Proyecto para la Reestructuración de Procesos Administrativos de DIPASO S.A. (Importador y Distribuidor mayorista y minorista de cosméticos, productos de bazar y consumo masivo)

Stephanie Vanessa Parra Solis[1]
Egresada de la carrera de Ing. Comercial y Empresarial, Especialización: Finanzas[1]
Director de tesis, Economista Felipe Álvarez MBA. Magíster en Marketing
Profesor de la ESPOL-FEN. [2]
Escuela Superior Politécnica del Litoral[1]
Campus Gustavo Galindo, Km. 30.5 vía Perimetral, Apartado 09-01-5863, Guayaquil-Ecuador[1]
sparra@espol.edu.ec [1], falvare@espol.edu.ec [2]

Resumen

DIPASO S.A. es un importador y distribuidor a nivel nacional de artículos de bazar, cosmética y cuidado personal. Dado el crecimiento que se ha venido dando a nivel del Grupo Empresarial, la gerencia considera llevar esto de la mano con la reingeniería interna de procesos. Ante la competencia en el mercado, es compromiso de la empresa y de sus colaboradores estar a la vanguardia con respecto a cambios en cuanto a procesos y a tecnología se refiera para que este crecimiento no sea sólo estacionario sino que perdure en el largo plazo. De esta forma además, se pretenden obtener ventajas competitivas que repercutirán finalmente en el aumento en ventas. Para el cambio mencionado anteriormente se debe conocer primero la realidad de DIPASO, la misma que será conocida a través de las investigaciones que se realizaron a los clientes externos, clientes internos y proveedores. Este estudio consensuado permitirá la correcta toma de decisiones para la reestructuración administrativa y por ende reafirmará la ventaja competitiva que se ha venido proporcionando al mercado ecuatoriano, con lo que se espera un aumento en las ventas globales y el mejor posicionamiento de DIPASO como proveedor de artículos de cuidado personal, bazar y cosmética.

Palabras Claves: cuidado personal, bazar, cosmética.

Abstract

DIPASO is an importer and nationwide distributor of bazaar items, cosmetics and personal care. Given the growth that has been taking place at the Business Group, management believes that it is necessary to lead a reengineering on internal processes. Given the competition in the market, it is a commitment to the company and its collaborators at the forefront to start changes in technology and processes as it relates to this growth is not steady but only lasts in the long run. This also is intended to produce competitive advantages which will result ultimately in increased sales. For the above change should first know the reality of DIPASO, it will be known through the investigations carried out to external customers, internal customers and suppliers. This study will allow correct consensus decision making for administrative restructuring and thus bolster the competitive advantage that has been providing to the Ecuadorian market, which is expected to increase in overall sales and positioning as a provider of personal care, bazaar products and cosmetics.

KeyWords*:* personal care, bazaar products and cosmetics.

1. Introducción

DIPASO S.A. fue creado en el año de 1988 empezando con una empresa muy pequeña llamada “Comercial Parra Solis”, con nula ayuda tecnológica, apenas 3 ayudantes, modalidad venta mostrador y en una superficie de 500 m2, dedicándose desde sus inicios exclusivamente a la venta mayorista.

Los avances en el mercado global y su injerencia por tanto en el mercado ecuatoriano presionan cada vez más a las empresas y hasta a las mismas personas a protagonizar cambios. El efecto que tiene la globalización en el mundo permite ahora que nuevas ideas y estrategias vengan a Ecuador para hacer de los mercados establecimientos más competitivos.

El crecimiento que ha venido manteniendo DIPASO S.A. a lo largo de sus veinte años de experiencia, ha creado un compromiso de la misma para con la sociedad de cambios para el mejoramiento continuo. El mercado de clientes que posee en la actualidad DIPASO está rodeado de competidores quienes están en lucha para conseguir al menos una pequeña parte de participación de mercado, sin embargo, éstas muchas veces le apuestan todo a los precios y no se esmeran por optimizar o mejorar el uso de sus recursos ni tampoco por mejorar los procesos de las distintas áreas que poseen, con lo que se lograría una ventaja competitiva importantísima que sería difícil igualar.

El crecimiento exorbitante de las cadenas de minoristas a nivel mundial y nacional, y el rezago en el que se ha dejado a los mayoristas con una atención tradicional (tras mostrador) sobre todo a nivel nacional, hacen que la empresa que es motivo de estudio trabaje en la eficiencia y eficacia de su cadena de valor, es decir, de los procesos que actualmente se llevan a cabo.

2. Planteamiento del problema.

DIPASO surgió como un pequeño establecimiento comercial dedicado a la venta de productos de cuidado personal y cosmética, dada la alta rotación de productos y al incremento en volúmenes de ventas, se pasó a ser mayorista, sin embargo, hubo la oportunidad de comerciar a precios competitivos en todo el Ecuador pasando posteriormente a ser distribuidor.

Este continuo crecimiento permitió a DIPASO expandirse en cuanto a la infraestructura se refiere, es decir, se establecieron además de la matriz (mostrador mayorista), tres nuevas sucursales más, sin embargo pese a que esta organización ya cuenta con procesos administrativos establecidos, la alta gerencia considera que es tiempo de reestructurarlos con el fin de preservar y aumentar el crecimiento en ventas y debido al gran número de competidores que ofertan productos de su misma rama en el mercado ecuatoriano.

Se considera entonces que al existir una reorganización de procesos se contarán con ventajas competitivas importantes en comparación con las de los competidores, por ejemplo en precios otorgados a los clientes (factor clave sobre todo para la decisión de compra de los clientes mayoristas), lo que permitiría un mayor margen de ganancia para los mismos, y también en el rediseño de la logística de distribución, lo que agilizaría la entrega de mercaderías a las distintas ciudades del Ecuador.

2.1 Objetivos generales.

Conocer la percepción de los clientes reales (aquellos que ya posee la empresa) sobre los procesos y servicios que otorga DIPASO, además de hallar aquellos procesos que a su criterio deban reestructurarse para su posterior implementación en el mediano y largo plazo.

2.2 Objetivos específicos.

A lo que se pretende llegar en esta investigación es:

- Conocer la percepción actual de los clientes reales sobre el servicio de DIPASO.
- Acordar aquellos procesos en los que los clientes consideran que DIPASO debe mejorar.
- Determinar el posicionamiento actual de DIPASO S.A.
- Determinar la TMAR.

3. Acciones realizadas.

La alta gerencia de DIPASO S.A desea conocer por medio de tres diferentes encuestas proporcionadas a clientes internos, clientes externos y proveedores, cuán necesaria es la reorganización de procesos dentro de la compañía.

3.2 Importancia del estudio.

El conocer las opiniones y puntos de vista sobre los procesos de DIPASO por parte de los proveedores, clientes externos y de los colaboradores de las diversas áreas de la empresa permiten llegar a un consenso que enriquece la iniciativa de cambio por parte de los mandos altos. Se tienen entonces dos tipos de perspectivas la interna y externa, con lo que DIPASO puede darse cuenta de cómo aquellos procesos en los que se falla en el interior pueden repercutir en cuanto a la imagen de la misma por parte de aquellos que se hallan fuera.

Este estudio consensuado permitirá la correcta toma de decisiones para la reestructuración administrativa y por ende reafirmará la ventaja competitiva que se ha venido proporcionando al mercado ecuatoriano, con lo que se espera un aumento en las ventas globales y el mejor posicionamiento de DIPASO como proveedor de artículos de cuidado personal, bazar y cosmética.

3.2.1 Aspectos a mejorar por áreas y análisis de rendimientos financieros para demostrar viabilidad.

- DIPASO no está siendo eficiente en cuanto al aprovechamiento de sus activos (1,1922 X). Esto se denota en que la razón es baja comparada a la de la industria (1,63 X). Es decir que DIPASO no está empleando sus activos a toda capacidad, por lo que en todo caso debería aumentar sus ventas o disponer de otros activos que cooperen mejor para la eficiencia de la empresa.
- Deficiencia en la selección del personal debido a que la Jefa de Recursos Humanos cumple con múltiples funciones a su cargo, inclusive de otras áreas de trabajo.
- Constante atraso en el pago de facturas a proveedores por lo cual se tiende al desabastecimiento de mercadería.
- Fallas en el análisis para la emisión de órdenes de compra por parte de los agentes compradores de DIPASO S.A.
- Sugeridos por parte de DOBRA EMPRESARIAL y Elaboración de Órdenes de Compra.
- Gran cantidad de bodegas y distancias entre las mismas.
- Tardanza en el despacho de facturas para los clientes en la matriz de DIPASO S.A.
- Continuas transferencias entre la matriz y el autoservicio Huayna-Cápac por poco análisis para las solicitudes de productos.
- El sistema DOBRA 7.0 adquirido, presenta ciertos inconvenientes que son: errores y limitaciones en la implementación de nuevos módulos u opciones porque no se tienen los códigos fuentes.
- Los clientes no prefieren a la empresa por el arreglo de los locales. Por arreglo de los locales se comprenden aspectos como infraestructura, merchandising, acondicionamiento del local, etc.
- La infraestructura de los locales se considera un grave problema porque el cliente al realizar las compras puede no sentirse cómodo porque los pasillos son muy estrechos y el objetivo de éstos es facilitar la circulación fluida y que se pueda acceder a todas las secciones, de caso contrario se darán aglomeraciones que reflejan una mala gestión y ofrecen una mala imagen de la empresa.

Las inversiones para la implementación del presente proyecto serán obtenidas en un 100% por la reinversión de la utilidad bruta que los accionistas han venido manteniendo en la empresa desde sus inicios.

Para el cálculo de la TMAR se empleará el modelo del CAPM que se aplica a mercados de capitales perfectos, como lo es el caso de Estados Unidos de América, sin embargo con el fin de reflejar el riesgo existente en el Ecuador se le debe incorporar el riesgo del mismo que es el Riesgo País.

Reemplazando los datos:

Re= Rf USA+ B(Rm-Rf USA)+R PAÍS ECUADOR

Rf USA = 1,47%
B = 1,169
Rm = -3,1290%
R PAÍS ECUADOR = 39,58%
Re = 35,67%

Se obtiene entonces una tasa TMAR de 35,67%, que corrobora el rango de rentabilidad otorgado por los inversionistas a los investigadores, el mismo que oscilaba entre el 30% y 40%, con lo que se demuestra que ésta se encuentra entre sus expectativas de ganancia. En base a este dato se extrae el VAN que resulta de $455.567,42 y la TIR de 94%, con lo que se demuestra que el proyecto es factible de llevar a cabo puesto que cumple con las condiciones de:

Que el VAN > 0
Que la TIR > TMAR

Pese a la demostración previa en la que se demostró la viabilidad del proyecto, es menester analizar más posibilidades antes de su ejecución, con lo cual este análisis pretende conocer posibles resultados mediante 40.000 distintas iteraciones a través del programa @Risk 5.0 para Excel con un error del 5% (nivel de confianza 95%). En dicho análisis las variables serán: Tasa de Crecimiento Anual de DIPASO (Distribución Normal), TMAR (Distribución Pert) y Tasa de Dscto. por pronto pago (Distribución Normal).

Se decidió establecer una distribución normal para las variables de Tasa de Crecimiento de la empresa y Tasa de Descuento por Pronto Pago porque éstas se obtuvieron de datos históricos de los que se estableció un promedio, y por otro lado, se decidió usar la distribución Pert para la TMAR por cuanto ésta se ve influenciada por el Riesgo País que actualmente ha sido muy volátil, haciéndolo con la finalidad de contrastar esta volatilidad y no castigar tanto al proyecto en ejecución.

Y como variables de salida se tendrán a la TIR y al VAN, cuyos resultados se muestran en la Tabla 4.14 *(Ver Anexo).*

4. Conclusiones y recomendaciones.

4.1 Conclusiones

Mediante los diversos estudios realizados para el presente trabajo como lo son el estudio de mercado, estudio técnico y estudio financiero se puede concluir que:

- DIPASO S.A. durante sus 20 años en el mercado ha tenido un crecimiento significativo en ventas, el mismo que ha originado cambios constantes en la infraestructura física, mas no en los procesos, los que en un gran porcentaje siguen siendo los mismos de hace mucho tiempo atrás, con lo cual se disminuye la eficiencia de la empresa afectando el nivel de competitividad en el mercado. Los proveedores y los clientes internos corroboran este hecho en el estudio de mercado.
- Que el servicio dado a los clientes que ha mantenido DIPASO a lo largo de los años ha sido excelente, sin embargo debido a los cambios del mercado y al crecimiento de la compañía ésta se ve obligada a implementar nuevos servicios, nueva tecnología, nuevos formas de hacer las cosas que conlleven a optimizar tiempo, reducir costos y aumentar el beneficio.

- Pese al criterio conservador al cual se sometió el proyecto, durante su análisis financiero y económico, el mismo resultó económicamente factible, al ser la rentabilidad ofrecida por el proyecto (TIR) mayor que la mínima rentabilidad exigida por el inversionista (TMAR), resultado corroborado por el Valor Actual Neto del proyecto (VAN) que es positivo.

4.2 Recomendaciones

En base a los conocimientos académicos adquiridos, bibliografías, información proporcionada por proveedores como técnicas de mejores procesos y demás los autores pueden recomendar que:

- Dado que DIPASO S.A. tiene una vasta trayectoria en el mercado ecuatoriano, se sugiere que esta entidad ponga en práctica con carácter de inmediato la reestructuración de sus procesos por cuanto esto, como se demuestra en el estudio financiero, repercutirá de manera favorable en su flujo de efectivo incremental proporcionando una tasa de retorno alta aún en distintos escenarios (siempre un VAN y una TIR mayor que 0 para este proyecto).

- Con el fin de perdurar en el tiempo, con la ventaja de poseer una gran cartera de clientes y pese a ser considerado como proveedor de un excelente servicio, se recomienda una mayor comunicación con el cliente por medio de futuros estudios de mercado que demuestren los ingresos a plazo de este proyecto, por cuanto los investigadores por motivo tiempo no pudieron analizar.

5. Dedicatoria

El presente trabajo va dedicado en primera instancia a Dios, quien me ha proporcionado la dicha de vivir, guiando siempre cada uno de mis pasos.

Con gran afecto a mis padres, quienes han sido fuente constante de ánimo y apoyo incondicional a lo largo de mi vida, inclusive en el desarrollo de esta tesis que ha demandado de gran esfuerzo.

En lo académico, al Econ. Felipe Álvarez, por su supervisión y sugerencias para la ejecución de este proyecto, destacando su alto perfil en cuanto a docencia.

Y, a los distintos maestros de la FEN que impartieron sus conocimientos hacia mi, los mismos que sirvieron para la resolución del presente trabajo.

6. Bibliografía

[1] N. Malhotra, ¨*Investigación de Mercados un enfoque práctico*¨; segunda edición.
[2] Philip Kotler, ¨*Dirección de Marketing*¨ Edición del Milenio. Prentice Hall. México - 1995, Octava Edición.
[3] Leon Schiffman – Leslie Kanuk, ¨*Comportamiento del Consumidor* ¨ México 2004, - Octava Edición.
[4] http://www.cfn.fin.ec/archivos/tasas_interes.pdf
[5] http://asistencia.foroactivo.com/preguntas-y-respuestas-frecuentes-f4/lossondeos-t2400.htm
[6] http://es.wikipedia.org/wiki/Demoscopia#La_influencia_de_los_sondeos_de_opini.C3.B3n
[7] http://www.monografias.com/trabajos11/refin/refin.shtml
[8] http://codigopgt.files.wordpress.com/2008/03/200px-cajero_banelco.jpg
[9] www.cfn.gov.ec
[10] http://codigopgt.files.wordpress.com/2008/03/200px-cajero_banelco.jpg
[11] www.cincodías.com

7. Anexos.

Tabla 4.14

✋♋④♏	☝⓪⑤	☝♏♋⑤	☝♋❹
⊗☛✋ ▯ 🖭	✐ 🗑▢🖭🗐🖭🗔⊙	✐ 🗔▢🖶🗐▯⊙🖷	✐ ▢🖶🗔🗐▯▯▢
☒☝☑ ▯🖭	⊙🖭✂	🖭🗔✂	🖭🖭✂