

## **Capítulo V**

# **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

### **5.1 Conclusiones**

Las Islas Galápagos, por su situación geográfica, siempre dependerán de la provisión general que se realiza desde las ciudades de Quito (vía aérea) y Guayaquil (vía aérea o marítima), operativas de provisión que se ilustran en la figura 2.2 y la figura 2.4. Sin embargo, se ha dado mayor énfasis en el abastecimiento por vía marítima, ya que el costo del tipo de transporte que se utilice, es uno de los elementos más importantes en la cadena de abastecimiento, como lo muestra la tabla 2.1.

Con la información proporcionada se realizó el siguiente proceso para el análisis general de ABC.

- Se analizó la operativa general de ABC con un diagrama tipo Box, mostrado en la figura 3.1, y el flujo de recepción y Cross Docking en la figura 3.2, las mismas que demuestran que la empresa utiliza un buen método en la recepción de mercadería, ya que solo almacena productos que han sido solicitados y que pertenecen al grupo de licores, plásticos, enlatados y otros no perecibles.
- Se realizó la clasificación de los clientes de ABC, mostrada en la tabla 4.1, la cual indica que el 79.57% de las ventas es realizada a siete clientes a los que se denominan los más representativos.

- Adicionalmente, se analizó el cambio de importancia por tipo de cliente (mercado objetivo) que ha sufrido ABC en los últimos cinco años, ya que en el año 2004 se vivía una dependencia del tipo de cliente denominado TIENDAS, que representaba el 69,04% de las ventas, porcentaje que ha disminuido en el transcurso de los años, llegando a representar solo el 40,14% en el año 2008; a la par del tipo de cliente denominado YATES quienes al 2008 representan el 40,91%, tipo que ha tenido comportamiento inverso al de TIENDAS, ya que viene de representar en el 2004 solo el 20,79% de las ventas, también se puede observar el crecimiento de CAFE-BAR-RESTAURANTES los que del 2,38% han pasado al 7,03% en el mismo período.
  
- Se analizó el comportamiento de las ventas (en miles de dólares americanos) comprendidas entre los años 2004 y 2008, lo que permitió establecer que el mes de abril del 2008 se presentó un nivel de ventas anormal, a la vez que se realizó la visualización del comportamiento del ingreso total de turistas por mes en el mismo período, para establecer si existe similitud en sus comportamientos, de lo cual se concluye que no existe una relación entre ambos, pero que los meses de mayor actividad comercial que se presentaron gráficamente son: marzo, julio, agosto y diciembre.
  
- Se aplicaron diferentes modelos de regresión para estudiar los valores de ventas de 60 meses comprendidos entre el 2004 y el 2008, para estimar cuál de ellos es el más apropiado en la predicción de ventas futuras.
  - Regresión Lineal que sí considera estacionalidad.
  - ARMA(p, q) que considera la estacionalidad sin tendencia.
  - Regresión Lineal que considera estacionalidad y la afluencia turística.

El que mejor se ajusta con los datos proporcionados por la empresa y haciendo las diferentes pruebas de hipótesis para asegurarnos que se cumplan los estándares establecidos en los modelos de pronósticos, es el de Regresión Lineal que sí considera estacionalidad.

- Se realizó el cálculo del OTIF en el período comprendido entre el 13 de Julio del 2009 y el 13 de Agosto del 2009, en el cual se obtuvieron 132 pedidos correspondientes a 26 clientes, el mismo que dió como resultado que el nivel de servicio proporcionado por ABC a sus clientes en ese período fue del 39,39% que es obtenido de un nivel ON TIME del 71,21% y un nivel IN FULL del 67,42%.
- Se realizó adicionalmente la diferenciación de los clientes, entre los más representativos y los restantes, para conocer la diferencia en el nivel de servicio proporcionado a los dos tipos de clientes definidos por su representatividad, logrando un 4.96% mejor nivel de servicio para los clientes más representativos.
- Se analizaron los cuatro tipos de índices financieros para establecer la solidez de la empresa tanto financiera como operativa de lo cual se concluye que:
  - Los índices financieros muestran que la empresa ABC ha contado con valores positivos para capital de trabajo en los últimos cuatro años, y que cuenta con activos que podrían cubrir las obligaciones a corto plazo de manera adecuada, aun sin considerar como una opción el convertir el inventario en liquidez.
  - Los índices de endeudamiento muestran que la empresa mantiene la operación general basada en apalancamientos

externos, siendo los proveedores de financiamiento más importantes los relacionados con la rotación de la mercadería y con el giro del negocio.

- Los índices de actividad muestran que a pesar de que la rotación del inventario es muy buena, pues rota cada 3.50 días, existen 2 días de desfase entre el promedio de cobro a clientes (17 días) y el promedio de pago a proveedores (15 días), lo que puede ocasionar períodos cortos de iliquidez de forma recurrente.
- Los índices de rentabilidad muestran que la empresa ABC en general se encuentra en los rangos de utilidad adecuados al tipo de actividad comercial en el que se desarrolla.

En la cadena de valor de la empresa se ven reflejadas las actividades de apoyo que requieren un cambio o que se ven afectadas, y éstas son:

- Desarrollo tecnológico (plataforma informática utilizada).
- Aprovisionamiento (análisis de sistema de ingresos de ítems para almacenamiento sea por promociones o para mantener stock de seguridad).

Y como consecuencia, todas las actividades primarias se beneficiarán de la aplicación de los cambios en las actividades de apoyo antes mencionadas:

- Logística Interna: Mejor manejo de recursos en la toma de decisiones y mayor conocimiento de los clientes y productos por diferentes criterios de clasificación y control.
- Operaciones: Conocimiento de las tendencias de ventas para futuros períodos, y por tanto, el nivel de operaciones generales requeridas.
- Logística Externa: Mejor diseño de los embalajes y diferenciación de la mercadería por tipo de cliente, para el cuidado de los productos, su fácil reconocimiento y detección de ítems por cada unidad

determinada como caja, bulto, gaveta y la coordinación con las empresas de transporte, etc.

- Servicios: Aplicación y análisis del nuevo concepto de monitoreo de servicio al cliente para ABC, índice OTIF.

## 5.2 Recomendaciones

La empresa ABC en busca de ser considerada por sus clientes como el socio estratégico adecuado para sus actividades, desea conseguir ventajas competitivas a largo plazo, a través de la configuración de sus recursos en un entorno cambiante, para hacer frente a las necesidades de los mercados (*comercio general de la Región Insular*) y satisfacer las expectativas de los stakeholders (*Cientes, Proveedores, Accionistas, Colaboradores*).

En la actualidad, las razones primarias, consecuencia de las secundarias y terciarias, que han ubicado a la empresa ABC como la opción adecuada para sus clientes, se las muestran a través de la figura 5.1 y que están diferenciadas con fuente de color rojo.

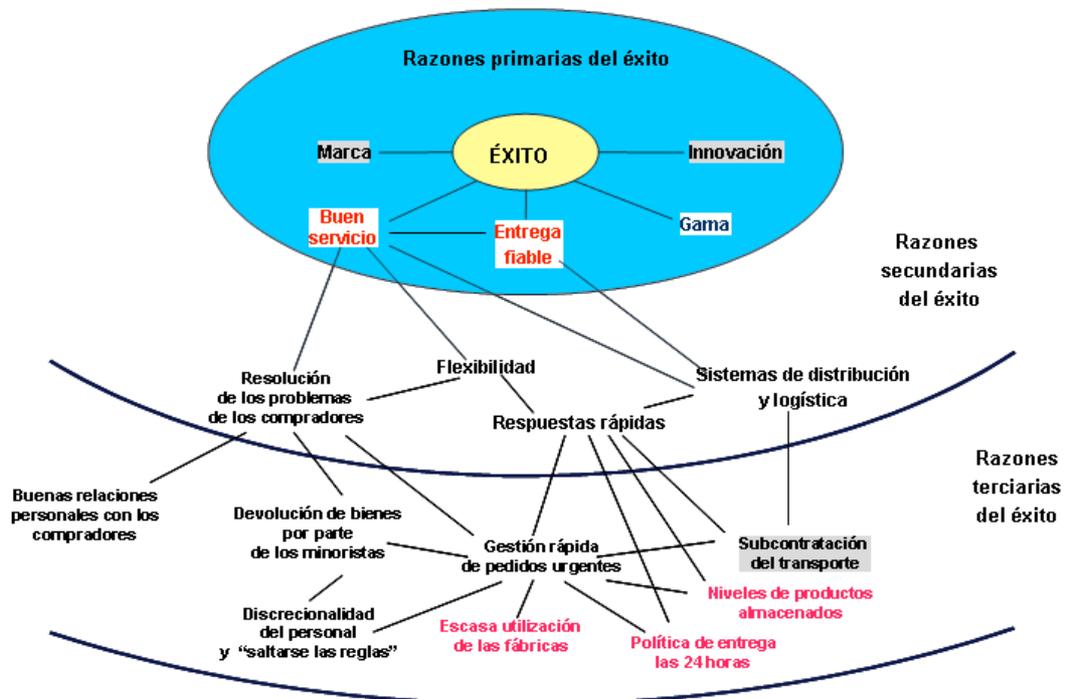


Figura 5.1 Competencias nucleares de una empresa.

- ✓ Buen servicio y entrega fiable: A pesar de que el índice OTIF, es un indicador que en su cálculo general, une la satisfacción percibida por una entrega completa y en el tiempo adecuado, muestra que el nivel servicio proporcionado es bajo, las razones secundarias y terciarias indicadas a continuación, son las aplicadas en el criterio de selección de los clientes para confiar en la gestión de ABC.

Razones secundarias:

- Resolución de los problemas de los clientes
- Flexibilidad
- Respuesta rápida
- Sistema de distribución y logística

Razones terciarias:

- Buenas relaciones con los clientes
- Devolución de bienes
- Gestión rápida de pedidos urgentes
- Adecuada gestión del personal que algunas veces deben tomar las medidas de prevención por tener que saltarse las reglas

Y entre las razones terciarias que se derivan de la gestión rápida de pedidos urgentes están aquellas que podrían cambiar la operativa general de ABC y dan la pauta para la división de los temas generales del estudio de la presente tesis, como lo son: el modelo seleccionado para el pronóstico de ventas, el índice OTIF calculado y los índices financieros analizados.

- ✓ Escasa utilización de las fábricas: La relación directa con los fabricantes es una de las razones que permite a la empresa ABC mantener adecuados márgenes de utilidad en la cadena de comercialización, pero al mismo tiempo es una de las razones por las

que el índice OTIF se ve afectado, ya que existen períodos que los fabricantes se permiten no cumplir con la demanda de ciertos ítems por múltiples motivos y el incremento en el costo por elegir algún distribuidor es muy alto, para que el producto siga siendo competitivo. Adicionalmente, los fabricantes son los proveedores que menor tiempo de crédito proporcionan, por mantener el poder total de decidir si un cliente es representativo o no para ellos.

- ✓ Política de entrega de 24 horas: Esto aplica sólo a los pedidos que son atendidos vía aérea. Los factores que inciden en un tiempo mayor al indicado son: la hora, el día en que el cliente realiza el pedido y la complejidad de ubicar los productos solicitados, proporcionan el establecimiento de un período adecuado para cubrir dicho requerimiento.
- ✓ Niveles de productos almacenados: Existen deficiencias en el abastecimiento de ciertos ítems que podrían mantenerse almacenados para lo cual, el análisis de los productos consumidos y su demanda promedio, permite mantener niveles adecuados de stock para cubrir los requerimientos, adicionalmente debe llevarse un registro de aquellos ítems cuya demanda no es cubierta, acompañado de una referencia que permita conocer a lo largo de un período cuáles son las razones de la deficiencia de cobertura.

Por lo antes mencionado se cree que:

Establecer nuevas políticas comerciales, tanto con proveedores como con clientes, permitirá apalancar mayor tiempo el crédito proporcionado a los clientes, y mejorar el capital de trabajo y la liquidez general de la empresa ABC:

✓ Con Proveedores

- Realizar acuerdos para el ingreso de nuevas líneas de forma periódica (en los meses de mayor nivel de ventas), o que se otorgue a la empresa el mayor tiempo de crédito permitido o en promedio 30 días.
- Mantener determinados niveles de stock de los productos que tienen mayor rotación y son susceptibles de mantenerse almacenados en calidad de consignación hasta su venta.

✓ Con Clientes

- Facturar con la fecha de envío de mercadería y no con la de entrega en Puerto Ayora.
- Utilizar un nuevo criterio para la calificación de clientes como mayoristas o minoristas y por consiguiente la aplicación de los diferentes márgenes de utilidad aplicados a los mismos.
- Aplicar créditos diferenciados a los clientes o a los tipos de productos comercializados con una leyenda que indique el tipo de crédito que aplica a la factura, lo que actualmente no se da, ya que el crédito general es de 20 días.

Las recomendaciones son estrategias que consideran los tres niveles de aplicación: corporativo, unidad de negocio y operativo, que buscan, en base a la integración de los recursos, procesos, personas y sus habilidades, lograr el “Mejoramiento de su cadena de suministro hacia la Región Insular”, generar una diferencia competitiva, que apoyado por la plataforma informática acoplada a las necesidades de ABC permita mantener la nueva estructura operativa y su adecuado control.

Desarrollo de un Plan de Gestión para el año 2010, su sistema de control o monitoreo de los objetivos trazados versus los alcanzados, que comprenda:

- ✓ Análisis de productos, aplicando criterios tales como:
  - Mantener conocimiento constante de la participación de cada línea que comercializa ABC, para establecer la importancia del manejo de cada una de ellas, tal como se lo muestra en la tabla 5.1.

Líneas de ABC		Porcentaje
NA	ALIMENTOS	66,19%
NA	REPUESTOS Y SUMINISTROS	16,08%
A	LICORES	5,14%
NA	QUIMICOS	2,58%
A	PLASTICOS	1,99%
A	LIMPIEZA Y DOMESTICOS	1,86%
NA	SUMINISTROS DE OFICINA	1,32%
NA	PANADERIA Y PASTELERIA	1,12%
A	BEBIDAS	0,93%
A	CONSERVAS Y PLASTICOS	0,78%
NA	BALANCEADOS	0,71%
NA	CIGARRILLOS	0,52%
A	SUMINISTROS DE COCINA	0,25%
NA	AGROQUIMICOS	0,23%
NA	HELADERIA	0,21%
A	CONFITERIA	0,05%
NA	SUMINISTROS MEDICOS	0,02%
NA	VARIOS	0,01%
<b>TOTAL</b>		<b>100,00%</b>

Tabla 5.1 Líneas de productos comercializados por ABC.

Podemos visualizar los porcentajes de cada línea mencionada, se puede concluir que el 66.19% de los productos que se venden son alimenticios y se consideran de alta rotación (ingresan y egresan inmediatamente), y que el porcentaje para el manejo de inventario no excede del 11% de la demanda promedio.

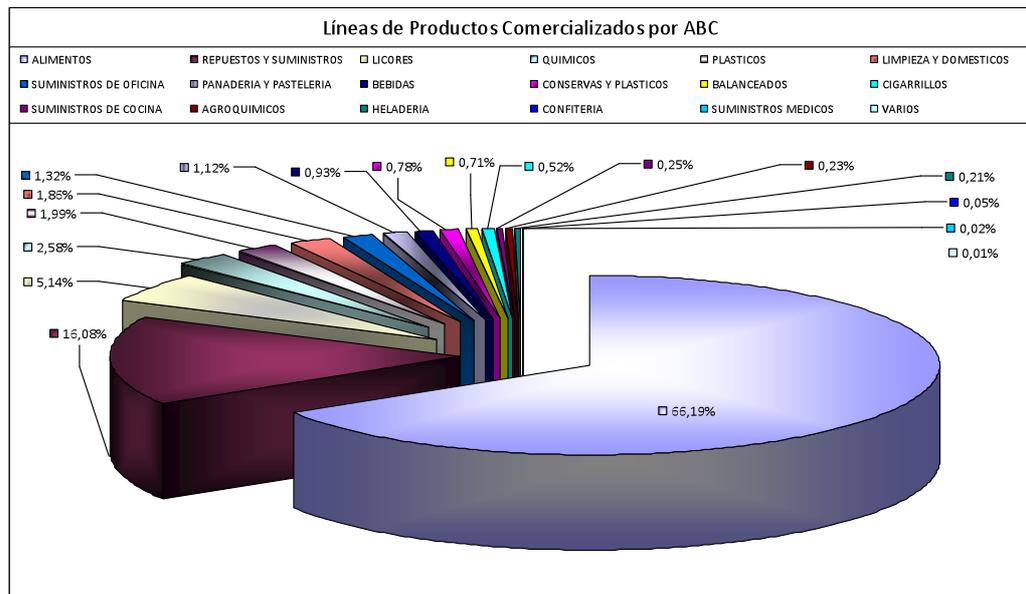


Figura 5.2 Línea de productos comercializados por ABC.

- Importancia económica (mayor generación de utilidad en el período determinado de análisis)
  - Importancia de volumen y rotación (mayor movimiento en el período determinado de análisis)
  - Promedio de ventas mensuales de ítems, especialmente para aquellos que son susceptibles de ser almacenados con el fin de estudiar promociones ofrecidas.
- ✓ Utilizar las tendencias de ventas que nos muestra el pronóstico proporcionado por el modelo seleccionado en el Software R, como un elemento importante de juicio para la toma de decisión sobre el ingreso de mercadería por promociones o para mantener stock de seguridad.
  - ✓ Control del índice OTIF mediante la aplicación constante del nuevo formato de pedidos y establecer metas mensuales para analizar las variaciones que sufren en un año calendario el nivel

de servicio, y ver si el incremento de las ventas causa efectos inversos en dicho índice o mantiene comportamientos similares.

Este conjunto de estrategias permitirán obtener los resultados que la directiva de ABC está buscando en su proceso de adecuación al manejo que actualmente aplican las empresas con visión futurista para marcar diferencias en su operativa integral, a la vez que mejoran los niveles de servicio proporcionado, los indicadores de gestión financiera y de actividad como consecuencia.