

CAPÍTULO III

SITUACION ACTUAL DE LA EMPRESA DE DISTRIBUCION DE PRODUCTOS DE CONSUMO MASIVO “PROMERZA”

3.1 ANTECEDENTES DE LA EMPRESA

PROMERZA inicia en Mayo de 1985 como un punto de venta exclusivamente al detal, se ubica en la ciudad de Ambato inicialmente en las calles 12 de Noviembre y Tomas Sevilla en un local arrendado.

Pocos meses más tarde, al analizar la situación de su competencia, se da cuenta de que esta crecía con gran rapidez y que ingresar en el mercado había sido fácil, lo difícil era mantenerse en el. Por lo que para incentivar la compra y preferencia frente a la competencia, implemento como servicio adicional la entrega de los productos en los puntos de venta, es decir paso de ser vendedor al detal a ser un distribuidor minorista. Para poder brindar este servicio se apoyo en la adquisición de un pequeño camión repartidor, en el mes de diciembre del mismo año.

En ese entonces contaban con el apoyo de tres personas incluyendo el dueño de la empresa, quienes se encargaban de la carga, estibe y entrega del producto,

además de los procesos contables así como de la administración de la empresa que se denominaba MERCANTIL ZAMBRANO.

Después de un tiempo se cambio la metodología de entrega, ya que los clientes de esta empresa únicamente acudían a esta cuando había escasez de productos y no habían todavía fidelizando con la misma, es así como se instala el proceso de toma de pedidos vía telefónica y fax, y mas tarde la entrega, dando inicio a un básico proceso de distribución, actualizándose lo mas posible para la época.

A los dos años de existencia de la empresa y al mantener un crecimiento constante, se decide incorporar al personal de apoyo un vendedor que recorra la ciudad en busca de pedidos y que promocióne los productos con los que contaba la empresa, además esta persona era la encargada de ofrecer descuentos y lo mas importante realizar los cobros al final del plazo establecido.

Para el año de 1987, y al ver el arduo trabajo que había hecho la empresa hasta ese entonces, industrias de consumo masivo como DANEC S.A se interesan en la empresa y le asignan la distribución exclusiva de toda la líneas de sus productos para la zona central, por lo que la visión de MERCANTIL ZAMBRANO toma otro rumbo, cambia su nombre a “PROMERZA” (Proveedora Mercantil Zambrano), la misma que crece con rapidez incorporando mas camiones de reparto y a su vez camiones de abastecimiento, para así poder cubrir las cuotas mensuales de su nuevo proveedor DANEC S.A, además de poder satisfacer de mejor manera la demanda del mercado.

Al formar parte de la cadena de distribución que empresas como DANEC S.A manejaban, tuvo que adaptar y modernizar sus instalaciones, así como también su administración interna, es así que se incorpora a la misma un gran numero de personal administrativo, que apoyaría con el proceso contable de la misma.

Sin embargo es hasta 1994 que se incorpora al personal de “PROMERZA”, a un Ingeniero en Sistemas, el mismo que instalaría el programa *Ipermax*, el cual serviría para mejorar el control contable, que hasta ese momento había sido llevado físicamente en libros.

A partir de ese año, hasta finales de 1996 se continuó operando bajo ese sistema, siendo útil para el control contable y de inventario de mercadería, sin embargo por falta de organización interna, y actualización constante del programa, “PROMERZA” cada vez encontraba mas difícil manejar la competencia del sector y el cumplimiento de las cuotas que a mas de DANEC S.A, otras industrias de consumo masivo, a las que “PROMERZA” prestaba servicios, exigían.

Cabe mencionar que la alianza de beneficio mutuo, entre DANEC S.A, la primera empresa que reconoció el potencial de crecimiento de la pequeña distribuidora, duro ocho años aproximadamente, en los cuales sirvió de basta experiencia para la empresa en el campo de distribución masiva, para diferentes partes del país, extendiendo su cobertura y dándose a conocer como una empresa seria, confiable y sobre todo eficiente.

Además esto le abrió mas puertas en el campo de la distribución, empresas industriales como ALES, PERLA (del Perú), ECUASAL, MOLINOS SUPERIOR; MOLINOS LA UNION, entre otras depositaron su confianza en “PROMERZA”, impulsándola a crecer y ayudándole a innovar procesos, entendiendo que al dejar de actualizarse constantemente, la competencia podría tomar fácilmente su lugar, es así que “PROMERZA” empieza a trabajar a partir del año 2000, con SASI, un programa contable, administrativo y de inventario, que le permitió mantener mas claro el ritmo de ventas mes, así como también la optimización hasta cierto punto, de recursos propios de la empresa, además de brindar un mas fácil control y manejo de la empresa, y así poder acaparar el mercado que cada vez era más extenso.

Para el año 2003 las industrias al ver el rápido crecimiento de “PROMERZA”, vieron también una oportunidad de negocio propio y a su vez una reducción de costos, y empezaron a poner sus propios puntos de venta en la principales zonas del país, las que antes manejaba “PROMERZA”, además cortaron el canal de distribución acercando el producto al consumidor, y así abaratando el precio del mismo.

En la actualidad “PROMERZA” sigue siendo una empresa distribuidora de productos de consumo masivo, sin embargo su crecimiento se detuvo, y no se ve una oportunidad en este tipo de negocio, ya que se han dejado de distribuir líneas de productos importantes como grasas y aceites, detergentes y jabones, entre otros, que generaban altos márgenes de rentabilidad y rotación.

Además con la situación actual de inestabilidad que vive el Ecuador a sido muy difícil, generar un plan o estrategia que permita otra vez encaminar en la dirección correcta a “PROMERZA”, ya que al ser cada vez mas difícil el negocio, la empresa también va perdiendo sus recursos, tanto humanos como económicos, ya que para reducir los costos en los últimos seis meses se ha dejado ir a ocho empleados que eran apoyo para la empresa.

Es así que en cuanto a la implementación y mejoramiento de programas informáticos, que ayuden a un mejor desempeño de “PROMERZA”, tanto en el tema de control de procesos, como de inventario y manejo contable interno, se ha estancado ha seguir operando desde hace ya ocho años con el mismo programa, el cual por los cambios constantes del mundo actual así como del mercado en el que la empresa se desenvuelve, no permiten visualizar los factores tanto internos como externos que influyen en la operación del negocio, lo cual ya en el corto plazo se dio como un estancamiento de la empresa, y en el largo plazo pudiera dejarla fuera del negocio.

Por lo tanto a través de esta investigación, se direccionala e impulsara a la empresa a través de un plan estratégico detallado en cada área, a que la misma incorpore un sistema actualizado que permita controlar y optimizar recursos, incrementando por ende las ganancias, y permitiéndole visualizar nuevas oportunidades de negocio en el mercado.

Ya que al conocer exactamente cual es su situación actual, a través de un análisis FODA, la empresa podrá entender la dirección correcta de encumbra el negocio, y los cambios pertinentes que deberán hacerse, para que lo estipulado en la planificación estratégica de los frutos esperados, y el resultado no sea únicamente una reestructuración interna, si no al contrario una permanencia significativa en el sector, así como también generar ventajas significativas frente a la creciente y agresiva competencia.

Cabe indicar que la única estrategia que se a manejado por parte de “PROMERZA” a sido poner a funcionar adjunto a esta, otra empresa que del mismo propietario que se encarga del abastecimiento de los proveedores hacia “PROMERZA”, esta empresa se denomina “PROMERZAR”, y es una estrategia que a servido para abaratar costos y para la reducción del pago de impuestos.

Algunas acciones que “PROMERZA” ha tomado, ciertamente sin respaldo previo de un estudio, ha sido buscar de nuevos mercados, es decir otras líneas de producto a las que presta igualmente servicios de distribución, se ha incursionado en el sector agropecuario en el que se maneja la distribución exclusiva para la zona central de EXPALSA S.A.

A pesar de la situación actual de “PROMERZA”, se considera que existe una oportunidad al direccionar bien la empresa en este tipo de negocio, ya que en el sector de los balanceados los productores aun se manejan a través de canales de distribución, tanto primarios como secundarios, asegurando así la entrega del producto a su usuario final.

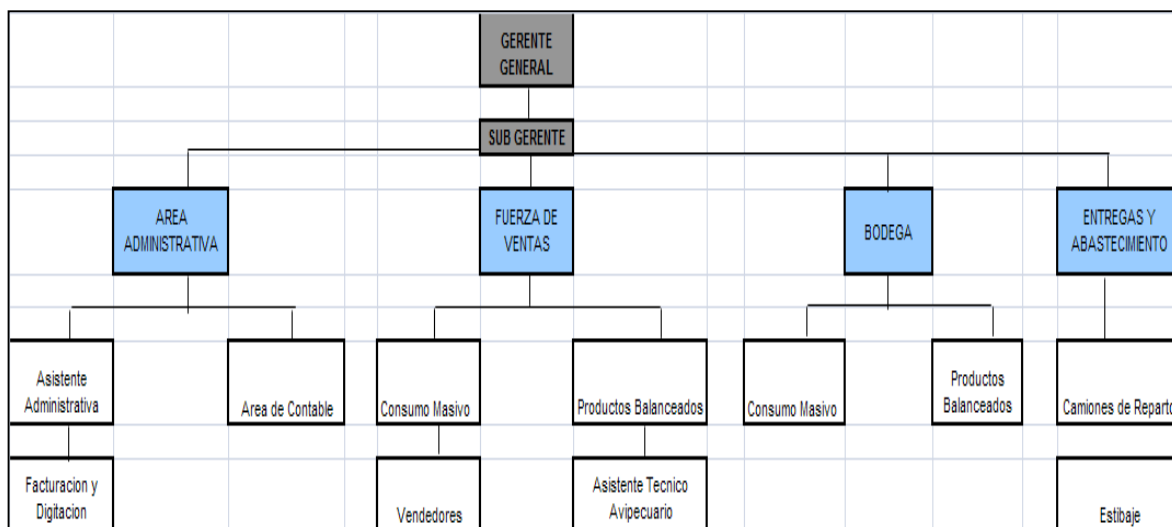
Es importante indicar que esto se da únicamente a causa del nivel socio-económico de los compradores de productos balanceados, además de la ubicación en la que los mismos operan, que al ser muy remota, la única forma eficaz para llegar a ellos es a través de camiones de reparto, y al ser esto una gran inversión además de considerarla innecesaria, el producto prefiere manejarse a través de la cadena de distribución tradicional, y es hay que “PROMERZA” proporciona sus servicios.

Por lo cual el punto de partida de la reingeniería que se trata de hacer en “PROMERZA”, será la implementación de un plan estratégico que involucre todas las áreas de la empresa y la impulse hacia una mejor organización y optimización de recursos, a través de la capacitación del personal, implementación de nuevos programas informáticos, re direccionamiento hacia nuevas líneas de producto, entre otras estrategias que se irán adaptando conforme se vaya profundizando en e estudio, las mismas que reflejaran en un crecimiento y mejora del negocio, objetivo fundamental de este proyecto de investigación.

3.2 ORGANIZACIÓN INTERNA

Para describir de mejor manera el funcionamiento interno de “PROMERZA”, se ilustra el organigrama que se maneja actualmente (cuadro 3.1), así como

también se detalla las funciones de cada área y de los empleados que la componen.



Cuadro 3.1

Parte importante de entender como se maneja la administración interna de “PROMERZA”, es conocer claramente las funciones de cada área y más específicamente de cada individuo que forma parte de la misma.

“PROMERZA” esta constituida por cuatro áreas bajo el control y supervisión de Gerencia, como se ilustra en el grafico anterior. Cada una de estas áreas se maneja de manera independiente a un nivel administrativo, a pesar de depender la una de la otra para su funcionamiento, esto se debe principalmente por el giro del negocio al que pertenece la empresa estudiada.

La gerencia, a pesar de ser la cabeza de la empresa, realiza funciones operativas, que en mi opinión deberían ser delegadas a sus respectivas áreas, es aquí que se considera la implementación o capacitación del actual personal para el manejo de procesos propios de cada área, dejando a la Gerencia prácticamente libre para realizar as funciones propias del cargo.

A manera de descripción actual de funciones que maneja Gerencia, se mencionan la negociación en las diferentes líneas de productos tanto con proveedores, para el abastecimiento, como con los clientes para efectuar la venta respectiva, además controla y aprueba todos los procesos por medio de firma en documentos físicos.

En cuanto a funciones operativas están el control del cumplimiento de precios ofrecidos, por el área de ventas, a clientes, así como también la verificación física de los cobros realizados, es decir el conteo del dinero que ingresa a la empresa, al igual el que sale a depósitos, funciones que deberían ser absorbidas tanto por el área de ventas como por el área contable.

Subgerencia se encarga de la verificación únicamente de datos tanto de clientes como de proveedores, esto abarca la verificación de pagos puntuales, saldos y cuantías por cobrar, información que se envía a Gerencia para que se tomen medidas al respecto.

El área administrativa en general realiza procesos netamente operativos, y en su mayoría manuales, que al finalizar esta investigación se espera optimizar y automatizar.

Dentro de estos procesos está la contabilidad y facturación, así como también el ingreso y toma de pedidos, las funciones individuales que cumple cada uno de los empleados del área son fundamentales para el funcionamiento de las otras áreas, ya que esta área también emite órdenes de embarque para el despacho de pedidos a clientes.

Los empleados involucrados en esta área son el contador general, quien lleva la contabilidad interna de la empresa, así como también realiza el manejo contable para el pago de impuestos al SRI (Servicio de Rentas Internas).

El asistente administrativo, maneja la empresa cuando Gerencia se ausenta, por ello esta área debe estar completamente preparada para su manejo, sin embargo al tener a cargo procesos muy mecánicos difícilmente realiza la tarea de toma de decisiones en su totalidad. Las funciones habituales que realiza el asistente son ingreso de mercadería para el abastecimiento, elaboración de cheques para depósitos bancarios, además realiza soporte al área contable.

Dentro de sus funciones tiene a su cargo a una persona dedicada específicamente a la facturación física, en libros, de mercadería, además se encarga de la digitación de datos para el control del ingreso de mercadería que debe realizar el asistente administrativo.

En cuanto al área de ventas, la misma esta compuesta por dos vendedores comerciales, dedicados al área de consumo masivo, quienes visitan a clientes de acuerdo con una zona previamente establecida, y un asistente técnico avipecuario que maneja, en conjunto con técnicos especializados y soporte de EXPALSA S.A. el área de balanceados de la empresa.

Esta parte del área de ventas funciona completamente independiente de las ventas comerciales de las líneas de productos de consumo masivo, primeramente por su naturaleza de productos y diferentes requerimientos de clientes de las áreas mencionadas.

Dentro del área de balanceados, al ser “PROMERZA”, distribuidor exclusivo de EXPALSA S.A. debe manejar accesoria técnica a sus clientes, prácticamente asumiendo el costo de la misma.

Esto es considerado como un valor agregado de “PROMERZA” a sus clientes, siendo un beneficio mutuo, ya que “PROMERZA” da a conocer el producto de EXPALSA SÁ. en la zona centro, su desempeño y sus ventajas frente a productos de la competencia, a través del servicio de accesoria, mientras que gana mercado y fideliza a sus clientes con el nuevo producto.

Factor que representa mayores ventas para “PROMERZA”, traducidas en más ganancias tanto para el intermediario como para el productor, y esto a su vez garantiza que “PROMERZA” continúe manejando la distribución de estos productos en la zona centro.

Una vez que las ventas son ingresadas entra en operación otra área de la empresa, bodega, la misma que se encarga del almacenamiento y conservación de los productos, esta opera en la misma ubicación tanto para productos de consumo masivo como para balanceados avícolas.

Factor que se sugiere cambie ,debido a la diferente naturaleza que representan los productos, ya que esto podría ocasionar contaminación entre los mismos, a pesar que hasta el momento no se ha existido ningún problema, separando los productos, se evitara posibles inconvenientes futuros.

En esta área trabajan dos personas, el jefe de bodega, quien maneja el inventario y autoriza la salida del producto dependiendo de su antigüedad, así como también su entrada y ubicación, según su criterio, de los productos. El área también se apoya en un asistente de bodega, quien hace procesos de limpieza, para la mejor conservación de los productos. Sin embargo esta persona no se abastese para el mantenimiento de toda la mercadería, ya que también esta a su cargo otros procesos fuera del área.

Cabe destacar que no existe un sistema técnico o manejo controlado de este proceso, por ello a través del plan estratégico administrativo se espera poder plantear alternativas de mejoras de todas las áreas, pero específicamente de aquellas que representan un mayor problema, como es el área en discusión.

A pesar de ser una área que maneja procesos netamente operativos, es indispensable, debido a que la manutención en la conservación de los productos en su almacenamiento, y en la entrega al consumidor, darán la pauta de la calidad del producto entregado, creando así una imagen de este ante los ojos del consumidor, factor indispensable al momento de elección y compra del producto.

Es así que los procesos de esta área en particular, se deben manejar cuidadosamente y ser, en mi opinión, supervisado por el productor, ya que la imagen de producto esta en juego, afectando las ventas tanto para el intermediario como para el productor.

Por ultimo esta el área de entrega, que esta conformada por tres camiones de reparto, propios de la empresa; operados por tres chóferes, que tienen como función llevar la carga a su destino y a su vez transportar el producto del proveedor a la empresa.

Los empleados de esta área se manejan a través de guías de entrega, las mismas que contienen la dirección de entrega, nombre del cliente, tipo de mercadería y numero de quintales o cajas enviados, estos son proporcionados por Gerencia.

La función que desempeñan los chóferes, a más del transporte también incluye, en algunas ocasiones y cuando se trata de cuentas importantes, el cobro de las

mismas, función que ya la desempeñan los vendedores, sin embargo para insistir en el pago puntual lo hace también los chóferes.

Esta área esta cumpliendo una función que no le corresponde, ocasionando desorganización y reproceso, es por esto que se tratara de reenfocar este proceso hacia el área asignada.

3.2.1 Logística.

Con los antecedentes del Capítulo I, el análisis de la situación externa de la empresa implica básicamente la situación ajena a la empresa, el estado general del mercado y así lograr entender a los clientes que lo conforman.

Es importante mencionar que el enlace existente entre la situación externa, el mercado, e interna, la administración y organización, de cualquier empresa es la logística que la misma maneja, ya que dependiendo de la gestión de la empresa sobre esta variable, se lograra un desempeño eficiente de la distribución del producto, ahorro de gastos innecesarios, que repercutirán en mayores ganancias, objetivo primordial de cualquier negocio.

Dentro del proceso de logística que maneja una empresa en general, se involucran conceptos básicos como análisis de la distribución, mencionado en un plan estratégico administrativo y de marketing ; el mismo se refiere a una etapa del análisis de la auditoria externa en la que se desenvuelve la empresa, no

únicamente en cuanto a tendencias de mercado, comportamientos de los compradores, entorno competitivo, evoluciones del entorno y contexto internacional, si no también en el campo que involucra al intermediario, es decir el desarrollo y funcionamiento de la cadena de distribución, entre productor y consumidor.

En esta etapa del proceso “...Será importante sobre todo en los mercados de consumo y, en menor medida, en los mercados industriales. El autor menciona también que esta etapa consiste en analizar las evoluciones probables de los diferentes canales de distribución, y en delimitar las motivaciones y las expectativas de los distribuidores respecto de la empresa.”¹

De acuerdo con este enunciado, la logística interna que maneja actualmente “PROMERZA”, es escasa y representa altos costos tanto de mantenimiento, distribución, almacenamiento, estibaje, transporte, recursos humanos, y demás gastos innecesarios que una correcta y optima administración logística evitarían.

Para poder plantear una posible solución a este problema logístico que presenta la empresa, y así optimizar su desempeño en general, es necesario conocer primero la ubicación de sus bodegas, con el fin de determinar si las mismas se encuentran en lugares estratégicos, que ahorren tiempos de entrega, gasolina, rodaje de camiones, desgaste del personal, entre otros.

¹ JEAN-JACQUES; “Marketing Estratégico”; Editorial. Mc Graw Hill; 1995; Madrid; España; Tercera Edición.

Conjuntamente se deberá considerar que la correcta ubicación de las bodegas es un factor de consideración importante para cualquier empresa que opere a través de canales de distribución, por factores mencionados anteriormente como el ahorro a largo plazo que termina siendo un rubro monetario alto, además que el ahorro de tiempo no solo representa más entregas diarias, que repercuten en más ganancia para la empresa, sino también mayor satisfacción de clientes, que al largo plazo fidelizarán no solo con el intermediario si no con el producto y la empresa que lo fabrica.

Este planteamiento es fundamental a la hora de encargarse de la optimización de un proceso de distribución, ya que mientras más cerca estas estén de las zonas de entrega, oficinas y de los proveedores el recorrido de los camiones tanto de reparto como distribución va a ser menor, y a su vez por ser las distancias mas cortas entre los tres puntos de distribución el recorrido de los camiones también lo será reduciendo costos en gasolina, kilometraje y depreciación de los vehículos.

A manera de análisis interno, en la actualidad las bodegas de “PROMERZA” están ubicadas en Huachi Loreto, Sector American Park, donde a su vez funcionan las oficinas. Si bien es cierto esto representa en cierta forma un punto a favor para la empresa ya que se facilita el control de lo procesos, las ordenes de embarque son proporcionadas de inmediato a los transportistas y de igual forma el producto es embarcado al instante, esto se da básicamente por el control directo y el contacto que existe entre empleados que manejan este proceso y la gerencia.

Sin embargo no se ha realizado una previa evaluación para determinar si esta actual ubicación, es la más adecuada para lograr la maximización del beneficio en este proceso, pero al tener toda su fuerza administrativa, de ventas abastecimiento y demás áreas de la empresa concentradas en un mismo sector de operaciones, es más fácil controlar el correcto funcionamiento de estas, asimismo facilitara la ejecución del plan estratégico cuando este se ponga en practica.

Al referirnos, en cambio al abastecimiento, las bodegas de los proveedores principalmente están el Guayaquil, es así que el área de reparto envía camiones que se transporta vacíos hasta el litoral y los mismo regresan con carga, proceso que al finalizar el plan estratégico de distribución se optimizara, ya que no se esta manejando actualmente ningún plan de ruta, que se siga de manera cíclica, si no mas bien dependiendo de la entrada de ordenes de trabajo y disponibilidad de los camiones, la gerencia asigna los viajes, proceso que en mi opinión deberá ser delegado a la misma área, implementando personal capacitado que encamine dicho proceso.

3.2.2 Funcionamiento de la fuerza de ventas.

Para determinar como funciona la situación actual de la fuerza de ventas de una empresa cualquiera, es importante conocer la naturaleza e importancia de las ventas al mayoreo, ya que “...Las ventas al mayoreo y las ventas al detalle permiten que lo producido sea comprado para su consumo. Se conoce que las

ventas detallistas implican ventas a los consumidores finales para su uso personal”.²

Sin embargo para llegar a este eslabón del canal, el detallista, según la cadena de distribución tradicional, se debe pasar primero por el mayorista, quien tiene como función acercar el producto al detallista y por ende al consumidor.

A manera de concepto una venta dentro de un canal mayorista no es más que “...Todas las actividades relacionadas directamente con estas, de bienes y servicios a empresas de negocios y otras organizaciones para 1) reventa, 2) uso en la producción de otros bienes y servicios, o 3) la operación de una organización.”³

Refiriéndonos a otra ciencia que se ve inmersa en las ventas a manera Macro, la economía se consideran que las ventas al mayoreo juegan un papel importante, ya que soportan a los fabricantes sin importar su tamaño físico, algunos de estos no cuentan con el capital para mantener una fuerza de ventas que supla todas las necesidades de distribución que las mismas aspiran. Incluso en el caso de los fabricantes con capital suficiente, no manejan de manera directa una fuerza de ventas interna, debido a los altos costos que esto representa, en salarios, constante capacitación, instalaciones y demás gastos que permiten la eficaz operación de la misma.

² SATANTON, J. William; “Fundamentos de Marketing”; Edición Mc Graw Hill; 2004; México; Décimo Tercera Edición.

³ SATANTON, J. William; “Fundamentos de Marketing”; Edición Mc Graw Hill; 2004; México; Décimo Tercera Edición.

Es por esto que muchas empresa optan todavía por medio de empresas mayoristas, ya que consideran como tercerizar el servicio que requieren, sin embargo otras ya han incluido dentro de sus operaciones a este proceso, para evitar negociaciones, retrasos, y acortar la cadena de distribución así como también, para poder incrementar un poco el valor del producto por el servicio de entrega que realizan, y en otros caso con el fin de evitar la especulación que algunos comercios mayoristas efectúan para obtener una mayor ganancia por producto vendido.

Estos factores negativos, si bien es cierto no todos los comercios mayoristas los practican, pero crea una imagen generalizada que desgasta ante los ojos del productos el uso de este servicio, y ponen en una balance el recorte de gastos contra la especulación de su producto, el poder vender a un precio mas flexible y mas bien ganar por rotación del producto.

Dentro de “PROMERZA”, el manejo de los conceptos que presentamos anteriormente, referentes a las ventas en un comercio mayorista, funcionan como parte medular de la empresa, y se trata que las funciones que se asignen a cada individuo que forma parte del área sea las mas adecuadas, tratando a medida de sus posibilidades de optimizar recursos, y recortar gasto, y al mismo tiempo promover lo mas posible la acción de ventas.

Sin embargo, al momento de evaluar la situación actual por la que atraviesa la empresa, específicamente en esta área, se determina que falta capacitación al personal de ventas, mas específicamente al encargado del tema de consumo masivo, ya

que a pesar de tener amplia experiencia en el campo mencionado, hace falta conocimientos básicos de técnicas de venta, administración de la misma y concretar una venta efectiva en el menor tiempo posible, siendo estos básicos para gerenciar una venta.

Además se considera necesario implementar un sistema que ajuste el proceso actual de cobro que manejan los vendedores, ya que es muy básico, se firma una letra de cambio al momento de entregar el pedido, cuando es compra a crédito, la misma que es entregada a administración para su archivo y constancia, dependiendo del plazo que esta maneje se realizan los cobros de acuerdo con la zona que los vendedores visiten, sin embargo este proceso genera desgaste de tiempo, que podría ser utilizado en generar mas ventas.

Por lo cual a través del plan se pretende implementar una persona capacitada en cobro que se encargue del proceso y comisione por cada cuanta cobrada, esta opción, se podría traducir en una táctica que puede manejar la empresa, para disminuir el nivel de cuentas vencidas.

En el área de consumo masivo como se menciona anteriormente, opera con dos vendedores, las rutas que estos manejan dependen de la experiencia y años de trabajo de cada vendedor. (Como se presenta en el siguiente cuadro).

VENDEDOR	DIAS				
	LUNES	MARTES	MIÉRCOLES	JUEVES	VIERNES
EDISON ZUMBANA	Latacunga y Pujili	Guaranda y San Miguel	*Chimbo	Salcedo y Saquisilí	Ambato y Puyo
ELIBERTO BOLAÑOS	Quero, Cevallos y Tisaleo	Pelileo y Patate	*Ambato, Chunchi y Alausi	Pillaro	Ambato
*WILLIAM MAIGUA	*Quero, Cevallos, Tisaleo, Mocha y Riobamba	*Pelileo, Huambalo, Ambato y Patate	Salcedo, Saquisilí, Pujili y Latacunga	Pillaro, Alausi y Chunchi	Baños y Puyo

Cuadro 3.2

*Cada quince días

3.2.2.1 Manejo de Presupuestos de ventas.

El manejo de presupuestos para la fuerza de ventas, es fundamental en cuanto a la optimización de la misma se refiere, además que proporciona a gerencia una herramienta necesaria para la evaluación y control del área y del funcionamiento de la empresa en general.

Un presupuesto no es más que el planteamiento del cumplimiento de un objetivo de ventas en un periodo de tiempo determinado.

El actual presupuesto que maneja “PROMERZA”, como meta de cumplimiento mensual a sus vendedores, es un análisis planteado por gerencia, muy básico, se toma en consideración las ventas de las principales líneas de productos de los últimos tres meses, se realiza un proceso matemático básico de asignación de porcentaje y se le añade el 20% (porcentaje determinado sin un previo análisis de costo-beneficio).

Por lo cual en capítulos siguientes, se planteara más a fondo una alternativa de presupuesto, tomando en consideración las ventas historias por líneas de producto que maneja la empresa, de los últimos cinco años.

La fuerza de ventas si bien es cierto gana comisión por ventas, después de haber cumplido el presupuesto, en cierta forma se a logrado presionar al funcionamiento adecuado de esta área, pero aun falta tomar a este proceso con mas seriedad, y capacitar a los vendedores sobre la importancia del trabajo en equipo, incentivando a un cumplimiento mas puntual del presupuesto para que a partir de hay obtengan mas comisiones sobre ventas, es decir falta motivación y comunicación sobre la importancia que tiene su trabajo en la empresa, y como repercute las ventas en el crecimiento de la misma.

Desde Noviembre del 2006 se implemento el trabajo bajo presupuestos, con la metodología anteriormente mencionada, trabajando con las líneas de productos con menor rotación, pasando luego a tomar en consideración únicamente las principales líneas de productos.

En lo que se refiere a cuotas que manejan cada vendedor tanto en el are de consumo masivo, como en balanceados, este depende de los cambios mensuales que representa este tipo de negocio.

Para realizar los cambios presupuestales mencionados, se toma en consideración el alza en los precios, la escasez de productos,

la temporada de cosecha de los productos, además el nivel de rotación que han tenido en los últimos tres meses, el stock con el que se cuenta actualmente, la demanda de clientes y otros factores externos del macro ambiente, sobre los que la empresa no tiene un control alguno.

Cabe indicar que “PROMERZA” maneja una gran diversidad de productos, sin embargo los ha clasificado en ocho líneas, entre las cuales ha dividido el presupuesto dependiendo de la importancia de esas las líneas para la empresa, así como también de la rotación individual de los productos que la componen. (Como se presenta en el cuadro 3.3)

En el segmento de Arroz, “PROMERZA” distribuye varias marcas comerciales provenientes de diversas pldoras del litoral, (Rico Arroz, Arroz Oso, Arroz Americano, Arroz 100, Arroz Súper flor, Arroz Flor, Arroz Corriente), variando así la formulación de un presupuesto en cada una de ellas, sin embargo la estandarización en el presupuesto de esta línea en particular, se presenta a continuación.

La línea de grasas aceites y jabones, contenidas en el mismo aceite, mantecas, margarinas, jabones de industrias como Fabril con su marca de aceite “Favorita”, en cuanto a mantecas “Fabrican” y en jabones “Lavatodo”.

En cuanto a aceites “PROMERZA” distribuyo en sus inicios, productos de Industrias Alesc con su marca de aceites “Alesol” y “Dos coronas”, su manteca de marca “Reina”, y su jabón “Alesc”. Así también Disanco concedió la distribución exclusiva

del segmento de aceites con su marca “Cocinero”, manteca “Tres chanchitos”, y su jabón “Rey”.

Estas líneas de productos que se manejaron en su totalidad a partir del año 1996, como se menciona más detalladamente en los antecedentes de la empresa, hasta su liquidación total tanto al mayoreo como al detal, en Enero del 2007.

La línea de productos de balanceado fue incorporada hace aproximadamente cuatro años, el mismo que constituyo en sus inicios gran diversidad de productos agrícolas, inclusive medicinas para los diferentes sectores que el agro incluye.

Sin embargo con el pasar de los años este segmento ha sido enfocado al sector agropecuario con mas énfasis, sin descuidar los otros segmentos (cerdos, caballos, ganado vacuno, truchas y tilapias), apoyado directamente por la asesora técnica del fabricante de producto balanceado.

Además al enfocarse en el agropecuario, se incorporo un pequeño negocio adicional a la empresa, de venta de medicamentos específicamente para aves de crianza, al igual que venta de las mismas, rubro que a representado una ganancia significativa para la empresa, y se espera poder incursionar en este tipo de negocio, implementar mas tecnología y soporte técnico que permita el desarrollo de esta rama de “PROMERZA”.

A este segmento se lo analizara independientemente del área de consumo masivo en el planteamiento del plan estratégico administrativo, formando así dos rubros de negocio dentro de la empresa, para poder determinar la factibilidad y futuro de incursionar en esta área, además de la capacidad actual de la empresa en la inversión en este tema, ponerle énfasis y permitirle su crecimiento, independiente.

LINEAS DE PRODUCTO PRESUPUESTO MENSUAL (unidades)	
HARINA	1800 a 3200 sacos*
SAL (Marisal y Crisal)	500 a 1200 sacos**
AZUCAR	360 quintales
ARROZ	200 quintales
ATUN	50 cajas
GRASAS Y ACEITES	1000 a 2500 cajas ***
BALANCEADOS	2500 a 3000 sacos
VENTAS AL DETAL	1000 a 2000 unidades

*Presupuesto planteado en Agosto del 2007

**Presupuesto planteado en Diciembre del 2006

*** Hasta Enero 2007.

La línea de canguil, avena y lenteja, al ser en su mayoría productos importados no están incluidos en la metodología de presupuestos, pero de igual forma son importantes para la empresa, ya que en años anteriores, este comercio obtenía su mayor rentabilidad de la venta de estos productos tanto nacionales, como extranjeros.

Hoy por hoy, la venta de estos producto se va dificultado cada vez mas, por las condiciones que presenta actualmente el mercado, y su inestabilidad, ya que a pesar de que son condiciones externas internacionales, estas también repercuten a las grandes empresas, a los productores, y por ende también a

los comercios que se encaran de la distribución de este tipo de productos.

Estas condiciones cambiantes del mercado se deben específicamente a la utilización de granos, en el caso de la empresa objeto de estudio, específicamente de “lenteja”, en la fabricación de combustible natural, que utilizan países como Canadá y Estados Unidos, de donde se trae el producto para la venta.

Es por esto que el precio del mismo se ha visto afectado de manera directa, y se hace cada vez mas difícil el poder traer un producto bajo esas condiciones, además que la economía interna del país, no permite la venta a un costo tan elevado, actualmente de 47 dólares el quintales, sumando los costos de transporte e impuesto se presenta un precio de venta al publico de 52 dólares por quintal, con una ganancia relativamente baja.

Siendo ya este precio poco competitivo, con productos de la misma clase provenientes de países vecinos, con los cuales la empresa no tiene convenios, y son de difícil entrada, por lo cual la misma prefiere mantenerse al margen, además que no posee el capital, ni liquidez suficientes para soportar los constantes cambios de mercado y fluctuaciones que sufre este producto en particular.

Actualmente la venta de este producto esta estancada y la empresa piensa, acabar de vender el restante de Lenteja y canguil, al igual de avena que posee, para liquidar esta línea de negocio.

En cuanto respecta a la lenteja en particular el precio de compra que se estima para este año fluctúa entre setenta y dos dólares en adelante, por quintal, precio demasiado alto para la compra de un producto internacional, sin contar con impuestos y demás gastos.

Es por esto que la empresa únicamente se mantendrá con la venta de avena, ya que es un producto más asequible para su adquisición, así como también para su venta, maneja un rubro de ganancia un tanto más alto, a pesar de que existen especulaciones de su alza en dos dólares por quintal para este año, se evitaran futuras compras hasta que las condiciones de mercado se nivele, y la empresa conozca un poco mas el terreno del negocio en lo que a este producto respecta.

Una vez establecidos la metodología de presupuestos bajo la cual opera “PROMERZA”, es necesario también mencionar sus políticas de precios para todas las líneas de productos en las que compite la empresa, estas políticas de precios son tres: 1) quince días, 2) contado; y 3) especial, estos a su vez se subdividen en tres escalas dependiendo del monto de compras, entre 1 a 5 cajas, sacos y/o quintales se maneja un precio, entre 5 a 20 cajas sacos y/o quintales un precio algo menor, y más de 20 cajas sacos y/o quintales entra en acción el precio especial.

3.2.2.2 Cumplimiento de presupuestos

Al mencionar el planteamiento de presupuestos que ha venido administrando la empresa desde hace aproximadamente un año, es importante también conocer el desempeño de la fuerza de ventas en cuanto al cumplimiento sobre lo establecido.

El cumplimiento de la política de presupuestos, vario dependiendo del segmento y las condiciones de mercado que atravesaban cada uno en ese periodo de tiempo, en mes de Noviembre del 2006, en lo que respecta al segmento de harina su cumplimiento sobrepaso lo establecido (cumplimiento de aproximadamente 2500 sacos por vendedor).

En cuanto a las otras líneas de producto que manejaba la empresa en ese año, su cumplimiento fue a la par de lo establecido, a excepción de la línea de grasas, aceites y jabones, en la cual su cumplimiento fue minino, esto causo su baja participación en las ventas totales y en las ventas por línea de producto (la cual se explicara detalladamente mas adelante).

En Diciembre del mismo año, segundo mes de implementación de este sistema, su cumplimiento en ventas de los segmentos fue mucho menor a lo presupuestado, básicamente en lo que respecta al segmento de harinas, sal, grasas y aceites, al igual que arroz, a pesar de no obtener un buen resultado en el cumplimiento de las metas establecidas, el 2006 resulto ser el año más rentable para la empresa.

No se ha podido determinar con exactitud cual fue la causa de este contradictorio resultado, ya que no existen análisis que tomen en consideración estos factores, ni tampoco las razones de su ocurrencia, sin embargo al ser el planteamiento de un presupuesto un análisis matemático preciso y que debe tomar en consideración varios factores antes de ser planteado, se puede decir que los presupuestos que se manejo en esos dos últimos meses del 2006, fueron demasiado altos, factor que dificulto su cumplimiento.

Ya que como se menciono, anteriormente su metodología, no se basa en un análisis de condiciones, ni en un planteamiento matemático propio de un presupuesto, si no en la lógica y experiencia de gerencia, es por esto que resulta difícil relacionar el cumplimiento de metas con el éxito del sistema, al igual que con el crecimiento en ventas de la empresa.

Al analizar el cumplimiento por parte de la fuerza de ventas de esta metodología, en los meses del 2007, su cumplimiento fue de igual forma que en el primer mes de implementación, considerado exitoso, básicamente se logro cubrir las metas propuestas en los segmentos de balanceados, harina, azúcar, entre los principales, casi con un promedio de ventas de 2500 sacos de harina mes, 250 quintales de azúcar y casi un promedio de 3000 sacos de balanceado, en cuanto a las medicinas veterinarios, producto que forma parte del área de balanceados, no se ha establecido previamente un presupuesto para este importante segmento.

Sin embargo cabe mencionar que sus ventas en ese año en promedio fueron de 300 a 500 dólares mes, al igual que el

segmento de pollos, que presento un rubro de 200 cajas mensuales, durante todo el 2007.

En lo que va del año, en el 2008, el cumplimiento de presupuestos han sido relativamente bajo, para las metas establecidas, en Enero del 2008 la meta fue de 2000 sacos de harina, sin embargo el promedio de cumplimiento de los dos vendedores que conforman la fuerza de ventas, en consumo masivo, fue de apenas 732 sacos, siendo el 36% de lo establecido.

3.2.2.3 Ventas totales

El análisis de ventas que se presenta en este estudio se lo dará a conocer a partir del año 2000, año en el cual “PROMERZA” empezó a trabajar con la versión actualizada del programa contable y de control administrativo *Ipermax*, y pasó a utilizar el programa con el cual opera actualmente, *Sasi*.

Las ventas a partir del año 2000, se presentan en el cuadro a continuación (cuadro 3.4), seguido de un análisis más detallado sobre el incremento o disminución en las ventas año a año, así como también la posible causa de estos cambios, analizando factores de mercado así como factores internos que pudieron ocasionar dichas variaciones.

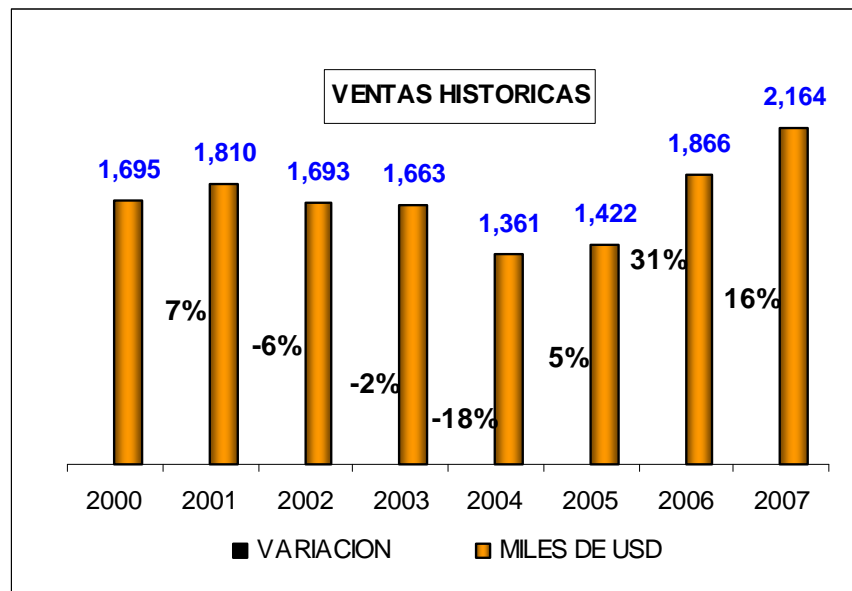
AÑOS	VENTAS TOTALES	PORCENTAJE	VARIACION USD	PORCENTAJE VARIACION
2000	1,694,856.87	12%		
2001	1,810,470.42	13%	115,613.55	7%
2002	1,693,279.95	12%	-117,190.47	-6%
2003	1,663,472.66	12%	-29,807.29	-2%
2004	1,360,722.22	10%	-302,750.44	-18%
2005	1,422,068.04	10%	61,345.82	5%
2006	1,865,527.85	14%	443,459.81	31%
2007	2,164,374.75	16%	298,846.90	16%

Cuadro 3.4

Desde ese año “PROMERZA” ha vendido, en todas sus líneas de productos, en promedio 13`674,772.76 dólares; manejando un porcentaje de variación de año a año de 5%, y un promedio de crecimiento en esos siete años de 15%.

Históricamente las ventas presentan sus picos en los años 2006 y 2007, con un crecimiento de 31% y 16% respectivamente, esto se debe a que a partir del año 2004 (año de mayor declive) se instauró la línea de balanceados para el agro y venta de medicamentos para animales.

También es importante mencionar aquellos años que presentan problemas para la empresa, en los cuales el declive los llevo a idear nuevas líneas de negocio, balanceados, como ya se menciono; esos años son el 2004 con un drástico decrecimiento del 18% siendo el mayor declive que tuvo la empresa, los otros años si bien es cierto existió decrecimiento pero fue menos en un rango de 2 a 6 % en el 2002.



Cuadro 3.5

3.2.2.4 Ventas por línea de productos.

Al realizar un desglose de las ventas que a efectuado “PROMERZA”, en los últimos siete años, se puede observar de mejor manera cuales son los productos más rentables que la misma maneja, a los cuales se les debe seguir impulsando para optimizar su crecimiento.

Una vez que se ha realizado el análisis a profundidad de los ocho segmentos de producto que maneja “PROMERZA”, así como también de cada uno de los productos que la componen, podremos plantear con más claridad estrategias que sirvan a la empresa como instrumentos en la toma de dediciones y en el planteamiento de lácticas que impulsen su crecimiento.

Con estos antecedentes, se puede decir que el segmento más rentable para la empresa, en el año 2000, fue el grupo de grasas, aceites y jabones, seguido por la venta de harina.

En este mismo año el segmento del azúcar representó un rubro importante, valor que ascendió a 247,137.40 dólares, así también las ventas de atún representaron 195,184.56 dólares, del total de ventas en el 2000.

A pesar de no tener mayor representatividad en el giro del negocio mayorista de “PROMERZA”, las ventas al por menor de representaron en ese año un alto valor así como también generaron ganancias significativas para la empresa, productos como servilletas, detergentes, café, cocoa, entre otros, fueron los más demandados en ventas al detal, para el abastecimiento de las ESFFORT, en la ciudad de Ambato, así como también algunos clientes importantes en el Puyo y Oriente, que requerían productos al detal, en una cantidad considerable.

Como se puede observar en el cuadro, para el año 2001, las ventas de PROMERZA incrementaron en 7% en relación al año anterior, con un valor en dólares de 1`810,470.42, incluido las ganancias en fletes, que en este año ascendieron a 2,243.38 dólares, presentando un incremento aproximado del 54% en este rubro.

El más rentable en el año 2001, resultó ser el grupo de grasas, aceites y jabones con un porcentaje de ventas del 24%, ventas similares a las que este grupo representa en el año anterior.

El siguiente grupo de productos más rentable ocupa la venta de azúcar, producto que representa en 18% de ventas generadas en el 2001.

A diferencia del 2000 la venta de azúcar, represento el segundo más importante rubro para la empresa, debido al crecimiento en la producción de azúcar de ese año, y la estabilidad de precios que se manejaba. Si bien es cierto cuando los precios incrementan las ganancias son mayores, pero las ventas o se mantienen estables o disminuyen, sin embargo al mantener precios relativamente estables, la empresa gana por mayor rotación del producto, que al largo plazo representa mayores ganancias para la empresa.

En lo que respecta al rubro de ventas al por menor que maneja la empresa, este creció significativamente (9% de un año a otro), siendo el tercer grupo con mayores ventas del 2001, esto se debe específicamente a la creciente demanda de productos al detal de clientes como la ESFORT.

La venta de harina, tuvo un decrecimiento en ventas importante, de aproximadamente 7%, básicamente debido a las política de venta que comenzó a manejar la empresa ese año en particular, es decir se enfoco más en las cuentas por cobrar, así como también recorto los plazos de pago, específicamente en el segmento de harinas, debido a políticas de pagos tomadas por los productores, lo cual fue también asumido por los intermediarios mayoristas, en este caso “PROMERZA”.

En lo que respecta al segmento de arroz, ocasiono sorpresa para la empresa, sus pocas ventas anuales, ya que este producto fue uno de los más rentables en años anteriores, es decir casi a inicios de “PROMERZA”, como empresa distribuidora.

Sin embargo las pocas ventas de arroz, también se observan el año anterior a esto, lo cual debió originar una alerta para la empresa, en cuanto a impulsar la venta del que una vez fue un importante producto, por no decir el principal, al hablar de un negocio de distribución de productos de consumo masivo.

Al no contar con herramientas que permitan analizar claramente las ventas por producto, como se lo esta haciendo actualmente, es posible que se haya prestado poca, o nula atención al análisis de la venta de arroz, continuando con la metodología de ventas rutinarias de el producto en cuestión, y sin tomar acciones correctivas, esperando únicamente que la situación del mercado cambie y favorezca a la mejora en las ventas de arroz.

La reducción un tanto significativa en ventas del 2001 al 2002, no se fundamenta en el cambio en las condiciones del mercado, ya que ese año se mantuvieron relativamente estables, sin embargo se le atribuye al ingreso de nuevos competidores, con políticas de venta mas agresivas, tecnología y procesos mas avanzados.

Sin embargo el factor más relevante al momento de la compra, especialmente en este tipo de negocio, es el precio, y los nuevos competidores que se iban adhiriendo al mercado, entraban a este

con precios más competitivos y asequibles tanto para el detallista como para el usuario final.

La cartera de precios que manejaba la competencia, era menor que la de “PROMERZA”, debido básicamente a que los productos que los nuevos competidores ofertaban, eran traídos de Colombia, y Perú, que debido al cambio de moneda, el precio de compra de productos de consumo masivo en general, era menor, permitiendo al intermediario, ofrecer un precio menor también.

Para el año 2003 “PROMERZA”, decidió no incursionar en la importación básicamente de grasas, aceites y jabones de países vecinos, debido a la baja calidad de estos productos, factor que pondría en juego la imagen que la empresa se había ganado con el transcurso de los años, es por esto que prefirió ofrecer productos de calidad, inclusive arriesgando sus ventas y crecimiento, que vender mas al corto plazo, y luego perder su credibilidad en el mercado.

A pesar de los factores externos que afectaron las ventas de la empresa, hubo líneas de producto que no se vieron afectadas por la entrada de productos extranjeros competidores, como fue el caso del azúcar; producto que se vendió 4% más que en el 2002.

Lo mismo sucedió con la venta de harina y todos sus derivados, que presentaron un incremento del 2% en sus ventas; porcentaje que a pesar de no ser tan representativo, ayudo a la permanencia de la empresa en el mercado, ya que la reducción en ventas de grasas, aceites y jabones, fue casi del 10%.

La venta de granos y avena, fue un éxito para la empresa en este año, ya que el producto nacional fue mucho más demandado que el extranjero, proveniente tanto de Canadá, como de países vecinos, los nuevos competidores en el mercado; su incremento en ventas fue del 6%.

Es importante mencionar que en el 2003, se inicio la liquidación de la línea de productos al detal que manejaba la empresa, rubro que años anteriores represento un valor significativo de las ventas totales, se podría decir que la disminución en las ventas de este segmento también influyo en el decrecimiento que presento “PROMERZA” en este año, ya que sus ventas en el 2003, apenas representan el 7%, a diferencia del 15% del año 2002.

En las ventas del año 2004, la línea de productos más significativa para la empresa fue la venta de azúcar, a diferencia de los años 2000, y 2001, en los que sus ventas no presentaron mayor importancia en relación a las otras líneas de productos que la empresa manejaba.

De igual forma que el año anterior el grupo de grasas, aceites y jabones, continuaba decreciendo, sin embargo no con la misma velocidad que lo hizo para el año 2003, este año a penas se reducción fue de 3%, es decir las condiciones de mercado se comenzaban a estabilizar, y la decisión de “PROMERZA”, de arriesgar sus ventas al corto plazo, pero mantener la calidad de los productos ofertados, estaba presentando resultados positivos.

Las venta de arroz en este año presento un mínimo crecimiento de 2%, sin embargo esto era prueba de la recuperación en ventas que estaba presentando “PROMERZA”, y la imagen que la misma manejaba en cuanto a la oferta y distribución de productos de consumo masivo, le dio un importante impulso para la distribución de una importante línea de producto.

El decrecimiento en las ventas de harina dio la pauta para que la empresa se enfocara en incursionar en la nueva propuesta que EXPALSA S.A. (productora de productos balanceados para animales), le presentaba, oferta que no pudo ser rechazada, ya que las ganancias que se obtenían por la distribución de esta línea de productos, que incluía medicamentos veterinarios, era alta.

Es así que el 2004 fue el primer año que “PROMERZA” distribuyo este tipo de productos, con un favorable resultado de 23,247.98 dólares en ventas, del segmento de balanceados, únicamente en los meses de Noviembre y Diciembre, a pesar de haber sido el año con mayor decrecimiento en ventas desde el 2000 (18% menos en relación al 2003).

En el 2005, las ventas totales se incrementaron a penas 5%, pasando de un total de ventas, incluido fletes. Sin embargo, la empresa contaba ya con una línea de balanceados, que cada vez se la iba reforzando mas, tanto con personal calificado, para el manejo de las ventas, como la implantación de sistemas de muestras y pruebas técnicas para remplazar a la competencia en haciendas ganaderas que demandaban de este producto.

Esta línea en poco menos de un año logro convertirse en el fuerte de “PROMERZA”, ocupando el segundo segmento más vendido en el 2005, presentando un crecimiento de aproximadamente 20%, en relación a los dos meses de venta que tuvo esta línea en el 2004.

A pesar de este inesperado crecimiento, el rubro de ventas más importante para la empresa en ese año, fue en ventas de azúcar, con un crecimiento de 3% en relación al 2004, porcentaje no muy representativo en relación al rápido crecimiento del nuevo segmento de balanceados, pero colaboro para que la empresa se recupere del considerable decrecimiento del año anterior.

En el mercado de productos de consumo masivo, así como el en negocio de distribución de los mismos, existes varios factores externos incontrolables para la empresa, es por esto que los crecimientos y decrecimientos en las ventas de estos productos dependen en gran parte de las condiciones del mercado, así como también en forma directa de las acciones del productor, ya que el intermediario toma decisiones y plantea estrategias de venta, basándose en un producto ya elaborado y un mercado con condiciones previamente establecidas.

Es por esto que la empresa debe tomar decisiones constantes, que sean lo más acertadas posibles sobre a que línea de producto apostarle en cuanto a adquisiciones y promoción en ventas se refiere, en gran parte esto se logra básicamente con la experiencia y conocimiento de un mercado con condiciones constantemente cambiantes, sin embargo la ayuda de estrategias previamente establecidas, sirven de pauta para reducir el grado

de errores que una decisión pueda significar, y así optimizar las ventas de un producto, y que las brechas de crecimiento sean menores año a año.

Otro ejemplo de estas grandes brechas en ventas de año a año, son las ventas del segmento de granos, que descendieron casi 11% en relación al año pasado.

El crecimiento más significativo de “PROMERZA” lo tuvo en el año 2006, siendo uno de los mejores en los siete años analizados y presentando un crecimiento de un importante 31% en relación al 2005, debido principalmente al incremento en las ventas en el segmento de harina, azúcar así como también de balanceados, sorprendentemente la venta de harina se disparó, presentando un importante crecimiento del 32%, en relación al año anterior casi un 12%.

Pero es en el 2006 que la empresa decide retirarse de la distribución de grasas, aceites y jabones, por ser este un rubro que presenta más gastos que ingresos, además que la competencia de productos importados, logro equiparar un mercado importante para “PROMERZA”, zonas como Tulcán, Ibarra y el norte del país.

Así la empresa decide enfocarse aun más en el segmento de balanceados y direccionar los recursos entregados a la manutención de la línea de grasas, aceites y jabones, a invertir en los balanceados, que hasta el momento son productos rentables, y con un mayor apoyo de productor, que la línea de producto recortada.

Las ventas en el 2007, a pesar de no ser tan alto como en años anteriores, también presentan un rubro significativo, más que nada al tener conocimiento de las condiciones de resección económica que presentaron ganaderos y hacendados, por las conocidas condiciones climáticas que enfrente la zona centro del país, debido a la erupción constante del volcán Tungurahua, factor externo que afectaba cada vez mas con sus secuelas a los sectores agrícolas, afectando por ende a la distribución de productos balanceados para los animales de la zona.

El crecimiento en ventas de este año se debe al crecimiento den conjunto de casi todas las líneas de productos que maneja “PROMERZA”, a diferencia de los años anteriores no se le puede adjudicar únicamente a una línea de producto, ya que a pesar de presentar un pequeño crecimiento en cada una de ellas, en el total presenta un significativo crecimiento, que no solo mantiene, si no que mejora las condiciones de la empresa.

Lo mismo se espera suceda en el 2008, año en que estén factores políticos que afectan de forma directa al crecimiento de la pequeña y mediana empresa, sin embargo a pesar de estas condiciones adversas, se pone énfasis en la creación de este plan que no solo presente una herramienta para mantenerse en el negocio o crecer, si no sea una guía para decisiones mas acertadas que mejoren las condiciones internas de la empresa, así como también ayuden a estar mas preparados para enfrentar aquellas condiciones y factores que la empresa tiene muy poco control.

3.2.2.5 Ventas por vendedores.

El personal de ventas, ha venido rotando en un alto porcentaje desde hace sus inicios, sin embargo se analizara las ventas de este personal únicamente ha partir del año 2000.

La rotación de personal se atribuye en primer lugar a la falta de comprometimiento del mismo con los objetivos de la empresa, y en segundo lugar a la falta de motivación y capacitación, específicamente en el área de ventas.

La empresa ha contado casi con diez vendedores diferentes, cada uno manejando también diferentes zonas, las mismas que se han dependido de los requerimientos de venta de cada línea de producto en ese periodo de tiempo, así como también de los requerimientos de venta internos.

Los cambios planteados tanto en el personal de ventas, como en las zonas establecidas, se los ha hecho sin previo análisis, ni tampoco se ha medido el impacto que los mismo tendrán en las ventas; estas decisiones han sido tomadas basándose en la experiencia con la que gerencia cuenta en este negocio.

Con una planificación estratégica adaptada a cada una de las área de a empresa, en particular a ventas, se pretende tomar en consideración los cambios que se han echo anteriormente en la empresa, evaluarlos y así determinar con más claridad, futuros cambios, contando previamente, con el conocimiento del impacto que estos tendrán en cada área, específicamente en el

área de ventas, la misma que refleja el giro del negocio, y debe ser la mas preparada para enfrentar las condiciones cambiantes del mercado actual.

En el año 2000, la empresa contaba con dos vendedores (para el segmento de consumo masivo), además del apoyo de ventas en oficina; valor que representaba el 30% del total de ventas en ese año.

El restante 70% de las ventas las efectuaba la fuerza de ventas; porcentaje que se consideraba debía ir incrementando, ya que el trabajo de la fuerza de ventas era incrementar el numero de clientes potenciales de la empresa, y en oficina únicamente se tomaba pedidos de clientes actuales, pedidos que mantenían constante el nivel de ventas de la empresa, pero no generaban mayores ingresos, ni crecimiento.

Para el año 2001, se cambio un vendedor en el área de ventas, el mismo que vendía un porcentaje de aproximadamente el 30% del total generado por el área de ventas, sin embargo fue remplazado esperando obtener un mejor desempeño por parte del nuevo integrante del área.

Los porcentajes de ventas que manejo cada vendedor fueron aproximadamente de 23% y 36%, siendo el primer porcentaje correspondiente al nuevo integrante del área, es así que el restante 41% de ventas, se realizaron en oficina, valor que esperaba fuese absorbido y superado por la fuerza de ventas, ya que su objetivo era incrementar el numero de clientes potenciales, sin embargo con este breve análisis histórico, se

determino que básicamente la mayor parte de las ventas correspondían a clientes actuales y por tanto la fuerza de ventas necesitaba un correctivo, o ser reforzada.

Para el año 2002, a pesar que la empresa sufrió una reducción en ventas totales del 6% (porcentaje analizado anteriormente), la fuerza de ventas incremento su porcentaje de ventas por vendedor incrementando el numero de clientes potenciales para la empresa, es así que el 76% de las ventas en este año, las asumió la fuerza de ventas, y el restante 24% de las ventas fueron realizadas al interior de la empresa.

Para el siguiente año, las ventas al interior de la fuerza de ventas alcanzaron 73%, reforzando el área con la inclusión de un nuevo vendedor, el mismo que vendió aproximadamente 10% del total de ventas correspondiente al área, esta decisión fue tomada al ver el decrecimiento en ventas totales del año anterior, tratando de evitar que el 2003, sea un año con decrecimiento también, sin embargo a pesar de esta resolución las ventas se vieron afectadas con un decrecimiento del 2%, con respecto al año anterior.

Es así que al finalizar el año y al analizar cuidadosamente las razones del decrecimiento en ventas, a pesar de reforzar el área, se determino que esto fue ocasionado por factores externos a la empresa, es decir situaciones exclusivamente del mercado, que la empresa no pudo controlar.

Sin embargo pudo prevenir, si la misma hubiese conocido de las mismas con anterioridad, lo cual se puede hacer con un análisis

de mercado constante, y con el planteamiento de acciones constantes, que eviten tomar decisiones a ciegas, como la que se acaba de presentar, que no presento mayores inconvenientes a nivel interno para la empresa, sin embargo presento un gasto, que no fue sustentado por los ingresos en ese año en particular.

Las ventas al interior de la fuerza de ventas, para el año 2004, estuvieron distribuidas entre dos vendedores hasta Junio de ese año, en donde se incremento tres vendedores al equipo. En ese año el porcentaje de ventas que manejo el segmento de consumo masivo fue de 53%, en cuanto a las ventas generadas por el segmento de balanceados ascendieron al 11% del total generado por la fuerza de ventas, mientras que las ventas en oficina alcanzaron un 32% en este año, incrementando 5% en relación a las realizadas en oficina el año pasado.

Cabe mencionar que este año se incorporo la línea de balanceados en la empresa, y como requerimiento del fabricante se necesitaba contar con dos vendedores que tomaran a cargo únicamente la venta y negociación de ese nuevo segmento de la empresa, sin embargo al no ser personal calificado en el campo agrícola, los dos vendedores demandaron constante inversión en su capacitación, para contar con el desempeño deseado, es así que se los incorporo a la empresa en Junio del 2004, pero iniciaron operaciones de venta en la línea de balanceados a partir de Noviembre de ese año.

En el año 2005, la empresa inicio un periodo de crecimiento, como se explico anteriormente en el análisis de las ventas totales; la asignación de la fuerza de ventas se enfoco al segmento de balanceados, por esto la venta de los mismos tuvo

un rápido crecimiento; dos vendedores y un técnico agropecuario se hicieron cargo de la venta de estos productos, siendo el 40% del total de ventas del área, en cuanto a las líneas de productos de consumo masivo se las asigno a dos vendedores y se trabajo con el apoyo de oficina, porcentajes de ventas que representaron el 48% y 11% respectivamente.

Si bien es cierto la participación de ventas en oficina se redujo significativamente, debido a la asignación específica de la fuerza de ventas a dos áreas del negocio (consumo masivo y balanceado), decisión acertada ya que cada grupo se enfocaba más al cumplimiento de objetivos de venta en cada área.

Para el año 2006, el crecimiento que mantenía la empresa en cuanto a sus ventas fue significativo, y analizando internamente el desempeño de la fuerza de ventas en este año, se presenta que el porcentaje de ventas en cuanto al área de consumo masivo fue en total de 62%, 48% de las ventas realizado por los vendedores, y el restante 15% en oficina, mientras que el área de balanceados presento un porcentaje de ventas de 38% del total de ventas de ese año.

En el siguiente año, si bien es cierto las ventas no crecieron en el mismo ritmo que el año anterior (año que PROMERZA, presento su mas significativo crecimiento), pero de igual forma crecieron 15% mas; crecimiento reflejado en un porcentaje de 79% del total de ventas, en lo que respecta al área de consumo masivo, y en 21% en cuanto al área de balanceados.

En el presente año, la fuerza de ventas opero con un total de cuatro vendedores, dos para el área de consumo masivo y dos para balanceados; sin embargo existió un cambio de personal en esta área, debido al cambio de procesos en su manejo y el requerimiento de un especialista en los mismos, cabe mencionar que el personal contratado para esta área en particular, recibe constante capacitación por parte del fabricante de balanceados, EXPALSA S.A.

Es por esto que la rotación de personal en esta área resulta muy costosa tanto para el fabricante, que ofrece la preparación del personal, como para el intermediario que pierde ventas mientras este se capacita.

A pesar de estos antecedentes el porcentaje de rotación en esta área continua siendo alto, ya que aproximadamente cada dos años, se cambia de técnico agropecuario, sea por factores externos, como requerimientos del fabricante, como por factores internos de “PROMERZA”, como falta de cumplimiento en presupuesto, pobre desempeño de sus funciones, entre otros.

Sin embargo sea cual sea, la razón en particular del constante cambio de personal, esto afecta no solo al área de ventas, si no también a la empresa, sea por el factor gastos o por el malestar interno del resto de empleados, por falta de seguridad laboral.

Se espera que a partir de este año, se reduzca el nivel de rotación de personal de ventas, pero más que nada que el actual personal cumpla con los requerimientos y expectativas que tiene la empresa de esta área.

3.2.3 Proveedores.

“...Los principales canales de distribución existentes en la actualidad varían dependiendo del tipo negocio para el que este se adapte, en lo que respecta a la distribución de los bienes de consumo masivo, teóricamente se plantean cinco canales de distribución para la llegada del producto al consumidor final.”⁴

Una vez analizado este planteamiento, la empresa distribuidora de productos de consumo masivo, “PROMERZA”, se ubica en la tercera clasificación de un canal de distribución de acuerdo con este autor, el mismo que se da inicio en el productor o proveedor, quien envía el producto al mayorista o distribuidor exclusivo (PROMERZA), este a su vez entrega al detallista, quien vende al detal al consumidor.

Este se lo ha catalogado, como el canal tradicional de distribución, para este tipo de bienes, ya que a los fabricantes por su estructura y gran inversión, este canal les representa menores costos en cuanto a implementar y mantener un área que se encargue de este servicio, por esto subcontrata este servicio.

Sin embargo con la creciente competencia en el mercado, la diferenciación se basa en el servicio entregado, así como también en satisfacer las necesidades de un consumidor cada vez mas exigente, por esto muchos fabricantes arriesgan su ganancia y prefieren complacer a

⁴ SATANTON, J.William; “Fundamentos de Marketing”; Edición Mc Graw Hill; 2004; México; Décimo Tercera Edición.

sus clientes a través de precios mas baratos, mejores servicios, y mas valores agregados antes que perderlos, frente a la competencia.

Una vez que se ha explicado el funcionamiento de la cadena de distribución en la cual “PROMERZA”, opera, se puede decir que un proveedor, también se ha convertido en un competidor mas, que cuenta con los recursos para ofertar al mercado mejores servicios que un distribuidor.

Un proveedor se define como “...Persona o empresa que abastece de algunos artículos necesarios.”⁵; a pesar de este ser un concepto muy básico, refleja claramente la función que cumple un proveedor en la cadena de distribución.

Al referirnos a un negocio de distribución de productos de consumo masivo, como es el caso de “PROMERZA”, sus proveedores, en ciertas líneas de productos no son necesariamente los fabricantes de los mismos, ya que en ciertos casos, es muy difícil que el distribuidor tenga contacto con estas empresas, ya que en algunos casos estas cuentan con su propia fuerza de ventas, otras delegan esta función a empresas que tercerizan este servicio, o en muchos de los casos buscan un distribuidor exclusivo para cada zona del país.

Si bien es cierto la función inicial de “PROMERZA”, al momento que incursiono como distribuidor mayorista, fue ser distribuidor exclusivo de ciertas empresas, en ciertas líneas de producto muy específicas (grasas, aceites y jabones, harina, entre las principales).

⁵ <http://www.wordreference.com>

Sin embargo, al tener que cumplir con montos mensuales demasiado altos, y al contar con poca infraestructura, tecnología y personal en sus inicios, se le dificultó seguir desempeñando dicha labor, y con el tiempo muchos de estos fabricantes decidieron expandirse recortando la cadena de distribución tradicional, asumiendo la distribución inclusive hasta el consumidor final ellos mismos.

Es por esto que actualmente “PROMERZA”, no maneja distribución exclusiva en ninguna línea de productos de consumo masivo, únicamente en el negocio agropecuario, distribuyendo balanceado y medicinas de EXPALSA S.A.

En conclusión los proveedores, en este caso de “PROMERZA”, son en su mayoría varios distribuidores exclusivos de ciertas líneas de productos, así la empresa maneja un mix de productos de varias marcas en cada una de las líneas que vende la empresa.

3.2.3.1 Proveedores por línea de producto.

La empresa negocia sus productos en el área de consumo masivo, con alrededor de siete diferentes proveedores, dependiendo de las líneas de productos que la misma requiera, así como también de las alianzas estratégicas, de distribución exclusiva, que “PROMERZA” realiza.

Hasta el 2006, la empresa era distribuidor exclusivo, en la línea de harina y sus derivados, de “Molinos la Unión”, además en grasas, aceites y jabones, trabajaba

con “Industrias Alesec” y la “Fabril”, pero hace ya casi cuatro años dejó la exclusividad en la distribución de estos productos.

En la actualidad, la empresa distribuye varias marcas y no maneja la exclusividad en ninguna de sus líneas de productos, es así que sus proveedores en los diferentes segmentos se visualizan en el cuadro a continuación (cuadro 3.7).

	LINEA DE PRODUCTOS	PROVEEDORES	MONTOS DE COMPRA (mensual)*
	Azucar	Ingenio Valdez	1000 quintales
		Distribuidora Juan Jinez*	1500 quintales
	Canguil, Avena Lenteja	Importadora Chico	1000 quintales
		Ecuador Internacional	400 quintales
		Base Sur	200 quintales
		Dispacif	200 quintales
	Atun, Sardinas y Tilapias	Phydaco	200 cajas
		Proesa	500 cajas
CONSUMO MASIVO	Sal	Famosal	1500 quintales
		Ecuasal	2500 quintales
	Arroz	Cafeica	400 quintales
		Agricola Dajahu	600 quintales
	Harinas y Subproductos	Agricola Nidia	600 quintales
		Molinos Poulitier	4000 sacos
		Molinos Superior	400 sacos
		Molinos Miraflores	400 sacos
	Medicinas Veterinarias y Pollos	Agridisa	100 cajas de pollos
BALANCEADOS		Distribuidora Yanez	5000 USD
		Incubadora Manabita	5000 USD

Cuadro 3.7

*También es un fuerte competidor, pero hace las veces de proveedor cuando existe escasez o necesidad del producto.

3.2.4 Clientes reales y potenciales.

Los clientes tanto potenciales como reales forman parte del entorno o ambiente de marketing, básicamente están dentro del microambiente, que es más que un conjunto de organizaciones e individuos que tienen influencia directa en la empresa.

Los clientes que conforman el mercado, son los que dictan de manera directa el comportamiento del mismo, y sin ellos sería muy difícil garantizar la permanencia de una empresa, es por esto que dentro del análisis de la situación actual se debe tomar en consideración la participación y comportamiento de los mismos además de sus cambiantes necesidades, y adaptar a la empresa para la satisfacción de estas.

En toda estrategia empresarial, el cliente es una figura que siempre está presente, es quien demanda los productos y servicios que las empresas ofrecen y por lo que consiguen consolidarse en el mercado y obtienen los ingresos y rendimientos para posicionarse y sobrevivir, es así que según menciona el empresario Ariel Brailovsky "...Muchas personas piensan que el cliente no siempre tiene la razón. La realidad es que el cliente es la razón de las empresas".

De hay se deriva la importancia del estudio por tipo de clientes, la identificación de sus requerimiento y necesidades para así determinar el mejor satisfactor de estas y las estrategias que "PROMERZA" deberá implementar para que esto se cumpla, lo cual se llevara a cabo a través de la investigación de mercado planteada en el siguiente capítulo.

3.2.4.1 Lista de clientes.

El número de clientes por año de “PROMERZA”, se detalla en el cuadro 3.8, a continuación, dando un total de clientes en los siete años de análisis aproximadamente 1,558 clientes, de los cuales el 60% son considerados mayoristas (de acuerdo al monto de compras mensuales), el restante 40% se distribuye entre detallistas y, hasta el año 2006, consumidores finales.

AÑO	NUMERO DE CLIENTES
2000	229
2001	264
2002	312
2003	352
2004	725
2005	769
2006	541
2007	540
2008	294

Cuadro 3.8

Con el pasar de los años algunos de estos clientes se han retirado, no solamente por la eliminación de las ventas al detal, si no también debido al ofrecimiento de precios más convenientes por la competencia, o a su vez mejores condiciones de pago.

Las políticas internas de la empresa, han tomado en consideración las cambiantes necesidades de sus clientes, a pesar de que las condiciones del mercado no han sido del todo favorables, para así poder ofrecer condiciones de pago más flexibles, de las que se maneja en la actualidad.

Esto ha generado que empresas competidoras se lleven un alto porcentaje de clientes, sin embargo esto no ha representado mayores inconvenientes en las ganancias de la empresa, ya que las cuentas por cobrar han disminuido al igual que el riesgo del negocio, que se manejaba en su mayoría con clientes detallistas y consumidores finales.

La implementación de políticas de pago más seguras a garantizado no solo que la empresa opere con clientela confiable, si no también que los riesgos del negocio sean cada vez menores.

Hasta cierto punto, lo mencionado anteriormente, puede resultar una ventaja, pero a mayor clientela, mayores ventas también, y al ser un negocio que se mantiene gracias a la rotación en ventas, es necesario buscar e implementar un sistema que fidelice a los clientes actuales, que a pesar de manejar una metodología de pago un poco más exigente que la competencia, siga efectuando sus compras en “PROMERZA”.

3.2.4.3 Clientes potenciales

“...Aquel individuo o compañía que compraba un producto o servicio fabricado, elaborado o suministrado por otra compañía con el objetivo último de satisfacer una necesidad.”⁶.

⁶ <http://www.terra.es>

Con este concepto como antecedente, se puede decir que un cliente potencial, pretende adquirir un producto similar o el mismo, al que la empresa vende, sin embargo lo adquiere en otro lugar, posiblemente por ofrecimiento de mejores precios, mayores beneficios, mejor servicio, entre otros factores.

Es por esto que se pretende conocer el número exacto de clientes potenciales que tiene “PROMERZA” en el mercado, y así basar ciertas estrategias de mercado a la captación de los mismos, por medio de acciones establecidas dentro del plan.

A través de la experiencia que gerentes se puede llegar a tener una noción del número de clientes con los que cada competidor trabaja, así como también las zonas en las que operan, que productos venden, así como también su precio, es decir en general un conocimiento básico del mercado.

Es así que en un número estimado de clientes en el mercado en el que se desarrollo “PROMERZA” diremos que existen ocho principales competidores a los que la empresa se enfrenta en el mercado de consumo masivo, a mas de los fabricantes que cuentan con su propia fuerza de venta, y las cadenas de autoservicios como son supermercados “La Favorita”, supermercados “El Rosado” y demás autoservicios populares, que llegan directamente al consumidor, rompiendo toda la cadena de distribución tradicional y perjudicando al negocio de

distribución en todas las líneas de producto que las mismas manejan.

Es decir de acuerdo al criterio de gerencia de PROMERZA, el número de clientes potenciales que la empresa puede tener en esta área de producto en particular, varía entre un total de 70 a 100 clientes en el sector mayorista, de 1,000 a 1300 clientes en el segmento detallista, y ventas al detal casi 500 clientes. (Como se presenta en el cuadro 3.9)

Los mismos que representan casi el mismo número de clientes reales con los que trabaja “PROMERZA”, es así que a través del análisis de la situación externa de la empresa, se podrá determinar con exactitud los clientes potenciales en el mercado, y conocer las acciones que los competidores están tomando para retenerlos, superar estas condiciones así convertir a estos clientes potenciales en reales.

	LINEA DE PRODUCTOS	COMPETIDORES	CLIENTES*
	Azucar	Distribuidora Juan Jinez	50 mayoristas, 100 a 300 detallistas
		Distribuidora Vargas	70 a 100 mayoristas, 500 a 600 minoristas
		Vicente Santillan	70 a 100 mayoristas, 500 a 600 detallistas
		Distribuidora Fabian Salcedo	80 mayoristas, 70 detallistas
	Avena	Disama	100 mayoristas, 1800 detallistas
		ICCO	70 mayoristas, 1300 detallistas
		Distribuidora Vargas	70 a 100 mayoristas, 500 a 600 detallistas
		Vicente Santillan	70 a 100 mayoristas, 500 a 600 detallistas
	Atun, Sardinas y Tilapias	Disama	100 mayoristas, 1800 detallistas
		Distribuidora Vargas	70 a 100 mayoristas, 500 a 600 detallistas
		Vicente Santillan	70 a 100 mayoristas, 500 a 600 detallistas
		ICCO	70 mayoristas, 1300 detallistas
CONSUMO MASIVO	Sal	Distribuidora Vargas	70 a 100 mayoristas, 500 a 600 detallistas
		Vicente Santillan	70 a 100 mayoristas, 500 a 600 detallistas
	Arroz	Distribuidora Juan Jinez	50 mayoristas, 100 a 300 detallistas
		Distribuidora Fabian Salcedo	80 mayoristas, 70 detallistas
		Distribuidora Juan Jinez	50 mayoristas, 100 a 300 detallistas
	Harinas y Subproductos	Distribuidora Fabian Salcedo	80 mayoristas, 70 detallistas
		Distribuidora Vargas	70 a 100 mayoristas, 500 a 600 detallistas
		Vicente Santillan	70 a 100 mayoristas, 500 a 600 detallistas
	Medicinas Veterinarias y Pollos		
BALANCEADOS*	Balanceados	Campo y Corral	100 minoristas
		Bioalimentar	150 mayoristas, 500 minoristas y 400 pequeños agronomos
		Distribuidora San Carlos	100 a 200 pequeños agronomos

Cuadro 3.9
*Numero de clientes aproximados

Específicamente de la línea de balanceados existe preocupación por la entrada al mercado de varios distribuidores pequeños, ya que es muy rentable y maneja un alto margen de ganancia, a diferencia del área de consumo masivo que se maneja por rotación, es así que estos pequeños competidores también manejan alrededor de 400 a 700 clientes en lo que respecta básicamente al sector minorista y ventas al detal.

Otro factor externo a considerar en la venta de estos productos, son los productores que cuentan con su propia fuerza de ventas, al igual que con técnicos especializados que brindan accesoria al pequeño hacendado, labor que

ha venido realizando, como valor agregado “PROMERZA”.

Empresas como “NUTRIL”, “PRONACA”, “WAYNE”, entre otras, saltan la cadena de distribución tradicional, dirigiéndose de manera directa al consumidor final, inclusive ofreciendo accesoria, a un precio relativamente menor, ya que se ahorra en gastos de entrega.

Sin embargo EXPALSA S.A., no comparte esta política, ya que por ser un productor únicamente de balanceados, que no cuenta con la implementación administrativa necesaria para el manejo de una fuerza de ventas propia, así como tampoco con camiones pequeños de reparto, prefiere subcontratar este servicio o distribuidores, para las zonas de la sierra, zona centro del país, es hay que opera “PROMERZA”, con éxito, y tiene oportunidad del manejo absoluto de clientes reales de la línea de balanceados de EXPALSA S.A.

3.2.4.4 Principales clientes.

La empresa ha diferenciado al total de su clientela en clientes principales o especiales, debido al monto de compra mensual y la puntualidad en el pago, a los mismos se les otorga descuentos en precios, así como también descuentos en compras, facilidades en el plazo de pago, además se incentiva la compra con promociones

que entrega el fabricante, también preferencia en la entrega, entre otros beneficios.

Esta distinción de cliente se implementó a partir del año 2006, en donde “PROMERZA”, maneja un total de 541 clientes, de los cuales 71 pertenecen al segmento de balanceados, y en su mayoría son mayoristas, los restantes 470 pertenecen al segmento de consumo masivo, también siendo en su mayoría mayoristas (60%).

Del total de clientes, en este año once, fueron catalogados como “clientes especiales”, cuatro de los cuales son del segmento de balanceados y siete representan la línea de consumo masivo; sumando un total de monto de compras en ese año de aproximadamente 589,409 dólares, es decir el 32% de las ventas totales del año. (Cuadro 3.10).

CLIENTES ESPECIALES 2006		<div> <div>CONSUMO MASIVO</div> <div>BALANCEADOS</div> </div>
CLIENTE	MONTO DE COMPRAS	
Hermelinda Perez	41832	
Rocio Perez	52817	
Bioalimentar	49499	
Lourdes Torres	61703	
Leonela Villacis	106133	
Pedro Castillo	108446	
Carmen Acosta	41794	
Jose Utreras	41658	
Marcelo Aman	24512	
Patricio Guaman	35829	
Jorge Asitimbay	25186	
TOTAL	589,409.00	

Cuadro 3.10

Para el año 2007, la empresa operó con 540, 108 de los mismos corresponden al área de balanceados, incrementando 31 clientes

a su operación, número que por consiguiente incremento las ventas en esa área en particular. En cuanto al área de consumo masivo, en ese año la empresa manejo alrededor de 432 clientes, disminuyendo un número de 38 clientes, en su mayoría minoristas, a su operación (como se presenta en el cuadro 3.11).

CLIENTES ESPECIALES 2007		<div> <div>CONSUMO MASIVO</div> <div>BALANCEADOS</div> </div>
CLIENTE	MONTO DE COMPRAS	
Carlos Manjarrez	39563	
Rocio Perez	22290	
Induandes	81717	
Lourdes Torres	35019	
Leonela Villacis	130224	
Bertha Zapata	22674	
Pedro Castillo	175561	
Guido Carrera	25181	
Licohelo	72928	
Jose Utreras	31807	
Marcelo aman	33706	
TOTAL	605,157.00	

Cuadro 3.11

3.2.5 Estructura financiera de la empresa.

“La estructura financiera de la empresa es algo inherente al concepto mismo de ella.”⁷, es por esto que no solo es impensable conocer la función comercial de una empresa, sino también lo es el manejo de sus finanzas.

Para poder elaborar una correcta planificación de la empresa, es preciso tener un amplio conocimiento de la situación actual de esta, y parte importante de ello es su estructura financiera, así se podrá determinar fácilmente el camino a

⁷ www.monografias.com

seguir en cuanto a inversión de recursos, pago de deudas, y demás transacciones financieras que ayudaran a la empresa a crecer en un periodo de tiempo determinado, a través de acciones tanto a corto como largo plazo.

Dentro del estudio de la situación financiera de una empresa se debe tener completo conocimiento y control de sus balances contables, documentos que enseñan el desempeño de la empresa en un año de operación, por ello es preciso tomarlos en cuenta dentro del análisis de la situación actual de esta e incluirlos en el proceso de elaboración de un plan estratégico.

3.2.5.1 Balances Contables.

Los balances generales de la empresa, indican el curso histórico que la misma ha venido teniendo con el transcurso de los años, es por esto que para realizar un correcto análisis de la situación actual de “PROMERZA”, es indispensable tener conocimiento de estas cifras, para al diseñar una planificación estratégica, tomar acciones que incrementen los niveles de ganancia, los mismos que se verán reflejados en las cifras de la situación futura de “PROMERZA”, una vez que se ha implementado el plan.

A continuación se presenta el siguiente cuadro (Cuadro 3.12) con las cifras que componen la contabilidad general de “POMERZA”, a partir del año 2000.

DETALLE DEL BALANCE GENERAL "PROMERZA"				
AÑO	ACTIVO	PASIVO	PATRIMONIO	TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO
2000	\$320,540.26	-\$244,542.17	-\$75,998.09	-\$320,540.26
2001	\$468,545.58	-\$396,470.25	-\$72,075.33	-\$468,545.58
2002	\$375,525.65	-\$313,906.85	-\$61,618.80	-\$375,525.65
2003	\$361,348.53	-\$354,170.96	-\$7,177.57	-\$361,348.53
2004	\$318,497.08	-\$375,312.42	\$56,815.34	-\$318,497.08
2005	\$357,949.17	-\$415,049.43	\$57,100.26	-\$357,949.17
2006	\$609,057.79	-\$602,770.02	-\$6,287.77	-\$609,057.79
2007	\$559,309.30	-\$530,465.28	-\$28,844.02	-\$559,309.30

Cuadro 3.12