CAMPUS HEREDIA
CENTRO INTERNACIONAL DE POSGRADOS

MAESTRÍA EN ADMNISTRACIÓN DE NEGOCIOS CON ÉNFASIS EN FINANZAS

MEMORIA DE GRADUACIÓN

La eficiencia operacional en función de los costos operativos de una empresa de distribución de productos de consumo masivo en Costa Rica

ELABORADO POR

Dianne Alvarado Barrantes

HEREDIA, COSTA RICA

2017

UNIVERSIDAD LATINA CAMPUS HEREDIA

CENTRO DE POSTGRADOS

CARTA DE APROBACIÓN POR PARTE DEL TUTOR

DEL TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN

Heredia, 16 de setiembre del 2017

Sres.

Miembros del Comité de Trabajos Finales de Graduación

SD

Estimados señores:

He revisado y corregido el Trabajo Final de Graduación, denominado: La eficiencia operacional en función a los costos operativos de una empresa de distribución de productos de consumo masivo en Costa Rica, elaborado por el (los) estudiante (s): Dianne Alvarado Barrantes, como requisito para que el (los) citado (s) estudiante (s) puedan optar por el grado académico MASTER PROFESIONAL EN ADMNISTRACION DE NEGOCIOS CON ENFASIS EN FINANZAS

Considero que dicho trabajo cumple con los requisitos formales y de contenido exigidos por la Universidad, y por tanto lo recomiendo para su entrega ante el Comité de Trabajos finales de Graduación.

Suscribe cordialmente,

Ing. Daniel Suchar Zomer, MBA

UNIVERSIDAD LATINA CAMPUS HEREDIA

CENTRO DE POSTGRADOS

CARTA DE APROBACION POR PARTE DEL LECTOR

DEL TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN

Heredia, 16 de setiembre del 2017

Sres.

Miembros del Comité de Trabajos Finales de Graduación

SD

Estimados señores:

He revisado y corregido el Trabajo Final de Graduación, denominado: La eficiencia operacional en función a los costos operativos de una empresa de distribución de productos de consumo masivo en Costa Rica, elaborado por el (los) estudiante (s): Dianne Alvarado Barrantes, como requisito para que el (los) citado (s) estudiante (s) puedan optar por el grado académico MASTER PROFESIONAL EN ADMNISTRACION DE NEGOCIOS CON ENFASIS EN FINANZAS

Considero que dicho trabajo cumple con los requisitos formales y de contenido exigidos por la Universidad, y por tanto lo recomiendo para su entrega ante el Comité de Trabajos finales de Graduación.

Suscribe cordialmente,

MBA Ronald Bonilla Rodríguez

UNIVERSIDAD LATINA CAMPUS HEREDIA

CENTRO DE POSGRADOS

CARTA DE APROBACION POR PARTE DEL FILÓLOGO

DEL TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN

Heredia, 10 de setiembre del 2017

Señores
Miembros del Comité de Trabajos Finales de Graduación
SD

Estimados señores:

Leí y corregí el Trabajo Final de Graduación, denominado La eficiencia operacional en función de los costos operativos de una empresa de distribución de productos de consumo masivo en Costa Rica elaborado por la estudiante : Dianne Alvarado Barrantes para optar por el grado académico MÁSTER PROFESIONAL EN ADMNISTRACIÓN DE NEGOCIOS CON ÉNFASIS EN FINANZAS.

Corregí el trabajo en aspectos, tales como: construcción de párrafos, vicios del lenguaje que se trasladan a lo escrito , ortografía, puntuación y otros relacionados con el campo filológico, y desde ese punto de vista considero que está listo para ser presentado como Trabajo Final de Graduación; por cuanto cumple con los requisitos establecidos por la Universidad.

Suscribe de ustedes cordialmente,

Prof. Mario Boza Chacón
Filólogo. Cédula 1 03580444
Afiliado al Colegio de Licenciados y
Profesores Carné Número 5034

DECLARACIÓN JURADA

La suscrita, Dianne Alvarado Barrantes con cédula de identidad número 1-12810427 declaro bajo fe de juramento, conociendo las consecuencias penales que conlleva el delito de perjurio: Que soy la autora del presente trabajo final de graduación, modalidad memoria; para optar por el título de MASTER PROFESIONAL EN ADMNISTRACION DE NEGOCIOS CON ENFASIS EN FINANZAS de la Universidad Latina, campus Heredia, y que el contenido de dicho trabajo es obra original del (la) suscrito(a).

Heredia 16 de septiembre del 2017.

Dianne Alvarado B

Dianne Alvarado Barrantes

MANIFESTACIÓN EXONERACIÓN DE RESPONSABILIDAD

La suscrita, Dianne Alvarado Barrantes con cédula de identidad número 1-12810427, exonero de toda responsabilidad a la Universidad Latina, campus Heredia; así como al Tutor y Lector que han revisado el presente trabajo final de graduación, para optar por el título de MASTER PROFESIONAL EN ADMNISTRACION DE NEGOCIOS CON ENFASIS EN FINANZAS de la Universidad Latina, campus Heredia; por las manifestaciones y/o apreciaciones personales incluidas en el mismo. Asimismo autorizo a la Universidad Latina, campus Heredia, a disponer de dicho trabajo para uso y fines de carácter académico, publicitando el mismo en el sitio web; así como en el CRAI.

Heredia 16 de septiembre del 2017.

Dianne Alvarado B.

Dianne Alvarado Barrantes

DEDICATORIA

A Dios

Por haberme permitido llegar hasta este punto y haberme dado salud para lograr mis objetivos. Por la paciencia que me diste para continuar y hacer las cosas de la mejor manera posible.

A mi madre

Por ser el pilar fundamental en todo lo que soy, en toda mi educación, tanto académica, como de la vida. Por haberme apoyado en todo momento aunque esto haya significado mucho sacrificio de su parte. Este logro es por ti y para ti mamita. TE AMO.

A mis familiares

Por entender el sacrificio de tiempo que esto representaba, por la motivación que siempre me dieron para seguir adelante.

A mis profesores

Por su gran apoyo y motivación para la culminación de los estudios profesionales y para la elaboración de esta tesis.

A mis amigos y compañeros

Que nos apoyamos mutuamente en nuestra formación profesional y que hasta ahora, seguimos siendo amigos.

A la empresa

Por permitirme realizar el presente trabajo con la confianza y apoyo que me han brindado siempre.

AGRADECIMIENTO

Primeramente a Dios, porque me permitió llegar hasta aquí, darme la sabiduría y fuerza para no desistir aunque en algunos momentos lo pensé. En esta etapa de mi vida, logré un equilibrio entre familia, trabajo y estudio, aprendí a valorar muchas cosas y tener un salto en mi crecimiento profesional.

Gracias a la vida, porque cada día me demuestra que hay cosas más grandes y gratificantes de lo que pensamos.

A mi madre, que siempre se preocupó por mi salud física y mental, tratando de que no me quedara muy tarde estudiando o realizando proyectos, diciéndome que descansara aunque yo sabía que no podía, pero a pesar de todo ella entendía que lo que estaba haciendo era por mi bien.

A mis profesores, les agradezco la exigencia de todos sus proyectos, el esfuerzo y cariño con que impartían sus lecciones, las horas de discusiones sobre los temas por tratar, los regaños y felicitaciones que nos dieron a cada uno de nosotros, porque eso nos hace crecer como personas y como profesionales. Gracias a ustedes, en mi caso, se abrieron nuevos mundos de oportunidades.

A mi profesor “guía”, que en la primer clase nos dio su famoso discurso, donde indicaba que la maestría es una decisión propia, donde no iba a hacer fácil el camino, pero que disfrutáramos cada momento ya que en algún momento lo íbamos a agradecer. En este momento te digo gracias, tenías razón!

A mis compañeros de clases, ustedes me ayudaron a ser mejor cada día, a pensar en mí y por mí, a tener discusiones enriquecedoras, se volvieron parte de mi vida y a muchos de ellos los considero mis amigos en la actualidad. Sé que puedo contar con ustedes en cualquier momento y viceversa.

Por otro lado, quiero agradecer a mis compañeros de trabajo, en ellos encontré gran apoyo, aliento, comprensión y sus valiosos consejos que me ayudaron en cada situación para seguir adelante.

Gracias a las personas que de una u otra forma, han sido claves en mi vida profesional y laboral. Todos los días aprendo de ustedes y se los agradezco de todo corazón.

No ha sido sencillo el camino hasta ahora, pero gracias a sus aportes, su apoyo incondicional y su cariño he llegado hasta aquí, donde sé que es el inicio de una nueva etapa de mi vida, donde daré lo mejor de mí.

RESUMEN EJECUTIVO

El presente trabajo final de graduación se realizó con el fin de hacer un análisis de la rentabilidad operativa que tiene la empresa DIPO S.A al contemplar la entrada y salida de proveedores de distribución y comercialización en su portafolio de productos.

La empresa es encargada de la distribución y comercialización de productos de consumo masivo en todo el país, la empresa cuenta con 128 marcas las cuales las distribuye en 5 canales de distribución: Cadenas de supermercados, Ruteo, Mayoristas, Autoservicios Independientes y Telemercadeo.

En los últimos años, la empresa ha tenido un gran crecimiento en su portafolio de productos, han entrado nuevas marcas de gran volumen, sin embargo la empresa ha bajado su margen bruto de distribución. De ahí la importancia del presente trabajo con el fin de brindar a la administración un enfoque de análisis de entrada y salida de nuevos proveedores y el margen de comercialización justo para la empresa de acuerdo con los servicios convenidos.

Debido a lo anterior, el presente documento se desarrolla en cinco capítulos de investigación y análisis y un sexto capítulo que desarrolla la propuesta a partir de los resultados obtenidos. A continuación un breve resumen de cada uno de ellos.

El primer capítulo describe el estado actual de la investigación, tema principal, planteamiento del problema, justificación y los objetivos tanto general como específicos, las limitaciones y el alcance esperado.

En el segundo capítulo se realiza una fundamentación teórica, donde se encuentra el marco jurídico, legal, la estructura organizativa, la filosofía institucional, el marco estratégico y una breve descripción de la empresa. Por otro lado, se encuentra el marco conceptual donde se encuentran definiciones propias de la empresa y la descripción de los procesos realizados por la empresa.

En el tercer capítulo se define la metodología de la investigación del presente estudio, el cual tiene un paradigma positivista y enfoque cuantitativo. En este capítulo también se expone las características de los participantes y fuentes de información.

En el cuarto capítulo se realiza el análisis e interpretación de los datos obtenidos, al realizar un análisis financiero de la empresa, al verificar la eficiencia de las rutas de reparto, preventa y el servicio de los mercaderistas. Por otro lado, se realiza un análisis de la utilidad por cada ruta de atención al cliente.

Además en el cuarto capítulo se revisa y analiza posibles *drivers* de distribución del gasto indirecto, esto con el fin de brindarle a la empresa una alternativa fundamentada para la distribución de estos gastos y realizar un análisis segmentado de rentabilidad (por ruta, por proveedor, por canal, entre otras)

En el quinto capítulo se realiza un resumen de las principales conclusiones y recomendaciones con base en el análisis de los datos y las interpretaciones obtenidas de los capítulos anteriores.

Finalmente en el sexto capítulo del presente trabajo, se hace una propuesta resumida en cuatro puntos principales que contempla un análisis de los indicadores financieros para la entrada de nuevos proveedores, un costeo por ruta, un costeo por canal y por último un costeo por proveedor.

Es importante aclarar que el presente trabajo tiene como finalidad la presentación del trabajo final como Máster en Administración de Negocios con Énfasis en Finanzas, por lo tanto el detalle de los estudios se ve limitado por el tiempo y recursos de los estudiantes.

Tabla de Contenidos

CARTA DE APROBACIÓN POR PARTE DEL TUTOR 2
CARTA DE APROBACIÓN POR PARTE DEL LECTOR 3
CARTA DE APROBACION POR PARTE DEL FILÓLOGO 4
DECLARACIÓN JURADA 5
MANIFESTACIÓN EXONERACIÓN DE RESPONSABILIDAD 6
DEDICATORIA 7
AGRADECIMIENTO 8
RESUMEN EJECUTIVO 9
CAPÍTULO I: PROBLEMA Y PROPÓSITO 17
1.1 Estado actual de la investigación 18
1.2 Planteamiento del problema 22
1.3 Justificación 24
1.4 Objetivo General y Objetivos específicos 27
1.4.1 Objetivo General 27
1.4.2 Objetivos Específicos 27
1.5 Alcances y Limitaciones 27
1.5.1 Alcances 27
1.5.2 Limitaciones 28
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO 29
2.1 Marco Teórico Contextual 30
2.1.1 Marco Jurídico 30
2.1.2 Marco Legal 32
2.1.3 Estructura Organizacional 33
2.1.4 Marco Filosófico Institucional 34
2.1.5 Marco Estratégico 36
2.1.6 Descripción de la empresa 40
2.2 Marco Teórico Conceptual 42
2.1.1 Contratos Comerciales 43
2.1.2 Estructuras de costos y precios 44

2.1.1 Canales de Distribución 45
2.1.2 Sucursales 46
2.1.3 Costos de Mano de Obra Directa e Indirecta 48
2.1.4 Otros Costos asociados 49
2.1.5 Asignadores de distribución de gastos operativos 50
2.1.6 Servicios ofrecidos 53
2.1.7 Costo de Capital 54
2.1.8 Análisis Financiero 55
2.1.9 Proyectos marginales y no marginales 56
2.1.10 Procesos 57
2.1.11 Ciclo de Efectivo 59
2.1.12 Rentabilidad de proveedores 60
2.1.13 Complejidad en suministro 61
CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO 63
3.1 El paradigma, el enfoque metodológico y tipo de investigación 64
3.1.2 El Paradigma 64
3.1.2 Enfoque Metodológico 65
3.1.3 Tipo de Investigación 66
3.2 Descripción del contexto 67
3.3 Características de los participantes y fuentes de Información 68
3.4 Cuadro operacional de las Variables 69
3.5 Definición de los instrumentos de Investigación 72
CAPÍTULO IV: ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS 73
4.1 Análisis Financiero 74
4.2 Distribución 79
4.3 Eficiencia en rutas de preventa 81
4.4 Eficiencia en rutas de reparto 85
4.5 Eficiencia en servicio de mercaderistas 87
4.6 Frecuencias de visita 88
4.7 Tiempos de atención 90
4.8 Re-distribución de servicio al cliente 90
4.9 Estructura sugerida para crecimiento del portafolio de marcas 91

4.10 Utilidad por ruta 92
4.11 Drivers de asignación para gastos 96
4.12 Costo de servir 100
CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES 102
5.1 Conclusiones 103
5.2 Recomendaciones 105
CAPÍTULO VI: VALIDACIÓN DE LA PROPUESTA 108
6.1 Introducción 109
6.2 Propuesta de Mejora 109
6.2.1 Indicadores Financieros 109
6.2.2 Costeo por ruta 111
6.2.3 Costeo por Canal 111
6.2.4 Costeo por proveedor 112
6.1 Cronograma de Actividades 114

Índice de Tablas

Figura 1. Distribución de los porcentajes de cotización…...……...… 32

Figura 2. Organigrama Institucional 2016……....33

Figura 3. Definición del propósito superior……..…….…..….34

Figura 4. "Sweet Spot" DIPO……..…….……..37

Figura 5. Dónde está y dónde debe estar DIPO?.....40

Figura 6. Estructura de Costos y Precios……..….45

Figura 7. Asignación de costos operativos por porcentaje de ventas……51

Figura 8. Asignación de costos operativos por dedicación del tiempo…....52

Figura 9. Asignación de costos operativos por consumo de recursos…..….53

Figura 10. Proceso de Gestión Logística…….…..58

Figura 11. Proceso de Gestión de la Venta……..…59

Figura 12. Ciclo Operativo y Ciclo de Efectivo…….60

Figura 13. Ejemplo de Cadena de Valor……60

Figura 14. Sensibilidad a Ofertas…….……61

Figura 15. El valor de las economías de escala disminuye con la complejidad……...62

Figura 16. Análisis Vertical del Estado de Situación-Activos……...…….75

Figura 17. Análisis Vertical del Estado de Situación-Pasivos……..…76

Figura 18. Análisis Vertical del Estado de Situación-Patrimonio……...76

Figura 19. Análisis Horizontal del Estado de Situación-Activos……..….77

Figura 20. Análisis Horizontal del Estado de Situación-Pasivo y Patrimonio…….....78

Figura 21. Análisis Vertical del Estado de Resultados…….....79

Figura 22. Análisis Horizontal del Estado de Resultados……...……79

Figura 23. Gasto de Acarreo de Mercadería comparado con el año anterior……...85

Figura 24. Gasto de reparaciones y repuestos de vehículos comparado con el año anterior……..86

Figura 25. Evolución del gasto de Trademarketing (Mercaderistas)……....87

Figura 26. Cotización de servicio de mercanciadores……..88

Figura 27. Esquema de visita doble fuerza de ventas…….…..89

Figura 28. Esquema de frecuencia de visita……..…..89

Figura 29. Tiempos de atención en función de servicio y desplazamientos……..90

Figura 30. Oportunidad de redistribuir servicio de clientes + bajos de la pirámide a los más altos, más foco, más rentable……...……..…91

Figura 31. Pirámide de clientes……92

Figura 32 Costo de Preventa en Unidades Monetarias…….……93

Figura 33. Costo de Reparto en Unidades Monetarias……..…94

Figura 34. Costo de Supervisor de Ventas en Unidades Monetarias……95

Figura 35. Costo de Mercaderista en Unidades Monetarias……....95

Figura 36. Costo de Jefe de Ventas en Unidades Monetarias…….……96

Figura 37. Asignación costos directos por ruta……..96

Figura 38. Porcentaje de Ventas por Canal Tradicional (70% de la venta total de la empresa)……..……..……..97

Figura 39. Matriz de asignación del área de operaciones por ventas en unidades monetarias……..……98

Figura 40. Ejercicio de ponderación de acuerdo con complejidad de operaciones…….……...100

Figura 41. Resultado del ejercicio de ponderación de acuerdo con complejidad de operaciones…….…….……....100

Figura 42. Ejemplo de Libro de Marca Operativo……110

Índice de Gráficos

Gráfico 1. Rentabilidad de Rutas…….81

Gráfico 2. Problemas de la visita semanal con un portafolio……..82

Gráfico 3. Ventajas de la visita semanal con un portafolio……..83

Gráfico 4. Extensión del portafolio……...…….. 84

Gráfico 5. Driver de la Gestión de Ventas…….……. 84

Gráfico 6. Driver del reparto……. 86

Gráfico 7. Factor de Discriminación para clientes no rentables……101

CAPÍTULO I: PROBLEMA Y PROPÓSITO

1.1 Estado actual de la investigación

En este apartado se describen los principales estudios e investigaciones relacionados con el análisis de los costos operativos en las empresas. El conocimiento técnico de los diferentes modelos de costeo que utilizan las empresas es descrito con el fin de analizar y tomar decisiones ya que es fundamental en ambientes tan competitivos como los viven hoy en día en las empresas.

En los últimos años, las empresas han tenido una tendencia de un análisis exhaustivo de sus costos operativos, esto debido a los cambios que ocurren a escala mundial provocan inesperadas formas de competencia y un mercado cada vez más impredecible. La rapidez de los cambios, la baja adaptabilidad de las organizaciones y su vida transitoria en el mercado, inciden en la forma de negociar y en el establecimiento de ventajas competitivas estables.

Es fundamental conocer y analizar la eficiencia operacional en costos operativos que tienen las empresas, ya que desde esto se desprenden análisis y toma de decisiones que pueden crear una ventaja competitiva en la industria. Dentro de las empresas existen diferentes ramas de la Contabilidad Financiera, la Contabilidad de Costos y la Contabilidad de Gestión. Tal y como lo indica Caldera et al. (2007), la contabilidad de Gestión "…explica la aparición y desarrollo de los sistemas de costos que buscan la eficiencia y la obtención de grandes beneficios", lo cual es una afirmación con la que se puede contar como base de este trabajo de investigación.

En sus inicios, la contabilidad de costos era inflexible poder realizar análisis de variables que condujeran a la correcta toma de decisiones y eficiencia en los procesos. Conforme se avanzó en el diseño de la contabilidad, se fueron creando nuevos modelos de costeo en la Contabilidad de Gestión que permiten "captar, registrar, evaluar, analizar y transmitir información financiera y no financiera, cuantitativa y cualitativa, con el fin de facilitar la toma de decisiones en las empresas". (Caldera et al., 2007)

Es importante que las empresas conozcan cuál es la cadena de valor, lo cual les da una guía de los procesos críticos que deben estar más reforzados y los procesos que se pueden ajustar con recursos escasos, con el fin de que la administración pueda determinar a qué procesos de la empresa puede ajustar los recursos económicos y cuáles no, ya que son determinantes en la operación.

Según Cabanelas et al. (2007) existen varias teorías que buscan un ajuste entre las empresas y el entorno con el fin de obtener una rentabilidad económica. Existe la teoría vinculada a las condiciones del área-sistema que favorecen la competitividad y resultados, la teoría del análisis industrial que tiene que ver con el atractivo de la industria. Por otro lado, existen las teorías de enfoque intermedio que persiguen la generación de ventajas competitivas a través de la estrategia y de contingencia. Por último, existe la teoría vinculada a la potencialidad de la firma. Este estudio se enfocará en cómo lograr ajustar la estrategia con recursos escasos, condiciones del entorno, tecnología, tamaño, edad y organización.

La importancia de conocer los beneficios que puede darse en una contabilidad de Gestión es fundamental para este trabajo de investigación. La contabilidad tradicional es destinada a terceros, y aunque muestra notas en los estados financieros, tiene contenidos muy generales, principalmente “el impacto de las transacciones realmente ocurridas, mientras que la de Gestión intenta registrar las transformaciones internas de valor, lo que implica, por ejemplo, trabajar además con el concepto de costo de oportunidad para la correcta evaluación de las decisiones a tomar” (Baldini et al., 2008).

En cuanto a la Contabilidad de Gestión, puede brindar elementos de planificación y control. Actualmente, tiene planeamientos sobre los procesos productivos mucho más agresivos por ejemplo del control del tiempo y calidad de los productos. Por otro lado, va muy de la mano con la actualización estratégica de las empresas, donde la Contabilidad de Gestión brinda un papel fundamental en el suministro de la información para la toma de nuevas decisiones.

Los primeros sistemas de contabilidad, clasifican los costos de acuerdo con la naturaleza de las erogaciones, luego por medio del Costeo por Absorción se

distribuía los costos directamente asignables al proceso de producción, sin embargo los costos que no estaban estrechamente ligados a dicho proceso no se distribuyen, esto da lugar a información imprecisa, ya que existen funciones de las áreas administrativas dando soporte a los procesos productivos. Estos sistemas de costeo dejan un vacío en cuanto a la toma de decisiones, a la medición de eficiencias y a la proyección de información con planeamiento de resultados.

Un planteamiento importante que realiza Baldini et al, (2008) es el punto de equilibrio o umbral de rentabilidad, definido como “el nivel de ventas donde no se obtienen ni beneficios ni pérdidas”, es decir, las empresas deben de calcular de forma muy aproximada este punto de equilibrio, sin dejar de lado ningún costo hundido que afectaría la rentabilidad de la empresa. Por otro lado, las empresas deben asegurarse en todo momento que sus ganancias obtenidas en cada área de operación superan el punto de equilibrio de forma individual y que no solo se analice de forma global.

En el planteamiento de Arias et al. (2010) se menciona los materiales directos, mano de obra directa y costos indirectos de fabricación. En cuanto a los costos indirectos de fabricación (CIF) existe un apartado en la investigación donde menciona los pasos para la distribución y algunas recomendaciones al realizar estas distribuciones. Con respecto de la presente investigación, se deben buscar asignadores objetivos y fáciles de construir a partir de herramientas tecnológicas, con el fin de poder realizar estas distribuciones de costos indirectos lo más objetivo y razonable.

Por otro lado, la investigación de Castro et al., (2010) acerca de los objetos de costos en los supermercados, dan una visión general que muchas empresas desconocen que tienen costos indirectos incluso más representativos que los costos directos y que están afectando de una forma significativa la rentabilidad. Los costos indirectos en las empresas de distribución, son mucho más representativos que cualquier otro costo, en cuanto, “el proceso de asignación conlleva un proceso de definición de criterios de distribución o repartos (o generadores de costos) para la asignación de las partidas indirectas incorporables” (Castro et al., 2010)

En este orden de ideas se puede citar la investigación de Fitó et al. (2012) donde se menciona los factores que influyen en el costo basado en actividades, donde de primera entrada hace un recorrido del proceso de implantación de un sistema CBA, el proceso donde se debe tener mayor cuidado es la etapa de rutinización, ya que es la el proceso donde toda la organización debe entender la importancia de la visualización de las actividades y el costeo de las mismas.

Con referencia a lo anterior, se puede mencionar la investigación de Millán et al (2014), donde hacen mención a un modelo matricial para la asignación de costo al utilizar el sistema CBA, en dicha investigación se observan ejercicios prácticos de cómo a partir de los gastos, se buscan los inductores del costo que están asociados a las actividades que se realizan para obtener el producto.

Para la presente investigación se tomará como base el modelo de costeo mencionado por Millán et al (2014), sin embargo, se debe tener presente que el costeo basado en actividades (ABC) es una metodología de medición de costos, especialmente adecuada para tratar con la complejidad y diversidad que se tiene en la fabricación o elaboración de productos, mas no para el proceso de distribución.

Dada la importancia en lo mencionado anteriormente “una alta precisión en la asignación de los gastos generales (CIF) a menudo requiere de un número elevado de factores o inductores de costo” (Millán et al, 2014), esto requiere un análisis profundo de todas las tareas observadas en los procesos de la empresa. En la presente investigación se analizarán los reportes obtenidos de los diferentes sistemas informáticos, con el fin de buscar los inductores de asignación más objetivos, precisos y de fácil obtención.

Cabe agregar que un elemento importante que se encuentra en el estudio de Mejía et al, (2015) con relación al costo de servir, ya que tal y como lo mencionan “es evidente como los métodos de costeo tradicionales enfatizan en los costos y gastos de producción, pero no existe claridad en la asignación de los costos relacionados con actividades hacia el cliente final, tales como actividades logísticas, comerciales y de mercadeo relacionadas con la entrega del producto”, al obtener

una herramienta de análisis como el costo de servir, se puede analizar de una forma más objetiva si es rentable o no atender a todos los clientes actuales.

1.2 Planteamiento del problema

Es fundamental conocer y analizar la eficiencia operacional en costos operativos que tienen las empresas, ya que desde esto se desprenden análisis y toma de decisiones que pueden crear una ventaja competitiva en la industria. Al ser una empresa distribuidora a la cual está dirigido esta investigación, el factor de costos operativos es sumamente sensible a cualquier cambio repentino que se dé tanto en el nivel interno como externo y pueden afectar de forma negativa los resultados de la empresa.

La empresa por estudiar posee un promedio de 30 proveedores locales y del exterior y 1460 productos activos en el portafolio. Dichos productos son distribuidos en 6500 clientes en el nivel total país. El sistema de costeo actual brinda una visión general del costo de una ruta de preventa y reparto, sin embargo el objetivo de este estudio es poder realizar una asignación de costos operativos a los diferentes canales de distribución, al depender de la complejidad y el uso de recursos de cada uno.

El objetivo de esta investigación es brindarle a la administración, una herramienta de costeo, donde se pueda asignar los costos indirectos a la cadena de valor desde la importación o compra local hasta la entrega del producto al cliente. Se pretende buscar bases de asignación de los costos de acuerdo con la realidad del negocio, de un momento determinado y con base en la experiencia que se tiene con cada factor influyente en la cadena de valor.

Un inconveniente con el que cuenta la administración en este momento es que se tienen negociaciones con proveedores, pero no se cuenta con un “menú” de servicios ofrecidos, donde dependiendo del servicio que requiere, el proveedor este será su costo por pagar por cada unidad que desee llevar a los puntos de venta.

Al cabo de 10 años, la empresa ha intentado implementar diferentes sistemas de costeo, al iniciar con un costeo basado en actividades (ABC), sin embargo en ese momento la empresa no contaba con las herramientas tecnológicas y recursos humanos para realizar la actualización de los asignadores de costo, por lo cual, la actualización de dicha herramienta era muy inoportuna para la toma de decisiones. Luego se implementó un ERP más robusto y se buscó asignadores más sencillos de utilizar, sin embargo los mismos eran muy generales por lo que daban información muy subjetiva para la administración.

La situación actual de la compañía es que lleva sus gastos operativos por cada departamento, al utilizar los centros de costo como la mínima unidad de registro y las cuentas contables para la clasificación de la naturaleza del gasto. Sin embargo, la administración ha solicitado en determinadas ocasiones varios estudios para contar con una asignación más detallada y que sirva para la toma de decisiones en los diferentes ámbitos de la compañía.

En este momento, el área de Planificación Financiera envía un reporte de los gastos operativos por cada centro de costo y cuenta contable, dichos gastos son comparados con una base presupuestaria, sin embargo estos reportes no responden a las preguntas ¿se es eficiente en todas las actividades realizadas? ¿Se tiene punto de equilibrio por cada entrega realizada a los puntos de venta? ¿Las ventas por cada cliente están cubriendo el costo de servir?

Es evidente entonces que la empresa distribuidora tiene una complejidad en la asignación de sus gastos, por lo que no sabe a ciencia cierta si es rentable en todas sus unidades de negocio.

Hecha la observación anterior, en el 2007 hubo una implementación del modelo de costos basado en actividades, con soporte de consultores externos, los cuales dieron las diferentes apreciaciones que se podían tener en la empresa. El inconveniente presentado se dio por tiempos en la actualización y análisis de los datos.

Por otra parte, se implementó un sistema de análisis de rentabilidad del sistema SAP-COPA (por sus siglas en Inglés, quiere decir *Controlling and*

Profitability Analysis), el mismo fue implantado en el 2011, sin embargo se activó hasta el 2012, donde se realizaron reuniones entre las diferentes gerencias de cada una de las áreas para coordinar los asignadores que brindarían una distribución lo más adecuada a la realidad. En este caso los asignadores encontrados fueron demasiado generales o no mostraban lo que realmente estaba pasando con la asignación de los costos indirectos.

La hipótesis planteada para esta investigación es la obtención de un 0.1% de rentabilidad adicional al poder realizar una implementación del sistema de costeo y posterior análisis de las áreas donde se requiere mayor demanda de recursos y las áreas donde existe recurso ocioso.

Mencionado lo anterior, esta investigación trata de responder a la siguiente pregunta problema:

¿Cómo se puede buscar una mejor eficiencia operacional y control de gastos operativos, por la implementación de un sistema de costeo en una empresa distribuidora de productos de consumo masivo?

1.3 Justificación

En primer lugar, se debe establecer qué procesos del negocio se deben utilizar para esta investigación, determinado esto se utilizará el enfoque desarrollado por Porter (2006). El enfoque de Porter define que una cadena de valor se constituye de tres elementos básicos, los cuales se mencionan a continuación. El primero de ellos son las actividades primarias las cuales tienen que ver con el desarrollo del producto. Seguidamente están las actividades de soporte a las actividades principales y por último el margen.

En consecuencia de lo anterior, una de las mayores contribuciones que se puede observar de este estudio es que se puede monetizar la complejidad que posee la empresa, ya que entendiendo las diferentes actividades que se realizan y la cantidad de tiempo y recursos que se dedican a la cadena de valor, se puede tomar mejores decisiones.

Otra gran contribución del estudio es presentarle a la administración de la empresa las ventajas y desventajas de la implantación de un sistema de costeo que brinda detalles tan específicos del manejo en toda la operación y que de forma muy ágil se puedan realizar escenarios de sensibilidad a partir de la herramienta suministrada tal y como lo indica Cuevas et al (2004), es importante identificar dentro de la estructura organizativa las unidades generadoras de valor y las generadoras de costos y gastos con el fin de la correcta asignación a las unidades creadoras de valor.

Por otro lado, los sistemas de costeo investigados, se enfocan mucho en la de producción, por lo que en este caso al ser una empresa de servicios, se podría realizar un hibrido entre varios modelos y presentar una solución customizada a la empresa estudiada.

Los beneficiarios directos de este estudio es la administración de la empresa, que insistentemente ha solicitado estudios a varias empresas externas, sin embargo el problema que se presenta es que las conclusiones de los estudios han sido muy generales. Una ventaja es el conocimiento previo que se maneja de toda la información interna de la empresa, lo que conlleva a que los cuestionamientos por realizar se pueden resolver de forma más objetiva y rápida.

En ese mismo sentido, al trabajar con una contabilidad de Gestión (Baldini et al, 2008) la cual intenta registrar transformaciones internas de valor bajo el concepto de costo de oportunidad, por lo que los entes externos (proveedores) que tiene actualmente la empresa, se están viendo beneficiados de este estudio, ya que pueden constatar la eficiencia operativa que posee la empresa entre muchas otras cualidades que tiene.

Este estudio se realiza, ya que existe la necesidad por parte de la administración de conocer las posibles deficiencias operativas al tener un amplio portafolio de proveedores y el dinamismo de la empresa. En efecto, la hipótesis que la empresa tiene que se han incrementado sus costos operativos en los últimos meses ha sido por la entrada de nuevos proveedores, por lo que es necesario

ahondar en este estudio el detalle de cada cambio realizado y cómo se podría proyectar esto en el futuro para la entrada de nuevos proveedores.

Según se ha visto, la empresa a lo largo de los años ha tenido la necesidad de realizar la distribución de sus gastos indirectos, ya que los mismos son tan subjetivos y generales que podría darse que una unidad específica de negocio no esté dando la rentabilidad esperada, aunque la totalidad del negocio si lo esté logrando.

La investigación se realizará con base en el conocimiento previo de los diferentes departamentos, procesos de negocio, naturaleza y objeto del gasto. Con esto se hará una investigación cuantitativa y de campo, ya que se debe realizar cuestionarios e indagaciones a los diferentes departamentos acerca de las actividades realizadas y en función a qué proveedores lo realizan. Por otro lado, la empresa se encuentra en la mayor disposición de brindar el tiempo requerido para dichas indagaciones tanto al personal operativo como a los altos ejecutivos.

Como consecuencia de esto es importante para la empresa estudiada y para la sociedad el estudio de la eficiencia y control de los gastos operativos con el fin de lograr liderazgo en costos (Porter, 2006). Por todo lo mencionado anteriormente conocer y poder analizar todos los costos directos e indirectos brindan a la administración una visión estratégica donde cuente con herramientas de información confiable para la toma de decisiones.

En resumen, según Morillo, (2001) “cuando se manejan un margen de utilidades con unos ingresos constantes (ventas de difícil incremento o precios fijados por la competencia) la única alternativa viable es disminuir los costos, para mejorar la rentabilidad económica”, por lo tanto, este estudio busca una disminución de costos operativos con el fin de crear valor para la empresa.

1.4 Objetivo General y Objetivos específicos

1.4.1 Objetivo General

Determinar la eficiencia operativa en función de los costos operativos de una empresa distribuidora de productos de consumo masivo.

1.4.2 Objetivos Específicos

- Realizar un análisis del entorno de la entidad por estudiar
- Documentar los inductores de la asignación del gasto (*cost-drivers*) para la distribución de los gastos indirectos
- Determinar la viabilidad financiera de la implementación del modelo
- Proponer un modelo de costeo de acuerdo con el enfoque de “costo de servir” para el control de gastos en la empresa.

1.5 Alcances y Limitaciones

1.5.1 Alcances

Este estudio está dirigido a las distintas gerencias de la empresa que tienen relación directa con la gestión de los gastos operativos. Entre ellas se encuentran la Gerencia General, la Gerencia de Operaciones (Logística y Distribución) y la Gerencia de ventas (ventas de canal tradicional y cadenas de supermercados). Por otro lado, este estudio se considera también sujetos del alcance de los investigadores científicos académicos.

1.5.2 Limitaciones

En primer lugar una de las limitaciones que se presenta en el estudio es el tiempo disponible, el cual cuenta de 10 semanas para la investigación y desarrollo. En consecuencia a lo anterior, también se puede definir como una limitación la profundidad de los datos. Por último, se definió una limitación que se pueda tener con la disponibilidad del tiempo de las entrevistas con los expertos.

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

2.1 Marco Teórico Contextual

A continuación se presenta el contexto mediante el cual se desarrolla la empresa DIPO S.A, para esto se analizará el marco jurídico, legal, institucional, la estructura organizacional, finalmente el marco filosófico.

2.1.1 Marco Jurídico

En cuanto al marco jurídico, la empresa DIPO S.A se encuentra bajo la Ley 6054 “Ley Orgánica del Ministerio de Economía, Industria y Comercio”, el cual realiza la supervisión, formulación de la ejecución de las políticas empresariales de las PYMES y emprendedores. Este Ministerio esta subdividido en nueve instancias las cuales se encargan de darle apoyo al consumidor, a la competencia, defensa comercial y cooperación internacional entre otras. En el capítulo IV de esta Ley se detalla la organización de la Dirección de Apoyo al Consumidor, esta dirección se encarga principalmente de los procesos administrativos, verificación del mercado y atención al consumidor.

Los procesos mencionados anteriormente, se encuentran suscritos a tres departamentos, los cuales se encargan de la atención directa al consumidor por cualquier irregularidad presentada en el mercado.

Por otro lado, se encuentra la Dirección de Apoyo a la Competencia, la cual tiene las funciones de dar apoyo a la Comisión para Promover la Competencia (COPROCOM), valorar y revisar las denuncias que se realicen y por último darle seguimiento a acuerdos multilaterales y bilaterales del comercio que tengan relación con la competencia.

Por otro lado, existe una Dirección de Defensa Comercial, la cual se encarga de asesorar al Despacho Ministerial en material de dumping, subsidios, y lo referente a la competencia desleal.

En relación con el consumidor y la competencia, también se encuentra la Ley 7472 “Ley de la promoción de la competencia y demanda efectiva del consumidor”, la cual regula los derechos y los intereses legítimos del consumidor, la tutela y la promoción del proceso de competencia y libre concurrencia, mediante la prohibición de monopolios y otras restricciones al funcionamiento eficiente del mercado.

Continuando con el marco jurídico en el cual se rige la empresa, también se encuentra la Ley 8262 “Ley de Fortalecimiento de las pequeñas y medianas empresas”, la cual se encarga de crear un marco normativo que promueve un sistema estratégico integrado de desarrollo a largo plazo, el cual permita el desarrollo productivo de las pequeñas y medianas empresas en el país.

Esta ley también promueve que los Bancos del Estado y el Banco Popular y Desarrollo Comunal, pueden promover programas de crédito diferenciados, dirigidos al sector de las micro, pequeñas y medianas empresas.

Otro punto importante en la ley, es que promueve el fortalecimiento de la innovación y desarrollo tecnológico para las PYMES, mediante un fondo creado exclusivamente para ese fin.

En este orden de ideas, se puede citar también la Ley 6946 “Ley General de Aduanas”, la cual regula las entradas y salidas del territorio nacional, de mercancías y otros en general. En este contexto, la empresa importa cierta cantidad de artículos que se originan en diferentes países, por lo que debe tener las regulaciones de los términos internacionales de comercio *(incoterms)* actualizados y revisarlos periódicamente en las estructuras de costos y precios de los diferentes proveedores.

Por último en este apartado, se puede mencionar a la Ley 8634 “Ley Sistema de Banca para el Desarrollo”, la cual se crea con la intención de que funcione como un mecanismo para financiar e impulsar proyectos productivos viables y factibles. En este punto DIPO S.A forma parte de las empresas que colaboran con este incentivo para este tipo de proyectos.

2.1.2 Marco Legal

En el marco legal se pueden mencionar dos leyes que son de amparo para la empresa y sus colaboradores. La primer Ley es la 7983 “Ley de protección al trabajador”, la cual menciona en sus artículos que velan por la universalización de las pensiones, fortalecimiento del Régimen de Invalidez, Vejez y Muerte de la Caja Costarricense de Seguro Social y la correcta administración de los recursos de los trabajadores.

La empresa calcula y paga los siguientes porcentajes sobre el salario de todos sus trabajadores, según la ley de protección al trabajador.

	Patrono	Empleado	Total
Caja Costarricense de Seguro Social			
SEM	9.25%	5.50%	14.75%
IVM	5.08%	3.34%	8.42%
Total Caja Costarricense de Sguro Social	**14.33%**	**8.84%**	**23.17%**
Recaudación Otras Instituciones			
Cuota Patronal Banco Popular	0.25%		0.25%
Asignaciones Familiares	5.00%		5.00%
IMAS	0.50%		0.50%
INA	1.50%		1.50%
Total Otras Instituciones	**7.25%**	**0.00%**	**7.25%**
Aporte Patrono Banco Popular	0.25%		0.25%
Fondo de Capitalización Laboral	3.00%		3.00%
Fondo de Pensiones Complementarias	0.50%		0.50%
Aporte Trabajador Banco Popular		1.00%	1.00%
INS	1.00%		1.00%
Total Ley Protección al trabajador	**4.75%**	**1.00%**	**5.75%**
Total	**26.33%**	**9.84%**	**36.17%**

Figura 1. Distribución de los porcentajes de cotización

Fuente: Caja Costarricense del Seguro Social

Por otro lado, también se ampara bajo la Ley 2 “Código de Trabajo”, el cual presenta los derechos y obligaciones de patronos y trabajadores, también establece las disposiciones generales en términos de contratos de trabajadores y patronos.

2.1.3 Estructura Organizacional

Con el fin de que en este estudio se conozca de una forma más detallada cómo está conformada la empresa, se adjunta el organigrama el cual cuenta con un gerente general que le reporta directamente a la Asamblea de Socios y Junta Directiva.

En la siguiente imagen se muestra la estructura organizacional actualizada.

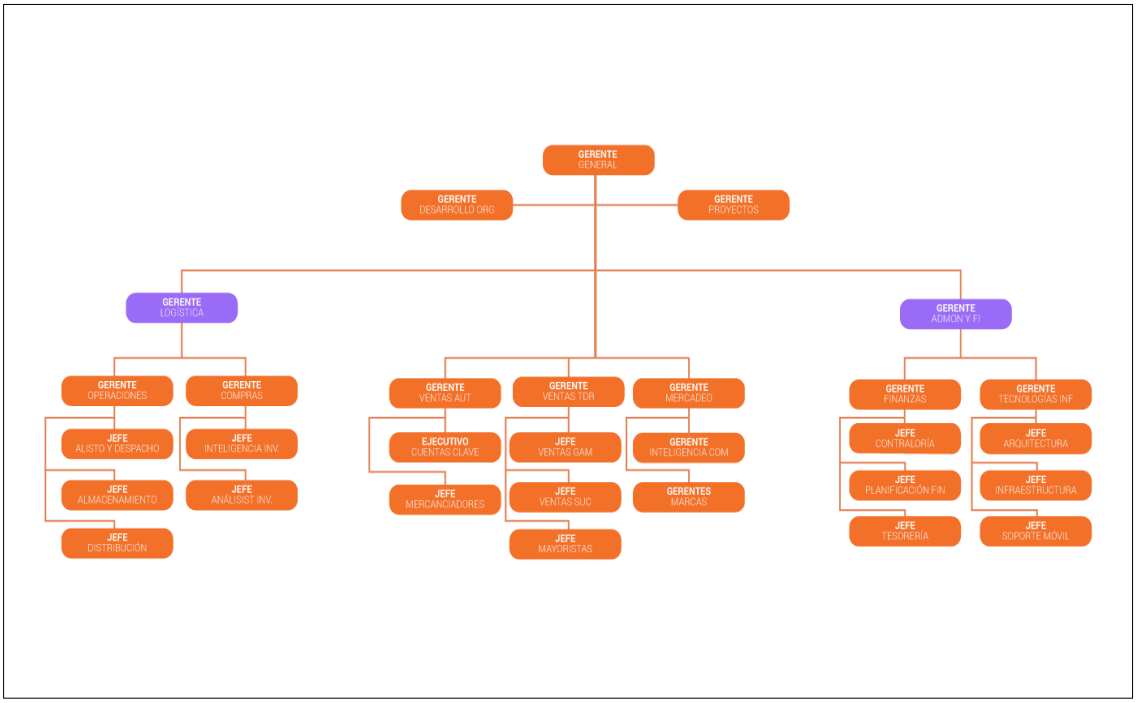

Figura 2. Organigrama Institucional 2016.

Fuente: Gerencia de Recursos Humanos.

2.1.4 Marco Filosófico Institucional

A lo largo de los planteamientos hechos, en esta sesión se analizará el marco filosófico institucional de la empresa, donde se detallará el propósito superior y los valores con los que la empresa se destaca en el mercado de consumo masivo.

En el caso del Propósito Superior, la empresa lo ha definido como su visión a largo plazo y se define como “Conectar Mundos para Generar Prosperidad y Felicidad”. Este propósito superior significa entonces que el mayor objetivo es llevar felicidad al consumidor final por medio de la importación y distribución de productos de diferentes orígenes. Es decir que se conecta el mundo de la compañía productora con el mundo del usuario final.

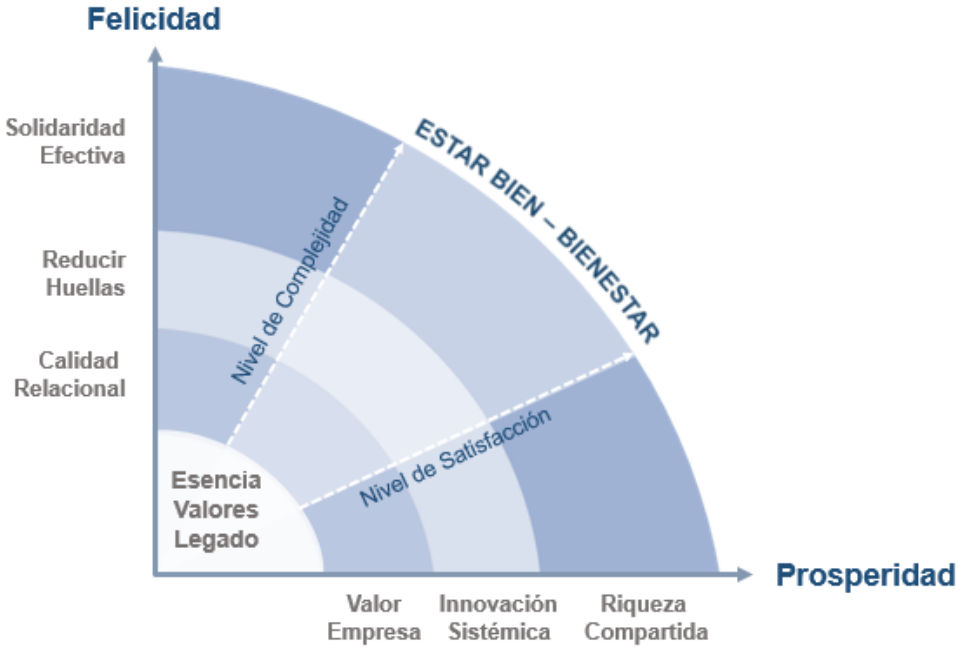

Figura 3. Definición del propósito superior

Fuente: Renaissanse Growth Advisory, LLC 2015

En relación con los valores, el entorno DIPO se define cinco valores los cuales se detallan a continuación

El primer valor definido en la empresa se llama Agilidad, el cual significa que se actúa rápido y con eficiencia. Como segundo valor se puede nombrar la

solidaridad el cual consiste en ayudar sin esperar nada a cambio para crecer y avanzar de forma conjunta.

En este mismo orden y dirección se encuentra el tercer valor el cual es la familia, el cual guía a vivir con el espíritu para sentirse como en casa. El cuarto valor es el de la innovación, que define al personal de la empresa con una mente abierta para renovar los procesos y plantear mejoras continuas.

Como último valor, se define la celebración la cual insta a aplaudir cada uno de los logros porque “lo que se celebra se repite”.

Tal y como se mencionó anteriormente, la empresa tiene una combinación de misión y visión llamada propósito superior, el cual refleja la naturaleza de la empresa la cual se dedica a la distribución exclusiva y no exclusiva de productos de consumo masivo.

En cuanto al propósito superior se trató en lo posible de ser sencillo, sin embargo engloba todas las actividades de la cadena de valor que hoy por hoy le han dado varios años de éxito a la empresa.

En el ámbito interno, la empresa cuenta con solidez en varios ámbitos, los cuales se detallan a continuación:

En el primer ámbito se puede denotar la infraestructura cuenta con un centro de distribución de alta tecnología, adicional una flotilla de 75 camiones en todo el país. Adicional la empresa tiene un sistema de *cross-docking* que permite transitar el inventario sin almacenamiento intermedio. Con esto la empresa puede hacer distribución a todo el país en un máximo de 48 horas. Adicional contar con eficiencias de los costos de almacén y resguardo del mismo. Se cuenta con ocho sucursales con este sistema, adicional tanto en las sucursales como el almacén se tiene tecnología de punta.

En el caso de la solidez financiera, la empresa posee excelentes relaciones con sus proveedores y récord con las entidades bancarias. Esto permite desarrollar proyectos de largo plazo con excelentes negociaciones de financiamiento, como lo fue la construcción del Centro de Distribución realizado en el 2012.

Seguidamente se encuentra la imagen de la empresa, la cual es un fuerte negociador con clientes y proveedores y siempre su objetivo en cada negociación será el ganar para todas las partes involucradas.

En el ámbito externo, la empresa busca ser el mejor aliado comercial en el país, al fortalecer la distribución y comercialización de los productos de consumo masivo.

2.1.5 Marco Estratégico

La empresa realizó un Plan Estratégico en el 2015, donde la consultora realizó entrevistas e indagación acerca de la historia y evolución de la distribuidora y comercializadora a lo largo del tiempo. En este Plan Estratégico se determinó que la empresa había sido saneada, eficientizada y altamente rentabilizada. Otro punto importante que se observó en el estudio es que se está dando una complejidad del manejo del portafolio, ya que en ese momento existían 128 marcas trabajadas por la empresa.

Hecha la observación anterior, también el estudio menciona los análisis realizados por tiquete de compra promedio, sucursales, canales, clientes efectivos directos y las categorías donde se debería participar en los próximos años.

Se realizó el FODA de la empresa, donde se analizan las debilidades y como la empresa puede convertirlas en oportunidades. Por su lado, también se realizó el análisis PESTEL el cual arrojó interesantes análisis que la administración no había visualizado.

En la siguiente imagen se muestra el planteamiento estratégico por la firma consultora, la cual detalla los pros y contras con que cuenta la empresa para lograr un desarrollo sostenible.

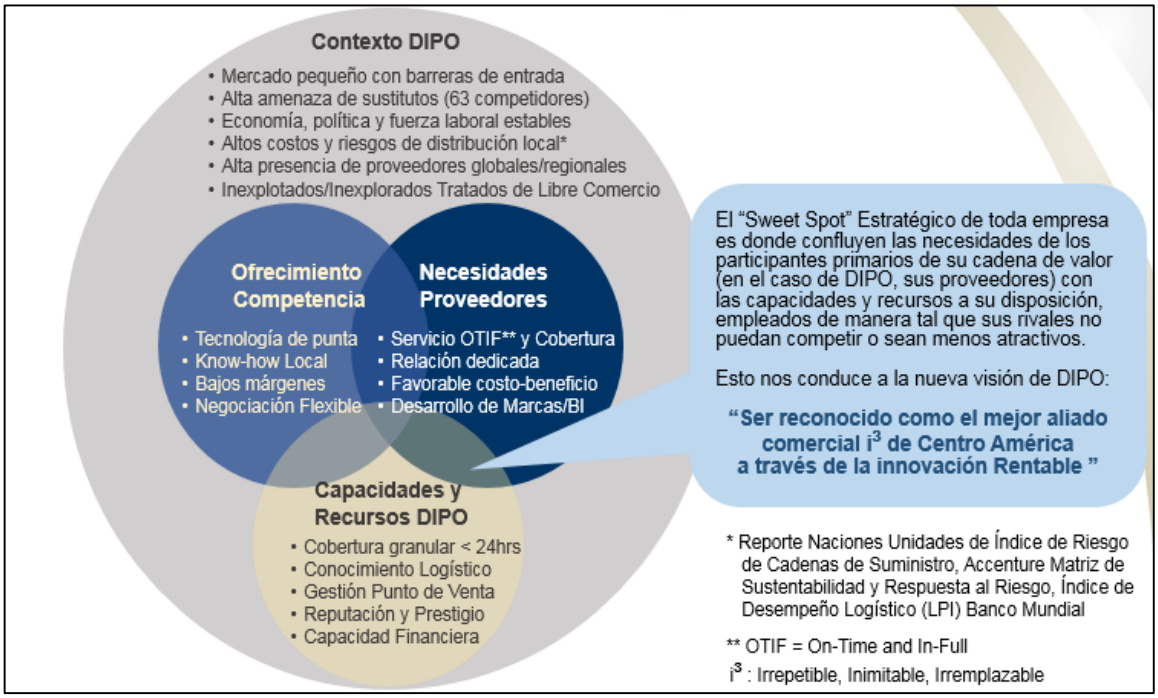

Figura 4. "Sweet Spot" DIPO.

Fuente: Renaissanse Growth Advisory, LLC 2015

Un análisis del entorno permite contemplar todos los factores que influyen directa e indirectamente en la organización. El análisis del entorno general estudia los factores socio-culturales, político-legales, ecológicos y medioambientales de forma agrupada (Suchar, 2015).

La empresa cuenta con un entorno general como lo es el contexto económico, político, ecológico y legal, el cual no se va a detallar para este trabajo.

En cuanto al entorno específico, la empresa cuenta con el primer factor donde da inicio a la cadena de valor, los cuales se definen como los proveedores.

En el caso de la industria de comercio y en específico el sector de distribución, la negociación con los proveedores es la parte más importante. En dichas negociaciones se define el margen de distribución, la ruta de mercado y las

actividades promocionales que se dan al mercado con el fin de que la marca tenga un crecimiento sostenible.

Seguidamente se encuentra los competidores; en el caso de DIPO se pueden mencionar en todas las categorías y marcas. La distribuidora participa en los segmentos de alimentos, bebidas, cuidado personal y cuidado del hogar (Categorías según Nielsen, 2016)

La empresa distribuye desde productos básicos (arroz, frijoles, papel higiénico, comida de perro) hasta productos más especializados (cremas dermatológicas, champúes medicados, entre otras). Según Nielsen, (2016) las categorías de las marcas se dividen en productos básicos, necesarios, prescindibles, premium, segundas marcas y marcas privadas. En el caso de DIPO participa en todos los segmentos del mercado.

La empresa ha visualizado sus principales competidores y realiza constantes revisiones de negocio con los proveedores con el fin de diseñar planes de acción y poder reducir la competencia externa.

Por último, pero no menos importante se encuentran los clientes. En el caso de la distribuidora realiza una segmentación de clientes en el canal tradicional (AA, A, B C y D). La segmentación se realiza en función de la venta realizada en determinado tiempo. En el caso de las cadenas y mayoristas, la segmentación se realiza por ejecutivos de cuenta. Las promociones y descuentos se dan en función a la división de cada canal.

En este mismo orden y dirección, los factores que favorecen directamente a la empresa distribuidora es el crecimiento en sus proveedores y marcas con el fin de abarcar mayores sectores del mercado.

Por otro lado la empresa ha tenido un proceso de transformación y ha incluido dentro de sus valores la innovación en todas las áreas. En ese mismo sentido, la empresa es líder en nuevas tendencias tecnológicas, a manera de ejemplo el preventa toma el pedido en el punto de venta, transmite por medio de interfaces tecnológicas y el departamento de alisto va realizando el despacho del producto con el fin de que en menos de 24 horas el producto esté disponible en el punto de venta.

De igual forma, la empresa ha implementado la innovación por medio de talleres de Planeamiento estratégico y con la filosofía de “pensar diferente, actuar diferente” (Medina, 2015)

Cabe agregar que dentro del análisis FODA realizado salieron ideas muy valiosas para la empresa. Entre las fortalezas que tiene la empresa es que ha tenido un crecimiento sostenible en los últimos 4 años, luego de una fuerte recesión que tuvo. Otra fortaleza observada es el control en gastos operativos y de mercadeo, el cual se lleva por un sistema dentro del ERP, donde no hay grado de tolerancia y debe venir la aprobación de acuerdo con una política establecida. En la parte comercial, tiene una alta cobertura en clientes (más de 8500), por último cuenta con el recurso humano calificado para cada una de las funciones establecidas.

Después de lo anterior expuesto, se encuentran las oportunidades entre los cuales se observaron expandir los servicios ofrecidos (inteligencia de negocios, *in-plant* en cadenas de supermercados, trazabilidad gráfica, entre otros), ampliación de nuevos portafolios, y pasar de intermediador logístico a desarrollador de marcas.

Por otro lado, se encuentran las debilidades de la empresa entre las que se puede mencionar que DIPO solo abarca el 4% del comercio en Costa Rica, adicional los márgenes de distribución son muy bajos (menores al 20%) y por último el conflicto que tiene entre las diferentes categorías y marcas.

En último lugar, se encuentran las amenazas, las cuales la empresa ha determinado principalmente la creación de sistemas de distribución enfocados al bajo costo, por lo que la barrera de entrada de nuevos competidores es cada vez más fácil de ingresar al mercado, adicional está el producto de contrabando lo cual afecta directamente las ventas de DIPO al comercio.

Por otro lado, la empresa ha tenido una estratégica de segregación de nichos de mercado desde el enfoque de océano azul (Chirinos, 2011). Según esta metodología los segmentos se diferencian por factores afines como las necesidades específicas de los clientes, la capacidad económica y generalmente es un grupo más reducido al original en estudio. Tal y como lo indica (Chirinos, 2011) en su investigación “En vez de tratar de superar a la competencia con el fin de obtener

una porción de un mercado existente, “océano rojo”, lo mejor es buscar un “océano azul”, es decir, un mercado inexplorado que nadie haya tocado y que tenga el potencial de crecer”. Dicho lo anterior, DIPO ha estado buscando las opciones para mejorar la calidad de su servicio sin desmejorar su margen de comercialización. Lo anterior se puede observar en la siguiente imagen.

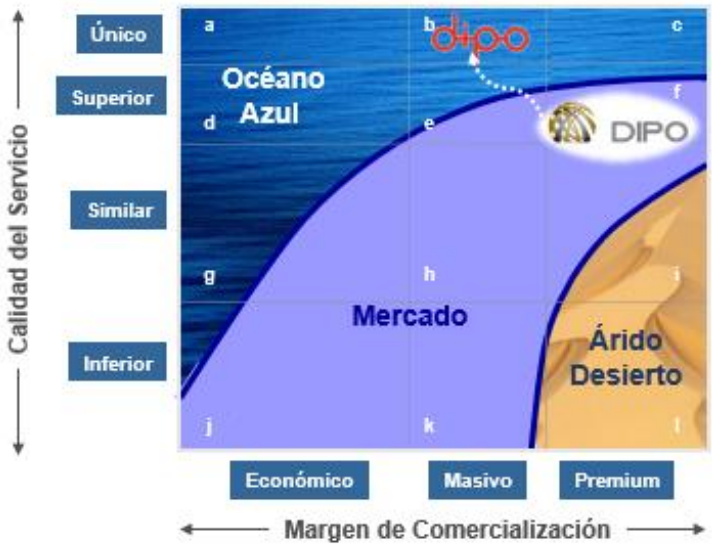

Figura 5. Dónde está y dónde debe estar DIPO?
Fuente: Renaissanse Growth Advisory, LLC 2015

2.1.6 Descripción de la empresa

La distribución en el nivel mundial es aquel conjunto de actividades, que se realizan desde que el producto ha sido elaborado por el fabricante hasta que ha sido comprado por el consumidor final, y que tiene por objeto precisamente hacer llegar el producto (bien o servicio) hasta el consumidor. La distribución comercial es responsable de que aumente el valor tiempo y el valor lugar a un bien. La distribución forma parte de las Cuatro P’s del marketing clásico.

Dadas las condiciones que anteceden, existe una cadena de valor, la cual sirve para conocer el flujo de valor a lo largo de los procesos en la empresa y ayuda a determinar las actividades que permiten generar una ventaja competitiva sustentable.

Dentro de los primeros procesos que se identifican en la cadena de valor está el conocer el mercado e identificar las oportunidades disponibles, como segundo paso está establecer las relaciones con los socios comerciales, luego siguen funciones más operativas como comprar el producto al fabricante y paralelamente realizar el mercadeo y la promoción de este producto. Un proceso fundamental en la cadena de valor es la administración de inventario, la cual se realiza por medio del departamento de compras el cual vela porque los inventarios se encuentren de forma óptima y eficiente en el portafolio de productos.

El siguiente paso es realizar la preventa, la cual consiste es convencer al cliente de la compra del producto. Por medio de sincronización, el pedido viaja a la bodega para ser alistado y posteriormente realizar la entrega. Como último punto operativo en la cadena de valor es el servicio al cliente en el punto de venta.

La empresa DIPO S.A cuenta con otros servicios los cuales son fundamentales para el ordenamiento y rotación en el punto de venta. El primer servicio ofrecido es el de los mercaderistas, los cuales son los encargados de dar gestionar, planificar e informar el estatus de cada punto de venta, con el fin de que el acomodo del producto este de acuerdo con las planimetrías de cada uno de los proveedores.

También la empresa cuenta con un mercadeo en punto de venta, el cual se da por medio de exhibiciones (cabeceras, laterales, espacios fríos, góndolas, islas, entre otros) y planes promocionales (negociaciones de participación en los concursos o exhibición de la marca

Con referencia a lo anterior también existen las dinámicas comerciales como lo son los descuentos y bonificaciones por venta de volumen de ciertos clientes estratégicos.

Cabe agregar que también existen los concursos y promociones tanto a los vendedores como a los clientes de los puntos de venta, los cuales son incentivos que se otorgan al alcanzar cierto objetivo en ventas.

Por otro lado, también se brindan servicios internos como son reportes de ventas, inventarios e inversión, seguimiento de la cartera comercial, coordinación

interna en las cadenas de supermercados (*In-plant*), paneles de supervisión, reportes de alisto y entrega de mercadería entre otros.

De la misma manera, es importante indicar que en el modelo comercial existe la distribución exclusiva y el factor competencia, según (Estrada, 2015) “la distribución exclusiva en la mayoría de los casos promueve inversiones, gastos de venta o servicio al cliente que mejoran la distribución y expanden la oferta. Sin embargo, en ciertas condiciones, también pueden reducir la competencia e incrementar los precios”.

Ante la situación planteada anteriormente la empresa maneja proveedores con distribución exclusiva, pero en su mayoría son proveedores que tienen su distribución segmentada entre directa o co-distribuidores, los cuales en algunas ocasiones distorsionan parte del mercado.

La empresa distribuye los productos a dos tipos de canales, el canal tradicional que se compone de pulperías, autoservicios independientes, mayoristas y tele mercadeo. Por otro lado también le distribuye a las 5 cadenas de supermercados (Wal-Mart, Gessa, Auto mercado, Megasuper y Price Smart)

Cabe agregar que la empresa cuenta actualmente con 25 proveedores y 132 marcas, las cuales se distribuyen con 62 rutas de preventa y 50 rutas de reparto. Se tienen esquemas de preventa-reparto (1:1), despacho dinámico, rutas *cross-docking* y entrega a cadena de supermercados.

2.2 Marco Teórico Conceptual

A continuación se desarrollan los temas y subtemas que sustentan teóricamente la investigación.

En la siguiente sesión se desarrollará la descripción del manejo de los contratos comerciales que posee la empresa con los proveedores, donde pueden existir contratos de distribución exclusiva y no exclusiva, adicional se expondrá los términos de marcas controladas y no controladas con el fin de lograr un mejor entendimiento de la dinámica del negocio.

2.1.1 Contratos Comerciales

2.1.1.1 Proveedores con contrato distribución exclusiva y no exclusiva

En el marco de la distribución de productos se cuenta con proveedores con distribución exclusiva en donde DIPO S.A es el representante legal de la marca en el país. Un ejemplo de esto es la marca *Badia Spices* la cual se distribuye desde 1996 y ningún otro distribuidor tiene la potestad de comercializar dicho producto en el país. También se tienen proveedores con marcas no exclusivas como lo es Procter & Gamble, donde se cuenta con otros canales de distribución en el país.

De forma muy reciente los contratos comerciales han adquirido una relevancia a nivel alta en materia de legalidad. Según Bedoya, (2012) la figura del contrato comercial y su amplio respaldo construido a través de los diferentes pilares del derecho, brindan al consumidor una serie de productos destacados y llamativos en razón a la identidad que representan, convirtiendo a estas características y no a la utilidad o función del producto.

Es importante rescatar de esta investigación que Bedoya (2012) se habla del titular de un derecho que, en virtud del mismo, decide contratar o licenciar a un tercero, para que éste explote el derecho en cabeza del titular con fines retributivos y compensatorios. El contrato siempre estará circunscrito a la triple esfera legal la cual estaría compuesta por la ley general de publicidad, la ley de marcas y la ley de competencia desleal, las cuales crean derechos y deberes para cada una de las partes.

2.1.1.2 Manejo de marcas controladas, no controladas y control conjunto

En el caso de las marcas controladas, la empresa tiene la potestad de realizar promociones, dinámicas comerciales, entre otras e informar al proveedor el cual se encuentra en otro país generalmente. En este caso la importancia siempre será que el volumen de ventas se mantenga o incremente para que las compras al productor aumenten progresivamente.

Las marcas “no controladas” se refieren a que la distribuidora ejecuta lo que el proveedor indique sin ningún cuestionamiento. En este caso la empresa ofrece el servicio de distribución, pero no de desarrollo de marca.

Por último, se encuentra el control conjunto, el cual ambas partes interactúan y dan sus perspectivas de la situación de mercado y la implementación de las dinámicas comerciales.

2.1.2 Estructuras de costos y precios

En esta sección se expondrán los factores que determinan el precio del final del consumidor. En adelante se detalla desde el diseño de la estructura de costos donde pueden incluir aranceles de importación en el caso de que se realice el proceso de internación de la mercadería.

2.1.2.1 Diseño de la estructura de costos y precios

El precio es el pago o recompensa asignado a la obtención de bienes o servicios o, más en general, una mercancía cualquiera. A pesar que tal pago no necesariamente se efectúa en dinero los precios son generalmente referidos o medidos en unidades monetarias.

Con referencia al costo es el gasto económico que representa la fabricación de un producto o la prestación de un servicio. (Bravo, 2005)

Con relación al diseño de las estructuras de costos y precios, el mismo tiene una estandarización de proceso, el cual se detona en la gerencia de marca, que recibe el cambio de costos por parte del proveedor, este rechaza o aprueba el cambio según las políticas del mercado.

El siguiente proceso es incorporar el cambio en el costo y el precio en el ERP (SAP) y luego comunica a las áreas de ventas afectadas por el cambio. Este proceso tiene fechas definidas y estandarizadas.

2.1.2.2 Aranceles de Importación

En cuanto a la determinación de los aranceles de importación se tiene una encargada de tráfico, la cual debe informar de los cambios en los aranceles o cualquier costo adicional por la importación del producto. Esto se le debe informar al gerente de marca para que realice el cambio en la estructura de costos y precios.

El sitio Web de la OMC ofrece ahora sofisticados instrumentos que permiten hacer búsquedas sobre los tipos arancelarios de los Miembros y, en muchos casos, sobre sus importaciones. Uno de esos instrumentos es el nuevo Análisis Arancelario en Línea que, a partir de dos bases de datos, proporciona los tipos arancelarios de los productos definidos al máximo nivel de detalle, así como estadísticas de importación, y permite analizar esa información de manera interactiva. El otro instrumento es la Función de Descarga de Aranceles, que proporciona estadísticas arancelarias normalizadas.

2.1.2.3 Margen de comercialización

El margen de comercialización se define en la estructura de costos y precios y se define como la utilidad bruta que se obtiene por cada producto vendido.

A continuación se muestra un ejemplo de una estructura de costos y precios donde se debe definir la utilidad bruta e incluirle los descuentos fijos ponderados en el caso de que aplique.

SAP	Código de Barras	Código DUN 14	F/C	Costo Neto	Precio por Caja	Precio por Unidad	Variación	Margen Bruto	Descuento Promedio	Margen Neto	Gravable si o no
1000005149	646437096324	10646437096321	12	24,212.39	30,265.49	2,522.12	NUEVO	20.00%	3.00%	17.5%	SI
1000005148	646437096317	10646437096314	12	24,212.39	30,265.49	2,522.12	NUEVO	20.00%	3.00%	17.5%	SI

Figura 6. Estructura de Costos y Precios

Fuente: Elaboración propia

2.1.1 Canales de Distribución

A continuación se detalla los diferentes canales de distribución que la empresa ha seleccionado para segmentar sus diferentes nichos de mercado.

2.1.1.1 Canal Tradicional

El canal tradicional se denomina a la manera tradicional de comprar (interactuar con una persona en un mostrador). Sin embargo en DIPO se le llama tradicional a las pulperías, supermercados independientes y mayoristas. Este canal es manejado con un gerente de ventas, dos jefes de ventas para cada zona geográfica (GAM y rural) y 11 supervisores de ventas que tienen a cargo los pre-vendedores y mercaderistas.

2.1.1.2 Canal Moderno

Según la historia, el canal moderno se creó a partir del momento que se dio el autoservicio. En este momento se rompe la tradición de solicitar los productos a una persona en un mostrador. En DIPO se le llama canal moderno a las 5 grandes cadenas de supermercados (Wal-Mart, Gessa, Auto mercado, Megasuper y Price Smart). Este canal se maneja con un Gerente de ventas de Autoservicios, 6 ejecutivas de cuenta clave y 35 mercaderistas que atienden la zona del Gran Área Metropolitana.

2.1.2 Sucursales

En la siguiente sección se detallan las sucursales y su manejo logístico y administrativo. Adicional, se explica el manejo del Centro de Distribución ubicado en San Antonio de Belén, Heredia.

2.1.2.1 Sucursales

Tal y como se mencionó anteriormente, la empresa cuenta con siete sucursales bajo el sistema de *cross-docking*, lo cual tiene una mejora en tiempos y costo. Las sucursales están ubicadas estratégicamente según zona geográfica. Se

cuenta con la sucursal de Guápiles, Puntarenas, San Carlos, Perez Zeledón, Rio Claro, Liberia y Nicoya.

En cada sucursal se cuenta con un encargado logístico, un supervisor de ventas y un encargado financiero.

2.1.2.2 Centro de Distribución

En el Centro de Distribución se cuenta con todo el inventario disponible para la venta, el cual se sincroniza automáticamente en cada recepción de mercadería.

El área de operaciones cuenta con departamentos que controlan desde la compra del producto hasta la entrega en el punto de venta. El primer departamento que se puede mencionar dentro de la cadena de valor del centro de distribución es el área de compras de inventario, el cual es el que origina la acción de la distribución. Este departamento debe tener el inventario correcto en el momento indicado.

Segundo se encuentra el departamento de recepción, el cual se encarga de inspeccionar y dar ingreso a la mercadería. Dicho ente reporta en el caso de la mercadería esté dañada o faltante del producto.

Por otra parte, se encuentra el departamento de almacenamiento, en el cual se pueden mencionar los puestos relevantes como lo son los montacarguistas, alistadores y el control del inventario.

Seguidamente, se encuentra el departamento de despacho el cual realiza el acomodo de las cajas por cliente en cada una de las puertas del andén para su posterior salida de la bodega. Para dar continuidad, está el departamento de reparto, los cuales son choferes, ayudantes que su principal función es de entregar el producto solicitado por el cliente en el punto de venta.

Por último, se encuentra un departamento de devoluciones y mal estado, donde se ingresa el producto que no tiene condiciones óptimas para la venta, ya sea por producto devuelto de los clientes o vencimientos en el área de bodega. Dicho producto se destruye o se realiza donación según sea el estatus (dañado o vencido)

2.1.3 Costos de Mano de Obra Directa e Indirecta

Así, de la misma manera, en los siguientes párrafos se expone en detalle por área la segregación entre mano de obra directa e indirecta y los diferentes departamentos que la componen.

2.1.3.1 Costo Mano de Obra Directa

El costo de mano de obra directa se define como la mano de obra consumida en las áreas que tienen relación directa con la prestación de un servicio. En el caso de la empresa distribuidora es la generada por el área operativa en cada ciclo de la cadena de valor. En el caso del área logística, la mano de obra directa se puede mencionar el departamento de alisto, despacho, control de inventario, reparto y control de flotilla. Para el área comercial se define a los preventas, y mercaderistas como el área directamente relacionada con el cliente. Por último, en el área administrativa, el único departamento relacionado con la prestación del servicio es el área de crédito y cobro.

2.1.3.2 Costo Mano de Obra Indirecta

La mano de obra indirecta es el trabajo empleado por el personal que no participa directamente en la prestación del servicio, sino cumple una función de supervisión. Al igual que el punto anterior se puede definir en cada área los departamentos.

En el caso de logística, se tiene un supervisor por cada área de proceso entre ellas se puede mencionar: supervisor del área de alisto, supervisor de despacho, supervisor de control de inventario, supervisor de devoluciones, supervisores de flotilla, jefe de bodega y el gerente de operaciones. Por otro lado, está el área comercial, donde se puede señalar a los supervisores, jefes de ventas y gerencia de cada canal. Adicional, se tiene los gerentes de marca, asistentes comerciales y un departamento de inteligencia comercial.

Por último, está el área de administración donde se encuentra los departamentos de sistemas, recursos humanos, finanzas y gerencia general.

2.1.4 Otros Costos asociados

En esta sesión se revisará los otros gastos operativos que tiene la compañía para lograr su objetivo de distribución y comercialización de la marca adicionales a los ya mencionados en secciones anteriores.

2.1.4.1 Gasto de Vehículos

El área de reparto es una de las más importantes de la empresa de distribución, ya que se encarga del transporte y entrega del producto al cliente final. En el caso de DIPO, el área de distribución flotilla representa el XX% del gasto operativo de la compañía.

En cuanto a la naturaleza del gasto, se puede mencionar el combustible como el mayor detonante del gasto, adicional se encuentra las reparaciones y repuestos, lubricantes, llantas, peajes, marchamos, y multas de tránsito, entre otros.

Por otro lado, la empresa realizó un leasing operativo con la empresa Purdy Motor para una renovación total de la flotilla cada 5 años. Este leasing se realizó en el 2014 por primera vez y en este caso se incluyeron 60 vehículos bajo esta modalidad.

2.1.4.2 Gasto de Mantenimiento

El gasto de mantenimiento se divide en varias subcuentas, entre ellas se menciona la cuenta de mantenimiento de sistemas, la cual se registra lo referente a contratos anuales de los diferentes sistemas. En el caso de DIPO S.A se tienen varios sistemas con interfaces.

2.1.4.3 Gasto de Alquileres

En el caso de los alquileres se maneja el alquiler de cada una de las sucursales, tal y como se ha comentado son siete sucursales, las cuales están ubicadas estratégicamente. Por dichas sucursales se paga alquiler del lugar donde están ubicadas. Otro tipo de alquiler pagado son los leasings operativos de las computadoras, vehículos de flotilla y administración entre otros.

2.1.4.4 Otros gastos operativos

Se definen como otros gastos operativos, los que representan menos del 5% del gasto de total de la compañía, entre ellos están las patentes, los honorarios profesionales, suministros de limpieza y empaque entre otros.

2.1.5 Asignadores de distribución de gastos operativos

El análisis detallado de la siguiente sección es primordial para el entendimiento de este trabajo, ya que se desarrollan los diferentes asignadores de la distribución de gastos operativos según su naturaleza (departamentos), asignación (directa o indirecta), relevancia (relevante o irrelevante) y por último los costos hundidos (fijos). A manera de introducción se define lo que se conoce como centros de costo y centros de beneficio, los cuales son las herramientas para asignar los costos a cada departamento o ruta.

2.1.5.1 Centros de costo

Según la contabilidad analítica, se definen los centros de costo como una herramienta utilizada por las organizaciones para definir una estructura jerárquica de costeo. Los mismos son receptores de gastos o costos de la empresa. En el caso de la empresa maneja una estructura jerárquica definida por cada uno de los

departamentos. En el caso de las rutas de venta, se maneja un centro de costo por cada ruta, con el fin de revisar la utilidad bruta de la misma.

2.1.5.2 Centros de Beneficio

Los centros de beneficio se definen como los receptores de los ingresos, en el caso de la empresa distribuidora, se define cada ruta como centro de beneficio. La ruta está compuesta por cierta cantidad de clientes que atiende un pre-vendedor.

2.1.5.3 Asignadores de gastos operativos por porcentaje de venta.

En la asignación de costos operativos, se pueden utilizar drivers de ventas, es decir, si se quiere distribuir el salario de un supervisor en las diferentes rutas que controla, se podría obtener las ventas de cada una de las rutas y realizar la asignación correspondiente.

A continuación se muestra un ejemplo de este factor de asignación realizada por el porcentaje de la participación en ventas y multiplicado por el costo a distribuir (Costo de supervisor)

Costo Supervisor (Unidades Monetarias)	5,000

Ruta	Venta Unidades Monetarias	% Participación	Asignación Costo
Ruta 1	31,278	6.7%	336
Ruta 2	39,405	8.5%	423
Ruta 3	34,855	7.5%	374
Ruta 4	66,234	14.2%	711
Ruta 5	47,543	10.2%	511
Ruta 6	47,900	10.3%	514
Ruta 7	52,495	11.3%	564
Ruta 8	36,511	7.8%	392
Ruta 9	66,275	14.2%	712
Ruta 10	43,130	9.3%	463
Total	**465,625**	**100.0%**	**5,000**

Figura 7. Asignación de costos operativos por porcentaje de ventas

Fuente: Elaboración propia

2.1.5.4 Asignadores por la dedicación del tiempo

En el caso de la asignación por el tiempo dedicado, es un factor utilizado en el caso de las gerencias, donde el costo es indirecto a la función de ventas. Uno de los inconvenientes que tiene este sistema es la recolección de datos desde las diferentes fuentes de información.

Costo Gerencia Ventas Tradicional (Unidades Monetarias)	**10,000**

Canal	Tiempo dedicado %	Asignación Costo
Canal: Ruteo GAM	50.00%	5,000
Canal: Mayorista GAM	5.00%	500
Canal: Ruteo Rural	30.00%	3,000
Canal: Mayorista Rural	15.00%	1,500
Total	**100.0%**	**10,000**

Figura 8. Asignación de costos operativos por dedicación del tiempo

Fuente: Elaboración propia

2.1.5.5 Asignadores por consumo de recurso

En el caso de los asignadores por consumo de recurso se utilizan varias fuentes de información para la extracción de drivers de asignación. Para ilustrar esto, el departamento de reparto utiliza combustible, llantas y realiza reparaciones de los vehículos de forma constante, dichos vehículos están asignados a un canal en particular, por lo que el gasto reflejado en los centros de costo se puede distribuir en función al consumo del combustible y reparaciones según lo indicado.

En la siguiente imagen se ejemplifica la asignación del departamento de reparto por cada uno de los canales en función al porcentaje de combustible consumido en determinado periodo.

Reparto	300,000

Canal	Uso de recursos	Asignación Costo
Canal: Autoservicios	20%	60,000
Canal: Ruteo GAM	25%	75,000
Canal: Mayorista GAM	5%	15,000
Canal: Ruteo Rural	40%	120,000
Canal: Mayorista Rural	10%	30,000
Total	**100.0%**	**300,000**

Figura 9. Asignación de costos operativos por consumo de recursos

Fuente: Elaboración propia

2.1.6 Servicios ofrecidos

2.1.6.1 Menú de servicios

Como parte del servicio integro de la empresa, esta brinda diferentes tipos de servicios dentro de su cadena de valor. Por un lado se ofrece el servicio de importación y nacionalización del producto que consiste a darle el seguimiento desde el origen de la compra, proceso en aduanas hasta que se encuentre disponible para la venta en el centro de distribución.

Por otro lado también se le da el seguimiento pertinente en caso de que la compra sea local, con el fin de no tener quiebres de inventario en ningún producto.

Una vez ingresado el inventario en el centro de distribución, se tiene la posibilidad de saber la ubicación por cada uno de los materiales, ya sea que se encuentre en el departamento de etiquetado y maquila o disponible para la venta.

En igual forma cabe la posibilidad de que el proveedor desea una promoción o etiquetado de determinado producto, por lo que en ese caso se hace el requerimiento pertinente y se hace la cotización del servicio.

En cuanto a los servicios comerciales, se cuenta con personal calificado para el análisis de indicadores claves de cada uno de los proveedores, planimetrías según los requerimientos, promotores y eventos especiales. Adicional, se tiene

acceso total a la inteligencia de mercado por medio de cubos de información que se actualizan en forma diaria.

Por último, pero no menos importante se encuentra la administración eficiente del flujo de caja que permite que los proveedores cuenten con la recuperación del efectivo en tiempos relativamente más cortos al ciclo de caja de la empresa.

2.1.7 Costo de Capital

En este apartado se analizará el costo del capital calculado y definido por la empresa. El costo del capital es la tasa de descuento que se debe utilizar para descontar un proyecto. Este nombre también es conveniente, puesto que el proyecto debe ganar lo suficiente para pagar a los proveedores del capital, en este caso los accionistas (Hernández, 2014).

Tal y como lo indica Altuve (2007) el costo de capital tiene una influencia definitiva sobre la estructura de capital, la cual se conceptualiza como aquella fuente de financiamiento que la empresa logra obtener, para financiar proyectos del largo plazo. Por lo general, estas fuentes provienen del mercado de capitales proveedor en donde concurren oferentes y demandantes en procura de financiamiento.

Por otro lado el rendimiento obtenido debe ser atractivo para que se mantengan los propietarios y accionistas satisfechos, ya que su inversión está protegida.

El modelo de valuación de activos de capital (CAPM) se puede usar para estimar el rendimiento requerido. La fórmula definida para estimar el rendimiento esperado sobre las acciones se puede escribir como:

$$R_S = R_F + \beta \times (R_M - R_F)$$

Donde Rf es la tasa libre de riesgo y (Rm – Rf) es la diferencia entre el rendimiento esperado sobre el portafolio del mercado y la tasa libre de riesgo.

Por lo tanto el costo promedio de capital se puede expresar de la siguiente manera:

$$\text{Costo promedio de capital} = \left(\frac{S}{S+B}\right) \times R_S + \left(\frac{B}{S+B}\right) \times R_B \times (1 - t_C)$$

Donde

S = Deuda

B = Patrimonio

Rb = Costo ponderado de la deuda (8.87%)

Rs = Rendimiento esperado sobre las acciones

t = tasa nominal de impuestos corporativos (30%)

En el caso de DIPO ha definido un costo promedio de capital del 8.14% para el 2014 y recientemente se revisó y se estableció en un 11%, esto de acuerdo al alza que se ha tenido en las tasas de interés y la visualización de los proyectos a largo plazo.

2.1.8 Análisis Financiero

El análisis financiero de los proveedores existentes se realiza por medio de un flujo de caja descontado en el caso de que se tenga una inversión inicial. Para el caso de que no exista una inversión inicial, se analiza como un estado de resultados específico del proveedor, asignándole todos los posibles costos incrementales en los que incurre la empresa por el manejo operativo de la marca.

En primer lugar se realiza un análisis del margen de utilidad, el cual se define como la utilidad neta sobre las ventas. Según Ross et al (2012) otra medida de la rentabilidad que se usa es la Utilidad Antes de Impuestos, Intereses, Depreciaciones y Amortizaciones.

La UAIIDA es una medida del flujo de efectivo de operación antes de impuestos. Suma los gastos que no representan movimientos de efectivo y no

incluye impuestos ni gastos de intereses. Como consecuencia, el margen UAIIDA examina de forma más directa los flujos de efectivo de operación que la utilidad neta y no incluye el efecto de la estructura de capital ni los impuestos.

Esta UAIIDA se obtiene con el margen de comercialización negociado, menos otras variables como descuentos fijos a los clientes por el nicho de mercado en el cual se encuentren. También se descuenta cualquier inversión promocional en punto de venta (exhibiciones, planes promocionales, bonificaciones, entre otras)

Luego, se le resta cualquier inversión que se deba realizar sobre las áreas de logística o comercial (rutas de preventa, rutas de reparto, costos de almacenamiento y distribución, entre otras). Con esto se obtiene la UAIIDA por cada proveedor.

Por otro lado, se analizan las variables utilización de activos, las cuales se compone de rotación de inventario, rotación de cuentas por cobrar y rotación de cuentas por pagar

2.1.9 Proyectos marginales y no marginales

La empresa distribuidora a lo largo de los años, se ha caracterizado por un crecimiento constante de su portafolio de productos, en este caso requiere realizar los análisis de los proveedores y definir en qué casos la incorporación de los nuevos proveedores es marginal o no a la base de gastos operativos que tiene la empresa

Para la decisión si el proveedor es opción de distribución o no, se realiza un análisis de la utilidad bruta de acuerdo con el margen de comercialización pactado, al restar los descuentos fijos y cualquier inversión en mercadeo.

En el caso de que la administración solicite un escenario sensibilizado, se le resta a la utilidad bruta la proyección de los gastos operativos en función al porcentaje ponderado que representan dichos gastos de las ventas totales, con el fin de penar el margen como si el proyecto no fuera marginal.

De igual forma se analiza las necesidades de recursos por medio de la rotación de cuentas por cobrar (ponderado de la compañía), rotación de inventario

y la rotación de las cuentas por pagar con el fin de establecer un flujo de caja marginal para el nuevo proveedor.

En resumen, se hace un análisis integral de la afectación directa que tendrá el proveedor con el portafolio de sus productos. El análisis se complementa con las evaluaciones logísticas (espacio, almacenamiento, manipulación) y comerciales (desarrollo de la marca).

2.1.10 Procesos

En este apartado se analizaran los diferentes procesos que tiene la empresa para lograr que el producto esté disponible en el punto de venta.

En este caso se va a analizar dos macro procesos, el primero de ellos es la gestión logística, la cual se divide en la preventa o la facturación directa en el ERP. A continuación se detallan los procesos que surgen del macro proceso analizado:

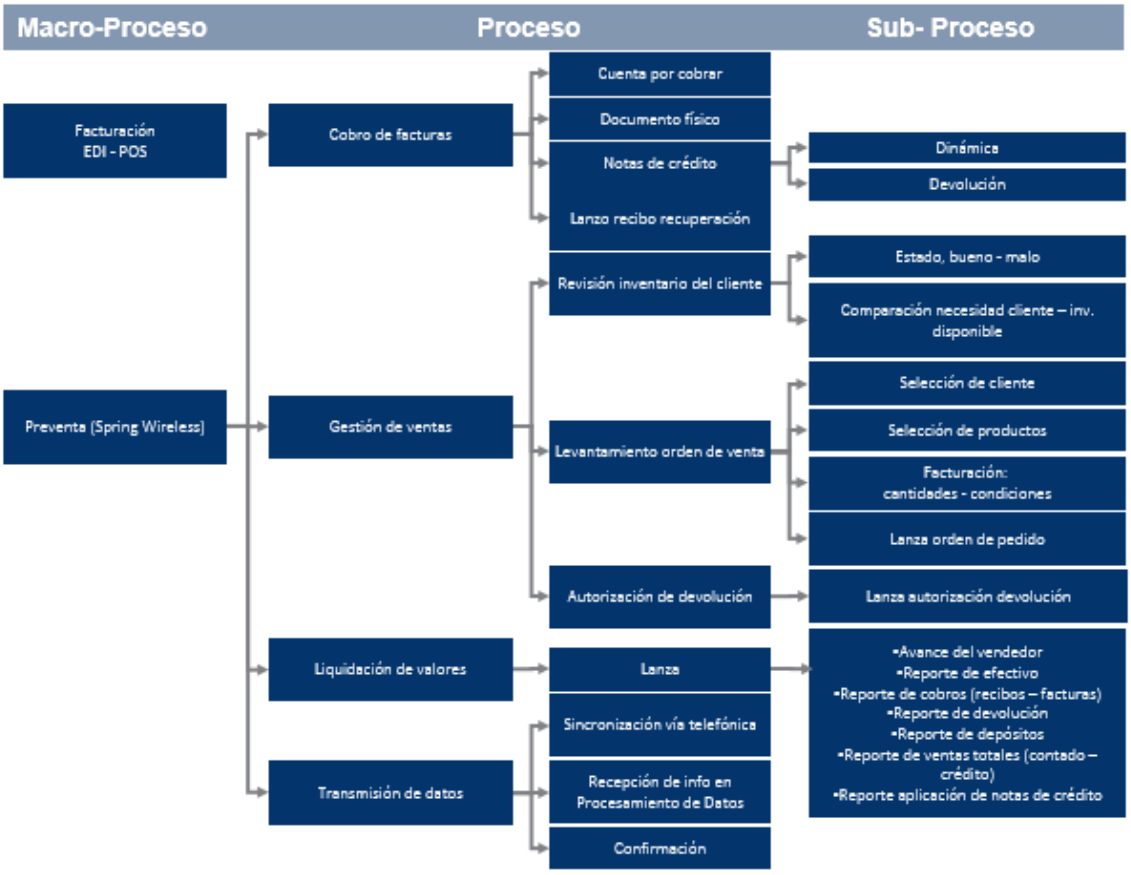

Figura 10. Proceso de Gestión Logística

Fuente: Renaissanse Growth Advisory, LLC 2015

El segundo macro proceso analizado es la Gestión de la venta, el cual culmina con el reparto del producto en el punto de venta

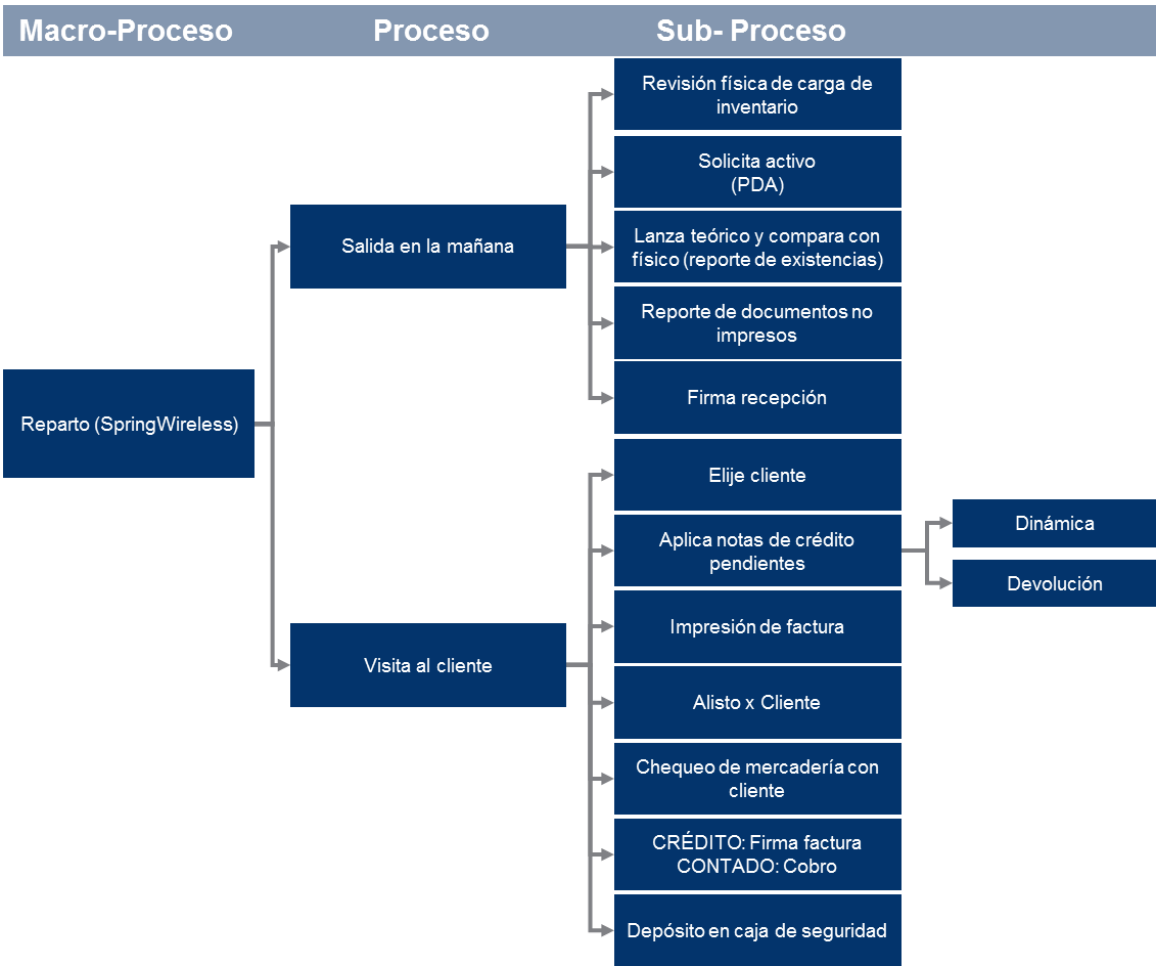

Figura 11. Proceso de Gestión de la Venta

Fuente: Renaissanse Growth Advisory, LLC 2015

2.1.11 Ciclo de Efectivo

En el caso del ciclo de caja, la empresa analiza de forma semanal este indicador, con el fin de poder solventar todos los compromisos adquiridos.

Según Ross et al (2012) el ciclo de efectivo se compone del ciclo operativo – periodo de las cuentas por pagar (días). En este orden el ciclo operativo se define como el periodo de inventario (días) + el periodo de las cuentas por cobrar (días).

Para ejemplificar esta situación, se expone a continuación el ciclo operativo y el ciclo de efectivo de la empresa al cierre del periodo fiscal 2016.

Ciclo Operativo	Días
Periodo de inventario	34
Periodo de las cuentas por cobrar	32
Ciclo Operativo	**66**
Periodo de las cuentas por pagar	21
Descalce Ciclo de efectivo en días	**45**

Figura 12. Ciclo Operativo y Ciclo de Efectivo

Fuente: Elaboración propia

Cabe indicar que la empresa maneja un descalce alto en el ciclo de efectivo comparado con otras industrias ya que tiene aprovechamiento de los descuentos por pronto pago que ofrecen los proveedores.

2.1.12 Rentabilidad de proveedores

En la industria de consumo masivo existen distintas marginalidades de acuerdo con la categoría del producto. Existen márgenes regulados por el estado, por ejemplo en el caso de DIPO tiene el precio regulado del arroz (La Gaceta, 2015), el cual tiene un margen del 5% para el mayorista (distribuidor). En los otros casos el margen no es controlado, pero debe estar acorde con el mercado.

Cadena de Valor	Unidad Monetaria
Costo Productor	50.00
Precio Venta Productor	62.50
% Margen Productor	20.00%
Costo Distribuidor	62.50
Precio Venta Distribuidor	78.13
% Margen Distribuidor	20.00%
Costo Punto de Venta	78.13
Precio Venta Punto de Venta	97.66
% Margen Punto de Venta	20.00%

Figura 13. Ejemplo de Cadena de Valor

Fuente: Elaboración propia

En tal sentido según una encuesta realizada por Nielsen (2012) el precio fue la preocupación primordial entre 65% de los encuestados en el nivel global. Se encontró que 6 de cada 10 encuestados estuvieron al tanto de promociones y descuentos (59%) y consideraron que los productos que venían con algún tipo de regalo son un buen incentivo (58%)

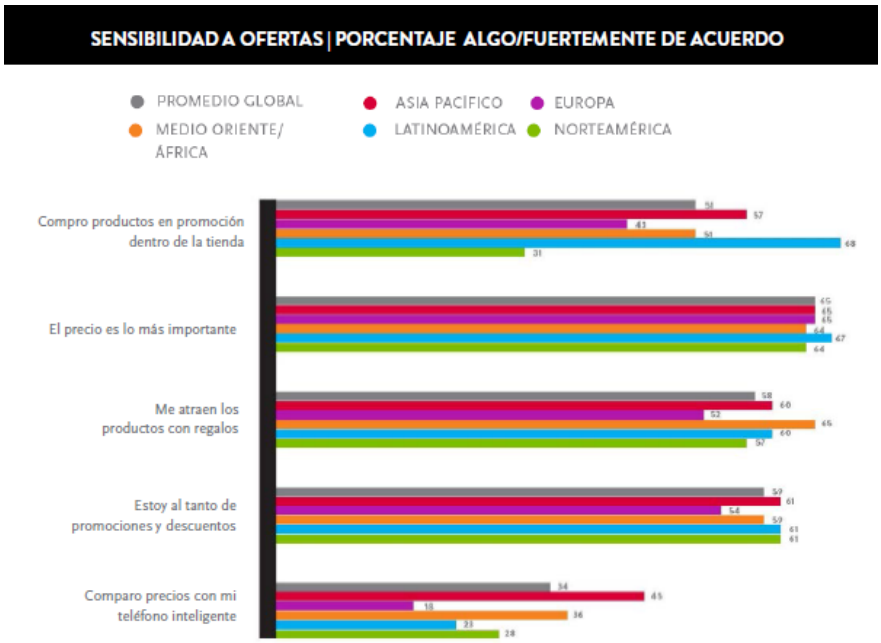

Figura 14. Sensibilidad a Ofertas

Fuente: Encuesta Global de Nielsen sobre el Comportamiento de Compra del Consumidor, Tercer Trimestre 2012

2.1.13 Complejidad en suministro

De acuerdo con lo indicado por Arango et al (2013) la gestión de los inventarios es una de las áreas de la logística y la cadena de suministro (CS) más estudiadas por la administración de operaciones, ya que tiene un alto impacto en los costos operacionales de las empresas y es una de las medidas más importantes para evaluar la efectividad de las cadenas de suministros.

Según este análisis de Arango, se debe buscar un enfoque colaborativo para poder reducir costos y aumentar la flexibilidad operacional. En consecuencia la empresa distribuidora debe buscar eficiencias en el manejo de sus inventarios con los distintos proveedores.

Según (Medina, 2015) el valor de las economías de escala se disminuye en función al aumento de la complejidad de las operaciones. En la siguiente figura se muestra las relaciones que se podrían entre los diferentes proveedores, servicios ofrecidos y canales de distribución.

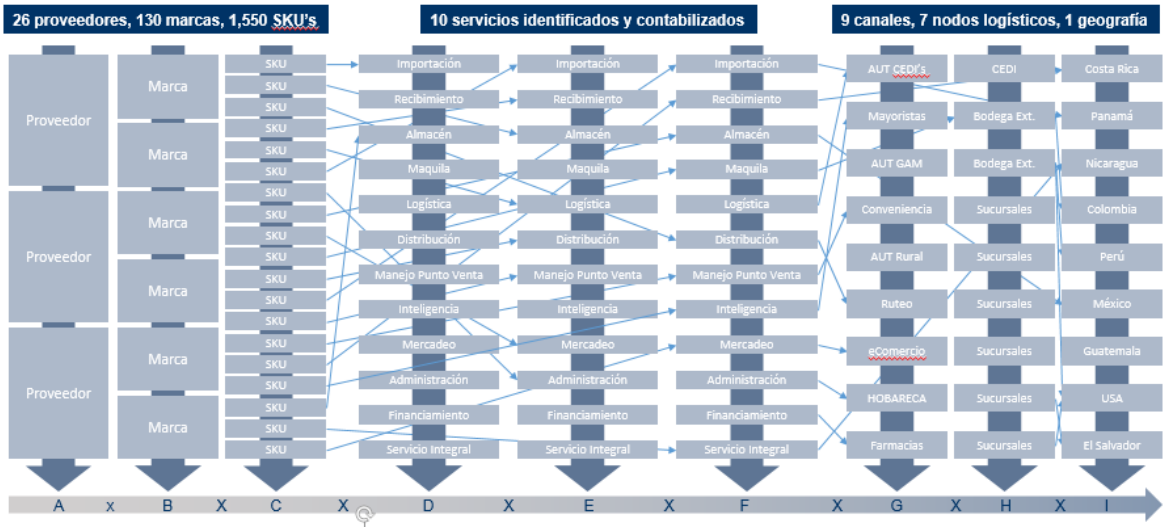

Figura 15. El valor de las economías de escala disminuye con la complejidad

Fuentes: Experiencia RGA, Wilson Perumal & Company: “Supply Chain Complexity: The Growing Channel for Performance”

CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO

3.1 El paradigma, el enfoque metodológico y tipo de investigación

En este apartado se presenta el paradigma definido para la actual investigación, basado en la naturaleza de los objetos de estudio, por otro lado, también se enuncia el enfoque metodológico por utilizar y el tipo de investigación. Con referencia a lo anterior, el presente apartado ayudará a clarificar la forma de elaboración del presente documento, la perspectiva y el enfoque de la investigación

3.1.2 El Paradigma

El paradigma explica los modelos de pensar o pautas para la investigación que puedan contribuir al desarrollo de la teoría (Rico y Lorenzo, Carmen, 2006). Es evidente entonces, después del análisis realizado de la investigación, que el enfoque será positivista. Dicho paradigma es también conocido como paradigma cuantitativo, empírico-analítico, racionalista y es el paradigma dominante en algunas comunidades científicas.

En relación con el paradigma positivista, su aparición se sitúa entre el siglo XIX, en sus inicios se aplicaba únicamente a las ciencias naturales, según algunos supuestos básicos.

Según (Rico y Lorenzo, Carmen, 2006), entre los supuestos básicos de las ciencias naturales, se encuentra la existencia de un mundo real exterior e independiente de los individuos como seres despersonalizados. El segundo supuesto detalla que el conocimiento puede conseguirse de un modo empírico mediante métodos y procedimientos adecuados. El tercer supuesto realizado explica que el conocimiento es objetivo y puede ser medible por análisis matemáticos y control experimental. El último supuesto realizado es que la obtención del conocimiento se centra en la eliminación de sesgos con el fin de reflejar la auténtica realidad.

Después de las consideraciones anteriores, se plantea la inclusión de las ciencias sociales como objetos de estudio bajo las mismas premisas que se estaban

aplicando en el paradigma positivista a las ciencias naturales. En este orden de ideas se puede citar que los procedimientos metodológicos de las ciencias físico-naturales pueden aplicarse a las sociales, otro elemento trazado es que el producto final de las investigaciones puede ser formulado por el científico social en paralelo a las ciencias físico-naturales.

3.1.2 Enfoque Metodológico

Dada la naturaleza de la investigación, los objetivos y puntos de estudio el enfoque será cuantitativo. Según (Flores C., Gladys; Andía C., Yolanda; Huamanchumo V., Henry; Vizcarra M., Jaime; Inche M., Jorge; López O., María, 2003) el paradigma cuantitativo posee una concepción global positivista, hipotético-deductiva, particularista, objetiva, orientada a los resultados y propia de las ciencias naturales. Sin embargo tal y como se comentó en el apartado anterior, no solo es aplicable a las ciencias naturales, sino que también se utiliza para estudios sociales.

Según (Setién Quesada, 2005) ambos enfoques se contraponen en el debate de “el controlar y predecir” versus “el entender y conocer”. Es esta investigación se tomará como base el concepto de “recolección de datos para probar hipótesis, con base en la medición numérica y el análisis estadístico, con el fin de establecer patrones de comportamiento y probar teorías” (R. Hernández, C. Fernández y P. Baptista, 2014)

Con referencia a lo anterior, las características que se pueden mencionar en esta investigación del enfoque cuantitativo es que mide fenómenos, utiliza estadísticas, emplea experimentación y analiza causa efecto. El proceso es secuencial, deductivo probatorio y analiza la realidad objetiva. Este enfoque brinda resultados con mucha precisión y se podrían realizar predicciones sobre el mismo.

De acuerdo con los razonamientos que se han venido realizando, esta investigación permitirá plantear un problema de estudio delimitado y concreto, las preguntas de la investigación son situaciones específicas, una vez planteado el problema de estudio, se revisa lo estudiado anteriormente (Capítulo I Estado actual de la investigación), esto se conoce como la revisión de la literatura. Sobre la base de la revisión de la literatura se construye un marco teórico, de esta teoría se derivan

hipótesis, las cuales se deben someter a prueba mediante el empleo de los diseños de investigación apropiados y por último se recolectan datos numéricos de los objetos.

Se observa claramente que el enfoque cuantitativo podrá mostrar la realidad objetiva de un fenómeno en específico con el fin de aclarar ciertas hipótesis con las que se cuentan para esta investigación.

3.1.3 Tipo de Investigación

Al analizar las características de esta investigación, los objetos de estudio y sus características, la mayor característica para el tipo de investigación que se presenta es la evaluativa, sin embargo según (Setién Quesada, 2005), en una investigación “el diseño, los procedimientos y otros componentes del proceso serán distintos en estudios con alcance exploratorio, descriptivo, correlacional o explicativo. Pero en la práctica, cualquier investigación puede incluir elementos de más de uno de estos cuatro alcances”.

En relación con de las ideas anteriores, esta investigación pretende ser una investigación descriptiva ya que “buscan especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis” (Setién Quesada, 2005). Los estudios descriptivos miden conceptos o recolectan información de estos, por lo tanto en esta investigación se busca medir el concepto de “distribución” y poder brindar información de los resultados obtenidos.

Por otro lado, se busca también una investigación correlacional, la cual pueda asociar variables mediante patrones predecibles para determinados elementos. Según (Setién Quesada, 2005) “la utilidad principal de los estudios correlacionales es saber cómo se puede comportar un concepto o una variable al conocer el comportamiento de otras variables relacionadas”

Esta investigación será secuencial con el fin de obtener la información en diferentes momentos e ir analizando por etapas la información previamente obtenida.

3.2 Descripción del contexto

La investigación se llevará a cabo en una empresa distribuidora y comercializadora de productos de consumo masivo, sociedad anónima y de capital costarricense. Esta empresa tiene atención a todo el territorio nacional, asociado a contratos comerciales que se manejan con los distintos proveedores para una distribución exclusiva o no exclusiva. El estudio se hará con una base de la situación actual de siete sucursales, un centro de distribución y todos los procesos que interactúan en la distribución y comercialización.

La empresa recientemente ha incluido varios proveedores dentro de su cartera, por lo que se ha visto en la necesidad de incluir personal adicional para la gestión de los mismos, sin embargo no cuenta con herramientas de análisis que muestre que la rentabilidad total, no se verá afectada por los nuevos negocios. De ahí surge la necesidad del presente estudio, el cual busca implementar un sistema de costeo para la evaluación por proveedor, el cual cuantificaría la marginalidad que se debe cobrar, de acuerdo con una cantidad de servicios ofrecidos por la empresa.

Con referencia a lo anterior, los procesos de la cadena de valor donde se ha tenido que incluir una parte de recursos adicionales son la preventa, el reparto (camiones y personal), mercaderistas, personal de alisto de la mercadería, personal de almacenamiento, bodegas externas, gerentes de marca exclusivos y no exclusivos. En el caso de los departamentos de apoyo a la operación, no se ha incluido recursos adicionales.

La solidez que ha tenido la empresa en los últimos años, le ha permitido un crecimiento acelerado, sin embargo en este crecimiento acelerado, se pueden ver afectadas indicadores financieros que posteriormente no son tan fáciles de recuperar en el mismo periodo de tiempo.

En este estudio, se analizará los gastos relacionados con las actividades de los departamentos operativos (se excluyen gerencias que no participan directamente en el proceso de comercialización y distribución) y se buscarán asignadores de distribución según modelos de costeo previamente estudiados.

3.3 Características de los participantes y fuentes de Información

En este punto se puede observar las principales unidades de análisis que representan los elementos que serán objeto de medición para responder las preguntas de la investigación.

El estudio se compone de las siguientes unidades de análisis:

Preguntas de Investigación	**Unidades de Análisis**
¿En qué porcentaje ha crecido la empresa sus gastos operativos en los últimos 5 años?	Gerencia General
	Gerente Financiero
	Base de datos de gastos operativos por área
¿Cuáles han sido las razones para el incremento de los gastos operativos en los últimos años?	Gerencia General
	Gerente Financiero
	Gerente de Operaciones
	Gerente de Ventas Tradicional y Autoservicios DIPO SA.
	Gerente de Mercadeo
	Gerentes de Recursos Humanos
	Planificación Financiera
	Base de datos de gastos operativos por área
¿Cuáles áreas y funciones se han incrementado con la inclusión de nuevos proveedores?	Gerencia General
	Gerente Financiero
	Gerente de Operaciones
	Gerente de Ventas Tradicional y Autoservicios DIPO SA.
	Gerente de Mercadeo

	Gerentes de Recursos Humanos
	Planificación Financiera
	Base de datos de gastos operativos por área
¿Cuál ha sido el impacto financiero con los nuevos proveedores?	Gerencia General
	Gerente Financiero
	Análisis explicativos de gastos operativos por área
¿Cuáles serían posibles asignadores de distribución por área-función?	Todas las gerencias
	Estudio consultoría externa
	Base de datos de modelos de costeo implementados
¿Cuál es el método de la evaluación financiera realizada con la inclusión de nuevos proveedores?	Gerencia General
	Gerente Financiero

3.4 Cuadro operacional de las Variables

En el siguiente cuadro se analizarán las variables de la investigación, en el cuadro se presenta el objetivo, luego la variable de la investigación, una definición conceptual donde se explica la definición de dicha variable, luego se tiene una definición operacional que explica para que se utiliza dicha variable en la parte operativa y por último se encuentra la definición instrumental que muestra cómo se obtendrán el conocimiento por medio de los instrumentos de la investigación.

El objetivo del cuadro es tener una mayor claridad de dichas variables y poder entender cómo se obtiene la información de los objetivos de estudio.

Objetivo	Variables	Definición Conceptual	Definición Operacional	Definición Instrumental
Analizar las ventajas de implementación de un sistema de costeo para una empresa distribuidora donde se manejan ciertas líneas de artículos	Ventajas de implementación de un sistema de costeo para una empresa distribuidora	Señala las ventajas que tiene la empresa con la implementación de un sistema de costeo por proveedor para el análisis recurrente y las nuevas negociaciones	Se utilizará los estudios previos por empresas de consultoría y documentación de implementaciones de modelos de costeo	Los instrumentos por utilizar es la entrevista a la Gerencia General y Gerencia Financiera.
Describir los procesos de los diferentes departamentos que influyen directamente en el aumento de costos operativos	Procesos de los diferentes departamentos que influyen directamente en el aumento de costos operativos: nuevos proyectos, nuevos proveedores, cambios en estructura organizativa	Consiste en el aumento porcentual de sus gastos operativos que ha tenido cada una de las áreas operativas de la empresa. Cada área está clasificada en cuentas contables. Los aumentos pueden estar asociados a inclusión de nuevos proveedores	Se utilizará la base de datos de los gastos operativos por área, subarea y cuenta contable de los últimos 5 años. Se establecerán variables de incrementos porcentuales máximos en partidas presupuestarias	Los instrumentos por utilizar es la entrevista a la Gerencia General y Gerencia Financiera.
Identificar los principales objetos de asignación de gastos operativos por las	Asignadores de distribución: ventas,	Los asignadores de distribución del gasto planteados de una manera	Se analizarán los modelos de costeo anteriormente	Los instrumentos por utilizar es la entrevista a las

diferentes áreas del negocio	kilómetros recorridos, horas hombre, entre otros.	objetiva y concreta ayudan a verificar la rentabilidad de cada proveedor de la forma más precisa posible	planteados y se verificará las variables a reutilizar y las nuevas variables	gerencias de las áreas operativas
Proponer un sistema de costeo para el control de gastos operativos	Sistema de costeo para el control de gastos	Las herramientas de análisis como los sistemas de costeo, brindan un estimado de los gastos asignados a cada proveedor y su contribución financiera a la empresa		Los instrumentos por utilizar es la entrevista a la Gerencia General y Gerencia Financiera.

3.5 Definición de los instrumentos de Investigación

En este apartado se detalla los instrumentos de la investigación, lo cuales funcionan como un elemento trascendental para la obtención de información y generación del conocimiento.

El objetivo de esta investigación es contar información de primera fuente, adicional que dicha información sea correcta y objetiva, con el fin de que las conclusiones del presente estudio estén sustentadas con información comprobable en cualquier momento.

En la actualidad, en la investigación existen gran variedad de instrumentos para la recolección de información, de acuerdo con el método y tipo de investigación en la escogencia de los instrumentos de investigación. Una herramienta muy utilizada para la investigación es el cuestionario el cual consiste en un conjunto de preguntas respecto de una o más variables de medir.

En relación con lo descrito anteriormente, (R. Hernández, C. Fernández y P. Baptista, 2014) propone que se deben tener un cuestionario con preguntas cerradas y preguntas abiertas, el cuestionario es una de las herramientas que se utilizarán para esta investigación. Es importante que las preguntas sean neutrales y fáciles de contestar, con el fin de que el entrevistado vaya adentrándose en la situación.

Por otro lado, también se realizará entrevistas con las diferentes gerencias de las áreas operativas y gerencia general, que participan en el proceso de comercialización y distribución. Según (Setién Quesada, 2005) la entrevista es una técnica orientada a establecer contacto directo con las personas que se consideren fuente de información. A diferencia de la encuesta, la entrevista puede soportarse en un cuestionario muy flexible y tiene como propósito tener información más espontánea y abierta y en donde puede profundizarse en la información de interés para el estudio. En este mismo orden y dirección, el último instrumento por utilizar es la observación el cual, según Hernandez (2014), es el registro sistemático, válido y confiable de comportamientos y situaciones observables de un conjunto de categorías y subcategorías.

CAPÍTULO IV: ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

4.1 Análisis Financiero

La empresa DIPO S.A contrata una firma auditora para que certifique sus estados financieros al cierre de septiembre. En este apartado se realizará un análisis financiero de los estados financieros auditados de la empresa al 30 de septiembre 2016-2015

En primera instancia, se realizará un análisis vertical del estado de situación financiera, luego el mismo análisis para el estado de resultados integral. Luego se realizará el análisis horizontal para ambos estados financieros.

Primero, la empresa tiene alta concentración en el activo circulante (60.4%), de los cuales el 29.4% son cuentas por cobrar y el 26.5% son inventarios). El 5% restante se distribuye en efectivo y gastos pagados por adelantado.

Los inventarios rotan en promedio 9.3 veces al año, y los días promedio de cobro de las cuentas por cobrar son 35 días.

La empresa cuenta con un capital de trabajo del 11.5% de sus activos, de igual forma ha logrado buenas negociaciones con bancos para poder financiar parte de este capital de trabajo.

La razón circulante de la empresa es 1.23 veces, lo cual está en línea con la exigencia de los estándares de la entidades bancarias

Por otro lado, se encuentra el activo no circulante el cual representa el 39.6% del activo total. En este caso el 36.7% es activo fijo (edificio, equipo de bodega, equipo de cómputo, entre otros).

La empresa cuenta con una fuerte inversión realizada en el 2012 para realizar la construcción del nuevo edificio ubicado en Belén, con el fin de lograr una centralización de las operaciones (El Financiero, 2012). La depreciación de este edificio es a 50 años según la Ley del impuesto de Renta.

En la siguiente figura se puede observar la distribución de las cuentas contables en el balance de situación financiera al 30 de septiembre del 2015 y 2016.

BALANCE DE SITUACION	Análisis Vertical	
	2016	2015
Activo		
Activo circulante		
Efectivo en caja y bancos	1.30%	1.31%
Documentos y cuentas a cobrar	29.42%	28.96%
Cuentas por cobrar a compañias relacionadas	0.21%	0.30%
Inventarios	26.52%	22.82%
Gastos pagados por adelantado	3.02%	2.64%
Total activo circulante	**60.47%**	**56.03%**
Activo no circulante		
Inmuebles, mobiliario, vehículos y equipo	36.74%	43.04%
Impuesto sobre la renta diferido	0.03%	0.03%
Otros activos	2.77%	0.89%
Total activo no circulante	**39.53%**	**43.97%**
	100.00%	**100.00%**

Figura 16. Análisis Vertical del Estado de Situación-Activos

Fuentes: Elaboración propia con base en los estados financieros auditados

En este orden de ideas se puede citar a continuación el análisis del pasivo y el patrimonio. El pasivo representa el 78.9% del total y el patrimonio el 21.1% restante. Dentro del pasivo se encuentran las cuentas por pagar a proveedores y otras las cuales representan el 24.5% del total.

La deuda a corto plazo se utiliza para cubrir parte del capital de trabajo que requiere la empresa.

Los días promedio de pago de los compromisos son 36 días. Esta variable depende de los descuentos por pronto pago que dan los proveedores, por lo que la empresa valora aprovechar todos los descuentos con el fin de mejorar su rentabilidad en el estado de resultados.

En la siguiente imagen se puede observar la distribución del pasivo para los años 2016 y 2015 respectivamente.

En el caso de la deuda a largo plazo, la empresa realizó una fuerte inversión para la construcción del edificio y compra de un lote al lado, ya que visualizó un crecimiento exponencial en los próximos años.

BALANCE DE SITUACION	Análisis Vertical	
	2016	2015
Pasivo y patrimonio		
Pasivo circulante		
Porción circulante de documentos por pagar a largo plazo	1.20%	1.26%
Préstamos y documentos por pagar	20.14%	23.89%
Cuentas por pagar proveedores y otras	24.57%	18.24%
Cuentas por pagar a compañías relacionadas	1.98%	2.21%
Impuesto sobre la renta por pagar	1.07%	0.45%
Total pasivo circulante	**48.94%**	**46.05%**
Pasivo no circulante		
Préstamos por pagar a largo plazo	30.01%	35.24%
Total Pasivo	**78.95%**	**81.29%**

Figura 17. Análisis Vertical del Estado de Situación-Pasivos

Fuentes: Elaboración propia con base en los estados financieros auditados

Por último se encuentra el capital social el cual representa un 21.05% para el periodo 2016. La empresa ha logrado en los últimos años un fortalecimiento de sus utilidades acumuladas.

Esto es realizado con el aprovechamiento de sinergias en los diferentes departamentos y la entrada de nuevas marcas para realizar la distribución.

BALANCE DE SITUACION	Análisis Vertical	
	2016	2015
Patrimonio		
Patrimonio atribuible a los propietarios:		
Capital social	7.35%	8.36%
Capital adicional aportado	0.44%	0.50%
Reserva legal	1.65%	1.55%
Utilidades acumuladas	11.61%	8.30%
Total del patrimonio	**21.05%**	**18.71%**
	100.00%	**100.00%**

Figura 18. Análisis Vertical del Estado de Situación-Patrimonio

Fuentes: Elaboración propia con base en los estados financieros auditados

Con respecto del análisis horizontal, la empresa ha tenido un crecimiento en sus activos circulantes del 22.85%, reflejado mayormente en sus inventarios y cuentas por cobrar. Este crecimiento se explica porque la empresa dejó de distribuir un negocio poco rentable (tarjetas telefónicas) este negocio tenía la particularidad

de márgenes bajos pero rápida recuperación de la cuenta por cobrar y rotación alta de inventarios.

Con este cambio mencionado, adicional a la entrada de nuevos proveedores, la empresa incremento sus inventarios y su cartera comercial.

En el caso de los activos no circulantes, la empresa solo ha incrementado un 2.35% y esto se dio por una venta de camiones de distribución y a cambio se realizó un *leasing* financiero con renovación cada 3 años.

En resumen la empresa aumento sus activos un 13.84% con respecto del año anterior, concentrado en el activo circulante.

BALANCE DE SITUACION			**Análisis Horizontal**	
	2016	**2015**	**Variaición Abs vrs 2015**	**Variación % vrs 2015**
Activo				
Activo circulante				
Efectivo en caja y bancos	557,324	494,951	62,373	12.60%
Documentos y cuentas a cobrar	12,632,635	10,923,395	1,709,240	15.65%
Cuentas por cobrar a compañias relacionadas	89,940	113,500	(23,560)	-20.76%
Inventarios	11,387,423	8,605,766	2,781,657	32.32%
Gastos pagados por adelantado	1,297,615	997,236	300,379	30.12%
Total activo circulante	**25,964,937**	**21,134,849**	**4,830,089**	**22.85%**
Activo no circulante				
Documento por cobrar a largo plazo				
Inmuebles, mobiliario, vehículos y equipo	15,774,275	16,234,807	(460,533)	-2.84%
Impuesto sobre la renta diferido	11,288	11,288	-	0.00%
Otros activos	1,188,531	337,528	851,003	252.13%
Total activo no circulante	**16,974,094**	**16,583,623**	**390,471**	**2.35%**
	42,939,031	**37,718,472**	**5,220,559**	**13.84%**

Figura 19. Análisis Horizontal del Estado de Situación-Activos

Fuentes: Elaboración propia con base en los estados financieros auditados

En el caso del total pasivo creció menos (10.57%) con respecto del año anterior. Esto se da específicamente por una amortización constante de los préstamos a corto y largo plazo que posee la empresa por lo que aumenta el capital de trabajo generado por fuentes propias, por eficiencias en las ventas y recuperación.

Por otro lado, se puede mencionar que las utilidades acumuladas tuvieron un crecimiento del 59% con respecto al año anterior. Esto se da por eficiencias en el

estado de resultados (mayores ventas, mayor utilidad bruta y menores gastos operativos)

En la siguiente imagen se muestra las variaciones significativas por cada cuenta de Pasivo y Patrimonio.

BALANCE DE SITUACION	2016	2015	Análisis Horizontal Variaición Abs vrs 2015	Variación % vrs 2015
Pasivo y patrimonio				
Pasivo circulante				
Porción circulante de documentos por pagar a largo plazo	513,534	475,355	38,179	8.03%
Préstamos y documentos por pagar	8,647,457	9,011,044	(363,587)	-4.03%
Cuentas por pagar proveedores y otras	10,548,753	6,878,997	3,669,756	53.35%
Cuentas por pagar a compañías relacionadas	848,274	832,921	15,353	1.84%
Impuesto sobre la renta por pagar	458,029	171,247	286,783	167.47%
Total pasivo circulante	21,016,047	17,369,564	**3,646,483**	**20.99%**
Pasivo no circulante				
Préstamos por pagar a largo plazo	12,885,229	13,290,801	(405,573)	-3.05%
Total Pasivo	33,901,276	30,660,366	**3,240,910**	**10.57%**
Patrimonio				
Patrimonio atribuible a los propietarios:				
Capital social	3,154,957	3,154,957	-	0.00%
Capital adicional aportado	189,235	189,235	-	0.00%
Reserva legal	710,060	584,262	125,798	21.53%
Utilidades acumuladas	4,983,504	3,129,653	1,853,851	59.24%
Total del patrimonio	9,037,755	7,058,106	**1,979,649**	**28.05%**
	42,939,031	**37,718,472**	**5,220,559**	**13.84%**

Figura 20. Análisis Horizontal del Estado de Situación-Pasivo y Patrimonio

Fuentes: Elaboración propia con base en los estados financieros auditados

Con respecto del estado de resultados, la empresa cuenta con un margen ponderado del 18.11% (año anterior 17.57%).

Los gastos operativos representan el 15.09%, de los cuales el 51.6% corresponde a personal, 14.8% al mantenimiento de vehículos y bodegaje y el restante 33% se refiere a servicios públicos, consultorías, patentes y otros.

	2016	2015
Ventas netas	**100.00%**	**100.00%**
Costo de ventas	**81.89%**	**82.43%**
Utilidad bruta	**18.11%**	**17.57%**
Gastos de operación	**15.09%**	**15.64%**
Utilidad de operaciones	**3.01%**	**1.92%**
Gastos e ingresos financieros, neto	**-0.75%**	**-0.76%**
Otros gastos e ingresos, neto	**0.56%**	**0.15%**
Utilidad antes de impuesto sobre la renta	**2.82%**	**1.31%**

Figura 21. Análisis Vertical del Estado de Resultados

Fuentes: Elaboración propia con base en los estados financieros auditados

Con respecto del análisis horizontal para el estado de resultados, como se ha mencionado, ha tenido una mejoría en sus indicadores, debido a la gestión de las gerencias en el manejo de sus gastos operativos y la gestión de la entrada de nuevas marcas.

	Variación
Ventas netas	**0.29%**
Costo de ventas	**-0.36%**
Utilidad bruta	**3.37%**
Gastos de operación	**-3.24%**
Utilidad de operaciones	**57.09%**

Figura 22. Análisis Horizontal del Estado de Resultados

Fuentes: Elaboración propia con base en los estados financieros auditados

4.2 Distribución

La distribución es todo el proceso que permite transportar el producto desde el lugar de producción al consumidor final. Existen dos tipos de canales de distribución y cada productor debe elegir el más adecuado a su propio rubro, al considerar el tipo de producto, los consumidores a quienes se dirige, el área geográfica de interés y otros factores.

El primero de los canales, es el canal directo y se refiere al proceso en el cual el producto pasa directamente desde el productor al consumidor.

En el segundo caso es el canal indirecto el cual se subdivide en canal breve el cual solo requiere un intermediario entre productor y consumidor final o el canal largo el cual requiere el rol del vendedor al por mayor que asegura una asesoría logística, un servicio de transporte, entregas con tiempos asegurados y la posibilidad de tener siempre disponibles más productos. Al mismo tiempo el vendedor al por mayor ofrece la posibilidad de promover los nuevos productos para una mejor recepción en el mercado.

En el caso de la distribución, aunque es parte de las 4 P de marketing, en ocasiones no se le da la importancia que amerita. Aunque muchas empresas productoras tienen su propia distribución, no es su *core bussiness*, por lo que en ocasiones, prefieren ceder este proceso a empresas especializadas en distribución y con músculos de negociación que permita un crecimiento constante de la marca.

En este apartado, se analizará los resultados obtenidos a partir de la encuesta aplicada a 30 personas que laboran en la empresa, desde gerentes de diferentes áreas, mandos medios y operativos con el fin de conocer la perspectiva que tienen los colaboradores en cuanto a los procesos de la cadena de valor que logran una rentabilidad sostenible en la empresa.

Adicional, el apartado se complementa con cuatro entrevistas realizadas a las gerencias que tienen relación directa en la operación. El primero de ellos fue el Gerente de Operaciones, el cual tiene a su cargo toda el área de almacenamiento y distribución. Por otro lado, la segunda entrevista se realizó con el Gerente de Ventas del canal tradicional, el cual cuenta con todo el conocimiento de la gestión en punto de venta y negociaciones con los clientes. Adicional, se consultó a la gerencia financiera las necesidades de sistemas de costeo que tenía la empresa para el análisis y toma de decisiones. Por último, pero no menos importante se realizó una entrevista con la gerencia general al identificar posibles *drivers* de distribución para la asignación de los gastos operativos de acuerdo con departamento generador del gasto.

4.3 Eficiencia en rutas de preventa

DIPO ha tenido una constante transformación de las rutas de preventa con el fin de lograr varios objetivos, entre los cuales se puede mencionar lograr la mayor eficiencia. En este aspecto se trabajó en el año 2014 con el fin de lograr economías de escala.

Para el periodo 2016, se identificó una oportunidad del servicio hacia los proveedores, ya que existía incertidumbre si se le estaba dando el enfoque adecuado a cada proveedor. En el año 2017 se realizó una reestructuración con el fin de cambiar la visita de los clientes segmentados (A, B, C) a una doble visita con un portafolio segmentado (los proveedores fueron segmentados de acuerdo con su volumen en dos categorías: Rutas A y B).

Cabe indicar que la reestructuración se realizó en el Gran Área Metropolitana, ya que la zona rural tiene la dificultad de las distancias y concentración de puntos de venta.

Para el 60% de la población encuestada el modelo más rentable que la empresa ha implementado es el de doble visita por semana con doble portafolio.

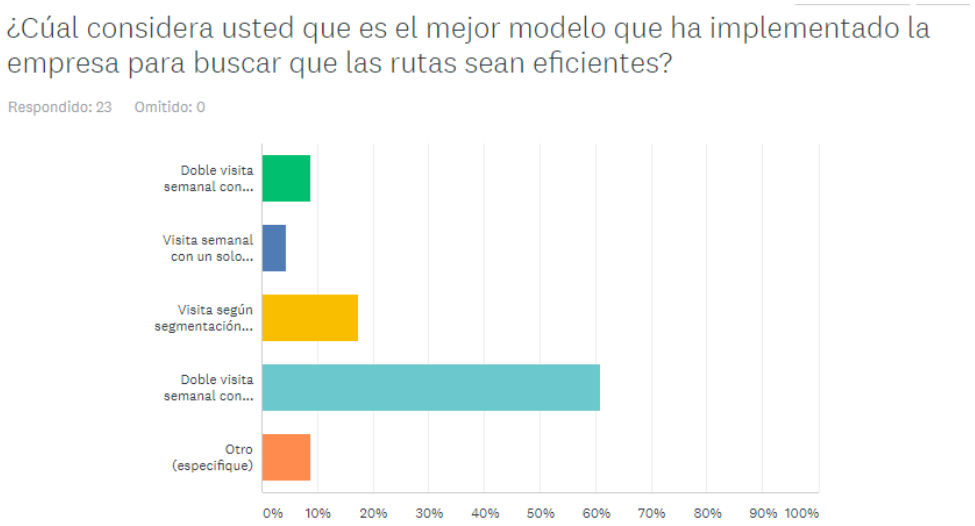

Grafico 1. Rentabilidad de Rutas

Fuente: Elaboración propia con base en la encuesta realizada.

De los anteriores planteamientos, se deduce que el cliente está comprando más cantidad de artículos en función a su disponible de compra en cada momento de compra (dos veces a la semana).

Es importante denotar que el trabajo realizado por el área de distribución flotilla en cuanto al acomodo de las rutas, ha logrado economías de escala que permite rentabilizar el reparto, teniendo una relación de 1= 0.66 (por cada ruta de preventa, se atiende con 0.66 camiones).

Según lo muestra la encuesta realizada, la decisión de realizar una segmentación de portafolios, fue tomada específicamente por el problema de la capacidad de compra del cliente, ya que el disponible no era suficiente en cada visita para poder comprar la mayor parte del portafolio, por lo que en muchas ocasiones el cliente se quedaba sin producto de la distribuidora y optaba por otras marcas similares establecidas en el mercado.

Continuando con el análisis de los resultados de la encuesta, los mayores problemas para concretar la venta en el esquema de un solo portafolio, eran el enfoque del vendedor y la capacidad de compra del cliente, lo que impedía un crecimiento constante de las marcas.

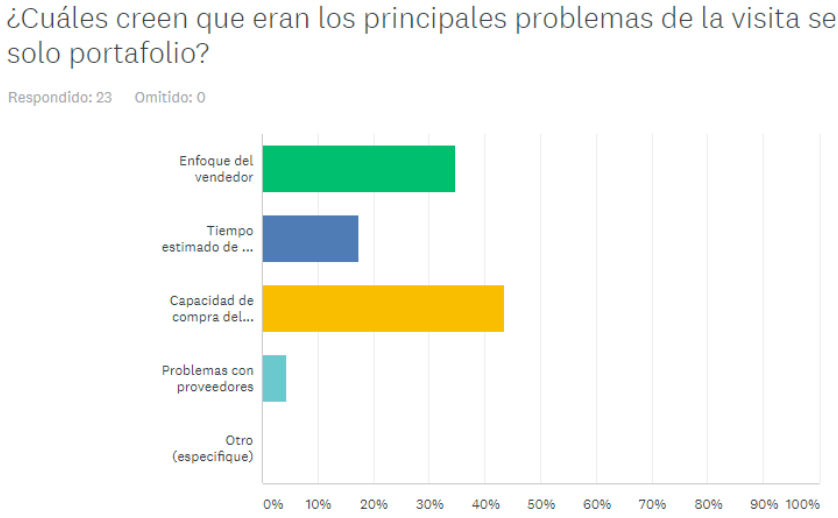

Grafico 2. Problemas de la visita semanal con un portafolio

Fuente: Elaboración propia con base en la encuesta realizada.

Una de las ventajas que se tenían con la visita semanal con todo el portafolio de productos era el aprovechamiento de recursos, en la encuesta, casi el 70% de los encuestados concuerda con esta afirmación.

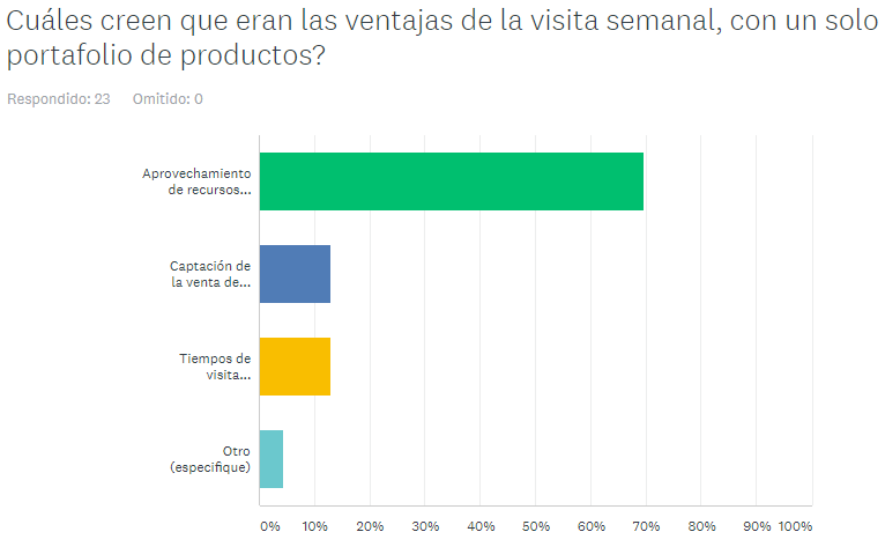

Grafico 3. Ventajas de la visita semanal con un portafolio

Fuente: Elaboración propia con base en la encuesta realizada.

En este tipo de esquema (un solo portafolio), el proceso se daba una sola vez, es decir se empieza con la gestión de la preventa, al día siguiente pasa el reparto y el mercaderista para el acomodo del producto. Bajo el esquema actual (doble portafolio), el preventa 1 pasa el día 1, el reparto y mercaderista el día 2, el día cuatro se repite el ciclo de la gestión de venta y finaliza el día 5 con el reparto y mercaderista.

En el caso de la pregunta de la encuesta sobre la extensión del portafolio de productos, el 52% respondió que es un portafolio muy extenso, por lo que la premisa de realizar el cambio por el enfoque del vendedor y disponibilidad del efectivo del cliente está bien fundamentada.

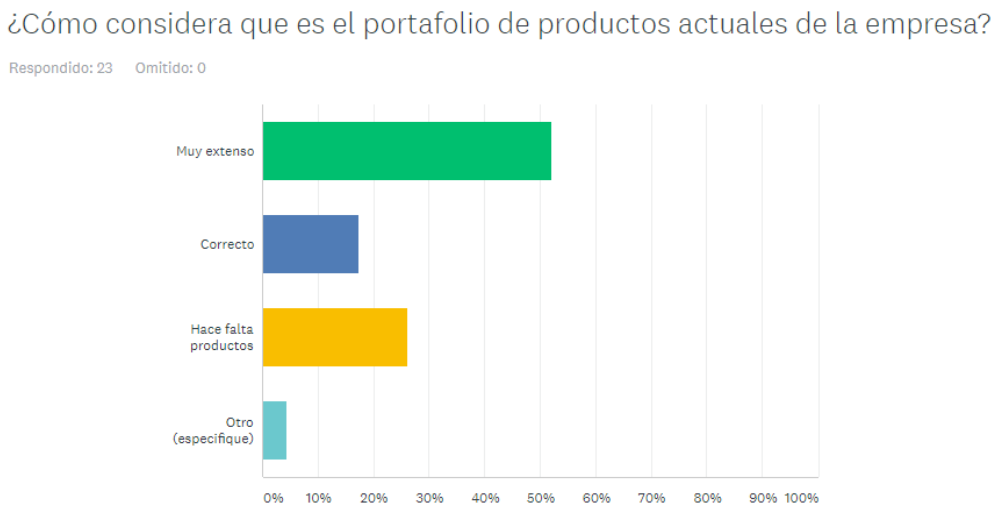

Grafico 4. Extensión del portafolio

Fuente: Elaboración propia con base en la encuesta realizada.

Con respecto de este último gráfico, se muestra como para el 26% de los encuestados, hay una oportunidad para traer más productos al portafolio, con lo que se tendría masa crítica para que la empresa sea aún más eficiente.

Con respecto al *driver* de asignación de gastos, la mayoría de encuestados (52%), indicó que el mejor asignador de gastos es por la venta realizada, sin embargo también surgió la opción de combinación de factores, como lo es la venta, rentabilidad tiempo de servicio, espera y recorrido.

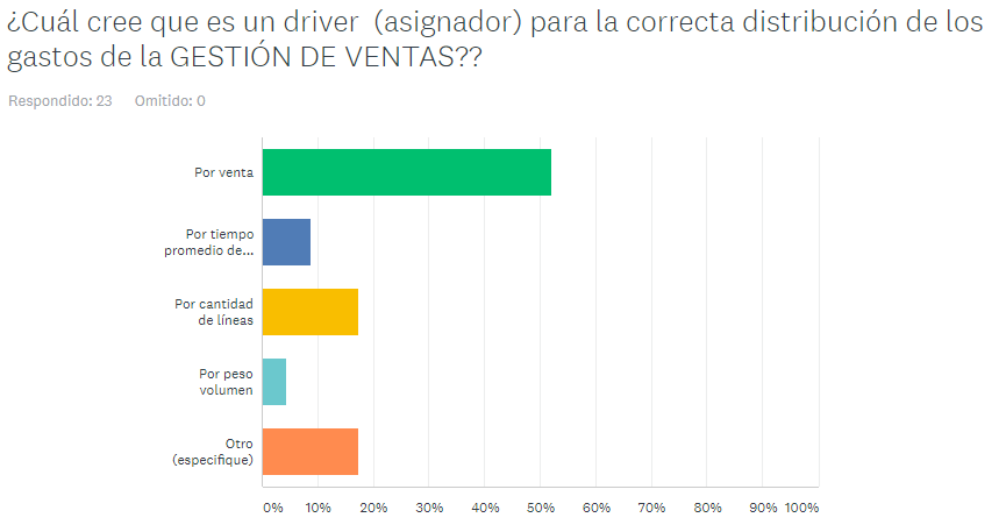

Grafico 5. *Driver* de la Gestión de Ventas

Fuente: Elaboración propia con base en la encuesta realizada.

4.4 Eficiencia en rutas de reparto

En el caso de las rutas de reparto, para el caso del Gran Área Metropolitana la distribución depende de la preventa del día anterior, ya que la entrega se realiza en menos de 24 horas. Esto es parte de los valores y eficiencias operativas que tiene la empresa.

En el 2014 se implementó el alisto por cliente desde el almacén, con esta facilidad el chofer repartidor y su ayudante realizan únicamente la entrega del producto en cada punto de venta. Actualmente, las rutas de reparto del Ruteo GAM se componen de 20 rutas para lograr atender un total de 30 rutas de preventas.

Con el fin de lograr dicha eficiencia, se tiene un *software*, el cual ordena la ruta de reparto de acuerdo con la capacidad del camión, tiempos de entrega y distancias recorridas. Esto con el fin de poder satisfacer la entrega del producto en el tiempo estimado.

De acuerdo con lo analizado en la encuesta, el aprovechamiento de recursos era mayor en el caso de una entrega por semana, sin embargo, con el sistema *territory planner* se ha logrado mantener el compromiso sobre la eficiencia.

Sin embargo, recientemente se han dado situaciones del pago por acarreos de mercadería realizados de forma tercerizada, ya que no se cuenta con el recurso en un momento requerido.

Esto se da por dos situaciones especiales las cuales se tienen claramente identificadas, una de las situaciones son las citas que dan las cadenas de supermercados para la entrega del producto y la siguiente situación son las ventas por volumen, donde no se tiene previamente planificado.

Los siguientes son los gastos registrados en la contabilidad por el concepto de acarreos de mercadería tercerizados en el periodo fiscal presente.

AREA	Nombre cuenta	Real	Año anterior	% Variación
LOGISTICA	Acarreo Mercadería	108.06	73.83	**46.37%**

Figura 23. Gasto de Acarreo de Mercadería comparado con el año anterior

Fuentes: Elaboración propia de acuerdo con información financiera de la empresa

Con respecto del gasto del año anterior en el caso de acarreos, ha tenido un incremento sustancial del 46%. La empresa debe realizar un plan de acción para bajar este rubro el cual puede identificar sustanciales ahorros.

Por otro lado, en la cuenta de reparaciones y repuestos, ha tenido un incremento del gasto de un 78% según el año anterior, por lo que es otro rubro que debe analizar la empresa.

AREA	Nombre cuenta	Real	Año anterior	% Variación
LOGISTICA	Gtos Veh.Repar y Rep	76.42	42.72	**78.89%**
Total LOGISTICA		**76.42**	**42.72**	**78.89%**

Figura 24. Gasto de reparaciones y repuestos de vehículos comparado con el año anterior

Fuentes: Elaboración propia de acuerdo con información financiera de la empresa

En la encuesta realizada, al igual que el *driver* de la gestión de ventas, se identifica que una opción de un asignador de costos, puede ser una combinación del peso volumen, las ventas y la rentabilidad de cada proveedor, tal y como se muestra en el siguiente gráfico.

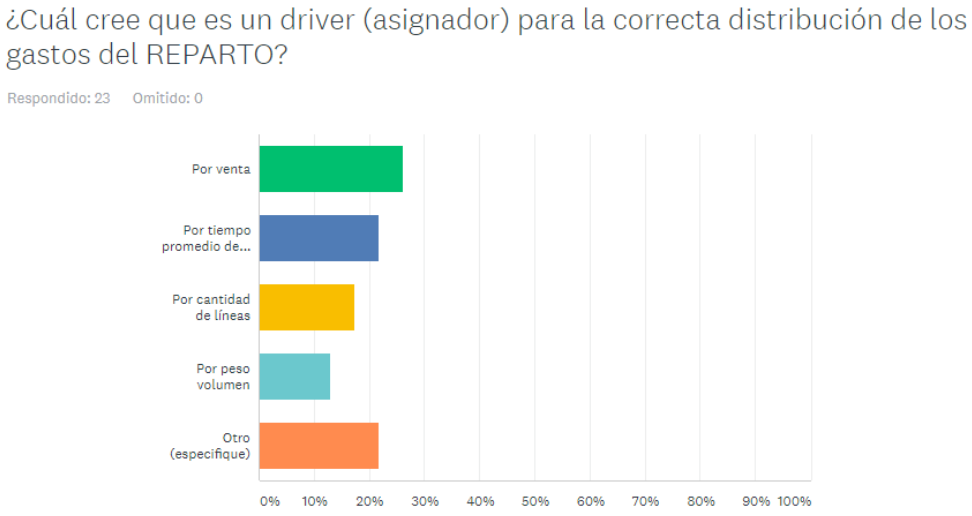

Grafico 6. *Driver* del reparto

Fuente: Elaboración propia con base en la encuesta realizada.

4.5 Eficiencia en servicio de mercaderistas

En el caso de los mercaderistas, es un servicio ofrecido complementario a la gestión de ventas, ya que es una función con doble propósito: darle visibilidad a la marca y monitorear la venta (faltantes de productos, vencimientos, implementación de promociones, entre otras)

La función de los mercaderistas es fundamental en el *trade* ya que cuentan con una visión muy específica del punto de venta. Estos a su vez pueden ser generadores de pedidos en el momento que se requiera.

En años anteriores este servicio no era monetizado ni cobrado a los proveedores. En la actualidad se maneja un esquema de negociación de que por cada proveedor que ingrese a la compañía, adicional al margen de distribución, debe pagar un importe establecido de acuerdo con los puntos de venta y frecuencia de visita requerida.

Evolución Gasto Trademarketing
En Unidades Monetarias

	2013	2014	2015	2016	2017
Ingresos	828	1,385	1,650	1,955	2,333
Grastos	(2,085)	(2,358)	(2,118)	(2,189)	(2,406)
Utilidad / Pérdida	**(1,257)**	**(973)**	**(468)**	**(234)**	**(73)**

Figura 25. Evolución del gasto de Trademarketing (Mercaderistas)
Fuentes: Elaboración propia de acuerdo con información financiera de la empresa

En la figura anterior, se muestra como la empresa ha logrado aumentar sus ingresos en los últimos 5 años, monetizando y cobrando el servicio de cada uno de los proveedores.

Para lograr una mejor rentabilidad en esta unidad, la empresa ha decidido tener un esquema de atención de clientes de acuerdo con volúmenes de compra mínimos. Es decir a los clientes que compren menos del costo del servicio de mercaderistas, no se atienden.

En la siguiente figura se muestra un ejemplo de la cotización del servicio de acuerdo con el requerimiento establecido. Esta herramienta ha servido para mejorar la rentabilidad de la empresa (cobrar un servicio ofrecido), adicional tener un mejor control de los requerimientos de personal por cada marca.

	Rural Tradicional		GAM Tradicional		Cadenas		Total						
Esc.	PDVs	Visitas sem	PDVs	Visitas sem	PDVs	Visitas sem	PDVs	Visitas sem	PDV x merca	Visitas X merca X sem	Costo mensual	Costo x cli mes	Costo x vis.mes
90%	748	1,388	36	102	375	1,172	1,159	2662	40.0	91.8	**44,080**	38.0	4.1

Figura 26. Cotización de servicio de mercanciadores

Fuentes: Elaboración propia de acuerdo con información financiera de la empresa

4.6 Frecuencias de visita

Tal y como se ha mencionado en los diferentes apartados, la empresa ha cambiado las frecuencias de visita para los clientes de ruteo GAM, al establecer dos visitas semanales con diferente portafolio. Esto se realizó para los clientes que sobrepasaban el costo de servir establecido en su momento por una empresa consultora, por 8 dólares *(Miebach Consulting).*

Sin embargo, el objetivo establecido era no encarecer la operación de la preventa ni la de distribución, por lo cual, cuando se realizó el análisis, se tenía que dejar de atender 668 clientes, los cuales tenían una venta de 16 mil unidades monetarias al mes, con esto discriminación a los clientes, se cubre el 99% de la venta actual con los recursos disponibles. En la siguiente imagen se muestra la segmentación realizada para la atención por medio de 14 rutas de preventa ruteo GAM.

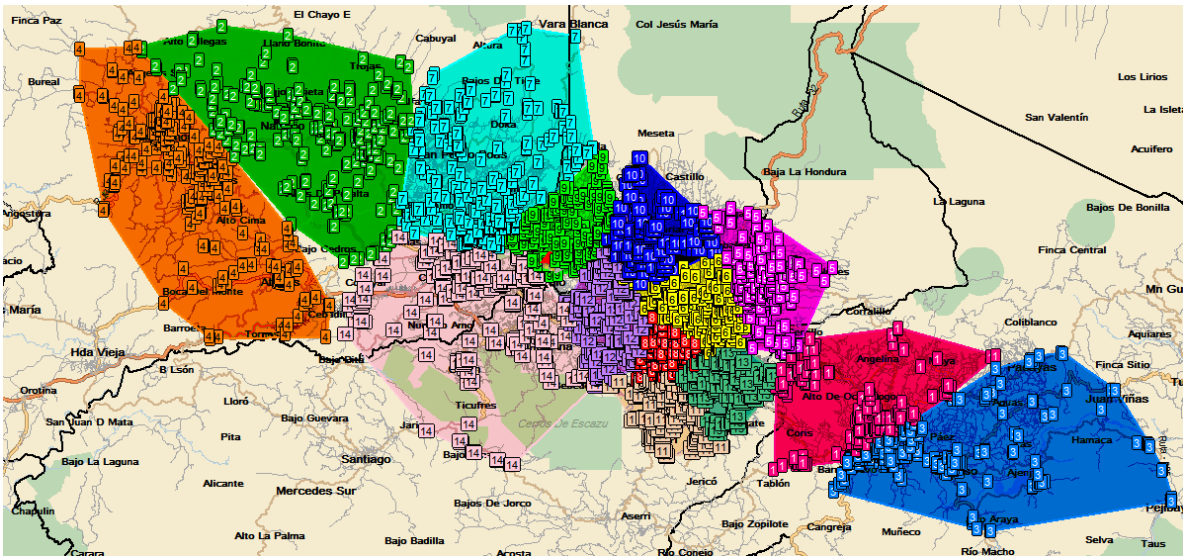

Figura 27. Esquema de visita doble fuerza de ventas

Fuentes: Proyecto reestructuración ruteo GAM Noviembre 2016- Inteligencia Comercial DIPO

Con respecto de la frecuencia de visita para los clientes que quedan con la atención, tiene el siguiente esquema:

	Clientes	% Ventas
Quincenal	2167	14.2%
Semanal	2209	85.8%
Total	**4,376**	**100.0%**

Figura 28. Esquema de frecuencia de visita

Fuentes: Proyecto reestructuración ruteo GAM Noviembre 2016- Inteligencia Comercial DIPO

Este esquema permite dar el servicio según la capacidad de compra de cada uno de los clientes. Por la experiencia que tiene la empresa en el mercado se ha identificado que hay clientes que no tienen la posibilidad de comprar de forma semanal, por lo que en este caso se están atendiendo de forma quincenal.

Esto tiene una repercusión financiera positiva alta, ya que con la misma cantidad de recursos se da la atención al cliente que es más rentable (clientes que compran mayor volumen)

4.7 Tiempos de atención

El análisis de los tiempos de atención por cada ruta y cada cliente, se realiza en función a los tiempos de servicio y tiempos de desplazamiento. La herramienta *territory planner* tiene como objetivo calcular estas variables en función a el cálculo de las distancias por medio de la aplicación de *google maps* y el tiempo de servicio estimado, se realiza en función a la experiencia obtenida de cada uno de los clientes y su clasificación (A, B y C) de acuerdo con la compra promedio. Hay un mapeo de las ubicaciones de cada cliente para lograr este objetivo.

En la imagen adjunta se muestra un estimado de las rutas del portafolio 1, esto se realiza para distribuir los recursos de forma equitativa y realista de acuerdo con las distancias y recorridos.

ID de territorio	Color	Ubicaciones	Sin planificación de ruta	Número de paradas / semana	Tiempo de servicio / Semana	Tiempo de desplazamiento / Semana	Tiempo de servicio estimado	Distancia	Distancia (gráfica)	Tamaño1	Tamaño1 (gráfica)	Cantidad de paradas	Paradas (gráfica)
PR001A		337	0	240	24:35:00	24:39:34	49:10:00	217.48		118,267		481	
PR003A		333	0	238	23:04:00	24:14:20	46:08:00	207.68		108,683		476	
PR005A		251	0	197	20:22:00	21:21:41	40:44:00	235.40		107,399		394	
PR007A		279	0	203	21:46:15	20:32:03	43:32:30	174.65		107,400		407	
PR009A		249	0	186	23:37:00	17:36:03	47:14:00	109.39		117,099		372	
PR011A		290	0	218	23:07:30	22:15:49	46:15:00	198.03		115,413		436	
PR013A		271	0	209	21:58:45	19:39:17	43:57:30	113.30		111,975		419	
PR015A		270	0	214	21:29:30	19:20:31	42:59:00	84.41		108,525		428	
PR017A		305	0	236	22:21:45	21:15:35	44:43:30	86.42		112,901		473	
PR019A		306	0	235	22:57:30	21:58:19	45:55:00	121.32		113,053		470	
PR021A		307	0	229	23:09:00	20:42:06	46:18:00	88.96		112,474		458	
PR023A		318	0	240	23:05:00	22:48:59	46:10:00	140.37		112,538		480	
PR025A		310	0	228	23:02:15	21:06:10	46:04:30	107.50		111,851		457	
PR027A		266	0	201	22:07:00	19:01:28	44:14:00	118.95		113,516		402	
PR029A		281	0	212	22:34:45	21:28:32	45:09:30	184.01		112,470		425	
15		4,373	0	3,289	339:17:15	318:00:31	678:34:30	2187.87		1,683,564		6,578	

Figura 29. Tiempos de atención en función a servicio y desplazamientos

Fuentes: Proyecto reestructuración ruteo GAM Noviembre 2016- Inteligencia Comercial DIPO

4.8 Re-distribución de servicio al cliente

El esquema de la ruta al mercado que tenía la empresa, era una atención personalizada de acuerdo con el cliente atendido, sin embargo se identificó que había un desaprovechamiento de recursos, ya que no se le estaba dando el enfoque requerido a los clientes más rentables, sino que el esquema buscado era un desarrollo de los clientes B y C, y esto representaba el mayor costo de servir, ya que era mucho volumen de clientes en un esquema de venta menor.

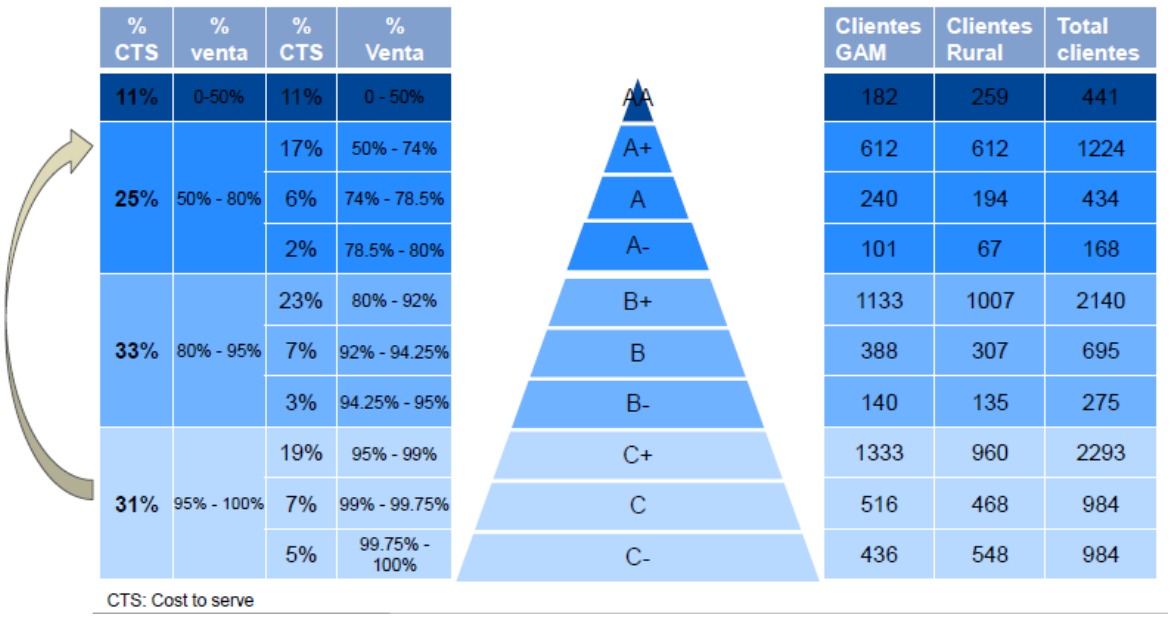

Figura 30. Oportunidad de redistribuir servicio de clientes + bajos de la pirámide a los más altos, más foco, más rentable

Fuentes: Miebach Consulting- Modelo de servicio

4.9 Estructura sugerida para crecimiento del portafolio de marcas

En el análisis realizado se muestra que no es necesario agregar más rutas con nuevos proveedores, ya que se creó una estructura lo suficientemente robusta para ir eliminando los clientes que no son rentables, los cuales por si solos van saliendo del modelo de acuerdo con el costo de servir establecido.

De acuerdo con la siguiente imagen se muestra el escenario final de cómo queda la pirámide de los clientes de acuerdo con su promedio de compra. Esta estructura de clientes permite darles el enfoque necesario a los principales clientes (195 según la pirámide) y dirigir muchas promociones y dinámicas especiales para estos clientes en específico con el fin de obtener ventas volumen

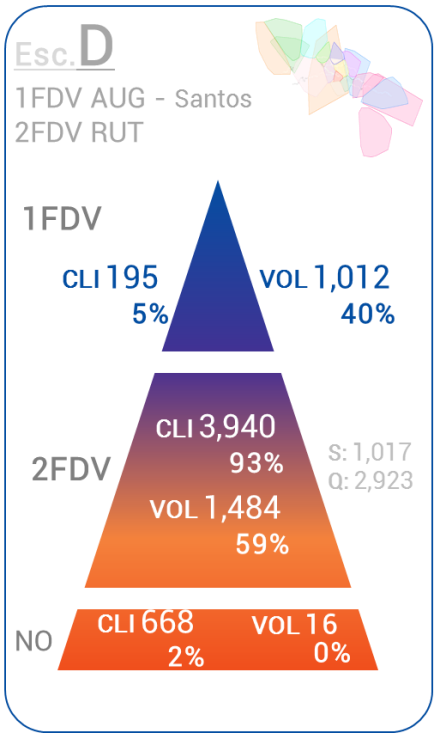

Figura 31. Pirámide de clientes

Fuentes: Proyecto reestructuración ruteo GAM Noviembre 2016- Inteligencia Comercial DIPO

4.10 Utilidad por ruta

En la entrevista realizada con la gerencia general de DIPO, don Roberto Linares indica que es fundamental para un negocio tan dinámico el poder contar con estados de resultados por cada uno de los canales de distribución.

Por lo mencionado anteriormente se ha trabajado en diferentes modelos de costeo por proveedor, sin embargo se llegó a la conclusión de que la forma más directa de analizar la rentabilidad es teniendo en primer panorama cuánto cuesta la distribución para los 5 canales que se manejan en la empresa (Cadenas de supermercados, Ruteo Gam, Ruteo Rural, Mayorista Gam/Telemercadeo y Mayorista Rural)

En este apartado se analizará la rentabilidad de una ruta al asignar los costos relacionados en forma directa, es decir, el preventa, reparto, mercaderista. Adicional

se incluiría los supervisores y jefes de ventas. Por otro lado, se debe contabilizar la función de alisto y despacho de acuerdo con diferentes *drivers* de asignación.

En el caso de la ruta de preventa cuenta con un vendedor, el cual tiene gastos de personal asociados, como lo son salarios, comisiones, cargas sociales, viáticos, alquiler de vehículo. Por otro lado, se contabiliza la inversión en tecnología, ya que cada compañero tiene una *PDA* y una impresora para realizar los pedidos, autorizaciones de devolución y reportes de cierre de la venta.

Por otro lado, la empresa tiene instalado un *software* de reportes llamado *datazen*, por el cual hay que pagar un mantenimiento mensual por el uso de la misma.

A continuación se muestra un estimado del costo de una ruta de preventa en función con costos promedio del personal y gastos de tecnología

		Unidades Monetarias
PREVENTA	Salarios	618.3
	Comisiones	782.6
	Cargas Sociales	630.4
	Arrendamiento Vehículo	434.8
	Celular	26.1
	Viáticos	107.4
	PDA	40.0
	Datazen	35.0
	Impresora	17.0
	Rollo facturas	6.5
	Atención empleados	29.6
	Uniformes	13.9
	Subtotal Gastos Preventa	**2,741.49**

Figura 32. Costo de Preventa en Unidades Monetarias

Fuentes: Elaboración propia de acuerdo con la información financiera de la empresa

En el caso del reparto, los gastos asignados en el caso de personal son el salario del chofer y ayudante, los viáticos, pago del celular y comisiones por la entrega.

Adicional a los rubros ya mencionados se debe sumar el gasto de vehículos; el *leasing* operativo, consumo del diésel, reparación y repuestos, llantas, lubricantes, peajes y parqueos, entre otros.

A continuación se muestra el detalle de los costos asignados del reparto incluye los gastos del personal más el camión asignado

		Unidades Monetarias
REPARTO	Salarios	1,116.5
	Comisiones	238.3
	Cargas Sociales	609.7
	Arrendamiento Vehículo	0.0
	Celular	0.0
	Viáticos	189.9
	Atención empleados	26.1
	Uniformes	29.6
VEHÍCULO	Leasing Camión	1,690.4
	Combustible	243.5
	Reparaciones	95.7
	Lubricantes	60.9
	Llantas	86.6
	Subtotal Gastos Reparto	**4,386.95**

Figura 33. Costo de Reparto en Unidades Monetarias

Fuentes: Elaboración propia de acuconerdo información financiera de la empresa

Una vez contemplado los rubros anteriores, se debe distribuir el costo de un supervisor entre las rutas que atiende y los mercaderistas en función de los clientes que visita.

En el caso del supervisor de ventas atiende en promedio 10 rutas, a continuación se muestra el costo de dicho supervisor

		Unidades Monetarias
SUPERVISOR DE VENTAS	Salarios	1,547.8
	Comisiones	782.6
	Cargas Sociales	1,048.7
	Arrendamiento Vehículo	747.8
	Celular	26.1
	Computadora	34.8
	Viáticos	288.7
	Atención empleados	29.6
	Uniformes	13.9
	Subtotal Gastos Supervisor de Venta	**4,520.00**

Figura 34. Costo de Supervisor de Ventas en Unidades Monetarias

Fuentes: Elaboración propia de acuerdo a información financiera de la empresa

En el caso del mercaderista, es asignado de acuerdo a los clientes más grandes. Para la atención de 30 rutas, existen 17 mercaderistas, por lo que la relación es 0.56 mercaderista por cada ruta. A continuación se muestra el costo de dicho puesto.

		Unidades Monetarias
MERCADERISTA	Salarios	608.7
	Comisiones	0.0
	Cargas Sociales	273.9
	Arrendamiento Vehículo	187.0
	Celular	0.0
	Viáticos	121.7
	Datazen	35.0
	GU Trade	63.7
	Atención empleados	26.1
	Uniformes	13.9
	Subtotal Gastos Mercaderista	**1,330.00**

Figura 35. Costo de Mercaderista en Unidades Monetarias

Fuentes: Elaboración propia de acuerdo a información financiera de la empresa

Por último se puede mencionar el Jefe de ventas, el cual atiende a 30 rutas de preventa (en el caso de Ruteo Gam)

		Unidades Monetarias
JEFE DE VENTAS	Salarios	2,146.1
	Comisiones	939.1
	Cargas Sociales	1,388.3
	Arrendamiento Vehículo	747.8
	Celular	0.0
	Viáticos	200.0
	Atención empleados	26.1
	Uniformes	13.9
	Subtotal Gastos Jefe de Venta	**5,461.39**

Figura 36. Costo de Jefe de Ventas en Unidades Monetarias

Fuentes: Elaboración propia de acuerdo a información financiera de la empresa

A manera de resumen, lo expuesto anteriormente sirve como base para realizar un costeo por canal ya que ayuda a distribuir de forma ágil y directa el gasto en cada una de las rutas

Por lo tanto, para una ruta para que una ruta logre su punto de equilibrio debe vender mínimo 35 mil unidades monetarias, según se muestra en el cuadro adjunto, estimando un margen promedio del 20%.

Detalle	Asignación	Unidades Monetarias asignadas
Preventa	100.0%	2,741.49
Reparto	66.0%	2,895.39
Mercaderistas	56.0%	744.80
Supervisor	10.0%	452.00
Jefe de Ventas	3.3%	182.05
		7,015.72

Margen 20%	**35,078.60**

Figura 37. Asignación costos directos por ruta

Fuentes: Elaboración propia de acuerdo a información financiera de la empresa

4.11 Drivers de asignación para gastos

Por otro lado, se realizó la entrevista con el Gerente de Operaciones, don Francisco González, el cual comenta que para realizar un costeo de la parte de almacenamiento y despacho de inventario, se debe obtener la producción de su

área. Esta medida se puede realizar en función a las unidades y bultos alistados en determinado periodo.

Primero se realizó un análisis de qué porcentaje se vende en cada uno de los canales y zonas. Este análisis proyecta que el 30% de la venta se realiza en las cadenas de supermercados. El restante 70% se distribuye en el canal tradicional de la siguiente forma:

Zona	Canal	% Venta
Zona GAM	AUT. Independientes	9.0%
	Mayoristas	12.6%
	Ruteo	23.2%
	Telemercadeo	2.0%
Total Zona GAM		**46.8%**
Zona Rural	AUT. Independientes	12.4%
	Mayoristas	15.8%
	Ruteo	25.0%
Total Zona Rural		**53.2%**
Total general		**100.0%**

Figura 38. Porcentaje de Ventas por Canal Tradicional (70% de la venta total de la empresa)
Fuentes: Elaboración propia de acuerdo con información financiera de la empresa

En el caso de la zona rural representa un 46% porcentaje de la venta de tradicional y la zona GAM representa un 53% de la venta de tradicional.

Para tener un estimado de la asignación de cada uno de los departamentos se construye una matriz de asignación en función al porcentaje que representa de la venta y se multiplica por el costo del departamento.

A continuación se muestra la matriz construida para un determinado periodo donde muestra la asignación del costo de acuerdo a un *driver* de ventas. Según se ha comentado en capítulos anteriores, las ventas no es el mejor *driver* de asignación, ya que no necesariamente contempla el esfuerzo producido por cada departamento para cumplir el objetivo, sin embargo por lo menos da una perspectiva general de cuanto se puede asignar.

	Asignación por Ventas					
Total participación s/ vta	**30%**	**70%**				
% Participación en tradicional		**23.00%**	**9.00%**	**14.80%**	**25%**	**28.20%**
Departamento	**AUT Cadenas**	**Ruteo GAM**	**AUT Indep Gam**	**Mayoristas/ Telem GAM**	**Ruteo Rural**	**AUT Indep + May Rur**
Alisto	17.6	9.4	3.7	6.1	10.3	11.6
Almacenamiento CEDI	16.2	8.7	3.4	5.6	9.5	10.7
Control Inventario	2.4	1.3	0.5	0.8	1.4	1.6
Despacho	7.6	4.1	1.6	2.6	4.5	5.0
Devoluciones	2.3	1.2	0.5	0.8	1.3	1.5
Gerencia Operaciones	16.2	8.7	3.4	5.6	9.4	10.7
Recepción	1.4	0.7	0.3	0.5	0.8	0.9
Total	**63.7**	**34.2**	**13.4**	**22.0**	**37.1**	**41.9**
Cantidad de Rutas	4	30	5	3	30	17
Total asignado por ruta	**15.92**	**1.14**	**2.67**	**7.33**	**1.24**	**2.46**

Figura 39. Matriz de asignación del área de operaciones por ventas en unidades monetarias

Fuentes: Elaboración propia de acuerdo con información financiera de la empresa

Con el gerente de Operaciones, se planteó un escenario de asignación de acuerdo con el consumo de recursos de cada una de sus áreas. El siguientes es el resumen de los drivers de asignación obtenidos:

- Compras: Caja Vendida
- Control de Inventario: Caja Vendida
- Recepción: Ventas
- Almacenamiento CEDI: Ventas
- Alisto: Unidades y Cajas alistadas
- Almacenamiento sucursales: Distribución por cantidad de rutas
- Despacho: Cajas alistadas
- Devoluciones: Cantidad de camiones
- Repartos: Directos
- Distribución flotilla: Litros de gasolina o diésel consumidos
- Supervisores: De acuerdo con el porcentaje de tiempo asignado por supervisor a cada canal
- Distribución Flotilla: acarreos por mes por canal, gasto de reparación y repuestos más llantas

Para finalizar este apartado, los departamentos que están pendientes de asignador, corresponden al *back office* de la empresa, los cuales para esta fase y por recomendación de la Gerencia General y Gerencia Financiera en las entrevistas

realizadas indicaron que no da valor agregado la distribución de estos gastos. El argumento utilizado es que no contribuyen a la generación en la cadena de valor.

Por otro lado la entrevista realizada con el gerente de ventas tradicional, se comentó que un *driver* no puede ser un valor aislado, máxime que la empresa es muy dinámica y tiene proveedores de diferentes categorías y los manejos comerciales y logísticos no son compatibles en muchas ocasiones.

Por lo tanto y de acuerdo con la respuestas de la encuesta sobre los drives de asignación, se ha llegado a la conclusión que un driver que se podría utilizar en la empresa es la combinación de las variables de ventas, utilidad, unidades del portafolio, peso, volumen.

En el primer escenario construido el modelo se están contemplando variables que afectan directamente el uso de recursos o la complejidad de la marca. En paréntesis se expresa el porcentaje de importancia, el cual puede variar dependiendo de la complejidad en cada proveedor, zona o canal. El modelo quedaría de la siguiente forma. :

Porcentaje de Ventas (30%) + Porcentaje de Utilidad (35%) + Participación de unidades asignadas portafolio (10%) x porcentaje del peso (15%) x porcentaje de volumen (10%)

= *Driver de Distribución de Gastos*

Una ventaja de construir un indicador que contenga varios factores de análisis es que se contempla la complejidad, uso de recursos, rentabilidad y porcentaje de la venta asignado por cada proveedor. Esto se puede luego realizar por cada canal en función a todas las variables antes indicadas.

En el siguiente cuadro se muestra un esquema de las variables que se pueden obtener de acuerdo con la complejidad del proveedor. Cabe indicar que este ejercicio es un ejercicio hipotético, sin embargo refleja la realidad de proveedores (alta/baja venta, alto/ bajo margen, alta/baja complejidad del portafolio, alto/bajo volumen, alto/bajo peso, y la combinación de varios)

Ponderación	30%	35%	10%	15%	10%
Proveedor	**Venta**	**Utilidad**	**Unidades del portafolio**	**Peso**	**Volumen**
Proveedor 1	100	30	60	15.00	2.00
Proveedor 2	300	45	15	45.00	50.00
Proveedor 3	50	20	4	10.00	3.00
Proveedor 4	450	81	117	20.00	5.00
Proveedor 5	100	17	4	10.00	40.00
Total	**1000**	**193**	**200**	**100.00**	**100.00**

Figura 40. Ejercicio de ponderación de acuerdo a complejidad de operaciones
Fuentes: Elaboración propia de acuerdo con información financiera de la empresa

Al realizar los cálculos, la formula contempla la complejidad que tiene cada proveedor de acuerdo con las ponderaciones asignadas. Esta distribución se puede realizar por cada uno de los canales de la empresa de acuerdo a la venta de cada proveedor en cada canal.

Proveedor	Venta	Utilidad	Unidades del portafolio	Peso	Volumen	Total
Proveedor 1	3.00%	5.44%	3.00%	2.25%	0.20%	13.89%
Proveedor 2	9.00%	8.16%	0.75%	6.75%	5.00%	29.66%
Proveedor 3	1.50%	3.63%	0.20%	1.50%	0.30%	7.13%
Proveedor 4	13.50%	14.69%	5.85%	3.00%	0.50%	37.54%
Proveedor 5	3.00%	3.08%	0.20%	1.50%	4.00%	11.78%
Total	**30.00%**	**35.00%**	**10.00%**	**15.00%**	**10.00%**	**100.00%**

Figura 41. Resultado del ejercicio de ponderación de acuerdo a complejidad de operaciones
Fuentes: Elaboración propia de acuerdo con información financiera de la empresa

4.12 Costo de servir

En el caso del costo de servir se definió por la empresa *Miebach Consulting* por $8 en cada parada, este rubro ayuda a identificar una línea de no servicio. Es decir para los clientes que compren menos de $8 dólares al mes, están en riesgo de quedar fuera de la pirámide de clientes de DIPO S.A

Para obtener un costo de servir segmentado por cada uno de los canales, se debe diseñar el estado de resultados por cada canal e identificar la cantidad de clientes promedio que atienden en un mes. Al tener ambos datos se debe dividir el costo del canal (incluyendo tanto los gastos directos como indirectos) entre la cantidad promedio de los clientes.

El resultado obtenido muestra el costo promedio por la atención de un cliente. Luego, el monto obtenido tiene que dividirse entre el margen promedio, con el fin de obtener la venta mínima que se debe realizar a los clientes, con el fin de que se encuentre sobre la línea del costo de servir.

Tal y como lo muestra la encuesta, la mayoría de los encuestados está de acuerdo que una variable fundamental para identificar clientes no rentables, es el costo de servir, sin embargo con este análisis, queda demostrado que este cálculo debe realizarse en función con los diferentes canales, y no como una ponderación de los mismos.

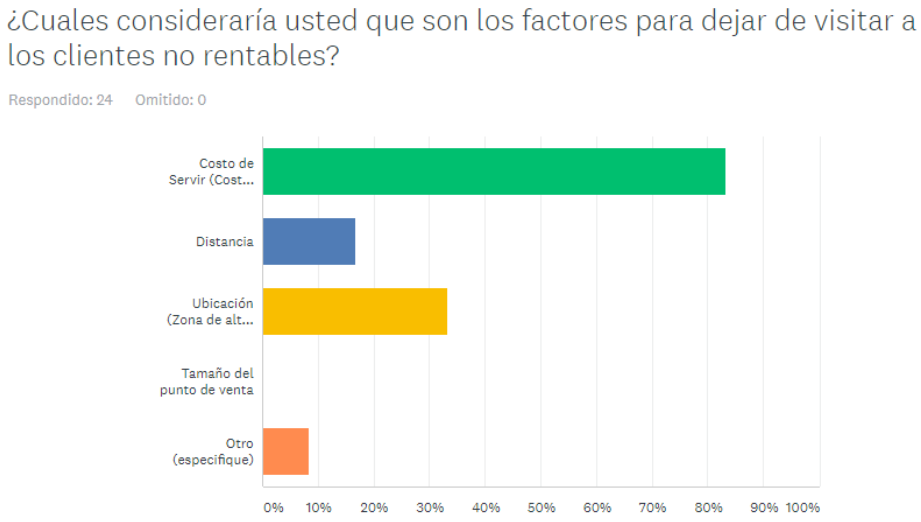

Grafico 7. Factor de Discriminación para clientes no rentables

Fuente: Elaboración propia con base en la encuesta realizada.

CAPÍTULO V:

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 Conclusiones

En este apartado se van a analizar las principales conclusiones que han surgido a partir del capítulo IV del presente estudio. El objetivo de este capítulo es recalcar los principales hallazgos que se fueron dando a través del estudio y comunicarnos de una forma resumida y efectiva a la empresa en cuestión.

Los presentes descubrimientos ayudarán a la administración de la empresa a seguir fortaleciendo sus indicadores financieros con el fin de lograr su objetivo de rentabilidad al cierre de cada periodo fiscal.

De acuerdo con los razonamientos que se han venido realizando, la primera conclusión es que el sector de las empresas productoras está emigrando sus operaciones a empresas especializadas en distribución, sin embargo el margen de comercialización ha bajado considerablemente por competitividad y exigencia del cliente final (más producto por menos dinero).

Lo mencionado anteriormente forma una ecuación compleja, ya que se debe lograr un equilibrio del mejor servicio, la mejor tecnología, el enfoque requerido y los costos asociados a cada producto, marca, proveedor de acuerdo con sus requerimientos específicos.

En este punto, la empresa actualmente no cuenta con una “escalera de servicios” para cada uno de los actuales y futuros proveedores. Esto no deja una clara negociación de los servicios que puede ofrecer la empresa y cuáles requeriría el proveedor, tampoco se deje establecido en el margen de negociación, ya que esto es un porcentaje que no se desglosa.

Lo anterior se debe realizar con el fin de establecer diferenciación de proveedores de acuerdo con el pago del margen de comercialización.

Otra de las conclusiones que se han encontrado en el estudio, es que en la actualidad la empresa solo evalúa los indicadores de rentabilidad por lo tanto es prudente hacer la gestión de la entrada de nuevos proveedores, al evaluar la afectación positiva o negativa de sus indicadores financieros y no solo de rentabilidad.

Es decir, se puede negociar menores días de inventario y mayores días de las cuentas por pagar, esto con el fin de mantener sanos todos indicadores financieros, adicional de lograr mayor eficiencia en su capacidad instalada (bodega, líneas de crédito con los bancos, entre otras)

La empresa tiene un dinamismo de entrada y salida de proveedores, lo cual hace que el factor de negociación de los proveedores entrantes sea determinante para el cumplimiento de sus objetivos estratégicos (crecimiento en ventas) sin deterioro en sus indicadores financieros (razones de gestión, liquidez, rentabilidad).

En el orden de las ideas anteriores, otra conclusión que se puede mencionar es que la empresa no tiene muy bien comunicado a sus proveedores cuál es su enfoque de negocio, si es rentabilidad o es servicio.

Por lo anterior, debe enfatizar cuál es su enfoque, esto aunado a la exigencia de los proveedores. Si el enfoque es rentabilidad, el predominante es una estratégica de distribución ponderada, la cual asume que la presencia del producto es más importante en unos puntos de venta que en otros. Con esto se logra las economías de escala buscadas por la empresa.

En este mismo orden y dirección la distribución numérica en muchas ocasiones vuelve ineficiente la operación, ya que su teoría presume la atención de la mayoría de puntos de venta sin importar si son rentables o no, y según se revisó en el capítulo 4 el costo de servir no cubre a los clientes que compren menos de 8 dólares al mes.

La tercera conclusión en este estudio, es que la empresa ha pasado por dinamismo para lograr el mejor equilibrio en la eficiencia de las rutas de preventa, al lograr un esquema actual de dos visitas semanales con diferente portafolio para lograr una compra mayor del cliente según su disponible.

Actualmente, la razón de preventa y reparto es de 1=0.66, la cual fue considerada como un cambio que generó ahorros significativos en la compañía, sin embargo no se puede perder de vista que la empresa está incurriendo en gastos de acarreos de mercadería tercerizados. Este hallazgo puede denotar que la

capacidad instalada no es suficiente para cubrir los servicios, ahora bien se debe realizar el análisis de costo-beneficio para este esquema en particular.

El cuarto hallazgo tiene que ver con el análisis de la pirámide de los clientes y la frecuencia de visita, ya que según se mencionó en el capítulo 4, hay un 15% de los clientes que su visita es de forma quincenal. Los clientes no son estáticos, por lo que este análisis se debe realizar con una mayor periodicidad para poder determinar si hay clientes que se podrían visitar todas las semanas y lograr mayor venta en dichos clientes.

La quinta y última conclusión que se deriva del análisis realizado es que la empresa necesita implementar un sistema de costeo que permita medir la complejidad de la operación de acuerdo con variables sencillas. Este modelo puede mandar alertas si con un determinado proveedor no se está generando valor a compañía, se pueden tomar decisiones estratégicas como posibles renegociaciones de márgenes de comercialización.

Tal y como se pudo observar en el final del capítulo IV, se plantea una fórmula de referencia para el análisis y costeo de cada variable particular, la cual cuenta con una ponderación establecida de acuerdo con la importancia de la misma.

5.2 Recomendaciones

En este apartado, se mencionarán recomendaciones que se le darán a la empresa DIPO S.A con el fin de atacar el problema presentado y dar una herramienta a la administración para la toma de decisiones

La primera recomendación que se le puede dar a la empresa es realizar un presupuesto de gastos base cero, es decir, cuestionar los gastos operativos de cada una de las áreas y si los recursos están relacionados con la cadena de valor de la organización.

La técnica presupuestaria base cero es la que el nivel proyectado de gasto se fija atendiendo a necesidades en función de las actividades que se han realizado

durante el año, esto permite atender dichas necesidades y justificarlas con base en dichos requerimientos.

El presupuesto base cero debe realizarse por cada cuenta contable de gastos y por cada departamento (centro de costos), esto con el fin de evitar englobar procesos que puedan tener ineficiencias en sus operaciones.

Por otro lado, se recomienda realizar los estudios por cada uno de los canales de distribución y sucursales que tiene la empresa, adicional este estudio debe contemplar la particularidad de cada uno de los proveedores.

Esta sectorización permitirá realiza un análisis objetivo y encontrar mejoras en los procesos de la empresa. En ese mismo sentido se recomienda un acompañamiento de auditoría de procesos, para certificar un procedimiento correcto y rentable.

La empresa a lo largo de los años ha tenido un crecimiento acelerado, prueba de esto en el año 2017 tuvo que ampliar su bodega por falta de espacio. En este punto la empresa debe medir muy bien este crecimiento ya que puede encontrarse con problemas de capacidad instalada, falta de liquidez, desenfoque en proveedores, entre otras.

También es importante que la empresa explore aún más el campo de desarrollado de marcas y no solo ser un distribuidor, ya que en este último lo márgenes de comercialización son menores y no es capaz de ofrecer la gama de servicios que tiene actualmente la empresa.

Con respecto de este último punto, es importante que la empresa empiece a costear los servicios que se dan a los proveedores con algún privilegio. Esta escalera de servicios se debe construir tomando en cuenta el valor monetario de cada uno de los departamentos que brindan el servicio y dividiéndolo entre las ventas totales de la compañía. Con esto se tiene una base del porcentaje de marginalidad que representa para cada uno de los proveedores.

A manera de resumen, las recomendaciones planteadas anteriormente se realizan con el fin de que la administración de la empresa no se precipite en sus

negociaciones y no observe a los negocios como marginales, ya que cada proveedor tiene su complejidad, exigencia y medición de indicadores, que pueden desembocar en problemas de ineficiencia y complejidad que no estaban contemplados desde el inicio.

Con esto, la empresa estaría consciente de cuánto recurso podría invertir en la marca para generar un crecimiento constante y de forma sustentable para continuar generando valor a los socios.

Como último punto, la empresa debe apostar a la expansión, no solo de su capacidad instalada, sino en nivel de su conocimiento en el mercado, desarrollo de nuevas formas de consumo (por ejemplo comida preparada) y de distribución (máquinas de autoservicio, drones que ayudan con la distribución de producto, entre otras).

Con referencia de lo anterior, significa que debe fortalecer su negocio principal, lograr la mayor eficiencia posible con el fin de contar con recursos para la investigación y desarrollo en las innovaciones más recientes del sector.

CAPÍTULO VI: VALIDACIÓN DE LA PROPUESTA

6.1 Introducción

En este apartado se va a analizar las propuestas planteadas a la empresa DIPO S.A de acuerdo con el análisis e interpretación de resultados revisados en el capítulo IV.

Es importante indicar que la propuesta se realiza en función de las proyecciones según los datos suministrados de la empresa. Dichas proyecciones contemplan un esquema de distribución y comercialización muy similar al que se tiene actualmente.

Es decisión de la empresa el implementar o no las mejoras planteadas de acuerdo con el análisis de los datos realizados.

6.2 Propuesta de Mejora

Tal y como se ha evidenciado en los capítulos IV y V, la propuesta se centra en cuatro puntos específicos de acuerdo con el análisis financiero realizado. Estas propuestas son una alternativa que puede analizar la administración con el fin de llevar a la empresa a obtener mejores resultados.

6.2.1 Indicadores Financieros

Si bien es cierto, la empresa tiene buenos indicadores de liquidez, rentabilidad gestión y endeudamiento, dichos indicadores se pueden ver afectados en forma drástica con la entrada de uno o dos proveedores de gran volumen. La empresa debe seguir evaluando hasta dónde puede crecer y el costo de dicho crecimiento o por otro lado buscar eficiencias o mejores negociaciones con los proveedores sobre el margen de comercialización y servicios adicionales que pueda mejorar sus indicadores de rentabilidad sin desmejorar los indicadores de gestión.

En primera instancia, la empresa posee un fuerte porcentaje de sus activos en su capital de trabajo. Es importante en este punto que la empresa siempre obtenga beneficios económicos de compras extraordinarias hacia los proveedores como descuentos por pronto pago o incentivos sobre estas compras. Para nuevos proveedores la empresa debe negociar un descalce de ciclo de caja menor al

ponderado que tiene actualmente, con el fin de ayudar a los indicadores en función del crecimiento constante que está teniendo.

Por otro lado, con respecto del estado de resultados de la compañía, la empresa ha tenido una mejora en su marginalidad, sin embargo, con las nuevas negociaciones debe establecer un plan de entrada del proveedor y hacer un benchmarking sobre los márgenes mínimos aceptados por categoría.

La empresa debe implementar un libro de marca operativo, donde indique todos los aspectos especiales que tienen la marca y en todos sus ámbitos de acción.

LIBRO DE MARCA OPERATIVO
Consideraciones comerciales:
Margen de comercialización minimo aceptado %
Cálculo de margen bruto y margen Neto (Incluya los descuentos comerciales e Inversiones en el mercado que asuma DIPO)
Inversiones en la marca:
Trade Marketing:
Consideraciones logisticas:
Etiquetado y maquila:
Inventarios:
Politica de devoluciones:
Consideraciones Financieras:
Descuento por pronto pago:
Consideraciones en cuenta por pagar:
Consideraciones en cuenta por cobrar:
Acuerdos especiales:

Figura 42. Ejemplo de Libro de Marca Operativo

Fuentes: Elaboración propia de acuerdo con la propuesta planteada para la empresa

6.2.2 Costeo por ruta

En este punto, es importante indicar que la empresa sí ha realizado costeos por ruta, sin embargo no ha logrado identificar por un método sistemático el equilibrio entre atención y rentabilidad. La medida del costo de servir ha sido una guía para eliminar de la cartera de clientes, lo que por este factor no se consideran rentables. Sin embargo, la propuesta en este punto es realizar un análisis más integral que tome en cuenta varios factores como densidad de población, cantidad de paradas de la preventa y el reparto.

Por otro lado la empresa debe valorar con la entrada de nuevos proveedores el aprovechamiento de sinergias por medio de un análisis por cantidad de productos y puntos de venta por visita.

Esta valoración se debe realizar para los proveedores que tienen alguna particularidad que afecte los recursos con que cuenta la empresa. Entre las particularidades que se puede mencionar son las siguientes: peso, volumen, complejidad en el acomodo del producto en el punto de venta, complejidad en el almacenamiento (contaminación), tiempos de atención, exclusividad, foco de atención, entre otras. La empresa debe realizar una matriz que contemple todos estos factores con el fin de definir si se debe incurrir en un gasto adicional o con la misma capacidad instalada es posible realizar la labor de distribución y comercialización.

6.2.3 Costeo por Canal

Tal y como se mencionó en el capítulo IV, la empresa debe realizar un estado de resultados por cada uno de los canales de distribución con parámetros establecidos.

Según la propuesta realizada en este documento es la asignación del costo fijo y luego una distribución de acuerdo con el esfuerzo por lograr la venta en cada uno de los canales asociados. En este punto la empresa debe realizar un muestreo de cada una de las funciones de los departamentos, con el fin de calcular

aproximadamente el esfuerzo de cada uno para realizar una asignación ponderada por el servicio otorgado.

6.2.4 Costeo por proveedor

Por otro lado, también se propuso en el presente documento establecer los indicadores más representativos en la empresa para lograr una distribución de gastos por proveedor estableciendo una ponderación entre cada uno de dichos indicadores.

La ponderación de los indicadores está en función a la relevancia que tiene para la empresa cada uno de dichos indicadores. Se explica a continuación cada indicador:

En el caso de las ventas, la empresa tiene un objetivo estratégico de duplicar sus ventas en 5 años, adicional, por cada venta es un porcentaje marginal de utilidad ganada, ya que se cuenta con toda la capacidad instalada para realizarlo. Para la propuesta a la empresa, se indica que el 30% del driver se asigne por este factor.

En el caso del siguiente indicador que es Utilidad Bruta su ponderación es del 35%, este indicador se debe considerar como el más importante para la empresa ya que es el que genera o destruye valor.

El siguiente indicador tomado en cuenta es la participación en las unidades asignadas al portafolio de ventas, este tiene un ponderado del 10% y se toma en cuenta por la complejidad de manejo de portafolios grandes dentro de la empresa

Siguiendo en el orden de los indicadores, se encuentra dos indicadores muy relacionados, el porcentaje por el peso (15%) y el porcentaje del volumen. Esto para medir específicamente los recursos de almacenamiento y transporte en los camiones, ya que es un gasto representativo en la empresa.

Con esto, la fórmula planteada para realizar el driver de asignación de gastos operativos es la siguiente:

Porcentaje de Ventas (30%) + Porcentaje de Utilidad (35%) + Participación de unidades asignadas portafolio (10%) x porcentaje del peso (15%) x porcentaje de volumen (10%)

= *Driver de Distribución de Gastos*

Con esta propuesta fundamentada en cuatro rubros específicos, la empresa podría sustentar un análisis completo de su operación, que tome en cuenta tanto factores de la operación (rutas, canales, sucursales, zonas) como los responsables de brindar el insumo para la distribución (proveedores)

6.1 Cronograma de Actividades

Cronograma actividades Proyecto de Eficiencia Operativa

Semana	Actividades	Inicia	Finaliza	Duración	Predecesora	Responsable	Semanas S-1	S-2	S-3	S-4	S-5	S-6	S-7	S-8	S-9	S-10
Nombre de la Tarea																
Proyecto Eficiencia Operativa																
Planificación																
1	Reunión con la administración para presentar la propuesta	02-oct-17	02-oct-17	0		Gerencia Financiera/ Planificación Financiera										
Actividades Comerciales																
2	Elaboración de Libro de Marca por proveedor y recolectar la información pertinente de las negociaciones vigentes	02-oct-17	13-oct-17	11		Gerente de Mercadeo / Gerentes de Marca										
3	Revisión de los contratos comerciales, servicios y marginalidad de cada uno de los proveedores	16-oct-17	25-oct-17	9	3	Gerente de Mercadeo										
4	Revisión de los cobros por servicios de Mercaderistas a los proveedores	02-oct-17	09-oct-17	7		Jefe de Trademarketing										
5	Revisión de los cobros por servicios de Etiquetado y Maquila a los proveedores	25-oct-17	30-oct-17	5	3	Gerente de Mercadeo / Cobro a proveedores										
6	Revisión de las estructuras de costos y precios	09-oct-17	16-oct-17	7		Planificación Financiera										
7	Análisis de los Gastos por Inversión de las marcas (GDM)	16-oct-17	23-oct-17	7	6	Planificación Financiera										
Actividades de Recolección de Datos																
8	Reunión con los supervisores del área de operaciones para conocer las funciones asociadas directamente a los canales de distribución	23-oct-17	27-oct-17	4		Planificación Financiera										
9	Reunión con los supervisores del área de ventas para conocer las funciones asociadas directamente a los proveedores	30-oct-17	03-nov-17	4	8	Planificación Financiera										
Procesamiento y Análisis de Datos																
10	Elaboración de la propuesta del sistema de costeo por ruta	03-nov-17	12-nov-17	9	9,2,4,5	Planificación Financiera										
11	Elaboración de la propuesta del sistema de costeo por canal	12-nov-17	22-nov-17	10	10	Planificación Financiera										
12	Elaboración de la propuesta del sistema de costeo por proveedor	22-nov-17	01-dic-17	9	11	Planificación Financiera										
13	Muestra de resultados a las áreas involucradas	04-dic-17	05-dic-17	1	12	Planificación Financiera / Gerente Financiero										

Anexos

Anexo 1

Entrevista

Gerencia de Operaciones:

- En el caso del área de operaciones, ¿cómo cree usted que se pueda realizar una distribución de gastos de acuerdo con los diferentes canales de venta?
- ¿En qué porcentaje ha crecido el gasto de su área en los últimos cinco años?
- ¿Cuáles han sido las razones para el incremento de los gastos operativos en los últimos años?
- ¿Cuáles áreas y funciones se han incrementado con la inclusión de nuevos proveedores?
- ¿Cuál ha sido el impacto operativo con los nuevos proveedores?

Gerencia de Ventas Tradicional:

- ¿En qué porcentaje ha crecido el gasto de su área en los últimos 5 años?
- ¿Cuál es el driver de asignación para la gestión de ventas?
- ¿Cuáles han sido las razones para el incremento de los gastos operativos en los últimos años?
- ¿Cuáles áreas y funciones se han incrementado con la inclusión de nuevos proveedores?

Gerencia Financiera

- ¿Cuál es el método de la evaluación financiera realizada con la inclusión de nuevos proveedores?
- ¿En qué porcentaje ha crecido el gasto de toda la empresa en los últimos cinco años?
- ¿Cuáles han sido las razones para el incremento de los gastos operativos en los últimos años?

Gerencia General

- ¿Cuál es el método de la evaluación financiera realizada con la inclusión de nuevos proveedores?
- ¿En qué fortalecería a la empresa tener un análisis más detallado de los gastos por canal en cuanto a las diferentes negociaciones con los proveedores?

Encuesta:

Investigación de Mercado: Rentabilidad en Cadena de Valor

¿Cuál considera usted que es el mejor modelo que ha implementado la empresa para buscar que las rutas sean eficientes?

A. Doble visita semanal con igual portafolio
B. Visita semanal con un solo portafolio
C. Visita según segmentación clientes A,B y C con un portafolio
D. Doble visita semanal con diferente portafolio

1. ¿Cuáles creen que eran los principales problemas de la visita semanal con un solo portafolio?

A. Enfoque del vendedor
B. Tiempo estimado de la gestión de venta
C. Capacidad de compra del cliente
D. Problemas con proveedores

2. ¿Cuáles creen que eran las ventajas de la visita semanal segmentada por cliente con un solo portafolio de productos?

A. Aprovechamiento de recursos (preventa, reparto, mercaderista)
B. Captación de la venta de todos los productos en un solo momento
C. Tiempos de visita diferenciados por cliente, por lo que permite desarrollar a los clientes más importantes
D. Otra

3. ¿Qué tan eficiente es el cambio realizado en este año (doble visita con doble portafolio)?

A. Muy Eficiente
B. Algo Eficiente
C. Poco eficiente
D. Ineficiente
E. Otro

4. ¿Cómo considera que es el portafolio de productos actuales de la empresa?

A. Muy extenso
B. Correcto
C. Hace falta productos
D. Otro

5. ¿Cuál cree que es un *driver* para la correcta distribución de los gastos del reparto para realizar un *cost to serve*?

   A. Por Venta
   B. Por cantidad de líneas
   C. Por peso volumen
   D. Por consumo de gasolina

6. ¿Cuál cree que es un driver para la correcta distribución de los gastos de la supervisión de ventas para realizar un *cost to serve*?

   A. Por venta
   B. Por tiempo promedio de servicio
   C. Por peso volumen
   D. Otra

7. ¿Qué tan probable es que se logre rentabilizar las rutas con una estimación de *cost to serve* por canales?
   A. Seguro
   B. Casi seguro
   C. Muy probable
   D. Igualmente probable
   E. Poco probable
   F. Casi imposible
   G. Imposible

8. En general, ¿cuál de los siguientes rubros se puede rentabilizar con el fin de mejorar la utilidad de la compañía?

   A. Márgenes de negociación con los proveedores
   B. Dinámicas comerciales con los clientes
   C. Gastos de personal
   D. Gastos de tecnología (informes, cubos de información, sistemas)
   E. Gastos fijos (mantenimiento, alquileres, vigilancia, servicios públicos, etc.)
   F. Otra

9. ¿Considera usted que la empresa ha alcanzado su mayor economía de escala? ¿O considera que se debe hacer un análisis más profundo de los gastos de la empresa? Justifique su respuesta.

Referencias

Altuve Godoy, J. G. (2007). Costo de capital del largo plazo. Vinculación con la estructura de capital, costo individual y ponderado. *Actualidad Contable Faces*, pp. 5-12.

Arango-Serna, M. D., Adarme-Jaimes, W., & Zapata-Cortes, J. A. (2013). Inventarios colaborativos en la optimización de la cadena de suministros. *Dyna*, 71-80.

Arias Montoya, L., Portilla de Arias, L. M., & Fernandez Henao, S. A. (agosto de 2010). La distribución de costos indiectos de fabricación, factor clave al costear productos. (U. T. Pereira, Ed.) *Scientia Et Technica, XVI*(45), 79-84. Obtenido de http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=84917249014

Arias Montoya, L., Portilla de Arias, L. M., & Fernández Henao, S. A. (agosto de 2010). La distribución de costos indiectos de fabricación, factor clave al costear productos. (U. T. Pereira, Ed.) *Scientia Et Technica, XVI*(45), 79-84. Obtenido de http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=84917249014

Asamblea Legislativa de la República de Costa Rica . (1995). *Ley de la promocion de la competencia y demanda efectiva del consumidor 7472.* San José Costa Rica: La Gaceta.

Asamblea Legislativa de la República de Costa Rica. (1943). *Código de Trabajo Ley N°2.* San José Costa Rica: La Gaceta.

Asamblea Legislativa de la República de Costa Rica. (1977). *Ley Orgánica del Ministerio de Economía Industria y Comercio (6054).* San José Costa Rica: La Gaceta.

Asamblea Legislativa de la República de Costa Rica. (1996). *Ley General de Aduanas 7557.* San José Costa Rica: La Gaceta.

Asamblea Legislativa de la República de Costa Rica. (2000). *Ley de Protección al Trabajador 7983.* San José Costa Rica: La Gaceta.

Asamblea Legislativa de la República de Costa Rica. (2002). *Ley de fortalecimiento a las pequeñas y medianas empresas 8262.* San José Costa Rica: La Gaceta.

Asamblea Legislativa de la República de Costa Rica. (2008). *Ley del Sistema de Banca para el Desarrollo 8634.* San José Costa Rica: La Gaceta.

Asamblea Legislativa de la República de Costa Rica. (2008). *Reglamento a la Ley del Sistema de Banca para el Desarrollo.* San José Costa Rica: La Gaceta.

Asamblea Legislativa de la República de Costa Rica. (2013). *Decreto a la Ley Orgánica del Ministerio de Economía Industria y Comercio.* San José Costa Rica: La Gaceta.

Asamblea Legislativa de la República de Costa Rica. (2014). *Reglamento a la Ley General de Aduanas .* San Jose Costa Rica: La Gaceta.

Baldini, R. M., & Casari, M. A. (2008). Los modelos de costeo y la gestión empresaria. Segunda Parte. (U. d. Latinoamericano, Ed.) *Invenio, 11*(21), 99-113. Obtenido de http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=87702107

Baldini, R. M., & Casari, M. A. (2008). Los modelos de costeo y la gestión empresaria. Segunda Parte. (U. d. Latinoamericano, Ed.) *Invenio, 11*(21), 99-113. Obtenido de http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=87702107

Baldini, R. M., & Casari, M. A. (Junio de 2008). Los modelos de costeo y la gestión empresarial- Primera Parte. (U. d. Latinoamericano, Ed.) *Invenio, 11*(20), 73-89. Obtenido de http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=87702007

Baldini, R. M., & Casari, M. A. (Junio de 2008). Los modelos de costeo y la gestión empresarial- Primera Parte. (U. d. Latinoamericano, Ed.) *Invenio, 11*(20), 73-89. Obtenido de http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=87702007

Bedoya C., J. A. (2012). El contrato de merchandising: una realidad comercial atípica amparada por todas las esferas del derecho. *Revista de Derecho Privado*, 1-20.

Cabanelas Lorenzo, P., & Lorenzo Paniagua, J. (2007). Las competencias de la empresa co,o factor básico en la rentabilidad económica. *Galega de Economía, 16*(1), p. 0.

Cabanelas Lorenzo, P., & Lorenzo Paniagua, J. (2007). Las competencias de la empresa co,o factor básico en la rentabilidad económica. *Galega de Economía, 16*(1), p. 0.

Caldera, J., Baujín Pérez, P., Ripoll Feliu, V., & Vega Falcón, V. (Enero-Junio de 2007). Evolución en la Configuración de los Sistemas de Costeo Basado en Actividades. (U. d. Andes, Ed.) *Actualidad Contable Faces, 10*(14), 13-28. Obtenido de http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=25701403

Caldera, J., Baujín Pérez, P., Ripoll Feliu, V., & Vega Falcón, V. (Enero-Junio de 2007). Evolución en la Configuración de los Sistemas de Costeo Basado en Actividades. (U. d. Andes, Ed.) *Actualidad Contable Faces, 10*(14), 13-28. Obtenido de http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=25701403

Castro A., J. J. (Julio- Diciembre de 2010). Sistemas de costeo y objeto de costo producto en supermercados. (U. d. Andes, Ed.) *Actualidad Contable Faces,*

13(21), 17-33. Obtenido de http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=25718409003

Castro, A., & Juan, J. (Julio- Diciembre de 2010). Sistemas de costeo y objeto de costo producto en supermercados. (U. d. Andes, Ed.) *Actualidad Contable Faces, 13*(21), 17-33. Obtenido de http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=25718409003

Chacón, P., & Galia, B. (enero-junio de 2016). Costeo por operaciones: Aplicación para la determinación de precios justos en la industria del plástico. (U. d. Andes, Ed.) *Actualidad Contable Faces, 19*(32), 5-39. Obtenido de http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=25744733002

Chirinos, Carlos;. (2011). *Nicho de mercado: El enfoque desde el océano azul.* Lima, Perú: Ingeniería Industrial- Universidad de Lima. Obtenido de http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=337428495009

Cuevas Villegas, C. F., Chávez, G., Castillo, J. A., & Caicedo, N. M. (2004). *Costeo ABC. ¿Por qué y cómo implantarlo?* Cali, Colombia: Universidad ICESI.

Daniel Suchar Zomer. (2015). Análisis del Entorno.

El Financiero. (Mayo de 2012). Dipo invierte $25 millones en centralizar sus operaciones. *Negocios*. Obtenido de http://www.elfinancierocr.com/ef_archivo/2012/mayo/20/negocios3174200.html

Estrada, Ernesto. (2015). Distribución Exclusiva y competencia. *El Trimestre Económico, vol. LXXXII (2)*(36), pp. 403-431.

Fitó Bertran, A., Sánchez Rebull, V., Slof, J., & Travé Bautista, M. (octubre-diciembre de 2012). Factores que influyen en el uso recurrente del Costeo basado en actividades. (U. d. Zulia, Ed.) *Revista Venezolana de Gerencia, 17*(60), 635-659. Obtenido de http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=29024892004

Fitó Bertran, A., Sánchez Rebull, V., Slof, J., & Travé Bautista, M. A. (octubre-diciembre de 2012). Factores que influyen en el uso recurrente del Costeo basado en actividades. (U. d. Zulia, Ed.) *Revista Venezolana de Gerencia, 17*(60), 635-659. Obtenido de http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=29024892004

Flores C., Gladys; Andía C., Yolanda; Huamanchumo V., Henry; Vizcarra M., Jaime; Inche M., Jorge; López O., María. (2003). Paradigma cuantitativo:un enfoque empírico y analítico. *Industrial Data, 6*, 23-37. Obtenido de http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=81606104

La Gaceta. (27 de Febrero de 2015). Precio de Referencia del Arroz en granza. *La Gaceta*.

Medina, Pedro. (2015). *Creciendo Rentablemente con Innovación Estratégica.*

Mejía Argueta, C., & Higuita Salazar, C. (enero-marzo de 2015). Costo de servir como variable de decisión estratégica en el diseño de estrategias de atención a canales de mercados emergentes. (U. ICESI, Ed.) *Estudios Gerenciales, 31*(134), 50-61. Obtenido de http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=21233043006

Mejía Argueta, C., & Higuita Salazar, C. (enero-marzo de 2015). Costo de servir como variable de decisión estratégica en el diseño de estrategias de atención a canales de mercados emergentes. (U. ICESI, Ed.) *Estudios Gerenciales, 31*(134), 50-61. Obtenido de http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=21233043006

Millán Solarte, J. C., & Sánchez Mayorga, X. (julio-diciembre de 2014). Modelo matricial para la asignación del costo utilizando activity basing cost. (U. Libre, Ed.) *Entramado, 10*(2), 144-155. Obtenido de http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=265433711010

Millán-Solarte, J. C., & Sánchez-Mayorga, X. (julio-diciembre de 2014). Modelo matricial para la asignación del costo utilizando activity basing cost. (U. Libre, Ed.) *Entramado, 10*(2), 144-155. Obtenido de http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=265433711010

Morillo, Marisela. (2001). *Rentabilidad Financiera y Reducción de Costos.* Merida, Venezuela: Universidad de los Andes.

Oscar Gómez Bravo. (2005). *Contabilidad de Costos.* Colombia: McGraw Hill.

Porter, Michael E. (2006). *Estrategia Competitiva Tecnicas para el Analisis de los sectores industriales y de la competencia.*

R. Hernández, C. Fernández y P. Baptista. (2014). *Metodología de la investigación.* (S. 5. Edicion, Ed.) México: McGraw-Hill. Obtenido de https://investigar1.files.wordpress.com/2010/05/1033525612-mtis_sampieri_unidad_1-1.pdf

Rico y Lorenzo, Carmen. (2006). Contribución sobre los paradigmas de investigación. *Educação. Revista do Centro de Educação, 1*, pp. 11-22.

Ross, S. A., Westerfield, R. W., & Jaffe, J. F. (2012). *Finanzas Corporativas.* México, D.F.: McGRAW-HILL.

Setién Quesada, E. (septiembre-diciembre de 2005). Métodos cualitativos y cuantitativos en Bibliotecología. *Ciencias de la Información, 36*(3), 29-37. Obtenido de http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=181417875003