Análisis de Factibilidad de Implementación de Reingeniería Comercial, Operativa y Financiera de Distribuidora de Pantalones Silvia y Adriana.

Silvia Hernandez Bonilla, Francisco Quimaucho, Ronny Mejía

Facultad de Ciencias Humanísticas y Económicas (ICHE)

Escuela Superior Politécnica del Litoral (ESPOL)

Campus Gustavo Galindo Velasco Km 30.5 Vía Perimetral

Apartado: 09-01-5863, Fax: (593-4) 2 854629

Conmutador: (593-4) 2 269269

Teléfonos: 2 851094 – 2 852419 – 2 853208 – 2 854482 – 2 854560

Guayaquil – Ecuador

silvy_bony@hotmail.com qfrancisco_19@hotmail.com ronny.mejia@grupodifare.com

Director de Tésis: Monica Tapia

mtapia@mscecuador.com

Resumen

El siguiente proyecto trata acerca de la factibilidad de la reingeniería de la Distribuidora de Pantalones Silvia y Adriana. Esta remodelación de sus operaciones se la realizó con el objetivo de rentabilizar el negocio ubicado en un sector comercial muy agresivo de la Bahía en Guayaquil-Ecuador.

Antes de realizar alguna sugerencia en la empresa constituida por una familia en el año 1986, se tuvo que realizar un levantamiento de las actividades y procesos comunes que se realizan a diario como son los de ventas, ingreso de inventario, pago de proveedores, estados financieros, etc, para poder recabar la suficiente información y hacer una inferencia respecto a las acciones que se vienen realizando en el negocio.

El proyecto está dividido en 4 partes: Antecedentes, Análisis de Entorno, Reingeniería de Procesos y Planificación financiera.

Se Utilizaron varias herramientas como el manejo de ratios financieros, encuestas de mercado, Foda, Gráficos, proyecciones y análisis de estados financieros.

El proyecto es factible realizarlo siempre y cuando estén de acuerdo los dueños del negocio en hacer una inversión importante para comenzar a realizar mejoras en los procesos del negocio.

Palabras Claves

Reingeniería: *Replanteamiento y rediseño de los procesos en los negocios para lograr mejoras en el rendimiento de las variables críticas tales como costos, calidad y rapidez para optimizar los flujos de trabajo y la productividad en una organización.*

Abstract

The following Project is about of a Reinvent process in a pant´s Distribution Business called "Distribuidora de Pantalones Silvia y Adriana". The objective of this job is to maximize the profit ordering and remaking the basics process.

In order to make a reengineering of Distribuidora de Pantalones Silvia y Adriana, it was recollected several information about the firm such as, financial, management and Operational information to make an inform about what tips can the business apply.

The firm was initiated at 1986 in Guayaquil – Ecuador. It is located in the Bahia of Guayaquil.

The project is divided into 4 parts: Backgrounds, Market Analysis, Process Reengineering and Financial projections.

It was used several tools in order to present a nice brief of what the business need to do and what the potential keys can executed for make the profits engross.

The task is reliable but depends on the managers of the business weather they are agree of the money that they have to invest for making the possible changes that are mentioned.

1. Introducción

Distribuidora de Pantalones Silvia y Adriana viene desempeñando sus actividades hace más de 20 años dedicándose a la compra y venta de mercadería textil en un sector muy concurrido como es la Bahía en Guayaquil.

Este negocio ha sido muy fructífero para la familia Hernandez que en este tiempo sus ventas han crecido enormemente. Tal es así que ahora llegan a una facturación de $25.000 dólares en promedio mensual.

Es por esto que debido a las características del negocio, es necesario rediseñar los procesos que vienen realizando como el almacenamiento de información, la clasificación de la mercadería, control de inventarios entre otras para poder darle una mejor proyección al volumen de venta del negocio.

2. Antecedentes

Actualmente tiene dos puntos de ventas ubicados en: Ave. Olmedo entre Chimborazo y Cacique Alvarez y el segundo es en Chimborazo entre Ayacucho y Manabí. Sus compras las realiza mediante pedidos Normales y por Excepción. Los pedidos Normales son los pedidos que se realizan constantemente como jeans clásicos, pantalones de gabardina entre otros.

Los pedidos por Excepción se los realiza directamente con el proveedor y su modalidad es por catálogos.

Los proveedores varían mucho dependiendo de la marca que se pide y pueden ser Nacionales o Extranjeros. La logística de los productos son entregados directamente en el local, y cada flete tiene su valor correspondiente dependiendo del proveedor.

El Control de Inventario se lo realiza anualmente y es manual debido a que se carece de un sistema de información que registre las ventas diarias para poder comparar con el físico.

La Distribuidora posee la siguiente cartera de productos:

- Pantalones, Capris, y Jeans.
- Camisetas, Camisas, Blusas y Chaquetas.
- Shorts, faldas, Trajes de Baños y Uniformes escolares.

La Cartera de productos contiene ropa de hombres y de mujeres con un rango de edad desde el primer año hasta los 60 años.

Su condición financiera es cómoda, pues tiene una liquidez muy buena. Posee un ratio de 3.86 veces en que sus activos pueden cubrir sus pasivos.

La empresa tiene una productividad de 1.93 veces, esto quiere decir que su productividad de las ventas sobre sus activos es la relación anteriormente mencionada.

Su nivel de endeudamiento es del 15% debido a que sus amortizaciones de préstamos han sido relativamente bajas de acuerdo a sus activos administrados durante el tiempo en que existe la Distribuidora.

Dada sus condiciones favorables en el aspecto financiero, se tiene dos tipos de clientes fuertes como es el consumidor final y el mayorista. Estos a su vez se realiza una discriminación de precios por el conocimiento de las personas que negocian en el momento más no se posee una herramienta que permita clasificar el precio debido a una identificación del cliente en algún sistema de información.

Con un bajo nivel de inversión en mercadeo, a excepción de que se realizan inversiones para hacer fundas para obsequiar a los clientes por cada compra, sin embargo el costo de cada funda es bajo ya que no son personalizadas.

Su competencia muy fuerte, en este sector de la bahía se realiza campañas agresivas en cuanto al precio por lo que la Distribuidora trata de tener el precio más bajo del mercado debido a que usualmente sus negociaciones son con pago de contado para aprovechar los márgenes de utilidad adicionales por pronto pago y así poder darle una mejor condición al cliente consumidor final.

3. Análisis de Entorno

3.1. Encuesta de Mercado

Con el objetivo de buscar las preferencias del consumidor final se realizó una encuesta en la que muestra los siguientes datos:

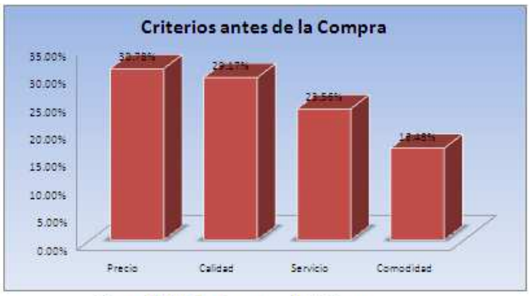

Figura 1.0 Criterios antes de la Compra

Figura 2.0 Preferencias de Establecimientos

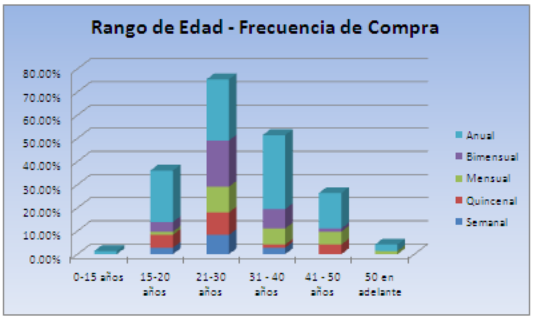

Figura 3.0 Rangos de Edad – Frecuencia de Compra

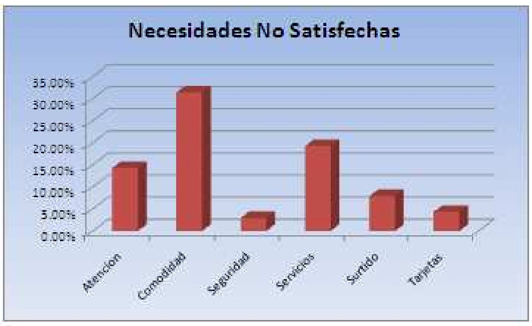

Figura 4.0 Necesidades No Satisfechas

De las cuales se pudo constatar que los Clientes de Distribuidora de Pantalones Silvia y Adriana busca como primer atributo del producto el precio, después la calidad, luego servicio y por último comodidad dentro del local.

Adicionalmente se pudo observar la preferencia de los consumidores por locales pequeños a diferencia de los kioskos que se utilizan en este mismo mercado de la bahía.

El cliente típico está dentro de los 21 a 30 años de edad y busca necesidades nos satisfechas como Tarjetas de Créditos, comodidad y una mejor atención al cliente.

3.2. Marketing Estratégico

Misión: Somos una tienda de ropas que brindamos productos de excelente calidad con los mejores precios del mercado y a la moda.

Visión: Ser una empresa reconocida a nivel local con prendas de vestir al mejor precio y la mejor calidad del mercado.

Objetivos Generales.

- Implementación de tecnología en los procesos de comercialización.
- Crear una base de datos de los clientes.

Objetivos Específicos.

- Segmentar los clientes
- Tener información disponible para la toma de decisiones
- Cambio de nombre Comercial y el logo de la empresa.

3.3. Cambio de Imagen

Uno de los objetivos específicos de la compañía es el cambio de imagen que necesita para poder ser más familiar con el consumidor. A continuación se adjunta la nueva imagen corporativa.

Logotipo Actual de Distribuidora de Pantalones Silvia y Adriana

DISTRIBUIDORA DE PANTALONES SILVIA Y ADRIANA

Grafico 5.0 Logotipo Actual de la Empresa

Logotipo Nuevo Jeans Planet

JEANS PLANET

Figura 6.0 Logotipo Nuevo Jeans Planet

4. Reingeniería de Procesos

Con motivos de realizar una reestructuración de los procesos básicos de Jeans Planet se utilizó el concepto de las 3 R´s[1]:

- Rediseño.- Tener una visión inter funcional de los procesos y el diseño del negocio en sí.
- Retool.- Proveer de Herramientas necesarias y eficientes.
- Re-Orquestar.- Factores de la organización que necesitan cambios o acoplamientos a los nuevos procesos.

Para el rediseño de la estructura física del local se realizó un levantamiento arquitectónico del espacio y las divisiones que se tenían.

Planta Arquitectónica Actual

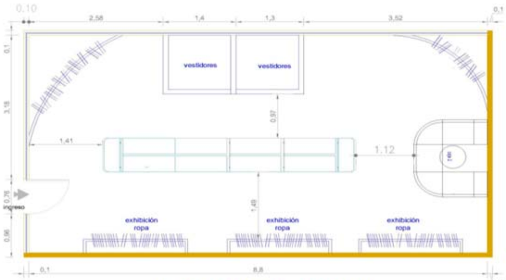

Figura 7.0 Planta Arquitectónica Actual

Propuesta de Planta Arquitectónica

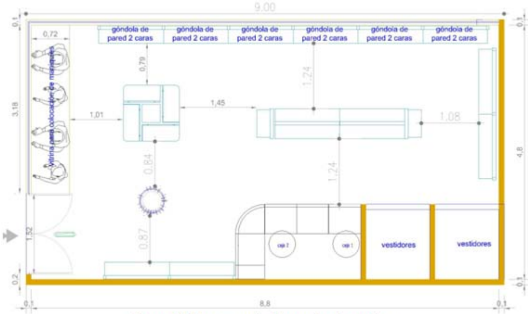

Figura 8.0 Propuesta de Planta Arquitectónica

Con esta nueva estructura física del local se podrá hacer mejor uso de sus instalaciones con un impulso del Merchandising.

La capacidad de albergar personas en el local se expandirá debido a su mejor repartición de objetos dentro del local. Las mejores que se realizaron son las siguientes:

- Apertura de una nueva caja
- Dos Vestidores en la esquina del local
- Exhibidores de dos caras con maniquís en parte de al frente y el costado.
- Dos sitios de almacenamiento de ropas y promociones.

Con la nueva planta arquitectónica se tendrá una mejor circulación de las personas, más seguridad en el inventario y una mejor exhibición de las prendas para que el consumidor se sienta atraído para entrar al local.

[1] *Estudios de Sistemas y procedimientos Administrativos (3ra Edición) – Joaquín Rodriguez Valencia*

Se prevé que con una mejor circulación de clientes tendremos una mayor carga de facturación en el negocio. Por este motivo en la parte del "Retool" se tendrá que proveer de las herramientas necesarias para que el negocio funcione de la manera eficiente que se desea.

El Sistema de Información es necesario para que tengamos un buen servicio de atención y una excelente rapidez en el despacho de la mercadería por lo que se decidió adquirir el sistema Lolfar V.53 de lolimsa para Jeans Planet.

Este sistema brinda las opciones de almacenar información, emitir reportes contables, comerciales, administrativos como balances, ventas, márgenes, quiebres de stock, etc.

Una ventaja adicional que brinda el sistema es poder trabajar con pistolas de códigos de barra para poder tener un ágil servicio al despachar las prendas.

Otra parte de la reingeniería consiste en el "Re-Orquestar" las partes de la estructura organizacional de la empresa.

Debido al rediseño se replantean las funciones y los manuales de procedimientos de todos los usuarios en fin de tener claro los alcances de cada persona.

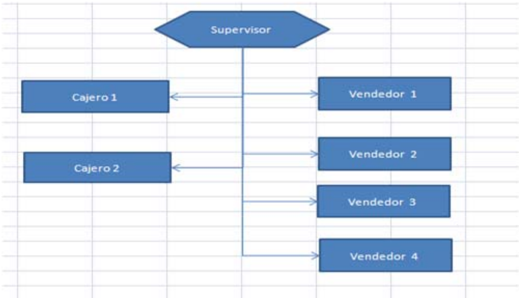

Figura 9.0 Estructura Organizacional

De las cuales esta mejora permita al personal enfocarse y mejorar sus tareas con un alcance definido a diferencia que antes se tenían personas que hacían muchas cosas a la vez descuidando las partes más importantes de sus cargos o funciones.

5. Planificación Financiera.

5.1. Proyecciones.

La empresa Jeans Planet pretende para los años posteriores llegar a una venta proyectada mayor a los $30.000 dólares mensuales. Con una reinversión inicial del 8% de sus ventas anuales en un plan que está destinado básicamente en la inversión de tres rubros importantes como Mercadeo, Sistema de Información y estructura física del local. Como un gasto mínimo adicional en Jeans Planet es la capacitación del personal en cuanto a tener una mejor atención al cliente y de ventas.

Así entonces se propone realizar una proyección de las ventas utilizando una tasa incremental en la variación de los ingresos. El modelo utilizado para poder obtener la tasa de descuento es el CAPM donde se obtuvo una tasa del 17.88% utilizando las siguientes variables:

- Tasa Libre de Riesgo: 9,25%
- Tasa del Activo Financiero Textil: 7,76%
- Beta: 0.9725
- Riesgo País Ecuador: 3928 puntos bases

Teniendo una tasa para proyectar nuestros flujos tenemos el siguiente cuadro Incremental de las ventas para los años posteriores dadas en dólares.

Tabla 1.0 Flujo de Caja Incremental

FLUJO DE CAJA SIN REINGENIERIA	FLUJO DE CAJA CON REINGENIERIA	FLUJO INCREMENTAL
$43.468,21	$46.416,86	$2.948,65
$45.870,75	$56.021,49	$10.150,74
$48.385,43	$67.102,57	$18.717,14
$51.013,79	$79.854,09	$28.840,30
$53.756,13	$99.094,99	$45.338,86

Esta tabla permite aprecia cual es la tasa interna de retorno como la que se adjunta a continuación:

Tabla 2.0 Tasa Interna de Retorno y Descuento

TIR	36,26%
Tasa de descuento	17,88%
VAN	$23.038,29

5.2. Análisis de Sensibilidad

En el estudio financiero y la planificación de los flujos de efectivos realizado es muy probable que haya variaciones para de forma positiva o negativa en las proyecciones realizadas.

Es por este motivo que se consideró algunas variables delicadas para el pronóstico y poder un poco interactuar con diferentes escenarios para los diferentes casos que se tienen en los presupuestos

El primer escenario es si la tasa de descuento cambia y podemos ver que si llega a un 35% entonces podemos concluir que el proyecto no es viable. A continuación el gráfico explicativo.

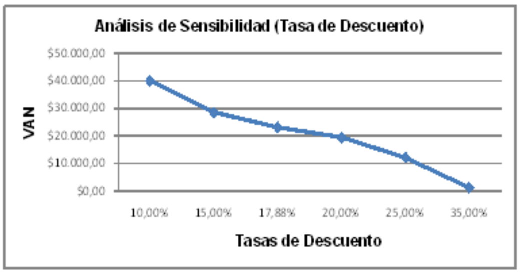

Grafico 10.0 Análisis de Sensibilidad (Tasa de Descuento)

Las ventas se ven reflejada mucho por la tendencia del consumidor, capacidad adquisitiva y demanda de los productos de vestimenta. Es por esto que para el segundo análisis de sensibilidad realizamos variaciones de las ventas como el que se detalla a continuación:

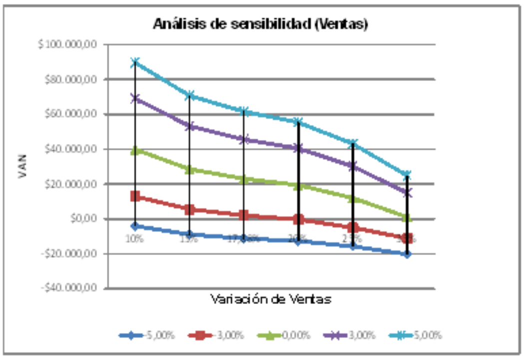

Gráfico 11.0 Análisis de Sensibilidad (Ventas)

En el análisis de sensibilidad de los Costos proyectados es un escenario si el proveedor cambia sus precios finales o nos quita algunos descuentos por pronto pagos con lo que la Jean Planet maneja muy delicadamente su proyección de ventas y su liquidez.

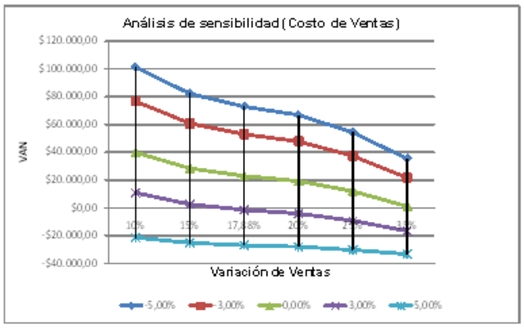

Figura 12.0 Análisis de Sensibilidad (Costo de Venta)

6. Agradecimientos

El presente proyecto es una oportunidad de obtener ventajas competitivas frente a otras distribuidoras de pantalones en el sector de la bahía. Agradecemos el trabajo resultante a los Iniciadores del Negocio que han sabido mantenerse durante varios años en el mercado y nos permitieron realizar sugerencias y obtener datos internos de la compañía.

7. Referencias

[1] México, Joaquín Rodriguez Valencia, Estudio de Sistemas y Procedimientos administrativos 3ra Edición, 2002

[2] EEUU, Phillip Koktler, Dirección de Marketing, 2000

[3] Inglaterra, Allan L. Webster, Estadística aplicada a la empresa y a la Economía, 1996