“REINGENIERÍA ADMINISTRATIVA, OPERATIVA, COMERCIAL Y FINANCIERA DE DISTRIBUIDORA ALBITA”

Xavier Oswaldo Tierra Tierra[1], Luis Gustavo Velásquez Guerra[2], Cicerón Tacle[3]

[1] Ingeniero Comercial y Empresarial 2005
[2] Ingeniero Comercial y Empresarial 2005
[3] Director de Tesis. Economista, Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, 1982, Postgrado México, Tecnológico de Monterrey, Profesor de la ESPOL desde 1995.

RESUMEN

En el presente trabajo se presenta una reingeniería operativa, comercial y financiera para Distribuidora Albita, esta es una empresa que se dedica a la venta de artículos para vestir y que se encuentra en una etapa de crecimiento, pero para poder seguir creciendo al ritmo que desea necesita realizar una planeación estratégica para poder resolver los problemas que se le presenten.

Esta reingeniería propone la realización de un plan estratégico que guíe a la empresa y que le permita formular estrategias en las diversas áreas de la empresa como son las de Marketing, Logística, Recursos Humanos y Finanzas. Para la implementación de dichas estrategias se utilizará la metodología del Balanced Scorecard la cual propone un análisis causa-efecto de la consecución de los objetivos (Mapa Estratégico) visto desde cuatro perspectivas diferentes de la empresa, las cuales son: Aprendizaje y Conocimiento, Procesos Internos, Cliente y Finanzas. Esta Metodología permite controlar de una mejor manera el cumplimiento de los objetivos porque cuenta con medidores para cada objetivo y para cada iniciativa que se tome dentro del plan estratégico

También se han realizado proyecciones y un estudio financiero para garantizar la viabilidad del proyecto

SUMMARY

This work presents an operative, commercial and financial reengineering for Distribuidora Albita, this one is a company that dedicates to sale articles to dress, Albita is in a stage of growth, but to be able to continue growing at the pace that it wishes, it needs to fulfill a strategic plan to be able to solve the problems that will appear in the road.

This reengineering proposes the accomplishment of a strategic plan that can guide the company and allows it to formulate strategies in the diverse areas of the company like Marketing, Logistics, Human Resources and Finance. For the implementation of the above mentioned strategies it will be in used the methodology of the Balanced Scorecard which proposes an analysis reason - effect of the attainment of the aims (Strategic Map) It is seen from four different perspectives from the company, which are: Learning and Knowledge, Internal Processes, Client and Finance. This Methodology allows to control in a better way the fulfillment of the aims because it have meters for each aim and for each initiative that it should take inside the strategic plan

Also projections and a financial study have been realized to guarantee the viability of the project

1. INTRODUCCIÓN

En la actualidad el mundo se encuentra en un proceso de globalización por lo que todas las empresas que aspiran mantenerse y crecer en el mercado buscan optimizar sus recursos y maximizar sus ingresos, por lo que es indispensable tener una mejora continua de procesos para ser más productivos y por ende más competitivos ante los nuevos desafíos que se presenten en el futuro.

Distribuidora Albita es una comercializadora que se dedica a la venta de ropa, zapatos y artículos para el hogar, es una empresa que tiene dieciocho años en el mercado ecuatoriano, el target que atiende Almacenes Albita es a un N.S.E Medio típico, Medio Bajo y Bajo, con dos tipos de mercados, uno de consumidores finales con puntos directos de venta y el segundo a un mercado de comercializadores debido a que cuenta con clientes detallistas en diferentes provincias del Ecuador, en la actualidad cuenta con 7 almacenes, 3 ubicados en la zona de la Bahía, 2 almacenes en el Mercado Central y 2 almacenes en el Parque California.

Distribuidora Albita es una empresa básicamente Familiar, en los últimos años ha tenido un crecimiento sostenido, cabe destacar que este crecimiento no ha sido impulsado por un plan estratégico que lo guíe, por lo que en el transcurso de los años Distribuidora Albita se ha encontrado con diferentes dificultades, como por ejemplo:

- Bajo control en inventarios,
- Funciones no definidas.
- Existen procesos que se repiten.
- No cuenta con índices de desempeño de los empleados, índices de satisfacción de clientes, un plan de expansión para los próximos años ni un proyecto de posicionamiento.

Este proyecto va enfocado a realizar una Reingeniería cambie el destino de la empresa mediante un esquema de acciones, cambiando el estilo de la empresa de familiar a una más formal, buscando optimizar los procesos y creando un panorama realista del futuro de la empresa, y así poder lograr los objetivos que esta se proponga.

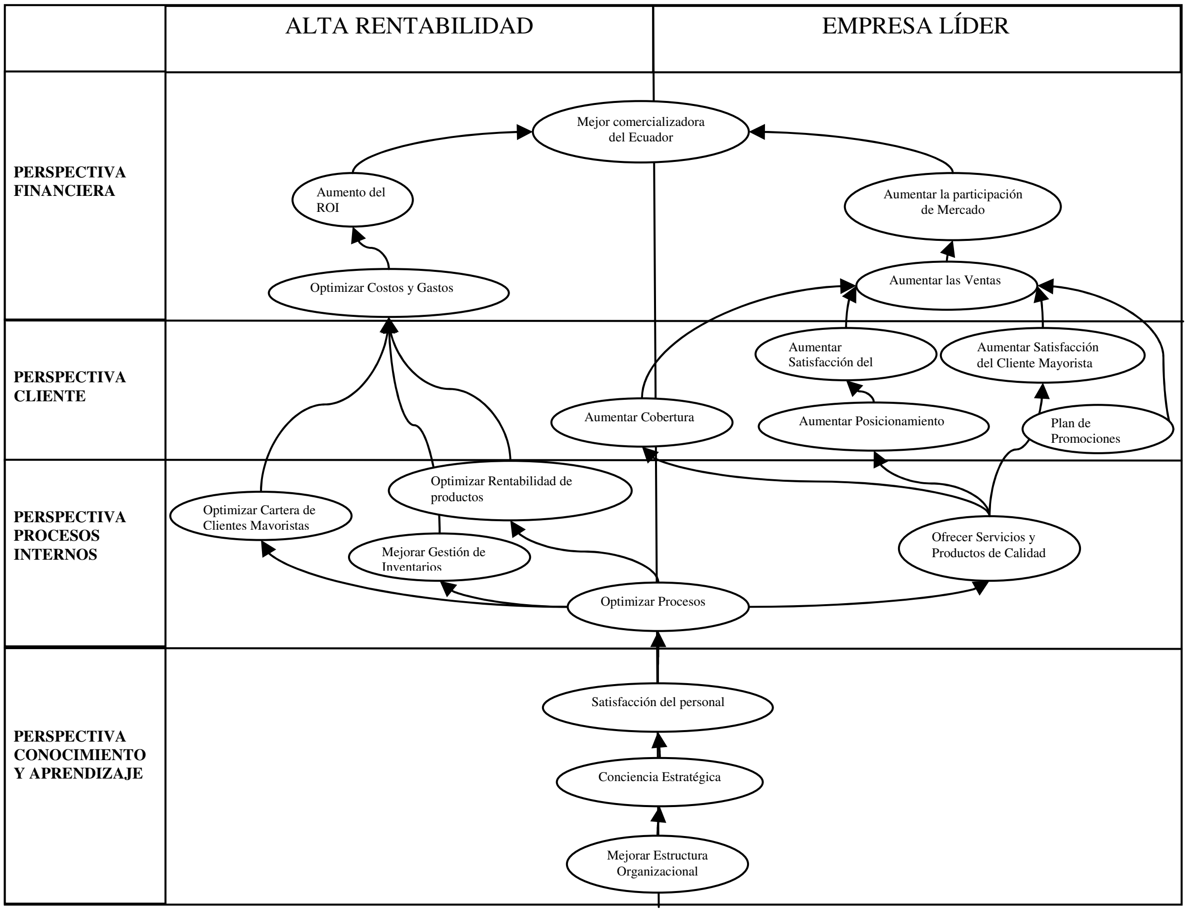
2. CONTENIDO

Antes de determinar las estrategias que la empresa necesita implementar para llegar a conseguir su visión, se tiene que realizar un análisis de la situación actual de esta. Como lo establece el concepto de planeación estratégica lo primero que se debe realizar es un análisis de la situación actual de la organización y su medio ambiente, para esto utilizaremos diferentes metodologías las que detallaremos a continuación:

- Análisis de Relaciones Externas.
- Análisis de Relaciones Internas.
- Análisis del Pasado, Presente y Futuro.
- Análisis FODA.

A continuación presentamos el Mapa de Estrategias que se desarrolló para Distribuidora Albita tomando en cuenta la Misión y la Visión de la compañía

GRÁFICO 1



Mapa de Estrategias

El mapa de Estrategias resume los cambios que son propuestos por la reingeniería de manera gráfica, formulando relaciones causa-efecto entre los objetivos que se consideran necesarios para conseguir la visión de la empresa.

Cada uno de los objetivos que se mencionan en el Mapa de Estrategias tiene una Iniciativa relacionada y para cada una de estas existe un medidor para controlar el cumplimiento de dicha iniciativa, así como las metas propuestas y las personas responsables de alcanzarlas.

Todas estas relaciones se resumen muy bien en uno de los componentes del Balanced Scorecard llamado Tablero Balanceado.

TABLA I

Perspectiva Aprendizaje y Conocimiento							
Objetivos Estratégicos	**Responsable**	**Medidores**	**Metas**	**Iniciativas**	**Responsable**	**Medidores**	**Metas**
Mejorar la Estructura Organizacional	Sub Gerente General	% de colaboradores que cumplen sus objetivos	10%	Crear un nuevo organigrama	Dueños de la compañía	% de cumplimiento de los objetivos anuales nuevo personal	80%
				Selección del personal que el nuevo organigrama exija	Empresa de Selección de personal	% de Personas que salgan de la empresa por no cumplir sus objetivos	10%
				Mejor selección del personal	Gerente de Recursos Humanos	% de Personas que salgan de la empresa por no cumplir sus objetivos	10%
Conciencia Estratégica	Gerente de Recursos Humanos	% desconocimiento de la cultura, estrategias y políticas de la empresa	5%	Campaña de difusión de la cultura, estrategias y política.	Jefe de cada área	% desconocimiento de la cultura, estrategias y políticas en su área	5%
Satisfacción del Personal	Gerente de Recursos Humanos	% de satisfacción mediante encuestas a los empleados	95%	Plan de remuneración variable para todas las áreas	Gerente de cada área con el Gerente de Recursos Humanos	% de satisfacción del plan de incentivos	5%
				Charlas de Motivación	Gerente de Recursos Humanos	% de satisfacción de las charlas	5%
				Programa de Capacitación	Gerente de Recursos Humanos con el Gerente de cada área	La diferencia entre el % de objetivos cumplidos antes y después de la capacitación	5%

TABLA II

Perspectiva de Procesos Internos							
Objetivos Estratégicos	**Responsable**	**Medidores**	**Metas**	**Iniciativas**	**Responsable**	**Medidores**	**Metas**
Optimizar Procesos	Gerente de Logística	% de reducción de costos	aumento del 4%	Crear un Sistema de Información eficaz	Gerente de Logística	% de satisfacción de los usuarios	95%
				Agilizar trámites aduaneros	Gerente de Logística	Promedio de días de tránsito de la Mercadería	45 Días
Ofrecer Servicios y productos de Calidad	Gerente de Comercialización	% de satisfacción de los clientes mediante encuestas	95%	Tener Productos siempre a la moda	Gerente de Compras	Número de Importaciones al año	>=12
				Investigación de la Competencia	Gerente de Mercadeo	Análisis por Mapeo	<=2
				Incrementar nuevas líneas de Productos	Gerente de Mercadeo	# de nuevas líneas rentables	>1 con nivel de margen bruto >=30%
Mejorar la Gestión de Inventarios	Gerente de Logística	% de Descuadre	< 5%	Automatización de las Bodegas	Gerente de Logística	% de Bodegas automatizadas	100%
				Lay Out de Bodega	Gerente de Logística	% de Disminución del Tiempo de Entrega	20%
Optimizar Cartera de Clientes Mayoristas	Gerente de Ventas	% de Cuentas incobrables	< 2%	Control ABC de Clientes	Gerente de Ventas	Diferencia porcentual en el nivel de ventas después del control ABC	5%
				Nuevas Políticas de Cobro	Gerente de Ventas	% de Morosidad	< 2%
Optimizar Rentabilidad de Productos	Gerente de Comercialización	Margen Bruto	8%	Control ABC de Productos	Gerente de Compras	Diferencia porcentual en el nivel de ventas después del control ABC	5%
				Lay Out de Almacenes	Gerente de Logística	Variación en Ventas después del Lay Out	5%
				Alianzas con Proveedores	Gerente de Compras	aumento en el % de descuentos	4%

TABLA III

Perspectiva de Clientes							
Objetivos Estratégicos	**Responsable**	**Medidores**	**Metas**	**Iniciativas**	**Responsable**	**Medidores**	**Metas**
Aumentar Cobertura	Gerente General y Gerente de Comercialización	# de Almacenes Nuevos	10	Investigación de Mercado para Nuevos Puntos de Venta	Gerente de Mercadeo	% Porcentaje de Investigaciones mal realizadas	< 5%
Aumentar Posicionamiento	Gerente de Mercadeo	Investigación mediante Encuestas	80%	Plan de Posicionamiento	Gerente de Mercadeo	% personas que asocian a la Empresa de acuerdo al Plan de Posicionamiento	80%
Plan de Promoción	Gerente de Mercadeo	% de Objetivos en ventas que no se lograron	< 5%	Promociones por temporada	Gerente de Mercadeo	% de Objetivos en ventas que no se lograron por temporada	< 5%
Satisfacción de Clientes Finales	Gerente de Ventas	% de Satisfacción Mediante Encuestas	95%	Aumentar la Agilidad en los Despachos	Gerente de Logística	% de Disminución del Tiempo de Entrega	20%
Satisfacción de Clientes Mayoristas	Gerente de Ventas	% de Satisfacción Mediante Encuestas	95%	Contratar Agentes Vendedores	Gerente de Recursos Humanos	Número de Nuevos Clientes Mayoristas	10

TABLA IV

Perspectiva Financiera							
Objetivos Estratégicos	**Responsable**	**Medidores**	**Metas**	**Iniciativas**	**Responsable**	**Medidores**	**Metas**
Aumentar Ventas	Gerente de Ventas	Ventas Reales/Ventas Presupuestadas	95%	Implementar Planes de Mercadeo para aumentar las ventas	Gerente de Ventas	Ventas Reales/Ventas Presupuestadas	95%
Optimizar Costos y Gastos	Gerente Financiero	Gastos vs. Presupuesto	aumento del 4%	Establecer Políticas y Mecanismos de Control de Gastos	Gerente Financiero	Gastos vs. Presupuesto	< 3%
Aumento del ROI	Gerente Financiero	Utilidad Neta/Patrimonio	25%				
Aumentar Participación de Mercado	Gerente de Ventas	Participación de mercado	10%				
Ser la Mejor Comercializadora del País	Gerente General			Mantener estrategias actualizadas de acuerdo al entorno		% de estrategias que cumplen con sus objetivos	

Según las proyecciones que se hizo, los cambios propuestos por la reingeniería mostraron cambios positivos en los flujos de caja del negocio a partir del tercer año en que se pone en marcha el proyecto de reingeniería. Para analizar la viabilidad económica del proyecto se realizaron proyecciones de los flujos de efectivo, balance general, estado de pérdidas y ganancias, análisis del VAN, TIR y un análisis de sensibilidad.

El análisis del VAN mostró que el proyecto es económicamente conveniente, con un valor actual neto positivo de $ 431.990,43 descontado a una tasa de 17.18% que se consideró la más adecuada tomando en cuenta el riesgo de invertir en un país como el nuestro.

3. CONCLUSIONES

En conclusión podemos decir que la realización de un plan estratégico para una empresa como Albita que se encuentra en una etapa de crecimiento resultaba estrictamente indispensable para mantener sus aspiraciones en un mercado que está a punto de cambiar y volverse mucho más competitivo. El proyecto de reingeniería propone cambios en la mayor parte de las áreas de la empresa con el objetivo de abarcar cada vez una mayor participación del mercado y así hacer de Distribuidora Albita una empresa mucho más sólida y rentable.

La automatización de las bodegas y puntos de venta proporcionará un mejor control de los inventarios, los cuales son especialmente importantes porque representan el 80% de los activos de Distribuidora Albita, los cambios en las políticas de compras y la capacitación adecuada para las personas encargadas de esta área conducirán a tener mejores negociaciones con los proveedores y por consiguiente un mejor margen por producto y por último la reorganización de las perchas, publicidad, promociones, expansión mediante nuevos locales y la capacitación del personal de ventas al detal y al por mayor garantizan un aumento de las ventas para consumidores finales y consumidores mayoristas.

4. REFERENCIAS

a) Tesis de Grado

1. X. Tierra - L. Velásquez, “Reingeniería Administrativa, Operativa, Comercial Y Financiera para Distribuidora Albita” (Tesis, Facultad de Ciencias Humanísticas y Económicas, Escuela Superior Politécnica del Litoral, 2005).

b) Libros

2. Robert S. Kaplan – David P. Norton, Cuadro de Mando Integral, (España, Hardvard Business School Pubishing Corporation, 1996)

3. Robert S. Kaplan – David P. Norton, Cómo Utilizar el Cuadro de Mando Integral, (España, Hardvard Business School Pubishing Corporation, 2001)

4. George A. Steiner, (Planeación Estratégica (México, Compañía Editorial Continental, 2000).

c) Libros con Edición

5. Allen L. Webster, Estadística aplicada a los Negocios y a la Economía, (3da Edición, Colombia, Mc Graw Hill, 1999).

d) Referencias de Internet

6. Francisco Trullenque, abril 2000, Balance Scorecard, nuevo enfoque de implantación estratégica, http://193.16.216.209/colecciondirectivos/leerArticulo.asp?intArticulo=203

7. Rodolfo Eduardo Biasca, 2000, Performance Management: Los 10 pasos para construirlo, www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger/tablerocoman do.htm