

HOJA DE PRESENTACION

UNIVERSIDAD TECNICA PARTICULAR DE LOJA

DIPLOMADO DE GESTION EN FINANZAS

AÑO LECTIVO:

DICIEMBRE 2007 – MAYO 2008

TEMA:

**ANALISIS DEL CRECIMIENTO DEL DEPARTAMENTO DE MAYOREO
MARCIMEX S.A.**

REALIZADO POR:

PATRICIOABAD

ESTHELA VERA

ALEXANDRA VALLEJO

CUENCA – ECUADOR

INDICE

INTRODUCCIÓN Y RESEÑA HISTORICA

CAPITULO 1

**DESARROLLO ECONÓMICO DE LAS COMERCIALIZADORAS DE
ELECTRODOMÉSTICOS
ESTRUCTURA DEL DEPARTAMENTO DE MAYOREO
ANÁLISIS DE LA COMERCIALIZACIÓN
ANÁLISIS FODA**

CAPITULO 2

**ANÁLISIS DE LAS VENTAS Y RENTABILIDAD PERÍODO 2003 – 2007
EVOLUCIÓN DE LA GESTIÓN DE CLIENTES
ANÁLISIS DE LA RENTABILIDAD DE MAYOREO**

CONCLUSIONES GENERALES.

RESUMEN DE LA TESIS

En vista de la importancia que representa la unidad de negocio del Mayoreo, se ha visto la necesidad de analizar el comportamiento de las ventas de esta área, así como los distintos factores que desarrolla para el mantenimiento de su gestión.

En cuanto a las ventas, se estableció para el análisis, el período 2003 y 2004, como reseña del establecimiento de las primeras políticas de crédito y de mercado.

El análisis puntual de rentabilidad-margen y el comportamiento de las ventas en precios y unidades se basaron en los resultados 2004-2007, en donde se hizo una profundización con los datos de cartera y productividad.

Un punto importante que se resalta, es el impulso que se dio al área de Mayoreo para su crecimiento, con la implementación del TOC, cuya filosofía sigue vigente con algunas adecuaciones de acuerdo al comportamiento que ha venido teniendo esta importante unidad de negocio.

Se da reconocimiento a que el éxito, no solo está basado en la conformación de sus procesos, sino en el esquema de su organización, lo que trae consecuentemente la asignación de funciones y responsabilidades.

INTRODUCCION

Esta tesina está encaminada a efectuar el ANALISIS DEL CRECIMIENTO DEL DEPARTAMENTO DE MAYOREO MARCIMEX, como antecedente describiremos cual es la historia de la conformación de este importante departamento comercial de la empresa Marcimex S.A.

Partimos del hecho de la conformación del grupo de negocios de la familia Jaramillo que inician su actividad al crear la fábrica Indurama que se radica en la ciudad de Cuenca cuya actividad se enfocan en la fabricación de cocinetas de mesa, ollas enlozadas, calderos industriales y bicicletas en el año de 1.972, para lo cual se arrendó alrededor de 1.000 metros cuadrados ocupando a 50 personas, su área comercial fue llevada a cabo por personal de la fábrica y respaldado por la logística nacional de los Almacenes de Construcción Marcelo Jaramillo e Hijos que estaban ubicadas en las ciudades de Cuenca, Loja, Machala y Pasaje.

Entre los años de 1.975 – 1.978 Indurama comienza a fabricar cocinas con horno lo que permite el fortalecimiento del área de Mayoreo, ya que comienzan a abrirse mercados del norte y la costa, actividad llevada a cabo por los Sres. Juan Chacón y Juan Sotomayor comenzándose a introducirse la marca entre los comerciantes de estas localidades y que a su vez sería la estructura logística para zonificar el departamento de Mayoreo en tres regionales:

REGIONAL AUSTRO

REGIONAL NORTE

REGIONAL COSTA

Posteriormente se detallará esta conformación, con el pasar de los años la marca Indurama se fue fortaleciendo y a la vez se van creando nuevas unidades de negocios y comienzan a participar una gama más extensa de artículos de línea blanca y de importados, es a partir del año de 1.990 cuando se realizan contactos

con la marca Daewoo para comercializar refrigeradoras y televisiones, debido al éxito que representó esta alianza se extendió los contactos a otras marcas internacionales como LG, Sony, Panasonic, además que esta década presenta un entorno macroeconómico que apoyó al consumo más generalizado y frecuente de electrodomésticos. En esta década se da un giro del negocio de la comercialización de materiales de construcción a la comercialización netamente de electrodomésticos tomando la nueva razón social Marcimex S.A. Indurama continúa sus actividades enfocada en la fabricación de línea blanca para lo cual utiliza un área aproximada de 5 hectáreas divididas en 34.000 metros cuadrados de planta y 16.000 metros de bodegas ocupando a 1.500 trabajadores con lo que puede alcanzar una producción promedio de 500.000 unidades al año, gracias al manejo de la capacidad productiva flexible lo cual permite adaptarse al mercado fortalecida por una política anual de reinversiones en tecnología lo que ha hecho que se tenga un mix cuantioso divididos en refrigeradoras de todos los géneros y tamaños, cocinas, lavadoras, hornos tostadores, lavavajillas, microondas, tanto para consumo local como para exportaciones.

Como la fabricación y comercialización de línea blanca requiere de innovación constante se han creado comités de diseño para la creación de nuevos productos, los mismos que pasan por procesos de producción exigentes respaldados por comités de planta e ingeniería industrial que se basan en las normas 9001, cuya producción ha logrado tener una participación de mercado del 50% en el Ecuador además se han incrementado las exportaciones a países como Perú, Colombia, Venezuela, Centro América.

Retomando el tema de la comercialización de los productos fabricados por Indurama se ha considerado conveniente tener dos canales de distribución, manejados por Marcimex, el primero se encarga de la comercialización directa al consumidor final y se lo hace a nivel nacional a través de 24 agencias disponibles para el público y la parte de la empresa que será de estudio en esta tesis el Mayoreo cuya estructura se basa en tres regionales que se detallaron anteriormente. Cada regional a su vez está conformada por ciudades satélites que permiten tener mayor movilidad e influencia en cada zona ya que la logística como se indicará posteriormente es una fortaleza de este departamento frente a la competencia.

Con estas dos áreas comerciales de gran importancia Marcimex cuenta actualmente con 480 empleados a nivel nacional, cuyo promedio de ventas anuales asciende a **77'000.000,00** millones de dólares, divididos en el canal del Retail 25'000.000,00 y el canal del Mayoreo en 52'000.000,00; como se puede observar, las cantidades vendidas son de vital importancia para el fortalecimiento de la empresa justificando de esta forma el tema planteado.

Del total anual vendido en Mayoreo, el 60% pertenece a las ventas efectuadas en línea blanca procedente de Indurama y el 40% a los artículos que se denominan línea café o Audio y video de procedencia extranjera por la estructura metodológica de este trabajo se le ha dedicado en el capítulo 2 un análisis mas exhaustivo sobre cada línea y donde se podrá observar el aporte de cada marca y zona en el manejo financiero de la empresa.

DESARROLLO ECONÓMICO DE LAS COMERCIALIZADORAS DE ELECTRODOMÉSTICOS

Se ha visto conveniente que debido a las características muy similares de mercado se incorpore varios análisis de países como Venezuela y Colombia para observar el comportamiento en el consumo de electrodomésticos.

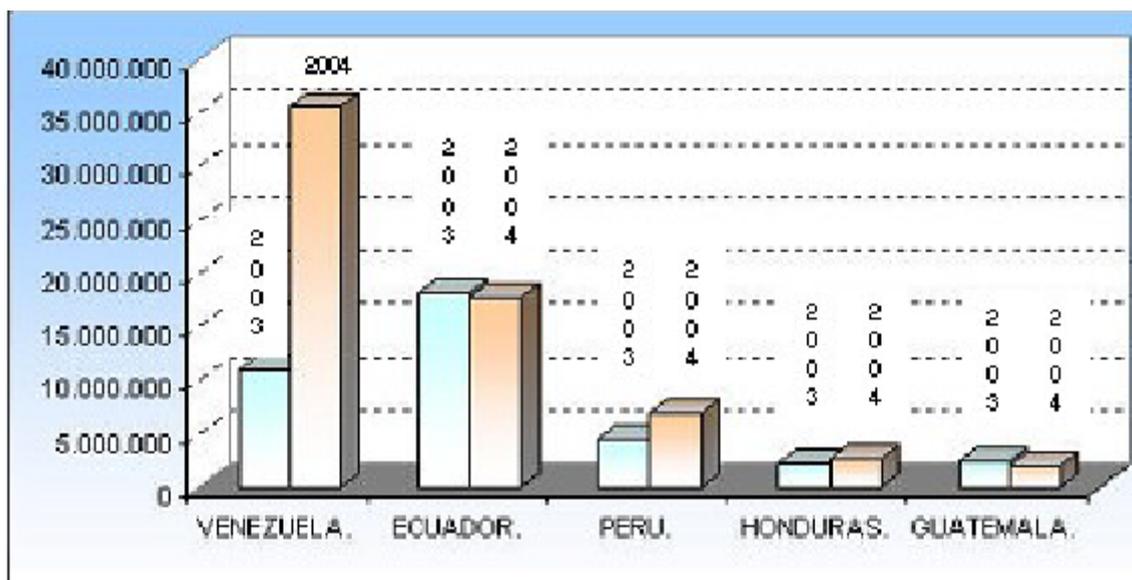
El sector de electrodomésticos esta conformado por un gran número de empresas de carácter privado, encargadas de la fabricación, distribución y comercialización de productos de Línea Blanca (incluye cocinas, refrigeradores, aires acondicionados, calefones y lavadoras, entre otros), Línea café (televisores, DVD, teatros en casa, etc.) y Enseres Menores (comprende licuadoras, ventiladores, planchas, tostadoras, secadores de pelo y en general productos de cocina y de limpieza personal).

Exportaciones

En el año 2004 las exportaciones totales del sector de electrodomésticos registraron un valor FOB de US\$ 74.2 millones, lo que representó un crecimiento de 45% con respecto al 2003. La participación por líneas de producto se distribuyo así: 86% correspondieron a Línea Blanca, seguidas de Enseres Menores con el 11% y de Línea café con 2%. Por

país de destino, el 48% de las exportaciones del sector se destinan a Venezuela, el 24% a Ecuador y el 9% a Perú.

Exportaciones del Sector de Electrodomésticos según país destino 2003 y 2004
Valores FOB USD

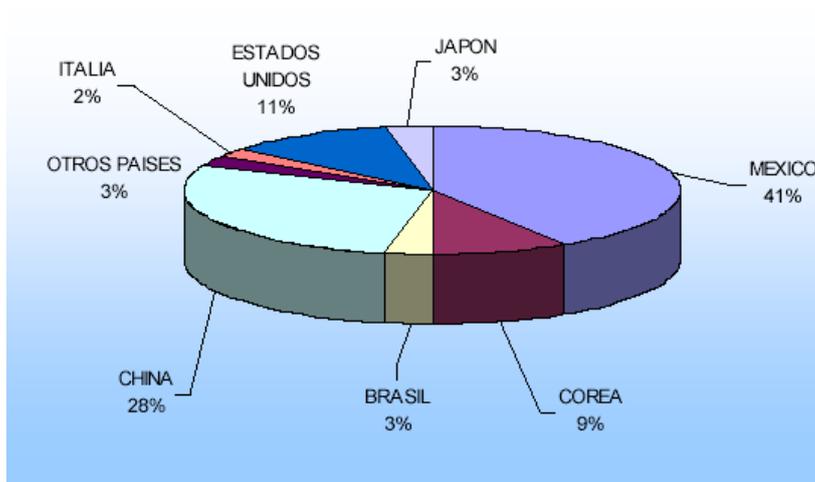


Importaciones

En el año 2004 las importaciones totales del Sector de Electrodomésticos, en valor CIF, sumaron US\$ 513 millones presentando un crecimiento de 25% frente a las realizadas en el año 2003 se registraron US\$408 millones. Las importaciones de Línea Blanca participaron con el 30%, Línea café con el 60% y Enseres Menores con 10%. Por país de origen, en términos de valores, el 41% provino de México, seguido por China con 28%, Estados Unidos con 11% y Corea con el 9%.

Importaciones Sector de Electrodomésticos 2004, según país de origen

Participación del total en valores CIF USD:



La situación en Colombia que pasó desde los años 2003 en adelante la describimos de las diferentes investigaciones que se han efectuado:

Las ventas de electrodomésticos se dispararon en Colombia. Los hipermercados lo saben, por que la facturación de estos artículos pasó de 710.738 millones de pesos en 2003 a 862.306 millones de pesos en el 2004. El crecimiento es notable. En 2003, las ventas aumentaron un 5,93% en relación con el año inmediatamente anterior. En 2004 el salto fue aún más sorprendente mientras el conjunto de la economía creció al 4 por ciento, los electrodomésticos lo hicieron al 21,3 por ciento.

La llegada de todo tipo de productos chinos a menores precios implicó que muchas personas puedan acceder a electrodomésticos que antes no podía adquirir. Es así como a lo largo del año 2005 se registró un incremento notable de aparatos como DVD, minicomponentes, televisores, arroceras, sandwicheras, tostadores, cafeteras, hornos, microondas, planchas, secadores y portátiles, entre otros, que han ingresado al mercado legalmente, pero con precios por debajo del estimado. Sin embargo, estos productos no tienen representación en el país y no ofrecen servicios de postventa. Al respecto, los empresarios de este sector, a través de la Cámara Sectorial de la Andi, han manifestado su preocupación y han pedido al gobierno medidas que obliguen a los importadores a acreditar la oferta de postventa de manera previa a la importación, y así buscan que haya una competencia más leal en este mercado.

Un factor importante que nos ha parecido imprescindible indicar es el hecho que el 77% de las ventas en Colombia de electrodomésticos son a crédito ya sea financiado por bancos locales o el ofrecido por el almacén, el 23% restante es absorbido por el uso de tarjetas de crédito, esto ha permitido democratizar la adquisición de este tipo de bienes

Proyecciones según estimaciones de Colombia:

Las ventas de este sector seguirán creciendo no solo por cuenta de las mejores condiciones macroeconómicas fundamentales que lo afectan de manera directa y que vienen teniendo una tendencia positiva (como son las bajas tasas de interés, la revaluación de la tasa de cambio, el crecimiento del empleo y el mayor consumo de los hogares), sino también por los menores precios que se están percibiendo, debido a dos factores:

Los electrodomésticos provenientes de China, que por cierto se duplicaron, registran un menor precio, esto sumado a la Evaluación registrada tuvo como consecuencia que los comerciantes de productos nacionales hayan tenido que bajar los precios para poder competir.

Por otra parte los comerciantes se sienten más expuestos al problema de contrabando y por tanto han decidido bajar sus precios, sacrificando su margen comercial, con el objetivo de competir frente a las ventas ilegales.

La percepción sobre la situación económica futura por parte de los empresarios es muy favorable, situación que está sustentada en el mantenimiento del ingreso de remesas de los trabajadores, el mejoramiento en la formalización del empleo (lo cual lleva a que los hogares consuman bienes de mayor durabilidad y tengan un mejor y mayor acceso al crédito), el sostenimiento de una política monetaria adecuada que puede contribuir a disminuciones en la tasas de interés para consumo y la posibilidad de que se mantengan las presiones revaluacionistas, que evitan a su vez presiones sobre los precios, manteniendo fuerte el poder adquisitivo del ingreso de los hogares.

El movimiento del mercado en Venezuela se ha comportado de la siguiente forma:

El año pasado los grandes actores en línea blanca, en conjunto, lograron batir todos los récords impuestos en los mejores tiempos de esta industria, al colocar cerca de 1,6 millones de unidades

El mercado de línea blanca en Venezuela viene con un crecimiento sostenido desde el año 2004, que ha estimulado las ventas de sus principales actores hasta lograr cifras superiores incluso a las alcanzadas en 2001, año reconocido como un período de óptimo desempeño en razón de las ganancias obtenidas en este segmento.

Los gerentes de las firmas comercializadoras de línea blanca en el país coinciden en que el año pasado se vendieron entre 1,4 y 1,6 millones de unidades, 600 mil más que en 2004. Algunos calculan que en 2005 se facturaron entre 400 y 600 millones de dólares en la adquisición de este tipo de equipos, y que entre el período 2002-2005 la industria de línea blanca creció hasta 400 por ciento. Para este año, prevén que continuará esta tendencia favorable.

Mabe Venezuela es la empresa encargada de importar y comercializar a escala nacional las marcas Mabe, General Electric y Regina. En lo concerniente a facturación y a número de unidades colocadas en el mercado en 2005, la tasa de crecimiento que reportó esa compañía fue de 75 por ciento con respecto a 2004. Asimismo, los voceros de la empresa aseguran que Mabe, junto con las tres marcas que representa, acumuló 60 por ciento del total de las colocaciones.

Mabe comercializa 80 por ciento de sus equipos a través de distribuidores o tiendas especializadas de línea blanca en todo el territorio nacional. 14 por ciento de sus colocaciones son realizadas por mayoristas y 6 por ciento a través de las grandes cadenas. El margen de ventas en cada estado del país es proporcional al nivel demográfico de la entidad.

Leticia Marquina, gerente junior de línea blanca de LG, aseguró que entre 2004 y 2005 el crecimiento que registró la empresa, específicamente en el segmento de línea blanca, fue de 120 por ciento, lo cual confirma el repunte de 700 por ciento que, a su juicio, la compañía ha alcanzado desde que llegó al país en 1998.

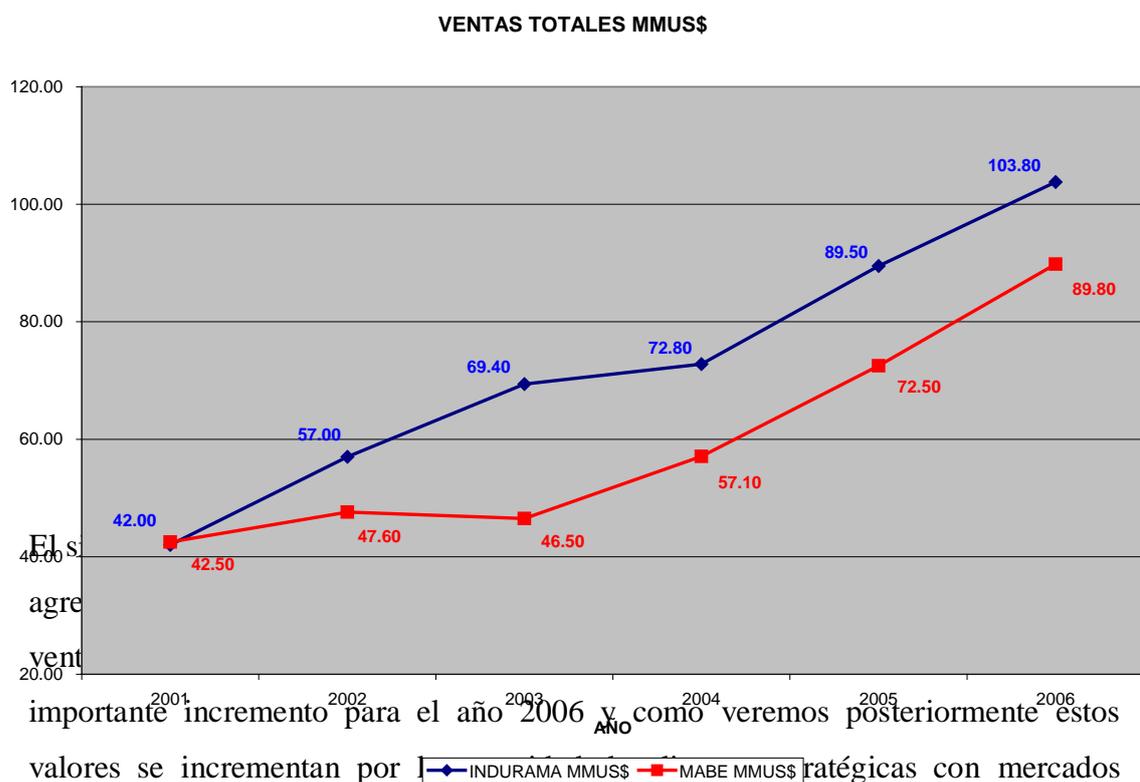
Won Tchul Lee, presidente de la compañía, prevé que 2006 será un año de buen desempeño para su empresa y estima que sus índices de facturación aumentarán 30 por ciento con respecto al año pasado. Asimismo, indicó que los artículos LG más demandados en el segmento de línea blanca son los aires acondicionados y los refrigeradores.

Voceros de la empresa aseguran tener, desde 2004, el primer lugar en ventas en aires acondicionados, lavadoras y refrigeradores, aunque no es el caso de productos de mayor rotación, como microondas o aspiradoras.

Marquina señaló que las inversiones que realiza la empresa cada año se basan, principalmente, en innovación de sus líneas de productos, contratación de recurso humano profesional, capacitación constante de los empleados y mejoramiento de las condiciones de trabajo. "En el segmento de refrigeradores vienen cambios tecnológicos en cuanto al espacio, porque, según los estudios de mercado, los consumidores están buscando equipos de mayor capacidad", reveló la ejecutiva.

Evolución del Mercado Ecuatoriano:

Como podemos observar en el cuadro adjunto de ventas totales en Ecuador desde el 2001 hasta el 2006 a igual que en los otros países analizados se ha venido incrementando llegando a 103.000 millones de dólares en el 2006, cantidades que nos indican la magnitud de las negociaciones de este sector. Adicionalmente se muestra las dos marcas mas representativas en nuestro país que están conformadas por Indurama y Mabe del mismo gráfico se puede desprender el mayor segmento de mercado que esta captando Indurama siendo superior en un 24,09%.



chinos y esto hace que se piense en la creación de una marca nueva que será abordada en la siguientes páginas.

ANALISIS FODA

FORTALEZAS

Relación más directa con el cliente

Se comercializan pocas marcas, se conoce más a fondo el producto

OPORTUNIDADES

Ganar clientes importantes en el mercado debido a su tamaño.

Diferenciarnos de la competencia ya que tiene la ventaja de ser Proveedor directo de las Marcas Global e Indurama.

DEBILIDADES

Abarca menos clientes que el Minoreo, por lo que si cambia la estabilidad económica de alguna de ellos, la Cartera se vería afectada más gravemente.

AMENAZAS

Las condiciones económicas del país afectan directamente la Cartera del Mayoreo.

ESTRUCTURA DEL MAYOREO

JEFE DE MAYOREO

Es el único Total responsable de la actividad del negocio

JEFE ADMINISTRATIVO

Es el responsable de mantener la relación y el contacto permanente con los jefes Regionales como respaldo a su Gestión retroalimentando al Gerencia los aspectos relevantes.

ASISTENTES ADMINISTRATIVOS DE MAYOREO

Su responsabilidad es la de respaldar a la Gerencia de Mayoreo y al Jefe Administrativo en la coordinación de aspectos administrativos para optimizar resultados.

COORDINADOR DE MAYOREO

Respaldar a la Gerencia en el seguimiento de la gestión de Ventas para optimizar los resultados.

JEFE REGIONAL DEL MAYOREO

Potenciar los resultados de su regional cuidando la inversión: Inventarios, Consignación y Cartera, con un análisis sistemático de la información y reacción sistemática a las necesidades de la empresa.

JEFE ADMINISTRATIVO REGIONAL

Supervisar, coordinar y dirigir las actividades administrativas de su regional, Facturación, cartera, gestión de clientes; orientadas a potenciar los resultados cuidando de la inversión.

SUPERVISOR DE VENTAS REGIONAL

Responsable de ventas de su regional cuidando de la inversión inventarios, Cartera consignación.

ASISTENTE ADMINISTRATIVO FACTURACIÓN

Responsable del los pedidos facturación y emisión de Notas de Crédito en forma oportuna cumpliendo los procedimientos y políticas respectivas

ASISTENTE ADMINISTRATIVO CARTERA

Responsable del cumplimiento de la política de crédito y cobranza dentro del su regional.

VENDEDOR - COBRADOR

Desarrollo de los clientes actuales y nuevos clientes, impulsar sus resultados cuidando de la inversión.

ASESOR COMERCIAL DE INSTITUCIONES

Negociación con los clientes finales, impulsar los resultados cuidando de la inversión.
Responsable de las Ventas y desarrollo de las marcas en su institución.

ANÁLISIS DE LA COMERCIALIZACIÓN

GESTION DE COMPRAS:

La gestión de compras hace referencia al total de los procesos desde el requerimiento de mercadería necesaria para mantener los óptimos del inventario hasta la logística de abastecimiento de la mercadería a cada centro de venta.

En MARCIMEX todo pedido de compra esta ligado al proceso de reposición de mercadería activada por el mercado, por lo que se basa únicamente a través de los parámetros establecidos con el producto y en las cantidades determinadas.

Luego de establecido el requerimiento y realizado el pedido esta el proceso de IMPORTACION, en el que se da los cálculos de los valores reales de compra hasta la asignación de los costos de aranceles, permisos, embarque, transporte y seguros.

Para el Departamento de Compras - Marciemex, La asignación de costos es el paso más importante de la importación, ya que calcula el total de los gastos incurridos en la compra de la mercadería y de acuerdo a las características del pedido se establecerá los pesos y la distribución de los mismos.

Los gastos de arancel y de logística varía dependiendo desde el punto de origen de la importación, de tal manera que si se realizan pedidos de un mismo producto de diferentes orígenes (korea- Japón- México-Panama) por negociación o condiciones del proveedor, se deberá realizar un promedio para que no influya totalmente el peso de los gastos más altos de la importación al producto.

La valoración del inventario esta dado por el último costo de compra, por lo que los costos de mercadería varían de acuerdo al última liquidación de compras.

CONSIDERANDO EL DESTINO Y PRODUCTO ESPECÍFICO

Origen	Qty	Item	Fob	Total Fob	Flete	CYF
MEXICO	240	TV21M40 SAMSUNG	100,00	24.000,00	1.900,00	25.900,00
MEXICO	320	TV F2121 PANASONIC	107,00	34.240,00	1.900,00	36.140,00
CHINA	349	TV 20J5RB LG	91,08	31.786,92	3.700,00	35.486,92
MEXICO	379	TV 21FX5RF LG	142,00	53.818,00	1.800,00	55.618,00
MEXICO	379	TV 21FX4RG LG	128,00	48.512,00	1.800,00	50.312,00
PANAMA	340	TV 21W150 SONY	149,00	50.660,00	1.300,00	51.960,00

Los valores del flete varía dependiendo del origen.

El FOB varía de acuerdo a la totalidad y capacidad de los contenedores.

CALCULO PARA LIQUIDACIÓN DE COMPRAS

				Costo Landed x Unidad
Flete Interno	Estibaje	Total gastos	Gastos + CYF	
65,00	75,00	5.656,12	31.556,12	131,48
65,00	75,00	7.804,65	43.944,65	137,33
65,00	75,00	7.635,08	43.122,00	123,56
65,00	75,00	11.887,91	67.505,91	178,12
65,00	75,00	10.767,11	61.079,11	161,16
65,00	75,00	11.115,34	63.075,34	185,52

GESTIÓN DE INVENTARIOS:

DISTRIBUCIÓN - REPOSICIÓN ACTIVADA POR EL MERCADO (RAM)

Es el sistema que asegura tener el inventario correcto para nunca perder una venta, los siguientes conceptos en los que se basa la Reposición Activada por el Mercado (RAM) son:

- Halar el inventario en lugar de empujarlo.
- Mantener el inventario más cerca de la fuente, donde el pronóstico es más exacto.
- Tener en todos los eslabones de la cadena de suministros, amortiguadores de inventario adecuadamente dimensionados.
- Reponer sólo el inventario consumido.
- Controlar muy de cerca los amortiguadores de inventario.

- Calcular los amortiguadores o buffer de inventario, ya sean éstos de bodega central o de fábrica, bodegas regionales y bodegas de clientes. Adicionalmente al cálculo y localización de los buffer, se les enseñará a hacer la gestión de amortiguadores, mecanismo básico para el control del flujo de inventario a través de la cadena de suministros.

PROCESO DE APROBACIÓN CONSIGNACIÓN

Se recibe la solicitud de consignación del Jefe regional de Mayoreo para un nuevo cliente y se procede a:

Revisar y calcular el buffer inicial del cliente en base al movimiento de ventas del cliente. En caso de incremento también comparar con las ventas del sector donde va estar ubicado el nuevo local del cliente

REPOSICIÓN DE CONSIGNACIÓN

En el caso de clientes con consignación ya asignada, para la reposición se procede a:

Revisar y calcular el buffer en base al movimiento de ventas del cliente.

- Entregar toma de inventarios a vendedor cobrador, y verificar que el inventario físico de consignación realizado por los Impulsadores de Ventas corresponda a la información presentada por el vendedor cobrador para asegurar los niveles de buffer.
- Aprobación de las órdenes de reposición de consignación para verificar los niveles de buffer.
- Archivar y custodiar los respaldos de los inventarios físicos realizados

AUDITORIA DEL CONTROL DE BUFFER

Programar visita en forma aleatoria y/o en base a clientes que estén presentando problemas de consignación. Actualizar e imprimir Toma de Inventario Físico del Cliente para tener la información de los productos en consignación.

VENTAS:

ANÁLISIS DE LAS VENTAS PERÍODO 2003 – 2007

En este período MARCIMEX empieza a establecer políticas de MERCADO y CREDITO para impulsar el crecimiento del MAYOREO y mantenerlo como unidad rentable del negocio.

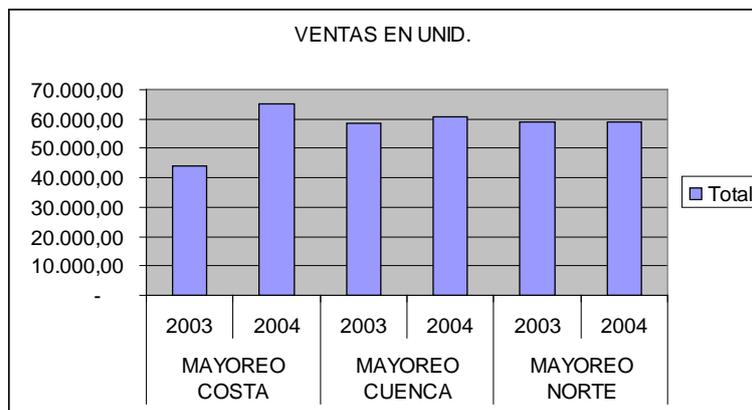
Las primeras políticas de crédito se establecieron sin mayores restricciones para promover el crecimiento de los clientes mayoristas y con ello las ventas.

Este periodo estaba operando bajo la teoría de las restricciones, TOC. filosofía que busca la mejora continua de los procesos, cuya estrategia era medir las debilidades para convertirlas en fortalezas, la unidad de medición fue el throughput que era el resultado de restar del valor de la venta neta el valor del costo, y dividirlo para el valor de venta cuyo resultado se denominaba la velocidad de convertir en dinero las ventas.

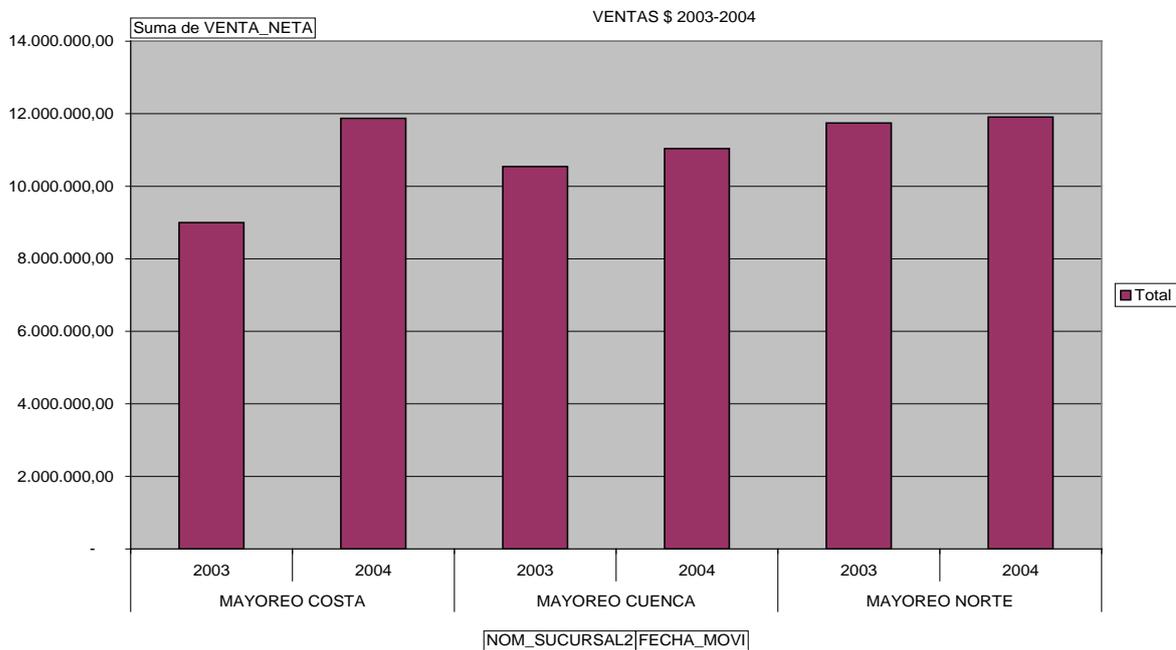
En base a esta filosofía el poder de negociación se determinaba en la gestión de ventas futuras, sacrificando un porcentaje de rentabilidad ahora para recuperar y superar en el futuro.

VENTAS UNIDADES 2003-2004

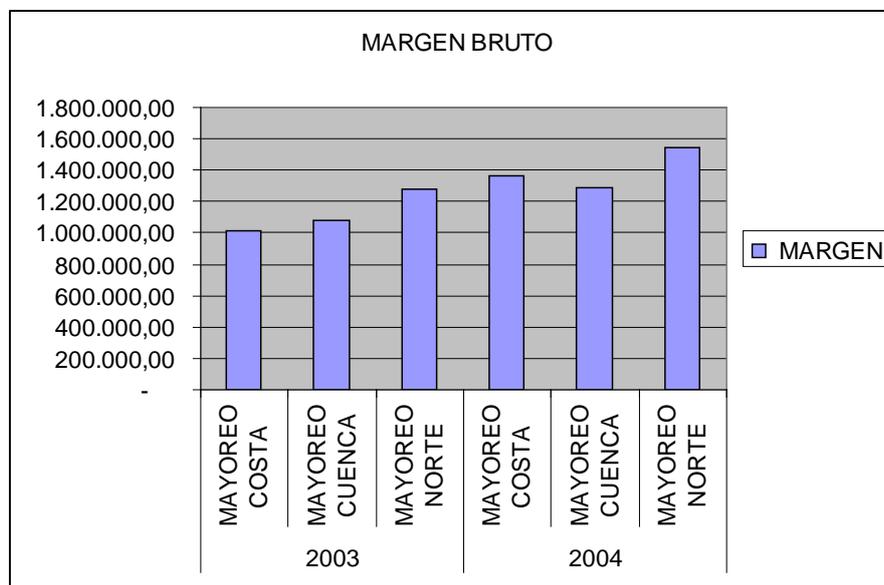
NOM_SUCURSAL	AÑO	UNIDAD TOT
MAYOREO COSTA	2003	44.234,00
	2004	65.163,00
MAYOREO CUENCA	2003	58.502,00
	2004	60.598,00
MAYOREO NORTE	2003	58.923,00
	2004	59.170,00
Total general		346.590,00



VENTAS DOLÁRES 2003-2004



El crecimiento del año 2003 al 2004 es sostenible ya que crece en precio de venta y unidades vendidas consecuentemente el TROUGHPUT también crece.



La toma de decisiones fueron en base a los análisis de cada uno de los siguientes componentes: INVERSIÓN, TROUGHPUT, VENTA.

Con los reportes de ventas y throughput la rentabilidad del mayoreo crece, sin embargo los valores de Cartera subieron pero con porcentajes de recuperación bajos por lo que el concepto del venta – costo = velocidad de convertir en dinero la venta, se le dio un nuevo giro.

Se estableció que la venta neta **cobrada** – costo de venta= velocidad de convertir en dinero la venta.

Sin eliminar la filosofía del TOC, se agregaba que el valor **recuperado** de venta se debía establecer como valor real de venta por lo que la información de ventas netas totales pasaron a ser una herramienta de análisis para proyecciones de venta, presupuestos, y una visión previa de los resultados finales, más no la medida de rentabilidad de cada punto de venta como se le estableció en un principio.

VENTAS EN \$ PERÍODO 2004 – 2007

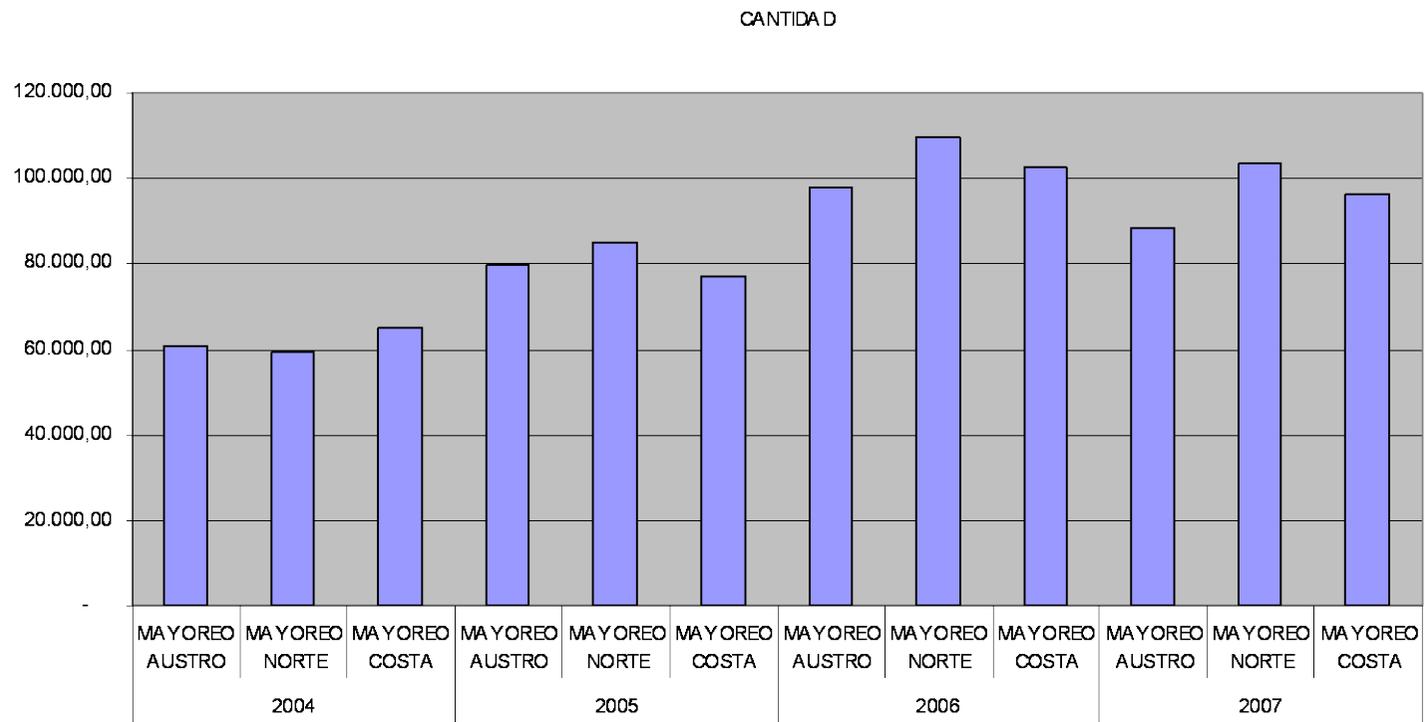
Años	NOMBRE REGION	VENTA_NETA
2004	MAYOREO AUSTRO	11.039.791,83
	MAYOREO NORTE	11.909.676,91
	MAYOREO COSTA	11.872.196,25
Total 2004		34.821.664,99
2005	MAYOREO AUSTRO	14.439.658,93
	MAYOREO NORTE	16.237.456,10
	MAYOREO COSTA	13.299.623,40
Total 2005		43.976.738,43
2006	MAYOREO AUSTRO	16.090.951,61
	MAYOREO NORTE	19.527.207,82
	MAYOREO COSTA	17.813.286,33
Total 2006		53.431.445,76
2007	MAYOREO AUSTRO	14.858.862,73
	MAYOREO NORTE	19.559.705,25
	MAYOREO COSTA	17.850.340,48
Total 2007		52.268.908,46
Total general		184.498.757,64

VENTAS EN UNIDADES PERÍODO 2004 – 2007

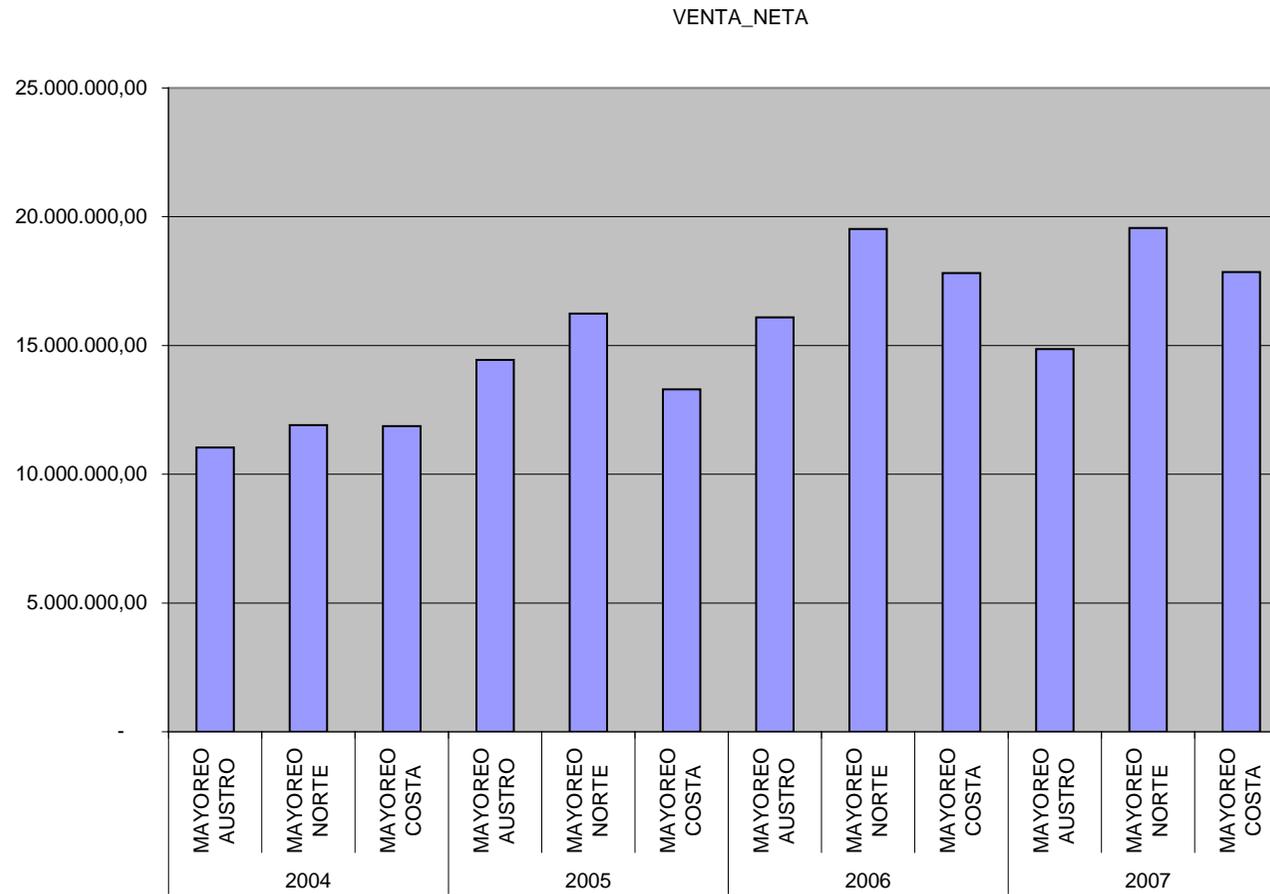
Años	NOMBRE REGION	CANTIDAD
2004	MAYOREO AUSTRO	60.598,00
	MAYOREO NORTE	59.170,00
	MAYOREO COSTA	65.163,00
Total 2004		184.931,00
2005	MAYOREO AUSTRO	79.602,00
	MAYOREO NORTE	84.788,00
	MAYOREO COSTA	77.265,00
Total 2005		241.655,00
2006	MAYOREO AUSTRO	97.872,00
	MAYOREO NORTE	109.756,00
	MAYOREO COSTA	102.563,00
Total 2006		310.191,00
2007	MAYOREO AUSTRO	88.586,00
	MAYOREO NORTE	103.508,00
	MAYOREO COSTA	95.996,00
Total 2007		288.090,00
Total general		1.024.867,00

A finales del 2004, Se implementaron políticas de venta más agresivas, iniciando la temporada alta del año, nacieron los meses de gracia, descuentos por volúmenes de compra y la consignación de producto para asegurar la facturación futura de mercadería entregada previamente.

VENTAS EN UNIDADES POR REGIONAL



VENTAS EN \$ DOLÁRES POR REGIONAL



Las políticas de venta se establecieron por marcas siendo las más flexibles las de INDURAMA.

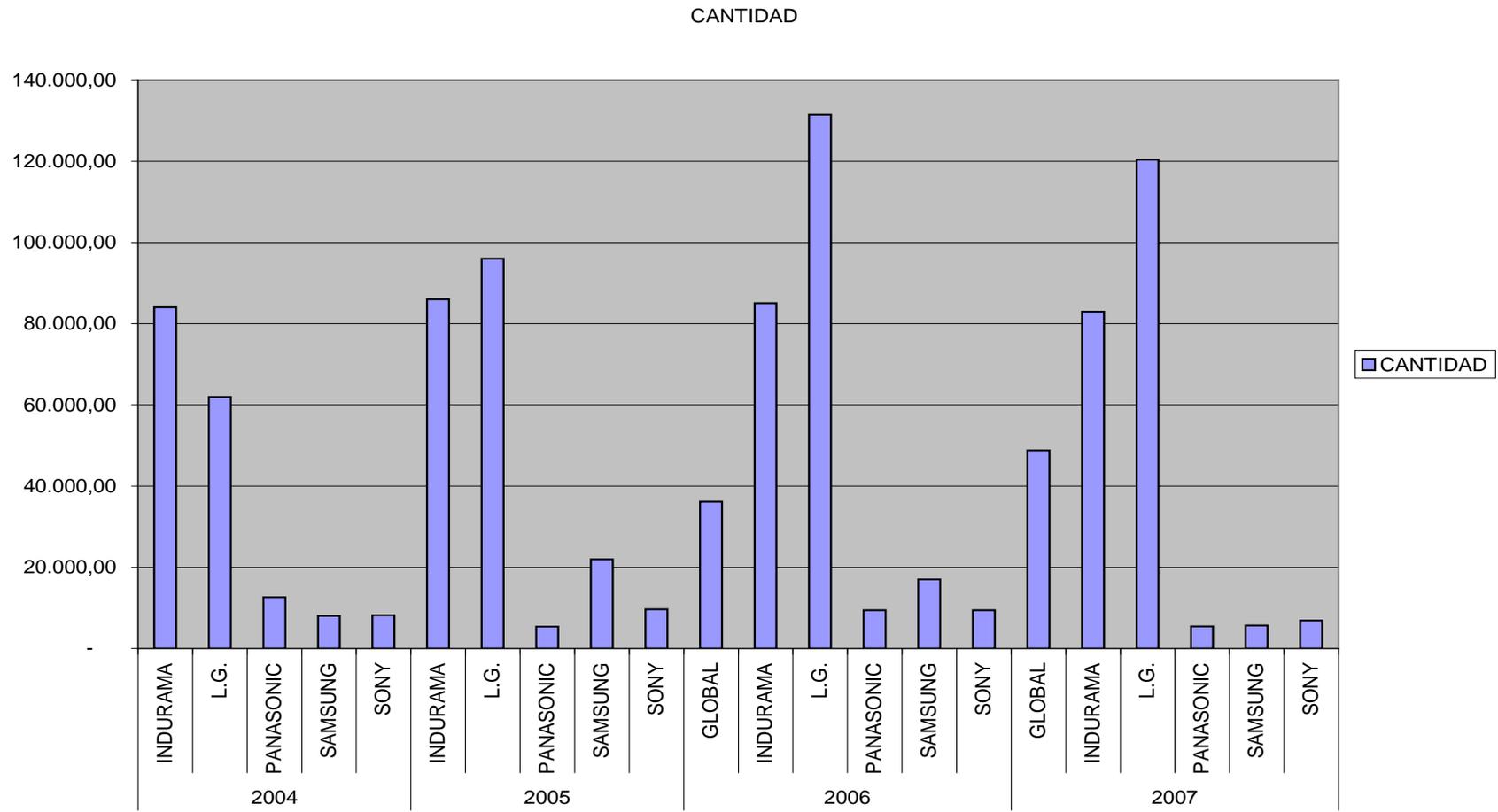
En las línea de productos de esta marca se establecieron plazos más largos de crédito y facilidades de pago, adicionalmente se contaba con la asistencia personalizada de fábrica por cualquier requerimiento específico por cliente, por lo que se desarrolló el servicio de atención al cliente del mayoreo. Estos factores hicieron evidente el crecimiento de ventas en esta marca.

Para el año 2005, la diversificación de producto en LG y la gestión de buffer que efectivizaba el abastecimiento de la mercadería con mayor rotación y rentabilidad, hicieron que el crecimiento de la línea café proyectara las ventas de LG en unidades FACTURADAS. Sin embargo la rentabilidad de línea blanca era aún mayor por lo que el precio de venta y el margen bruto son mucho más altos.

VENTA EN UNIDADES POR MARCA PERÍODO 2004 – 2007

Años	NOM MARCA	CANTIDAD
2004	INDURAMA	84.019,00
	L.G.	61.940,00
	PANASONIC	12.645,00
	SAMSUNG	8.015,00
	SONY	8.196,00
Total 2004		174.815,00
2005	INDURAMA	86.019,00
	L.G.	95.984,00
	PANASONIC	5.389,00
	SAMSUNG	21.946,00
	SONY	9.686,00
Total 2005		219.024,00
2006	GLOBAL	36.173,00
	INDURAMA	85.039,00
	L.G.	131.476,00
	PANASONIC	9.456,00
	SAMSUNG	17.035,00
	SONY	9.433,00
Total 2006		288.612,00
2007	GLOBAL	48.814,00
	INDURAMA	82.966,00
	L.G.	120.419,00
	PANASONIC	5.451,00
	SAMSUNG	5.696,00
	SONY	6.926,00
Total 2007		270.272,00

VENTAS EN UNIDADES POR MARCA



En el 2006, se hizo evidente el crecimiento de mercado, por lo que también se hicieron necesarios implementación de controles más estrictos y constantes, sobre todo con la medición del comportamiento del cliente.

La marca con mejor rentabilidad es INDURAMA, sin embargo hay que considerar que se refiere a línea blanca NACIONAL, ya que LG es la que encabeza como marca con mejor rentabilidad en importados línea café.

UTILIDAD BRUTA POR MARCA 2004-2007

Años	NOM_MARCA	UTILIDAD BRUTA
2004	INDURAMA	2.791.998,24
	L.G.	831.890,60
	PANASONIC	115.023,86
	SAMSUNG	131.027,23
	SONY	228.550,72
2005	INDURAMA	2.496.311,37
	L.G.	1.240.510,86
	PANASONIC	72.717,25
	SAMSUNG	361.624,18
	SONY	256.835,46
2006	GLOBAL	181.551,71
	INDURAMA	2.221.121,34
	L.G.	1.958.943,51
	PANASONIC	127.277,93
	SAMSUNG	321.754,73
	SONY	217.001,50
2007	GLOBAL	354.982,72
	INDURAMA	2.191.111,62
	L.G.	1.742.385,89
	PANASONIC	51.038,12
	SAMSUNG	95.763,16
	SONY	107.675,43
Total general		18.097.097,43

En este análisis se puede confirmar que ventas en unidades de INDURAMA es mayor en los años que las políticas de venta fueron agresivas, sin embargo se debe relacionar con los datos de cartera y de recuperación de la misma.

En los años siguientes la rentabilidad ha bajado considerando los valores totales de margen, porque al revisar específicamente las unidades vendidas indica que ha medida que las unidades facturadas descendieron, el precio ha incrementado por lo que la rentabilidad por producto y marca incrementó.

Los resultados de ventas reflejan un crecimiento hasta el 2006, sin embargo sufre un descenso toda la línea de importados en el 2007, debido a una crisis de precio del mercado en el que afectó las ventas.

UTILIDAD BRUTA POR REGIONAL 2004-2008

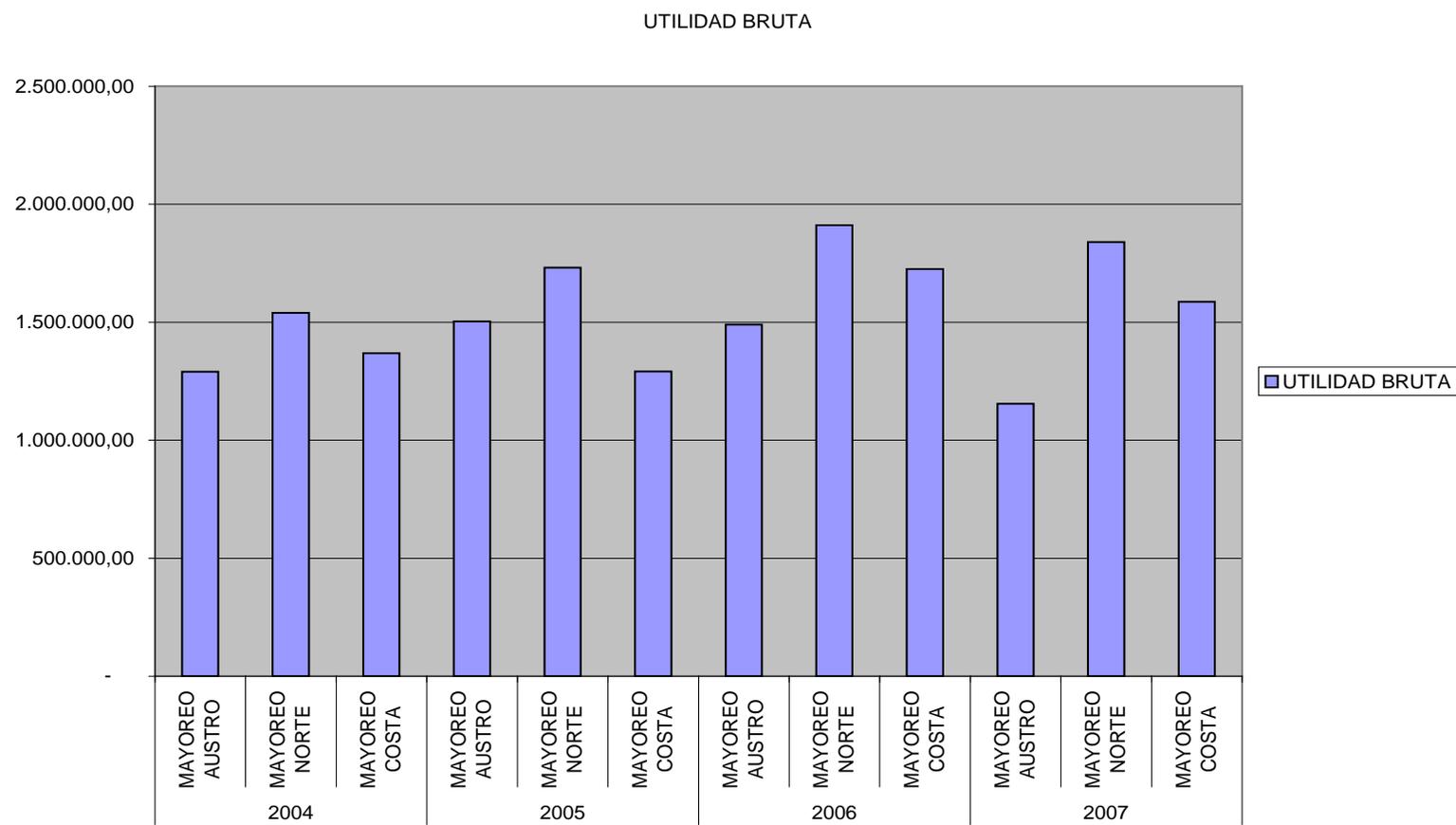
Años	NOMBRE REGION	UTILIDAD BRUTA
2004	MAYOREO AUSTRO	1.290.652,25
	MAYOREO NORTE	1.539.965,35
	MAYOREO COSTA	1.368.931,45
Total 2004		4.199.549,05
2005	MAYOREO AUSTRO	1.504.151,62
	MAYOREO NORTE	1.731.703,81
	MAYOREO COSTA	1.291.805,57
Total 2005		4.527.661,00
2006	MAYOREO AUSTRO	1.489.961,14
	MAYOREO NORTE	1.910.975,69
	MAYOREO COSTA	1.726.082,13
Total 2006		5.127.018,96
2007	MAYOREO AUSTRO	1.154.720,79
	MAYOREO NORTE	1.840.480,97
	MAYOREO COSTA	1.587.188,47
Total 2007		4.582.390,23
Total general		18.436.619,24

La región con mayor rentabilidad de acuerdo al cuadro, es la NORTE, seguido estrechamente por la región COSTA, y por la del AUSTRO.

Sin embargo, el análisis por región obedece al tamaño comercial de los inventarios y de los clientes, por lo que los resultados finales se dan con el resultado total de recuperación y crecimiento de ventas. En este caso, del 2004 al 2005 la región del Austro ha crecido en un 13% en margen mientras que la región Norte en un 11%. Para los siguientes años crece en un -0,7% en el 2006, y -28% en el 2007 el Austro y el Norte incrementa en un 9% en el 2006 y en el 2007 en un -3,8%.

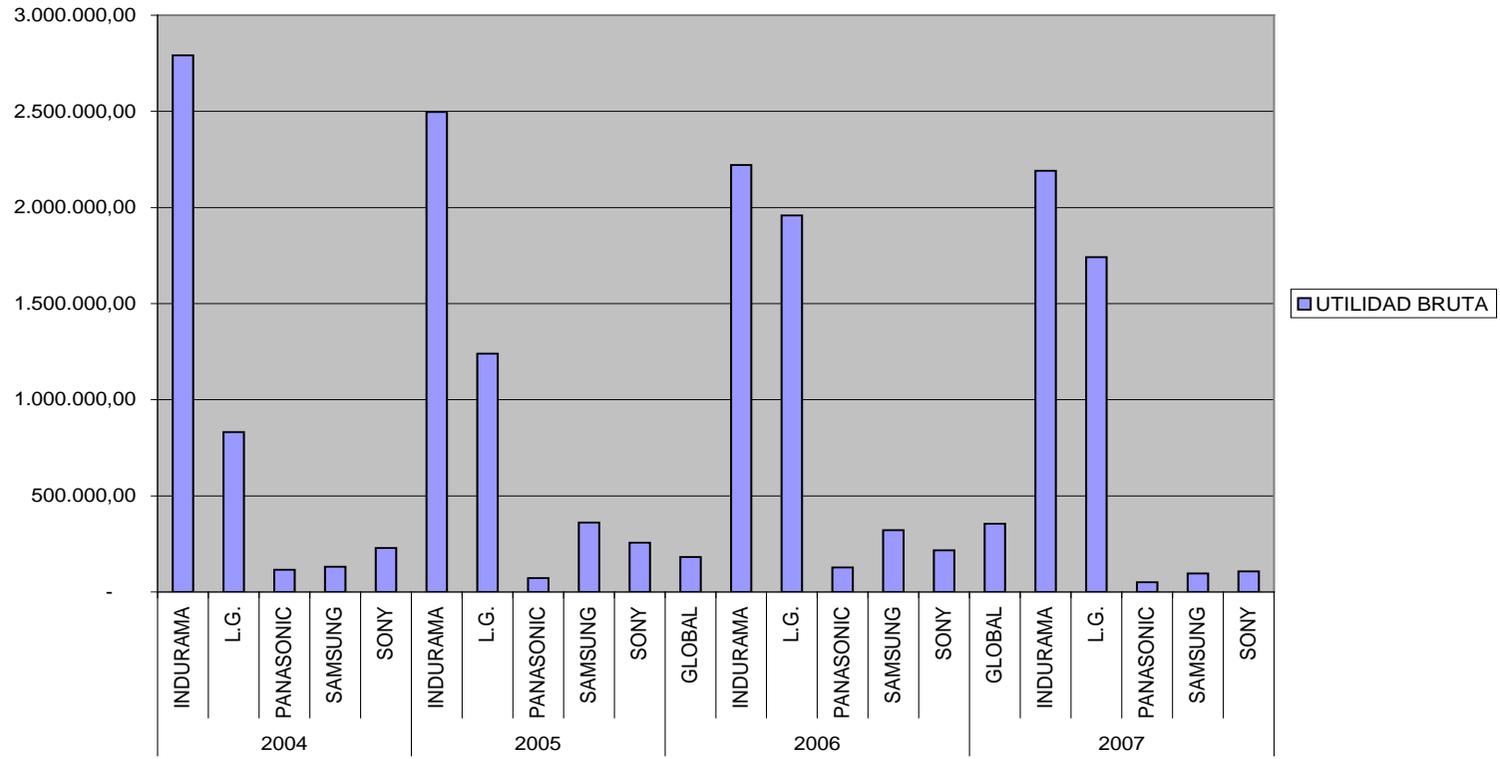
Los resultados finales son de un crecimiento total del mayoreo en rentabilidad bruta en el 2005 en un 6%, del 11% en el 2006, y en un crecimiento del -11% para el 2007.

UTILIDAD BRUTA POR REGIONAL 2004-2008



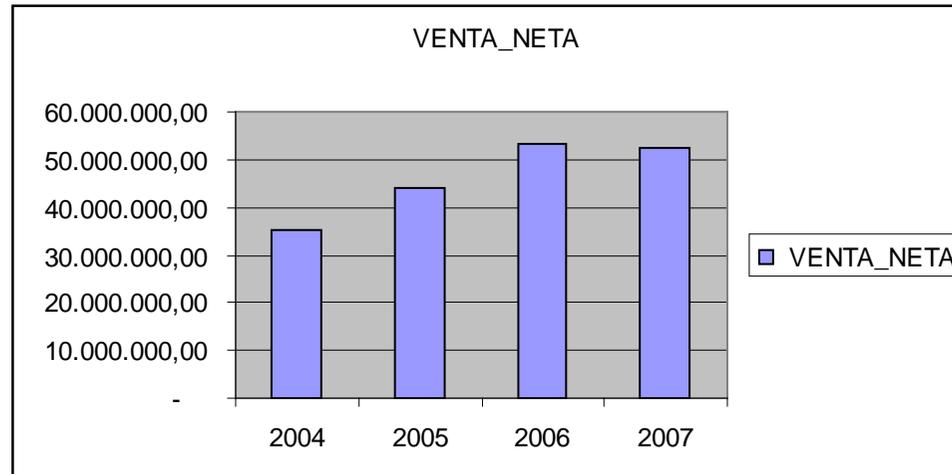
UTILIDAD BRUTA POR MARCA 2004-2008

UTILIDAD BRUTA



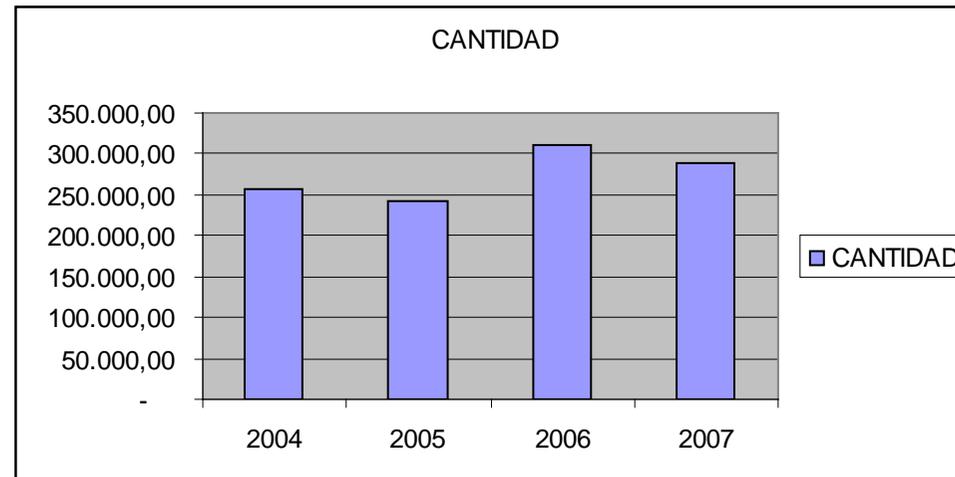
VENTA NETA MAYOREO MARCIMEX EN \$ 2004-2007

Años	VENTA_NETA
2004	35.186.839,27
2005	43.976.738,43
2006	53.431.435,47
2007	52.268.908,46
Total general	184.863.921,63



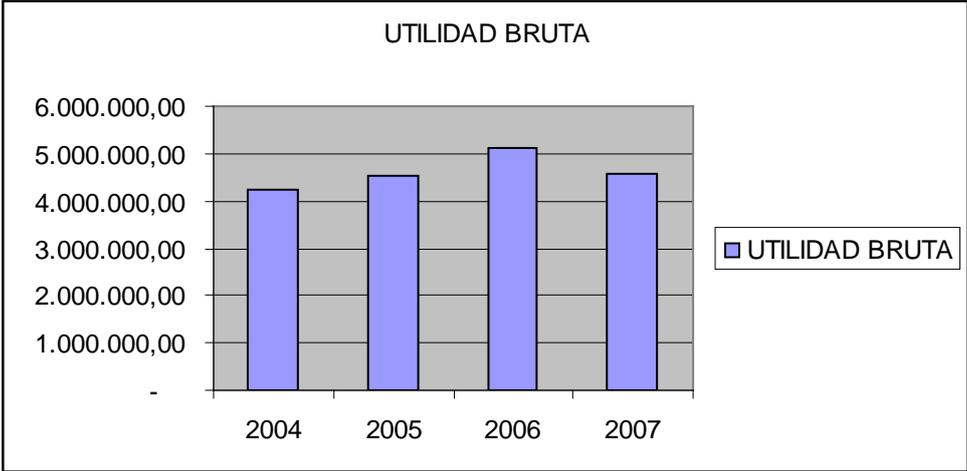
VENTA NETA MAYOREO MARCIMEX EN UNID 2004-2007

Años	CANTIDAD
2004	257.663,11
2005	241.655,00
2006	310.191,00
2007	288.090,00
Total general	1.097.599,11



UTILIDAD BRUTA MAYOREO MARCIMEX 2004-2007

Años	UTILIDAD BRUTA
2004	4.254.303,93
2005	4.527.661,00
2006	5.127.008,67
2007	4.582.390,23
Total general	18.491.363,83



EVOLUCIÓN DE LA GESTIÓN DE CLIENTES

CARTERA ENERO-MARZO/07							
	PRESUPUESTO		VALOR RECUPERADO		PORCENTAJE RECUPERACION		TOTAL
	CARTERA MAS DE 90 DIAS	CARTERA CORRIENTE	CARTERA MAS DE 90 DIAS	CARTERA CORRIENTE	CARTERA MAS DE 90 DIAS	CARTERA CORRIENTE	PORCENTAJE TOTAL
Total CUENCA	1.012.321	4.038.151	1.545	3.122.825	0,15%	77,33%	61,86%
Total MACHALA	66.110	1.740.175	22.430	1.326.438	33,93%	76,22%	74,68%
TOTAL GUAYAQUIL	1.200.835	8.354.027	125.943	5.506.469	10,49%	65,91%	58,95%
Total QUITO	185.322	8.589.373	20.333	6.119.861	10,97%	71,25%	69,98%
TOTAL MAYOREO	2.464.588	22.721.727	170.250	16.075.594	6,91%	70,75%	64,50%
CARTERA ABRIL-JUNIO/07							
	PRESUPUESTO		VALOR RECUPERADO		PORCENTAJE RECUPERACION		TOTAL
	CARTERA MAS DE 90 DIAS	CARTERA CORRIENTE	CARTERA MAS DE 90 DIAS	CARTERA CORRIENTE	CARTERA MAS DE 90 DIAS	CARTERA CORRIENTE	PORCENTAJE TOTAL
MAYOREO CUENCA	1.114.396,06	3.953.905,13	77.406,40	2.945.094,72	6,95%	74,49%	59,64%
MAYOREO MACHALA	85.997,50	1.933.803,23	43.609,92	1.552.110,24	50,71%	80,26%	79,00%
MAYOREO GUAYAQUIL	1.453.158,41	7.870.738,78	182.732,37	4.478.923,28	12,57%	56,91%	50,00%
MAYOREO QUITO	343.461,91	7.326.952,18	178.515,74	5.502.015,25	51,98%	75,09%	74,06%
TOTAL MAYOREO	2.997.013,88	21.085.399,31	482.264,43	14.478.143,48	16,09%	68,66%	62,12%
CARTERA JULIO-SEPTIEMBRE/07							
	PRESUPUESTO		VALOR RECUPERADO		PORCENTAJE RECUPERACION		TOTAL
	CARTERA MOROSA MAS DE 90 DIAS	CARTERA CORRIENTE SEPTIEM.	CARTERA MOROSA MAS DE 90 DIAS	CARTERA CORRIENTE SEPTIEM.	CARTERA MOROSA MAS DE 90 DIAS	CARTERA CORRIENTE SEPTIEM.	PORCENTAJE TOTAL
MAYOREO CUENCA	1.109.219	2.259.901	243.579	1.797.167	21,96%	79,52%	60,57%
MAYOREO MACHALA	89.351	1.543.750	10.060	1.280.613	11,26%	82,95%	79,03%
MAYOREO GUAYAQUIL	1.413.634	4.649.912	321.511	1.996.878	22,74%	42,94%	38,23%
MAYOREO QUITO	262.235	4.696.611	62.349	3.456.719	23,78%	73,60%	70,97%
TOTAL MAYOREO	2.874.439	13.150.173	637.499	8.531.378	22,18%	64,88%	57,22%
CARTERA OCTUBRE-DICIEMBRE/07							
	PRESUPUESTO		VALOR RECUPERADO		PORCENTAJE RECUPERACION		TOTAL
	CARTERA MOROSA MAS DE 90 DIAS	CARTERA CORRIENTE DICIEM.	CARTERA MOROSA MAS DE 90 DIAS	CARTERA CORRIENTE DICIEM.	CARTERA MOROSA MAS DE 90 DIAS	CARTERA CORRIENTE DICIEM.	PORCENTAJE TOTAL
MAYOREO CUENCA	456.998	1.973.646	43.919	1.243.201	9,61%	62,99%	52,95%
MAYOREO MACHALA	113.967	1.363.170	12.828	977.343	11,26%	71,70%	67,03%
MAYOREO GUAYAQUIL	1.378.706	5.854.516	331.145	3.108.235	24,02%	53,09%	47,55%
MAYOREO QUITO	509.915	4.752.719	147.431	3.344.202	28,91%	70,36%	66,35%
TOTAL MAYOREO	2.459.586	13.944.051	535.323	8.672.981	21,76%	62,20%	56,14%

Según el Instituto de Desarrollo Gerencial “la palabra crédito proviene del latín credere que significa creer, tener fe o confianza de que el deudor pagará el importe de una transacción, en la forma y plazos establecidos”. Para la empresa Marcimex y en especial para el departamento de Mayoreo la gestión de crédito que se desarrolla en las negociaciones con el cliente son igual de importantes que la venta generada ya que como analizaremos posteriormente esta se basa en políticas establecidas de acuerdo a requerimientos de mercado y de rentabilidad.

La política de crédito del departamento de Mayoreo se divide de acuerdo al tipo de línea, como habíamos expresado anteriormente la empresa comercializa la línea blanca

y la línea café o marrón de la misma forma utiliza estas divisiones para conceder el crédito, ya que su composición de costos, gastos y rentabilidad son diferentes.

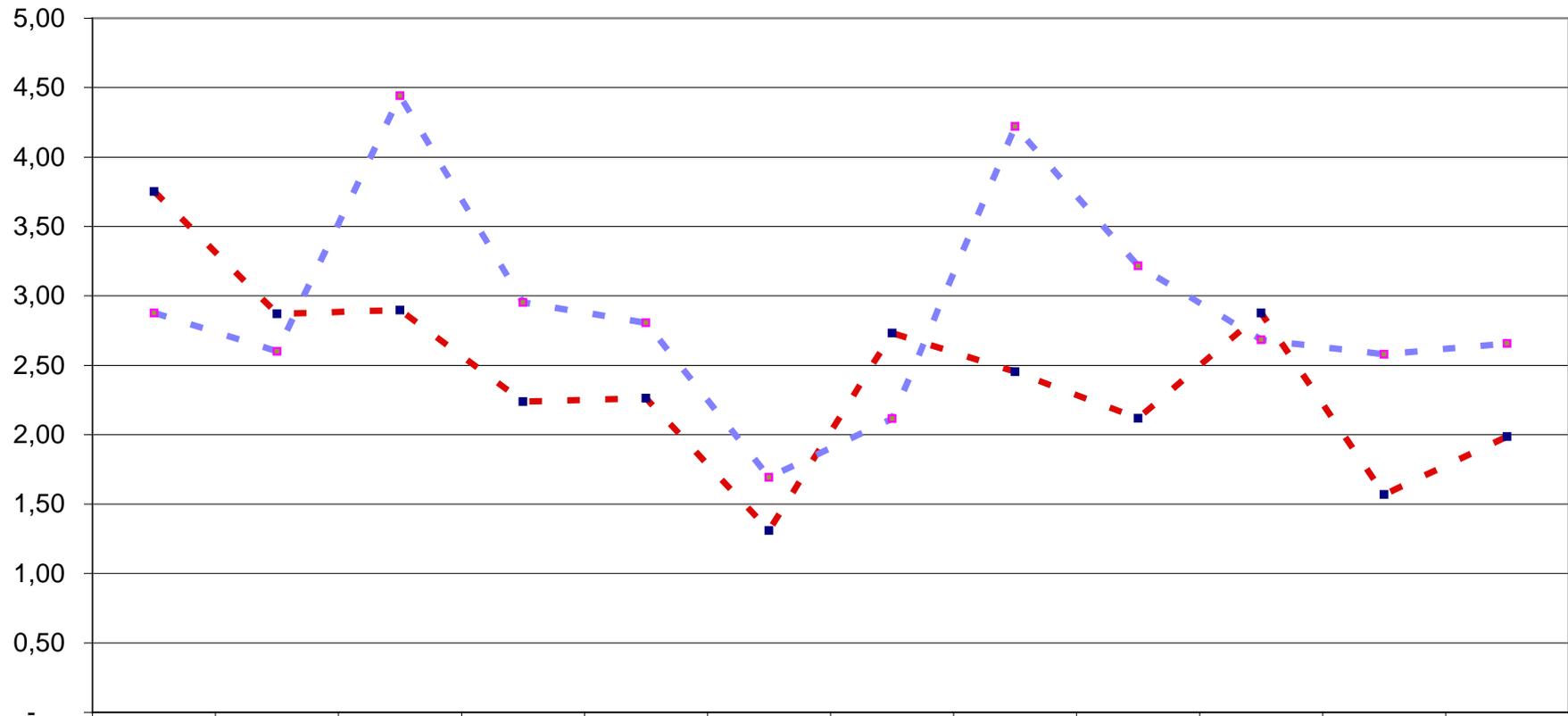
En el caso de la línea blanca se concede en promedio 5 meses de crédito con dos meses de gracia, en la línea café se concede 3 meses de crédito con uno de gracia. Estas dos políticas se han establecido en respuesta a la necesidad de mercado ya que la competencia esta ofreciendo similares condiciones, permitiendo que la fuerza de ventas tenga herramientas para efectuar mayores negociaciones, pero como se indicó en el análisis de venta, las políticas en un inicio no tenían mayores restricciones, actualmente obedece a un análisis previo de la cartera del cliente y del comportamiento de su consignación.

Con el conocimiento general de la parte de cartera de Marcimex, procedemos a efectuar un análisis de los datos correspondientes al año 2007:

Empieza con los datos trimestrales y por región para observar su comportamiento a nivel general y entre regiones.

En el primer trimestre del año 2007 la zona de Cuenca es la que menor porcentaje de recuperación de cartera mayor a 90 días tiene comparada con las otras zonas (0,15%) frente al presupuesto y la zona de Machala es la que mayor recuperación tiene (33%), estos datos nos dicen los cálculos matemáticos pero en los financieros el análisis se complementa al tomar en consideración factores adicionales como los montos totales, ponderación de la cartera por zonas y sus pesos; tomando en cuenta esto podríamos argumentar que la zona de mayor recuperación es Quito ya que el peso del presupuesto es del 37% y a pesar de tener un cumplimiento del 69,98% es la que mayor gestión realizó para poder llegar a su cumplimiento por el monto asignado, utilizando este criterio a nivel de todo el año 2007 confirma la tendencia del primer trimestre continuando la zona de Quito la de mayor recuperación por la cantidad de ventas realizadas, lo que nos muestra un eficiente manejo de la gestión a clientes de la misma forma si observamos la cartera con mas de 90 días también los montos de la zona de Quito es la que menos valor mantiene para el volumen de ventas. A nivel general la recuperación promedio alcanza en el 2007 un 57% mas bajo de lo esperado ya que lo optimo para Mayoreo se ha determinado en un 70%.

Total Productividad 2007 vs Total Productividad 2006

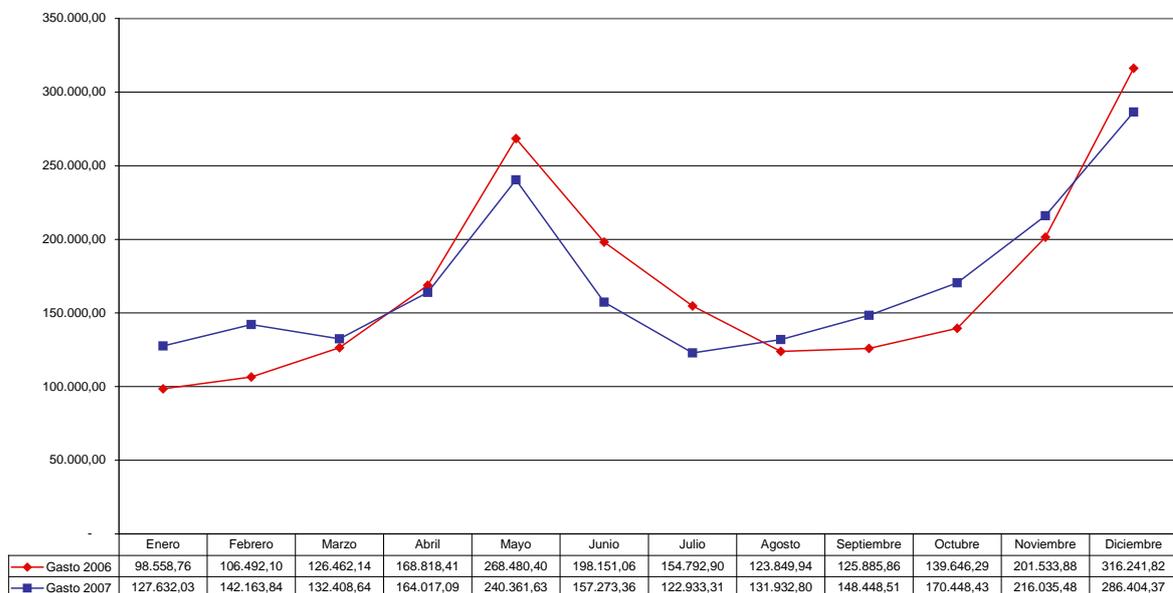


	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
■ Total 2007	3,75	2,87	2,90	2,24	2,26	1,31	2,73	2,45	2,12	2,88	1,57	1,99
■ Total 2006	2,88	2,60	4,44	2,95	2,81	1,69	2,12	4,22	3,22	2,68	2,58	2,66

ANALISIS DE LA PRODUCTIVIDAD AÑO 2006-2007.

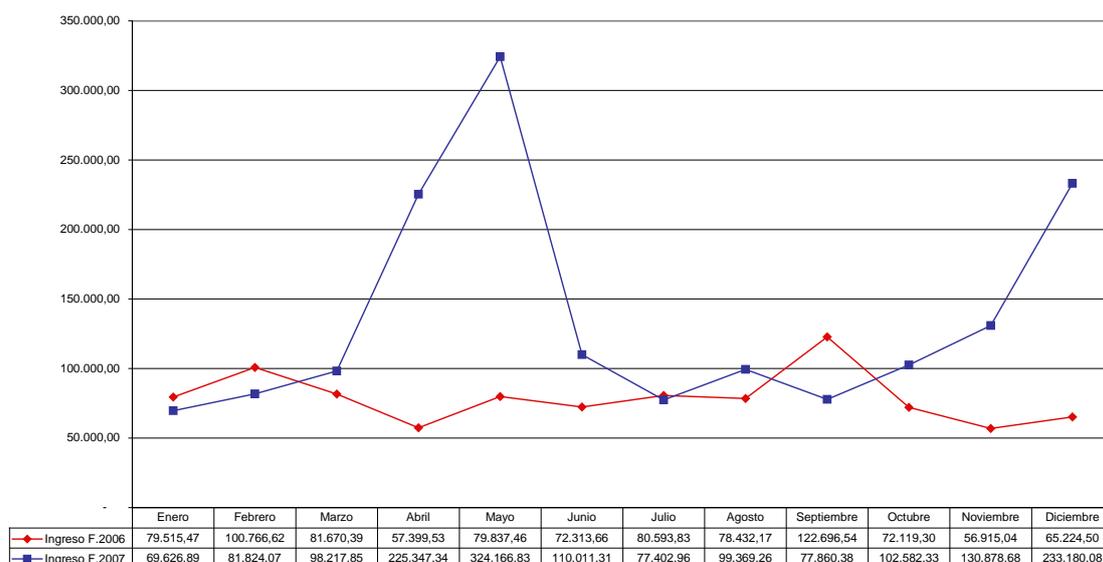
Para determinar la productividad aplicamos el indicador compuesto por $\text{trouhgput} \times \text{margen bruto}$ para gasto operacional, en los diferentes meses del año lo que nos muestra la tendencia que ha tenido el área de mayoreo en el año 2007 frente al 2006, se nota un decrecimiento para el año 2007 debido a la disminución de ventas en determinados meses, que trae como consecuencia una disminución del margen, volviendo mucho más crítico todavía el escenario al aumentar los gastos operacionales, dando como resultado un decrecimiento de la rentabilidad.

Gastos Operacionales 2007 vs Gastos Operacionales 2006



Otro factor importante para el área de Mayoreo es el ingreso financiero, y que comienza a perfilarse con un mayor crecimiento en el año 2007, debido a que existe un incremento en la aplicación de una tasa de interés por plazo de ventas, esto está reflejado en la tendencia comparativa del 2006 al 2007; este rubro coincide con el volumen de ventas y marca el movimiento comercial que consta de dos picos en los meses de abril- mayo y noviembre- diciembre que forman los puntos de inflexión.

Ingresos Financieros 2007 vs Ingresos Financieros 2006



CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Del análisis efectuado de las diferentes áreas que atañen a Mayoreo, podemos efectuar las siguientes conclusiones:

- En una Unidad de Negocio de este tipo la influencia que tiene el Mercado, ya sea en sus aspectos endógenos como exógenos, afecta el desenvolvimiento de las ventas futuras, a tal punto que es un determinante para que la empresa lo considere para establecer alianzas estratégicas con marcas que tienen posicionamiento tanto nacional como internacional, y de éstas van a nacer las diferentes políticas de comercialización que puedan ser aprovechadas por el Mayoreo para generar una mayor rentabilidad.
- El total de ventas se ha incrementado anualmente, pero el análisis por marca establece que en INDURAMA no ha sido consecuencia de un incremento en las unidades vendidas, sino por el incremento del precio de venta, por lo que su rentabilidad crece a pesar del decremento de las unidades negociadas, en línea café en ciertas marcas existe un incremento de unidades vendidas con una relación de precio relativamente estable por lo que el incremento de rentabilidad de estas se comporta paralelamente de acuerdo a las ventas.
- En lo relacionado a Cartera, la gestión de clientes tiene diferentes evoluciones dependiendo de la zona a la cual pertenece, pero en los montos totales afectan a

toda la unidad de negocio, en especial la cartera que se va rezagando y que va transformándose en mayor a 90 días, ya que esto implica un gasto financiero adicional ya que no se está cobrando los niveles reales de mora, lo que perjudica a la rentabilidad del negocio.

- En lo referente a la productividad podemos observar en el año 2007, que el nivel de gasto se ha incrementado, no así el nivel de ventas cuya tendencia es decreciente, lo que perjudica el indicador de productividad haciéndole cada vez menor.

Recomendamos considerar las tendencias del mercado, es decir las marcas que pide el consumidor final, y en base de esta situación, negociar por línea y producto, considerando las que generan mayor rentabilidad para el negocio, con esto evitaríamos el peso de inventario discontinuado, con sus complicaciones colaterales. Adicionalmente impulsar las ventas de dichas líneas con las políticas de crédito ya establecidas, que mantienen equilibrio con lo que se esta ofreciendo en el mercado, con diferenciación en la dirección de la inversión del inventario.

BIBLIOGRAFIA:

- Manual de Procedimientos Mayoreo
- Manual Financiero Control de Buffer
- América Economía, año de publicación 2007
- Estudio de Mercado Indurama 2007
- Base de Datos MARCIMEX S.A.