

BOCETOS PAPELERÍA



PROCESO DE MEJORAMIENTO PARA BOCETOS PAPELERÍA

SANDRA PATRICIA PEÑUELA LEAL



PROCESO DE MEJORAMIENTO PARA BOCETOS PAPELERÍA

SANDRA PATRICIA PEÑUELA LEAL

**Trabajo de investigación aplicada como requisito para optar el título de
Especialista en Gerencia de Proyectos.**

**Director:
Ing. Efraín Ortiz Pabón**

**UNIVERSIDAD EAN
Especialización en Gerencia de Proyectos
Bogotá D.C
2.012**

AGRADECIMIENTOS

Expreso los más sinceros agradecimientos a:

- Dios, quien me dio la vida y la inteligencia para cumplir con este objetivo tan importante.
- Mis padres, hermanos y Christian Orduña, quienes fueron apoyo incondicional para este logro.
- A todos los profesores de la EAN, que durante la especialización me brindaron sus conocimientos.
- Al Ing. Efraín Ortiz Pabón, por su orientación y apoyo durante el proceso del proyecto de grado.
- A la papelería Bocetos, por permitirme realizar este proyecto.
- A la Universidad EAN por hacerme parte de su familia.

Tabla De Contenido

LISTA DE FIGURAS	VII
LISTA DE DIAGRAMAS.....	VIII
LISTATABLAS.....	IX
LISTA DE GRÁFICOS.....	XI
Glosario.....	.XII
Resumen.....	XIII
Introducción.....	1
1.Generalidades De La Empresa	3
2.Diagnóstico De La Empresa.....	5
3.Objetivos	7
3.1 Objetivo General	7
3.2 Objetivos Específicos.....	7
4. Marco Teórico.....	8
4.1 Mejoramiento Continuo.....	8
4.2 Plan De Mercadeo	9
4.3 Servicio Al Cliente.....	10
4.4 Matriz Evaluación De Factores Internos (EFI) y Factores Externos (EFE)	11
4.5 Portafolio De Servicios.....	11
4.6 Indicadores Financieros.....	12
4.7 Software Contable Trident	123
5. Selección De Los Problemas	13
5.1 Caracterización De La Unidad	13
5.1.1 Clientes.....	13
5.1.2 Productos.....	14
5.1.3 Servicios..	15
5.1.4 Principales Procesos.....	15
5.2 Problemas De Calidad Y Productividad	21

5.2.1 Problemas De Calidad - Productividad Y Causas De Ocurrencia.....	23
5.3 Oportunidades De Mejora.....	25
6. Priorización Y Análisis De Problemas y Causas Raíces Específicas	26
6.1 Priorización De Los Problemas.....	26
6.2 Priorización De Las Causas.....	29
7. Establecimiento Del Nivel De Desempeño Deseado.....	32
7.1 Definición De Indicadores De Los Problemas.....	33
7.1.2 Inadecuados controles internos y de proceso.....	36
7.1.3 Inadecuada distribución de funciones, que conllevan a una duplicidad de las mismas.....	37
7.1.4 Falta de compromiso por parte del empleado.....	37
7.1.5 Falta de planificación de estrategias publicitarias a lo largo de su trayectoria.....	37
7.1.6 Falta capacitación al personal	38
7.2 Medición De Los Indicadores.....	38
7.3 Establecimiento De Metas De Desempeño	42
7.3.1 Misión.	42
7.3.2 Visión.	42
7.3.3 Valores.....	42
7.3.4 Objetivos.....	42
7.3.5 Políticas de calidad.....	43
7.3.6 Organigrama.	44
7.3.7 Manual de funciones sugerido.....	46
7.3.8 Manual de Procesos y/o Procedimientos	52
7.3.9 Metas de desempeño..	56
7.4 Análisis De Indicadores Financieros De Bocetos	57
7.4.1 Indicadores de liquidez	60
7.4.2 Indicadores de actividad	62
7.4.3 Indicadores de Endeudamiento	64
7.4.4. Índices de rentabilidad	65

8. Diseño y Programación De Soluciones	67
8.1 Programación e Implementación De Las Soluciones	68
8.1.1 Cronograma de actividades/ soluciones a implantar	74
9. Implementación De Soluciones	76
9.1 IMPLEMENTACIÓN PLAN DE MERCADEO.....	82
9.1.1 Problemática a analizar	82
9.1.2 Factores que condicionan el mercado.	82
9.1.3 Análisis del caso.	82
9.1.4 Objetivos de investigación	82
9.1.5 Información necesaria.....	82
9.1.6 Mercadeo y ventas.....	83
9.1.7 Presentación, ambiente y atención al cliente.	84
9.1.8 Presupuesto. El presupuesto para este estudio fue el siguiente:	85
9.1.9 Diseño de la encuesta.	85
9.1.10 Portafolio de Productos Sugerido.	104
10. Establecimiento De Acciones De Garantía	108
10.1 Asignación de Responsabilidades	109
10.2 Frecuencia Y Distribución De Los Reportes De Desempeño	110
10.3 Normalización De Los Procedimientos, Métodos O Prácticas Operativas	110
10.4 Historia Del Proceso De Mejoramiento	111
Conclusiones.....	112
Recomendaciones.....	114
Bibliografía	117

Lista De Figuras

Figura1. Diagrama Causa Efecto Perdida de posicionamiento y desmejoramiento financiero.....	28
Figura 2. Diagrama causa – efecto Disminución de las ventas.....	29
Figura 3. Diagrama causa – efecto Inadecuados Controles de procesos y funciones	30
Figura 4. Diagrama causa – efecto Inadecuada distribución de funciones...	30
Figura 5. Diagrama causa – efecto Falta de compromiso por parte del empleado.....	31
Figura 6. Diagrama causa – efecto Falta planificación de estrategias publicitarias.....	31
Figura7. Diagrama causa – efecto Falta de capacitación del personal	32
Figura 8. Cuadro Control entrega de Mercancías	36
Figura 9. Distribución de la mercancía	38
Figura 10. Organigrama sugerido	45
Figura 11. Estantes o vitrinas antiguos.....	80
Figura 12. Estantes o vitrinas nuevas.....	80

66

Lista De Diagramas

Diagrama 1. Proceso Venta en Mostrador.....	16
Diagrama 2. Proceso Despacho por medio de Servicio domicilio.....	17
Diagrama 3. Proceso Recarga de Cartuchos.....	18
Diagrama 4. Proceso Compra de Mercancía.....	19
Diagrama 5. Recibido de Mercancía	20

Lista Tablas

Tabla 1. Matriz EFE.....	21
Tabla 2. Matriz EFI.....	22
Tabla 3. Jerarquización de los problemas.....	26
Tabla 4. Jerarquización de las causas.....	29
Tabla 5. Metas mensuales 2011.....	33
Tabla 6. Comparativo ventas año 2009 – 2011.....	34
Tabla 7. Productos de mayor y menor rotación.....	35
Tabla 8. Medición de los indicadores.....	38
Tabla 9. Comparativo bimensual balance general abril a octubre de 2011...57	
Tabla 10. Comparativo Bimensual Estado Resultados Abril A Octubre De 2011..58	
Tabla 11. Proyección cartera según cobros hechos.....	77
Tabla 12. ¿Es usted consumidor frecuente de productos de papelería?	86
Tabla 13. ¿Con qué frecuencia hace compras de papelería?	87
Tabla 14. ¿Cuál de las siguientes papelerías visita con mayor frecuencia?.....	88
Tabla 15. ¿Recuerda haber visitado la papelería Bocetos?	89
Tabla 16. ¿Cuál sería de los siguientes conceptos su opinión sobre el servicio brindado en Bocetos ?	90
Tabla 17. ¿Cuándo requiere un producto lo encuentra en Bocetos ?	91
Tabla 18. De los productos que ofrece Bocetos ¿cuántos considera usted que son de buena calidad y garantizados?	92
Tabla 19. ¿Cree usted que se de solución oportuna a su solicitud?.....	93
Tabla 20. Piensa usted, que la papelería debe hacer cambios en	94
Tabla 21. ¿Cuál considera usted que es la mayor fortaleza de Bocetos?.....	95
Tabla 22. ¿Hace cuánto es cliente de la empresa?	96
Tabla 23. ¿Cuál sería de los siguientes conceptos su opinión sobre el servicio brindado en Bocetos?	97
Tabla 24. ¿Cuándo requiere un producto lo encuentra en Bocetos ?	98

Tabla 25. De los productos que ofrece Bocetos ¿cuántos considera usted que son de buena calidad y garantizados?	99
Tabla 26. ¿Cree usted que se de solución oportuna a su solicitud?.....	100
Tabla 27. Piensa usted, que la papelería debe hacer cambios en.....	101
Tabla 28. ¿Cuál considera usted que es la mayor fortaleza de Bocetos?.....	102

Lista De Gráficos

Gráfico 1 Jerarquización de los problemas.....	27
Gráfico 2 Comportamiento de las cuentas por pagar a partir de Abril 2011.....	78
Gráfico 3 Comparativo de las cuentas por cobrar vs cuenta por pagar 2011.....	78
Gráfico 4 ¿ Es usted consumidor frecuente de productos de papelería?.....	87
Gráfico 5 Con qué frecuencia hace compras de papelería?.....	88
Gráfico 6. ¿Cuál de las siguientes papelerías visita con mayor frecuencia?.....	89
Gráfico 7. ¿Recuerda haber visitado la papelería Bocetos?.....	90
Gráfico 8. ¿Cuál sería su opinión sobre el servicio brindado en Bocetos?.....	91
Gráfico 9. ¿Cuándo requiere un producto lo encuentra en Bocetos?.....	92
Gráfico 10. De los productos que ofrece Bocetos ¿cuántos considera usted que son de buena calidad y garantizados?	93
Gráfico 11. ¿Cree usted que se de solución oportuna a su solicitud?.....	94
Gráfico 12. Piensa usted, que la papelería debe hacer cambios en.....	95
Gráfico 13. ¿Cuál considera usted que es la mayor fortaleza de Bocetos?.....	96
Gráfico 14. ¿Hace cuánto es cliente de la empresa?.....	97
Gráfico 15. ¿Cuál sería su opinión sobre el servicio brindado en Bocetos?.....	98
Gráfico 16. ¿Cuándo requiere un producto lo encuentra en Bocetos?.....	99
Gráfico 17. De los productos que ofrece Bocetos ¿cuántos considera usted que son de buena calidad y garantizados?.....	100
Gráfico 18. ¿Cree usted que se de solución oportuna a su solicitud?.....	101
Gráfica 19. Piensa usted, que la papelería debe hacer cambios en.....	102
Gráfica 20. ¿Cuál considera usted que es la mayor fortaleza de Bocetos?.....	103

Glosario

Indicadores de rentabilidad: Son aquellos indicadores financieros que sirven para medir la efectividad de la administración de la empresa para controlar los costos y gastos y, de esta manera convertir ventas en utilidades.

Lluvia de ideas: la lluvia de ideas es una técnica utilizada para generar muchas ideas sobre un tema, problema o asunto determinado.

Mejora continua: actitud y disciplina que resulta del concepto de que todo se puede mejorar y que este trabajo nunca termina. Proceso programado, sistemático y periódico con el objeto de mejorar la gestión de riesgos laborales de una organización, de acuerdo a su política.

Merchandising: es el resultado de unir merchandis, que significa mercancía y ing, que significa acción, es decir poner el producto en poder del consumidor, por ello se puede definir como el conjunto de técnicas encaminadas a poner los productos a disposición del consumidor, obteniendo una rentabilidad a la inversión hecha.

Organigrama: es la representación gráfica de la estructura de una empresa., representando los departamentos y en algunos casos, las personas que los dirigen; dicha estructura permite visualizar los niveles jerárquicos.

Resumen

Bocetos papelería tiene una trayectoria en el mercado de 30 años, logrando adquirir cierto posicionamiento en el sector y en general entre varias de las empresas de la ciudad. Sin embargo, luego de llegar a su auge y estar en un alto nivel económico, inició un rápido descenso, evidenciado en sus estados financieros, y además por la forma como los clientes y proveedores percibían el negocio.

Es a razón de esto, que se da inicio al proyecto que se presenta a continuación, el cual pretende encaminar la empresa hacia un mejoramiento continuo, implementando herramientas permanentes, para contrarrestar los problemas que existen a nivel financiero y de recurso humano.

Elementos como el diagnóstico, estudio de mercados, formatos de control, seguimiento de tareas a través de observación, charlas con clientes –proveedores- empleados y la gerencia, análisis financieros y plan de mercados, son utilizados a lo largo del proyecto.

Abstract

Stationery Bocetos has been in the market for 30 years, achieving positioning in the area and in general compared to several other companies in the city. However, after reaching a business peak and be in a high financial shape, the business started a rapid decline evidenced in its financial statements and also, for the way customers and suppliers perceived the business.

It is this reason above that the following project gets started, which aims to direct the company towards continuous improvement, implementing efficient tools to counter the problems that exist in finances and human resources. Tools such as diagnostics, market research, documentation control, monitoring, customer/supplier/employee/management relationship-building, financial analysis and market plan are used throughout the project.

Introducción

La vida y eficiencia de una empresa está fundamentada en el correcto manejo que se le de, involucrando todos los campos de la organización, como lo son el administrativo, de recurso humano, productos y servicios, mercadeo entre otros.

Bocetos papelería, teniendo una trayectoria de 30 años en el mercado, inició labores bajo el nombre comercial de Centro Copiado la Universidad ya que sus primeros servicios fueron de copiado y empastado.

A lo largo de los años, su administración fue implementando otros productos y servicios como papelería, recargas, digitación y otros productos especializados. Durante este recorrido toda la administración se realizó de manera empírica, sin asesores ni guías que direccionaran la empresa hacia su punto de equilibrio. Sin embargo, la empresa obtuvo una máxima rentabilidad en el año 2009, pero no logró mantenerse y en el año 2010 mostró un gran declive en comparación con el año anterior.

Para la elaboración del trabajo la metodología se baso principalmente en el análisis interno y externo del sector, permitiendo así conocer las razones que llevaron a la empresa a su situación actual, y al mismo tiempo orientarla al mejoramiento tanto de sus procesos como su rentabilidad y liquidez económica.

El contenido del proyecto define los primeros siete capítulos así: (1) Generalidades de la empresa, (2) diagnóstico, (3) objetivos y metas a lograr, (4) marco teórico; en una segunda parte se encuentran los siguientes capítulos: (5) selección de los problemas, se hace una descripción de los problemas más significativos que están en función de clientes, productos, servicios y procesos de la empresa, (6) análisis

de causas raíces específicas, se detallan las causas que conllevaron a los problemas mencionados en el capítulo anterior, (7) establecimiento del nivel de desempeño deseado, se definen los indicadores de los problemas, luego se miden y por último se establecen las metas, en tercer lugar los capítulos: (8) diseño y programación de soluciones, donde se definen las posibles soluciones y se elabora un cronograma de actividades, (9) implementación de las soluciones, en este se muestra el desarrollo de las soluciones propuestas, (10) establecimiento de acciones de garantía, son los recursos para evitar y/o corregir fallas en el plan de mejoramiento continuo; para finalizar se realizan las conclusiones sobre el trabajo y se entregan las recomendaciones respectivas.

1. Generalidades De La Empresa

Nombre de la Empresa: Bocetos Papelería

Actividad Económica/ Productos y Servicios: Comercio al por menor: libros, textos, periódicos, artículos papelería y escritorios. Servicio fotocopiado, empastes, encuadernación, digitación, laminación, expresión social y recarga de cartuchos.

Número de empleados: 16 empleados

Teléfono: 6455594 – 6348167

Dirección: Carrera 27 No. 9 - 22

Reseña Histórica: Bocetos Papelería es una empresa familiar fundada en 1.982. En ese entonces contaba con un solo empleado y tenía un área de 18 mts².

Gradualmente la empresa fue adquiriendo maquinaria y ofreciendo otros servicios por exigencia del mercado, lo que la llevó al aumento de personal, y hacia el año 2009 tuvo la necesidad de organizar la empresa por departamentos, llevando el control de los movimientos diarios. Actualmente cuenta con un área de 300 mts² y 16 empleados distribuidos en cada oficio o servicio prestado.

Es una empresa dedicada a comercializar artículos de papelería en la línea de oficina y escolar, presta servicios generales como: fotocopiadora, taller de empastes, digitación e impresión de documentos y recarga al vacío de cartuchos. Los resultados se han visto al pasar el tiempo, gracias a las referencias dadas por los clientes; ya que el principal objetivo es su satisfacción, garantizándole siempre calidad, cumplimiento, efectividad y servicio a un precio que se ajuste al presupuesto del mercado.

En su largo trayecto Bocetos ha adquirido diversos tipos de clientes como estudiantes (universitarios y colegiales) y empresas públicas-privadas, que han motivado su compromiso para desarrollar nuevas alternativas de mercado y mecanismos que le permitan suplir las necesidades y lograr la satisfacción del cliente, teniendo como meta un posicionamiento cada vez mayor entre las empresas y los diferentes centros educativos del departamento.

La experiencia de 30 años en el mercado, apoyado por un selecto grupo de proveedores que garantizan la calidad de sus productos, le permite ofrecer un servicio integral a través de la fuerza de ventas, con visitas personalizadas o en el área de telemarketing.

2. Diagnóstico De La Empresa

El primer paso a seguir es un diagnóstico donde se revela la situación actual de la empresa, encontrando puntos neurálgicos a mejorar, solucionando los problemas a través de acciones correctivas y preventivas.

Para esto fue necesario visitar la empresa en diferentes ocasiones, durante las cuales se hizo una observación del funcionamiento y se contactó con algunos clientes, proveedores y empleados. De esto se obtuvo lo siguiente:

- Hacia el interior se observa, que toda su estantería y distribución de la mercancía es inadecuada para su visibilidad.
- Se percibe un ambiente laboral desfavorable, ya que no se encuentra tolerancia entre compañeros.
- No se identifica las funciones que le competen a cada empleado, ni su cargo.
- Después de hablar con algunos empleados y la administración, se encuentra que hace falta capacitación integral.
- En cuanto a los diferentes procesos, no se sigue un conducto regular y sólo para algunos se llevan formatos de control.
- Por otro lado, se hizo una observación comparativa entre la papelería y su competencia directa (garabatos), donde se encontró que en la mayoría de los casos la competencia es mucho más frecuentada que Bocetos.

- También en las charlas con los proveedores, estos opinaron que en su medio actualmente Bocetos había perdido reconocimiento mientras que la competencia tenía un mejor posicionamiento.

Además se hallan otros factores fuera de la empresa, sobre los que no tiene poder para su manejo, pero que deben tenerse en cuenta, como lo son:

- Precios de la competencia (estos se dan según los proveedores que se manejan).
- Situación geográfica (la papelería está ubicada al nororiente de la ciudad, lo cual representa una desventaja con respecto a los negocios que se encuentran en el centro, ya que es un punto de mayor acceso).

3. Objetivos

3.1 Objetivo General

Diseñar e implementar el proceso de mejoramiento para Bocetos papelería

3.2 Objetivos Específicos

- Elaborar el Diagnostico Estratégico para Bocetos
- Hacer el diagnostico Interno y externo de la empresa
- Diseñar un plan de trabajo minimizando y/o eliminando las deficiencias y aprovechando las fortalezas encontradas en los respectivos diagnósticos
- Evaluar la puesta en marcha del plan de trabajo realizando los ajustes pertinentes

4. Marco Teórico

4.1 Mejoramiento Continuo

El control total de la calidad es una filosofía que debe ser aplicada a todos los niveles jerárquicos en una organización, y esta implica un proceso de Mejoramiento Continuo que no tiene final. Dicho proceso permite visualizar un horizonte más amplio, donde se buscará siempre la excelencia y la innovación que llevarán a los empresarios a aumentar su competitividad, disminuir los costos, orientando los esfuerzos a satisfacer las necesidades de los clientes.

El primer paso del Ciclo es

1. Planificar

- Involucrar a la gente correcta
- Recopilar los datos disponibles
- Comprender las necesidades de los clientes
- Estudiar exhaustivamente el/los procesos involucrados
- ¿Es el proceso capaz de cumplir las necesidades?
- Desarrollar el plan/entrenar al personal

2. Hacer

- Implementar la mejora y verificar las causas de los problemas
- Recopilar los datos apropiados

3. Verificar

- Analizar y desplegar los datos.
- ¿Se han alcanzado los resultados deseados?
- Comprender y documentar las diferencias

- Revisar los problemas y errores
- ¿Qué se aprendió?
- ¿Qué queda aún por resolver?

4. Actuar

- Incorporar la mejora al proceso
- Comunicar la mejora a todos los integrantes de la empresa
- Identificar nuevos proyectos/problemas

Se cuenta con una serie de herramientas para desarrollar esta tarea, son las llamadas “Herramientas de la Calidad” y la mayoría se basa en técnicas estadísticas sencillas. Algunos ejemplos son:

- Diagramas de Causa-Efecto
- Listas de Verificación
- Diagramas de Flujo
- Distribuciones de Frecuencia e Histogramas
- Diagramas de Pareto
- Gráficos de Control.

4.2 Plan De Mercadeo

El plan de mercadeo es un informe que recopila el análisis de la situación actual de la empresa para identificar hacia dónde la entidad debe dirigirse. Describe el producto, el precio del producto, la promoción y distribución del mismo.

Conceptos que constituyen la organización de un plan publicitario exitoso:

(Disponible en internet: <http://www.estrucplan.com.ar/articulos/verarticulo.asp? IDArticulo =180>)

- **El producto o servicio.** es el satisfactor de las necesidades de los clientes.
- **El mercado.** Es el conjunto de oferentes y demandantes de un producto y/o servicio.
- **El cliente.** Es el conjunto de consumidores reales y potenciales de los productos y/o servicios que serán ofrecidos por la empresa.
- **Competencia.** algunos aspectos relacionados con la competencia actual y potencial que presenta el mercado al cual se dirigirá la empresa con sus productos.
- **Estrategia de precios.** cómo la empresa interactúa con su mercado objetivo y de cómo estos le permitirán posicionarse en el mercado.
- **Distribución.** Para ello, son utilizados los canales de distribución, los cuales buscan “acercar a los clientes con los productos”. Es decir, además de facilitar el acceso a los productos, también buscan mejorar la disponibilidad permanente del producto.

4.3 Servicio Al Cliente.

El servicio al cliente puede ser definido, en un sentido amplio, como la medida de para proporcionar en tiempo y lugar un producto o servicio.

El servicio al cliente abarca diversas actividades que tienen lugar antes, durante y después de la venta; de este depende la fidelización y satisfacción del cliente.

El servicio al cliente juega un papel importante en el desarrollo y mantenimiento de la fidelidad y satisfacción del cliente. La fidelización del cliente permite a la organización retenerlo, de manera que asegura la rentabilidad de la inversión inicial de captación, desarrollo de productos y prestación del servicio

4.4 Matriz Evaluación De Factores Internos (EFI) y Factores Externos (EFE)

4.4.1 Matriz EFI

Resume y evalúa las fuerzas y debilidades más importantes dentro de las áreas funcionales de un negocio y además ofrece una base para identificar y evaluar las relaciones entre dichas áreas. Al elaborar una matriz EFI es necesario aplicar juicios intuitivos, por lo que no se debe aplicar un enfoque científico, es bastante más importante entender a fondo los factores incluidos que las cifras reales.

4.4.2 Matriz EFE

La matriz de evaluación de los factores externos (EFE) permite a los estrategas resumir y evaluar información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, jurídica, tecnológica y competitiva.

4.5 Portafolio De Servicios

A través de este concepto se crea la necesidad al empresario, de llegar a sus clientes por medio de herramientas visuales, que facilitan la interacción

entre la empresa y el cliente, obteniendo mejores resultados en sus ventas. Se habla de los portafolios de productos, para indicar los elementos que generan ingresos para la empresa u organización, el portafolio o cartera la pueden conformar producto tangible (que se puede tocar – ver), e intangibles (que no se puede tocar y ver, como los servicios). A los unos como los otros se les llama indistintamente productos.

4.6 Indicadores Financieros

Las razones o indicadores financieros son el producto de establecer resultados numéricos basados en relacionar dos cifras o cuentas bien sea del Balance General y/o del Estado de Pérdidas y Ganancias. Los resultados así obtenidos por si solos no tienen mayor significado; sólo cuando los relacionamos unos con otros y los comparamos con los de años anteriores o con los de empresas del mismo sector y a su vez el analista se preocupa por conocer a fondo la operación de la compañía, se puede obtener resultados más significativos y sacar conclusiones sobre la real situación financiera de una empresa.

Se clasifican en cuatro grupos así:

- Indicadores de liquidez
- Indicadores operacionales o de actividad
- Indicadores de endeudamiento
- Indicadores de rentabilidad

(Disponible en internet: http://www.mercadeo.com/19_matriz.htm)

(Disponible en internet: http://www.usergioarboleda.edu.co/POSTGRADOS/material_derecho_comfinan/Analisis_Contable_Financ_Balances/Indicadores_Financieros.doc)

4.7 Software Contable Trident

El software Administrativo y Contable TRIDENT presenta un diseño en el cual se tiene en cuenta aspectos tales como la facilidad de uso, la reducción del trabajo asociado con la contabilidad, así como la velocidad en procesamiento y generación de informes contables y financieros, para de esta forma obtener el mayor beneficio de la información almacenada producto de las transacciones contables.

5. Selección De Los Problemas

En primera instancia, este capítulo describe las partes que conforman la empresa, como son: clientes, productos, servicios con sus respectivos procesos, puesto que en ellos se derivan los problemas más representativos de la empresa.

En segunda instancia, se dan a conocer los problemas encontrados, los cuales fueron mencionados en el diagnóstico(a grandes rasgos).

5.1 Caracterización De La Unidad

5.1.1 Clientes. Bocetos papelería posee diferentes tipos de clientes como son:

Estudiantes. En razón a la ubicación del negocio, el cliente que busca productos al detal más frecuente, es el estudiante colegial y universitario.

(Disponible en : <http://www.msi.com.co/trident.htm>)

Empresas en general. Este tipo de clientes se han logrado a través de las labores realizadas en forma directa por el vendedor externo y de forma indirecta por medio telefónico.

Estudiantes y profesionales del arte. Aprovechando el aumento de la demanda en el sector del arte, la empresa ha establecido una sección de la papelería para estos productos. Lo cual le ha dado gran resultado en la captación de los clientes.

Entidades Gubernamentales. Estos clientes se han logrado por la labor realizada del asesor comercial.

5.1.2 Productos. Para satisfacer las necesidades del cliente, la empresa ofrece una amplia gama de productos, clasificados así:

Línea escolar y universitaria. Cuadernos, agendas de materias, lapiceros, lápices, borradores, sacapuntas, cartucheras, maletines, colores, vinilos y témperas, plastilina, blocks, hojas sueltas (examen, planchas), cartulinas, fomi.

Línea para oficina. Cosedora, perforadora, AZ, agendas permanentes y diarias, CD, DVD, ganchos legajador, gancho mariposa, gancho grapadora, minas, resaltador, rollos de fax, sobres de manila, tijeras, disquete.

Línea de escritura fina. Plumas, lapiceros de marca, portaminas de marca, cartuchos de lapicero o pluma.

Tecnología. USB, mouses, padmouse, mp3 y mp4, CD, Disquette, portaCD, teclados, audífonos.

Detalles. Tarjetas, dulces, peluches, papel regalo (sedas, importados)

Líneas exclusivas. Marcadores kurecolor, Zig Posterman.

5.1.3 Servicios. Se cuenta con servicios de recargas de cartuchos para impresoras injectk, recarga toner, fotocopias, empastes, encuadernación fina y rústica, laminación, digitación, marcado de tarjetas.

5.1.4 Principales Procesos. Toda actividad o tarea que se lleve a cabo dentro de un negocio debe registrarse bajo un orden consecutivo, con el fin de que cada una se cumpla a cabalidad en un corto plazo, para así lograr con más prontitud y eficiencia las metas comunes.

A continuación se diagraman los principales procesos de Bocetos papelería, en donde se utiliza la siguiente simbología:

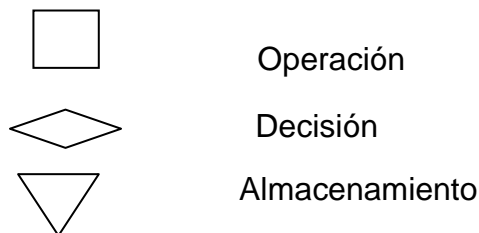
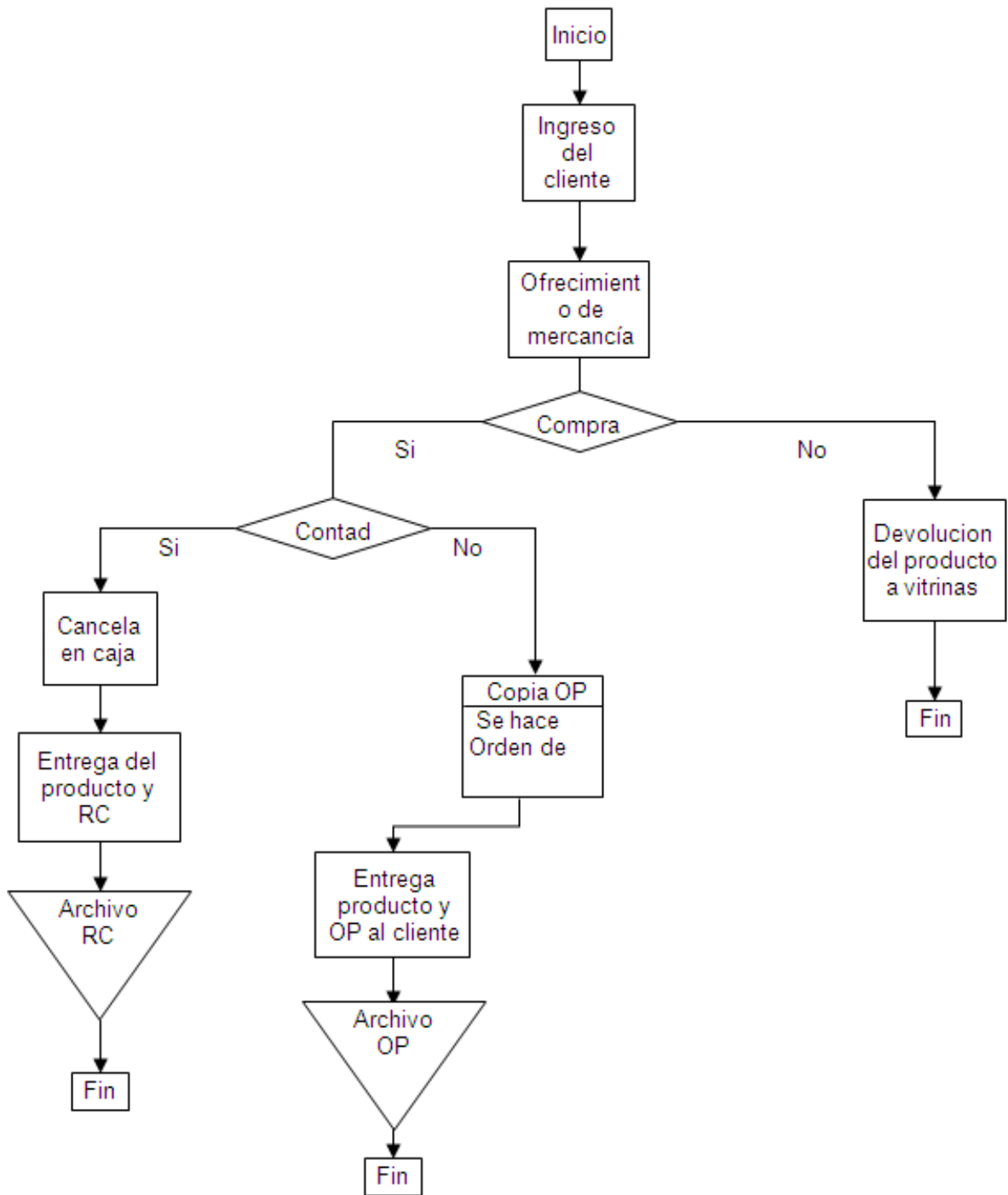


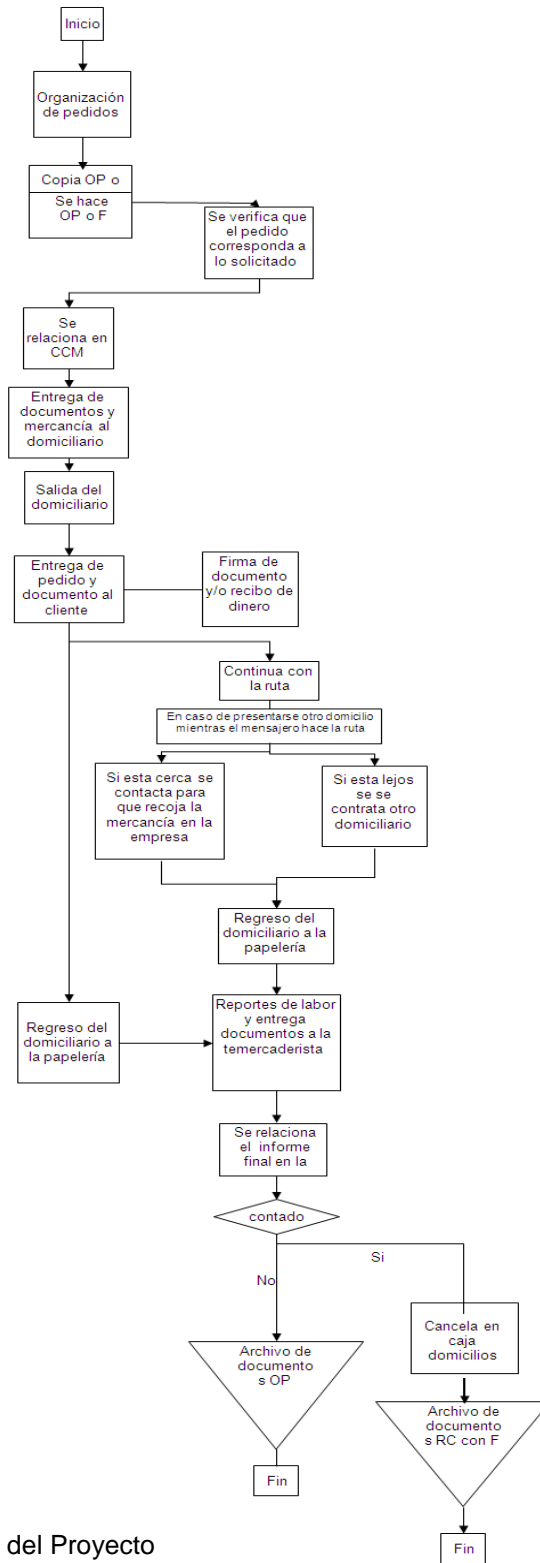
Diagrama 1. Proceso Venta en Mostrador



Fuente: Autor del Proyecto

RC: Recibo de caja
OP: Orden de

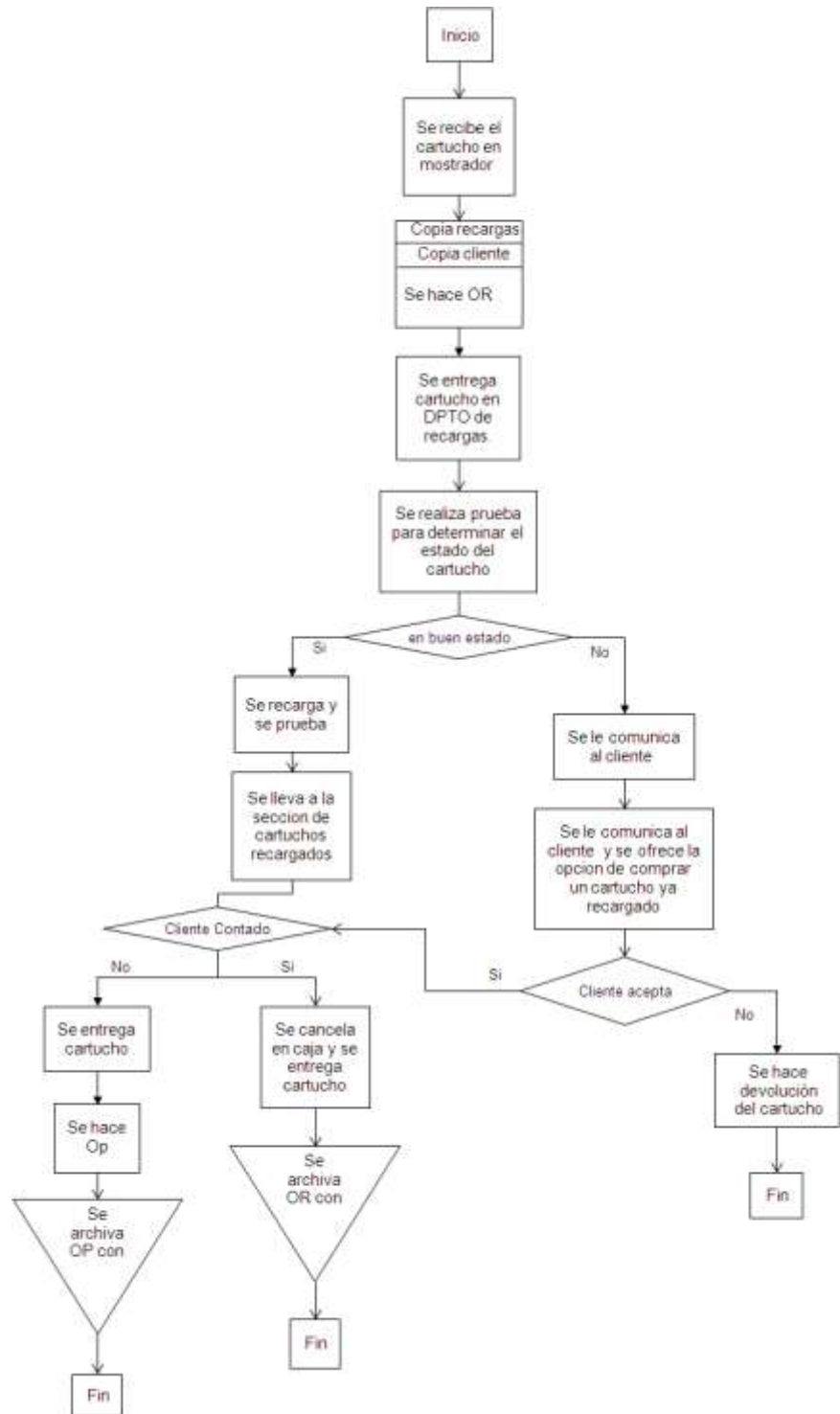
Diagrama 2. Proceso Despacho por medio de Servicio domicilio



Fuente: Autor del Proyecto

CCM: Carpeta Control Mercancía
 OP: Orden de pedido
 F: Factura
 RC: Recibo de caja

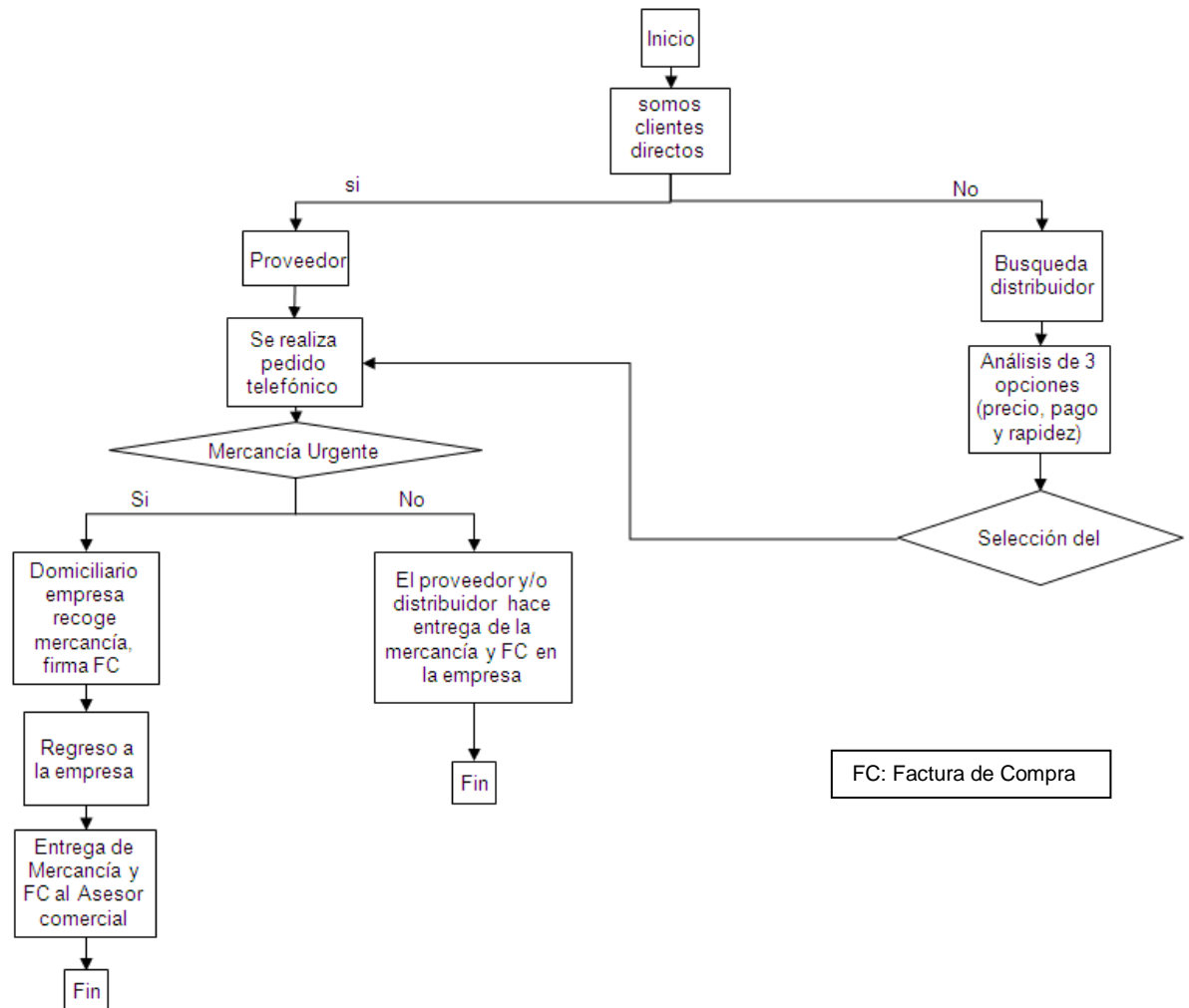
Diagrama 3. Proceso Recarga de Cartuchos



Fuente: Autor del Proyecto

OR: Orden Recibido
DPTO: Departamento
OP: Orden de Pedido
RC: Recibo de Caja

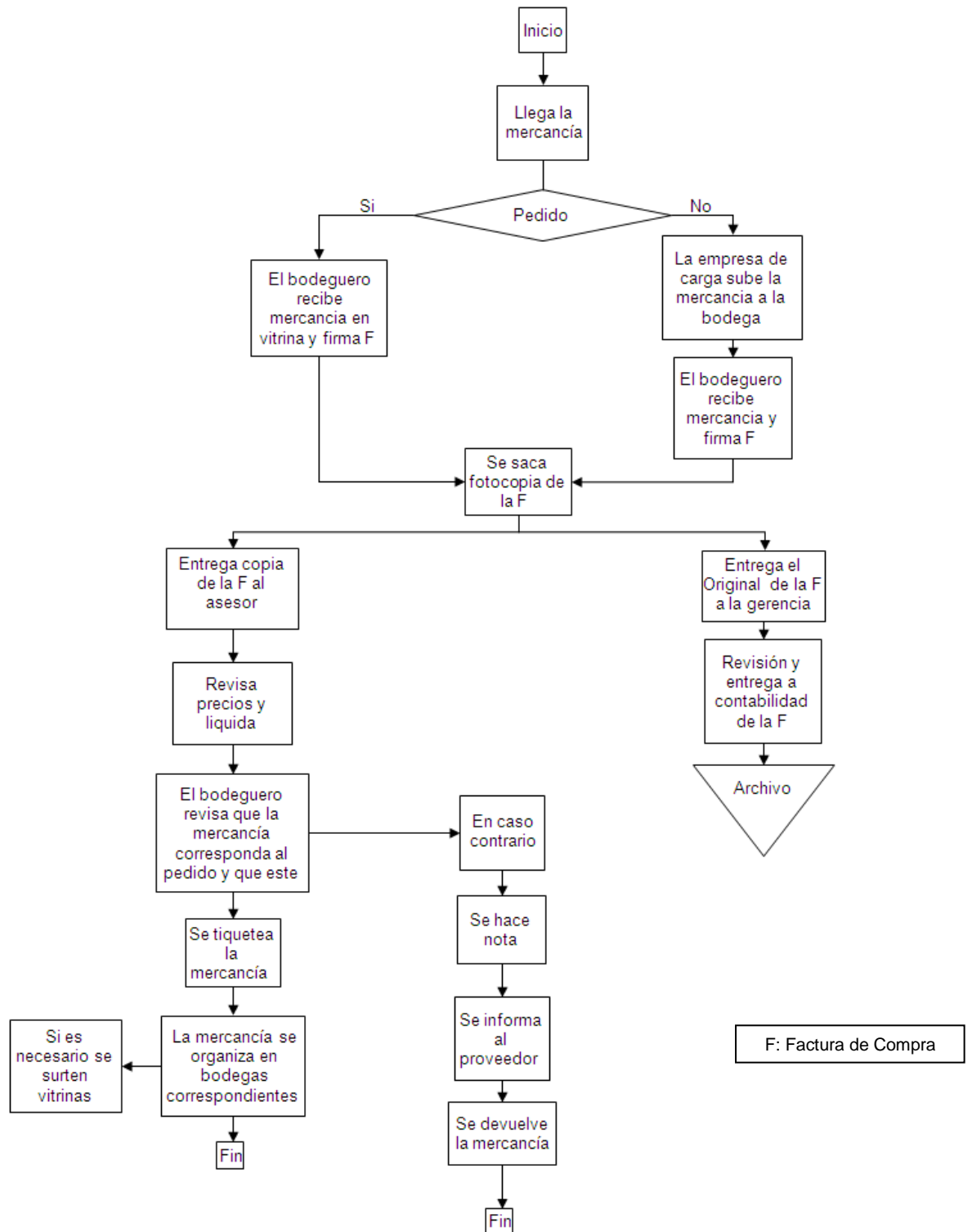
Diagrama 4. Proceso Compra de Mercancía



Fuente: Autor del Proyecto

OR: Orden Recibido
 OP: Orden de Pedido
 RC: Recibo de Caja

Diagrama 5. Proceso de Recibido de Mercancía



Fuente: Autor del Proyecto.

5.2 Problemas De Calidad Y Productividad

Con el objetivo de determinar la situación interna que presenta Bocetos papelería, se hace necesario realizar una matriz de evaluación de factores internos (EFI); así mismo, se elabora la matriz EFE para conocer y establecer la situación externa del mercado, determinando de este modo la posición de Bocetos frente este.

Estas matrices se hacen con el fin de establecer las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas de Bocetos frente el mercado; generando posteriormente estrategias para atacar los puntos críticos y continuar mejorando los positivos.

Tabla 1. Matriz EFE

MATRIZ EFE				
ÍTEM	FACTORES EXTERNOS	PONDERACIÓN	CLASIFIC	PUNTUACIÓN PONDERADA
OPORTUNIDADES				
1	Exclusividad en los productos ofrecidos	0,09	3	0,27
2	Publicidad	0,12	2	0,24
3	Servicio las 24 horas	0,1	1	0,1
4	Programas televisivos	0,11	1	0,11
5	Mano de obra sujeta por sindicato	0,02	4	0,08
6	Condiciones climáticas	0,04	4	0,16
7	Acceso para realizar importaciones	0,10	3	0,3
8	La ventas depende de la cultura de cada cliente	0,02	4	0,08
AMENAZAS				
9	Segmento del mercado que aun no se ha	0,07	3	0,21

	atacado			
10	Promociones	0,05	2	0,1
11	Variedad en los productos	0,09	3	0,27
12	Competencia directa debilitada	0,10	2	0,2
13	Múltiple competencia	0,09	2	0,18
TOTAL		1		2,30

Tabla 2. Matriz EFI

MATRIZ EFI				
ÍTEM	FACTORES EXTERNOS	PONDERACIÓN	CLASIFIC	PUNTUACIÓN PONDERADA
FORTALEZAS				
1	Capital para invertir	0,07	4	0,28
2	Trayectoria en el mercado	0,04	3	0,12
3	Infraestructura	0,07	3	0,21
4	Conocimiento de la gerencia en el sector	0,1	4	0,4
5	Experiencia del equipo de trabajo	0,09	4	0,36
6	Calidad en los productos	0,09	4	0,36
TDEBILIDADES				
7	Seguimiento y control a las actividades	0,11	2	0,22
8	Sentido de pertenencia del equipo	0,09	1	0,09
9	Capacitaciones	0,09	2	0,18
10	Clima organizacional	0,08	1	0,08
11	Servicio al cliente	0,10	2	0,2
12	Personal motivado	0,07	1	0,07
TOTAL		1		2,57

5.2.1 Problemas De Calidad - Productividad Y Las Causas De Ocurrencia

- **Disminución en las ventas**

- Falta de mercancías. no hay la liquidez necesaria para contrarrestar las necesidades de mercancías de los clientes; otro aspecto importante es que no se lleva un control adecuado y permanente para definir la mercancía faltante en el momento indicado.

-Desmejoramiento del servicio en ventas tanto internas y externas. La fuerza de venta interna, no se dedica únicamente a la atención al cliente, esta es la principal razón por la que se ha desmejorado el servicio, además la ubicación de las vitrinas dificulta la velocidad en dicha atención. Respecto de las ventas externas, no hay una persona dedicada a esta actividad.

- **Falta de planificación de estrategias publicitarias a lo largo de su trayectoria.**

- Personal administrativo con conocimientos limitados en mercadeo. El área administrativa de Bocetos se conforma por la Gerente, el Asesor comercial y el auxiliar contable, los cuáles no poseen suficientes conocimientos en esta área, lo que dificulta la implementación de un buen sistema.

- **Falta de capacitación del personal tanto para sus actividades laborales como en su crecimiento personal y relaciones interpersonales.**

- La administración considera más importante utilizar este tiempo en labores internas o de la empresa. La capacitación de personal debe ser un aspecto primordial para el alcance de los objetivos de la empresa, sin embargo no se le está dando el valor que ésta representa, priorizando la estancia del empleado en la organización para la realización de sus tareas.

• **Inadecuada distribución de funciones, que conllevan a una duplicidad de las mismas.**

- Falta de especificación de tareas en cada cargo. No existe identificación y asignación de actividades específicas para cada cargo, por esto el personal realiza tareas según las necesidades que se detectan de manera inmediata.

• **Falta de compromiso por parte del empleado (no existe identificación con la empresa).**

- Desfavorable clima organizacional. La empresa cuenta con un recurso humano con las capacidades y experiencia necesaria para cumplir con las labores o actividades, sin embargo carece de disposición para trabajo en equipo, detectándose rivalidad y falta de tolerancia.

- Excesiva flexibilidad por parte de la gerencia frente a las continuas fallas del personal. Del mismo modo, en que la empresa debe tener unos recursos motivantes para el empleado, así mismo debe establecer sanciones correctivas en caso de incumplimiento de sus funciones y frecuentes errores.

- **Inadecuados controles internos y de proceso**

- La actividad de control se hace de manera irregular. En cuanto a las funciones de cada empleado sólo se supervisa que estén realizando una actividad, sin tener en cuenta que sea propia de su cargo, sin embargo, esta supervisión no se hace continuamente y tampoco se llevan reportes.

Además se hallan otros factores fuera de la empresa, sobre los que no se tiene poder para su manejo, pero que deben tenerse en cuenta, como lo son:

- **Precios de la competencia.** Estos se dan según los proveedores que se manejan.

- **Situación geográfica.** La empresa no está ubicada en un sector central de la ciudad, lo que dificulta la captación de un mercado más amplio.

5.3 Oportunidades De Mejora

- Fidelizar las alianzas entre la empresa y sus proveedores, obteniendo ventajas sobre la competencia, para beneficiar los clientes.
- Organizar de manera eficiente el personal, evitando demoras en despachos
- Llegar al mercado con un portafolio de productos
- Diseñar sistemas de costos e inventarios

- Aprovechamiento de oportunidades y fortalezas, a través de estrategias de organización y mercadeo para obtener nuevos clientes y mantener los antiguos.

6. Priorización Y Análisis De Los Problemas y Causas Raíces Específicas

Aquí se toman las causas listadas en el capítulo 5, se desglosan y se priorizan otorgándoles un valor según su grado afectación negativa en la empresa, que posteriormente se grafica por medio de histogramas.

Además, se encuentra un gráfico de causa-efecto, representando cada uno de los problemas con sus respectivas causas.

6.1 Priorización De Los Problemas

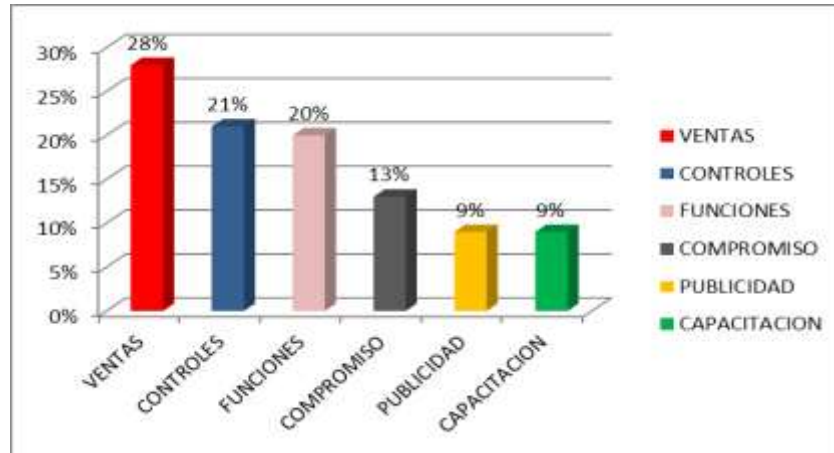
Con base en entrevistas informales con proveedores, clientes y empleados, observación, análisis de los procesos, investigación realizada y teniendo en cuenta la opinión de la gerencia se ha determinado el orden de importancia de los factores así:

Tabla 3. Jerarquización de los problemas

No.	Problema	Porc.
1	Disminución en las ventas	28%
2	Inadecuados controles de funciones y procesos	21%
3	Inadecuada distribución de funciones	20%
4	Falta de compromiso por parte del empleado	13%
5	Falta de planificación de estrategias publicitarias	9%
6	Falta de capacitación del personal	9%

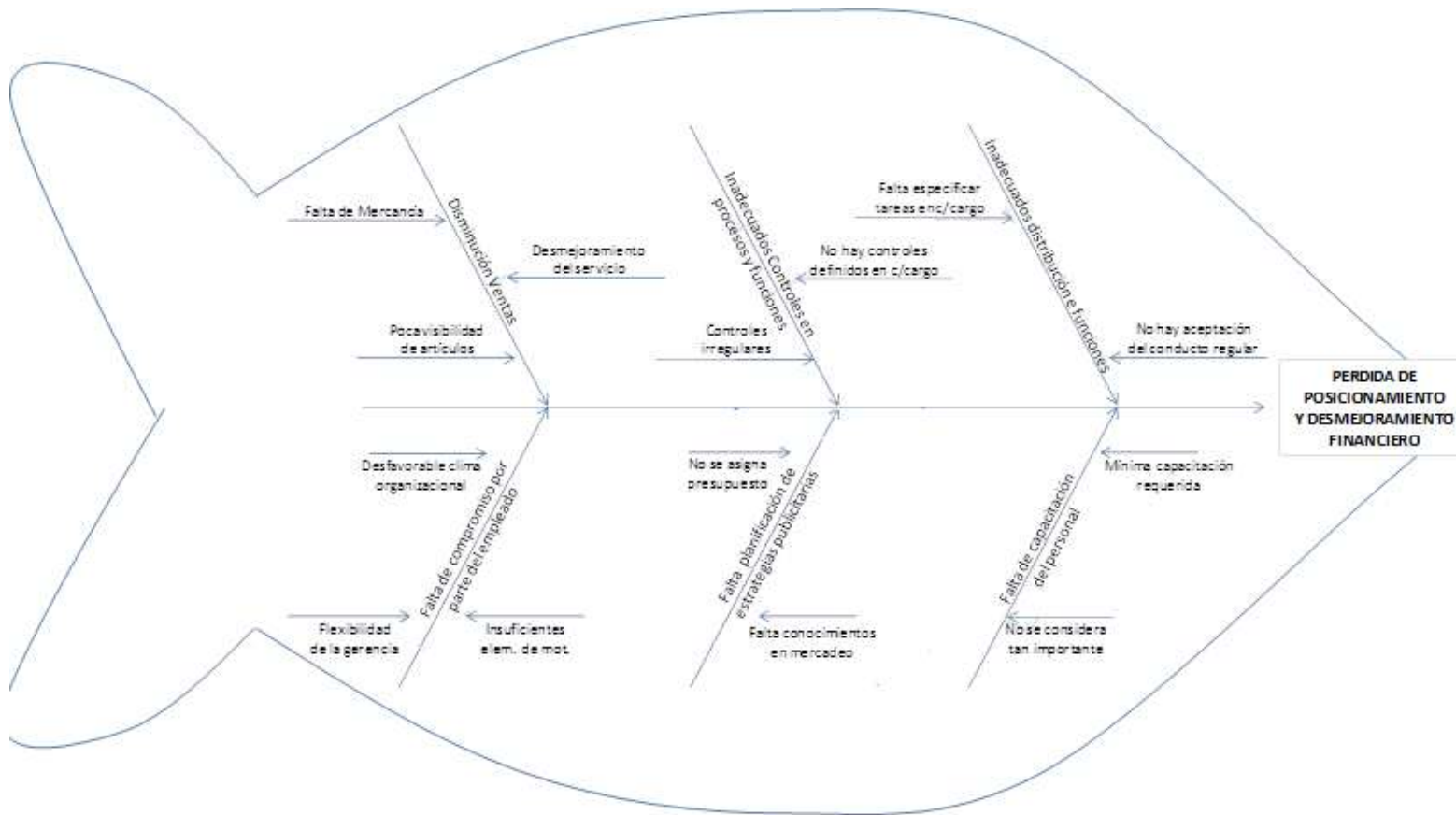
Fuente: Autor del proyecto

Grafico 1. Jerarquización de los problemas



Fuente: Autor del Proyecto

Figura 1. Diagrama Causa Efecto Pérdida de posicionamiento y desmejoramiento financiero



Fuente: Autor del Proyecto

6.2 Priorización De Las Causas

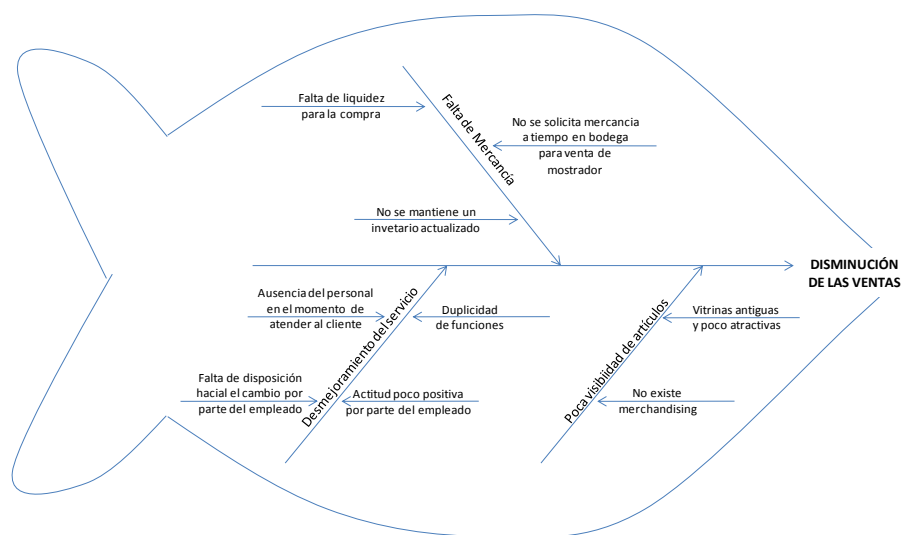
Teniendo en cuenta el grado de afectación de los problemas en la situación de la empresa y habiendo detectado las causas que ocasionan cada uno de estos, se procede a determinar porcentualmente su impacto y relación con el problema.

Tabla 4. Jerarquización de las causas

Causa		% Causa	% Problema
1	Desmejoramiento del servicio	18%	28%
	Falta de mercancía	10%	
2	Controles irregulares	11%	21%
	No hay controles definidos en cada cargo	10%	
3	Falta especificar tareas en cada cargo	20%	20%
4	Flexibilidad de la gerencia	5%	13%
	Desfavorable clima organizacional	8%	
5	Falta de conocimientos en mercadeo	9%	9%
6	No se considera importante	5%	9%
	Mínima capacitación requerida	4%	
TOTALES		100%	100%

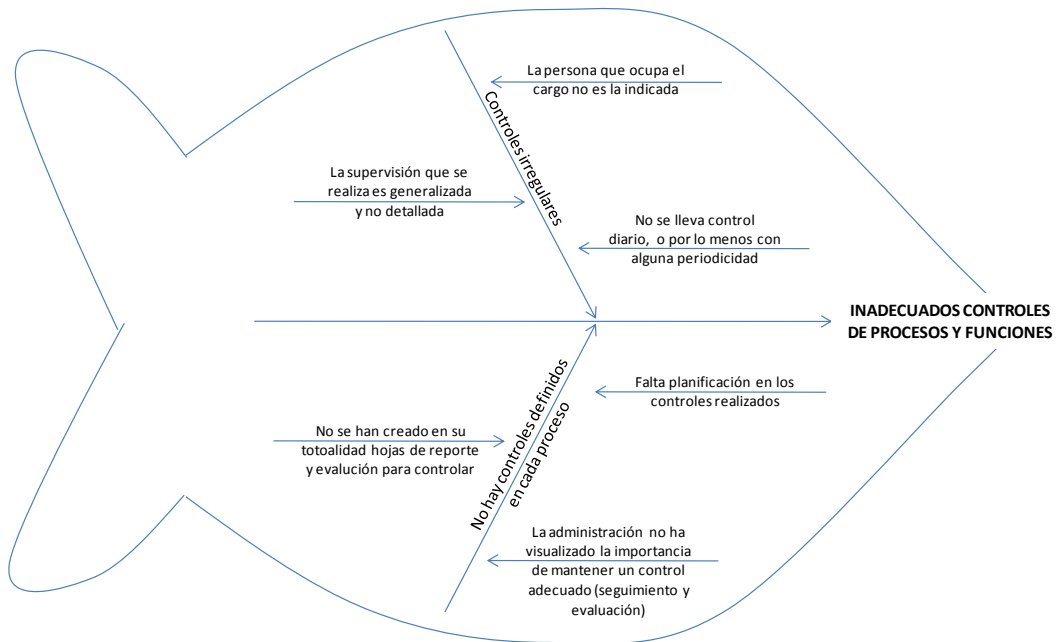
Fuente: Autor del Proyecto.

Figura 2. Diagrama causa – efecto Disminución de las ventas



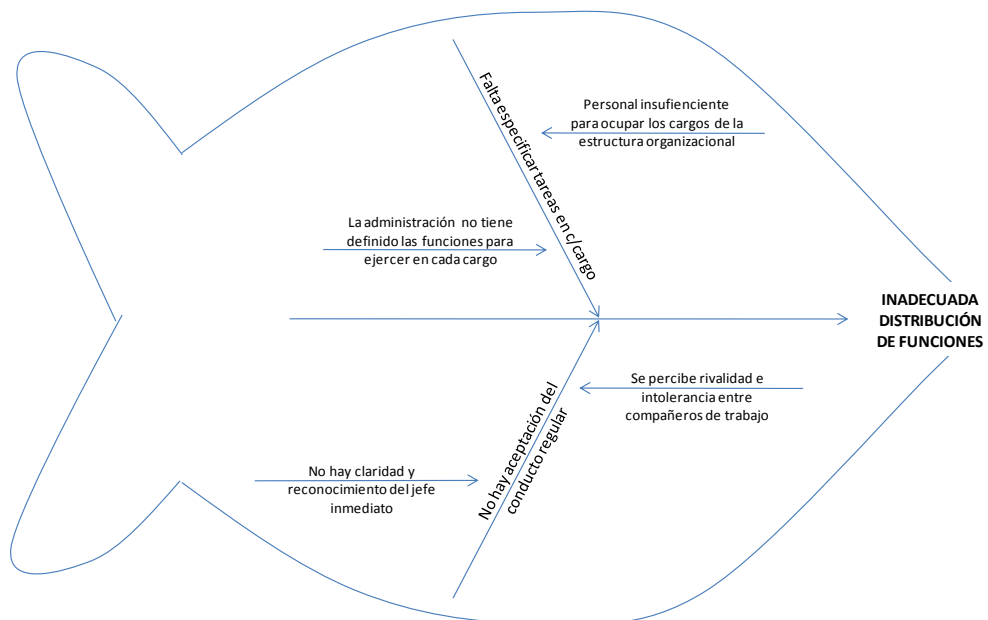
Fuente: Autor del Proyecto

Figura 3. Diagrama causa – efecto Inadecuados Controles de procesos y funciones



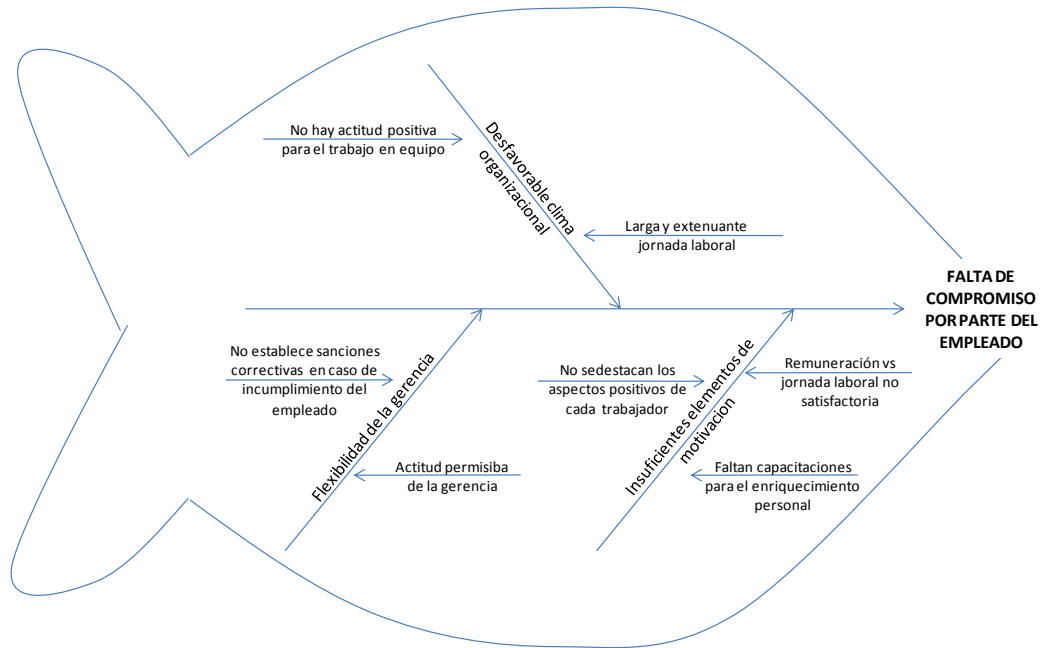
Fuente: Autor del Proyecto

Figura 4. Diagrama causa – efecto Inadecuada distribución de funciones



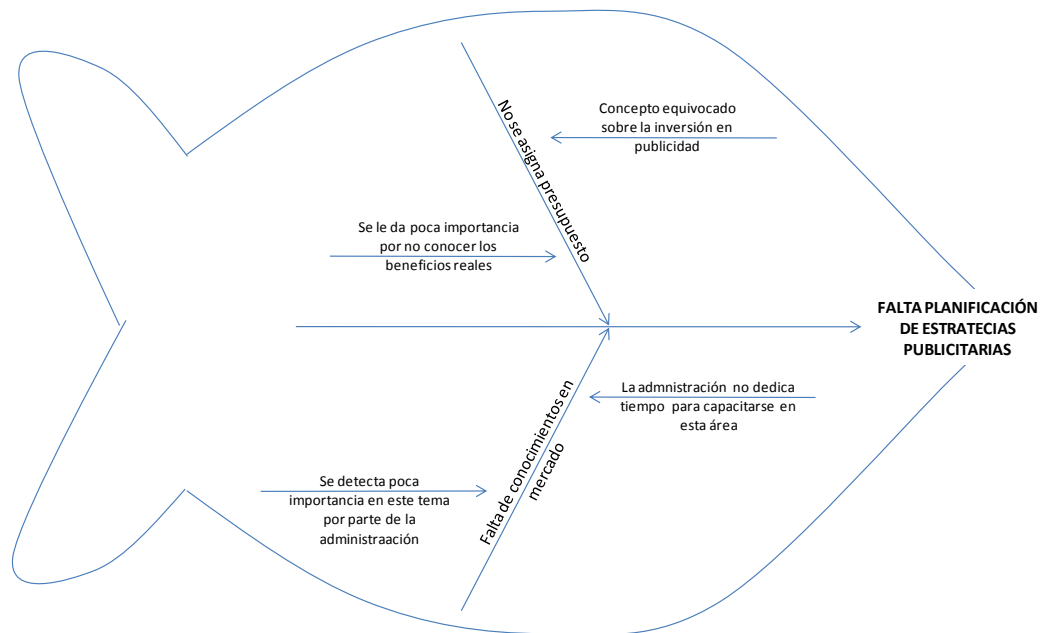
Fuente: Autor del Proyecto

Figura 5. Diagrama causa – efecto Falta de compromiso por parte del empleado



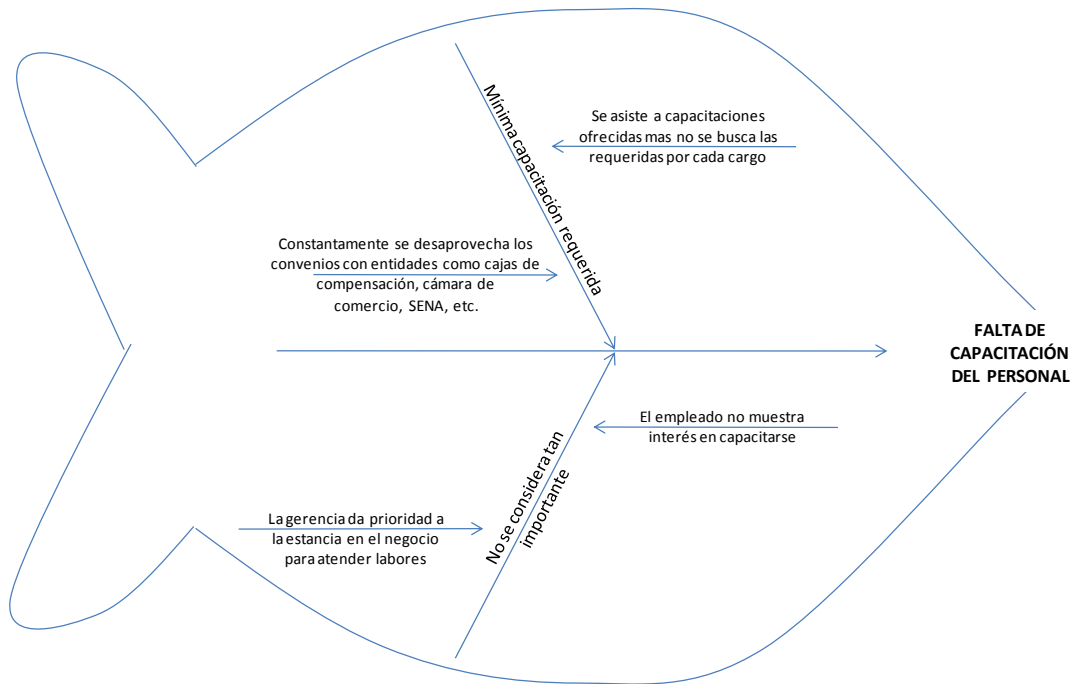
Fuente: Autor del Proyecto

Figura 6. Diagrama causa – efecto Falta planificación de estrategias publicitarias



Fuente: Autor del Proyecto

Figura 07. Diagrama causa – efecto Falta de capacitación del personal



Fuente: Autor del Proyecto.

7. Establecimiento Del Nivel De Desempeño Deseado

Este capítulo está fundamentado en una revisión de la información interna de la empresa, como lo son ventas alcanzadas durante el 2011 y su comparativo con años anteriores, metas propuestas por la gerencia para las ventas, obtención y/o recuperación ó pérdida de empresas clientes, productos de mayor rotación, formatos de control, inversión de publicidad. Además, se establecen las metas de desempeño para la empresa indicando su misión, visión, valores, objetivos, políticas, organigrama, manuales (de funciones y de procedimientos).

7.1 Definición De Indicadores De Los Problemas

7.1.1 Disminución en las ventas.

Indicador 1. No se cumple la meta económica mensual establecida en las ventas de mostrador

- La gerencia establece las metas para el 2011, incrementando en un 12% los valores obtenidos en el año anterior. Se tuvo en cuenta las temporadas escolares, universitarias y de amor y amistad. Como se observa la temporada universitaria del año 2010 fue en el mes de agosto y en 2011 fue en el mes de octubre, razón por la cual no se asignó la meta de octubre, teniendo en cuenta la venta en octubre de 2010, sino la venta de agosto.

Tabla 5. Metas mensuales 2011

	Venta Total 2010	Venta Total 2011	Meta establecida 2011	Temporadas
Enero	36.708.533	28.753.625	41.000.000	
Febrero	76.801.071	75.650.538	86.000.000	Temporada escolar
Marzo	46.206.259	67.987.670	52.000.000	
Abril	59.423.549	62.283.810	67.000.000	
Mayo	42.305.700	65.613.473	47.000.000	
Junio	53.113.075	62.661.481	59.000.000	
Julio	39.649.068	49.759.715	44.000.000	
Agosto	60.708.300	40.827.100	52.000.000	Temp. Univers. 2010
Septiembre	48.187.455	53.803.987	54.000.000	Amor y amistad
Octubre	51.418.241	46.024.884	67.000.000	Temp. Univers. 2011
Noviembre	62.811.136	54.768.534	70.000.000	
Diciembre	40.196.352	38.647.912	45.000.000	
Total	587.528.739	646.782.729	684.000.000	

Fuente: Archivos de la empresa

Indicador 2. Las ventas obtenidas mes a mes en comparación con años anteriores en el mismo mes han sido iguales o inferiores.

El cuadro es un comparativo de las ventas obtenidas entre el año 2009 y el 2011, cada uno compuesto por 3 columnas (venta contado, venta crédito y venta, total), en el año 2010 y 2011 se anexa una columna la cual corresponde al porcentaje de disminución o aumento de las ventas respecto al año anterior; los porcentajes en rojo muestran disminución y los porcentajes en negro representan aumento.

Tabla 6. Comparativo ventas año 2009 - 2011

	AÑO 2009			AÑO 2010			% aumento respecto año anterior	AÑO 2011			% aumento respecto año anterior
	Venta Contado	Venta Crédito	Venta total	Venta Contado	Venta Crédito	Venta total		Venta Contado	Venta Crédito	Venta total	
Enero	25.094.093	26.818.669	51.912.762	22.852.979	13.855.554	36.708.533	29%	19.266.051	9.487.574	28.753.625	22%
Febrero	54.670.029	49.573.035	104.243.064	52.099.586	24.701.485	76.801.071	26%	35.793.073	39.857.465	75.650.538	1%
Marzo	34.068.462	24.816.148	58.884.610	36.232.523	9.973.736	46.206.259	22%	40.352.801	27.634.869	67.987.670	47%
Abril	25.371.740	17.004.290	42.376.030	29.254.372	30.169.177	59.423.549	40%	42.809.147	19.474.663	62.283.810	5%
Mayo	32.440.790	14.601.345	47.042.135	27.413.170	14.892.530	42.305.700	10%	49.025.779	16.587.694	65.613.473	55%
Junio	25.576.348	22.811.690	48.388.038	36.692.849	16.420.226	53.113.075	10%	39.195.724	23.465.757	62.661.481	18%
Julio	26.475.759	27.824.227	54.299.986	24.209.559	15.439.509	39.649.068	27%	33.974.950	15.784.765	49.759.715	26%
Agosto	57.765.190	31.778.284	89.543.474	44.539.803	16.168.497	60.708.300	32%	22.363.543	18.463.557	40.827.100	33%
Septiem	39.836.465	34.329.961	74.166.426	31.022.005	17.165.450	48.187.455	35%	32.340.450	21.463.537	53.803.987	12%
Octubre	33.118.625	22.297.309	55.415.934	30.700.165	20.718.076	51.418.241	7%	35.650.219	10.374.665	46.024.884	10%
Noviemb	30.596.199	44.024.807	74.621.006	28.413.981	34.397.155	62.811.136	16%	38.393.878	16.374.656	54.768.534	13%
Diciemb	14.874.251	24.842.297	39.716.548	15.113.461	25.082.891	40.196.352	1%	25.182.073	13.465.839	38.647.912	4%
TOTAL	399.887.951	340.722.062	740.610.013	378.544.453	238.984.286	617.528.739	13	414.347.688	232.435.041	646.782.729	7

Fuente: Archivos de la empresa

Análisis.

- Para el año 2010 se presentó una disminución en el total de las ventas del 13% comparado con el año 2009, debido a diferentes factores como pérdida de clientes, desmejoramiento del servicio, entre otros. Es en este momento donde se empieza a notar el decaimiento de la empresa.
- Para el año 2011, se proyectó un aumento del 12% respecto del año 2010, del cual sólo se obtuvo el 7%.

Indicador 3. Falta de rotación de la mercancía

La empresa determina la rotación y no rotación de productos, basada en la observación, conocimiento y experiencia de quienes laboran; mas no por un resultado puntual arrojado a través de inventarios sistematizados o manuales.

Tabla 7. Productos de mayor y menor rotación

Productos de Mayor Rotación	Frec.	Productos de menor rotación	Frec
C.D	D	Papel canson	M
D.V.D	D	Morrales	M
Hojas examen	M	Papel silueta	M
Hojas milimetradas	M	Delantal plástico	M
Hojas logarítmicas	M	Balso	M
Hojas semilogarítmicas	M	Icopor	M
Resma bond carta	D	Bombas	M
Resma bond oficio	D	Fichas bibliográficas	M
Marcador borrable	D	Oasis	M
Marcador permanente	D	Portacarpetas grades	M
Minas 0.5	D	Porta planos	M
Minas 0.7	D	Minas bolígrafos	M
Bisturí	D	PortaCD	M
Portaminas 0.5	D	Pinceles	M
Portaminas 0.7	D	Portadisquet	M
Planchas formato 1/4 , 1/8 , A4	S	Tornillos de aluminio	M
Cuadernos cosidos	T	Línea fina de escritura	M
Portaborrador paper mate	D	Papel fotográfico	M
Borrador miga de pan	S	Colores por unidad	M
Vinilos peq., mediano y grande	T	Máquina Velobind	M
Sobre manila carta	D	Cizallas	M
Sobre manila radiografía	D		

Fuente: Archivos de la empresa

D = Diario

S =Semanal

M =Mensual

T=T

7.1.2 Inadecuados controles internos y de proceso

Indicador 1. Si dentro de un proceso se comete un error no se detecta a tiempo
Este formato (entrega de mercancías) se estableció con los siguientes fines:

- Evitar la pérdida de documentos (facturas y órdenes de pedido)
- Que la entrega de mercancía se haga en la fecha solicitada y a la empresa y/o persona indicada

A través de la figura 8 se puede observar el mal diligenciamiento del formato, como por ejemplo, hay vacíos de fecha, No. de Orden de pedido, etc.

Figura 8. Cuadro Control entrega de Mercancías

CONTROL ENTREGA DE MERCANCÍA AÑO 2007

Fecha	Docum. No.	Valor	Empresa	Entrega en CCU	Rector Cliente	Recibe en CCU	Observación
Dic 10	Feb 2010	421.675	Comercial	Activa	Activa	Activa	
Dic 10	Feb 2010	24.675	Comercial	Activa	Activa	Activa	
Dic 10	Feb 2010	90000	Industria	Activa	Activa	Activa	
Dic 11	Chaque	159.201	Comercial		Activa	Activa	No se pide mercancía
		428872	Comercial		Activa	Activa	No se pide mercancía
		268081	Comercial		Activa	Activa	No se pide mercancía
Dic 11			Comercial		Activa	Activa	
Dic 11	Feb 2010	472.200	Comercial de Edificación		Activa	Activa	
NIC	Op 1302	34.600	Seguridad	Activa	Activa	Activa	
Dic 12	Op 1002	100000	Comercial	Activa	Activa	Activa	
Dic 12	Feb 2010	105.246	Comercial	Activa	Activa	Activa	
Dic 12	Feb 2010	72.000	Comercial	Activa	Activa	Activa	
Dic 12	Feb 2010	243.300	Comercial	Activa	Activa	Activa	
Dic 12	Feb 2010	47.138	Comercial	Activa	Activa	Activa	
Dic 12	Feb 2010	56.779	Comercial	Activa	Activa	Activa	
Dic 12			Comercial	Activa	Activa	Activa	
Dic 12	Trabaja	72.000	Comercial	Activa	Activa	Activa	No se pide mercancía
Dic 12	Chaque	1201.360	Comercial	Activa	Activa	Activa	No se pide mercancía
Dic 12	Chaque	412.61	Comercial	Activa	Activa	Activa	No se pide mercancía

7.1.3 Inadecuada distribución de funciones, que conllevan a una duplicidad de las mismas.

Indicador 1. Al hacer entrevistas informales con los trabajadores se encuentra que no hay claridad en sus funciones

Durante las entrevistas realizadas, el personal describió sus funciones, incluyendo dentro de estas algunas que no le competen al cargo.

Indicador 2. Los trabajadores no cumplen a cabalidad las tareas durante el día

Cuando el trabajador está realizando una tarea, se le asigna otra actividad que no está dentro de sus funciones.

7.1.4 Falta de compromiso por parte del empleado (no existe identificación con la empresa).

Indicador 1. No hay interés por mejorar las deficiencias que se presentan en su labor.

Indicador 2. Se hace necesario explicar una tarea repetidamente

Indicador 3. Cuando se comete un error no se asume la responsabilidad

7.1.5 Falta de planificación de estrategias publicitarias a lo largo de su trayectoria.

Indicador 1. Único medio publicitario es el directorio telefónico

Los clientes frecuentes de la empresa pertenecen al sector.

7.1.6 Falta capacitación al personal

Indicador 1. El personal de mostrador no ofrece al cliente un servicio óptimo
Los clientes en ocasiones muestran inconformismo mientras están siendo atendidos y en otras oportunidades los manifiestan directamente a la gerencia.

Figura 9. Distribución de la mercancía



Fuente: Fotografía tomada en Abril de 2011

Los productos son exhibidos en las paredes internas de la empresa, quitando estética en su imagen.

Indicador 2. Falta actualización de conocimientos y procesos específicos,
La empresa no capacita al personal en estos procesos.

7.2 Medición De Los Indicadores

Tabla 8. Medición de los indicadores

Indicadores de los problemas		Frecuencia indicador	Porcentaje Problema
1	a. No se cumple la meta económica	18,66%	28%
	b. Ventas en comparación con años anteriores iguales o inferiores.	14%	
	c. No captación de nuevos clientes y pérdida de clientes antiguos	11.67%	

2	d. No hay detección de errores a tiempo	14%	21%
3	e. No se cumplen las tareas durante el día	16%	20%
	f. Falta de claridad en las funciones	5%	
4	g. No hay interés por mejorar	8,93%	13%
	h. No se asumen responsabilidades	7,31%	
	i. Explicación de tareas repetidamente	4,85%	
5	j. Único medio publicitario es el directorio telefónico	6,72%	9%
6	k. El personal no ofrece un servicio óptimo	8,23%	9%
	l. Falta actualización de conocimientos y procesos	5,06%	
TOTAL			100%

A continuación se explica a qué hace referencia cada porcentaje de los indicadores. Que se obtuvieron de la información de la empresa, observación y seguimiento:

Indicadores de los problemas		Porcentaje Indicador	Porcentaje Problema
1	a. No se cumple la meta económica	18,66%	28%
	b. Ventas en comparación con años anteriores iguales o inferiores.	14%	
	c. No captación de nuevos clientes y pérdida de clientes antiguos.	11.67%	

Según archivos de la empresa en el año 2011 el No. de meses en que no se cumple la meta son 8, este porcentaje supera en 4.66% al indicador b. y en 6,99% al indicador c.

Según la información comparada del año 2010 a 2011 (véase tabla 5) hay 6 meses en los que las ventas mensuales del año 2010 superan las ventas del año 2011, este porcentaje supera en 2.33% al indicador C.

Indicadores de los problemas		Porcentaje Indicador	Porcentaje Problema
2	d. No hay detección de errores a tiempo	14%	21%

En la empresa se instauraron 3 formatos de control debidamente, de los cuáles no se diligencian 2, para un porcentaje del 14%, por lo tanto de los tres controles sólo hay 1 que se puede analizar, sin embargo presenta algunos errores en su diligenciamiento.

Indicadores de los problemas		Porcentaje Indicador	Porcentaje Problema
3	e. No se cumplen las tareas durante el día	16%	20%
	f. Falta de claridad en las funciones	5%	

Se hizo un seguimiento a las actividades de una de las personas que conforman el equipo de trabajo en la empresa, quien debía realizar 10 tareas durante el día, de las cuales sólo ejecutó 2 pertenecientes a su cargo, esto equivale a un 16%.

Igualmente, durante interrogatorios se estable que el 10% del equipo de trabajo no tiene claridad en sus funciones, correspondiente a 4 personas.

Indicadores de los problemas		Porcentaje Indicador	Porcentaje Problema
4	g. No hay interés por mejorar	8,93%	13%
	h. No se asumen responsabilidades	7,31%	
	i. Explicación de tareas repetidamente	4,85%	

Para establecer el porcentaje de los indicadores que causan la falta de compromiso por parte de los empleados con la empresa, se realizó una capacitación, y después de esta se hizo una actividad en la que los miembros del equipo participaron, haciendo una clasificación de estos indicadores, evaluando el más crítico al menos crítico.

Indicadores de los problemas		Porcentaje Indicador	Porcentaje Problema
5	j. Único medio publicitario es el directorio telefónico	6,72%	9%

De los 380 estudiantes encuestados, 284 no consideran que Bocetos se encuentre muy bien posicionada, ya que su referencia general es la competencia directa, esto equivale a un 6.72%.

Indicadores de los problemas		Porcentaje Indicador	Porcentaje Problema
6	k. El personal no ofrece un servicio óptimo	8,23%	9%
	l. Falta actualización de conocimientos y procesos	5,06%	

Con base en las encuestas realizadas a los estudiantes se puede determinar que un 8,23% considera que el servicio no es óptimo, esto corresponde a 267 de los 292 encuestados.

De los 16 empleados 9 no han recibido capacitaciones sobre actualización de conocimientos y procesos, lo que corresponde a una 5,06%.

Los valores dados en cada indicador son en relación con el valor porcentaje de cada problema.

7.3 Establecimiento De Metas De Desempeño

7.31 Misión. Liderar la comercialización de productos del sector papelerero, con altos estándares de calidad, innovación y bajos costos; ofreciendo la mejor alternativa a nuestros clientes, brindando estabilidad a nuestros trabajadores, un ambiente cálido e instalaciones confortables a la familia Bocetos y el mejoramiento continuo en todos nuestros servicios y productos. Bocetos papelería contribuye con la formación y progreso de la sociedad.

7.3.2 Visión. Bocetos, enfocada en la comercialización de productos del sector papelerero, será la empresa líder del mercado a nivel local en el año 2015, reconocida por su exclusividad, calidad, innovación y bajos costos, en los diversos servicios que ofrece en la Líneas de: Oficina, Tecnología, Recarga Cartuchos, Encuadernación, Dibujo, Arquitectura y Expresión Social.

Liderada por un equipo de trabajo que encaminan sus actividades con integridad, compromiso, competencia leal y respeto por la sociedad, lo que hace ser a Bocetos su mejor alternativa

7.3.3 Valores. Amabilidad, conocimiento, responsabilidad, sentido de pertenencia, lealtad, tolerancia, proactividad, creatividad y compañerismo.

7.3.4 Objetivos.

Objetivo general. Lograr el posicionamiento de la empresa tanto a nivel económico, competitivo y laboral, a través del mejoramiento continuo que conlleve a la satisfacción del cliente y el equipo de trabajo.

Objetivos específicos.

- Conocer y satisfacer mediante soluciones útiles las necesidades de los clientes.

- Capacitar al personal de la empresa, de acuerdo con las necesidades detectadas, para contribuir a su desarrollo integral, y lograr así un desempeño de calidad.
- Establecer metas económicas año tras año de acuerdo a indicadores globales
- Llevar una información contable actualizada, instrumento básico en la toma de decisiones.
- Estar al día con los aspectos tributarios y normas legales exigidas por las entidades estatales

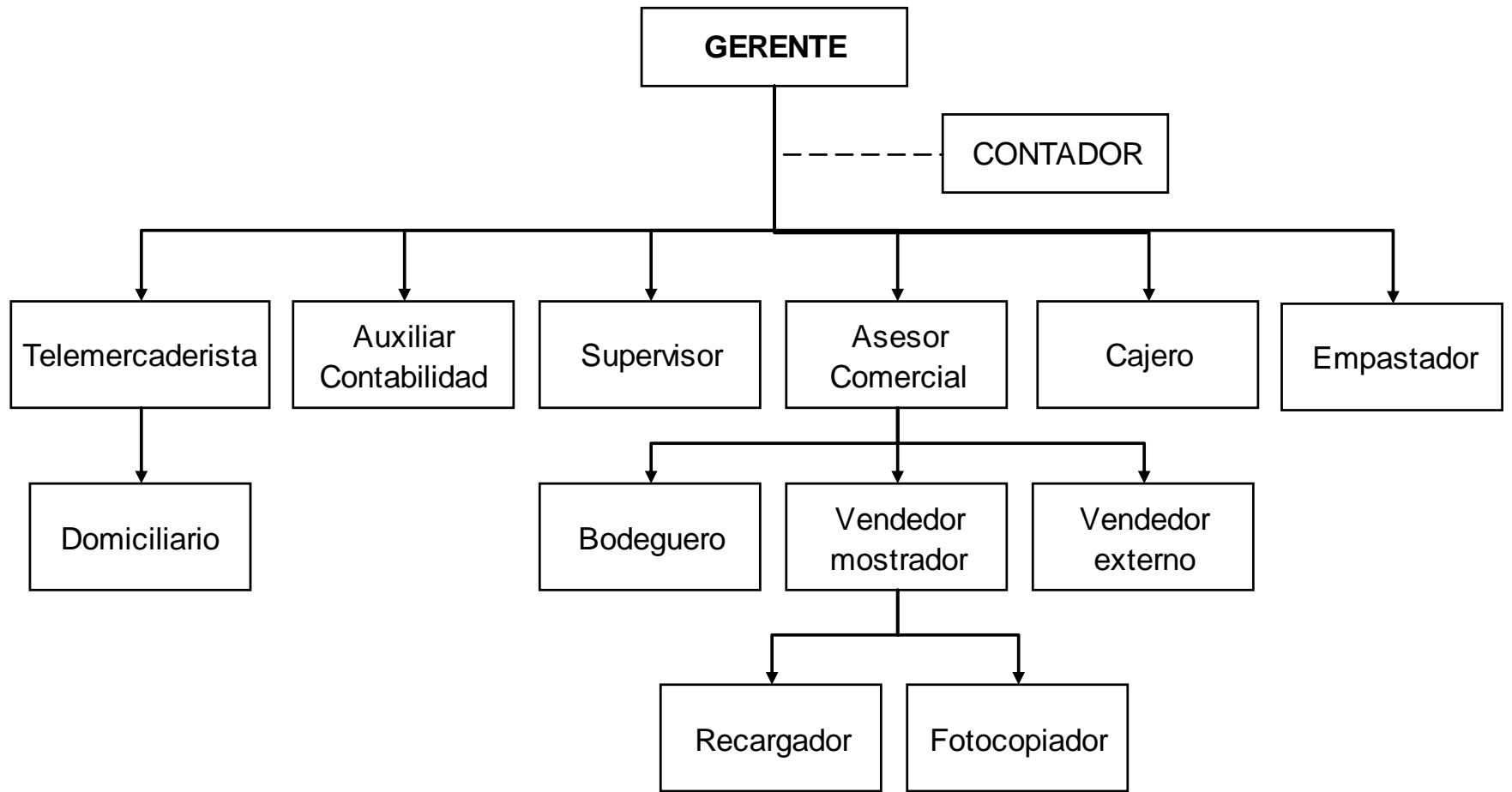
7.3.5 Políticas de calidad.

- Realizar todo trabajo con excelencia.
- Atender con amabilidad y respeto a todos los clientes, en sus necesidades, inquietudes y reclamos.
- Definir el tiempo máximo de respuesta de todo requerimiento interno o externo
- Atender al cliente es responsabilidad de todos los integrantes de la empresa, para lo cual deberán conocer los procedimientos a fin de orientarlos. .
- Realizar evaluaciones periódicas, permanentes a todos los procesos de la organización.

- Mantener en la empresa un sistema de información sobre los trabajos realizados en cumplimiento de sus funciones.
- Difundir permanentemente la gestión de la empresa en forma interna y externa.


7.3.6 Organigrama. Bocetos creó una estructura organizacional con base en las personas que conforman su equipo de trabajo, mas no de acuerdo a los parámetros establecidos para este. Por esta razón, se presenta el siguiente organigrama el cual se elaboró, teniendo en cuenta que se debe señalar los diferentes cargos, jerarquía y relaciones de apoyo y dependencia que existe entre ellos.

Figura 10. Organigrama sugerido



Fuente: Autor del proyecto.

7.3.7 Manual de funciones sugerido.

MANUAL DE FUNCIONES				
Nombre del Cargo Gerencia	Página 1	Fecha		
Cargo Gerente	Departamento Administrativo			
Número de cargos iguales Uno (1)	Supervisar A Todo el personal		Jefe Inmediato	
Detalle de funciones <ul style="list-style-type: none"> • Evaluar los informes diarios que muestran los resultados obtenidos, en el desarrollo de la actividad económica. • Establecer condiciones especiales para negociar con nuevos clientes. • Intervenir directamente en la solución de conflictos que se presentan en el día tanto en la estructura operativa como la financiera. • Hacer los pedidos de la mercancía requerida. • Efectuar el pago directo a los proveedores. • Asignar salarios y autorizar aumentos para los empleados. • Establecer políticas y procedimientos en cuantos a ventas, compras, almacenamiento, inventarios y control de los mismos, desarrollo de personal y control interno del mismo. • Velar por la eficiencia funcional de la empresa • Seleccionar el personal 				
Requisitos para desempeñar el cargo Educación: <i>Administrador de empresas y/o Ingeniero Industrial</i> Experiencia: <i>5 años en cargos afines</i> Habilidades especiales: <i>Capacidad de dirección o mando, relaciones personales, líder, proactivo, estratega.</i> Otros: Sexo: Indiferente Edad: Entre 28 – 40				
Observaciones Es indispensable que resida en Bucaramanga o su área metropolitana Excelente presentación personal				

Fuente: Autores del Proyecto

MANUAL DE FUNCIONES



Nombre del Cargo Telemercadeo	Página 1	Fecha		
Cargo Telemercaderista	Departamento Ventas			
Número de cargos iguales Uno (1)	Supervisar A Domiciliario	Jefe inmediato Gerente		
<p>Detalle de funciones</p> <ul style="list-style-type: none"> • Organizar sitio de trabajo. • Organizar el rutero del domiciliario • Contestar el PBX • Tomar pedidos por medio telefónico • Llevar el control de la mercancía que sale del negocio • Entregar informe al Gerente de la labor realizada por el domiciliario • Organizar cuentas, pendientes y reclamos de los clientes a domicilio • Armar base de datos de telemercadeo obteniéndolos por medio de la factura de contado • Buscar nuevos clientes <p>Otras tareas esporádicas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Alistar y revisar pedidos • Realizar cotizaciones telefónicas o por Internet • Realizar llamadas de cobro • Actualizar CUBS y cuentas del fondo rotatorio 				
<p>Requisitos para desempeñar el cargo</p> <p>Educación: <i>Mercadeo o afines</i></p> <p>Experiencia: <i>2 años de duración en cargos similares</i></p> <p>Habilidades especiales: <i>Facilidad de expresión oral y escrita, Manejo de programas informáticos e Internet, poder de convencimiento</i></p> <p>Otros:</p> <p>Sexo: Preferiblemente Femenino</p>				
<p>Observaciones</p> <p>Es indispensable que resida en Bucaramanga o su área metropolitana</p> <p>Excelente presentación personal</p>				

Fuente: Autores del Proyecto

MANUAL DE FUNCIONES



Nombre del Cargo Vendedor		Página 1	Fecha		
Cargo Vendedor mostrador		Departamento Ventas			
Número de cargos iguales Dos (2)		Supervisor A Fotocopiador y Recargador de Cartuchos		Jefe Inmediato Asesor comercial	
<p>Detalle de funciones</p> <ul style="list-style-type: none"> • Atender al público en mostrador • Organizar vitrinas y catálogos • Revisar y estar pendiente de los faltantes de mercancía en mostrador • Hacer encuadernaciones y laminaciones <p>Otras tareas esporádicas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tomar pedidos telefónicos • Colaborar con el aseo de la empresa • Limpiar vitrinas • Sacar fotocopias (en caso que el fotocopiador este ausente) 					
<p>Requisitos para desempeñar el cargo</p> <p>Educación: <i>Bachiller, cursos en Ventas</i></p> <p>Experiencia: <i>2 años de duración en cargos similares</i></p> <p>Habilidades especiales: <i>Facilidad de expresión oral, paciente, conocimiento de productos de papelería, poder de convencimiento, creativo</i></p> <p>Otros:</p> <p>Sexo: Indiferente</p> <p>Edad: 20 – 35 años</p>					

MANUAL DE FUNCIONES



Nombre del Cargo Auxiliar de Contabilidad	Numeral 1	Fecha		
Cargo Auxiliar Contable	Departamento Administrativo			
Número de cargos iguales Uno (1)	Supervisor A	Jefe inmediato Gerente		
<p>Detalle de funciones</p> <ul style="list-style-type: none"> • Hacer cartera (cuentas por cobrar / cuentas por pagar) • Llevar la contabilidad • Hacer relación diaria de órdenes de pedido clientes • Organizar archivos (correspondencia, recibos de servicios, etc.) • Hacer facturación • Organizar sitio de trabajo <p>Otras tareas esporádicas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Contestar teléfonos • Enviar fax relacionados con su labor • Revisión de la contabilidad con el contador 				
<p>Requisitos para desempeñar el cargo</p> <p>Educación: Técnico Auxiliar Contable</p> <p>Experiencia: 1 años de duración en cargos similares</p> <p>Habilidades especiales: Manejo de programas de computador, manejo de programa Contable, buena organización.</p> <p>Otros:</p> <p>Sexo: Indiferente</p> <p>Edad: 20 – 30 años</p>				
<p>Observaciones</p> <p>Es indispensable que resida en Bucaramanga o su área metropolitana</p> <p>Excelente presentación personal</p>				

Fuente: Autores del Proyecto

MANUAL DE FUNCIONES



Nombre del Cargo Bodeguero		Pagina 1	Fecha	
Cargo Bodeguero		Departamento Ventas		
Número de cargos iguales Uno (1)		Supervisar A	Jefe Inmediato Asesor comercial	
<p>Detalle de funciones</p> <ul style="list-style-type: none"> • Surtir mercancía de bodega al mostrador • Recibir mercancía verificando cantidad y calidad • Organizar mercancía y tiquetear • Alistar pedidos para el domiciliario • Llevar inventario de faltantes • Organizar y asear bodegas <p>Otras tareas esporádicas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Llevar pedidos a la UIS • Colaborar con el aseo de la empresa 				
<p>Requisitos para desempeñar el cargo</p> <p>Educación: <i>Bachiller</i></p> <p>Experiencia: <i>1 años de duración en cargos similares</i></p> <p>Habilidades especiales: <i>Conocimiento sobre organización de mercancías, ágil y organizado</i></p> <p>Otros:</p> <p>Sexo: Indispensable sexo Masculino</p> <p>Edad: 20 – 30 años</p>				
<p>Observación</p> <p>Es indispensable que resida en Bucaramanga o su área metropolitana</p> <p>Excelente presentación personal</p>				

Fuente: Autores del Proyecto

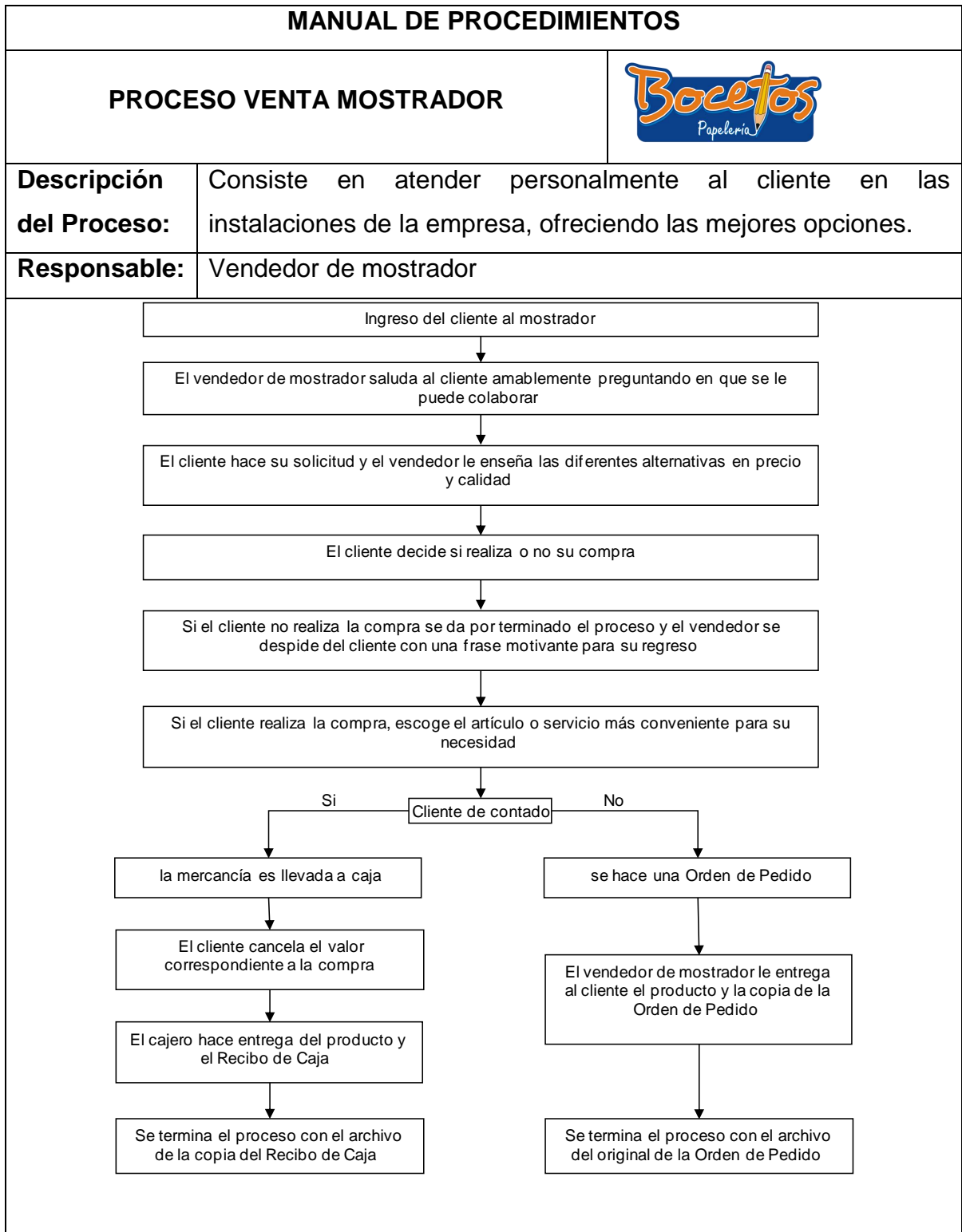
MANUAL DE FUNCIONES



Nombre del Cargo Asesor Comercial	Numeral 1	Fecha		
Cargo Asesor Comercial	Departamento Administrativo y ventas			
Número de cargos iguales Uno (1)	Supervisar A Bodeguero y Vendedor de Mostrador		Jefe Inmediato Gerente	
<p>Detalle de funciones</p> <ul style="list-style-type: none"> • Atender a proveedores • Hacer compras de mercancía • Revisar precios de proveedores y escoger la mejor opción • Revisar la mercancía que se despacha a domicilio • Liquidar mercancía • Recibir informes de bodega (productos nuevos, faltantes, etc.) • Asesorar en los cargos de ventas y bodega • Revisar órdenes de pedido, especialmente las del fondo rotatorio • Organizar sitio de trabajo <p>Otras tareas esporádicas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Buscar de nuevos clientes y productos • Colaborar con los inconvenientes que surjan de la maquinaria (fotocopias, computadores, impresoras) 				
<p>Requisitos para desempeñar el cargo</p> <p>Educación: <i>Bachiller, Técnico en ventas o afines</i></p> <p>Experiencia: <i>3 años de duración en cargos similares</i></p> <p>Habilidades especiales: <i>Proactivo, poder de convencimiento, facilidad de expresión oral, poder para negociar, amable.</i></p> <p>Otros:</p> <p>Sexo: Preferiblemente sexo masculino</p> <p>Edad: 28 – 35 años</p>				
<p>Observaciones</p> <p>Es indispensable que resida en Bucaramanga o su área metropolitana</p> <p>Excelente presentación personal</p>				

Fuente: Autores del Proyecto

7.3.8 Manual de Procesos y/o Procedimientos



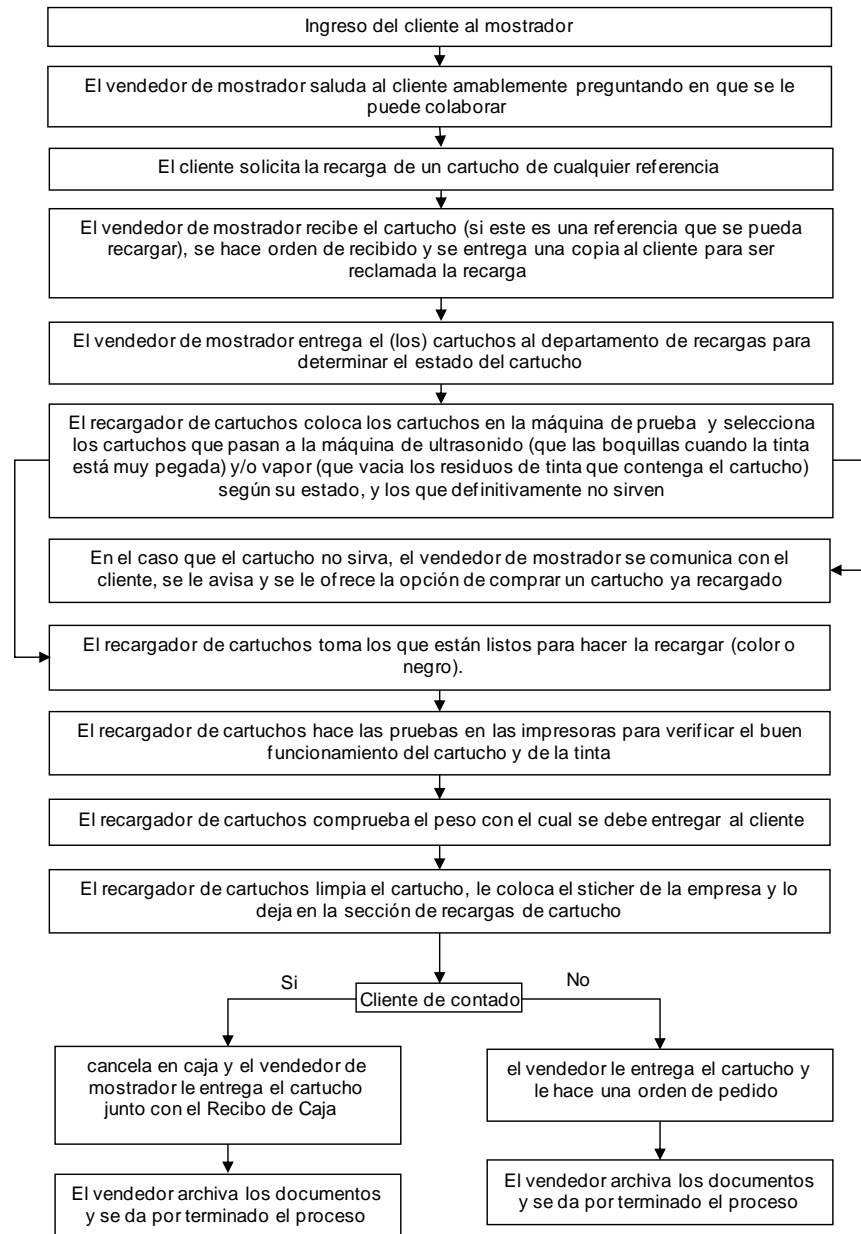
Fuente: Autores del Proyecto

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

PROCESO RECARGA DE CARTUCHOS



Descripción del Proceso:	Consiste en la recarga de cartuchos usados, brindando al cliente una buena y más económica opción para sus impresiones
Responsable:	Recargador de cartuchos y vendedor de mostrador



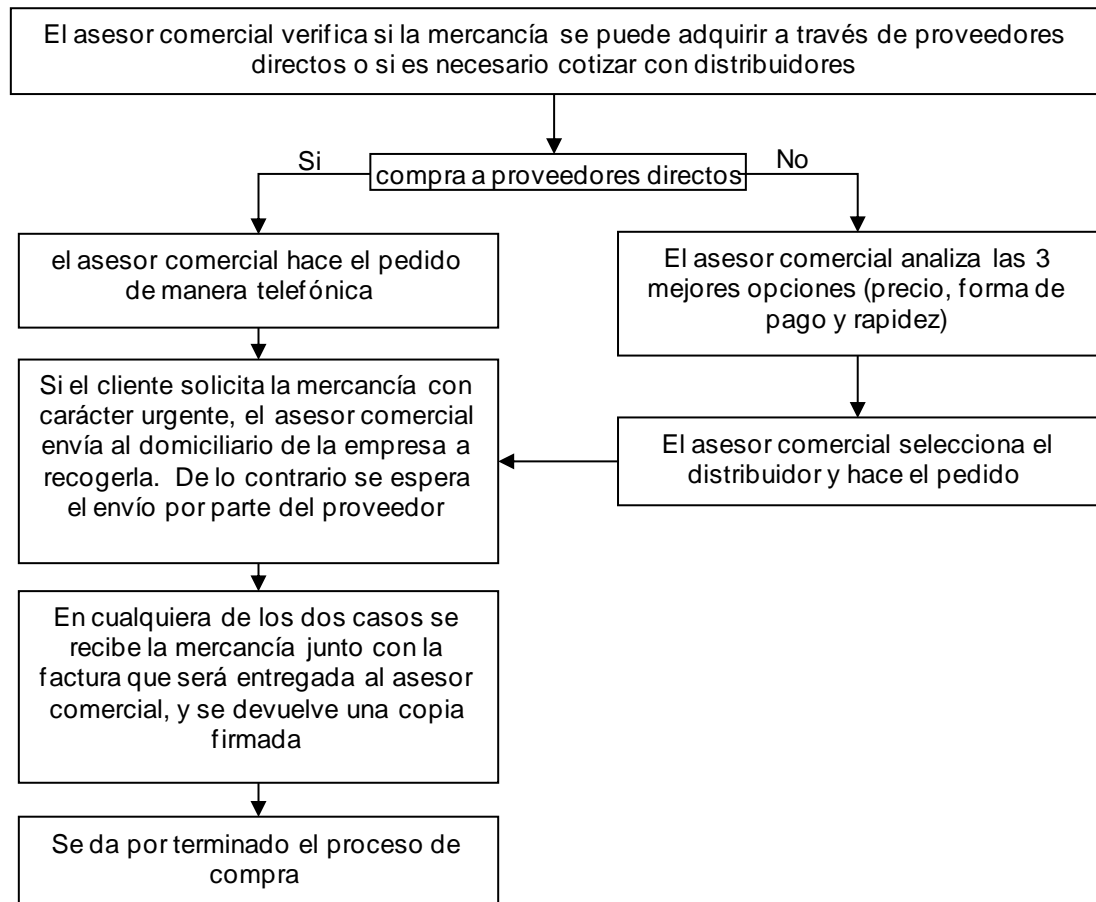
Fuente: Autores del Proyecto

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

PROCESO COMPRA DE MERCANCIA



Descripción del Proceso:	Consiste en la adquisición de productos teniendo en cuenta los mayores beneficios tanto para la empresa como para el cliente
Responsable:	Asesor comercial y domiciliario (en algunos casos)



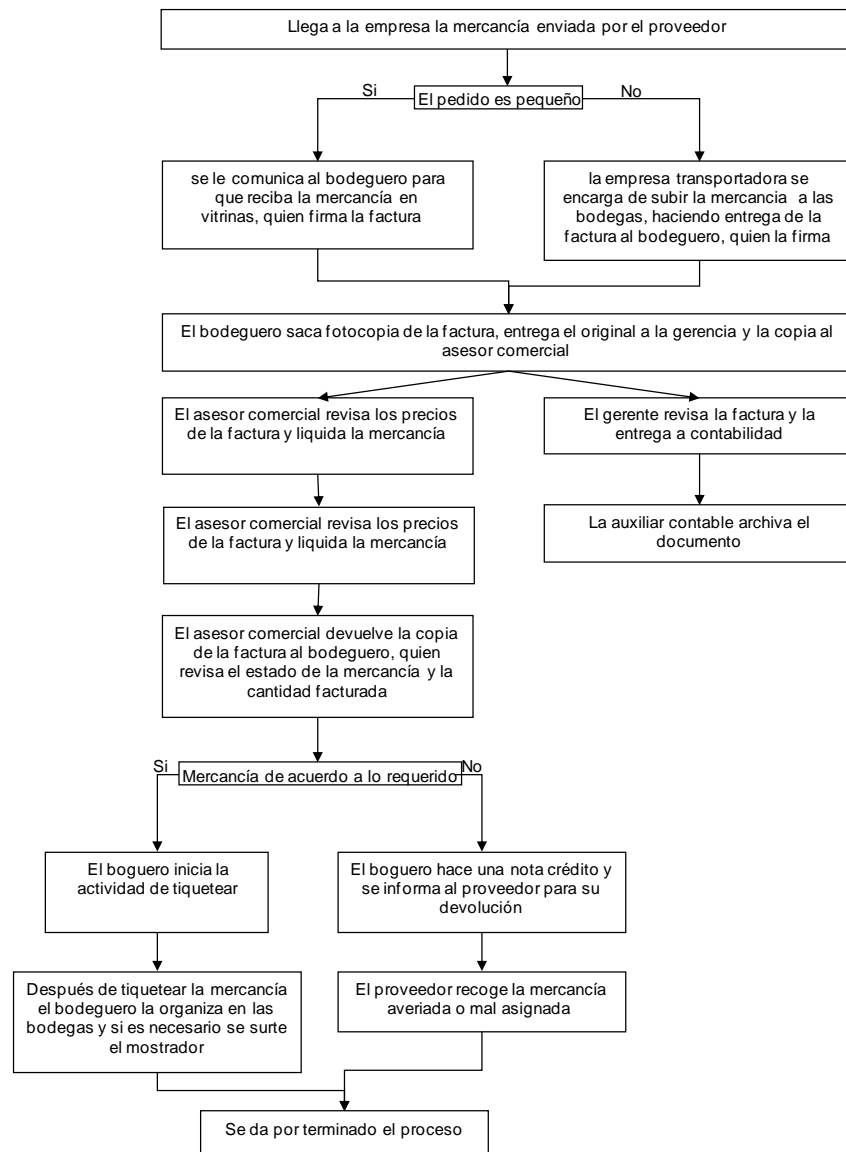
Fuente: Autores del Proyecto

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

PROCESO RECIBIR MERCANCIA



Descripción del Proceso:	Consiste en el empaste de libros, brindando al cliente una excelente opción para evitar el deterioro de sus libros
Responsable:	Empastador y vendedor de mostrador



Fuente: Autores del Proyecto

7.3.9 Metas de desempeño. Con la finalidad de alcanzar los objetivos trazados a nivel organizacional, económico y motivacional, se erigen las siguientes metas de desempeño para la empresa, las cuales deben ser permanentemente evaluadas para verificar su cumplimiento y/o establecer correctivos.

Objetivo a cumplir. Lograr el posicionamiento de la empresa tanto a nivel económico, competitivo y laboral, a través del mejoramiento continuo..

• **Metas Institucionales**

✓ Instaurar en el transcurso del 2012 el software Trident, el cual permitirá tener permanentemente actualizados procesos como: inventario de mercancías, facturación, caja, contabilidad, indicadores financieros; favoreciendo así el control de los mismos.

✓ Desarrollar el 100% de los métodos de control de procesos aplicables y evaluarlos quincenal o mensualmente.

✓ Motivar continuamente los integrantes del equipo de trabajo, a través incentivos tanto personales (reuniones de integración, las cuales se realizarán cada 4 mese) como económicos se otorgara el 0.5% de comisión sobre el total de las ventas efectuadas, siempre y cuando se cumpla con la meta.

✓ Capacitar constantemente al recurso humano, de acuerdo a los cargos asignados. La Frecuencia de estas capacitaciones varias, será de acuerdo a la necesidad, sin embargo se podría estimar en un periodo mensual.

• **Metas colectivas**

- ✓ Aumentar las ventas en mostrador en un 12% respecto al año anterior, brindando productos novedosos, de alta calidad y precio competitivo, imprimiendo en el servicio que ofrece el empleado un trato cordial.

- ✓ Llevar adecuadamente el 100% de los formatos instaurados para el control, con el fin de captar las deficiencias que resultan en la prestación del servicio.

7.4 Análisis De Indicadores Financieros De Bocetos

COMPARATIVO BIMENSUAL BALANCE GENERAL ABRIL A OCTUBRE DE 2011

Tabla 9. Comparativo bimensual balance general abril a octubre de 2011

ACTIVOS	ABRIL	JUNIO	AGOSTO	OCTUBRE
ACTIVOS CORRIENTES				
Efectivo – Caja	250.000	200.000	1.500.000	550.000
Bancos	21.885.583	19.197.706	15.564.686	12.161.403
Cuentas comerciales por cobrar	78.783.164	35.915.805	45.284.344	34.684.360
Inventarios	188.614.161	134.894.808	125.530.234	126.969.509
TOTAL ACTIVOS CORRIENTES	289.532.908	190.208.319	187.879.264	174.365.272
Anticipos a impuestos	27.411.116	17.666.041	19.688.450	25.518.533
ACTIVOS FIJOS				
Propiedades Planta y equipo	71.362.385	72.236.809	39.443.041	80.027.913
TOTAL ACTIVOS FIJOS	71.362.385	72.236.809	39.443.041	80.027.913
OTROS ACTIVOS				
Publicidad	250.000	250.000	392.500	297.500
Industria y Comercio	3.231.000	1.370.000	1.370.000	1.370.000
TOTAL OTROS ACTIVOS	3.481.000	1.620.000	1.762.500	1.667.500
TOTAL ACTIVOS	364.376.293	264.065.128	229.084.805	256.060.685

PASIVOS				
Proveedores	50.568.028	43.885.440	58.246.904	84.417.755
Honorarios Contador	1.364.000	1.986.000	2.386.000	3.008.000
Industria y comercio	2.799.000	1.370.000	1.370.000	2.087.000
Impuestos sobre las ventas por pagar	7.549.035	8.396.095	2.995.367	303.978
Provisiones prestaciones sociales	4.393.551	6.699.957	8.645.676	10.874.447
Salarios		7.328.489	7.561.134	8.492.141
Otros	424.393	869.600	1.192.326	878.180
TOTAL PASIVOS CORRIENTES	67.098.007	70.535.581	82.397.407	110.061.501
TOTAL PASIVOS	67.098.007	70.535.581	82.397.407	110.061.501
PATRIMONIO				
Capital personal				
	315.210.832	211.195.588	166.375.848	171.517.717
Utilidad a abril 30 de 20011	9.478.570			
TOTAL PATRIMONIO	324.689.402	211.195.588	166.375.848	171.517.717
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	391.787.409	281.731.169	248.773.255	281.579.218

Fuente: Archivo de la empresa

Tabla 1. ECUACIONES

Tabla 10. Comparativo Bimensual Estado De Resultados Abril A Octubre De 2011

COMPARATIVO BIMENSUAL ESTADO DE RESULTADOS ABRIL A OCTUBRE DE 20011				
CONCEPTO	ABRIL	JUNIO	AGOSTO	OCTUBRE
INGRESOS				
Ventas de Contado y Crédito	71.551.119	62.131.276	61.049.158	94.144.732
TOTAL INGRESOS	71.551.119	62.131.276	61.049.158	94.144.732
Menos: COSTO DE VENTAS				
Inventario Inicial	206.522.397	151.202.726	130.685.804	137.742.406
(+) Compras	31.681.761	30.006.593	39.765.957	59.314.871
(-) Descuentos en compras	97.817	322.694	148.941	466.431

(-) Devolución en compras	1.789.048	884.511	450.897	1.285.404
(-) Inventario final	188.614.161	134.894.808	125.530.234	126.969.509
UTILIDAD BRUTA	47.703.132	45.107.306	44.321.689	68.335.933
(-) GASTOS GENERALES				
Sueldos	8.081.911	5.695.899	5.604.239	6.566.166
Provisión prestaciones sociales	1.232.479	938.722	985.552	1.050.656
Asesoría contable	341.000	341.000	681.000	341.000
Aportes EPS, ARP, Pensiones	969.555	754.725	824.267	875.319
Cooperando	346.888	258.923	288.495	168.350
Aseo y Vigilancia	15.000		15.000	15.000
Elementos de aseo y cafetería	77.750	27.700	47.300	37.660
Servicios Públicos	97.500	2.164.364	1.046.536	755.556
Domicilios	127.400	140.100	236.650	139.850
Envases y empaques	120.395		65.772	50.733
Mantenimiento y equipo	222.414	315.000	360.000	685.000
Otros gastos menores sin soporte	2.335.943	739.505	2.086.783	877.900
Gastos varios	114.250	142.176	199.520	211.536
Gastos Bancarios	286.932	451.737	131.375	131.627
Reparaciones locativas		125.000	1.030.000	
Comisiones		3.264.006		
Estampillas		166.219	122.854	
Consumo papelería interna		125.150	154.705	280.509
Consumo taller		90.400	24.750	89.950
Parqueaderos		35.050	23.850	77.421
Restaurante		44.650	141.300	254.140
Honorarios consultoría		400.000	400.000	
Industria y comercio		715.000		
Gastos notariales			2.506	3.759
IVA descontable		93.100		
Adecuación e instalación			5.172	427.728
Útiles papelería y fotocopias			775.000	
TOTAL GASTOS GENERALES	14.369.417	17.028.426	15.252.626	13.039.860
TOTAL GENERAL	9.478.570	(4.456)	1.474.843	12.768.939

Fuente: Archivo de la empresa

Se toma el balance general y el estado de resultados de la empresa Bocetos Papelería de los meses de abril, junio, agosto y octubre de 2011 y se hace un comparativo. De acuerdo a este se obtienen los resultados de los siguientes índices:

7.4.1 Indicadores de liquidez

- **Relación corriente o de liquidez.**

Abril	$\frac{316.944.024}{67.098.007} = 4,32$	Junio	$\frac{207.874.360}{70.535.581} = 2,70$
--------------	---	--------------	---

Agosto	$\frac{187.879.264}{82.397.407} = 2,28$	Octubre	$\frac{174.365.272}{110.061.501} = 1,58$
---------------	---	----------------	--

La interpretación de estos resultados nos dice que por cada \$1 de pasivo corriente, la empresa cuenta en el mes de abril con \$4,32, en el mes de junio con \$2,70, en el mes de agosto con \$2,28 y en el mes de octubre con \$1,58 de respaldo en el activo corriente. Como se observa, en cada uno de los anteriores meses, la empresa cuenta con el activo disponible para el pago de sus pasivos, por lo que se puede decir que es positivo, sin embargo se ve un decrecimiento en la liquidez entre el mes de abril y el mes de octubre, que debe ser detenido, para evitar problemas posteriores.

- **Capital de trabajo**

Abril	$289.532.908 - 67.098.007 =$	222.434.901
--------------	------------------------------	-------------

Junio	$190.208.319 - 70.535.581 =$	119.672.738
--------------	------------------------------	-------------

$$\text{Agosto } 187.879.264 - 82.397.407 = 105.481.857$$

$$\text{Octubre } 174.365.272 - 110.061.501 = 64.303.771$$

Este es el valor con el que la empresa cuenta, para hacer sus inversiones o como lo indica su mismo nombre, es el valor con el que cuenta para seguir en sus operaciones.

Se observa que la empresa posee su mayor capital de trabajo en el mes de abril, esto a razón que los inventarios y cuentas por cobrar de este mes son bastante elevados, disminuyendo mes por mes, en contraste los cuentas por pagar son inversamente proporcionales, es decir, han crecido mes a mes, siendo octubre el mes con el menor capital de trabajo.

- **Prueba acida.**

$$\text{Abril } \frac{289.532.908 - 188.614.161}{67.098.007} = 1,50$$

$$\text{Junio } \frac{190.208.319 - 134.894.808}{70.535.581} = 0,78$$

$$\text{Agosto } \frac{187.879.264 - 125.530.234}{82.397.407} = 0,76$$

$$\text{Octubre } \frac{174.365.272 - 126.969.509}{110.061.501} = 0,43$$

El resultado anterior muestra que la empresa registra una prueba ácida de 1,50 para el mes de abril, 0,78 para el mes junio, de 0,76 para el mes de agosto y 0,43 para el mes de octubre, lo que a su vez nos permite deducir que

por cada peso que se debe en el pasivo corriente, se cuenta con los anteriores valores en cada mes para su cancelación, sin necesidad de tener que acudir a la realización de los inventarios

7.4.2 Indicadores de actividad

- **Número de días cartera a mano**

$$\text{Abril} \quad \frac{78.783.164 \times 360}{71.551.119} = 396,39$$

$$\text{Junio} \quad \frac{35.915.805 \times 360}{62.131.276} = 208,10$$

$$\text{Agosto} \quad \frac{45.284.344 \times 360}{61.049.158} = 267,04$$

$$\text{Octubre} \quad \frac{34.684.360 \times 360}{94.144.732} = 132,63$$

Se puede observar que la empresa tarda en recuperar la cartera que tiene, hasta el mes de abril 396.39 días, en el mes de junio 208.10 días, en el mes de agosto 267.04 días y en el mes de octubre 132.63 días. Esto es negativo, ya que la empresa tarda más de 3 meses en recuperar su cartera, cuando tiene estipulados pactos máximos de 2 meses. No obstante del mes Abril al mes de octubre se muestra un mejoramiento.

- **Rotación de cartera.**

$$\text{Abril} \quad \frac{360}{396,39} = 0,91$$

$$\text{Junio} \quad \frac{360}{208,10} = 1,73$$

$$\text{Agosto} \quad \frac{360}{267,04} = 1,35$$

$$\text{Octubre} \quad \frac{360}{132,63} = 2,71$$

Este indicador muestra que la cartera hasta el mes de abril tenía una rotación de 0,91 veces por año, esta fue mejorando mensualmente y para el mes de octubre la rotación es de 2,71 veces al año. Esto indica que la empresa ha tenido una leve mejora en cuanto a su rotación de cartera, en abril se observa que no existe recuperación ni por lo menos una vez al año.

- **Número de días inventario a mano**

$$\text{Abril} \quad \frac{188.614.161 \times 360}{47.703.132} = 1.423$$

$$\text{Junio} \quad \frac{134.894.808 \times 360}{45.107.306} = 1.077$$

$$\text{Agosto} \quad \frac{125.530.234 \times 360}{44.321.689} = 1.020$$

$$\text{Octubre} \quad \frac{126.969.509 \times 360}{68.335.933} = 669$$

Podemos afirmar que la empresa demora en realizar sus inventarios 1047 días promediados entre los meses anteriores, bien sea para convertirlos en cuentas comerciales por cobrar o en efectivo.

- **Rotación de inventarios.**

$$\text{Abril} \quad \frac{360}{1423} = 0,25$$

$$\text{Junio} \quad \frac{360}{1077} = 0,33$$

$$\text{Agosto} \quad \frac{360}{1020} = 0,35$$

$$\text{Octubre} \quad \frac{360}{669} = 0,54$$

Su interpretación nos dice que en el año el inventario se convirtió en cuentas por cobrar o a efectivo 0.37 veces promediadas entre los meses anteriores.

7.4.3 Indicadores de Endeudamiento

- **Endeudamiento sobre activos totales.**

$$\text{Abril} \quad \frac{67.098.007}{391.787.409} = 0,17$$

$$\text{Junio} \quad \frac{70.535.581}{281.731.169} = 0,25$$

$$\text{Agosto} \quad \frac{82.397.407}{248.773.522} = 0,33$$

$$\text{Octubre} \quad \frac{110.061.501}{281.579.218} = 0,39\%$$

Lo anterior, se interpreta en el sentido que por cada peso que la empresa tiene en el activo, debe \$29 centavos, es decir, que ésta es la participación de los acreedores sobre los activos de la compañía.

- **Endeudamiento de leverage o apalancamiento**

$$\text{Abril} \quad \frac{67.098.007}{324.689.402} = 0,21$$

$$\text{Junio} \quad \frac{70.535.581}{211.195.588} = 0,33$$

$$\text{Agosto } \frac{82.397.407}{166.375.848} = 0,50 \quad \text{Octubre } \frac{110.061.501}{171.517.717} = 0.64\%$$

De los resultados anteriores se concluye que la empresa tiene comprometido su patrimonio 0.42 veces. Esto quiere decir que existe una ganancia de 0.58 veces.

7.4.4. Índices de rentabilidad

- **Rentabilidad del patrimonio.** Es el rendimiento obtenido frente al patrimonio bruto, se calcula así:

$$\text{Abril } \frac{9.478,570}{382.308.839} = 0,02 \quad \text{Junio } \frac{-4.456}{211.200.044} = -0,0002$$

$$\text{Agosto } \frac{1.474.843}{164.901.005} = 0,008 \quad \text{Octubre } \frac{12.750.836}{158.766.881} = 0.08\%$$

Lo anterior permite concluir que la rentabilidad del patrimonio bruto fue 0.10%, la cual es muy baja.

- **Margen bruto**

$$\text{Abril } \frac{23.847.987}{69.762.071} = 0,34 \quad \text{Junio } \frac{17.023.970}{661.246.765} = 0,28$$

$$\text{Agosto } \frac{16.727.469}{60.598.261} = 0,28 \quad \text{Octubre } \frac{25.790.696}{94.126.629} = 0.27\%$$

El resultado anterior, significa que por cada peso vendido, la empresa genera una utilidad bruta del 0.30%. Esto indica que la empresa tiene una buena utilidad, sin embargo, contrasta con la rotación de cartera e inventarios, ya que esta ganancia se obtiene en plazos extensos.

Análisis general.

Se puede concluir que

- Existe un inventario muy alto y su rotación es baja
- La empresa cuenta con un patrimonio representativo para respaldar sus obligaciones
- La rotación de cartera ha mejorado, sin embargo debe conseguir un menor tiempo en que sus clientes cancelen las cuentas, para que no tenga problemas de iliquidez
- Según los indicadores la empresa no tiene un endeudamiento muy alto.

Por lo anterior, se concluye que la empresa debe hacer mejoras en cuanto a su rotación de cartera e inventarios, ya que estos son muy variables, no obstante, se muestra que la empresa tiene capacidad de endeudamiento, ya que cuenta con gran respaldo en los activos y el patrimonio.

Una vez analizados los resultados de los indicadores financieros, se recomienda la implementación de un sistema contable, como lo es el Trident, ya que es de fácil manejo, bajos costos; adicionalmente, en él se pueden diseñar y exportar reportes en Excel, pdf, lo que permite a la gerencia visualizar los factores que se consideren relevantes en cada uno de los cargo y permite a su vez tener un inventario al día de la mercancía con que cuenta la papelería.

Las características incluidas del Software TRIDENT son:

- Base de Datos Abierta.
- Diseñador de Reportes.
- Los reportes pueden ser exportados a formato Excel, csv, txt o html.
- Sistema Multiusuario, Multiempresa y Multiperíodo.
- Puede funcionar en Red
- Facilidad para registrar la Información.
- Manejo de los usuarios por perfiles de seguridad.

8. Diseño y Programación De Soluciones

Después de dar a conocer en los capítulos 5 y 6 los problemas que aquejan el negocio, se da inicio al proceso de mejora, proponiendo las posibles soluciones, determinando su viabilidad, sus costos, y diseñando un plan de incorporación a la empresa incluyendo su cronograma.

8.1 Programación e Implementación De Las Soluciones

Criterios Causa raíz y solución	Qué	Por qué	Cuándo	Dónde	Quién	Cómo
Causa raíz 1. Desmejoramiento del servicio						
Capacitaciones continuas referentes a conocimientos del cargo (anuales)	<p>Ventas</p> <p>Atención al cliente</p> <p>Recarga de cartuchos</p> <p>Contabilidad</p> <p>Merchandising</p> <p>Empastes</p>	Cada una de las capacitaciones en mención ayuda al refuerzo de conocimientos y habilidades requeridas para los cargos existentes en la empresa	Se realizan cada vez que proveedores o entidades educativas las propongan, analizando la necesidad de dicho curso	Para las capacitaciones ofrecidas por proveedores se puede disponer de la planta física de la empresa y/o lo dispuesto por el proveedor. Para capacitaciones con otras entidades hay la necesidad del desplazamiento del empleado hacia las instalaciones dispuestas para este fin.	Algunas de las capacitaciones son ofrecidas por proveedores, otras se pueden contactar con la Cámara de Comercio y entidades como el SENA	Se hace la propuesta para realizar la capacitación, se organizan los horarios más convenientes. Al final del curso el (los) empleados hacen un resumen y aplican lo aprendido
Capacitaciones de enriquecimiento personal (semestral)	<p>Actitud positiva</p> <p>Éxito personal</p> <p>Relaciones interpersonales</p>	Estas capacitaciones ayudan al personal a mejorar y pulir su personalidad manejando relaciones grupales agradables	Estas capacitaciones deben tener cierta periodicidad, para cultivar y reforzar cambios positivos en cada uno	Para estas capacitaciones es indispensable un ambiente de poco stress que permita una buena asimilación e interiorización por parte del equipo de trabajo	Se hace necesario buscar una persona o entidad que dicte este tipo de seminarios o capacitaciones, que además refleje la eficiencia de las mismas	

Compromiso de cambio de actitud por parte del empleado, frente a la atención al cliente, la aceptación de errores, la aplicación de capacitaciones en el desempeño de sus funciones y disposición para el trabajo en equipo. (diario)	Motivación individual e interna	Si existe compromiso individual y grupal, es posible mantener un ritmo y un ambiente laboral bueno, para la realización de tareas	Esta motivación debe ser diaria	En el sitio de trabajo y a través de reuniones de integración fuera de la empresa	Esta es una labor de todos y cada uno de los pertenecientes al equipo de trabajo	Se plantean metas individuales y grupales, se garantizan beneficios y se cumple con las sanciones
	Motivación por parte del empleador					
	Motivación por parte del equipo de trabajo					

Causa raíz 2. Falta de mercancía

Continua rotación de cartera y seguimiento de cartera morosa para el mejoramiento de la liquidez (diario)	Aplicación de indicadores de liquidez y endeudamiento	A través de estos indicadores se obtiene información certera sobre la capacidad de endeudamiento de la empresa y sobre su facilidad para obtener liquidez a corto plazo	Para esto la administración junto con el dpto de contabilidad organizan informes periódicos	En el sitio de trabajo específicamente DPTO de contabilidad	Esta función es realizada por la auxiliar contable con la asesoría del contador	Se determina qué indicadores son los adecuados para que la información sea continua y confiable, si es necesario se ofrece preparación a la auxiliar contable y/o bodeguero/sistemas sobre estos temas, quienes organizan periódicamente un informe con los datos obtenidos
---	---	---	---	---	---	---

Llevar un control manual y/o sistematizado de los artículos en bodega para la rotación de inventarios, de esta manera, no se agota la mercancía. (diario)	Aplicación de indicadores de actividad (inventarios)	A través de estos indicadores se obtiene información certera sobre el movimiento de los inventarios, para la realización de pedidos y devoluciones	Debe mantenerse información a la mano diariamente, debido al tipo de negocio, ya que se hacen ventas detalladas y al mayoreo	En el sitio de trabajo específicamente DPTO de bodega	Esta función es realizada por el bodeguero y debe tenerse una persona para el manejo de un programa sistematizado	Se determina qué indicadores son los adecuados para que la información sea continua y confiable, si es necesario se ofrece preparación a la auxiliar contable y/o bodeguero/sistemas sobre estos temas, quienes organizan periódicamente un informe con los datos obtenidos
---	--	--	--	---	---	---

Asignación de vitrinas a cada trabajador, con el fin que cada uno de los exhibidores permanezca siempre con el tope de artículos requerido. (diario)	Organización y surtido permanente (diaria) de la mercancía en las vitrinas	Evitar que se agoten productos en las vitrinas	Diario	En ventas de mostrador	Vendedores de mostrador	Esta responsabilidad se entrega a los vendedores y los auxiliares (fotocopiador y recargador de cartuchos). Quienes permanecen en el mostrador la mayor parte del tiempo.
--	--	--	--------	------------------------	-------------------------	---

Causa raíz 3. Controles irregulares

Revisión periódica (diaria, semanal, mensual), de los formatos de control, para verificación del cumplimiento de tareas con la gerencia o supervisor, utilizando informes que incluyan deficiencias presentadas durante las actividades. (semanal / quincenal)	Se analizan los datos obtenidos de cada formato de control	Para verificación del desempeño de las funciones de cada uno y la calidad de los procesos	Quincenalmente	En el área administrativa	La gerencia junto con los jefes inmediatos y el supervisor	Se estipula la entrega periódica de los formatos diligenciados, se hace un informe y se analizan las falencias presentadas, luego de ellos se toman las medidas pertinentes
Planificación y aplicación de correctivos, frente a los errores frecuentes. (cuando sea pertinente)	Sanciones equivalentes al daño causado o al error cometido	Cuando existe presión y exigencia se obtiene un trabajo más eficiente y responsable	Después de realizada la planificación los correctivos se aplican en el momento que se haga necesario	En el sitio de trabajo	Los correctivos son planificados y aplicados por parte de la gerencia y el supervisor	Se contacta con la persona (s) responsables, se hace el llamado de atención y si es necesario imponer la sanción

Causa raíz 4. No hay controles definidos en cada cargo

Deben crearse formatos de control y supervisión para todos y cada uno de los procesos y actividades realizadas dentro y fuera de la empresa, ya que sólo se han elaborado para unos cuantos. (cuando sea pertinente)	Para los procesos en que no halla formatos de control se deben crear, para el seguimiento de los mismos	Es necesario que cada proceso tenga un seguimiento para evitar errores y mejorar la calidad del mismo	La creación del formato debe ser lo antes posible, y la aplicación debe hacerse diaria	En el sitio de trabajo	Los formatos son creados por la gerencia y el supervisor	Se observa qué procesos no cuentan con los controles requeridos y se inicia su creación
--	---	---	--	------------------------	--	---

Al igual que en los controles ya instaurados, deben tener un seguimiento periódico para la identificación de errores cometidos en los procesos. (semanal / quincenal)	Se hace revisión tomando los datos arrojados por los formatos de control, se imponen las sanciones respectivas		Después de realizada la planificación los correctivos se aplican en el momento que se haga necesario	En el sitio de trabajo	Los correctivos son planificados y aplicados por parte de la gerencia y el supervisor	Estipulando un horario periódico para la revisión, de la cual se hace un informe incluyendo lo positivo, lo negativo y las sanciones
Causa raíz 5. Falta especificar tareas en cada cargo						
La administración debe crear las funciones correspondientes a cada cargo y asignarlas, delimitando todas sus actividades. (cuando sea pertinente)	Crear el manual de funciones (cargo, funciones, perfil, jefe inmediato)	Se ha detectado que el empleado no tiene claridad en sus tareas y esta realizando un ejercicio, no sólo varias veces al día, sino que también hace tareas que ya ha desarrollado otro compañero (multifunción)	La creación e implementación del manual debe realizarse rápidamente	En el sitio de trabajo	Esta organización es realizada por la gerencia y el supervisor	Estipulando un horario periódico para la revisión, de la cual se hace un informe incluyendo lo positivo, lo negativo y las sanciones
Causa raíz 6. Flexibilidad de la gerencia						
Mayor exigencia por parte de la administración (diario)	Asignación de metas por cada cargo, con su respectivo medición, incentivo y/o correctivo	Sirve de apoyo a la gerencia, contrarrestando la actitud permisiva que se presenta	Las metas se aplican según el período o temporada	En el sitio de trabajo	Estas son analizadas y aplicadas por la gerencia con el apoyo del asesor comercial	Se hace un estudio de las funciones que realiza cada empleado, de acuerdo a esto se otorgan unas metas con su medición
Realización de evaluaciones y auto evaluaciones periódicas (trimestral)	Basados en los formatos de control, los informes de actividad, se organizan reuniones para evaluar los procesos y autoevaluar las realización de las tareas	De esta forma cada integrante del equipo puede ver que errores está cometiendo para que facilitar su solución y evitar su reincidencia	Cada reunión debe hacerse con periodicidad para que no halla acumulación de errores	En el sitio de trabajo o fuera según se crea conveniente	Para esto interviene todo el equipo de trabajo	Organizar con anticipación el horario para disponer del tiempo suficiente para este tipo de reuniones

Causa raíz 7. Desfavorable clima organizacional						
Organización de reuniones periódicas de integración (semestral)	Integraciones dentro y fuera del sitio de trabajo, aprovechando fechas especiales o temporadas de poca producción	Estas reuniones sirven para el mejoramiento de las relaciones interpersonales entre los empleados	Se deben establecer periódicamente	Es conveniente escoger un lugar fuera del sitio de trabajo que permita salir de la rutina y un buen ambiente para todos	Debe ser organizado por el equipo de trabajo	Haciendo una programación anual o semestral con: motivo, fecha y tipo de integración
Dar a conocer el organigrama y el manual de funciones y procesos (cuando sea pertinente)	Entregar manuales (incluyendo organigrama) a cada empleado, para ser estudiado y asimilado	De esta manera cada uno sabe a quien debe acudir en caso de dificultades y de quien recibe órdenes, así se promueve el respeto entre compañeros	Esto debe hacerse cada vez que se realice un cambio o se contrate nuevo personal	En el sitio de trabajo	Es responsabilidad de la gerencia	A través de reuniones que se dispongan para este fin
Causa raíz 8. No se asigna presupuesto a publicidad						
Buscar asesoría para realizar un estudio de mercadeo que le proporcione la información sobre su verdadera situación en el mercado, en cuanto al aspecto publicitario. (semestral)	Bajo asesoría, realizar un estudio que permita obtener información acerca de la necesidad de publicitar la empresa	Es importante para la empresa, saber por qué se debe publicitar, cómo se debe, cuánto se debe invertir, en qué momento y de qué forma	La empresa debe tener disposición económica continua para realizar esta inversión	En lugares indicados por el estudio y los expertos (revistas, medios radiales o televisivos, pancartas, volantes, etc.	La gerencia hace esta inversión, asesorada por un experto	Utilizando indicaciones presentadas
Causa raíz 9. Falta de conocimientos en mercadeo						
Capacitación de la gerencia y/o administración. (anual)	Hacer cursos de capacitación en el tema de mercadeo	Es muy importante que los directivos tengan nociones elementales sobre el tema, ya que esto permite un mejor desarrollo e impulso de de la empresa	Las capacitaciones deben ser permanentes, ya que el mercadeo lo exige, puesto que cada cambio en las modas implica un nuevo método y nuevas acciones	En las instalaciones dispuestas por la persona o entidad que se contacte para dicho fin	La gerencia, pero este conocimiento debe trascender al resto del equipo	Programación del tiempo, de acuerdo a los seminarios encontrados referentes al tema

<p>Buscar asesoría externa con personal experto en este campo, para la realización de actividades encaminadas a una planificación adecuada de mercadeo.(anual)</p>	<p>Con el apoyo de alguien experto en el tema hacer una planificación y programación de tareas relacionadas con el mercadeo (encuestas, tabulaciones, resultados, estrategias, evaluaciones, replanteamientos)</p>	<p>El mundo de los negocios se mueve dependiendo de las tendencias del mercado, toda empresa debe tener estrategias y planes que le ayuden a permanecer vigente y llegar a ser un negocio trascendente</p>	<p>Las actividades de mercadeo deben estar constantemente actualizadas</p>	<p>Las actividades deben ser tanto internas como externas, con proveedores, clientes, clientes potenciales, etc.</p>	<p>La administración apoyada con el asesor</p>	<p>Organizar las actividades, el tiempo y la inversión que se necesita</p>
--	--	--	--	--	--	--

Causa raíz 10. Mínima capacitación requerida

<p>La administración debe buscar cursos y seminarios de capacitación para el personal, que refuercen conocimientos en los cargos asignados. (semestral)</p>	<p>Enviar al personal a capacitarse en las áreas y cargos de su competencia, con la frecuencia e intensidad necesarias, a través de entidades, para actualización de conocimientos y refuerzo de destrezas que conlleven a una mejor realización las funciones</p>	<p>Es exigencia del mercado que el personal que labore y atienda sus necesidades esté bien capacitado para satisfacer su necesidad, ofrecer un excelente dar solución pronta, segura y confiable</p>	<p>Toda vez que sea necesario la actualización</p>	<p>Estas capacitaciones generalmente son tomadas en instalaciones dispuestas por quien los dicta</p>	<p>Es responsabilidad de la gerencia buscar estos cursos que pueden ser dictados por proveedores y/o entidades educativas</p>	<p>Brindar la facilidad en horarios a los integrantes del equipo para esta capacitación</p>
<p>Aprovechar los vínculos con entidades como SENA, cajas de compensación y otros para la buena capacitación del personal. (semestral)</p>						

Fuente: Autor del proyecto

8.1.1 Cronograma de actividades/ soluciones a implantar

	Jul	Agos	Sep	Oct	Nov	Dic	Ene	Feb	Mar	Abr	May
Causa raíz 1. Desmejoramiento del servicio											
Capacitaciones continuas referentes a conocimientos del cargo	■	■	■	■	■	■					
Capacitaciones de enriquecimiento personal							■				
Compromiso de cambio de actitud por parte del empleado, frente a la atención al cliente, la aceptación de errores, la aplicación de capacitaciones en el desempeño de sus funciones y disposición para el trabajo en equipo.											
Causa raíz 2. Falta de mercancía tanto en vitrinas como en bodega											
Continua rotación de cartera y seguimiento de cartera morosa para el mejoramiento de la liquidez							■				
Llevar un control manual y/o sistematizado de los artículos en bodega para la rotación de inventarios, de esta manera, no se agota la mercancía.										■	■
Asignación de vitrinas a cada trabajador, con el fin que cada uno de los exhibidores permanezca siempre con el tope de artículos requerido.							■	■	■	■	■
Causa raíz 3. Controles irregulares											
Revisión periódica (diaria, semanal, mensual), de los formatos de control, para verificación del cumplimiento de tareas con la gerencia o supervisor, utilizando informes que incluyan deficiencias presentadas durante las actividades.											■
Planificación y aplicación de correctivos, frente a los errores frecuentes.											
Causa raíz 4. No hay controles definidos en cada cargo											
Deben crearse formatos de control y supervisión para todos y cada uno de los procesos y actividades realizadas dentro y fuera de la empresa, ya que sólo se han elaborado para unos cuantos.											■
Al igual que en los controles ya instaurados, deben tener un seguimiento periódico para la identificación de errores cometidos en los procesos.										■	■
Causa raíz 5. Falta especificar tareas en cada cargo											
La administración debe crear las funciones correspondientes a cada cargo y asignarlas, delimitando todas sus actividades.											■
Causa raíz 6. Flexibilidad de la gerencia											

9. Implementación De Soluciones

Bocetos Papelería, después de identificados los problemas más representativos se idearon planes de mejora, se procedió a implementar el cronograma, lo cual se ha realizado gradualmente, sin que hasta el momento se haya terminado de implantar.

A continuación se muestran cómo se han desarrollado las actividades que se han interpuesto desde el inicio de este estudio.

- **Capacitaciones.**

Capacitaciones sobre productos

-Fueron ofrecidas por algunos proveedores directos de la empresa (4 proveedores)

-Se hicieron durante 1 mes, cada 8 días y se estableció un horario de 7 a.m. a 9 a.m.

-Contenido referente a conocimiento de productos en cuanto a su manejo, sus colores, su calidad, el servicio que presta, el material del cual está elaborado.

Capacitación en ventas

-Fue ofrecida por la Cámara de Comercio

-Participación de la gerente y el asesor comercial

-Contenido referente a estrategias para vender exitosamente, claves de la venta estratégica, errores más comunes en las ventas.

Capacitación en empaque de regalos

-Participación de vendedora de mostrador

El contenido de esta es referente todo tipo de empaques para regalos en diferentes papeles, formas y tamaños.

- **Mejoramiento de la liquidez.** Es necesario resaltar que la empresa no ha instaurado aún herramientas contables como son los indicadores financieros (de liquidez, de actividad, de endeudamiento, etc.). Sin embargo se ha dado una gran mejoría en su liquidez, ya que se están llevando a cabo algunas medidas encaminadas a la captación más continua de la cartera. Para el seguimiento de esta actividad se utiliza el siguiente formato:

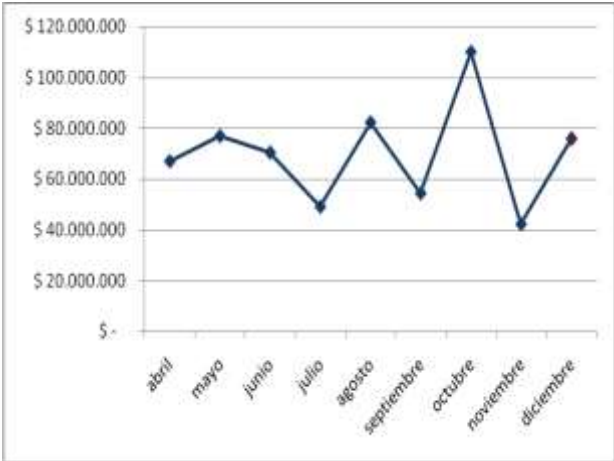
Tabla 11. Proyección cartera según cobros hechos

PROYECCION DE CARTERA SEGÚN COBROS HECHOS

FECHA DE LLAMA	EMPRESA	FECHA DE PAGO	VALOR A COBRAR	RESULTADOS OBTENIDOS
Agosto 9	HG	Para la siguiente semana	\$ 1.095.429	Ya nos tienen cheque
Agosto 9	CPC		\$ 341.450	No tienen pagos, la otra semana
Agosto 9	Servipetrol	Llamar la otra semana	\$ 2.566.783	Agosto 17 no sacaron pagos, la otra semana
Agosto 9	Elsa Maria Rueda	Llamar la otra semana	\$ 226.700	
Agosto 9	Adela Chacon	Lunes	\$ 182.100	Abono 50,000 el 15 de Agosto
Agosto 9	Fonmujer	La otra semana	\$ 701.881	cancelaron el 10 de agosto
Agosto 9	Juan Carlos Arias	No contesto	\$ 50.450	El No. Celular ya no es de él, llame a lechesan y que se encuentra en barranca y llega la otra semana
Agosto 9	Luis Miguel Arenas	Viene mañana a pagar	\$ 165.657	Agosto 17 lo volví a llamar y que paga mañana
Agosto 9	Jose Arango	No contesto		Agosto 17 lo volví a llamar y no contesto
Agosto 9	Cooviam	Para el viernes	\$ 283.139	
Agosto 9	Clinica Magdalena	No tienen para pagos	\$ 3.889.599	Fue imposible volvernos a comunicar
Agosto 9	Policia Militar B	Correo de Voz	\$ 675.175	No esta en la ciudad y tan pronto pueda viene y abona
Agosto 9	Policia Militar A	Correo de Voz	\$ 94.715	Ahora el encargado de esta compañía es el Teniente Avlian ya no es el Cabo Mejia
Agosto 9	Sargento Pachon	Pasa tan pronto pueda	\$ 8.820	
Agosto 17	Conaga	Para el martes	\$ 457.371	El viernes 24 de Agosto confirman pago
Agosto 17	Clinica Chicamocha	Para la otra semana	\$ 1.479.547	En espera de resultados
Agosto 17	Empaques y Regalos	Para el martes	\$ 28.002	En espera de resultados
Agosto 17	Rambal	Para el martes	\$ 901.200	

Fuente. Archivos financieros de la empresa

Gráfico 2. Comportamiento de las cuentas por pagar a partir del mes de abril de 2011

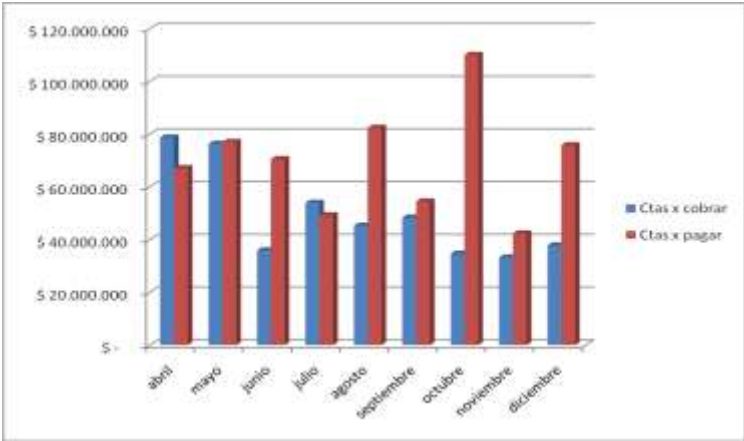


Fuente. Archivos financieros de la empresa

Análisis Gráfica 2

La gráfica muestra que desde abril hasta julio hay una estabilidad con tendencia a disminuir de las cuentas por pagar, sin embargo a partir del mes de julio hasta diciembre se observan varios altibajos, debido las diferentes temporadas que se dan durante estos meses.

Gráfico 3. Comparativo cuentas por cobrar vs. Cuentas por pagar 2011



Fuente. Archivos financieros de la empresa

Análisis gráfica 3. Al comparar las cuentas por pagar con las cuentas por cobrar se encuentra lo siguiente:

Las cuentas por cobrar con respecto a las cuentas por pagar son menores y se mantienen estables.

Mientras que las cuentas por cobrar muestran más estabilidad y van decreciendo, se encuentra que las cuentas por pagar presentan altibajos, disparándose esta en el mes de octubre.

- **Asignación de vitrinas a cada trabajador.** Se fijó la responsabilidad de las vitrinas al personal de ventas y los auxiliares (fotocopiador y recargador de cartuchos). El fin de esta asignación fue mantener las vitrinas permanentemente surtidas y organizadas haciendo una revisión diaria de los faltantes, los cuales deben el mismo día ser solucionados. Según la gerencia el resultado de esta práctica ha sido positiva sólo en un 50%, ya que falta más compromiso por parte algunos de los empleados.

Cambio y/o arreglo de vitrinas. Se inició el cambio de vitrinas, teniendo en cuenta que las existentes presentan mucho deterioro, igualmente son obsoletas en su forma, su funcionalidad y su distribución interna. Este cambio se ha venido dando lentamente, puesto que la inversión es bastante alta.

Figura 11. Estantes o vitrinas antiguos



Fuente: Fotografía tomada en junio de 2011

Figura 12. Estantes o vitrinas nuevas



Fuente: Fotografía tomada en Abril de 2012

Redistribución de vitrinas. En la medida que se han ido cambiando las vitrinas, se ha realizado la redistribución de las mismas, de acuerdo a los

espacios, las formas y la facilidad para desplazarse hasta los artículos. A pesar que el cambio de vitrinas no se ha terminado completamente, la nueva distribución, según la administración ha sido favorable y de gran aceptación por sus clientes.

Implementación de conferencias referentes al clima organizacional. Se efectuaron reuniones informales sobre este tema, dirigidas por una persona experta en el campo. Para esto la participación de todos fue indispensable. Los temas expuestos y debatidos fueron responsabilidad, recompensa, relaciones, cooperación, identidad, reputación; se hicieron algunas dinámicas como:

Reuniones de integración. Las reuniones de integración se han efectuado aludiendo a fechas especiales (cumpleaños, día de amor y amistad, etc.), sin embargo no se tiene un cronograma para este tipo de reuniones, tampoco se han realizado con fines expresamente de integración del equipo de trabajo, ni se tiene definido un programa a seguir en cada integración, incluyendo en este juegos, charlas y actividades tendientes a fortalecer las relaciones y el trabajo en equipo.

Plan de mercadeo. Este se realizó para identificar aspectos como: análisis del mercado, análisis de la competencia, clientes, publicidad, presupuesto y elaboración de un portafolio de productos e información necesaria para el trabajo a implementar. (véase capítulo 12)

Inversión en estantería Esta inversión se ha realizado gradualmente (hasta el momento se no se ha renovado en su totalidad)

9.1 IMPLEMENTACIÓN PLAN DE MERCADEO

9.1.1 Problemática a analizar

- a. ¿Qué es lo que la gente busca al ir a comprar sus productos a Bocetos papelería? ¿Cuáles son las tendencias de los clientes?
- b. Identificar el segmento de mercado que tiene la empresa.
- c. Estudiar la competencia fuerte y deducir las posibles debilidades y/o fortalezas que presenta nuestra empresa en relación a las demás.

9.1.2 Factores que condicionan el mercado. Productos, proveedores, factores promocionales, costo de los artículos, precio de los productos, la competencia (precios, publicidad, etc.), entre otros.

9.1.3 Análisis del caso. Es un caso muy complejo debido a la alta competencia que hay en el sector. Partiendo de lo anterior se debe tomar con mucha responsabilidad, coordinando las fuerzas de las partes involucradas en el proceso de estudio.

9.1.4 Objetivos de investigación

- Identificar el segmento de mercado al cual la empresa está llegando con sus productos.
- Establecer cuáles son las características y los factores que influyen en la decisión de comprar en la empresa o no.
- Determinar cuál debe ser la publicidad adecuada para mejorar las ventas.

9.1.5 Información necesaria

Información socioeconómica de los clientes. La empresa cuenta con 2 tipos de clientes básicamente. El primero está dado por su ubicación en el sector estudiantil tanto universitario (UIS, UDI, Santo Tomás) como escolar

(Colegio de Santander, Instituto Técnico Dámaso Zapata), la información. El segundo está conformado por empresas con las que se ha adquirido relaciones a través de ventas a crédito y de contado, las cuales pueden de naturaleza privada (pequeñas papelerías, clínicas, empresas de variadas actividades económicas) o pública (fuerzas militares, hospitales, etc.).

Encuestas a clientes de la empresa. La ejecución de las encuestas con su respectivo análisis es una muy importante herramienta en este estudio, para determinar la tendencia y las necesidades del cliente.

Archivos de la empresa. Se utilizaron archivos de clientes, proveedores, facturas de venta, facturas de compra, fotografías, etc.

Visitas a los puntos de venta de la empresa y de la competencia. La empresa cuenta con un punto de venta que está siendo visitado constantemente para observar las actividades de los empleados, cómo es manejado el cliente y cómo se realizan los procesos.

9.1.6 Mercadeo y ventas

Clientes. Los clientes de mostrador son variados, por la venta menuda, sin embargo, está determinada por un fenómeno, los clientes más frecuente son personas en edad adulta, cuándo debían ser jóvenes y niños, por el sector de ubicación. Otros clientes son las empresas que generalmente hacen sus pedidos telefónicamente.

Canales de distribución. Para la mayoría de los productos ofrecidos (95%) la venta se hace de forma directa y un 5% (líneas exclusivas) la venta es indirecta, la empresa pactó un tipo de distribución con el importador.

Ciclo de las ventas. En el momento de la realización de este estudio se encuentra que el comportamiento de las ventas no es constante, ya que cambia según las temporadas y se ha notado una disminución desde el año 2010.

Medios de publicidad. Hasta el año 20010 el único medio de publicidad utilizado era el directorio telefónico.

Precios. Se trata de mantener precios constantes, sin embargo si el costo de los artículos aumenta o disminuye el precio del artículo cambia. En ocasiones se promocionan los artículos que vienen con descuentos beneficiosos. También la temporada juega un papel muy importante en este punto, ya que según esta se otorgan algunos descuentos.

Garantía. La garantía de los productos es la que ofrece el proveedor del mismo. Para los servicios de recargas se da una garantía de 3 meses y para el taller de empastes la garantía es la entrega del trabajo a satisfacción del cliente.

9.1.7 Presentación, ambiente y atención al cliente. La empresa cuenta con una planta física amplia de dos pisos, en donde el segundo piso es utilizado como bodegas y se encuentra la oficina de atención a los proveedores.

En el primer piso básicamente los espacios están dispuestos para la exhibición de la mercancía y la atención al cliente que ingresa y la oficina de la gerencia. Sin embargo una desventaja evidente es la distribución de la mercancía y la presentación de las vitrinas y estantes, ya que su estilo y funcionalidad es antigua e inadecuada.

- **Problemas básicos**

Análisis del entorno. El sector de papelerías tiene varios componentes que jalonan su crecimiento, entre ellos está el sector educativo y las empresas de naturaleza pública y privada.

En el sector existe comercialización directa, a través de puntos de venta, de cadenas de almacenes y comercializadores especializados; en Bucaramanga este se compone principalmente por pequeñas y medianas empresas que en su mayoría manejan un canal de distribución directo al público.

Los factores determinantes del precio son en general externos, ya que se guían por el comportamiento de la demanda; o internos de acuerdo al ofrecimiento de los proveedores.

9.1.8 Presupuesto. El presupuesto para este estudio fue el siguiente:

Encuestadores	\$150.000
Impresión	\$20.000
Transporte	\$30.000
Total	\$200.00

9.1.9 Diseño de la encuesta. Dado que el estudio que se está realizando es con el fin de definir el nivel de posicionamiento de la empresa; se decidió hacer una encuesta entre los estudiantes - proveedores y otra para empresas clientes de Bocetos, con preguntas cerradas y una opción libre para que el encuestado mencione variables que no se hayan nombrado en la formulación de la pregunta y sean consideradas por el encuestador como muy importantes.

De otra parte, se realizaron algunas entrevistas informales entre proveedores y clientes frecuentes para determinar el grado de recordación del nombre de la empresa.

Muestra. Se determinó una muestra de 380 estudiantes de la UIS, la UDI, el Tecnológico, el Santander. En edades entre los 15 y los 30 años, de sexo indiferente, distribuido proporcionalmente al número de estudiantes, así: UIS: 227 encuestados; UDI: 21 encuestados; Tecnológico: 85 encuestados y Santander: 47

Instrumentos.

- Entrevistas informales a proveedores y clientes frecuentes.
- Encuesta realizada a estudiantes del sector.
- Encuesta realizada a empresas clientes de Bocetos.

Tabulación y análisis de la encuesta.

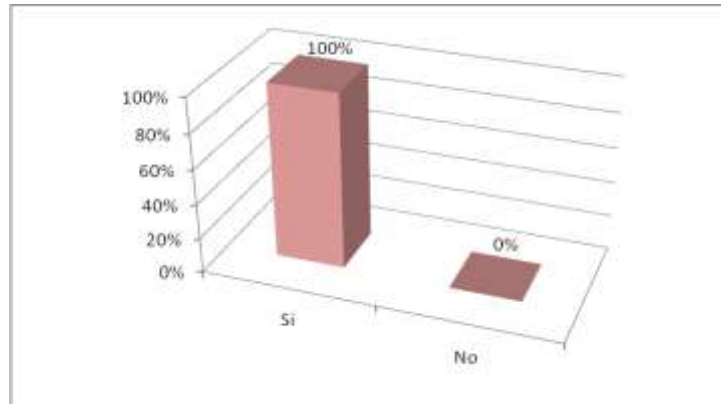
- **Encuesta a estudiantes y proveedores.**

Pregunta 1. ¿Es usted consumidor de productos de papalería?

Tabla 12. ¿Es usted consumidor frecuente de productos de papalería?

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Si	380	100%
No	0	0%
Total	380	100%

Gráfico 4. Histograma



Fuente: aplicación de la encuesta

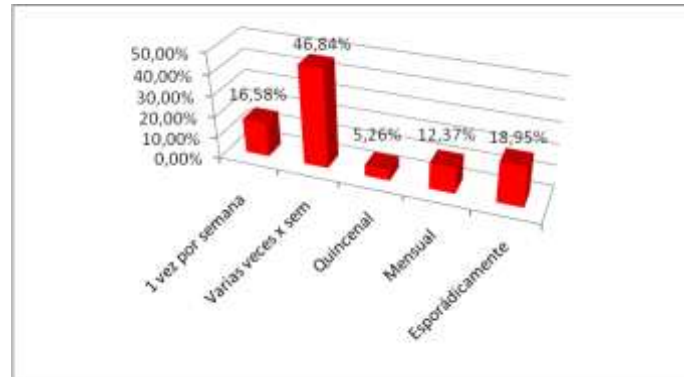
Análisis. Se observa que un 100% de los entrevistados compran y utilizan productos de papelería.

Pregunta 2. ¿Con qué frecuencia hace compras de papelería?

Tabla 13. ¿Con qué frecuencia hace compras de papelería?

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
1 vez por semana	63	16.58%
Más de una vez por semana	178	46.84%
Quincenal	20	5.26%
Mensual	47	12.37%
Esporádicamente	72	18.95%
Total	380	100%

Gráfico 5. Histograma



Fuente: aplicación de la encuesta

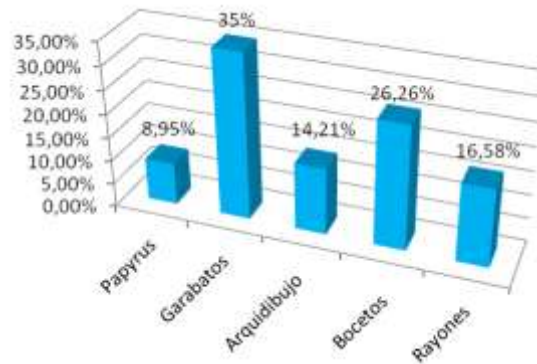
Análisis. La gráfica indica que la frecuencia con que los estudiantes realizan sus compras es bastante alta, un 46.84% de los encuestados afirma que hacen compras de papelería más de una vez por semana, un 16.58% lo hacen sólo una vez por semana, un 5.26% quincenalmente y un 12.37% lo hacen mensualmente.

Pregunta 3. ¿Cuál de las siguientes papelerías visita con mayor frecuencia?

Tabla 14. ¿Cuál de las siguientes papelerías visita con mayor frecuencia?

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Papyrus	34	8.95%
Garabatos	133	35%
Arquidibujo	54	14.21%
Bocetos	96	25.26%
Rayones	63	16.58%
Total	380	100%

Gráfico 6. Histograma



Fuente: aplicación de la encuesta

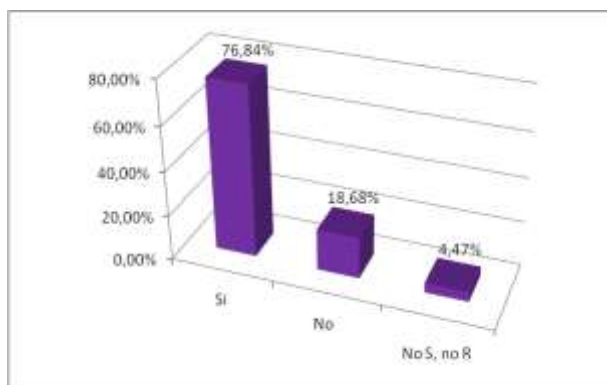
Analisis. La gráfica indica que la papelería más frecuentada del sector es Garabatos con un 35% de concurrencia, seguida de Bocetos (26,26%), en un porcentaje muy parecido se encuentran la papelerías rayones (16.58%) y Arquidibujo (14.21%), por último con un 8.95% de reconocimiento la papelería Papyrus.

Pregunta 4. ¿Recuerda haber visitado la papelería Bocetos?

Tabla 15. ¿Recuerda haber visitado la papelería?

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Si	292	76.84%
No	71	18.68%
No sabe, no responde	17	4.47%
Total	380	100%

Gráfico 7. Histograma



Fuente: aplicación de la encuesta

Analisis. En esta gráfica se observa que un alto porcentaje (76.84%) de los encuestados ha visitado la papelería; en contraste un 18.68% asegura que no la conoce o no la ha visitado. Sin embargo un 4.47% no recuerda si lo ha hecho o no, ya que no asocian el nombre.

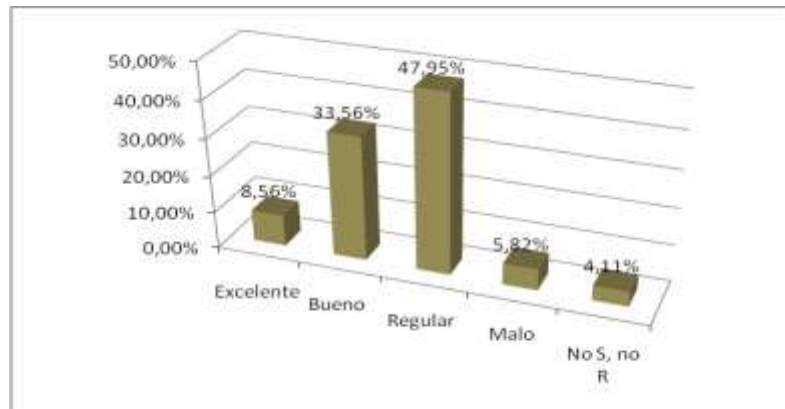
A partir de la siguiente pregunta, las respuestas fueron dadas únicamente por las 292 personas que han visitado la empresa.

Pregunta 5. ¿Cuál sería de los siguientes conceptos su opinión sobre el servicio brindado en Bocetos?

Tabla 16 ¿Cuál sería de los siguientes conceptos su opinión sobre el servicio brindado en Bocetos ?

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	25	8.56%
Bueno	98	33.56%
Regular	140	47.95%
Malo	17	5.82%
No sabe, no responde	12	4.11%
Total	292	100%

Gráfico 8. Histograma



Fuente: aplicación de la encuesta

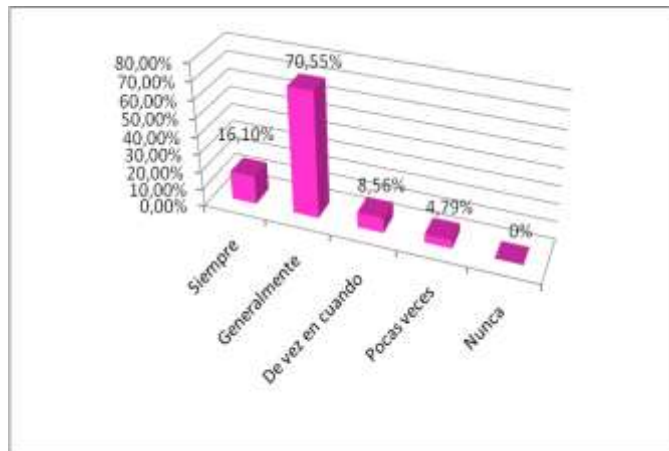
Análisis. El gráfico muestra que un 47.95% de los encuestados opina que recibió un servicio regular cuando hizo su visita al establecimiento, este promedio es seguido por un 33.56% que opina que el servicio prestado fue bueno, un porcentaje muy pequeño (8.56%) opina que recibió un excelente servicio y un 5.82% piensa que el servicio es malo.

Pregunta 6. ¿Cuándo requiere un producto lo encuentra en Bocetos?

Tabla 17. ¿Cuándo requiere un producto lo encuentra en Bocetos?

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	47	16.10%
Generalmente	206	70.55%
De vez en cuando	25	8.56%
Pocas veces	14	4.79%
Nunca	0	0%
Total	292	100%

Gráfico 9. Histograma



Fuente: aplicación de la encuesta

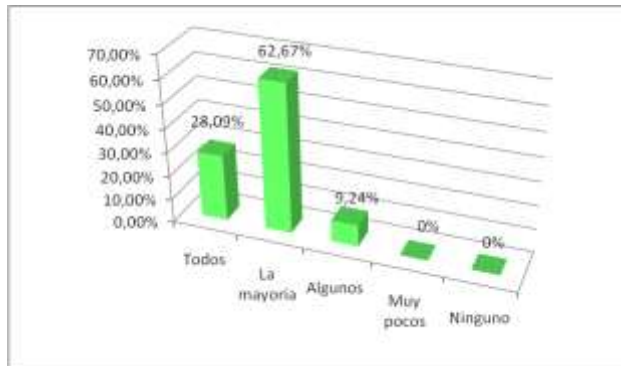
Análisis. Se observa que un 16.10% de los clientes siempre encuentran su producto, un 70.55% encuentran generalmente el producto que requieren y 13.35% no han encontrado el producto requerido en varias oportunidades.

Pregunta 7. De los productos que ofrece Bocetos ¿cuántos considera usted que son de buena calidad y garantizados?

Tabla 18. De los productos que ofrece Bocetos ¿cuántos considera usted que son de buena calidad y garantizados?

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Todos	82	28.09%
La mayoría	183	62.67%
Algunos	27	9.24%
Muy pocos	0	0%
Ninguno	0	0%
Total	292	100%

Gráfico 10. Histograma



Fuente: aplicación de la encuesta

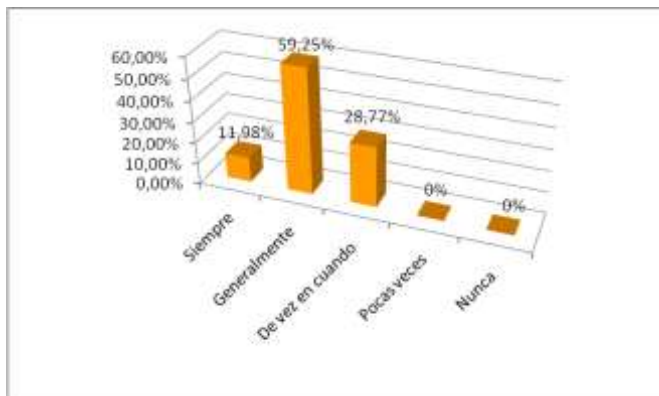
Análisis. La gráfica muestra, que gran parte de los encuestados (62,67%) piensa que la mayoría de los productos son de buena calidad, un 28,09% cree que todos los productos son de buena calidad, y en un porcentaje muy pequeño opina que sólo algunos productos son de buena calidad.

Pregunta 8. ¿Cree usted que se de solución oportuna a su solicitud?

Tabla 19. ¿Cree usted que se de solución oportuna a su solicitud?

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	35	11.98%
Generalmente	173	59.25%
De vez en cuando	84	28.77%
Pocas veces	0	0%
Nunca	0	0%
Total	292	100%

Gráfico 11. Histograma



Fuente: aplicación de la encuesta

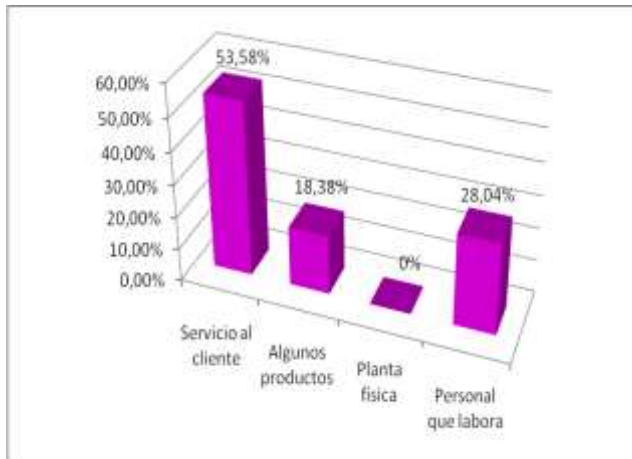
Análisis. Se observa que un 11.98% piensa que el servicio siempre es rápido, un 59.25% opina que es generalmente rápido y un 28.77% opina que de vez en cuando es rápido.

Pregunta 9. Piensa usted, que la papelería debe hacer cambios en:

Tabla 20. Piensa usted, que la papelería debe hacer cambios en

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Servicio al cliente	172	53.58%
Algunos productos	59	18.38%
Planta física	0	28.04%
Personal que labora	90	0%
Total	321	100%

Gráfico 12. Histograma



Fuente: aplicación de la encuesta

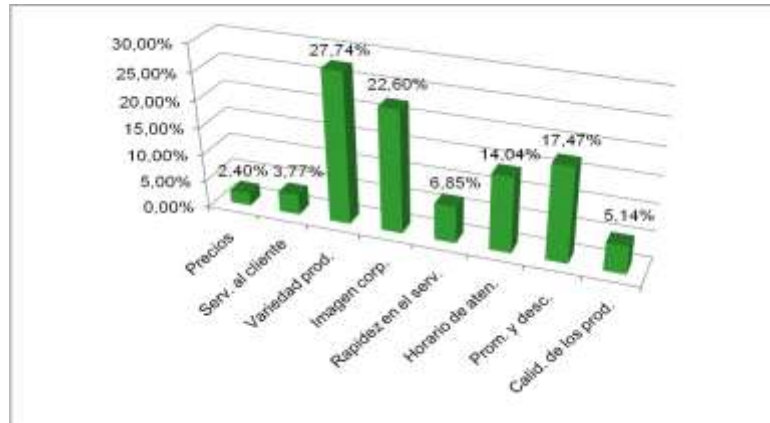
Análisis. En esta pregunta se le permite al encuestado marcar varias de la opciones indicadas. Razón por la cual el total de la frecuencia varió de 292 a 321, sin embargo quienes contestaron fueron 292.

Pregunta 11. ¿Cuál considera usted que es la mayor fortaleza de Bocetos Papelería?

Tabla 21. ¿Cuál considera usted que es la mayor fortaleza de Bocetos Papelería?

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Precios	7	2.40%
Servicio al cliente	11	3.77%
Variedad productos	81	27.74%
Imagen corporativa	66	22.60%
Rapidez en el servicio	20	6.85%
Horario de atención	41	14.04%
Promociones y descuentos	51	17.47%
Calidad de los productos	15	5.14%
Total	292	100%

Gráfico 13. Histograma



Fuente: aplicación de la encuesta

Análisis. En la gráfica se puede observar que los clientes consideran que la mayor fortaleza de Bocetos papelería es la variedad de sus productos(27.74%), en segundo lugar la imagen corporativa (22,60%), y en tercer lugar las promociones y descuentos(17.47%). Los encuestados expresaron, que la empresa debía tener una mejora notable en cuando al servicio y la rapidez.

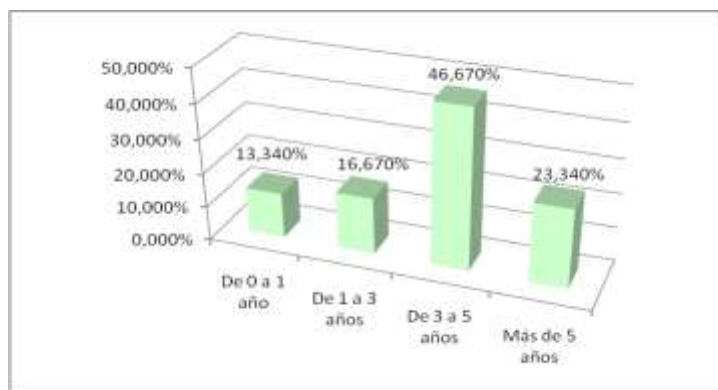
- **Encuestas a clientes de crédito de la empresa.** Esta es una pequeña encuesta realizada a empresas clientes de Bocetos papelería, buscando opiniones sobre servicio, calidad y precio de productos, entre otros.

Pregunta 1. ¿Hace cuánto es cliente de la empresa?

Tabla 22. Histograma que representa el porcentaje de la pregunta 1 de la encuestas clientes de crédito de la empresa

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
De 0 a 1 año	4	13.34%
De 1 a 3 años	5	16.67%
De 3 a 5 años	14	46.67%
Más de 5 años	7	23.34%
Total	30	100%

Gráfico 14. ¿Hace cuánto es cliente de la empresa?



Fuente: aplicación de la encuesta

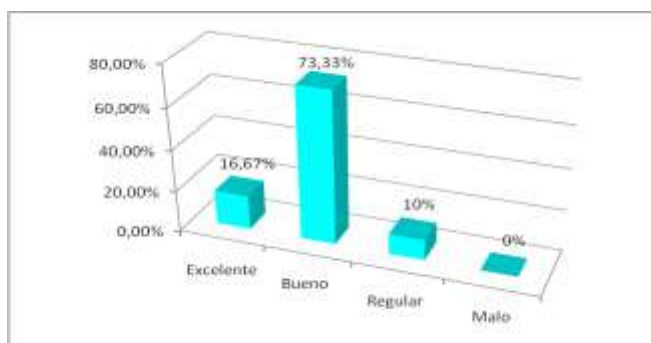
Análisis. Se encuentra que un 46.67% de los encuestados son clientes de la empresa desde hace más de 3 años, se puede decir que la mayoría tiene una opinión veraz sobre el comportamiento de la empresa a través de los años, en cuanto a sus cambios, sus mejoras y desmejoras.

Pregunta 2. ¿Cuál sería de los siguientes conceptos su opinión sobre el servicio brindado en Bocetos?

Tabla 23. ¿Cuál sería de los siguientes conceptos su opinión sobre el servicio brindado en Bocetos?

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	5	16.67%
Bueno	22	73.33%
Regular	3	10%
Malo	0	0%
Total	30	100%

Gráfico 15. Histograma



Fuente: aplicación de la encuesta

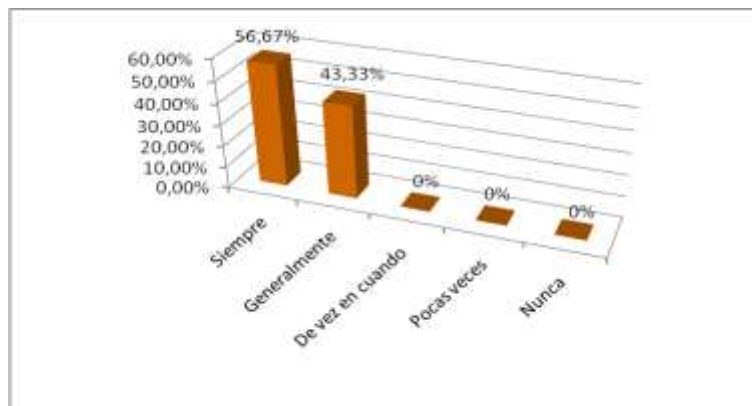
Análisis. El gráfico indica que la empresa tiene una buena aceptación entre las empresas con las que se ha adquirido un vínculo por medio de créditos, un 73.33% opina que el servicio es bueno, un 16.67% piensa que es excelente y tan solo un 10% cree que el servicio es regular. Sin embargo, casi todos los clientes manifestaban que aún pueden brindar un servicio más eficiente.

Pregunta 3. ¿Cuándo requiere un producto lo encuentra en Bocetos?

Tabla 24. ¿Cuándo requiere un producto lo encuentra en Bocetos?

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	17	56.67%
Generalmente	13	43.33%
De vez en cuando	0	0%
Pocas veces	0	0%
Nunca	0	0%
Total	30	100%

Gráfico 16. Histograma



Fuente: aplicación de la encuesta

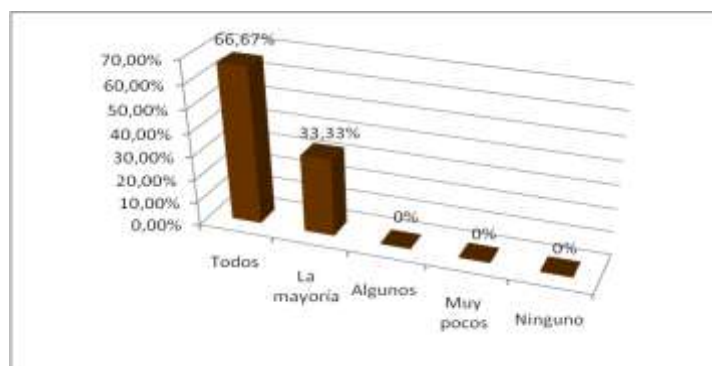
Análisis. El gráfico muestra que un 56.67% de los clientes siempre consiguen sus productos y un 43.33% lo hacen generalmente. En este caso hubo diferentes opiniones, algunos consideran que en ocasiones se presentan demoras en la entrega de sus pedidos, otros piensan que se si se consigue el producto, pero no siempre con las especificaciones requeridas.

Pregunta 4. De los productos que ofrece Bocetos ¿cuántos considera usted que son de buena calidad y garantizados?

Tabla 25. De los productos que ofrece Bocetos ¿cuántos considera usted que son de buena calidad y garantizados?

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Todos	20	66.67%
La mayoría	10	33.33%
Algunos	0	0%
Muy pocos	0	0%
Ninguno	0	0%
Total	30	100%

Gráfico 17. Histograma



Fuente: aplicación de la encuesta

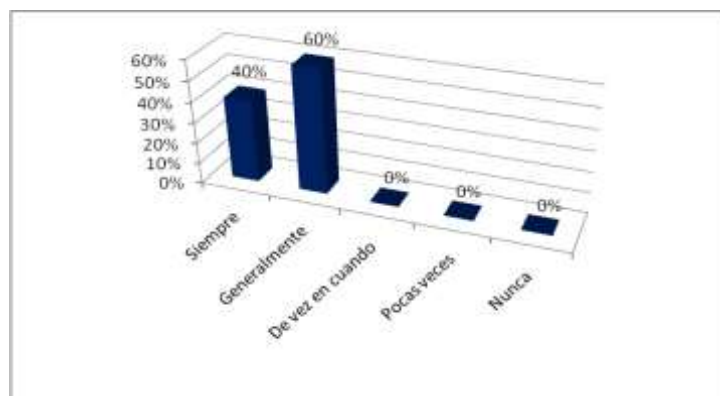
Análisis. Con respecto a la calidad de los productos, un 66.67% piensa que todos los productos son de buena calidad y un 33.33% la mayoría son de buena calidad, aludiendo a algunos problemas que han encontrado en determinados artículos suministrados.

Pregunta 5. ¿Cree usted que se de solución oportuna a su solicitud?

Tabla 26. ¿Cree usted que se de solución oportuna a su solicitud?

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	12	40%
Generalmente	18	60%
De vez en cuando	0	0%
Pocas veces	0	0%
Nunca	0	0%
Total	30	100%

Gráfico 18. Histograma



Fuente: aplicación de la encuesta

Análisis. Un 40% de los encuestados cree que es atendido oportunamente y 60% opina que ha tenido retrasos en la entrega de sus mercancías por lo menos en alguna oportunidad.

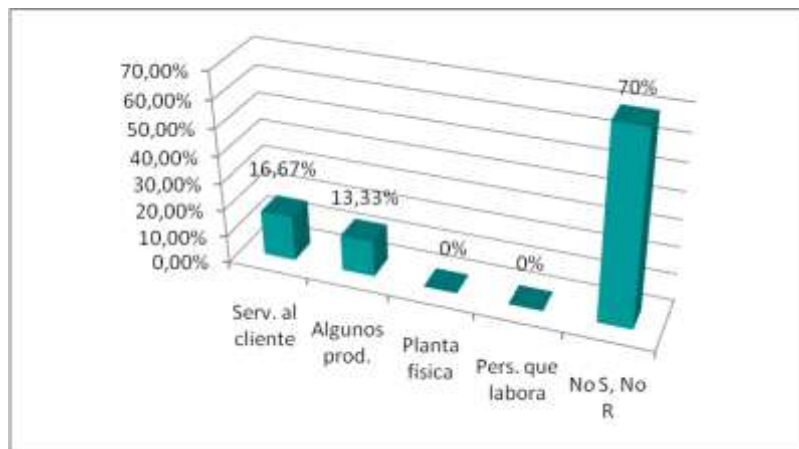
Pregunta 6. Piensa usted, que la papelería debe hacer cambios en:

Tabla 27. Piensa usted, que la papelería debe hacer cambios en:

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Servicio al cliente	5	16.67%
Algunos productos	4	13.33%
Planta física	0	0%

Personal que labora	0	0%
No sabe, No responde	21	70%
Total	30	100%

Gráfica 19. Histograma



Fuente: aplicación de la encuesta

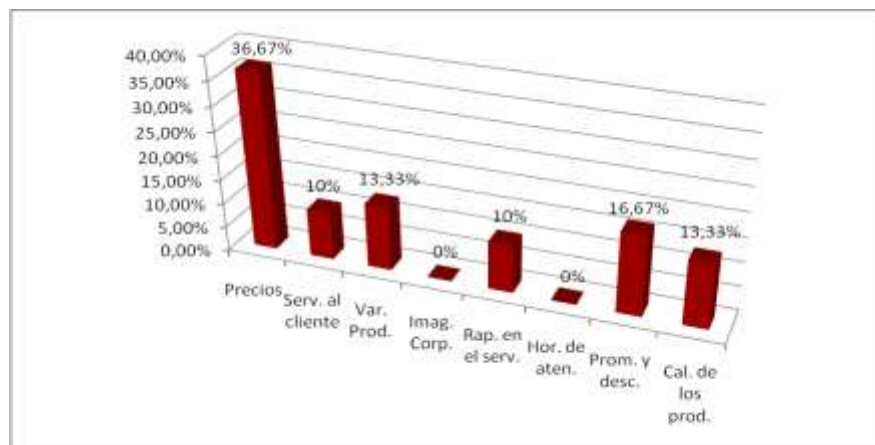
Análisis. Esta pregunta casi no fue contestada por los encuestados (70%), manifestando que hay varios aspectos a mejorar, pero que no son marcados negativamente, como para hacer un cambio radical. El 16,67%, piensa que se debe cambiar el servicio al cliente y un 13,33% considera que se cambiar algunos productos para mejorar la calidad.

Pregunta 7. ¿Cuál considera usted que es la mayor fortaleza de Bocetos Papelería?

Tabla 28. ¿Cuál considera usted que es la mayor fortaleza de Bocetos Papelería?

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Precios	11	36.67%
Servicio al cliente	3	10%
Variedad productos	4	13.33%
Imagen corporativa	0	0%
Rapidez en el servicio	3	10%
Horario de atención	0	0%
Promociones y descuentos	5	16.67%
Calidad de los productos	4	13.33%
Total	30	100%

Gráfico 20. Histograma



Fuente: aplicación de la encuesta

Análisis. Para las empresas encuestadas, la mayor fortaleza que encuentran en Bocetos son los precios bajos (36,67%), seguido de las promociones y descuentos con un 16.67%, ya que este es el aspecto más importante al momento de adquirir sus artículos. Expresan que la imagen corporativa y horario de atención no es un factor que incida.

9.1.10 Portafolio de Productos Sugerido

Servicio De Fotocopiadora



Clases De Encuadernación



Servicio De Corte

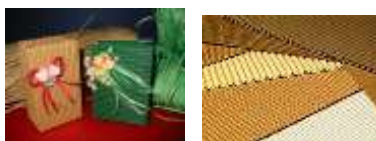


Tintas y Recarga De Cartuchos



Papeles Importados

Ofrecemos una gran variedad en papeles importados para hacer empaques de regalos, cajas, tarjetas, lluvia de sobres y toda clase de manualidades.



Línea De Detalles

Tenemos una gama de peluches en todos los tamaños, formas y colores, para las diferentes ocasiones (cumpleaños, aniversarios, etc.) y sentimientos (amor, amistad, reconciliación, etc.), acompañado de una variedad en dulces y chocolates para su complemento.



Papelería En General

Ofrecemos una gran variedad de artículos de papelería (línea escolar, de oficina, escritura, artes, universitaria) con distintos precios y en diferentes marcas para satisfacer las necesidades particulares.



Líneas Exclusivas

Zig Posterman

Marcadores especiales para tarjetería en diferentes tipos de materiales: papeles, cartones, fomi, tela, vidrio, etc.



Los marcadores Posterman, son rotuladores con tinta muy opaca, aplicable a cualquier superficie.

Punta: Fina, Plana, redonda y en brocha

Colores



Fluorescentes : rosa, verde, amarillo, naranja



Metalizados: oro, plata, azul, verde, rosa, marrón, violeta

Lisos: Blanco, Negro, Rojo, Rosa, Azul oscuro, Azul claro.

10. Establecimiento De Acciones De Garantía

Medio por el cual se aplican los controles de supervisión en la ejecución del plan de mejoramiento continuo, se asignan las responsabilidades y metas de desempeño, sobre las cuales deben definirse los períodos en que serán evaluados y transformados según el comportamiento que muestre cada tarea ejecutada en dicho período.

10.1 Asignación de Responsabilidades

Gerencia.

- Crear y asignar las metas a cumplir, sus respectivos incentivos y/o sanciones en cada cargo.
- Establecer las fechas exactas para llevar a cabo la evaluación de los controles y de las metas.
- Hacer resúmenes en cada evaluación, que permita comparar los resultados en los diferentes períodos, y así determinar si el efecto es el esperado, de lo contrario hacer un reajuste.

Supervisor

- Verificar que los jefes inmediatos estén diligenciando adecuadamente los formatos de control.
- Hacer reportes oportunos cuando se presenten fallas repetitivas en determinado proceso y/o funciones.

Jefes inmediatos

- Comprobar que las labores de quienes están a su cargo se cumplan eficientemente.

Participantes del equipo de trabajo

- Cada integrante del equipo de trabajo debe cumplir con las metas asignadas, efectuando sus tareas a cabalidad, con eficiencia y en el menor tiempo posible.

10.2 Frecuencia Y Distribución De Los Reportes De Desempeño

Los reportes de desempeños serán entregados a cada jefe inmediato, para su diligenciamiento, este debe hacerse diariamente, de manera organizada, para que se cumpla con su finalidad.

Estos se revisarán quincenalmente en compañía del supervisor y la gerencia. Para el cargo de domiciliario esta revisión debe realizarse 2 veces por semana, ya que en este cargo se maneja dinero constantemente.

10.3 Normalización De Los Procedimientos, Métodos O Prácticas Operativas

Son medidas reguladoras de todas las actividades realizadas por los integrantes del equipo de trabajo.

Todos los integrantes del equipo deben poseer el Manual de Funciones, procedimientos y organigrama, conocerlo y entender su aplicación

El cumplimiento de metas debe traer consigo un incentivo, al igual que las fallas acarrear una sanción

Todos los integrantes del equipo deben asistir y participar en las evaluaciones periódicas a realizarse según el cronograma

Es indispensable una buena actitud y disposición por parte de cada trabajador para el trabajo en equipo y la ejecución de sus tareas

10.4 Historia Del Proceso De Mejoramiento

Preocupados por el notable desmejoramiento en los estados financieros, la disminución de los clientes y el aumento de quejas, la actitud negativa de los empleados, entre otros aspectos, la gerencia toma la decisión de buscar asesoría externa, que le brinde las herramientas necesarias para solucionar dichos problemas. Es así como en el mes de Mayo 2012, se contrata una persona experta en estos temas.

Conclusiones

En el desarrollo de este trabajo se puede concluir lo siguiente:

Después de realizar actividades de observación, tormentas de ideas, entrevistas y aplicación de los indicadores financieros, se pudo determinar las causas que afectan directamente el funcionamiento de la empresa llevándola a las deficiencias encontradas, partiendo de esto se pudo dar inicio a la labor de planificación y ejecución del plan de mejoramiento, dando un resultado positivo en aspectos como: aumento de las ventas, adquisición de nuevos clientes, mejoramiento de la liquidez, modernización de vitrinas, cambio de actitud por parte de los empleados y de la gerente.

Durante todo el proyecto se hizo aplicación del ciclo PHVA, partiendo del diagnóstico, por medio del cual se dio inicio a planeación de las actividades y estrategias a seguir, las cuales fueron implementadas de manera gradual y verificadas a través de reportes y hojas de inspección. Paralelamente se instauraron elementos básicos de organización de una empresa, tales como misión, visión, objetivos, valores, manuales de funciones procesos, etc., para lo cual se utilizaron diagramas de flujo. Éstos elementos sirvieron para organizar al equipo de trabajo según su cargo, otorgándole sus funciones exactas, evitando multiplicidad de tareas y responsabilizando a cada cual por su cumplimiento.

Con el plan de mercadeo, se evidenció la pérdida de posición que ha tenido la empresa y el crecimiento que la competencia ha alcanzado; también se pudo detectar cuáles son las razones por las que los clientes se han perdido, encontrando una de las más importantes el desmejoramiento del servicio. Partiendo de esto se dan pautas para iniciar el cambio respecto de lo encontrado.

Con respecto a los estados financieros, se encuentra una limitante, debido a que el paquete contable utilizado sólo permite obtener información básica como son cuentas por cobrar y por pagar. Pero es necesario tener información como indicadores financieros (liquidez, actividad, endeudamiento), con el fin que la empresa pueda hacer proyecciones y determinar su situación económica en cualquier momento. Se concluye del análisis financiero lo siguiente:

- Existe un inventario muy alto y su rotación es baja
- La empresa cuenta con un patrimonio representativo para respaldar sus obligaciones
- La rotación de cartera ha mejorado, sin embargo debe conseguir un menor tiempo en que sus clientes cancelen las cuentas, para que no tenga problemas de iliquidez
- Según los indicadores la empresa no tiene un endeudamiento muy alto.

Recomendaciones

Según los aspectos positivos y negativos encontrados y mejorados, es significativo sugerir las siguientes recomendaciones, con el fin que se siga llevando cabo el plan de mejoramiento continuo instaurado en Bocetos Papelería.

- La empresa debe hacer una actualización permanente al equipo de trabajo en todas las actividades y procesos de la misma.
- La gerencia, el asesor comercial y el asesor externo de la empresa, deben crear estrategias para captar un mayor número de clientes universitarios, ya que todos realizan compras de papelería frecuentemente (véase tabulación encuesta c)
- Invertir en el software trident con el objetivo de llevar un sistema contable y de inventarios para tener datos actualizados y ofrecer un servicio más rápido al cliente en la cotización de sus productos.
- Hacer una planificación para los montos de crédito y plazos otorgados a clientes, evitando retroceder a la situación presentada durante los primeros meses del año 2010, en los que no había liquidez, y existía un gran endeudamiento.
- Hacer exaltación del trabajador del mes y otorgar incentivos a las personas que cumplieron con la meta establecida en el cronograma.
- Organizar periódicamente reuniones de integración, fuera de las instalaciones de la empresa, tendientes a mejorar las relaciones interpersonales.
- Ofrecer igualdad de condiciones, en cuanto a la rapidez, calidad y atención en el servicio, para empresas y clientes de mostrador.

- Crear un buzón de sugerencias y revisarlo periódicamente para determinar el grado de satisfacción que tienen los clientes respecto a la empresa.
- Lograr una fidelización de los clientes, a través de tarjetas de cliente frecuente, con las cuales se puedan otorgar más beneficios.
- Hacer aplicación de los indicadores financieros propuestos, para mantener actualizada su información financiera y de inventarios, para hacer las proyecciones del siguiente período
- Se sugiere acortar el plazo de cartera, con el fin que se pueda capturar este en menor tiempo mejorando la liquidez.

Bibliografía

Guiltinan Joseph P. Gerencia de Marketing. 6ª Edición. Colombia, Bogotá. 468p.

Luis E.Peñuela M.A (1.991) Guía ECOPETROL. Sobre herramientas de la calidad.

Administración Total para el Mejoramiento continuo (1997). Colombia: McGraw-Hill.

Sumanth, David J. Administración para la productividad total. CECSA. Compañía Editorial Continental S.A. pág. 308.

Fred R. David. Administración Estratégica. Pearson Prentice Hall.

LICENCIA DE USO – AUTORIZACIÓN DE LOS AUTORES

Actuando en nombre propio identificado (s) de la siguiente forma:

Nombre Completo Sandra Patricia Peñuela Lead

Tipo de documento de identidad: C.C. T.I. C.E. Número: 63.528.874

Nombre Completo _____

Tipo de documento de identidad: C.C. T.I. C.E. Número: _____

Nombre Completo _____

Tipo de documento de identidad: C.C. T.I. C.E. Número: _____

Nombre Completo _____

Tipo de documento de identidad: C.C. T.I. C.E. Número: _____

El (Los) suscrito(s) en calidad de autor (es) del trabajo de tesis, monografía o trabajo de grado, documento de investigación, denominado:

Proceso de mejoramiento para Bocetos Papetera

Dejo (dejamos) constancia que la obra contiene información confidencial, secreta o similar. SI NO
(Si marqué (marcamos) SI, en un documento adjunto explicaremos tal condición, para que la Universidad EAN mantenga restricción de acceso sobre la obra).

Por medio del presente escrito autorizo (autorizamos) a la Universidad EAN, a los usuarios de la Biblioteca de la Universidad EAN y a los usuarios de bases de datos y sitios webs con los cuales la Institución tenga convenio, a ejercer las siguientes atribuciones sobre la obra anteriormente mencionada.

- A. Conservación de los ejemplares en la Biblioteca de la Universidad EAN.
- B. Comunicación pública de la obra por cualquier medio, incluyendo Internet
- C. Reproducción bajo cualquier formato que se conozca actualmente o que se conozca en el futuro
- D. Que los ejemplares sean consultados en medio electrónico
- E. Inclusión en bases de datos o redes o sitios web con los cuales la Universidad EAN tenga convenio con las mismas facultades y limitaciones que se expresan en este documento
- F. Distribución y consulta de la obra a las entidades con las cuales la Universidad EAN tenga convenio

Con el debido respeto de los derechos patrimonial de conformidad con la normatividad vigente en la promover la formación académica, la enseñanza y el espíritu investigativo y emprendedor.

is de la obra, la presente licencia se otorga a título gratuito, teniendo en cuenta que la Universidad EAN busca difundir y

Manifiesto (manifestamos) que la obra objeto de la presente autorización es original, el (los) suscritos es (son) el (los) autor (es) exclusivo (s), fue producto de mi (nuestro) ingenio y esfuerzo personal y la realizó (zamos) sin violar o usurpar derechos de autor de terceros, por lo tanto la obra es de exclusiva autoría y tengo (tenemos) la titularidad sobre la misma. En vista de lo expuesto, asumo (asumimos) la total responsabilidad sobre la elaboración, presentación y contenidos de la obra, eximiendo de cualquier responsabilidad a la Universidad EAN por estos aspectos.

En constancia suscribimos el presente documento en la ciudad de Bogotá D.C.,

NOMBRE COMPLETO: Sandra Perucha Leal
FIRMA: Sandra Perucha Leal
DOCUMENTO DE IDENTIDAD: 63.528.874
FACULTAD: Post grados
PROGRAMA ACADÉMICO: Generación de Proyectos

NOMBRE COMPLETO: _____
FIRMA: _____
DOCUMENTO DE IDENTIDAD: _____
FACULTAD: _____
PROGRAMA ACADÉMICO: _____

NOMBRE COMPLETO: _____
FIRMA: _____
DOCUMENTO DE IDENTIDAD: _____
FACULTAD: _____
PROGRAMA ACADÉMICO: _____

NOMBRE COMPLETO: _____
FIRMA: _____
DOCUMENTO DE IDENTIDAD: _____
FACULTAD: _____
PROGRAMA ACADÉMICO: _____

Fecha de firma: 8 de Noviembre 2012