEL SUR	MANUEL AGUSTÍN AGUIRRE 06-51 Y COLON
CREDILIBRO	JOSE ANTONIO EGUIGUREN Y RAMON PINTO
D`MARCA	18 DE NOVIEMBRE 01-32 Y JOSÉ RODRÍGUEZ WITT
DISTRIBUCIÓN DE LIBROS ECO	OLMEDO 05-22 ENTRE IMBABURA Y COLÓN
DISTRIBUCION DE LOTERIA	18 DE NOVIEMBRE 07-36 ENTRE JOSE ANTONIO EGUIGUREN
DISTRIBUCIONES CULTURALES	BOLIVAR 11-72 Y MERCADILLO
EDITEC	LA PRADERA CALLE ALISOS Y SAUCES
ENCUADERNACION HAYDY MICHELLE	18 DE NOVIEMBRE Y LOURDES
GRAFICAS SANTIAGO	AZUZY 16-22 Y 18 DE NOVIEMBRE
LA REFORMA	AV. 8 DE DICIEMBRE Y GUAYAQUIL
LIBRERIA ATLAS	BOLÍVAR 10-75 Y AZUAY
LIBRERÍA REINA DEL CISNE SUCURSAL	MIGUEL RIOFRIO ENTRE BOLÍVAR Y BERNARDO VALDIVIESO
LIBRERIA Y PAPELERIA BURNEO E HIJOS	SUCRE ENTRE IMBABURA Y QUITO
LIBRERIA Y PAPELERIA PALACIOS	10 DE AGOSTO Y BOLIVAR
LOJAPAPEL	Bolívar 07-23 Y J. A. EGUIGUREN

PAPELERIA DELAR	18 DE NOVIEMBRE Y 10 DE AGOSTO
PAPELERIA PERPETO SOCORRO	AV. PIO JARAMILLO Y JOSÉ PICOITA
REPRESENTACIONES JF	AZUAY 13-49 ENTRE BOLIVAR Y BERNARDO VALDIVIESO
SERVI COPIAS SAN FRANCISCO	BOLIVAR 06-30 Y COLÓN
SURLIBROS	BOLIVAR 13-15 ENTRE MERCADILLO Y LOURDES (2PISO)

## Anexo 2







### **Anexo 3. Manual de Funciones**

## **MANUAL DE FUNCIONES DE LA EMPRESA "GRAFICAS SANTIAGO"**

### **1.1 STAFF GERENCIAL**

#### **1.1.1 GERENTE GENERAL**

El gerente General de Graficas Santiago actúa como representante legal de la empresa, fija las políticas operativas, administrativas en base a los parámetros fijados por la empresa.

Es responsable ante los accionistas, por los resultados de las operaciones y el desempeño organizacional, junto con los demás jefes de cada área planea, dirige y controla las actividades de la empresa.

Ejerce autoridad funcional sobre el resto de los cargos ejecutivos, administrativos y de operación de la empresa.

Actúa como soporte de la organización a nivel general y de manejo de cada área funcional, así como conocimientos del área de marketing,

compras e importaciones, administración y de aplicación de mejoras en el área de servicio y productos.

Es la imagen de la empresa en el ámbito externo, provee de contactos y relaciones empresariales a la empresa con el objetivo de establecer negocios a largo plazo tanto de forma local como internacional.

Su objetivo principal es el de crear un valor agregado en base a los productos y servicios que ofrecemos, maximizando el valor de la empresa para los accionistas.

**Sus principales funciones son:**

Liderar el proceso de planeación estratégica de la empresa, determinando los factores críticos de éxito, estableciendo los objetivos y metas específicas de la empresa.

Desarrollar estrategias generales para alcanzar los objetivos y metas.

A través de sus subordinados vuelve operativos a los objetivos, metas y estrategias desarrollando planes de acción a corto, mediano y largo plazo.

Crear un ambiente en el que las personas puedan lograr las metas de grupo con la menor cantidad de tiempo, dinero, materiales, es decir optimizando los recursos.

Implementar una estructura administrativa que contenga los elementos necesarios para el desarrollo de los planes de acción.

Preparar descripciones de tareas y objetivos individuales para cada área funcional liderada por su jefe.

Definir necesidades de personal consistentes con los objetivos y planes de la empresa.

Ejercer un liderazgo dinámico para volver operativos y ejecutar los planes y estrategias determinados.

Desarrollar un ambiente de trabajo que motive a los trabajadores.

Medir continuamente la ejecución y comparar resultados reales con los planes y estándares de ejecución.

Supervisa constantemente los principales indicadores de la actividad de la empresa con el fin de tomar decisiones adecuadas, encaminadas a lograr un mejor desempeño de la empresa.

Está autorizado a firmar los cheques de la empresa sin límite de monto.

Cualquier transacción financiera mayor como obtención de préstamos, cartas de crédito, asignación de créditos a clientes, etc. Deben contar con su aprobación.

**Jefe inmediato:** reporta al directorio de accionistas

**Supervisa a:** Jefe de Marketing, Jefe de Compras e Importaciones y Jefe Administrativo

**Delegaciones:** en caso de vacaciones, enfermedad, viaje o cualquier tipo de ausencia temporal, será reemplazado por las gerencias que el designe en áreas específicas de acción.

### **1.1.2 JEFE DE MARKETING**

Se encargará de anunciar las bondades del producto a través de los medios publicitarios y apoyar así la acción de ventas. Es un conjunto de ideas puestas en marcha para influir en forma dinámica en los consumidores, llevándoles mensajes inherentes a las ventajas y beneficios del bien o servicio anunciado, con el fin de activar sus decisiones de compra.

La publicidad tiene por esencia comunicar y motivar a los consumidores con argumentos convincentes y razonables acerca de la conveniencia de adquirir los bienes o servicios ofrecidos en el mercado.

**Sus principales funciones son:**

Analizar el entorno: analizar el mercado y la competencia.

Establecer los objetivos de marketing: teniendo en cuenta los análisis realizados previamente, y las aspiraciones de la empresa.

Diseñar estrategias de marketing que permitan alcanzar los objetivos propuestos: teniendo en cuenta también, los análisis externos e internos.

Diseñar planes de acción: en donde se establecen los pasos necesarios para implementar o ejecutar las estrategias, así como los recursos a utilizar, los encargados o responsables, los tiempos o plazos, y el presupuesto o la inversión requerida para implementarlas.

**Jefe inmediato:** Reporta al Gerente General

**Supervisa a:** No tiene ninguna persona a cargo

**Delegaciones:** en caso de vacaciones, enfermedad, viaje o cualquier tipo de ausencia temporal, será reemplazado por el Gerente General y las personas que se designen para tareas específicas.

### **1.1.3 JEFE DE COMPRAS E IMPORTACIONES**

El comprador será el encargado de:

- Verificar la rotación del producto.

- Realizar sus compras en base al inventario base y rotación del artículo.
- Realizar las planificaciones de compras mensuales y anuales en base del año pasado del mismo período por artículo y tienda.
  - Tomar en cuenta la participación de las ventas en unidades, dólares y rebajas, identificando las oportunidades de crecimiento.
  - Tendencias de líneas de precios promedio del año.
  - Tendencia de venta en unidades promedio.
- Analizar precio, margen de ganancia, rebajas, etc.
- Planificar compras a futuro y por temporada.
- Llevar un registro de compras con análisis de los mejores artículos y peores artículos vendidos durante semestres.
- Coordinará las publicidades necesarias con el departamento de marketing para que las ventas sobrepasen los objetivos.
- Verificará que los precios puestos por el asistente de compras sean los establecidos con el margen de ganancia.
- Analizar las condiciones de esquema de cálculo de compras y la negociación con los proveedores.
- Las condiciones del esquema de cálculo (costos, descuentos y bonificaciones serán aplicados a artículos o grupos de artículos.)
- El tiempo que se aplica para cada condición será de rango de fechas específico o por periodo indefinido.
- Se podrá negociar con los proveedores las siguientes condiciones de precios: mejorar el precio bruto, descuentos en %, bonificaciones, los cuales deberán ser aprobados por el gerente de la compañía.
- El comprador será el único responsable de autorizar la extensión en la fecha de entrega de la mercadería fuera del tiempo establecido inicialmente en la orden de compra.
- En caso de notas de crédito el comprador deberá notificar a cuentas por pagar que ha solicitado al proveedor una nota de crédito para que se proceda con el bloqueo de la factura pendiente de pago.
- En caso de retraso o adelanto de mercadería se notificara al administrador para notificación con sus subalternos.
- Supervisara que los precios que estén en sistema sean los correctos con los que se pactó.
- Adicionalmente el comprador durante su viaje deberá enviar por e-mail o fax copias de las órdenes de compra confirmadas en el viaje con la finalidad de que la auxiliar proceda su ingreso inmediato en el sistema.
- El tiempo máximo para que compras entregue a importaciones los pedidos será de cinco días laborables posteriores a su llegada de su viaje de compra

- La empresa será el responsable de gestionar con el proveedor las órdenes de compra y facturas proformas, solicitud de reclamos por devoluciones, con responsabilidad del comprador enviar las muestras que sustentan las devoluciones en el caso de que el proveedor así lo solicite, o llevar las muestras en su próximo viaje.
- Los cambios de fechas, modificación o cancelación, serán autorizados por el gerente, considerando que el comprador deberá notificar a importaciones máximo en 48 horas, contados a partir de la fecha de aprobación.
- La empresa deberá instruir al proveedor a fin de que emita una factura proforma por pedido, no se aceptarán facturas proformas que incluyan varias órdenes de compras.
- Las facturas proformas de la empresa en USA deben ser revisadas por compras de manera inmediata
- Las facturas proformas autorizadas deben de indicar siempre el proveedor, número de pedido, monto de la orden y la respectiva fecha de embarque.
- Al comprador se lo evaluará cada 6 meses en base a las ventas realizadas en dólares en el piso de venta, es decir al producto del buen desenvolvimiento en su compra.
- **Jefe inmediato:** reporta al Gerente General
- **Supervisa a:** Asistente de Compras e Importaciones
- **Delegaciones:** en caso de vacaciones, enfermedad, viaje o cualquier tipo de ausencia temporal, será reemplazado por el Gerente General y las personas que se designen para tareas específicas.

### 1.1.3.1 Asistente de compras e importaciones

Es el encargado de ingresar directamente en el sistema todo lo que el comprador genere como:

- Precios, descuentos, órdenes de compras, revisión de facturas, notas de crédito etc.
- Asiste al Jefe de Compras e Importaciones en todo lo necesario para que el departamento de compras funcione.
- Será la persona encargada de cambiar los precios en el sistema.
- Coordinará con el comprador y con marketing las posibles publicidades.

**Jefe inmediato:** reporta al Jefe de Compras e Importaciones

**Supervisa a:** No tiene ninguna persona a cargo

**Delegaciones:** en caso de vacaciones, enfermedad, viaje o cualquier tipo de ausencia temporal, será reemplazado por el Jefe de compras.

#### **1.1.4 Jefe Administrativo**

El jefe administrativo tiene varias áreas de trabajo a su cargo, en primer lugar se ocupa de la optimización del proceso administrativo, el manejo de la logística, el área comercial y todo el proceso de administración financiera de la empresa.

Sus responsabilidades son:

Análisis de los aspectos financieros de todas las decisiones.

Análisis de la cantidad de inversión necesaria para alcanzar las ventas esperadas, decisiones que afecten a los activos del balance general.

Ayudar a elaborar las decisiones específicas que se deben tomar y a elegir las fuentes y formas alternativas de fondos de para financiar dichas inversiones.

Esta área representa las decisiones de financiamiento o las decisiones de estructura de capital de la empresa.

Análisis de las cuentas específicas e individuales del balance general con el obtener información valiosa de la posición financiera de la empresa.

Análisis de las cuentas individuales del estado de resultados: ingresos y costos.

Control de costos con relación al valor producido, principalmente con el objeto de que la empresa pueda asignar a sus productos un precio competitivo y rentable.

Análisis de los flujos de efectivo producidos en la operación del negocio.

Proyectar, obtener y utilizar fondos para financiar las operaciones de la organización y maximizar el valor de la misma.

Interactúa con otras áreas funcionales para que la organización opere de manera eficiente, todas las decisiones de negocios que tengan implicaciones financieras deberán ser consideradas. Por ejemplo, las decisiones de negocio de la gerencia general afectan al crecimiento de las ventas y, consecuentemente modifican los requerimientos de inversión, por lo tanto se deben considerar sus efectos sobre la disponibilidad de fondos, las políticas, los inventarios, recursos personal, etc.

Es el encargado de la elaboración de presupuestos que muestren la situación económica y financiera de la empresa, así como los resultados y

beneficios a alcanzarse en los periodos siguientes con un alto grado de probabilidad y certeza.

Supervisión de la contabilidad y responsabilidades tributarias con el SRI, asegura también la existencia de información financiera y contable oportuna para el uso de gerencia.

Supervisión del área comercial y logística de la empresa.

Encargado de todos los temas administrativos relacionados con recursos humanos, nomina, prestamos, descuentos y contable.

Administrar y autorizar préstamos para empleados

Elaboración de reportes financieros, de ventas y producción para la gerencia general.

El jefe administrativo deberá llevar a cabo cualquier otra actividad determinada por el gerente general.

**Jefe inmediato:** reporta al Gerente General

**Supervisa a:** Contador, Supervisor de Logística, Supervisor de Almacén, Supervisor de Crédito y Cobranzas.

**Delegaciones:** en caso de vacaciones, enfermedad, viaje o cualquier tipo de ausencia temporal, será reemplazado por el Gerente General y las personas que se designen para tareas específicas.

#### **1.1.4.1. Contador**

**Sera el encargado de:**

- Elaboración de asientos contables.
- Realizar balances internos e informes del SRI.
- Manejo de clientes, nomina, bancos y viáticos
- Coordinación de la entrega de información contable
- Manejo de cuentas personales de la gerencia general
- Recepción de facturas y comprobantes de retención
- Coordinar el pago a proveedores, fecha de vencimiento y valores de pago
- Custodio y emisión de cheques
- Conciliaciones bancarias
- Manejo del libro de bancos
- Manejo de papeletas de depósito y coordinación del depósito.
- Recepción diaria de cobranzas causada por ventas de contado
- Archivo de facturas secuenciales de clientes
- Manejo de facturas y comprobantes de retención
- Encargado del proceso de nómina que tiene que ver con el manejo de los ingresos, descuentos, bonos de alimentación, seguros

médicos, descuentos del lees y retenciones de impuestos de los trabajadores

- Creación de carpetas de trabajadores para registro, documentos del lees, contratos de trabajo, avisos de entrada, y cualquier otro documento relacionado con el empleado.
- Elaboración de memos de permisos.
- Lleva el control de vacaciones y permisos, así como de días adicionales de trabajo.
- Manejo de facturas y viáticos
- Elaboración de memos de viáticos
- Control de respaldos
- Actualización continuo de los archivos
- Se encarga que las facturas sean autorizadas por las gerencias cuando se debe realizar una compra.
- Realización de pagos de gastos personales
- Elaboración de reportes de ingresos y egresos

**Jefe inmediato:** Jefe de Administración

**Supervisa a:** No tiene ninguna persona a cargo

**Delegaciones:** en caso de vacaciones, enfermedad, viaje o cualquier tipo de ausencia temporal, será reemplazado por el Jefe de Administración

#### **1.1.4.2 Supervisor de Logística.**

- Revisión de mercadería de ingreso y salida de almacén.
- Cierre de caja diario.
- Transferencias de Almacén a Bodega.
- Revisión del cierre de caja
- Revisar al personal del almacén.
- Realizar notas de crédito
- Realizar transferencias de almacén a bodega.
- Revisar la mercadería de salida.
- Realizar ajuste de códigos.
- Llevar el registro de asistencia
- Pasar el informe al administrador cada semana del control de las ventas.
- Realizar el depósito diario.
- Llevar registro de permisos de los empleados.
- Encargado de devoluciones y quejas de los clientes.

**Jefe inmediato:** reporta al Jefe administrativo

**Supervisa a:** Digitador de mercadería, choferes y bodegueros

**Delegaciones:** en caso de vacaciones, enfermedad, viaje o cualquier tipo de ausencia temporal, será reemplazado por el Jefe administrativo o cualquiera que este designe.

#### **1.1.4.2.1 Digitador de Mercadería**

- Digita la mercadería que ingresa en el sistema de computación
- Revisa que las facturas que llegan coincidan con la orden de pedido.
- Verifica que los datos de la factura sean los correctos, y dar seguimiento.
- En caso de faltantes en las facturas, se encarga de dar seguimiento con proveedores.
- Aplicar retenciones.
- Enviar las retenciones y cheques luego de que contabilidad realiza su proceso.
- Seguimientos de las facturas de compra con problemas.
- Realizar por medio de sistema las transferencias de bodega a almacén.

**Jefe inmediato:** reporta al Supervisor de Logística

**Supervisa a:** No tiene ninguna persona a cargo

**Delegaciones:** en caso de vacaciones, enfermedad, viaje o cualquier tipo de ausencia temporal, será reemplazado por el Supervisor de Logística.

#### **1.1.4.2.2 Choferes**

- Entregar los pedidos a tiempo a su destino final.
- Si se requiere dar soporte a los bodegueros

**Jefe inmediato:** reporta al Supervisor de Logística

**Supervisa a:** No tiene ninguna persona a cargo

**Delegaciones:** en caso de vacaciones, enfermedad, viaje o cualquier tipo de ausencia temporal, será reemplazado por aquel colaborador que designe el Supervisor de Logística.

#### **1.1.4.2.3 Bodegueros**

- Despachan las facturas.
- Ordenan la bodega por secciones de tal manera que sea más eficiente el despacho de mercadería.
- Etiquetan artículos si es necesario.
- Custodia del inventario

**Jefe inmediato:** reporta al Supervisor de Logística

**Supervisa a:** No tiene ninguna persona a cargo

**Delegaciones:** en caso de vacaciones, enfermedad, viaje o cualquier tipo de ausencia temporal, será reemplazado por aquel colaborador que designe el Supervisor de Logística.

#### **1.1.4.3 Supervisor de Almacén**

- Llevar el registro de asistencia
- Realizar el depósito diario.
- Revisión de mercadería de ingreso y salida de almacén.
- Transferencias de Almacén a Bodega.
- Realizar notas de crédito
- Realizar transferencias de almacén a bodega.
- Revisar la mercadería de salida.
- Realizar ajuste de códigos.
- Pasar el informe al administrador cada semana del control de las ventas.
- Llevar registro de permisos de los empleados.
- Encargado de devoluciones y quejas de los clientes.
- Revisión del cierre de caja
- Revisar al personal del almacén.

**Jefe inmediato:** reporta al Jefe administrativo

**Supervisa a:** facturadores, cajeras y vendedores

**Delegaciones:** en caso de vacaciones, enfermedad, viaje o cualquier tipo de ausencia temporal, será reemplazado por el Jefe administrativo o cualquiera que este designe.

##### **1.1.4.3.1 Facturadoras**

- Realizar facturas.
- Realizar las ordenes de entrega y facturas de la UTPL
- Realizar cotizaciones.
- Bajar depósitos.
- Realizar cancelaciones
- Coger pedidos telefónicos
- Archivar facturas.

**Jefe inmediato:** reporta al supervisor de almacén

**Supervisa a:** No tiene ninguna persona a cargo

**Delegaciones:** en caso de vacaciones, enfermedad, viaje o cualquier tipo de ausencia temporal, será reemplazado por el supervisor de almacén o cualquiera que este designe.

#### **1.1.4.3.2 Cajeros**

- Recibir abonos, cancelaciones de los clientes.
- Colaborar con el buen funcionamiento del almacén.

**Jefe inmediato:** reporta al supervisor de almacén

**Supervisa a:** No tiene ninguna persona a cargo

**Delegaciones:** en caso de vacaciones, enfermedad, viaje o cualquier tipo de ausencia temporal, será reemplazado por el supervisor de almacén o cualquiera que este designe.

#### **1.1.4.3.3 servicio al cliente**

- Atención al cliente.
- Tomar pedidos al por mayor y menor.
- Encargarse de que las góndolas estén perchadas.
- Limpieza del almacén.
- Alternarse semanalmente de la persona encargada de pasar lista de productos que se necesita en el almacén al digitador de mercadería para que realice las transferencias.

**Jefe inmediato:** reporta al supervisor de almacén

**Supervisa a:** No tiene ninguna persona a cargo

**Delegaciones:** en caso de vacaciones, enfermedad, viaje o cualquier tipo de ausencia temporal, será reemplazado por el supervisor de almacén o cualquiera que este designe.

#### **1.1.4.4 Supervisor de Crédito y Cobranzas**

- Visitar a los clientes y hacer gestión de cobranzas.
- Llamar diariamente a clientes con deudas pendientes
- Analizar posibles clientes permanentes
- Analizar cartera vencida
- Encargarse de todo el proceso de análisis de crédito

- Recaudar a los clientes valores pendientes de cobro.
- Se encarga de la rotación de cuentas por cobrar.
- Pagar fletes los días viernes.
- Manejar el fondo de caja chica.

**Jefe inmediato:** reporta al Jefe administrativo

**Supervisa a:** No tiene ninguna persona a cargo

**Delegaciones:** en caso de vacaciones, enfermedad, viaje o cualquier tipo de ausencia temporal, será reemplazado por el Jefe administrativo o cualquiera que este designe.