

ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL
Facultad De Ciencias Humanísticas Y Económicas



**PROYECTO PARA REESTRUCTURACIÓN
ADMINISTRATIVA DE DIPASO S.A. DISTRIBUIDOR E
IMPORTADOR MAYORISTA Y MINORISTA DE
PRODUCTOS DE CUIDADO PERSONAL, COSMÉTICA Y
BAZAR**

Tesis de Grado

Previa la obtención del Título de:

**Ingeniería Comercial y Empresarial con especialización en
Finanzas**

Presentado por:

Maria Auxiliadora Peralta Méndez

Stephanie Vanessa Parra Solis

Deysi Trinidad Idrovo Romero

Guayaquil-Ecuador

2009

DEDICATORIA

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

Con gran afecto a nuestros padres, quienes han sido fuente constante de ánimo y apoyo incondicional a lo largo de nuestras vidas, inclusive en el desarrollo de esta tesis que ha demandado de nosotros 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 nosotros, los mismos que sirvieron para la resolución del presente trabajo.

AGRADECIMIENTO

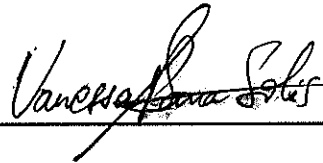
A Dios por su infinito amor y por mantenernos vivos para cumplir las metas propuestas. A nuestros padres, sin cuyo apoyo nada de esto hubiese sido posible, y a nuestras amistades por la ayuda en cada paso de nuestras vidas.

DECLARACIÓN EXPRESA

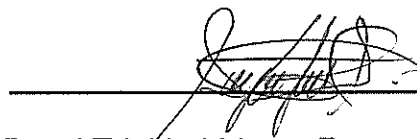
“La responsabilidad por los hechos, ideas y doctrinas expuestas en este proyecto nos corresponden exclusivamente, y el patrimonio intelectual de la misma a la ESCUELA SUPERIOR POLITECNICA DEL LITORAL”



Maria Auxiliadora Peralta Méndez

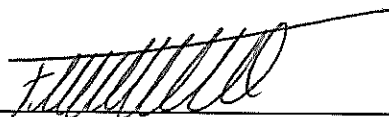


Stephanie Vanessa Parra Solis

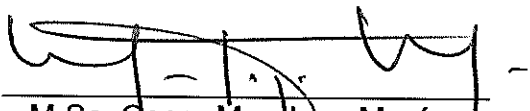


Deysi Trinidad Idrovo Romero

TRIBUNAL DE GRADUACIÓN



M.Sc. Felipe David Alvarez Ordóñez
Director de Tesis



M.Sc. Oscar Mendoza Macías
Presidente del Tribunal, Decano

ÍNDICE GENERAL

CAPÍTULO I.- DESCRIPCIÓN DE DIPASO S.A, SU SERVICIO Y PRODUCTOS

2.1	Generalidades.....	1
2.2	Antecedentes.....	1
2.3	Importancia del Estudio.....	4

CAPÍTULO II.- INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

2.4	Perspectiva de la Investigación.....	5
2.5	Planteamiento del Problema.....	5
2.6	Fuentes de Datos.....	6
2.7	Investigación a Clientes Externos de DIPASO S.A.....	6
2.4.1	Hipótesis de la Investigación a clientes externos.....	6
2.4.2	Objetivos de la Investigación de Mercado.....	7
2.4.2.1	Objetivo General.....	7
2.4.2.2	Objetivos Específicos	7
2.5	Investigación a Clientes Internos de DIPASO S.A.....	7
2.5.1	Hipótesis de la Investigación a clientes internos.....	7
2.5.2	Objetivos de la Investigación de Mercado.....	8
2.5.2.1	Objetivo General.....	8
2.5.2.2	Objetivos Específicos.....	8
2.6	Investigación a Proveedores Nacionales de DIPASO S.A.....	8
2.7	Hipótesis de la Investigación a Proveedores Nacionales.....	8
2.7.1	Objetivos de la Investigación de Mercado.....	9
2.7.1.1	Objetivo General.....	9
2.7.1.2	Objetivos Específicos.....	9
2.8	Perfil del Consumidor.....	9
2.8.1	Descripción del Perfil del Consumidor.....	9
2.8.2	Segmentación de consumidores.....	10
2.9	Plan de Muestreo.....	11
2.9.1.	Clientes Externos.....	11
2.9.1.1	Definición de la Población Objetivo.....	11
2.9.1.2	Definición de la Muestra.....	11
2.9.2	Clientes Internos.....	12
2.9.2.1	Definición de la Población Objetivo.....	12
2.9.2.2	Definición de la Muestra.....	13
2.9.3	Proveedores.....	13
2.9.3.1	Definición de la Población Objetivo.....	13
2.9.3.2	Definición de la Muestra.....	14
2.10	Diseño de la encuesta a Clientes Internos.....	14
2.11	Presentación de Resultados de Encuestas a Clientes Internos.....	16
2.11.1	Interpretación de resultados.....	16
2.11.2	Conclusiones.....	57
2.12	Diseño de la encuesta a proveedores.....	58
2.13	Presentación de Resultados de Encuestas a Proveedores.....	60
2.13.1	Interpretación de Resultados.....	60
2.13.2	Conclusiones	71

2.13.3 Conclusiones que responden a las hipótesis planteadas al estudio de mercado de proveedores.....	71
2.13.3.1 Conclusiones Generales.....	71
2.14 Diseño de la Encuesta a Clientes Externos.....	72
2.15 Presentación de Resultados de Encuestas a Clientes Externos.....	74
2.15.1 Interpretación de Resultados.....	74
2.15.2 Conclusiones.....	101
2.15.2.1 Conclusiones que responden a las hipótesis planteadas en el estudio de mercado hacia los clientes externos.....	101
2.15.2.2 Conclusiones Generales.....	101

CAPÍTULO III.- ESTUDIO TÉCNICO

3.1. Generalidades.....	100
3.2. Número de Establecimientos Comerciales de DIPASO S.A.	104
3.3. Número de Departamentos por Área y sus Responsabilidades.....	105
3.3.1 Área de RRHH.....	106
3.3.2 Área Financiera.....	107
3.3.2.1 Departamento de Créditos y Cobranzas.....	107
3.3.2.2 Departamento de Pagos.....	107
3.3.3 Área Contable.....	108
3.3.4 Área de Ventas.....	108
3.3.4.1 Departamento de Call Center.....	108
3.3.4.2 Departamento Matriz.....	109
3.3.4.3 Departamento Autoservicios.....	109
3.3.5 Área de Compras.....	109
3.3.6 Área de Bodegas.....	110
3.3.7 Área de Despachos.....	110
3.3.7.1 Departamento de Despachos.....	110
3.3.7.2 Departamento de Logística.....	110
3.3.7.3 Departamento de Transferencia entre locales.....	110
3.3.8 Área de Sistemas de Información.....	111
3.3.9 Área de Marketing.....	111
3.4. Organigrama de cada área.....	111
3.5 Fichas de Procesos y Procesos Administrativos actuales por Área y Departamento.....	112
3.5.1 Área de RRHH.....	112
3.5.1.1 Procesos Administrativos y Fichas por Procesos.....	112
3.5.1.1.1 Contratación del Personal.....	113
3.5.1.1.2 Capacitación del Personal.....	113
3.5.2 Área Financiera.....	114
3.5.2.1 Procesos Administrativos y Fichas por Procesos.....	114
3.5.2.1.1 Departamento de Créditos y Cobranzas.....	114
3.5.2.1.1.1 Apertura de Código de Cliente.....	114
3.5.2.1.1.2 Apertura de Créditos.....	115
3.5.2.1.1.3 Cobros de Facturas Vencidas.....	116
3.5.2.1.2 Departamento de Pagos.....	116
3.5.2.1.2.1 Pago a Proveedores.....	116
3.5.2.1.2.2 Egresos de Efectivo y Cheques.....	117
3.5.2.1.2.3 Verificación de liquidez en bancos.....	118
3.5.3 Área Contable.....	118

3.5.3.1	Procesos Administrativos y Fichas por Procesos.....	118
3.5.3.1.1	Presentación de Estados Financieros y documentos contables.....	118
3.5.3.1.2	Recepción, revisión y arqueo de cajas de efectivo, cheques, pagarés y vouchers de la matriz y sucursales.....	119
3.5.3.1.3	Preparar la orden de pago a proveedores.....	119
3.5.4	Área de Ventas.....	120
3.5.4.1	Procesos Administrativos y Fichas por Procesos.....	121
3.5.4.1.1	Departamento de Call Center.....	121
3.5.4.1.1.1	Toma de Pedidos a los Clientes de Call Center.....	121
3.5.4.1.2	Departamento Matriz.....	122
3.5.4.1.2.1	Toma de Pedidos a los clientes de Matriz.....	122
3.5.4.1.3	Autoservicios.....	122
3.5.4.1.3.1	Ventas en autoservicios.....	122
3.5.5	Área de Compras.....	122
3.5.5.1	Procesos Administrativos y Fichas por Procesos.....	122
3.5.5.1.1	Sugeridos por parte de DOBRA EMPRESARIAL y Elaboración de Órdenes de Compra.....	122
3.5.5.1.2	Elaboración de documentos de transferencias entre locales.....	124
3.5.5.1.3	Ingresos de mercaderías.....	125
3.5.6	Área de Bodegas.....	125
3.5.6.1	Procesos Administrativos y Fichas por Procesos.....	125
3.5.6.1.1	Recepción de Mercaderías.....	125
3.5.7	Área de Despachos.....	126
3.5.7.1	Procesos Administrativos y Fichas por Procesos.....	126
3.5.7.1.1	Departamento de Despachos.....	126
3.5.7.1.1.1	Despachos de órdenes de venta y facturas.....	126
3.5.7.1.2	Departamento de Logística.....	127
3.5.7.1.2.1	Corrección de órdenes de venta.....	127
3.5.7.1.2.2	Coordinación de entrega de pedidos y preparación para la ruta de entrega de pedidos.....	127
3.5.7.1.3	Departamento de Transferencias entre locales.....	128
3.5.7.1.3.1	Impresión y liquidación de transferencias.....	128
3.5.8	Área de Sistemas de Información.....	129
3.5.8.1	Procesos Administrativos.....	129
3.5.8.1.1	Cotizaciones de Hardware y Software.....	129
3.5.8.1.2	Salida de Activos de Sistemas de Información.....	129
3.5.9	Área de Marketing.....	130
3.5.9.1	Procesos Administrativos.....	130
3.5.9.1.1	Implementación de Promociones.....	130
3.5.9.1.1.1	Publicidad interna y externa.....	130
3.6	Identificar Puntos Críticos en base a los resultados del Estudio de Mercado.....	130

CAPÍTULO IV .ESTUDIO FINANCIERO

4.1.	Antecedentes.....	133
4.2.	Principales ratios financieros.....	135
4.3.	Problemas hallados en las diversas áreas y sus respectivas soluciones.....	136
4.3.1	Área de Recursos Humanos.....	137
4.3.2	Área Financiera.....	140
4.3.3	Área de Compras.....	142
4.3.4	Área de Bodegas.....	148
4.3.5	Área de Despachos.....	153

4.3.6 Área de Sistema de Información.....	156
4.3.7 Área de Marketing.....	159
4.4 Estructura de financiamiento.....	162
4.5 Tasa Mínima Atractiva de Retorno (TMAR)	163
4.6 Análisis de Escenarios.....	166
4.6.1 Variables que más influyeron en el cálculo del VAN.....	170
4.6.2 Variables que más influyeron en el cálculo de la TIR.....	170
4.6.3 Escenarios para el VAN.....	171
4.6.4 Escenarios para la TIR.....	172
CONCLUSIONES.....	173
RECOMENDACIONES.....	174
BIBLIOGRAFÍA.....	175
ANEXOS.....	176

ÍNDICE DE TABLAS

TABLA 1.1 Cargo.....	17
TABLA 1.2 Tiempo de labores.....	18
TABLA 1.3 Capacitación Adecuada.....	19
TABLA 1.4 Quién otorgó capacitación.....	20
TABLA 1.5 Problemática en área de trabajo.....	21
TABLA 1.6 Problemas Relevantes.....	22
TABLA 1.7 Sistema.....	23
TABLA 1.8 Puntualidad del Personal.....	24
TABLA 1.9 Instalaciones Adecuadas.....	25
TABLA 1.10 Materiales de Trabajo.....	26
TABLA 1.11 Abastecimiento de Mercadería.....	27
TABLA 1.12 Cruce de Información.....	28
TABLA 1.13 Capacidad de Despacho.....	29
TABLA 1.14 Coordinación del Trabajo.....	30
TABLA 1.15 Dptos. Influyentes en el Trabajo.....	31
TABLA 1.16 Contabilidad-Finanzas.....	32
TABLA 1.17 Marketing.....	33
TABLA 1.18 RRHH.....	34
TABLA 1.19 Compras.....	35
TABLA 1.20 Ventas.....	36
TABLA 1.21 Bodegas.....	37
TABLA 1.22 Despacho.....	38
TABLA 1.23 Sistemas de Información.....	39
TABLA 1.24 Indicadores de Gestión.....	40
TABLA 1.25 Reuniones en el área a la que se pertenece.....	41
TABLA 1.26 Frecuencia de Reuniones.....	42
TABLA 1.27 Proveedores afectan al servicio al cliente.....	44
TABLA 1.28 Reuniones con Proveedores.....	45
TABLA 1.29 Factibilidad de Reorganización de DIPASO.....	46
TABLA 1.30 Simplificación del Trabajo.....	47
TABLA 1.31 Mejor Coordinación.....	48
TABLA 1.32 Funciones más definidas.....	49
TABLA 1.33 Facilitar toma de decisiones.....	51
TABLA 1.34 Mayor Productividad.....	52
TABLA 1.35 Reorganización influye sobre satisfacción del cliente.....	53
TABLA 2.1 Cargo del Proveedor.....	57
TABLA 2.2 Tiempo siendo proveedor de DIPASO.....	58
TABLA 2.3 Promedio mensual de compras de DIPASO.....	59
TABLA 2.4 Apoyo al marketing en los locales de DIPASO.....	60
TABLA 2.5 Calificación en el cumplimiento de los pagos de DIPASO.....	62
TABLA 2.6 Percepción en el poder adquisitivo que mantiene DIPASO.....	63
TABLA 2.7 Problemas en el proceso de Venta con DIPASO.....	64
TABLA 2.8 Aspectos que han sido causa de una problemática en el proceso de comercialización.....	65
TABLA 3.1 Años que es cliente.....	70
TABLA 3.2 Precio.....	71
TABLA 3.3 Tiempo de Entrega.....	72

TABLA 3.4 Diversidad de Productos.....	73
TABLA 3.5 Antigüedad.....	74
TABLA 3.6 Atención al Cliente.....	75
TABLA 3.7 Promociones.....	76
TABLA 3.8 Arreglo de Locales.....	77
TABLA 3.9 Calificación del Servicio de DIPASO.....	78
TABLA 3.10 Monto de Compras.....	79
TABLA 3.11 Calidad de Tecnología.....	81
TABLA 3.12 ¿Se necesita más tecnología?	82
TABLA 3.13 ¿Usa internet para comprar?	83
TABLA 3.14 Tiempo de entrega de mercancía.....	84
TABLA 3.15 ¿Se entera de las promociones a través de la publicidad?	85
TABLA 3.16 ¿Le gustan los premios entregados por promociones?	86
TABLA 3.17 El personal, ¿está capacitado?	87
TABLA 3.18 ¿Cómo es el proceso de pagos?	88
TABLA 3.19 La ayuda para apertura o ampliación de créditos.....	89
TABLA 3.20 Incremento de variedad de productos.....	90
TABLA 3.21 Comestibles y Bebidas.....	91
TABLA 3.22 Ropa.....	92
TABLA 3.23 Artículos Electrónicos-Línea Blanca.....	93
TABLA 3.24 Juguetes.....	94
TABLA 3.25 Artículos para el Hogar.....	95
TABLA 4.1 Objetivos Institucionales.....	103
TABLA 4.2 Ratios Financieros.....	134
TABLA 4.3 Flujo de Efectivo del Área de RRHH.....	139
TABLA 4.4 Flujo de efectivo del Área Financiera.....	141
TABLA 4.5.1 Coste de Carrera.....	145
TABLA 4.5.2 Flujo de efectivo incremental Área de Compras.....	147
TABLA 4.6.1 Valores de los camiones de DIPASO.....	151
TABLA 4.6.2 Gasto promedio de viaje.....	151
TABLA 4.6.3 Flujo de efectivo incremental Área Bodegas.....	152
TABLA 4.7 Flujo de efectivo incremental área de Sistema de Información.....	158
TABLA 4.8 Flujo de efectivo incremental área de Marketing.....	161
TABLA 4.9 Evolución de la tasa de libre riesgo del Tesoro de EEUU.....	164
TABLA 4.10 Sectores de la economía estadounidense para el índice Dow Jones 30.....	164
TABLA 4.11 Variaciones en el 2008 de las cotizaciones para el índice Dow.....	165
TABLA 4.12 Distribución de las variables de entrada.....	166
TABLA 4.13: Variables de Entrada.....	167
TABLA 4.14: Variables de Salida.....	169

ÍNDICE DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1.1 Tiempo de labores.....	18
GRÁFICO 1.2 Capacitación Adecuada.....	19
GRÁFICO 1.3 Quién otorgó capacitación.....	20
GRÁFICO 1.4 Problemática en área de trabajo.....	21
GRÁFICO 1.5 Proble41mas Relevantes.....	22
GRÁFICO 1.6 Sistema.....	23
GRÁFICO 1.7 Puntualidad del Personal.....	24
GRÁFICO 1.8 Instala61ciones Adecuadas.....	25
GRÁFICO 1.9 Materiales de Trabajo.....	26
GRÁFICO 1.10 Abastecimiento de Mercadería.....	27
GRÁFICO 1.11 Cruce de Información.....	28
GRÁFICO 1.12 Capacidad de Despacho.....	29
GRÁFICO 1.13 Coordinación del Trabajo.....	30
GRÁFICO 1.14 Dptos. influyentes en el Trabajo.....	31
GRÁFICO 1.15 Contabilidad-Finanzas.....	32
GRÁFICO 1.16 Marketing.....	33
GRÁFICO 1.17 RRHH.....	34
GRÁFICO 1.18 Compras.....	35
GRÁFICO 1.19 Ventas.....	36
GRÁFICO 1.20 Bodegas.....	37
GRÁFICO 1.21 Despacho.....	38
GRÁFICO 1.22 Sistemas de Información.....	39
GRÁFICO 1.23 Indicadores de Gestión.....	41
GRÁFICO 1.24 Reuniones en el área a la que se pertenece.....	42
GRÁFICO 1.25 Frecuencia de Reuniones.....	43
GRÁFICO 1.26 Proveedores afectan al servicio al cliente.....	44
GRÁFICO 1.27 Reuniones con Proveedores.....	45
GRÁFICO 1.28 Factibilidad de Reorganización de DIPASO.....	47
GRÁFICO 1.29 Simplificación del Trabajo.....	48
GRÁFICO 1.30 Mejor Coordinación.....	49
GRÁFICO 1.31 Funciones más definidas.....	50
GRÁFICO 1.32 Facilitar toma de decisiones.....	51
GRÁFICO 1.33 Mayor Productividad.....	52
GRÁFICO 1.34 Reorganización influye sobre satisfacción del cliente.....	54
GRÁFICO 2.1 Tiempo siendo proveedor de DIPASO.....	58
GRÁFICO 2.2 Promedio mensual de compras de DIPASO.....	60
GRÁFICO 2.3 Apoyo al marketing en los locales de DIPASO.....	61
GRÁFICO 2.4 Calificación en el cumplimiento de los pagos de DIPASO.....	62
GRÁFICO 2.5 Percepción en el poder adquisitivo que mantiene DIPASO.....	63
GRÁFICO 2.6 Problemas en el proceso de Venta con DIPASO.....	65
GRÁFICO 2.7 Aspectos que han sido causa de una problemática en el proceso de comercialización.....	66
GRÁFICO 3.1 Años que es cliente.....	71
GRÁFICO 3.2 Precio.....	72
GRÁFICO 3.3 Tiempo de Entrega.....	73
GRÁFICO 3.4 Diversidad de Productos.....	74
GRÁFICO 3.5 Antigüedad.....	75
GRÁFICO 3.6 Atención al Cliente.....	76
GRÁFICO 3.7 Promociones.....	77

GRÁFICO 3.8 Arreglo de Locales.....	78
GRÁFICO 3.9 Calificación del Servicio de DIPASO.....	79
GRÁFICO 3.10 Monto de Compras.....	80
GRÁFICO 3.11 Calidad de Tecnología.....	81
GRÁFICO 3.12 ¿Se necesita más tecnología?	82
GRÁFICO 3.13 ¿Usa internet para comprar?	83
GRÁFICO 3.14 Tiempo de entrega de mercancía.....	84
GRÁFICO 3.15 ¿Se entera de las promociones a través de la publicidad?	86
GRÁFICO 3.16 ¿Le gustan los premios entregados por promociones?	87
GRÁFICO 3.17 El personal, ¿está capacitado?	88
GRÁFICO 3.18 ¿Cómo es el proceso de pagos?	89
GRÁFICO 3.19 La ayuda para apertura o ampliación de créditos	90
GRÁFICO 3.20 Incremento de variedad de productos.....	91
GRÁFICO 3.21 Comestibles y Bebidas.....	92
GRÁFICO 3.22 Ropa.....	93
GRÁFICO 3.23 Artículos Electrónicos-Línea Blanca.....	94
GRÁFICO 3.24 Juguetes.....	95
GRÁFICO 3.25 Artículos para el Hogar.....	96
GRÁFICO 4 Áreas de DIPASO S.A.....	106
GRÁFICO 5 Tipos de Ventas.....	120
GRÁFICO 6 Factores para atención al cliente por parte de Call Center.....	121
GRÁFICO 7 Variables más influyentes en el VAN.....	170
GRÁFICO 8 Variables más influyentes en el TIR.....	170
GRÁFICO 9 Escenario Optimista (VAN).....	171
GRÁFICO 10 Escenario Moderado (VAN)	172
GRÁFICO 11 Escenario para la TIR.....	173

CAPÍTULO I.- DESCRIPCIÓN DE DIPASO S.A, SU SERVICIO Y PRODUCTOS

1.1 Generalidades

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, es decir de todas las sucursales y matriz, 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.

1.2 Antecedentes

DIPASO S.A. fue creado en el año de 1988 por una pareja de esposos, Ing. Lenin Parra Zamora y Lcda. Martha Solis de Parra, quienes con arduo trabajo empezaron 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.

El crecimiento en cuanto a ventas en volúmenes de mercancía de lo que en ese entonces era Comercial Parra Solis obligó a pensar en la expansión de infraestructuras, por lo que, desde su fecha de apertura, han existido constantes cambios y expansión en la misma siempre en pro del cumplimiento de la misión de la compañía en cuanto a calidad en el servicio a clientes se refiere.

Es así como en la actualidad Grupo Empresarial DIPASO, cuenta ahora con 200 empleados, 4 locales comerciales de atención mayorista y minorista en Guayaquil, los cuales son:

1. Matriz, ubicada en Chile y Manabí, modalidad venta mostrador.
2. Sucursal, en las calles 10 de Agosto y 6 de Marzo, creada en el año 2005, modalidad autoservicio.
3. Sucursal, en Chimborazo y Ayacucho, fundada en el año 2003, modalidad autoservicio.
4. Sucursal, en Huayna-Cápac 212 y Manabí, inaugurada en enero de 2008, modalidad autoservicio.

A la par del crecimiento en infraestructuras, y como así lo exigía el mundo, DIPASO incursionó en el uso de las tecnologías con el programa LINUX en el año de 1993, siendo la primera empresa en el sector bahía que contaba con este tipo de servicio, el mismo que ayudó al mejor control y agilizó los procesos que se venían realizando de manera manual. Para que esto se llevara a cabo, se aprovechó la remodelación de infraestructuras para lo que era el cableado e instalaciones de las distintas computadoras. Con la instalación del mismo se empezaron también las ventas al por menor, lo que desde allí ha constituido también un segmento importante para DIPASO.

Para la apertura de las sucursales se encontró una limitante en el sistema LINUX que se había estado utilizando, por lo que fue necesario el cambio al sistema DOBRA EMPRESARIAL 7.0 en el año 2003. La poca versatilidad de LINUX y su impedimento a trabajar con situaciones reales y a tiempo, en el manejo de inventarios por ejemplo, hicieron que se tomara esta decisión puesto que la compañía requeriría de controles mayores aún y más ágiles si se comenzaba a trabajar con sucursales.

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.

1.3 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.

CAPÍTULO II.- INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

2.1 Perspectiva de la Investigación

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.

2.2 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.

2.3 Fuentes de Datos

Los datos empleados para la ejecución del estudio de mercado en cuanto a información secundaria fueron: La proporcionada por DIPASO, Investigaciones previamente realizadas sobre el mercado ecuatoriano y publicadas en internet, revistas económicas, diarios nacionales y textos de investigación de mercados, entre otros, cabe recalcar que se tomó en cuenta solamente información de alto grado de fiabilidad y validez.

En cuanto a datos primarios, se recurrió a la elaboración de tres tipos de encuestas dirigidas hacia los clientes externos, clientes internos y proveedores de DIPASO S.A.

2.4 Investigación a Clientes Externos de DIPASO S.A.

2.9.1 Hipótesis de la Investigación a clientes externos

Las hipótesis que poseen los investigadores son:

- En cuanto al servicio, los clientes consideran que éste es “Bueno”.

- En cuanto a los factores por los que más visitan a DIPASO son: Servicio, precio y variedad.
- Uno de los factores por el que los clientes se quejan es el “Tiempo de Entrega”.
- Los clientes no se enteran de las promociones.
- Los clientes consideran que DIPASO debería ampliar su gama de productos, principalmente con comestibles y bebidas.

2.9.2 Objetivos de la Investigación de Mercado

2.9.2.1 Objetivo General

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.

2.9.2.2 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.

2.10 Investigación a Clientes Internos de DIPASO S.A.

2.10.1 Hipótesis de la Investigación a clientes internos

Las hipótesis que poseen los investigadores son:

- Los empleados consideran que DIPASO sí requiere una reorganización de procesos.
- Una de las áreas principales a reestructurar son despachos y sistemas de información.
- Se piensa que la ineficiencia e ineficacia en los procesos afectan al servicio del cliente de DIPASO.
- Uno de los beneficios que los colaboradores obtendrían de la reorganización de procesos es la mejor definición de sus funciones.

2.10.2 Objetivos de la Investigación de Mercado

2.10.2.1 Objetivo General

Conocer los procesos que obstaculizan la eficacia y eficiencia en la cadena de valor de DIPASO S.A. y las posibles sugerencias a través de los dependientes (personas que viven el día a día) y de los jefes de las distintas áreas.

2.10.2.2 Objetivos Específicos

- Conocer la satisfacción de los colaboradores al trabajar en DIPASO S.A.
- Determinar los procesos en los que se tienen problemas.
- Reconocer las soluciones que los empleados proporcionan ante los distintos problemas.

2.11 Investigación a Proveedores Nacionales de DIPASO S.A.

2.12 Hipótesis de la Investigación a Proveedores Nacionales

Las hipótesis que poseen los investigadores son:

- La apertura hacia el marketing de los distintos proveedores en los locales de DIPASO es “Buena”.
- El cumplimiento de pagos es “Bueno”.
- No existen problemas desde el proceso de la venta hasta la entrega de las mercancías.

2.12.1 Objetivos de la Investigación de Mercado

2.12.1.1 Objetivo General

Acordar los procesos que se deben reestructurar, complementando las opiniones de los clientes internos y externos con las de los principales proveedores dentro del Ecuador de la organización.

2.12.1.2 Objetivos Específicos

- Entender la importancia que tiene DIPASO para los distintos proveedores nacionales.
- Averiguar los procesos en los que se sugieren cambios por parte de los suministradores de mercancías locales.
- Conocer las sugerencias que los distintos proveedores hacen a DIPASO S.A.

2.13 Perfil del Consumidor

2.13.1 Descripción del Perfil del Consumidor

DIPASO es un distribuidor y como tal posee clientes de dos diferentes canales de distribución: mayoristas y minoristas.

El mercado en el que se desenvuelve DIPASO y sus competidores han considerado como cliente mayorista a aquel cuyos montos de compras van desde los \$200 en adelante y éstas se realizan con una periodicidad de por lo menos 1 vez al mes, por otro lado, se considera al cliente minorista como aquel cuyas compras son menores a \$200, con una periodicidad de por lo menos una vez cada quince días.

Según, Mónica Duquet, Jefa del Área de Marketing: "Al cliente de DIPASO le encantan las novedades, es por eso que siempre se trata de importar artículos diferentes a los de la competencia, con una calidad superior y precios módicos, consideramos que ésta es una forma de hacer que los clientes nos visiten periódicamente, formándose algo así como un enganche para la compra..."

Según la alta gerencia, se ha intentado mejorar el servicio hacia la clientela minorista con la apertura de modalidades como el Autoservicio, en el que el cliente tiene la opción de elegir y despacharse él mismo los artículos que necesite, sin embargo, estas modalidades tuvieron tan buena acogida que muchos de los mayoristas ahora prefieren adquirir sus productos allí, por este motivo los procesos deben cambiar.

2.13.2 Segmentación de consumidores

El cliente minorista de DIPASO es aquel que posee pequeñas despensas, mini tiendas, peluquerías, bazares, farmacias, entre otros. Según la experiencia adquirida por el Gerente de Ventas de DIPASO S.A, Ing. Ronny Suárez: "El

cliente minorista tiende a motivarse más por el buen servicio antes que por el buen precio, con lo que DIPASO, además de otorgar los mejores precios del mercado se focaliza mucho en brindar una atención con calidad al cliente...”, sin embargo, dice: “El cliente mayorista, dada su alta capacidad de compra, tiende a ser más infiel, esto es, opta por el mejor postor, siendo éste quien el precio más bajo le otorgue, puesto que por su venta al mayoreo debe poseer mejores precios que los de pequeños negocios a su alrededor”.

El cliente mayorista sin embargo, es aquel que posee una cadena de negocios, entendiéndose dos o más negocios a su cargo, lo conforman establecimientos comerciales con mayor capacidad de compra.

2.14 Plan de Muestreo

2.9.2. Clientes Externos

2.13.3.2 Definición de la Población Objetivo

La población objetivo son los clientes actuales de DIPASO S.A. mayoristas y minoristas ubicados en las distintas ciudades del Ecuador. La población a la que este proyecto pretende beneficiar, es decir la cantidad de clientes en total con los que DIPASO cuenta en la actualidad no se halla en la base de datos porque no todos los clientes son registrados en la misma, sin embargo se puede deducir esta cantidad por el número de facturas emitidas, las mismas que en el año 2006 fueron de 440.774, en el año 2007 508.575 y en lo que va del 2008, 697.799, si se considera que cada cliente como mínimo visita algún local de DIPASO una vez por mes se tiene entonces que el total de clientes aproximado entre mayoristas y minoristas es:

Año 2006: 440.774 / 12 = 36.731 clientes

Año 2007: 508.575 / 12 = 42.381 clientes

PROMEDIO 39.556 CLIENTES

Obteniendo entonces un promedio de facturaciones entre los años 2006 y 2007 por ser años completos y no del 2008 por no ser un año en término, 39.556 clientes.

Cabe resaltar que el número de facturaciones de la empresa antes de 2007 no se pudo proporcionar porque éstas no fueron registradas por lo que se tomó solamente las de los años 2006 y 2007.

2.13.3.3 Definición de la Muestra

Dada la elección del muestreo no probabilístico y considerando a la opinión de los clientes externos como complementaria a las opiniones de los clientes internos, se eligió una muestra representativa de cien clientes entre mayoristas y minoristas puesto que la población no es infinita en términos estadísticos, las mismas que fueron distribuidas de la siguiente manera:

- 20 encuestas, entregadas a clientes que se hallen comprando en ese momento en el Mostrador Mayorista (MATRIZ)
- 20 encuestas telefónicas, que las personas que trabajan en el Call Center de DIPASO harán a los clientes.
- 20 encuestas, entregadas a clientes que se hallen comprando en ese momento en el Autoservicio ubicado en el sector de la Bahía Huayna-Cápac.

- 20 encuestas, entregadas a clientes que se hallen comprando en ese momento en el Autoservicio ubicado entre las calles 10 de Agosto y 6 de Marzo.
- 20 encuestas, entregadas a clientes que se hallen comprando en ese momento en el Autoservicio ubicado entre las calles Chimborazo y Ayacucho.

2.13.4 Clientes Internos

2.13.4.1 Definición de la Población Objetivo

La población objetivo son los empleados de las distintas áreas de DIPASO S.A. junto con sus respectivos jefes de áreas. Se considera que todos ellos tienen la opinión principal y más acertada acerca de los diferentes procesos a corregir. La población de empleados entre gerentes y subordinados de las distintas áreas es de doscientos (200).

2.13.4.2 Definición de la Muestra

Los investigadores eligieron un muestreo no probabilístico, empleando el muestreo por juicio o de selección intencional, basándose en la experiencia de trabajo en DIPASO de uno de los investigadores de este proyecto y de personas que allí laboran.

No se eligió a todo el personal para la encuesta, solamente a cuarenta y ocho (48) colaboradores dado que la población no es infinita en términos estadísticos y además porque se considera que existen personas con mayor criterio orientado hacia procesos que otras, por lo general son personas de mayor jerarquía o cargo, sin embargo la presente investigación ha considerado

jefes de áreas así como los subordinados puesto que estos últimos son los que viven en el día a día los procesos y los que muchas veces poseen las mejores soluciones para los diversos problemas.

2.13.5 Proveedores

2.13.5.1 Definición de la Población Objetivo

La población objetivo son los proveedores nacionales de DIPASO S.A, puesto que estos conforman el 70% de sus compras globales. Considerar a los proveedores internacionales sería innecesario para el presente trabajo porque ellos no presencian los procesos de la compañía dado que la mercadería se traslada hacia las bodegas en Guayaquil por cuenta propia de DIPASO S.A.

Por medio de datos proporcionados por el área de compras y según la base de datos de DIPASO S.A, se registran doscientos (200) proveedores.

2.13.5.2 Definición de la Muestra

Se estableció un muestreo no probabilístico dado que el cambio en los procesos administrativos dependen de la empresa, por lo que se considera a la información proveniente de los proveedores como complementaria para la correcta toma de decisiones. Es así como se seleccionaron a los quince (15) principales proveedores que forman la mayor parte del 80% de las compras globales para DIPASO.

2.14 Diseño de la encuesta a Clientes Internos

ENCUESTA A CLIENTES INTERNOS

Proyecto para la Reorganización de Procesos en DIPASO S. A.

La siguiente encuesta es realizada por estudiantes de la ESPOL para ver la factibilidad del proyecto en el mercado meta de DIPASO S. A.

¿Qué cargo usted ejecuta en DIPASO S.A.?

1. ¿Cuánto tiempo lleva desempeñando este cargo en DIPASO S.A.?

0-6 Meses 7-12 Meses 2-8 Años 9-15 Años 16-20 Años

2. ¿Considera usted que ha recibido una adecuada capacitación que facilite la ejecución de sus funciones?

Sí No

Si contestó Sí, continúe. Caso contrario pase a la pregunta 4

3. ¿Por parte de quién recibió usted capacitación?

Personal de la empresa Personas no pertenecientes a la empresa Combinada

4. ¿Ha detectado alguna problemática en su área que le impida efectuar su trabajo de forma eficiente?

Sí No

Si contestó Sí, continúe. Caso contrario pase a la pregunta 6

5. Señale uno o más de los siguientes problemas que considera Ud. Relevante.

<input type="checkbox"/> Sistema	<input type="checkbox"/> Abastecimiento de Mercadería
<input type="checkbox"/> Puntualidad del personal	<input type="checkbox"/> Cruce Información
<input type="checkbox"/> Instalaciones adecuadas a su área	<input type="checkbox"/> Capacidad de despacho
<input type="checkbox"/> Materiales de trabajo	<input type="checkbox"/> Coordinación del trabajo

6. ¿Ud. Considera que otros departamentos influyen en la eficiencia de su trabajo?

Sí No

Si contestó Sí, continúe. Caso contrario pase a la pregunta 8

7. ¿Cuál(es) piensa usted son las áreas involucradas con respecto a los problemas identificados en la pregunta 5?

- Contab.-Finanzas Marketing RRHH Compras
 Ventas Bodega Despacho Sistemas de Información

8. ¿En su departamento existen indicadores de gestión? Entiéndase por indicadores de gestión a los métodos para evaluar el desempeño laboral.

- Sí No Desconocimiento

Si contestó Sí, continúe. Caso contrario pase a la pregunta 10

9. ¿Realiza la empresa reuniones para tratar temas de su área de trabajo?

- Sí No

Si contestó Sí, continúe. Caso contrario pase a la pregunta 11.

10. Indique ¿Cuál es la frecuencia de las reuniones Departamentales?

- Semanal Mensual Trimestral Semestral

11. ¿A su criterio la ineficacia e ineficiencia en los procesos de los proveedores de DIPASO afectan a la calidad de servicio que la empresa otorga a sus clientes?

- Sí No

12. ¿Se promueven reuniones con proveedores para afinar criterios y mejorar las condiciones de trabajo?

- Sí No Desconocimiento

13. ¿Considera Ud. factible que DIPASO realice una reorganización de procesos?

- Sí No Indiferente

Si contestó Sí o Indiferente, continúe. Caso contrario termina la encuesta.

14. ¿Qué beneficio le reportaría una reestructuración de procesos a las funciones de los colaboradores de la organización?

- Simplificación del trabajo Mejor coordinación Funciones más definidas
 Facilitar toma de decisiones Mayor productividad (se aprovechan de mejor manera los recursos)

15. Dado que el enfoque de la organización es la satisfacción del cliente ¿Cree usted que una reorganización de procesos contribuirá a satisfacer las necesidades reales y potenciales de los clientes?

Sí No

DIPASO y la ESPOL agradecen la colaboración de los colaboradores en la presente encuesta, cuyo objetivo primordial es el mejoramiento continuo.

2.15 Presentación de Resultados de Encuestas a Clientes Internos

2.15.1 Interpretación de resultados

Los índices de las siguientes preguntas estarán compuestos por un primer número que denota la encuesta a quien fue dirigida y un segundo numeral que muestra el número de pregunta de dicha encuesta.

1.0 ¿Qué cargo usted ejecuta en DIPASO S.A.?

Tabla 1.1 Cargo

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Administradora	1	2.2	2.2	2.2
	Asesor de Imagen	1	2.2	2.2	4.3
	Asistente de compras	1	2.2	2.2	6.5
	Asistente en Crédito	1	2.2	2.2	8.7
	Auxiliar Contable	1	2.2	2.2	10.9
	Bodega y Varios Servicios	1	2.2	2.2	13.0
	Bodeguero	4	8.7	8.7	21.7
	Cajero	4	8.7	8.7	30.4
	Despachador	2	4.3	4.3	34.8
	Facturación	1	2.2	2.2	37.0
	Gerente Comercial	1	2.2	2.2	39.1
	Jefe de Bodegas	3	6.5	6.5	45.7
	Jefe de Marketing	1	2.2	2.2	47.8
	Jefe de Sistemas	1	2.2	2.2	50.0
	Recepcionista	1	2.2	2.2	52.2
	Soporte Técnico de Sistemas	1	2.2	2.2	54.3
	Supervisor de Bodegas	2	4.3	4.3	58.7
	Supervisor de Despacho	2	4.3	4.3	63.0
	Supervisor de Ventas	1	2.2	2.2	65.2
	Supervisor y guardia	1	2.2	2.2	67.4
	Tesorería Pagaduría	1	2.2	2.2	69.6
	Vendedor de mostrador	4	8.7	8.7	78.3
	Vendedor de percha	8	17.4	17.4	95.7
Vendedora call center	2	4.3	4.3	100.0	
Total	46	100.0	100.0		

Fuente: Elaborado por Autores

La tabla 1.1 toma en consideración sólo a un grupo de 46 empleados de DIPASO S.A. entre los cuales el mayor porcentaje son los vendedores de percha con el 17.4%, el 10.9% son bodegueros, el 8.7% son cajeros y otro 8.7% vendedores de mostrador, el 6.5% jefe de bodega, el 4.3% supervisores de bodegas, otro 4.3% vendedores de call center y el resto de 2.2% se reparte en los demás cargos.

1.1 ¿Cuánto tiempo lleva desempeñando este cargo en DIPASO S.A.?

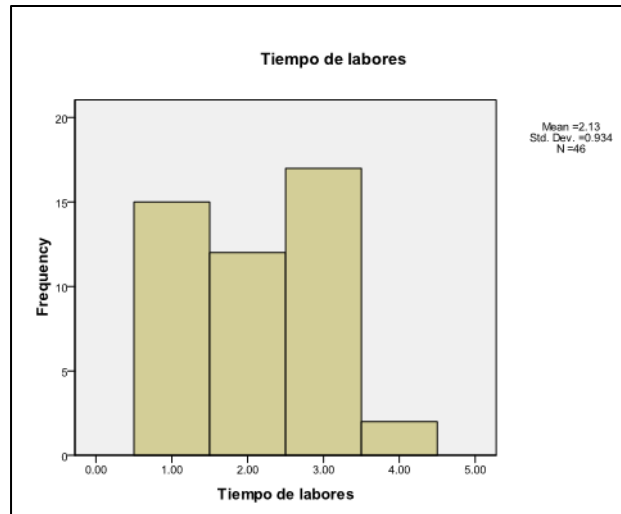
Tabla 1.2 Tiempo de Labores

Tiempo de labores					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	0-6 meses	15	32.6	32.6	32.6
	7-12 meses	12	26.1	26.1	58.7
	2-8 años	17	37.0	37.0	95.7
	9-15 años	2	4.3	4.3	100.0
	Total	46	100.0	100.0	

Fuente: Elaborado por Autores

La tabla 1.2 indica que el tiempo de permanencia de los trabajadores en la empresa es de alrededor de 2 a 8 años con un 37% y luego le siguen los que han estado entre 0 y 6 meses con un 32.6%, y apenas 2 de los 46 encuestados han elaborado más de 9 años en la empresa.

Gráfico 1.1 Tiempo de Labores



Fuente: Elaborado por Autores

El gráfico 1.1 muestra que la mayor concentración de datos se da en el tercer intervalo es decir entre 2 a 8 años y la menor concentración está en el intervalo 4 que es de 9 a 15 años.

1.2 ¿Considera usted que ha recibido una adecuada capacitación que facilite la ejecución de sus funciones?

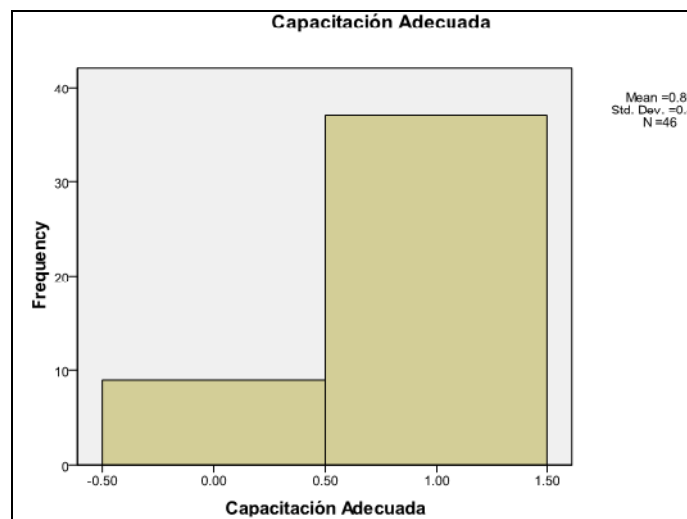
Tabla 1.3 Capacitación Adecuada

Capacitación Adecuada					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	No	9	19.6	19.6	19.6
	Sí	37	80.4	80.4	100.0
	Total	46	100.0	100.0	

Fuente: Elaborado por Autores

La tabla 1.3 muestra que de los 46 encuestados 9 de ellos que constituyen un 19,6% manifestaron que no han recibido una capacitación y 37 que representan el 80,4% dijeron que sí han recibido una adecuada capacitación.

Gráfico 1.2 Capacitación Adecuada



Fuente: Elaborado por Autores

El gráfico 1.2 indica que la mayor concentración de datos cae en 1 donde 1 representa que han recibido una adecuada capacitación.

1.3 ¿Por parte de quién recibió usted capacitación?

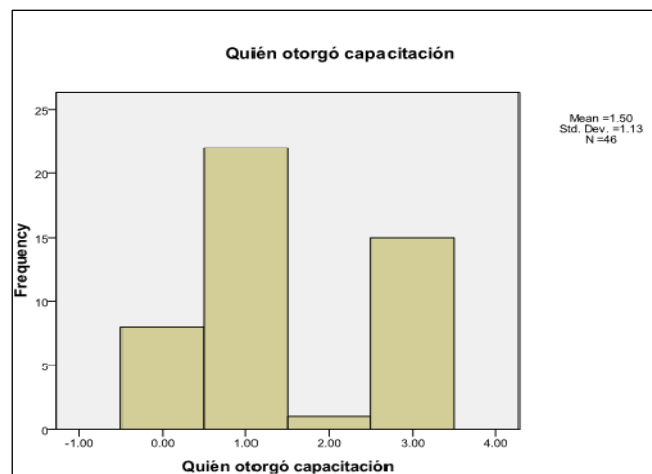
Tabla 1.4 Quién otorgó capacitación

Quién otorgó capacitación					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	No Aplica	8	17.4	17.4	17.4
	Personal de la Empresa	22	47.8	47.8	65.2
	Personas No Pertencientes a la Empresa	1	2.2	2.2	67.4
	Combinada	15	32.6	32.6	100.0
	Total	46	100.0	100.0	

Fuente: Elaborado por Autores

La tabla 1.4 muestra que la capacitación que se les otorgó a los empleados fue en un 47,8% por el personal de la empresa; 32,6% fue combinada es decir tanto el personal de la empresa como personas no pertenecientes a la empresa y tan sólo un 2,2% fue por personas no pertenecientes a la empresa.

Gráfico 1.3 ¿Quién otorgó capacitación?



Fuente: Elaborado por Autores

El gráfico 1.3 indica que la concentración de datos recae en el 1 (es dictado por el personal de la empresa) y donde existe menos concentración de datos es en el 2 (es dictado por personas no pertenecientes a la empresa).

1.4 ¿Ha detectado alguna problemática en su área que le impida efectuar su trabajo de forma eficiente?

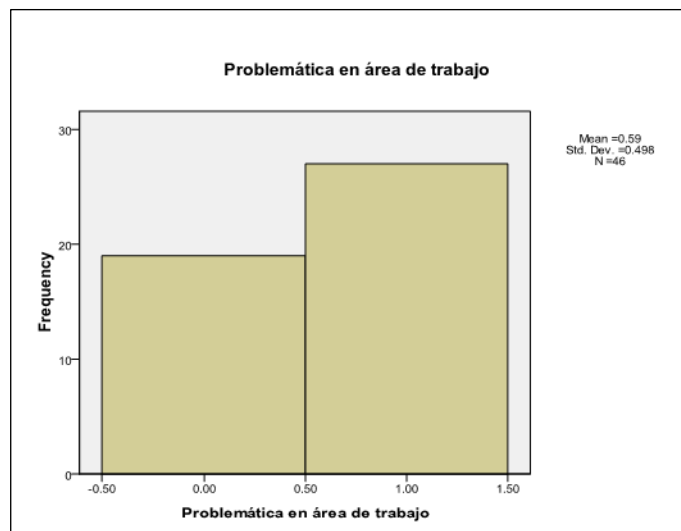
Tabla 1.5 Problemática en área de trabajo

Problemática en área de trabajo					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	No	19	41.3	41.3	41.3
	Sí	27	58.7	58.7	100.0
	Total	46	100.0	100.0	

Fuente: Elaborado por Autores

La tabla 1.5 muestra que de los 46 empleados encuestados 27 indicaron que tenían problemas con su área de trabajo y los 19 restantes manifestaron que no tenían ningún tipo complicaciones con el trabajo.

Gráfico 1.4 Problemática en el área de trabajo



Fuente: Elaborado por Autores

El gráfico 1.4 indica que la concentración de datos se encuentra en el 1 es decir que presentan problemas en el área de trabajo y con una pequeña diferencia expresaron lo contrario.

1.5 Señale uno o más de los siguientes problemas que considera Ud. relevante.

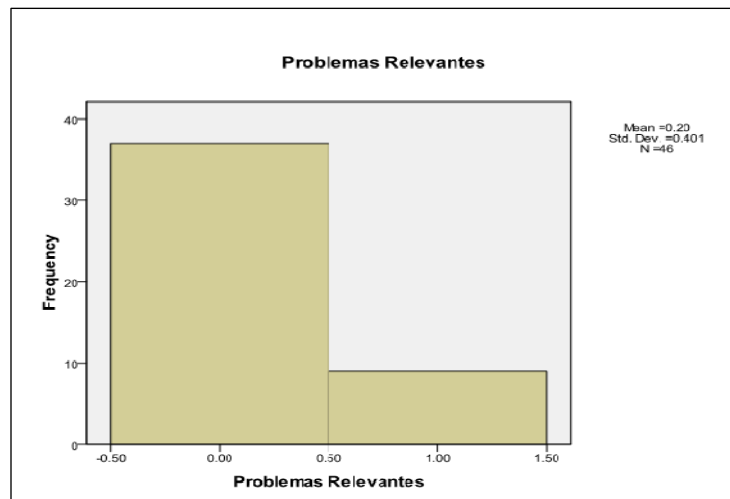
Tabla 1.6 Problemas relevantes

Problemas Relevantes					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ACEPTABLE	37	80.4	80.4	80.4
	CRITICO	9	19.6	19.6	100.0
	Total	46	100.0	100.0	

Fuente: Elaborado por Autores

La tabla 1.6 señala que de los 46 encuestados el 19,6% presentan problemas críticos es decir empleados que tienen como mínimo 3 problemas y 80,4% presentan problemas aceptables es decir que tienen menos de 3 problemas.

Gráfico 1.5 Problemas relevantes



Fuente: Elaborado por Autores

El gráfico 1.5 señala que los datos concentrados en el 0 representan al personal que presenta menos de 3 problemas y los datos que recaen en 1 que se hayan menos concentrados constituyen al grupo de personas que tienen problemas críticos y que presentan más de 3 problemas

1.5.1 ALTERNATIVA: SISTEMA

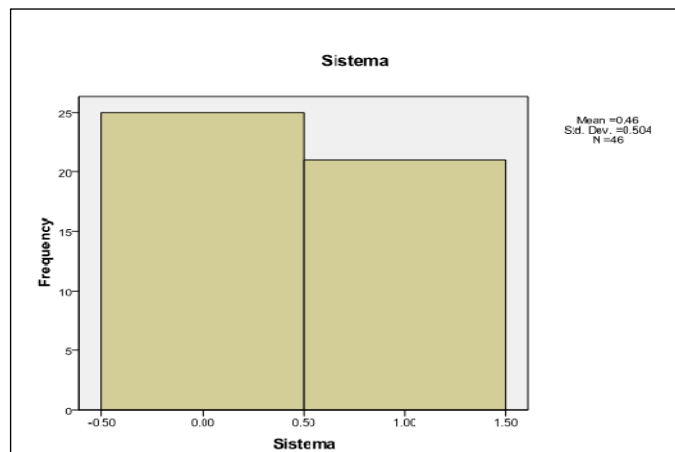
Tabla 1.7 Sistemas

Sistema					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	NO	25	54.3	54.3	54.3
	SI	21	45.7	45.7	100.0
	Total	46	100.0	100.0	

Fuente: Elaborado por Autores

La tabla 1.7 muestra que 45.7% de la muestra considera como un problema el sistema y para los 54.3% restantes no representa un problema en la realización de sus funciones.

Gráfico 1.6 Sistema



Fuente: Elaborado por Autores

El gráfico 1.6 indica que la acumulación de datos recae en el 0 lo que representa que no tienen problema con el sistema y con un mínimo margen expusieron lo contrario es decir que sí le causa un problema el sistema.

1.5.2 ALTERNATIVA: PUNTUALIDAD DEL PERSONAL

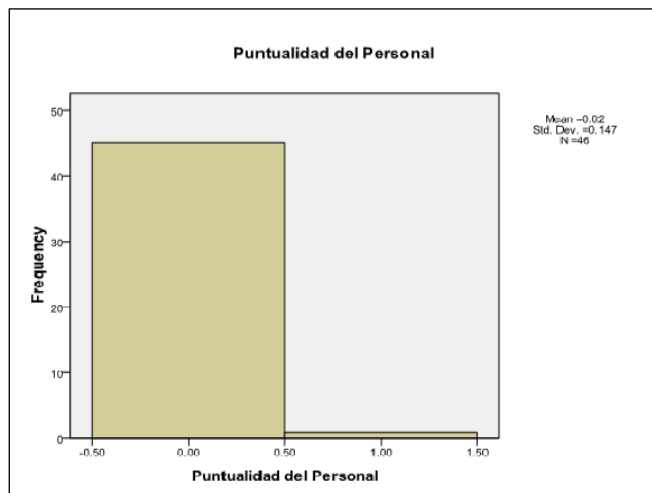
Tabla 1.8 Puntualidad del personal

Puntualidad del Personal					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	NO	45	97.8	97.8	97.8
	SI	1	2.2	2.2	100.0
	Total	46	100.0	100.0	

Fuente: Elaborado por Autores

La tabla 1.8 muestra que la puntualidad del personal no es ningún tipo de problema para los empleados ya que piensan que no influyen en la realización de sus funciones puesto que un 97,8% de los encuestados así lo han manifestado.

Gráfico 1.7 Puntualidad del personal



Fuente: Elaborado por Autores

El gráfico 1.7 indica que los datos están bien concentrados en el 0 es decir que el personal no considera que la puntualidad sea un problema.

1.5.3 ALTERNATIVA: INSTALACIONES ADECUADAS

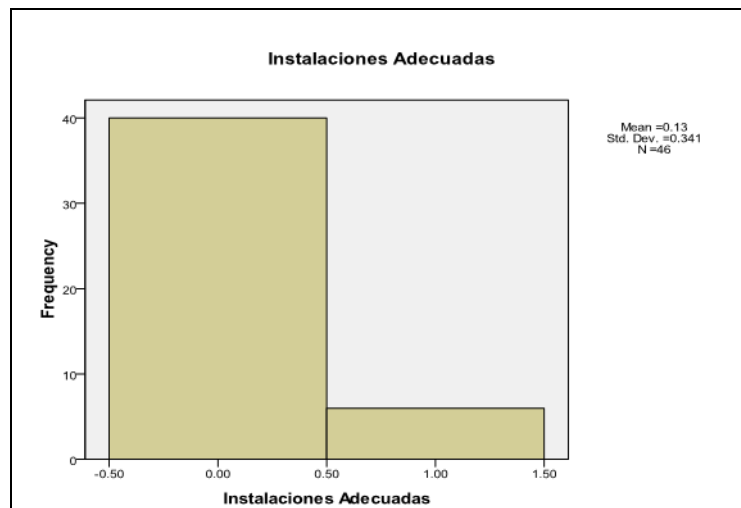
Tabla 1.9 Instalaciones Adecuadas

Instalaciones Adecuadas					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	NO	40	87.0	87.0	87.0
	SI	6	13.0	13.0	100.0
	Total	46	100.0	100.0	

Fuente: Elaborado por Autores

La tabla 1.9 muestra que de las 46 personas encuestadas 40 que representan un 87% no tienen quejas con las instalaciones y las 6 restantes que representan un 13% si consideran un problema en sus funciones diarias.

Gráfico 1.8 Instalaciones Adecuadas



Fuente: Elaborado por Autores

El gráfico 1.8 indica que la acumulación de los datos se centra en el 0 donde 0 indica que no se considera que las instalaciones sean inadecuadas y la menor

concentración se da en el 1 que indica que sí se consideran que las instalaciones no son las apropiadas.

1.5.4 ALTERNATIVA: MATERIALES DE TRABAJO

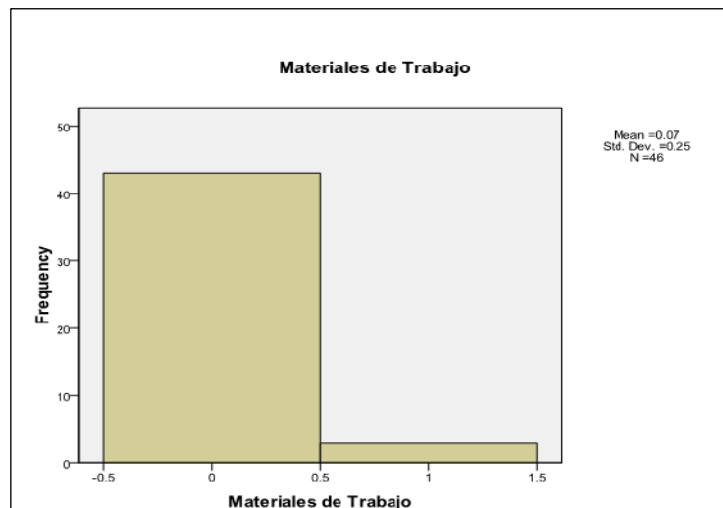
Tabla 1.10 Material de trabajo

Materiales de Trabajo					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	0	43	93.5	93.5	93.5
	1	3	6.5	6.5	100.0
	Total	46	100.0	100.0	

Fuente: Elaborado por Autores

La tabla 1.10 muestra que para las 43 personas que conforman el 93,5% no son problema los materiales de trabajo y para 3 personas que representan el 6,5% sí lo consideran así.

Gráfico 1.9 Material de trabajo



Fuente: Elaborado por Autores

El gráfico 1.9 permite ver que la acumulación de datos recae en 0 es decir que para el personal de la empresa el material de trabajo que reciben es el adecuado.

1.5.5 ALTERNATIVA: ABASTECIMIENTO DE MERCADERÍA

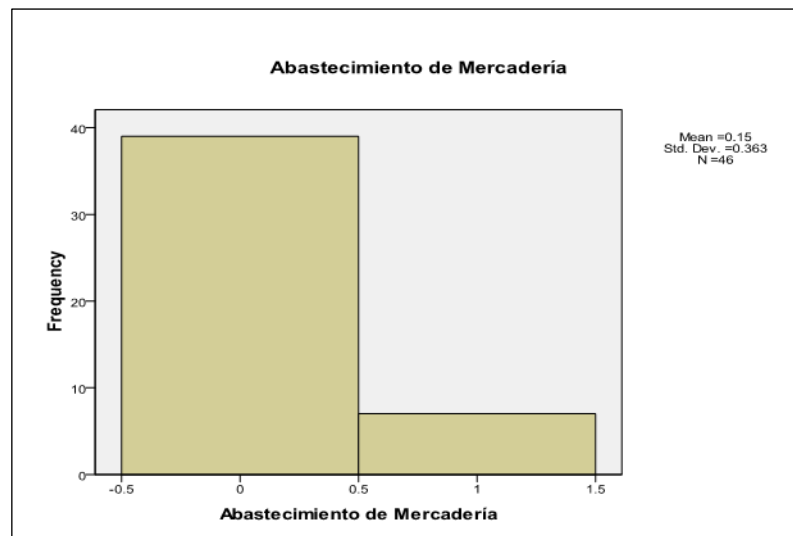
Tabla 1.11 Abastecimiento de mercadería

Abastecimiento de Mercadería					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	0	39	84.8	84.8	84.8
	1	7	15.2	15.2	100.0
	Total	46	100.0	100.0	

Fuente: Elaborado por Autores

La tabla 1.11 muestra que el 15.2% de la muestra cree que el abastecimiento de mercadería constituye un problema y el 84.8% no lo consideran un problema.

Gráfico 1.10 Abastecimiento de mercadería



Fuente: Elaborado por Autores

En el gráfico 1.10 se observa que los datos se concentran en 0 es decir que el personal no piensa que el abastecimiento de mercadería sea un problema, pero donde los datos no están tan concentrados los empleados consideran lo contrario

1.5.6 ALTERNATIVA: CRUCE DE INFORMACIÓN

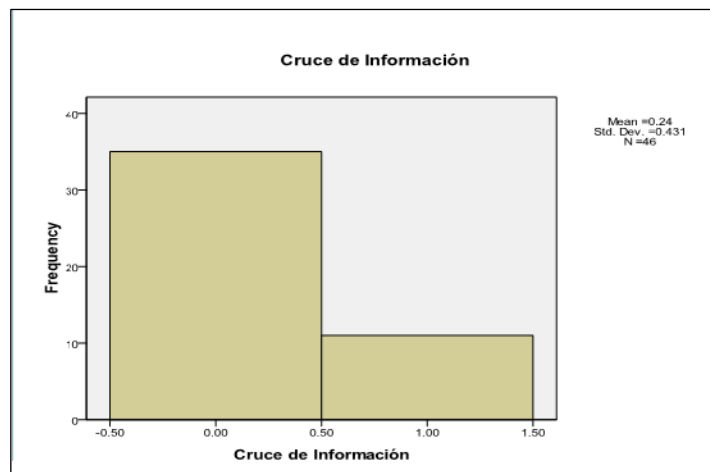
Tabla 1.12 Cruce de información

Cruce de Información					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	NO	35	76.1	76.1	76.1
	SI	11	23.9	23.9	100.0
	Total	46	100.0	100.0	

Fuente: Elaborado por Autores

La tabla 1.12 muestra que el cruce de información para 35 personas de 46, es decir un 76,1%, no simboliza un tipo de problema en sus funciones pero para las 11 restantes que son el 23, 9% sí lo considera un problema.

Gráfico 1.11 Cruce de Información



Fuente: Elaborado por Autores

En el gráfico 1.11 se observa que los datos se concentran en 0 es decir que en un mayor porcentaje se considera que el cruce de información no es un problema pero en un menor porcentaje se cree que el cruce de información produce complicaciones en sus funciones.

1.5.7 ALTERNATIVA: CAPACIDAD DE DESPACHO

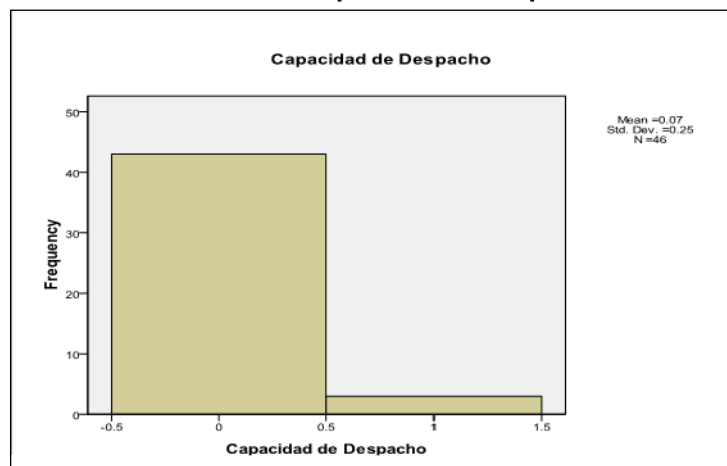
Tabla 1.13 Capacidad de despacho

Capacidad de Despacho					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	0	43	93.5	93.5	93.5
	1	3	6.5	6.5	100.0
	Total	46	100.0	100.0	

Fuente: Elaborado por Autores

La tabla 1.13 muestra que de 46 encuestados el 93,5% no considera un problema la capacidad de despacho pero el 6,5% restante sí lo toma como un problema.

Gráfico 1.12 Capacidad de despacho



Fuente: Elaborado por Autores

El gráfico 1.12 presenta como resultado la acumulación de datos en 0 es decir que los encuestados ven la capacidad de despacho que tiene la empresa

como un tipo de problema y los datos que recaen en 1, que es un pequeño porcentaje, sí lo toman como un problema.

1.5.8 ALTERNATIVA: COORDINACIÓN DEL TRABAJO

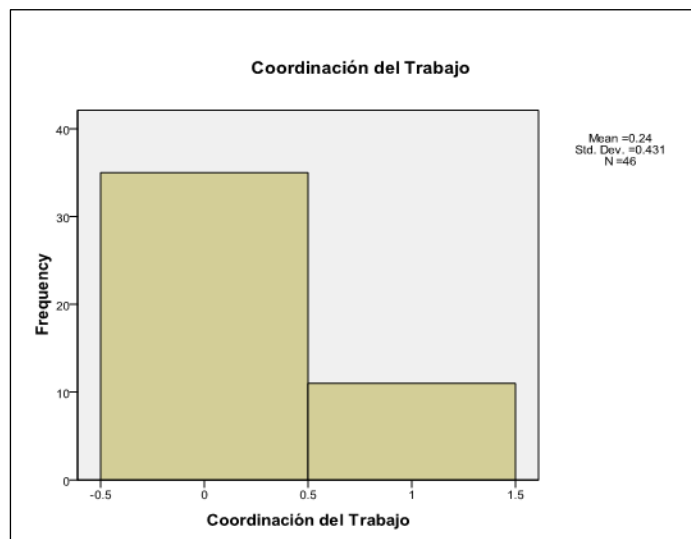
Tabla 1.14 Coordinación de trabajo

Coordinación del Trabajo					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	0	35	76.1	76.1	76.1
	1	11	23.9	23.9	100.0
	Total	46	100.0	100.0	

Fuente: Elaborado por Autores

La tabla 1.14 muestra que de un total de 46 encuestados el 23,9% considera un tipo de problema la falta de coordinación de trabajo y 76,1% no les representa una problemática.

Gráfico 1.13 Coordinación de trabajo



Fuente: Elaborado por Autores

En el gráfico 1.13 la mayoría de datos se centran en el 0 es decir que no tienen problema con la coordinación en el trabajo pero en un porcentaje menor

han manifestado lo contrario, que sí hace falta tener una mayor coordinación del trabajo.

1.6 ¿Ud. Considera que otros departamentos influyen en la eficiencia de su trabajo?

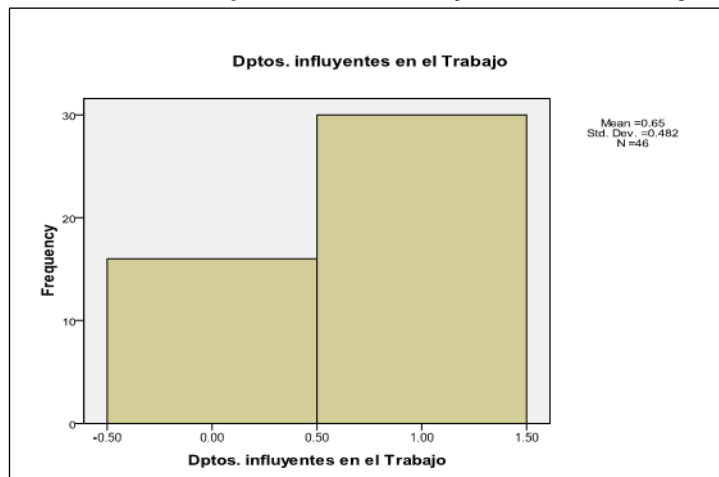
Tabla 1.15 Departamentos Influyentes en el trabajo

Dptos. influyentes en el Trabajo					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	No	16	34.8	34.8	34.8
	Sí	30	65.2	65.2	100.0
	Total	46	100.0	100.0	

Fuente: Elaborado por Autores

La tabla 1.15 muestra que de los 46 empleados encuestados el 65,2% consideran que otros departamentos sí influyen en el trabajo y el 34,8% respondieron que no.

Gráfico 1.14 Departamentos influyentes en el trabajo



Fuente: Elaborado por Autores

El gráfico 1.14 indica que los datos se centran en 1 es decir que los empleados consideran que los otros departamentos sí influyen en sus

actividades diarias y los datos que no están tan concentrados manifiestan que los otros departamentos no intervienen en la ejecución de sus funciones.

1.7 ¿Cuál(es) piensa usted que son las áreas involucradas con respecto a los problemas identificados en la pregunta 5?

1.7.1 ALTERNATIVA: CONTABILIDAD- FINANZAS

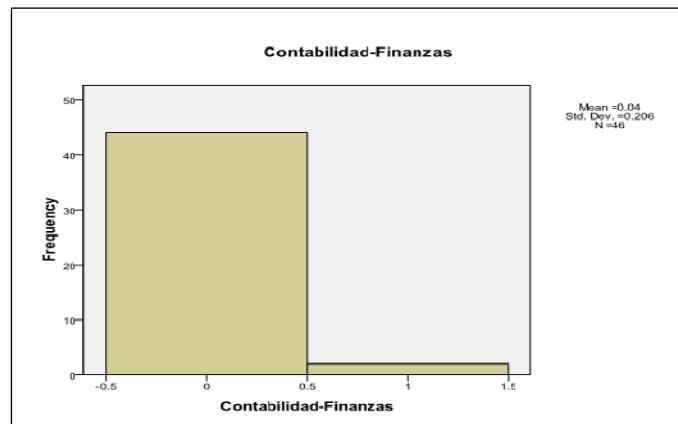
Tabla 1.16 Contabilidad - Finanzas

Contabilidad-Finanzas					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	0	44	95.7	95.7	95.7
	1	2	4.3	4.3	100.0
	Total	46	100.0	100.0	

Fuente: Elaborado por Autores

La tabla 1.16 denota que el 95,7% manifestaron que no consideran que el área de Contabilidad y Finanzas se relacione con problemas antes expuestos pero el 4,3% sí lo creen así.

Gráfico 1.15 Contabilidad - Finanzas



Fuente: Elaborado por Autores

En el gráfico 1.15 se observa que la mayoría de datos se concentran en 0 es decir que con el Departamento de Contabilidad y Finanzas los empleados no tienen problema y un rango muy pequeño considera que el área se relaciona con los conflictos.

1.7.2 ALTERNATIVA: MARKETING

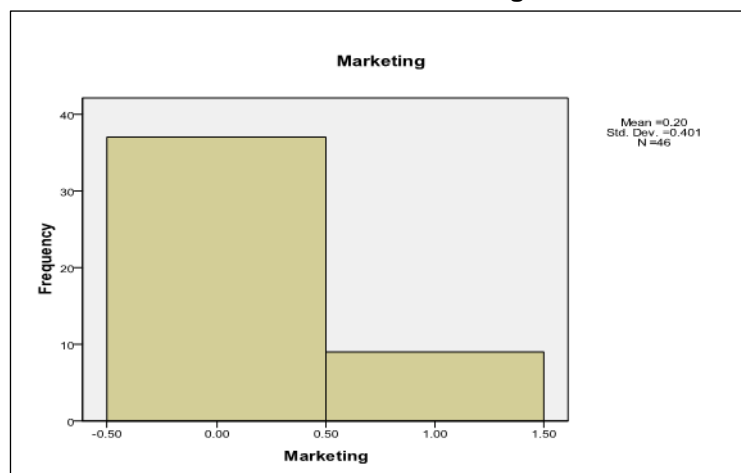
Tabla 1.17 Marketing

Marketing					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	NO	37	80.4	80.4	80.4
	SI	9	19.6	19.6	100.0
	Total	46	100.0	100.0	

Fuente: Elaborado por Autores

La tabla 1.17 muestra que para el 19,6% de la muestra el Departamento de Marketing sí es considerado un área relacionada con las problemáticas antes mencionadas y el 80,4% no lo consideraron así.

Gráfico 1.16 Marketing



Fuente: Elaborado por Autores

El gráfico 1.16 indica que los datos se centran en 0 es decir que el Departamento de Marketing no tiene relación con los problemas señalados anteriormente y los pequeños datos que cayeron en 1 consideran que si tiene relación con los problemas.

1.7.3 ALTERNATIVA: RECURSOS HUMANOS

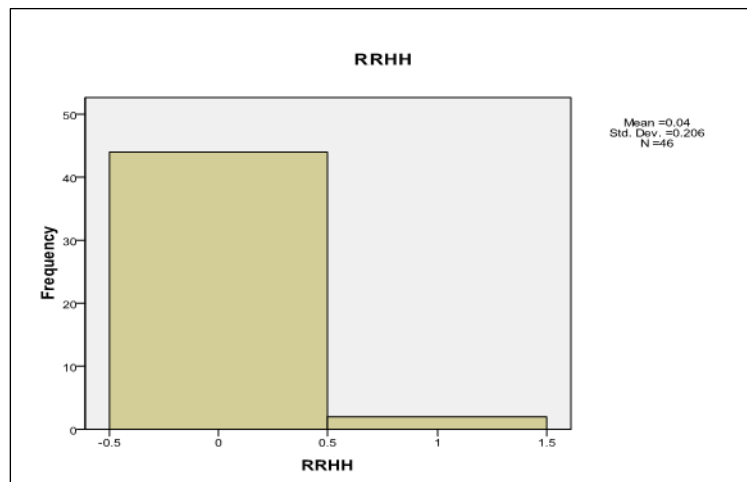
Tabla 1.18 RR.HH.

RRHH					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	0	44	95.7	95.7	95.7
	1	2	4.3	4.3	100.0
	Total	46	100.0	100.0	

Fuente: Elaborado por Autores

La tabla 1.18 muestra que el departamento de RRHH es considerado por un 4,3% que tiene relación con las problemáticas y que no tiene relación por el 95,7%.

Gráfico 1.17 RR.HH.



Fuente: Elaborado por Autores

En el gráfico 1.18 se observa que los datos se agrupan en 0 es decir el personal manifestó que el departamento de Recursos Humanos no es una área que tiene relación con las problemáticas expuestas.

1.7.4 ALTERNATIVA: COMPRAS

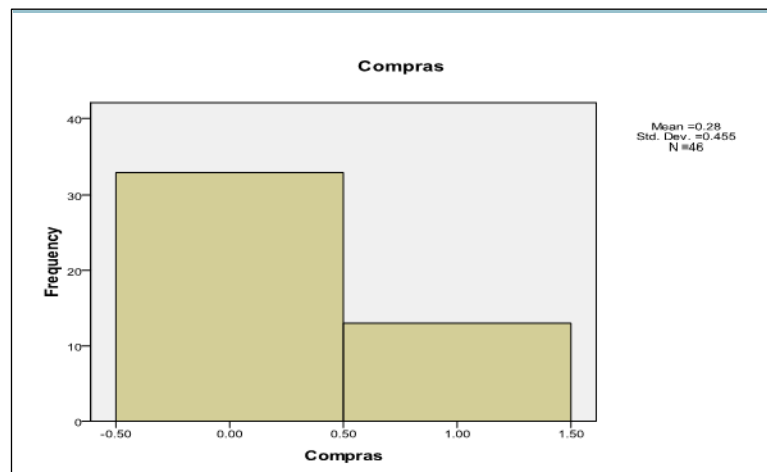
Tabla 1.19 Compras

Compras					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	NO	33	71.7	71.7	71.7
	SI	13	28.3	28.3	100.0
	Total	46	100.0	100.0	

Fuente: Elaborado por Autores

La tabla 1.19 hace referencia que el departamento de Compras es considerado por el 28,3% como relacionado con los problemas expuestos y el 71,7% manifiesta que no creen que tengan relación.

Gráfico 1.18 Compras



Fuente: Elaborado por Autores

El gráfico 1.18 presenta una acumulación de datos en el 0 lo que establece que el departamento de Compras no se involucra con los problemas y los datos que tienen una menor agrupación considera que el departamento sí tiene relación con las problemáticas.

1.7.5 ALTERNATIVA: VENTAS

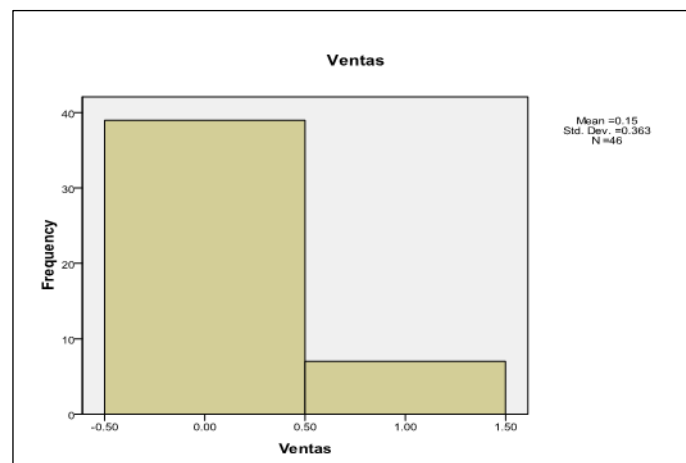
Tabla 1.20 Ventas

Ventas					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	NO	39	84.8	84.8	84.8
	SI	7	15.2	15.2	100.0
	Total	46	100.0	100.0	

Fuente: Elaborado por Autores

La tabla 1.20 presenta como resultado que de los 46 encuestados 37 que conforman el 80,4% no consideran que el Departamento de Ventas se relacione con los problemas pero 9, que constituyen el 19,6%, sí lo consideran un área involucrada.

Gráfico 1.19 Ventas



Fuente: Elaborado por Autores

El gráfico 1.19 indica que los pocos datos que se agruparon en 1, es decir los empleados manifestaron que el Departamento de Ventas es un área que tiene relación con las problemáticas expuestas.

1.7.6 ALTERNATIVA: BODEGAS

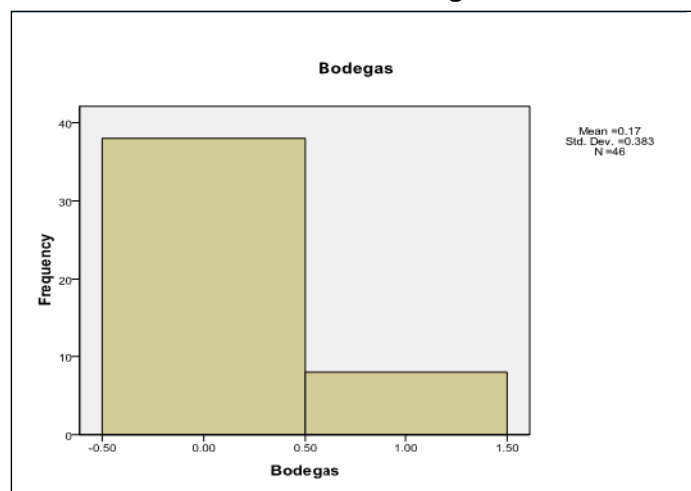
Tabla 1.21 Bodegas

Bodegas					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	NO	38	82.6	82.6	82.6
	SI	8	17.4	17.4	100.0
	Total	46	100.0	100.0	

Fuente: Elaborado por Autores

La tabla 1.21 muestra como resultado que de un total 46 encuestados 38 que conforman el 82,6% no consideran que el Departamento de Bodegas sea una área involucrada con los problemas pero 8 de los encuestados que representan el 17,4% sí consideran que tenga relación.

Gráfico 1.20 Bodegas



Fuente: Elaborado por Autores

El gráfico 1.20 presenta una acumulación de datos en 0 donde 0 representa que el área de Bodegas no tiene relación con los problemas tratados anteriormente y hay una menor concentración de datos en 1 donde los empleados manifestaron que esta área sí tiene correlación con las problemáticas expuestas.

1.7.7 ALTERNATIVA: DESPACHO

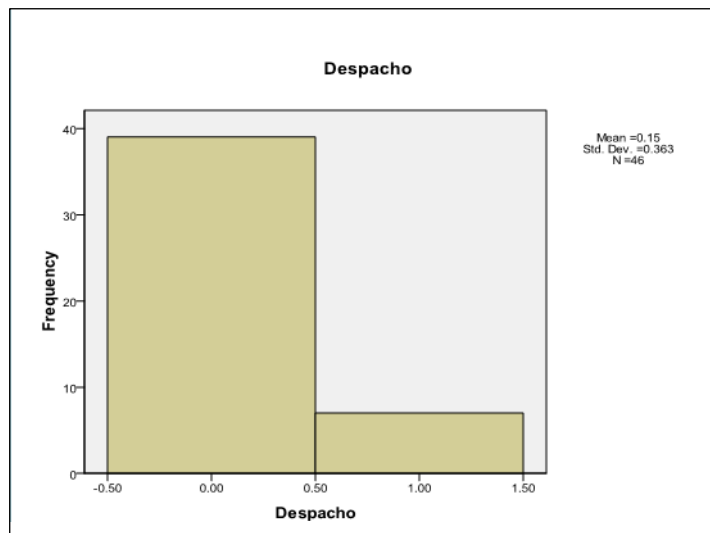
Tabla 1.22 Despacho

Despacho					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	NO	39	84.8	84.8	84.8
	SI	7	15.2	15.2	100.0
	Total	46	100.0	100.0	

Fuente: Elaborado por Autores

La tabla 1.22 presenta como resultado que 15,2% de la muestra si consideran que el departamento de Despacho sea un área involucrada con los problemas antes mencionados y el 84,8% no consideran que tengan relación.

Gráfico 1.21 Despacho



Fuente: Elaborado por Autores

El gráfico 1.21 señala que los datos se agruparon en 0 el cual manifiesta que el Departamento de Despacho no es considerado por los empleados como un departamento que tenga relación con los problemas y los datos que cayeron en 1, que son en un menor porcentaje, es que consideran que el departamento tiene correlación con los conflictos expuestos anteriormente.

1.7.8 ALTERNATIVA: SISTEMA DE INFORMACIÓN

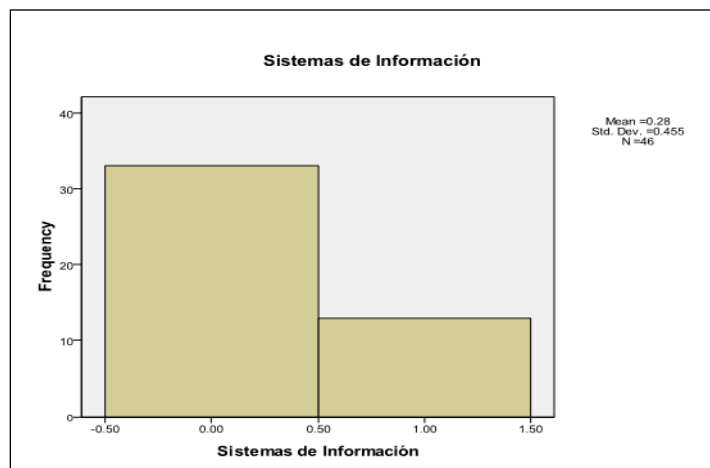
Tabla 1.23

Sistemas de Información					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	NO	33	71.7	71.7	71.7
	SI	13	28.3	28.3	100.0
	Total	46	100.0	100.0	

Fuente: Elaborado por Autores

La tabla 1.23 presenta como resultado que el 71,7% no cree que el Departamento de Sistemas de Información sea una área relacionada con los problemas y el 28,3% sí consideran que esta área tenga relación con los problemas.

Gráfico 1.22 Sistemas de Información



Fuente: Elaborado por Autores

El gráfico 1.22 denota que los datos se acumularon en 0 lo que representa que el Departamento de Sistemas de Información no representa relación con los problemas mencionados y los datos que apuntan el 1 consisten en que los empleados consideraron lo contrario.

1.8 ¿En su departamento existen indicadores de gestión? Entiéndase por indicadores de gestión a los métodos para evaluar el desempeño laboral.

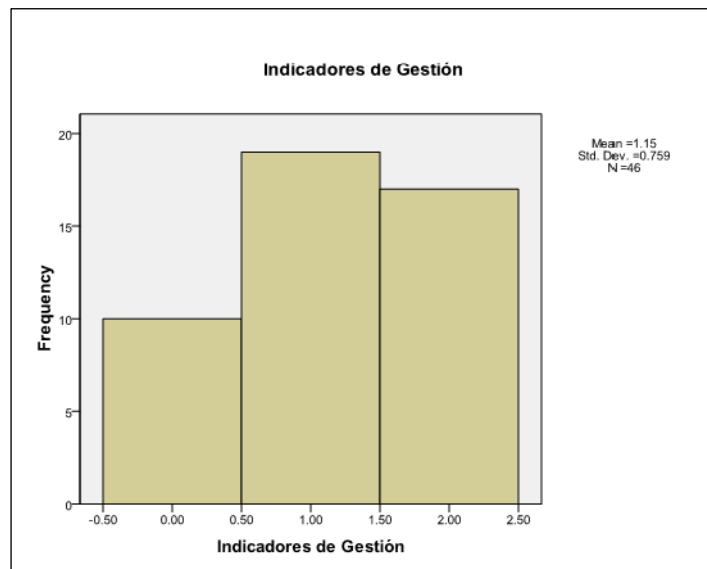
Tabla 1.24 Indicadores de gestión

Indicadores de Gestión					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	No	10	21.7	21.7	21.7
	Sí	19	41.3	41.3	63.0
	Desconocimiento	17	37.0	37.0	100.0
	Total	46	100.0	100.0	

Fuente: Elaborado por Autores

La tabla 1.24 muestra que de los 46 encuestados 17 respondieron que desconocían si la empresa tenía indicadores de gestión, 19 dijeron que la empresa sí tenía y 10 contestaron que la organización no empleaba indicadores de gestión.

Gráfico 1.23 Indicadores de gestión



Fuente: Elaborado por Autores

El gráfico 1.23 muestra que donde se concentraron los datos fue en 1 lo que representa que la empresa sí cuenta con indicadores de gestión y en menor proporción se centra en 2 es decir los empleados tienen desconocimiento de tema.

1.9 ¿Realiza la empresa reuniones para tratar temas de su área de trabajo?

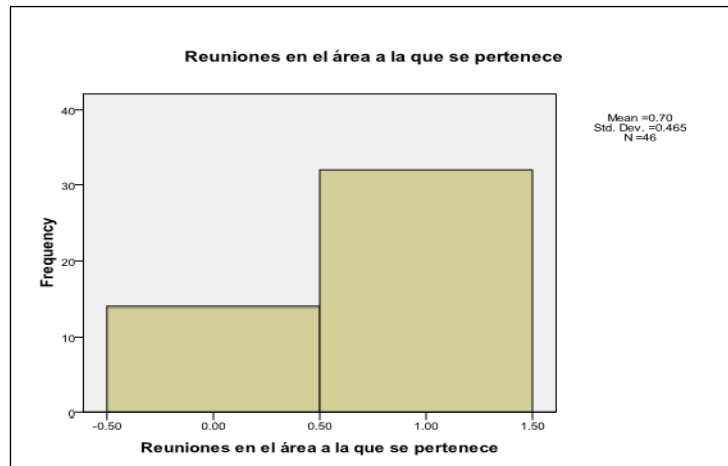
Tabla 1.25 Reuniones en el área a la que se pertenece

Reuniones en el área a la que se pertenece					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	No	14	30.4	30.4	30.4
	Sí	32	69.6	69.6	100.0
	Total	46	100.0	100.0	

Fuente: Elaborado por Autores

La tabla 1.25 muestra que de un total de 46 personas encuestadas: 14 personas (que conforman el 30,4%) manifestaron que no realizan reuniones y 32 personas que sí se realizan reuniones en el área que pertenece.

Gráfico 1.24 Reuniones en el área a la que se pertenece



Fuente: Elaborado por Autores

En el gráfico 1.24 los datos se agruparon en 1 lo que indica que la empresa sí mantiene reuniones departamentales y una pequeña proporción se centra en 0 es decir que la empresa no mantiene reuniones por áreas.

1.10 Indique cuál es la frecuencia de las reuniones Departamentales.

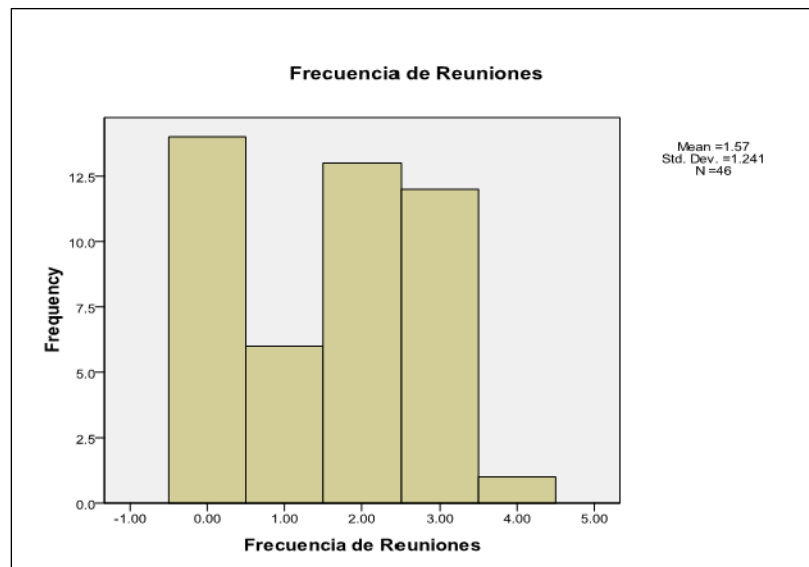
Tabla 1.26 Frecuencia de reuniones

Frecuencia de Reuniones					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	No Aplica	14	30.4	30.4	30.4
	Semanal	6	13.0	13.0	43.5
	Mensual	13	28.3	28.3	71.7
	Trimestral	12	26.1	26.1	97.8
	Semestral	1	2.2	2.2	100.0
	Total	46	100.0	100.0	

Fuente: Elaborado por Autores

La tabla 1.26 muestra como resultado que la frecuencia de las reuniones departamentales se da en un 28,3% en forma mensual, 26,1% en forma trimestral, 13% en forma semanal y un 2,2% en semestral.

Gráfico 1.25 Frecuencia de reuniones



Fuente: Elaborado por Autores

El gráfico 1.25 indica que los datos se encuentran mayoritariamente concentrados en 0 es decir que la frecuencia de reuniones es de forma mensual.

1.11 ¿A su criterio la ineficacia e ineficiencia en los procesos de los proveedores de DIPASO afectan a la calidad de servicio que la empresa otorga a sus clientes?

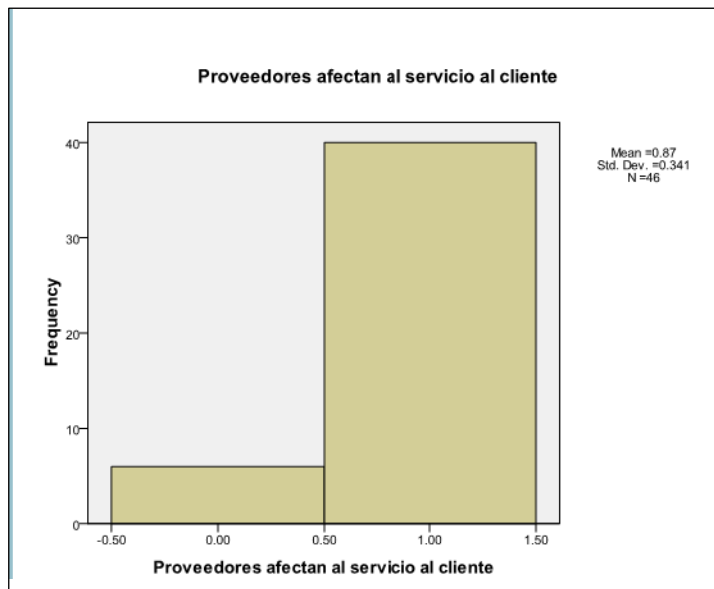
Tabla 1.27 Proveedores afectan al servicio al cliente

Proveedores afectan al servicio al cliente					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	No	6	13.0	13.0	13.0
	Sí	40	87.0	87.0	100.0
	Total	46	100.0	100.0	

Fuente: Elaborado por Autores

La tabla 1.27 muestra que el 87% de los encuestados consideran que los proveedores sí afectan al servicio al cliente y un 13% no consideran que afecten.

Gráfico 1.26 Proveedores afectan al servicio al cliente



Fuente: Elaborado por Autores

El gráfico 1.26 indica que la acumulación de datos se da en el 1 el cual representa que los empleados consideran que los proveedores sí afectan el servicio que brinda la empresa.

1.12 ¿Se promueven reuniones con proveedores para afinar criterios y mejorar las condiciones de trabajo?

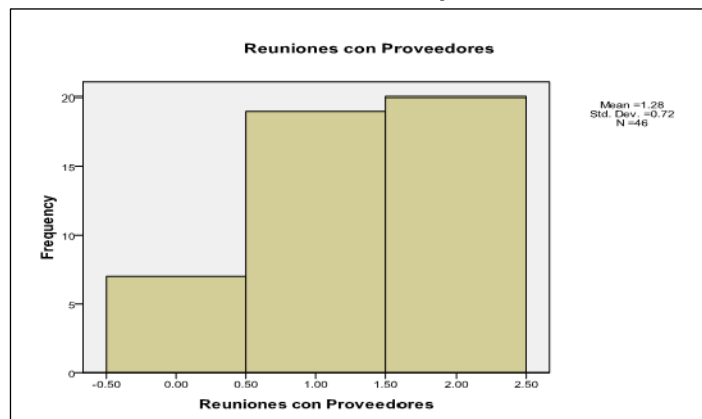
Tabla 1.28 Reunión de proveedores

Reuniones con Proveedores					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	No	7	15.2	15.2	15.2
	Sí	19	41.3	41.3	56.5
	Desconocimiento	20	43.5	43.5	100.0
	Total	46	100.0	100.0	

Fuente: Elaborado por Autores

La tabla 1.28 denota que el 43,5% del personal desconoce si se realizan reuniones con los proveedores, un 41,3% manifestaron que la empresa sí las realiza y un 15,2% consideran que no realizan reuniones.

Gráfico 1.27 Reunión de proveedores



Fuente: Elaborado por Autores

El gráfico 1.27 indica que la mayor concentración de datos se da en el 2 es decir que el personal de la empresa desconoce del tema si la organización establece reuniones con proveedores y la menor agrupación de datos se da en el 0 que representa a los empleados que dicen que no se llevan a cabo reuniones con proveedores.

1.13 ¿Considera Ud. factible que DIPASO realice una reorganización de procesos?

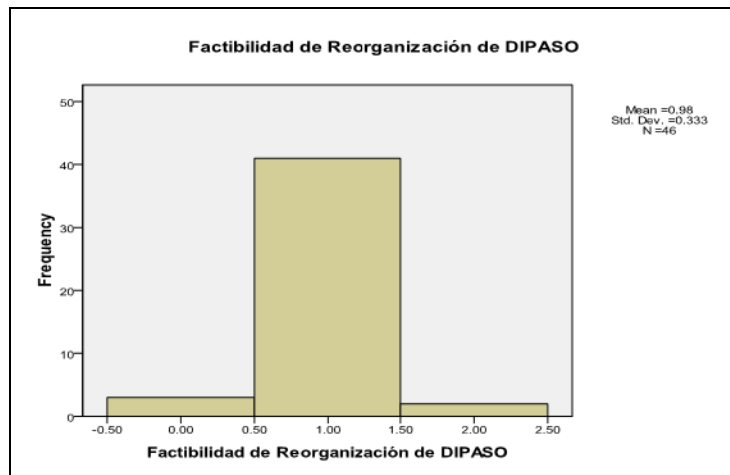
Tabla 1.29 Factibilidad de reorganización de DIPASO

Factibilidad de Reorganización de DIPASO					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	No	3	6.5	6.5	6.5
	Sí	41	89.1	89.1	95.7
	Indiferente	2	4.3	4.3	100.0
	Total	46	100.0	100.0	

Fuente: Elaborado por Autores

La tabla 1.29 muestra que un 89,1% cree que sí es factible que DIPASO deba realizar una reorganización, a un 4,3% le es indiferente y un 6,5% consideran que los procesos actuales están bien y que no requiere la empresa de ninguna reorganización.

Gráfico 1.28 Factibilidad de reorganización de DIPASO



Fuente: Elaborado por Autores

El gráfico 1.28 permite ver que la concentración de datos se da en el 1 es decir que los empleados encuestados consideran factible que la empresa DIPASO realice la reorganización de procesos.

1.14 ¿Qué beneficio le reportaría una reestructuración de procesos a las funciones de los colaboradores de la organización?

1.14.1 ALTERNATIVA: SIMPLIFICACION DEL TRABAJO

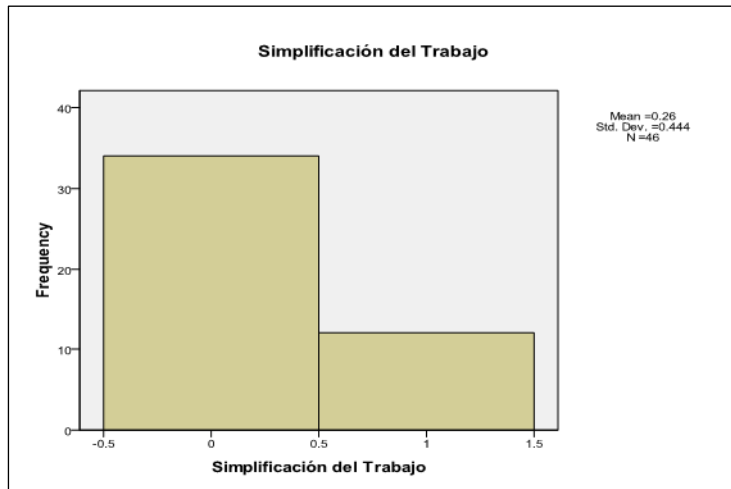
Tabla 1.30 Simplificación de trabajo

Simplificación del Trabajo					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	0	34	73.9	73.9	73.9
	1	12	26.1	26.1	100.0
	Total	46	100.0	100.0	

Fuente: Elaborado por Autores

La tabla 1.30 señala que el 26,1% del personal encuestado cree que con la reorganización de procesos se simplificará el trabajo ineficiente.

Gráfico 1.29 Simplificación de trabajo



Fuente: Elaborado por Autores

En el gráfico 1.29 se observa que los datos recaen en 0, en donde 0, representa el personal que no considera que se dará una simplificación del trabajo y los datos que están agrupados en el 1 son los empleados que consideran que establecida la reorganización de procesos de la organización se simplificará el trabajo.

1.14.2 ALTERNATIVA: MEJOR COORDINACION

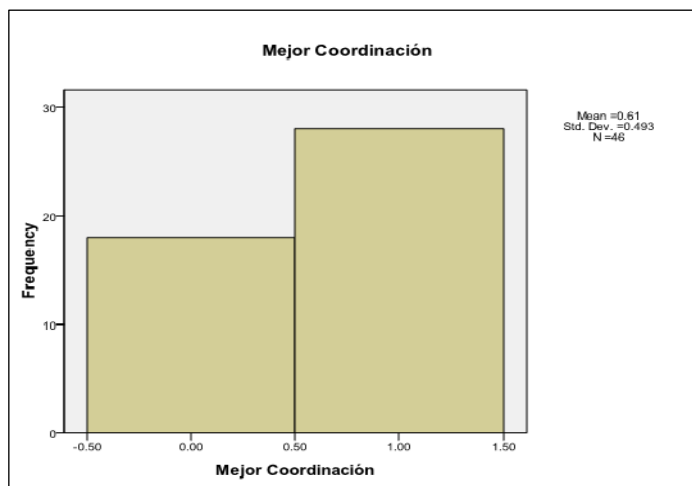
Tabla 1.31 Mejor coordinación

Mejor Coordinación					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	NO	18	39.1	39.1	39.1
	SI	28	60.9	60.9	100.0
	Total	46	100.0	100.0	

Fuente: Elaborado por Autores

La tabla 1.31 presenta como resultado que un 60,9% de los empleados encuestados consideran que la reorganización contribuirá a tener una mejor coordinación.

Gráfico 1.30 Mejor coordinación



Fuente: Elaborado por Autores

En el gráfico 1.30 los datos se agrupan en el 1 que representa al grupo de personas que creen que con la reorganización de procesos la organización establecerá una mejor coordinación en el trabajo.

1.14.3 ALTERNATIVA: FUNCIONES MÁS DEFINIDAS

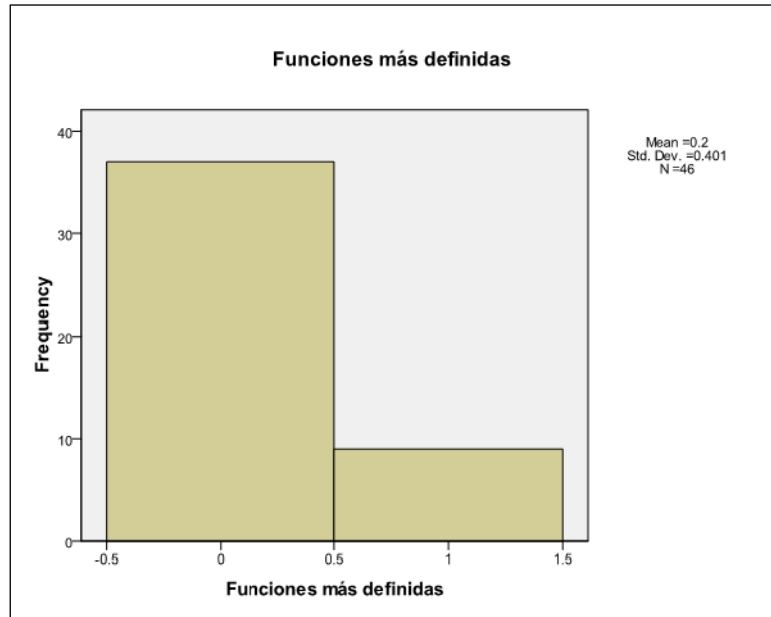
Tabla 1.32 Funciones más definidas

Funciones más definidas					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	0	37	80.4	80.4	80.4
	1	9	19.6	19.6	100.0
	Total	46	100.0	100.0	

Fuente: Elaborado por Autores

La tabla 1.32 muestra que el 19,5% de los encuestados creen que con la reorganización se podrán establecer funciones más definidas en las respectivas áreas de la empresa.

Gráfico 1.31 Funciones más definidas



Fuente: Elaborado por Autores

El gráfico 1.31 muestra que donde se concentraron los datos fue en 0, lo que representa que la reorganización de procesos no es considerada por la mayoría como un beneficio ya que en menor proporción se centra en 1 que es el personal que piensa que sí contribuirá a la organización.

1.14.4 ALTERNATIVA: FACILITAR TOMA DE DECISIONES

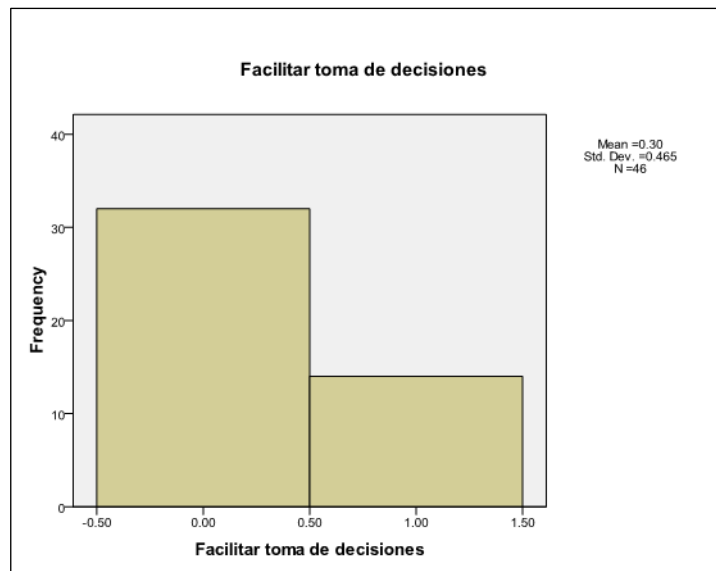
Tabla 1.33 Facilitar toma de decisiones

Facilitar toma de decisiones					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	NO	32	69.6	69.6	69.6
	SI	14	30.4	30.4	100.0
	Total	46	100.0	100.0	

Fuente: Elaborado por Autores

La tabla 1.33 denota que el 30,4% de los empleados encuestados piensan que la reorganización ayudará a facilitar la toma de decisiones.

Gráfico 1.32 Facilitar toma de decisiones



Fuente: Elaborado por Autores

El gráfico 1.32 indica que los datos que están menos concentrados simbolizan que la reorganización ayudará a facilitar toma de decisiones de las funciones de los colaboradores de la empresa.

1.14.5 ALTERNATIVA: MAYOR PRODUCTIVIDAD

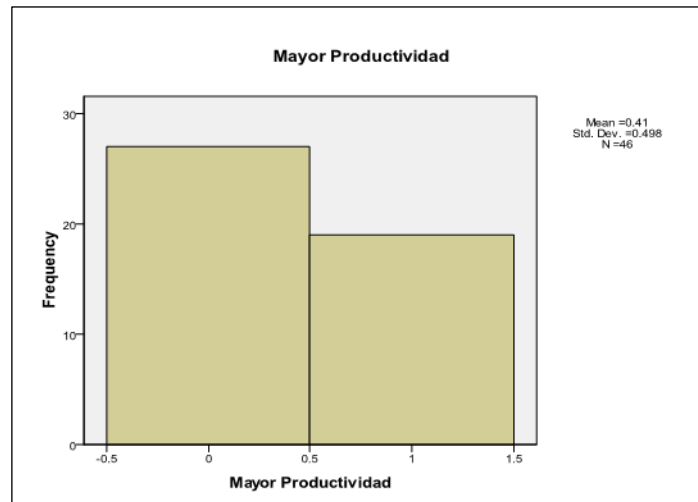
Tabla 1.34 Mayor Productividad

Mayor Productividad					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	0	27	58.7	58.7	58.7
	1	19	41.3	41.3	100.0
	Total	46	100.0	100.0	

Fuente: Elaborado por Autores

La tabla 1.34 señala que el 41,3% del personal encuestado consideran que la reorganización contribuirá a tener una mayor productividad en la empresa.

Gráfico 1.33 Mayor Productividad



Fuente: Elaborado por Autores

En el gráfico 1.33 se observa que la acumulación de datos se da en el 0 que simboliza a las personas que creen que con la reorganización la empresa no tendrá una mayor productividad en el trabajo y los datos que están un poco menos aglomerados que apuntan al 1 son los empleados que opinan lo contrario, es decir que sí se proporcionará una mayor productividad.

1.15 Dado que el enfoque de la organización es la satisfacción del cliente ¿Cree usted que una reorganización de procesos contribuirá a satisfacer las necesidades reales y potenciales de los clientes?

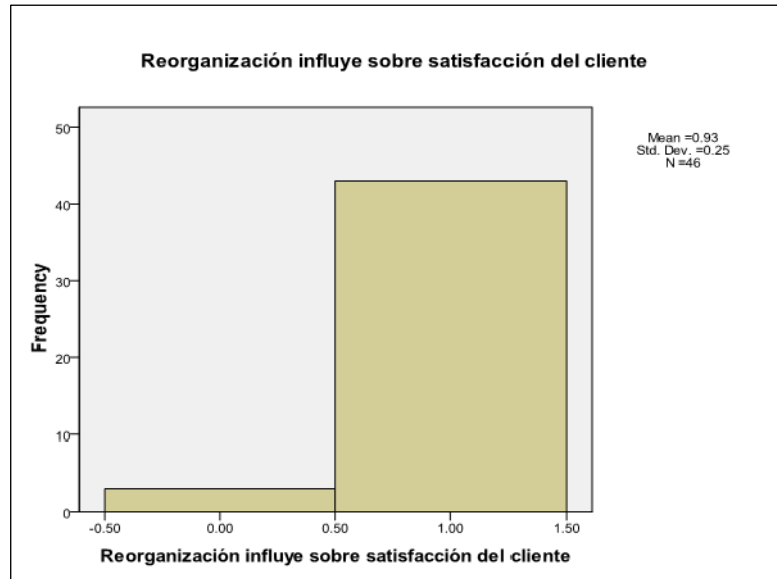
Tabla 1.35 Reorganización influye sobre satisfacción del cliente

Reorganización influye sobre satisfacción del cliente					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	No	3	6.5	6.5	6.5
	Sí	43	93.5	93.5	100.0
	Total	46	100.0	100.0	

Fuente: Elaborado por Autores

La tabla 1.35 muestra que el 93,5% de la muestra considera que la reorganización influirá en la satisfacción del cliente y apenas un 6,5% piensa que no contribuirá para bienestar de los clientes.

Gráfico 1.34 Reorganización influye sobre satisfacción del cliente



Fuente: Elaborado por Autores

El gráfico 1.34 presenta que la mayoría de los datos caen en 1 lo que representa que la reorganización sí influirá para la satisfacción del cliente y los pocos datos que apuntan el 0 representan a los empleados que no consideran que la reorganización influirá de manera positiva sobre los clientes

2.15.2 Conclusiones

1. La investigación concluye que las hipótesis planteadas para esta investigación son acertadas y por ende DIPASO debe establecer una reorganización de procesos y que la ineficiencia como la ineficacia en los procesos sí influye al servicio que DIPASO brinda a sus clientes.
2. Según el objetivo general que es conocer los procesos que obstaculizan la eficacia y eficiencia en la cadena de valor de DIPASO S.A, se determinó que los departamentos que mayor problemas producen es el

de Compras con un 28.3%, Sistemas de Información con un 28.3%, Marketing con un 19.6% y Bodegas con un 17.4%.

3. Basado en los resultados de las encuestas realizadas se determina que uno de los mayores beneficios que le reportaría a los colaboradores una vez reorganizados los procesos es el de tener una mejor coordinación con las diferentes áreas de trabajo.
4. De acuerdo a las entrevistas realizadas a los jefes de áreas se estipula que los problemas con mayor relevancia que la empresa tiene que solucionar son: El sistema y el abastecimiento de mercadería.

2.16 Diseño de la encuesta a proveedores

FORMATO DE ENCUESTA PARA PROVEEDORES

La encuesta es realizada con fines académicos para ver la factibilidad del proyecto de tesis para la ESPOL

Nombre:

Cargo:

1. ¿Cuánto tiempo es UD. proveedor de DIPASSO S. A.? (en años)

(0-4) (5-8) (9-12) (13-16) (17-20)

2. ¿Cuál es su promedio mensual de ventas a DIPASSO S.A.?

(\$1000-\$19000) (\$20000-\$29000) (\$30000-\$39000) (\$40000-\$49000)

(\$50000en adelante)

3. ¿Cómo ve UD la apertura que le brinda DIPASSO S. A. en su establecimiento para el mercadeo de sus líneas de producto?

Excelente Bueno Normal Regular Deficiente

4. ¿Cuál es su percepción con respecto al cumplimiento de los pagos que DIPASSO S. A. ha mantenido con UD? (1:es malo; 2:es regular; 3:es normal; 4:es bueno; 5:es excelente)

1 2 3 4 5

5. Según su percepción con respecto al poder adquisitivo que mantiene DIPASSO S.

A. ¿Cómo a los pedidos que realiza la compañía:

Muy poco Poco Normal Mucho Se excede

6. ¿UD tiene algún problema en el proceso de Venta con DIPASSO (desde q DIPASSO hace el pedido hasta la entrega del producto)?

SI NO

Si su respuesta es Sí complete el formulario y termine aquí.

7. ¿Cuál de los siguientes es el principal motivo de una problemática en el proceso de la Comercialización de los productos?

- Financiero
- Operativo (logístico)
- Comunicación

Le agradecemos por su colaboración

2.17 Presentación de Resultados de Encuestas a Proveedores

2.17.1 Interpretación de Resultados

Los índices de las siguientes preguntas estarán compuestos por un primer número que denota la encuesta a quien fue dirigida y un segundo numeral que muestra el número de pregunta de dicha encuesta.

2. Encuesta a los Proveedores

2.1 ¿Cuál es el cargo que tiene Ud. en la empresa que labora?

Tabla 2.1 Cargo del Proveedor

Cargo del Proveedor					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Gerente	5	33.3	33.3	33.3
	Jefe de	6	40.0	40.0	73.3
	Represen	1	6.7	6.7	80.0
	Supervis	1	6.7	6.7	86.7
	Vendedor	2	13.3	13.3	100.0
	Total		15	100.0	100.0

Fuente: Elaborado por Autores

En la tabla 2.1 se puede observar que las encuestas tienen una concentración del 40% en los jefes de las diferentes áreas de las empresas proveedoras, un 33.3% en los Gerentes Comerciales Nacionales, un 13.3% a los vendedores y por último el 6.7% a los supervisores y representantes de ventas cada uno.

Las empresas proveedoras fueron las quince principales, por monto de compra, para tener una muestra representativa, entre las cuales se tiene las siguientes: Sabijer's S.A., Ecuacolor, Baby, Glaxo Smithkline, Kimberly Clark, Zaimella del Ecuador, Unilever, Lansey, Grandes, Imagen, Colgate, Importadora Bohórquez, Drocaras, Casa Moeller Martinez, Industrias Ales.

2.2 ¿Cuánto tiempo es Ud. proveedor de DIPASO S. A.? (Años)

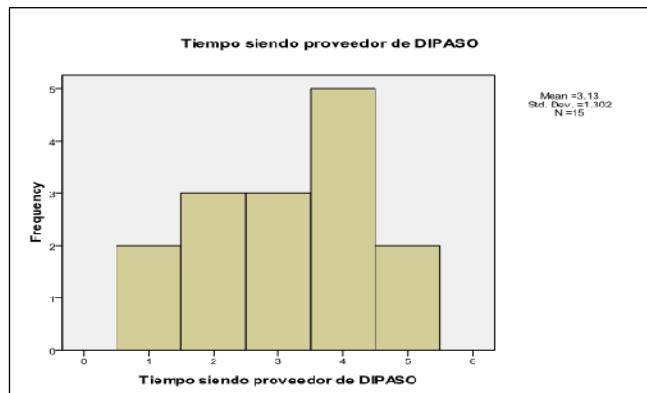
Tabla 2.2 Tiempo siendo proveedor de DIPASO

Tiempo siendo proveedor de DIPASO					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	0-4	2	13.3	13.3	13.3
	5-8	3	20.0	20.0	33.3
	9-12	3	20.0	20.0	53.3
	13-16	5	33.3	33.3	86.7
	17-20	2	13.3	13.3	100.0
	Total	15	100.0	100.0	

Fuente: Elaborado por Autores

La tabla 2.2 presenta el tiempo que los encuestados llevan siendo proveedores de la empresa en la cual se observa que un 33.3% son proveedores entre 13 a 16 años, el 20% son proveedores entre 5 a 8 años y entre 9 a 12 años otro 20% y el 13.3% son nuevos proveedores que máximo tienen 6 meses y otro 13.3% están entre los 17 a 20 años.

Gráfico 2.1 Tiempo siendo proveedor de DIPASO



Fuente: Elaborado por Autores

El gráfico 2.1 presenta una media de 3.13 de una muestra de 15 proveedores alcanza, la misma que tiene una desviación de 1.302 y tiene una concentración muy notable en aquellos que llevan de 13 a 16 años.

2.3 ¿Cuál es su promedio mensual de ventas a DIPASO S.A?

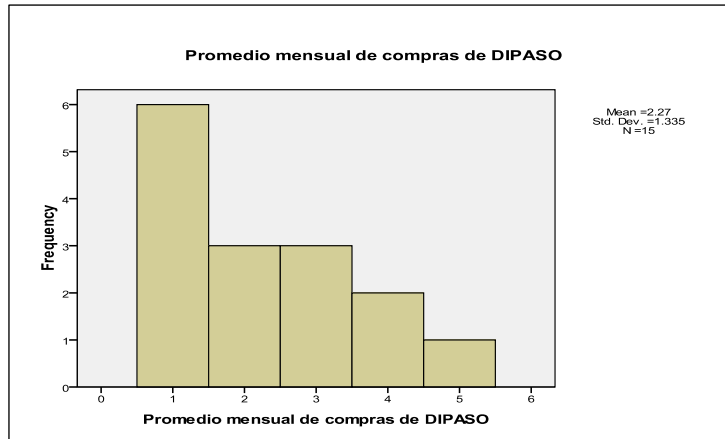
Tabla 2.3 Promedio mensual de compras de DIPASO

Promedio mensual de compras de DIPASO					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	\$10,000-\$19,000	6	40.0	40.0	40.0
	\$20,000-\$29,000	3	20.0	20.0	60.0
	\$30,000-\$39,000	3	20.0	20.0	80.0
	\$40,000-\$49,000	2	13.3	13.3	93.3
	\$50,000-en adelante	1	6.7	6.7	100.0
	Total	15	100.0	100.0	

Fuente: Elaborado por Autores

La tabla 2.3 muestra que el 40% de los proveedores tiene un promedio mensual de ventas que va de \$10000 hasta \$19000, mientras que el 20% es de \$20000 a \$29000 y también los que van de \$30000 a \$39000, un 13.3% va de \$40000 a \$49000 y en última posición vemos que un 6.7% vende a DIPASO de \$50000 en adelante.

Gráfico 2.2 Promedio mensual de compras de DIPASO



Fuente: Elaborado por Autores

En el gráfico 2.2 se presenta el máximo promedio mensual de compras de DIPASO, que es el nivel 1 y el monto mínimo de compras es el nivel 5.

2.4 ¿Cómo ve UD la apertura que le brinda DIPASO S. A. en su establecimiento para el mercadeo de sus líneas de producto?

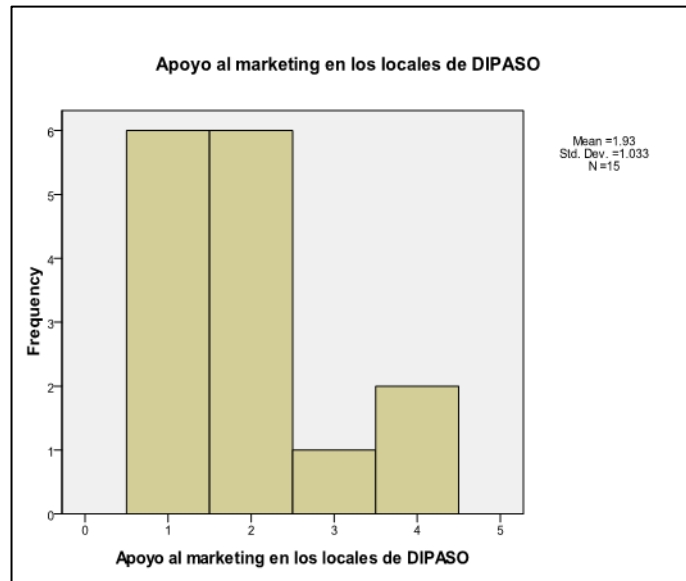
Tabla 2.4 Apoyo al marketing en los locales de DIPASO

Apoyo al marketing en los locales de DIPASO					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Excelente	6	40.0	40.0	40.0
	Bueno	6	40.0	40.0	80.0
	Normal	1	6.7	6.7	86.7
	Regular	2	13.3	13.3	100.0
	Total	15	100.0	100.0	

Fuente: Elaborado por Autores

La tabla 2.4 propone que el 40% de los proveedores consideran que DIPASO brinda un excelente apoyo al marketing de su producto, otro 40% considera que es Bueno, el 6.7% lo ve como normal y el 13.3% considera como regular.

Gráfico 2.3 Apoyo al Marketing en los locales de DIPASO



Fuente: Elaborado por Autores

El gráfico 2.3 hace referencia al apoyo que brinda DIPASO al marketing a las empresas que comercializan sus productos en la compañía y denota que la mayor parte, que es un 80%, considera esto entre excelente y bueno. Su media es de 1.93 y la desviación es 1.033.

2.5 ¿Cuál es su percepción con respecto al cumplimiento de los pagos que DIPASO S. A. ha mantenido con UD? (1: es malo; 2:es regular; 3:es normal; 4:es bueno; 5:es excelente)

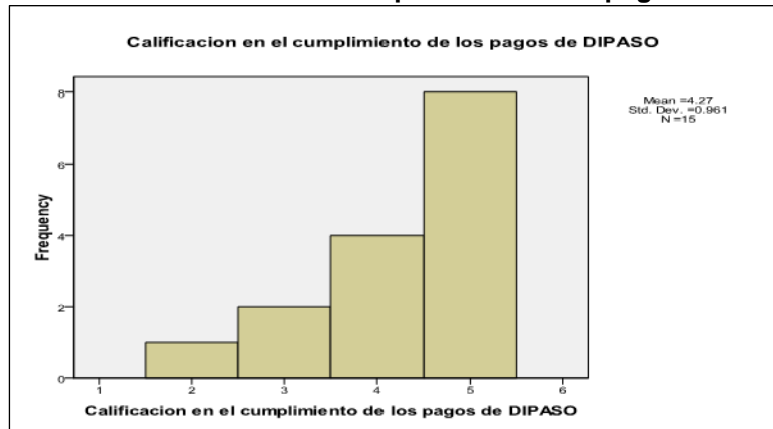
Tabla 2.5 Calificación en el cumplimiento de los pagos de DIPASO

Calificación en el cumplimiento de los pagos de DIPASO					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	REGULAR	1	6.7	6.7	6.7
	NORMAL	2	13.3	13.3	20.0
	BUENO	4	26.7	26.7	46.7
	EXCELENTE	8	53.3	53.3	100.0
	Total	15	100.0	100.0	

Fuente: Elaborado por Autores

En la tabla 2.5 se denota que más de la mitad, el 53.3% de los proveedores, consideran que es excelente el cumplimiento de los pagos que mantiene la compañía, al 26.7% sólo les parece bueno, a un 13.3% normal y a un 6.7% regular.

Gráfico 2.4 Calificación en el cumplimiento de los pagos de DIPASO



Fuente: Elaborado por Autores

El gráfico 2.4 muestra la máxima calificación en pagos de la empresa, la misma que es excelente, de un 53.3%.

2.6 Según su percepción con respecto al poder adquisitivo (poder de compra) que mantiene DIPASO S. A. ¿Cómo considera a los pedidos que realiza la compañía?

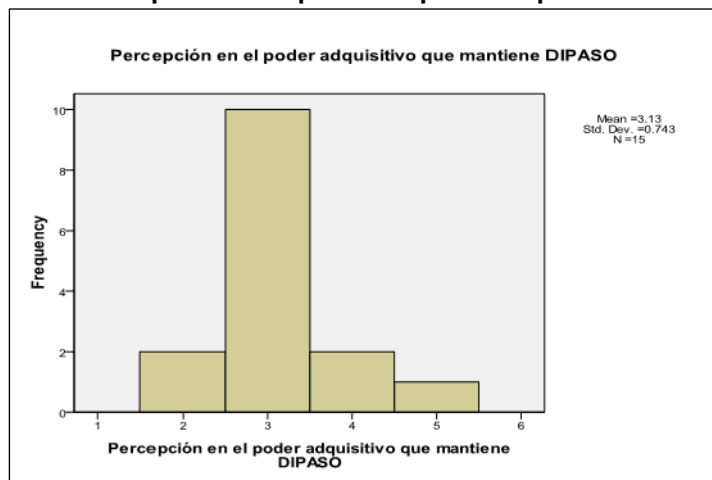
Tabla 2.6 Percepción en el poder adquisitivo que mantiene DIPASO

Percepción en el poder adquisitivo que mantiene DIPASO					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	POCO	2	13.3	13.3	13.3
	NORMAL	10	66.7	66.7	80.0
	MUCHO	2	13.3	13.3	93.3
	SE EXCEDE	1	6.7	6.7	100.0
	Total	15	100.0	100.0	

Fuente: Elaborado por Autores

La tabla 2.6 demuestra la percepción de los proveedores con respecto al poder adquisitivo que tiene DIPASO, en el que un 66.7% considera que éste es normal, un 13.3% lo considera como muy poco y la misma ponderación se la da a mucho y apenas un 6.7% opina que se excede.

Gráfico 2.5 Percepción en el poder adquisitivo que mantiene DIPASO



Fuente: Elaborado por Autores

El gráfico 2.5 muestra que la media en la percepción del poder adquisitivo de DIPASO es 3.13 y su desviación Estándar es 0.743 de un N de 15. Así también se puede ver muy claramente que más del 50% de los proveedores opinaron que es normal su poder adquisitivo.

2.7 ¿UD tiene algún problema en el proceso de venta (proceso desde la compra del producto hasta la entrega del mismo en las bodegas de DIPASO) con DIPASO?

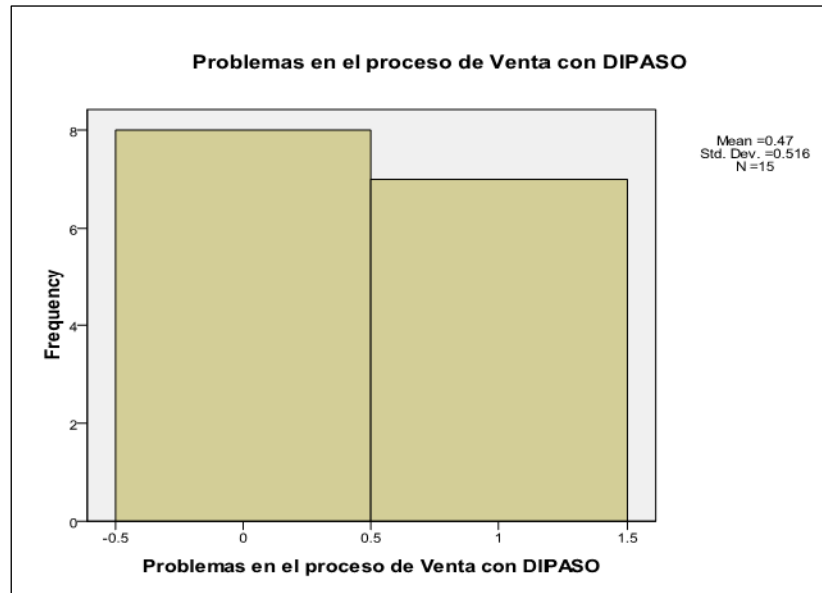
Tabla 2.7 Problemas en el proceso de Venta con DIPASO

Problemas en el proceso de Venta con DIPASO					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	NO	8	53.3	53.3	53.3
	SI	7	46.7	46.7	100.0
	Total	15	100.0	100.0	

Fuente: Elaborado por Autores

La tabla 2.7 presenta que el 53.3% de los proveedores no mantiene problemas en el proceso de venta con DIPASO, pero el 46.7% respondió que sí tiene problemas.

Gráfico 2.6 Problemas en el proceso de Venta con DIPASO



Fuente: Elaborado por Autores

En el gráfico 2.6 se puede observar que casi están en el mismo porcentaje los proveedores que sí y los que no tienen problemas en el proceso de venta con DIPASO. Su media es de 0.47 y su desviación estándar es 0.516.

2.8 ¿Cuál de los siguientes aspectos han sido motivo de una problemática en el proceso de la comercialización de los productos?

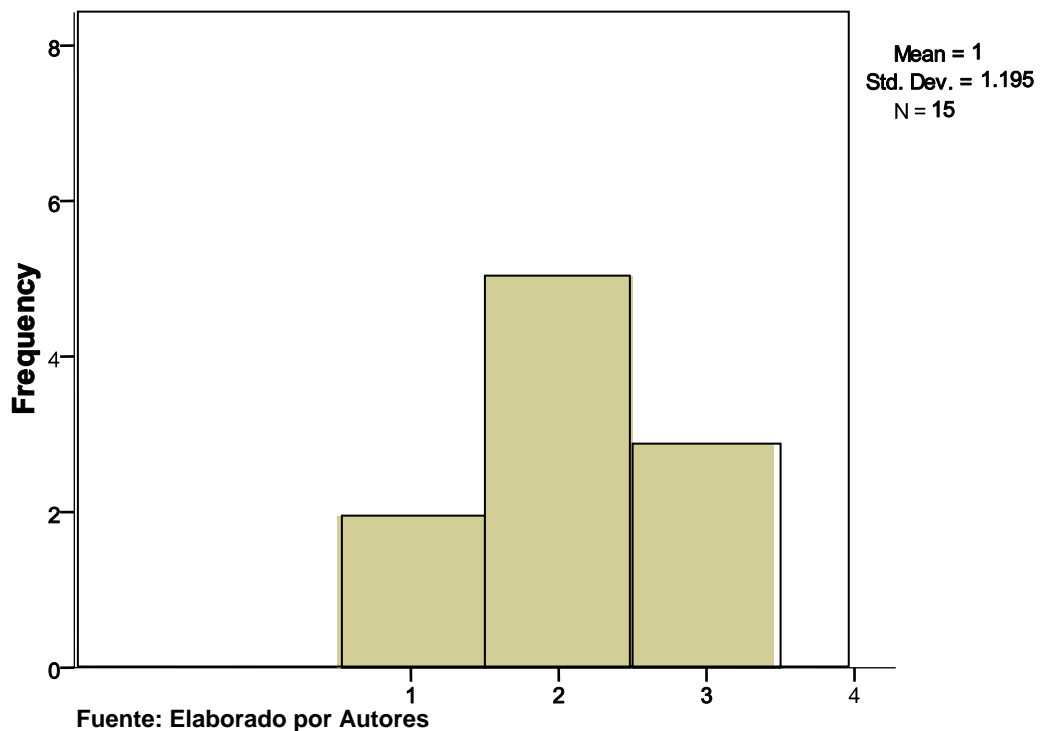
Tabla 2.8 Aspectos que han sido causa de una problemática en el proceso de comercialización

Aspectos que han sido causa de una problemática en el proceso de comercialización					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	FINANCIERO	1	24.7	24.7	24.7
	OPERATIVO	4	44.27	44.27	68.97
	COMUNICACION	2	31.03	31.03	100.0
	Total	15	100.0	100.0	

Fuente: Elaborado por Autores

Los aspectos que presentan problemas en la comercialización con DIPASO son: En un 44.27% problemas operativos, 31.03% problemas de comunicación y el 24.7% financieros.

Gráfico 2.7 Aspectos que han sido causa de problemáticas en el proceso de comercialización con DIPASO



El gráfico 2.7 muestra que los mayores problemas de los proveedores son de tipo operativo, de ahí comunicación y el último es de carácter financiero. Su media es de 1, la desviación estándar es 1.195.

2.17.2 Conclusiones

2.13.2.1 Conclusiones que responden a las hipótesis planteadas al estudio de mercado de los proveedores

1. Se acepta la hipótesis que consiste en que los proveedores consideran como “buena” la apertura que brinda DIPASO al marketing de los productos de sus productos en los distintos locales.
2. El cumplimiento de los pagos es considerado como excelente según la investigación de mercados por lo cual se acepta la hipótesis planteada acerca de los pagos
3. Existen problemas de tipo operativo, financiero y de comunicación en el proceso de venta hacia los proveedores que no permiten aceptar la hipótesis.

2.13.2.2 Conclusiones Generales

1. La muestra representativa es realizada en un 40% a los Gerentes y/o Jefes de Departamentos de cada empresa, los mismos que mantienen una trayectoria de 13 a 16 años en sus cargos en un porcentaje del 33.3%.
2. Se concluye que los mayores problemas con los proveedoras son de carácter operativo.
3. En base a los resultados obtenidos en las encuestas se concluye que un 46,7% de los proveedores sí han tenido algún tipo de inconvenientes al momento de efectuar las ventas a DIPASO.

2.18 Diseño de la Encuesta a Clientes Externos

La siguiente encuesta es realizada por estudiantes de la ESPOL para motivos de estudio de mercado en cuanto a la percepción del cliente sobre los procesos llevados en DIPASO

ENCUESTA REALIZADA EN: (PARA EL ENCUESTADOR)

- AUTOSERVICIO BAHÍA
 AUTOSERVICIO JR (CHIMBORAZO)
 AUTOSERVICIO 10 DE AGOSTO
 CALL CENTER
 MOSTRADOR MAYORISTA

PREGUNTAS PARA EL CLIENTE (ENCUESTADO):

1. ¿Hace cuántos años es Ud. cliente de DIPASO?

- 0-4 Años 5-8 Años 9-12 Años 13-16 Años 17-20 Años

2. ¿Por qué prefiere la marca DIPASO? (PUEDE ELEGIR MÁS DE UNA OPCIÓN)

- Precio Tiempo de entrega Diversidad de productos Antigüedad
 Atención al cliente Promociones Arreglo de los locales

3. ¿Cómo calificaría el servicio que brinda DIPASO S.A?

- Excelente Bueno Malo Pésimo

4. ¿Cuál es su monto de compras promedio en DIPASO?

- \$1-\$200 \$201-\$400 \$401-\$600 \$601-\$800 \$801- en adelante

5. La calidad de la tecnología (computadoras, impresoras, sistema de información) en DIPASO es:

- Excelente Bueno Malo Pésimo

6. A su criterio, ¿requiere DIPASO de más tecnología?

- Sí No

7. ¿Emplea Ud. internet como medio para realizar compras?

- Sí No

8. Cuando Ud. solicita grandes cantidades de mercaderías al vendedor o persona localizada en la percha, ésta le es entregada de forma:

Rápida Normal Lenta

9. La publicidad que es ubicada en los locales de DIPASO le resulta útil al momento de comprar, es decir, ¿se entera ud. de las promociones por medio de los afiches, colgantes o habladores de percha?

Sí No

10. ¿Le resultan atractivos los premios entregados en las promociones mensuales de DIPASO?

Sí No

11. ¿Considera ud. que el personal está debidamente capacitado al momento de sugerirle productos y de incentivarlo en la compra de los mismos?

Sí No

12. Cuando ud. desea pagar los valores de facturas por medio de cheques o en efectivo al área de créditos y cobranzas, este proceso es:

Ágil Normal Lento

13. Cuando ud. solicitó apertura de crédito o ampliación del cupo de crédito, la ayuda que recibió fue:

Excelente Buena Mala Pésima

14. ¿Considera ud. necesario el incrementar la variedad de productos en DIPASO?

Sí No

EN CASO DE QUE SU RESPUESTA SEA "SÍ" por favor seguir con la encuesta, en caso de haber elegido "NO" termina la encuesta.

**15. ¿Qué otra variedad de productos considera que DIPASO debería expender?
PUEDE ELEGIR MÁS DE UNA OPCIÓN.**

- Comestibles y Bebidas
- Ropa
- Artículos Electrónicos, Línea Blanca
- Juguetes
- Artículos para el Hogar

2.19 Presentación de Resultados de Encuestas a Clientes Externos

2.19.1 Interpretación de Resultados

Los índices de las siguientes preguntas estarán compuestos por un primer número que denota la encuesta a quien fue dirigida y un segundo numeral que muestra el número de pregunta de dicha encuesta.

3. Encuesta a los Clientes

3.1 ¿Hace cuántos años es Ud. cliente de DIPASO?

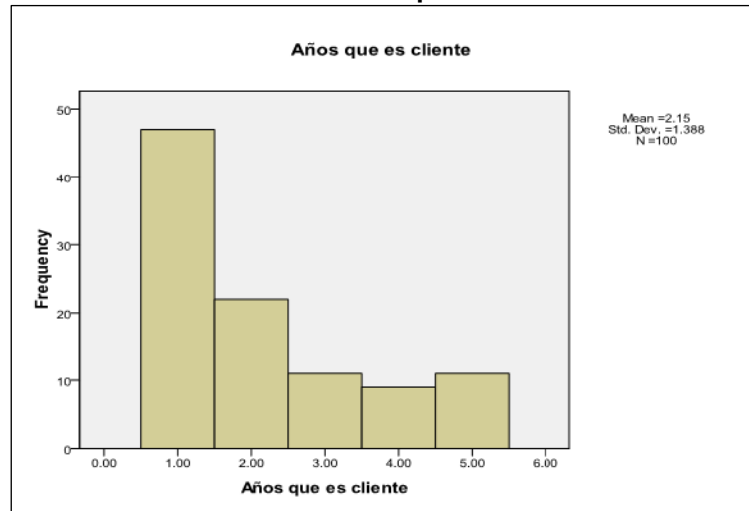
Tabla 3.1 Años que es cliente

Años que es cliente					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	0-4	47	47.0	47.0	47.0
	5-8	22	22.0	22.0	69.0
	9-12	11	11.0	11.0	80.0
	13-16	9	9.0	9.0	89.0
	17-20	11	11.0	11.0	100.0
	Total	100	100.0	100.0	

Fuente: Elaborado por Autores

La tabla 3.1 muestra que los clientes nuevos o hasta de 4 años han conformado el 47% de la encuesta, mientras que los clientes de 5 a 8 años conforman el 22%, de 9 a 12 años y de 17 a 20 años un 11% (igual para ambos casos) y finalmente los de 13 a 16 a años un 9%.

Gráfico 3.1 Años que es cliente



Fuente: Elaborado por Autores

En el gráfico 3.1 se observa una concentración de los datos en el rango 1, en el rango 4 se puede observar un baja de los datos, recordando que el último rango abarca a personas que han sido clientes de entre los 13 a los 16 años.

3.2 ¿Por qué prefiere la marca DIPASO? (PUEDE ELEGIR MÁS DE UNA OPCIÓN)

3.2.1 ALTERNATIVA: PRECIO

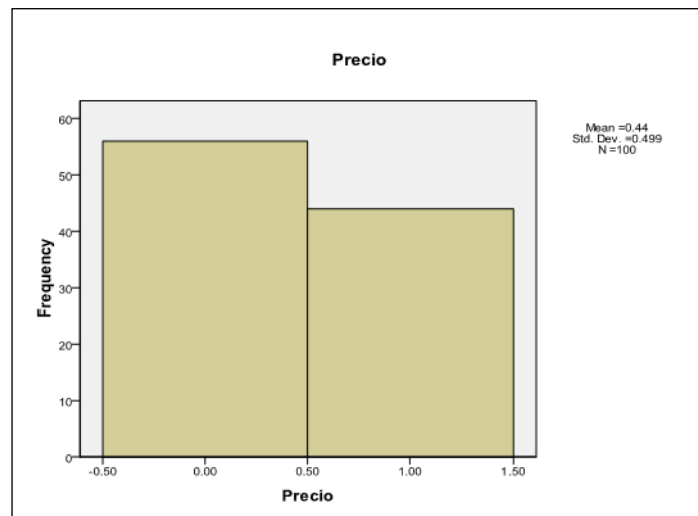
Tabla 3.2 Precio

		Precio			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	No	56	56.0	56.0	56.0
	Si	44	44.0	44.0	100.0
	Total	100	100.0	100.0	

Fuente: Elaborado por Autores

La tabla 3.2 hace referencia al precio como una de las razones por las que los clientes prefieren a DIPASO como proveedor (el 44% lo prefiere por este rubro).

Gráfico 3.2 Precio



Fuente: Elaborado por Autores

El gráfico 3.2 indica que casi la mitad de los clientes prefieren a la compañía por la variable precio.

3.2.2 ALTERNATIVA: TIEMPO DE ENTREGA

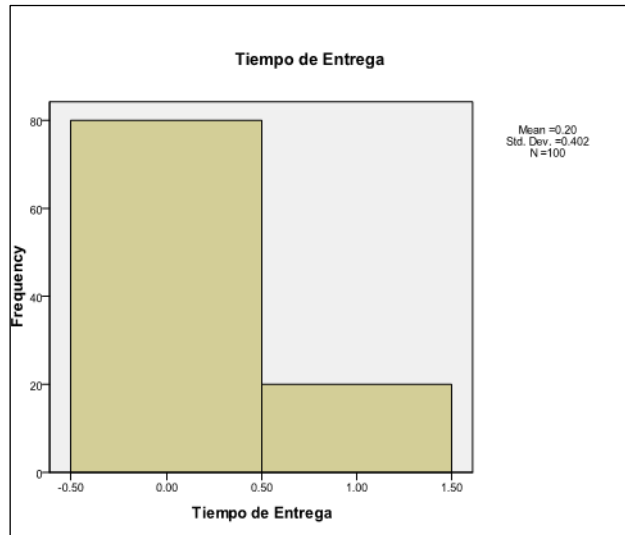
Tabla 3.3 Tiempo de Entrega

Tiempo de Entrega					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	No	80	80.0	80.0	80.0
	Si	20	20.0	20.0	100.0
	Total	100	100.0	100.0	

Fuente: Elaborado por Autores

La tabla 3.3 muestra que el 20% de los clientes prefieren a DIPASO por el tiempo de entrega.

Gráfico 3.3 Tiempo de Entrega



Fuente: Elaborado por Autores

El gráfico 3.3 indica que sólo un pequeño porcentaje prefiere a DIPASO por el tiempo de entrega

3.2.3 ALTERNATIVA: DIVERSIDAD DE PRODUCTOS

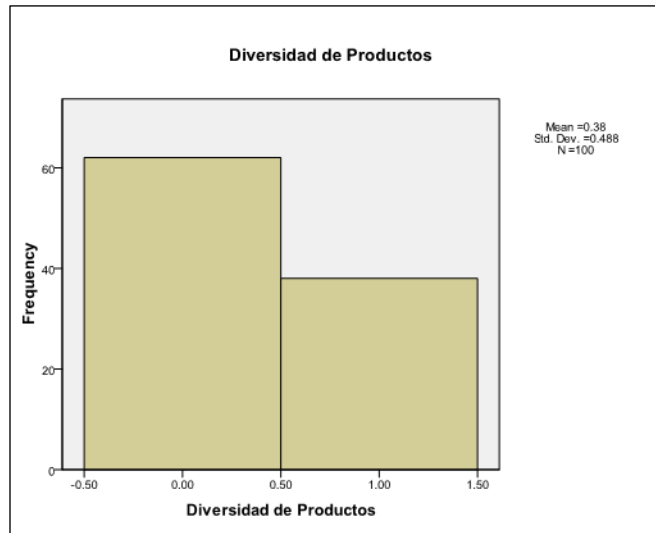
Tabla 3.4 Diversidad de Productos

Diversidad de Productos					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	No	62	62.0	62.0	62.0
	Sí	38	38.0	38.0	100.0
	Total	100	100.0	100.0	

Fuente: Elaborado por Autores

La tabla 3.4 muestra que el 38% de los clientes prefieren a DIPASO por la diversidad de productos que posee.

Gráfico 3.4 Diversidad de Productos



Fuente: Elaborado por Autores

El gráfico 3.4 presenta que la diversidad de productos es preferida por un pequeño grupo de clientes.

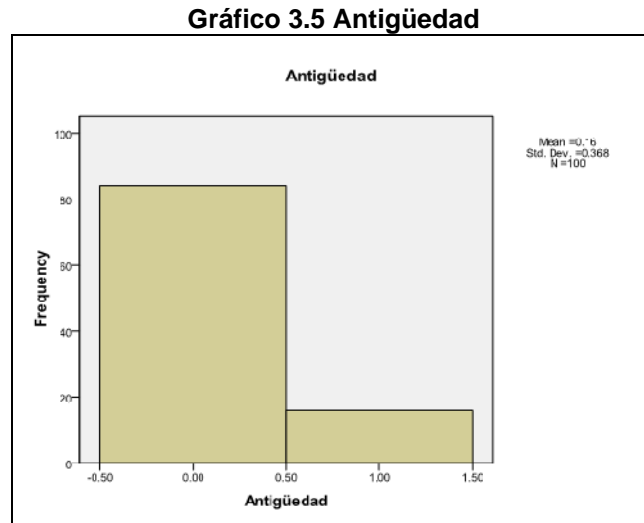
3.2.4 ALTERNATIVA: ANTIGÜEDAD

Tabla 3.5 Antigüedad

		Antigüedad			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	No	84	84.0	84.0	84.0
	Si	16	16.0	16.0	100.0
	Total	100	100.0	100.0	

Fuente: Elaborado por Autores

La tabla 3.5 muestra que el 16% prefiere a la empresa por la antigüedad.



Fuente: Elaborado por Autores

El gráfico 3.5 muestra que es muy baja la preferencia por DIPASO por el concepto de antigüedad.

3.2.5 ALTERNATIVA: ATENCION AL CLIENTE

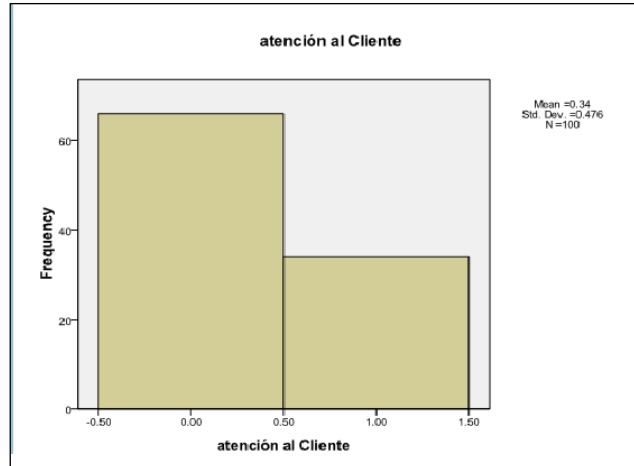
Tabla 3.6 Atención al cliente

Atención al Cliente					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	No	66	66.0	66.0	66.0
	Si	34	34.0	34.0	100.0
	Total	100	100.0	100.0	

Fuente: Elaborado por Autores

En la tabla 3.6 se presenta una preferencia del 34% por la atención del cliente que mantiene DIPASO.

Gráfico 3.6 Atención al cliente



Fuente: Elaborado por Autores

El gráfico 3.6 presenta una considerable preferencia a la empresa DIPASO por su atención al cliente.

3.2.6 ALTERNATIVA: PROMOCIONES

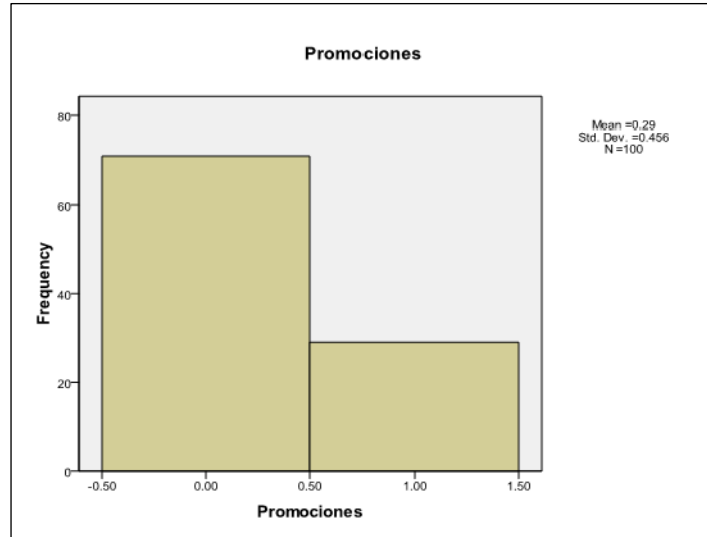
Tabla 3.7 Promociones

Promociones					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	No	71	71.0	71.0	71.0
	Si	29	29.0	29.0	100.0
	Total	100	100.0	100.0	

Fuente: Elaborado por Autores

La tabla 3.7 indica que el 29% la preferencia de los clientes es por las promociones que hace la compañía.

Gráfico 3.7 Promociones



Fuente: Elaborado por Autores

El gráfico 3.7 da referencia a la preferencia de los clientes por las promociones que la empresa ofrece.

3.2.7 ALTERNATIVA: ARREGLO DE LOCALES

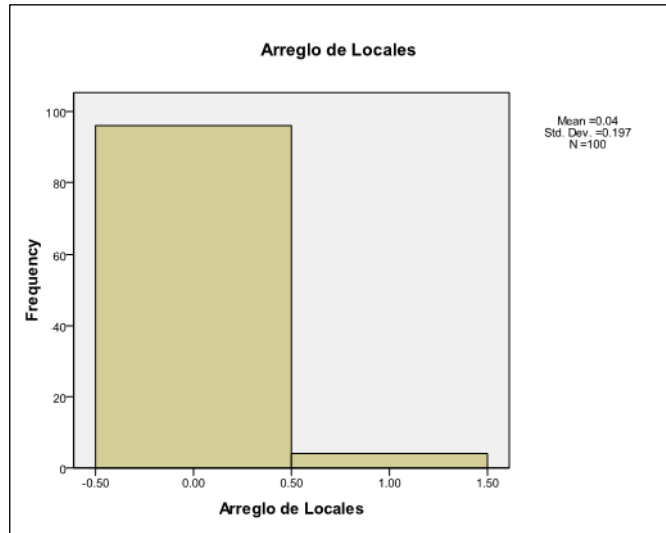
Tabla 3.8 Arreglo de Locales

Arreglo de Locales					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	No	96	96.0	96.0	96.0
	Si	4	4.0	4.0	100.0
	Total	100	100.0	100.0	

Fuente: Elaborado por Autores

La tabla 3.8 indica que los clientes prefieren a DIPASO por su arreglo de locales en un 4%.

Gráfico 3.8 Arreglo de Locales



Fuente: Elaborado por Autores

En el gráfico 3.8 se puede observar que es escasa la preferencia de la compañía por el arreglo de los locales

3.3 ¿Cómo calificaría el servicio que brinda DIPASO S.A?

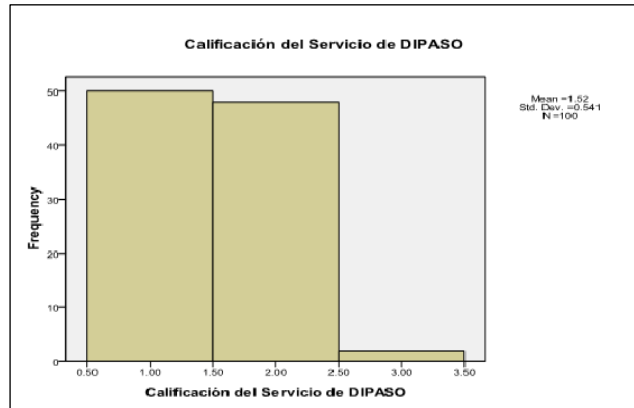
Tabla 3.9 Calificación del Servicio de DIPASO

Calificación del Servicio de DIPASO					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Excelente	50	50.0	50.0	50.0
	Bueno	48	48.0	48.0	98.0
	Malo	2	2.0	2.0	100.0
	Total	100	100.0	100.0	

Fuente: Elaborado por Autores

La tabla 3.9 muestra que el 50% de los encuestados consideran que es “excelente” el servicio que presta DIPASO, un 48% lo considera “bueno” y un 2% califica como “malo”.

Gráfico 3.9 Calificación del Servicio de DIPASO



Fuente: Elaborado por Autores

En el gráfico 3.9 se observa que la mitad de los clientes califican a DIPASO en la categoría 1 que corresponde a bueno y la otra mitad de clientes encuestados consideran que es excelente. Sólo un pequeño grupo considera malo el servicio que ofrece la empresa.

3.4 ¿Cuál es su monto de compras promedio en DIPASO?

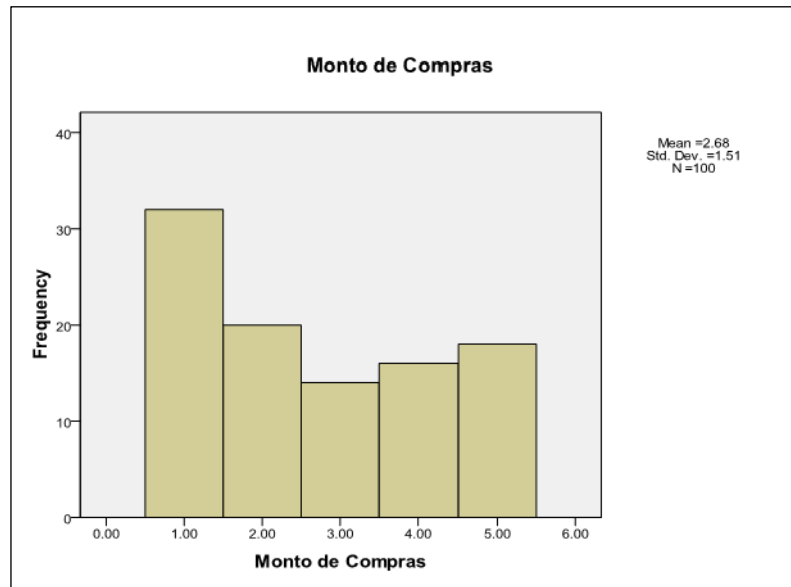
Tabla 3.10 Monto de Compras

Monto de Compras					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1-200	32	32.0	32.0	32.0
	201-400	20	20.0	20.0	52.0
	401-600	14	14.0	14.0	66.0
	601-800	16	16.0	16.0	82.0
	801-en adelante	18	18.0	18.0	100.0
	Total	100	100.0	100.0	

Fuente: Elaborado por Autores

La tabla 3.10 presenta el promedio de compra resultando que el 32% hace compras hasta \$200.00, un 20% va de \$201.00 a \$400.00, el 18% compra de \$801.00 en adelante, el 16% compra en un intervalo de \$601.00 a \$800.00 y un 14% desde \$401.00 hasta \$600.00.

Gráfico 3.10: Monto de Compras Promedio de DIPASO



Fuente: Elaborado por Autores

El gráfico 3.10 presenta que la mayor parte de los encuestados se centran en compras no mayores al nivel 1, mientras que la menor concentración de los datos esta en el nivel 3.

3.5 La calidad de la tecnología (computadoras, impresoras, sistema de información) en DIPASO

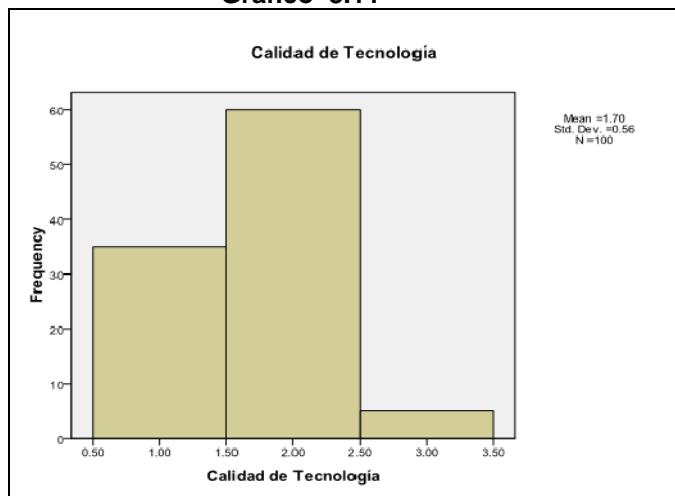
Tabla 3.11

Calidad de Tecnología					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Excelente	35	35.0	35.0	35.0
	Bueno	60	60.0	60.0	95.0
	Malo	5	5.0	5.0	100.0
	Total	100	100.0	100.0	

Fuente: Elaborado por Autores

La tabla 3.11 muestra que el 60% de los clientes consideran “buena” la calidad de la tecnología que mantiene la empresa, un 35% cree que es “excelente” y tan sólo un 5% lo califica como malo.

Gráfico 3.11



Fuente: Elaborado por Autores

El gráfico 3.11 hace referencia a la calidad de la tecnología utilizada por DIPASO la cual es calificada por los clientes con “Buena” en un 60%.

3.5 A su criterio, ¿requiere DIPASO de más tecnología?

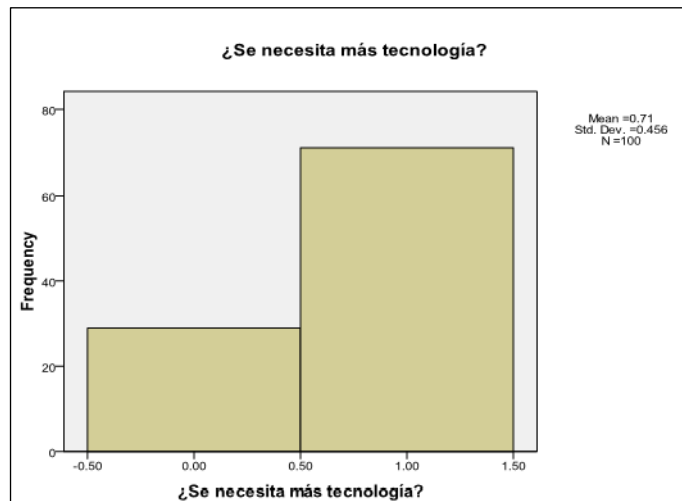
Tabla 3.12 ¿Requiere DIPASO de mayor tecnología?

¿Se necesita más tecnología?					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	No	29	29.0	29.0	29.0
	Si	71	71.0	71.0	100.0
	Total	100	100.0	100.0	

Fuente: Elaborado por Autores

En la tabla 3.12 se observa que el 71% de los clientes consideran que DIPASO necesita una mejor tecnología y un 29% cree que no necesita más tecnología.

Gráfico 3.12



Fuente: Elaborado por Autores

El gráfico destaca que más de la mitad de los clientes opinan que DIPASO sí necesita de nueva y más tecnología.

3.7 ¿Emplea Ud. internet como medio para realizar compras?

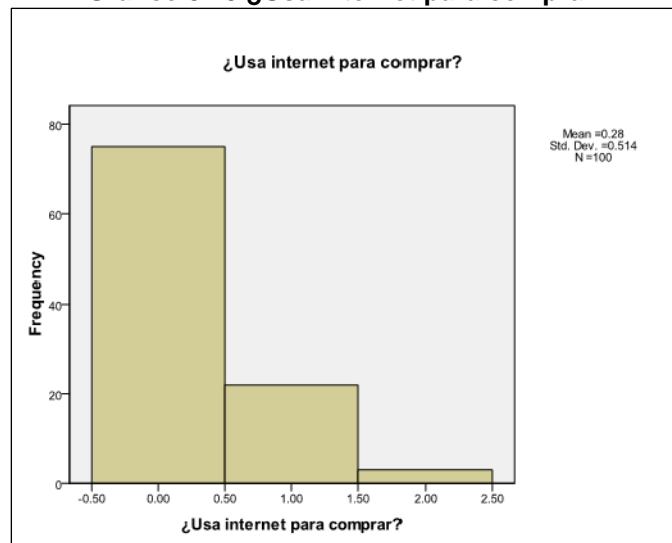
Tabla 3.13 ¿Usa internet para comprar?

¿Usa internet para comprar?					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Vali	No	77	77.0	77.0	77.0
	Si	23	23.0	23.0	100.0
	Total	100	100.0	100.0	

Fuente: Elaborado por Autores

La tabla 3.13 indica que el 77% de los clientes de DIPASO no usan el internet como un medio para realizar sus compras, mientras el 23% sí utiliza internet al momento de comprar.

Gráfico 3.13 ¿Usa internet para comprar?



Fuente: Elaborado por Autores

El gráfico 3.13 muestra que la mayor parte de los clientes no utilizan tecnología al momento de realizar sus compras, otra parte de los clientes sí utilizan este medio y hay una pequeña muestra de clientes que desconocen del internet.

3.8 Cuando Ud. solicita grandes cantidades de mercaderías al vendedor o persona localizada en la percha, ¿ésta le es entregada de forma: Rápida, normal o lenta?

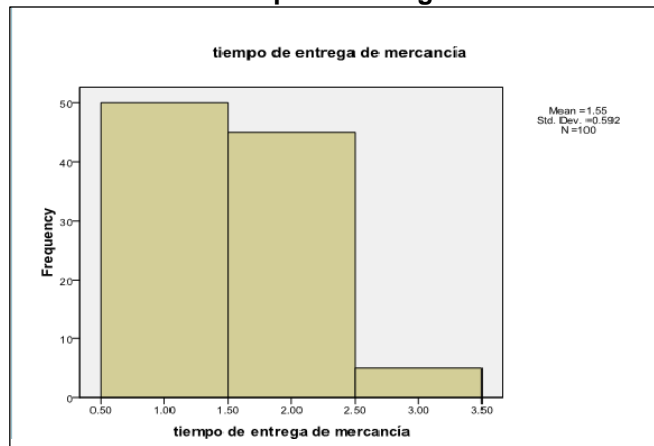
Tabla 3.14 Tiempo de entrega de mercancía

Tiempo de entrega de mercancía					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Rápida	50	50.0	50.0	50.0
	Normal	45	45.0	45.0	95.0
	Lenta	5	5.0	5.0	100.0
	Total	100	100.0	100.0	

Fuente: Elaborado por Autores

La tabla 3.14 presenta la eficiencia de los vendedores y personas en percha. Los encuestados indican en un 50% que la entrega de la mercadería es “rápida”, un 45% considera que es “normal” y un 5% opinaron que es “lenta”.

Gráfico 3.14 Tiempo de entrega de mercancía



Fuente: Elaborado por Autores

El gráfico 3.14 hace referencia al tiempo de entrega de mercadería que es considerada por la mitad de los clientes encuestados en un nivel 1 que es rápida, seguidamente está la percepción de aquellos clientes que opinan que es normal (nivel 2) y una pequeña parte considera que es lenta (nivel 3).

3.9 La publicidad que es ubicada en los locales de DIPASO le resulta útil al momento de comprar, es decir, ¿se entera Ud. de las promociones por medio de los afiches, colgantes o habladores de percha?

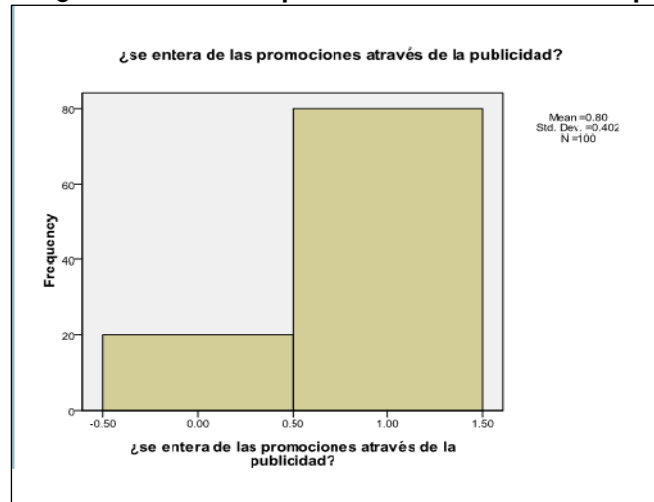
Tabla 3.15 ¿Se entera de las promociones a través de la publicidad?

¿Se entera de las promociones a través de la publicidad?					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	No	20	20.0	20.0	20.0
	Si	80	80.0	80.0	100.0
	Total	100	100.0	100.0	

Fuente: Elaborado por Autores

La tabla 3.15 muestra que al 80% de los clientes les resulta útil la publicidad que mantiene DIPASO en sus establecimientos y a un 20% no le es útil.

Gráfico 3.15 ¿Se entera de las promociones a través de la publicidad?



Fuente: Elaborado por Autores

En el gráfico 3.15 se denota que la gran mayoría de los clientes sí se enteran de las promociones a través de las publicidades que realiza la compañía.

3.9 ¿Le resultan atractivos los premios entregados en las promociones mensuales de DIPASO?

Tabla 3.16 ¿Se entera de las promociones a través de la publicidad?

¿Le gustan los premios entregados por promociones?					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	No	23	23.0	23.0	23.0
	Si	77	77.0	77.0	100.0
	Total	100	100.0	100.0	

Fuente: Elaborado por Autores

La tabla 3.16 muestra que a un 77% de los clientes les gusta los premios que entrega DIPASO en sus promociones y a un 23% no les agrada.

GRÁFICO 3.16 ¿Se entera de las promociones a través de la publicidad?



Fuente: Elaborado por Autores

El gráfico 3.16 muestra que a casi el 100% de los encuestados les agrada los premios de las promociones.

3.11 ¿Considera Ud. que el personal está debidamente capacitado al momento de sugerirle productos y de incentivarlo en la compra de los mismos?

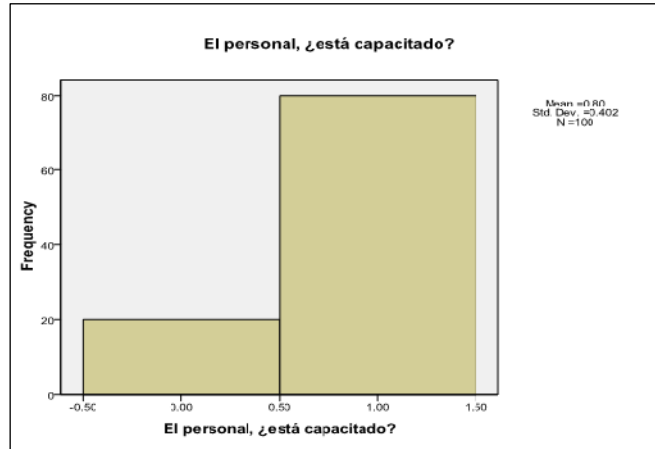
Tabla 3.17 El personal, ¿está capacitado?

El personal, ¿está capacitado?					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	No	20	20.0	20.0	20.0
	Si	80	80.0	80.0	100.0
	Total	100	100.0	100.0	

Fuente: Elaborado por Autores

La tabla 3.17 muestra que el 80% de los clientes opinan que el personal de DIPASO sí está debidamente capacitado con conocimientos para sugerir o incentivar a los clientes y un 20% dice que no está preparado.

Gráfico 3.17 El personal, ¿está capacitado?



Fuente: Elaborado por Autores

En el gráfico 3.17 se puede observar que la percepción de los clientes es bastante considerable con respecto a que el personal de ventas de DIPASO está totalmente capacitado.

3.12 ¿Cuando Ud. desea pagar los valores de facturas por medio de cheques o en efectivo al área de créditos y cobranzas, este proceso es?:

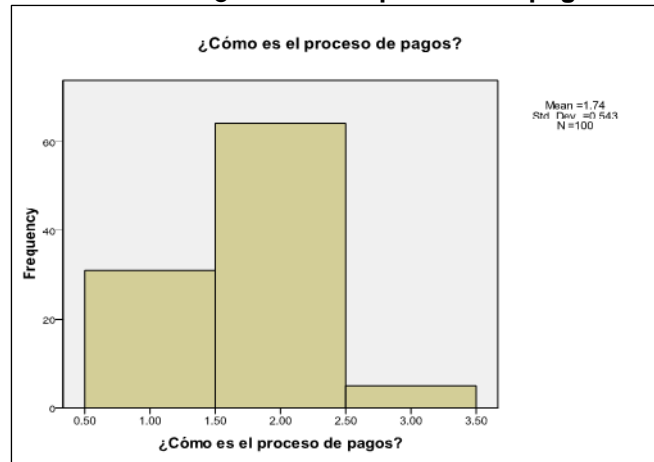
Tabla 3.18 ¿Cómo es el proceso de pagos?

¿Cómo es el proceso de pagos?					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Ágil	31	31.0	31.0	31.0
	Normal	64	64.0	64.0	95.0
	Lento	5	5.0	5.0	100.0
	Total	100	100.0	100.0	

Fuente: Elaborado por Autores

La tabla 3.18 muestra que el 64% de los clientes consideran como “Normal” los procesos de pagos, el 31% opina que es “Ágil” y un 5% cree que éste es “Lento”.

Gráfico 3.18 ¿Cómo es el proceso de pagos?



Fuente: Elaborado por Autores

El gráfico 3.18 indica, en su mayor porcentaje, la percepción normal del cliente hacia el proceso de pagos de la compañía, otro considerable grupo opinó que es ágil y un mínimo grupo opinó que es lenta.

3.13 Cuando Ud. solicitó apertura de crédito o ampliación del cupo de crédito, la ayuda que recibió fue:

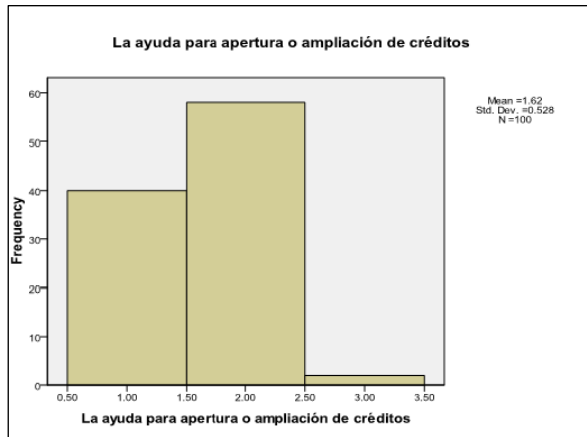
Tabla 3.19 La ayuda para apertura o ampliación de créditos

La ayuda para apertura o ampliación de créditos					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Excelente	40	40.0	40.0	40.0
	Buena	58	58.0	58.0	98.0
	Mala	2	2.0	2.0	100.0
	Total	100	100.0	100.0	

Fuente: Elaborado por Autores

En la tabla 3.19 se observa que un 58% de los clientes consideran *buena* la ayuda brindada por DIPASO a los clientes al momento que solicitan un crédito, un 40% calificó como excelente y un 2% como mala.

Gráfico 3.19 La ayuda para apertura o ampliación de créditos



Fuente: Elaborado por Autores

El gráfico 3.19 muestra que cerca de la mitad de los clientes sí recibieron una adecuada ayuda en la apertura o ampliación de créditos y un corto grupo de clientes opinaron que fue mala.

3.14 ¿Considera Ud. necesario el incrementar la variedad de productos en DIPASO?

Tabla 3.20 Incremento de variedad de productos

Incremento de variedad de productos					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	No	14	14.0	14.1	14.1
	Si	85	85.0	85.9	100.0
	Total	99	99.0	100.0	
Missing	System	1	1.0		
Total		100	100.0		

Fuente: Elaborado por Autores

La tabla 3.20 muestra que el 85% de los clientes consideran necesario aumentar la variedad de los productos y el 14.1% creen que no es necesario.

Gráfico 3.20 Incremento de variedad de productos



Fuente: Elaborado por Autores

El gráfico 3.20 muestra un número muy considerable de encuestados que mantienen una apreciación que DIPASO debería incrementar nuevas variedades en los productos y un bajo número de clientes consideran que no deber haber variedad.

3.15 ¿Qué otra variedad de productos considera que DIPASO debería expender? PUEDE ELEGIR MÁS DE UNA OPCIÓN.

3.15.1 ALTERNATIVA: COMESTIBLES Y BEBIDAS

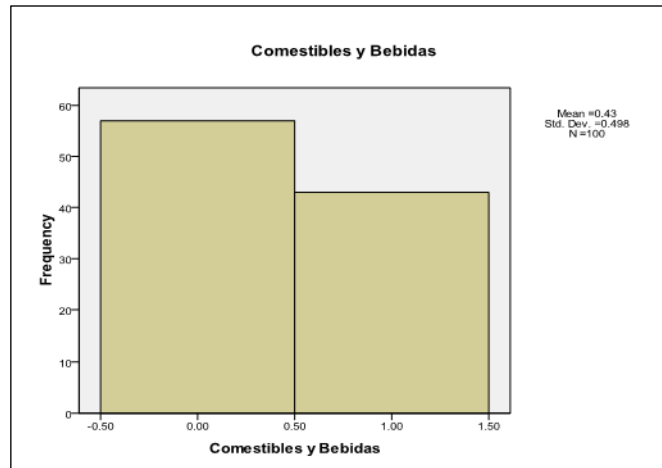
Tabla 3.21 Comestibles y Bebidas

Comestibles y Bebidas					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	No	57	57.0	57.0	57.0
	Si	43	43.0	43.0	100.0
	Total	100	100.0	100.0	

Fuente: Elaborado por Autores

La tabla 3.21 denota que el 43% de los clientes prefieren que DIPASO expendiera comestibles y bebidas.

Gráfico 3.21 Comestibles y Bebidas



Fuente: Elaborado por Autores

El gráfico 3.21 muestra que un gran número de clientes opina que en DIPASO deberían expendirse comestibles y bebidas.

3.15.2 ALTERNATIVA: ROPA

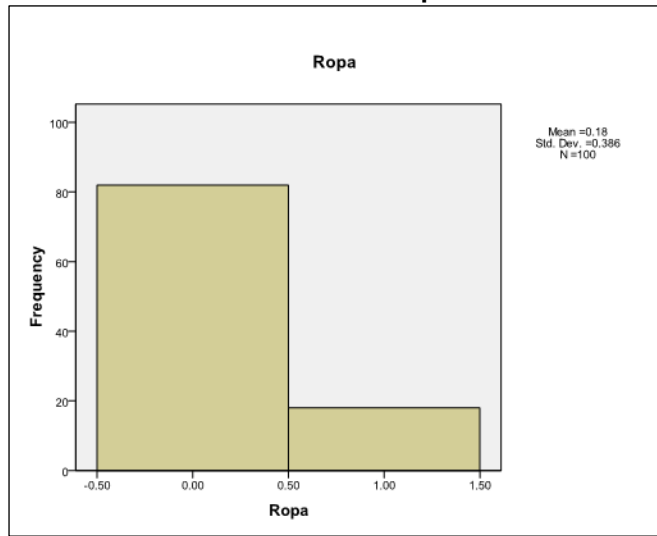
Tabla 3.22 Ropa

Ropa					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	No	82	82.0	82.0	82.0
	Si	18	18.0	18.0	100.0
	Total	100	100.0	100.0	

Fuente: Elaborado por Autores

La tabla 3.22 muestra que el 18% de las preferencias de los clientes es por la ropa al momento de pensar en un incremento de los productos en DIPASO.

Gráfico 3.22 Ropa



Fuente: Elaborado por Autores

El gráfico 3.22 se refiere a la preferencia de los clientes encuestados en un 20% por la ropa al momento de pensar en un incremento en la variedad de los productos.

3.15.3 ALTERNATIVA: ARTICULOS ELECTRONICOS, LINEA BLANCA

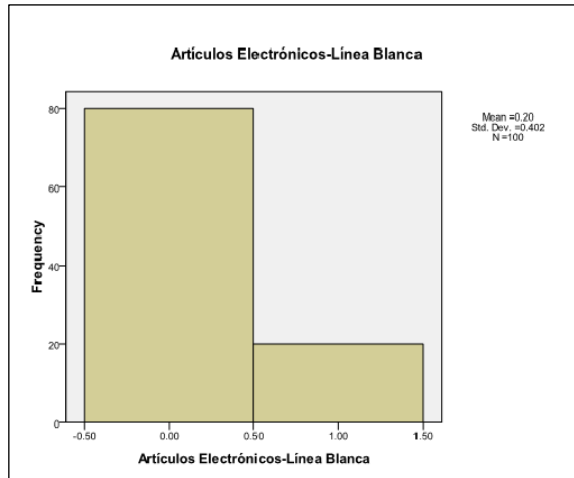
Tabla 3.23 Artículos Electrónicos-Línea Blanca

Artículos Electrónicos-Línea Blanca					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	No	80	80.0	80.0	80.0
	Si	20	20.0	20.0	100.0
	Total	100	100.0	100.0	

Fuente: Elaborado por Autores

En la tabla 3.23 se muestra la preferencia de los clientes en un 20% por los artículos electrónicos, línea blanca etc.

Gráfico 3.23 Artículos Electrónicos-Línea Blanca



Fuente: Elaborado por Autores

El gráfico de 2.23 permite ver que existe un pequeño grupo de clientes preferirían que DIPASO se incline por los artículos electrónicos y la línea blanca.

3.15.4 ALTERNATIVA: JUGUETES

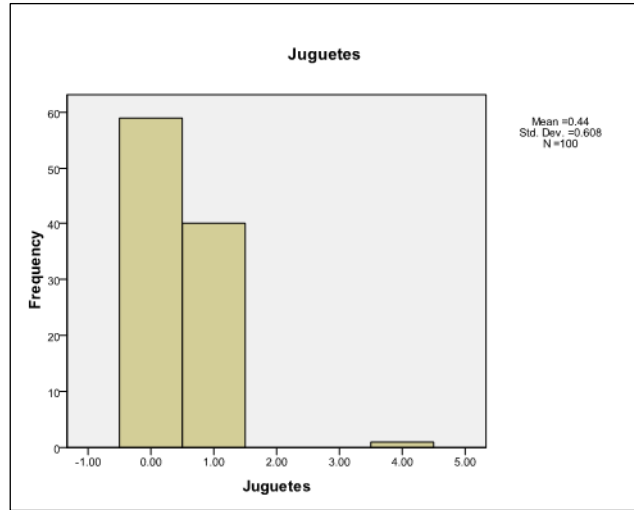
Tabla 3.24 Juguetes

Juguetes					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	No	59	59.0	59.0	59.0
	Si	40	40.0	40.0	99.0
	4.00	1	1.0	1.0	100.0
	Total	100	100.0	100.0	

Fuente: Elaborado por Autores

La tabla 3.24 indica en un 40% las preferencias de los clientes para que DIPASO expendiera juguetes en sus establecimientos.

Gráfico 3.24 Juguetes



Fuente: Elaborado por Autores

El gráfico 3.24 muestra a un gran porcentaje de clientes que consideran que la compañía debería inclinarse por los juguetes.

3.15.5 ALTERNATIVA: ARTICULOS PARA EL HOGAR

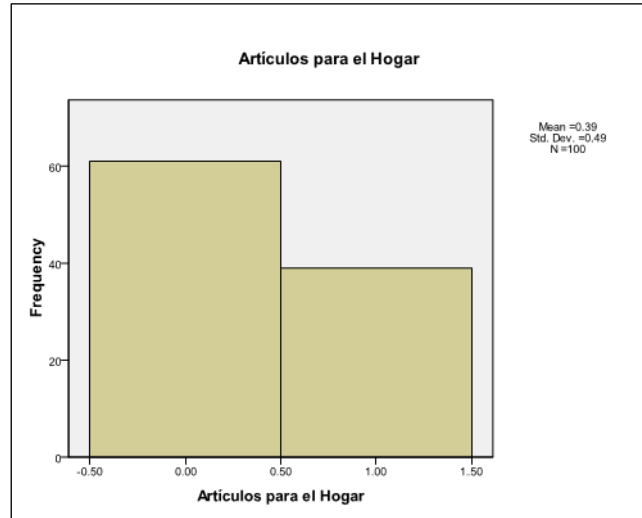
Tabla 3.25 Artículos para el Hogar

Artículos para el Hogar					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	No	61	61.0	61.0	61.0
	Sí	39	39.0	39.0	100.0
	Total	100	100.0	100.0	

Fuente: Elaborado por Autores

La tabla 3.25 muestra un 61% de preferencia en los artículos para el hogar como recomendación por parte de los clientes.

Gráfico 3.25 Artículos para el Hogar



Fuente: Elaborado por Autores

El gráfico 3.25 muestra una gran preferencia hacia los artículos para el hogar al momento que DIPASO deseara expender nuevas líneas de productos.

2.19.2 Conclusiones

2.15.2.1 Conclusiones que responden a las hipótesis planteadas en el estudio de mercado hacia los clientes externos.

1. Se acepta la hipótesis planteada con respecto al servicio, ya que los clientes externos sí consideran bueno y excelente el servicio que brinda DIPASO S. A.
2. Se afirma que los factores por los cuales prefieren a la compañía son principalmente por el precio, la diversidad de los productos y el servicio de atención al cliente por lo que es aceptable esta hipótesis.

3. Se rechaza la hipótesis sobre la entrega de productos por lo que la investigación concluye que el tiempo de entrega es considerado por los clientes como rápida y normal.
4. Los clientes sí se enteran de las promociones que realiza DIPASO por lo que no se acepta la hipótesis que sugería el desconocimiento de las promociones por parte de los clientes.
5. Según la percepción de los clientes de DIPASO si debería ampliar la gama de productos y principalmente con comestibles y bebidas por lo que se acepta la hipótesis planteada.

2.15.2.2 Conclusiones Generales

1. Con respecto al objetivo general planteado en el estudio de mercado dirigido a los clientes externos se concluye que el servicio 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 en cual se desenvuelve actualmente se ve obligada a implementar nuevos servicios, nueva tecnología, nuevas formas de hacer los procesos que conlleven a optimizar tiempo, reducir costos y aumentar el beneficio.
2. El personal que labora en la empresa se encuentra debidamente capacitado, ya que un 80% de los encuestados consideran como “Excelente” la ayuda que brinda el personal al momento de ampliar o solicitar un crédito, también cuando los clientes hacen sus compras o al mantener informado de los descuentos, promociones o regalos por compra.

3. La tecnología con la que se ha venido desarrollando DIPASO es considerada "Buena", sin embargo la existencia de avances tecnológicos y la alta competencia conlleva a mejorar o implementar nueva tecnología.

CAPÍTULO III.- ESTUDIO TÉCNICO

3.1 Generalidades

El primer paso que se propone, antes de iniciar específicamente las etapas para la implantación de la Reingeniería de Gestión por Procesos en DIPASO S.A. es el de establecer un rumbo al camino de la gestión. Se propone definir entonces tres conceptos como base del proyecto:

- **Misión**

Ofrecer a la sociedad productos de calidad en áreas de cosmética, bazar y cuidado personal, proporcionando un servicio eficiente en cada uno de los procesos, junto con los precios más competitivos del mercado ecuatoriano.

- **Visión**

Ser la compañía líder en distribución, ventas mayoristas y minoristas de productos de cosmética, bazar y cuidado personal en el mercado ecuatoriano.

- **Análisis FODA**

El presente Cuadro de FODA fue elaborado a través de un focus group realizado por los investigadores al personal administrativo de DIPASO S.A., se obtuvo lo siguiente:

Fortalezas

- * Posicionamiento en el mercado mayorista y minorista del Ecuador.
- * Seriedad
- * 6000 productos de especialidad.
- * Precios Competitivos.
- * Portafolio significativo de productos y clientes.
- * Nuestra gente.

Oportunidades

- * Dada las políticas arancelarias para los productos importados, que en el caso de DIPASO llegarían a afectar en su mayoría en 500%, es tiempo de aperturar relaciones comerciales y alianzas con más proveedores nacionales, a fin de ayudar a la industria nacional y otorgar al público alternativas económicas.
- * Debido a que las tasas de subempleo bordea el 45% en el año 2008 por las políticas que el gobierno del Eco. Rafael Correa Delgado ejecutó, sobre la permisión del trabajo de los informales, hay la oportunidad de atender a ese mercado y ofrecerle asesorías que pueden formalizar su condición de tal suerte que se logre la fidelización de los mismos. Según los últimos reportes del INEC, el 50,2% de la PEA (Población Económicamente Activa) presenta el fenómeno del subempleo en la ciudad de Guayaquil, cabe mencionar que las ventas en esta ciudad representan el 60% de las ventas totales para DIPASO. El INEC y el BCE (Banco Central del Ecuador) catalogan a los subempleados como

personas que “trabajan durante un periodo considerado, pero que están dispuestas a modificar su situación laboral para aumentar la duración de su empleo”.

- * El aprovechamiento del canal “autoservicio mayorista” en Guayaquil es de innovación en la distribución de productos de cuidado personal, bazar y cosmética.

Debilidades

- * Herramientas que proporciona el sistema de información
- * Tecnología con la que se cuenta. Existen limitaciones del sistema que afectan a la toma de decisiones.
- * Canales de comunicación internos.
- * Se postergan la toma de decisiones.
- * Se desconoce el horario de la gerencia general.
- * Falta de conocimiento de los objetivos de la empresa al personal.
- * Falta de organización del personal.
- * Falta de políticas claras por parte de los accionistas.

Amenazas

- * Posibles cambios del tipo de cambio de la moneda de uso oficial en el país desde el cual se importa, lo que genera el encarecimiento de las importaciones de acuerdo al origen de la mercadería.
- * A pesar de esto, la entidad hasta ahora no se ha visto afectada por cambios que no pueda manejar, esto también se debe a que su incidencia de productos importados es del 30% en el total de productos expendidos, es decir que la mayor parte de los productos en venta son nacionales.

- * Cambios en las políticas gubernamentales, conllevando a incrementos en impuestos y aranceles.
- * Expansión de las cadenas de supermercados minoristas y su competencia en precios.

- **Valores**

Los valores que los administrativos de DIPASO poseen son:

- * *Honradez*: Cuidar los recursos materiales y monetarios de la empresa.
- * *Actitud de Servicio*: Brindar la mejor actitud a los clientes externos y entre clientes internos.
- * *Lealtad*: Defender la buena imagen institucional.
- * *Responsabilidad*: Asumir el cumplimiento de las tareas de principio a fin.

- **Objetivos Institucionales**

Tabla 4.1 Objetivos Institucionales

ASPECTO	OBJETIVOS
Financiero	<ul style="list-style-type: none"> ✚ Rentabilidad neta mínima del 6% por producto, fuera de aspectos como descuentos por pronto pago y rebates*. ✚ Índice de morosidad de los clientes con créditos mayores a 15 días, como máximo del 4%. ✚ Analizar con frecuencia mensual los cupos para créditos de los clientes a fin de mantener sana la cartera. ✚ Plazo máximo de 35 días para el otorgamiento de créditos.
Clientes Externos	<ul style="list-style-type: none"> ✚ Incrementar en un 5% la cartera de nuevos clientes. ✚ Mejorar la lealtad basándose en la satisfacción del cliente.
Procesos Internos	<ul style="list-style-type: none"> ✚ Lograr que el 100% de los productos nacionales e importados posean códigos de barras. ✚ Establecer políticas claras para cada área y departamento de la empresa.
Clientes internos	<ul style="list-style-type: none"> ✚ Potenciar al recurso humano existente a través de la continua capacitación interna y externa a fin de fortalecer las competencias actuales y potenciales del mismo. ✚ Fortalecer el sistema de recompensa y castigo.

Fuente: DIPASO S.A.

* Entiéndase por rebates a los porcentajes adicionales de ganancia otorgados por el proveedor ante el cumplimiento de cuotas de compra por parte de DIPASO.

- **Objetivos Estratégicos de DIPASO S.A.**

1. Servir con las mejores marcas y a los mejores precios.
2. Proporcionar una amplia gama de productos diversificados a los clientes.
3. Brindar más fuentes de empleo con el constante crecimiento.
4. Ser un asesor constante para los clientes y crecer junto con ellos.
5. Ser el proveedor mayorista y minorista con el mejor posicionamiento dentro del mercado ecuatoriano.

3.2 Número de Establecimientos Comerciales de DIPASO S.A.

Dado que se pretende realizar una reestructuración de procesos en DIPASO S.A., ésta deberá ser aplicada a todos sus establecimientos comerciales, los mismos que se detallan a continuación y se nombran conforme al dialecto de la compañía:

1. Matriz

Ubicada en la Bahía Huayna-Cápac, en las calles Manabí y Ayacucho. Tiene temática de canal tradicional, es decir que atiende al público vía “Mostrador”, lo cual se refiere a un mostrador por cuyo frente el cliente puede acercarse, ver los productos y realizar los pedidos al vendedor que se encuentra en la parte trasera de dicho mostrador con un computador. En esta sección se atiende sólo al público mayorista (clientes con pedidos de más de \$200). Representa el 60% de las ventas globales.

2. Autoservicio JR.

Ubicado en las calles Chimborazo y Ayacucho. Posee la modalidad de “Autoservicio” en el que se estipula que el cliente sea el que se despache la mercancía por sí mismo a través del recorrido que éste haga por las perchas

ubicadas en el local. En este establecimiento se atiende al público mayorista y minorista.

Este local fue el primero en su modalidad que DIPASO S.A. abrió en el año 2003, pasando a ser el primer autoservicio en la bahía. Representa el 6% de las ventas totales como Grupo Empresarial.

3. Autoservicio 10 de Agosto

Fue el segundo autoservicio abierto por parte de la empresa, esta vez ubicado en las calles 10 de Agosto y 6 de Marzo. Su inauguración fue en 2004. La atención es al público mayorista y minorista y conforma el 14% de las ventas del Grupo DIPASO.

4. Autoservicio Huayna-Cápac

Ubicado en las calles Chile y Manabí, es el más reciente pues su apertura fue en enero de 2008. Los clientes que allí compran son mayoristas y minoristas. Conforman el 20% de las ventas totales de DIPASO.

3.3 Número de Departamentos por Área y sus Responsabilidades

El número de áreas que existen actualmente son nueve, las que aparecen nombradas de manera general en el siguiente diagrama radial y, cuyos departamentos y funciones aparecerán detallados luego del mismo:

Gráfico 4 Áreas de DIPASO S.A.



Fuente: Elaborado por Investigadores

Los procesos que se llevan en DIPASO S.A. son centralizados, es decir se manejan solamente desde la matriz, a través del sistema de información DOBRA EMPRESARIAL 7.0, excepto los procesos de compras y bodegas puesto que cada sucursal posee un agente que realiza las compras para su sucursal y bodegueros que manejan el almacenamiento de mercaderías en dichos establecimientos.

3.3.1 Área de RRHH

Funciones:

- Contratar al personal de las distintas áreas de trabajo.
- Tomar decisiones acerca de la estadía o no del personal dentro de la empresa.
- Entregar calificaciones mensuales al personal acorde a evaluaciones previamente realizadas por el Jefe de Área.
- Tramitar capacitación interna o externa para las personas según las necesidades de cada área.

3.3.2 Área Financiera

3.3.2.1 Departamento de Créditos y Cobranzas

Funciones:

- Establecer y analizar periódicamente los cupos límites para los créditos concedidos a los clientes.
- Llamar para confirmar los datos sobre las referencias comerciales que constan en las solicitudes de créditos llenadas por los clientes.
- Recibir los pagos en efectivo, cheques y demás, que proporcionan los clientes debido a facturas que están vencidas o por vencerse.
- Encargarse del cobro de las facturas a los clientes a nivel nacional.
- Autorizar el despacho de las facturas que se cancelan con cheques o a crédito.
- El auditor interno, además de colaborar en la parte contable de la empresa, se encarga también de emitir ciertos reportes como Análisis de Cartera por Cobrar, Ventas Mensuales, los cuales son proporcionados para toma de decisiones del Gerente Financiero.

3.3.2.2 Departamento de Pagos

Funciones:

- Realizar los pagos a proveedores.
- Realizar los egresos en efectivo y cheques correspondientes a las diversas áreas, sólo cuando estos tengan la firma de autorización del Jefe del Área Financiera.
- Verificar liquidez en bancos.

3.3.3 Área Contable

Funciones:

- Elaborar estados financieros.
- Realizar las declaraciones y conciliaciones tributarias.
- Receptar, revisar y arquear las cajas de ingresos de efectivo, cheques, pagarés y vouchers de la matriz y de las respectivas sucursales de DIPASO.
- Preparar orden de pagos a proveedores: elaborar las respectivas retenciones y tomar en cuenta los descuentos, bonificaciones, notas de devoluciones y notas de crédito elaboradas por el área de compras a las distintas facturas para la elaboración de la orden de pago que será ejecutada por el dpto. de pagos.
- El auditor interno es el encargado de registrar todos los ingresos de la compañía, excepto el dinero en efectivo que es manejado solamente por el dpto. de pagos y tesorería. También está a su cargo cuadrar dicho dinero físico con el existente en el sistema de información.

3.3.4 Área de Ventas

3.3.4.1 Departamento de Call Center

Funciones:

- Incentivar a la compra y comunicar las promociones vía telefónica a los clientes mayoristas registrados en la base de datos de DIPASO S.A.
- Ayudar a preparar la ruta de los camiones para las distintas ciudades del Ecuador conforme sus clientes vayan realizando los pedidos, coordinándolo con el Área de Despachos.

3.3.4.2 Departamento Matriz

Funciones:

- Incentivar la compra por parte de los clientes mayoristas que visitan el mostrador ubicado en matriz y comunicar las promociones.

3.3.4.3 Departamento Autoservicios

Funciones:

- Los agentes vendedores son los encargados de promocionar los artículos que se hallen en la percha en la que se encuentran ubicados a clientes tanto mayoristas como minoristas.
- Cuidar del orden y de la buena imagen de las perchas y del local en general.

3.3.5 Área de Compras

Funciones:

- Realizar sugeridos, órdenes de compra de los productos.
- Elaboración de documentos de transferencias de mercaderías entre locales hasta el estado de "Borrador".
- Ingresar la mercadería que viene detallada a través de facturas que receipta el área de bodegas.
- Elaborar las respectivas notas de devoluciones por productos no solicitados y verificar que se hayan efectuado en la factura recibida por parte del proveedor aquellos descuentos y bonificaciones acordados en la negociación entre el proveedor y Gerente de Compras.

3.3.6 Área de Bodegas

Funciones:

- Recepcionar las mercaderías provenientes de empresas proveedoras nacionales o extranjeras en las bodegas de la empresa.
- Mantener con buen orden y aseo las bodegas en las que se hallan las mercaderías.

3.3.7 Área de Despachos

3.3.7.1 Departamento de Despachos

Funciones:

- Despachar las diferentes órdenes de venta y facturas que ingresen a dicha área.

3.3.7.2 Departamento de Logística

Funciones:

- Se encarga de la corrección de las órdenes de venta en el momento en el que no haya existencia de algún producto que se facturó.
- Encargado de preparar la ruta de camiones para la entrega de pedidos fuera y dentro de Guayaquil, con la colaboración del Dpto. de Call Center.

3.3.7.3 Departamento de Transferencia entre locales

Funciones:

- Impresión y liquidación de transferencias de mercadería entre la matriz y sucursales.

3.3.8 Área de Sistemas de Información

Funciones:

- Dar mantenimiento al hardware y software que maneja DIPASO S.A.
- Solucionar anomalías en hardware y software.
- Análisis y puesta en marcha de distintos proyectos en referencia a tecnologías para mejoramiento de procesos.
- Brindar el soporte a usuarios.
- Reingeniería en procesos del sistema de información DOBRA EMPRESARIAL.
- Optimización de hardware y software.

3.3.9 Área de Marketing

Funciones:

- Encargarse del Merchandising de los locales comerciales de DIPASO S.A.
- Crear mes a mes promociones para los clientes y controlar su buena ejecución.
- Supervisar arreglo de los puntos de venta de la empresa.

3.4 Organigrama de cada área

El organigrama que DIPASO S.A. proporcionó a los investigadores no poseía áreas que en la actualidad se tienen y considerando la multifuncionabilidad de

los colaboradores se decidió realizar nuevos organigramas por área para efectos de analizar con más detenimiento los problemas que se puedan suscitar.

Para ver los organigramas de cada área, ir a su respectivo anexo

Organigrama del Área de RRHH (*Ver Anexo 1*)

Organigrama del Área Financiera (*Ver Anexo 2*)

Organigrama del Área Contable (*Ver Anexo 3*)

Organigrama del Área de Ventas (*Ver Anexo 4*)

Organigrama del Área de Compras (*Ver Anexo 5*)

Organigrama del Área de Bodegas (*Ver Anexo 6*)

Organigrama del Área de Despachos (*Ver Anexo 7*)

Organigrama del Área de Sistemas de Información (*Ver Anexo 8*)

Organigrama del Área de Marketing (*Ver Anexo 9*)

3.5 Fichas de Procesos y Procesos Administrativos actuales por Área y Departamento

Las fichas de procesos que aquí se desarrollarán no fueron proporcionados por la empresa, ya que no los poseen, sin embargo los investigadores conforme a lo investigado han desarrollado lo que se verá en el transcurso de este literal.

Por otro lado, los procesos que se demostrarán son los que actualmente rigen en esta empresa.

3.5.1 Área de RRHH

3.5.1.1 Procesos Administrativos y Fichas por Procesos

3.5.1.1.1 Contratación del Personal

Se manejan dos procesos:

PROCESO 1

Las carpetas con los Curriculum Vitae llegan a manos de la Jefa de RRHH por parte de cualquier persona interesada en conseguir el puesto de trabajo ofrecido o, por medio de los propios trabajadores que refieren a otras personas, las mismas que por políticas de la empresa no pueden ser familiares. La ficha de este proceso se detalla en el “Anexo 10”.

PROCESO 2

Por medio de la página web: www.multitabajos.com, la Jefa de RRHH ingresa información sobre el tipo de cargo en vacancia, requisitos para el mismo y perfil del posible aspirante, de tal forma que se puedan filtrar a los inscritos y tan sólo elegir a aquellos que se apeguen más a los requerimientos de la empresa.

En ambos procesos se tiende a emplear personal joven, cuya experiencia no es un factor preponderante al momento de su contratación. La ficha de este proceso se detalla en la “Anexo 11”.

3.5.1.1.2 Capacitación del Personal

La capacitación del personal puede ser interna, es decir realizada por los miembros con mayor jerarquía, experiencia y conocimiento en cada una de las áreas, de acuerdo a las necesidades del grupo de colaboradores o, puede ser

también externa, la misma que se produce por parte de personas no dependientes de la empresa.

Cuando se considera que es necesaria una capacitación externa, la Jefa de RRHH cotiza posibles proveedores del mismo y elige la mejor opción en costos y servicios proporcionados para los miembros de la empresa. Este tipo de capacitación se da en todas las áreas, sin embargo su frecuencia es menor a la de la capacitación interna y se demuestra su proceso en el Anexo 12.

La capacitación interna se proporciona en todas las áreas, sin embargo según la Jefa de RRHH, Ing. Katuska Bejarano, ésta se proporciona con más frecuencia en el Área de Ventas, específicamente con los vendedores de los autoservicios porque se tiende a la contratación de personal joven sin mucha experiencia, lo que conlleva a que se deben otorgar continuas instrucciones hacia los mismos por parte de miembros con más experiencia dentro la empresa. La ficha de proceso se ve detallada en el Anexo 13

3.5.2 Área Financiera

3.5.2.1 Procesos Administrativos y Fichas por Procesos

3.5.2.1.1 Departamento de Créditos y Cobranzas

3.5.2.1.1.1 Apertura de Código de Cliente

No todos los nombres de los clientes que realizan compras en DIPASO S.A. quedan registrados en la base de datos, sin embargo, sí quedan registradas las transacciones, es decir el contenido de productos de las facturas.

Lo anterior se da porque no todos los clientes poseen crédito y algunos no lo quieren porque prefieren pagar al contado, por el contrario las personas que lo desean necesitan ser registrados como cliente, es decir, aperturar un código de cliente. Este proceso consiste en que los administradores de los locales de DIPASO llaman a la Jefa de Créditos y Cobranzas y solicitan abrir un código, para el cual se necesita información básica como:

- Nombres y Apellidos
- Domicilio
- Ruc o Cédula de Identidad
- Propietario o no de alguna entidad comercial
- Tipo de entidad comercial que se posee

Este proceso se va a demostrar en el Anexo 14.

3.5.2.1.1.2 Apertura de Créditos

Luego de varias transacciones de compra realizadas en DIPASO por el cliente, se puede estudiar el comportamiento en compras del mismo. Además de esto el cliente debe llenar una solicitud de crédito, en la que se pide información como sigue:

- Referencias Comerciales y montos de compra allí adquiridos
- Además de adjuntar planillas telefónicas, de agua y luz de la entidad comercial o domicilio del cliente.

Habiéndose evaluado las compras en efectivo del cliente y confirmado la información proporcionada en la solicitud de crédito se procede a otorgar el mismo, pudiendo variar de cliente en cliente las prendas exigidas, tales como

pagarés o letras de cambio, esto de acuerdo a montos y frecuencia de compras anteriormente realizadas. A continuación se demuestra una ficha de procesos que incluye este proceso y su relacionado como lo es la apertura del código de cliente en el Anexo 14.

3.5.2.1.1.3 Cobros de Facturas Vencidas

Este proceso consiste en la llamada telefónica al cliente para recordarle la factura vencida que posee. Existen clientes que se acercan y cancelan pero existen otros que hacen o piden prórrogas para el pago de las mismas, en general, según comenta Inés Madruñero, Jefa de Créditos y Cobranzas, no existe un monto de días fijos para limitar dicha prórroga y comunica que tal vez por esto el porcentaje de morosidad en la actualidad es del 2.3%.

De haber pasado mucho tiempo impaga dicha factura, se procede a enviar al mensajero de la empresa para el cobro de la misma y si, aún haciendo esto no se paga se proceden a entablar o no acciones penales acorde al monto que se adeuda. Este proceso se denota en el Anexo 15.

3.5.2.1.2 Departamento de Pagos

3.5.2.1.2.1 Pago a Proveedores

Una vez que el departamento de compras ha realizado el ingreso de las mercaderías luego que el departamento contable haya realizado las revisiones de las facturas para efectos de retenciones, devoluciones, descuentos por pronto pago, rebates, notas de crédito, bonificaciones, etc, éstas pasan al departamento de pagos. Estando allí, dichas facturas deberían ser pagadas conforme los vencimientos respectivos, sin embargo, previo a esto se necesita de la autorización del Gerente Financiero.

Aunque los días de créditos otorgados por los proveedores con mayor volumen de compras oscilan entre los 2 a 3 días y los de aquellos proveedores con menor demanda desde 15 a 45 días, estos plazos no se respetan según Jessenea Guerrón encargada del Departamento de Pagos, por diversos motivos entre ellos:

- El Gerente Financiero no autoriza los pagos de las facturas considerando factores como la baja rotación en ventas y los prorrogas, a veces llegando a los 90 días.
- Existe falta de coordinación de pagos entre la alta gerencia y el departamento de pagos porque muchas veces no se posee la liquidez necesaria en el momento para pagar las facturas debido a que también se dedica a la compra de bienes inmuebles, por lo que en muchas ocasiones se requiere en el mismo momento dinero para la compra de dichos edificios prorrogándose el pago a proveedores. Cabe denotar que la liquidez a la que aquí se refiere es la proveniente solamente a las ventas diarias de los locales comerciales de DIPASO S.A. puesto que no se extrae dinero de bancos para los distintos pagos por lo que facturas de hasta \$5.000 son canceladas en efectivo y aquellas de más de \$5.000 son pagadas con cheques.

Los pagos a proveedores se dan durante todos los días de la semana, previamente habiéndose firmado la autorización de pago por parte del Gerente Financiero. Este proceso se verá detallado en el Anexo 16.

3.5.2.1.2.2 Egresos de Efectivo y Cheques

Cada salida de dinero o de cheque requerido por algún área o persona debe ser autorizado primero por el Gerente Financiero vía documento de aprobación de pago, sin el cual no se puede hacer ningún egreso. Este proceso se verá demostrado en el Anexo 17.

3.5.2.1.2.3 Verificación de liquidez en bancos

Puesto que a diario se realizan pagos de diversos tipos vía efectivo o cheques de determinados bancos, este departamento debe verificar constantemente el que halla fondos en las cuentas bancarias para evitar protestos y sobregiros por lo que se trabaja con el sistema de información de la empresa pero cuando existen dudas se solicitan estados de cuenta, que en algunos casos son solicitados al banco a través de la autorización de la Directora Financiera y que en otros es consultado por la misma en la página web del banco dado que ella es la única persona que posee dicha contraseña. El proceso se demuestra en el Anexo 18.

3.5.3 Área Contable

3.5.3.1 Procesos Administrativos y Fichas por Procesos

3.5.3.1.1 Presentación de Estados Financieros y documentos contables

La recopilación y realización de todos los estados financieros y documentos contables tales como declaraciones tributarias, estados financieros, etc, son elaborados por el auditor interno y el contador, posteriormente estos son presentados a la Jefa del Área Contable para que sea ella quien de el visto bueno, luego de lo cual, pasan a manos del Gerente Financiero para que tome decisiones con respecto a dicha información. Dicho proceso se explica en el Anexo 19.

3.5.3.1.2 Recepción, revisión y arqueo de cajas de efectivo, cheques, pagarés y vouchers de la matriz y sucursales

Al día siguiente de haber cerrado cajas, los administradores de las sucursales y matriz envían los respectivos ingresos y egresos que hubieren tenido durante ese día al área contable, a través de un documento llamado arqueo de cajas y con los respectivos comprobantes que respalden esa información, tales como el documento de depósito otorgado por el carro blindado, cheques y pagarés (previa aprobación del dpto. de créditos y cobranzas) y vouchers.

La entrega de dinero en efectivo se la da por medio del documento de depósito proporcionado por los blindados con que cada local trabaja, los mismos que durante el día hacen la recolección de dinero para disminuir riesgos de robos. Esta entrega se da en matriz al dpto. de pagos al día siguiente de haberse generado la venta.

Una vez que el departamento contable posee esta información se cuadra el valor que consta en el sistema de información por ventas y egresos versus el que aparece en el arqueo de cajas, proceso denotado en el Anexo 20.

3.5.3.1.3 Preparar la orden de pago a proveedores

Realizar las retenciones a proveedores, además de considerar descuentos, bonificaciones, notas de devoluciones y notas de crédito a las órdenes de pago, tomando en cuenta la factura ya ingresada y proporcionada por el área de compras.

Una vez emitida la orden de pago al proveedor, ésta es llevada al departamento de pagos para que se realice.

3.5.4 Área de Ventas

La cartera de clientes mayoristas y minoristas registrados en la base de datos del Grupo Empresarial DIPASO S.A. actualmente bordea los 2.335, los mismos que se hallan repartidos para una atención más personalizada entre los distintos departamentos: Call Center, Matriz y Autoservicios. Cabe destacar que:

- Call Center, además de hacer llamadas telefónicas atiende también a sus clientes cuando estos hacen visitas a la matriz en la sala de exhibiciones. Este departamento labora en la matriz y constituye cerca del 50% de las ventas globales de este local.
- Matriz, además de atender a sus clientes vía mostrador adiciona a esto la post venta vía telefónica.
- Cada autoservicio posee también una cartera definida de clientes, los mismos que visitan estos locales comerciales, sin embargo se realiza también un seguimiento post-venta vía teléfono por parte de los Administradores de los locales.

La síntesis de lo explicado anteriormente se ubica en el Gráfico 5.



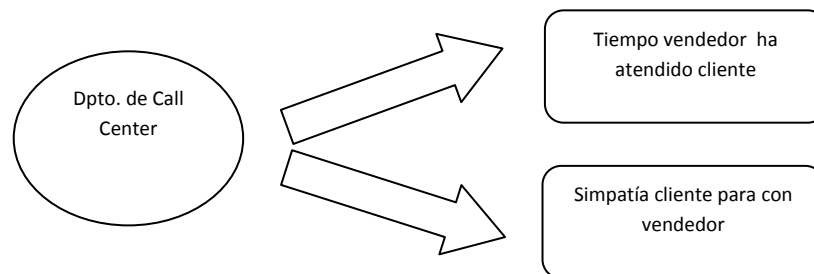
Fuente: Elaborado por Autores

3.5.4.1 Procesos Administrativos y Fichas por Procesos

3.5.4.1.1 Departamento de Call Center

El número de clientes que maneja call center es de 600. Para dicha distribución actualmente se toman en cuenta dos factores: Primero, el tiempo que el vendedor ha venido atendiendo al cliente y segundo, la simpatía que se demuestra del cliente para con el vendedor. En síntesis:

Gráfico 6 Factores para atención al cliente por parte de Call Center



Fuente: Elaborado por Autores

3.5.4.1.1.1 Toma de Pedidos a los Clientes de Call Center

El departamento de call center realiza todas sus ventas y comunica las promociones del mes de los distintos productos vía telefónica, mientras se está hablando con el cliente se van registrando las cantidades y el tipo de productos que el cliente necesita a través de un computador que posee el sistema de información DOBRA, el cual genera la orden de venta en un ticket que la vendedora debe proporcionar a la Jefa de Créditos y Cobranzas para que sea despachado. La ficha de proceso se explica en el Anexo 21.

3.5.4.1.2 Departamento Matriz

3.5.4.1.2.1 Toma de Pedidos a los clientes de Matriz

Los clientes mayoristas que se acercan a matriz tienen una atención tras mostrador, en el cual se ubican computadores con el sistema de información DOBRA EMPRESARIAL, por el cual se digitan las órdenes que se están receptando del cliente. En el momento que el vendedor guarda estas órdenes de venta en el sistema se imprime el ticket de orden de venta que será entregado al cliente para que se acerque a cancelarlo en la caja y de esta forma se emite la factura por sí sola en el área de despachos. El proceso es como se detalla en el Anexo 22.

3.5.4.1.3 Autoservicios

3.5.4.1.3.1 Ventas en autoservicios

Las ventas en los autoservicios se dan por parte de todos los vendedores que se encuentran en las respectivas perchas que están a su cuidado, trabajo que se demuestra en el Anexo 23.

3.5.5 Área de Compras

3.5.5.1 Procesos Administrativos y Fichas por Procesos

3.5.5.1.1 Sugeridos por parte de DOBRA EMPRESARIAL y Elaboración de Órdenes de Compra

Cada semana, cada agente vendedor revisa el stock o inventario existente hasta ese momento de todos los proveedores del local que le corresponde. La matriz, actualmente alberga a dos agentes compradores, uno de ellos está encargado del stock de matriz y del autoservicio Jr. y el otro está encargado del stock del autoservicio Huayna-Cápac. El autoservicio 10 de Agosto posee a su propio agente comprador debido a la lejanía de esa sucursal con respecto a la matriz y a que es el tercer local por volumen de ventas, antecedido en primer lugar por matriz y en segundo lugar por el autoservicio Huayna-Cápac. La distribución de locales por agente comprador puede verse reflejada en el Organigrama del Área de Compras.

Al revisar el stock se solicita al programa DOBRA EMPRESARIAL que emita un sugerido de compras promedio para quince días, con lo que se agiliza el trabajo, sin embargo, por diferentes situaciones que se suscitan como aumento en la rotación del producto, meses más comerciales que otros, etc, los compradores se ven en la necesidad de emplear su criterio por lo que revisan dichos sugeridos dado que el sistema toma como promedio las ventas de ese producto durante los últimos dos meses, por lo que muchas veces el comportamiento difiere.

Al finalizar con el estudio del sugerido se procede a la elaboración de la orden de compra que es enviada vía fax o mail al proveedor para coordinar la entrega del pedido con el área de bodegas.

En esta función trabaja también el Jefe de Área porque es él quien realiza las órdenes de compra de las 10 empresas proveedoras más grandes y los otros dos agentes compradores se reparten el resto de proveedores, con lo que se ayudan a chequear el stock de los locales.

Los pasos que se siguen para este proceso puede verse reflejado en el Anexo 24.

3.5.5.1.2 Elaboración de documentos de transferencias entre locales

Puesto que los agentes compradores son los que permanentemente estudian los niveles de stock por local, son ellos los encargados de realizar las transferencias de productos, las mismas que se dan:

1. En ocasiones en que los pedidos de líneas nacionales por parte de los agentes compradores de determinado local de DIPASO hacia los proveedores han sido pocos en comparación a las ventas y se procede a pedir mercadería a otro local puesto que se lo necesita con mucha urgencia, ya sea porque un cliente lo solicitó o porque se tiene cero en stock.
2. Cuando está bajo el nivel de stock de la línea importada, existiendo aquí mucha mayor frecuencia de solicitudes de transferencias desde la matriz hacia las sucursales por el mayor tamaño y número de bodegas que la primera posee.

En matriz, una vez realizada la transferencia (en el sistema solamente) por parte de Compras, se le comunica al Dpto. de Transferencias entre Locales, específicamente a la Coordinadora de Transferencias para que sea ella quien la imprima y entregue al área de Despachos, luego de lo cual la transferencia volverá a manos de la Coordinadora de Transferencias para que la corrija si ha existido algún error o falta de producto en el inventario, esto se demuestra en el Anexo 25.

En los autoservicios, se sigue el mismo proceso sin embargo no existe el Dpto. de Transferencias entre locales, ni la Coordinadora de Transferencias como tal para que liquide las transferencias, pese a esto, aquellos que rigen como Jefes de Bodega son los que adoptan esas funciones, esto se demuestra en el Anexo 26.

3.5.5.1.3 Ingresos de mercaderías

El ingreso de mercaderías se da luego de que el área de bodegas ha receiptado la mercadería habiendo cuadrado la orden de compra con la factura brindada por el proveedor.

Una vez que el agente vendedor posee esta factura analiza si se han considerado bonificaciones y descuentos acordados en la negociación entre el Gerente de Compras y el proveedor y realiza las órdenes de devoluciones por productos en mal estado o no deseados, si los hubiere.

La ficha del proceso se presenta en el Anexo 27.

3.5.6 Área de Bodegas

3.5.6.1 Procesos Administrativos y Fichas por Procesos

3.5.6.1.1 Recepción de Mercaderías

El área de compras proporciona al área de bodegas las órdenes de compra que día a día se deben receiptar, las mismas que deben coincidir con las facturas que traen los cargadores de la empresa proveedora en los camiones de carga, esto se demuestra en el Anexo 28.

Estas mercaderías van a distintas bodegas de acuerdo al tipo de producto que se recepta, todas ellas quedan cerca de la matriz principal, por lo que de necesitarse la entrega en dicha bodega se le da a conocer esto al proveedor.

3.5.7 Área de Despachos

3.5.7.1 Procesos Administrativos y Fichas por Procesos

3.5.7.1.1 Departamento de Despachos

3.5.7.1.1.1 Despachos de órdenes de venta y facturas

Este proceso difiere conforme el local, es decir, varía en matriz (mostrador mayorista) y en los autoservicios, los procesos son como siguen:

- En el caso de los autoservicios no existe el proceso de despacho de órdenes de venta y facturas porque es el mismo cliente quien se despacha su pedido, cabe resaltar que para el abastecimiento de las perchas, el área de bodegas es el que se encarga del despacho de los productos hacia las mismas.
- Este proceso en matriz difiere según el cliente tenga o no crédito. Si el cliente posee crédito (Ficha 20), la vendedora entrega el ticket de orden de venta a la Jefa de Créditos y Cobranzas para que determine algún tipo de anomalía u otorgue el visto bueno luego de lo cual este ticket firmado pasa a la Coordinadora de Logística quien es la encargada de imprimir dicha orden para que luego ésta sea despachada. Si el cliente no posee crédito entonces éste solamente debe acercarse a la caja con su ticket de orden de venta y cancelar el valor de su(s) factura(s), estos pedidos se despachan al momento y tardan conforme el monto del

mismo y al tipo de productos que se solicitan puesto que cada artículo se ubica en distintos pisos dentro mismo establecimiento comercial, con lo que el personal de despacho debe subir para recoger esos productos o pedirlos a los bodegueros para que se los haga llegar a la planta baja. Para apreciar de mejor manera el tiempo que se tarda el despacho de una orden se tiene, por ejemplo, en un pedido de \$200 con 15 tipos de artículos y tres unidades por artículo, una demora de como máximo veinte minutos. Pese a que no existan parámetros definidos para establecer el tiempo de demora por orden de venta, es trabajo de los supervisores de despacho agilizar dicho proceso.

3.5.7.1.2 Departamento de Logística

3.5.7.1.2.1 Corrección de órdenes de venta

Este proceso, que se observa en el Anexo 29, se realiza cuando el departamento de despacho haya algún faltante entre los productos solicitados en la orden de venta, por lo que se recurre a modificar la misma para que la factura comercial se emita de manera correcta y con cantidades exactas o, se realiza también, cuando existen descuentos o bonificaciones que deben registrarse al cliente puesto que los vendedores como tal no tienen la opción de hacerlo.

3.5.7.1.2.2 Coordinación de entrega de pedidos y preparación para la ruta de entrega de pedidos

Cuando los pedidos han sido despachados y embalados, se procede a su almacenamiento, así:

- Si el cliente canceló en efectivo, cheque o pagaré y coordinó con la vendedora la entrega al momento, dicho pedido se localiza en el área de entrega donde el cliente se acerca con su ticket de orden de venta para el retiro del mismo.
- Si el cliente coordina con la vendedora la entrega del pedido en otra ciudad o en Guayaquil mismo, la vendedora es la encargada de tomar todos los datos, es decir, nombre del local comercial, nombre de la ciudad, dirección, transporte (si es que los camiones de DIPASO no se han proyectado a ir a aquel lugar) para que luego se los proporcionen a la Coordinadora de Logística quien será la encargada de hacer llegar esas mercaderías a los distintos destinos.

Por el momento, las rutas realizadas por los camiones de DIPASO no tienen una planificación porque éstas se llevan a cabo conforme se obtengan pedidos, los cuales generalmente provienen en mayor volumen del Área de Call Center, siendo éste el motivo por el que las rutas se coordinan con la colaboración de este último departamento.

3.5.7.1.3 Departamento de Transferencias entre locales

3.5.7.1.3.1 Impresión y liquidación de transferencias

Este departamento sólo se halla en matriz, donde el proceso de pedir o hacer pedidos de mercadería a otro local es como sigue:

El agente comprador del local A determina lo necesario para la transferencia, por lo que la genera en DOBRA en estado de “borrador” lo cual no reserva ni afecta el inventario actual y es susceptible a cambios si se lo necesita. Cuando ésta ya ha sido despachada, la Coordinadora de Transferencias cambio el

estado de las mismas a “en proceso”, con lo que ya se categoriza a la mercadería como reservada. Una vez que la mercadería sea sacada del local A hacia el local B, el estado de la transferencia cambia a “Libre”, con lo que se solamente se disminuye el inventario del local A, sin embargo, al llegar dicha mercadería al destino, el bodeguero que recibió esa transferencia es el encargado de liquidarla, con lo cual se aumenta el inventario del local B. Esto puede apreciarse en el Anexo 30.

Sin embargo, en los autoservicios no se posee este departamento sino que, son los Jefes de Bodegas quienes imprimen y liquidan transferencias siguiendo exactamente el proceso descrito anteriormente. Este proceso se señala en el Anexo 31.

3.5.8 Área de Sistemas de Información

3.5.8.1 Procesos Administrativos

3.5.8.1.1 Cotizaciones de Hardware y Software

Cuando se necesita nuevo material de hardware y software y las cantidades de dinero son medianas o pequeñas se debe entregar la cotización al Jefe del Área Financiero, pero de ser cantidades elevadas como las compras de licencias y demás se requiere la autorización del Gerente Financiero Administrativo.

3.5.8.1.2 Salida de Activos de Sistemas de Información

Cuando se desea sacar de los locales algún equipo computacional, se debe llenar un informe de salida con firma autorizada del Jefe del Área de Sistemas.

3.5.9 Área de Marketing

3.5.9.1 Procesos Administrativos

3.5.9.1.1 Implementación de Promociones

Mes a mes, DIPASO, otorga promociones a los clientes. Dichas promociones son manejadas por medio del sistema DOBRA, sin embargo, según la Jefa de Marketing de DIPASO, Mónica Franco, esta herramienta no es lo suficientemente versátil para adecuarle las promociones.

El proceso entonces es: Luego de la negociación con todos los proveedores que se incluyen en la promoción de ese mes, se define la temática de la promoción y los premios a entregar. Delimitando esto, la Jefa de Marketing pasa esta información al Jefe del Área de Sistemas, quien se encarga de programarlo para todos los DIPASO y de ahí que la gente del área de ventas lo pueda emplear.

3.5.9.1.1.1 Publicidad interna y externa

Las áreas en DIPASO no se manejan con presupuesto y marketing no es la excepción, es por esto que para cada gasto relevante (pasado de \$100) requerido para publicidad sea interna o externa, se deben presentar al Gerente Financiero las cotizaciones.

3.6 Identificar Puntos Críticos en base a los resultados del Estudio de Mercado

Los principales puntos críticos que arrojaron los tres tipos de estudio de mercado fueron:

1. El área de sistemas de información, los empleados consideran en un 28.3% (área con el porcentaje más elevado) que debe desarrollarse más, corroborando esta idea los clientes opinan en un 71% que los equipos de sistemas de información deben mejorarse. Este problema se da principalmente porque no se tienen los códigos fuente del programa DOBRA EMPRESARIAL, por lo que se ha limitado el uso del mismo siendo que en la realidad, según el Ing. Omar Cevallos, es una herramienta muy útil y apta para todas las áreas de la empresa.
2. El área de compras, presenta según el 28.3% de los empleados problemas que generan ineficacia en la cadena de valor de DIPASO. Esto se da porque no existen políticas definidas en cuanto a manejos de stocks de inventarios ni para con los proveedores, el sistema no aporta significativamente al análisis de los sugeridos y, en la actualidad existen tan sólo tres personas que controlan el abastecimiento del Grupo Empresarial, es decir de 4 locales, con una cartera de 200 proveedores.
3. Marketing, según los colaboradores de la empresa es la siguiente área que posee más problemas. De acuerdo a las investigaciones in situ y a las opiniones de los Jefes de Bodegas y de Despacho, existe una falta de coordinación al momento de comunicar las cantidades de premios que se transferirán a las sucursales desde matriz, por lo que muchas veces se ocasionan problemas con el inventario. Por otro lado, los clientes no prefieren a DIPASO por el arreglo de sus locales, apenas un 4% considera esto como preferencia.
4. En la matriz, el área de despachos es la que presenta serios problemas en sus procesos y se puede decir que es el factor más elevado por el que los clientes no prefieren a DIPASO (en un 80%), problemas en la entrega tardía de los pedidos ya sea que se den en Guayaquil o a nivel nacional. Los

empleados consideran en un 15.2% que el área de despachos debe reorganizarse como suma urgencia puesto que estos problemas desvanecen todo buen servicio que se pueda proporcionar en el resto de la cadena de distribución ya que, para los clientes mayoristas, locales o de otras ciudades, el tiempo es un factor importante a la hora de comprar. Considerando que la matriz es aquella con mayor participación en ventas del Grupo Empresarial (60% de las ventas globales), se deberían comenzar a implementar medidas de reorganización.

5. Cerca del 47% de los proveedores han tenido inconvenientes en los procesos operativos de DIPASO, es decir en labores como por ejemplo el tiempo para la entrega de mercaderías en las bodegas de DIPASO.
6. Los investigadores además consideran que un Gerente de Ventas de tiempo completo es indispensable dado a la calidad de importador de DIPASO y a la necesidad del volumen en sus ventas. La persona que por el momento filtra los movimientos de las ventas es el Gerente de Compras, sin embargo dadas sus ocupaciones le es difícil trasladarse de una ciudad a otra para la visita de los clientes.

CAPÍTULO IV .ESTUDIO FINANCIERO

4.1. Antecedentes

DIPASO S.A. es una empresa que ha venido teniendo un crecimiento promedio de 20% anual. Su Gerente General, MBA Lenin Parra Zamora atribuye este hecho a la constancia y a la continua innovación de la empresa. Comenta: “Sin duda alguna, el hecho de ser diferente otorga una ventaja competitiva y más aún cuando se pueden sobrellevar los costos otorgando el mismo precio, como lo es el caso de DIPASO...”. Cabe resaltar que la entidad ha venido financiando este crecimiento con la propia generación de su riqueza, así como por los plazos otorgados por los proveedores, es decir que no se ha incurrido aún en tipos de financiamientos externos.

Los ingresos promedio en ventas bordean los \$16.000.000,00 anuales participando para la obtención de los mismos su amplio grupo de vendedores y sus diversos locales comerciales en la ciudad de Guayaquil. Sin embargo por ser un comercio mayorista sus costos de ventas son elevados, constituyendo cerca del 80% de sus ingresos por ventas, por lo que queda demostrado que el margen de ganancia es mínimo, sobre todo en la venta de productos nacionales.

Entre sus gastos operacionales se hallan los gastos de administración que según datos del 2008 son de \$1.023.511,68, los gastos de ventas que son de \$628.576,24 y los de bodegas de \$146.362,37 siendo los gastos por sueldos y salarios los más elevados en cada caso.

4.2. Principales Ratios Financieros

Para completar la evaluación de la empresa, se hallarán las principales razones financieras de DIPASO S.A. basadas en el año 2007 y, se las comparará con la situación del mercado, a fin de conocer cuáles otros podrían ser los puntos financieros a mejorar. Los ratios son los que siguen:

Tabla 4.2 Ratios Financieros

RAZONES	ANÁLISIS RAZONES DIPASO S.A.	RAZONES PROMEDIO MERCADO *	ESTADO
Razón Circulante	1,1409 X	1-2	BIEN
Prueba del Ácido	0,1409 X	0,1 - 0,3	BIEN
Rotación del Inventario	0,8876 X	> 1	BAJO
Días de venta pendiente de cobro (DVPC)	10,25 DÍAS	30 DÍAS	BIEN
Rotación de Activos Fijos	63,8971 X	50,56 X	BIEN
Rotación de Activos Totales	1,1922 X	1,63 X	BAJO
Razón de Endeudamiento	45%	60%	BIEN
Razón de Interés Ganado (RIG)	4,6 X	4,5 X	BIEN
Margen Utilidad sobre Ventas (MUV)	1,60%	1,50%	BIEN
Rendimiento sobre Activos Totales (RAT)	2,30%	2,25%	BIEN
Rendimiento sobre Capital Contable Común (RCC)	31,47%		

Fuente: Elaborado por Autores

* Para su extracción se incorporaron a 3 empresas representativas del sector comercial mayorista y minorista ecuatoriano, las mismas que cotizan en la Bolsa de Valores de Guayaquil. Éstas son: TIA, DIFARE y DIFROMER.

Los problemas hallados son básicamente en las razones de administración de activos, los mismos que se detallarán a continuación:

1. Rotación del Inventario

Los artículos de DIPASO S.A. rotan actualmente 0.8876 veces en el año, lo cual es inferior al promedio de las empresas comerciales que es de 1. Este dato indica que DIPASO mantiene inventarios excesivos, los mismos que representan una inversión cuya tasa de rendimiento es baja o de cero.

Del mejoramiento de esta razón depende exclusivamente las políticas que DIPASO S.A. establezca para el área de compras. Cabe resaltar, que esto complementa lo demostrado en el análisis de mercado y al criterio de los investigadores sobre la necesidad de reestructuración de políticas para compras de inventario.

2. Rotación de Activos Totales

DIPASO no está siendo muy 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.

Pese a que esto no fue un aspecto abordado por la investigación de mercados, los investigadores pudieron apreciar mediante estados financieros proporcionados por la compañía y por visita a las instalaciones de la empresa las inversiones significativas que se realizan para adecuaciones de los locales

comerciales para determinado periodo y sin embargo, estas inversiones luego iban a reposar en las bodegas porque no se las empleaban más, ejemplo de esto son: vitrinas, locales desocupados, hardware no aprovechado, etc.

4.3. Problemas hallados en las diversas áreas y sus respectivas soluciones

Los problemas que se presentarán a continuación fueron tomados en base a 4 aspectos en el siguiente orden de importancia:

1. Estudio de mercado de los clientes internos.
2. Estudio de mercado de los proveedores nacionales.
3. Estudio de mercado de los clientes externos.
4. Criterio de los investigadores.

Las soluciones que se plantean fueron en su mayoría propuestas por los colaboradores (operativos y administrativos). Cuando estos consideraban que existía algún tipo de problema en la empresa, los investigadores pedían las posibles soluciones puesto que son ellos los que conocen el día a día de las operaciones y otorgan valiosos criterios para la ejecución de cambios.

De aquellos procesos que no se catalogaron como problema por parte de los estudios de mercado pero que los investigadores consideraron que debían cambiarse fueron estos mismos los que establecieron las respectivas soluciones basándose, entre algunos aspectos, en información de procesos de otras empresas con una actividad económica similar.

Cada cambio en alguna cuenta será detallado en el respectivo flujo de efectivo incremental por área, de incluirse algún rubro de otra área se lo

detallará. Al final se presentará un flujo de efectivo incremental compactado. (Ver Anexo 37).

4.3.1 Área de Recursos Humanos

➤ **Problema:**

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.

➤ **Determinado por.-**

Criterio de los investigadores en base a investigaciones de profundidad por áreas de trabajo.

➤ **Descripción del problema**

El problema del área de Recursos Humanos se basa en la contratación del personal en las distintas áreas de la compañía, sin embargo este proceso no se realiza de forma eficiente u óptima debido a las distintas funciones que se realiza en dicha área. Al tener un personal que no está debidamente seleccionado y además al no estar capacitado, la empresa se ve involucrada en una “excesiva rotación del personal” crea un problema en la estabilidad laboral por la desmotivación, el descontento, la insatisfacción laboral y esto a su vez está influenciado por un conjunto de aspectos vinculados en muchos casos a una insuficiente gestión de los Recursos Humanos, costos de oportunidad, gastos de capacitación, gastos por servicio de consultaría externa, etc.

➤ **Solución al problema**

En la actualidad las técnicas de Selección del personal tienen que ser más subjetivas y más afinadas: determinando los requerimientos de los recursos

humanos, acrecentando las fuentes más efectivas que permitan allegarse a los candidatos idóneos, evaluando la potencialidad física y mental de los solicitantes, así como su aptitud para el trabajo, utilizando para ello una serie de técnicas, como la entrevista, las pruebas psicométrías y los exámenes médicos, etc.

Se necesita entonces una persona especializada por lo general aquella que tiene experiencia, actitud y capacitación profesional para contratar al personal en cada puesto en particular; también es un empleado honesto con conducta ética.

Contratar a un gerente de línea con su respectivo asistente para que se encargue del reclutamiento, selección, contratación expulsión del personal y de la capacitación del mismo dependiendo del área que se encuentre.

El reemplazo y el puesto de nueva creación se notificarán a través de una requisición al departamento de selección de personal o a la sección encargada de estas funciones, señalando los motivos que las están ocasionando, la fecha en que deberá estar cubierto el puesto, el tiempo por el cual se va a contratar, departamento, horario y sueldo.

Esta solución según un análisis contable va a afectar al flujo de efectivo en un aumento en las cuentas del “gasto de sueldos y salarios” y en los “gastos de capacitación” y el “Gastos por servicio de consultaría externa” como una inversión inicial por lo que va a disminuir la rotación del personal. Según investigaciones la eficiencia del personal genera agilidad en el puesto de trabajo, mayores ingresos entre otros.

Tabla 4.3 Flujo de Efectivo del Área de RRHH

DIPASO S. A. Flujo de Efectivo						
AUMENTO DE LOS COSTOS (-)	0	2009	2010	2011	2012	2013
Sueldos y Salarios		\$18,000.00	\$18,000.00	\$24,000.00	\$24,000.00	\$24,000.00
Capacitación	\$10,000.00	\$5,000.00	\$2,000.00	\$2,500.00	\$2,500.00	\$2,000.00
Gastos por Servicio por Consultoría Externa	\$10,000.00					
Total de Costos en el área de RRHH	\$10,000.00	\$ 23,000.00	\$20,000.00	\$26,500.00	\$26,500.00	\$26,000.00

Fuente: Elaborado por Autores

Los dos primeros años se presupuesta pagar de forma anual \$18000 a la nueva gerente en línea a partir del tercer año aumenta \$500 a su sueldo mensual de ahí se mantiene constante. También se presupuesta pagar \$6000 anuales a su asistente personal.

La reestructuración de procesos considera una de sus inversiones iniciales a los gastos de Capacitación que en el tiempo cero es de \$10,000 y en el primer año se hace una inversión de \$5000 debido a que en el primer año se necesita de la máxima capacitación, mientras que en el segundo año se mantendrá con una baja inversión en capacitación ya que se esperan obtener resultados con el primer año, como el tercer año se implementará el software de contabilidad se requerirá de una buena capacitación a todos los usuarios del sistema, especialmente al área de contabilidad, en el sistema sube en el tercer y cuarto año en \$500 anuales por eso existe las variaciones en el flujo de capacitación en los 5 años pronosticados.

4.3.2 Área Financiera

➤ **Problema:**

Constante atraso en el pago de facturas a proveedores por lo cual se tiende al desabastecimiento de mercadería.

➤ **Determinado por.-**

Estudio de mercado a los clientes externos presentó que el 44.7% de los clientes mantienen problemas con esta área.

➤ **Descripción del problema**

Jessenea Guerrón, encargada del Departamento de Pagos, menciona que el no pago de las facturas a los proveedores se basa principalmente en la decisión del Gerente Financiero que no autoriza los pagos de las mismas, considerando factores como la baja rotación en ventas por lo que los prorroga, llegando a un promedio de 30 ó más días excedentes transcurrido el plazo de tiempo límite de crédito.

Además, existe una falta de coordinación de pagos entre la alta gerencia y el departamento de pagos porque muchas veces no se posee la liquidez necesaria en el momento para pagar las facturas debido a que también la empresa se dedica a la compra de bienes inmuebles, por lo que en muchas ocasiones se requiere en el mismo momento dinero para la compra de dichos edificios prorrogándose el pago a proveedores. Cabe denotar que la liquidez a la que aquí se refiere es solamente la proveniente a las ventas diarias de los locales comerciales de DIPASO S.A. puesto que no se extrae dinero de bancos para los distintos pagos, salvo que dichos pagos excedan de los \$10,000.00 allí si se procede a emitir cheques según política establecida por la compañía caso contrario se maneja solo efectivo diario.

➤ **Solución al problema**

Establecer una política financiera con respecto al pago de dichas facturas en los plazos predeterminados por los proveedores, esta política se basa en sacar un índice de rotación de las cuentas por pagar de años posteriores lo cual nos indica el número de veces que se ha generado una cuenta por pagar según sus compras de mercadería dentro de un periodo anual, de allí se puede obtener el plazo promedio de cuentas las cuentas por pagar que indica el plazo que las compras de existencias permanecen como cuentas por pagar o el plazo promedio de crédito obtenido por la empresa de sus proveedores, de esta manera se beneficia la compañía aumentando la cuenta de “otros ingresos por descuento por pronto pago”, además la empresa no perdería a proveedores por esta causa y no se viese afectada la imagen de DIPASO ante estos.

Mediante un estudio de los proveedores en el año 2007, que dan plazos de crédito y los porcentajes correspondientes junto con las compras promedio anuales se aprovecharía el 3.46% anual en las compras.

Tabla 4.4 Flujo de efectivo del Área Financiera

DIPASO S. A.						
Flujo de Efectivo						
AHORRO DE COSTOS (+)	0	2009	2010	2011	2012	2013
Ahorro por Pronto pago en las compras*		\$ 228,813.23	\$ 261,853.86	\$ 299,665.55	\$ 342,937.26	\$ 392,457.40

Fuente: Elaborado por Autores

* Su obtención para el año 2009 se muestra en el anexo 33. Para el resto de años se les ha incrementado una tasa del 3.46% por ser el promedio de crecimiento entre 2007 y 2008 de los proveedores que otorgan descuentos por pronto pago.

4.3.3. Área de Compras

➤ Problema 1.-

Fallas en el análisis para la emisión de órdenes de compra por parte de los agentes compradores de DIPASO S.A.

➤ Determinado por.-

Criterio de los investigadores.

➤ Descripción del problema

DIPASO S.A. posee cerca de 200 proveedores y cuatro locales comerciales, con sólo 3 agentes compradores, distribuidos de la siguiente manera:

- La matriz, actualmente alberga a dos agentes compradores, uno de ellos está encargado del stock de matriz y del autoservicio Jr. y el otro está encargado del stock del autoservicio Huayna-Cápac.
- El autoservicio 10 de Agosto posee a su propio agente comprador debido a la lejanía de esa sucursal con respecto a la matriz y a que es el tercer local por volumen de ventas, antecedido en primer lugar por matriz y en segundo lugar por el autoservicio Huayna-Cápac.

➤ Soluciones al problema

- Tomando como ejemplos a las grandes cadenas de supermercados minoristas del país y la forma en que éstas realizan los pedidos de productos a los distintos proveedores, se considera que en vez de distribuir a los agentes vendedores por locales y encargarse del que le sea destinado, se les debería distribuir el trabajo por proveedor, de tal suerte que detecten y hagan tramitar rápidamente aspectos como transferencias de productos entre locales por excesiva o escasa cantidad

de productos. Ésta se presenta como una solución por parte de los investigadores basándose en información obtenida de distintos proveedores que son al mismo tiempo de DIPASO S.A. y de las grandes cadenas de supermercados minoristas.

- Al centralizar el departamento de compras en la matriz, se movería al agente comprador del Autoservicio 10 de Agosto, sin embargo dado el número de proveedores (188), cada agente comprador tendría que gestionar con 63 de estos. Debido a que la perspectiva de la compañía es crecer en líneas de productos surge la necesidad de contratar a una persona más con lo que existirían 4 personas para el efecto, con lo que sería más efectivo (tiempo) y más eficaz (calidad) el análisis de requerimiento de productos por proveedor al disminuir los mismos de 94 a 48 por agente comprador. A pesar de esto el número de proveedores podría parecer excesivo sin embargo con el presente Pareto basado en la tabla siguiente que lista a los proveedores y a sus respectivas compras en el 2007 se demostrará que esto es viable.

Otra sugerencia que se podría plantear es que las compras no se centralicen en una persona que en este caso es el Jefe de Área, sino que con la debida preparación del personal de compras, conocimiento y visitas continuas al mercado, puedan retroalimentar a la empresa y traer a la misma oportunidades diversas (opciones de productos distintas a las que ya se tienen) y que sean de acogida por parte de los clientes.

Los investigadores se han basado para el presente cálculo sólo en el año 2007 (según Ronny Suárez, Jefe del Área de Compras, los proveedores no variaron en el 2008). Debido a que se pretenden tomar acciones correctivas en adelante, tomar una base de datos de montos de compras de años pasados no sería de utilidad.

Para establecer el Pareto (80-20) se debe determinar quiénes de los proveedores forman el 20% que provee a DIPASO S.A. del 80% en la compra de productos (Ver Anexo 34). Para este caso:

$$\text{\$ } 14.803.894,11 \times 80\% = \text{\$ } 11.843.115,29$$

SUMA DE LOS 29 PRIMEROS PROVEEDORES EN LA LISTA =

$$\text{\$ } 11.783.579,85$$

Como se puede observar, a esta última cantidad la conforman sólo los 29 primeros proveedores de la tabla anterior (de los 188 totales), cantidad menor a la que el 20% del Pareto pronostica que para este caso sería 38 (20% de 188), con lo que el hecho de que cada comprador maneje cerca de 48 proveedores queda disminuido porque se les otorgaría una combinación de proveedores de gran volumen junto con otros de volumen menor.

Además se sugiere el fortalecimiento de la empresa en el resto de compañías que no forman parte de su Pareto, de tal suerte que no haya una dependencia sustancial en unos pocos sino en muchos proveedores, de tal forma que el riesgo ante cualquier evento disminuya.

➤ **Cuentas que se ven afectadas en el flujo de efectivo incremental**

Las cuentas que se alterarían serían:

1. Aumento de “Gastos por Sueldos y Salarios” al contratar a un agente comprador más. Este aumento sería de \$350 que es tomado en cuenta según la oferta del mercado para dicho puesto y de acuerdo al pago que actualmente la empresa otorga a los agentes compradores.
2. Aumento de la cuenta “Gastos por Viáticos”, debido a que se realizarán traslados por parte de los agentes compradores hacia distintos locales

comerciales para chequear los productos en los que DIPASO debe incursionar.

Para la obtención del valor de este rubro se emplearon los datos en la tabla que sigue, además de considerar que la visita de los agentes compradores hacia los distintos sectores sería de una vez cada quincena a un sólo sector, con lo que el gasto bimensual sería de \$14,50, es decir que el gasto anual sería de \$87, el mismo que se refleja en el estado de flujo incremental del área de compras.

Tabla 4.5.1 Coste de Carrera

SECTOR	VALOR DE CARRERA DEL TAXI*
NORTE	\$ 5,00
SUR	\$ 3,00
CENTRO	\$ 1,50
OESTE	\$ 5,00
TOTAL BIMESTRAL	\$ 14,50

Fuente: Elaborado por Autores

Los investigadores consideran que existen intangibles que no se podrán plasmar numéricamente para efectos de análisis en el presente proyecto puesto que se deben medir a mediano plazo, como lo es el mejor análisis del stock de los inventarios que prevería situaciones como desabastecimiento de ciertos locales.

➤ **Problema 2.-**

Sugeridos por parte de DOBRA EMPRESARIAL y Elaboración de Órdenes de Compra.

* Las carreras de taxi son desde la matriz hacia el Sector indicado

➤ **Determinado por.-**

Dado que el departamento de compras de la empresa es reducido, en la encuesta a los 46 colaboradores sólo se incluyó a dos integrantes de éste que fueron el Gerente Comercial y un agente comprador. Por otro lado, el 28.3% de los encuestados en el mismo estudio de mercado indicaron que el área de compras es una de las primeras junto con la de sistemas de información en presentar problemas que además interfiere en otras áreas.

➤ **Descripción del problema**

Los encuestados señalan que existe una gran incidencia del sistema que hace poco efectiva la emisión de órdenes de compra. El proceso es como sigue:

Día a día los agentes compradores deben revisar el stock de su local, por lo que se solicita al programa DOBRA EMPRESARIAL que emita un sugerido de compras promedio para quince días del proveedor seleccionado, con lo que se agiliza el trabajo, sin embargo, por diferentes situaciones que se suscitan como aumento en la rotación del producto, meses más comerciales que otros, etc. los compradores se ven en la necesidad de emplear su criterio por lo que revisan dichos sugeridos dado que el sistema toma como promedio las ventas de ese producto durante los últimos dos meses, por lo que muchas veces el comportamiento difiere. Al finalizar con el estudio del sugerido se procede a la elaboración de la orden de compra que es enviada vía fax o mail al proveedor para coordinar la entrega del pedido con el área de bodegas, recibiendo esta última una copia de dicha orden también.

➤ **Soluciones al problema**

Establecer políticas de compras en el sistema de información que le permitirán analizar situaciones múltiples como las citadas anteriormente (efecto

estacionalidad e incremento en la rotación del producto por ejemplo), esto se hará con la ayuda del área de sistemas de información en colaboración con la empresa CODETEK S.A. quien es la propietaria actual de los programas fuente. Se debe mencionar que en la actualidad existen herramientas en el sistema DOBRA que no están siendo empleadas y que efectivizarían el trabajo de dicha área, un ejemplo es el establecimiento de máximos y mínimos de bodegas, con lo que el sistema alertaría al agente comprador ante excesos o falta de inventario evitando la necesidad de observar constantemente la variación en los mismos.

➤ **Cuentas que se ven afectadas en el flujo de efectivo incremental**

Las cuentas que se alterarían serían:

1. Aumento en la cuenta “Gastos por Servicios Prestados por Terceros”, puesto que si bien es cierto el área de compras debe bosquejar la política de compras, es el personal de CODETEK quien se encargará de llevar esto a cabo en el sistema de información para su próxima utilización. Dado que éste es un proyecto a realizarse en el sistema de información, los investigadores considerarán a este gasto en el flujo de efectivo incremental del área de sistema de información que se incluye en los \$600 mensuales.

Tabla 4.5.2 Flujo de efectivo incremental Área de Compras

DIPASO S. A. Flujo de Efectivo						
AUMENTO DE LOS COSTOS (-)	0	2009	2010	2011	2012	2013
Sueldos y Salarios		\$ 4,200.00	\$ 4,200.00	\$ 4,800.00	\$ 4,800.00	\$ 4,800.00
Gastos por Viáticos		\$ 87.00	\$ 87.00	\$ 87.00	\$ 87.00	\$ 87.00
Total de Costos en el área de Compras		\$ 4,287.00	\$ 4,287.00	\$ 4,887.00	\$ 4,887.00	\$ 4,887.00

Fuente: Elaborado por Autores

4.3.4 Área de Bodegas

➤ **Problema.-**

Gran cantidad de bodegas y distancias entre las mismas.

➤ **Determinado por.-**

El 17,4% de los colaboradores de la compañía consideran que existe problemas en esta área; por otro lado, los proveedores en un 44,27% comentaron haber tenido o tener problemas en esta sección y, los investigadores consideran que ésta es el área que se debe reestructurar con mayor prontitud por cuestión de controles.

➤ **Descripción del problema**

Cada sucursal de DIPASO S.A. posee sus respectivas bodegas que se encuentran localizadas en la parte superior de los edificios donde se localizan los locales comerciales. Desde la matriz se realizan las transferencias de ciertos proveedores y no de todos porque se ha optado por hacer que la mayor parte de estos dejen la mercadería a cada sucursal, pero esta matriz a la vez posee muchas bodegas, las mismas que si bien es cierto son cercanas provocan un frecuente y fuerte movimiento en la logística, lo que a la vez acarrea en costos.

Sin embargo, además de los altos costos de logística se origina un descontrol en los inventarios porque existen muchas puertas de entrada para los mismos y así mismo de salida pese a que el stock de cada bodega esté monitoreado por el sistema puesto que éste registra el kardex de cada producto.

Las bodegas ubicadas fuera de los locales poseen productos cuya rotación es baja, en su mayoría productos importados; desde ellas se hacen

transferencias por lo general una vez cada quince días sólo a la matriz y desde esta última hacia las sucursales.

➤ **Soluciones al problema**

Se propone el establecimiento de una bodega central que surgiría luego de la fusión del local de mostrador mayorista (matriz) con el autoservicio Huayna-Cápac. Se sugiere esto en función de lo observado por los investigadores y que se explica a continuación: Con la apertura en enero de 2008 del autoservicio Huayna-Cápac, se pretendía dar un mejor servicio a los clientes minoristas, sin embargo esto marcó un cambio en la tendencia de los clientes mayoristas también, con lo que el mostrador que había venido funcionando por 20 años fue dejado de lado por el nuevo autoservicio. Cabe resaltar que esto no afectó las ventas generales del mayorista porque los vendedores siguieron con su gestión personal y vía telefónica de ventas, sin embargo la infraestructura física de este local es actualmente muy extensa para los clientes que la visitan. Además, la inversión que se está proponiendo es relativamente pequeña (\$240.249,51) ya que ambos locales se hallan uno al lado de otro, conformando en conjunto tres edificios de 412,76 m² y de tres pisos elevados por lo que los trabajos a realizar serían pequeños y rápidos.

Con la medida mencionada anteriormente se pretende aprovechar al máximo los activos fijos de la empresa, es decir que todos los espacios estén debidamente utilizados para que puedan generar más ventas y, por otro lado, que se desarrolle una bodega central que entre otros beneficios tendrá:

- Mayor y mejor control del inventario global de DIPASO S.A.
- Más prontitud en los abastecimientos de mercadería hacia los locales de DIPASO, principalmente en las transferencias de productos importados.

- Ahorros de personal de bodegas debido a que ciertos puestos se eliminarán a raíz de la toma de esta medida.

Se sugiere además la contratación de un Director del Área Operativa de DIPASO S.A, con la debida calificación y experiencia en el manejo de este campo, para un mejor manejo del mismo.

➤ **Cuentas que se ven afectadas en el flujo de efectivo incremental**

- La cuenta que se incrementará es la de Gastos por Infraestructura en \$240.249,51 que se llevará a cabo sólo en 2009. Este dato recoge el valor de m² del primero, segundo y tercer piso alto solamente, el valor de la planta baja se encontrará inmersa en el flujo de efectivo incremental del área de marketing.
- DIPASO S.A. mantiene en la actualidad 3 camiones de su propiedad, con el que se hacen las entregas respectivas de mercaderías en la ciudad de Guayaquil y provincias de la costa ecuatoriana, haciendo un outsourcing de camiones para destinos en las regiones sierra, oriente e insular. La compañía maneja un Gasto por Mantenimiento de Vehículos de \$2.400 (\$800 por camión) mensual.
- La cuenta de Gastos por Sueldos, se verá incrementada en \$30.000 anuales porque se presupuesta que el sueldo que percibirá el Director del Área Operativa sea de \$2.500 mensuales y que éste no variará durante los 5 años del proyecto.

Tabla 4.6.1 Valores de los camiones de DIPASO

CAMIONES DE PROPIEDAD DE DIPASO S.A.			
AÑO DE COMPRA	CAMIONES	VALOR TOTAL	VALOR A DEPRECIAR
2004	CAMIÓN 1	\$15.178	\$100
2007	CAMIÓN 2	\$27.850	\$19.000
2002	CAMIÓN 3	\$25.000	0

Fuente: DIPASO S.A.

Con la medida a emplear, la logística se incrementaría por lo que sería necesario el cambio de uno de los camiones con mayor tiempo de adquisición y que por efectos contables (depreciación) ayudaría a disminuir impuestos. El valor de un camión nuevo con iguales características que el adquirido en 2002 (Marca HINO, Modelo FB) es \$26.475,00* con pago al contado, el mismo que se adquiriría en el año 1.

- Además la cuenta de Gastos por Logística se incrementará a \$1.890 mensuales, dato que se obtuvo por medio de la Jefa del Departamento de Logística, Narcisa Pozo, quien considera que esta cuenta podría verse incrementada debido también a la incorporación del nuevo camión, todo esto versus los \$1.000 que anteriormente esta cuenta emanaba como gasto. El detalle de los \$1.890 se presenta a continuación:

Tabla 4.6.2 Gasto promedio de viaje

CAMIÓN	DESTINO	GASTO PROMEDIO POR VIAJE	DÍAS EN QUE SE VIAJA EN EL MES	TOTAL
1	GYE	\$ 10	27	\$ 270
2	GYE	\$ 10	27	\$ 270
3	PROVINCIAS	\$ 25	27	\$ 675
4	PROVINCIAS	\$ 25	27	\$ 675
				\$ 1.890

Fuente: DIPASO S.A.

* Según lo indicado en la página web de la cadena Hino Ecuador (www.hino.com.ec).

Por lo que el valor anual sería $\$1.890 \times 12 \text{ meses} = \22.680 , el mismo que se verá en el flujo de efectivo incremental del siguiente punto.

Surgirá un ahorro de 5 empleados que serán del área de bodegas, de \$280 de sueldo cada uno, conformando un ahorro anual de \$16.800, necesario por motivo de la fusión de estructuras.

Tabla 4.6.3 Flujo de efectivo incremental Área Bodegas

DIPASO S. A.						
Flujo de Efectivo						
AUMENTO DE LOS COSTOS (-)	0	2009	2010	2011	2012	2013
Gastos por Logística		\$ 22,680.00	\$ 22,680.00	\$ 22,680.00	\$ 22,680.00	\$ 22,680.00
Gastos por Mantenimiento de Vehículo		\$ 28,800.00	\$ 28,800.00	\$ 28,800.00	\$ 28,800.00	\$ 28,800.00
Gastos por Infraestructura	\$ 240,249.51	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00
Adquisición de Vehículo		\$ 26,475.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00
Gastos por Sueldos		\$30,000	\$30,000	\$30,000	\$30,000	\$30,000
Total de Costos en el Área de Bodegas	\$ 240,249.51	\$ 107,955.00	\$ 81,480.00	\$ 81,480.00	\$ 81,480.00	\$ 81,480.00
AHORRO DE COSTOS (+)						
Sueldos y Salarios		\$ 16,800.00	\$ 16,800.00	\$ 16,800.00	\$ 16,800.00	\$ 16,800.00

Fuente: Elaborado por Autores

4.3.5 Área de Despachos

Departamento de despachos

➤ **Problema.-**

Tardanza en el despacho de facturas para los clientes en la matriz de DIPASO S.A.

➤ **Determinado por.-**

Los estudios de mercado de clientes externos, en un 80% y el de clientes internos, en un 15,2%, consideran que existen problemas en este aspecto. Para el caso de los clientes externos, DIPASO no es preferido por su tiempo de entrega, sea para facturas de monto bajo o alto, esto originado por las distancias de las bodegas tal y como se lo planteó en el estudio técnico.

A criterio de los investigadores, este es el punto más preocupante del área operativa de la empresa.

➤ **Descripción del problema**

El problema que se registra en este departamento surge de aquel originado por la localización de las bodegas, porque éstas al estar distanciadas una de la otra hacen demorado el despacho de facturas y hasta el despacho de las transferencias entre sucursales, perjudicando respectivamente por un lado el nombre de la marca DIPASO, y por el otro la operación y el abastecimiento hacia las propias sucursales, repercutiendo en la baja de ventas.

➤ **Soluciones al problema**

Una de las soluciones del problema es la que se planteó para el área de bodegas sobre unificarlas y hacer una bodega central, la misma que serviría para despachar las facturas de clientes en la matriz de manera más rápida.

Cabe acotar que éste es el único establecimiento con servicio de mostrador en el que el cliente dicta los pedidos al vendedor para su posterior despacho.

La misma bodega, además serviría para tener todos los tipos de producto allí y agilizar el proceso de transferencias hacia las sucursales que en la actualidad toma un tiempo de 3 días para su despacho.

➤ **Cuentas que se verán afectadas en el flujo de efectivo incremental**

Contablemente, es exhaustivo el análisis que se debería realizar para la medición del efecto de la incidencia de una bodega central para los despachos, lo que este proyecto no podría alcanzar a obtener hasta la presente fecha, sin embargo se sugiere una posterior investigación de mercados en el mediano plazo para medir este hecho, el mismo que sin duda alguna tendría una influencia positiva en las ventas de las sucursales y el de la matriz.

Departamento de transferencias entre locales

➤ **Problema.-**

Continuas transferencias entre la matriz y el autoservicio Huayna-Cápac por poco análisis para las solicitudes de productos.

➤ **Descripción del problema**

En la actualidad cada sucursal de DIPASO e inclusive la matriz, reciben las mercaderías nacionales en sus respectivas bodegas, excepto los productos importados que se reciben en diferentes bodegas cercanas a la matriz y en la matriz para las posteriores transferencias hacia las sucursales.

El problema depende también del área de compras puesto que en ocasiones es muy poca la mercadería nacional solicitada al proveedor en determinado producto por lo que se recurre a pedir transferencias a otro local de DIPASO,

sin embargo en una mayor incidencia éstas se dan entre la Matriz y el Autoservicio Huayna-Cápac por estar uno al lado del otro.

➤ **Soluciones al problema**

Por el hecho de la fusión de infraestructuras de la Matriz con el Autoservicio Huayna-Cápac se abolerían las transferencias entre estos locales, por lo que disminuiría la carga operativa de ambos pudiéndose aprovechar al recurso humano de mejor manera. El proceso de creación de transferencias, despacho, supervisión y entrega de las mismas requiere de gran control y concentración, el mismo que por motivo de multifuncionabilidad del personal de despacho no se está llevando a cabo.

Esta unión de locales permitiría también poseer las instalaciones adecuadas para la distribución de mercancías hacia el resto de Autoservicios (Jr. y 10 de Agosto).

Pese a esto es importante recalcar que se deben establecer políticas propicias para transferencias porque actualmente no existe nada por escrito al respecto, ejemplo de éstas podrían ser las descritas a continuación:

1. Las órdenes para transferencias se receptorán hasta 24 horas antes del día que se haya predeterminado para la entrega hacia la respectiva sucursal.
2. Los días de entrega para las sucursales Jr. y 10 de Agosto serán distintos para evitar la sobrecarga operativa en un mismo día y en periodos de una vez por semana para así poder aprovechar al personal para el despacho del resto de facturas provenientes de clientes.
3. El tiempo máximo para el despacho de cada transferencia será de 1 día hábil.

➤ **Cuentas que afectan al flujo de efectivo incremental**

Se sugiere a los administrativos de DIPASO S.A. que se realice un estudio de mercado posterior a la implementación de los procesos descritos para esta área con el fin de conocer la verdadera repercusión de su establecimiento dentro del flujo de efectivo incremental de la compañía. Se propone esto por cuanto su estimación conllevaría mayor cantidad de tiempo del necesario hasta la culminación de este proyecto.

4.3.6 Área de Sistema de Información

➤ **Problema.-**

El sistema DOBRA 7.0 adquirido, presenta ciertos inconvenientes que son:

- Errores
- Limitaciones en la implementación de nuevos módulos u opciones porque no se tienen los códigos fuentes.

➤ **Determinado por.-**

- *Criterio de los investigadores*
- *Clientes internos* dado que los resultados obtenidos de la encuesta indicaron que un 45.7% de la muestra consideran el sistema un problema en la realización de sus funciones y entre los departamentos que lo manifestaron se tiene al Dpto.de Contabilidad, Dpto. de Bodega, Sistema de Información, Dpto. de Despacho y cajeros.
- *Clientes externos* porque el 71% de los clientes consideran que DIPASO necesita una mejor tecnología.

➤ **Descripción del problema**

La empresa no posee los códigos fuentes del programa DOBRA 7.0 por lo que no puede realizar los cambios pertinentes para agilizar los procesos.

Entre los problemas que se dan son:

- ✓ En el **Departamento de Compras** el sugerido de pedido de órdenes de compras por el sistema no es representativo según el requerimiento de volúmenes de mercadería que maneja la empresa mes a mes.
- ✓ En el **Departamento de Bodegas** en los distintos autoservicios cuando se realiza inventario es muy demorado el contabilizar los distintos productos porque no se sabe en qué percha está cada uno de ellos.
- ✓ En el **Departamento de Ventas**, aunque este problema no se da muy a menudo, el bloqueo del sistema en los puntos de ventas surge en el momento en el que dos usuarios solicitan la tabla en el mismo momento, lo que ocasiona que el sistema no sepa a quién dar la solicitud, esto hace que los cajeros tanto los del mismo local como del resto de locales queden en espera durante aproximadamente 5 minutos para que el sistema vuelva a funcionar normalmente.

➤ **Soluciones al problema**

Contratar a la empresa CODETEK por un año en base a los proyectos planificados según la necesidad de la empresa. Estos proyectos se basarán en los distintos problemas que presenta cada área haciendo más eficiente el sistema al minimizar los errores. A continuación se mencionará algunas soluciones que se darían en algunos departamentos:

- En el **Departamento de Compras** se harían los pedidos directamente a los proveedores sin la necesidad imperiosa de chequear las órdenes de compras.
- En el **Departamento de Bodegas** se conocerá qué producto contiene cada percha facilitando el proceso de inventario.
- En el **Departamento de Ventas** se evitaría que el sistema se bloquee.

En síntesis:

PROBLEMAS ⇨ PROYECTO ⇨ MINIMIZAR ERRORES ⇨ AGILITAR PROCEDIMIENTOS

Tabla 4.7 Flujo de efectivo incremental área de Sistema de Información

DIPASO S. A.						
Flujo de Efectivo						
	0	2009	2010	2011	2012	2013
INGRESOS POR VENTAS*						
AUMENTO DE LOS COSTOS (-)						
Gasto por Software	\$ 1,800.00	\$ 5,400.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00
Gastos por Códigos Fuentes		\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 20,000.00	\$ 20,000.00	\$ 10,000.00
Total de Costos en el Área de Sistema de Información	\$ 1,800.00	\$ 5,400.00	\$ 0.00	\$ 20,000.00	\$ 20,000.00	\$ 10,000.00

Fuente: Elaborado por Autores

Las cuentas que se verán afectadas en el flujo de efectivo son el Gasto por Software y por Códigos Fuentes.

Se realizará un desembolso inicial de \$1,800 los cuales corresponde a los 3 primeros meses de pagos y en el 2009 de \$5,400 dato que obtiene de los \$600 mensuales que se le pagará a la empresa CODETEK durante los 9 meses restantes del año.

Los gastos por los Códigos Fuentes se los realizarán en el año 2011,2012 y 2013 con un desembolso de \$20,000 los 2 primeros años y en el tercero de \$10,000.

* El ingreso por ventas no se lo reflejará en números puesto que los investigadores aconsejan realizar un estudio de mercado dentro de dos años para determinar que tan factible ha sido llevar a cabo el proyecto en lo que respecta al departamento de Sistema de Información.

4.3.7 Área de Marketing

➤ **Problema.-**

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.

➤ **Determinado por.-**

Clientes externos porque 96% de estos indicaron en las encuestas que no prefieren a DIPASO por su arreglo de local.

➤ **Soluciones al problema:**

- Con lo que respecta a las modificaciones de la infraestructura se la puede llevar a cabo en el autoservicio Huayna-Cápac porque lo conforman tres edificios con 660 m² y, por el contrario, a los otros locales lo conforman sólo un edificio el cual se ve imposibilitado para ampliaciones.

Modificaciones realizadas en el local Huayna-Cápac:

- ✓ Ampliación del local en 185,75 m²
- ✓ Nuevas instalaciones
- ✓ Adquisiciones de nuevas perchas, mostradores y puertas enrolladoras

- La reingeniería del merchandising en los tres locales se lo llevará a cabo por la Jefa de Marketing Ing. Mónica Franco y según su criterio se tomarán en consideración aspectos como:
 - ✓ Los productos tienen que estar tanto al nivel de los ojos como de las manos de los clientes y diferenciarse uno de otros es decir cada producto se encuentre bien encolumnado.
 - ✓ Se ubicarán productos relacionados entre sí, de ésta manera el cliente no tendrá que desplazarse a otro lugar del autoservicio para conseguir el otro producto ejemplo champú junto con tintes o tratamientos del cabello.
 - ✓ Lograr unificar el tipo de exhibiciones de los productos entre los autoservicios tanto de los exhibidores como de las perchas y éstos deben tener una buena ubicación para que no opaque a los otros productos.
 - ✓ Las exhibiciones de los productos y promociones se realizarán de acuerdo a las temporadas y meses especiales del año ejemplo día de la madre, San Valentín, temporada de playa, etc.
 - ✓ Debe haber mayor supervisión en cuanto al stock de mercadería, ésto ayudará a mantener siempre el surtido y evitará que las perchas estén vacías y que los clientes tengan que ir a la competencia para abastecerse de la mercadería faltante.

Tabla 4.8 Flujo de efectivo incremental Área de Marketing

DIPASO S. A.						
Flujo de Efectivo						
	0	2009	2010	2011	2012	2013
AUMENTO INGRESOS POR VENTAS (+)						
Ingresos Netos por Merchandising (General)		\$ 167.671,55	\$ 201.541,20	\$ 242.252,52	\$ 291.187,53	\$ 350.007,41
Ingresos Netos por Ampliación (Sucursal HUAYNA-CÁPAC)		\$ 9.681,67	\$ 11.637,36	\$ 13.988,11	\$ 16.813,71	\$ 20.210,08
Total de Ingresos en el Área de Marketing		\$ 177.353,21	\$ 213.178,56	\$ 256.240,63	\$ 308.001,24	\$ 370.217,49
AUMENTO DE LOS COSTOS (-)						
Gastos por Infraestructura	\$ 78,536.49	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00

Fuente: Elaborado por Autores

Las cuentas que se verán afectadas en el flujo de efectivo son:

- *Ingreso por merchandising*

La jefa del departamento de Marketing Ing. Mónica Franco manifiesta que el incremento que tendrán las ventas por la reingeniería en el merchandising se dará en un 4% anual, porcentaje estimado en base a su experiencia adquirida del mercado.

El ingreso por merchandising en el 2009 se obtiene multiplicando el porcentaje sugerido por la jefa de Marketing por el ingreso neto (Ingreso por Ventas – Costos de Ventas) y a partir del 2010 tendrá un incremento del 20.20% que es en lo que la empresa ha venido creciendo.

Tanto los siguientes ingresos como costos por infraestructura realizados son por sugerencias del departamento de Marketing.

- *Ingreso por infraestructura*

Para la obtención de este dato primero se debe tener el porcentaje por ampliación, el mismo que se sacó de la variación de ventas del mes de diciembre en comparación con el de noviembre de cada local sin considerar el autoservicio de Huayna-Cápac, para posteriormente sacar un promedio general para compararla con el incremento del autoservicio Huayna-Cápac y la diferencia es por la ampliación del local (Ver Anexo 35).

El ingreso por infraestructura en el 2009 se obtiene multiplicando el ingreso neto del autoservicio Huayna-Cápac (Ingreso por ventas- Costos por Ventas) por el porcentaje por ampliación y de igual manera en los años posteriores aumentará en un 20.20% que es el porcentaje que la empresa DIPASO ha venido creciendo.

- *Gasto por infraestructura* (Por proforma obtenida por la empresa, facilitada por el jefe del departamento de Contabilidad). La proforma se encuentra en el Anexo 36.

4.4 Estructura de financiamiento

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.

4.5 Tasa Mínima Atractiva de Retorno (TMAR)

Para este cálculo se empleará el modelo de CAPM, el mismo que pretende hallar una tasa que represente la rentabilidad mínima exigida por los inversores, la misma que tomará en cuenta el riesgo del proyecto cuando se incurra en la inversión. Su fórmula es:

$$Re = Rf_{USA} + B (Rm - Rf_{USA}) + R_{PAÍS ECUADOR}$$

El CAPM 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.

Los componentes de este modelo son:

1. Tasa de Libre Riesgo USA (Rf_{USA}): Tomada por la tasa de los bonos del Tesoro de los Estados Unidos de América que para este caso se tomará a 5 años siendo la misma de 1.47% (dato que se muestra en la tabla que sigue) hasta el 19 de Enero del presente año.
2. Riesgo País del Ecuador que hasta la fecha actual es de 3.958 Ptos. Base, lo que significa un 39,58%.

Tabla 4.9 Evolución de la tasa de libre riesgo del Tesoro de EEUU

US TREASURY BONDS				
MATURITY	YIELD	YESTERDAY	LAST WEEK	LAST MONTH
3 MONTH	0.09	0.08	0.02	0.01
6 MONTH	0.27	0.26	0.27	0.17
2 YEAR	0.73	0.72	0.75	0.73
3 YEAR	1.06	1.01	1.10	0.99
5 YEAR	1.47	1.37	1.51	1.36
10 YEAR	2.32	2.20	2.39	2.18
30 YEAR	2.87	2.86	3.06	2.65

Fuente: www.yahoo.finance.com

3. Beta del Sector (B): Para cuyo caso el riesgo del sector de servicios es de 1,169, que por ejemplo lo conforman empresas como WAL MART y HOME DEPOT, cuya actividad es comercio minorista, similar a la de DIPASO S.A. Este dato se denota en el cuadro a continuación:

Tabla 4.10 Sectores de la economía estadounidense para el índice Dow Jones 30

Sectors	Market Cap	P/E	ROE %	Div. Yield %	Risk (Beta)
Basic Materials	7199.49B	8.952	23.129	4.967	0.313
Conglomerates	247.30B	12.5	19.1	6.083	2.82
Consumer Goods	1613.45B	16.14	22.317	3.591	0.963
Financial	4474.03B	14.961	21.286	7.089	1.7
Healthcare	1739.02B	15.38	15.478	2.707	0.522
Industrial Goods	592.40B	19.205	17.404	2.704	0.813
Services	1859.74B	21.566	22.047	2.431	1.169
Technology	6399.22B	12.378	17.203	2.589	0.745
Utilities	534.13B	22.221	11.994	4.574	1.503

Fuente: YAHOO FINANCE (www.yahoo.finance.com)

4. Tasa de Rentabilidad del Mercado (R_m): Para su cálculo se emplearon las variaciones mensuales de los precios del índice DOW JONES 30 durante el año 2008. Se eligió este índice por ser el que más empresas

con actividades comerciales posee. Como resultado se obtuvo un -3,1290% de variación promedio en los precios durante dicho periodo, tal y como lo demuestra la tabla que sigue:

Tabla 4.11 Variaciones en el 2008 de las cotizaciones para el índice Dow

FECHA	CIERRE AJUSTADO	VARIACIÓN DE PRECIOS
Dic-08	8776,39	-0,5963%
Nov-08	8829,04	-5,4396%
Oct-08	9336,93	-13,9506%
Sep-08	10850,66	-6,0024%
Ago-08	11543,55	1,4548%
Jul-08	11378,02	0,2468%
Jun-08	11350,01	-10,1937%
May-08	12638,32	-1,4182%
Abr-08	12820,13	4,5441%
Mar-08	12262,89	-0,0285%
Feb-08	12266,39	-3,0352%
Ene-08	12650,36	
VARIACIÓN PROMEDIO		-3,1290%

Fuente: www.yahoo.finance.com

Reemplazando los datos:

$$R_e = R_{f\text{ USA}} + B (R_m - R_{f\text{ USA}}) + R_{\text{ PAÍS ECUADOR}}$$

$$R_{f\text{ USA}} = 1,47\%$$

$$B = 1,169$$

$$R_m = -3,1290\%$$

$$R_{\text{ PAÍS ECUADOR}} = 39,58\%$$

$$R_e = 35,67\%$$

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

4.6 Análisis de Escenarios

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:




Tabla 4.12: Distribución de las Variables de Entrada

Variables de Entrada	Distribución
Tasa de Crecimiento Anual de DIPASO S.A.	Normal
TMAR	Pert
Tasa de Descuento por Pronto Pago	Normal

Fuente: Elaborado por Autores

Sintetizando los datos de cada una de estas variables, se tiene:

Tabla 4.13 Variables de Entrada

Name	Graph	Function	Min	M.ean	Max
Crecimiento		RiskNormal(0,202;0,0202;RiskStatic(0,202))	$-\infty$	20%*	$+\infty$
Tasa de descuento por pronto pago		RiskNormal(0,0346;0,00346;RiskStatic(0,0346))	$-\infty$	003%**	$+\infty$
TMAR / 2009		RiskPert(32,103;35,67;39,237;RiskStatic(35,67))	$-\infty$	35,67%***	$+\infty$

Fuente: Elaborado por los Autores

* La tasa del 20.20% se obtuvo en el Anexo 38.


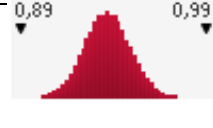
** La tasa de descuento por pronto pago se la obtuvo en el Anexo 32

*** El cálculo para hallar la TMAR se halla en el Anexo 37.

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 siguiente tabla:

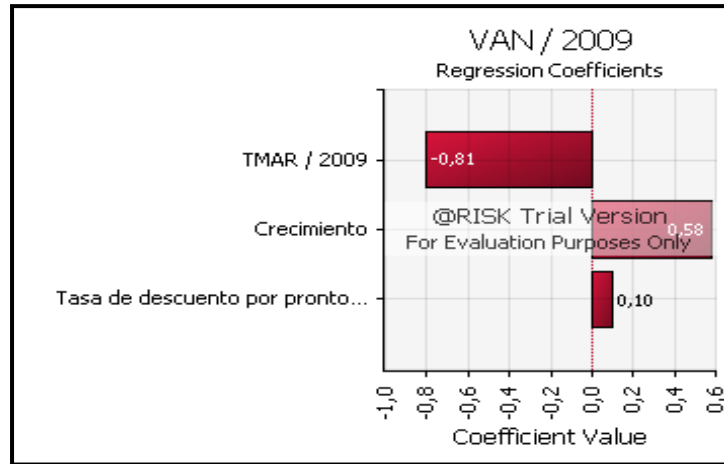
Tabla 4.14: Variables de Salida

Name	Graph	Min	Mean	Max	5%	95%
VAN / 2009		\$ 359.948,30	\$ 456.286,90	\$ 564.025,20	\$ 413.850,40	\$ 500.848,00
TIR / 2009		89%	94%	99%	92%	96%

Fuente: Elaborado por los Autores

4.6.1 Variables que más influyeron en el cálculo del VAN

Gráfico 7 Variables más influyentes en el VAN

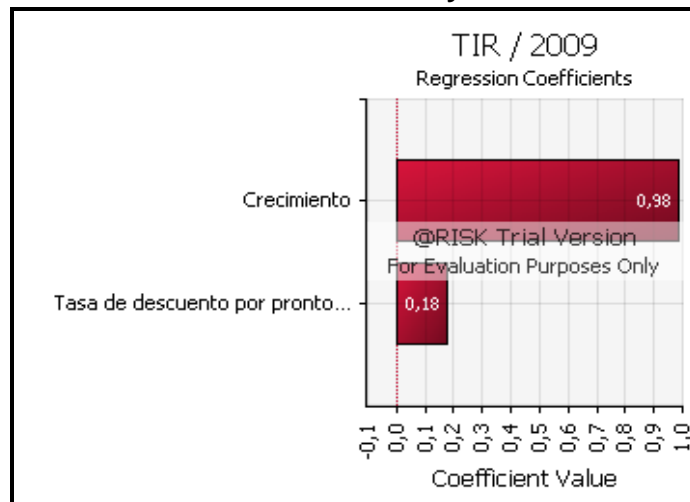


Fuente: Elaborado por Autores

Como se muestra en el gráfico 4.1, la variable que más influye en el cálculo del VAN es la Tasa de Crecimiento de DIPASO S.A. que, como se demostró previamente es de 20,20%.

4.6.2 Variables que más influyeron en el cálculo de la TIR

Gráfico 8 Variables más influyentes en el TIR



Fuente: Elaborado por Autores

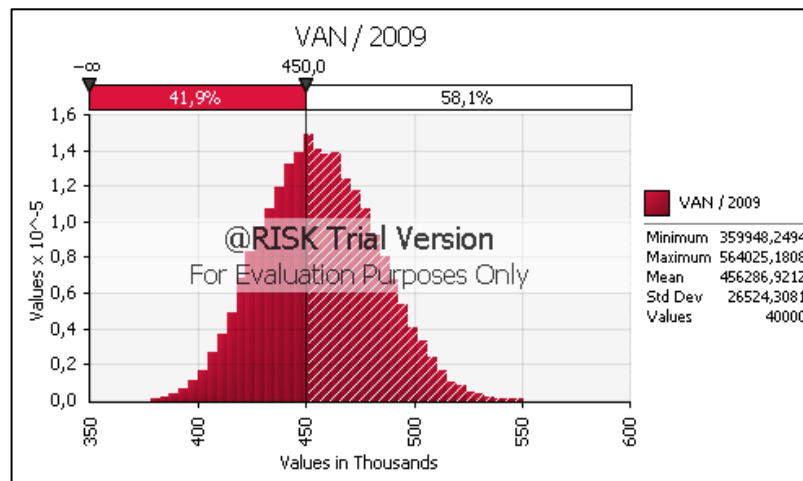
De igual manera, la variable más influyente en el cálculo de la TIR es la tasa de crecimiento de DIPASO S.A.

4.6.3 Escenarios para el VAN

Como lo demuestra el siguiente gráfico, el valor mínimo del VAN es de \$359.948,25 y el máximo es de \$564.025,18, lo que muestra que el VAN para este proyecto no va a poder ser cero y por ende no se realizará un escenario pesimista.

Este gráfico además muestra que en un escenario OPTIMISTA, existe un 58,1% de probabilidad de que el VAN sea mayor a \$450.000.

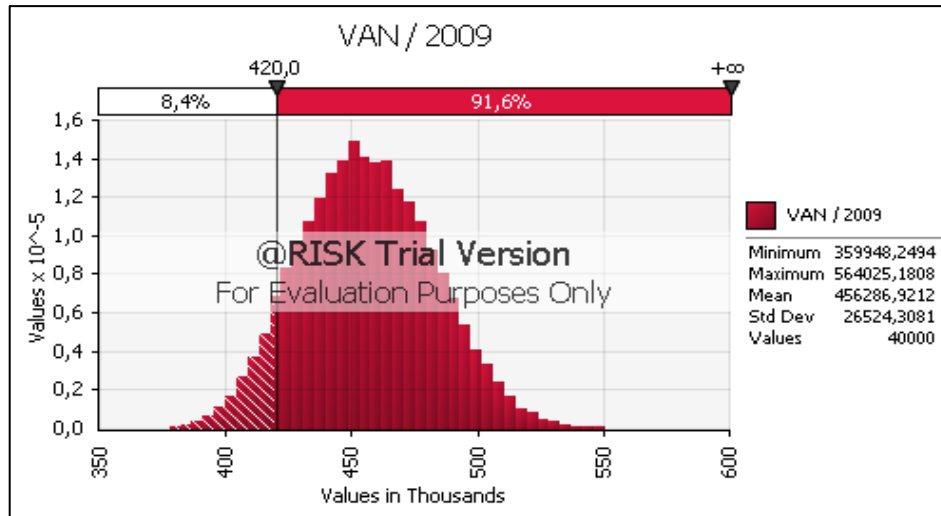
Gráfico 9 Escenario Optimista (VAN)



Fuente: Elaborado por Autores

Si se desea un escenario MODERADO, se tiene que la probabilidad de que el VAN sea menor que \$420.000 es de 8,4%.

Gráfico 10 Escenario Moderado (VAN)

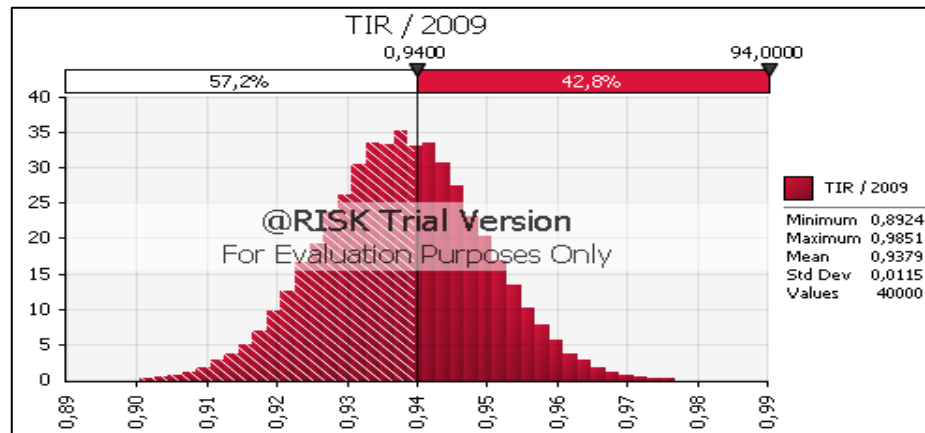


Fuente: Elaborado por Autores

4.6.4 Escenarios para la TIR

La TIR obtenida por cálculos de los autores fue de 94%. La probabilidad de que la TIR sea mayor, según @Risk es de 42,8% y la que sea menor es de 57,2%, volviendo a corroborar la factibilidad del proyecto.

Gráfico 11 Escenario para la TIR



Fuente: Elaborado por Autores

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, nuevas 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.

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.

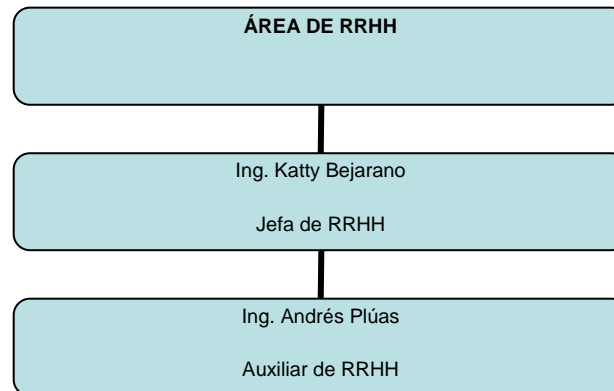
Bibliografía

- BACA URBINA, Gabriel. *Evaluación del Proyecto*. Cuarta Edición. McGraw – Hill, México, 2001
- SAPAG CHAIN, Nasir Reinaldo. *Preparación y Evaluación de Proyectos*. Cuarta Edición. Mc Graw Hill Interamericana, Chile, 2000
- www.supercias.gov.ec
- www.inec.gov.ec
- SAPAG CHAIN, Nasir Reinaldo. *Evaluación de Proyectos de Inversión en la Empresa*. Primera Edición. Prentice Hall, Chile, 2001
- KOTLER, Philip y ARMSTRONG, Gary. *Fundamentos de Marketing*. Sexta Edición. Prentice Hall, México, 2003

ANEXOS

ANEXO 1

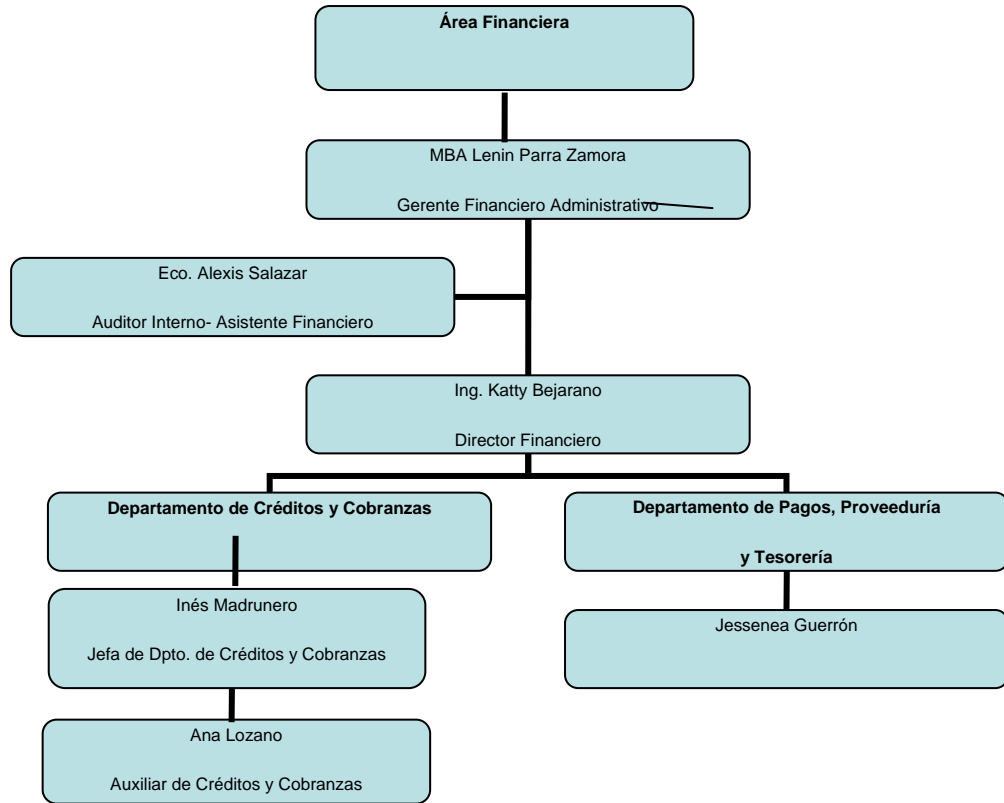
Organigrama del Área de RRHH



Fuente: Elaborado por Autores

ANEXO 2

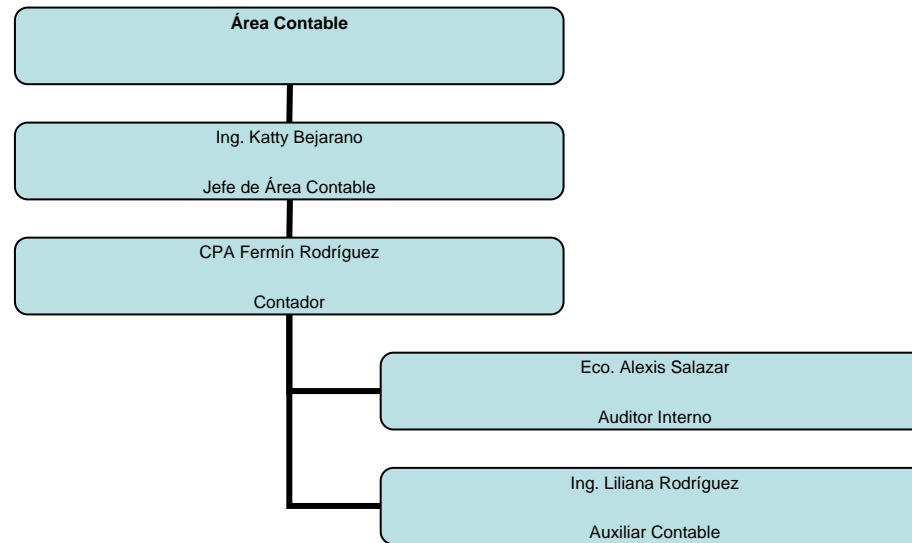
Organigrama del Área Financiera



Fuente: Elaborado por Autores

ANEXO 3

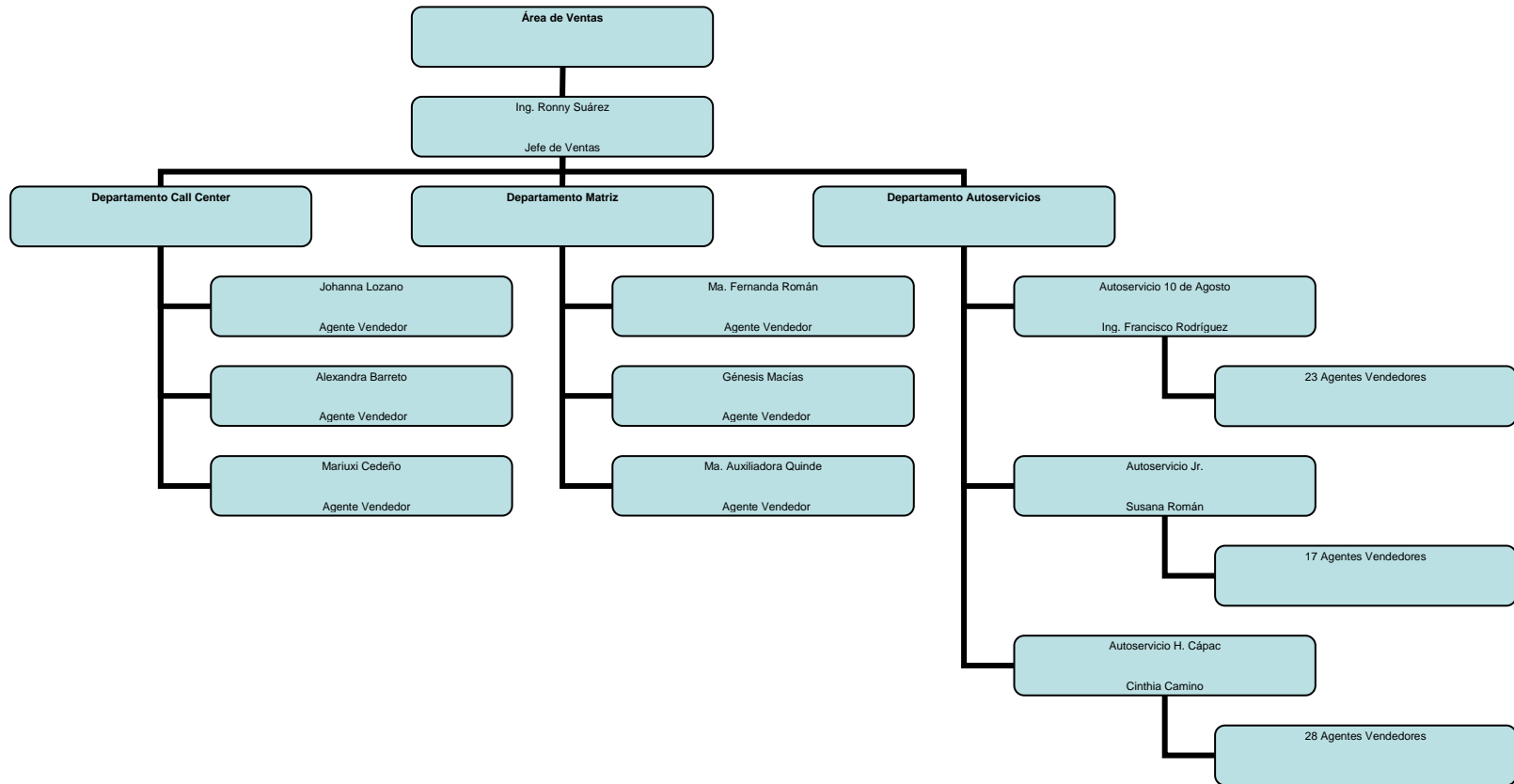
Organigrama del Área Contable



Fuente: Elaborado por Autores

ANEXO 4

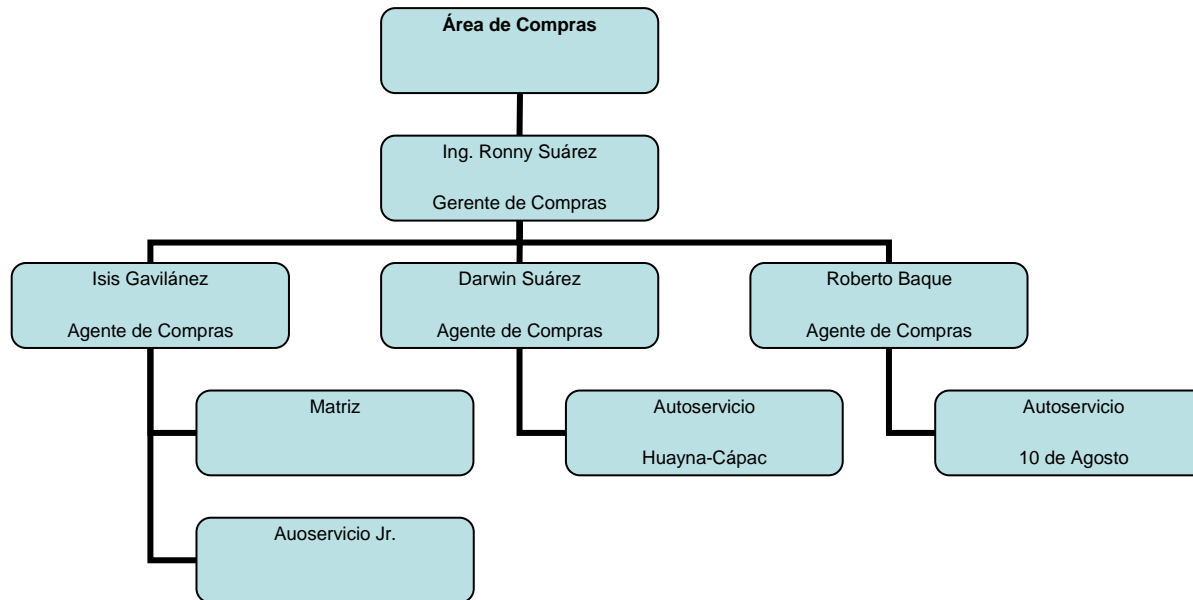
Organigrama del Área de Ventas



Fuente: Elaborado por Autores

ANEXO 5

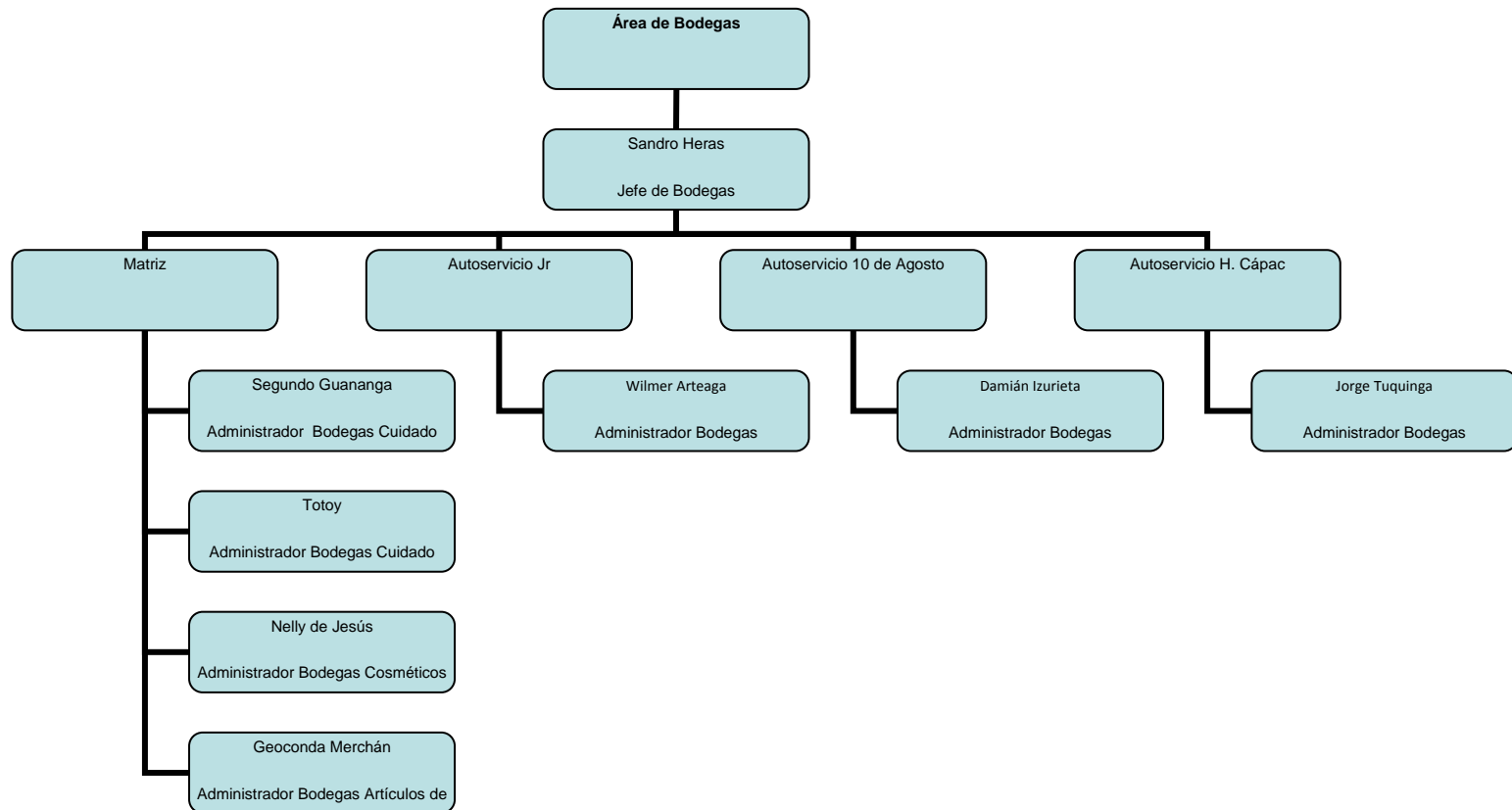
Organigrama del Área de Compras



Fuente: Elaborado por Autores

ANEXO 6

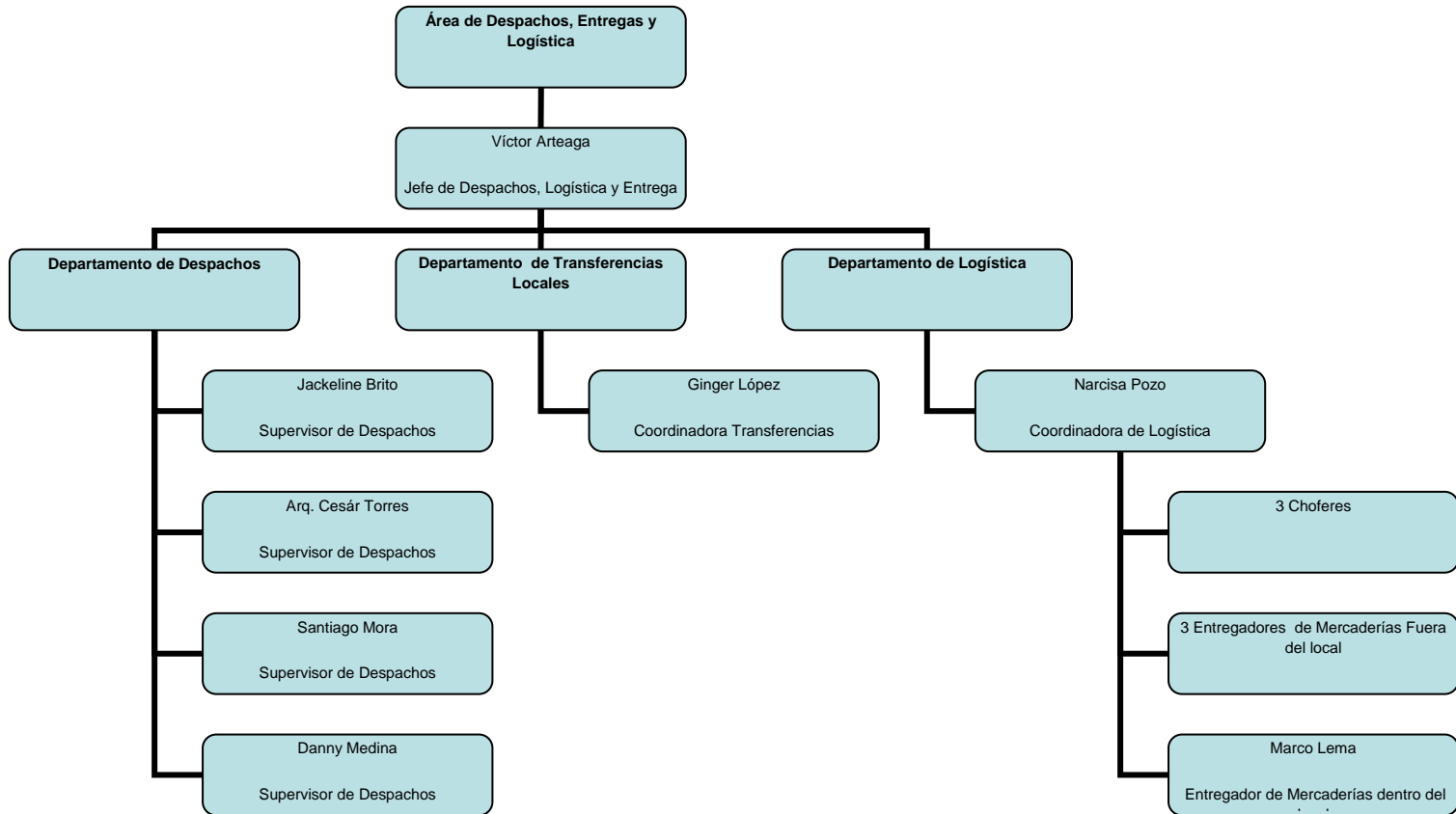
Organigrama del Área de Bodegas



Fuente: Elaborado por Autores

ANEXO 7

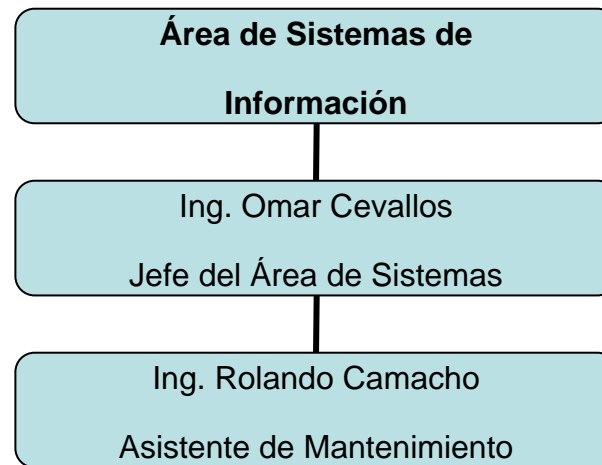
Organigrama del Área de Despachos



Fuente: Elaborado por autores

ANEXO 8

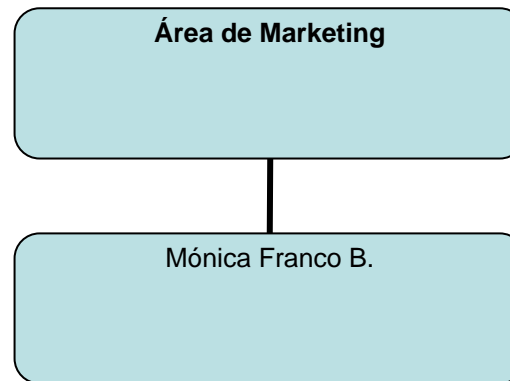
Organigrama del Área de Sistemas de Información



Fuente: Elaborado por Autores

ANEXO 9

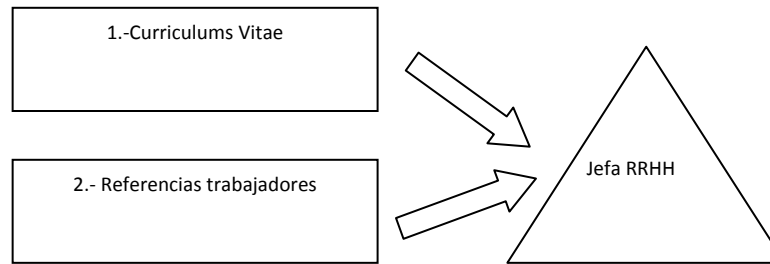
Organigrama del Área de Marketing



Fuente: Elaborado por Autores

ANEXO 10

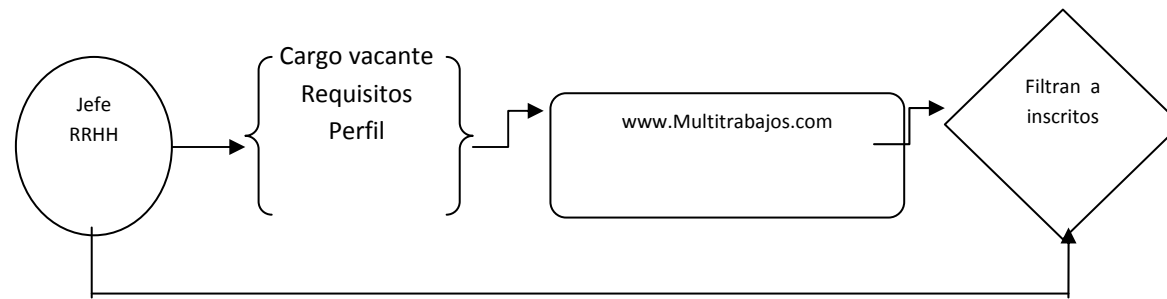
Ficha de Proceso Contratación del Personal (Método 1)



Fuente: Elaborado por Autores

ANEXO 11

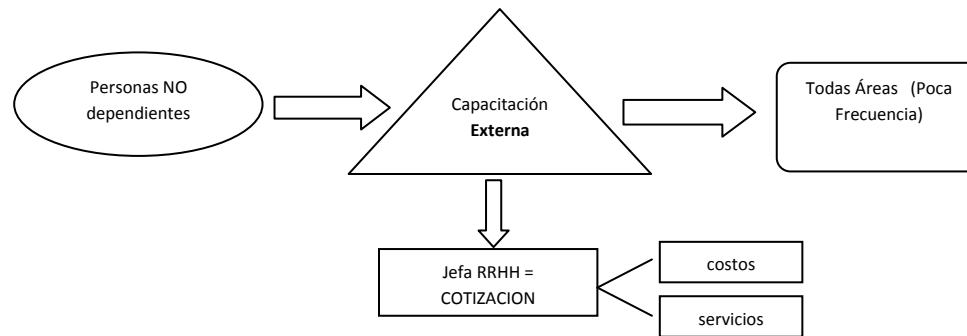
Ficha de Proceso Contratación del Personal (Método 2)



Fuente: Elaborado por Autores

Anexo 12

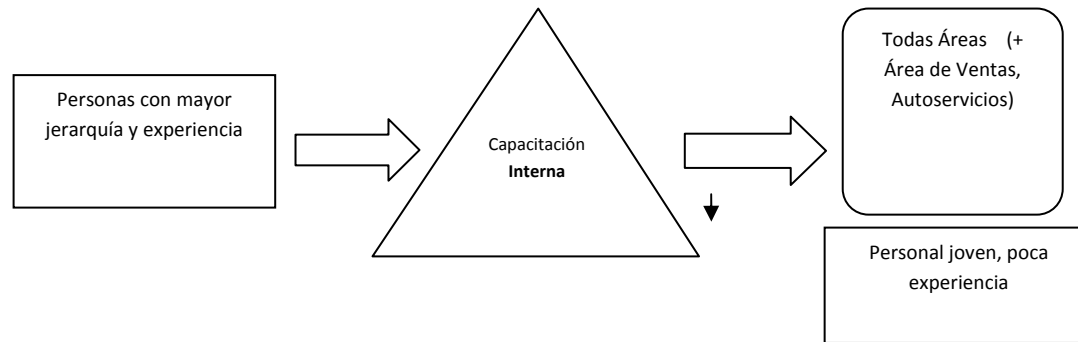
Ficha de Proceso Capacitación del Personal



Fuente: Elaborado por Autores

Anexo 13

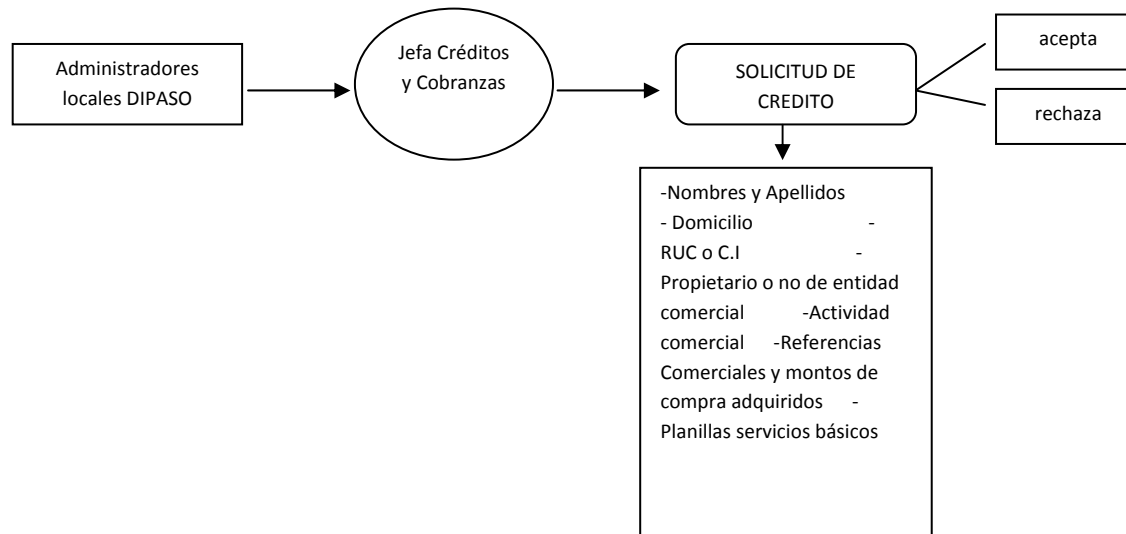
Ficha de Proceso Capacitación del Personal de Ventas



Fuente: Elaborado por Autores

Anexo 14

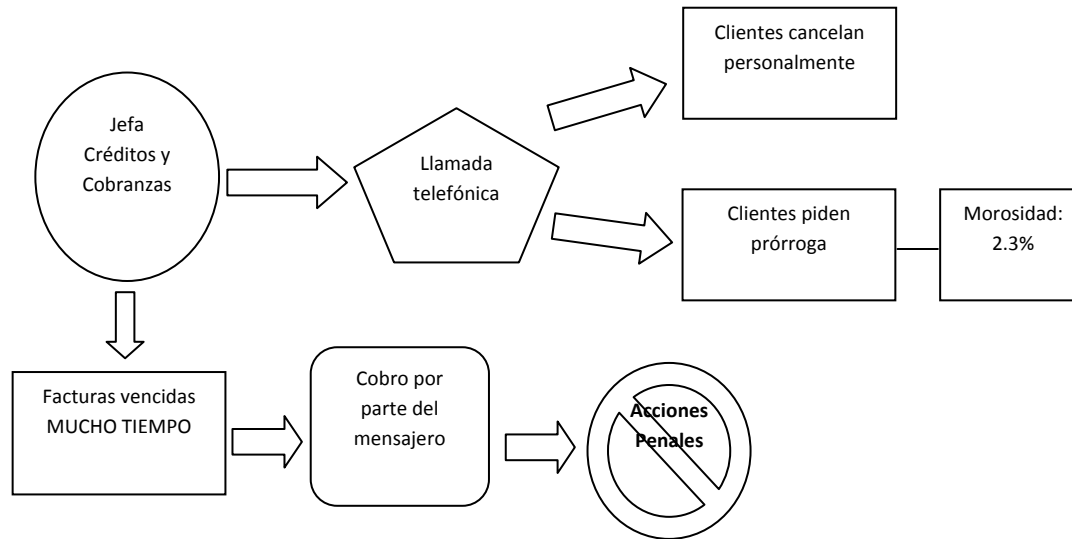
Ficha de Proceso Apertura de Créditos



Fuente: Elaborado por Autores

Anexo 15

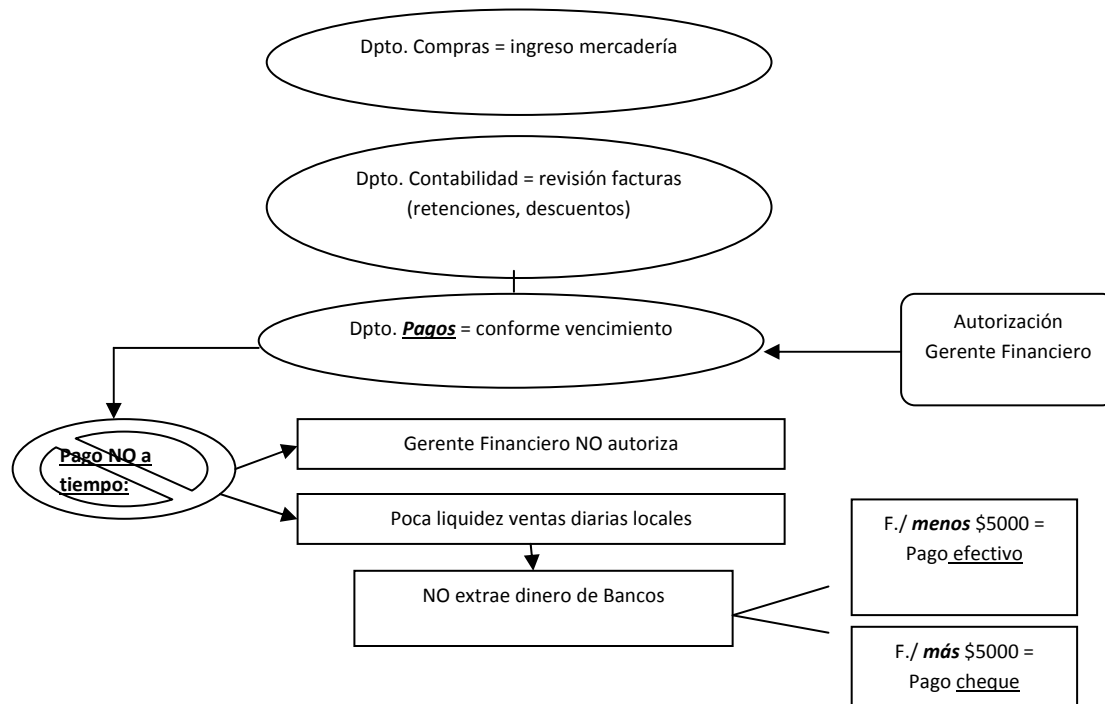
Ficha de Proceso Cobros de Facturas Vencidas



Fuente: Elaborado por Autores

Anexo 16

Ficha de Proceso Pago a Proveedores



Fuente: Elaborado por Autores

Anexo 17

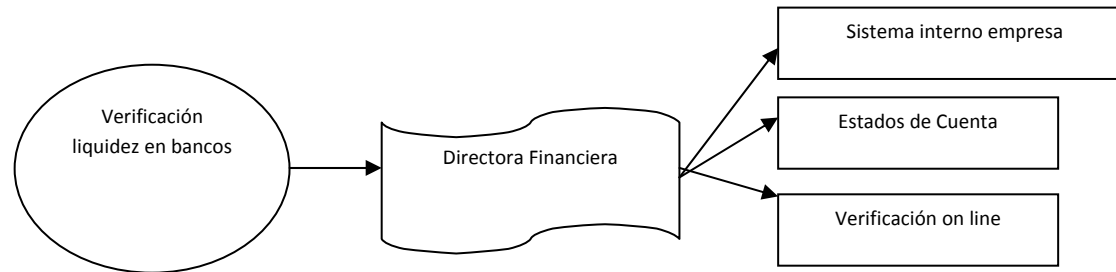
Ficha de Proceso Egresos de Efectivo y Cheques



Fuente: Elaborado por Autores

Anexo 18

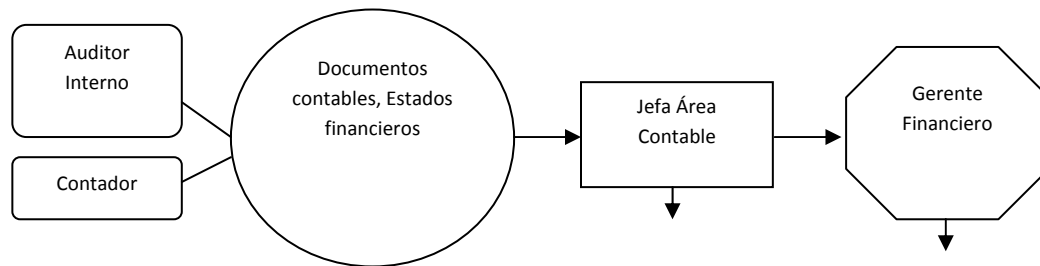
Ficha de Proceso Verificación de Liquidez en bancos



Fuente: Elaborado por Autores

Anexo 19

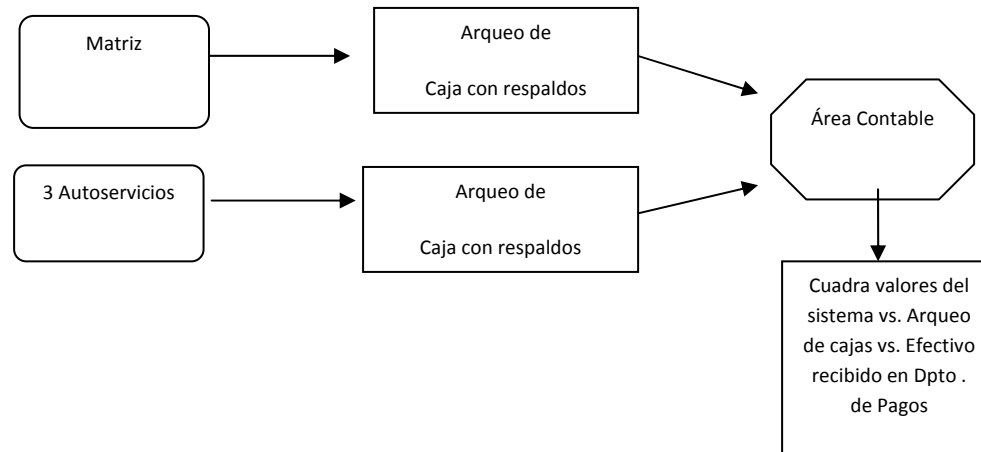
Ficha de Proceso Presentación y elaboración de documentos contables



Fuente: Elaborado por Autores

Anexo 20

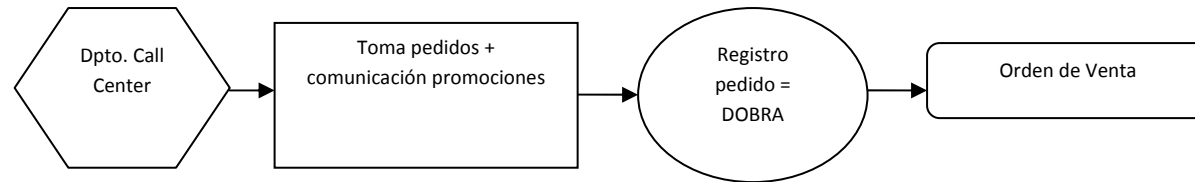
Ficha de Proceso Recepción de Arqueos de Caja



Fuente: Elaborado por Autores

Anexo 21

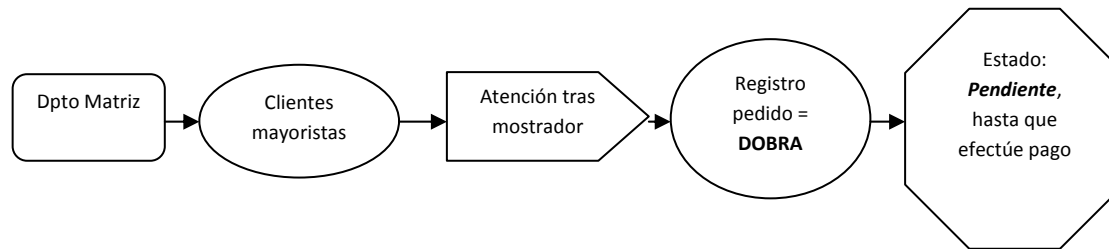
Ficha de Proceso Toma de Pedidos a los Clientes de Call Center



Fuente: Elaborado por Autores

Anexo 22

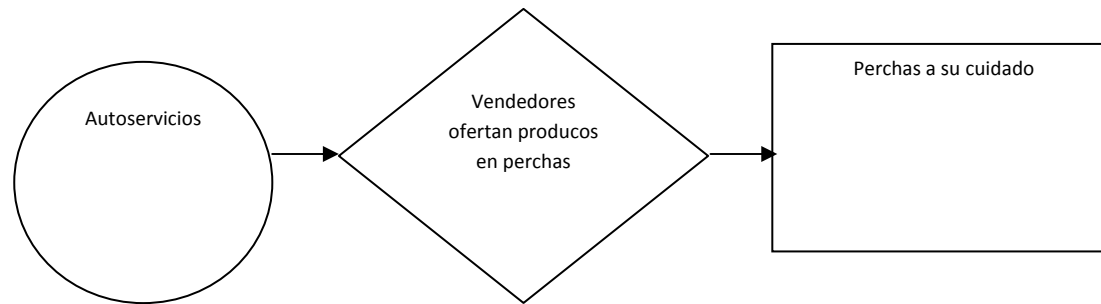
Ficha de Proceso 13: Atención al cliente en Matriz



Fuente: Elaborado por Autores

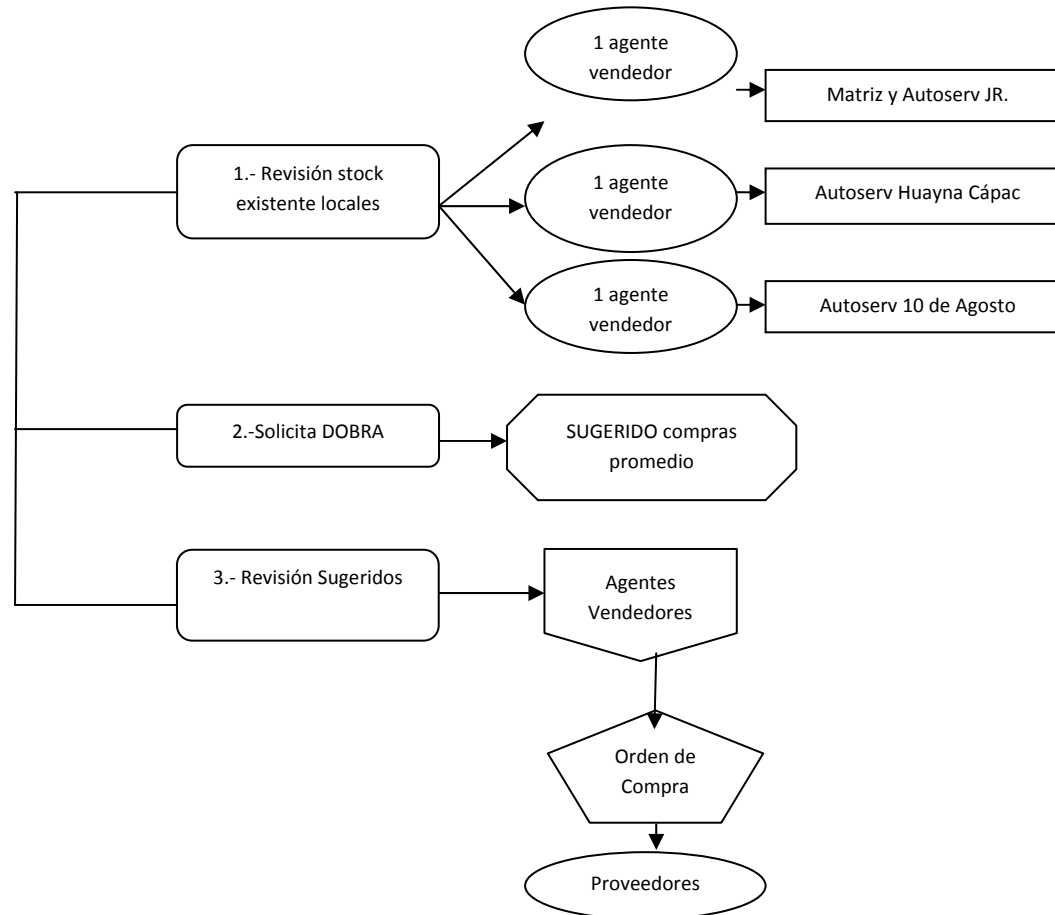
Anexo 23

Ficha de Proceso 14: Ventas en Autoservicios



Fuente: Elaborado por Autores

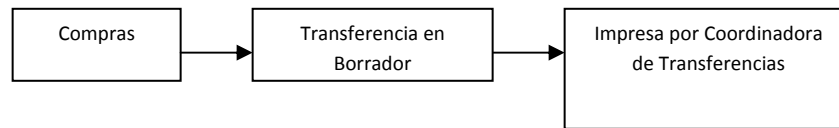
Anexo 24
Ficha de Proceso Sugeridos y Elaboración de Órdenes de Compra



Fuente: Autores

Anexo 25

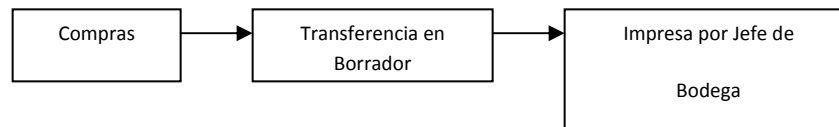
Ficha de Proceso Transferencias desde Matriz



Fuente: Elaborado por Autores

Anexo 26

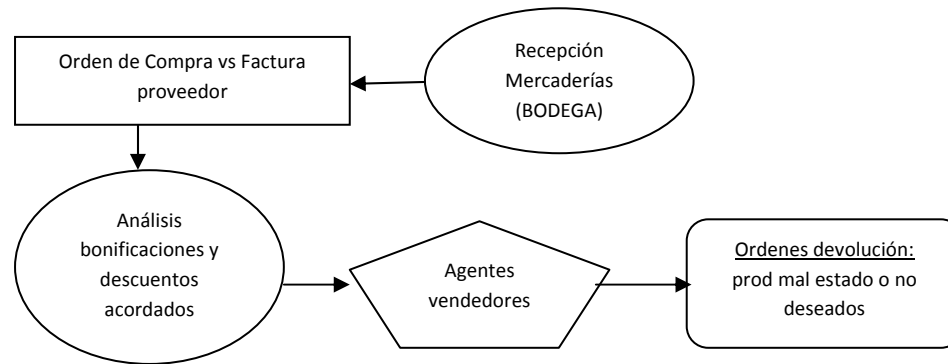
Ficha de Proceso Transferencias desde Sucursales



Fuente: Elaborado por Autores

Anexo 27.

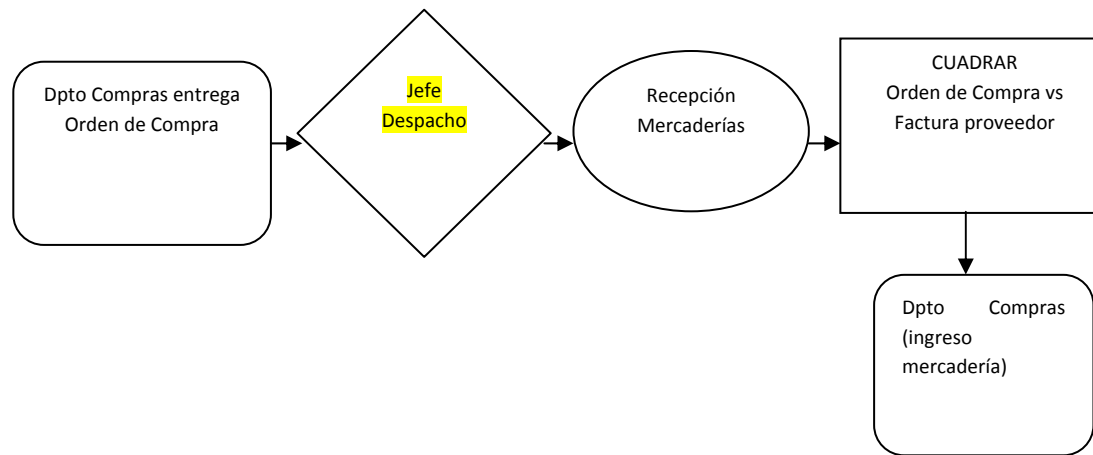
Ficha de Proceso Ingresos de Mercadería



Fuente: Elaborado por Autores

Anexo 28

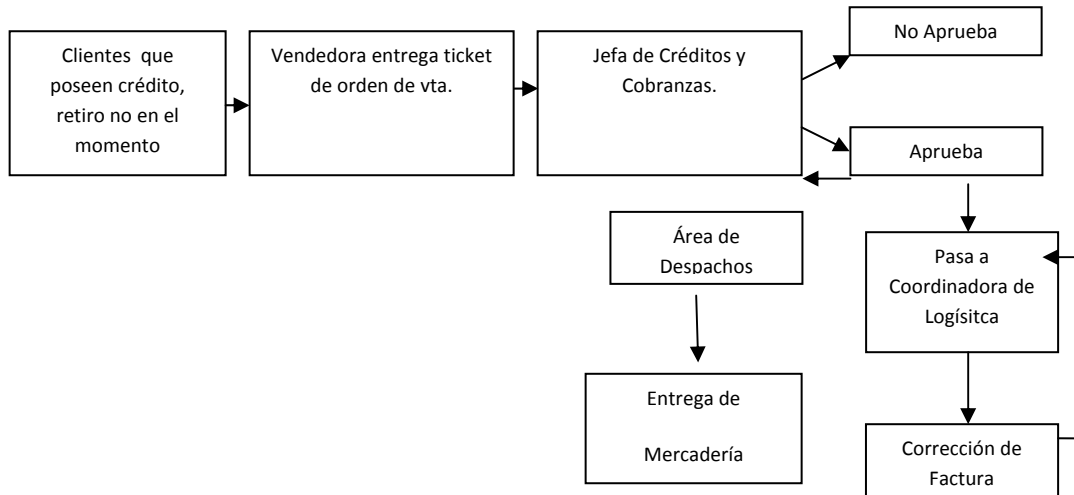
Ficha de Proceso 19: Recepción de Mercaderías



Fuente: Elaborado por Autores

Anexo 29

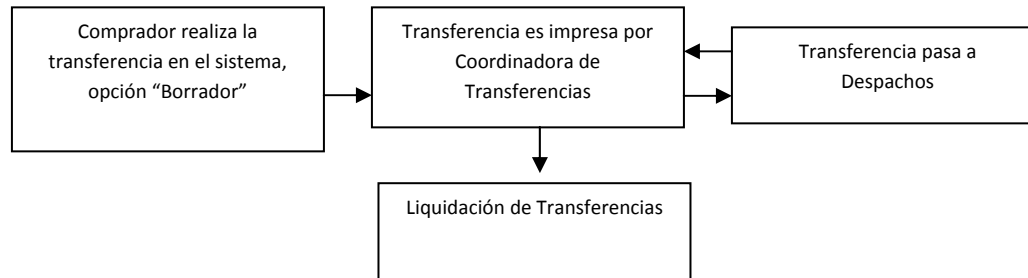
Ficha de Proceso Corrección de Órdenes de Venta



Fuente: Elaborado por Autores

Anexo 30

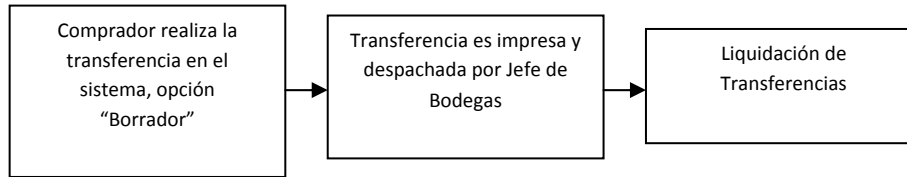
Ficha de Proceso Impresión y liquidación de transferencias desde Matriz



Fuente: Elaborado por Autores

Anexo 31

Ficha de Proceso Impresión y liquidación de transferencias desde Sucursales



Fuente: Elaborado por Autores

ANEXO 32

EMPRESAS	% DESC	ANTES/ DESPUÉS	DÍAS
Unilever	1	Después de IVA	3
Colgate	2	Después de IVA	3
Ecobel	2	Después de IVA	8
Eveready	2	Después de IVA	8
Fabell	2	Después de IVA	8
Garzosi	2	Después de IVA	8
Grupo Comercial Ward Saud	2	Después de IVA	2%N/V 2días/ Fact.NO 30 días Fle
Kimberly	2	Después de IVA	5
L. Henriquez	2	Antes de IVA	8
Lab. NAZAIRE	2	Después de IVA	8
Otelo	2	Después de IVA	8
Pydaco	2	Después de IVA	8
Bic	3	Después de IVA	5
Difare	3	Después de IVA	8
Estuardo Sanchez	3	Después de IVA	15
Import Comer Loor	3	Después de IVA	45-30
Johnson	3	Después de IVA	5
Lab HG	3	Antes de IVA	3
Zaimella	2	Después/pañales exclusivo	Los cosméticos (30%) son a 15 días y los absorbentes (23.52%) son a 3 días más el 3% por pronto pago
BDF	4	Después de IVA	4
Lab. Lansey/Recamier	4	Antes de IVA	20
Tecnoquimicas del Ecuador	4	Después de IVA	45
Virumec	4	Después de IVA	8
Distr. Arevalo	5	Antes de IVA	1
Drocaras	5	Antes de IVA	5
Garcos	5	Después de IVA	10
Lab. Negrete	5	Antes de IVA	1
Sabijer's	5	Incluidos en Fact.	8
Loor Briones	6	Después de IVA	1
Lab. Orofarm	7	Después de IVA	7
Impor Chen	2	Antes de IVA	5
Mercantil Mabar	5	Después de IVA	1
Quala	3	Después de IVA	45
René Chardon	2	Antes de IVA	8
Familia Sancela	1	Después de IVA	45
Cordero Alvarez Pablo	10	Después de IVA	8
Canelo Angulo Marjuri	10	Después de IVA	
Productora Internacional de Cosméticos	3	Antes de IVA-1día-Ines Madruñero	8 o 3
Crisol	2	Antes de IVA	8
TOTAL	135		
PROMEDIO	3,46		

Fuente: Elaborado por Autores

ANEXO 33

No.	Acreeedores	DÍAS	Compras	DESCUENTO	Compras	DESCUENTO	Total general
1	UNILEVER ANDINA ECUADOR S.A.	3	\$ 1.507.422,55	\$ 16.883,13	\$ 1.641.102,19	\$ 18.380,34	\$ 35.263,48
2	KIMBERLY-CLARK ECUADOR S.A.	3	\$ 1.251.487,94	\$ 28.033,33	\$ 1.636.896,12	\$ 36.666,47	\$ 2.888.384,06
3	JOHNSON & JOHNSON DEL ECUADOR S.A.	8	\$ 1.148.362,17	\$ 34.450,87	\$ 1.232.669,99	\$ 36.980,10	\$ 2.381.032,16
4	COLGATE-PALMOLIVE DEL ECUADOR S.A.	8	\$ 984.106,74	\$ 22.043,99	\$ 1.331.277,51	\$ 29.820,62	\$ 2.342.679,09
5	LABORATORIOS FABELL S.A.	8	\$ 312.238,36	\$ 6.994,14	\$ 739.056,82	\$ 16.554,87	\$ 1.051.295,18
6	MERCANTIL GARZOZI & GARBU S.A.	8	\$ 456.146,29	\$ 10.217,68	\$ 379.535,65	\$ 8.501,60	\$ 835.681,94
7	ZAIMELLA DEL ECUADOR S.A.	2	\$ 363.010,22	\$ 8.131,43	\$ 353.865,05	\$ 7.926,58	\$ 716.875,27
8	PRODUCTOS FAMILIA SANCELA DEL ECUADOR S.A.	5	\$ 273.456,59	\$ 3.062,71	\$ 437.958,89	\$ 4.905,14	\$ 711.415,48
9	IMPORTADORA COMERCIAL LOOR S.A.	8	\$ 297.914,69	\$ 10.009,93	\$ 329.206,28	\$ 11.061,33	\$ 628.579,24
10	DIFARE S.A.	8	\$ 262.089,87	\$ 8.806,22	\$ 282.222,49	\$ 9.482,68	\$ 547.167,79
11	EVEREADY ECUADOR C.A.	8	\$ 201.067,49	\$ 4.503,91	\$ 264.829,24	\$ 5.932,17	\$ 465.896,73
12	LABORATORIOS RENE CHARDON DEL ECUADOR CIA. LTDA.	8	\$ 142.839,95	\$ 2.856,80	\$ 151.697,19	\$ 3.033,94	\$ 294.537,14
13	QUALA ECUADOR S.A.	8	\$ 96.643,04	\$ 3.247,21	\$ 154.288,28	\$ 5.184,09	\$ 270.018,50
14	LABORATORIOS LANSEY S.A.	5	\$ 141.909,56	\$ 5.676,38	\$ 127.931,15	\$ 5.117,25	\$ 269.840,71
15	BIC ECUADOR (ECUABIC) S.A.	15	\$ 90.634,31	\$ 3.045,31	\$ 154.616,77	\$ 5.195,12	\$ 245.251,08
16	OTELO FABELL S.A.	45	\$ 207.554,35	\$ 4.649,22	\$ 541,92	\$ 12,14	\$ 208.096,27
17	GRUPO COMERCIAL E INDUSTRIAL WARD-SAUD S.A.	5	\$ 106.545,56	\$ 2.386,62	\$ 101.007,88	\$ 2.262,58	\$ 207.553,44
18	VIRUMEC S.A.	3	\$ 94.560,82	\$ 4.236,32	\$ 101.700,51	\$ 4.556,18	\$ 196.679,85
19	ALMACENES ESTUARDO SANCHEZ S.A.	15	\$ 112.968,98	\$ 3.795,76	\$ 71.324,40	\$ 2.396,50	\$ 187.061,73
20	MERCANTIL MABAR	4	\$ 59.936,18	\$ 3.356,43	\$ 89.548,35	\$ 5.014,71	\$ 149.484,53
21	CRISOL COMERCIAL S.A.	20	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 147.552,04	\$ 3.305,17	\$ 147.552,04
22	ECOBEL (HENRY GRAU)	45	\$ 72.499,21	\$ 1.623,98	\$ 61.451,57	\$ 1.376,52	\$ 133.950,78
23	LOOR BRIONES HOMERO ANTONIO	8	\$ 56.389,74	\$ 3.789,39	\$ 58.771,47	\$ 3.949,44	\$ 116.994,57
24	SABIJER' S S.A.	1	\$ 46.791,68	\$ 2.339,58	\$ 59.976,68	\$ 2.998,83	\$ 106.768,36
25	PRODUCTORA INTERNACIONAL DE COSMETICOS S.A.	5	\$ 34.035,62	\$ 1.021,07	\$ 58.620,91	\$ 1.758,63	\$ 92.656,53
26	LABORATORIOS H.G., C.A.	10	\$ 54.748,42	\$ 1.642,45	\$ 34.066,27	\$ 1.021,99	\$ 88.814,69
27	TECNOQUIMICAS DEL ECUADOR S.A.	1	\$ 34.374,20	\$ 1.539,96	\$ 29.978,12	\$ 1.343,02	\$ 64.352,32
28	GARCOS S.A.	8	\$ 26.176,70	\$ 1.465,90	\$ 38.104,20	\$ 2.133,84	\$ 64.280,90

29	DROCARAS INDUSTRIAS Y PRESENTACIONES S.A.	1	\$ 30.609,23	\$ 1.530,46	\$ 33.622,01	\$ 1.681,10	\$ 64.231,24
30	DISTRIB.AREVALO	7	\$ 32.796,50	\$ 1.639,83	\$ 10.261,01	\$ 513,05	\$ 43.402,51
31	CANELO ANGULO MARYURI DEL PILAR	5	\$ 2.348,99	\$ 263,09	\$ 38.711,32	\$ 4.335,67	\$ 41.060,31
32	L.HENRIQUES & CIA. S.A.	1	\$ 14.623,72	\$ 292,47	\$ 13.882,18	\$ 277,64	\$ 28.505,90
33	IMPORTADORA CHEN	45	\$ 19.771,61	\$ 3.954,32	\$ 7.483,87	\$ 1.496,77	\$ 27.255,48
34	LABORATORIO OROFARM	8	\$ 12.081,42	\$ 947,18	\$ 13.578,74	\$ 1.064,57	\$ 25.660,16
35	LABORATORIOS NAZAIRE S.A.	45	\$ 19.700,02	\$ 441,28	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 19.700,02
36	PYDACO CIA. LTDA.	8	\$ 3.072,69	\$ 68,83	\$ 9.034,46	\$ 202,37	\$ 12.107,15
37	LAB.NEGRET C.A.	8	\$ 11.660,40	\$ 583,02	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 11.660,40
38	CORDERO ALVAREZ PABLO GIAMIL MARCELINO	8	\$ 1.563,51	\$ 175,11	\$ 8.330,38	\$ 933,00	\$ 9.893,89
	Total general	10,82	\$ 8.584.139,32	\$ 209.705,32	\$ 10.204.701,91	\$ 247.376,02	\$ 15.731.640,92

Descuento a DIPASO S.A. por pronto pago		
TOTAL DE DESCUENTO EN EL AÑO 2007		\$ 209.705,32
TOTAL DE DESCUENTO EN EL AÑO 2008		\$ 247.376,02
PROMEDIO DE DESCUENTO PARA EN AÑO 2009		\$ 228.540,67

Fuente: DIPASO S. A.

ANEXO 34

NÚMERO	PROVEEDOR	MONTO DE COMPRA AÑO 2007
1	UNILEVER ANDINA ECUADOR S.A.	1.342.757,42
2	KIMBERLY-CLARK ECUADOR S.A.	1.338.748,55
3	INDUSTRIAS ALES C.A.	1.263.143,08
4	COLGATE-PALMOLIVE DEL ECUADOR S.A.	1.136.024,04
5	JOHNSON & JOHNSON DEL ECUADOR S.A.	1.067.165,20
6	NESTLE ECUADOR S.A.	670.049,41
7	LABORATORIOS FABELL S.A.	596.460,65
8	PRODUCTOS FAMILIA SANCELA DEL ECUADOR S.A.	369.965,94
9	MERCANTIL GARZOZI & GARBU S.A.	317.856,08
10	COSMETICORP S.A.	292.644,19
11	ZAIMELLA DEL ECUADOR S.A.	291.886,73
12	ESKIMO S.A.	269.510,57
13	DIFARE S.A.	260.437,35
14	IMPORTADORA COMERCIAL LOOR S.A.	256.919,93
15	HENKEL ECUATORIANA S.A.	246.879,27
16	MANHATTAN BUSINNES LIMITED	233.599,52
17	EVEREADY ECUADOR C.A.	209.900,17
18	IMPORTADORA BOHORQUEZ C. LTDA.	190.291,49
19	BOTICAS UNIDAS DEL ECUADOR C.A.	186.095,40
20	BIC ECUADOR (ECUABIC) S.A.	151.081,04
21	CRISOL COMERCIAL S.A.	147.552,04
22	GLAXOSMITHKLINE ECUADOR S.A.	145.441,31
23	BDF BEIERSDFORF S.A.	143.830,75
24	LABORATORIOS RENE CHARDON DEL ECUADOR CIA. LTDA.	131.158,99
25	QUALA ECUADOR S.A.	127.096,39
26	NEW YORKER S.A.	105.150,26
27	LABORATORIOS LANSEY S.A.	99.568,14
28	LABORATORIOS FARMACEUTICO GEAN	97.173,80
29	GUILLERMO HOLGUIN BAYAS	95.192,14
30	IMAGEN S.A.	91.677,17
31	SHINS TRADING CO.INC	91.263,62
32	CASA MOELLER MARTINEZ C.A.	90.812,36
33	GRUPO COMERCIAL E INDUSTRIAL WARD-SAUD S.A.	89.623,92
34	BABYS .A.	87.295,30
35	MERCANTIL MABAR	79.727,19

36	VIRUMEC S.A.	76.896,94
37	ALMACENES ESTUARDO SANCHEZ S.A.	70.112,74
38	GENERAL DE DISTRIBUCIONES GENDISCA C.A.	68.680,95
39	ROCA OLGA	66.102,19
40	CHASE INTERNATIONAL EXPORTS LT	64.581,11
41	MAY'S	62.377,93
42	PRODUCTORA INTERNACIONAL DE COSMETICOS S.A.	58.620,91
43	ECOBEL (HENRY GRAU)	57.530,21
44	SUPERIMPORT S.A	55.712,32
45	GARZON JORGE – DOMITILA	55.083,13
46	AGRIPAC S.A.	55.026,65
47	ANGEL TOYS CORP	53.146,33
48	SABIJER´ S S.A.	52.005,48
49	LUIS YAGUAL	50.446,52
50	JARAMILLO ROCIO	50.397,06
51	LABORATORIO FARMACEUTICO WEIR	50.176,57
52	LOOR BRIONES HOMERO ANTONIO	47.877,39
53	MITE OSEAS	44.870,12
54	EDMO LUDEÑA CASTILLO	44.150,27
55	BASSA	42.048,90
56	GRANDEX S.A.	40.577,79
57	AGUSTIN FREIRE	38.771,34
58	CANELO ANGULO MARYURI DEL PILAR	38.711,32
59	INDUSTRIAL Y COMERCIAL COSMEFIN C. LTDA.	37.587,30
60	ECUACOLOR LABORATORIO FOTOGRAFICO S.A.	35.987,78
61	ZHU ZHIHUAN	35.910,11
62	MEGA OFERTA S.A.	34.900,68
63	LAS FRAGANCIAS CIA.LTDA	33.355,72
64	LAGOS LUIS	32.228,98
65	LABORATORIOS CARVAGU S.A.	32.126,98
66	MORALES JOSE	31.496,58
67	LABORATORIOS H.G., C.A.	30.731,10
68	DROCARAS INDUSTRIAS Y PRESENTACIONES S.A.	29.921,31
69	WOODY TOYS	29.748,57
70	GARCOS S.A.	29.389,27
71	BEAUTY TREATS	28.202,69
72	OPERFEL	26.317,07
73	ESTHER HERAS	26.248,40
74	GENERAL DE DISTRIBUCIONES GENDISCA C.A.	25.293,67

75	TECNOQUIMICAS DEL ECUADOR S.A.	24.909,75
76	LABORATORIOS CARDY CIA. LTDA.	23.555,08
77	PALEA CORPORATION	22.980,66
78	CALJARSA S.A.	22.122,86
79	INDUSTRIAS MUSHEE S.A.	22.078,61
80	MORALES TORRES LUIS ERNESTO	22.034,79
81	ALMACEN PROMOCIONES JR	21.832,40
82	RICH ON INC.	21.770,04
83	IMPORSUCRE S.A.	20.585,49
84	QUIFATEX S.A.	19.777,98
85	JAIRO MEJIA (COLOMBIA)	18.006,61
86	FIGUEROA ORDOÑEZ JUAN CARLOS	17.960,44
87	WESTMASTER S.A.	17.185,00
88	MENDEZ Y ASOCIADOS ASOMEN S.A.	16.964,89
89	TORVI	16.740,80
90	DERBY S.A.	14.394,05
91	ADORO COSMETICS	14.337,25
92	LABORATORIO OROFARM	12.716,57
93	FARMACON S.A.	12.468,29
94	AROMA COSMETICS INC.	12.031,88
95	INPROFARM S.A.	11.742,77
96	CORPORACION COMERCIAL S.A. CORCOMERCIAL	11.008,11
97	SOLIMPLE SOLUCIONES IMPLEMENTADAS SIMPLE C.LTDA.	10.962,17
98	VESTIRAMA S.A.	10.488,37
99	MOLINA SARMIENTO JOHN EDUARDO	10.366,16
100	KONEX	10.072,43
101	CRAFIKLES S.A.	9.938,55
102	DI-ORO INTERNACIONAL	9.680,95
103	L.HENRIQUES & CIA. S.A.	9.539,26
104	DISTRIBUIDORA ROMERO REYES S.A.	9.498,95
105	ROYAL METAL INDUSTRIAL CO.LTDA	8.939,08
106	Lab- NYSE Cía. Ltda.	8.879,41
107	LABORAT.JOSE QUIROZ PEREZ CIA. LTDA	8.715,30
108	FLORES TIBANTA JULIA EDITH	8.568,00
109	CORDERO ALVAREZ PABLO GIAMIL MARCELINO	8.330,38
110	DISTRIB.AREVALO	8.096,84
111	YUHANG INTERNATIONAL S.A.	7.671,63
112	IMPORTADORA CHEN	7.483,87
113	GARLAND BEAUTY PRODUCTS	7.336,65

114	LOOR JULIO	7.214,00
115	FARMACIA LUIS ANTONIO	7.200,00
116	PYDACO CIA. LTDA.	7.018,45
117	IMPORT.Y EXPORT.JOHN JOHN S.A.	6.821,14
118	COMPAÑIA ANDINA DE COMERCIO CONSUMA CIA.LTDA.	6.632,51
119	INDUSTRIAS QUIMICAS GUAYAS C. LTDA.	6.552,00
120	ZHU ZHIPENG	6.250,55
121	COM.AMOROSO	6.229,08
122	AMERICAN ACCESORIOS	5.985,08
123	CARLOS MONTENEGRO CAZAR	5.951,66
124	GADS TOYS	5.852,23
125	L.A.SPLASH COSMETICS	5.555,16
126	CAMEO COSMETIC	5.151,46
127	RONGCHENG FUBANG COSMETICS CO. LTD	5.069,30
128	MOSQUERA ALEJANDRO	4.640,92
129	ALICORP	4.490,23
130	MERCANTIL PINTADO	4.485,12
131	ALMACEN PROMOCIONES S.A.	4.185,31
132	BEAUTY SUPPLY INTERNATIONAL S.A.	4.159,24
133	IMPORTADORA COMERCIAL VANE.DI	4.101,00
134	ALMACEN POPULAR	4.051,37
135	MONTALVAN LOPEZ SEGUNDO	4.047,60
136	BIDELSA	3.806,04
137	QUILACHAMIN GALLARDO MA. LOURDES	3.522,11
138	BEAUTY GIRL	3.183,92
139	TRENZATEX	3.120,75
140	IMPORTADORA UNIVERSAL	2.962,50
141	JORDANA COSMETICS CORP.	2.700,01
142	PASSIONES S.A.	2.624,73
143	FLORES SANCHEZ BOLIVAR	2.580,00
144	INDUMECA PLASTFORT	2.498,43
145	GRUPO IMAR S.A	2.482,51
146	AVELLAN RUIZ NARCISA ANABELLA	2.446,60
147	DEAGOST S.A.	2.419,68
148	CASTILLO BYRON	2.350,00
149	BULJUBASICH MURILLO ADELA MONICA	2.232,50
150	PANDA IMPORT EXPORT S.A.	2.189,58
151	AMADA RODRIGUEZ	2.173,99
152	MEGANEGOCIOS S.A	2.133,65

153	CALPLUSH	1.998,23
154	INTERPHARM DEL ECUADOR S. A.	1.832,04
155	IMP. Y EXP. ROSEN S.A	1.564,25
156	TH FOREVER INC	1.563,75
157	SOCIEDAD PREDIAL Y MERCANTIL MILATEX S.A.	1.524,95
158	ESTILOS Y MOÑOS	1.287,60
159	AMUSE COSMETICS INC.	1.278,79
160	INDUSTRIAS ALES C. A.	1.245,38
161	RODRIGUEZ MARTHA	1.200,00
162	CASTILLO MARCOS	1.200,00
163	FANTAPE S.A.	1.087,20
164	COMERCIAL ABARROTOS VIVERES VERA S.A. CAVIVESA	1.039,00
165	NORITEX	1.003,66
166	DORIS MEDINA	1.000,00
167	MAYLAND INC	997,34
168	ECUAQUIMICA	994,51
169	ESPINOZA DIAZ AURELIO RAMIRO	941,15
170	MACIAS LUIS CREACIONES M&M	912,00
171	RODRIGUEZ MERCEDES	684,00
172	CANDLECROSS S.A.	638,40
173	OTELLO FABELL S.A.	541,92
174	PARRA CASTRO JAVIER ENRIQUE	500,00
175	MOLINA ALLAN PAUL	378,00
176	SOLIS SARA	345,60
177	OTROS	336,09
178	IMPORTADORA COMERCIAL KAREN	330,00
179	CARCHI PROCEL ANGEL SAMUEL	304,00
180	ISOLMUS S.A.	260,04
181	GLOBAL ELECTRIC	178,61
182	LABMAC S.A.	174,46
183	STEFANIE FASHION INC	139,50
184	SANCHEZ ABAD INES	100,00
185	COBO ENCALADA WLADIMIR FRANCISCO MERCATEX	64,08
186	YANG LIQUN	42,85
187	BRAVO CORONEL WILLIAM EDUARDO D MUJERES	29,90
188	PROCEL ZOILA ANGELA	4,29
	TOTAL COMPRAS AÑO 2007	\$ 14.803.894,11

Fuente: Elaborado por Autores

ANEXO 35

CÁLCULO PARA DETERMINAR EL PORCENTAJE POR AMPLIACIÓN		
PRINCIPAL (MAYORISTA)		
MES		
10	2008	
11	\$955,835.65	
12	\$718,672.04	0.75
	\$922,956.14	1.28
PROMEDIO		0.98
JUNIOR		
MES		
10	2008	
11	\$190,519.03	
12	\$188,224.16	0.99
	\$196,322.74	1.04
PROMEDIO		1.02
10 DE AGOSTO		
MES		
10	2008	
11	\$303,346.82	
12	\$289,011.08	0.95
	\$338,929.50	1.17
PROMEDIO		1.06
PROMEDIO GENERAL		1.02
HUAYNA-CÁPAC		
MES		
10	2008	
11	\$381,553.19	
12	\$343,864.96	0.90
	\$478,041.18	1.39
PROMEDIO		1.12
POR AMPLIACIÓN		0.10

Fuente Elaborado por los autores

ANEXO 36

COSTOS INCURRIDOS EN LA AMPLIACIÓN DEL AUTOSERVICIO HUAYNA-CÁPAC	
Ampliación del local en 185,75 m2	\$53,750.49
Nuevas instalaciones	\$9,300.00
Adquisiciones de nuevas perchas, mostradores y puertas enrolladoras.	\$15,486.00
Suman	\$78,536.49

Fuente Elaborado por Autores

ANEXO 37

DIPASO S.A. FLUJO DE EFECTIVO INCREMENTAL COMPACTADO						
		2009	2010	2011	2012	2013
AUMENTO INGRESOS POR VENTAS (+)						
Ingresos por Merchandising (General)		\$167.671,55	\$ 201.541,20	\$242.252,52	\$ 291.187,53	\$ 350.007,41
Ingresos por ampliación(Sucursal HUAYNA-CÁPAC)		\$ 9.681,67	\$ 11.637,36	\$ 13.988,11	\$ 16.813,71	\$ 20.210,08
Total de Ingresos por Venta		\$ 177.353,21	\$ 213.178,56	\$256.240,63	\$ 308.001,24	\$ 370.217,49
AUMENTO DE LOS COSTOS (-)						
Sueldos y Salarios		\$ 58.200,00	\$ 58.200,00	\$ 58.800,00	\$ 58.800,00	\$ 58.800,00
Capacitación	\$ 10.000,00	\$ 5.000,00	\$ 2.000,00	\$2.500,00	\$ 2.500,00	\$ 2.000,00
Gastos por Logística		\$ 22.680,00	\$ 22.680,00	\$22.680,00	\$ 22.680,00	\$ 22.680,00
Gastos por Mantenimiento de Vehículo		\$ 28.800,00	\$ 28.800,00	\$28.800,00	\$ 28.800,00	\$ 28.800,00
Gastos por Servicio por Consultoría Externa	\$10000					
Gastos por Infraestructura	\$ 318.786,00		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Adquisición de Vehículo		\$ 26.475,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Gastos por Software	\$ 1.800,00	\$ 5.400,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Gastos por Códigos Fuentes		\$ -	\$ -	\$ 20.000,00	\$ 20.000,00	\$ 10.000,00
Gastos por Viaticos		\$ 87,00	\$87,00	\$ 87,00	\$ 87,00	\$ 87,00
Total del Aumento de los Costos		\$ 146.642,00	\$ 111.767,00	\$132.867,00	\$ 132.867,00	\$ 122.367,00
AHORRO DE COSTOS (+)						
Sueldos y Salarios		\$ 16.800,00	\$ 16.800,00	\$ 16.800,00	\$ 16.800,00	\$ 16.800,00
Ahorro por Pronto pago en las compras		\$ 228.540,67	\$ 236.448,18	\$ 244.629,29	\$ 253.093,46	\$ 261.850,49
Total del Ahorro de los Costos		\$ 245.340,67	\$ 253.248,18	\$ 261.429,29	\$ 269.893,46	\$ 278.650,49
Total de Flujo de Caja Incremental	\$ - 340.586,00	\$ 276.051,89	\$ 354.659,74	\$ 384.802,92	\$ 445.027,70	\$ 526.500,98

VAN	\$ 455.567,42
TMAR	35,67%
TIR	94%

ANEXO 38

	2006		2007		2008		Total Total (CON IVA)	Total Neto (SIN IVA)
Rótulos de fila	Total (CON IVA)	Neto (SIN IVA)	Total (CON IVA)	Neto (SIN IVA)	Total (CON IVA)	Neto (SIN IVA)		
10 DE AGOSTO	2197620.31	1980846.55	2595040.5	2349134.34	3558072.96	3218104.85	8350733.77	7548085.74
CUENCA*			122996.38	109259.36			122996.38	109259.36
FERIAS*	5545.57	4927.21	502453.18	449064.74			507998.75	453991.95
HUAYNA CAPAC			0.08	0	4923633.11	4449295.64	4923633.19	4449295.64
JUNIOR	2334353.23	2107944.56	2382690.22	2156863.83	2528184.83	2291624.82	7245228.28	6556433.21
PRINCIPAL	12830444.44	11476336.65	12046313.45	10791333.53	10583455.48	9416240.59	35460213.37	31683910.77
Total general	\$17,367,963.55	\$15,570,054.97	\$17,649,493.81	\$15,855,655.80	\$21,593,346.38	\$19,375,265.90	\$56,610,803.74	\$50,800,976.67
CRECIMIENTO ANUAL				1.83%		20.20%		

Fuente: DIPASO S.A.