

## **CAPITULO III**

### **PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DE DISTRIBUIDORA DE PERFILES DE ALUMINIO**

#### **3. Antecedentes**

Unitral empresa distribuidora de perfiles de aluminio FISA, inicio sus actividades comerciales en el año 1994 con su local en la Av. La Prensa. (La Concepción)

Durante los años de estar en el mercado ecuatoriano Unitral ha sido distribuidor exclusivo de perfilería de aluminio producido por la empresa ecuatoriana FISA. (Fundiciones Industriales S.A)

También comercializa accesorios en las líneas de viniles, tornillos, remaches y cerraduras de varios proveedores nacionales y extranjeros.

#### **3.1. Misión**

Mantener la imagen y nombre de Unitral en la comercialización de Perfilería de Aluminio de calidad hacia nuestros clientes

#### **3.2. Visión**

Ser líderes en la comercialización de Perfilería de Aluminio con precios competitivos, ofertas y entrega a domicilio.

### **3.3. Situación Actual**

Unitral ha logrado captar el mercado de la venta de perfilería de aluminio y cuenta con una base 250 clientes que se distribuyen en un 60% de Alumiñeros, 30% de Constructores y 10% Otros.

### **3.4. Organización Administrativa**

La dirección de la empresa se encuentra conformada por dos Socios, los señores Pablo Quito y Diego Quito.

El personal de la empresa se encuentra conformado por 4 personas.

- Gerente General
- Gerente Administrativo Financiero
- Vendedores
- Bodeguero

El Gerente General, es socio accionista encargado de establecer contactos con los proveedores locales y clientes.

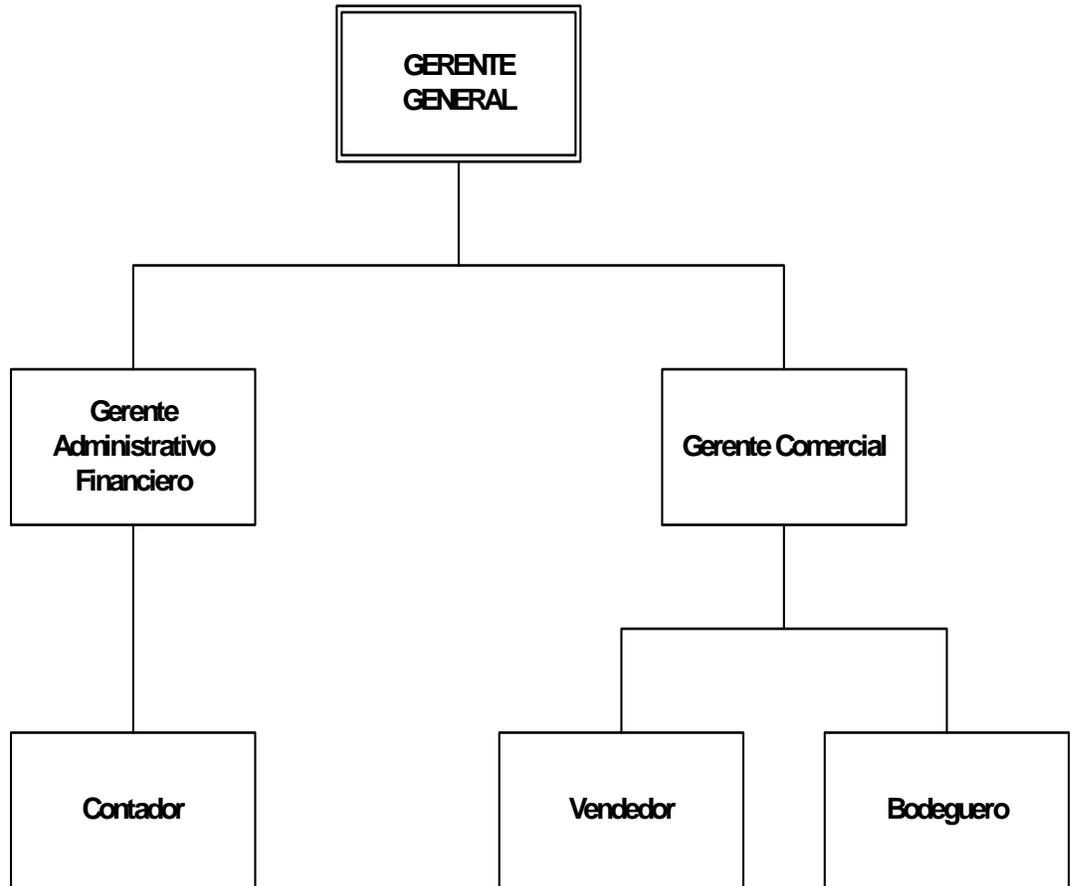
Además se encuentra gestionando la apertura de dos locales en otros sectores de la ciudad.

El Gerente Administrativo y Financiero, se encargan de realizar el seguimiento a los nuevos y actuales clientes de empresa, gestionar las compras y administrar el área financiero y contable.

Los vendedores son los encargados de interactuar con el cliente para satisfacer sus necesidades.

El bodeguero es la persona que llega los registros de los ingresos y egresos de mercadería.

**Gráfico 3.1 Organigrama general de la empresa Unitral**



Fuente: Unitral  
Elaborado por: Rodrigo Martínez

### **3.5. Líneas de Negocio**

Al momento la empresa Unitral maneja dos líneas de productos:

- **Perfiles de Aluminio**

Son elementos procesados de diferentes formas que se utilizan para hacer ventanas, puertas, cortinas de baño, etc.

- **Accesorios para perfilería**

Son materiales que se utilizan con la perfilería de aluminio y sirven para hacer ventanas, puertas, cortinas de baño, etc.

### **3.6. Margen de contribución por venta**

Con la información obtenida por la empresa contable de Unitral se puede obtener un resultado final que el Margen de Contribución por unidad vendida es del 7%.

#### **3.6.1. Ventas**

El nivel de ventas promedio mensual que actualmente mantiene Unitral lo determina por línea de productos y por ventas totales.

## EMPRESA: UNITRAL

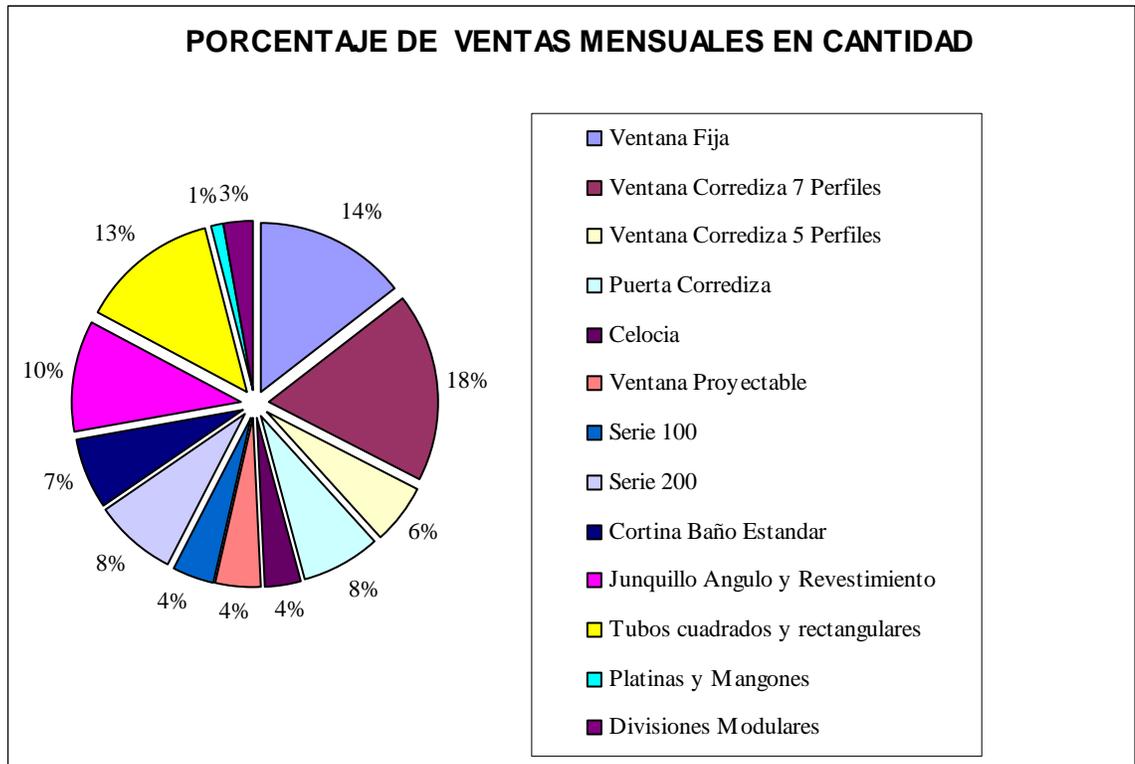
### Cuadro 3.1 Ventas mensuales promedio

PRODUCTO	CANTIDAD	COSTO	TOTAL US\$
Ventana Fija	231	2.502,50	2.752,75
Ventana Corrediza 7 Perfiles	289	3.146,00	3.460,60
Ventana Corrediza 5 Perfiles	90	1.046,50	1.151,15
Puerta Corrediza	121	1.930,50	2.123,55
Celosía	56	678,60	746,46
Ventana Proyectable	69	937,30	1.031,03
Serie 100	64	1.053,00	1.158,30
Serie 200	127	2.535,00	2.788,50
Cortina Baño Estándar	107	754,00	829,40
Junquillo Angulo y Revestimiento	166	1.462,50	1.608,75
Tubos cuadrados y rectangulares	213	4.576,00	5.033,60
Platinas y Mangones	21	546,00	600,60
Divisiones Modulares	43	734,50	807,95
	1597	21.902,40	24.092,64

Fuente: Unitral  
Elaborado por: Rodrigo Martínez  
Fecha : Octubre del 2006

En el cuadro 3.1 “Ventas Mensuales Promedio” están representadas la cantidad de venta promedio mensual, costo y venta total.

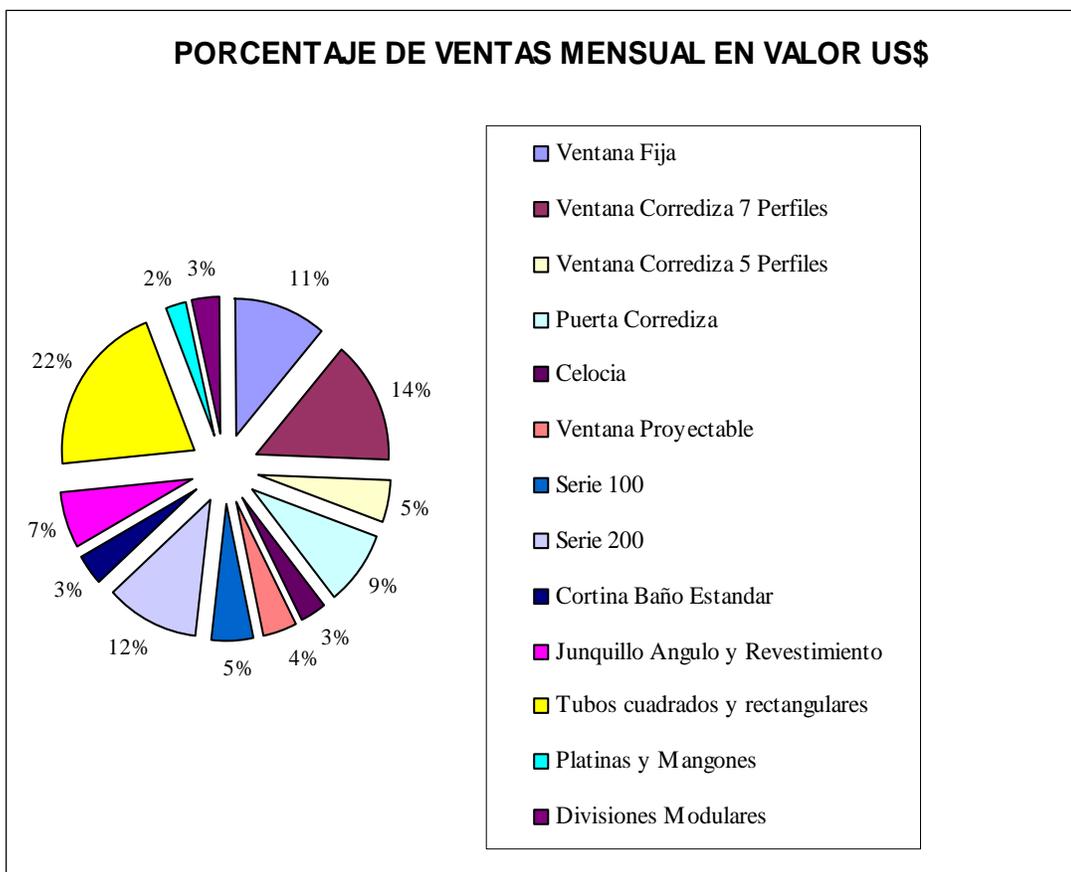
**Gráfico 3.2 Porcentaje de ventas Mensuales en cantidad**



Fuente: Unital  
Elaborado por: Rodrigo Martínez  
Fecha : Octubre del 2006

En el Gráfico 3.2 “Porcentaje de ventas mensuales en cantidad” se representan la cantidad de ventas mensuales en porcentajes, donde el 18% representa el producto Ventana Corrediza 7 perfiles, 14% Ventana Fija, 13% Tubos cuadrados y rectangulares, 10% Junquillo Angulo y Revestimiento y con porcentajes menores al 10% los restantes productos.

**Gráfico 3.3 Porcentaje de Ventas Mensuales en valor us\$**



Fuente: Unital  
Elaborado por: Rodrigo Martínez  
Fecha : Octubre del 2006

En el gráfico 3.3 “Porcentaje de Ventas Mensuales en valor us\$” se representa el valor total de las ventas mensuales en porcentajes, donde el 22% representan los productos Tubos cuadrados y rectangulares, 14% Ventana Corrediza 7 Perfiles, 12% Serie 200, 11% Ventana Fija y con porcentajes menores al 10% los restantes productos.

### **3.6.2. Estacionalidad de las Ventas**

Las ventas estacionales se generan cuando existe la construcción de nuevos edificios, condominios o conjuntos residenciales que demanda de la perfilería de Aluminio.

También se genera demanda de perfilería cuando existe incertidumbre económica en el país, debido a que el cliente percibe que puede variar los precios por lo que tiende a comprar más.

### **3.7. Análisis del proceso de comercialización**

La comercialización en esencia es un conjunto de actividades realizadas por organizaciones y se da en dos planos que son la micro comercialización y macro comercialización.

La primera observa a los clientes y a las actividades de las organizaciones individuales que los sirven y la otra considera ampliamente todo el sistema de producción y distribución.

El concepto de comercialización significa que una organización encamina todos sus esfuerzos a satisfacer a sus clientes por una ganancia.

Hay tres ideas fundamentales incluidas en la definición del concepto de comercialización:

- Orientación hacia el cliente.
- Esfuerzo total de la empresa.
- Ganancia como objetivo.

### 3.7.1. Políticas y estrategias de compras

Para realizar las compras se toman en cuenta el mes del año y se aplica la siguiente formula que es producto de conocer el negocio por más de 10 años.

$$\text{PEDIDO} = (\text{STOCK MINIMO} + \% \text{COMPRAS}) - \text{PEDIDO EN TRÁNSITO}$$

**Cuadro 3.2 Porcentajes mensuales para compras**

MES	COMPRAS
Enero	70%
Febrero	70%
Marzo	70%
Abril	70%
Mayo	70%
Junio	30%
Julio	30%
Agosto	30%
Septiembre	30%
Octubre	150%
Noviembre	150%
Diciembre	150%

Fuente: Unital  
Elaborado por: Rodrigo Martínez

**Cuadro 3.3 Stock mínimo por línea de producto**

PRODUCTO	CODIGO	DESCRIPCION	CANT
VENTANA FIJA	1057 - 132	Horizontal	1000
	1103 - 131	Vertical	1000
	1056 - 133	Bordo	2000
	1027 - 045	Mullon	500
VENTANA CORREDIZA	1137 - 733	Cabezal	1000
7 PERFILES STANDARD	1138 - 734	Base	1000
	1134 - 754	Jamba Marco	600
	1131 - 741	Parante Fijo	600
	1132 - 744	Entrecierre Fijo	300
	1135 - 743	Entrecierre Móvil	300
	1133 - 742	Peinazo	2000
VENTANA CORREDIZA	1283 - 510	Parante Hoja	500
5 PERFILES STANDARD	1523 - 511	Cabezal	700
	1465 - 512	Jamba	700
	1521 - 513	Base	500
	1133 - 742	Peizano	2000
PUERTA CORREDIZA	1110 - 148	Cabezal	2000
	1111 - 149	Base	2000
	1109 - 147	Jamba	2000
	1106 - 142	Hori. Inferior Hoja	2000
	1107 - 143	Hori. Superior Hoja	2000
	1065 - 145	Vertical Chapa	2000
	1116 - 154	Vertical Hoja	2000
	1108 - 196	Entrecierre	2000
CELOCIA	1050 - 825	Cabezal	50
	1051 - 828	Base	50
	1052 - 826	Jamba	50
	1032 - 40	Barra Operadora	50

VENTANA PROYECTABLE	1383 - 1270	Bordo	300
	1384 - 1271	Hoja	300
	1385 - 1272	Marco	300
	1444 - 12	Ancla	50
	1470	Bordo Redondo	600
	1382 - 1269	Marco Doble	50
SERIE 100	1705 - 1400	Fijo	500
	1707 - 1401	Móvil	500
	1706 - 1402	Tapa Acanalada	500
	1708 - 1403	Bordo	500
	1709 - 1405	Ancla	500
	1824 - 1407	Tapa Liza	500
SERIE 200	1162 - 1200	Tapa Acanalada	300
	1161 - 1201	Fijo	300
	1163 - 1199	Móvil	300
	1164 - 1198	Bordo	300
	1372 - 1195	Ancla	300
	1416	Tapa Liza	300
CORTINA BAÑO ESTÁNDAR	1623 - 1420	Cabezal	200
	1624 - 1421	Base	200
	1625 - 1422	Jamba	200
	1626 - 1423	Horiz. Sup. Hoja	200
	1627 - 1424	Vertical Hoja	200
	1628 - 1425	Horiz. Inf. Hoja	200
	1629 - 987	Porta toallero	200
	1630 - 893	Toallero	200
JUNQUILLO ANGULOS Y	1127 - 211	Junquillo Fijo	1500
REVESTIMIENTOS	1128 - 210	Junquillo Móvil	1500
	1355 - 1721	Angulo 1/2 x 1/2	1500
	1280 - 1623	Angulo 1 x 1/2	1500

	1001 - 655	T	1500
	1183 - 1718	U	1500
	1323 - 957	Revestimiento	1500
	1003 - 369	Angulo de 1 x 1	1500
TUBOS CUADRADOS Y	1009 - 374	4 x 1 3/4	2000
RETANGULARES	1238 - 871	3 x 1 1/2 Cerr. C/Aleta	2000
	1241 - 392	3 x 1 1/2 Abie. C/Aleta	2000
	1376 - 457	3 x 1 Abierto C/Aleta	2000
	1377 - 458	3 x 1 Cerrado C/Aleta	2000
	1854 - 1591	1 1/4 X 1 1/4 Cerrado	2000
	1714 - 1651	1 x 1 Cerrado	2000
	1583 - 1592	1 1/2 x 1 1/2	2000
	1853 - 1368	2 x 1 1/2	2000
	1015 - 378	2 x 2	2000
	1770 - 226	3 x 1 1/2	2000
	1762 - 1369	3 x 1 1/2 Cerr. S/Aleta	2000
	1475	Sistema Ingles	2000
PLATINAS Y MANGONES	1002 - 244	Platina	20
	1006 - 228	Mangon	20
	779	Decorativo	20
	1393	Mangon Redondo	20
	1557	Mangon Económico	20
	1558	Platina Económica	20
	1378	Tubo Decorativo. EC	20
DIVISIONES MODULARES	1477	Tubo 31 x 31 Verti,	1500
	1479	Barredera Tubo Horiz.	1500
	1480	Tubo Esquinero Triang.	1500
	1478	Tapa	1500
	1432	Tubo Redondo 1 1/4	1500

Fuente: Unitral  
Elaborado por: Rodrigo Martínez

En el cuadro 3.2 “Stock Mínimo por Línea de Productos” se detalle los perfiles que deben ser pedidos para cada producto con su stock mínimo que debe existir en bodega. Con esta información una semana antes de finalizar un mes, se le pide al bodeguero que cuente los ítems que se tiene en inventario, con la información proporcionada por el bodeguero, el Gerente Administrativo Financiero aplica la fórmula y crea el pedido que es enviado al Proveedor.

El proveedor con el pedido enviado por el cliente, confirma cuanto y cuando enviará el pedido.

La forma de pago es a crédito de 30 días para cada pedido solicitado.

La recepción del pedido lo hace el vendedor junto con el bodeguero que cruza el pedido con lo entregado por el proveedor para establecer lo pendiente por recibir (pedido en tránsito)

### **3.7.2. Políticas y estrategias de Ventas**

Las ventas de Unitral están dirigidas a tres segmentos específicos:

- Alumiñeros
- Constructores
- Otros

La política general de ventas que se aplica a los segmentos es la misma, con la única diferencia en el precio de venta, que es aplicado por porcentajes de descuentos que se aplican de la siguiente manera:

El segmento de Alumiñeros o carpinteros del aluminio (Económica, Pichincha, Aeropuerto, Chávez, Delta Glass) que constituye el 60% se

les aplica un descuento máximo del 15%, a los constructores (Vainco, Ordóñez, Uribe & Shwarzkopf, Padilla & Asociados) que son el 30% un descuento de 10% y finalmente el segmento Otros (Rigueti, Módulos, Tarento, Divisiones Modulares Multifoficinas) un descuento del 5%

Las ventas se realizan en el sitio de la empresa (Unitral) y dependiendo de la cantidad facturada, la entrega del material se la realiza en el sitio del cliente, sin costo para este.

La forma de pago es de contado (efectivo – cheques) y con los clientes frecuentes el tiempo máximo de crédito es 30 días.

### **3.8. Identificación de fortalezas y debilidades del Proceso de Comercialización en “Unitral**

#### **3.8.1. Fortalezas y Debilidades en el Proceso de Compras**

##### **3.8.1.1. Fortalezas**

- Unitral al ser un distribuidor de FISA que cumple con sus obligaciones y mantiene un nivel constante de ventas, le ha permitido mantener precios competitivos frente a la competencia.
- Por ser una empresa que tiene más de 10 años en el mercado y es puntual en sus pagos; ha permitido que los proveedores extiendan sus plazos de pago entre 30 y 60 días.
- En función del volumen de compras mensual, Unitral se ha hecho acreedor a premios y cursos de actualización gratuitos.

### **3.8.1.1.2. Debilidades**

- No se dispone de un sistema de inventarios automatizado que permita tener actualizado las existencias y saber cuales son los productos de mayor rotación, stock mínimo para realizar pedidos anticipadamente.
- No se administra un presupuesto de ventas versus compras que permita realizar con un tiempo prudencial los pedidos.
- No se puede comprar a otro proveedor que no sea FISA, debido a que se perdería los beneficios de distribuidor autorizado.

## **3.8.2. Fortalezas y Debilidades en el Proceso de Ventas**

### **3.8.2.1 Fortalezas**

- Unitral haber mantenido los precios de venta durante los dos últimos años ha permitido mantener un muy buen nivel competitivo.
- La confianza de los clientes se ha mantenido al saber que se recibe los productos de la misma calidad y con el mismo precio.
- El servicio que Unitral brinda en la preventa y posventa ha permitido mantener un prestigio y fidelidad por parte de los clientes.

### **3.8.2.2. Debilidades**

- No disponer de vendedores que visiten a los clientes potenciales y existentes.
- No contar con un local de exhibición para poder exponer los productos que se comercializan.
- No contar con un suficiente stock de productos cuando se presentan ventas urgentes y tener que depender de un solo proveedor.

## **3.9. Análisis FODA**

### **3.9.1. Fortalezas**

- Cuenta con una base de 250 clientes que siguen creciendo a través de los años que tiene la empresa.
- Es distribuidor exclusivo de la marca FISA.
- Mantener buenas relaciones comerciales con sus proveedores.
- Contar con personal necesario para la operatividad y gestión del negocio.

### **3.9.2. Oportunidades**

- Debido al crecimiento del sector de la construcción el mercado de los perfiles de aluminio es competitivo.
- Abrir nuevas sucursales en Quito y otras ciudades como Ambato, Loja, Cuenca entre otras.

### **3.9.3. Debilidades**

- No contar con un plan de publicidad, promoción para las líneas de productos.
- No contar con un sistema computarizado para el control de inventarios.

### **3.9.4. Amenazas**

- El crecimiento de distribuidores de otras marcas hace que Unital mantenga sus precios.
- La inestabilidad política, económica y social hace que la gente no invierta en construcción evitando el endeudamiento a largo plazo.

**Cuadro 3.4 Análisis FODA**

<p style="text-align: center;"><b>FORTALEZAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Contar con una base de clientes que se han mantenido y sigue en crecimiento.</li><li>• Distribuidos excluido de la marca FISA</li><li>• Mantener buenas relaciones comerciales con proveedores</li></ul>	<p style="text-align: center;"><b>OPORTUNIDADES</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• El crecimiento del sector de la construcción hace que el Mercado de los perfiles de aluminio sea competitivo</li><li>• Abrir nuevas sucursales en Quito y otras ciudades como Ambato, Loja y Cuenca</li></ul>
<p style="text-align: center;"><b>DEBILIDADES</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• No contar con un plan de publicidad y promociones para las líneas de productos</li><li>• No contar con un sistema computarizado para el control de inventarios</li></ul>	<p style="text-align: center;"><b>AMENAZAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Crecimiento de distribuidores de otras marcas</li><li>▪ Introducción de productos de origen chino crea inestabilidad en los precios</li><li>▪ La frecuente inestabilidad política, económica y social del país</li></ul>

Fuente: Unital  
Elaborador por: Rodrigo Martínez