

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATOLICA DEL ECUADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES

**DIAGNÓSTICO FINANCIERO DE LA ELABORACIÓN Y
APLICACIÓN DEL NUEVO PLAN DE VENTAS PARA EL
CANAL DE COBERTURA DE INDUSTRIAS ALES PARA LA
REGIÓN SIERRA EN EL ECUADOR**

**DISERTACION DE GRADO PREVIA LA OBTENCION DEL TITULO
DE INGENIERIA COMERCIAL**

ANDRÉS FELIPE ANDRADE HURTADO
MARCELO JAVIER CABRERA HERRERA

QUITO, 2010

DIRECTOR:

Ing. Mariano Merchán Fossati

INFORMANTES:

Ec. Raúl Daza

Ing. Pablo Paredes

Dedicatoria

Al creador, mi padre Dios, quien está continuamente dándome su fuerza y sabiduría para seguir adelante y quien en los momentos más difíciles está siempre guiándome, dedico también este trabajo a mis padres Marcelo y Martha, quienes me han dado su apoyo constante no solo durante la elaboración de esta tesis, sino siempre, dedico también a mi novia Lot quien es tan importante en mi vida y que cada día demuestra serlo aún mas con su amor y su apoyo, a ellos todo el esfuerzo y la dedicación entregado en el presente trabajo.

Marcelo

Dedicatoria

A Dios y a mis padres, Patricio Andrade y Magdalena Hurtado, dedico todo mi esfuerzo y sacrificio de todos estos años en vida. Su empeño por verme crecer cada día como un profesional en este momento se han hecho realidad, son ustedes quienes me han convertido en ser una persona antes que un profesional, ahora todo lo que he conseguido se lo debo a ustedes, por ello dedico todo mi ser a quienes han permitido alcanzar mis metas y objetivos en este largo camino.

Andrés

Agradecimiento

Agradezco a Dios por haberme permitido culminar este trabajo después de tanto esfuerzo y por haberme dado las fuerzas en los momentos que más necesitaba, por su constante guía y protección.

Muy agradecido con mis padres ya que desde pequeño me guiaron de manera muy importante dándome su apoyo hasta ahora, les agradezco por su soporte en estos cinco años de carrera y sus consejos que me han servido como guía en momentos de grandes dudas, también a mis hermanos por su ejemplo, su ayuda y por estar constantemente pendientes.

A mi amada Lot por estar junto a mi en todo momento, por toda la felicidad que ha traído a mi vida, la motivación que representa, por su sinceridad, su amor, sus consejos y por su constante apoyo en el desarrollo de esta tesis.

A mi querido amigo Andrés por toda su disposición y su tiempo dedicado en este trabajo además de su apoyo y su gran amistad.

De manera especial quiero agradecer a mi director Ing. Mariano Merchán por su guía y tiempo dedicado a la consecución de este trabajo, de igual forma al Ec. Raúl Daza y al Ing. Pablo Paredes, por sus lecturas. A ellos y a todos quienes de alguna manera aportaron e hicieron posible la culminación de esta investigación.

Marcelo

Agradecimiento

Agradezco a Dios padre quien me iluminó y me bendigo con los dos seres más queridos y amados en mi vida, mi madre y mi padre.

Gracias a ti Dios por guiar y permitir tener a estos dos seres que en toda su vida solo se han esforzado por ver en su hijo una persona de bien y ahora un profesional.

A mi madre y a mi padre les doy infinitamente gracias por ser mis referentes de vida, su sano espíritu y constante voluntad me han permitido ser quien soy, a ustedes le agradezco con mi vida por su sacrificio en estos 24 años de vida ya que sin ustedes este sueño de ser un profesional de vida no se habría hecho realidad.

A mis hermanos, Alex y Dany, les doy gracias por ser mi fortaleza en los momentos difíciles y mi guía cuando lo tenían que ser, ustedes son la viva imagen de quien soy hoy en día.

A mi amigo, Marcelo Cabrera, quien ha sido participe de todo el esfuerzo realizado y de 12 años de vida juntos como compañeros de aula, gracias amigo.

Agradezco la oportunidad que me ha brindado Industrias Ales, al ser la empresa que me ha permitido crecer en el campo profesional y personal.

A todos ustedes gracias por ser quiénes son y por entregarme su confianza y credibilidad en quien soy,

Con mucho aprecio y respeto

Andrés

INDICE

INTRODUCCIÓN, 1

1. ASPECTOS PRELIMINARES O INTRODUCTORIOS, 4

- 1.1 ECONOMÍA DEL ECUADOR, 4
- 1.2 SECTOR DE LA INDUSTRIA, 14
- 1.3 HISTORIA DE INDUSTRIAS ALES, 18
- 1.4 FILOSOFÍA ORGANIZACIONAL, 20
 - 1.4.1 Misión, 20
 - 1.4.2 Visión, 20
 - 1.4.3 Valores corporativos, 20
- 1.5 MARCAS Y LÍNEAS DE PRODUCTO, 21
- 1.6 ORGANIGRAMA ORGANIZACIONAL DE LA REGIÓN SIERRA, 26
- 1.7 CANAL DE COBERTURA FVC REGIÓN SIERRA, 27

2. ANALISIS DE MERCADO PARA EL CANAL DE COBERTURA FVC, 29

- 2.1 DESCRIPCIÓN DE FUNCIONAMIENTO DEL CANAL DE COBERTURA FVC Y NECESIDAD DE APLICAR UN NUEVO PLAN DE VENTAS, 29
- 2.2 CENSO DE CLIENTES, 38
- 2.3 COMPETENCIA ACTUAL, 40
- 2.4 ANÁLISIS FODA DEL CANAL, 45
- 2.5 FUERZAS QUE INFLUYEN EN LA ESTRATEGIA COMPETITIVA DEL CANAL, 48
 - 2.5.1 Amenaza de entrada de nuevos competidores, 48
 - 2.5.2 Poder de negociación de los proveedores, 52
 - 2.5.3 Poder de negociación de los compradores, 54
 - 2.5.4 Amenaza de ingreso de productos sustitutos, 55
 - 2.5.5 La rivalidad entre los competidores, 56

3. DIAGNÓSTICO FINANCIERO ACTUAL, 58

- 3.1. ÍNDICES FINANCIEROS ACTUALES, 58
- 3.2. ÍNDICES DE GESTIÓN FINANCIERA, 66
- 3.3. VOLUMEN DE VENTAS ACTUAL DEL CANAL, 69
- 3.4. SITUACIÓN DE CARTERA DE CLIENTES, 75
- 3.5. RENTABILIDAD DEL CANAL, 76

4. DISEÑO DEL NUEVO PLAN DE COBERTURA, 81

- 4.1. “PLAN RUTAS TOP”; ESTABLECER RUTAS TOP EN EL SECTOR DE QUITO, 81
 - 4.1.1. Requisitos para Ruta Top, 83

4.1.2.	Selección de 15 Rutas Top,	84
4.1.3.	Evaluación y seguimiento de las Rutas Top,	85
4.2.	“VISUALIZACIÓN EN TIENDA” ,	88
4.2.1.	Capacitación del Personal de Ventas,	93
4.2.1.1.	Manejo de Percha,	93
4.2.1.2.	Punto Caliente,	96
4.2.1.3.	Material POP,	98
4.3.	“IMPLEMENTACIÓN DE NUEVOS CT’S EN LA REGIÓN SIERRA”,	101
4.3.1.	Requisitos para implementación CT,	103
4.3.2.	Potenciales CT`s Región Sierra,	105
4.3.2.1.	Información General, Estructura de Ventas y cumplimiento de requisitos,	105
4.3.3.	Consideraciones adicionales para la implementación del CT,	111
4.3.4.	Objetivo de implementación del CT y procedimiento,	115
4.4.	“REESTRUCTURACIÓN DE RUTAS EN QUITO”,	116
4.4.1.	Antecedentes del canal con rutas actuales e importancia de reestructuración,	116
4.4.2.	Proceso de reestructuración,	120
4.4.3.	Reestructuración de Rutas en Quito,	126
4.5.	“COORDINACIÓN, MEDICIÓN Y REDUCCIÓN DE PORCENTAJE DE DEVOLUCIONES DE MERCADERÍA DEL SISTEMA LOGÍSTICO DE FVC”,	129
4.5.1.	Análisis de herramientas de gestión para disminuir devoluciones,	132
4.6.	“PORTAFOLIO IDEAL PARA EL CANAL DE VENTAS EN COBERTURA, INDUSTRIAS ALES”,	136
4.6.1.	Importancia de la elaboración de un portafolio ideal,	136
4.6.2.	Portafolio Ideal sugerido para el canal de cobertura,	138
5.	PROYECCIÓN DEL IMPACTO DEL NUEVO PLAN DE COBERTURA Y ANÁLISIS DE RESULTADOS PROYECTADOS,	142
5.1.	PROYECCIÓN FINANCIERA DE LA EJECUCIÓN DEL NUEVO PLAN DE COBERTURA,	142
5.2.	ANÁLISIS ENTRE LOS RESULTADOS PROYECTADOS CON LA SITUACIÓN FINANCIERA ACTUAL,	148
5.3.	ANÁLISIS DE INCREMENTO EN VENTAS A NIVEL MICRO Y MACRO DE INDUSTRIAS ALES,	151
6.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES,	154
6.1.	CONCLUSIONES,	154
6.2.	RECOMENDACIONES,	157
	BIBLIOGRAFIA,	160
	ANEXOS,	162

RESUMEN EJECUTIVO

El mercado actual en el Ecuador, donde operan las empresas tanto comerciales como industriales existen factores como la competencia y el constante desarrollo e innovación de nuevos productos y servicios, nos han exigido hoy en día a ser más competitivos y desarrollar nuevas herramientas de gestión que permitan la diferenciación entre una empresa y otra, es por ello que en esta investigación se diseña un plan de ventas con herramientas a desarrollar para Industrias Ales C.A. dentro del canal de cobertura de la región Sierra que incluye un diagnóstico financiero de su implementación tomando en cuenta su situación actual.

En el capítulo uno se describe brevemente varios aspectos preliminares de la economía actual del Ecuador, con factores que incluyen el entorno socioeconómico con temas como la inflación, la crisis financiera mundial que se vivió a finales del 2008 y medidas tomadas por el gobierno que influyeron en el desarrollo normal y planificado de las empresas. Además se presenta una introducción de Industrias Ales C.A., citando su filosofía organizacional así como también sus principales marcas y productos en el mercado.

En el capítulo dos se describe el canal de cobertura FVC y la necesidad de implementar un nuevo plan de ventas. En este capítulo se toma en cuenta temas como el censo de clientes del canal, la competencia actual, el análisis interno y externo con sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. Se discutirá también las fuerzas que influyen en la estrategia competitiva del canal de cobertura.

Continuando en el capítulo tres se efectúa un diagnóstico financiero actual tomando en cuenta la información de los estados de resultados globales de Industrias Ales desde el año 2007 al 2009 y adicionalmente del canal de cobertura de la región Sierra que es donde se espera implementar el nuevo plan de ventas, se analizará también indicadores de gestión dentro de su operación. Todos los indicadores analizados se encuentran también el volumen de ventas actual del canal, la situación de cartera de clientes y la rentabilidad dentro del canal.

En el capítulo cuatro se diseña un plan de ventas que consiste de varios planteamientos tales como el plan de rutas top dentro del canal, visualización en tiendas, la implementación de nuevos CT's en la región Sierra, reestructuración de rutas en Quito, la coordinación, medición y reducción del porcentaje de devoluciones y la implementación de un portafolio ideal para el canal de cobertura. Estos planes contienen herramientas que permitirán alcanzar resultados favorables tanto para el canal como la empresa.

En el capítulo cinco analizamos la proyección financiera y el impacto de la ejecución del nuevo plan de cobertura, donde se hace una comparación de la situación financiera actual del canal versus la proyectada, tomando en cuenta el porcentaje incremental en ventas que se espera con la aplicación de los planes descritos en el capítulo cuatro.

INTRODUCCIÓN

Hoy en día el enfoque del mercado de consumo masivo está dirigido al constante desempeño y lineamiento de ventas y distribución a nivel detallista, es decir, las ventas ejecutadas en una compañía, para el caso Industrias Ales C.A., estarán enfocadas en conseguir altos volúmenes de ventas y distribución de productos a través de los puntos de venta de todo el país, que son las tiendas dentro del sector detallista, logrando así obtener una cobertura total.

Industrias Ales C.A. maneja la fabricación de productos elaborados como aceites, jabones y mantecas y la comercialización de representaciones como Procter and Gamble (P&G), 3M y Maquinaria Agrícola.

Dentro de la operación de Industrias Ales C.A. se encuentran canales de distribución como: Mayoristas, Autoservicios tales como Corporación Favorita, El Rosado, Tiendas Industriales Asociadas, etc., Institucionales que son Panificadora Ambato, Ceviches de La Rumiñahui, entre otros, y finalmente el canal de cobertura.

El canal de cobertura de la región Sierra se encuentra dividido en 2 áreas de distribución: Fuerza de Ventas de Cobertura (FVC) y Cobertura Total (CT). FVC se encarga de atender el sector detallista del Distrito Metropolitano de Quito en donde se realizan visitas a los puntos de venta realizando de esta manera la distribución del portafolio de productos Ales

que incluye los productos elaborados y las representaciones de P&G y 3M. El CT por otro lado es una persona natural o jurídica encargada de realizar cobertura en sectores específicos de la región sierra contando con sus propios clientes, con el objetivo de realizar la comercialización y distribución en la zona otorgada. Actualmente se encuentra en operación un CT (Ventas Plus) en la zona sur de Quito ejecutando su respectiva administración y gestión de cobertura como cliente de Industrias Ales. Un CT obtiene márgenes de ganancia y a la vez con su funcionamiento se logra una mejor cobertura en la zona.

Como planes en desarrollo en Industrias Ales C.A. se encuentra el Plan Go to Market (GTM), el que consiste en una reestructuración de los canales de venta del HFS (High Frequency Store) a nivel Nacional que lo constituyen: Canal Distribuidor, Mayorista y Cobertura.

El GTM consiste en aprovechar y explotar las oportunidades del mercado con clientes existentes y potenciales para que realicen una adecuada y eficiente distribución y cobertura del portafolio de Industrias Ales. La eficiencia de esta reestructuración mediante el GTM es blindar zonas de ventas para cada cliente de Industrias Ales y de esta manera evitar que se batallen zonas de venta entre los mismos y además se pueda aprovechar el mercado al máximo evitando guerra de precios entre sus propios clientes, donde la única y mejor herramienta de ventas sea el servicio es así que sirve de lineamiento para la implementación de nuevos planes de venta enfocados al canal de cobertura.

Para efectos de análisis de esta investigación y por motivos de confidencialidad de la empresa en estudio se procedió a establecer un factor de conversión de las cifras

monetarias, de esta manera no se reflejarán en dólares sino en MIXES. Esta unidad hace solo variar los valores monetarios más no los porcentuales que son en definitiva los que nos permitirán hacer las diferentes mediciones y respectivas proyecciones dentro del estudio.

7. ASPECTOS PRELIMINARES O INTRODUCTORIOS

1.8 ECONOMÍA DEL ECUADOR

1.1.1 Aspectos generales y antecedentes de importancia

Las características de la economía ecuatoriana son las de un país en vías de desarrollo, y dentro del conjunto de América Latina es la octava más grande, ha experimentado un crecimiento promedio del 4,6% entre 2000 y 2006.¹ Según datos estadísticos en enero de 2009, el Banco Central del Ecuador situó la previsión de crecimiento basado en el 2008 en un 6,88%.² El PIB per cápita se duplicó entre 1999 y el 2007, siguiendo con este crecimiento hasta el 2009 alcanzando los 51.3860 millones de dólares según el BCE³.

En el sector agrícola, el Ecuador es un importante exportador de bananas, siendo líder a nivel mundial en su producción y exportación, además de flores, y el octavo productor mundial de cacao. Es significativa también su producción de camarón, caña de azúcar, arroz, algodón, maíz, palmitos y café. Su riqueza maderera comprende grandes extensiones de eucalipto en todo el país, así

¹ Cfr. WIKIPEDIA, *La Enciclopedia Libre*, <http://es.wikipedia.org/wiki/Ecuador#Econo>, Acceso: 1 de Noviembre 2009 12:20

² Ibid.

³ BANCO CENTRAL DEL ECUADOR, *Datos Estadísticos PIB*, <http://www.bce.fin.ec/indicador.php?tbl=pib>, Acceso: 5 de Noviembre 2009. 21:00

como el manglar. Los pinos y cedros son plantados en la región de la Sierra; nogales y romerillo; y madera de balsa, en la cuenca del río Guayas.⁴

En el Ecuador existen dos zonas de influencias para la explotación petrolera, la Península de Santa Elena y la región amazónica. Es importante destacar que en la región amazónica los yacimientos encontrados han sido grandes, lo que ha permitido la explotación de crudo, a finales de los años 60 es donde se los encuentra, lo que da lugar, a la era petrolera del Ecuador.⁵ El petróleo ha sido de gran importancia en el mundo actual y de manera significativa en la economía ecuatoriana, si bien no se ubica como un país con grandes reservas tiene suficiente como para su desarrollo. Además tiene importantes reservas ecológicas y turísticas en cuyo óptimo aprovechamiento puede estar el sustento para el progreso y mayor crecimiento económico.⁶

En lo referente a la moneda ecuatoriana vemos que en Enero de 2000, en medio de una profunda crisis, el gobierno de Jamil Mahuad decretó la dolarización de la economía, convirtiendo al Ecuador en el primer país latinoamericano que elimina su moneda nacional. El tipo de cambio al que se adoptó la dolarización fue de 25.000 sucres por dólar lo que permitió precios relativos excepcionalmente favorables para las exportaciones en el año 2000, que al momento de la dolarización duplicaron su valor de 1994.⁷

⁴ Ibíd. p. 1

⁵ Cfr. G. FONTAINE. (2003), *Petróleo y desarrollo sostenible en Ecuador*. Quito: Rispergraf. p. 11

⁶ Comentario elaborado por: Marcelo Javier Cabrera Herrera

⁷ LLAREA C., (2004). “Dolarización y desarrollo humano en Ecuador”. Iconos. N°19, p. 43-44

Actualmente al cumplirse 10 años de haberse iniciado este proceso, se puede decir que la dolarización cumplió su rol, que era estabilizar la economía, porque en aquel entonces se enfrentaba a un proceso inflacionario nunca antes vivido en la economía ecuatoriana. Adicionalmente, hoy en día los pilares fundamentales para la sostenibilidad de la dolarización han sido el petróleo y las remesas de los migrantes, lo que hace cuestionar el escenario que se presentaría si estos dos factores disminuyen.⁸

Por ejemplo, con la crisis económica internacional que inició a finales del 2008, se visualizó la disminución de las remesas que enviaban los migrantes y la baja en ciertos meses en el precio del petróleo. Con esto vemos que la dolarización como esquema monetario, ha sido positiva, y ha estabilizado económicamente al país pero para fortalecerla se necesita potenciar una óptima productividad en las empresas y bienes para exportar donde se incentive también la creación de nuevas actividades que diversifiquen la producción de la materia prima nacional. Además se debe incrementar la exportación de servicios, en lo que se debe incluir el turismo. Este último es uno de los principales instrumentos de crecimiento potencial para la economía que tiene el Ecuador.⁹

1.1.2 Panorama Actual

El 2009 se presentó con gran incertidumbre en los factores económicos del país y del mundo debido a la crisis que se vivió a nivel mundial por una

⁸ *Ibíd.* p. 2

⁹ Cfr. A. GONZALES. (2010) “*Ecuador cumple 10 años dolarizado*” Diario el Mercurio, Archivo: 7 de Enero de 2010.

diversidad de situaciones como la caída del sector inmobiliario en Estados Unidos, el congelamiento de los mercados de crédito, el colapso de los mercados de acciones, las variaciones de los tipos de cambio y los precios de productos básicos, la baja constante del precio del petróleo y los cambios climáticos que ocasionan graves desastres naturales.¹⁰

En este sentido y enfatizando en materia económica, podemos decir que durante el 2009 el país ha sentido el rezago de la crisis económica mundial, que estalló a finales de 2008. Se puede destacar dos hechos que han marcaron el año económico 2009: el retroceso de los precios del petróleo (pasó de 150 USD por barril a niveles por debajo de los USD 40)¹¹ y los apagones de energía eléctrica ocasionados por la falta de lluvias. Además de esto el Ecuador, sigue siendo un país dependiente de las ventas petroleras lo que provocó un freno en la economía.

Las cifras económicas también demuestran un decaimiento en cuanto a las exportaciones petroleras, ya que según la estadística del Banco Central del Ecuador y según Daniel Legarda, coordinador del Centro de Investigación y Análisis de Políticas Públicas: “las exportaciones petroleras pasaron de USD 10 866,8 millones, entre Enero y Octubre de 2008, a USD 5 477 millones en 2009. Es decir una disminución de los recursos en un 49,5%”. Sin embargo, en base a lo citado es necesario apuntar que aún así, los precios del crudo siguen

¹⁰ Cfr. FONDO MONETARIO INTERNACIONAL (2009), *Perspectivas de la Economía Mundial Octubre de 2009*. Washington DC: Ed. FMI pp. 55-56

¹¹ *Ibíd.*

siendo altos comparados con promedios de USD 9 por barril que se registraron en los años noventa.¹²

En este sentido, esta merma de recursos, junto con el debilitamiento mundial en la demanda y precios de productos ecuatorianos, se ve que se provocó un estancamiento también en las ventas hacia el exterior, que tuvo que ser compensado con la aplicación de medidas de salvaguardia a las importaciones de todo el mundo desde finales de Enero.¹³

Otro factor a destacar es que al empezar la crisis económica mundial, en Septiembre de 2008, la tasa de desempleo en Ecuador se ubicó en 7,1%. Un año después la cifra ascendió a 9,1%.¹⁴ Junto con este escenario, y al compararnos a niveles generales con la comunidad internacional, sobre índices de desempeño y perspectivas económicas, según Walter Spurrier: “la preocupación no es que estas se deterioren año a año en Ecuador sino que otros países estén progresando, independientemente de lo que se mida”. Por esta razón se ve que podría existir un riesgo de que el país no genere un interés atractivo para el exterior.¹⁵

Como hemos citado anteriormente, Ecuador tiene su economía dolarizada desde hace una década, y cerró el año 2009 con una inflación del 4,31%.

¹² Cfr. PROCHILE, *Ecuador: Economía registra su peor año de crecimiento en esta década*, <http://rc.prochile.cl/noticia/20113/1> Acceso: 30 de Diciembre 2009. 15:00

¹³ *Ibidem*.

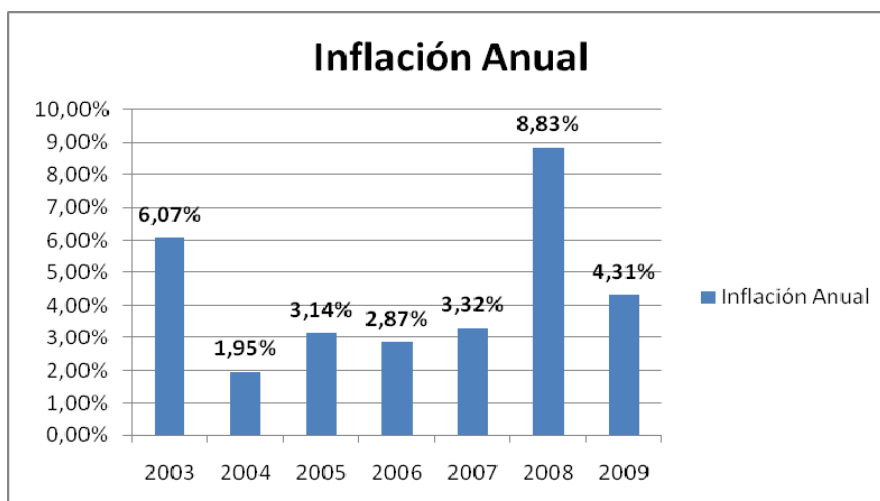
¹⁴ BANCO CENTRAL DEL ECUADOR, *Datos Estadísticos Desempleo*,

http://www.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=desempleo, Acceso: 30 de Diciembre 2009. 21:00

¹⁵ *Ibidem*.13

También se informó que la inflación de Diciembre de 2009 se ubicó en 0,58 por ciento frente al 0,29 por ciento que presentó en Diciembre de 2008.¹⁶

GRÁFICO 1: Evolución de Inflación Anual¹⁷



Fuente: INEC

Elaborado por: Marcelo Cabrera y Andrés Andrade

En este sentido vemos que el Índice de Precios al Consumidor (IPC) de Ecuador alcanzó una tasa del 4,31% al término de 2009, la estimación del Gobierno, basada en datos del Banco Central del Ecuador era de 4,09%. Sin embargo, la cifra sigue siendo alta frente al índice de 2007 que alcanzó el 3,32%. La reducción de la inflación del 2008 al 2009 mostró que los precios se estabilizaron y están llegando poco a poco a los niveles que tenían antes de la crisis económica mundial de 2008 y que mantuvo su repercusión en 2009.¹⁸

Según el estudio y los reportes que realiza mensualmente el INEC, la inflación de Diciembre 2009 fue de 0,58% frente a tasa registrada en igual mes del año

¹⁶ Cfr. INEC. (2009). *Informe IPC Series Históricas (Variación Mensual)*.

http://www.inec.gov.ec/web/guest/ecu_est/est_eco/ind_eco/ipc Acceso: 30 de Noviembre 2009. 18:20

¹⁷ *Ibíd.*

¹⁸ *Ibíd.* 16.

2008 que fue de 0,29%. Este incremento fue mayormente determinado por el aumento de precios en la división de artículos de alimentos y bebidas no alcohólicas, en un 70,52%. Además, el segmento de alimentos y bebidas alcohólicas fue el que aportó para el aumento de la inflación en todo el año, con el 29,5%, seguido por las divisiones de bienes y servicios, con el 16,14%; restaurantes y hoteles, 10,22%; y prendas de vestir con el 10,21%.¹⁹

Además, productos con la papa chola, presas de pollo, carne de res sin hueso, plátano verde, queso de cocina, naranja, manzana, plátano maduro y mandarina aumentaron de precio en Diciembre por lo que tuvieron una alta incidencia en el aumento de la inflación. Este comportamiento también ha sido consecuencia de la notoria sequía en varias zonas del país, por ejemplo en la provincia de Manabí donde se redujo la producción de carne generando desabastecimiento de los mercados y esto incidió en el incremento de precios de los alimentos agrícolas.²⁰

1.1.3 Impacto económico para Industrias Ales:

El panorama económico para Industrias Ales en el 2009 se presentó con bastantes irregularidades y controversias que afectaron las importaciones de productos, específicamente a las líneas de productos de Procter & Gamble, pues la medida que adoptó el gobierno para inicios del año en mención fue la restricción y el incremento arancelario de un sin número de productos dentro

¹⁹ Cfr. INEC. (2009). *Informe IPC Series Históricas (Variaciones porcentuales e índices, según divisiones de bienes y servicios: Nacional, Costa Sierra y Ciudades)*.

http://www.inec.gov.ec/web/guest/ecu_est/est_eco/ind_eco/ipc Acceso: 1 de Febrero 2010. 20:30

²⁰ *Ibíd.*

de los cuales estaba incluido la línea de representación de negocio que maneja Industrias Ales.

Entrando más a fondo, este incremento arancelario provocó una alza de precios en aquellos productos que se iban a mantener en el mercado ecuatoriano pese a esta restricción, de igual manera el portafolio de productos de la línea de productos Procter & Gamble (P&G) se vio disminuido en un 0.79%²¹ provocando de esta manera que la participación en el mercado se redujera ya que en el presupuesto asignado para Ecuador se dio prioridad a productos de mayor rotación en el mercado.

En lo referente a los productos elaborados por Industrias Ales dentro del canal de cobertura FVC (Fuerza de Ventas Cobertura) el panorama fue totalmente diferente porque hubo un incremento en ventas en 2009 en referencia al año 2008 con un 12,20%, sin embargo a finales del 2009 se presentaron cortes de energía causados por las condiciones climáticas por ausencia de lluvias. Puntualmente esto afectó a las fabricas industriales ya que aún teniendo planta de energía propia esto causó una utilización de recursos extra a lo previsto, enfatizando en el costo del combustible utilizado para seguir con la producción y que esta no se vea afectada o disminuida en gran medida.²²

Con respecto a la línea de negocio 3M, empresa que incursionó en Industrias Ales en Agosto del 2008, para el 2009 la participación en el mercado se consolidó permitiendo culminar el año con un 177% de incremento en

²¹ Fuente: Archivos Industrias Ales C.A.

²² Comentario elaborado por: Andrés Andrade y Marcelo Cabrera

comparación al 2008, cabe recalcar que este porcentaje corresponde al año completo 2009 y en el 2008 fueron cinco meses de funcionamiento, aún así se refleja el posicionamiento de la marca y grandes oportunidades para el año 2010.²³

1.1.4 Perspectiva económica para el 2010:

El Fondo Monetario Internacional, una de las instituciones con mayor credibilidad estadística a nivel mundial ha publicado que para el 2010 se prevé un mejoramiento en algunas variables como el incremento del consumo masivo, repunte de precios de las materias primas, dinamismo del mercado de bienes inmuebles y el mejoramiento de condiciones financieras y facilidades crediticias. Sin embargo la recuperación de la producción y el empleo restablecerán sus niveles muy lentamente en los próximos años.²⁴

En este sentido este año 2010 según las proyecciones realizadas por esta entidad se prevé un crecimiento de la economía mundial luego de haber superado la crisis del 2009, así también el precio del petróleo se estima se ubicará entre \$70 y \$80 el barril, lo cual es información beneficiosa para la economía ecuatoriana. Adicionalmente la inflación del Ecuador se prevé se ubicará entre el 2.5% y el 4%, el desempleo se verá afectado por el bajo crecimiento, la escasez de inversión y la lenta recuperación de líneas de crédito.²⁵

²³ Fuente: Archivos Industrias Ales C.A.

²⁴ Cfr. FONDO MONETARIO INTERNACIONAL (2010), *Perspectivas de la Economía Mundial Enero 2010, Actualización de las Proyecciones Centrales*. Washington DC: Ed. FMI pp. 3-6

²⁵ *Ibíd.*

En base a estos supuestos el 2010 se presenta mejor que el 2009 a nivel mundial, y en el Ecuador de acuerdo con las cifras del Banco Central, se prevé para este año un crecimiento de la economía del 6,8 por ciento. Como hemos dicho para el 2010 según los expertos se prevé una inflación similar que el 2009, aunque es alta frente a los promedios de antes de 2008, según los mismos analistas constituyen una cifra manejable, tomando en cuenta que estamos saliendo de una crisis internacional.²⁶

Las perspectivas para el 2010 para Industrias Ales se presentan muy optimistas en todas las líneas del negocio, para el segmento de productos elaborados se están presentado proyectos en los cuales existe una diversificación de productos que permitirán incrementar el portafolio nacional, además de la implementación del proyecto go-to-market (GTM), el mismo que se refiere a blindar zonas de cobertura específicas a nivel nacional.

En lo referente a P&G en lo que va del 2010 ha existido el ingreso de nuevas referencias de productos de gran variedad y alta inversión para así incrementar el portafolio con los productos que son desarrollados en su matriz en Estados Unidos. Además es importante resaltar el efecto estimulante que es la línea de representación P&G para industrias Ales ya que hasta el momento ha consolidado la canasta de productos que ofrece al mercado, mejorando sustancialmente la posición competitiva y el servicio a los clientes.²⁷

²⁶ BANCO CENTRAL DEL ECUADOR (2009). *Principales Supuestos de las Previsiones Económicas para el período 2009-2013* Boletín de Prensa N°201. p. 1-2

²⁷ Industrias Ales C.A. (2009), *Informe Anual 2008*. p.16

1.9 SECTOR DE LA INDUSTRIA

En el Ecuador, la industria se concentra principalmente en Guayaquil, el mayor centro productor del país, y en Quito donde en los últimos años la industria ha crecido considerablemente, pero también existen algunas fábricas en Cuenca. La producción industrial está dirigida principalmente al mercado interno. Pese a lo anterior, existe una limitada exportación de productos elaborados o procesados industrialmente. Entre éstos destacan los alimentos enlatados, licores, joyas y muebles.²⁸

Industrias Ales es una corporación ecuatoriana con más de 67 años en el mercado, es una empresa líder en el desarrollo, fabricación y comercialización de productos comestibles y de limpieza, derivados de las grasas vegetales como aceites, jabones y soluciones grasas industriales especialmente desarrolladas a la medida de las necesidades de sus clientes alrededor del mundo. Mantiene una sólida integración vertical formando un conglomerado empresarial que reúne a sus compañías productoras de palma, extractoras, complejo fabril, industria de envases y un sistema de distribución masiva eficiente y completo, con un alcance nacional en todos los canales del mercado.²⁹

Su fortaleza corporativa, visión de negocios, vitalidad organizacional y rápido y sostenido crecimiento han permitido que se conviertan en socios estratégicos de grandes empresas de consumo masivo, con presencia global.³⁰

²⁸ Cfr. WIKIPEDIA, *La Enciclopedia Libre*, <http://es.wikipedia.org/wiki/Ecuador#Econom.C3.ADA> Artículo: Economía del Ecuador Acceso: 31 de Diciembre 2009 15:30

²⁹ Cfr. SIGNO Comunicación Audiovisual, *Industrias Ales 50 años con visión de Futuro*. Bogotá primera edición. 1993, p. 47

³⁰ *Ibíd.*

En este sentido Industrias Ales C.A. ha conseguido cerrar un círculo mediante una integración vertical total desde la producción de materias primas, pasando por sus procesos y elaboración de productos terminados hasta llegar a los canales de distribución locales como son: distribuidores, subdistribuidores, mayoristas, cadenas de autoservicios, panaderías, industrias de alimentos, restaurantes, hoteles, comisariatos y detallistas. Además, ya ha incursionado en los mercados externos y tiene sucursales en Quito, Guayaquil, Manta, Cuenca, Ibarra, Ambato y distribuidores en Santo Domingo de los Colorados, Machala y Loja³¹

1.2.1 Sector Agroindustrial

La actividad de Industrias Ales inicia en el sector agroindustrial, donde tiene aproximadamente siete mil hectáreas de cultivos de palma aceitera, donde se producen el 75% de la materia prima que consume la planta refinadora que se encuentra en la ciudad de Manta.³²

A través de las extractoras de las empresas de maquinaria Extractora: Sopalín, Oleocastillo y San Patricio, se procesan los racimos de fruta de palma aceitera y tras un mecanismo de extracción se obtiene el aceite crudo de palma. La totalidad de este aceite, se envía a la Fábrica mencionada de Manta para su refinamiento y elaboración de productos.³³

³¹ Cfr. SIGNO, Comunicación Audiovisual, Industrias Ales 50 Años con Visión de Futuro, Bogotá, Primera Edición, 1993, p. 48

³² Cfr. CuentAles, Noticias2007. Artículo: Del Agro al Producto Terminado. Pg.8

³³ *Ibíd.*

En la refinería física, en la fábrica de Manta, la palma africana cruda proveniente de las extractoras es pretratada, blanqueada y desodorizada en un proceso continuo y al vacío de eliminación física de ácidos grasos y otros componentes indeseables. El producto obtenido es la manteca de palma desodorizada o RBD, la cual es una grasa sólida a temperatura ambiente, para frituras y cuyas propiedades satisfacen todos los estándares internacionales de calidad. Constituye además la materia prima base para la mayor parte de los productos de Ales.³⁴

1.2.2 Industria del Aceite

La planta de solventes es aquella en donde se extrae por medio de hexano comercial el aceite de las semillas de soya, algodón, maní y palmiste, así luego se procesa estas materias primas hasta conseguir el depurado aceite vegetal.³⁵

Mediante la instalación de refinación cáustica se procesa con centrifugas el aceite crudo proveniente de semillas con alto contenido de gomas, tales como soya, algodón, etc., para luego someterlo a las etapas de blanqueo y desodorización al vacío. El resultado es un aceite de color dorado característico, transparente, sin olores ni sabores, que se utiliza en la preparación de los aceites comestibles.³⁶

Dentro del sector de los aceites vemos que la base para hacerlos es la mezcla del aceite de palma con el aceite de soya, puntualmente las marcas Alesol y Dos

³⁴ *Ibíd.*

³⁵ *Ibíd.*

³⁶ *Ibíd.*

Coronas están hechas con mezcla de los dos aceites, sin embargo la marca Alesoya es aceite puro de soya, según su destino final de venta Sierra y Costa.

1.2.3 Industria de mantecas y margarinas

Dentro del proceso de industrialización, como paso posterior a la elaboración de la manteca desodorizada de palma africana en la refinería física, la planta de fraccionamiento, separa esta grasa en dos nuevas materias primas que son la oleína (componente líquido del aceite de palma) y la estearina (es el componente sólido a temperatura ambiente), las cuales permiten el desarrollo de diferentes mezclas, especialmente diseñadas para satisfacer distintos requerimientos específicos de los clientes.³⁷

En las instalaciones de la planta de envase se realiza el llenado automatizado de las grasas y aceites provenientes de las áreas de producción. Los aceites vegetales procesados y sus mezclas son envasados directamente por medio de una llenadora automática de botellas, evitando desde su origen el contacto directo con el producto terminado para garantizar la calidad. Las mantecas y margarinas requieren de un paso adicional que es el cristalizado, que endurece la grasa y le da la consistencia y brillo final al momento de envasarla.³⁸

1.2.4 Industria del jabón

³⁷ *Ibíd.*

³⁸ Revista Ales, “64 años junto a ti”. Producción: Del Agro al Producto Terminado. Pg.6

En las instalaciones de la planta de jabonería, se utilizan las grasas procesadas como la manteca de palma desodorizada, la estearina y el palmaste para elaborar, tras un proceso de saponificación continuo, el jabón base que pasa a las líneas de producción de jabón maquinado, en donde se seca, se compacta y se mezcla con colorantes y perfumes, para luego imprimirle el sello de calidad Ales. Una vez empacados, los productos son enviados a las bodegas de cada una de las sucursales y están listos para ser distribuidos a los clientes.³⁹

1.10 HISTORIA DE INDUSTRIAS ALES

Es una compañía anónima fundada en 1943, a raíz de una visionaria compra de una pequeña planta industrial de la ciudad de Manta, que luego de 67 años de vida empresarial ha logrado constituirse en uno de los principales grupos industriales y comerciales más importantes del país, en base del esfuerzo, dedicación y empeño puesto desde el primer día por parte de sus principales ejecutivos, participando de esta manera activamente en el desarrollo económico del país. En 1944 comienza la producción de velas y jabones, cuatro años más tarde inicia la producción de aceites y mantecas comestibles vegetales. En 1998 incursiona en el sector agroindustrial con la plantación y extracción de aceite de palma africana. Entre sus principales productos industriales se tiene el jabón de lavar Maquinado Ales, Aceite vegetal marca Dos Coronas, Alesoya, Alesol, mantecas comestibles, grasas industriales, etc.⁴⁰

En la línea comercial ha participado en diversas alianzas estratégicas, una de las cuales está suscrita desde el año 2002 con la mundialmente conocida firma Procter &

³⁹ *Ibíd.* p. 7.

⁴⁰ Cfr. Revista Ales, “64 años junto a ti”. Ales, una empresa con historia. Pg.3-4.

Gamble, multinacional de quien es distribuidor exclusivo para el Ecuador de algunas líneas de productos; además tiene la representación en el país de varias marcas europeas de maquinaria agrícola; la distribución de la línea de productos de Johnson Wax.⁴¹

Tiene también un grupo de empresas relacionadas en los sectores agroindustriales de producción de su principal materia prima, el aceite rojo de Palma Africana, (Alespalma S.A.: Agrisanlo Cia. Ltda.; Olepsa S.A.; Sopalín; Inexpal; Oleocastillo), y en la producción de envases plásticos (Socieplast S.A.)⁴²

En el año 2007 una de las empresas más importantes de Alimentos de España, Ybarra, confía la distribución exclusiva de sus aceites de oliva premium a Ales C.A. Desde el 2008 hasta la actualidad, 3M, en el afán de lograr una fuerte cobertura y penetración en el canal masivo, hace una alianza de distribución exclusiva con Industrias Ales C.A., para su marca Scotch Brite.⁴³

Los lineamientos básicos en el Ales actual se resumen en la modernización industrial, mercados, canales y desarrollo del área comercial como una de las formas para alcanzar la solidez en los mercados y asegurar la permanencia de la empresa en el tiempo.⁴⁴

1.11 FILOSOFÍA ORGANIZACIONAL

⁴¹Fuente: Informe anual Industrias Ales 2007

⁴² Ibídem.

⁴³ Ibídem. 40

⁴⁴ Ibídem. p.4

1.11.1 Misión

Producir, comercializar y distribuir en forma competitiva, eficiente, rentable y con responsabilidad social, productos de consumo masivo para el mercado nacional e internacional, generando bienestar para sus clientes, su gente, sus accionistas y la sociedad.⁴⁵

1.11.2 Visión

Ser la Corporación reconocida como líder en negocios eficientes y rentables de productos de consumo, a través de las mejores practicas, teniendo como pilar el talento humano.⁴⁶

1.11.3 Valores corporativos

- Hábito de Servicio
- Transparencia y Honestidad
- Competitividad
- Trabajo en Equipo
- Calidad Humana y Respeto

1.12 MARCAS Y LÍNEAS DE PRODUCTO

1.12.1 Limpieza del Hogar (Jabones)

⁴⁵ Fuente: Plan estratégico 2009 Industrias Ales C.A.

⁴⁶ Fuente: Plan estratégico 2009 Industrias Ales C.A.

Dentro del segmento de jabones tenemos el tipo de jabón para lavar y el tipo de jabón que contiene detergente donde el jabón de Industrias Ales es líder en el mercado con las marcas: SuperAles, Maquinado Ales, Ales limón, Suave Ales, Frontera, AlesBebé y Master Mix, de los cuales cómo se mencionó vienen en distintas fragancias, distinto precio y con o sin detergente acorde a las necesidades de los consumidores del mercado.

1.12.2 Grasas Comestibles (Aceites)

Los aceites producidos vienen del resultado de la mezcla del aceite de palma y de soya. Las marcas de Industrias Ales C.A. para el segmento de aceites están representadas por: Alesol, Dos Coronas y Alesoya, dentro de las cuales las dos primeras tienen la mezcla de los dos aceites mientras que Alesoya es aceite puro de soya. Además su portafolio está compuesto por una amplia oferta de mezclas, formatos y tamaños que aseguran variedad ante las necesidades de sus consumidores es así como también se tiene Alesol Achiote.

1.5.3 Mantecas y Margarinas

Las marcas dentro del segmento de mantecas y margarinas de Ales están representadas por: La Reina y Tres Coronas de donde de acuerdo a las

necesidades de los consumidores se divide en también en manteca Tres Coronas panificación y margarina y manteca Alesina Panificación.

1.5.4 Productos Industriales

Los productos industriales son especialmente elaborados para clientes nacionales e internacionales de acuerdo a sus necesidades y requerimientos.

Ales ha sido certificado bajo normas de clase mundial, lo que le ha permitido exportar con éxito a muchos países en el mundo.

Aceites Vegetales Industriales

- Oleina de palma
- Aceites de soya y palma a granel
- Aceite de soya a granel
- Aceite de palma a granel

Mantecas Vegetales Industriales

- RBD de palma
- Palmiste
- Estearina de palma

1.5.5 Representaciones

La actividad industrial y comercial de Industrias Ales C.A. en el mercado ecuatoriano, le ha permitido ser un atractivo socio estratégico para compañías muy importantes a nivel mundial, otorgando la distribución exclusiva de sus marcas para el Ecuador.

1.5.5.1 Procter & Gamble

Como se mencionó anteriormente en el 2002 Industrias Ales consiguió una alianza estratégica con una de las compañías de consumo masivo más grandes del mundo y con presencia global como lo es Procter & Gamble, de la cual es su distribuidor exclusivo para el Ecuador, en las áreas de:

Higiene y Cuidado capilar: con las marcas Pantene Pro-V, Head & Shoulders y Herbal Essence.

Cuidado oral: con las marcas Oral-B y Pro.

Cuidado personal: marca Gillete

Energía: la marca de pilas y baterías Duracell

1.5.5.2 Aceite de Oliva Ybarra

Desde el año 2007 Ales incursionó en la categoría de aceites premium, convirtiéndose en distribuidores exclusivos de Ybarra para el Ecuador, una marca con prestigio, valorada y exclusiva para consumidores de aceite de oliva.

1.5.5.3 3M

Ales, desde el año 2008, es el distribuidor exclusivo de 3M en el canal masivo. Por más de 100 años, gente en todo el mundo ha encontrado en 3M las ideas y productos que solucionan sus problemas y hacen su vida mejor y más fácil, con más de 55,000 productos, más de 30 tecnologías centrales y el liderazgo en la mayoría de mercados en el mundo.

1.5.5.4 Maquinaria Agrícola

Ales es representante exclusivo maquinarias para uso agrícola de Case IH, quien es líder mundial en equipos agrícolas teniendo una historia de 160 años. Industrias Ales C.A. también representa en el Ecuador a marcas de esta categoría como: Mascar, Baldan, Kuhn e Inamec.

1.5.6 Exportación

Actualmente Ales exporta productos terminados y materias primas a varios países como: Argentina, Uruguay, Chile, Brasil, Perú, Colombia, Venezuela, Guatemala, México, Costa Rica, República Dominicana, Alemania, Estados Unidos y China.

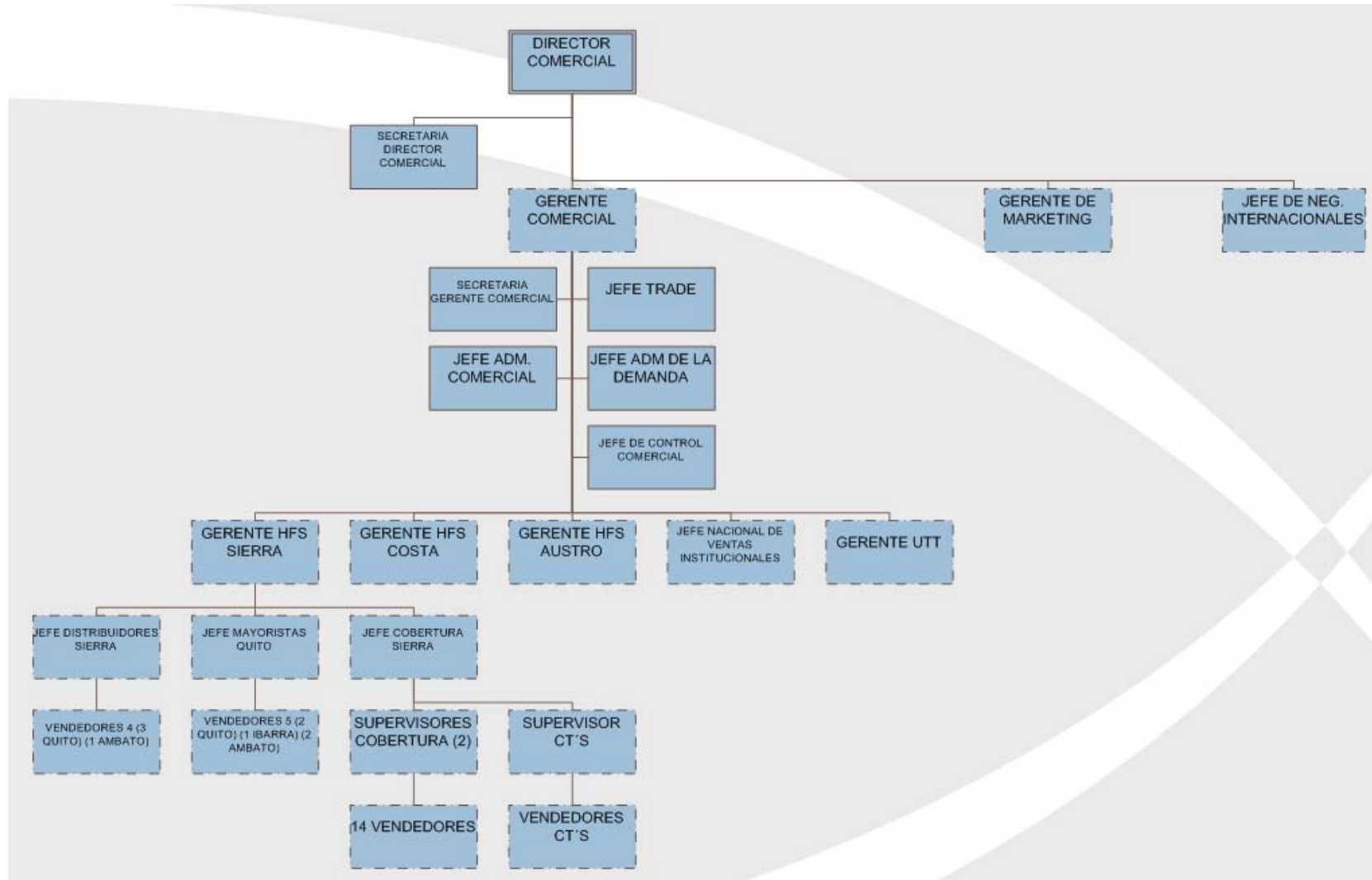
Las exportaciones de productos elaborados en el 2009 fueron de 7275 toneladas teniendo una ligera variación en contraste con el año anterior, aunque se siguen consolidando de manera positiva ya que ocupan la capacidad de la planta, absorbiendo costos fijos y contribuyendo al resultado general.⁴⁷

Dentro de los productos de exportación están los aceites, presentaciones para consumo masivo, a granel para industrias, mantecas formato de venta para consumo masivo, mantecas especiales para uso industrial, jabones en barra, base para elaboración de jabón de tocador, aceite crudo de palma, ácidos grasos de palma y aceite de palmiste.⁴⁸

⁴⁷ Cfr. Informe Anual 2009 Industrias Ales C.A

⁴⁸ Archivos Industrias Ales/Entrevista

1.13 ORGANIGRAMA ORGANIZACIONAL DE LA REGIÓN SIERRA



*HFS (High Frequency Store)

Fuente: Archivos Industrias Ales C.A.

Elaborado por: Andrés Andrade y Marcelo Cabrera

En el organigrama precedente se observa las distintas unidades y canales de distribución dentro de la región Sierra. El estudio para esta investigación se va a focalizar en el canal de cobertura Sierra que está subdividido por Cobertura y Cobertura Total (CT's) que será descrito en el siguiente punto.

1.14 CANAL DE COBERTURA SIERRA

El Canal de Cobertura de la Región Sierra de Industrias Ales es el canal de ventas responsable de atender el sector detallista⁴⁹ (TAT o Tienda a Tienda atendida) de la región Sierra. Para el abastecimiento de la región Sierra el Canal de Cobertura está distribuido en 2 áreas que permiten alcanzar dicho objetivo, estas áreas son: Fuerza de Ventas Cobertura (FVC) y Cobertura Total (CT).

1.7.1 Fuerza de Ventas Cobertura

FVC está encargada del abastecimiento a detallistas de todo el Distrito Metropolitano Quito (DMQ) incluidos los valles desde Machachi hasta Cumbayá. En el canal de FVC se mantiene una estrategia de cobertura de barrido geográfico horizontal de la zona del DMQ la cual está implementada con una frecuencia de visita al punto de venta (PDV) quincenal delimitado con zonas Norte y Sur.

⁴⁹ “Minorista, comerciante al por menor”, LAROUSSE, S.A., *Diccionario Larousse Ilustrado*, México, Ediciones Larousse, 1983, p. 354

1.7.2 Cobertura Total (CT's)

Es una Persona natural o Jurídica quien dentro de una zona de concesión es responsable de abastecer a todos los usuarios finales que no tengan la facultad de contratar su suministro en forma independiente; realizando cobertura en la zona. El trabajo involucra el almacenamiento, manejo y movimiento de los productos.

Los CT'S están encargados de la cobertura a detallistas en la región Sierra distribuidos en zonas de atención que actualmente son: zona noroccidental, zona de los valles y zona sur.

8. ANALISIS DE MERCADO PARA EL CANAL DE COBERTURA SIERRA

2.1 DESCRIPCIÓN DE FUNCIONAMIENTO DEL CANAL DE COBERTURA SIERRA Y NECESIDAD DE APLICACIÓN DE UN NUEVO PLAN DE VENTAS

En este subtema se describen las premisas principales dentro del canal de cobertura FVC, en lo referente a la distribución de productos que maneja, sus antecedentes y variación porcentual de su operación junto con la descripción de las herramientas usadas dentro del equipo comercial de ventas y la importancia de aplicar un nuevo plan de ventas.

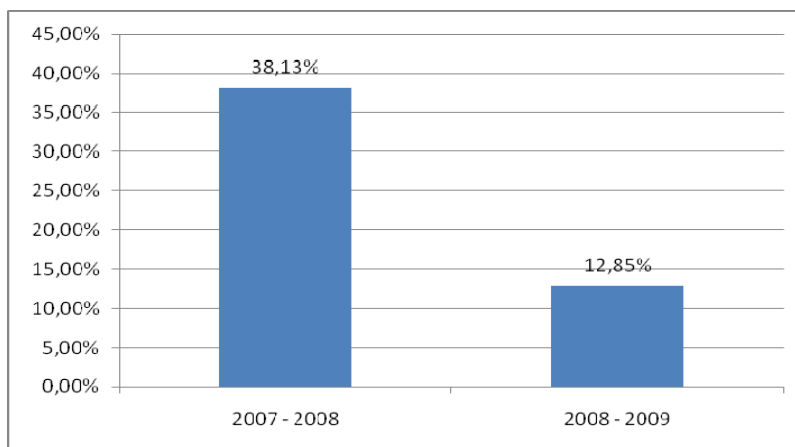
2.1.1 Antecedentes

El canal de Cobertura Región Sierra inició sus operaciones en Industrias Ales a partir del año 2006 y maneja la distribución de las líneas de negocio de productos elaborados (manufacturados) dentro de los cuáles están el portafolio de aceites, mantecas y jabones, adicionalmente y ganando cada vez más participación de mercado se encuentra la representación de Procter & Gamble (P&G) y 3M.

Actualmente el Canal de Cobertura cuenta con 1 CT, Ventas Plus, ya con 3 años en operación conjunta con Industrias Ales el cual realiza cobertura total en el sur de Quito, con una cobertura de 2500 clientes atendidos.

Si analizamos la operación del canal tomando como dato fundamental las ventas desde el año 2008, se puede destacar que ha tenido un crecimiento del 38,13% en comparación al 2007 y se refleja un incremento porcentual decreciente de 12,85% en comparación del 2008 al 2009. Consecuentemente la variación de dos años presenta un crecimiento porcentual del 55,88%, a continuación se presenta la ilustración de dicha variación.

GRÁFICO 2: VARIACIÓN PORCENTUAL GLOBAL DE VENTAS DEL CANAL DE COBERTURA



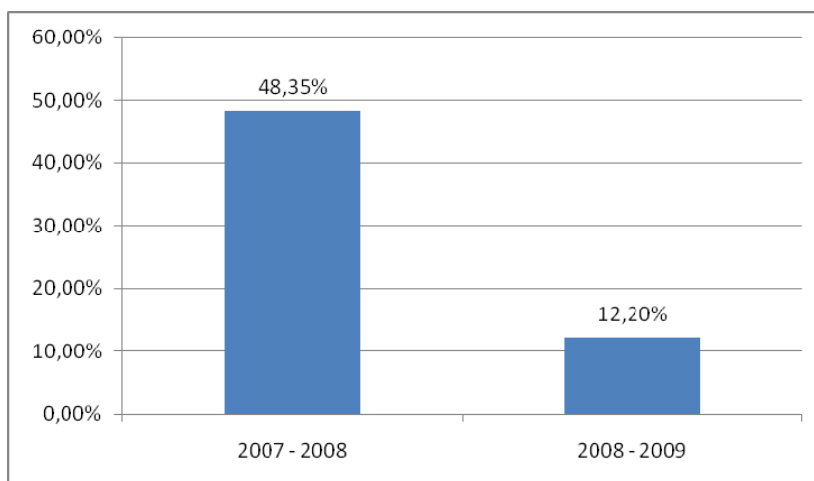
Fuente: Industrias Ales C.A.

Elaborado Por: Marcelo Cabrera y Andrés Andrade

Reflejándose esta variación en el grupo de productos de elaborados vemos que existe un crecimiento del 48,35% del 2007 al 2008 y un crecimiento

decreciente del 12,20% del 2008 al 2009, estas cifras se explican en el gráfico subsiguiente donde se observa el comportamiento del segmento de aceites, jabones y mantecas.

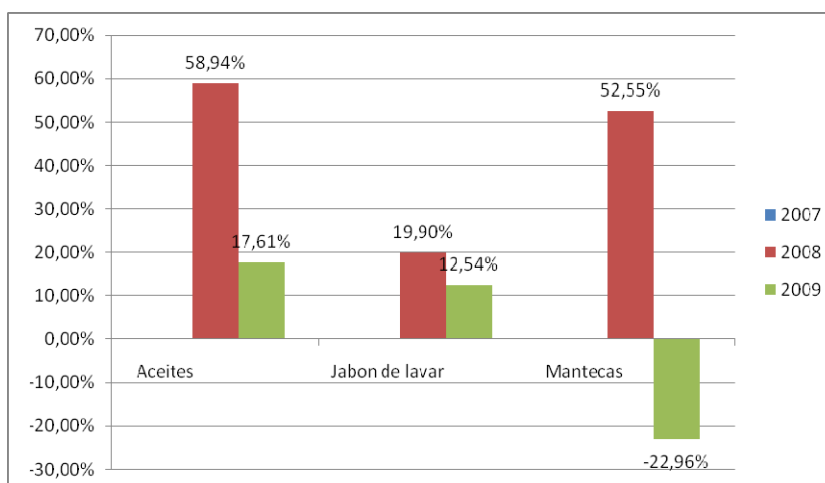
GRÁFICO 3: VARIACIÓN PORCENTUAL DE VENTAS DE PRODUCTOS ELABORADOS EN COBERTURA



Fuente: Industrias Ales C.A.

Elaborado Por: Marcelo Cabrera y Andrés Andrade

GRÁFICO 4: VARIACIÓN PORCENTUAL DE VENTAS EN PORTAFOLIO DE ELABORADOS POR TIPO EN COBERTURA



Fuente: Industrias Ales C.A.

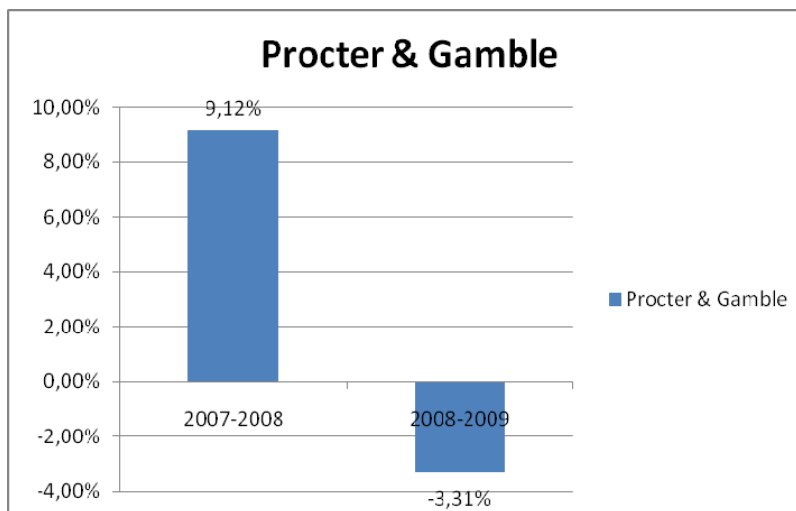
Elaborado Por: Andrés Andrade y Marcelo Cabrera

En el gráfico que precede se puede observar la misma tendencia de incremento decreciente de las ventas en aceites y jabones de lavar con los porcentajes que se visualizan, particular énfasis se puede destacar en el segmento de las mantecas donde el producto frente a la competencia se vio un poco relegado en el último período ya que se tuvo en decremento en comparación al período anterior.

En lo referente a las líneas de representación principales se ha tomado como antecedente también las ventas de 3M, esta representación inició en el mes de Agosto de 2008 y ahora evidentemente se ha tenido todo el 2009 para ver su comportamiento, donde analizamos de Agosto a Diciembre para ver una variación anual donde se establece un incremento del 4,49% en ese período, además se destacan también los productos de P&G con un crecimiento del 12% desde el 2007 al 2009, manteniendo un crecimiento desde el 2007 al 2008 pero que del 2008 al 2009 se vio afectado en volumen por las políticas gubernamentales citadas en el capítulo uno.

A continuación presentamos un gráfico ilustrativo con la tendencia de ventas en volumen que permiten visualizar mejor el impacto mencionado para P&G reflejando un crecimiento del 2007 al 2008 del 9,12% y un decrecimiento en volumen del 3,31% del 2008 al 2009:

GRÁFICO 5: COMPARATIVO PORCENTUAL EN VOLUMEN PARA VENTAS P&G (2007-2009)



Fuente: Industrias Ales C.A

Elaborado por: Andrés Andrade Hurtado y Marcelo Cabrera

2.1.2 Descripción del canal de cobertura:

La estrategia en FVC es de Pre-venta, que consiste en visitar al cliente para tomar los pedidos y al día siguiente se realiza la entrega y cobro respectivo. Además está conformado por una fuerza de ventas de 14 vendedores que realizan una cobertura de barrido horizontal del Distrito Metropolitano de Quito y los valles (norte y sur) con una frecuencia de visita de 2 veces al mes y repartiéndose de esta manera en semana norte y semana sur. Cuenta con 2 supervisores encargados del control y seguimiento de las ventas.

A continuación se describe las dos semanas en 10 zonas establecidas:

Semana Norte: Zonas 0001 a 0005

Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes
0001	0002	0003	0004	0005

Semana Sur: Zonas 0006 a 0010

Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes
0006	0007	0008	0009	0010

De esta forma cada zona está conformada por 14 rutas que son visitadas por los 14 vendedores de Industrias Ales, y así en un día se logra una cobertura. Dada esta circunstancia se ve que FVC tiene 10 zonas para realizar cobertura en el DMQ, 5 zonas en el norte - centro y 5 en el centro – sur, en definitiva con 10 zonas de venta con 14 vendedores FVC mantiene cobertura de 140 rutas para abastecer gran parte del DMQ.

Para el procedimiento de la venta, FVC mantiene las siguientes herramientas para los vendedores:

1. Portafolio de productos (Catálogo)
2. Promociones del mes.
3. Estrategias de fundamentales (precios, surtido y exhibición por marca)
4. Lista de precios vigente
5. Reporte de disponibilidad de productos actualizado.(Inventario)
6. Planes del mes/cliente (iniciativas/planes de reventa/ ofertas)
7. Tarjeta rutero pedido
8. Plan Slip (Fundamentales/Inventarios/Rotaciones)
9. Presentaciones a los clientes.(Venta persuasiva, venta conceptual impresa)
10. Condiciones de cobro de la compañía. Contado

11. Estado de cartera de los clientes.

Adicionalmente FVC mantiene una clara estrategia para el procedimiento de ventas que consiste en:

1. Tener listo una frase de introducción no más allá de 10 segundos.
2. Siempre usar catálogos, el éxito de una venta es el discurso de ventas y la herramienta visual. (Es la diferencia entre un vendedor y otro).
3. Hacer hincapié en las características y ventajas del producto, no asumir que el cliente recuerda los argumentos expuestos anteriormente.
4. Emplear la palabra “usted”, NO “Nosotros”, el cliente está interesado en su propio beneficio, coménteles lo que puede ahorrar y de la ganancia que obtendrá con los productos.
5. Persuadir al cliente a decir “SI”, por medio de preguntas afirmativas

Es muy importante tomar en cuenta que para tener una gestión efectiva el equipo de ventas utiliza las herramientas otorgadas para poder realizar una correcta transacción y relación con el cliente para conjuntamente con la estrategia y procedimiento planteados se logre una constante fidelización para poder lograr un incremento en la cantidad de pedidos dentro de las tiendas.

2.1.3 Fundamentales de Venta y necesidad de su aplicación

Los fundamentales de venta son factores críticos que pueden ser influenciados en el cliente para incrementar el volumen y la participación de las marcas de Ales como:

- a. **Distribución:** En el negocio decimos que una marca o tamaño está distribuidos cuando se encuentra regularmente en los inventarios del cliente y está disponible para los consumidores.
- b. **Precio:** Es el valor que el consumidor está dispuesto a pagar por el producto.
- c. **Percha:** Lugar físico donde se encuentran ubicados los productos dentro de la tienda.
- d. **Mercadeo:** Son todas las actividades de reventa que realiza la Compañía y que generan un consumo extra de producto (exhibidores, POP, habladores, marca de precios, colgantes, cenefas, etc.)

Ante un mundo tan cambiante y actualmente globalizado la necesidad se ve justificada porque los fundamentales representan una importante herramienta de gestión a nivel mundial para garantizar el éxito comercial. De la misma manera para el vendedor ya que la sinergia de estos cuatro conceptos

manejados internacionalmente permitirán que en el punto de venta se genere una mayor influencia de compra ante la primera vista o percepción del cliente.

Lo que representa un valor agregado en Industrias Ales para su gestión es el énfasis en la atención y servicio al cliente, lo que complementa la aplicación de fundamentales con el objetivo de establecer una fidelización constante con los clientes logrando afianzarse cada vez más en el mercado.

Importancia de un nuevo plan de ventas

Después de haber analizado los antecedentes del canal de cobertura FVC región Sierra podemos tener una clara visión de que bajo las condiciones del mercado es de alto riesgo mantener un índice de crecimiento decreciente por lo que es necesario plantear nuevas alternativas y estrategias que permitan a la organización mantenerse competitiva y con una fuerte influencia para que de esta forma se pueda mantener un crecimiento pero que el mismo sea creciente.

Lo que se busca con este plan es generar alternativas con las que se pueda elevar la cantidad vendida dentro del canal de cobertura, y en una medida razonable también un ahorro en gastos de operación, es por esto que en el capítulo cuatro se describirán seis sub-planes con los cuales se pretende lograr lo expuesto.

Se ha justificado la necesidad de aplicación de fundamentales que se incluye dentro del plan de visualización en tienda y conjuntamente con el portafolio

ideal, rutas top, plan de reducción de devoluciones, implementación de CT's y reestructuración de rutas con los cuales pueden significar un ejemplo claro para otras regiones de cobertura dentro de la organización

2.2 CENSO DE CLIENTES

FVC tiene una efectividad de venta del 80% en la visita, esto quiere decir que del 100% de clientes visitados el 80% realiza la compra, siendo así 6800 clientes atendidos mensualmente de 8600 clientes visitados. FVC en el segmento de detallistas atiende la siguiente clasificación:

Tiendas A y B.- Comercializan 85 categorías de productos o más. Cuentan con activos fijos como congeladores, frigoríficos, exhibidores y perchas.

Tiendas C.- Comercializan alrededor de 60 categorías de productos. Sus activos fijos son más limitados, tienen un refrigerador y pocos exhibidores.

Tiendas D.- Comercializan alrededor de 40 categorías de productos, entre ellas las básicas como alimentos, bebidas y confites. Sus perchas son reducidas. En su mayoría no poseen activos de empresas.

Micromercados.- Comercializan alrededor de 120 categorías de productos y ofrecen otros servicios como: carnicería, perfumería, frutería, legumbres y verduras, cabinas de telefonía, etc.

Bodegas.- Ubicados en mercados y sitios de alto tráfico, que se dedican a la comercialización de una amplia variedad de artículos al por mayor, y en algunos casos con atención en mostrador al detalle. Poseen listas de precios por volumen, y extiende crédito a clientes conocidos, en especial tiendas, bazares, micros, corredores y camioneros.

Bazares.- Ubicados en toda la ciudad, preferentemente en avenidas y calles principales, que se dedican a la comercialización de una amplia variedad de artículos de escritura, empaque, aseo personal, productos de confitería y golosinas, regalos para todas ocasiones.

Panaderías.- tipo de negocio que compra manteca o margarina para su producción de pan o pasteles.

Restaurants.- tipo de negocio que compran aceites en cajas o bidones.

Se conoce como detallista⁵⁰ a aquella persona que vende al por menor, principalmente a consumidores finales.

TABLA 1: NÚMERO DE CLIENTES SEGÚN TIPO

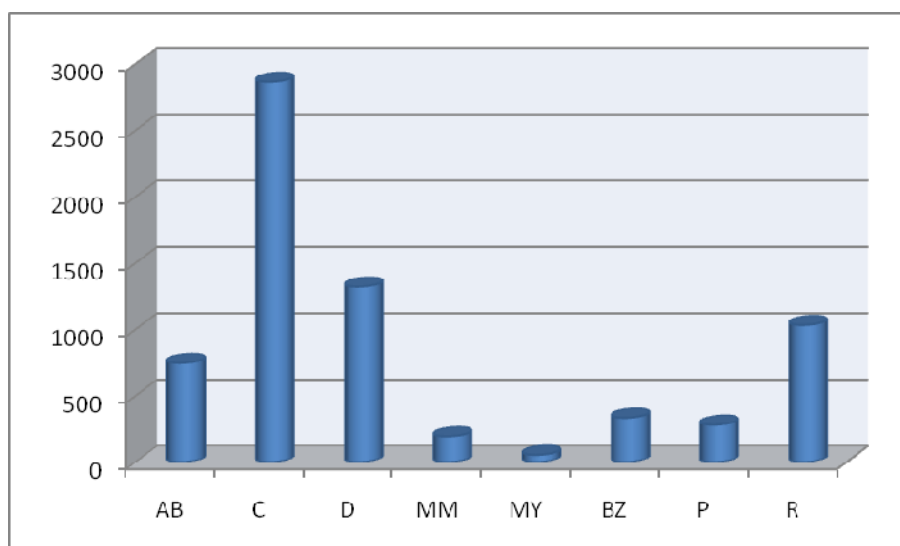
	Tipo de cliente							
	AB	C	D	MM	MY(BD)	BZ	P	R
Cientes	747	2865	1322	195	55	335	282	1033
Total	6834							

Fuente: Industrias Ales C.A.

Elaborado Por: Andrés Andrade y Marcelo Cabrera

⁵⁰ “Comerciante que vende al por menor”. OCEANO UNO, *Diccionario Enciclopédico*, (1992), Colombia, Ediciones Océano, p.186

GRÁFICO 6: CENSO DE CLIENTES POR TIPO (SECTOR DETALLISTA)



Fuente: Industrias Ales C.A.

Elaborado por: Andrés Andrade y Marcelo Cabrera

2.3 COMPETENCIA ACTUAL

2.3.1 La Fabril

Es una empresa Ecuatoriana fundada en 1937 como comercializadora textil y en 1978 incursiona en la rama industrial como refinadora de aceites y grasas vegetales para la producción y extracción de aceite de palma. Finalmente, en 1983 incluye dentro de sus planes industriales la producción de jabones de lavar.

La Fabril comercializa en el mercado Ecuatoriano productos como: Mantecas, aceite para consumo en fundas, aceite de soya, especial para el enlatado de

atún, y margarinas de mesa, su marca líder en el segmento de aceites representa La Favorita.⁵¹

Productos y marcas que comercializa⁵²:

TABLA 2: Alimentos

Aceites	Margarinas	Mantecas
La Favorita	Klar	La Sabrosa
La Favorita Light	Girasol	
La Favorita Omega	Marva	
La Favorita Crecer	Ricamesa	
La Favorita Achiote		
Girasol		
Girasol Oliva		
Maizol		
La Perla		
Criollo		
Sabrosón		
Sabrofrito		
Sabrosalsa		

Fuente: Industrias Ales C.A.

Elaborado por: Andrés Felipe Andrade Hurtado

TABLA 3: Higiene y Cuidado Personal

Jabones de Tocador	Jabones de Lavar	Detergentes Líquidos	Desinfectante	Suavizante
Defense	Lavatodo	Ciclón	Olimpia	Perla Soft
Duet	Megablu	Perla Bebé		
	Machete			
	Perla			
	Perla Bebé			

Fuente: Industrias Ales C.A.

Elaborado por: Andrés Felipe Andrade Hurtado

⁵¹LA FABRIL, http://www.lafabril.com.ec/htm/quienes_somos.htm

⁵² Ibíd. 28.

TABLA 4: Panificación y Pastelería

Manteca	Margarinas
Especial	Marva
Sabropan	Marva Crema
Panpan	Fabripan
	Hojaldrina

Fuente: Industrias Ales C.A.

Elaborado por: Andrés Felipe Andrade Hurtado

TABLA 5: Productos Industriales

Productos Industriales
Aceites y Grasa
Suplementos Funcionales
Jabones y Detergentes
Industriales No Comestibles

Fuente: Industrias Ales C.A.

Elaborado por: Andrés Felipe Andrade Hurtado

2.3.2 Danec S.A.

Danec S.A. fue creada en 1971 en Ecuador, comercializando grasas, aceites comestibles y jabones en barra. Empresa que fracciona la palma africana para producir aceites, mantecas, margarinas y jabones. Desde entonces representa una gran competencia para las empresas fabricantes y proveedoras de productos derivados de grasas y aceites en el Ecuador.⁵³ La competencia se detalla a continuación con los productos y marcas que comercializa.

⁵³ DANEC S.A. <http://www.danec.com/index.php?menu=2&option=2&idioma=1>, Danec.

TABLA 6: Productos y marcas que comercializa Danec S.A.

Aceite	Margarinas	Mantecas	Productos Industriales
El Cocinero	Regia	Los 3 Chanchitos	Frituras
El Cocinero Light	Regia Light	Manteca Serrana	Helados Y Lácteos
El Cocinero Girasol	Regia Divertida	Manteca Colorada	Alimentos Balanceados
Palma de Oro	Imperial		
Mazorca de Oro			
Aceite Simoa			

Fuente: Industrias Ales C.A.

Elaborado por: Andrés Felipe Andrade Hurtado

2.3.3 Unilever Internacional

Unilever es uno de los proveedores de productos de consumo masivo importantes a nivel mundial y también en el Ecuador, teniendo varias marcas que abarcan varias categorías de hogar, cuidado personal y productos de alimentos.

Dentro del segmento de alimentos participan en la categoría de margarinas, en el área de aceite de oliva participan con Bertolli siendo su marca más importante. Son además un alto productor de helados en el mundo y en el Ecuador con una alta participación en el mercado con la marca Pingüino.

En el área de cuidado del hogar y personal abarca productos de limpieza e higiene, cuidado personal, limpieza de la piel, y desodorantes. Sus marcas

globales más importantes en el mercado de cuidado personal son Axe, Dove, Lux, Pond's, Rexona y Sedal.⁵⁴

Productos y marcas que comercializa:

TABLA 7: Productos de Unilever

Alimentos	Cuidado Personal	Cuidado del Hogar
Dorina	Sedal	Deja
Bonella	Rexona	Omo
Pingüino	Dove	Surf
Ades	Axe	
Knorr	Close-up	
	Pond's	
	Lux	
	Vasenol	

Fuente: Industrias Ales C.A.

Elaborado por: Andrés Felipe Andrade Hurtado

2.3.4 AMC Ecuador Cía. Ltda.

AMC Ecuador Cía. Ltda. es una empresa dedicada a la importación y comercialización de productos de seguridad industrial, empaque e insumos agroindustriales mercados industrial y agrícola de exportación. Representa competencia para industrias Ales, exclusivamente a la representación de 3M ya que comercializa guantes de látex.

TABLA 8: Productos de AMC

Guantes Master	
----------------	--

⁵⁴ UNILEVER. <http://www.unilever-ancam.com/conocenos/introductiontounilever/>, Unilever.

Guantes Master Látex	Esponjas
Guantes Master Nitrilo	Vileda

Fuente: Industrias Ales C.A.

Elaborado por: Andrés Felipe Andrade Hurtado

2.4 ANÁLISIS FODA DEL CANAL

El análisis FODA tiene múltiples aplicaciones y puede ser usado por todos los niveles de la corporación y en diferentes unidades de análisis tales como producto, mercado, producto-mercado, línea de productos, corporación, empresa, división, unidad estratégica de negocios, etc). Por lo que hemos enfocado el análisis hacia el canal de cobertura y muchas de las conclusiones obtenidas como resultado del análisis FODA, podrán ser de gran utilidad en el análisis del mercado y en las estrategias de mercadeo para el nuevo plan de cobertura que se espera aplicar.⁵⁵

2.4.1 Fortalezas:

- Posee una fuerza de ventas calificada y eficiente en su gestión.
- Maneja correctamente las herramientas y procedimientos de ventas establecidos.
- Administra las ventas manejando una política de pago al contado, siendo el 98% de los clientes en ajustarse a esta política.
- Reconocimiento como líderes en el Ecuador con una alta participación de mercado.

⁵⁵ Cfr. MORA C, *Gestiopolis*, <http://www.gestiopolis.com/canales8/ger/foda-e-importancia-del-foda.htm>
 Artículo: **La Importancia del Foda**, Acceso: 22 de Noviembre 2009 15:40

- Efectividad del 80% en pedidos en lo referente a PDV (punto de venta), del 100% de clientes visitados se tiene un 80% de clientes con pedidos en firme.
- Alto nivel de competitividad en el mercado
- Excelente calidad tanto en productos manufacturados como productos de representación que son reconocidos a nivel mundial.
- Propiedad de la tecnología principal de producción.
- Capacidad directiva en la unidad de negocio.
- Ventajas en costos logísticos al tener una alianza estratégica con SLS (System Logistic Service) que es su distribuidora logística exclusiva.

2.4.2 Debilidades

- Ocasional despacho de pedidos con período de demora de entrega.
- Capacidad de transporte no es suficiente, para abastecer todos los pedidos de los clientes.
- Falta de promociones para el canal y la escasez de fundamentales.
- Falta de visualización en tiendas
- Tienen una estrecha línea de productos en lo referente a elaborados, no existe mucha variedad frente a la competencia, por ejemplo frente a Unilever que tiene mayor variedad en productos de consumo, más tipos de margarina, como Dorina, Bonella, así como mayor variedad en desodorantes.
- Existen altos porcentajes en la cantidad de devoluciones de los pedidos

2.4.3 Amenazas

- Ingreso de distribuidores a precios inferiores y a crédito.
- Disminución de precios por parte de la competencia
- Políticas gubernamentales que por ejemplo con la subida de los aranceles a los productos importados que comercializa, ocasionan el incremento de costos.
- Cortes eléctricos en las plantas industriales y oficinas que ocasionan, paradas en la producción y mayores costos en combustible para poder seguir produciendo.
- Creciente poder de negociación de clientes

2.4.4 Oportunidades

- Estructuración de nuevas rutas para incrementar participación de mercado.
- Implementación de visualización en tiendas que atiende el canal para incremento en las ventas.
- Abrir líneas de crédito a clientes especiales con montos definidos, por ejemplo montos superiores a 400 MIXES por pedido.
- Implementar mayor número de CT's en la región Sierra
- Ampliar portafolio de ventas de nuevos productos de los negocios de Procter & Gamble y 3M ocasionados por la constante innovación.
- Ingresar a nuevos mercados o segmentos donde exista potenciales clientes.
- Atender a grupos adicionales de cliente, portafolio más amplio.

- Expandir la línea de productos para satisfacer una gama mayor de necesidades de los clientes.
- Diversificación de productos en elaborados, producto de la investigación y desarrollo que se realice.

2.5 FUERZAS QUE INFLUYEN EN LA ESTRATEGIA COMPETITIVA DEL CANAL

2.5.1 Amenaza de entrada de nuevos competidores

Si en el sector industrial y mercado que maneja Industrias Ales entran nuevas empresas, consecuencia de esto la competencia aumenta y puede provocar una baja de la rentabilidad ya que obligará entre otros a bajar los precios para mantenerse competitivo y puede haber un riesgo de menor participación en el mercado debido a la competencia.

La amenaza de entrada de nuevos competidores en el sector depende también de las barreras de entrada, ventajas de coste, diferenciación, la dificultad de acceso a canales de distribución y la reacción esperada.

En el sector que se maneja Industrias Ales existen barreras de entrada en el sentido en que el mercado no es atractivo para un posible competidor porque representaría un gran esfuerzo el apoderarse de una porción del mercado,

existiendo empresas con un alto posicionamiento en el mercado.

Para una nueva empresa es más difícil competir en un mercado o en uno de sus segmentos donde los competidores estén muy bien posicionados, como Industrias Ales y además de la competencia ya existente y donde los costos fijos sean altos, porque constantemente estará enfrentada a guerras de precios, campañas publicitarias agresivas, promociones y entrada de nuevos productos.

56

Dentro de esta perspectiva y en el ámbito actual el ingreso de nuevos competidores para industrias Ales, se podría ver evidenciado por dos factores, que serían las barreras de entrada y el contragolpe que daría Ales y la competencia actual. Asimismo con un nuevo competidor aún teniendo un crecimiento de la actual demanda de mercado representaría una intensa lucha para ofrecer precios competitivos y poder mantener y/o elevar la rentabilidad.

Dentro de las barreras de entrada frente a la amenaza de nuevos competidores hemos citado varios puntos en los cuales se ajustan a la realidad de industrias Ales para su análisis, tales como⁵⁷:

- **Economía de escala:** con la que al ser Ales un gran e importante productor se puede beneficiar de la economía de escala al poder tener una reducción del costo por unidad de un producto que ocurre con el crecimiento del volumen

⁵⁶ Cfr. RICOVERIMARKETING (2008), <http://ricoverimarketing.es.tripod.com/RicoveriMarketing/id24.html>, Artículo: *Las 5 fuerzas de Porter*. Acceso: 15 de Diciembre 2009

⁵⁷ Cfr. RONDA G, *Gestiopolis* (2003), <http://www.gestiopolis.com/canales/gerencial/articulos/37/diagnos1.htm> Artículo: *Elementos a tener en cuenta del análisis estratégico*, Acceso: 29 de Noviembre 2009 18:10

absoluto de producción de un tiempo dado. De esta forma, forzaría a un posible nuevo competidor a producir a gran escala para poder competir.⁵⁸

- **Diferenciación de los productos:** como hemos visto Ales es una compañía establecida en el mercado y disfruta de fuertes marcas logrando la identificación y lealtad de los clientes, basada también en las diferencias de sus productos, manufacturados y los productos de sus representaciones por lo que los nuevos entrantes deben emplear grandes sumas de dinero y tiempo para sobrepasar esta barrera.⁵⁹

- **Demanda de capital.** La necesidad de invertir amplios capitales financieros para competir es una tercera barrera de entrada de la que se puede beneficiar industrias Ales ya que se necesitan grandes sumas de dinero para producir los bienes o servicios, investigación y desarrollo, publicidad, créditos e inventarios para poder entrar a competir en un mercado como en el que está posicionado Ales.⁶⁰

- **Costos alternativos:** serían los costos en que incurren los clientes si los mismos alternan sus compras a la posible nueva competencia. Es decir, el cambio de un abastecedor establecido a uno nuevo implica que el comprador deberá entrenar a los empleados, adquirir equipamiento auxiliar y la necesidad de obtener ayuda tecnológica, por esto muchos clientes son reacios a alternar,

⁵⁸ Cfr. PORTER M, (2002), *Estrategia competitiva, técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*, México, Editorial Continental p. 21,44.

⁵⁹ *Ibídem.*

⁶⁰ *Ibídem.*

lógicamente a menos que el nuevo proveedor ofrezca ventajas relacionadas con el costo.⁶¹

- **Acceso a los canales de distribución:** Industrias Ales y la competencia existente tienen un canal de distribución basado en una larga estancia o hasta exclusivo, lo cual quiere decir que un nuevo entrante debe crear un nuevo canal de distribución para sí. Entonces para poder entrar en los canales de distribución ya establecidos empleados por las actuales compañías establecidas en el mercado, una empresa debe atraer a los distribuidores aprovechando las caídas de precios, promoción cooperativa o promoción de ventas, lo que sería una gran estrategia que tendrían que preparar ya sea por medio de un nuevo canal o atacar a los ya establecidos.⁶²

- **Política gubernamental.** El gobierno ecuatoriano puede controlar también la entrada a ciertos sectores con requerimientos de licencia u otras regulaciones, además de cómo se ha visto hasta el momento la fuerte restricción con aranceles a los productos provenientes del exterior.

En cuanto a las expectativas de contragolpe, la posible nueva entrada también puede ser frenada si la expectativa de la nueva competencia entrante impulsa a Industrias Ales a responder enérgicamente.

En este sentido por parte de Ales se puede esperar un contragolpe ya que la empresa es comprometida con el sector, y con la posible entrada de nuevos

⁶¹ *Ibíd.*

⁶² *Ibíd.*

competidores, se darían lógicamente mayores opciones de compra tanto del cliente (tiendas, CT) como del consumidor final, y consecuencia de esto se podría dar una participación en percha menor y al entrar nuevos productos el monto de compra bajaría para Ales.⁶³

Consiente de esto Ales fomenta el constante fortalecimiento de ventajas de costos que no pueden ser superadas por nuevos entrantes, independientemente del tamaño de su economía de escala. Estas ventajas incluyen el derecho a la propiedad de la tecnología del producto que actualmente es manufacturado y comercializado, la ubicación geográfica de producción y distribución y la curva de aprendizaje o experiencia que ha logrado alcanzar.

2.5.2 Poder de negociación de los proveedores

Dentro de los proveedores con los que se maneja industrias Ales se maneja una política comercial siendo una relación de negocios normal sin que los proveedores tengan un mayor poder de negociación sobre el mismo puesto que al ser una gran industria compra en grandes cantidades especialmente los materiales para los productos elaborados, lo que permite tener acceso a descuentos o negociaciones favorables.⁶⁴

Por esto los proveedores de Ales no pueden aumentar su poder de negociación por ejemplo amenazando con elevar los precios, ya que se podría buscar otros

⁶³ Ibidem.

⁶⁴ Ibidem.

proveedores de los mismos materiales usados para la manufacturación, ya que en el mercado si existen otros proveedores.

En este sentido vemos que los proveedores de Ales no pueden arbitrariamente poner una condición de precio estricta o tamaño de pedido al ser Ales un cliente que compra en gran cantidad, y que representa un porcentaje significativo de las ventas del abastecedor lo que le da un poder considerable de negociación.

Siendo Ales un cliente importante el capital del abastecedor estará estrechamente relacionado con esa industria, es decir la de Ales, lo que hace que el abastecedor ofrezca precios razonables y asesoramiento en áreas importantes como investigación y desarrollo.

Además el insumo clave que tiene para la industria es la Palma africana de donde se saca el aceite y sirve para manufacturar el resto de productos, dicho insumo, mediante su inversión en plantaciones de palma africana y extractoras de aceite, es producido por Ales mismo por lo que representa una condición favorable ya que representa una razonable auto provisión de la principal materia prima y por ende un mejor control en los costos de producción.⁶⁵

Dentro de los proveedores principales en Industrias Ales podemos destacar a: Cartopel y Procarsa S.A que son proveedores de cartón, Fupel que provee láminas para la línea de producción de jabón y Sarguil que son proveedores del aceite de soya.

⁶⁵ Cfr. Industrias Ales, Informe Anual 2009, p.9

2.5.3 Poder de negociación de los compradores

Existen clientes que son dominantes en Industrias Ales, por volúmenes de compra que maneja, siendo éstos los distribuidores grandes como Juan de La Cruz, Falimensa y en autoservicios como Supermaxi, Santa María, Tia, Fybeca. En este sentido los distribuidores grandes si mantienen un poder de negociación significativo al exigir rebajas en el precio o descuentos por su volumen de compra, pero también se manejan convenios de exclusividad con los distribuidores grandes, convenio con el cuál no pueden distribuir productos de la competencia.⁶⁶

En el caso de la compra por grandes volúmenes de compra de los distribuidores grandes se maneja una política de reconocimientos en la cual se da unidades gratis cada cierto volumen de compra o descuento por volumen.

En cuanto a los clientes del canal FVC Ales mantiene el poder de negociación estableciendo las condiciones de precio y políticas de pago manteniéndose firme en estas condiciones en la cobertura TAT, además son un grupo que se puede manejar con mayor habilidad ya que su forma de negociar es individual y por lo tanto compran en menores volúmenes y con ello su poder de negociación no es tan grande.

2.5.4 Amenaza de ingreso de productos sustitutos

⁶⁶ Comentario elaborado por: Andrés Andrade

En el mercado que se maneja industrias Ales existen productos sustitutos reales o potenciales directos de la competencia directa que son Danec, Fabril y Unilever, se puede complicar al tener en muchos casos productos sustitutos que están más avanzados tecnológicamente o pueden entrar a precios más bajos y otorgando crédito.

En este sentido podemos también puntualizar dentro de lo que se presentó en la amenaza de ingreso de nuevos competidores, las barreras de protección y además teniendo como defensa el obtener utilidades que luego se pueden utilizar en investigación y desarrollo, para financiar una guerra de precios o para invertir en otros negocios en caso de que el ingreso de productos sustitutos sea de gran magnitud o impacto.

De esta misma forma la diferenciación del producto asume que si la corporación diferencia y posiciona fuertemente su producto, la compañía entrante debe hacer cuantiosas inversiones para reposicionar a su rival. Hoy la velocidad de copia con la que reaccionan los competidores o sus mejoras al producto existente buscando crear la precepción de una calidad más alta, erosionan ésta barrera.⁶⁷

En cuanto a la inversión de capital, Industrias Ales tiene fuertes recursos financieros teniendo una favorable posición competitiva frente a competidores más pequeños, esto le permite sobrevivir más tiempo a una posible guerra de precios.

⁶⁷ Ibidem. p.43

Enfatizando lo que se citó anteriormente empresas como Ales pueden enfrentar la amenaza de ingreso de productos sustitutos mediante las patentes que maneja, el control actual sobre fuentes de materias primas, la localización geográfica, los subsidios del gobierno y su curva de experiencia.

De igual forma si la empresa que intenta ingresar el nuevo producto sustituto en el sector que atiende Industrias Ales, tendría que convencer a los distribuidores que acepten sus productos mediante reducción de precios y aumento de márgenes de utilidad para el canal, compartir costos de promoción del distribuidor, comprometerse en mayores esfuerzos promocionales en el punto de venta, etc., lo que reducirá las utilidades de la compañía entrante.

Los productos sustitutos que mayor se evidencian en el mercado y que generan un alto impacto en industrias Ales son los de la competencia directa que ha sido descrita anteriormente, satisfaciendo las necesidades similares de los clientes que atiende Ales.

2.5.5 La rivalidad entre los competidores

Dentro del sector de la industria en que se maneja Industrias Ales, la rivalidad entre los competidores actuales y potenciales conlleva a la necesidad de utilizar estrategias en precios, publicidad, nuevos productos, mejora en el servicio, y otros para mejorar su posición en el sector.

Actualmente lo que intenta Ales frente a la competencia es la oportunidad de mejorar su posición o incrementarla frente a presiones de competencia de otros. Se puede manifestar en forma de recortes de precios, batallas de promoción, introducción de nuevos productos o modificación de éstos, incremento o mejora del servicio al cliente o garantías de éste.

Un factor es el número de compañías en el sector y cuan balanceadas estén en términos de tamaño y poder, es por esto que citamos que las empresas que dominan el sector tienen diferentes connotaciones, por ejemplo La Fabril que tiene mayor liderazgo en la línea de aceites seguido por Ales, caso contrario que sucede en la línea de jabón azul que tiene mayor acaparamiento de mercado. En este sentido dentro del ranking de las 500 mejores empresas se encuentra en el siguiente orden: Unilever, Fabril, Ales y Danec. Al ser un sector que contiene pocas empresas y son equivalentes en tamaño y poder es más propenso a una alta competencia ya que cada firma luchará por el dominio.⁶⁸

Parte de lo que se evidencia en el sector que maneja Industrias Ales es que existen productos diferenciados por los compradores tienen preferencias, distintas opciones de compra y lealtad a vendedores particulares por lo que se intensificaría menos la competencia, por ejemplo Procter & Gamble es una línea de negocio esencial para mantener fuerte a la representación de Ales.

⁶⁸ Comentario elaborado por: Andrés Andrade y Marcelo Cabrera

3. DIAGNÓSTICO FINANCIERO ACTUAL

El análisis dentro de esta investigación se lo hará en función de la información completa de ventas de Industrias Ales de los últimos años desde el año 2007. Todo el estudio se manejará con base en los datos de Ecuador puntualizando en la cobertura región Sierra, que es donde existirá la implementación global del nuevo plan de ventas y, es de allí donde se tomarán los datos para los diferentes análisis.

Es importante aclarar que por motivos de confidencialidad de los datos del proyecto, no se trabajará con cifras monetarias en dólares sino utilizando un factor de conversión llamado MIXES para los productos de Ales y las representaciones, esta medida será el eje fundamental de todos los manejos de cifras en la presente investigación. De la misma forma vale recalcar que esta unidad hace solo variar los valores monetarios más no los porcentuales que son en definitiva los que nos permitirán hacer las diferentes mediciones y respectivas proyecciones dentro del proyecto.

3.1 ÍNDICES FINANCIEROS ACTUALES

En este punto se busca hacer un análisis de la situación actual del canal tomando en cuenta el porcentaje que representa para el total de la empresa con los balances del mismo, esto servirá para llegar a determinar los índices financieros claves que demuestran una situación actual sin el nuevo plan de ventas.

En base a la información presentada dentro del balance general y el estado de resultados se tomarán en cuenta los indicadores esenciales que van a intervenir con el nuevo plan de ventas para el canal de cobertura. Además vale aclarar que los valores están expresados en MIXES y que se tomó en cuenta la información total de la empresa y del canal de cobertura región FVC Sierra que representa en función de las ventas el 1,67%.⁶⁹

3.1.1 Industrias Ales C.A.

Índices de Liquidez: dentro de este contexto analizaremos los principales índices aplicados a la información de Industrias Ales que permitirán dar una idea de la capacidad que tiene la empresa para cumplir con sus obligaciones a corto plazo y para manejar con naturalidad sus operaciones.

TABLA 9: Índices de Liquidez

	2007	2008	2009
Capital de Trabajo Neto (\$Mix)	3.657.872	17.361.128	6.331.808
Índice de Solvencia (Corriente)	1,04	1,15	1,05
Índice de Liquidez (Prueba ácida)	0,77	0,80	0,66

Fuente: Industrias Ales C.A.

Elaborado por: Andrés Andrade y Marcelo Cabrera

El resultado del Capital de Trabajo Neto nos muestra que Industrias Ales C.A. mantiene ese margen de seguridad para cubrir sus obligaciones de corto plazo después de haber cubierto el pasivo

⁶⁹ Fuente: Archivos Industrias Ales C.A. / Informe Anual 2009.

corriente, éste valor al mostrarse como positivo en el tiempo y altamente considerable nos indica una buena liquidez, siendo así que en el año 2008 se mostró con una alta liquidez y en el 2009 este indicador disminuyó debido a que en el 2009 disminuyeron considerablemente las cuentas por cobrar en el activo corriente y en el pasivo corriente aumentaron ligeramente las cuentas por pagar a proveedores y las obligaciones bancarias y financieras de corto plazo.

Por otra parte con la consideración explicada en el párrafo anterior vemos también que su índice de solvencia nos muestra que la empresa dispone en promedio de 1,15 MIXES en el 2008 por cada MIX de pasivo corriente dentro de su ciclo de operaciones, y que este índice aumentó en comparación al 2007 por lo expuesto anteriormente dándonos así un 1,05 para el 2009. Además se menciona también el índice de prueba ácida con el cual se calcula sin el efectivo que podría venir de la liquidación de inventarios, vemos que con este indicador se maneja dentro de lo aceptable ya que una empresa debe tener por lo menos un 0.5 de índice ácido, pero óptimamente debería estar entre 1.5 y 2.5 a nivel general, pero aún así se debe considerar ya que el último año se muestra con el índice más bajo en relación a los años anteriores debido al incremento en inventarios al cierre del período en relación años anteriores.

Índices de Eficiencia: en este apartado se analiza el uso eficiente que hace la empresa de sus activos, así se busca medir la rapidez con que los activos se renuevan constantemente generando ingresos operativos.

TABLA 10: Índices de Eficiencia

	2007	2008	2009
Rotación activo total	1,58	1,58	1,50
Rotación Activos Fijos	13,39	15,67	12,59
Plazo promedio de Inventarios	35,26	44,54	57,15

Fuente: Industrias Ales C.A.

Elaborado por: Andrés Andrade y Marcelo Cabrera

En base a estos índices vemos la eficiencia con que Industrias Ales ha utilizado sus activos totales para generar ventas, en primera instancia existe una rotación de las ventas en 2007 de 13,39 veces en relación a los activos fijos, que posteriormente se eleva a 15,67 debido a un incremento notable en las ventas del 2008, y con las ventas al 2009, según la proporción a sus activos fijos nos deja un 12,59.

Este apartado también nos dice que la empresa está generando ventas equivalentes a 1,58 veces la inversión en activos totales en 2007 y 2008, la cual varía al 2009 a 1,50 debido a un incremento en los activos totales. Se puede señalar también dentro del plazo promedio de inventarios, que en promedio el inventario ha permanecido en las bodegas antes de venderse 35,26 días en el 2007 aumentando a 44,54 en 2008 y 57,15 días en 2009, lo que concuerda con el aumento de

inventarios que se mencionó para el cálculo del índice de liquidez de prueba ácida.

Índices de Endeudamiento: se puede ver la estructura de financiamiento para el activo y sus operaciones al mencionar los recursos de terceros que utiliza para financiarse aparte de la participación de los accionistas en el mismo.

TABLA 11: Índices de Endeudamiento

	2007	2008	2009
Índice de Endeudamiento	0,60	0,62	0,60
Índice de Pasivo Largo Plazo o Plazo a Capital Permanente	0,16	0,25	0,17

Fuente: Industrias Ales C.A.

Elaborado por: Andrés Andrade y Marcelo Cabrera

Dentro de estos índices podemos ver que la empresa está financiada en promedio de los últimos años hasta la actualidad en un 60% por sus pasivos totales, es decir tiene un grado de financiamiento considerable por parte de terceros. Además el índice de pasivo de largo plazo o plazo a capital permanente nos muestra la relación existente entre el pasivo a largo plazo y el total de fuentes de fondos permanentes o de largo plazo, de esta forma se presenta un valor del 16% en inicio y se eleva en 2008 por un aumento considerable en los pasivos no corrientes y finalmente se ve que en 2009 se tiene un indicador similar al de 2007 garantiza el financiamiento adecuado de los activos fijos.

Índice de Capacidad de Pago: se puede analizar la capacidad de pago para cubrir al vencimiento los cargos por intereses y principales de créditos contratados anteriormente conjuntamente con créditos adicionales.

TABLA 12: Índice de Capacidad de Pago

	2007	2008	2009
Índice de Cobertura Total	1,32	1,80	1,55

Fuente: Industrias Ales C.A.

Elaborado por: Andrés Andrade y Marcelo Cabrera

Se puede ver que en promedio la empresa dispone al 2007 de 1,32 Mixes por cada Mix de interés y cuotas de principal de créditos que mantiene y se eleva al 2008 debido al incremento en la utilidad operativa que en 2009 también se incrementa y al mismo tiempo su deuda de pago principal más intereses lo que nos deja un índice de 1,55.

Índices de Rentabilidad: se puede ver la capacidad de la empresa para generar utilidades a través del tiempo, en relación a los recursos comprometidos considerando también su rendimiento alternativo en otras actividades de riesgo similar.

TABLA 13: Índices de Rentabilidad

	2007	2008	2009
Rentabilidad sobre ventas	1,63%	2,85%	3,95%
Rentabilidad sobre la Inversión (ROI) o (ROA)	1,49%	6,56%	9,68%
Rentabilidad sobre el capital contable común (ROE)	6,37%	11,98%	14,65%

Fuente: Industrias Ales C.A.

Elaborado por: Andrés Andrade y Marcelo Cabrera

Dentro de estos indicadores podemos destacar la rentabilidad sobre las ventas, donde después de tomar todos los gastos y los impuestos ha mantenido una tendencia de crecimiento sostenido como elevándose del 2007 al 2009 de 1,63 a 3,95%. Además el siguiente nos indica el rendimiento que se está obteniendo sobre la inversión el mismo que ha crecido como se puede ver de una manera constante por el uso productivo del activo total. De la misma forma vemos la rentabilidad o beneficio disponible que están obteniendo los inversionistas, es decir por dichos accionistas por haber arriesgado su capital obtienen un 14,65% de rendimiento sobre su inversión y que ha mantenido una tendencia creciente desde el 2007.

3.1.2 Canal de Cobertura

Una vez analizado los indicadores financieros de Industrias Ales C.A. nos enfocamos en el canal de cobertura y como se mencionó anteriormente el canal representa un porcentaje en cuanto a las ventas globales de la empresa, los indicadores aplicados al canal como tal, se toman con las mismas relaciones de las cuentas tomadas del balance general con las cuáles se analizaron los índices, es así que en cuanto a los índices de liquidez del canal se mantiene una tendencia igual y directamente proporcional a la calculada con Ales, cabe recalcar que el canal se puede mostrar con mayor liquidez en su operación ya que con sus clientes se maneja una política de cobro al contado.

De la misma forma los índices de eficiencia, endeudamiento y de capacidad de pago se presentan directamente proporcionales hacia el canal observando la misma tendencia que se presentó para Industrias Ales C.A.

Es importante resaltar que el flujo de resultados de comparación entre Ales y el canal nos permite ver una perspectiva diferente, ya que como se mencionó anteriormente las ventas globales de Ales en comparación del 2008 al 2009 ligeramente disminuyeron pero por otro lado los resultados del canal muestran que hubo un incremento en las ventas como canal de cobertura. La relación que se presenta sobre la inversión y sobre el capital contable común es directamente proporcional a lo reflejado por Ales y con la misma tendencia, pero a continuación presentamos la rentabilidad sobre las ventas que se tiene como canal y su evolución desde el 2007:

TABLA 14: Índice de Rentabilidad del canal de cobertura

	2007	2008	2009
Rentabilidad sobre ventas	-3,1%	-0,46%	3,73%

Fuente: Industrias Ales C.A.

Elaborado por: Andrés Andrade y Marcelo Cabrera

Como podemos observar en el canal se manifiesta la evolución en este indicador de resultados ya que en el año 2007 debido a los costos y gastos de operación se tiene una rentabilidad negativa, misma que se acerca al punto de equilibrio gracias a la entrada de la línea de representación 3M en 2008 y que además con la diversificación de la representación de Procter & Gamble se logra una tendencia más positiva para el 2009.

3.2 ÍNDICES DE GESTIÓN FINANCIERA

En este punto se va a analizar los indicadores de gestión que se utilizan para determinar la eficiencia de la gestión realizada dentro de la organización. Los indicadores de gestión suelen establecerse por los líderes de la organización, y son posteriormente utilizados continuamente a lo largo del ciclo de vida, para evaluar el desempeño y los resultados que se quieren medir.⁷⁰

Existen distintos de tipos de indicadores de gestión, dentro de lo cual se va a enfatizar los índices de gestión financiera para el análisis tomando en cuenta la información del canal de cobertura FVC de la región Sierra.

En este sentido es importante recalcar el impacto financiero que causan distintos indicadores si tomamos en cuenta criterios como ventajas competitivas, utilización de recursos, calidad de servicio y de innovación, buscando de la misma forma analizar los resultados que se van obteniendo dentro de dicha gestión y además tomando en cuenta los recursos disponibles para lograr estos resultados y a qué nivel de efectividad se encuentran. Por esta razón se ha identificado varios indicadores que permiten analizar la gestión del canal, así tenemos:⁷¹

⁷⁰ MORA. L, (2004), *Indicadores de gestión*, Bogotá. <http://www.webpicking.com/hojas/indicadores.htm>

Acceso: 12 de Febrero 17: 50

⁷¹ *Ibíd.*

TABLA 15: Índices de Gestión Financiera

Tipo	Descripción	Cálculo	Valor
Logístico	Abastecimiento	$(\text{Pedidos Generados sin Problemas} \times 100) / \text{Total de pedidos generados}$	86,48%
Servicio al cliente	Nivel de cumplimiento entregas a clientes	$\text{Total de Pedidos no Entregados a Tiempo} / \text{Total de Pedidos Despachados}$	0,75%
Servicio al cliente	Calidad de la Facturación	$\text{Facturas Emitidas con Errores} / \text{Total de Facturas Emitidas}$	2,47%
Financieros	Costos Logísticos	$\text{Costos Totales Logísticos} / \text{Ventas Totales de la Compañía}$	8,47%

Fuente: Industrias Ales C.A.

Elaborado por: Andrés Andrade y Marcelo Cabrera

Este tipo de índices nos dan una perspectiva del negocio en cuanto a la gestión y que tan eficiente se muestra en puntos claves de los cuales se han tomado los datos para su análisis, en este sentido el 2009 permite ver como desde el ámbito logístico y de servicio al cliente se muestra el porcentaje de pedidos generados sin problema y que fueron entregados al cliente, mostrándonos un 85% de eficiencia en cuanto al 100% de los pedidos que se generaron, el porcentaje restante nos dice donde se deben aplicar correctivas para evitar pedidos duplicados, pérdida de ventas, pedidos rectificadores que ocasionan pérdidas de tiempo.

Es importante darse cuenta que estos indicadores nos permiten ver los puntos en donde se puede mejorar la gestión y en donde se está llevando también un buen manejo de los mismos, es por esto que el indicador también nos arroja una cifra del 0,75% de pedidos no entregados a tiempo en el año. Adicional a esto es esencial ver el 2,47% de facturación errónea, si esto lo transformamos a MIXES que es nuestra unidad de análisis representan 149.296,85 MIXES que durante el año se facturó con error y se generó un retrabajo con el cual se necesita hacer correctivas de facturas

que ocasionan como se mencionó anteriormente pérdidas de tiempo y así mismo pueden ocasionar retrasos en las cobranzas.

Como se mencionó anteriormente Industrias Ales C.A. utiliza los servicios logísticos de la empresa Supply Logistic Services S.A., y se aplican dentro del canal de cobertura FVC, los mismos representan 8,47% en relación al total de las ventas.

Los mencionados índices se los hizo con la información del 2009, no se pudo tomar datos del 2007 ni del 2008 para el análisis ya que esta información no se encuentra levantada dentro del sistema de información por lo que representa una limitante ante poder ver un comportamiento o una variación, adicionalmente en base a lo investigado y presentado se ve que no existe ninguna política de porcentajes de cumplimiento para estos indicadores por lo que se sugiere establecerlos, pero acorde al estudio realizado los porcentajes óptimo serían: en un rango dentro de lo cual se pueden tomar correctivas y llevar un control para mejorar la efectividad de la operación que permita ahorrar tiempos y ahorrar costos. A continuación la tabla sugerida.

TABLA 16: Rangos óptimos sugeridos para índices de Gestión

Tipo	Descripción	Valor
Logístico	Abastecimiento de pedidos sin problemas	90 al 94% de efectividad
Servicio al cliente	Nivel de cumplimiento entregas a clientes	0 al 0.5% de pedidos no entregados a tiempo
Servicio al cliente	Calidad de la Facturación	2 a 3 % de errores en facturación

Fuente: Industrias Ales C.A.

Elaborado por: Andrés Andrade y Marcelo Cabrera

3.3 VOLUMEN DE VENTAS ACTUAL DEL CANAL

En esta sección se muestra las ventas del canal de cobertura desde el año 2007 y el crecimiento que ha tenido desde entonces, tomando en cuenta los productos elaborados por Industrias Ales y las representaciones de Procter & Gamble y de 3M, tanto para el 2007, 2008 como para el 2009.

TABLA 17: VOLUMEN DE VENTAS ANUAL EN MIXES

	3M	ALES (ELABORADOS)	PROCTER
2007	-	2.675.134,66	1.287.863,98
2008	20.976,60	3.968.683,62	1.376.865,52
2009	58.042,60	4.452.774,80	1.522.365,90

Fuente: Industrias Ales C.A.

Elaborado por: Andrés Andrade y Marcelo Cabrera

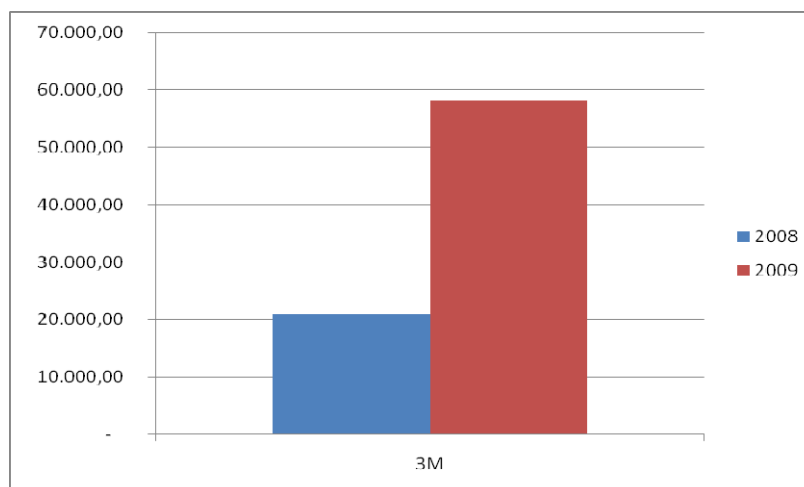
El contraste que se tiene en cuanto al incremento de las ventas en 3M, del 2008 al 2009 se da porque su representación empieza en Agosto del año 2008, además se ve también el incremento de un 48,35% dentro de elaborados del 2007 al 2008 y un crecimiento en menor porcentaje del 2008 al 2009 con un 12,20%, y la línea de Procter, presenta un incremento del 2007 al 2008 de 6,91%, en el subsiguiente año cabe recalcar que como se lo mencionó en el capítulo uno por las condiciones políticas del gobierno frente al impacto económico en la economía del Ecuador que repercutió en las empresas y en el caso de Ales en la línea de negocio de Procter, en consecuencia en el año 2009 se vendió un 0,8% menos en volumen de ventas pero que se refleja como crecimiento debido al aumento en el precio que ocasionó la reforma arancelaria a este tipo de productos.

TABLA 18: VARIACIÓN PORCENTUAL DE VOLUMEN DE VENTAS

	3M	ALES	PROCTER
2007-2008		48,35%	6,91%
2008-2009	177%	12,20%	10,57%

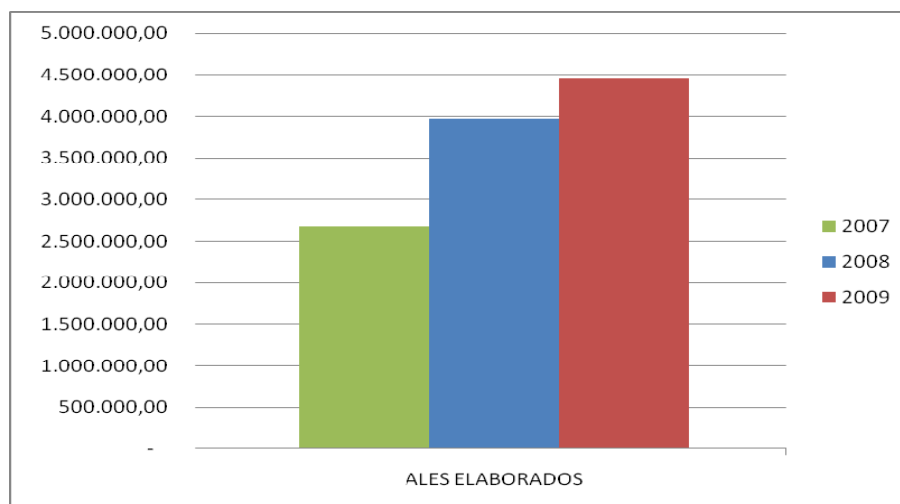
Fuente: Industrias Ales C.A.

Elaborado por: Andrés Andrade y Marcelo Cabrera

GRÁFICO 7: EVOLUCIÓN EN VENTAS EN LÍNEA DE 3M

Fuente: Industrias Ales C.A.

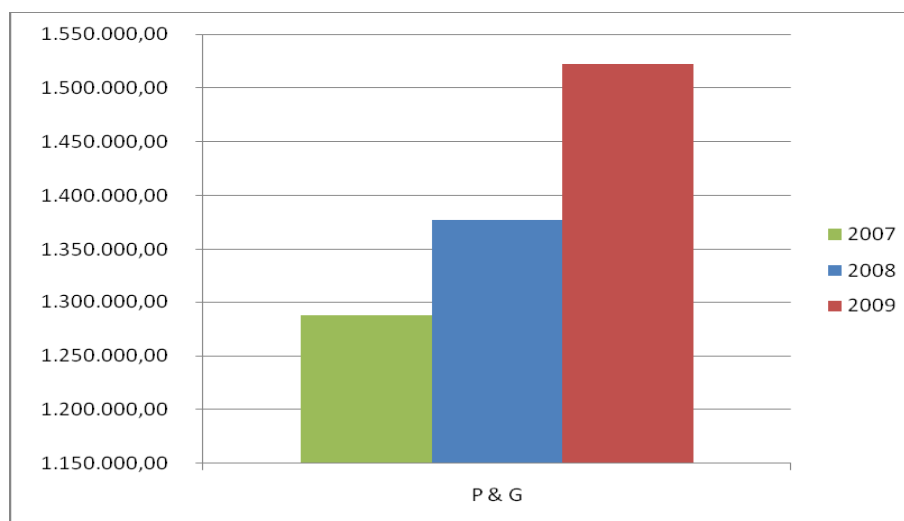
Elaborado por: Andrés Andrade y Marcelo Cabrera

GRÁFICO 8: EVOLUCIÓN EN VENTAS EN LÍNEA DE ELABORADOS

Fuente: Industrias Ales C.A.

Elaborado por: Andrés Andrade y Marcelo Cabrera

GRÁFICO 9: EVOLUCIÓN EN VENTAS EN LÍNEA DE P&G

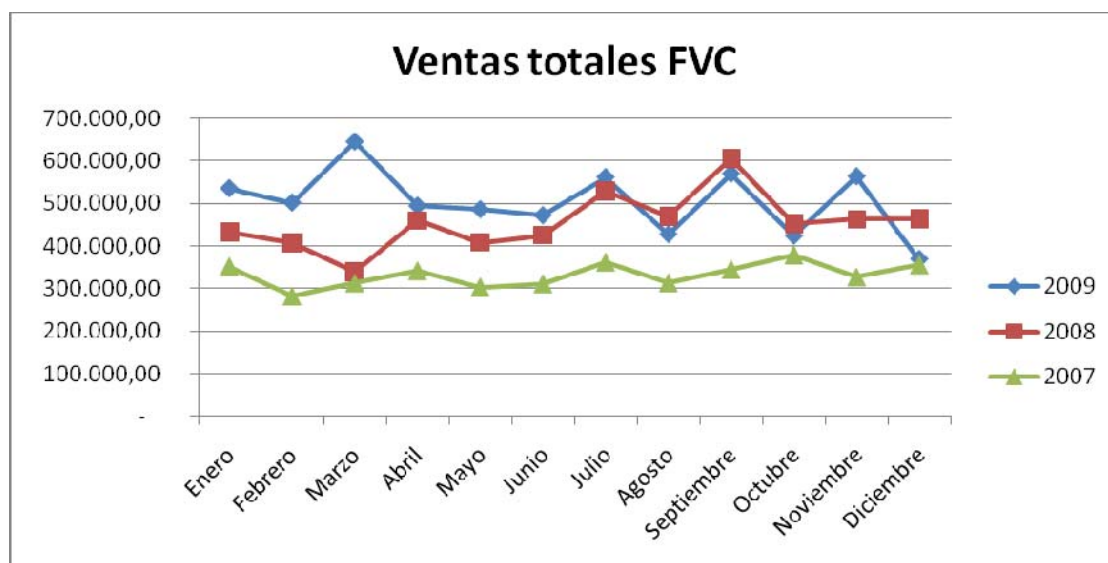


Fuente: Industrias Ales C.A.

Elaborado por: Andrés Andrade y Marcelo Cabrera

Frente a lo citado anteriormente y ante un mundo tan cambiante y globalizado una vez más se evidencia la necesidad de aplicación de un nuevo plan de ventas y de la aplicación de nuevas estrategias dentro del área comercial que permitirán originar mejores resultados de ventas y un crecimiento más dinámico dentro del canal de cobertura FVC que a su vez mejorarán los resultados de Industrias Ales C.A.

Ahora, si analizamos también las ventas del canal en ciclos más cortos, es decir de manera mensual y no anual, se pueden observar ciertos ciclos que se van creando en donde las ventas de un período al otro varían pero tienen una tendencia creciente. En el gráfico podemos observar ciclos en donde hay períodos donde las ventas bajan, mayormente las ventas disminuyen anualmente en los meses de Agosto y Diciembre variación que se la puede relacionar con el término de clases en la región Sierra y en estos períodos deciden las familias gastar en diferentes aspectos.

GRÁFICO 10: VENTAS MENSUALES Y POR MIXES COBERTURA

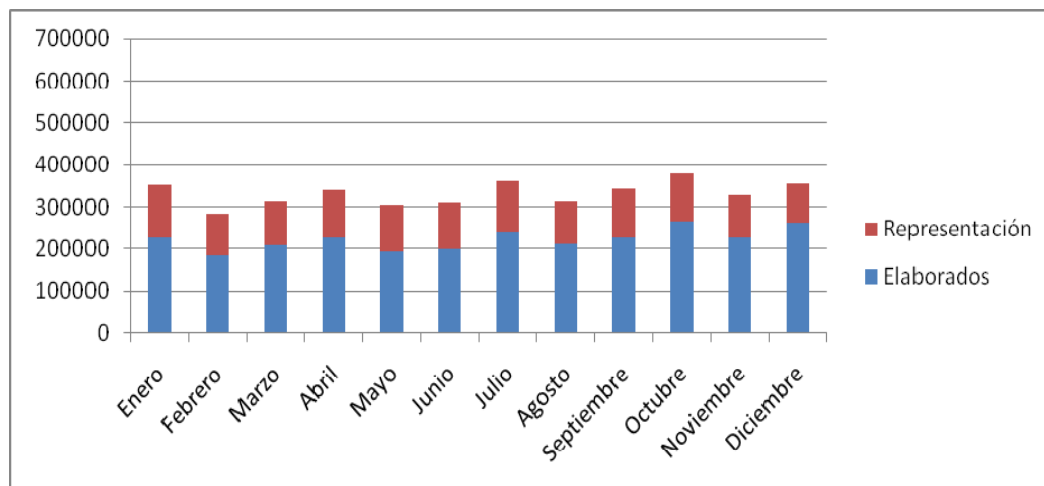
Fuente: Industrias Ales C.A.

Elaborado por: Andrés Andrade y Marcelo Cabrera

En este sentido esta variación se la puede considerar como un factor influyente porque las familias al salir a un período de vacaciones realizan gastos en otros productos ya que sus necesidades han cambiado de un período de clases a un período de vacaciones. De esta manera e identificando los ciclos y con las estrategias dentro del nuevo plan de ventas, no se busca eliminar dichos ciclos sino que se busca estabilizar las ventas para poder garantizar que las ventas del canal tengan una constante curva de crecimiento.

A continuación analizaremos el porcentaje que implica la venta de elaborados junto con la venta de la línea de representaciones para de esta manera observar como ha sido su evolución desde el 2007.

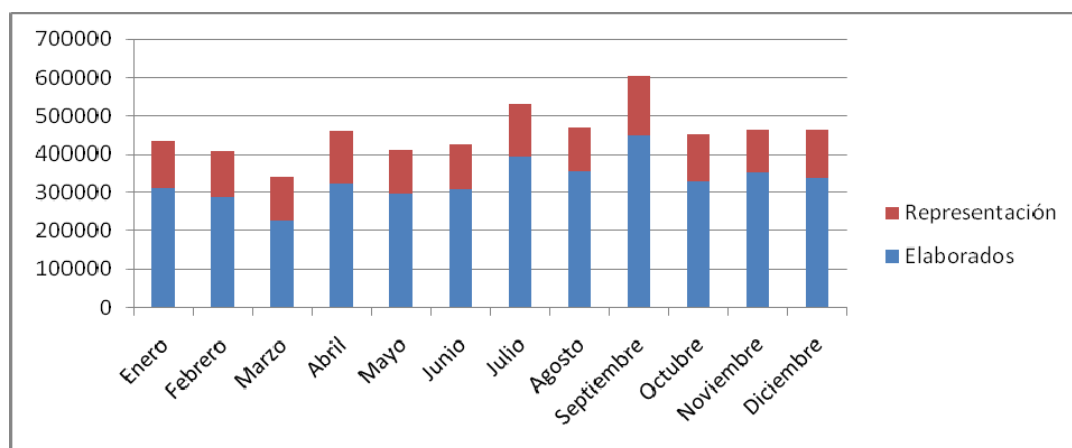
GRÁFICO 11: PARTICIPACIÓN DE COBERTURA SEGÚN TIPO DE PRODUCTO 2007



Fuente: Industrias Ales C.A.

Elaborado por: Andrés Andrade y Marcelo Cabrera

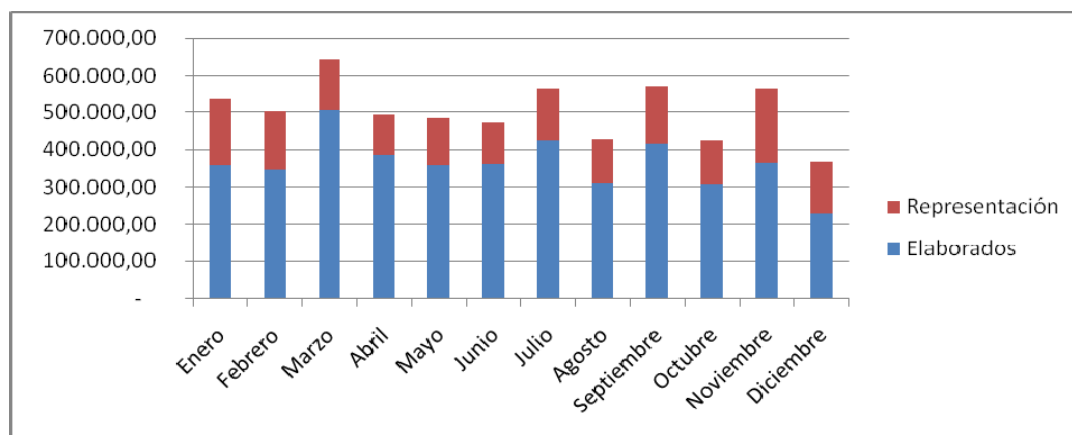
GRÁFICO 12: PARTICIPACIÓN DE COBERTURA SEGÚN TIPO DE PRODUCTO 2008



Fuente: Industrias Ales C.A.

Elaborado por: Andrés Andrade y Marcelo Cabrera

GRÁFICO 13: PARTICIPACIÓN DE COBERTURA SEGÚN TIPO DE PRODUCTO 2009



Fuente: Industrias Ales C.A.

Elaborado por: Andrés Andrade y Marcelo Cabrera

Los gráficos anteriores nos dan una clara idea de la participación de productos elaborados en las ventas globales del canal FVC, cabe recalcar que los productos de representación tienen un importante impacto, que ha ido variando desde el 2007 donde en promedio representa un 48%, del total, cifra que cambia al 2008 a un 37,4% debido a un repunte en las ventas de los productos elaborados que es la razón por la cuál este porcentaje disminuye, en el 2008 también se puede observar el impacto en el mes de Agosto y Septiembre del ingreso de la línea de negocio de 3M.

Ahora si analizamos el año 2009 vemos que existe en promedio una participación del 38,3%, es decir aumentó en comparación al 2008, incluso tomando en cuenta que las representaciones se vieron afectadas por el tema de las restricciones arancelarias pero que aún así tienen este porcentaje importante dentro de los productos de cobertura, es así que gracias a Procter & Gamble y la llegada de constantes productos nuevos e innovadores permite mantener esta tendencia estable y con miras de crecimiento.

3.4 SITUACIÓN DE CARTERA DE CLIENTES

La situación de cartera de clientes del canal de cobertura FVC ha ido con el transcurso del tiempo ganando gran terreno en las ventas representativas para Industrias Ales C.A., su tendencia de ventas es creciente con lo que se va viendo también que tienen gran representatividad en el mercado, además como se ha mencionado anteriormente al ser tiendas visitadas como punto de venta, los clientes hacen un número muy grande en lo que es distribución más que en volumen.

Es importante considerar también que los clientes del canal representan una importante ventaja comercial ya que manejan las ventas directas, al mencionar esto decimos que son los que permiten a la empresa tener mayores márgenes con cual se protege el esquema rentable y de liquidez con la empresa, ya que con su manejo de ventas se mantiene una política al contado.

Dentro del canal de cobertura la política que se mantiene con los clientes es de contado, es decir de pago contra entrega de producto, de esta forma se mantiene una liquidez razonable para la empresa a través del canal. Con esta premisa el objetivo es no tener valores por cobrar en la cartera de clientes de cobertura, pero aún así existe una cifra acumulada de cartera de 15413,92 MIXES, a continuación se describen las causas principales para tener una cartera que de todas maneras se muestra mínima ante el monto de ventas del canal.

- Cheques protestados: desde el inicio de operación del canal de cobertura una de las formas de pago es mediante cheques postfechados, los cuales en varias

ocasiones han sido resultantes de protesto por no fondos por parte de los clientes.

- Abandono cliente: Es importante tomar en consideración que se han dado casos en los cuales el cheque postfechado ocasionó un protesto por no tener fondos y el momento de volver a visitar al cliente, éste ha desaparecido del lugar junto con los productos de Ales, generando una cartera hasta el momento que se pueda rastrear al cliente para cobrar dicha deuda.

Las causas citadas anteriormente son las que han generado este valor de cartera que mayormente se refleja en clientes o en tiendas tipo C y D que son las más pequeñas y hay un riesgo de generar cartera por estas razones.

Se recomienda aplicar una política más estricta de cobro en la cual progresivamente se maneje únicamente valores de contado especialmente en las tiendas más pequeñas donde se presentan los riesgos citados anteriormente, es así como se eliminarían cobros con cheques que puedan generar protestos y montos por cobrar que no se deberían dar.

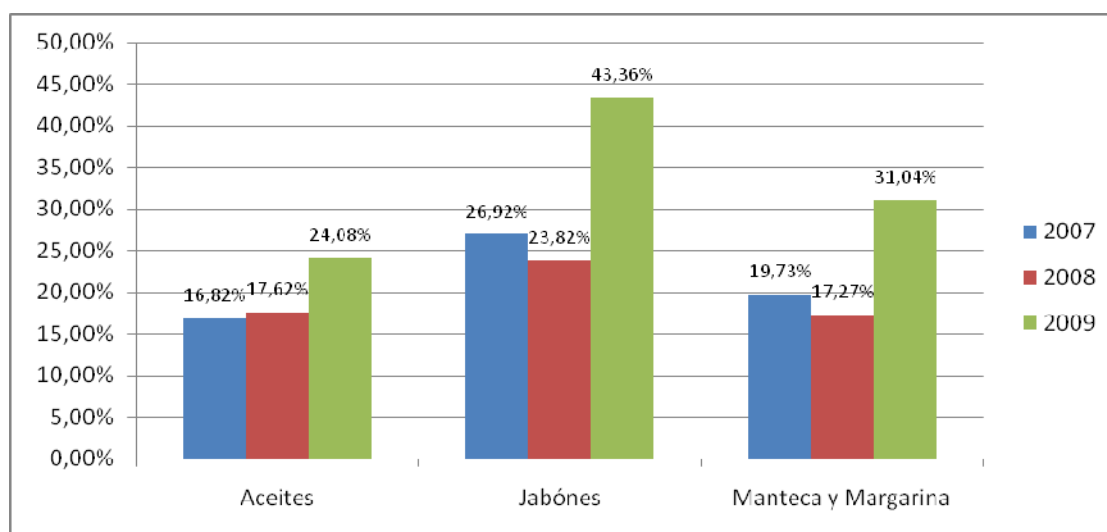
3.5 RENTABILIDAD DEL CANAL

En el presente punto se describirá la rentabilidad que se consigue como canal de cobertura de la región Sierra, el canal de cobertura se lo describió desde su organigrama organizacional hasta como funciona como unidad de cobertura y de esta

manera podemos describir el margen de rentabilidad obtenida actualmente gracias a su gestión.

El gráfico a continuación nos muestra la evolución del margen de rentabilidad dentro de los productos elaborados, diferenciando desde el 2007 hasta el 2009 un notable crecimiento sostenido que se ha tenido en los aceites, en los jabones y mantecas se dio una tendencia a la baja pero con un repunte notable en el año 2009 que más adelante se explica la causa de este comportamiento.

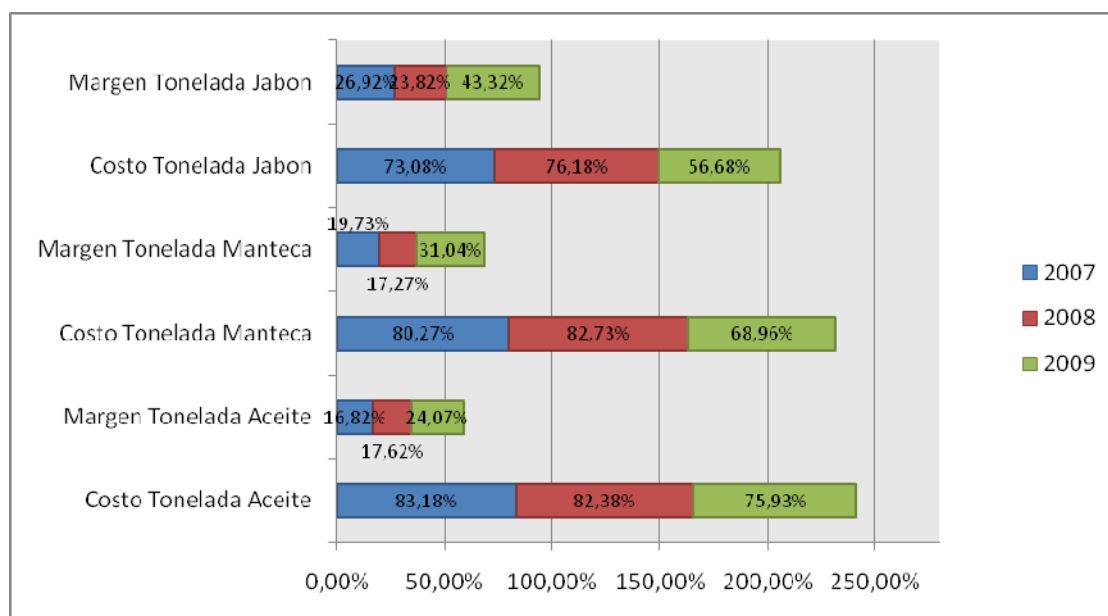
**GRÁFICO 14: EVOLUCIÓN PORCENTUAL DE MARGEN DE GANANCIA
EN ELABORADOS**



Fuente: Industrias Ales C.A.

Elaborado por: Andrés Andrade y Marcelo Cabrera

**GRÁFICO 15: MÁRGEN PORCENTUAL DE GANANCIA Y DE COSTO
POR TONELADA EN ELABORADOS**



Fuente: Industrias Ales C.A.

Elaborado por: Andrés Andrade y Marcelo Cabrera

Como se observa en el gráfico anterior el costo por tonelada de aceite ha significado un 83,18% desde el 2007 pero cada año ha ido decreciendo para de esta forma incrementar en el 2009 su margen de rentabilidad a un 24,07%. Adicionalmente se encuentra el segmento de mantecas y margarinas que ocupan el segundo lugar en proporción de costos los cuáles se incrementaron el costo en 2008 pero en al 2009 se presenta un 68,96% que nos da un 31,04% de margen de ganancia. Además existe un impacto importante en el segmento de jabones ya que si comparamos su evolución desde el 2007 al 2009 se ha logrado una gran reducción en los costos permitiendo que se tenga al 2009 un margen de 43,32% en contraste al 26,92% que se tenía en el 2007.

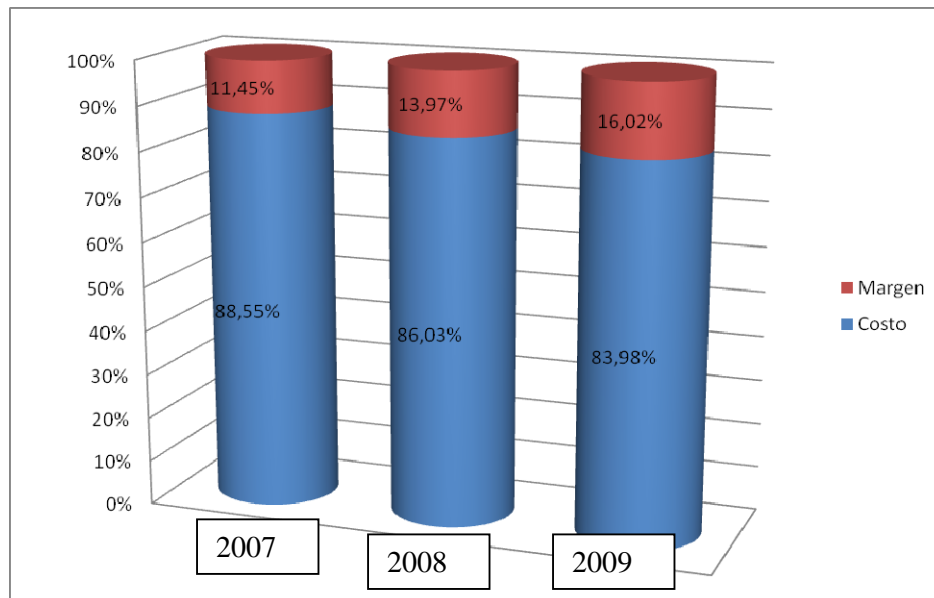
Los porcentajes citados anteriormente se reflejan al tomar el precio por tonelada de producto menos su costo total respectivo, después de realizar un análisis desde el mismo período se observa que este costo incluye la materia prima utilizada para cada uno de los segmentos siendo en promedio un 69%, además la instalación del producto para su respectivo empaque representa en promedio un 17%, a esto se le adiciona la mano de obra que es el menor costo en porcentaje para la producción en 4% y 10% de gastos indirectos de fabricación.⁷²

El repunte positivo que se observa en el 2009 se explica debido a que durante el año 2009 el precio promedio del aceite de palma fue de 1340 MIXES, una reducción del 29% frente a los 1896 MIXES del 2008, además la constante integración vertical que mantiene Industrias Ales C.A. mediante su inversión en plantaciones de palma africana y extractoras de aceite, le ha permitido un razonable nivel de autoprovisión de la principal materia prima y a la vez como se ha podido ver en el 2009 un mejor control de los costos de producción.

A continuación se presenta la evolución del margen de ganancia en el sector de representaciones, conforme se ha venido realizando el estudio se presenta el siguiente gráfico desde el año 2007:

⁷² Archivos Industrias Ales C.A.

GRÁFICO 16: MARGEN DE GANANCIA EN REPRESENTACIONES



Fuente: Industrias Ales C.A.

Elaborado por: Andrés Andrade y Marcelo Cabrera

Por otra parte es importante tomar en cuenta el aporte que dan las líneas de representación al canal de cobertura FVC ya que las representaciones forman un porcentaje importante como se ha visto dentro de las ventas del canal siendo los detergentes los que ocupan un mayor porcentaje con un 10,79% y los productos de la marca Gillette con un 4,90%.

Dentro de las representaciones y como se puede observar en el gráfico, en el 2007 se tenía un 11.45% de rentabilidad, pero con la entrada de la línea de negocio 3M, se ve que en el 2008 incrementa a un 13,97% además por contribuir a este nuevo porcentaje se da gracias a la entrada de nuevos productos de P&G que continuaron en el 2009, de esta forma se ve un crecimiento en el margen de ganancia y teniendo un 16,02% por otra parte es importante contrastar este indicador con los porcentajes que se manejan en las líneas de producción lo que permite ver cuál negocio se muestra más rentable.

4. DISEÑO DEL NUEVO PLAN DE COBERTURA

4.1 “PLAN RUTAS TOP”; ESTABLECER RUTAS TOP EN EL SECTOR DE QUITO

Actualmente en el Canal de Cobertura existen 140 rutas atendidas por la Fuerza de Ventas directa de Industrias Ales el cual abarca un promedio mensual de 8400 clientes visitados y 7200 atendidos

Cada zona está conformada por 14 rutas que son visitada por los 14 vendedores de Industrias Ales, es así que, con 14 vendedores en un día se logra una cobertura de 14 rutas de venta en una zona del DMQ, dada esta circunstancia FVC tiene 10 zonas para realizar cobertura en el DMQ, 5 zonas en el norte - centro y 5 en el centro – sur, en definitiva con 10 zonas de venta con 14 vendedores FVC mantiene cobertura de 140 rutas para abastecer gran parte del DMQ.

Por consiguiente se propone el Plan de Rutas Top, el cual tiene como objetivo dar inicio a un plan de mejoramiento en las rutas del Distrito Metropolitano de Quito. Para la iniciación de este Plan se realizará la selección de 15 rutas del DMQ para que sean la base del resto de las rutas que te atienden en las 10 zonas atendidas por la fuerza de cobertura.

Hay que considerar que para la implementación de Rutas Topo existen limitaciones que restringen su total aplicación, estas limitaciones son:

- Tipo de tienda, detallado en el Capítulo 2 Subtema 2: La implementación requiere de ciertos requisitos que no todas las tiendas tienen, especialmente la tipo D, y no las cumplen a razón de su dimensión y restricciones como el uso de rejas en la entrada.
- Al ser una de las políticas de la Compañía la compra de contado en cobertura, es una limitación cubrir pedidos de alto volumen en tienda restringiendo la distribución adecuada.
- La zona geográfica en la que se encuentra como el alto riesgo de no seguridad del sector representando para la visita de socios estratégicos una mala imagen.
- Cercanía con Mayoristas, esto permite que las detallista o bodegas este abastecidas por los mayoristas limitando al vendedor realizar la distribución en el local.
- Cercanía con Autoservicios, se considera la misma premisa que con los Mayoristas y además los Autoservicios están en continuas promociones en productos relacionados lo que ocasiona que sea atractivo comprar en estos.

Como aspecto importante cabe recalcar que las Rutas Top están delineadas conjuntamente para las visitas programadas de los socios estratégicos de los negocios

de Procter & Gamble y 3M para la revisión de existencia de producto en el Punto de Venta.

Los socios estratégicos de Ales que son: P&G y 3M, realizan visitas periódicas las cuales tienen la finalidad de analizar la participación y variedad de los productos así como la investigación de precios frente a la competencia, además se realiza un chequeo de la visualización existente en las perchas de las tiendas exigidas por las firmas asociadas.

Además, el plazo para la implementación de las 15 Rutas se la dividirá en 2 etapas: la etapa piloto y la etapa de medición y evaluación. Es importante considerar también que las rutas con las que se darán inicio al plan de son clasificadas por los requisitos, más no por vendedor.

4.1.1 Requisitos para Ruta Top

Las Rutas Top están enfocadas en mejorar las rutas del DMQ que una vez seleccionada la ruta deberá cumplir los siguientes requisitos en su implementación:

- a. Existencia de por lo menos 6 tiendas consecutivas en la ruta de selección
- b. Conocimiento absoluto del portafolio de productos de los 3 negocios: Ales, P&G y 3M por parte del tendero,
- c. Obligatoria frecuencia de visita 2 veces al mes en cada tienda de la ruta,
- d. Cumplimiento de los fundamentales de venta en cada local,

Los Fundamentales son:

- I. Distribución:** En el negocio se decide que una marca o tamaño están distribuidos cuando se encuentran regularmente en los inventarios del cliente y está disponible para los consumidores.

- II. Precio:** Es el valor que el consumidor está dispuesto a pagar por el producto.

- III. Percha:** Lugar físico donde se encuentran ubicados los productos dentro de la tienda,

- IV. Mercadeo:** Son todas las actividades de reventa que realiza la Compañía y que generan un consumo extra de producto (exhibidores, POP, habladores, marca de precios, colgantes, cenefas etc.)

4.1.2 Selección de 15 Rutas Top

Después de haberse realizado el respectivo análisis las rutas que se describen a continuación han sido escogidas conforme a los requisitos planteados, y que permitirán elevar la cobertura efectiva en estas áreas y por consiguiente un incremento en las ventas.

TABLA 19: Selección de Rutas Top

RUTAS TOP - UIO		
Supervisor 1		
Coordinador de Ruta	Ruta 1	Ruta 2
Vendedor 1	Santa Rita	Comité del Pueblo
Vendedor 2	Solanda	
Vendedor 3	Carapungo	
Vendedor 4	San Antonio	
Vendedor 5	El Inca	
Vendedor 6	Vaca de Castro	Eloy Alfaro
Supervisor 2		
Coordinador de Ruta	Ruta 1	Ruta 2
Vendedor 7	San Isidro del Inca	
Vendedor 8	San Vicente	
Vendedor 9	Vicentina	
Vendedor 10	Luz	
Vendedor 11	Toacazo	
Vendedor 12	Inca	
Vendedor 13	Mena de Hierro	

Elaborado por: Andrés Andrade y Marcelo Cabrera

4.1.3 Evaluación y seguimiento de las Rutas Top

a. Etapa piloto:

Al ser una implementación nueva en el canal de ventas se procederá a medir el impacto de algunos factores críticos como:

- i. Accesibilidad y confianza con el cliente,

- ii. Participación y presencia de la competencia en el PDV,
- iii. Limite de distribución por manejo de ventas al contado.
- iv. Capacidad de entrega del servidor logístico,
- v. Producto,

Consiste dentro de 2 meses (4 visitas al PDV), y se realizará un chequeo conjunto para la revisión de las rutas en selección.

b. Etapa de medición y evaluación:

La etapa de medición y evaluación se ejecutará en el plazo de 2 meses adicionales al de la etapa piloto y además se lo realizará con un formato que permitirá dar seguimiento y control del avance de la aplicación de rutas, el cual se lo describe a continuación:

TABLA 20: Formato de Información y Control de Rutas Top

#		Nombre del Negocio	Código	Dirección	Teléfono	Tipo Tienda				
1						AB	C	D	F	MY
2						AB	C	D	F	MY
3						AB	C	D	F	MY
4						AB	C	D	F	MY
5						AB	C	D	F	MY
6						AB	C	D	F	MY
7						AB	C	D	F	MY
8						AB	C	D	F	MY

FUNDAMENTALES					
Negocio					Observaciones
Elaborados	Distribución	Precios	Percha	Mercadeo	
Jabones	%				
Mantecas	%				
Margarinas	%				
P&G					
Capilares	%				
Detergente	%				
Gillette	%				
OTA					
3M					
Esponjas	%				
Fibras	%				
Guantes	%				

* OTA (on the air). Exhibidor para ubicación de sachets de shampoo Pantene - H&S.

Comentarios: _____

Elaborado por: Andrés Andrade y Marcelo Cabrera

El objetivo de este formato es medir y controlar la visita en tienda realizada por el vendedor con el soporte del supervisor para evaluar el cumplimiento de los requisitos para la ruta top.

Este formato permitirá dar soluciones oportunas a los requerimientos para cada local, es así que, para implementar la ruta top se deberá cumplir un requisito mínimos de porcentajes de fundamentales para su implementación como tal. El porcentaje mínimo para su implementación, en cuanto a distribución de estar acorde a la participación en tienda de la competencia, es decir en Elaborados estar dentro de un parámetro de 40%, en P&G 70%, 3M 50%. En base a los porcentajes que se vayan teniendo se tomar las distintas decisiones para obtener mayor porcentajes de fundamentales.

4.2 “VISUALIZACION EN TIENDA”

En este punto del plan se tiene como objetivo el implementar una correcta distribución y visualización del producto en las tiendas de las principales calles de la ciudad de Quito, dentro del plan está previsto un trabajo en conjunto con los mercaderistas, los cuales darán un soporte importante en las zonas de Quito para implementar la visualización en tienda en 2500 tiendas de la ciudad de Quito que representan el 35% del total atendidas por cobertura, tomando en cuenta 21 tiendas diarias para la visualización mediante los mercaderistas, en inicio como se verá se establece un tiempo para el plan piloto de la visualización, pero el objetivo de cubrir esta cantidad de tiendas está estipulado para un período de 6 meses, dentro de lo cual se detallará el impacto financiero en el capítulo cinco.

Para que efectuar visualización en tienda debe existir producto en percha, para ello la implementación corresponde al trabajo de 2 sujetos, el vendedor y el mercaderista. El primero se encargará de realizar la distribución según el portafolio ideal, que se lo

describirá más adelante dentro de este mismo capítulo, y de realizar en la mayoría de los locales la correcta ubicación del producto en el local, el mercaderista tiene la responsabilidad de: ubicar todo material publicitario, cenefas, habladores de precio, limpiar el producto, ubicación de producto correcto en tienda, etc.

Se busca a través del mismo generar un consumo extra de producto mediante material POP (habladores de precios, colgantes, cenefas) en la zona de Quito, y capacitaciones para los vendedores y mercaderistas para de esta manera lograr un mejor impacto en las tiendas y una mejor imagen del producto que se traducirá en un incremento en las ventas del canal.

Distribución: se refiere a tener presentes las marcas en gran variedad de los productos relevantes y en una correcta distribución, dependiendo del tipo de tienda.

Visualización:

Parte Exterior:

- Poli pasacalles (colocar en todo el alrededor de la tienda)
- Cortinas Colgantes en la parte superior de cada tienda
- Rompe tráfico

Parte Interior: se refiere a incrementar la visualización para poder acaparar los ángulos visuales superiores en el momento de la entrada de los clientes a las

tiendas, es por esto que dentro del plan se propone poner énfasis en la colocación de:

- Cenefas en la estantería*
- Habladores de Precio

*En la estantería estará productos del portafolio Ales.

Responsables: a continuación se describe el alcance de los responsables dentro del proyecto para poder lograr su implantación y seguimiento para garantizar el éxito del mismo.

Jefe de Ventas

- Control y supervisión de la implementación del Plan
- Soporte para la ubicación del Material Publicitario
- Medición e impacto en ventas con los puntos de venta
- Interpretación de resultados y propuestas de mejoramiento

Supervisores

- Controlar y Supervisar las calles donde se está ubicando publicidad, se utiliza la herramienta de tomar fotos para dar seguimiento constante a la implementación del plan
- Soporte y apoyo en la ubicación de Material Publicitario en tiendas
- Reportes Semanales sobre rutas con publicidad aplicada

Vendedores y Mercaderistas

- Responsables de la ubicación del Material Publicitario Externo e Interno
- Informes de en qué tiendas se está ubicando material
- Control sobre publicidad entregada y aceptación del cliente

Distribución de visualización por tipo de tienda: a continuación se describe la visualización que se considera ubicar dentro del plan en las tiendas, considerando el tipo de cliente en cuanto a los factores que influyen en el como el tamaño, capacidad y cantidad de producto, con esto se justifica la visualización interna y externa y en qué medida:

- **Tiendas A y B.-** ubicación de cortinas colgantes, cenefas, habladores de precio, poli pasacalles, exhibidores aéreos (POP: externo e interno)
- **Tiendas C.-** ubicación de cortinas colgantes, poli pasacalles, (POP: externo e interno) (POP: externo e interno) tipo reja (Mayor presencia con material externo)
- **Tiendas D.-** poli pasacalles (Externo) tipo reja.
- **Micromercados.-** ubicación de cortinas colgantes, cenefas, habladores de precio, poli pasacalles, exhibidores aéreos (POP: externo e interno)

- **Bazar.-** ubicación de habladores de precio, poli pasacalles, exhibidores aéreos (POP: Externa e interna)
- **Bazar de aseo personal.-** ubicación de habladores de precio, poli pasacalles, exhibidores aéreos (POP: Externa e interna)

Procedimiento: el plan consta de dos partes siendo el plan piloto en un período de 2 semanas tomando en consideración los puntos que se describen y la fase dos que se refiere a la ejecución donde se abarcará las calles de Quito conforme las rutas de cobertura para el mismo.

1era Etapa (Plan Piloto):

- Plan piloto en un tiempo de 2 semanas
- Verificar tiempo de implementación material POP
- Efectividad de implementación en puntos de venta
- Impacto en ventas del cliente (seguimiento y control)

2da Etapa (Ejecución)

Fase 1 (Calles Principales)

- Cubrir las calles principales de cada una de las rutas

4.2.1 Capacitación del Personal de Ventas

Todo nuevo vendedor por lo general recibe instrucciones en cinco grandes áreas: políticas y prácticas de la empresa, técnicas de venta, conocimiento del producto, características de la industria y de los clientes y tareas no relacionadas con las ventas, como la preparación de informes acerca del mercado. Es por esto que dentro del nuevo plan de ventas es también muy importante un buen programa de capacitación tanto para nuevos vendedores como para los actuales puesto que eleva la confianza, mejora la moral, incrementa las ventas y funda mejores relaciones con los clientes.⁷³

Es importante tomar en cuenta que la capacitación se ofrece a todos los vendedores en un esfuerzo constante para afinar las habilidades de ventas y el establecimiento de relaciones tomando en cuenta el énfasis de la implementación de fundamentales y los factores que se analizarán a continuación como el manejo de percha, punto caliente y material POP; dichos factores muestran una gran influencia e impacto dentro de los clientes.

4.2.1.1 Manejo de Percha

Para el manejo de percha se tomará en cuenta dentro de la capacitación los lineamientos básicos de la planogramación que consiste en el análisis de una línea o familia de productos dentro de una percha, elaborando un planograma donde se asigne el espacio óptimo a cada

⁷³ Cfr. DAENA SUTTON C (2009), *International Journal of Good Conscience*. Boston, Ed. BC. p.219

producto, logrando maximizar la rentabilidad del mismo, y por consiguiente, la línea entera de productos.⁷⁴

Los factores que se analizan durante la elaboración de un planograma pueden ser la rotación, estética de exhibición, participación y margen, además, aumentará la productividad en su operación diaria, al mejorar el control de inventarios y resurtido, logrando la estandarización del mercadeo en todos los puntos de venta donde se presenten sus productos.

Es importante tomar en cuenta distintos factores de mercadeo para la aplicación de un planograma ya que existen factores primordiales que definirán el proceso de su elaboración. Estos dependerán de las políticas y restricciones de las cadenas comerciales, así como de las características físicas de mobiliario y productos como: información de la percha, información del producto, espacio total de la categoría, tamaño y forma de los productos, diferenciación por forma y color, cuadraje (vertical u horizontal), segmentación por familia y fabricante.⁷⁵

⁷⁴ Cfr. WIKIPEDIA, *La Enciclopedia Libre*, <http://es.wikipedia.org/wiki/Planograma>, Acceso: 5 de Enero 2010 20:25

⁷⁵ PEREIRA J. (2008) *Planogramas en Merchandising* http://www.mercadeo.com/70_planogramas.htm

GRÁFICO 17: Planograma para aplicación en tienda**GRÁFICO 18: Planograma para aplicación en tienda**

Propuesta y explicación: como se observa en el gráfico, tomando en cuenta el tamaño se ordenarán los productos de tal forma que estén divididos en categorías por tipo de productos. En cuanto a los tamaños, los tamaños grandes se ubican en la parte superior, luego conforme se señala los tamaños medios y al fondo los tamaños más pequeños, brindando así una mejor estética e imagen de exhibición que se busca

estandarizar para que pueda llamar más eficientemente la atención del cliente.

De acuerdo al tamaño los productos estos deben estar de manera horizontal del más grande al más pequeño y de acuerdo al precio del más caro al más barato dependiendo del ingreso al local y al punto caliente que se lo analizará posteriormente. EL objetivo de la ubicación de precios y de tamaño es que la decisión del consumidor final la adquiera desde su inicio, es decir, de los productos con mayor precio y mayor volumen.

4.2.1.2 Punto Caliente

El desarrollar “puntos calientes” (hot spots) es una técnica destinada a atraer mayores visita de los compradores. Se crean por medio ofertas especiales e indicaciones donde hay “nuevos productos”. También dentro de las zonas en el área donde se realiza la venta se puede identificar el punto caliente en función del flujo de circulación de los clientes, donde el paso de las personas es superior a la media de la zona; por el contrario, los “fríos” son aquellos puntos con menor tránsito de clientes que la media de la zona.⁷⁶

Dentro del punto caliente en una tienda, podemos destacar dos tipos de puntos calientes:

⁷⁶ Cfr. MUÑIZ R. (2006), *Marketing en el siglo XXI*, 2da Edición, Capítulo 9.p. Ed. Madrid, p.180-181

Puntos calientes naturales: Son lugares “atractivos” (que atraen clientes) debido a la propia arquitectura de la tienda, al mobiliario (ángulos exteriores de las estanterías, entrepaños situados a la vista y al alcance de la mano del consumidor), a que delante de ellos se forma un “tapón” que obliga a detenerse (cajas registradoras), mesones cerca de la caja, lugares donde se ubican las personas para hacer los pedidos etc.⁷⁷

Puntos calientes artificiales: Han sido creados mediante distintas técnicas: iluminación, decoración, carteles publicitarios, degustación de productos, masa de productos en promoción, etc.⁷⁸

Dentro del plan lo que se busca lograr también es transformar a través de los vendedores y mercaderistas los puntos fríos en calientes, entre las causas de dicha “frialdad” para estos puntos podemos destacar: la implantación inadecuada de estanterías y productos, mala orientación de la circulación de los clientes o zonas muy cerca de la entrada y a la izquierda.

Para la estrategia de mantener los puntos calientes y transformar los fríos mediante el plan de visualización en tienda se tomarán en cuenta los siguientes puntos dentro de la capacitación de vendedores y mercaderistas:

⁷⁷ Ibidem

⁷⁸ Ibidem

- Identificar a través de los visitantes si los productos se encuentran en las zonas calientes de las tiendas
- Sugerir la ubicación de productos básicos en zonas frías como el azúcar.
- Sugerir mayor iluminación en la zona donde están ubicados los productos.
- Los productos dentro del punto deben quedar a la vista y al alcance de la mano.

4.2.1.3 Material POP

Material Punto de Venta o en inglés: point-of-purchase es el material promocional colocado en las tiendas para captar la atención del consumidor e impulsarlo a comprar. Incluye los letreros que se colocan en los estantes, anuncios en las ventanas, módulos de demostración, etc.⁷⁹. Dentro de las ventajas de la implementación del material POP en las tiendas del canal de cobertura podemos destacar las siguientes:

Incremento de la imagen del producto: en este sentido la empresa puede enviar mensajes completos y claros al consumidor sobre las características y ventajas de su producto o de su marca. Esto representa una gran oportunidad para reforzar la marca a clientes e introducir el producto a clientes potenciales.

⁷⁹ Cfr. PEREIRA J, (2003), *El Poder POP*, http://www.mercadeo.com/41_pop_publicidad.htm. , Acceso: 15 de Febrero 2010 18:45 pm.

Incremento de ventas: La publicidad en el punto de venta, en la forma de material POP, ha demostrado tener impacto positivo en el comportamiento de compra de los clientes. Como se conoce bien, muchas compras son espontáneas, no planificadas, y en ese caso la publicidad POP tiene un poderoso efecto en la decisión de compra.

Reducción de gastos de publicidad: se debe a que ningún comerciante puede anunciar todos los artículos de su tienda por medio de anuncios en periódicos, radio y menos TV. Empleando material POP dentro de la tienda se anuncia con eficacia las líneas de productos que se vende en la tienda, quienes pasen frente o entren al local.

Considerando los tipos de material POP que existen, vamos a destacar algunos que han demostrado ser exitosos y que se recomiendan para su implementación dentro del plan como⁸⁰:

Interior:

Estantería de Demostración: Es un display que representa una buena forma para organizar los productos por categorías en las tiendas. Se puede categorizar utilizando gráficos a todo color, para resaltar marcas o productos, dentro de los productos se lo puede hacer diferenciando la línea de limpieza del hogar, cuidado personal y de alimentación.

⁸⁰ *Ibíd.*

Poli pasacalles: se los aplica con el fin de tener mayor imagen de las marcas en distintas partes de los locales.

Carteles de Precios: será importante también tener los precios con los logos de Industrias Ales, para enviar el mensaje claro al consumidor y poderse diferenciar de la competencia.

Marcos para anaqueles: de la misma forma que con la estantería de demostración se pueden cubrir marcos de estanterías para lograr de la misma forma mayor visualización en la tienda, que ayudan también a separar los productos en base a como se los quiera manejar.

Banners, Carteles, Habladores: Estos elementos son eficaces para promocionar marcas o productos en las tiendas, se debe conservar un balance entre la presentación de las mercaderías y el material de publicidad en el punto de venta.

Exterior:

Se tomará en cuenta varios elementos para mejorar el exterior del establecimiento tal como:

Techos publicitarios: que incluyen el nombre de la tienda, en un formato donde se visualiza el logo de Industrias Ales, lo cuál permitirá tener mayor posicionamiento. Estrategias similares son aplicadas por empresas grandes en las marcas de Marlboro o Coca-Cola, se busca

establecer un formato mediante el proveedor para lograr esta visualización en las tiendas.

4.3 “IMPLEMENTACIÓN DE NUEVOS CT’S EN LA REGIÓN SIERRA”

Un CT, representa cobertura total y es una persona natural o jurídica quien dentro de una zona de concesión es responsable de abastecer a todos los usuarios finales que no tengan la facultad de contratar su suministro en forma independiente; realizando cobertura en la zona. El trabajo involucra el almacenamiento, manejo y movimiento de los productos.

Perfil del CT:

- El candidato debe ser una persona con experiencia en ventas (cobertura)
- Disponer de una infraestructura logística (por lo menos una camioneta para repartos con capacidad mínima de 1 TM)
- Tener un una bodega disponible para almacenamiento de producto.
- Podrá tener un máximo de 2 líneas extras de distribución que sean complementarias a las de Ales
- Tendrá una zona blindada
- Deberá realizar cobertura en un número no menor a 500 clientes
- Deberá adquirir todos los productos de las líneas que distribuya
- Realizar las 3 primeras compras de contado.
- Sus compras a Ales deben estar entre 120.000 y 360.000 MIXES.

Condiciones de Venta:

- Se mantendrá una política de crédito de 30 días después de las 3 primeras compras que se realicen de contado, de la misma forma a continuación se describe el rango de compra que debe mantener un CT en base a los clientes que óptimamente maneja cada CT según el perfil presentado anteriormente.

TABLA 21: Rango de monto de compra de un CT en MIXES

	Mensuales		Porcentaje del Total de clientes	Porcentaje del Total de Ventas
350 clientes efectivos Detallistas	100	35.000	62 % clientes	28 % ventas
200 clientes efectivos Tiendas Tipo A y B (Minimarket)	350	70.000	36 % clientes	56 % ventas
10 clientes mayoristas	2000	20.000	2 % clientes	16 % ventas
560 clientes		125.000	100% clientes	100% ventas

Elaborado por: Andrés Andrade y Marcelo Cabrera

Esta tabla nos dice que de los 560 clientes que se maneje un CT para el ejemplo, pueden estar distribuidos por 350 clientes detallistas que realicen en total una compra de 35.000 Mixes mensuales, tomando en cuenta una compra de cada cliente detallista de 100 Mixes, el mismo razonamiento se utiliza para el resto de tipo de clientes que tenga el CT y a su vez analizando el porcentaje del número de clientes que representa para el mismo así como el porcentaje del total de ventas.

4.3.1 Requisitos para la implementación de un CT:

Garantías:

- El CT deberá entregar garantías reales por el valor total del cupo asignado (bienes muebles e inmuebles.)

Elaboración de contratos:

- Firmar un contrato con cláusulas de exclusividad de marca con Ind. Ales
- Llenar una solicitud de crédito
- Justificar una infraestructura comercial.

Cumplimiento con documentos requeridos de tabla de Status de cliente.**TABLA 22: STATUS DE CLIENTE CT**

Status de cliente		
	Si	No
Hoja de cliente		
Solicitud de crédito		
Referencias bancarias		
Balances contables		
Escritura de los bienes inmuebles		
Copias de escrituras de los bienes		
Pagos de impuestos prediales		
Certificados del Registro de la Propiedad		
Matrículas de vehículos		
Certificados de Dirección de Tránsito		
Copias de la cédula de identidad		
Copia de la papeleta de votación		
Copia del RUC		
Constitución de la Compañía		
Copias de los Estatutos de la CIA		
Garantías otorgadas		

Elaborado por: Andrés Andrade y Marcelo Cabrera

Sistemas de Información con información necesaria:

- Inventarios por marca
- Rotaciones de venta
- Maestro de clientes
- Vendedores del CT.
- Zonas de cobertura
- Toda la información extra que Ales crea necesaria

Capacitación fuerza de ventas del distribuidor:

- Planes de venta
- Administración del trabajo
- Proceso y técnicas de ventas
- Servicio al cliente

Actividades de Apoyo por parte de Ales:

- Planes de apoyo para rotación de inventarios
- Planes de Trade marketing
- Se le realizarán balances mensuales
- Entrega de base de datos:
 - *Rutero de FVC mensual.
 - *Precios base.
 - *Visita del supervisor constante.
 - *Inducción de características y beneficios de producto.
 - *Catálogos para vendedores.

4.3.2 Potenciales CT's Región Sierra

4.3.2.1 Información general, estructura de ventas y cumplimiento de requisitos

1. CT Noroccidental:

Información del cliente:

Propietario: Sr. Alex Rubio

Oficina: Coruña E4-50 y Emilio Estrada la Kennedy (Quito)

Bodega: Kilómetro 114 vía Calacalí la Independencia (Pedro Vicente Maldonado)

Cobertura: De Puerto Quito a Calacalí

Sectores a visitar por el CT:

Puerto Quito, Pedro Vicente Maldonado, Celica, Los Bancos, Mindo, Gualea, Pacto, Nanegalito, Nanegal, Nono y Calacalí.

Antecedentes de la zona:

Zona es abastecida en los productos de Ales por los siguientes Distribuidores y Bodegas: Juan de la Cruz, Dismarex. David's Corp, Jhonny Paredes, Edgar Nieto, Distribuidora La Esperanza y Distribuidora Vilma Vaca.

Oportunidades de la zona:

La frecuencia de visita de bodegas y distribuidores no es constante lo que afecta el abastecimiento de los locales de esta zona, además tenemos que la distribución de Ales frente a la competencia es sumamente baja debido a la falta de atención a la zona, la aplicación de fundamentales es totalmente nula, por ello es que esta zona representa una gran oportunidad de desarrollo para la cobertura.

TABLA 23: Documentación necesaria CT Noroccidental

Status de cliente		
	Si	No
Hoja de cliente	X	
Solicitud de crédito	X	
Referencias bancarias	X	
Balances contables		X
Escritura de los bienes inmuebles	X	
Copias de escrituras de los bienes	X	
Pagos de impuestos prediales	X	
Certificados del Registro de la Propiedad	X	
Matrículas de vehículos	X	
Certificados de Dirección de Tránsito	X	
Copias de la cédula de identidad	X	
Copia de la papeleta de votación	X	
Copia del RUC	X	
Constitución de la Compañía	X	
Copias de los Estatutos de la CIA	X	
Garantías otorgadas	X	

Elaborado por: Andrés Andrade y Marcelo Cabrera

Según el perfil requerido para la implementación del CT, este cliente se encuentra apto para iniciar sus operaciones con Industrias Ales C.A.

2. MULTISA

Información del cliente:

Propietario: Sr. Hugo Salazar

Oficina: ubicado en Latacunga, Av. 5 de Junio y Marco Aurelio Subía

CT potencial desde 1985 en el mercado de consumo masivo y materia prima

Estructura de Fuerza de Ventas:

- 5 Vendedores (Pre-venta)
- 1 Vendedor Independiente (Venta Directa)
- Ventas al contado y crédito (depende de historial del cliente y monto)
- Frecuencia de Visita cada 15 y 8 días
- Total Clientes 1334

Zona de Cobertura:

Salcedo, Saquisilí, Pujilí, Latacunga

Garantías:

183728 MIXES en equipos, terrenos y vehículos.

TABLA 24: Documentación necesaria CT Multisa

Status de cliente		
	Si	No
Hoja de cliente	X	
Solicitud de crédito	X	
Referencias bancarias	X	
Balances contables		X
Escritura de los bienes inmuebles	X	
Copias de escrituras de los bienes	X	
Pagos de impuestos prediales		X
Certificados del Registro de la Propiedad		X
Matrículas de vehículos	X	
Certificados de Dirección de Tránsito		X
Copias de la cédula de identidad	X	
Copia de la papeleta de votación	X	
Copia del RUC	X	
Constitución de la Compañía	X	
Copias de los Estatutos de la CIA		X
Garantías otorgadas	X	

Elaborado por: Andrés Andrade y Marcelo Cabrera

3. M&M

Información del cliente:

Propietario: Gabriel Murillo

Oficina y bodega: Kilómetro 3 y medio Vía Guano, Barrio San Antonio de las Abras Velasco (Riobamba)

Estructura de Fuerza de Ventas:

3 Vendedores (Pre-venta)

Frecuencia de visita cada 15 y 8 días

Ventas a crédito y contado dependiendo del monto

Total Clientes 2840 entre detallistas (2784) Bodega Pañaleras (50) y

Autoservicios Mayoristas (6)

Zona de Cobertura:

Riobamba, Guano, Aloasí, Chambo, Pelileo, Ambato, Cevallos,
Quero.

Garantías:

164.000 Mixes en Terrenos, equipos y vehículos.

TABLA 25: Documentación necesaria CT M&M

Status de cliente		
	Si	No
Hoja de cliente	X	
Solicitud de crédito	X	
Referencias bancarias	X	
Balances contables		X
Escritura de los bienes inmuebles	X	
Copias de escrituras de los bienes	X	
Pagos de impuestos prediales	X	
Certificados del Registro de la Propiedad		X
Matrículas de vehículos	X	
Certificados de Dirección de Tránsito	X	
Copias de la cédula de identidad	X	
Copia de la papeleta de votación	X	
Copia del RUC	X	
Constitución de la Compañía	X	
Copias de los Estatutos de la CIA		X
Garantías otorgadas	X	

Elaborado por: Andrés Andrade y Marcelo Cabrera

4. OPECOMDIS

Propietario: Jackeline Zambrano

Ubicación: Calle Guyalo y Av. Maldonado (Sector El Beaterio)

Experiencia: 7 Años de experiencia en el mercado con Cobertura, en la zona Sur y Norte de Quito.

Estructura de Fuerza de Ventas:

8 Vendedores de cobertura (Pre-venta).

8 Trabajadores administrativos, transportes y bodegas.

2 Vehículos para la entrega.

Zona de Cobertura:

Cumbayá, Tumbaco, Tumbaco - El Arenal, Lumbisí – Puembo, Cayambe, Yaruquí – Pifo, El Quinche, Guallabamba, Sangolquí Viejo, Sangolqui, Pintag, Amaguaña, Uyumbicho, San Rafael La Armenia Puente 3.- 6, Conocoto y Conocoto Puente 7 - 9

Garantías:

Terreno ubicado en Cumbayá, 2500 m2, avaluado en 400.000 Mixes

TABLA 26: Documentación necesaria CT OPECOMDIS

Status de cliente		
	Si	No
Hoja de cliente	X	
Solicitud de crédito	X	
Referencias bancarias	X	
Balances contables	X	
Escritura de los bienes inmuebles	X	
Copias de escrituras de los bienes	X	
Pagos de impuestos prediales	X	
Certificados del Registro de la Propiedad	X	
Matrículas de vehículos	X	
Certificados de Dirección de Tránsito	X	
Copias de la cédula de identidad	X	
Copia de la papeleta de votación	X	
Copia del RUC	X	
Constitución de la Compañía	X	
Copias de los Estatutos de la CIA	X	
Garantías otorgadas	X	

Elaborado por: Andrés Andrade y Marcelo Cabrera

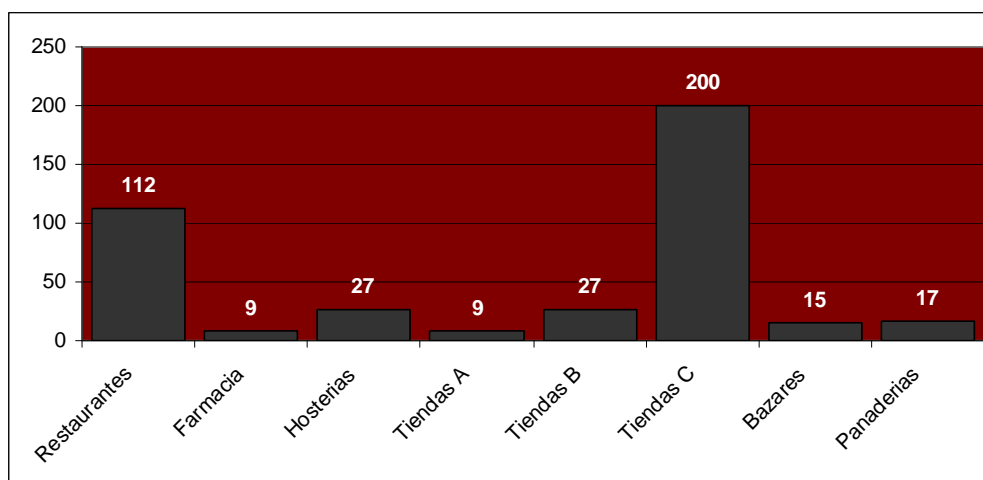
4.3.3 Consideraciones adicionales de mercado para implementación del CT

Dentro la información recabada en la investigación se ha podido identificar distintas consideraciones que aportan información importante antes de proceder con la implementación de los potenciales CT's.

Tal es así que a continuación se presenta los datos de los tipos de clientes que presenta el potencial CT Noroccidental y según el tipo de cliente que maneja:

TABLA 27: Tipos de Clientes CT Noroccidental

TIPOS DE CLIENTES	
RESTAURANTE	112
FARMACIA	9
HOSTERIAS	27
TIENDA A	9
TIENDA B	27
TIENDA C	200
BAZAR	15
PANADERIA	17
TOTAL	416

GRÁFICO 19: Porcentaje de tipo de Clientes de CT Noroccidental

De la misma forma vemos que la participación por tipo de local se describe de mayor a menor en: Tienda C 48%, Restaurante 27%, Tienda B 7%, Hostería 6%, Panaderías 4%, Bazar 4%, Tienda A 2%, Farmacia 2%

GRÁFICO 20: Zona de visita de CT's Región Sierra



Luego de las visitas realizadas a los potenciales CT's se ha podido identificar que el 75% del mercado está concentrado en Tiendas C y Restaurantes.

Dentro del CT potencial Multisa, en cuanto a compra de productos Ales, maneja actualmente un centro de acopio y distribución en 165.666 MIXES y en el supermercado mayorista de 198004 dándonos un total de 363670 MIXES.

Es importante considerar algunos aspectos en ciertas zonas antes de la implementación, por ejemplo en la zona del potencial CT Noroccidental, la zona es también visitada por: Danec, La Fabril y Unileve, donde la distribución y participación más alta corresponde a Danec, la frecuencia de visita Danec es cada 8 días y manejan una política de crédito de 15 a 30 días

Adicionalmente después de analizar los productos que manejan los CT's se ha determinado los productos para que actualmente se manejan para su comercialización en sus distintos sectores:

Elaborados:

- Aceites: Bidón 20Lt, Achiote, Alesol (TODO)/(Sierra y Costa),
- Jabones: Maquinado, Limón Ales, Frontera, Suaveales, Bebe y Superales
- Margarina: Alesina de 15 y 50 kg
- Manteca: Funda de 500gr, Bloque de 3kg, Manteca de Panificación 15 y 50 kg

Procter:

- Capilares: Sachet, 200ml, 400 ml Pantene, H&S y Herbal Essences.
- Detergente: 100gr, 200gr, 400gr, 1kg, 2kg, 4kg.

Gillette:

- Hojas Superthin
- Prestobarba Azul,
- Cepillos Pro Compact,
- Baterías, AAA, AA
- Desodorantes

3M

- Esponjas, Fibras, Guantes.

Tomando en cuenta estos productos actualmente manejados, es por lo que también se evidencia la necesidad de aplicar un portafolio ideal para las tiendas y su respectiva influencia en los CT's, el portafolio ideal se lo describirá a detalle más adelante en este mismo capítulo.

4.3.4 Objetivo de implementación del CT y procedimiento

Objetivo de aplicación CT:

La implementación de CT's en la Región Sierra tiene como objetivo principal incrementar la participación de ventas de la compañía además esta implementación representa un medio muy eficiente de mantener el negocio en control por medio de la cobertura total (CT) en las nuevas zonas que estarán atendidas por los nuevos CT's.

Procedimiento:

Una vez identificados los CT's potenciales de aplicación y una vez verificado sus requisitos y autorizado el ingreso del CT como cliente de Industrias Ales, se procede a realizar un convenio de 1 año de duración en el cual se describen los parámetros y políticas de compras, posteriormente se realiza una capacitación a todo el personal operativo y administrativo sobre el portafolio de Industrias Ales donde se detallan las características de los productos y sus beneficios en el mercado, adicional se realiza un pedido sugerido en base a los clientes que tienen en la zona además se realiza un cuadro demostrativo de los márgenes de

ganancia del CT por cada uno de los producto que destinará a la venta y los precios de venta al publico actualizados que son los mismo precios que maneja FVC, una vez realizado todo este proceso el CT está listo para inicia cobertura en la zona asignada.

4.4 “REESTRUCTURACIÓN DE RUTAS EN QUITO”

4.4.1 Antecedentes del canal con rutas actuales e importancia de reestructuración

Dentro de los planes de crecimiento y desarrollo de Industrias Ales para el 2010 consta el Plan Go to Market (GTM), el que consiste en una reestructuración de los canales de venta del HFS a nivel Nacional que son: Canal Distribuidor, Mayorista y Cobertura.

El GTM consiste en aprovechar y explotar las oportunidades del mercado con clientes existentes y potenciales para que realicen una excelente distribución y cobertura de los productos de Industrias Ales.

La eficiencia del GTM es blindar zonas de ventas para cada cliente de Industrias Ales y de esta manera evitar canibalizarse en zonas de venta y aprovechar el mercado al máximo evitando guerra de precios entre sus propios clientes, donde la única y mejor herramienta de ventas sea el servicio.

Para el canal que compete, el canal de Cobertura, actualmente posee un 7% de participación del total de HFS y con la implementación del GTM aumentará su participación de ventas a 24%.del HFS. Para este incremento de 17 puntos el canal de cobertura debe presentar una reestructuración de todas las 140 rutas de venta y planes de mejoramiento que se presenta en la siguiente propuesta.

La reestructuración de rutas nace de la implementación de un CT en la zona de valles Norte y Valles Sur, zonas que eran visitadas hasta marzo del 2010 por la fuerza de ventas de Industrias Ales y ahora son atendidas por el CT OPECOMDIS, por esta razón se justifica una vez más el hacer una reestructuración de la rutas actuales que permitirán operar el canal con mejor eficiencia.

Antecedentes del Canal:

El canal de Cobertura dividido en FVC y CT's presenta los siguientes precedentes:

Fuerza de Ventas Cobertura:

Cuenta con 140 rutas que cubren todo el Distrito Metropolitano de Quito y Valles Norte y Sur.

7200 clientes (11% AB, 42% C, 19% D, 3% Minimarkets, 1% Bodegas Mayoristas, 4% Panaderías, 5% Bazares 15% Restaurantes)

Fuerza de Ventas de 14 Vendedores y 2 Supervisores.

CT's Actuales en Cobertura de Industrias Ales C.A.

Actualmente el canal de cobertura cuenta con 2 CT's en operación:

Ventas Plus (3 años) y OPECOMDIS (1 mes)

Ventas Plus lleva 3 años atendiendo la zona sur de Quito al cual se le ha otorgado la calidad de CT para realizar cobertura total y entregado 3 rutas para su cobertura en Machachi que se describen más adelante.

TABLA 28: Rutas Actuales de Cobertura FVC

	VENDEDOR										
		LUNES 1 - 3	MARTES 1 - 3	MIÉRCOLES 1 - 3	JUEVES 1 - 3	VIERNES 1 - 3	LUNES 2 - 4	MARTES 2 - 4	MIÉRCOLES 2 - 4	JUEVES 2 - 4	VIERNES 2 - 4
500	MARCELO ULCUANGO	CARCELÉN BAJO	MENA DEL HIERRO	LA KENNEDY	LA MARISCAL	CDLA HNO MIGUEL	FERROVIARIA ALTA Y MEDIA	LUCHA DE LOS POBRES	CDLA IBARRA	CUMBAYA	ALOAG
514	DANIEL ROMAN	LA BOTA	COLINAS DEL NORTE	PISULI	LA COMUNA ALTA	LA VICTORIA - PAQUISHA	SAN LUIS	CAUPICHO	SANTO TOMÁS	TUMBACO	SANGOLQUI VIEJO
501	ARMANDO PALACIOS	CARCELÉN	SANTA MARIA	LA LUZ	LA MARISCAL LA COLON	MAGDALENA ALTA	CHIRIYACU	ARGELIA ALTA	MARTHA BUCARAM	TUMBACO - EL ARENAL	MACHACHI - ALOASI
502	EDISON SIGUENZA	CARCELÉN ALTO	ATUCUCHO	SAN ISIDRO DEL INCA	LA MARISCAL PATRIA	EL PINTADO	FERROVIARIA BAJA	ARGELIA BAJA	ECUATORIANA	LUMBISÍ - PUEMBO	MACHACHI
503	GEOVANNY ALARCON	CARCELÉN INDUSTRIAL	SAN CARLOS	JIPIJAPA	LA COMUNA BAJA	VILLA FLORA	LA INTERNACIONAL	SAN BARTOLO	GUAMANÍ - EL ROCIO	CAYAMBE	SANGOLQUÍ
506	MARILÚ PAGUAY	PARQUE LOS RECUERDOS	VACA DE CASTRO	RÍO COCA	MIRAFLORES	LULUMCOTO	EL CALZADO	TURUBAMBA BAJO	NUEVA AURORA	CAYAMBE	SANGOLQUÍ
504	LUIS VICENTE	CONDADO	LA PULIDA	EL INCA 1	MARISCAL/ EL GUAMBRA	CENTRO HISTÓRICO	BARRIO NUEVO	QUITUMBE	PUEBLO SOLO PUEBLO	YARUQUI - PIFO	PINTAG
505	LUIS BENALCAZAR	COTOCOLLAO	LA FLORIDA	EL INCA 2	LA FLORESTA GUAPULO	LA TOLA	STA ANITA	CHILLOGALLO	NUEVOS HORIZONTEZ	EL QUINCHE	AMAGUAÑA - UYUMBICHO
507	WILLIAM MORALES	REAL AUDIENCIA	EL PINAR	LAURELES Y LLANO CHICO	LA VICENTINA	LA COLMENA	FORESTAL	QUITO SUR	LLANO GRANDE	GUALLABAMBA	SAN RAFAEL
508	JOSÉ SIGUENZA	LA RUMIÑAHUI	COCHAPAMBA ALTA	GRANADOS, NAYÓN	EL DORADO	LA ROCAFUERTE	EL RECREO	SOLANDA 1	MARIANAS - SAN J DE MORÁN	CALDERÓN - SAN JUAN	LA ARMENIA - PUENTE 3 - 9
509	CRISTIAN VAZCONCEZ	COMITÉ DEL PUEBLO 1	COCHAPAMBA BAJA EL BOSQUE	EL BATAN BAJO Y ALTO CANAL 8	SAN JUAN	24 DE MAYO	HOSPITAL DEL SUR	SOLANDA 2	CARAPUNGO	LA ROLDOS	CONOCOTO
510	ANGELINE CHAVEZ	COMITÉ DEL PUEBLO 2	MAÑOSCA	LOS SHIRYS	TOCTIUCO	CUMANDA	LA SANTIAGO	TURUBAMBA ALTO	CARAPUNGO	LA PLANADA	OBRERO INDEPENDIENTE
511	DANILO CALDERON	LA QUINTANA	LA UTE	LAS CASAS	EL PLACER/SAN JUAN	SAN ROQUE SAN JUAN	LA TOCAZO	SAN MARTIN DE PORRAS	CHILLOGALLO	POMASQUI	CONOCOTO - PUENTE 7-8
512	OSWALDO TOAZA	FATIMA 1	LA PRIMAVERA	MARIANA DE JESÚS	STA PRISCA	SAN ROQUE ALTO	MENA 2	EL BEATERIO	EL GIRÓN DE CHILLOGALLO	MITAD DEL MUNDO	MONJAS

Fuente: Industrias Ales C.A.

Elaborado por: Andrés Andrade y Marcelo Cabrera

RUTAS PARA CT's 2010

Los recuadros subrayados de naranja corresponden a zonas de venta de valles, que son rutas que van a salir de FVC y pasarán a formar parte del CT (aún es parte del Canal de Cobertura) para ejecución de GTM.

4.4.2 Proceso de Reestructuración

Para el proceso de reestructuración se implementó un CT's en la zona de los Valles Norte y Valles Sur para que realice cobertura directa al 100% en las zonas entregadas. El CT OPECOMDIS se encargará de realizar con una frecuencia de visita de 8 días una cobertura

Con un total de 21 rutas que pasan a formar parte del CT, FVC presenta un plan de Reestructuración de rutas para aumentar la efectividad de visita y aumentar la participación de visita efectiva en PDV.

Para realizar un análisis efectivo de reestructuración de rutas se procedió a realizar un censo en todas las 140 rutas para un análisis de reestructuración adecuado, dentro del cual se presentan clientes totales por rutas, visitado o no visitados y frecuencia de visita.

Se estima que durante los dos primeros meses de su aplicación existirán algunos contras en su implementación tales como: el reconocimiento de la nueva ruta por parte del vendedor, que implica el iniciar nuevamente la relación comercial con nuevos clientes, adicionalmente estos clientes se encuentran ya habituados a recibir el producto de Ales en los días que normalmente recibían antes de la reestructuración por lo que existe el riesgo de que otros proveedores visiten estos días y los clientes ya tengan planificado su monto de compra a los distintos proveedores acorde a su liquidez.

TABLA 29: Rutas que pasan de FVC a CT's

				VENTAS MIXES ZONA
#	ZONA DE VENTA	UNIVERSO DE CLIENTES	DISTRIBUCION NUMÉRICA	FVC
1	Cumbayá	100	52	1780
2	Tumbaco	66	41	1402
3	Tumbaco - El Arenal	119	51	1958
4	Lumbisí - Puembo	60	49	1764
5	Cayambe	133	49	1364
6	Cayambe	86	52	3554
7	Yaruqui - Pifo	120	56	3062
8	El Quinche	117	62	3674
9	Guallabamba	146	45	2200
10	Aloag	94	65	2102
11	Sangolqui Viejo	70	49	1606
12	Machachi Aloasi	89	63	2504
13	Machachi	47	22	544
14	Sangolqui	57	44	2142
15	Sangolqui	62	45	1234
16	Pintag	66	45	1204
17	Amaguaña Uyumbicho	103	47	1364
18	San Rafael	123	56	1906
19	La Armenia Puente 3 .- 6	50	41	2732
20	Conocoto	87	53	2280
21	Conocoto Puente 7 - 9	60	51	2234
	TOTAL	1855	1038	42606

Elaborado por: Andrés Andrade y Marcelo Cabrera

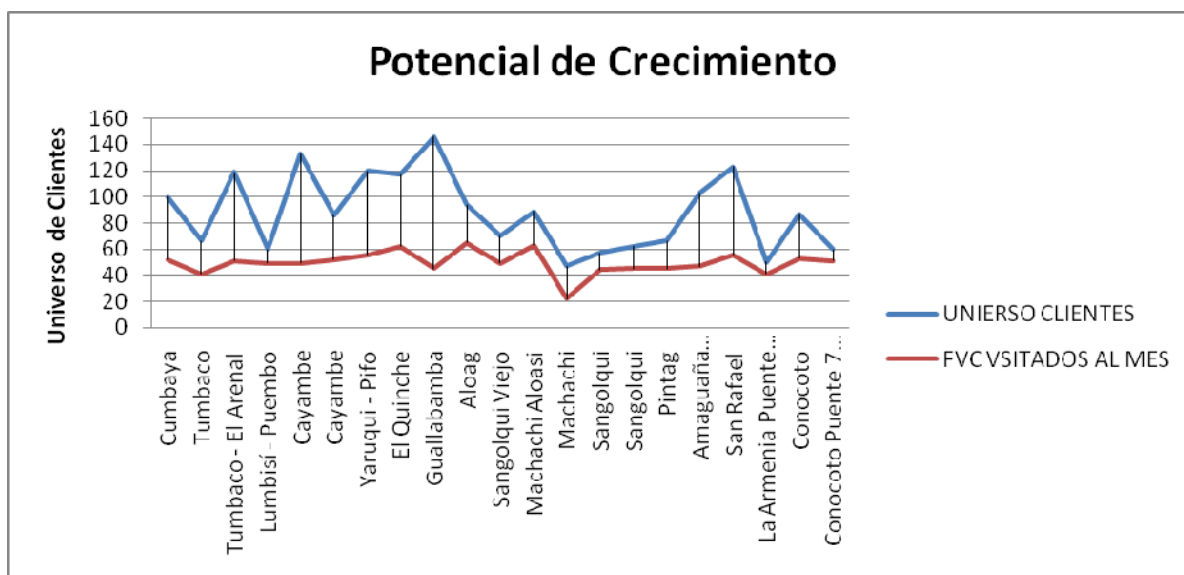
Las 21 zonas representan para el canal de Ventas 9% de las ventas mensuales.

División de las 21 rutas para los 2 CT's: Ventas Plus y Opecomdis:

TABLA 30: Redistribución Rutas para CT's

				VENTAS MIXES ZONA
#	ZONA DE VENTA	UNIVERSO DE CLIENTES	DISTRIBUCION NUMÉRICA	FVC
VENTAS PLUS				
1	Machachi Aloasi	89	63	2504
2	Machachi	47	22	544
3	Aloag	94	65	2102
	TOTAL	230	150	5150
OPECOMDIS				
1	Cumbaya	100	52	1780
2	Tumbaco	66	41	1402
3	Tumbaco - El Arenal	119	51	1958
4	Lumbisí - Puembo	60	49	1764
5	Cayambe	133	49	1364
6	Cayambe	86	52	3554
7	Yaruqui - Pifo	120	56	3062
8	El Quinche	117	62	3674
9	Guallabamba	146	45	2200
10	Sangolqui Viejo	70	49	1606
11	Sangolqui	57	44	2142
12	Sangolqui	62	45	1234
13	Pintag	66	45	1204
14	Amaguaña Uyumbicho	103	47	1364
15	San Rafael	123	56	1906
16	La Armenia Puente 3 - 6	50	41	2732
17	Conocoto	87	53	2280
18	Conocoto Puente 7 - 9	60	51	2234
	TOTAL	1625	888	37458

Elaborado por: Andrés Andrade y Marcelo Cabrera

GRÁFICO 21: Análisis de crecimiento de zonas de venta

Elaborado por: Andrés Andrade y Marcelo Cabrera

El recuadro representa el potencial del CT para incrementar su participación con el universo de clientes en la zona de los valles.

Para FVC la reestructuración se presenta más compleja ya que son 21 rutas que deben ser reemplazadas por una nueva distribución de todas las zonas de ventas.

El censo realizado por el personal de ventas presenta el total de clientes por ruta de ventas, hay que tener en claro que el vendedor posee un promedio de visita por ruta de 60 clientes y dentro de esos clientes una efectividad de 80%, es decir, 48 clientes efectivos. Sin embargo los 60 clientes visitados no representa el macro de clientes por ruta pues las rutas se presentan muy extensas para su completa visita, es por ello que el GTM optimizará la zona de venta con una efectividad mayor a la que actualmente se obtiene, es decir que

si un ruta consta de 60 clientes visitados pueda que existan en realidad 80 clientes y puede ser más o menos dependiendo de la zona.

Con la reestructuración se pretende atender y abastecer a todos los PDV posibles del DMQ.

Como se mencionó anteriormente cobertura se maneja con 14 vendedores los cuales trabajan con un cronograma de las diez zonas, dividido para semana norte y semana sur conforme el siguiente cronograma, esto sirve para entender mejor a continuación uno de los procesos operativos que debe incurrir la empresa para cumplir con dicha reestructuración.

Semana Norte:

Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes
0001	0002	0003	0004	0005

Semana Sur:

Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes
0006	0007	0008	0009	0010

A continuación se presenta un ejemplo de la reestructuración de las rutas para los vendedores:

Código vendedor	Nombre	Ruta	Cód. Cliente	Nombre	Cód.	Ruta
500	Vendedor 1	0006	965505	Cliente 1	502	0008
500	Vendedor 1	0006	966403	Cliente 2	506	0009

Cada uno de ellos maneja un código de vendedor y en este ejemplo se ve como el cliente uno que era atendido dentro de la ruta 6, es decir el día Lunes de la Semana Sur, ahora será atendido en la ruta 8 o día Miércoles de la semana Sur, en este sentido se ve la reasignación operativa que se debe hacer dentro del sistema operativo que maneja Industrias Ales para que esta reestructuración sea efectiva y cada uno de los vendedores tenga la asignación de los correctos clientes en las nuevas rutas.

4.4.3 Reestructuración de Rutas en el DMQ

Para este objetivo FVC presenta el plan de reestructuración de las nuevas zonas de ventas del canal a implementarse en abril 2010

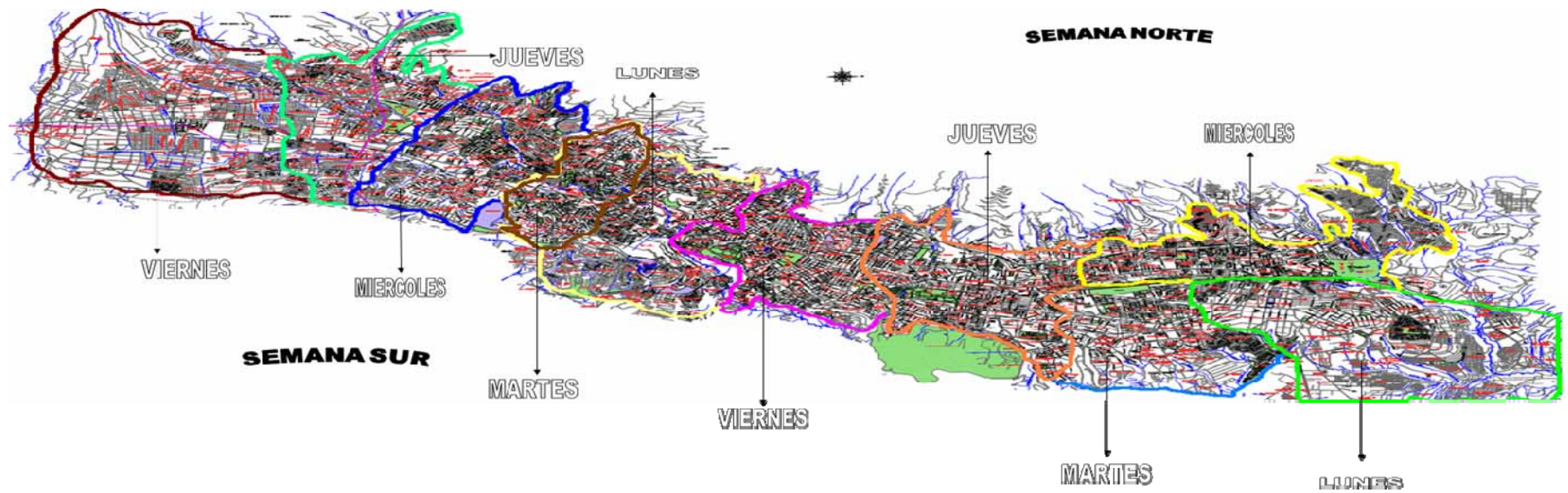
P. E.	OFICINA		ESTACIÓN NORTE METRO BUS		OFICINA		ESTACIÓN TROLE LA Y		U. CENTRAL	
DÍA	LUNES 1-3		MARTES 1-3		MIÉRCOLES 1-3		JUEVES 1-3		VIERNES 1-3	
RUTA	SECTOR		SECTOR		SECTOR		SECTOR		SECTOR	
500	LLANO GRANDE 2	6	MITAD DEL MUNDO	1	LA BOTA	27	RUMIÑAHUI	36	COLÓN	58
501	LLANO GRANDE 1	7	POMASQUI	2	COMITÉ DEL PUEBLO 1	28	LA OFELIA	26	SHYRIS	54
502	CARCELÉN, CORAZON DE JESÚS	14	PISULÍ	18	COMITÉ DEL PUEBLO 2	29	LA PULIDA	39	LAS CASAS	59
503	CARCELÉN MEDIO	13	ROLDÓS	17	SANTA LUCÍA	35	ANDALUCÍA	41	COMUNA	60
504	PARQUE DE LOS RECUERDOS	16	LA PLANADA	19	COMITÉ DEL PUEBLO 3	30	SAN VICENTE	47	LA GASCA	61
505	CARCELÉN INDUSTRIAL	15	COINAS DEL NORTE	20	QUINTANA	31	PINAR ALTO	48	U. CENTRAL	62
506	MORAN - SAN JUAN	3	CONTADO	21	MOTESERRÍN - NAYÓN	34	COCHAPAMBA	49	SANTA CLARA	63
507	CARAPUNGO MACARENA	8	COTOCOLLAO	22	RÍO COCA- LAURELES	52	EL BOSQUE	50	MARISCAL	64
508	ZABALA	4	LEGARDA	25	LA LUZ	44	JIPIJAPA	46	LA FLORESTA	65
509	CALDERON	5	MENA DEL HIERRO	23	LA KENNEDY	42	GASPAR DE VILLAROEL	51	LA VICENTINA	66
510	CARAPUNGO ARENAL	10	SANTA MARIA	24	SAN ISIDRO DEL INCA	43	IÑAQUITO	55	MIRAFLORES	72
511	CARAPUNGO PUERTAS DEL SOL	19	ATUCUCHO	38	AMAGASÍ - LLANO CHICO	32	BELLAVISTA - CANAL 8	53	MANUEL LARREA	71
512	CARCELÉN MASTODONTES	12	SAN CARLOS	40	SAN JOSÉ DEL INCA	45	UTE	56	SAN JUAN	73
514	CARCELÉN BAJO	11	QUITO NORTE	37	BUENOS AIRES -ZAMBIZA	33	LA CAROLINA	57	TOCTIUOCO	75

P. E.	VILLAFLORA	VILLAFLORA	RECREO	MORAN VALVERDE	MORAN VALVERDE
DÍA	LUNES 2-4	MARTES 2-4	MIÉRCOLES 2-4	JUEVES 2-4	VIERNES 2-4

RUTA	SECTOR		SECTOR		SECTOR		SECTOR		SECTOR	
500	LIBERTAD	77	ORQUÍDEAS	81	EL CALZADO	97	ARGELIA	107	CDLA. IBARRA 2	127
501	PLACER	76	MONJAS	82	QUITO SUR	103	LUCHA DE LOS POBRES	119	MARTHA BUCARAM 2	128
502	24 DE MAYO	78	BALCÓN DEL VALLE	84	FERROVIARIA MEDIA	94	LUCHA DE LOS POBRES BAJA	118	MARTHA BUCARAM 1	132
503	SAN MARCOS	68	EDÉN DE VALLE - OBRERO I.	83	CAMAL	95	QUITUMBE	122	NUEVOS HORIZONTES	133
504	LA CHILENA	74	SAN ISIDRO PUENGASÍ - VIA ANT.	85	FERROVIARA BAJA	96	MAYORISTA	108	CDLA. IBARRA 1	129
505	SANTA PRISCA	70	FORESTAL	93	TNT. HUGO ORTIZ	104	TURUBAMBA BAJO	116	PUEBLO SOLO PUEBLO	130
506	RECOLETA	80	LULUNCOTO	86	ORIENTE QUITAÑO	106	SANTA RITA	115	ECUATORIANA	134
507	LOMA GRANDE	79	CHAGUARQUINGO	92	ARGELIA BAJA - SN BAROLO	105	LAS CUADRAS	117	NUEVA AURORA	135
508	LA TOLA	69	MADALENA ALTA	91	GATAZO	112	SAN LUIS CHILLOGALLO	124	PAQUISHA	140
509	EL DORADO	67	CHLIBULO	99	SOLANDA	111	CHILLOGALLO	123	SAN FERNANDO GUAMANI	139
510	HERMANO MIGUEL	90	ATAHUALPA	98	SOLANDA LA "J"	109	BUENAVENTURA - TRANSITO	125	SANTO THOMÁS BAJO	137
511	COLMENA	89	BARRIO NUEVO	101	SOLANDA LA ISLA	110	EL GIRÓN - CHILLOGALLO	126	LA VICTORIA	138
512	VILLAFLORA	88	LA SANTIAGO	102	MENA 2	113	SAN MARTIN - NUEVOS HORIZ	120	EL CONDE	131
514	MÉXICO	87	SANTA ANITA	100	SANTA BARBARA	114	PLAWOOD	121	CAUPICHO	136

Las 21 rutas que pasan a formar parte de los CT's ya están reestructuradas y adaptadas al canal de Cobertura como se presenta en el cuadro.

GRÁFICO 22: Zonificación del Distrito Metropolitano de Quito que incluye rutas de cobertura



Fuente: Industrias Ales C.A

Elaborado por: Andrés Andrade y Marcelo Cabrera

4.5 “COORDINACIÓN, MEDICIÓN Y REDUCCIÓN DE PORCENTAJE DE DEVOLUCIONES DE MERCADERÍA DEL SISTEMA LOGÍSTICO DE FVC”

Dentro del canal de cobertura FVC no se puede mencionar una solución única para la reducción del índice de devoluciones, pues existen algunos factores que influyen en; además el factor que prima es el conocimiento real del sector y sus condicionantes y la creatividad a la hora de encontrar soluciones para las distintas causas que ocasionan que se den dichas devoluciones.

Las devoluciones son una ineficiencia que necesita reducirse dentro del canal de cobertura, pues no aportan ningún valor a la larga y son un costo innecesario. El objetivo prioritario de cualquier procedimiento de racionalización de estas devoluciones es el de que se produzcan en menor medida buscando la mejor optimización de los recursos.

Hay que considerar que el servidor logístico del Canal de ventas, SLS, es una organización independiente y con contrato aparte con Industrias Ales, sin embargo es considerada parte de ella por razones laborables.

En primera instancia se puede tratar de reducir el volumen de las devoluciones que representa para el canal de Cobertura con las siguientes cifras:

Para el canal de ventas el volumen de devoluciones en MIXES representa un:

Promedio Mensual 2009: 58.000

Devolución Anual 2009: 698.200

Clasificación de las devoluciones: a continuación se presenta el tipo de devoluciones que pueden existir a nivel general dentro de un negocio de consumo masivo:

1. Rechazos en la recepción:

- Diferencias entre la cantidad pedida y recibida.
- Mercancía recibida en condiciones técnicas no acordadas.
 - Mercancía mal envasada o no debidamente etiquetada.
 - Mercancía deteriorada.
- Incumplimiento de las condiciones de entrega.
- Cancelación imprevista por parte del punto de recepción.

2. Devoluciones de mercancía con posterioridad a la recepción:

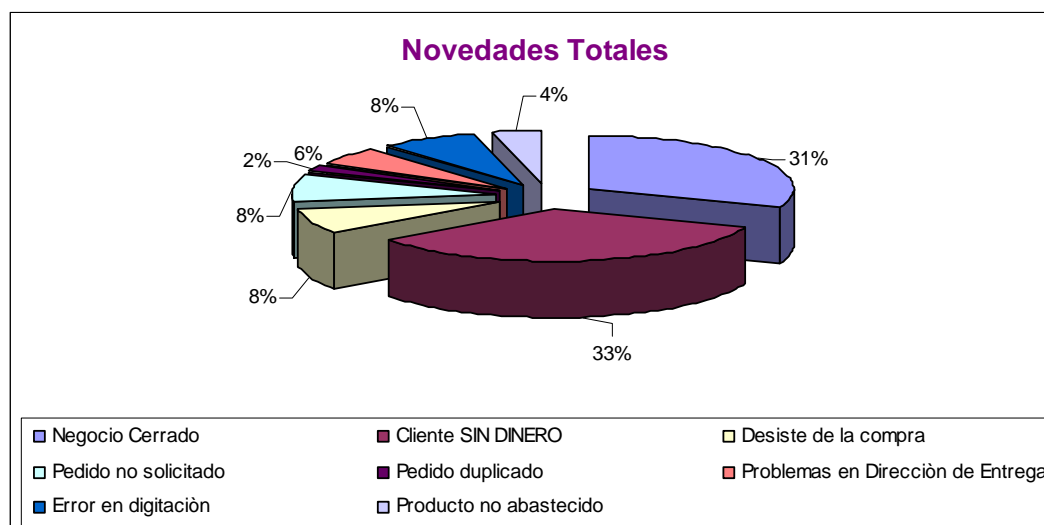
- Mercancía en condiciones técnicas no aptas para la venta.
 - Mercancía deteriorada.
 - Mercancía mal etiquetada o envasada.
- Devolución por motivos internos del punto de venta.
- Devoluciones por parte del consumidor:
 - Mercancía dañada en el momento de la entrega,
 - Daños ocultos en la mercancía.

En el caso del Canal de Cobertura FVC se tiene puntualmente los siguientes tipos de devoluciones:

1. Negocio Cerrado
2. Cliente sin dinero
3. Desiste de la compra
4. Pedido no solicitado
5. Pedido Duplicado
6. Problemas con la dirección de entrega
7. Error de digitación

Analizando el porcentaje de devoluciones mensual y anual tenemos a continuación los porcentajes que priman en lo referente a devoluciones:

GRÁFICO 23: DEVOLUCIONES EN COBERTURA



Fuente: Industrias Ales C.A

Elaborado por: Andrés Andrade y Marcelo Cabrera

De esta forma las devoluciones representan 10% de total de ventas del Canal de Cobertura, es por esto que se plantean en el siguiente punto las alternativas de medición y solución ante este indicador.

4.5.1 Análisis de herramientas de gestión para disminuir devoluciones

Se trabajará en 5 frentes conceptuales y 2 frentes de ejecución directa que ayudarán a disminuir el porcentaje de devoluciones en el canal:

Frentes Conceptuales:

1. Mejorando las previsiones (en caso de trabajar en producción para stock), y logrando que se ajusten más a la demanda.
2. Mejorando los sistemas de información con el cliente, que tenga clara la funcionalidad del producto y todo el valor que recibirá del mismo, con el fin de garantizar que estará satisfecho con la compra.
3. Para evitar que se produzcan golpes o daños en la mercancía en el momento de su manipulación, se recomienda que: El proveedor establezca un manual de manipulación y tratamiento específico a la mercancía con el fin de que todos conozcan las correctas condiciones de manipulación. El manual será sencillo y se acompañara de la explicación de los símbolos representados en el embalaje del producto

Reglas de manipulación

En este apartado, se especifican las reglas para el almacenamiento y transporte de aparatos domésticos para lograr una correcta manipulación de los electrodomésticos durante todo su proceso de distribución.

El no cumplimiento de estas normas puede provocar daños y desperfectos en los aparatos, que en ocasiones no son detectables hasta que sean desembalados en casa del usuario, o incluso hasta su funcionamiento.

Cualquier fallo provoca un mal servicio al cliente (sea el consumidor o el distribuidor), ya sea por retraso en el reparto o por entrega defectuosa, con el consiguiente perjuicio para la empresa y la pérdida de imagen de la misma. Un mal servicio no es imagen de calidad.⁸¹

Reglas básicas de manipulación

1. Coger los aparatos con cuidado y siempre respetando las indicaciones del embalaje.
2. No dejar caer los aparatos bruscamente al suelo.
3. No arrastrarlos para transportarlos. Hacerlo siempre con carretilla de mano o de pinzas.
4. No empujar o arrastrar con la carretilla o con las pinzas los aparatos por el suelo con el fin de agruparlos o separarlos. Esa tarea hay que hacerla

⁸¹ Cfr. AECOC (2003), *Procedimientos de logística inversa en productos de alimentación y bebidas*. p.7

previamente con las pinzas y de modo correcto, o preferentemente con la carretilla de mano.

5. No utilizarlos como mesa, asiento o escalera.
6. No golpear los aparatos con rodillazos o empujones para colocarlos o situarlos.
7. Si en algún momento se rompe algún fleje, se debe sustituir inmediatamente. Es la única sujeción del embalaje al aparato.
8. Mantener el embalaje del aparato lo más limpio posible
9. No pintar, escribir, dibujar, etc. sobre los embalajes.
10. Seguir las instrucciones del fabricante para las operaciones de almacenaje, manipulación y transporte.
11. Pensar en todo momento que podemos ser los propietarios finales de los aparatos.

En el transcurso del año los 2 factores (Negocio Cerrado y Cliente sin dinero) son los 2 índices que hay que dar solución inmediata, para ello se propone 2 estrategias para reducir el volumen de facturas devueltas:

1. La implementación de un Sticker en el local visitado para la constancia de la no presencia del cliente, Negocio Cerrado: al aplicar esta herramienta se tienen los siguientes beneficios dentro del negocio:

- Obtener una visualización por parte del cliente, de la marca.

- Mejorar la atención al cliente ya que este tendrá la seguridad de que fue visitado.
- El vendedor tendrá una confirmación sobre la visita del transporte ya que el tendero tendrá la seguridad de que fue visitado.
- Podría obtenerse una ligera reducción en las devoluciones por motivo negocio cerrado, pero exclusivamente en el caso de que el cliente llegue a su negocio y el carro haya pasado no hace mucho por allí, porque podemos pedirle que regrese a intentar la entrega, pero si ya es mucho tiempo que ha transcurrido esto no será posible.

A continuación se presenta un formato sugerido para la aplicación del sticker que permitirá reducir las devoluciones en el canal:

GRÁFICO 24: FORMATO STICKER PARA CONTROL DE PLAN DE REDUCCIÓN DE DEVOLUCIONES

		INDUSTRIAS ALES ESTUVO AQUÍ Telfs.: 280 1182 / 247 0849	
FECHA:	DÍA	MES	AÑO
	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
HORA:	h	m	RUTA VENDEDOR <input type="text"/>
	<input type="text"/>	<input type="text"/>	
SENTIMOS NO HABERLO PODIDO ATENDER			

Elaborado por: Andrés Andrade y Marcelo Cabrera

2. Contrato de un Supervisor de transportista que realice una planeación, organización, dirección y control de las actividades llevadas a cabo por el sistema logístico.

Esta alternativa se presenta ya que actualmente no existe un control a los transportistas, y esto ocasiona que las devoluciones se den por inconsistencias, por ejemplo no tienen una correcta planificación de tiempo lo que ocasiona demoras y no se dan visitas a los clientes.

Es por esto que se dan llamadas de clientes con la novedad de que el transporte no ha visitado la tienda en el cronograma establecido debido a falta de efectividad en la entrega, en este sentido la devolución es causada por el transportista por no visitar efectivamente pero no fue en verdad una devolución dada por el cliente por lo que se sugiere que la compañía de logística tenga un supervisor en el transporte y se pueda dar un mejor seguimiento y control y de esta forma reducir el porcentaje de devoluciones y por ende poder reducir costos innecesarios que a su vez deterioran la relación con el cliente y afectan la imagen de Industrias Ales hacia los consumidores.

4.6 “PORTAFOLIO IDEAL PARA EL CANAL DE VENTAS EN COBERTURA FVC, INDUSTRIAS ALES.”

4.6.1 Importancia y beneficios de la elaboración de un portafolio ideal

Para una mejor y mayor distribución en los puntos de ventas se propone un portafolio ideal que cumple con los requisitos que cada tipo de cliente debe mantener en su estantería o percha. Este portafolio está diseñado en base al histórico de ventas de los clientes del último año y los productos de relevancia con mayor rotación y/o presencia obligatoria de una marca en tienda. Esta estrategia se representa muy importante para mantener el posicionamiento en el mercado.

La necesidad de la correcta y eficiente aplicación de fundamentales (Distribución, Percha, Precios, POP), conllevan a la realización de un portafolio ideal para la implementación necesaria en el punto de venta.

Portafolio Ideal: en este sentido se plasma como el surtido mínimo sostenible por cada frecuencia de visita que debe mantener el correspondiente Punto de Venta, a continuación se muestran los beneficios de su implementación:

- Implementación ideal de los fundamentales de venta en el PDV,
- Surtido mínimo ideal para cada tipo de local (AB, CD, Bazar, Minimarkets).
- Mejoramiento visual en el planograma del PDV.
- Mayor rotación de producto y por ende reposiciones más ajustables al local.
- Planificación de venta oportuna previa a la visita y atención al cliente

4.6.2 Portafolio ideal sugerido para el canal de cobertura

Para la presentación del Portafolio Ideal se realizó una selección de los productos con mayor relevancia en base al histórico de ventas de cada tipo de local, es importante tomar en cuenta que para esto se revisó las referencias de productos tanto de elaborados como de representaciones en sus distintos tamaños y precios, con esto se plantea el siguiente cuadro que representa el portafolio ideal:

TABLA 31: PORTAFOLIO IDEAL COBERTURA

BAZARES			
Marca	Versiones	Referencias	Tamaño
PANTENE	Shampoo	Rizos, Liso Extremo, Control Caída, Cuidado Clásico	2 (400ml o 200ml)
	Acondicionador	Rizos, Control Caída	2 (400ml o 200ml)
	Sachet	Rizos, Control Caída, Acond. Liso Extremo, Crema Rizos.	2 (10ml)
H&S	Shampoo	Limpieza Renovadora, Citrus (COSTA), Aloe (SIERRA), Humectante, Suave 2 en 1	2 (400ml o 200ml)
	Sachet	Limpieza Renovadora, Citrus (COSTA), Aloe (SIERRA), Humectante, Suave 2 en 1	2 (10ml)
HERBAL	Shampoo	Seco, Liso Sensual	2 (355 ml)
	Acondicionador	Seco, Liso Sensual	2 (340 ml)
	Sachet	Liso Sensual, 2 en 1	
GILLETTE	Prestobarba	Fija	1 tarjeta x 12
	Duracell	AAA, AA, Baterías 9V, C y D	1 tarjeta x 8
	Super thin		1 tarjeta x 20
	Pro	Procompact	12 cepillos

MICRO MERCADOS			
Marca	Versiones	Referencias	Tamaño
FAB	FAB FLORAL		1KG(4) 400(7) 200(10) 100(10)
	FAB BEBE		1KG(4) 400(7) 200(10) 100(10)
	FAB LIMON		1KG(4) 400(7) 200(10) 100(10)
	FAB SABILA		1KG(4) 400(7) 200(10) 100(10)
	FAB CON SUAVIZANTE		1KG(4) 400(7) 200(10) 100(10)
PANTENE	Shampoo	Rizos, Liso Extremo, 2 en 1 Control Caída, 2 en 1 Cuidado Clásico, liso sedoso, 2 en 1 renovación profunda	400ml (2) 200ml (2)
	Acodicionador	Rizos, liso Control Caída	400ml (2) 200ml (2)
	Cremas	Rizo y lisos	300ml (1)
H&S	Shampoo	Limpieza Renovadora, Citrus (COSTA), Aloe (SIERRA), Suave 2 en 1, Esencias Marinas. Pureza y Brillo	400ml (2) 200ml (2)
HERBAL	Shampoo	Curvas Peligrosas, Paralosalos, Domador de Fieras, Paracaídas, SOS Hidratados	2 (355 ml)
	Acodicionador	Curvas Peligrosas, Paralosalos, Domador de Fieras, Paracaídas, SOS Hidratados	2 (340 ml)
GILLETTE	Prestobarba	Prestobarba Fija Prestobarba 3 Permasharp	1 Tarjeta x 24
	Duracell	AAA, AA, Baterias 9V, C y D	1 tarjeta
	Pro - Oral B	Procompact, Pro 1000,900, Pro Multiaccion 40 Suave, Pro Plus	1 caja
ACEITE	Dos Coronas		1/2 lt (12) - 1lt (6)
	Alesoya		1lt (6)
	Alesol		0.9lt (15) - 1lt (24)
JABÓN	Maquinado		X1 (50) - X4 (25)
	Limón Ales		X1(20) - X2 (10)
	Suave Ales		X1(10)
	Jean Ales		
	Frontera		
	Ales Bebé		X1 (25)
	Superales		X1(30) X2(15)
	Master Mix		X1(30) X2(15)
MANTECA	La Reina		funda 1/2KG
	Tres Coronas		funda 1/2KG

TIENDA TIPO AB			
Marca	Versiones	Referencias	Tamaño
FAB	FAB FLORAL		400(2) 200(3) 100(3)
	FAB BEBE		400(2) 200(3) 100(3)
	FAB LIMON		400(2) 200(3) 100(3)
	FAB SABILA		400(2) 200(3) 100(3)
	FAB CON SUAVIZANTE		400(2) 200(3) 100(3)
PANTENE	SHAMPOO	Rizos, Liso Extremo, 2 en 1 Control Caída, 2 en 1 Cuidado Clásico, liso sedoso, 2 en 1 renovacion profunda	1 (400ml o 200ml)
	Acondicionador	Rizos, liso Control Caída	1 (400ml o 200ml)
	Crema de Peinar	Rizo y lisos	
	Sachet	Rizos, Liso Extremo, 2 en 1 Control Caída, 2 en 1 Cuidado Clásico, liso sedoso, 2 en 1 renovación profunda	1 (10ml)
H&S	Shampoo	Limpieza Renovadora, Citrus (COSTA), Aloe (SIERRA), Suave 2 en 1, Esencias Marinas. Pureza y Brillo	1 (400ml o 200ml)
	Sachet	Limpieza Renovadora, Citrus (COSTA), Aloe (SIERRA), Suave 2 en 1, Esencias Marinas, Pureza y Brillo	1 (10ml)
HERBAL	Shampoo	Curvas Peligrosas, Paralisalos, Domador de Fieras, Paracaídas, SOS Hidratados	1 (355 ml)
	Acondicionador	Curvas Peligrosas, Paralisalos, Domador de Fieras, Paracaídas, SOS Hidratados	1 (340 ml)
	Sachet		
GILLETTE	Prestobarba	Prestobarba Fija Permasharp	1 tarjeta x24 y 1 tarjeta x 12
	Duracell	AAA, AA	1 tarjeta x 8
	Pro	Procompact	1 caja
ACEITE	Dos Coronas	1/2 y 1lt	1/2 lt(6) 1 lit (3)
	Alesoya		
	Alesol		0,2lt (30) - 0.9lt(8) - 1lt (12)
JABÓN	Maquinado		sin empaque (50) X1(24)
	Limón Ales		
	Suave Ales		X1 (12)
	Jean Ales		
	Frontera		
	Ales Bebé		X1 (12)
	Superales		X1 (12)
	Master Mix		X1 (12)
MANTECA	La Reina		funda 1/2KG
	Tres Coronas		funda 1/2KG

TIENDA PEQUEÑA			
Marca	Versiones	Referencias	Tamaño
FAB	FAB FLORAL		100 (2) 200 (2) 400(1)
	FAB BEBE		100 (2) 200 (2) 400(1)
	FAB LIMON		100 (2) 200 (2) 400(1)
	FAB SABILA		
	FAB CON SUAVIZANTE		
PANTENE	Shampoo	Rizos, Liso Extremo, Control Caída	
	Sachet	Liso Extremo, Rizos, Control Caída, Crema Rizos.	2 (10ml)
H&S	Sachet	Limpieza Renovadora, Suave 2 en 1	2 (10ml)
HERBAL	Sachet	Liso Sensual	
GILLETTE	Prestobarba	Fija, Permasharp	1 tarjeta x 12
	Super thin		
	Duracell		
	Pro	Procompact	3 cepillos
ACEITE	Dos Coronas		
	Alesoya		
	Alesol		funda 1lt (6)
JABÓN	Maquinado		sin empaque (25)
	Limón Ales		
	Suave Ales		
	Frontera		12
	Superales		3
	Ales Bebé		
	Master Mix		
MANTECA	La Reina		15KGS
	Tres Coronas		15KGS

Elaborado por: Andrés Andrade y Marcelo Cabrera

Presentado este portafolio y con la autorización correspondiente se dará inicio la implementación de este surtido ideal para los PDV.

5. PROYECCIÓN DEL IMPACTO DEL NUEVO PLAN DE COBERTURA Y ANALISIS DE RESULTADOS PROYECTADOS

5.1 PROYECCIÓN FINANCIERA DE LA EJECUCIÓN DEL NUEVO PLAN DE COBERTURA

En este punto se analizarán los planes de ventas que se van a implementar en el Canal de Cobertura, y con esta información analizar el impacto a nivel financiero y comercial que están teniendo con su aplicación. Los mismos nos dan adicionalmente una perspectiva de control y seguimiento que se puede aplicar a los planes que están por implementar en el Canal de Cobertura.

Rutas Top

El Plan de Rutas Top en el DMQ representa una oportunidad de penetrar en gran parte del mercado con herramientas de gestión y para dar inicio a la implementación correcta se presentó las 15 rutas seleccionadas dentro de las cuales es necesario la obligatoriedad de aplicación de fundamentales en el PDV. La aplicación adecuada de fundamentales en el PDV generará grandes resultados en el mercado de consumo. Como cifras tenemos que, la aplicación correcta de los fundamentales de venta generará beneficios por cada PDV de las rutas en selección de 20%, es decir si el PDV del DMQ realiza una compra quincenal promedio de 5 MIXES, conjuntamente con

los fundamentales de venta aplicados se estiman que la nueva media de compra quincenal sea de 6 MIXES.

Adicionalmente otro de los objetivos de las Rutas Top es el presentar las rutas mejor establecidas en el DMQ a visitas programadas y no programadas de los socios estratégicos de Industrias Ales, en las cuales se presentan grandes oportunidades para el negocio por razones de implementación de nuevos productos e inversiones.

Visualización

El plan de visualización en tienda sin duda representa un instrumento importante para el negocio de cobertura, pues esta herramienta de gestión generará mayor rotación del producto Ales en el PDV, es decir, el producto al establecerlo en puntos calientes en percha, así también dando conocimiento al consumidor final con habladores de precios sobre el valor que va a pagar por el producto y con publicidad llamativa permitirán una mayor rotación de producto en tienda definitivamente, representado un incremento de rotación de 5% semanal por producto bien exhibido, esto quiere decir que si se vendía 10 botellas de aceite en el PDV por semana en puntos no visibles al cliente, ahora con visibilidad en tienda en puntos caliente se vendería semanalmente 10,5 botellas, influyendo con herramientas de visualización en tienda el árbol de decisión del cliente.

Implementación CT's

La idea del Plan de Cobertura en la implementación de un CT es incrementar la participación de mercado y por ende el volumen de ventas. Como Plan se tenía previsto la apertura de 4 potenciales CT's para la región Sierra, en el transcurso del proceso de documentación e investigación del clientes ya se ha implementado un CT, OPECOMDIS, el cual destinará cobertura para las zonas de los valles descrito en el capítulo 4, sin embargo existen 3 CT's en el proceso de ingreso y que se estima su ingreso en los meses venideros una vez se realice la autorización conforme a la información recabada en la investigación.

Según los requerimientos y perfil que debe tener el CT, las políticas de compra y por razones de cobertura, el CT debe realizar compras mínimas de 120.000 MIXES mensuales, sin embargo se presenta un reconocimiento y control los 2 primeros meses, donde los montos de compra se van dando en base a la demanda del mismo mercado, es por esto que el CT ya establecido, OPECOMDIS, iniciará con compras mensuales de 80.000 MIXES, es así que, manteniendo esta media los 2 primeros meses y los restantes 10 meses una media de 120.000 MIXES representaría compras anuales de 1'360.000 MIXES, actualmente el Canal de Cobertura mantiene una media mensual de Ventas de 500.000 MIXES representando así ventas estimadas anuales de 6'000.000 MIXES, analizando el comparativo del incremento del CT frente al Canal de Cobertura tenemos que el Canal aumenta sus ventas de 6'000.000 de MIXES a 7'360.000 MIXES representando un incremento anual del Canal de Cobertura en un 22%.

Considerando que los 3 potenciales CT's se incorporen, igualmente realizando la relación anterior obtendremos datos de un incremento total del canal de 6'000.000 MIXES a 10'080.000 MIXES representando un incremento para el Canal de Cobertura de 68% en volumen de ventas.

Reestructuración de Rutas en Quito

La reestructuración de rutas en Quito se presenta como una estrategia de ventas para obtener una mejor cobertura al detallista en el DMQ y así también aumentar los porcentajes de visita efectiva en el punto de venta aumentando de esta manera el volumen de ventas del Canal de Cobertura a partir de un plazo de 2 meses. Los 2 primeros meses de su implementación van a recaer en algunos factores de impacto negativo para el Canal por los factores descritos en el Capítulo 4.

La reestructuración de Rutas del Canal de Cobertura se presenta como una gran oportunidad de crecimiento para la compañía, sin embargo para su aplicación los recursos que se emplearon para su implementación fueron escasos y se detallarán en el desglose de inversión.

Inversión: se cataloga como el proceso por el cual Industrias Ales C.A. ha decidido vincular ciertos recursos financieros líquidos a cambio de obtener unos beneficios a lo largo de un determinado período para que pueda existir una recuperación en el primer semestre de funcionamiento del proyecto.

Desglose de la Inversión:**TABLA 32: INVERSIÓN**

Desglose de Inversión	
Rubros	MIXES
Mapa de Quito del Instituto Geográfico Militar	17,20
Suministros de oficina	24,00
Otros	34,00
Inversión del Plan	75,20

Elaborado por: Andrés Felipe Andrade Hurtado

Explicación por cada rubro de inversión:

El rubro correspondiente al Mapa de Quito del IGM responde a la necesidad de plasmar en el mapa el detalle de las nuevas zonas de ventas para cada uno de los vendedores, se detalla geográficamente el recorrido del vendedor con límites de calle por día. El rubro de insumos de oficina implica todo material como marcadores, scotch, lápices y demás suministros requeridos para la implementación. Como rubros otros encontramos materiales de soporte como espuma flex, madera de soporte para la ubicación del mapa, etc.

Cabe recalcar que este desglose de inversión se incurrirá en una sola ocasión debido a que en el proceso de la aplicación del plan no existirán gastos adicionales para su funcionamiento.

Gestión de reducción de Devoluciones:

Actualmente las devoluciones como promedio anual para el Canal de Cobertura representa un 14% de las ventas totales mensuales del canal de cobertura, en cifras representan 50.000 MIXES.

Dentro de los conceptos de devoluciones el concepto que genera mayor cantidad de devoluciones es que el cliente no tiene dinero, sin embargo este concepto no es 100% controlable, por esta razón no se lo incluirá dentro del análisis del plan de disminuir devoluciones, dada esta circunstancia se seleccionó el factor de mayor control que se identifica como devoluciones por negocio cerrado, es así que, del total de devoluciones un 30% se identifica como negocio cerrado.

Con la aplicación de los sticker para local cerrado, se proyectará en cifras una disminución de 15% de este factor, quedando de un 30% a un 15% de devoluciones por negocio cerrado, esto representa en cifras 11.602 MIXES mensuales y anuales de 139.229 MIXES.

Portafolio Ideal

El portafolio ideal representa la correcta distribución del producto en percha, esto genera un incremento en ventas de 0,015 % por consecución correcta de su ejecución ya considerando factores limitantes como políticas de compra y capacidad de negociación con clientes.

Este 0,015% de incremento en ventas representa 114.048 MIXES.

5.2 ANÁLISIS ENTRE LOS RESULTADOS PROYECTADOS CON LA SITUACIÓN FINANCIERA ACTUAL

TABLA 33: Estado de Resultados comparativo - Canal de Cobertura en MIXES

		Estado de resultados 2009	Estado de Resultados 2010 Sin Plan de Ventas	Estado de Resultados 2010 con Plan de Ventas
<i>Ingresos</i>				
Productos Elaborados	Aceite	3.098.046,4	3.221.968,26	5.612.668,70
	Manteca	453.277,82	471.408,93	821.194,36
	Jabón	901.450,58	937.508,60	1.633.139,99
Representaciones		1.591.025,02	1.654.666,02	2.882.428,21
TOTAL INGRESOS		6.043.799,82	6.285.551,81	10.949.431,26
Costos P. Elaborados	Aceite	2.352.167,4	2.255.377,78	3.928.868,09
	Manteca	312.597,9	329.986,25	574.836,05
	Jabón	510.546,68	656.256,02	1.143.197,99
<i>Egresos</i>				
Costos Representaciones		1.336.125,34	1.158.266,21	2.017.699,75
Gastos Operativos		1.178.531,12	1.194.254,84	2.080.391,94
TOTAL EGRESOS		5.689.968,44	5.594.141,11	9.744.993,82
Utilidad antes de Impuestos		353.831,38	691.410,70	1.204.437,438
15 % Participación de Trabajadores		53.074,71	103.711,60	180665,6158
Utilidad después de trabajadores		300.756,67	587.699,09	1023771,823
25% Impuesto a la Renta		75.189,17	146.924,77	255942,9557
Utilidad Neta		225.567,50	440.774,32	767.828,867

Fuente: Industrias Ales C.A.

Elaborado por: Andrés Andrade y Marcelo Cabrera

Para la proyección del estado de resultados al 2010 sin el nuevo Plan de Ventas del

Canal de Cobertura desglosamos aquí las razones de los incrementales:

En cuanto al incremento de ventas, se toma en cuenta el crecimiento histórico de ventas que se ha analizado en el capítulo tres, manteniendo la misma tendencia conjuntamente con el presupuesto de ventas manejado por el área comercial, es importante considerar que estas tendencias fueron tomadas en cuenta en la misma medida del histórico para elaborados y desde el 2009 haciendo hincapié en las representaciones ya que en este último año completo se experimentó el negocio de 3M en su totalidad y no solo unos cuantos meses como fue en el 2008.

En este sentido la empresa también tiene una consideración relevante en cuanto a los costos ya que se espera que la empresa sea más eficiente en su producción y se mantenga en una reducción constante en los mismos, pero como se ha dicho anteriormente se los hay estimado en función de las ventas proyectadas y el costo que representan tanto para elaborados como para representaciones. De esta forma hemos podido llegar a establecer una utilidad proyectada para el período sin la aplicación de un nuevo plan de ventas.

Para la proyección del estado de resultados conforme este nuevo Plan de Ventas del Canal de Cobertura desglosamos aquí las razones de los incrementales además de las razones explicadas para la proyección de los resultados sin el plan:

En cuanto a las Rutas Top esta selección de 15 rutas representa un total de 120 tiendas las cuales con una compra promedio mensual de 48 MIXES, ahora con la aplicación del Plan se estima un incremento en compra de 20% adicional, es decir de 48 MIXES

a 57,6 Mixes, lo cual representa al Canal de Cobertura Ventas anuales totales un incremento de 27648 MIXES.

Para el Plan de Visualización se obtiene que el incremento se va a ver reflejado en las 2500 tiendas del DMQ, es así que, la variación incremental de 5% representa un total de 45900 MIXES anuales para el canal de cobertura.

En la implementación de CT's es donde se presenta el mayor incremento del canal con una representación del 95% del incremento total de los Planes de Venta, pues al contar con 1 CT's ya iniciado y 3 en curso, el potencial de crecimiento se muestra muy prometedor para la Compañía, razón de esto es que las compras anuales de los 4 CT's representa un total de 5'440.000 MIXES.

En el Plan de Reestructuración se plantea el manejo y control de las rutas perdidas para FVC por el ingreso del CT, OPECOMDIS, al cual se le otorgó 17 rutas de FVC; las cuales serán reestructuradas para no perder el monto que representaban aquellas 17 rutas, es así que este valor representa 840.000 MIXES anuales para el Canal de Cobertura.

Las devoluciones se van a ver disminuidas en el concepto de negocio cerrado en un 15% mensual, este valor representa un total de 139.288 MIXES anuales.

El portafolio ideal al tener un impacto del 0,015% en las ventas, este se ve sustentado en el volumen de tiendas que se atienden en el DMQ; es decir que de las 7200 tiendas

con compras mensuales normales incrementen en un 0,015% su capacidad de compra representando este incremento para el canal de 114048 MIXES.

5.3 ANÁLISIS DEL INCREMENTO EN VENTAS PROYECTADO A NIVEL MACRO Y MICRO DE INDUSTRIAS ALES

Escenario sin el nuevo plan de ventas

Dentro del canal de ventas hemos podido ver cómo es su gestión y qué nivel de ventas ha tenido desde el año 2007 hasta el 2009, podemos decir que esa tendencia de crecimiento se puede mantener para el 2010. Es por esto que sin tomar un nuevo plan de ventas total que incluye los planes que se han expuesto en el capítulo cuatro y se analizado sus incrementales en el presente capítulo podemos decir que este año se presentaría con un nivel de ventas con un incremento al del año 2009 pero tomando en cuenta la tendencia que ha tenido, como se lo ha expuesto anteriormente.

En este sentido en lo referente al portafolio de elaborados hablaríamos que para el 2010 se tendría 4.630.885,79 MIXES en ventas y en los productos de representación 1.654.666,02 por lo que con los costos y gastos proyectados se llegaría a obtener una utilidad antes de impuestos de 691.410,70 y después de impuestos tendríamos una utilidad neta de 440.774,32 valores que muestran el escenario en el cual no existiría un nuevo plan de ventas dentro de la operación.

Escenario con el nuevo plan de ventas:

En este escenario se incluye ya la aplicación del nuevo plan de ventas, con la inclusión de todos sus sub-planes teniendo en cuenta que de procederse como se ha sugerido en cada punto se proyecta ahora un ingreso de 8.067.003,05 MIXES para el segmento de elaborados y de 2.882.428,21 MIXES para las representaciones donde está incluido el portafolio de Procter & Gamble, cabe recalcar que la inclusión del nuevo plan también propone una reducción de costos en la operación como se describió anteriormente, es por esto que para el 2010 se prevé un total de costos y gastos de 9.744.993,82 MIXES para el canal de cobertura FVC región Sierra.

De esta forma se puede llegar a establecer una utilidad operativa antes de impuestos de 1.204.437,43 y una utilidad neta después de impuestos de 767.828,87 MIXES. En contraste con el escenario propuesto sin el plan de ventas vemos que existe una notable diferencia en el resultado y que la rentabilidad se presenta diferente, este aspecto se lo analizará de mejor manera en el siguiente punto.

Análisis global y de rentabilidad del nuevo plan de ventas

Después de haber analizado los dos escenarios, es decir sin el plan de ventas y con la implementación del plan vemos que en inicio se prevé un incremento porcentual en las ventas logrado gracias a los porcentajes individuales de cada sub-plan que permiten sumarse hasta llegar al 81% en comparación al 2009, además con la nueva gestión de devoluciones, la reestructuración de rutas e implementación de CT's permiten reducir los gastos operativos en relación a las ventas y esos recursos también se traducen en

rentabilidad que se logra ver con una diferencia sustancial de 767.828,867 al cerrar el año, a continuación se describe el porcentaje que representa este incremento en las ventas.

TABLA 34: INCREMENTO EN VENTAS COBERTURA EN MIXES

Ventas anuales Cobertura FVC Sierra	6.285.551,81
Ventas anuales en Mixes Aceite	3.221.968,26
Ventas anuales en Mixes Manteca	471.408,93
Ventas anuales en Mixes Jabón	937.508,60
Ventas anuales en Mixes Representaciones	1.654.666,02
Incremento ventas en el año	4.663.879,45
Incremento ventas en Mixes de Aceite	2.390.700,44
Incremento ventas en Mixes de Manteca	349.785,43
Incremento ventas en Mixes de Jabón	695.631,39
Incremento ventas en Mixes de Representaciones	1.227.762,19
Porcentaje incremento total	74,2%
Porcentaje incremento Aceites	74,2%
Porcentaje incremento Manteca	74,2%
Porcentaje incremento Jabón	74,2%
Porcentaje incremento Representaciones	74,2%
Utilidad de la Aplicación del Plan de Ventas	327.054,55

Fuente: Industrias Ales

Elaborado Por: Andrés Andrade y Marcelo Cabrera

Incremento en ventas con el nuevo plan de cobertura a nivel Micro y Macro con impacto en índices financieros

Como se ha señalado se espera un incremento en las ventas del canal de cobertura lo que representa un nivel Micro dentro del estudio y a nivel Macro con este incremento de ventas se logrará que del 1,67% que actualmente ocupa el canal en comparación a la empresa llegue a un 3,03%, es importante señalar que la aplicación de este plan se lo puede tomar como base para su aplicación a distintas áreas como la cobertura de la región Costa del Ecuador, etc.

6 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1 CONCLUSIONES

- La empresa en estudio se encuentra 67 años en el mercado en la producción y comercialización de productos comestibles y de limpieza, derivados de grasas vegetales como aceites, y jabones en su sector se identificó su principal competencia siendo esta: La Fabril, Danec S.A. y Unilever Internacional.
- Industrias Ales obtuvo una gran ventaja competitiva en el mercado actual ecuatoriano al realizar una alianza estratégica en el 2002 con la multinacional Procter & Gamble y posteriormente en el 2008 con la multinacional 3M, aprovechando sus canales de distribución actuales para ampliar su cobertura de mercado mediante los productos de estas representaciones, además tienen también representaciones de maquinaria agrícola con Case IH, Mascar, Baldan, Kuhn e Inamec.
- El entorno económico en el que se desarrolló la empresa en el año 2009 fue particular debido a los factores que se presentaron en el país y en el mundo por la crisis a nivel mundial y sus rezagos, pero al mismo tiempo con la perspectiva presentada para el 2010, se concluyen que será un escenario bastante optimista para las líneas de negocio al implementar un nuevo plan de ventas.

- La empresa tiene importantes fortalezas dentro del análisis del entorno efectuado, pero una fortaleza esencial de Industrias Ales C.A, es su producción de palma africana de donde mediante sus extractoras saca el aceite que constituye la materia prima básica para la fabricación de productos elaborados, permitiendo así tener una razonable auto provisión y por ende un mejor control en los costos de producción.
- Dentro de Industrias Ales C.A. se concluye que el canal de cobertura maneja el segmento detallista, que se constituye como el segmento tienda a tienda, el mismo maneja la distribución de productos elaborados y de representación, y mantiene una tendencia de crecimiento en el mercado que representa en los dos últimos años un 55,88% de incremento logrando una alta participación de clientes, consumidor final y volumen de ventas.
- Se concluye conforme el censo de clientes realizado dentro del canal que el 42% del segmento detallista está concentrado en tiendas tipo C, al ser gran parte este segmento, nos dice que la mayoría está concentrada en el segmento en el cual su capacidad de compra es medio, las que tienen mayor capacidad de compra son las tiendas A y B pero estas representan solo el 11% del total de clientes.
- Se concluye una necesidad de aplicar un nuevo plan de ventas en base al histórico de ventas y tendencia incremental decreciente, además de la fuerte influencia de la competencia junto con la ausencia de aplicación de fundamentales de venta que son esenciales en el punto de venta, y básicos para el servicio al cliente, estos son: distribución, precio, percha, y mercadeo.

- Se estableció un nuevo plan de ventas global para el canal de cobertura que consta de distintos planes como: rutas top, visualización, reestructuración de rutas, reducción de devoluciones, portafolio ideal y la implementación de nuevos CT's, la sinergia de la aplicación en su totalidad de estos permitirán la proyección de un incremento del 86% de las ventas en el período de un año.
- Después de realizado el diagnóstico financiero de la elaboración y aplicación del nuevo plan de ventas para el canal de cobertura Sierra de Industrias Ales C.A, se concluye que la implementación del plan en su totalidad generará beneficios importantes para la empresa dentro de lo que están un incremento notable en el volumen de ventas, además de mayor eficiencia en varias operaciones permitiendo generar ahorro en costos operativos, lo que se traduce también en una razonable incremental en la utilidad del canal, como se estudió es un 74,2 % adicional en contraste a si no se implementaría el plan y adicionalmente una mejor relación con el cliente en el corto y largo plazo.
- Luego de haber expuesto el plan de ventas durante la investigación se ha concluido que existen varias herramientas que son fundamentales dentro de cada plan, en este sentido se resalta las herramientas presentadas en el plan de visualización, las herramientas que otorgará Industrias Ales hacia los CT's para la correcta aplicación, el portafolio ideal en sí representa una herramienta comercial, se concluye también con las herramientas que maneja la fuerza de ventas junto con los formatos que se utilizarán para el seguimiento tal como el que se expuso para las rutas top y el sticker que se sugirió para la reducción de las devoluciones.

- Se concluye que para el desarrollo de este plan existen varias estrategias para llegar más efectivamente al mercado en la región sierra en el segmento detallista o tienda a tienda, cada plan descrito consiste de varias estrategias, una de ellas consiste en la implementación de fundamentales con el soporte de visualización en tienda, esta estrategia se verá aplicada también dentro del plan de rutas top, es así que cada plan descrito en el capítulo cuatro permite ser una base ejemplar para aplicar en los canales de cobertura de otras regiones, por ejemplo de la Costa del Ecuador.

6.2 RECOMENDACIONES

- Es importante el incremento de nuevos negocios dentro de la empresa por lo que se recomienda continuar en la búsqueda de nuevas representaciones con productos que se muestren innovadores para el mercado ecuatoriano, ya que la empresa puede aprovechar sus canales de distribución para lograr una representación exitosa en el mercado del Ecuador.
- Se recomienda establecer una estrategia en la cuál se pueda incrementar el número clientes detallistas tipo A y B que son los que tienen mayor poder de compra, con miras a tener una constitución de clientes que evolucione de forma positiva y que a la vez se pueda traducir en los resultados de operación.
- Se recomienda en cuanto a las políticas de cobro, que se apertura una línea de crédito a aquellos clientes que cumplan con los requisitos establecidos por la gerencia ya que por este motivo varios de ellos optan por comprar a la competencia que se muestra muy flexible al otorgar crédito a las tiendas.

- Se sugiere que se brinde un seguimiento y soporte constante a la aplicación del nuevo plan ya que desde su inicio, desde el plan piloto, y durante el transcurso del proceso se pueden generar pequeños desfases que necesiten de cierto control o correctivo para que este plan sea efectivo y se cumpla con lo planificado en su planteamiento y genere el impacto proyectado.
- Se recomienda capacitaciones periódicas a los transportistas en el área de servicio al cliente para que se pueda tener una mejor relación con el cliente y se pueda lograr una fidelización constante con el mismo.
- Es importante y esencial que exista una constante coordinación interdepartamental en referencia al plan del portafolio ideal propuesto de forma que se mantenga un stock permanente de los productos en existencia, y así se pueda afianzar este portafolio en las tiendas atendidas.
- Es recomendable que para la ejecución del nuevo plan de ventas y para lograr el porcentaje de incremento proyectado exista una sinergia entre los mismos de modo que estén interrelacionados todos los planes, con lo que se asegura su efectividad, además deberá existir un constante seguimiento a los resultados obtenidos periódicamente para tomar las correctivas necesarias en caso de necesitarlo.
- Es importante que las herramientas presentadas para la introducción del nuevo plan de ventas tengan un total conocimiento las personas y los responsables de su utilización a través de una capacitación que les permita dar el uso correcto de estas herramientas, que de ser así garantizarán un éxito para el plan de ventas.

- Se recomienda que en el caso de aplicar el nuevo plan de ventas como ejemplo para otras regiones del Ecuador, se debe hacer un análisis preliminar del mercado, tal como el censo de clientes, rutas especificadas, competencia actual, análisis de devoluciones y si el momento de aplicar planes como el de los CT's o un portafolio ideal representa un beneficio para el canal y la empresa en dicha zona ya que cada zona tiene distintas variables que deben ser consideradas antes de la aplicación de un nuevo plan.

BIBLIOGRAFÍA

Libros

1. BERNSTEIN, L. (1995). *Análisis de los Estados Financieros: teoría, aplicación e implementación*. Barcelona: Editorial Irwin.
2. DAENA SUTTON C. (2009), *International Journal of Good Conscience*. Boston USA, Editions BC.
3. FONTAINE G., (2003), *Petróleo y desarrollo sostenible en Ecuador*. Quito: Ed. Rispergraf.
4. HIT, M. (1999), *Administración Estratégica*, Bogotá: Internacional Thomson Editores. Tercera Edición.
5. MUÑIZ R. (2006), *Marketing en el siglo XXI*, Madrid: Ed. Madrid. 2da Edición.
6. PORTER M, (2002), *Estrategia competitiva, técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*, México, Editorial Continental.
7. PORTER M, (2002), *Estrategia Competitiva*, México. Editorial CECSA.
8. STANTON W., ETZEL M, (1999) *Fundamentos de Marketing*, México: Editorial McGraw-Hill. 11va Edición.

Revistas

1. BANCO CENTRAL DEL ECUADOR (2009). “**Principales Supuestos de las Previsiones Económicas para el período 2009-2013**” *Boletín de Prensa N°201*. p. 1-2
2. FONDO MONETARIO INTERNACIONAL (2009), “**Perspectivas de la Economía Mundial Octubre de 2009**”. *Boletín FMI*, pp. 55-56
3. FONDO MONETARIO INTERNACIONAL, (2010). “**Perspectivas de la Economía Mundial Enero 2010, Actualización de las Proyecciones Centrales**”. *Boletín FMI*, pp. 3-6
4. GONZALES A, (2010) “**Ecuador cumple 10 años dolarizado**” *Diario el Mercurio*, Archivo: 7 de Enero de 2010.
5. INDUSTRIAS ALES C.A. (2007), “**Del Agro al Producto Terminado**” *CuentAles, Noticias2007*, p.8
6. INDUSTRIAS ALES C.A. (2007), “**Ales, una empresa con historia**” *CuentAles*, “64 años junto a ti”. p.13
7. SIGNO (1993), “**Industrias Ales 50 años con visión de Futuro**”. *Comunicación Audiovisual SIGNO*, p.47

Internet

1. WIKIPEDIA,(2010).*La Enciclopedia Libre*, [<http://es.wikipedia.org/wiki/Ecuador#Econo>], **Economía del Ecuador**.
2. B.C.E., (2010) [<http://www.bce.fin.ec/indicador.php?tbl=pib>], **Datos Estadísticos**.
3. PROCHILE, (2010), [<http://rc.prochile.cl/noticia/20113/1>] **Ecuador: Economía registra su peor año de crecimiento en esta década**

4. INEC, (2010). [http://www.inec.gov.ec/web/guest/ecu_est/est_eco/ind_eco/ipc] **Informe IPC Series Históricas**
5. LA FABRIL, (2010) [http://www.lafabril.com.ec/htm/quienes_somos.htm] **La Fabril**
6. DANEC S.A., (2010) [<http://www.danec.com/index.php?menu=2&option=2&idioma=1>] **Danec S.A.**
7. UNILEVER, (2010) [<http://www.unilever-ancam.com/conocenos/introductiontounilever/>] **Unilever**
8. MORA C, (2010) *Gestiopolis*, [<http://www.gestiopolis.com/canales8/ger/foda-e-importancia-del-foda.htm>] **La Importancia del Foda.**
9. MORA. L, (2004), [<http://www.webpicking.com/hojas/indicadores.htm>], **Indicadores de gestión.**
10. PEREIRA J, (2003), [http://www.mercadeo.com/41_pop_publicidad.htm.] **El Poder POP.**

Diccionarios

1. LAROUSSE, S.A. 1983, *Diccionario Larousse Ilustrado*, México, Ediciones Larousse.
2. OCEANO UNO, 1992, *Diccionario Enciclopédico*, (1992), Colombia, Ediciones Océano.

ANEXOS

**ANEXO 1: ESTADOS DE RESULTADOS INDUSTRIAS ALES C.A.
MIXES**

	MIXES 2.009	MIXES 2.008	MIXES 2.007
Ventas Netas			
Productos de fabricación	234.129.540,00	237.697.942,00	192.252.822,00
Línea de representación	127.431.462,00	131.454.396,00	115.295.454,00
	361.561.002,00	369.152.338,00	307.548.276,00
Costo de ventas			
Productos de fabricación	191.333.320,00	206.756.586,00	173.582.860,00
Línea de Representación	113.692.474,00	120.073.756,00	105.524.832,00
	305.025.794,00	326.830.342,00	279.107.692,00
Margen Bruto de utilidad			
Productos de fabricación	42.796.220,00	30.941.356,00	18.669.962,00
Línea de Representación	13.738.988,00	11.380.640,00	9.770.622,00
	56.535.208,00	42.321.996,00	28.440.584,00
Gastos operativos			
Comercialización	23.081.436,00	19.717.954,00	18.083.790,00
Administrativos y generales	10.097.876,00	7.280.856,00	7.453.030,00
	33.179.312,00	26.998.810,00	25.536.820,00
Utilidad operativa	23.355.896,00	15.323.186,00	2.903.764,00
No operativos, netos	-	-	-
	2.188.944,00	2.772.118,00	3.091.658,00
Participación de empleados	-	-	-
	2.968.996,00	1.790.712,00	419.128,00
Impuesto a la renta	-	-	-
	3.932.634,00	5.780.516,00	557.148,00
Utilidad neta	14.265.322,00	10.524.076,00	5.019.146,00

**ANEXO 2: BALANCE GENERAL DE INDUSTRIAS ALES
C.A. EN MIXES**

	MIXES 2009	MIXES 2008	MIXES 2007
ACTIVOS			
Activos Corrientes			
Disponible	9.064.406	9.252.204	2.710.006
Cuentas por Cobrar	66.133.732	76.953.838	68.907.446
Inventarios	48.426.616	40.434.596	27.334.938
Pagos Anticipados	6.886.920	7.146.908	5.578.916
	130.511.674	133.787.546	104.531.306
Activos no corrientes			
Inversiones en acciones de empresas	41.281.852	39.667.482	39.991.444
Préstamos de largo plazo - empresas relacionadas	40.745.624	36.291.730	27.280.514
Activo fijo neto	28.719.468	23.563.498	22.965.144
Otros activos	135.838	139.050	110.388
	110.882.782	99.661.760	90.347.490
	241.394.456	233.449.306	194.878.796
PASIVOS			
Pasivos corrientes			
Obligaciones bancarias y financieras	50.710.372	42.576.890	45.430.638
Proveedores	41.198.442	38.202.534	37.153.404
Prestaciones y beneficios sociales	16.344.222	19.707.166	4.868.960
Impuestos	1.617.276	1.923.062	1.919.854
Accionistas y relacionadas	10.012.500	5.589.232	6.515.244
Cuenta por pagar varias	4.297.054	8.427.534	4.985.334
	124.179.866	116.426.418	100.873.434
Pasivos no corrientes			
Obligaciones bancarias	8.716.034	15.231.506	4.703.062
Emisión de Obligaciones	3.400.000	7.102.000	3.750.000
Obligaciones patronales	7.692.768	6.869.792	6.756.786
	19.808.802	29.203.298	15.209.848
	143.988.668	145.629.716	116.083.282
PATRIMONIO			
Capital	59.600.000	55.000.000	50.000.000
Reservas	18.999.512	17.969.264	22.101.196
Superávit revaluación inversiones	1.619.928	1.619.928	1.619.928
Aportes futuras capitalizaciones	178.598		-
Utilidades retenidas	2.742.432	2.706.322	55.244
Utilidad ejercicio contable	14.265.322	10.524.076	5.019.146
	97.405.792	87.819.590	78.795.514