

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS DE FACTORES INTERNOS Y EXTERNOS

4.1 ANÁLISIS INTERNO DE LA ORGANIZACION

El análisis de factores internos y externos de una compañía se basan en el estudio de las funciones básicas de la administración, los factores de influencia en el ambiente interno de marketing y una herramienta estratégica de origen cualitativo denominada FODA.

Al analizar los factores internos de una organización, se toma en consideración únicamente factores sobre los cuales la empresa tiene un control directo, y que dependen básicamente de las dediciones que los directivos apliquen a la empresa.

En lo que respecta al análisis interno se deberá enfatizar en las denominadas Fortalezas y Debilidades, de manera netamente analítica, y así poder plantear estrategias que permitan generar acciones apoyadas en estas fortalezas, y a su vez correctivos para eliminar sus debilidades.

4.1.1 Análisis de las funciones básicas de la administración

Las funciones de la administración se dividen básicamente en planificación, organización, motivación, integración del personal y control, cinco funciones básicas del modelo general de la administración estratégica, donde se formulan, implementan y evalúan las estrategias a largo plazo una la empresa.

“PROMERZA”, al ser una empresa que se ha manejado a través de un modelo de negocio y administración tradicional, aun no a implementado estos pasos de la función administrativa, que son considerados como los cimientos de una organización, es por esto que se pretende en primera instancia dar a conocer un concepto básico y operativo de cada una de estas funciones y así demostrar su utilidad y aplicabilidad para la empresa.

La función administrativa de planificación, consiste en “...Realizar todas aquellas actividades gerenciales que se relacionan con el hecho de prepararse para el futuro. Las tareas específicas incluyen hacer pronósticos, establecer objetivos, diseñar estrategias, elaborar políticas y fijar metas”¹, esta función se ubica en la etapa de formulación de estrategias en el modelo general de la administración, anteriormente mencionado.

Es así que este proceso se refiere a las acciones llevadas a cabo para realizar planes y proyectos de diferente índole, ya que sigue un conjunto de pasos que se establecen inicialmente, y se espere que quienes realicen la planificación hagan uso de las diferentes expresiones y herramientas con que cuenta esta función en particular.

¹ DAVID; Fred; “Conceptos de Administración Estratégica”; Editorial. Person Educación; 2003; México; Novena Edición.

La importancia de planificar radica en la necesidad de organizar de manera coherente lo que se quiere lograr para “PROMERZA” a futuro, es por esto que la planificación de actividades es esencial para su operatividad en el corto y largo plazo, así como también para el asesoramiento de la gerencia a la hora de tomar decisiones que regirán el curso de la empresa.

Una vez elaborada la planificación, es necesario construir la “organización” de estas actividades en un periodo de tiempo establecido, para así al finalizar este periodo poder medir su efectividad, a través de aquellas actividades que se fueron planificadas, más tarde se proyectaron, y finalmente se llevaron a cabo de acuerdo con lo establecido.

Organizar “...Incluye todas las actividades gerenciales que producen una estructura de tareas y relaciones de autoridad. Las áreas específicas incluyen diseño de la organización, especialización del puesto y de las actividades rutinarias dentro de la organización, tramos de control, unidades de mando coordinación y diseño de puestos de trabajo y el análisis de los mismos”², función que se reduce básicamente a “...Dar a las partes de un todo la organización que necesitan para poder funcionar.”³

Al finalizar con la función administrativa de organización es necesario implementar planes de motivación al cliente interno que ayuden a plasmar todas aquellas actividades que fueron trazadas. Motivar “...Incluye los esfuerzos dirigidos a dar forma al comportamiento humano. Los temas específicos incluyen liderazgo, comunicación, grupos de trabajo, modificación de conductas,

² DAVID; Fred; “Conceptos de Administración Estratégica”; Editorial. Person Educación; 2003; México; Novena Edición.

³ <http://www.definicion.org>

delegación de autoridad, enriquecimiento del trabajo, satisfacción con el trabajo, satisfacción de necesidades, cambios organizacionales, moral de los empleados y moral de los gerentes”⁴

La motivación como herramienta administrativa, proporciona ventajas claras de una empresa con otra, ya que un cliente interno motivado, satisfecho y seguro de su trabajo, es aquel que exterioriza su satisfacción con la empresa hacia los consumidores de los productos o ofertados, lo hace de manera positiva lo cual incentiva en la compra; y caso contrario si este no esta completamente satisfecho con las condiciones de trabajo, al igual que con el clima laboral de la empresa.

Cuando se ha logrado tener un personal comprometido y motivado a realizar un trabajo en equipo para el cumplimiento de los objetivos comunes de crecimiento de la organización, es hora de integrar al personal de los diferentes departamentos, con la finalidad de no solo que desempeñen tareas de rutina diarias dentro de su departamento, sino a la vez sean complementadas con actividades establecidas dentro de la planificación estratégica anual, que en conjunto ayude al crecimiento de la empresa.

“Las actividades de integración del personal giren en torno a la administración del personal o de recursos humanos. Incluye administración de sueldos y salarios, prestaciones para empleados, entrevistas, contrataciones, despidos, capacitación, desarrollo de gerentes, seguridad de los empleados, acciones afirmativas, igualdad en las oportunidades de empleo, relaciones sindicales, desarrollo de carreras, investigación del personal, políticas de disciplina, procedimientos para quejas y relaciones publicas”⁵

⁴ <http://www.definicion.org>

⁵ DAVID; Fred; “Conceptos de Administración Estratégica”; Editorial. Person Educación; 2003; México; Novena Edición.

Dentro de del proceso de la administración estratégica, la integración del personal, a pesar de ser una función netamente de RRHH, involucra directamente a la administración, y es por esto que esta integrada en el modelo general de administración como implementación de estrategias, ya que por su naturaleza, se utilizan las actividades inmersas en esta función para promover al personal hacia el cumplimiento de los objetivos, la eficiencia en estos, además promover una cultura empresarial que perdure.

La ultima, pero no menos importante de las funciones básicas de la administración es el control, de todas las actividades previamente formuladas, organizadas y puestas en práctica, de esta forma se irán estableciendo correctivos a lo largo de todo el proceso estratégico.

Una empresa debe controlar las funciones que se desarrollan dentro de esta, para asegurar que las actividades reales se ajusten a las actividades planificadas, ya que permite mantener a la organización o sistema en buen camino.

Esto brinda una ventaja clara, ya que se reconoce los errores cometidos en el anterior proceso, se aplica correctivos tanto en el transcurso del mismo como al final de este, que sirven para ir puliendo el proceso, mejorando las estrategias y promoviendo el crecimiento de la empresa.

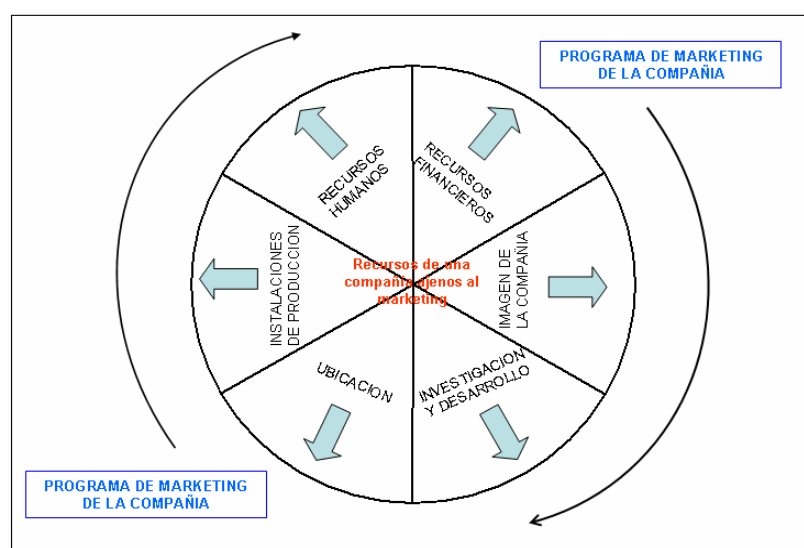
Una vez que estas funciones básicas sean de conocimiento general dentro de “PROMERZA”, la administración podrá implementar planes estratégicos más avanzados, tácticas y acciones propuestas a lo largo de este trabajo de investigación, que no solo mejorara significativamente el desenvolvimiento de la empresa en un mercado cada vez mas competitivo, si no además le generara mayor estabilidad y rentabilidad, evitando con este modelo de administración,

reproceso que representan siempre en el largo plazo gastos innecesarios y que estos se ven reflejados en la situación financiera actual que maneja “PROMERZA”.

4.1.2 Análisis del ambiente interno de marketing

Se entiende que las fuerzas internas son consideradas como aquellas fuerzas controlables por la administración de cualquier organización, además moldean el esfuerzo de marketing que esta realiza, y la promoción dada a los productos y servicios ofertados en un mercado.

“Las influencias internas comprenden las actividades de producción, Financieras y de personal de una empresa.”⁶ (Como se aprecia en el cuadro 4.1 presentado a continuación).



Cuadro 4.1

⁶ SATANTON, J. William; “Fundamentos de Marketing”; Edición Mc Graw Hill; 2004; México; Décimo Tercera Edición.

Estas fuerzas se relacionan de manera directa con la planificación de marketing de la empresa, ya que el mismo deberá lidiar con el proceso administrativo y las áreas que lo componen.

Al referirnos al área financiera, el marketing y las finanzas deberán trabajar en conjunto para la asignación de un presupuesto que permita desarrollar estrategias eficaces de marketing que impulsen al producto al consumidor.

En el caso de “PROMERZA”, la empresa no maneja un área de marketing, ya que el giro del negocio de esta empresa se basa únicamente en la distribución, sin embargo al establecer una planificación estratégica, se considera que una área que impulse la imagen de la empresa como tal, así como también actividades de marketing relacionadas de manera directa con la distribución, ayudaran al crecimiento de la empresa, que al manejarse con una administración netamente tradicional, no permite visualizar oportunidades de crecimiento a través de estrategias de marketing que den a conocer al mercado minorista sobre “PROMERZA”, sus ventajas y fortalezas frente a la competencia.

Al seguir con el modelo ,en cuanto a las actividades de producción y la relación que las mismas mantienen con el marketing, esta es aun más directa, ya que la promoción que se hará de un producto dependerá absolutamente de la calidad del mismo, y si este es malo, el marketing no tendrá mucho que comunicar al publico objetivo, se generara una mala recomendación por parte del consumidor, ocasionando reducción en ventas y en consecuencia baja rentabilidad de la empresa, esto al referirnos a un fabricante.

El recurso humano, o “cliente interno”, será quien se encargue de difundir al consumidor o “cliente externo” la imagen de la empresa, su clima laboral así como también el cumplimiento de responsabilidad social, de ellos depende el

comunicar la gestión positiva o negativa de la empresa, lo cual se vera reflejado de manera directa en la imagen que el consumidor tenga del producto.

Es por esto “...Otras fuerzas ajenas al marketing son la ubicación, su fuerza de investigación y desarrollo y la imagen total que la firma proyecta al publico”⁷

Lo anterior hace referencia a los distintos efectos que ciertas influencias internas tienen en los eslabones de una canal de distribución tradicional, y al referirnos en particular, al sector mayorista, la ubicación de las bodegas no dependen de forma directa de un plan de marketing, si no más bien de una planificación estratégica, en donde variables como situación geográfica, costos de transporte y de construcción o arriendo de instalaciones, son las que determinan su ubicación.

El factor de Investigación y Desarrollo, determina si un fabricante será líder o no en un mercado, al elaborar productos con ventajas competitivas que lo lleven a diferenciarse de otros.

Sin embrago en el canal de distribución tradicional en donde “PROMERZA” opera, mayoristas, minoristas y detallistas, no deben preocuparse por este factor, por el mismo hecho que el producto ya viene previamente elaborado, y su función básica es entregarlo al consumidor lo más pronto posible, con el menor costo de distribución

En algunos casos los mayoristas se encargan de generar y planificar actividades de impulsacion y promoción del producto, pero son básicamente venta personal generada por el contacto que tiene la fuerza de ventas con el consumidor final, o a su vez para dar a conocer un producto nuevo al mercado.

⁷ SATANTON, J.William; “Fundamentos de Marketing”; Edición Mc Graw Hill; 2004; México; Décimo Tercera Edición.

Estas actividades mencionadas en empresas mayoristas, son direccionadas al crecimiento interno de la empresa, a través de una planificación estratégica, basada en la optimización en la entrega de productos ya elaborados, o a su vez por la necesidad creciente de entregar un mejor servicio a sus clientes y de esta forma destacarse en un mercado cada vez más competitivo.

La consideración ideal que cualquier tipo de empresa debe tener, sobre la influencia del ambiente interno de marketing en su desempeño, será la necesidad de la coordinación de las actividades que involucren en forma directa al marketing, y aquellas que no.

En ocasiones esto puede dificultarse por los conflictos en las metas y objetivos particulares de “PROMERZA”, sin embargo al no ser un lineamiento estricto, se lo puede ir adaptando a la empresa, estableciendo factores prioritarios que requieren un mayor enfoque tanto en urgencia, como en recursos.

4.1.3 Análisis FODA (Factores internos)

Se conoce que una matriz de factores internos determina cuan sólida es una empresa internamente, y si estos atributos generaran un factor diferenciador de la empresa frente a su competencia directa, es así que “...El análisis de fortalezas y debilidades debe iniciarse hacia el presente en una primera instancia y luego hacia el futuro de la empresa.”⁸

⁸ <http://www.caramuti.com.ar/>

Es de gran importancia poder conocer claramente las fortalezas y debilidades de “PROMERZA”, fortalezas, que al tener veinte y dos años operando en el mercado han desarrollado habilidades únicas frente a sus competidores permitiéndole mantenerse en el y al mismo tiempo crecer significativamente, hasta convertirse en un modelo de negocio de distribución mayorista, al mismo tiempo sus debilidades que proporcionan herramientas de fortalecimiento frente a la competencia y a los cambios constantes del mercado.

De acuerdo con la encuesta interna aplicada en “PROMERZA”, y con el siguiente esquema de muestra empleada:

ESQUEMA DE MUESTRA	
UNIVERSO	14 PERSONAS
MUESTRA	12 PERSONAS
NIVEL DE CONFIANZA	95%
MARGEN DE ERROR	5%
TECNICA	PROMEDIOS SIMPLES

Se muestra a continuación (cuadro 4.3) las fortalezas de cada área que opera al interior de la empresa:

FORTALEZAS DE ADMINISTRACION	CASOS	%
Amabilidad	4	36,36
Conocimiento sobre su trabajo	2	18,18
Experiencia	2	18,18
Trabajo en equipo	1	9,09
Paciencia para realizar los trabajos	1	9,09
Realizan bien su trabajo	1	9,09
TOTAL	11	100

Cuadro 4.3

FORTALEZAS DE VENTAS	CASOS	%
Experiencia	3	27,27
Conocimiento sobre su trabajo	2	18,18
Realizan bien su trabajo	2	18,18
Cumplen con los presupuestos	1	9,09
Deseos de superación	1	9,09
Puntualidad	1	9,09
No cuentan con fortaleza alguna	1	9,09
TOTAL	11	100

Cuadro 4.3

FORTALEZAS DE BODEGA	CASOS	%
Realizan bien su trabajo	4	36,36
Amabilidad	2	18,18
Trabajo en equipo	2	18,18
El aseo del área de trabajo	2	18,18
Años de experiencia en el puesto de trabajo	1	9,09
TOTAL	11	100

Cuadro 4.3

FORTALEZAS DE ENTREGA Y ABASTECIMIENTO	CASOS	%
Realizan bien su trabajo	4	33,33
Años de experiencia en el puesto de trabajo	3	25,00
Amabilidad	2	16,67
Trabajo en equipo	1	8,33
Puntualidad	1	8,33
Honestidad	1	8,33
TOTAL	12	100

Cuadro 4.3

FORTALEZAS DE GERENCIA GENERAL	CASOS	%
Realizan bien su trabajo	5	41,67
Años de experiencia en el puesto de trabajo	3	25,00
Amabilidad	1	8,33
Conocimiento sobre el mercado	1	8,33
Son innovadores	1	8,33
No cuentan con fortaleza alguna	1	8,33
TOTAL	12	100

Cuadro 4.3

FORTALEZAS DE SUB GERENCIA	CASOS	%
Amabilidad	3	27,27
Realizan bien su trabajo	2	18,18
Años de experiencia en el puesto de trabajo	1	9,09
Honestidad	1	9,09
Son innovadores	1	9,09
Agilidad	1	9,09
Dan soluciones rápidas a los problemas	1	9,09
Tienen decisión	1	9,09
TOTAL	11	100

Cuadro 4.3

Con los resultados presentados anteriormente, se puede visualizar claramente el desempeño actual del cliente interno en su área de trabajo, así como también la forma en que las demás áreas consideran se opera al interior de “PROMERZA”.

Es así que a través de los resultados arrojados por la encuesta será posible, en el plan estratégico planteado, incentivar y promover estas fortalezas internas por medio de acciones y tácticas, para incrementar así la satisfacción del personal y, una vez que esto se logre, incrementar su productividad, optimizando procesos, recortando gastos innecesarios y originando el crecimiento de la empresa, así como también generando un clima laboral óptimo donde el trabajo en equipo sea la herramienta de crecimiento e innovación de “PROMERZA”.

Una vez definidas las fortalezas, se procede a determinar dentro del análisis FODA planteado, las debilidades al interior de la organización, que de acuerdo con un concepto básico, se las considera como “Tendencias que pueden repercutir desfavorablemente sobre los planes existentes o futuros de la empresa. Su análisis se debe hacer en función del grado de seriedad que representan su impacto en la empresa y la probabilidad de su ocurrencia.”⁹

Al estudiar cada una de las áreas de “PROMERZA”, se pudo determinar los factores de debilidades en cada una de ellas (como se presenta en el cuadro 4.4 a continuación), y como se menciona, poder tomar correctivos al respecto, a través del planteamiento y optimización de procesos que ayuden a la empresa a fortalecerse frente a la competencia, y a no ser fácil de superar.

DEBILIDADES DE ADMINISTRACION	CASOS	%
Falta actualización	3	30,00
Falta de comunicación	2	20,00
Mucho desorden	1	10,00
Errores en facturación	1	10,00
Existe demora en la facturación	1	10,00
Salen a la hora exacta sin importar la cantidad de trabajo	1	10,00
Carácter temperamental	1	10,00
TOTAL	10	100

Cuadro 4.4

⁹ DAVID; Fred; “Conceptos de Administración Estratégica”; Editorial. Person Educación; 2003; México; Novena Edición.

DEBILIDADES DE VENTAS	CASOS	%
Ausencia de políticas claras en ventas	3	27,27
Poco apoyo de gerencia	2	18,18
Errores en facturación	1	9,09
Carácter temperamental	1	9,09
Incumplimiento de objetivos	1	9,09
No aplican políticas ni tiempos de cobros	1	9,09
Despreocupados	1	9,09
Son egoístas con otras áreas	1	9,09
TOTAL	11	100

Cuadro 4.4

DEBILIDADES DE BODEGA	CASOS	%
Falta de capacitación	2	18,18
Falta de comunicación	1	9,09
Son egoístas con otras áreas	1	9,09
Falta trabajo en equipo	1	9,09
Error en despachos	1	9,09
Falta de coordinación	1	9,09
Falta de un sistema de inventario	1	9,09
No hay orden en el egreso de productos por caducidad	1	9,09
No tienen iniciativa	1	9,09
Trabajo manual sin herramientas tecnologicas de apoyo	1	9,09
TOTAL	11	100

Cuadro 4.4

DEBILIDADES DE ENTREGA Y ABASTECIMIENTO	CASOS	%
Falta de comunicación	2	16,67
Inseguridad en el trabajo realizado	2	16,67
Falta de paciencia	2	16,67
Salen a la hora exacta sin importar la cantidad de trabajo	1	8,33
No tienen buen trato con el cliente	1	8,33
No controlan el stock de producto	1	8,33
Baja motivación	1	8,33
Tecnología no esta en buen estado	1	8,33
Tienen demasiadas faltas en el trabajo	1	8,33
TOTAL	12	100

Cuadro 4.4

DEBILIDADES DE SUB GERENCIA	CASOS	%
Carácter temperamental	4	36,36
Multiplicidad de procesos	2	18,18
Falta de comunicación	1	9,09
Mejorar el trato del cliente	1	9,09
No admiten errores	1	9,09
Ser mas flexibles	1	9,09
Desconfianza	1	9,09
TOTAL	11	100

Cuadro 4.4

DEBILIDADES DE GERENCIA GENERAL	CASOS	%
Carácter temperamental	3	25,00
No admiten errores	2	16,67
Resistencia al cambio	2	16,67
Despreocupados	1	8,33
Mejorar el trato del cliente	1	8,33
Ser mas flexibles	1	8,33
A los choferes no les dan horario de salida ni días	1	8,33
No compran camiones nuevos	1	8,33
TOTAL	12	100

Con los cuadros presentado de las debilidades al interior de la empresa, será mas fácil detectar las fallas que frenan el crecimiento de “PROMERZA”, y hacen que mientras la competencia avanza e invierte en herramientas tecnológicas que evitan errores, capacitan al personal y promueven el trabajo en equipo; “PROMERZA” continúe trabajando bajo el esquema tradicional que ha manejado durante varios años con pequeños cambios que no han aportado en forma significativa, ni tampoco han permitido que la empresa se desarrolle de acuerdo con los cambio del mercado.

Es así que es de gran importancia y utilidad el poder conocer las fallas de cada una de las áreas, ya que por medio de esta investigación interna, se lograra un eficaz planteamiento de estrategias que siembren el cambio, acciones que eliminen la debilidades mencionadas y que estas a su vez puedan ser transformadas, dentro del plan estratégico, en fortalezas internas que afiancen de mejor manera el desempeño del personal al interior de la organización, lo cual se vera reflejado en el crecimiento significativo en la participación de mercado.

Una vez presentado tanto las fortalezas (en los cuadros 4.1) y las debilidades (en los cuadros 4.2), es importante mencionar que las debilidades de cada área son mas tomas en cuenta que las propias fortalezas de las mismas, existen muchos mas factores mencionados al hablar en la encuesta interna de debilidades que esto da la pauta que varios cambios deben ser hechos al interior de la organización, basándose en el cambio de actitud y la corrección oportuna dentro de cada área de los puntos débiles.

Factores como falta de comunicación, flexibilidad y el tema de errores en los procesos son los mas mencionados, siendo estos la principal causa de descontento del personal de una área con los de otra, ya que dentro de “PROMERZA”, se manejan tareas consecutivas y el desempeño de una área depende del trabajo de otra, es por esto que no se lograra la optimización interna total, al no enfocarse en solucionar en primera instancia todos los puntos débiles internos en cada área.

Esto a través de la creación de planes, procesos e inclusive cambio de personal que se adapte de mejor manera a las nuevas condiciones de operatividad, que una vez trazado el plan estratégico, “PROMERZA”, empezara a manejar.

Sin embargo en este primer análisis interno no se debe dejar de lado las fortalezas de la empresa, que si bien es cierto son pocas, pero son las que han impulsado a través de los años el crecimiento de “PROMERZA”, y en cierta parte han generado la ventaja competitiva que ha permitido su permanencia en el mercado.

Como se menciona en primera instancia, en la propuesta del plan estratégico se tomara muy en cuenta los puntos fuertes que se maneja al interior de “PROMERZA”, los mismos que por medio de acciones continuas e implementación de nuevas herramientas tanto tecnológicas, como de procesos, se estima lograr incrementar la productividad, por medio del mejoramiento del clima laboral interno, trabajo en equipo y principalmente el comprometimiento de cada miembro de la organización con los objetivos de la empresa.

4.1.3.1 Análisis de políticas internas.

La dirección de la empresa consiste en realizar funciones de gobierno, dar todo tipo de instrucciones y establecer los criterios convenientes para la consecución de los objetivos, a través de las políticas internas establecidas, las mismas que proveen lineamientos a seguir por los individuos que conforman la organización.

Las políticas internas de “PROMERZA”, han permitido que la empresa se maneje en un ambiente de organización y delegación, así como en cierta forma de sincronización y conocimiento de funciones de cada empleado en las diferentes áreas de la empresa.

Sin embargo esta aparente organización que se ha conseguido con los años, tiene todavía ciertas falencias que por medio de esta planificación estratégica, se irán corrigiendo con el planteamiento de acciones y tácticas.

Es por esto que inicialmente es indispensable el detallar las políticas de la empresa tanto en forma general, aplicadas para todo el personal, como dentro de cada área, para ayudar así ha incrementar en el plan estratégico políticas que aun no han sido establecidas y descartar aquellas que no sean aplicables a la actual organización.

A continuación se detalla las políticas internas de “PROMERZA”, aplicadas a todo el personal:

- El horario de trabajo deberá ser puntual (Ingreso-Salida).
- Los valores monetarios a manejar bajo ningún concepto podrán ser dispuestos caso contrario el personal será despedido.
- La documentación manejada deberá ser de carácter reservado y no podrán ser removidos de oficina sin previa autorización de gerencia.
- Se prohíbe el uso de celular en horario de trabajo excepto el área de ventas y transporte.

-Ningún empleado podrá ofertar los productos que comercializa “PROMERZA”.

-Se prohíbe expresamente que familiares hasta el segundo grado de consanguinidad laboren juntos en la empresa.

-Las disposiciones que se emitan desde gerencia son irrefutables.

-Discrepancias personales entre los empleados no deberán ser trasladadas a las oficinas.

-Tácitamente se prohíbe relaciones sentimentales entre el personal.

-Nunca deberán ingresar a las instalaciones de “PROMERZA” con indicios de haber ingerido Alcohol u otras drogas.

-Se deberá siempre respetar las jerarquías y jefaturas inmediatas del organigrama de la empresa.

-Los servicios básicos serán de uso exclusivo para el beneficio de la empresa.

-Cuando decidan su retiro laboral de la empresa (renuncia) lo harán por escrito y con 30 días de anticipación, previa a la entrega de su puesto con toda su documentación de descargo al nuevo empleado.

-Los adelantos económicos quedan prohibidos.

Dentro de cada área existen normas y reglamentos individuales que deberán ser cumplidos por el personal que la conforma, es así que se detallan a continuación los mismos dentro de las áreas que funcionan en “PROMERZA”.

En cuanto al área de administrativa sus reglamentos a más de los anteriormente mencionados, consisten en:

- Deberán tener al día la información de documentación y contables, necesaria para el buen desenvolvimiento de las otras áreas.

- Entregarán toda información que requieran cada área, en orden y bien presentadas.

- Deberán usar los uniformes entregados de acuerdo a calendario entregado.

- La información tributaria es estrictamente confidencial y deberán tenerla al día.

- El resumen bancario solo maneja contabilidad y gerencia.

- Transferencias bancarias y pagos solo maneja gerencia.

- Documentos que sean considerados de valores estarán bajo custodia y responsabilidad de la persona a la que fue entregada.

- Deberán tener cortesía y amabilidad tanto externa como internamente con las personas y clientes que interactúen.

De igual forma independientemente de las funciones generales de todo el personal de “PROMERZA”, el área de ventas deberá funcionar bajo los siguientes lineamientos:

No deberán trasladar información comercial a la competencia.

- No podrán vender ningún producto que no sea los que distribuye la empresa.

-Los precios que manejan mediante lista de precios no son susceptible de descuento, ni cambios.

-Toda devolución o cambio podrán hacerlo únicamente con previa autorización de gerencia.

-Las facturas de viáticos serán presentadas sin enmendaduras, y el original.

-Deberán estar sujetos a cualquier momento que disponga gerencia a una auditoria de documentos y cartera y si se estableciere anormalidades deberán justificarlas en 48 horas máximo.

-Todo cliente nuevo deberá llenar solicitud de crédito, caso contrario la venta es de exclusiva responsabilidad del vendedor y no de la empresa.

-Deberán tomar todas las precauciones necesarias para cuidar los valores entregados a ellos, caso contrario serán responsables completamente de la documentación perdida.

-Deberán siempre llevar consigo mostrarios de productos, así como también los catálogos.

-El momento de recibir los pagos por parte de clientes deberán verificar que no existan billetes falsos y que los cheques receptados estén bien llenados.

-Los depósitos que realizaren en otras plazas del mercado solamente deberán ingresar a las cuentas de "PROMERZA" únicamente.

-Los reportes de cartera deberán estar bien llenados y sin mancha alguna y principalmente con firma de responsabilidad.

El área de bodega cumple con funciones independientemente de las otras áreas, y a más de las políticas generales debe seguir con normas también independientes presentadas a continuación:

- Deberán estar debidamente uniformados.
- Se prohíbe fumar dentro de las instalaciones y deberán cuidar de hacer cumplir esta disposición.
- Primero se atenderán los camiones de despacho de la empresa, y más tarde los de abastecimiento.
- Se deberá respetar el turno de llegada para que sean atendidos tanto los camiones de abastecimiento como los de entrega.
- Se prohíbe recibir regalos de parte de los proveedores o clientes.
- Deberán tener siempre limpias las instalaciones.
- Deberán cuidar el buen estado de los productos y recibir los mismo solamente paletizados.
- El producto será recibido solamente limpio, con fecha de caducidad obligada, buena presentación, verificado su peso real, y de la misma manera será despachado.
- Se cuidara la seguridad del personal que labora en esta área.
- Todo camión que ingrese a los galpones una vez ingresado deberá apagar el motor para que no contamine los productos.
- Se prohíbe el ingreso de mascotas, niños y alimentos a las instalaciones internas de bodega.

-Es necesario el buen trato a los chóferes de los camiones, así como también al resto del personal de “PROMERZA”.

Dentro del área de entrega y abastecimiento se presentan los siguientes lineamientos de conducta que deberán ser cumplidos por el personal que lo conforma:

1.-CHOFERES.

-Es obligación conducir despacio los camiones y tomando las precauciones del caso.

-El momento de la entrega de producto a nuestros clientes deberán ser amables y entregar el producto a satisfacción del cliente.

-En caso de transporte de abastecimiento se ceñirán a embarcar lo que las órdenes indiquen.

-Queda prohibido que viajen con familiares.

-No podrán realizar fletes independientes, es decir que no correspondan a las órdenes de trabajo entregadas al interior de “PROMERZA”.

-Deberán estar pendientes del buen desempeño del personal de cuadrilla, es decir personal que se encarga del embarque y desembarque de los productos.

-Están obligados a estar pendientes del mantenimiento de los camiones entregados a su haber.

-No podrán cambiarse de camiones ni de órdenes de entrega, con los compañeros de trabajo.

-Si en la carretera requieren ayuda los compañeros de transporte de la empresa lo deberán realizar.

-A cargo de ellos viaja la mercadería, y por lo tanto deberán ser cuidadosos.

2.-CUADRILLA.

-Deberán presentarse al trabajo bien aseados.

-Tienen la obligación de desembarcar el producto donde el cliente les indique.

-Serán muy respetuosos y honrados.

-Se prohíbe juegos y/o tiempo de ocio dentro de las bodegas.

-Acatarán las órdenes del bodeguero sin cuestionarlas.

-No deberán bajo ningún concepto manejar los camiones.¹⁰

Existen dos áreas más que se desarrollan dentro de “PROMERZA”, subgerencia y gerencia, puestos ocupados por los propietarios de “PROMERZA”, estas áreas en particular no cuentan con lineamientos establecidos en forma individual, sin embargo se rigen a las normas generales del personal de “PROMERZA”.

Se considera que estos cargos a pesar de estar ocupados por los propietarios de la empresa objeto de estudio deben contar al igual que los

¹⁰ Entrevista Gerente Propietario Proveedora Mercantil Zambrano “PROMERZA”; Junio 2008.

otros cargos de las demás áreas de “PROMERZA”, con linamientos, y reglas que permitan al delegar este tipo de funciones en un futuro, tener establecido el comportamiento que el personal a ocupar el cargo deberá seguir.

Sin embargo al no contar con un manual ni de procesos, ni de funciones, tampoco de cuenta con una manual de reglamentos y políticas internas lo cual se ha estimado en esta primera etapa de diagnostico inicial de la planificación estratégica, así una vez estimado esta falencia se procederá en el planteamiento de estrategias a sugerir a “PROMERZA” la creación de estas herramientas internas indispensables para el funcionamiento de la misma.

4.1.3.2 Análisis financiero

El análisis financiero es un método de control del desempeño de toda empresa que opere en el mercado, de igual forma esta herramienta ha sido útil dentro del funcionamiento de “PROMERZA”.

A través del conocimiento de los valores manejados en los últimos siete años de operación de la empresa (año 2000 al 2007), se puede visualizar su desempeño en el mercado, así como también el monto de inversión que la misma utiliza para impulsar su crecimiento.

Se considera importante presentar los balances contables detallados en esta etapa de diagnostico, ya que a través del conocimiento del manejo financiero actual de la empresa, se podrán estimar tácticas y acciones

dentro de esta área que incrementen su valor en el mercado, ayuden a reducir gastos innecesarios y así incrementar su productividad.

Es así que por medio del análisis financiero y el conocimiento detallado de la operación de “PROMERZA” en el mercado en los últimos siete años se planteara a continuación (punto 4.1.4), el presupuesto de ventas para el año 2009, el mismo que guiara y mediara al mismo tiempo los objetivos que se desee alcanzar con el planteamiento del plan.

A continuación se presentan los balances contables año a año a partir del año 2000, que ayudaran a visualizar la situación financiera actual de “PROMERZA”.

Adicionalmente se presenta el análisis financiero horizontal de los últimos dos años de operación de “PROMERZA”, donde se describen las variaciones en dólares americanos y porcentajes en cada cuenta de activo, pasivo y patrimonio del balance general que maneja la empresa.

num	<u>ACTIVO</u>	<u>Saldo al</u> <u>31/12/2006</u>	<u>Saldo al</u> <u>31/12/2007</u>	<u>Variación</u> <u>(\$)</u>	<u>Variación</u> <u>(%)</u>
1	Caja	7,281.14	12,375.23	5,094.09	70%
2	TOTAL CAJA	7,281.14	12,375.23	5,094.09	70%
3	Pichincha Cta.Cte.#1548498-3	22,299.05	32,984.34	10,685.29	48%
4	Produbanco Cta.Cte.02080007501	72,678.62	92,435.43	19,756.81	27%
5	Internacional 5200604806	24,980.17	34,573.30	9,593.13	38%
6	TOTAL BANCOS	97,658.79	127,008.73	29,349.94	0%
7	Clientes de Fabian Robles	14,939.00	23,763.89	8,824.89	59%
8	Clientes de Edison Zumbana	84,433.06	25,972.87	-58,460.19	-69%
9	Clientes de Oficina	42,124.37	43,568.96	1,444.59	3%
10	Clientes de Fabian Lumbi	574.11	390.75	-183.36	-32%
11	Clientes de Patricio Robles	1,320.32	4,321.40	3,001.08	227%
12	Clientes de Antonio Villacres	64,217.02	21,231.84	-42,985.18	-67%
13	Clientes de Eliberto Bolanos	34,032.07	11,549.42	-22,482.65	-66%
14	Clientes de Nelson Poaquiza	26.62	1,652.08	1,625.46	6106%
15	TOTAL CLIENTES	241,666.57	132,451.21	-109,215.36	-45%
16	Anticipo a Proveedores	196.00	-	-196.00	-100%
17	TOTAL ANTICIPO A PROVEEDORES	196.00	-	-196.00	-100%
18	Anticipos por Cobrar a Emplead	195.84	-	-195.84	-100%
19	TOTAL ANTICIPOS POR COBRAR A EMP	195.84	-	-195.84	-100%
20	Luis Tapia	20.00	123.54	103.54	518%
21	Edison Zumbana	50.00	140.00	90.00	180%
22	Anita Quintana	83.80	50.00	-33.80	-40%
23	Fabian Lumbi	37.16	37.16	-	0%
24	Patricio Robles	917.55	917.55	-	0%
25	CTA. 1.1.2.3.2.15	40.00	0.75	-39.25	-98%
26	Salazar Betty	43.78	43.32	-0.46	-1%
27	TOTAL PRESTAMOS POR COBRAR A EM	1,192.29	1,312.32	120.03	10%
28	Anticipos Propietarios	50,978.71	53,476.35	2,497.64	5%
29	TOTAL CUENTAS POR COBRAR A PROP	50,978.71	53,476.35	2,497.64	5%
30	Empleados Bodega	281.68	231.54	-50.14	-18%
31	TOTAL CUENTAS POR COBRAR BODEGA	281.68	231.54	-50.14	-18%
32	Doris Real	6,292.10	-	-6,292.10	-100%
33	Fernando Zambrano	10,689.66	12,032.00	1,342.34	13%
34	Gastos Distribuidora	231.96	12,569.23	12,337.27	5319%
35	TOTAL OTRAS CTAS POR COBRAR	17,213.72	24,601.23	7,387.51	43%
36	Aceites	1,674.95	8,954.65	7,279.70	435%
37	Mantecas	783.75	67.88	-715.87	-91%
38	Jabones	715.09	9,236.49	8,521.40	1192%
39	Margarinas	31.16	9,599.94	9,568.78	30709%
40	Detergentes	67.88	339.03	271.15	399%
41	Arroz	95,331.89	51,269.79	-44,062.10	-46%
42	Azucar	2,203.94	123.43	-2,080.51	-94%
43	Sal	102.45	2,138.73	2,036.28	1988%
44	Avena	4,293.46	9,843.87	5,550.41	129%
45	Harina, Afrecho, Subproducto	132,405.35	33,380.74	-99,024.61	-75%
46	Varios Quintales	1,774.86	31.11	-1,743.75	-98%
47	Enlatados	28,737.29	32,546.50	3,809.21	13%
48	Café y Chocolate	10.00	33.51	23.51	235%
49	Fideos	14.85	127.66	112.81	760%
50	Medicina	234.08	-	-234.08	-100%
51	Bebidas	31.11	-	-31.11	-100%
52	Pollos	127.66	-	-127.66	-100%
53	Producción	293.03	293.03	-	0%
54	Otros Productos	1,071.20	3,439.23	2,368.03	221%
55	TOTAL INVENTARIO PRODUCT. TERMINADO	269,904.00	161,425.59	-108,478.41	-40%
56	Afrechos	23,453.90	9.90	-23,444.00	-100%
57	Polvillo	62,412.75	-	-62,412.75	-100%
58	Terceirillas	750.00	-	-750.00	-100%

num	ACTIVO	Saldo al 31/12/2006	Saldo al 31/12/2007	Variación (\$)	Variación (%)
59	Insumos	31,108.63	-	-31,108.63	-100%
60	TOTAL INVENTARIO MATERIA PRIMA	117,725.28	9.90	-117,715.38	-100%
61	PP. Crianza de Pollos	1,191.46	2,354.65	1,163.19	98%
62	TOTAL INVENTARIO PRODUCT.EN PROC	1,191.46	2,354.65	1,163.19	98%
63	Retenciones 1%-2003	7,126.81	7,298.12	171.31	2%
64	TOTAL RETENCIONES IMP. A LA RENTA	7,126.81	7,298.12	171.31	2%
65	Retenciones 30%	99.83	106.54	6.71	7%
66	TOTAL RETENCIONES IMPUESTO IVA 12	99.83	106.54	6.71	7%
67	Credito Tributario 12% IVA	311.53	453.70	142.17	46%
68	TOTAL CREDITO TRIBUTARIO	311.53	453.70	142.17	46%
69	Gtos. Seguros Vehiculos	198.94	203.12	4.18	2%
70	Gtos. Seguros Eq. Electrónico	3.91	45.43	41.52	1062%
71	TOTAL GASTOS PREPAGADOS SEGURO	202.85	248.55	45.70	23%
72	Muebles y Enseres	1,588.08	1,588.08	-	0%
73	TOTAL MUEBLES Y ENSERES	1,588.08	1,588.08	-	0%
74	Dpto. Administrativo	484.10	484.10	-	0%
75	TOTAL EQUIPO DE OFICINA	484.10	484.10	-	0%
76	Dpto. Administrativo	2,531.49	2,531.49	-	0%
77	TOTAL EQUIPO DE COMPUTACION	2,531.49	2,531.49	-	0%
78	Vehículos de Reparto	92,254.68	92,254.68	-	0%
79	Vehiculos	28,792.19	56,345.76	27,553.57	96%
80	TOTAL VEHICULOS	121,046.87	148,600.44	27,553.57	0%
81	Sistema SACI	1,494.68	1,494.68	-	0%
82	TOTAL SISTEMAS DE COMPUTACIòN	1,494.68	1,494.68	-	0%
83	Eléctricas	120.00	132.00	12.00	10%
84	Teléfono	90.00	120.00	30.00	33%
85	Alarmas	118.00	118.00	-	0%
86	Adecuaciones de Oficina	436.00	436.00	-	0%
87	TOTAL INSTALACIONES	764.00	806.00	42.00	5%
88	Dep. Muebles y Enseres	-1,124.36	-1,292.76	-168.40	15%
89	TOTAL DEPRECIACION MUEBLES Y ENS	-1,124.36	-1,292.76	-168.40	15%
90	Dep. Equipo de Oficina	-251.83	-300.19	-48.36	19%
91	TOTAL DEPRECIACION EQUIPO DE OFIC	-251.83	-300.19	-48.36	19%
92	Dep. Dpto. Adm.Eq.Computac.	-2,531.49	-2,531.49	-	0%
93	TOTAL DEPRECIACION EQUIPO DE COM	-2,531.49	-2,531.49	-	0%
94	Dep. Vehiculos de Reparto	-117,403.77	-122,809.75	-5,405.98	5%
95	TOTAL DEPRECIACION VEHICULOS	-117,403.77	-122,809.75	-5,405.98	5%
96	Dep. Prog. Aplicacion SACI	-1,494.68	-1,494.68	-	0%
97	TOTAL DEPRECIACION SISTEMA DE CO	-1,494.68	-1,494.68	-	0%
98	Dep.Inst.Elect.Alarmas y Adec.	-674.00	-692.00	-18.00	3%
99	TOTAL DEPRECIACION INSTALAC.EL.AL.A	-674.00	-692.00	-18.00	3%
100	TOTAL ACTIVO	817,655.59	549,737.59	-267,918.00	-33%

num	PASIVO	Saldo al 31/12/2006	Saldo al 31/12/2007	Variación (\$)	Variación (%)
1	Banco Internacional	-78,199.09	-10,403.94	67,795.15	-87%
2	TOTAL OBLIGACIONES BANCARIAS A L.P	-78,199.09	-10,403.94	67,795.15	-87%
3	Industrias Ales	-87.00	-0.01	86.99	-100%
4	Jabocentro	-0.80	-0.50	0.30	-38%
5	Compañía Jacome Santamaria	-67,124.59	-14.70	67,109.89	-100%
6	Dispacif	0.23	-1,287.00	-1,287.23	-559665%
7	AGROINDUSTRIAS DAJAHU	-3,067.25	-0.09	3,067.16	-100%
8	Compañía Ingenio Valdez	-3,148.20	-166,675.81	-163,527.61	5194%
9	JINIEZ MEDINA	-1,287.00	-0.02	1,286.98	-100%
10	Agropac	-6,031.08	-5,486.79	544.29	-9%
11	La Fabril	-2,041.06	-408.19	1,632.87	-80%
12	Molinos Poulitier	-271,272.61	-20.00	271,252.61	-100%
13	Proesa	-5,518.92	-1,984.48	3,534.44	-64%
14	Segundo Zambrano	-29,631.70	-21,064.60	8,567.10	-29%
15	Nutrisim S.A	-742.50	-93,108.44	-92,365.94	12440%
16	Rodrigo Guevara	-20.00	-174.08	-154.08	770%
17	Jinez Juan Gabriel Israel	-0.02	-4,678.64	-4,678.62	23393100%
18	Expalsa	-37,397.25	-10.10	37,387.15	-100%
19	Cereales la Pradera	-418.42	-54.43	363.99	-87%
20	Gonzalez Sonia del Rocio	-0.02	-4.00	-3.98	19900%
21	Gisis S.A.	-9,613.08	-6,453.32	3,159.76	-33%
22	Incubadora Manabita	-326.72	-32.54	294.18	-90%
23	PYDACO	-17,079.55	-16,046.23	1,033.32	-6%
24	Harry Alberto Gonz lez Miraba	-4,191.02	-	4,191.02	-100%
25	Miguel Angel Matos Benitez	-200.33	-	200.33	-100%
26	Dolores Y sconeze de Naranjo	-33.24	-	33.24	-100%
27	Eugenia Navas de Valladares	-25.75	-	25.75	-100%
28	Luis Aldaz	-901.60	-	901.60	-100%
29	Proveedor Provisional SZO	-1,054.59	-4,217.45	-3,162.86	300%
30	Proveedor Provisional DR	-5,142.27	-609.10	4,533.17	-88%
31	Otros Proveedores	-608.60	-32.54	576.06	-95%
32	TOTAL OBLIGACIONES A PROVEEDORES	-466,964.94	-322,363.06	144,601.88	-31%
33	Sueldos por Pagar	-3,076.13	-777.32	2,298.81	-75%
34	Comisiones por Pagar	-1,372.48	-2,017.50	-645.02	47%
35	TOTAL ROLES DE PAGO	-4,448.61	-2,794.82	1,653.79	-37%
36	Decimo Tercer Sueldo	-1,289.58	-503.72	785.86	-61%
37	Decimo Cuarto Sueldo	-1,435.17	-387.05	1,048.12	-73%
38	Vacaciones	-1,339.04	-703.30	635.74	-47%
39	Participación 15% Utilidades	-219.13	219.13	438.26	-200%
40	TOTAL PROVISION DE BENEF. SOCIALES	-4,282.92	-1,374.94	2,907.98	-68%
41	Aporte Individual 9.35%	-142.11	-205.43	-63.32	45%
42	Aporte Patronal 11.15%	-151.12	-237.75	-86.63	57%
43	Aporte Secap 0.5%	-13.17	-10.97	2.20	-17%
44	Aporte Ices 0.5%	-13.21	-11.01	2.20	-17%
45	Fondos de Reserva	-1,026.41	-969.21	57.20	-6%
46	Prestamos Afiliados IESS	-15.40	-	15.40	-100%
47	TOTAL APOORTE AL I.E.S.S. Y OTROS	-1,361.42	-1,434.37	-72.95	5%
48	Roles de pago	-1,703.65	-	1,703.65	-100%
49	Provisión de beneficios sociales	-974.32	-	974.32	-100%
50	Aportes al IESS	-1,330.62	-	1,330.62	-100%
51	TOTAL CUENTAS POR PAGAR AL PERSONAL	-4,008.59	-	4,008.59	-100%

num	PASIVO	Saldo al 31/12/2006	Saldo al 31/12/2007	Variación (\$)	Variación (%)
52	12% I.V.A	-739.44	-274.15	465.29	-63%
53	TOTAL IMPUESTO AL VALOR AGREGADO	-739.44	-274.15	465.29	-63%
54	Retenciones a Proveedores	-1,282.15	-3,227.62	-1,945.47	152%
55	TOTAL RETENCION A PROVEEDORES	-1,282.15	-3,227.62	-1,945.47	152%
56	Honorarios Profesionales	-9.09	-	9.09	-100%
57	Transporte de Carga	-34.65	-	34.65	-100%
58	Arriendos Locales	-80.00	-80.00	-	0%
59	Seguros	-1.25	-1.25	-	0%
60	Trabajos de Imprenta	-23.47	-0.75	22.72	-97%
61	Varios Servicios	-229.95	-254.19	-24.24	11%
62	TOTAL RETENCION A TERCEROS	-378.41	-336.19	42.22	-11%
63	Retenciones IVA 30%	-5.68	-0.86	4.82	-85%
64	TOTAL RETENCIONES IVA 30%	-5.68	-0.86	4.82	-85%
65	Retenciones IVA 100%	-15.36	-	15.36	-100%
66	TOTAL RETENCIONES IVA 100%	-15.36	-	15.36	-100%
67	Retenciones IVA 70%	-40.75	-15.83	24.92	-61%
68	TOTAL RETENCIONES IVA 70%	-40.75	-15.83	24.92	-61%
69	INTERES POR PAGAR A S.Z.O	-693.32	-	693.32	-100%
70	DEPOSITOS DISTRIBUIDORA	-432.15	-	432.15	-100%
71	PRESTAMOS ING. ZAMBRANO	-10,000.00	-	10,000.00	-100%
72	TOTAL INTERESES A TERCEROS	-11,125.47	-	11,125.47	-100%
73	Seguros Colonial	-146.16	-	146.16	-100%
74	Sol llantas	-1,876.81	-	1,876.81	-100%
75	Lubricadora Solis	-50.44	-	50.44	-100%
76	Lauro Cordero	-98.81	-	98.81	-100%
77	Varios	-50.18	-	50.18	-100%
78	TOTAL PERSONAS JURIDICAS	-2,222.40	-	2,222.40	-100%
79	Anticipo de Clientes	-582.20	-9,285.27	-8,703.07	1495%
80	TOTAL CUENTAS POR PAGAR A CLIENTES	-582.20	-9,285.27	-8,703.07	1495%
81	Bolivar Zambrano	-1,000.00	-1,000.00	-	0%
82	TOTAL PRESTAMOS DE PROPIETARIO	-1,000.00	-1,000.00	-	0%
83	Banco Internacional	-24,202.87	-24,202.87	-	0%
84	TOTAL OBLIGACIONES BANCARIAS	-24,202.87	-24,202.87	-	0%
85	Segundo Zambrano	-50,292.77	-18,001.10	32,291.67	-64%
86	Rodrigo Zambrano	-62,921.10	-5,999.86	56,921.24	-90%
87	Importaciones por Camioneta	-91.15	-	91.15	-100%
88	Distribuidora La Union	-26,774.91	-25,544.91	1,230.00	-5%
89	Promerzar	-7,559.43	-46,982.01	-39,422.58	522%
90	TOTAL PRESTAMOS A TERCEROS	-147,639.36	-96,527.88	51,111.48	-35%
91	Segundo Zambrano-Mercedes	-2,291.73	-	2,291.73	-100%
92	TOTAL OTROS PRESTAMOS	-2,291.73	-	2,291.73	-100%
93	TOTAL PASIVO	-750,791.39	-473,241.80	277,549.59	-37%
	PATRIMONIO	Saldo al 31/12/2006	Saldo al 31/12/2007	Variación (\$)	Variación (%)
	Zambrano B.Bolivar F.	-10,852.24	-10,852.24	-	0%
	Resultado del Ejercicio	-56,011.96	-65,643.55	-9,631.59	17%
	TOTAL PATRIMONIO	-66,864.20	-76,495.79	-9,631.59	14%
	TOTAL PASIVOS Y PATRIMONIO	-817,655.59	-549,737.59	267,918.00	-33%

De igual forma es importante desarrollar el análisis financiero vertical de la empresa, el mismo que ayudara a conocer cuanto del total de activo, pasivo y patrimonio representa cada cuenta en balance general de “PROMERZA”.

num	ACTIVO	2006	Porcentaje%
1	Caja	7,281.14	0.89%
2	TOTAL CAJA	7,281.14	0.89%
3	Pichincha Cta.Cte.#1548498-3	22,299.05	2.73%
4	Produbanco Cta.Cte.02080007501	72,678.62	8.89%
5	Internacional 5200604806	24,980.17	3.06%
6	TOTAL BANCOS	97,658.79	11.94%
7	Clientes de Fabian Robles	14,939.00	1.83%
8	Clientes de Edison Zumbana	84,433.06	10.33%
9	Clientes de Oficina	42,124.37	5.15%
10	Clientes de Fabian Lumbi	574.11	0.07%
11	Clientes de Patricio Robles	1,320.32	0.16%
12	Clientes de Antonio Villacres	64,217.02	7.85%
13	Clientes de Eliberto Bolanos	34,032.07	4.16%
14	Clientes de Nelson Poaquiza	26.62	0.00%
15	TOTAL CLIENTES	241,666.57	29.56%
16	Anticipo a Proveedores	196.00	0.02%
17	TOTAL ANTICIPO A PROVEEDORES	196.00	0.02%
18	Anticipos por Cobrar a Emplead	195.84	0.02%
19	TOTAL ANTICIPOS POR COBRAR A EMPLEAD	195.84	0.02%
20	Luis Tapia	20.00	0.00%
21	Edison Zumbana	50.00	0.01%
22	Anita Quintana	83.80	0.01%
23	Fabian Lumbi	37.16	0.00%
24	Patricio Robles	917.55	0.11%
25	CTA. 1.1.2.3.2.15	40.00	0.00%
26	Salazar Betty	43.78	0.01%
27	TOTAL PRESTAMOS POR COBRAR A EMPLEAD	1,192.29	0.15%
28	Anticipos Propietarios	50,978.71	6.23%
29	TOTAL CUENTAS POR COBRAR A PROPIETAR	50,978.71	6.23%
30	Empleados Bodega	281.68	0.03%
31	TOTAL CUENTAS POR COBRAR BODEGA	281.68	0.03%
32	Doris Real	6,292.10	0.77%
33	Fernando Zambrano	10,689.66	1.31%
34	Gastos Distribuidora	231.96	0.03%
35	TOTAL OTRAS CTAS POR COBRAR	17,213.72	2.11%
36	Aceites	1,674.95	0.20%
37	Mantecas	783.75	0.10%
38	Jabones	715.09	0.09%
39	Margarinas	31.16	0.00%
40	Detergentes	67.88	0.01%
41	Arroz	95,331.89	11.66%
42	Azucar	2,203.94	0.27%
43	Sal	102.45	0.01%
44	Avena	4,293.46	0.53%
45	Harina, Afrecho, Subproducto	132,405.35	16.19%
46	Varios Quintales	1,774.86	0.22%
47	Enlatados	28,737.29	3.51%
48	Caf. y Chocolate	10.00	0.00%
49	Fideos	14.85	0.00%
50	Medicina	234.08	0.03%
51	Bebidas	31.11	0.00%
52	Pollos	127.66	0.02%
53	Producción	293.03	0.04%
54	Otros Productos	1,071.20	0.13%
55	TOTAL INVENTARIO PRODUCT. TERMINADOS	269,904.00	33.01%

num	ACTIVO	2006	Porcentaje%
56	Afrechos	23,453.90	2.87%
57	Polvillos	62,412.75	7.63%
58	Tercerillas	750.00	0.09%
59	Insumos	31,108.63	3.80%
60	TOTAL INVENTARIO MATERIA PRIMA	117,725.28	14.40%
61	PP. Crianza de Pollos	1,191.46	0.15%
62	TOTAL INVENTARIO PRODUCT.EN PROCESO	1,191.46	0.15%
63	Retenciones 1%-2003	7,126.81	0.87%
64	TOTAL RETENCIONES IMP. A LA RENTA	7,126.81	0.87%
65	Retenciones 30%	99.83	0.01%
66	TOTAL RETENCIONES IMPUESTO IVA 12%	99.83	0.01%
67	Credito Tributario 12% IVA	311.53	0.04%
68	TOTAL CREDITO TRIBUTARIO	311.53	0.04%
69	Gtos. Seguros Vehiculos	198.94	0.02%
70	Gtos. Seguros Eq. Electronico	3.91	0.00%
71	TOTAL GASTOS PREPAGADOS SEGUROS	202.85	0.02%
72	Muebles y Enseres	1,588.08	0.19%
73	TOTAL MUEBLES Y ENSERES	1,588.08	0.19%
74	Dpto. Administrativo	484.10	0.06%
75	TOTAL EQUIPO DE OFICINA	484.10	0.06%
76	Dpto. Administrativo	2,531.49	0.31%
77	TOTAL EQUIPO DE COMPUTACION	2,531.49	0.31%
78	Vehiculos de Reparto	92,254.68	11.28%
79	Vehiculos	28,792.19	3.52%
80	TOTAL VEHICULOS	121,046.87	14.80%
81	Sistema SACI	1,494.68	0.18%
82	TOTAL SISTEMAS DE COMPUTACION	1,494.68	0.18%
83	Eléctricas	120.00	0.01%
84	Teléfono	90.00	0.01%
85	Alarmas	118.00	0.01%
86	Adecuaciones de Oficina	436.00	0.05%
87	TOTAL INSTALACIONES	764.00	0.09%
88	Dep. Muebles y Enseres	-1,124.36	-0.14%
89	TOTAL DEPRECIACION MUEBLES Y ENSERES	-1,124.36	-0.14%
90	Dep. Equipo de Oficina	-251.83	-0.03%
91	TOTAL DEPRECIACION EQUIPO DE OFICINA	-251.83	-0.03%
92	Dep. Dpto. Adm.Eq.Computac.	-2,531.49	-0.31%
93	TOTAL DEPRECIACION EQUIPO DE COMP.	-2,531.49	-0.31%
94	Dep. Vehiculos de Reparto	-117,403.77	-14.36%
95	TOTAL DEPRECIACION VEHICULOS	-117,403.77	-14.36%
96	Dep. Prog. Aplicacion SACI	-1,494.68	-0.18%
97	TOTAL DEPRECIACION SISTEMA DE COMP.	-1,494.68	-0.18%
98	Dep.Inst.Elect.Alarmas y Adec.	-674.00	-0.08%
99	TOTAL DEPRECICION INSTALAC.EL.AL.ADE	-674.00	-0.08%
100	TOTAL ACTIVO	817,655.59	100.00%

num	PASIVO	Saldo al 31/12/2006	Porcentaje%
1	Banco Internacional	-78,199.09	10.42%
2	TOTAL OBLIGACIONES BANCARIAS A L.P	-78,199.09	10.42%
3	Industrias Ales	-87.00	0.01%
4	Jabocentro	-0.80	0.00%
5	Compañía Jacome Santamaria	-67,124.59	8.94%
6	Dispacif	0.23	0.00%
7	AGROINDUSTRIAS DAJAHU	-3,067.25	0.41%
8	Compañía Ingenio Valdez	-3,148.20	0.42%
9	JINEZ MEDINA	-1,287.00	0.17%
10	Agropac	-6,031.08	0.80%
11	La Fabril	-2,041.06	0.27%
12	Molinos Poulter	-271,272.61	36.13%
13	Proesa	-5,518.92	0.74%
14	Segundo Zambrano	-29,631.70	3.95%
15	Nutrisim S.A.	-742.50	0.10%
16	Rodrigo Guevara	-20.00	0.00%
17	Jinez Juan Gabriel Israel	-0.02	0.00%
18	Expalsa	-37,397.25	4.98%
19	Cereales la Pradera	-418.42	0.06%
20	Gonzalez Sonia del Rocio	-0.02	0.00%
21	Gisis S.A.	-9,613.08	1.28%
22	Incubadora Manabita	-326.72	0.04%
23	PYDACO	-17,079.55	2.27%
24	Harry Alberto Gonzalez Miraba	-4,191.02	0.56%
25	Miguel Angel Matos Benitez	-200.33	0.03%
26	Dolores V scone de Naranjo	-33.24	0.00%
27	Eugenia Navas de Valladares	-25.75	0.00%
28	Luis Aldaz	-901.60	0.12%
29	Proveedor Provisional SZO	-1,054.59	0.14%
30	Proveedor Provisional DR	-5,142.27	0.68%
31	Otros Proveedores	-608.60	0.08%
32	TOTAL OBLIGACIONES A PROVEEDORES	-466,964.94	62.20%
33	Sueldos por Pagar	-3,076.13	0.41%
34	Comisiones por Pagar	-1,372.48	0.18%
35	TOTAL ROLES DE PAGO	-4,448.61	0.59%
36	Decimo Tercer Sueldo	-1,289.58	0.17%
37	Decimo Cuarto Sueldo	-1,435.17	0.19%
38	Vacaciones	-1,339.04	0.18%
39	Participación 15% Utilidades	-219.13	0.03%
40	TOTAL PROVISION DE BENEF. SOCIALES	-4,282.92	0.57%
41	Aporte Individual 9.35%	-142.11	0.02%
42	Aporte Patronal 11.15%	-151.12	0.02%
43	Aporte Secap 0.5%	-13.17	0.00%
44	Aporte Iecse 0.5%	-13.21	0.00%
45	Fondos de Reserva	-1,026.41	0.14%
46	Prestamos Afiliados IESS	-15.40	0.00%

num	PASIVO	Saldo al 31/12/2006	Porcentaje%
47	TOTAL APOORTE AL I.E.S.S. Y OTROS	-1,361.42	0.18%
48	Roles de pago	-1,703.65	0.23%
49	Provisión de beneficios sociales	-974.32	0.13%
50	Aportes al IESS	-1,330.62	0.18%
51	TOTAL CUENTAS POR PAGAR AL PERSONAL	-4,008.59	0.53%
52	12% I.V.A	-739.44	0.10%
53	TOTAL IMPUESTO AL VALOR AGREGADO	-739.44	0.10%
54	Retenciones a Proveedores	-1,282.15	0.17%
55	TOTAL RETENCION A PROVEDORES	-1,282.15	0.17%
56	Honorarios Profesionales	-9.09	0.00%
57	Transporte de Carga	-34.65	0.00%
58	Arriendos Locales	-80.00	0.01%
59	Seguros	-1.25	0.00%
60	Trabajos de Imprenta	-23.47	0.00%
61	Varios Servicios	-229.95	0.03%
62	TOTAL RETENCION A TERCEROS	-378.41	0.05%
63	Retenciones IVA 30%	-5.68	0.00%
64	TOTAL RETENCINES IVA 30%	-5.68	0.00%
65	Retenciones IVA 100%	-15.36	0.00%
66	TOTAL RETENCIONES IVA 100%	-15.36	0.00%
67	Retenciones IVA 70%	-40.75	0.01%
68	TOTAL RETENCIONES IVA 70%	-40.75	0.01%
69	INTERES POR PAGAR A S.Z.O	-693.32	0.09%
70	DEPOSITOS DISTRIBUIDORA	-432.15	0.06%
71	PRESTAMOS ING. ZAMBRANO	-10,000.00	1.33%
72	TOTAL INTERESES A TERCEROS	-11,125.47	1.48%
73	Seguros Colonial	-146.16	0.02%
74	Sol llantas	-1,876.81	0.25%
75	Lubricadora Solis	-50.44	0.01%
76	Lauro Cordero	-98.81	0.01%
77	Varios	-50.18	0.01%
78	TOTAL PERSONAS JURIDICAS	-2,222.40	0.30%
79	Anticipo de Clientes	-582.20	0.08%
80	TOTAL CUENTAS POR PAGAR A CLIENTES	-582.20	0.08%
81	Bolivar Zambrano	-1,000.00	0.13%
82	TOTAL PRESTAMOS DE PROPIETARIO	-1,000.00	0.13%
83	Banco Internacional	-24,202.87	3.22%
84	TOTAL OBLIGACIONES BANCARIAS	-24,202.87	3.22%
85	Segundo Zambrano	-50,292.77	6.70%
86	Rodrigo Zambrano	-62,921.10	8.38%
87	Importaciones por Camioneta	-91.15	0.01%
88	Distribuidora La Union	-26,774.91	3.57%
89	Promerzar	-7,559.43	1.01%
90	TOTAL PRESTAMOS A TERCEROS	-147,639.36	19.66%
91	Segundo Zambrano-Mercedes	-2,291.73	0.31%
92	TOTAL OTROS PRESTAMOS	-2,291.73	0.31%
93	TOTAL PASIVO	-750,791.39	100.00%
	PATRIMONIO	Saldo al 31/12/2006	Porcentaje%
	Zambrano B.Bolivar F.	-10,852.24	16.23%
	Resultado del Ejercicio	-56,011.96	83.77%
	TOTAL PATRIMONIO	-66,864.20	100.00%
	TOTAL PASIVOS Y PATRIMONIO	-817,655.59	

4.1.3.3 Análisis presupuestario

De acuerdo con el proceso administrativo, las funciones básicas que la administración de una empresa requiere, consisten en planificar, organizar, administrar los recursos humanos, dirección e influencia interpersonal y finalmente controlar, función en la cual se fundamenta la creación de un presupuesto de ventas y gastos.

El proceso administrativo de control “...Asegura el desempeño eficiente para alcanzar los objetivos de la empresa, esto implica establecer metas, comparar el desempeño medido contra las metas establecidas y reforzar los aciertos y corregir las fallas.”¹¹

Es por esto que por medio del diseño de un presupuesto para el año en curso y el que esta por venir, se espera establecer metas y objetivos puntuales que estarán reforzados por la planificación estratégica y las acciones que esta demanden.

Así también este análisis permitirá visualizar el desempeño real de la empresa frente a lo estimado en sus metas, una vez terminado el ejercicio contable y así establecer los correctivos necesarios para elevar el desempeño de la empresa y recortar sus gastos, optimizando los recursos, y educando al personal constantemente para generar cambios positivos y alcanzar lo deseado.

¹¹ WELSCH, Glenn A; “Presupuestos, Planificación y Control”; Edición Person Educación; 2005; Sexta Edición.

Un análisis presupuestario será la base para entender el desempeño de “PROMERZA” en el mercado y así saber que se debe hacer para mejorarlo tanto en el corto como largo plazo, por medio del planteamiento de estrategias.

PROMERZA							
ESTADO DE PERDIDAS Y GANACIAS							
DESDE 1/ENERO/2006 HASTA 31/DICIEMBRE/2006	Saldo al 31/12/2006	Saldo al 31/12/2007	Variación (\$)	Variación (%)	Saldo al 31/12/2008	Saldo al 31/12/2009	
1 Ventas Grabadas con Tarifa 12%	-43,007.41	-59,963.30	-16,955.89	39.43%	-85,276.22	-123,700.23	
2 Ventas Grabadas con Tarifa 0%	-1,824,802.54	-2,148,320.30	-323,517.76	17.73%	-2,579,778.15	-3,159,845.57	
3 TOTAL VENTAS	-1,867,809.95	-2,208,283.60	-340,473.65	18.23%	-2,665,054.36	-3,283,545.80	
4 Dev.Ventas Excentas	472.67	-145.17	-617.84	-130.71%	-145.17	-145.17	
5 Descuento Ventas Grabadas	4.10	-	-4.10	-100.00%	-	-	
6 Descuento Ventas Excentas	2,786.88	507.66	-2,279.22	-81.78%	507.66	507.66	
7 TOTAL VENTAS NETAS	-1,864,546.30	-2,207,921.11	-343,374.81	18.42%	-2,664,691.87	-3,283,183.31	
8 Costo Ventas Grabadas	34,976.07	185,259.26	150,283.19	429.67%	136,785.48	222,007.57	
9 Costo Ventas Excentas	1,644,719.64	1,788,619.43	143,899.79	8.75%	2,254,587.65	2,718,786.10	
10 TOTAL COSTOS	1,679,695.71	1,973,878.69	294,182.98	17.51%	2,391,373.13	2,940,793.67	
11 Gtos. Adm. Sueldos	24,660.80	21,577.04	-3,083.76	-12.50%	22,731.41	23,947.54	
12 Gtos. Adm. Sueldo sin respaldo	-	125.00	125.00	100.00%	131.69	138.73	
13 Gtos. Adm. Decimo Tercer Sueldo	1,696.68	878.97	-817.71	-48.19%	925.99	975.54	
14 Gtos. Adm. Decimo Cuar. Sueldo	450.00	637.53	187.53	41.67%	671.64	707.57	
15 Gtos. Adm. Vacaciones	346.18	439.44	93.26	26.94%	462.95	487.72	
16 Gtos. Adm. Fondos De Reserva	580.77	461.40	-119.37	-20.55%	486.08	512.09	
17 Gtos. Adm. Aporte Pat. 11.15%	1,168.59	1,175.97	7.38	0.63%	1,238.88	1,305.16	
18 Gtos. Adm. Aporte Ind. 9.35%	133.18	-	-133.18	-100.00%	-	-	
19 Gtos. Adm. Aporte Sec. IECE 0.5%	89.88	105.42	15.54	17.29%	111.06	117.00	
20 Gtos. Adm. Alimentacion	402.50	-	-402.50	-100.00%	-	-	
21 Gtos. Adm. Movilizacion	13.00	-	-13.00	-100.00%	-	-	
22 TOTAL GASTOS DEL PERSONAL	29,541.58	25,400.77	-4,140.81	-14.02%	26,759.71	28,191.36	
23 Gtos. Adm. Seguro Vehiculos	-	742.67	742.67	100.00%	782.40	824.26	
24 Gtos. Adm. Seguro Edificio	-	654.65	654.65	100.00%	689.67	726.57	
25 TOTAL PRIMA DE SEGUROS	-	1,397.32	1,397.32	100.00%	1,472.08	1,550.83	
26 Gtos. Adm. Deprec. Mueb. Enser	105.84	154.62	48.78	46.09%	203.40	252.18	
27 Gtos. Adm. Deprec. Eqp. Oficina	32.24	44.33	12.09	37.50%	56.42	68.51	
28 Gtos. Adm. Deprec. Sistem. Com.	186.04	203.43	17.39	9.35%	220.82	238.21	
29 TOTAL DEPRECIACIONES	324.12	402.38	78.26	24.15%	480.64	558.90	
30 Gtos. Adm. Perio. Revist. Libros	67.34	67.34	-	-100.00%	-	-	
31 Gtos. Adm. Summ. Mat. Oficina	1,535.47	995.03	-540.44	-35.20%	1,048.26	1,104.35	
32 Gtos. Adm. Correos y Comunicac.	16.10	-	-16.10	-100.00%	-	-	
33 Gtos. Adm. Consumo Electricid.	804.22	600.95	-203.27	-25.28%	633.10	666.97	
34 Gtos. Adm. Consumo Telefonico	2,138.67	1,972.84	-165.83	-7.75%	2,078.39	2,189.58	
35 Gtos. Adm. Consumo Agua Potab.	223.26	218.64	-4.62	-2.07%	230.34	242.66	
36 Gtos. Adm. Guardiania y Seguri.	110.00	-	-110.00	-100.00%	-	-	
37 Gtos. Adm. Mant. Edificios	2.00	-	-2.00	-100.00%	-	-	
38 Gtos. Adm. Mant. Vehiculos	-	676.70	676.70	100.00%	712.90	751.04	
39 Gtos. Adm. Mant. Mercaderias	14.00	-	-14.00	-100.00%	-	-	
40 Gtos. Adm. Material Aseo	215.14	69.87	-145.27	-67.52%	73.61	77.55	
41 Gtos. Adm. Honorarios Prof.	422.79	500.00	77.21	18.26%	526.75	554.93	
42 Gtos. Adm. Combustible Lubrica	-	460.34	460.34	100.00%	484.97	510.91	
43 Gtos. Adm. Obsequios y Donacio	463.40	711.02	247.62	53.44%	749.06	789.13	
44 Gtos. Adm. Perd. Bajas Inventa	-	50.27	50.27	100.00%	52.96	55.79	
45 Gtos. Adm. Adecuaciones	-	817.50	817.50	100.00%	861.24	907.31	
46 Gtos. Adm. Creditos Incobrable	-	1,570.77	1,570.77	100.00%	1,654.81	1,743.34	
47 Gtos. Adm. Miscelaneos	2,738.10	86.47	-2,651.63	-96.84%	91.10	95.97	
48 Formularios	-	41.50	41.50	100.00%	43.72	46.06	
49 Adecuaciñn bodega	-	75.31	75.31	100.00%	79.34	83.58	
50 Varios	-	783.09	783.09	100.00%	824.99	869.12	
51 Sueldos	-	205.00	205.00	100.00%	215.97	227.52	
52 Gtos. Adm. Impto. Patentes	-	98.75	98.75	100.00%	104.03	109.60	
53 Gtos. Adm. Impto. 1% Act. Tot.	-	101.89	101.89	100.00%	107.34	113.08	
54 Gtos. Adm. Impto. Bomberos	-	18.00	18.00	100.00%	18.96	19.98	
55 TOTAL GASTOS DE ADMINISTRACION	8,758.49	10,053.94	1,303.45	14.90%	10,591.83	11,158.49	
56 Gtos. Vtas. Sueldos	8,537.14	8,358.01	-179.13	-2.10%	8,805.16	9,276.24	
57 Gtos. Vtas. Comisiones	3,356.12	-	-3,356.12	-100.00%	4,892.28	4,892.28	
58 TOTAL REMUNERACIONES	11,893.26	8,358.01	-3,535.25	-29.72%	13,697.45	14,168.52	
59 Gtos. Vtas. Bonif. Complementa	10.50	-	-10.50	-100.00%	-	-	
60 Gtos. Vtas. Decimo Ter. Sueldo	644.19	726.72	82.53	12.81%	765.60	806.56	
61 Gtos. Vtas. Decimo Cuar. Sueldo	462.50	439.15	-23.35	-5.05%	462.64	487.40	
62 Gtos. Vtas. Vacaciones	424.72	358.53	-66.19	-15.58%	377.71	397.92	
63 Gtos. Vtas. Fondo De Reserva	542.26	627.57	85.31	15.73%	661.14	696.52	
64 Gtos. Vtas. Apor. Patr. IEES	786.10	978.71	192.61	24.50%	1,031.07	1,086.23	
65 Gtos. Vtas. Aportes SECAP-IECE	77.33	87.78	10.45	13.51%	92.48	97.42	
66 TOTAL BENEFICIOS SOCIALES	2,947.68	3,218.46	270.86	9.19%	3,390.65	3,572.05	

	DESDE 1/ENERO/2006 HASTA 31/DICIEMBRE/2006	Saldo al 31/12/2006	Saldo al 31/12/2007	Variación (\$)	Variación (%)	Saldo al 31/12/2008	Saldo al 31/12/2009
67 Gtos. Vtas. Alimentacion		323.80	-	-323.80	-100.00%	472.01	688.06
68 Gtos. Vtas. Movilizacion		4,009.46	3.75	-4,005.71	-99.91%	5,844.67	8,519.89
69 Gtos. Vtas. Hospedaje		150.00	28.35	-121.65	-81.10%	218.66	318.74
70 Gtos. Vtas. Uniformes		300.72	-	-300.72	-100.00%	438.37	639.01
71 TOTAL OTROS GASTOS DE PERSONAL		4,783.98	32.10	-4,751.88	-99.33%	6,973.70	10,165.70
72 Gtos. Vtas. Seguro Vehiculos		767.54	2,354.99	1,587.45	206.82%	2,480.98	2,613.71
73 TOTAL GASTO SEGUROS		767.54	2,354.99	1,587.45	206.82%	2,480.98	2,613.71
74 Gtos. Vtas. Dep. Muebles y Ens		52.92	13.78	-39.14	-73.96%	-	-
75 Gtos. Vtas. Dep. Eq.de Oficina		16.12	4.03	-12.09	-75.00%	-	-
76 Gtos. Vtas. Dep. Sis. de Compu		34.57	-	-34.57	-100.00%	-	-
77 Gtos. Vtas. Dep. Vehiculos		5,758.44	1,439.61	-4,318.83	-75.00%	-	-
78 TOTAL DEPRECIACIONES		5,862.05	1,457.42	-4,404.63	-75.14%	-	-
79 Gtos. Vtas. Publicidad y Propa		135.00	-	-135.00	-100.00%	196.79	196.79
80 Gtos. Vtas. Sumin.Mete.Oficina		458.55	118.67	-339.88	-74.12%	668.44	668.44
81 Gtos. Vtas. Correos y Comunicac		2.50	1,757.17	1,754.67	70186.80%	3.64	3.64
82 Gtos. Vtas. Mant. Mercaderia		516.02	24.61	-491.41	-95.23%	752.21	752.21
83 Gtos. Vtas. Material Aseo		85.00	58.95	-26.05	-30.65%	123.91	123.91
84 Gtos. Vtas. Legales y Judiciales		42.00	-	-42.00	-100.00%	61.22	61.22
85 Gtos. Vtas. Honorarios Profesion		300.00	220.00	-80.00	-26.67%	437.32	437.32
86 Gtos. Vtas. Transporte y Fletes		27,105.37	24,367.18	-2,738.19	-10.10%	39,512.03	39,512.03
87 Gtos. Vtas. Obsequios y Donacion		15.00	464.17	449.17	2994.47%	21.87	21.87
88 Gtos. Vtas. Adecuacion y Desarro		-	56.79	56.79	100.00%	82.78	82.78
89 Gtos. Vtas. Acarreos		31,283.45	19,816.38	-11,467.07	-36.66%	28,886.73	42,108.75
90 Gtos. Vtas. Miscelaneos		162.50	-	-162.50	-100.00%	-	236.88
91 Gtos. Vtas. Comb. Hino f12		3,463.10	5,660.10	2,197.00	63.44%	8,250.84	12,027.41
92 Gtos. Vtas. Mant. Hino f12		1,149.17	580.68	-568.49	-49.47%	846.47	1,233.91
93 Gtos. Mant. Vehiculo Hino FC		5,169.94	3,082.49	-2,087.45	-40.38%	4,493.41	6,550.13
94 Gtos. Comb. y Lubric. Hino FC		2,005.50	3,883.81	1,878.31	93.66%	5,661.51	8,252.89
95 Gtos. Mant. Vehiculo Hino FF		6,685.56	9,605.69	2,920.13	43.68%	14,002.40	20,411.58
96 Gtos. Comb. y Lubric. Hino FF		2,442.46	6,117.56	3,675.10	150.47%	8,917.69	12,999.49
97 Gtos. Mant. Camioneta		10.00	-	-10.00	-100.00%	-	14.58
98 Gtos. Vtas. pollos muertos		37.04	53.50	16.46	44.44%	77.99	113.68
99 Gtos. Vtas. insumos para pollos		379.41	22.50	-356.91	-94.07%	32.80	553.07

	DESDE 1/ENERO/2006 HASTA 31/DICIEMBRE/2006	Saldo al 31/12/2006	Saldo al 31/12/2007	Variación (\$)	Variación (%)	Saldo al 31/12/2008	Saldo al 31/12/2009
100 Gtos. Vtas. viati. y movi. chofs.		869.50	-	-869.50	-100.00%	-	1,267.49
101 Gasto IVA		-	7,246.14	7,246.14	100.00%	10,562.84	15,397.66
102 Peajes		-	796.40	796.40	100.00%	1,160.93	1,692.31
103 Viajes camiones		-	5,460.00	5,460.00	100.00%	7,959.15	11,602.21
104 Viaticos choferes		-	1,919.75	1,919.75	100.00%	2,798.46	4,079.37
105 Mantenimiento camiones		-	486.40	486.40	100.00%	709.03	1,033.57
106 Para arrobas		-	204.55	204.55	100.00%	298.18	434.66
107 Sueldos		-	626.87	626.87	100.00%	913.80	1,332.07
108 Varios		-	483.41	483.41	100.00%	704.68	1,027.22
109 TOTAL GASTOS GENERALES VTAS.		82,317.67	93,113.77	10,796.70	13.12%	136,137.10	184,229.12
110 Gtos. Vtas. Imp. Patentes		186.24	-	-186.24	-100.00%	-	-
111 Matriculas Vehiculos		62.00	584.09	522.09	842.08%	615.34	648.26
112 Multa S.R.I.		80.00	48.00	-32.00	-40.00%	50.57	53.27
113 Permiso de Movilizacion		-	95.00	95.00	100.00%	100.08	105.44
114 Permiso salud		-	727.09	727.09	100.00%	765.99	806.97
115 TOTAL IMPUESTOS Y OTROS		328.24	1,454.18	1,125.94	343.02%	1,531.98	1,613.94
116 Intereses Ing. Zambrano		-	16,758.88	16,758.88	100.00%	2,229.67	2,229.67
117 Intereses Bco. Internacional		-	19,765.15	19,765.15	100.00%	5,544.62	5,544.62
118 TOTAL GASTOS FINANCIEROS		-	36,524.03	36,524.03	100.00%	7,774.29	7,774.29
119 TOTAL GASTOS		147,515.93	183,767.37	36,251.44	24.57%	213,290.40	265,596.91
120 Gtos. Fin. Int. Sobre. Ocasional		1,797.39	184.38	-1,613.01	-89.74%	194.24	204.64
121 Comision Bancaria Uso De Fondo		122.58	-	-122.58	-100.00%	-	-
122 Comisiones e impuestos por pre		-	1,349.00	1,349.00	100.00%	1,421.17	1,497.20
123 Gastos Servicios Bancarios		445.53	-	-445.53	-100.00%	-	-
124 Comision Bancaria		-	728.99	728.99	100.00%	767.99	809.08
125 TOTAL GASTOS BANCARIOS Y FINANCIEROS		2,365.50	2,262.37	-103.13	-4.36%	2,383.41	2,510.92
126 Otros Egr. dif. cance. Facturas		26.56	-	-26.56	-100.00%	-	-
127 Perdida de Inventarios		28.00	-	-28.00	-100.00%	-	-
128 TOTAL OTROS EGRESOS		54.56	-	-54.56	-100.00%	-	-
129 TOTAL EGRESOS NO OPERACIONALES		2,420.06	2,262.37	-157.69	-6.52%	2,383.41	2,510.92
130 Ingresos por Clientes(Int-Otro)		-5,506.00	-1,542.67	3,963.33	-71.98%	-1,542.67	-1,542.67
131 Otros Ingresos		-15,591.36	-3,823.92	11,767.44	-75.47%	-3,823.92	-3,823.92
132 Fletes Ganados		-	-1,010.00	-1,010.00	-100.00%	-	-1,010.00
133 Arriendos		-	-11,254.28	-11,254.28	-100.00%	-11,254.28	-11,254.28
134 TOTAL INGRESOS NO OPERACIONALES		-21,097.36	-17,630.87	3,466.49	-16.43%	-17,630.87	-17,630.87
135 TOTAL EGRE-INGRE NO OPERACIONALES		-18,677.30	-15,368.50	3,308.80	-17.72%	-15,247.46	-15,119.95
136 RESULTADO DEL EJERCICIO		-56,011.96	-65,643.55	-9,631.59	17.20%	-75,275.81	-91,912.68

4.2 ANALISIS DE SATISFACCION DEL CLIENTE INTERNO

Al haber estimado previamente, en el análisis FODA de factores internos de “PROMERZA”, el universo de empleados, número de casos, el nivel de confianza así como el margen de error, es indispensable la aplicación del formulario de encuesta interna, el mismo que se presenta a continuación:

ENCUESTA ORGANIZACIONAL																							
<table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="2">Escala valoración</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1</td> <td>Totalmente Insatisfecho</td> </tr> <tr> <td>2</td> <td>Muy Insatisfecho</td> </tr> <tr> <td>3</td> <td>Algo Insatisfecho</td> </tr> <tr> <td>4</td> <td>Indiferente</td> </tr> <tr> <td>5</td> <td>Algo Satisfecho</td> </tr> <tr> <td>6</td> <td>Muy Satisfecho</td> </tr> <tr> <td>7</td> <td>Totalmente Satisfecho</td> </tr> </tbody> </table>		Escala valoración		1	Totalmente Insatisfecho	2	Muy Insatisfecho	3	Algo Insatisfecho	4	Indiferente	5	Algo Satisfecho	6	Muy Satisfecho	7	Totalmente Satisfecho	Por favor, encierre en un círculo su respuesta					
Escala valoración																							
1	Totalmente Insatisfecho																						
2	Muy Insatisfecho																						
3	Algo Insatisfecho																						
4	Indiferente																						
5	Algo Satisfecho																						
6	Muy Satisfecho																						
7	Totalmente Satisfecho																						
	1	2	3	4	5	6	7																
I EVALUACION POR AREAS	ADMINISTRACION	VENTAS	BODEGA	ENTREGA Y ABASTECIMIENTO	GERENCIA	GERENCIA GENERAL	SUB GERENCIA																
1	Puntualidad en ingreso a oficinas	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7																
2	Entrega de trabajo a tiempo	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7																
3	Cumplimiento de los objetivos	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7																
4	Planificación de tareas	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7																
5	Coordinación con otras áreas	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7																
6	Comunicación efectiva	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7																
7	Trabajo en equipo	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7																
8	Amabilidad y cortesía del personal	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7																
9	Eficiencia en trabajo a presión	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7																
10	Rectificación oportuna de errores	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7																
11	Optimización de recursos	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7																
12	Satisfacción general con cada área	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7																
13	Por qué?																						
14	Fortalezas de cada área																						
15	Debilidades de cada área																						

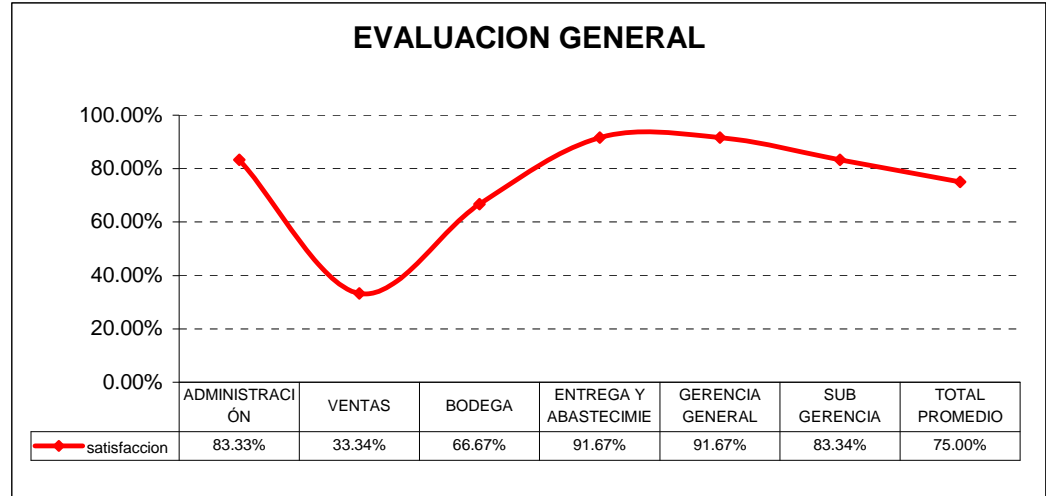
II EVALUACION INDIVIDUAL			
16	En qué área trabaja?		
17	Cuál es su nivel de satisfacción con su Jefe inmediato?	1 2 3 4 5 6 7	
18	Por qué?		
19	Conoce la misión y visión de la empresa?	SI	NO
20	Conoce sus funciones y responsabilidades?	SI	NO
21	Asigna tiempo para planificar su trabajo?	SI	NO
22	Cree que cuenta con las herramientas necesarias para desarrollar su trabajo eficientemente?	SI	NO
23	Cree ud. que su opinión es tomada en cuenta en su área?	SI	NO
24	Siente que su trabajo contribuye a su logro personal?	SI	NO
25	Si tuviera la oportunidad de desempeñar el mismo cargo en una empresa que le brinde las mismas condiciones laborales y salariales que le ofrece promerza se cambiaría de trabajo ?	SI	NO
26	Cree usted que hace falta tener más personal especializado?	SI	NO
27	Si tuviera la oportunidad de cambiar algo en promerza que cambiaría? (una sola cosa)		
28	Qué espera o cuáles son sus expectativas con respecto a la empresa ?		
29	Algún comentario adicional:		
GRACIAS POR SU AYUDA			

Este formulario fue elaborado bajo un esquema de investigación de mercados basado en preguntas escalares cerradas en su mayoría, para facilitar su tabulación, sin embargo se conoce que las preguntas abiertas son aquellas que aportan con mas información al momento de realizar una investigación, es por esto que también se utilizo este tipo de preguntas, con las cuales se pretende indagar mas sobre la opinión del personal, para así al momento de la elaboración del plan estratégico hacer uso de las mismas como estrategias de cambio y mejora en “PROMERZA”.

Si bien es cierto en el punto 4.1.3, se presento ya los resultados de las fortalezas y debilidades de las áreas que conforman “PROMERZA”, en este punto se especificara a mas detalle los resultados estadísticos del análisis interno.

Cabe mencionar que mediante esta exploración se desea conocer la voz del cliente interno, lo que se considera de gran importancia, ya que esta será transmitida por los mismos empleados hacia el cliente externo, creando una imagen positiva o negativa de la empresa, para sus clientes, es por esto que es importante analizar a cada área en general como a cada empleado que la conforma, para así poder entender con mas claridad su nivel de satisfacción y su opinión así como también sus sugerencias de cambio que pueden ser aplicadas con éxito para la mejora interna de “PROMERZA”.

Es así que al culminar la investigación se determino en la evolución general, que la satisfacción con cada área dentro de “PROMERZA” es la siguiente (Cuadro 4.10):



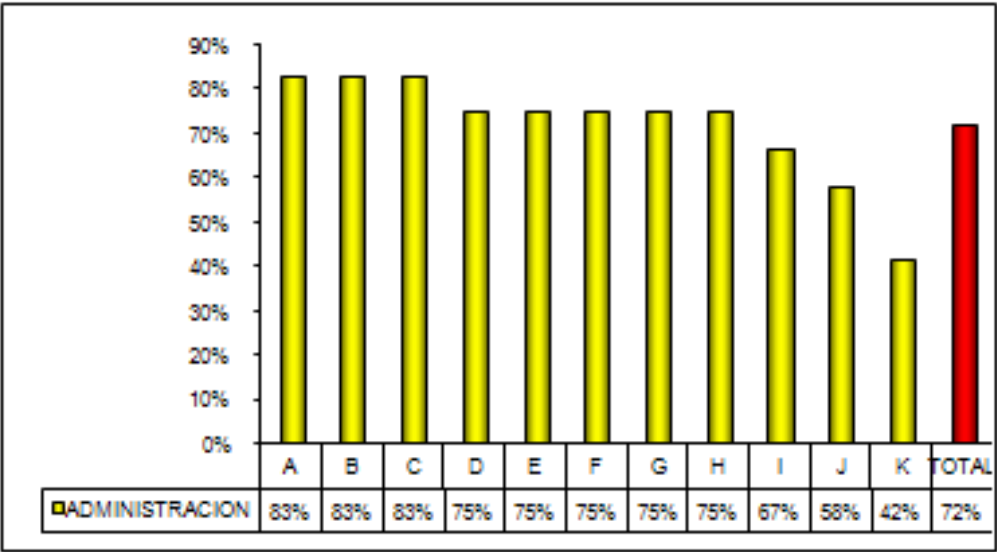
Cuadro 4.10

De acuerdo con los resultados presentados se puede observar que la satisfacción en general con “PROMERZA”, es en promedio 75% en todos los empleados de la organización, es además que al describir la satisfacción general con cada una de las áreas, resulta que entrega y abastecimiento, al igual que gerencia general, son las áreas que tienen mayor satisfacción por parte de todo el personal que conforma “PROMERZA”.

Lo contrario sucede con el área de ventas y bodega, siendo estas dos áreas las que más problemas de insatisfacción presentan entre los empleados, y como se menciona anteriormente en el punto 4.1.3, las debilidades que estas dos áreas presentan en su mayoría es la falta de comunicación, interés, organización y en complemento la poca o casi nula capacitación al igual que la falta de herramientas tecnológicas como apoyo para el desempeño de su trabajo.

Es importante mencionar que para presentar los resultados de satisfacción general de “PROMERZA”, en el cuadro anterior, así con también los que vienen a continuación, específicos de cada área, se aplico la técnica de investigación de mercados “TOP 2 BOX”, que no es más que la sumatoria de excelente y bueno, en la escala de 1 a 7, aplicada para esta investigación, es así que dicha técnica garantiza que los resultados estimados sean únicamente los que cumplen con un alto porcentaje de satisfacción.

Al analizar la satisfacción de cada área en particular, de acuerdo con los aspectos medidos en el formulario, se presenta los siguientes resultados (Cuadros 4.11).



Cuadro 4.11

A	Trabajo en equipo
B	Amabilidad y cortesía del personal
C	Optimización de recursos
D	Puntualidad en ingreso a oficinas
E	Entrega de trabajo a tiempo
F	Cumplimiento de los objetivos
G	Comunicación efectiva
H	Rectificación oportuna de errores
I	Coordinación con otras áreas
J	Eficiencia en trabajo a presión
K	Planificación de tareas

La primera área a analizarse es administración, la misma que tiene un promedio de satisfacción, de acuerdo con los parámetros específicos medidos, de 71.97% que es 11,36% menor que al medir en forma general su conformidad.

Es decir que al cliente interno al especificar factores fue mucho mas propenso a expresar su nivel de satisfacción o inexistencia de esta, que al hablar en forma general, este fenómeno se lo ira observando a lo largo de la presentación de resultados específicos dentro del análisis del cliente interno, ya que lo mismo se presenta al discutir las demás áreas de “PROMERZA”.

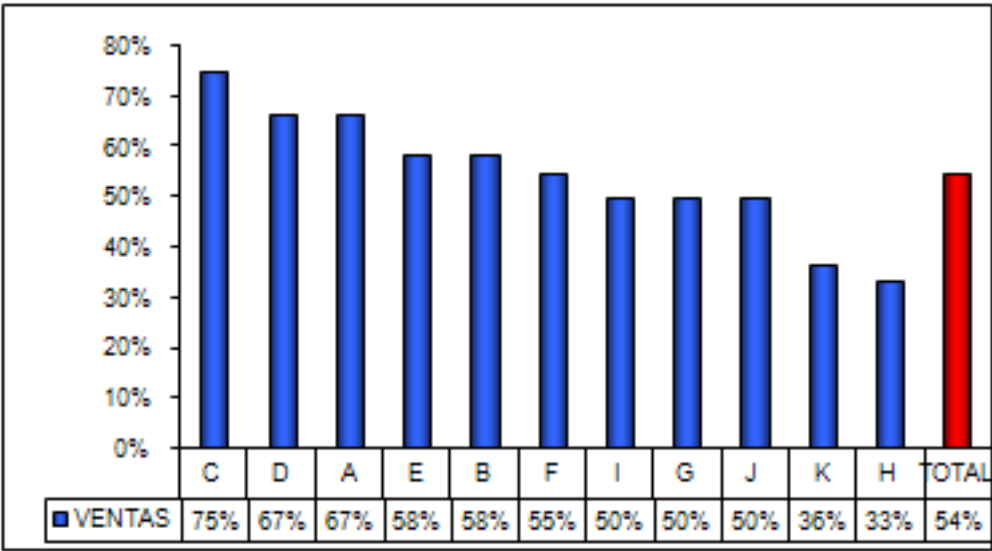
Continuando con el análisis del área administrativa, se mencionan los factores en orden de satisfacción, que sirven de guía para la toma acciones y correctivos respectivos dentro de las estrategias a plantearse, que ayuden al mejor desenvolvimiento del área, es así que se puede mencionar al “Trabajo en equipo” como un factor de mayor satisfacción entre todos los miembros de la organización, como también “Amabilidad y cortesía del personal”; lo contrario sucede con “Planificación de tareas” y “Eficiencia en el trabajo bajo presión”.

Si bien es cierto características como amabilidad y trabajo en equipo, representan factores de actitud, los dos de menor porcentaje en esta medición, planificación y eficiencia, son factores de aptitud, y sin un trabajo basado en competencias y habilidades en esta área en particular, por ser hasta cierto punto la supervisión de las otras, es muy difícil que la empresa proponga planes de crecimiento, si no cuenta con personal capacitado, visto desde una perspectiva interna.

A continuación en el área de eventos podemos observar que el promedio de satisfacción de los factores medidos, es de apenas 54%, siendo el área con menos satisfacción a nivel interno por todos los que conforman la organización, es decir existe inconformidad con el trabajo que los miembros de esta área desempeñaba, el mismo que al ser la base del giro del negocio afecta de manera directa en el desempeño de las demás áreas de la empresa.

“PROMERZA”, al encargarse de la distribución de productos de consumo masivo depende de forma directa de las ventas generadas y si el personal de esta área no esta completamente comprometido con su trabajo, así como también con los objetivos de la empresa, será muy difícil que esta presente crecimiento.

Por ello es indispensable rediseñar las estrategias con un enfoque a mejorar el desempeño de esta área, sea a través del cambio en el personal, capacitaciones constantes u otras alternativas, que serán analizadas a detalla en el siguiente capitulo.



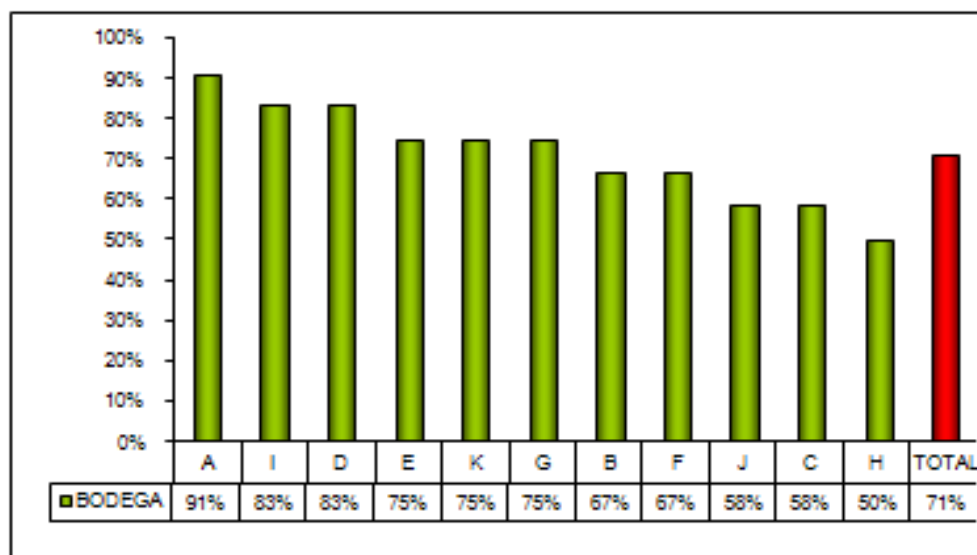
Cuadro 4.11

Sin embargo es importante destacar en este análisis los factores en los cuales esta área genera satisfacción a su cliente interno, y en otros que presente problemas, es así que la “Optimización de recursos” es considerado un factor de satisfacción, sin embargo es muy subjetivo ya que la mayoría de clientes internos no conocen con claridad el manejo de presupuestos para el personal de esta área, además que al comparar lo recursos entregados, con el nivel de ventas generadas, no representa un ahorro en recursos, si no que en algunos meses presentan gastos para “PROMERZA”.

Continuando con el análisis del área de ventas, el factor que genera una satisfacción menor es la “Rectificación oportuna de errores”, con apenas un 33%, porcentaje mucho menor al promedio lo cual genera una alerta sobre las acciones que deberán tomarse si se espera generar algún cambio positivo en el desempeño de la empresa.

Seguidamente se analiza el área de bodega, donde se determina los factores que generan mayor satisfacción, como “Trabajo en equipo” con 91%, nivel de satisfacción que supera a otras áreas, ya que la misma esta conformada por un personal dinámico, que coopera y aporta con nuevas ideas para la mejora de “PROMERZA”.

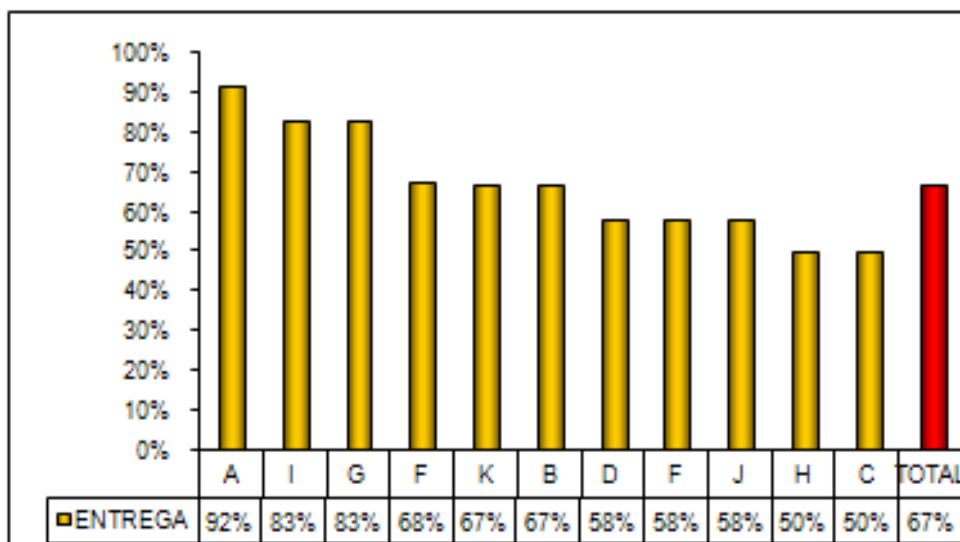
A pesar que en puntos anteriores observamos el requerimiento de herramientas tecnológicas por parte de los integrantes del área, esto deberá ser tomado en cuenta ya que al proporcionarle mayores herramientas su desempeño se elevara, hipótesis que se podrá comprobar una vez implementado el plan estratégico que se esta planteando n esta investigación.



Cuadro 4.11

Al hablar sobre el factor que genera malestar para los clientes internos de “PROMERZA”, se debe mencionar a la “Rectificación oportuna de errores”, con el 50% de nivel de satisfacción, factor que comenta el personal del área de bodega, se debe en su mayoría a la inexistencia de un sistema de control de inventarios y cero tecnología para el manejo de los mismos, lo cual a pesar de que el personal tenga la mejor actitud en el cumplimiento de su trabajo, esta expuesto a cometer errores que ocasionan perdidas económicas, así como también en la salida del producto.

Es por esto que la Gerencia considera actualmente al personal que compone esta área hasta cierto punto indispensable, ya que “...Ellos son los únicos que saben como manejar la bodega”, comenta; entonces la solución para no retardar el crecimiento de “PROMERZA”, es por medio de estrategias que consideren la implementación de instrumentos tecnológicos de la mano con la capacitación para el manejo apropiado de estos.



Cuadro 4.11

El en cuadro anterior se muestra los resultados del análisis correspondiente al área de entrega y abastecimiento, donde el “Trabajo en equipo” con 91.67% es considerado el factor que genera mayor satisfacción en el resto del personal de “PROMERZA”, esto se debe básicamente al personal que lo conforma y a la naturaleza del trabajo que estos realizan, ya que tanto chóferes como cuadrilla deben trabajar de manera coordinada para entregar y retirar un pedido a tiempo.

Sin embargo este trabajo seria mucho más eficiente si la coordinación con el resto de áreas fuera total, y el trabajo en equipo fuese el generador de mayor satisfacción en toda la empresa, pero desafortunadamente el trabajo de esta área en particular depende en un alto porcentaje del desempeño del área administrativa, quien generara las ordenes de entrega o retiro, y de bodega quien optimizara el tiempo de embarque o desembarque.

Así también es de gran importancia el analizar aquella característica que presenta insatisfacción al interior de “PROMERZA”, siendo en esta área especifica de acuerdo con el resto del personal “Optimización de recursos” con 50% de satisfacción, es decir esta en el promedio, sin embargo esto se refiere claramente al desconocimiento del personal sobre la administración apropiada de recursos que se les entrega como Disel, llantas, herramientas, así como también uniformes entre otros, es por esto que se

considera necesario establecer estrategias de capacitación sobre este tema básico y el por que de su importancia, además de generar un sistema de recompensas en el ahorro únicamente al nivel de esta área.

Las dos áreas restantes en este análisis corresponden a la dirección de la empresa, por lo que es de vital importancia determinar aquellos factores considerados por el personal de “PROMERZA”, como generadores de satisfacción y aquellos que son vistos como problemas al encaminar la empresa.

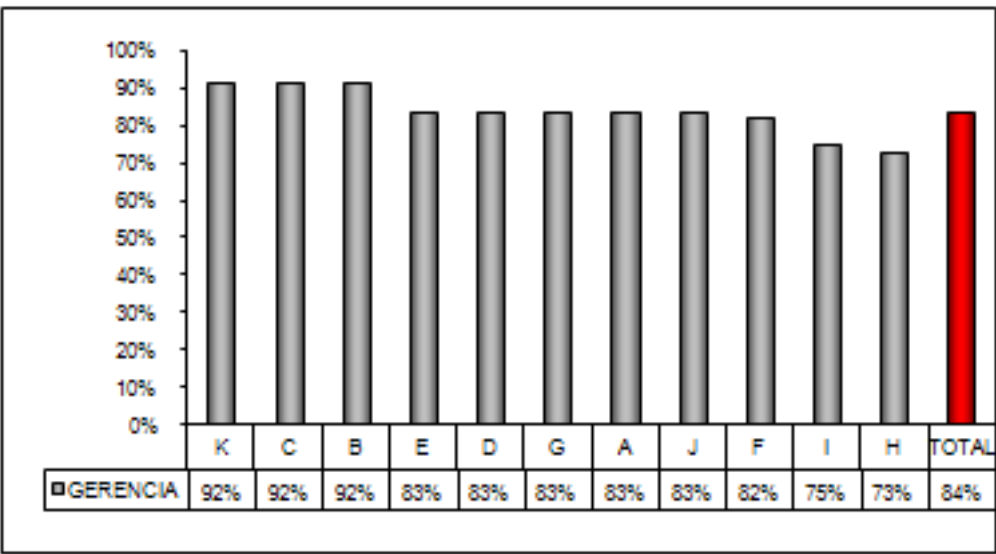
Es así que se analiza en primera instancia Gerencia general, área conformada únicamente por el Gerente propietario, en todo el tiempo de operación de “PROMERZA”, el conocimiento administrativo esta basado en la experiencia a través de los años en el manejo de su negocio, y como se menciono anteriormente en los antecedentes de la empresa, al Gerente se le atribuyen todas las negociaciones y alianzas exitosas que la misma a tenido en estos veinte y dos años de funcionamiento.

Sin embargo es una forma como se ve el desempeño de la empresa en el exterior y como miran el trabajo del Gerente sus clientes internos, ya que para impulsar el crecimiento de la empresa, es necesario cambiar de adentro hacia afuera, y la imagen que ganara la empresa en el mercado se la ira ganando conforme su desempeño se vaya optimizando, es así que en cuanto a la “Planificación de tareas”, la Gerencia alcanza un 91.67%, porcentaje que refleja el tiempo dedicado a la organización de cada área y delegación de funciones.

Así también la “Optimización de recursos” y “Amabilidad y cordialidad” son factores que reflejan satisfacción del personal con el mismo porcentaje, sin embargo estos dos son mas cuestión de actitud y cuidado por los bienes materiales que le ha costado obtener, así como también el cuidado del recurso humano que conforma “PROMERZA”

Dentro del análisis de esta área es importante mencionar el factor que genera incomodidad por parte de los subordinados, siendo como en algunas áreas analizadas la “Rectificación oportuna de los errores” con 72.72%, lo cual demuestra que los errores vienen desde la cabeza y sus correctivos no son aplicados a tiempo ni siquiera en áreas directivas.

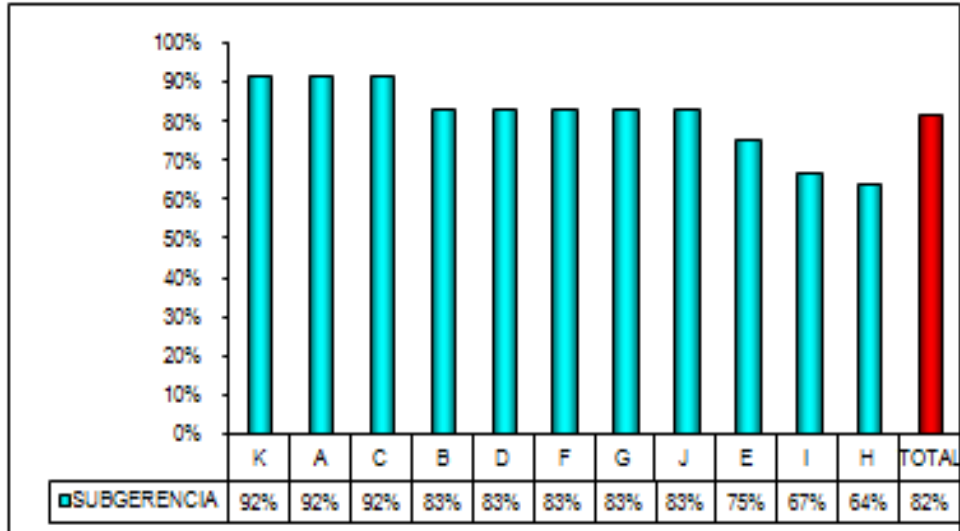
Por lo cual será importante que Gerencia se capacite en el tema y así pueda transmitir sus conocimientos, y técnicas de administración y liderazgo al resto de su equipo de trabajo, caso contrario si la cabeza no corrige errores a tiempo, los comunica y trata de no volverlos a cometer, ¿Por qué lo harán el resto de áreas?



Cuadro 4.11

Siendo el promedio de satisfacción de esta área de 83.74%, la satisfacción de sus empleados esta mucho superior al promedio, sin embargo lo optimo para iniciar un crecimiento constante de la empresa, será proponerse en las estrategias alcanzar un 100% en el nivel de satisfacción, así promover un trabajo que a mas de ser basado en competencias, habilidades y aptitud, sea también conformado por su actitud hacia la empresa y su directivo.

Finalmente con el área de Subgerencia se completa el análisis general de la empresa, información que ayudara en el siguiente capítulo para el planteamiento específicos de las estrategias, base fundamental de esta investigación.



Cuadro 4.11

Es así que de igual forma que la otra área directiva (Gerencia), el cliente interno considera que la “Planificación de tareas” es la fortaleza mas grande de esta área, opinión reflejada en el 91.67% de satisfacción con esta característica, de igual forma el “Trabajo en equipo” también es mencionado con el mismo porcentaje de satisfacción, y esto es básicamente a las cualidades de liderazgo que posee la persona que conforma esta área, además de las estrategias básicas implementadas en la optimización de recursos y la creación de presupuestos, que prácticamente han mantenido en funcionamiento la empresa, gracias al control que se le ha brindado.

Sin embargo por ser una manera muy tradicional de administrar, existen falencias que por medio de implementación de planes concretos, utilización de herramientas tecnológicas que faciliten el trabajo, así como también el cambio de personal y la capacitación continua del mismo, permitirán que las funciones realizadas por todos las áreas, pero esta en particular sea al 100%.

Ahora también se debe analizar el factor que presenta mayor insatisfacción para los clientes internos, conforme a esta área, y este es básicamente “Rectificación oportuna de errores” 63.64%, problema que va desde los directivos hasta las área encargadas de procesos, además de la “Coordinación con otras áreas” con un porcentaje similar 63.67%, característica que se fundamenta en la falta de delegación de funciones, ocasionada por la desconfianza en el desempeño del actual personal o la falta de capacitación del personal administrativos en temas de control.

Al concluir con este análisis, quedan expuestos criterios del personal que conforma “PROMERZA”, en base a los cuales se planteara el capítulo a continuación, lo cual se espera de resultados positivos que generen el crecimiento esperado para la empresa y cumplan los objetivos de esta investigación.

4.3 ANALISIS DEL ENTORNO EXTERNO DE LA EMPRESA

“...El análisis del entorno empresarial, es de vital importancia para cualquier empresa, dicho análisis consiste en determinar como influyen los factores externos: economía, política y social; en la situación interna de la empresa, y como se proyecta la misma en su entorno industrial.” ¹²

Dentro del proceso de dirección estratégica el análisis del entorno tiene por objetivo identificar las oportunidades y amenazas de la empresa, es así que de todos los entornos que pueden tener un impacto sobre “PROMERZA”, los más significativos son los que se presentan a continuación:

¹² www.monografias.com

Análisis del entorno social:

“...Este entorno es un conjunto de factores que estructuran las competencias o sea que determina a los hombres y mujeres que la empresa necesita en su funcionamiento y en el marco de su futuro desarrollo.”¹¹

Es así que al analizar la empresa, a través de una investigación de mercado, en este entorno la misma requiere de personal principalmente capacitado para cumplir las demandas de las nuevas funciones que los mismos asumirán al implementar los cambios trazados, en la planificación estratégica que se propone.

Además es indispensable generar comprometimiento del personal de “PROMERZA”, con los objetivos de la empresa, ya que solo así se complementara el contar con un personal apto en habilidades y competencias, con un personal motivado y dispuesto a colaborar para el crecimiento colectivo de la organización en general.

Análisis del entorno económico:

“...En este caso se debe prestar atención a las informaciones provenientes del entorno económico general o local tales como: la evaluación del costo de vida real, el índice de crecimiento de la economía tanto global como el del sector en que se encuentra la empresa, la evaluación del índice de pago, entre otros.”¹³

A través de esos parámetros, se estableció el presupuesto de ventas y gastos para “PROMERZA”, desarrollado previamente dentro del análisis financiero, el mismo que como se especifico ayudara a la empresa a constituir un camino a seguir y medir su desempeño en el mercado.

¹³ www.wikilearning.com

Una vez planteado el presupuesto de ventas y gastos para la empresa, se asume que los principales objetivos es el saneamiento de las cuentas contables, lo que implica mejorar el exceso de liquidez por una liquidez eficiente y reducir los costos de inventario, aumentando su rotación, así como la gestión de cobros, lo cual disminuirá sustantivamente la carga de cuentas por pagar gracias al saneamiento y mayor rotación de la cuenta.

Además la empresa va a dejar de estar apalancada gracias al pago integral de la deuda a largo plazo, por lo tanto las utilidades se repartirán en su totalidad al accionista, en este caso al Gerente propietario de “PROMERZA”.

Es así que por medio del presupuesto establecido, se llego a estas conclusiones básicas, las mismas serán tomada en cuenta al momento del planteamiento estratégico que generen acciones dentro del entorno económico que influye en la empresa.

Análisis del entorno tecnológico:

“...En este análisis se debe tener presente fundamentalmente la selección y calificación de las competencias necesarias para utilizar adecuadamente las nuevas tecnologías, por la importancia que tienen éstas en la evaluación de las necesidades de personal.”¹⁴

Como se planteo anteriormente y como complemento del análisis del cliente interno de “PROMERZA”, la implementación de herramientas tecnológicas apoyan el desempeño del personal, lo impulsan y hasta cierto punto los motiva para seguir trabajando en el crecimiento de la empresa.

¹⁴ www.wikilearning.com

Los requerimientos tecnológicos que han sido planteados por el personal de “PROMERZA”, deberán ser tomados muy en cuenta, para la decisión de implementación de dichas herramientas, que eleven el desempeño de la empresa dentro de este entorno.

Entre los principales como han sido mencionados en puntos anteriores, esta la implementación de un sistema de control de inventarios en el área de bodega, así como también la actualización de sistemas contables que promuevan el control de las actividades administrativas de “PROMERZA”, además del establecimiento de sistemas logísticos que optimicen el desempeño de esta empresa de distribución de productos de consumo masivo en un mercado cada vez mas competitivo.

Análisis del entorno político-legal:

“...A este análisis corresponde integrar determinados elementos tales como: leyes sociales existentes que puedan ser limitaciones u oportunidades para la empresa, leyes o decretos del gobierno.”¹⁵

Actualmente la situación política-legal del mercado donde se desenvuelve “PROMERZA”, es cada vez mas inestable y depende de factores muy ajenos al control de la empresa o del sector, es así que la misma debe implementar estrategias que prevean estas disposiciones o a su vez que la protejan de los cambios en las políticas de gobierno.

Cabe mencionar que en este ultimo año han existido políticas dentro del mercado de consumo masivo que han cambiado la forma de operar de la empresa, cambios que

¹⁵ www.wikilearning.com

valen la pena mencionar para en base a ellos plantear estrategias mas adaptadas a este tipo de mercado.

Por mencionar un ejemplo, desde los primeros mese del año 2008, se presentan cambios en el costo de la harina debido al subsidio que estableció el gobierno, ejemplo de una política de gobierno que afecta a la distribución normal de este producto.

4.3.1 Diseño muestral

Un primer parámetro en el establecimiento de la muestra para la investigación de mercado, en el análisis externo, fue la delimitación de las zonas donde fue aplicada la encuesta, la misma corresponde a cinco provincias de la zona centro, donde opera “PROMERZA”, estas son: Tungurahua, Cotopaxi, Chimborazo, Bolívar y Pastaza.

Una vez determinada la región geográfica de aplicacion, se procede a fijar el universo de cada una de las provincias, y por medio de la aplicación de filtros se lograra estimar el número de casos adecuados, que reflejen la realidad del mercado de consumo masivo y balanceado, en los segmentos potenciales y reales para la empresa.

El diseño muestral consiste en la aplicación de tres filtros básicos, e indispensables para la exactitud de la investigación, y su aplicación dentro del planteamiento estratégico para “PROMERZA”, los cuales se fundamentan en primer lugar la proyección de población Urbana INEC del 2007, la población entre 25 a 64 años y finalmente nivel socio-económico Medio Típico.

	BOLIVAR			
	TOTAL	URBANA		
Proyección Población INEC Proyeccion 2007	180,293	58,920		
Población de 25 a 64 años	46.8%	46.8%		
	84,377	27,575		
NSE- C: Medio Tipico	23.5%	23.5%		
	19,829	6,480		
Tu target serían:6,480 personas que viven en el área urbana de Bolivar de NSE C que tienen entre 25 y 64 años.				
	Nivel de Confianza	Márgen de error		
# encuestas	85.0%	9.0%		
	53			
Fórmulas para calcular tamaño de muestra para proporciones				
DATOS			RESULTADOS	
N	=	6,480	TAMAÑO	
p	=	0.3	n	= 53
d	=	0.09		
t	=	1.44		

175

	COTOPAXI		
	TOTAL	URBANA	
Proyección Población INEC Proyeccion 2007	400,411	140,951	
	46.8%	46.8%	
Población de 25 a 64 años	187,392	65,965	
	23.5%	23.5%	
NSE- C: Medio Tipico	44,037	15,502	
Tu target serían: 15,502 personas que viven en el área urbana de Cotopaxi de NSE C que tienen entre 25 y 64 años.			
	Nivel de Confianza	Márgen de error	
# encuestas	85.0%	10.0%	
	58		
Fórmulas para calcular tamaño de muestra para proporciones			
DATOS		RESULTADOS	
N	=	15,502	TAMAÑO
p	=	0.65	n
d	=	0.09	=
t	=	1.44	58

Cuadro 4.12

		TUNGURAHUA		
		TOTAL	URBANA	URBANA CENSO PROYECCION 2007
Proyección Población INEC Proyeccion 2007		501,437	245,214	49%
Población de 25 a 64 años	46.8%	46.8%		TOTAL CASOS CLIENTES EXTERNOS 303
	234,673	114,760		
NSE- C: Medio Típico	23.5%	23.5%		
	55,148	26,969		
Tu target serían: 26,969 personas que viven en el área urbana de Tungurahua de NSE C que tienen entre 25 y 64 años.				
	Nivel de Confianza	Márgen de error		
# encuestas	90.0%	9.0%		
	77			
Fórmulas para calcular tamaño de muestra para proporciones				
DATOS			RESULTADOS	
N	=	26,969	TAMAÑO	
p	=	0.64	n	= 77
d	=	0.09		
t	=	1.645		

Cuadro 4.12

		CHIMBORAZO			
		TOTAL	URBANA		
Proyección Población INEC Proyeccion 2007		443,522	211,450		
Población de 25 a 64 años		46.8%	46.8%		
		207,568	98,959		
NSE- C: Medio Tipico		23.5%	23.5%		
		48,779	23,255		
Tu target serían: 23,255 personas que viven en el área urbana de Chimborazo de NSE C que tienen entre 25 y 64 años.					
		Nivel de Confianza	Márgen de error		
# encuestas		90.0%	7%		
		73			
Fórmulas para calcular tamaño de muestra para proporciones					
DATOS				RESULTADOS	
N	=	23,255		TAMAÑO	
p	=	0.073		n	= 73
d	=	0.05			
t	=	1.645			

Cuadro 4.12

		PASTAZA		
		TOTAL	URBANA	
Proyección Población INEC Proyeccion 2007		75,782	37,129	
Población de 25 a 64 años		46.8%	46.8%	
		35,466	17,376	
NSE- C: Medio Típico		23.5%	23.5%	
		8,335	4,083	
Tu target serían: 4,083 personas que viven en el área urbana de Pastaza de NSE C que tienen entre 25 y 64 años.				
		Nivel de Confianza	Márgen de error	
# encuestas		85.0%	10.0%	
		42		
Fórmulas para calcular tamaño de muestra para proporciones				
DATOS			RESULTADOS	
N	=	4,083	TAMAÑO	
p	=	0.71	n	= 42
d	=	0.1		
t	=	1.44		

Cuadro 4.12

Esta es la parte medular del proyecto de investigación, ya que en base a los resultados arrojados por la misma serán planteadas estrategias y tomadas acciones que cambien el actual desempeño de la empresa, y la lleven al cumplimiento de sus objetivos.

Adicionalmente se aplicaron dos criterio de segmentación de mercados con el fin de conocer la naturaleza del mismo, y el desempeño de “PROMERZA” en este, así como también frente a sus competidores y sustitutos mas cercanos, en sus dos áreas de negocio, y por tipos de cliente.

Es así que a más de la segmentación geográfica planteada, se segmenta el mercado por área de negocio y tipo de cliente de forma individual, es decir por provincia donde se aplico la encuesta, información detallada en los siguientes cuadros:

Tungurahua	Actual	Consumo Masivo	24
		Balanceados	7
	Potencial	Consumo Masivo	30
		Balanceados	16
		TOTAL	77

Cuadro 4.13

Bolívar	Actual	Consumo Masivo	19
		Balanceados	1
	Potencial	Consumo Masivo	29
		Balanceados	4
		TOTAL	53

Cuadro 4.13

Cotopaxi	Actual	Consumo Masivo	7
		Balanceados	2
	Potencial	Consumo Masivo	36
		Balanceados	13
		TOTAL	58

Cuadro 4.13

Chimborazo	Actual	Consumo Masivo	11
		Balanceados	3
	Potencial	Consumo Masivo	41
		Balanceados	18
		TOTAL	73

Cuadro 4.13

Pastaza	Actual	Consumo Masivo	1
		Balanceados	4
	Potencial	Consumo Masivo	30
		Balanceados	7
		TOTAL	42

Cuadro 4.13

Para determinar el criterio de tipo de clientes potenciales y actuales, a quienes se los considera a los que forman parte de la lista de clientes de “PROMERZA”, se determino que los porcentajes usados para cada segmento serian de 75% para clientes potenciales, y el 25% restante para clientes actuales de la empresa, discriminante aplicado en el proyecto principalmente por el mercado actual que abarca la empresa, y la dimensión del mismo, además por el numero de competidores que existen y la clientela que estos manejan, la misma conforman un creciente numero de clientes potenciales para la “PROMERZA”, diseño muestral que se presenta en el cuadro 4.14:

Segmento	Casos	%
Consumo Masivo	228	75.25
Balanceados	75	24.75
TOTAL	303	100

Cuadro 4.14

Segmento	Casos	%
Actual	79	26.07
Potencial	224	73.93
TOTAL	303	100

Cuadro 4.14

4.3.2 Descripción de encuesta

El formulario aplicado para el análisis externo, consta básicamente de seis secciones que examinan puntos importantes en la investigación de mercado planteada para “PROMERZA”, la misma investiga las tendencias del mercado de consumo masivo, así como también del mercado de balanceados, la participación de la empresa en este mercado, es decir cuanto le corresponde a “PROMERZA” en relación con sus competidores mas cercanos, además del nivel de satisfacción de sus clientes actuales, el segmento al que actualmente se enfoca la empresa, y determinar así también aquel segmento que esta siendo descuidado y puede representar algún valor para la empresa.

Es de gran importancia poder estipular la estructura competitiva en donde se desenvuelve “PROMERZA”, es decir sus competidores y sustitutos, y que hacen ellos para acaparar el mercado y mantenerse en el.

Es indispensable analizar el nivel de adaptación que tiene “PROMERZA”, en un mercado tan cambiante como es el de la distribución de productos de consumo masivo y agrícolas, y así determinar la intención de compra de los clientes potenciales y el nivel de recomendación de los actuales, además es preciso identificar los atributos de mayor valoración para el mercado e igualmente plantear estrategias que en base a todo lo anteriormente considerado se adapten fácilmente a la estructura actual del mercado en donde opera “PROMERZA”, fortaleciendo su organización interna y tomando acciones para aquellos cambios externos que están fuera de su control, sin embargo pueden anticiparse.

Una vez planteado los puntos a analizarse, es necesario establecer una estructura de formulario, que abarque todo lo que se desea indagar, y para ello, como se explico anteriormente, el mismo se cimienta en seis elementos complementarios.

Siendo el primero de estos, el set de filtros el cual consta de preguntas cerradas, las mismas que ayudan a identificar el segmento adecuado en el cual se aplicara la encuesta, siendo esta la parte medular del formulario, ya que se debe identificar con exactitud quien proporcionara la información, caso contrario los resultados arrojados no serán reales y mucho menos aplicables en las estrategias que se desea plantear, además que no reflejaran la realidad del mercado en el que se desenvuelve “PROMERZA”.

A continuación se analiza la situación actual del negocio de cada cliente, sea este potencial o actual, para así determinar como visualizan la situación del mercado y si existe oportunidad de mejora del mismo, además a través de una pregunta abierta se indaga sobre los principales problemas que cada uno de ellos tiene en la actualidad, así usando esta información crear satisfactores de sus necesidades y soluciones a sus problemas, demostrando preocupación por los clientes y dándoles la importancia que se merecen, igualmente generar un valor agregado y diferenciador a su competencia directa.

Mas adelante se analizan los aspectos de importancia en el servicio brindado, por los distribuidores tanto en el segmento de consumo masivo como en el de balanceados, con esto se espera determinar los atributos de mayor valoración en el servicio y analizar cuales de ellos esta actualmente entregando “PROMERZA”, y cuales debe implementar para estar de acuerdo con las exigencias actuales del mercado.

Así también el formulario incluye un set de hábitos de compra, en el cual se investigan montos de compra y principales distribuidores tanto en el segmento de consumo masivo como agrícola, además de porcentajes de compra a cada uno de ellos, su frecuencia de compra y finalmente necesidades de compra.

Como complemento al set anterior se incluyen, preguntas que ayudan a determinar la satisfacción con cada distribuidor, específicamente los que fueron mencionados anteriormente, así determinar el tipo de clientes que mantienen cada distribuidor si con cautivos o no, y a más detalle analizar la clientela actual de “PROMERZA”.

Se incluyo además un set de preguntas específicamente para el segmento de balanceados, en el cual “PROMERZA” cuenta con el servicio de capacitación en temas agrícolas y de utilización de balanceados, así que al ser este un valor agregado, se desea identificar más necesidades de capacitación e implementarlas.

Finalmente se analiza la medición de lealtad y recomendación de los clientes específicos de “PROMERZA”, para así determinar los factores que impulsan las compras y complementar el análisis de tipo de clientes por medio de matrices que ayuden a entender de mejor manera la posición de la empresa en el mercado.

Para terminar la aplicación de la encuesta es necesario que se incluya un set de control de muestra que garantiza y comprueba que la misma a sido aplicada correctamente y al target que se a determinado, así como también que se realicen el número de casos estipulado en cada una de las provincias, número que reflejan la realidad de la misma.

FORMULARIO CLIENTE EXTERNO:

Buenos días / tardes. Mi nombre es (NOMBRE DEL ENCUESTADOR) y trabajo como encuestador para un proyecto de tesis de la Universidad Internacional SEK de la ciudad de Quito. En este momento estamos realizando un sondeo de opinión con la finalidad de conocer sus experiencias y comentarios sobre empresas mayoristas dedicadas a la distribución de productos de primera necesidad, así como también en el sector agrícola. Sus comentarios serán utilizados para fines estadísticos solamente.

¿Podría ayudarme contestando unas cuantas preguntas?

FILTRO

1. ¿Realiza compras frecuentes a distribuidores mayoristas de productos de consumo masivo o productos agrícolas?

- | | |
|-------|-----------|
| 1. Si | CONTINUAR |
| 2. No | TERMINAR |

2. ¿Vende usted productos de consumo masivo y/o agrícola?

- | | |
|-------|-----------|
| 1. Si | CONTINUAR |
| 2. No | TERMINAR |

3. ¿Es usted propietario de la empresa?

- | | |
|-------|--------------|
| 1. Si | PASAR PRE. 4 |
| 2. No | CONTINUAR |

3.1 ¿Es usted el encargado de compras?

- | | |
|-------|-----------|
| 1. Si | CONTINUAR |
| 2. No | TERMINAR |

4. Rama de negocio R.M

- | |
|-------------------|
| 1. Consumo Masivo |
| 2. Balanceados |

SITUACION ACTUAL

5. ¿Como va el negocio actualmente? Inducido

- | |
|--------------------------|
| 1. Mejor que el otro año |
| 2. Igual que el otro año |
| 3. Peor que el otro año |

6. ¿Cuáles son sus principales problemas actualmente en su negocio? R.M.

ANOTAR TEXTUALMENTE

ASPECTOS IMPORTANTES EN EL SERVICIO

7. De los siguientes aspectos, cuál cree que es el más importante en el Servicio que le brinda su distribuidor de productos de consumo masivo y/o agrícola: TARJETA 1 R.U

- | |
|---|
| 1. Asesoría técnica en el manejo de los productos (balanceados) |
| 2. Amabilidad y cortesía en la atención |
| 3. El conocimiento de las líneas de productos |
| 4. La disponibilidad del producto |
| 5. Las facilidades de pago |
| 6. El servicio de entrega a domicilio |
| 7. La ubicación del distribuidor |
| 8. Cumplimiento en la entrega puntual |
| 9. Cumplimiento en el precio pactado. |

HABITOS DE COMPRA

8. ¿Qué monto en productos de consumo masivo y/o balanceado compra al mes? ANOTAR EN DOLARES

LLENAR MATRIZ

¿A que empresas distribuidoras de productos de consumo masivo compra usted? **GRUPO A**

Del total de sus compras de productos de consumo masivo, qué porcentaje mensual corresponde a cada empresa? **GRUPO B**

DISTRIBUIDORAS COMPRADAS CONSUMO MASIVO		% DE COMPRA GRUPO B	
9	PROMERZA	10	
11	DISAMA	12	
13	ICCO	14	
15	JUAN JINEZ	16	
17	FABIAN SALCEDO	18	
19	DISTRIBUIDORA VARGAS	20	
21	Otras	22	

LLENAR MATRIZ

¿A que empresas distribuidoras de productos de productos agrícolas compra usted? **GRUPO A**

Del total de sus compras de productos agrícolas, qué porcentaje mensual corresponde a cada empresa? **GRUPO B**

MARCAS COMPRADAS R.M GRUPO A		% DE COMPRA GRUPO B	
24	PROMERZA	24	
25	CAMPO Y CORRAL	26	
27	SAN CARLOS	28	

29	BIOALIMENTAR	30	
31	Otras	32	

27. Usted compra productos de consumo masivo y/o agrícolas por pedido o para mantener en stock?

- | | |
|--------------------------------------|----------------|
| 1. Por Pedido | Pasar preg. 29 |
| 2. Para mantener en stock permanente | Continuar |

28. ¿Y con qué frecuencia compra? TARJETA 2

1. Cada semana
2. Cada 15 días.
3. Cada mes
4. Otros Especificar

SATISFACCION CON DISTRIBUIDORES

29. ¿A qué distribuidor compra generalmente los productos? R.M.
ANOTAR TEXTUALMENTE

30. En qué sector o dirección está ubicado? Pedir Referencia
ANOTAR TEXTUALMENTE

Ahora, según su opinión de los siguientes aspectos relacionados a los DISTRIBUIDORES de productos de consumo masivo, utilizando la siguiente tarjeta (Mostrar TARJETA 3), como calificaría a (leer cada distribuidor uno por uno) en cuanto a los siguientes aspectos (leer todos los aspectos)? **ENC: Preguntar únicamente a clientes que compran productos de consumo masivo, VERIFICAR PREG. 4)**

Escala: 1. Nada Satisfecho y 6. Muy Satisfecho 7. N/C

ENC: Pasar pregunta 45.

Cod	ASPECTOS	31 PROMERZ A	32 DISAMA	33 ICCO	34 JUAN JINEZ	35 FABIAN SALCEDO	36 DISTRIBUI DORA VARGAS	37 OTROS
1	Amabilidad y cortesía en la atención	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
2	El conocimiento de las líneas de producto	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
3	La disponibilidad del producto	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
4	Las facilidades de pago	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
5	El servicio de entrega a domicilio	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
6	La ubicación del distribuidor	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7

7	Cumplimiento en la entrega puntual	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
8	Cumplimiento en el precio pactado	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7

Ahora, según su opinión de los siguientes aspectos relacionados a los DISTRIBUIDORES de productos agrícolas, utilizando la siguiente tarjeta (Mostrar TARJETA 3), como calificaría a (leer cada distribuidor uno por uno) en cuanto a los siguientes aspectos (leer todos los aspectos)? **ENC: Preguntar únicamente a clientes que compran productos de agrícolas, VERIFICAR PREG. 4)**

Escala: 1. Nada Satisfecho y 6. Muy Satisfecho 7.N/C

ENC: Continúa

Cod	ASPECTOS	38	39	40	41	44
		PROMERZA	CAMPO Y CORRAL	SAN CARLOS	BIOALIMENTAR	OTROS
1	Asesoría técnica en el manejo de los productos (balanceados)	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
2	Amabilidad y cortesía en la atención	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
3	El conocimiento de las líneas de producto	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
4	La disponibilidad del producto	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
5	Las facilidades de pago	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
6	El servicio de entrega a domicilio	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
7	La ubicación del distribuidor	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7

CAPACITACION

45. ¿En cuales técnicas agrícolas le gustaría recibir capacitación? (TARJETA 4) (R.M).

1. Raciones alimenticias
2. Tipo de balanceados de acuerdo a la etapa de crecimiento
3. Composición del tipo de balanceados
4. Pruebas de eficiencia
5. Asistencia veterinaria

MEDICION DE LEALTAD

UTILIZACION DE PRODUCTOS:

46 ¿La próxima vez que necesite, cree que volvería a comprar Productos de consumo masivo y/o agrícola a PROMERZA? ENC: Preguntar solo a los clientes que compran a PROMERZA, **verificar PREG. 29** (R.U.) **Tarjeta 5**

1. Desde luego que no
2. Probablemente no
3. No estoy seguro
4. Probablemente si
5. Desde luego que si

RECOMENDACIÓN DE ALLEGADOS:

47 ¿Ha recomendado o recomendaría a sus conocidos los productos de PROMERZA? (TARJETA 5).
(R.U.)

1. Desde luego que no
2. Probablemente no
3. No estoy seguro
4. Probablemente si
5. Desde luego que si

48 Desde su punto de vista que debería hacer PROMERZA para incrementar su preferencia? R.M
ANOTAR TEXTUALMENTE

DATOS DE CONTROL MUESTRAL

49 ¿Cuántos empleados tiene?

50 Sexo del entrevistado:

1. Masculino
2. Femenino

51 Nivel de Instrucción Académica:

1. Hasta primaria
2. Secundaria
3. Superior
4. Post grados, maestrías

52 Provincia:

1. Tungurahua
2. Bolívar
3. Cotopaxi
4. Chimborazo
5. Santo Domingo
6. Pastaza

53. N.S.E

1. A Alto
2. B Medio Alto
3. C Medio Típico
4. D Bajo

54. Sector

1. Urbano
2. Rural

NOMBRE ENTREVISTADO	
NOMBRE EMPRESA	
DIRECCIÓN	
TELEFONOS	
FECHA	/ / (dd/mm/aa)

4.3.3 Análisis de las tendencias del mercado

“...Se entiende como análisis de mercado como la distinción y separación de las partes del mercado para llegar a conocer los principios o elementos de este.”¹⁶

De forma más específica el análisis de las tendencias del mercado

“... Consiste en identificar las perspectivas de evolución de la demanda global del producto-mercado de referencia para los próximos años.”¹⁷

Es así que en base al concepto planteado es importante en primera instancia identificar el tamaño del mercado total donde opera “PROMERZA”, tanto para consumo masivo como para balanceados, en volumen y valor.

De acuerdo con datos de fuente secundaria el total del mercado en volumen para cada provincia es el siguiente:

TUNGURAHUA		
TOTAL	% URBANA	URBANA
501,437	49%	245,214
BOLIVAR		
TOTAL	% URBANA	URBANA
180,293	33%	58,920
CHIMBORAZO		
TOTAL	% URBANA	URBANA
443,522	48%	211,450
COTOPAXI		
TOTAL	% URBANA	URBANA
400,411	35%	140,951
PASTAZA		
TOTAL	% URBANA	URBANA
75,782	49%	37,129

Cuadro 4.15

Una vez determinada el nivel de población urbana se aplican los demás filtros como rango de edad y nivel socio económico al que “PROMERZA”, dirige sus

¹⁶ www.monografias.com

¹⁷ JEAN-JACQUES; “Marketing Estratégico”; Editorial. Mc Graw Hill; 1995; Madrid; España; Tercera Edición.

productos es decir se establece un target por medio del calculo de la muestra que reflejara la realidad del mercado donde la empresa esta ofertando actualmente sus productos, por lo tanto al aplicar los filtros, el mercado en volumen para “PROMERZA” será el que se presenta a continuación en el cuadro 4.16:

TUNGURAHUA		BOLIVAR	
TOTAL	URBANA	TOTAL	URBANA
Proyección Población INEC Proyeccion 2007		Proyección Población INEC Proyeccion 2007	
501,437	245,214	180,293	58,920
Población de 25 a 64 años		Población de 25 a 64 años	
46.8%	46.8%	46.8%	46.8%
234,673	114,760	84,377	27,575
NSE- C: Medio Típico		NSE- C: Medio Típico	
23.5%	23.5%	23.5%	23.5%
55,148	26,969	19,829	6,480
CHIMBORAZO		COTOPAXI	
TOTAL	URBANA	TOTAL	URBANA
443,522	211,450	400,411	140,951
Proyección Población INEC Proyeccion 2007		Proyección Población INEC Proyeccion 2007	
46.8%	46.8%	46.8%	46.8%
207,568	98,959	187,392	65,965
NSE- C: Medio Típico		NSE- C: Medio Típico	
23.5%	23.5%	23.5%	23.5%
48,779	23,255	44,037	15,502
PASTAZA			
TOTAL	URBANA		
75,782	37,129		
Proyección Población INEC Proyeccion 2007			
46.8%	46.8%		
35,466	17,376		
NSE- C: Medio Típico			
23.5%	23.5%		
8,335	4,083		

Cuadro 4.16

Ahora para poder estimar el mercado de “PROMERZA” en unidades monetarias, por medio de la investigación de mercados se incluyo en el formulario la siguiente pregunta, que muestra el estimado del valor del mercado y las compras que realizan los clientes tanto potenciales como reales a nivel mensual.

¿Qué monto de producto de consumo masivo y/o balanceado compra al mes?

Rama de negocio		Provincia					Tipo Cliente		TOTAL	
Consumo Masivo	Balanceados	Tungurahua	Bolivar	Cotopaxi	Chimborazo	Pastaza	Actual	Potencial	CASOS	USD
\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	n	\$
4010.091	5491.781	3711.842	4697.115	3493.889	4327.536	6416.667	3652.564	4642.884	293	4379.249

Cuadro 4.17

Al analizar estos valores se determina que el promedio mensual de compras en los dos segmentos de productos que maneja la empresa es de aproximadamente 4379.3 dólares americanos por mes, siendo el valor aproximado de clientes actuales de 3552.5 dólares y de los cliente potenciales 4642.8 dólares, es decir 21% mas compras son realizadas por clientes que no son parte de la lista de “PROMERZA”, por lo tanto existe aun mercado por ser explotado.

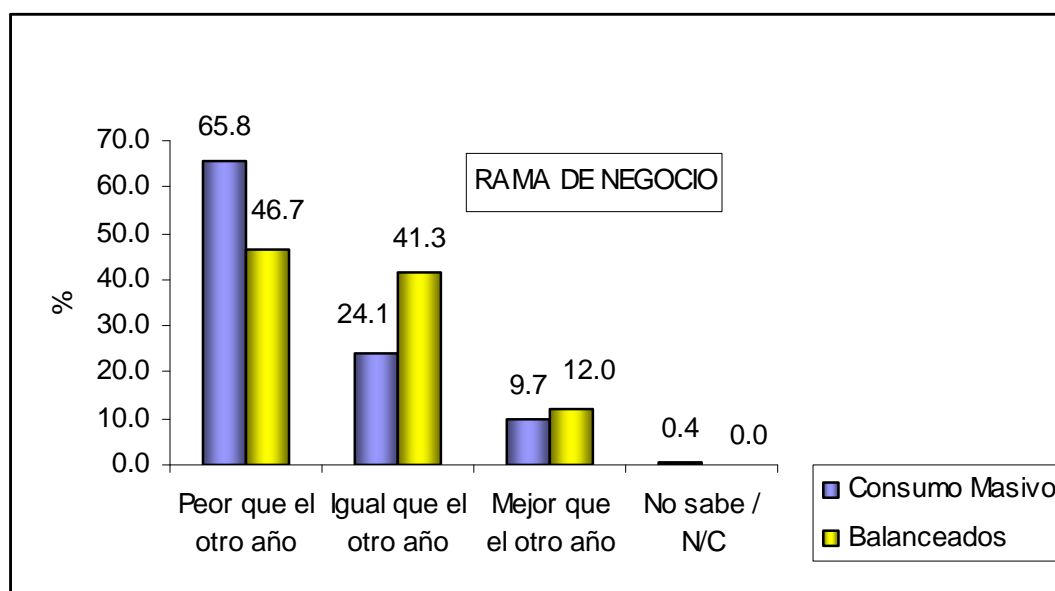
Además en el cuadro se observa que el segmento de balanceados y productos agrícolas en mas rentable en un 16% que el de distribución de productos de consumo masivo, por lo tanto se deberá tomar en consideración este análisis para el planteamiento de estrategias que impulsen la venta de productos balanceados y agrícolas, sin descuidar por supuesto el otro segmento.

Una vez planteado el volumen y valor del mercado, es decir el terreno donde opera en la actualidad la empresa, se deberá definir las tendencias del mismo, en base al análisis de la situación actual del mercado, lo que describe la visión de los clientes en cuanto al negocio, su situación actual y los problemas que se presentan en el mismo.

Es importante analizar la información arrojada por la encuesta aplicada, de acuerdo a los tres filtros utilizados para el cruce de información que son por rama de negocio, tipo de clientes y zona geográfica o provincia, ya que al presentar los datos de diferente manera se lograra entender mejor sus resultados, interpretarlos y ponerlos en consideración en las estrategias que serán elaboradas mas adelante.

En el siguiente cuadro se presentan los resultados proyectados por la investigación de mercados, que manifiestan la visión de los consumidores sobre

este tipo de negocio, de acuerdo con el primer filtro mencionado “Rama de negocio”:



¿Como va el negocio actualmente? Inducido

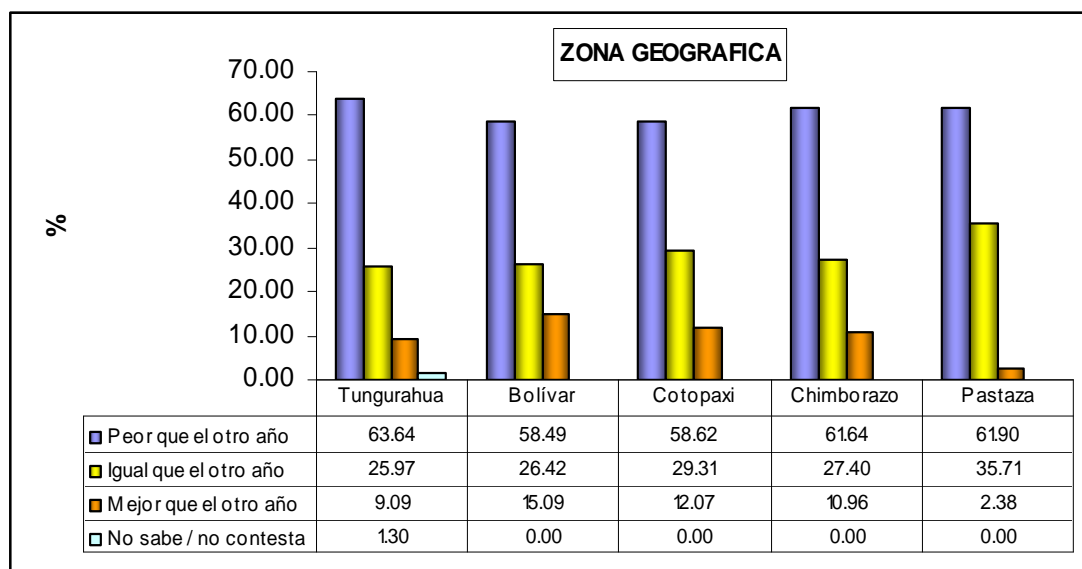
303 casos

En el análisis por área de negocio se observa que la visión de clientes tanto potenciales como reales es negativa, ya que en el segmento de consumo masivo mas del 50% opina que el negocio se encuentra “peor que el otro año”, de igual forma en el segmento de balanceados.

Sin embargo al analizar de forma individual el segmento de balanceados casi el 40% considera que su negocio en esta línea en particular, se mantiene estable, y un porcentaje relativamente menor no contesta la pregunta, el resultado de los casos que entran en el perfil indeciso, también son presentados y puestos a consideración.

Ahora se presenta en el siguiente cuadro 4.14, la información sobre esta pregunta de acuerdo con el próximo filtro que es por zona geográfica, análisis que ayudara a entender el comportamiento y visión de los clientes en cada una

de las provincias encuestadas, si bien es cierto también a visualizar las diferencias que existen en cada mercado.



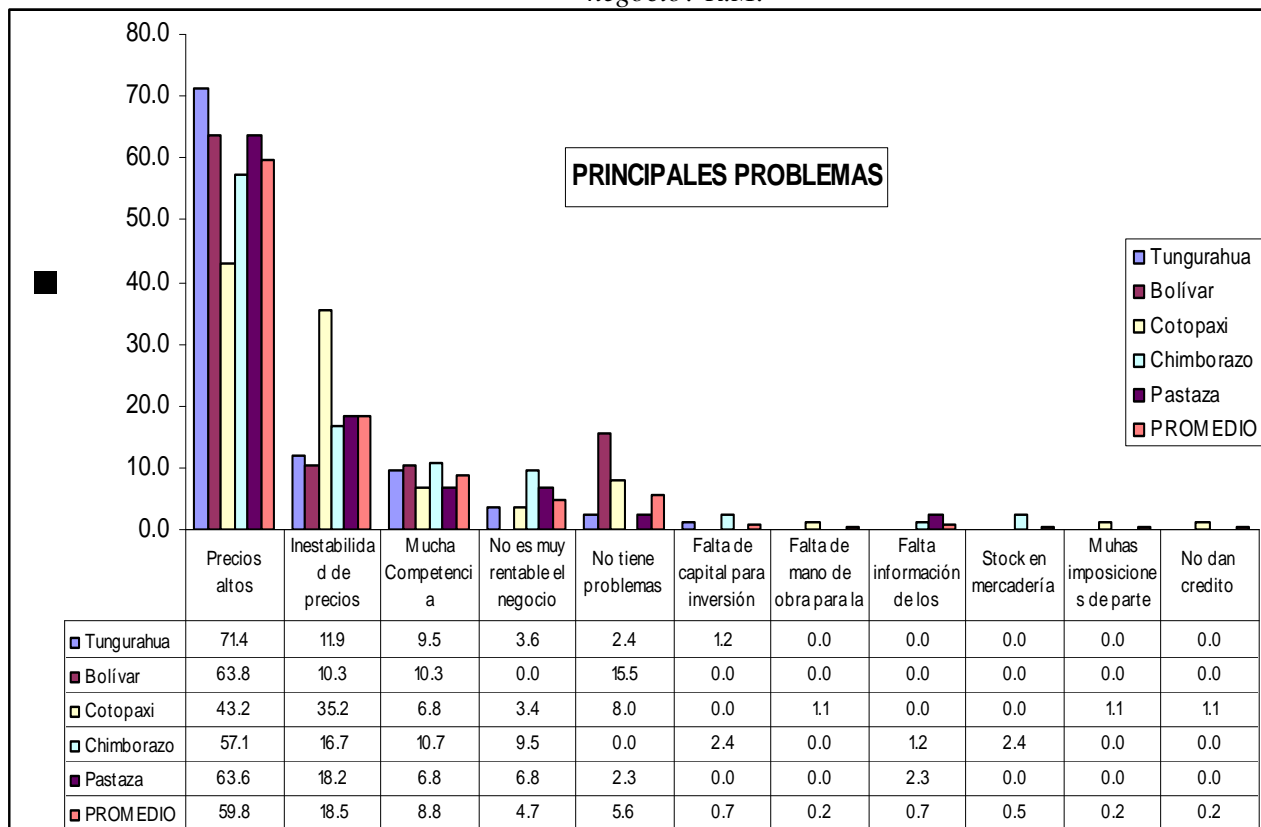
¿Como va el negocio actualmente? Inducido

303 casos

De igual forma si la información es analizada por zona geográfica los datos se muestran con una perspectiva negativa, es decir que los clientes tanto en el segmento de consumo masivo y balanceados, así como también por tipo de cliente en cada una de las provincias a estudiadas, consideran que el negocio tiene una situación actual “peor que la del otro año”, en un porcentaje en lo que respecta a Tungurahua del 60% y en porcentajes similares en las otras cuatro provincias consideradas.

Es así que se presenta el cuadro a continuación con las principales respuestas de aquellos que consideran que su negocio esta en peores condiciones que el año anterior:

¿Cuáles son sus principales problemas actualmente en su negocio? R.M.



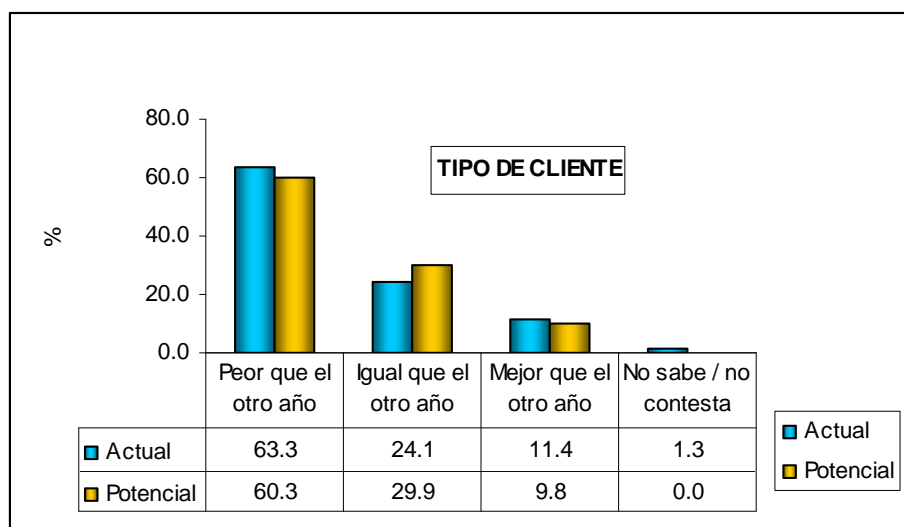
303 casos

358 respuestas

Así los precios altos y la inestabilidad en los mismos son los que representan mayor problema en todas las provincias, sin embargo en Cotopaxi y Bolívar, al ser aquellas que deberían tomarse en consideración por tener el más alto porcentaje de una visión negativa del negocio, y con el afán de satisfacer sus necesidades y atender sus preocupaciones.

Se observa demás que la competencia en los detallistas es creciente y esto afecta a la participación de mercado que cada uno ocupa, por ende también de forma indirecta afecta a “PROMERZA”, ya que si existen cliente reales o potenciales que cierran sus negocios por diversas circunstancias, también las ventas para la empresa se verán afectadas

Finalmente para concluir el análisis de la situación actual del mercado, la información se presenta por el ultimo filtro a consideración, “tipo de cliente”, es decir se considera el mercado por aquellos clientes que forman parte de “PROMERZA”, y un mercado de clientes que todavía no ha sido explotado, información que se representa en el cuadro a continuación:



¿Como va el negocio actualmente? Inducido

303 casos

Al analizar la información con este formato, se visualiza claramente resultados similares a los otros análisis de información, es decir la mayor parte de encuestados considera que la situación actual de su negocio esta peor que antes, así se determina que los clientes actuales, potenciales y del segmento de consumo masivo como agrícola, presentan problemas en sus negocios y consideran que la situación actual no ha avanzado.

Información que será tomando en cuenta de igual forma que los análisis previos para el planteamiento de estrategias y la toma de futuras acciones de “PROMERZA”, para elevar el nivel del mercado, y crear satisfactores en detallistas que en parte generen estabilidad en sus negocios, por ende estabilidad en el distribuidor.

4.3.3.1 Análisis de participación del mercado

“Es la participación de una empresa en un mercado determinado. Ha de estar claro si la expresión de la cuota de mercado se hace en unidades, en valores o porcentajes para apreciar el valor de la cifra”¹⁸

Otra definición de participación de mercado o market share, se dice que “...Es la gestión estratégica y marketing, el porcentaje o proporción del total disponible del mercado o segmento de mercado que está siendo atendida por una empresa.

El aumento de cuota de mercado es uno de los objetivos más importantes utilizados en las empresas. Otros objetivos incluyen el retorno de la inversión (ROI), retorno sobre activos (ROA), y la tasa objetivo de beneficio. La cuota de mercado tiene el potencial para aumentar los beneficios como los beneficios lleva a más clientes con una mayor demanda de un producto en particular.”¹⁹

Para calcular la participación de mercado o market share, se debe aplicar la siguiente formula, en los datos recolectados por la investigación de mercados, en las preguntas correspondientes al set de hábitos de compra, donde se indaga principalmente el monto de compras por mes de productos masivos, así mismo como de productos agrícolas, complementando esta información para obtener la participación de mercado real, con una matriz de porcentaje de compra por los principales distribuidores en cada segmento estudiado.

¹⁸ www.degerencia.com

¹⁹ www.wikipedia.org

$$\Sigma \left(\begin{array}{c} \text{MONTO DE COMPRAS DE} \\ \text{PRODUCTOS DE} \\ \text{CONSUMO MASIVO O} \\ \text{BALANCEADOS AL MES} \\ \text{POR ENTREVISTADO} \end{array} \times \begin{array}{c} \% \text{ DE COMPRA A PROMERZA} \end{array} \right)$$

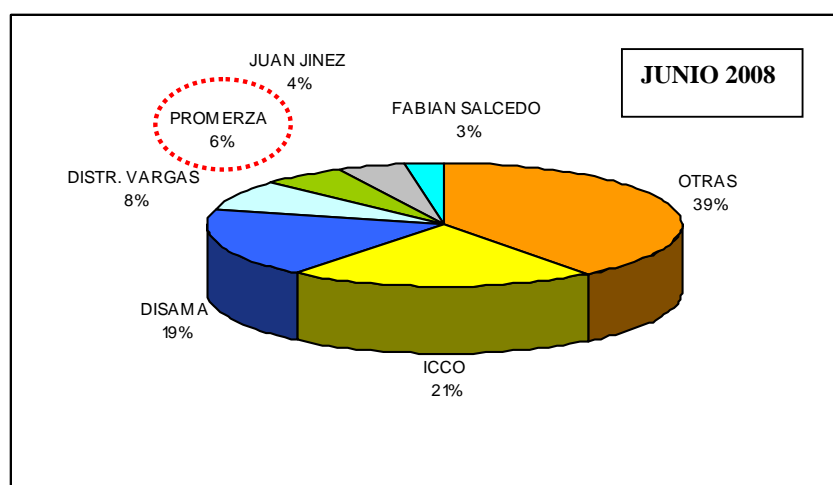
Una vez aplicada esta formula para los cálculos de la participación de mercado específicamente en el segmento de consumo masivo, los resultados se presentan a continuación en forma de cuadro, donde se visualiza la participación en el mercado de cada empresa por provincia.

EMPRESAS	CUIDAD				
	Tungurahua	Bolívar	Cotopaxi	Chimborazo	Pastaza
PROMERZA	3.8%	10.6%	4.1%	8.4%	1.5%
DISAMA	6.3%	5.9%	7.5%	18.4%	43.6%
ICCO	21.9%	26.6%	22.4%	18.1%	18.9%
JUAN JINEZ	11.2%	2.4%	7.8%	2.8%	1.1%
FABIAN SALCEDO	7.2%	0.0%	5.4%	1.5%	1.5%
DISTR. VARGAS	22.5%	3.2%	4.8%	3.5%	11.1%
OTRAS	27.0%	51.4%	48.0%	47.3%	22.4%
TOTAL	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

Cuadro 4.19

De igual forma la información arrojada por esta investigación en los que corresponde a la participación de mercado se presenta en forma de grafico, para facilitar su comparación, de la siguiente forma:

EMPRESAS	%
PROMERZA	5.7%
DISAMA	18.8%
ICCO	20.7%
JUAN JINEZ	4.4%
FABIAN SALCEDO	2.8%
DISTR. VARGAS	7.8%
OTRAS	39.8%
TOTAL	100.0%



Cuadro 4.20

De acuerdo con los resultados presentados la participación de “PROMERZA”, en el mercado es de apenas el 6%, porcentaje bastante inferior al que manejan otros distribuidores pequeños, siendo este 40%, seguido por empresas de distribución que operan únicamente, en este segmento como ICCO con 21% y DISAMA con un porcentaje similar del 19%, luego aparecen empresas que están al mismo nivel de “PROMERZA”, en cuanto a logística, manejo del negocio, alcance y distribución de productos en el mercado, empresas como Distribuidora Vargas con el 8% del mercado, inferior a “PROMERZA”, aparece Juan Jinez con el 4%, seguido de Fabián Salcedo con apenas el 3%.

Siendo este ultimo uno de los competidores mas importantes para “PROMERZA”, por medio de este análisis se determina la existencia de mas distribuidores que acaparan el mercado y frenan el desempeño de la empresa objeto de estudio en el mercado, es así que la administración de “PROMERZA”, deberá tomar muy en cuenta s sus competidores mas fuertes y generar estrategias que permitan ir incrementando su cuota de mercado, acciones y tácticas que serán establecidas en el siguiente capitulo.

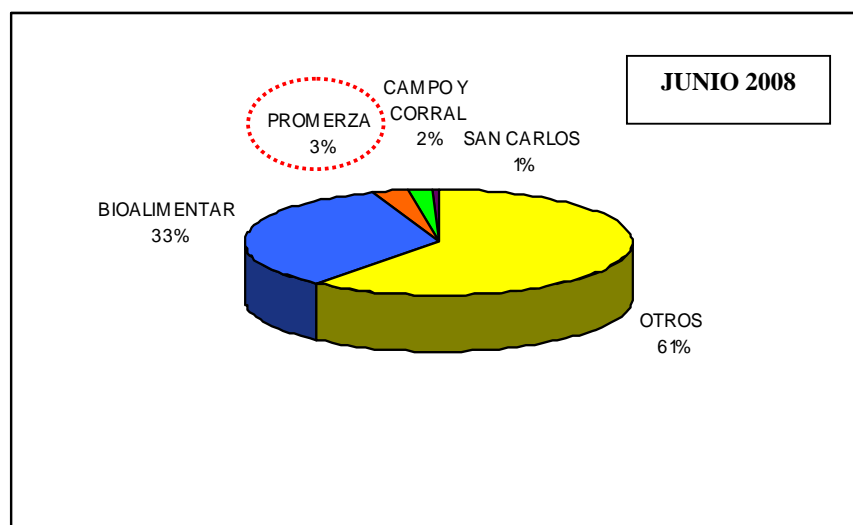
De igual forma se analiza la participación de mercado en el segmento de balanceados, frente a los competidores más importantes de “PROMERZA”, información que se presenta a continuación de forma similar que en el segmento de productos de consumo masivo, información cruzada por ciudad y por empresa, visualizada en los gráficos a continuación:

EMPRESAS	CUIDAD				
	Tungurahua	Bolívar	Cotopaxi	Chimborazo	Pastaza
PROMERZA	3.2%	4.7%	0.6%	1.1%	7.3%
CAMPO Y CORRAL	0.0%	0.0%	0.0%	7.0%	0.0%
SAN CARLOS	0.0%	0.0%	0.0%	2.3%	0.0%
BIOALIMENTAR	34.3%	27.9%	53.8%	47.3%	4.8%
OTROS	62.5%	67.4%	45.6%	42.3%	87.9%
TOTAL	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

Cuadro 4.21

Para facilitar el análisis en este segmento la información es presentada en forma grafica a continuación, la misma que identifica claramente la posición de “PROMERZA”, en el mercado de productos agrícolas y balanceados, posición que al ser examinada establecerá una pauta para plantear estrategias y acciones que mejoren su posición actual dentro de este competitivo mercado.

EMPRESAS	%
OTROS	60.9%
BIOALIMENTAR	33.5%
PROMERZA	3.3%
CAMPO Y CORRAL	1.8%
SAN CARLOS	0.6%
TOTAL	100%



Cuadro 4.21

Como complemento del análisis de participación de mercado presentado, es necesario mostrar la lista que componen el fragmento de otros distribuidores, elemento de mayor porcentaje en el segmento de distribución de consumo masivo, y de gran representación en el área de distribución de productos agrícolas, información que se muestra en el cuadro 4.22 a continuación:

LISTA DISTRIBUIDORES			
1	Agripac	31	Ingenio Valdez
2	Alex	32	JaboCentro
3	Angel Cedeño	33	Juan de la Cruz
4	Avi - Paz	34	Leonardo Soria
5	Avimento	35	Levapan
6	Banco del fomento	36	Limo Villacres
7	Bayer	37	Mega
8	Bioalimentar	38	Mercado Mayorista
9	Bodegas Varias	39	Molinos Anita
10	Carlos Cajias	40	Molinos Champions
11	Catedral	41	Multicomercio Salazar
12	Comercial Caneta	42	Multimarcas
13	Comercial Carli	43	Nutravil
14	Comercial Juneta e Hijos	44	Pidaco
15	Comercial Marquito	45	Piladoras
16	Danec	46	Prodelta
17	Dicosavi	47	Proesa
18	Dimaco	48	Provemarcas
19	Dipor	49	Provincial
20	Dismart	50	Purina
21	Distribuidora Mejía	51	Quevedo
22	Ecuaquimica	52	Ramiro Jerez
23	Elbia Chapalbai	53	Repremarva confiteria
24	Equinoccial	54	Robalino
25	Euscategui	55	Salvino Villacis
26	Fabril	56	Uquizo
27	Falimenza	57	Valdez
28	Fertiza	58	Vicente Santillan
29	Flor	59	Wayne
30	Ignacio Martinez	60	Comercial Zambrano

Cuadro 4.22

4.3.3.2 Análisis de frecuencia de compra

Como complemento al análisis de participación de mercado, anteriormente presentado, se estudia la frecuencia de compra en los dos segmentos manejados por “PROMERZA”, tanto en la compra de productos de consumo masivo como en productos agrícolas, investigación que se presenta en el consecuente cuadro.

	Provincia				
	Tungurahua	Bolívar	Cotopaxi	Chimborazo	Pastaza
	%	%	%	%	%
Por Pedido	81.82	62.26	62.07	61.64	54.76
Stock permanente	18.18	37.74	37.93	38.36	45.24
TOTAL	100	100	100	100	100
	Tipo Cliente		TOTAL		
	Actual	Potencial	CASOS	PORCENTAJE	
	%	%	n	%	
Por Pedido	70.89	64.29	200	66.01	
Stock permanente	29.11	35.71	103	33.99	
TOTAL	100	100	303	100	
	Rama de negocio				
	Consumo Masivo	Balanceados			
	%	%			
Por Pedido	64.91	69.33			
Stock permanente	35.09	30.67			
TOTAL	100	100			

¿Usted compra productos de consumo masivo y/o agrícolas por pedido o para mantener en stock?

Cuadro 4.23

Los resultados que la investigación proyecta, muestran en un alto porcentaje, mayor al 50%, que los clientes que adquieren los productos de las líneas de distribución de “PROMERZA”, lo hacen en su mayoría bajo pedido.

La información se examina en tres diferentes aspectos diferentes, de igual forma como se ha analizado la participación de mercado, tanto de “PROMERZA”, como de sus competidores más cercanos, de todas formas en este análisis en particular, la información analizada por las cinco provincias muestra que en todas ellas predomina la frecuencia de compra bajo pedido, en especial es muy notable el resultado de Tungurahua donde el 82% compra siguiendo esta modalidad, y apenas un 20% lo hace para mantener un stock variado de productos en lo que consta las dos líneas de productos analizadas.

Ahora al analizar la información por tipo de cliente se observa que tanto cliente potenciales como actuales adquieren el producto únicamente cuando estos a su vez tienen pedidos de consumo, al ser “PROMERZA”, una distribuidora mayorista de estos productos los expende a aquellos que se dedican a las ventas al detal, y estos clientes son los que deciden a su vez consumir únicamente cuando existen consumidores finales que requieran de sus productos.

Es así que en clientes actuales el 71% compra a “PROMERZA”, bajo el esquema explicado anteriormente, y en cuanto a los clientes potenciales, es decir aquellos que adquieren productos de otras distribuidoras, el 65% lo hace bajo pedido.

Con estos antecedentes y la información presentada en el cuadro anterior, se puede concluir que hoy por hoy en el negocio de distribución masiva y productos agrícolas, es imposible mantener un stock de productos, desde el distribuidor mayorista hasta los detallistas, ya que la cambiante estructura de precios que maneja este tipo de negocio impide almacenarlos, por lo tanto la demora en la entrega se genera básicamente por esta causa y a su vez mediada de protección contra las políticas

externas que afectan día a día el negocio de compra y venta de estos productos.

Ahora como complemento de lo anteriormente mencionado dentro del análisis de frecuencia de compra, se investigo por medio de la encuesta aplicada, el tiempo de adquisición de los productos que “PROMERZA”, expende al mercado.

Es así que se plantea a través del siguiente los resultados del tiempo aproximado en que se adquiere el producto, en cada provincia, por tipo de cliente, así como también por segmento de producto:

	Provincia				
	Tungurahua	Bolívar	Cotopaxi	Chimborazo	Pastaza
	%	%	%	%	%
Cada semana	28.57	40.00	40.91	50.00	15.79
Cada 15 días	35.71	40.00	27.27	28.57	36.84
Cada mes	35.71	20.00	31.82	21.43	47.37
TOTAL	100	100	100	100	100
	Tipo Cliente		TOTAL		
	Actual	Potencial	CASOS	PORCENTAJE	
	%	%	n	%	
Cada semana	39.13	36.25	38	36.89	
Cada 15 días	39.13	31.25	34	33.01	
Cada mes	21.74	32.50	31	30.10	
TOTAL	100	100	303	100	
	Rama de negocio				
	Consumo Masivo	Balanceados			
	%	%			
Cada semana	30.00	60.87			
Cada 15 días	35.00	26.09			
Cada mes	35.00	13.04			
TOTAL	100	100			

Cuadro 4.23

¿Y con qué frecuencia compra?

Se plantearon tres tiempos estimados de frecuencia de compra semanal, quincenal y mensual, siendo esta ultima la más predominante, en los tres aspectos del análisis de la información presentados, es así que se concluye que además de no mantener constante su stock, los clientes tanto de “PROMERZA”, como de la competencia, en los segmentos de consumo y balanceados, en la zona centro, compran bajo pedido en su mayoría una vez semana, muy seguido de la frecuencia quincenal, esto quiere decir que la rotación del producto en este tipo de negocio es alta, y que a pesar de no mantener un stock constante, se maneja una compra consecutiva que da vida al negocio y que por ende lo mantiene en funcionamiento, esto es demostrado por las estadísticas previas del cuadro anterior.

4.3.4 Análisis de la estructura competitiva

“...La estructura competitiva de un sector constituye el marco dentro del cual la empresa va a perseguir sus objetivos de crecimiento y de rentabilidad.”²⁰, es así que el atractivo del sector donde se desenvuelve la empresa depende en su mayoría de las fuerzas competitivas que componen el mercado, las mismas que están fuera del control de la empresa.

Sin embargo al tomar acciones diferenciadores, poseer valores agregados y fidelizar con sus clientes, conocer el mercado y tratar de generar recomendación para aumentar su cuota de mercado, podrá ir incrementando su participación y reducir la entrada de nuevos competidores que conocen el nivel de desempeño de la empresa, y se abstienen por la dificultad de competir con una empresa que ocupa un lugar significativo dentro del mercado.

²⁰ JEAN-JACQUES; “Marketing Estratégico”; Editorial. Mc Graw Hill; 1995; Madrid; España; Tercera Edición

Sin embargo, como se analizo previamente, tanto en el sector de consumo masivo como balanceado ocupa un lugar en el mercado bastante inferior que el promedio, y al ser un negocio altamente competitivo, los pequeños distribuidores acaparan en la actualidad el mercado en las dos ramas de negocio.

Es por esto que el plan estratégico a plantearse deberá tener en cuenta la participación de mercado analizada, para plantear estrategias que refuercen la estructura competitiva actual de “PROMERZA”.

Ahora dentro del análisis de competencia es importante conocer el numero de sus competidores directos, siendo este reducido, ya que empresas que se dedican a la distribución mayorista de productos de consumo masivo, así como productos agrícolas agrícola, no operan con tanta frecuencia en el mercado, como en años anteriores, por el mismo echo de la existencia de la distribución directa del productor al consumidor final, recortando la cadena tradicional de distribución.

Sin embargo a continuación se presenta la lista de competidores directos, en los dos segmentos en mención, los mismos que fueron medidos en la investigación de mercado efectuada.

DISTRIBUIDORAS COMPRADAS CONSUMO MASIVO	DISTRIBUIDORAS COMPRADAS BALANCEADOS
PROMERZA	PROMERZA
DISAMA	CAMPO Y CORRAL
ICCO	SAN CARLOS
JUAN JINEZ	BIOALIMENTAR
FABIAN SALCEDO	
DISTRIBUIDORA VARGAS	

Cuadro 4.24

Una vez analizada la participación de mercado de “PROMERZA”, y su estructura competitiva, en conjunto con sus competidores mas directos, es indispensable establecer un análisis de satisfacción individual por cada distribuidor, que demostré su nivel de

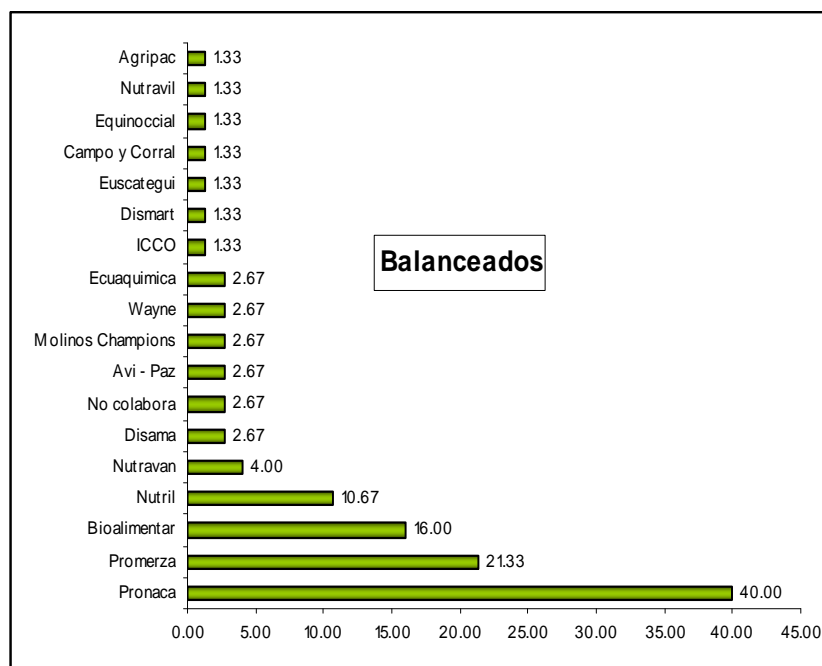
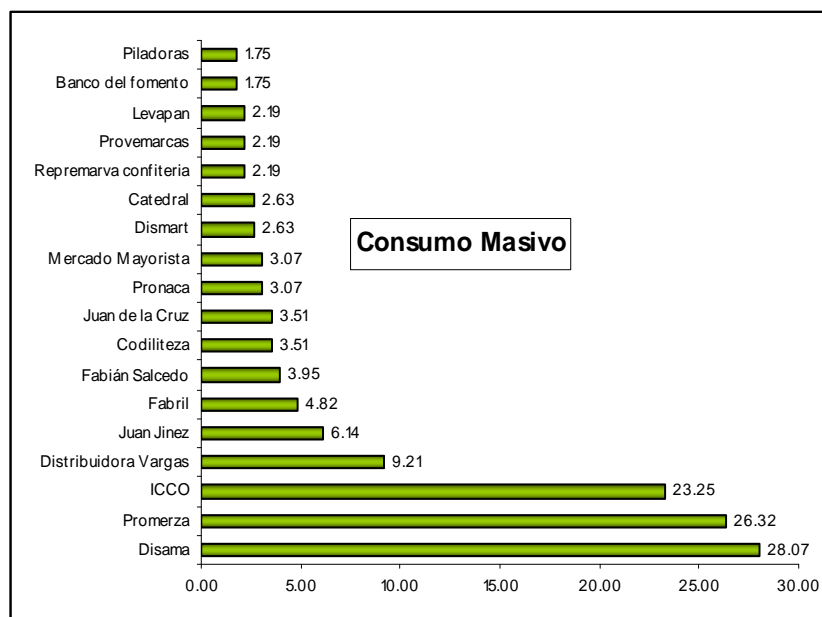
bienestar de acuerdo a factores previamente establecidos, y ayuden a “PROMERZA” a fortalecer los mismos superando a su competencia, este estudio presentado a continuación, se complementara con un análisis de recomendación de “PROMERZA”, para determinar la fidelidad de sus clientes actuales y el nivel de comprometimiento e imagen que los mismos tienen de la empresa.

4.3.4.1 Análisis de satisfacción de distribuidores

En los mercados de consumo es indispensable realizar un análisis de distribución, específicamente por ser este el tipo de negocio y mercado en el que se ubica “PROMERZA”, es así que el mismo “...Consiste en analizar las evoluciones probables de los diferentes canales de distribución, y en determinar las motivaciones y las expectativas.”²¹, por medio del estudio del nivel de satisfacción de clientes potenciales y reales con la empresa y su competencia.

En la medición de satisfacción con los distribuidores, se analiza en primera instancia el distribuidor donde se adquiere con mayor frecuencia los productos sean estos del segmento de consumo masivo o de balanceados, información que se presenta en forma grafica a continuación:

²¹ JEAN-JACQUES; “Marketing Estratégico”; Editorial. Mc Graw Hill; 1995; Madrid; España; Tercera Edición



Cuadro 4.25 ¿A qué distribuidor compra generalmente los productos? R.M. Por Casos

303 casos

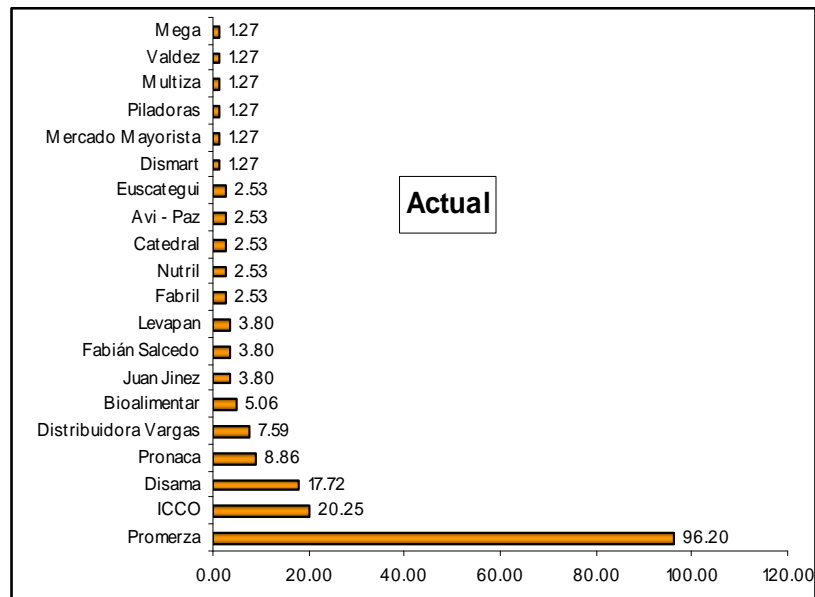
452 respuestas

De acuerdo con la información presentada, se determina que en el segmento de consumo masivo, la empresa donde se adquieren generalmente los productos, es considerada después de DISAMA, con un porcentaje muy cercano, “PROMERZA”, sin embargo la compra frecuente a la empresa no quiere decir también que los montos o el valor de esta también sea alto.

El porcentaje de preferencia del distribuidor es de apenas 26% para “PROMERZA”, en consumo masivo, esto explica que a pesar de estar en los primeros lugares de elección su porcentaje dentro de la participación de mercado es relativamente bajo, ocupando el mas alto porcentaje de participación, los pequeños distribuidores, ya mencionados, de igual forma se comprueba en esta grafica que el 80% de preferencia en un distribuidor, se encuentra dividido entre varios distribuidores que operan en la zona centro.

Lo mismo sucede al analizar la información por el segmento de balanceados, donde el segundo lugar lo ocupa “PROMERZA” con 21.33%, sin embargo el 40% de predilección en el distribuidor, lo ocupa PRONACA, explicando lo que se mencionaba anteriormente, de manera conceptual, es decir que los propios productores han implementado estrategias para acercarse a los consumidores finales , eliminando la cadena de distribución tradicional, y quitando participación de mercado a los distribuidores mayoristas.

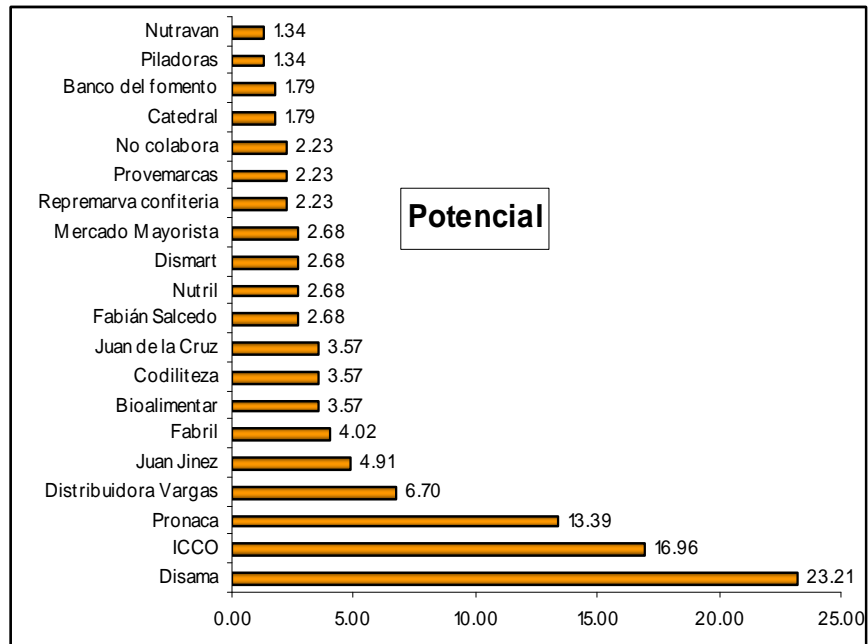
Es interesante analizar esta información por tipo de cliente, ya que se considera que los clientes actuales, es decir aquellos que forman parte de la lista de clientes de “PROMERZA”, no solo adquieren productos de la empresa en mención, sino de igual forma de la competencia, a continuación se presentan los porcentajes de compra por tipo de clientes a cada distribuidor, en el cuadro 4.22.



Cuadro 4.26

Ya que son clientes actuales, todos fueron tomados de la lista de clientes que maneja “PROMERZA”, sin embargo según la información presentado se puede observar que del 100% de clientes que compran en la empresa, 21% de estos también compran a ICCO, 18% a DISAMA, el 9% a PRONACA, seguido del 8% a DISTRIBUIDORA VARGAS, un competidor directo de “PROMERZA”, es decir que de acuerdo a los datos presentados, se concluye que la fidelidad existente por parte de los actuales clientes de la empresa es baja, es decir “PROMERZA”, deberá reforzar sus estrategia de manutención de cartera de clientes, y fidelizacion.

Es preciso también analizar a aquellos clientes que no forman parte de la lista de “PROMERZA”, y conocer a que distribuidor generalmente realizan su compra, es así que se presenta el siguiente cuadro con los datos del análisis establecido:



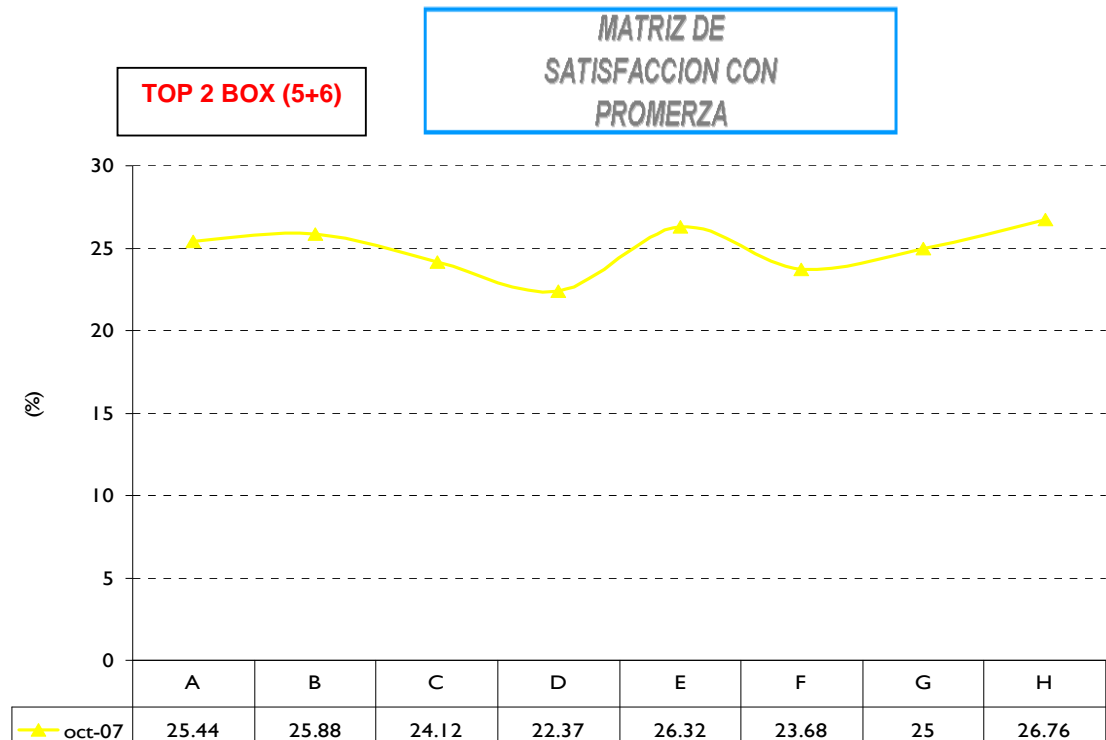
Cuadro 4.26 *¿A qué distribuidor compra generalmente los productos? R.M. Por Casos*

452 respuestas

303 casos

Seguidamente se examina de manera individual, en los dos segmentos de productos que maneja “PROMERZA”, el nivel de satisfacción de acuerdo con las características específicas medidas en la investigación de mercado, esto planteado tanto para “PROMERZA”, como para sus competidores más cercanos.

Así se presenta en el siguiente grafico el nivel de satisfacción respectivo de “PROMERZA”, de acuerdo con la matriz planteada en el formulario respectivo, calificación proporcionada en su mayoría por los clientes actuales de la empresa según su criterio personal, ahora los clientes potenciales que tienen conocimiento de “PROMERZA”, y su función en el mercado realizan su calificación por su nivel de percepción frente a su desempeño en el mercado.



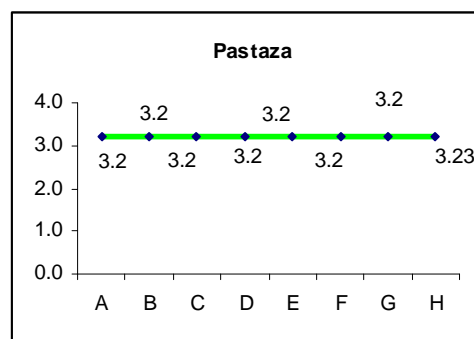
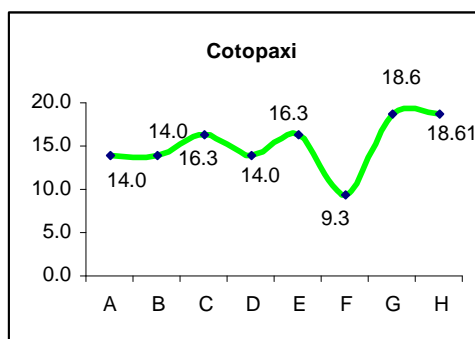
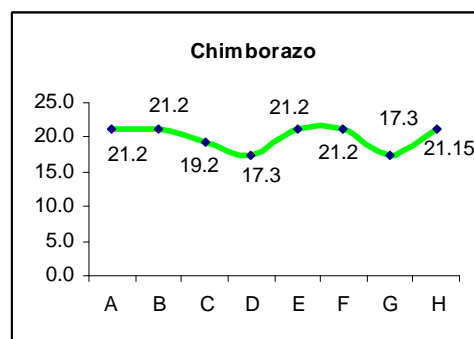
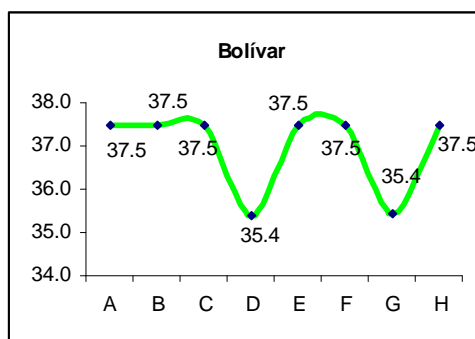
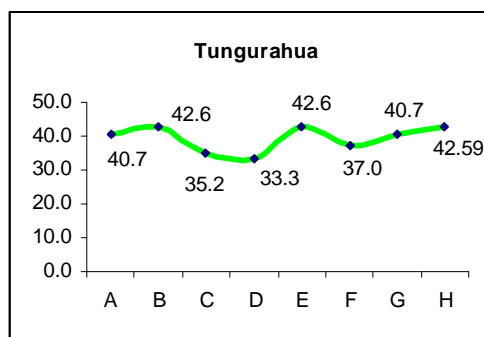
Ahora, según su opinión de los siguientes aspectos relacionados a los DISTRIBUIDORES de productos de consumo masivo, como calificaría a PROMERZA en cuanto a los siguientes aspectos:

Ahora también es importante desglosar la información presentada en el cuadro anterior por provincia, de la zona centro, donde opera “PROMERZA”, para así entender de mejor manera el nivel de satisfacción en cada mercado donde le empresa oferta sus productos y tratar de buscar diferencias en la importancia que cada uno de ellos le da a los factores analizados.

A	Amabilidad y cortesía en la atención	E	El servicio de entrega a domicilio
B	El conocimiento de las líneas de producto	F	La ubicación del distribuidor
C	La disponibilidad del producto	G	Cumplimiento en la entrega puntual
D	Las facilidades de pago	H	Cumplimiento en el precio pactado

303 casos

POR CIUDAD



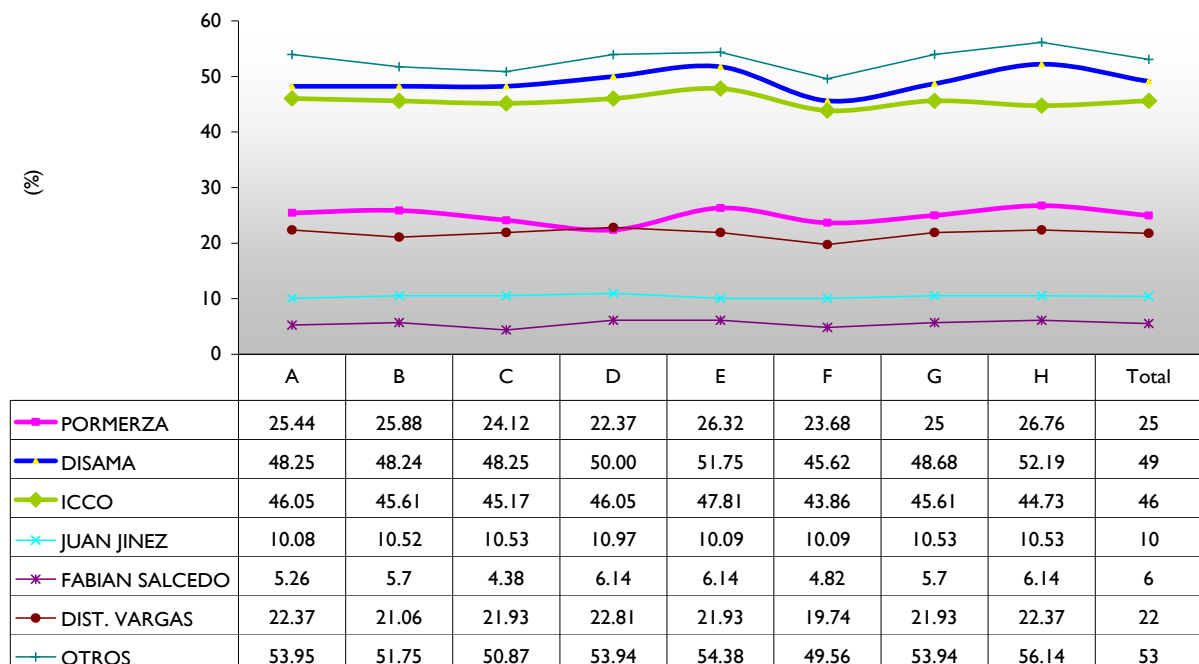
228 casos

Se observa que el conocimiento de las líneas de productos, cumplimiento puntual de la entrega y cumplimiento en el precio pactado, son los aspectos que generan mayor satisfacción en los clientes actuales de “PROMERZA”, en las zonas de Tungurahua, Bolívar, Chimborazo y Cotopaxi, sin embargo la zona de Pastaza presenta un comportamiento diferente al resto del mercado geográfico, ya que su nivel de satisfacción es en primera instancia es mas bajo que el promedio, y además es constante en todos los aspectos analizados, presentando cierto nivel de conformidad, comportamiento probablemente ocasionado por el conformismo, es decir son clientes cautivos, o a su vez no identifican claramente el servicio que entrega “PROMERZA”.

Y para complementar el análisis de satisfacción con distribuidores específicamente en consumo masivo, se presenta la información comparativa del nivel de satisfacción tanto de “PROMERZA” , como de sus competidores directos, con el fin de determinar aquellos aspectos que brindan a “PROMERZA”, un nivel mayor de satisfacción, o a su vez aquellos en los que sus competidores han logrado satisfacer las necesidades y requerimientos del consumidores, y en base a esto establecer estrategias en el plan propuesto que ayuden a mejorar el desempeño actual de la empresa, y le ayuden a entender los factores en los cuales debe trabajar para lograr una mayor participación de mercado.

MATRIZ DE SATISFACCION CON PROMERZA vs. COMPETENCIA

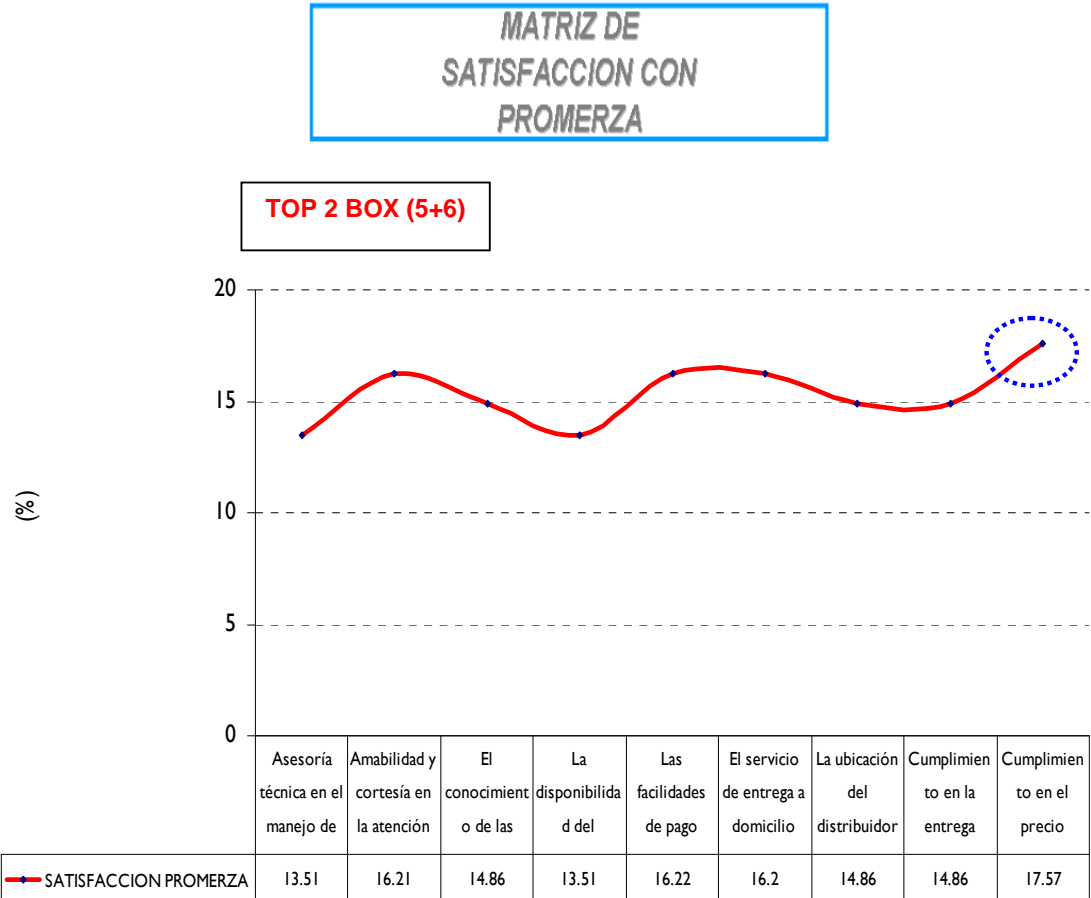
TOP 2 BOX (5+6)



Ahora, según su opinión de los siguientes aspectos relacionados a los DISTRIBUIDORES de productos de consumo masivo, como calificaría a PROMERZA en cuanto a los siguientes aspectos:

303 casos

A continuación de lo previamente analizado, se plantea un similar estudio para el línea de balanceados y productos agrícolas que maneja “PROMERZA”, y de igual forma se exhibe el nivel de satisfacción con sus competidores más cercanos en el sector, información desglosada también por provincia, para determinar las diferencias en cada tipo de mercado en la zona geográfica de operación.



Ahora, según su opinión de los siguientes aspectos relacionados a los DISTRIBUIDORES de productos de productos agrícolas y balanceados, como calificaría a PROMERZA en cuanto a los siguientes aspectos:

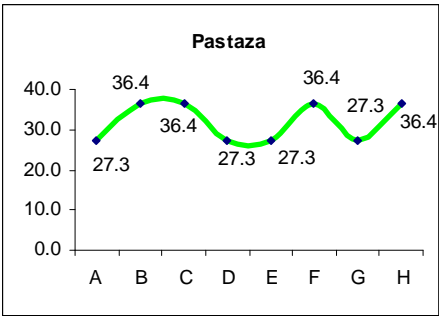
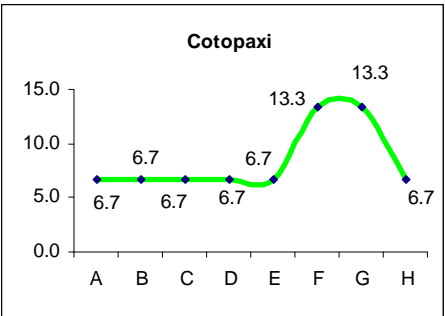
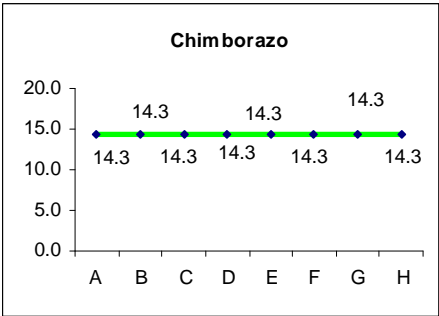
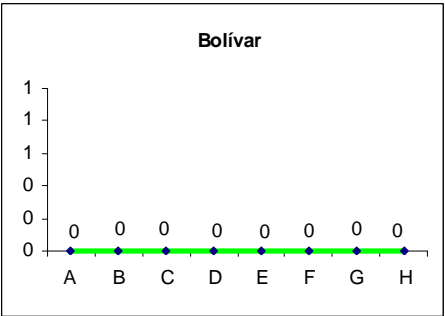
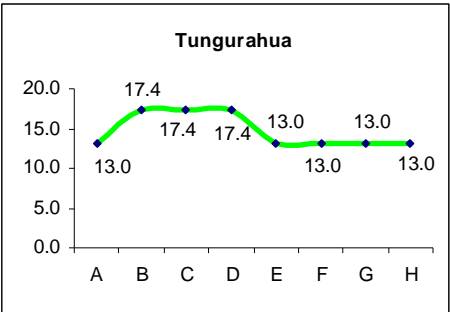
303 casos

La satisfacción con “PROMERZA”, en la venta de productos agrícolas y balanceados, se fundamenta en el cumplimiento en el precio pactado con 17%, muy seguido por la amabilidad y cortesía, facilidades de pago y la entrega a tiempo, todas con un porcentaje de satisfacción del 16%.

Sin embargo al analizar estos resultados en forma general, el nivel de satisfacción de los clientes actuales de “PROMERZA”, es relativamente bajo en una escala sobre 100%, ya que se observa que el mas alto porcentaje es 17%, por lo cual es necesario conocer en que zonas geográficas se presenta la mayor insatisfacción, y como esta la empresa frente a la competencia para tomas acciones al respecto, que mejore la posición de “PROMERZA”, en este mercado tanto en participación como en imagen.

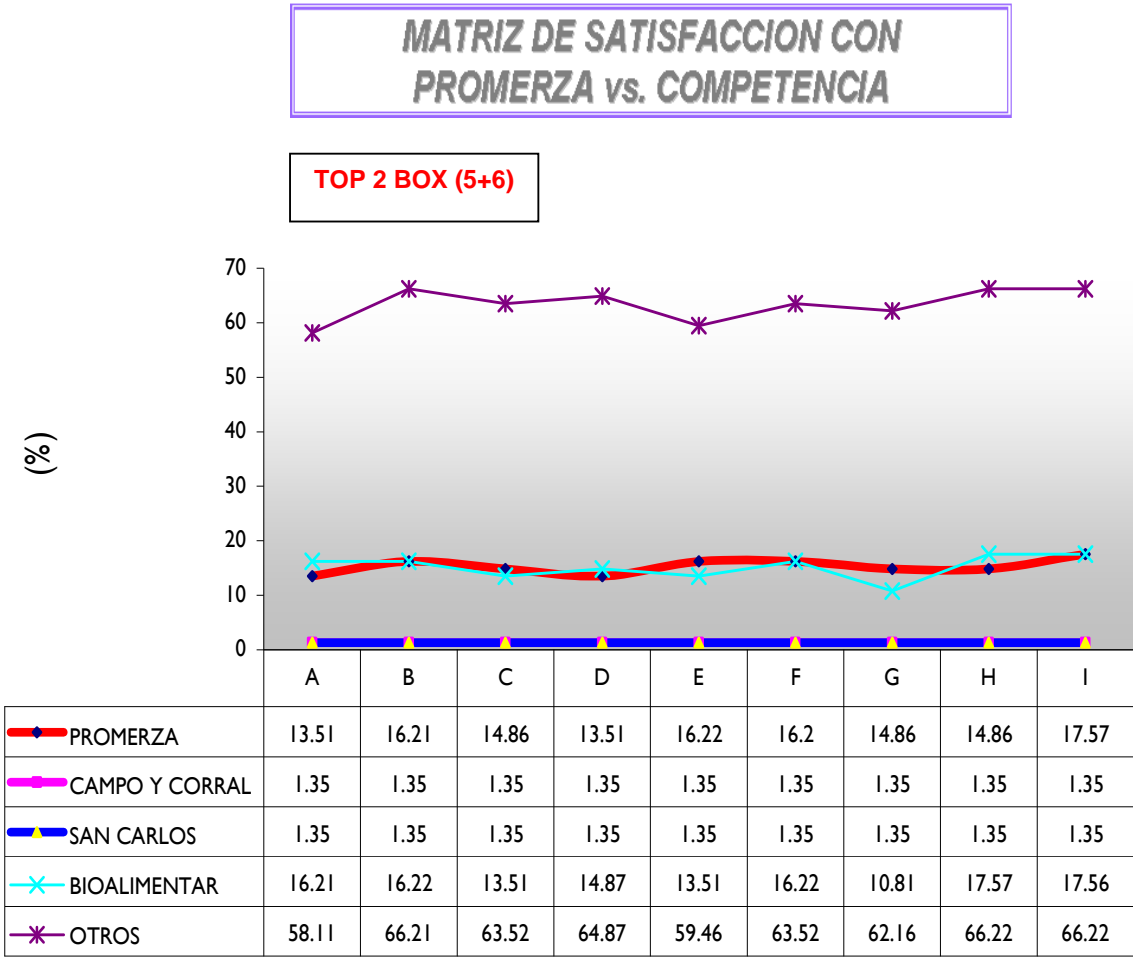
Como complemento al análisis previamente elaborado, como se examino en la línea de consumo masivo, se presentan los gráficos por cada provincia de la zona centro, para entender que mercado es el que presenta problemas y plantear las respectivas estrategias.

POR CIUDAD



74 casos

Finalmente para terminar el estudio de nivel de satisfacción, se presenta la información comparativa de “PROMERZA”, frente a su competencia directa en el sector agrícola, y sus niveles de satisfacción con los aspectos medidos en la encuesta cuantitativa.



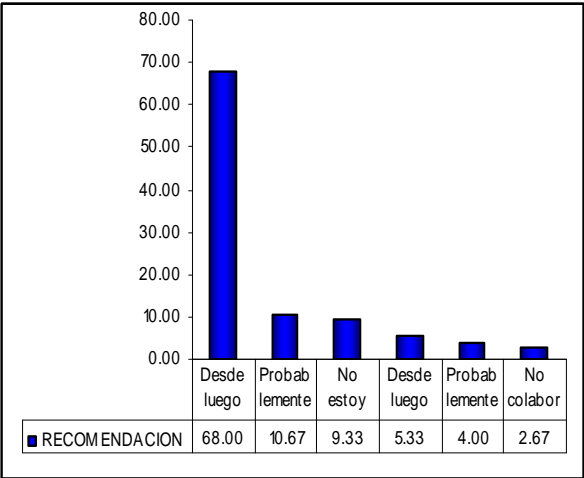
Ahora, según su opinión de los siguientes aspectos relacionados a los DISTRIBUIDORES de productos de productos agrícolas y balanceados, como calificaría a PROMERZA en cuanto a los siguientes aspectos:

303 casos

Grafico que presenta el mismo fenómeno que en el análisis del segmento de consumo masivo, ya que los pequeños distribuidores son los que mantienen una participación de mercado más alta, por ende más consumidores, expresan su opinión sobre el nivel de satisfacción con los pequeños distribuidores, que por cierto es mas alta que el de los competidores directos de “PROMERZA”, y que la misma empresa analizada.

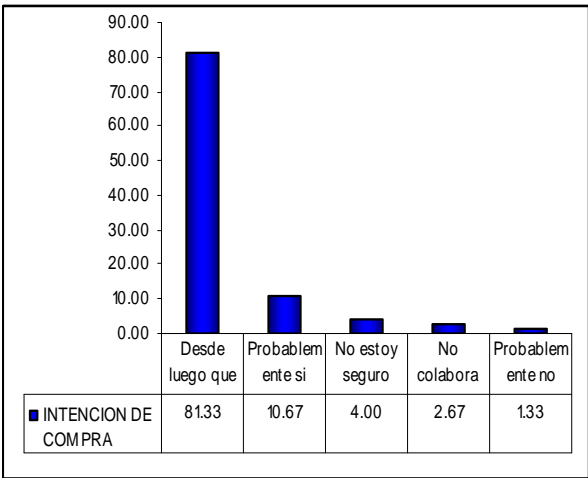
4.3.5 Medición de nivel de aceptación e intención de compra

Para determinar el nivel de aceptación e intención de compra de un cliente hacia determinada empresa, se debe investigar la lealtad de estos hacia la misma, es así que en la investigación de mercado realizada se le incluyo un set que determina, en base a dos preguntas cerradas de repuesta única, similares en su forma y complementarias en su fondo, que también se integran entre si, además una pregunta abierta de opinión individual que proporcionara información fundamental para incrementar el nivel de elección de “PROMERZA”, por ende su generar recomendación y crear lealtad.



¿Ha recomendado o recomendaría a sus conocidos los productos de PROMERZA?

75 casos



¿La próxima vez que necesite, cree que volvería a comprar Productos de consumo masivo v/o agrícola a PROMERZA?

75 casos

Al hablar de intención de compra y recomendación de “PROMERZA”, los clientes actuales consideran que si tuvieran una vez mas la necesidad de adquirir productos de consumo masivo, y también agrícolas, recurrirían nuevamente a “PROMERZA”, en casi un 82%, esto básicamente demuestra un nivel de lealtad relativamente alto de los clientes de la empresa, información que se sustenta y complementa en forma directa con

el nivel de recomendación del este grupo de clientes hacia un mayor numero de clientes externos, siendo este en un 68%.

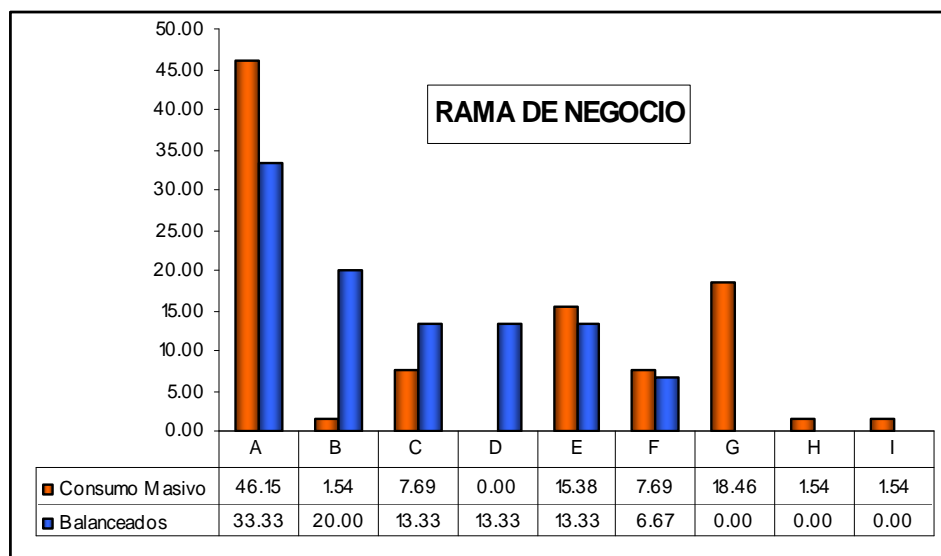
La información recibida se refleja, además en la imagen que su clientes tienen de la empresa, la misma que es positiva, a pesar del bajo nivel de satisfacción presentado en la línea de balanceados, esto se debe básicamente a el poco tiempo que tienen esta línea de productos, el numero reducido de clientes que presenta, y el nivel de este tipo de clientes en su mayoría, esto en relación al desarrollo de la línea de productos de consumo masivo.

Sin embargo los datos captados por esta investigación, que alguno son complementarios entre si, dan respuestas relacionadas a lo que se desea medir con análisis individuales en cada segmento de la investigación de mercado, y de tal forma la misma debe ser considerada para el planteamiento a seguir de el FODA estratégico, antesala de la elaboración del plan estratégico para “PROMERZA”.

4.3.6 Atributos de mayor valoración

En un mercado tan competitivo como es la distribución de productos de consumo masivo y agrícolas es importante lograr identificar aquellos atributos a los cuales el consumidor les da un mayor valor al momento de la decisión de compra.

Es así que por medio de la investigación de mercado realizada se determino que el cliente externo espera de “PROMERZA”, como factores determinantes en su elección los que se muestran en el siguiente cuadro:



¿Desde su punto de vista que debería hacer PROMERZA para incrementar su preferencia?

75 casos

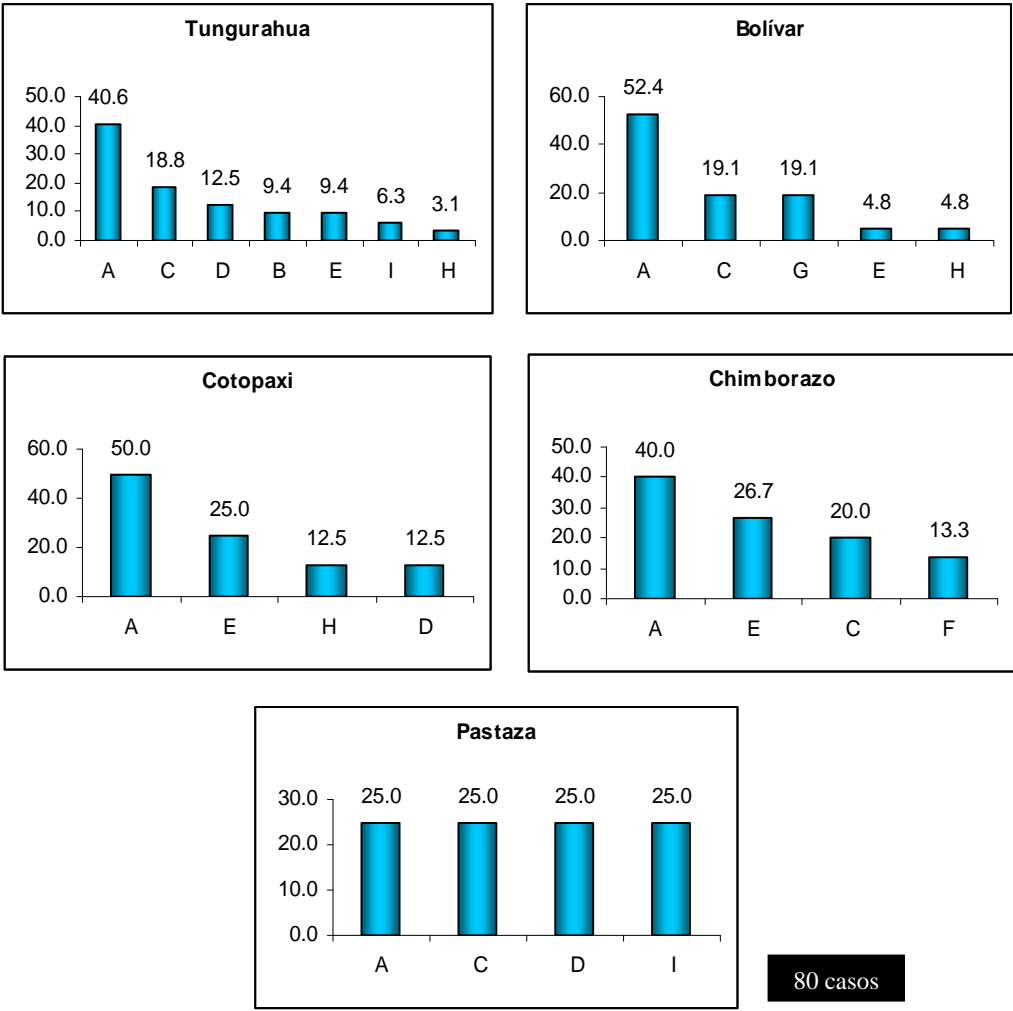
A	Bajar los precios
B	Tener mas publicidad
C	Variedad de productos
D	Asesoría de los productos
E	Ningun cambio
F	Mejorar el servicio de entrega
G	Precios estables
H	Dar facilidades de pago
I	Vendedores mas amables

Los datos presentados por rama de negocio, es decir por las dos líneas de productos que maneja de “PROMERZA”, exponen que para incrementar la preferencia de los actuales clientes de la empresa, he incrementar el numero de clientes potenciales, una de las acciones que debería ser tomada en consideración es bajar los precios de los productos, estrategia propuesta por el 46% de clientes de productos de la línea de consumo, y por el 34% de los clientes del segmento agrícola y de balanceados.

Cabe mencionar que esta acción requerida por los clientes, no es posible ponerla en practica ya que “PROMERZA”, es una empresa que se encarga específicamente de la distribución mayorista de productos, y es el productor quien plantea estrategias de precios y dispondrá de los mismos, sin embargo plantear alianzas con productores,

distribuciones exclusivas, y descuentos por montos de compras para “PROMERZA”, ayudaran a facilitar el cumplimiento del pedido de sus clientes.

De acuerdo a la división geográfica la información presentada sobre las acciones que debe tomar la empresa para incrementar su preferencia en el mercado, es la siguiente, presentada de manera grafica a continuación:



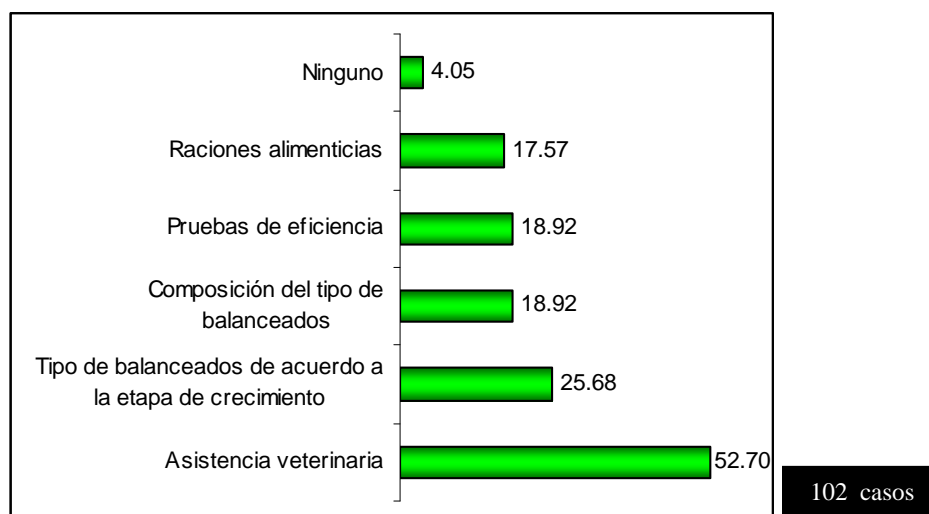
¿Desde su punto de vista que debería hacer PROMERZA para incrementar su preferencia?

4.3.6.1 Atributos diferenciadores

Uno de los atributos que diferencia a “PROMERZA” de sus principales competidores, en el mercado agrícola, es la capacitación en el uso de los productos, medicinas y el cuidado animal, ya que es una línea de producto que se presta para brindar este servicio, y ayuda a que la empresa a través de esta estrategia básica, logre conseguir cada vez más mercado y logre tener una imagen de servicio para sus actuales clientes.

Sin embargo, este servicio adoptado por la empresa, debe ser elaborado y direccionado de mejor manera, para alcanzar mejores resultados de preferencia y sobre todo satisfacción en el mercado.

Con estos antecedentes, se presenta el cuadro a seguir con información sobre capacitación que los clientes esperan recibir en el segmento de productos agrícolas y balanceados:



*¿En cuales técnicas agrícolas le gustaría recibir capacitación?
R.M. Por Casos*

Es así que a pesar de contar con servicios adicionales como este, la satisfacción de los clientes “PROMERZA”, específicamente en este segmento es baja, por lo cual deben plantearse otros aspectos diferenciadores y tornarlos en estrategias, utilizando la información recibida donde se pregunta acerca de las acciones que debería tomar “PROMERZA”, para ser una empresa de agrado, preferencia y elección.

4.4 ANALISIS FODA ESTRATEGICO

“...La matriz de amenazas, oportunidades, debilidades y fortalezas (FODA) es una herramienta de ajuste que ayuda a los gerentes a crear cuatro tipos de estrategias: Estrategias de fortalezas, y oportunidades (FO), estrategias de debilidades y oportunidades (DO), estrategias de fortalezas y amenazas (FA) y estrategias de debilidades y amenazas (DA).”²²

Es así que se dice que el ajuste de factores tanto internos como externos es una de las partes fundamentales de la planificación estratégica, las mismas que requieren un criterio acertado para eliminar la posibilidad de cometer errores, en el momento de su elaboración.

Elaborar una matriz FODA, no es mas que procesar un listado de factores que ayudan al manejo de la empresa, los mismos que darán origen a estrategias ofensivas, ya que se aprovecharan las oportunidades de la empres en el mercado, así como también estrategias defensivas, las mismas que disminuirán el riesgo que presentan las amenazas.

²² DAVID; Fred; “Conceptos de Administración Estratégica”; Editorial. Person Educación; 2003; México; Novena Edición.

En síntesis:

- Las fortalezas deben utilizarse
- Las oportunidades deben aprovecharse
- Las debilidades deben eliminarse y
- Las amenazas deben sortearse

MATRIZ FODA

FACTORES INTERNOS	FACTORES EXTERNOS
Controlables	No Controlables
FORTALEZAS (+)	OPORTUNIDADES (+)
DEBILIDADES (-)	AMENAZAS (-)

Por lo tanto, lo mencionado en forma conceptual se ha adaptado a “PROMERZA”, utilizando la información analizada anteriormente para así garantizar la realidad que vive la empresa y el mercado en este momento, y poderlo plasmar en la matriz FODA, elaborada a continuación:

		FORTALEZAS F		DEBILIDADES D	
		1 Amabilidad		1 Ausencia de políticas internas claras	
		2 Agilidad		2 Baja motivación	
		3 Años de experiencia		3 Carácter temperamental	
		4 Conocimiento sobre el mercado		4 Desconfianza	
		5 Conocimiento sobre su trabajo		5 Despreocupación	
		6 Cumplen con los presupuestos		6 Error en despachos	
		7 Dan soluciones rápidas a los problemas		7 Existe demora y errores en la facturación	
		8 Deseos de superación		8 Falta actualización	
		9 Honestidad		9 Falta de capacitación	
		10 Paciencia para realizar los trabajos		10 Falta de comunicación	
		11 Puntualidad		11 Incumplimiento de objetivos	
		12 Son innovadores		12 Multiplicidad de procesos	
		13 Tienen decisión		13 No controlan el stock de producto	
		14 Trabajo en equipo		14 Resistencia al cambio	
				15 Trabajo manual sin herramientas tecnológicas de apoyo	
OPORTUNIDADES O		ESTRATEGIAS FO		ESTRATEGIAS DO	
Estructurar políticas de funcionamiento claras para atraer al mercado potencial		Estructurar políticas de funcionamiento claras para atraer al mercado potencial		Estructurar políticas de funcionamiento claras para atraer al mercado potencial	
1 Mercado potencial mayor que el actual		1 Innovar las técnicas de capacitación para el sector agrícola		1 Enfocarse en el nivel de motivación del cliente interno, y	
2 Segmento de productos agrícolas mas rentable		2 Implementar capacitación para el segmento de consumo masivo		2 Mejorar la intensidad de compra del cliente externo	
3 Menor numero de competidores en el segmento de balanceados		3 Incrementar el presupuesto de ventas aprovechando la frecuencia de compras		3 Mejorar la capacitación del personal que se enfoque en el segmento agrícola	
4 Clientela constante		4 Impulsar la recomendación actual mejorando las relaciones con clientes		4 Comprometer al personal con los objetivos para transmitirlo al cliente potencial	
5 Compra bajo pedido		5 Ofrecer soluciones puntuales a clientes potenciales desatendidos		5 Reducir procesos, agilitando los servicios.	
6 Frecuencia semanal de compra		6 Agilizar procesos para incrementar aun mas la intensidad de compra		6 Eliminar errores internos, para incrementar el nivel de recomendación	
7 Capacitación en el sector agrícola		7 Crear imagen positiva en el mercado comunicando la honestidad de la empresa		7 Establecer procesos de stock de inventario, así optimizar las compras bajo pedido y su frecuencia	
8 Alta recomendación		8 Comunicar la experiencia en el mercado para fidelizar clientes potenciales		8 Implementar herramientas tecnológicas, que agiliten procesos de despacho	
9 Alta intensidad de compra		9 Implementar recursos enfocados al area de balanceados		8 Determinar políticas enfocadas a la atención del segmento mas rentable	
10 Mayor frecuencia de compra				9	
				10	
AMENAZAS A		ESTRATEGIAS FA		ESTRATEGIAS DA	
Patrocinar programas de créditos en producto que ayuden a los clientes a ampliar sus negocios y cambiar su vision actual del negocio		Patrocinar programas de créditos en producto que ayuden a los clientes a ampliar sus negocios y cambiar su vision actual del negocio		Establecer políticas internas que incluyan acciones inmediatas en caso de variaciones drásticas de precios	
1 Vision negativa del negocio		1 negocio		1 Crear un clima laboral basado en confianza en delegación, trato adecuado que mejore la actitud del personal en labores como entrega del producto	
2 Inestabilidad en precios		2 Aprovechar la experiencia en el mercado para conocer los cambiantes escenarios de precios		2 Determinar procesos claros enfocados en mejorar los niveles de satisfacción actual	
3 Muchos competidores		3 Fomentar el trabajo en equipo interno, para corregir aspectos que generen insatisfacción al cliente externo		3 Erradicar la resistencia al cambio que permita implementar acciones que trabajen en los aspectos bajos de satisfacción	
4 Falta de capital para inversion		4 Implementar planes de acción contra las políticas gubernamentales posibles		4 Actualizar personal y procesos que generen una empresa comprometida e incrementen la participación de mercado	
5 Políticas gubernamentales cambiantes		5 Transmitir el mejor desempeño de "PROMERZA" a clientes actuales y alejarlos de la competencia		5 Generar un sistema horizontal de comunicación interna que facilite el programa de comunicación externa	
6 Poca participación de mercado de "PROMERZA"		6 Adaptar presupuestos de ventas al mercado de Bolívar, para no generar falsas expectativas		6 Añadir herramientas tecnológicas que permitan controlar el nivel de inventario y stock de la empresa	
7 Imposible mantener stock permanente		7 Solucionar eficazmente problemas internos, y enfocarse en trabajar en aspectos que incrementen el nivel de satisfacción		7 Adaptar los objetivos actuales a incrementar el numero de clientes potenciales mensuales y erradicar la competencia	
8 Satisfacción baja con "PROMERZA"		8 Crear programas de promociones, descuentos en compras y planes de comunicación que incrementen los presupuestos de ventas		8 Procurar dar la importancia necesaria a los programas publicitarios y de marketing	
9 Clientes actuales compran tambien a la competencia		9 Innovar en acciones que capaciten el personal para brindar un mejor servicio de entrega			
10 Bolívar es un mercado conformista					
11 Nivel de satisfacción menor que sus principales competidores					
12 Poca publicidad					
13 Baja calidad en el servicio de entrega					