ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL

FACULTAD DE CIENCIAS HUMANISTICAS Y ECONÓMICAS

"PROYECTO DE DISTRIBUCIÓN DE PRODUCTOS DE FERRETERIA EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL, MEDIANTE EL USO ALIANZAS ESTRATÉGICAS"

FREDDY PÁRRAGA NEIRA[1]

DANIEL LEMUS SARES[2]

2.007

[1] Ing. Comercial, Especialización Finanzas, 2.007.
[2] Economista, Msc. En Economía, Profesor de la ESPOL, Miembro del CIEC, 2.007.

SUMMARY

The project's main aim is to make strategic alliances with their customers, the same ones that are developed in the hardware store markets, with the purpose to canalize their purchases to the factories through this company, and therefore forming budgets on a greater scale when it comes to stocking and in that way they will get bargain prices for them.

The profits of the company would come through a commission which would have the right to take part in the purchase process as a coordinator of the different purchase orders of hardware stores. This would create a dependant relationship due to the fact that the owners of the hardware stores, where studies are being directed to, would not easily be able to make purchases from factories in big quantities as a result of not being supported by their sales.

Within the project rises the necessity of identifying and with this purpose PARNEISA has been chosen, as the name by which this company will be recognized inside the market.

The mission of PARNEISA is: to incentive the hardware business and their branches, in order to create a better level of negotiation and contribute to the sale increases of each of them, to rise its acquisition power
The aim of the company is to progress together with partners through a good service and excellent prices.

RESUMEN

El proyecto tiene como objetivo principal formar Alianzas Estratégicas con sus clientes, los mismos que se desenvuelven en el mercado de ferreterías; con la finalidad de que estos canalicen sus compras a las fábricas a través de esta empresa, formando economías de escala a la hora de abastecerse de los productos y de esa manera obtener precios súper rebajados para ellos.

Las ganancias de la empresa vendrían a través de una comisión, a la que tendría derecho por tomar parte en el proceso de compra como coordinadora de los diferentes pedidos de los ferreteros. Produciéndose una relación de dependencia con la misma; ya que los dueños de ferretería, hacia donde van dirigidos los estudios, difícilmente podrían hacer compras a las fábricas en grandes cantidades puesto que no están respaldados por sus ventas.

Dentro del proyecto surge la necesidad de identificarse, y para ello se ha elegido a PARNEISA, como el nombre con el cual la empresa se dará a conocer dentro del mercado.

La misión de PARNEISA es: “Incentivar el sector ferretero y sus ramificaciones, a fin de crear un mejor nivel de negociación y contribuir en el incremento de las ventas de cada uno de ellos, al incrementar su poder adquisitivo”.

La visión de la empresa es: “Progresar junto a sus aliados, a través de un buen servicio y excelentes precios”.

INTRODUCCIÓN

El objetivo del proyecto es analizar la factibilidad de un sistema inédito de distribución de productos de ferretería. Este sistema tendrá la particularidad de permitir a un grupo selecto de ferreteros comprar la mayor parte de su mercadería a un solo proveedor y con costos de ventas inferiores al del mercado mayorista. En un futuro buscará además concederles otros beneficios como el acceso a publicidad a precios corporativos, el asesoramiento en los controles de sus procesos administrativos y el incremento de su poder de negociación con relación a los microempresarios no afiliados a este sistema.

Para establecer relaciones comerciales con los ferreteros, los que a partir de ahora serán denominados "aliados", se identificará a la empresa distribuidora como PARNEISA.

Los aliados serán microempresarios ferreteros, es decir aquellos que no cuentan con gran capacidad de inversión, es decir no pueden dedicar fuertes cantidades de dinero en solo una de sus líneas de ventas, y que por ende tienen bajo poder de negociación frente a las grandes fábricas, hecho que les impide obtener mejores precios.

Por otro lado, los mayoristas, obteniendo ventaja de la falta de regulación en este mercado han formado grandes cadenas ferreteras de venta al detalle, ofreciendo al consumidor final, precios aproximados a los que también destinan para sus clientes microempresarios o minoristas, esto da como resultado que el precio de venta al público del microempresario sea mayor al de las cadenas ferreteras.

Al ofrecer precios bajos a los consumidores finales, los mayoristas ocupan una posición dominante en el mercado mientras que los microempresarios tienden a disminuir sus ventas y con el tiempo a cerrar sus negocios.

Pero el precio no es el único problema de los microempresarios ferreteros, también deben enfrentarse a los altos costos de búsqueda en los que incurren al tratar de completar y optimizar su inventario, lo que los lleva muchas veces a perder ventas por no poder contar con determinados productos en stock.

Por último este segmento de microempresarios deben soportar deficiencias en el servicio que reciben por parte de sus proveedores, dado que algunos de ellos, no cuentan con un departamento de control de calidad de procesos e incurren en fallas administrativas como:

- Retrasos en los despachos de la mercadería.
- Atención deficiente de los vendedores a sus clientes.
- Comunicación inadecuada de promociones y eventualidades, como por ejemplo los incrementos en los precios, etc.
- Despachos incompletos de mercadería.

Por tanto, es importante llevar a cabo este proyecto con el que se busca mejorar la situación los microempresarios ferreteros, quienes actualmente se encuentran imposibilitados de competir con los mayoristas.

CONTENIDO

I. El Sector.-

La línea de productos con los que se pretende trabajar es especialmente orientada a los materiales utilizados en los acabados de construcción y que son distribuidos por parte de los fabricantes al consumidor final a través de las ferreterías.

Dentro del mercado ferretero existen diferentes tamaños de protagonistas, los cuales se detallarán a continuación:

- Los del sector industrial o fábricas.
- Los mayoristas o intermediarios.
- Los minoristas o detallistas.

La empresa se posicionará en la categoría de los mayoristas y sus operaciones estarán dirigidas al sector de los detallistas.

II. Clientes.-

Los consumidores meta como se había explicado antes, son todos aquellos microempresarios ferreteros; que debido a su condición tienen un bajo poder de negociación dentro del sector, ya sea con los mayoristas o las mismas fábricas.

El manejo de este tipo de clientes es menos complicado debido a que se han desenvuelto en un escenario en el cual son reconocidos, en muchos de los casos, como precio-aceptantes. El éxito del proyecto es lograr el contacto con estos clientes, darles a conocer del valor agregado del servicio en oferta y trabajar en la conservación de su fidelidad en la compra, a través de la calidad administrativa y operativa de la empresa.

PARNEISA como empresa, utiliza la palabra “aliados” para identificar a sus clientes, ya que es precisamente por medio de la alianza estratégica de la empresa con los microempresarios que todo este sistema que se quiere implementar, funciona.

El objetivo de PARNEISA es asociar a la mayor cantidad de negocios de la industria ferretera.

Las características de los aliados deben ser las siguientes:

- Debe manejar casi toda la línea ferretera, incluyendo pinturas, eléctricos y gasfitería.
- Debe tener un historial de crédito limpio, calificación “A”.
- Debe tener la capacidad de invertir de contado a fin de poder mejorar sus precios.
- Debe tener asegurado un monto de ventas de USD 200 por día en todas sus líneas.

III. El Tamaño Del Mercado.-

Actualmente en el Ecuador hay un promedio de 1.500 ferreterías y alrededor del 43% de ellas se concentra en la región costa. Y es precisamente esta la región con la que se va a empezar a trabajar, enfocándose en un principio en Guayaquil solamente.

Para poder ordenar las ideas y formar un plan de acción efectivo se tiene que tomar en cuenta que el sector de la construcción tiene un crecimiento sostenido, aunque modesto y que solo en Guayaquil, punto donde está la base de las operaciones, esta el 10% del total de ferreterías del país aproximadamente.

IV. Organización De La Empresa Según Sus Planes Futuros De Expansión.-

La organización de la empresa a largo plazo quedará establecida como una organización de tipo horizontal, este esquema permitirá a la empresa ser dinámica, menos burocrática, más efectiva y adaptable a las exigencias del mercado.
Dentro del organigrama de la empresa existen varios rangos y responsabilidades, los mismos que ayudaran a la empresa a tener buenos controles y organizarse mejor en la parte operativa. Una vez mencionado el Puesto, ahora lo que se hará, es identificarlos de una manera más formal y es así que diremos que en esta empresa existirá:

1. Personal ejecutivo
2. Empleados de planta (parte operativa)
3. Organizaciones de apoyo.

V. Contrato.-

El contrato deberá ser elaborado con la ayuda de un abogado especializado en acuerdos entre empresas, este paso del contrato es muy importante, debido a que PARNEISA no invertirá dinero al momento de negociar la mercadería con los proveedores, por lo tanto esa mercadería es solo responsabilidad de cada uno de todos los aliados a la hora de hacer sus pedidos Y estos se comprometerán a pagar en el momento en que la mercadería llegue a sus bodegas, a partir de esto la empresa denominada PARNEISA procederá a cancelarle las facturas correspondientes de esa compra a cada uno de las fabricas proveedoras.
Esto quiere decir que PARNEISA será un enlace entre las ferreterías y las fábricas que las proveen, con la ventaja que al juntar todas las ferreterías, PARNEISA incrementará su poder de negociación a fin de obtener ventajas

como precios bajos y servicios adicionales como publicidad por parte de las fábricas, esta publicidad consiste en que un grupo de técnicos de la fábrica recorren por todas las ferreterías para en cada una de ellas hacer demostraciones de sus productos a los clientes de dicha ferretería y esto puede ser en lapsos de tiempos que van desde un día hasta una semana.

En el contrato a demás se debe especificar que una vez oficializado el pedido en las fábricas respectivas, los aliados no podrán hacer devoluciones. Para evitar este problema los pedidos se empiezan a tomar con mínimo 15 días de anticipación para que los aliados hagan de forma correcta su presupuesto de compra.

Por otra parte el contrato debe ser renovable para que así los aliados tengan oportunidad de decidir si continúan en el sistema dentro de un tiempo determinado o sale de el, así no se obligará a ningún aliado a quedarse dentro del sistema si no lo desea.

VI. Procesos.-

a) Negociaciones Y Toma De Pedidos.-

La primera acción a tomar por parte de PARNEISA es hacer las negociaciones, para lo cual resulta vital que el negociador sea conocido en el medio y tenga los suficientes contactos a fin de poder tener una negociación fluida y sin mayores contratiempos; la persona que se va a encargar de dicha labor será El Administrador. Para la toma de pedidos, el administrador una vez que tiene la información de precios y promociones, se acerca a cada uno de los aliados para hacerles conocer la lista de precios y los productos disponibles. Esta tarea será soportada por la asistente mediante el empleo de tele marketing.

b) Fábricas Con Las Que Se Va A Trabajar.-

Se han elegido fábricas con las cuales se ha trabajado en el pasado y donde la empresa goza de crédito abierto para poder realizar las compras. La relación con estas empresas se dio en un principio por parte del administrador, quien como dueño de ferretería comercializaba con sus productos y se abastecía de ellos a través de sus distribuidores, pasados los años el administrador logro ser parte de los distribuidores de estas fábricas y desde esa plataforma cultivó una buena relación con cada una de ellas; al punto de tener ciertas ventajas al momento de realizar negociaciones con ellas. Estas ventajas van desde el extenderse en el crédito, hasta descuentos en el precio. Las fábricas en mención son:

- Edesa (venta de sanitarios, grifería y accesorios).
- Sika Ecuatoriana (venta de aditivos de la construcción y para acabados de construcción).
- Pinturas Unidas (venta de pinturas en general).

c) Tiempos Para La Toma De Pedidos, Administración Cronológica De La Entrega Manejo Del Crédito De Las Fábricas Y Políticas De Cobro A Los Aliados.-

PARNEISA negociará con las fábricas las compras en términos de montos y plazos para lo cual se acogerá a las promociones de las fabricas que brindan a sus clientes las facilidades de obtener precios de contado, con hasta 8 días para pagarlos.

Los pedidos se distribuirán en 3 grupos dentro del mes para cubrir a las 49 ferreterías, las mismas que se dividirán 16 aproximadamente dentro de cada grupo.

Es así que se tendrían 3 pedidos por mes cada uno igual a la suma de los pedidos de aproximadamente16 aliados. Como se ampliará más adelante el camión puede entregar mercadería a 5 clientes máximo por día, entonces para cumplir su cuota semanal de 16 aliados aproximadamente se emplearán de 3 a 4 días.

Si el contrato establecido entre PARNEISA y sus aliados se respeta quiere decir que la empresa no necesitará los 8 días para pagar cada pedido, a demás el hecho de separar los pedidos en tres grupos creará un monto de deuda razonable para cada compañía que según los cálculos hechos en la tabla de Costos de Ventas por clientes, se tendrá que el crédito en el que incurrirá PARNEISA semanalmente será de 27.848 dólares, los mismos que divididos para las tres fábricas con las que se empezará a trabajar arrojará un resultado de aproximadamente 9.000 dólares por fábrica.

El hecho de superar el monto por compras de 6.000 dólares mensuales le genera confianza a PARNEISA cumplir con las exigencias de las fábricas, las mismas que piden a sus clientes compras mensuales por encima del monto antes mencionado para que estos puedan obtener precios de distribuidores.

Los clientes tendrán tiempo suficiente (un mes) para hacer la planificación de sus compras, a demás conocerán a cuanto ascenderá el monto a pagar con ese mismo tiempo de anticipación, por lo tanto tendrán que girar el cheque respectivo a la fecha programada de recepción de la mercadería en sus bodegas.

El pago de contado es primordial para los aliados pues sólo de esa manera podrán obtener su mercadería hasta un 5% menos del precio al que normalmente la conseguirían con sus distribuidores de contado.

d) Capacidad del vehiculo de despacho y volumen de mercadería por cliente.-

Según las leyes de transito dentro de Guayaquil, un camión de despacho apto para circular dentro de la ciudad es de máximo 3.5 toneladas de capacidad y 2.1 metros de altura.

Ilustración VEHICULO DE TRANSPORTE DE LA MERCADERÍA

GRÁFICO: El vehiculo que se usará para el despacho de la mercadería, marca Hino de color blanco y con capacidad para 3.5 toneladas.

e) Volumen de la carga del camión en metros cúbicos.-

El camión tiene 4.9 metros de largo, 2.1 metros de alto y 3 metros de ancho. Eso le da una capacidad de 30.87 metros cúbicos.

f) Volumen de mercadería por cartón.-

Cada cartón tiene 0.9 metros de largo, 0.45 metros de ancho y 0.30 metros de alto. Eso le da un volumen de 0.1215 metros cúbicos.

Si se toma en cuenta que en la encuesta que se realizó, cada cliente comprará mercadería por un volumen equivalente a 15 cartones, entonces tenemos que en un viaje de despacho, el camión puede cargar mercadería equivalente a la de 16 clientes.

El resultado que se obtuvo, muestra que al programarse un máximo de 5 despachos por día, se podrían aumentar más líneas a parte de las tres ofrecidas, por el mismo costo de transporte. Pero esto esta directamente en función al tamaño y peso de los artículos que se vayan a adherir.

Se realizó un ensayo de lo que se demoraría el personal de PARNEISA en realizar cada despacho y se obtuvo que cada cliente se demorará un promedio de 1.5 horas en recibir la mercadería, contarla y emitir el cheque, es por esto que el máximo de despachos por día solo puede ser de 5 aliados.

Tabla 1 Flujo de Caja proyectado a dos años

	Trimestre 0	Trimestre 1	Trimestre 2	Trimestre 3	Trimestre 4	Trimestre 5	Trimestre 6	Trimestre 7	Trimestre 8
Ingresos por Ventas									
Línea 1		42.691,67	53.925,27	65.158,87	76.392,48	87.626,08	87.626,08	87.626,08	87.626,08
Línea 2		44.308,83	55.967,96	67.627,09	79.286,23	90.945,36	90.945,36	90.945,36	90.945,36
Línea 3		42.817,07	54.083,68	65.350,28	76.616,88	87.883,49	87.883,49	87.883,49	87.883,49
Total Ingresos		**129.817,57**	**163.976,91**	**198.136,25**	**232.295,59**	**266.454,93**	**266.454,93**	**266.454,93**	**266.454,93**
Costos de Ventas									
Línea 1		41.049,68	51.851,22	62.652,76	73.454,31	84.255,85	84.255,85	84.255,85	84.255,85
Línea 2		40.280,75	50.879,96	61.479,18	72.078,39	82.677,60	82.677,60	82.677,60	82.677,60
Línea 3		40.778,17	51.508,26	62.238,36	72.968,46	83.698,56	83.698,56	83.698,56	83.698,56
Transportación		2.100,00	2.100,00	2.100,00	2.100,00	2.100,00	2.100,00	2.100,00	2.100,00
Total Costos de Venta		**124.208,60**	**156.339,45**	**188.470,30**	**220.601,16**	**252.732,01**	**252.732,01**	**252.732,01**	**252.732,01**
Margen Bruto		**5.608,97**	**7.637,46**	**9.665,95**	**11.694,43**	**13.722,92**	**13.722,92**	**13.722,92**	**13.722,92**
Gastos Administrativos									
Sueldos y Salarios		5.085,00	5.085,00	5.085,00	5.085,00	5.085,00	5.085,00	5.085,00	5.085,00
Alquiler		900,00	900,00	900,00	900,00	900,00	900,00	900,00	900,00
Suministros de Oficina		270,00	270,00	270,00	270,00	270,00	270,00	270,00	270,00
Total Administrativos		**6.255,00**	**6.255,00**	**6.255,00**	**6.255,00**	**6.255,00**	**6.255,00**	**6.255,00**	**6.255,00**
Utilidad antes de Impuestos		-646,03	1.382,46	3.410,95	5.439,43	7.467,92	7.467,92	7.467,92	7.467,92
Impuestos									
Aportes IESS		566,98	566,98	566,98	566,98	566,98	566,98	566,98	566,98
15% Trabajadores					1.097,83				4.140,57
25% Imp. Renta					1.829,72				6.900,94
Total Impuestos		566,98	566,98	566,98	3.494,54	566,98	566,98	566,98	11.608,49
Inversiones									
Oficina	1.610,00								
Computadoras	5.000,00								
Otras	80,00								
Total Inversiones	**6.690,00**								
Gastos de Instalación	**120,00**								
FLUJO DE CAJA	**-6.810,00**	**-1.213,01**	**815,48**	**2.843,97**	**1.944,90**	**6.900,94**	**6.900,94**	**6.900,94**	**-4.140,57**

CONCLUSIONES

El proyecto brinda una gran oportunidad de crecimiento a todos los denominados aliados, puesto que en el corto plazo aumentarán su margen de utilidad en líneas donde históricamente dentro del mercado se han recibido márgenes de utilidad pequeños de parte de los empresarios ferreteros.

Por otro lado PARNEISA tiene firmes posibilidades de crecimiento tanto en líneas de productos como en clientes, no sólo dentro de Guayaquil, sino que tiene todo el país para implementar su estrategia.

Los diferentes cálculos y estimaciones realizadas dan cierta seguridad de bienestar en cuanto al negocio, pero el administrador se deberá mantener alerta a las posibles estrategias de sus competidores.

REFERENCIAS

1. GARY DESSLER; Administración de Personal; Sexta Edición.
2. SCOTT BESLEY, EDITORIAL MAC GRAW HILL; Fundamentos de Administración Financiera; Doceava Edición.
3. KINNEAR / TAYLOR; Investigación de Mercados; Tercera Edición.
4. PHILIP KOTLER / GARY ARMSTRONG; Marketing; Prentice Hall; Octava Edición.
5. NASSIR SAPAG; Preparación y Evaluación de Proyectos; Cuarta Edición.
6. IINTERNET