

UNIVERSIDAD ANDINA “SIMON BOLIVAR”

**PROGRAMA DE POSTGRADO – MAESTRIA EN
FINANZAS Y PROYECTOS EMPRESARIALES**



ESTUDIO DE CASO

**ESTRATEGIAS DE DISTRIBUCIÓN
PARA INCREMENTAR LAS
UTILIDADES EN LA EMPRESA
SCRIBA**

Tutor: M.Sc. Alex Roberto Morales Meneses

Autor: Lic. Henry Ovidio Soto García

La Paz, Diciembre de 2015

DEDICATORIA

Esta tesis está dedicada a mis padres Porfirio y Olimpia, a mi esposa Jenny, por su apoyo incondicional y a mis hijos Johan y Karem.

AGRADECIMIENTOS

Eterno agradecimiento a Dios, al cuerpo de docentes de la Universidad Andina Simón Bolívar, en especial a mi tutor MSc. Alex Roberto Morales Meneses y al Sr. Fernando Argandoña gerente general de la empresa SCRIBA por su colaboración para la realización de este trabajo.

RESUMEN - ESTUDIO DE CASO TITULADO
“ESTRATEGIAS DE DISTRIBUCIÓN PARA INCREMENTAR LAS
UTILIDADES EN LA EMPRESA SCRIBA”

SCRIBA, es una empresa privada que se dedica a la importación y comercialización de productos de escritura de industria alemana de la línea STABILO. Mediante un acertado trabajo de promociones en colegios la empresa creó un constante incremento de la demanda de los productos que oferta, en las ciudades de La Paz y El Alto.

La empresa comercializa el 80% de su mercadería a dos mayoristas, este hecho genera la inexistencia de los productos en varios puntos de venta de las ciudades de La Paz y El Alto, ocasionando una reducción en las ganancias por ventas, debido a que los consumidores adquieren otros productos ante la inexistencia de los artículos de escritura de la línea STABILO. Por otro lado el descuento a los mayoristas es mayor al descuento a minoristas, además existe alta dependencia de la empresa para con los mayoristas.

El canal de distribución lo constituye un grupo de personas u organizaciones relacionados entre sí que hacen llegar los productos y servicios de los fabricantes a los consumidores y usuarios finales. En el caso de la empresa SCRIBA el canal de distribución más utilizado son los dos mayoristas.

Utilizando el método inductivo en la investigación se determinó que los canales de distribución actuales reducen las ganancias por ventas, en la empresa SCRIBA, por la inexistencia de los productos, los elevados descuentos a mayoristas y la inadecuada importación de los productos de escritura de la línea STABILO.

Además se propone un modelo de planificación de ventas mediante la aplicación de un sistema de distribución múltiple, para mejorar los canales de distribución en la empresa SCRIBA.

INDICE GENERAL

RESUMEN
DEDICATORIA
AGRADECIMIENTOS

CAPITULO I

MARCO GENERAL

1.	INTRODUCCIÓN	1
2.	JUSTIFICACIÓN	2
3.	FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	3
4.	OBJETIVO DE LA INVESTIGACIÓN	4
	4.1 Objetivo General	4
	4.2 Objetivos Específicos	4
5.	HIPOTESIS	5
	5.1 Identificación de Variables	5
6.	METODOLOGÍA	5
	6.1 Métodos	5
	6.1.1 La Observación	5
	6.1.2 La Encuesta	6
	6.2 Técnicas.....	6
	6.2.1 Análisis Documental.....	6
	6.2.2 La Entrevista.....	7
7.	ALCANCE	7
	7.1 Alcance Teórico.....	7
	7.2 Alcance Geográfico y temporal.....	7
	7.3 Alcance Funcional	7

CAPITULO II

MARCO TEORICO

1.	ASPECTOS CONCEPTUALES	8
	1.1 Canales de Distribución	8
	1.1.1 Concepto de Canal de Distribución.....	8
	1.1.2 Importancia de los Canales de Distribución	9

1.1.3	Naturaleza de los Canales de Distribución...	10
1.1.3.1	La provisión de eficiencia en el contacto.....	11
1.1.3.2	Funciones del Canal de Distribución.....	11
1.1.3.3	Niveles del Canal de Distribución	14
1.1.4	Objetivos del Canal de Distribución.....	15
1.1.5	Clasificación de los Canales de Distribución	15
1.1.6	Canales de Distribución Múltiples	18
1.1.7	Intermediarios de marketing	18
1.1.7.1	Concepto de intermediario de Marketing	18
1.1.7.2	Importancia de los Intermediarios.....	19
1.1.7.3	Funciones de los Intermediarios	20
1.1.7.4	Tipos de Intermediarios.....	20
1.1.8	Niveles de intensidad de la distribución.....	21
1.2	GANANCIAS.....	22
1.2.1	Definición de Ganancia.....	22
1.2.2	Ventas Brutas.....	23
1.2.3	Ventas Netas.....	23
1.2.4	Ganancias por ventas.....	23
1.2.5	Margen bruto.....	23
1.2.6	Estado de Ganancias y Pérdidas.....	23
1.2.6.1	Utilidad	24
1.2.6.2	Utilidad o Pérdida en Operación.....	24
1.2.6.3	Utilidades Netas.....	25
1.3	VENTAS	25
1.3.1	Concepto de Ventas.....	25
1.3.2	Volumen de Ventas.....	26
1.3.3	Objetivos de Ventas y Distribución.....	26
1.3.4	Objetivo de Ventas.....	27
1.3.4.1	Concepto de objetivo de ventas.....	27
1.3.4.2	Importancia de los objetivos de ventas.....	28

1.3.4.3	Características de los objetivos de ventas.....	28
1.3.5	Previsión de Ventas.....	29
1.3.5.1	Importancia de la previsión de ventas.....	29
1.3.5.2	Principios de la previsión de ventas.....	29
1.3.5.3	Clases de previsiones.....	30
1.3.5.4		
1.3.6	Cuotas de Ventas.....	31
1.3.7	Pronóstico de Ventas.....	31
1.3.8	Sistemas de Ventas.....	32
1.3.9	Plan de Ventas.....	33
2.	ASPECTOS JURÍDICOS.....	33
2.1	Código de Comercio.....	33
2.2	Reglamento de la dirección de registro de comercio.....	34
2.3	Código Tributario.....	34
2.4	Ley General de Aduanas.....	35
2.5	Ley General del Trabajo.....	35
3.	ASPECTOS INSTITUCIONALES.....	36
3.1	Antecedentes de la empresa.....	36
3.2	Características actuales.....	37
3.3	Canales de distribución y segmentos de mercado.....	38

CAPITULO III

MARCO PRÁCTICO

1.	TIPO DE INVESTIGACIÓN.....	40
2.	UNIVERSO Y MUESTRA.....	41
2.1	Determinación del Universo.....	41
2.1.1	Empresa SCRIBA.....	42
2.1.2	Comerciantes mayoristas y minoristas La Paz y El Alto.....	42
2.2	Determinación de la Muestra.....	42
2.2.1	Empresa SCRIBA.....	43

2.2.2	Comerciantes mayoristas y minoristas La Paz y El Alto.....	43
2.3	Sujetos de Investigación.....	44
2.3.1	Empresa SCRIBA.....	44
2.3.2	Comerciantes mayoristas y minoristas La Paz y El Alto.....	44
3.	OPERATIVIZACION DE VARIABLES.....	44
4.	FUENTES E INSTRUMENTOS DE RECOPIACIÓN DE DATOS.....	47
4.1	Fuentes Primarias de Recolección de información.....	47
4.2	Fuentes Secundarias de Recolección de información.....	48
4.2.1	Fuentes Secundarias de información General.....	48
4.2.2	Fuentes Secundarias de información Específica.....	48
5.	RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN	49
5.1	Variable Independiente	49
5.1.1	Tipo de Canal de Distribución.....	49
5.1.2	Nivel de Canal de Distribución.....	52
5.1.3	Nivel de Intensidad de la distribución.....	56
5.1.4	Tipo de Intermediarios.....	62
5.2	Variable Dependiente	63
5.2.1	Ganancia.....	63
5.2.2	Sistema de Ventas.....	66
5.2.3	Población Escolar.....	69
5.2.4	Estado de Pérdidas y Ganancias.....	70
5.3	Conclusiones.....	75
5.4	Comportamiento de la hipótesis.....	80
5.4.1	Docimasia de la hipótesis.....	81

CAPITULO IV

MARCO PROPOSITIVO

1.	INTRODUCCION.....	82
2.	OBJETIVOS DE LA PROPUESTA.....	83
2.1	Objetivo General de la Propuesta.....	83

2.2	Objetivos Específicos de la Propuesta.....	83
3.	ALCANCES.....	83
4.	ESTRUCTURA DE LA PRODUPUESTA.....	83
5.	ANÁLISIS FINANCIERO.....	85
5.1	Análisis Vertical.....	85
5.1.1	Análisis de Estructura – Balance General.....	85
5.1.2	Análisis de Estructura – Estado de Resultados.....	85
5.2	Análisis Horizontal.....	86
5.2.1	Análisis de Tendencia – Balance General.....	86
5.2.2	Análisis de Tendencia – Estado de Resultados.....	86
5.2.3	Porcentajes de tendencias.....	86
5.3	Razones Financieras.....	87
5.3.1	Razón Circulante.....	87
5.3.2	Razón de la prueba del ácido.....	87
5.3.3	Rotación de Inventarios.....	87
5.3.4	Razón de Endeudamiento.....	87
5.3.5	Tasa de rendimiento sobre las ventas netas.....	88
5.3.6	Retorno sobre Patrimonio (ROE).....	88
5.3.7	Retorno sobre el Activo (ROA).....	88
6.	DESARROLLO DE LA PROPUESTA.....	88
6.1	Misión de la empresa SCRIBA.....	88
6.2	Visión de la empresa SCRIBA.....	88
6.3	Análisis de la Situación.....	89
6.3.1	El microentorno de la empresa.....	89
6.3.2	El macroentorno de la empresa.....	91
6.4	Definición de Objetivos.....	95
6.4.1	Objetivo General.....	95
6.4.2	Objetivos Específicos.....	95
6.5	Estrategias.....	97
6.6	Acciones de Venta.....	98

6.6.1	Previsión de Ventas.....	98
6.6.2	Zonificación del Equipo de Ventas.....	101
6.7	Programación y Elaboración del Presupuesto.....	102
6.8	Implementación y Evaluación.....	104

**CAPITULO V CONCLUSIONES Y
RECOMENDACIONES**

1.	CONCLUSIONES	107
2.	RECOMENDACIONES.....	108

BIBLIOGRAFIA

ANEXO

INDICE DE FIGURAS

FIGURA N° 1: Eficiencia en el Contacto.....	11
FIGURA N° 2: Clasificación de los Canales de Distribución.....	17
FIGURA N° 4: Fuentes de Información primaria.....	47
FIGURA N° 5: Fuentes de Información secundaria.....	48
FIGURA N° 6: Estructura de la Propuesta.....	84
FIGURA N° 7: Estrategias de la empresa SCRIBA.....	97
FIGURA N° 8: Previsión de Ventas.....	99
FIGURA N° 9: Zonificación del Equipo de Ventas.....	102

INDICE DE CUADROS

CUADRO N° 1: Funciones de los miembros del canal de marketing.....	12
CUADRO N° 2: Funciones del Canal de Marketing.....	14
CUADRO N° 3: Intensidad de los niveles de distribución.....	22
CUADRO N° 4: Sistema de Venta.....	32
CUADRO N° 5: Operacionalización de las Variables.....	45
CUADRO N° 6: Meses con mayor demanda.....	50
CUADRO N° 7: Meses con menor demanda.....	50
CUADRO N° 8: Factores que influyen en la elección del proveedor.....	54
CUADRO N° 9: Tipos de Puntos de Venta.....	56
CUADRO N° 10: Comportamiento de Ventas.....	60
CUADRO N° 11: Visitas de Venta.	60
CUADRO N° 12: Productos STABILO con mayor demanda.....	60
CUADRO N° 13: Tasa de crecimiento población escolar pública.....	69
CUADRO N° 14: Tasa de crecimiento de los ingresos.....	70
CUADRO N° 15: Ingresos de la empresa SCRIBA.....	71
CUADRO N° 16: Volumen de productos importados.....	74
CUADRO N° 17: Prueba de Hipótesis.....	81
CUADRO N° 18: Porcentajes de tendencias.....	86
CUADRO N° 19: Indicadores de Educación 2012.....	92
CUADRO N° 20: Tasa de Desempleo.....	92

CUADRO N° 21: Crecimiento del PIB.....	93
CUADRO N° 22: Tasa de Inflación.....	93
CUADRO N° 23: Tasa de Interes Activa M/E.....	93
CUADRO N° 24: Previsión de ventas - Bolígrafos.....	96
CUADRO N° 25: Previsión de ventas - Resaltadores.....	96
CUADRO N° 26: Ventas efectuadas en los tres últimos períodos.....	98
CUADRO N° 27: Existencia en almacenes.....	99
CUADRO N° 28: Previsión de Ventas.....	100
CUADRO N° 29: Presupuesto.....	103
CUADRO N° 30: Cronograma de Actividades.....	104
CUADRO N° 31: Seguimiento al Vendedor.....	104

INDICE DE GRÁFICOS

GRÁFICO N° 1: Segmento del Mercado.....	50
GRÁFICO N° 2: Meses con mayor demanda.....	51
GRÁFICO N° 3: Estacionalidad de las Ventas.....	52
GRÁFICO N° 4: Circuitos de Distribución.....	53
GRÁFICO N° 5: Factores que influyen en la elección del proveedor.....	54
GRÁFICO N° 6: Puntos de Venta que comercializan prod. STABILO.....	57
GRÁFICO N° 7: Factores que influyen en la venta.....	58
GRÁFICO N° 8: Factores que influyen en la no comercialización.....	58
GRÁFICO N° 9: Demanda de Cajas de Colores.....	58
GRÁFICO N° 10: Demanda de Marcadores Escolares.....	59
GRÁFICO N° 11: Demanda de Bolígrafos.....	59
GRÁFICO N° 12: Tiempo de Reposición de Mercadería.....	61
GRÁFICO N° 13: Disponibilidad del Producto.....	61
GRÁFICO N° 14: Forma de Pago.....	63
GRÁFICO N° 15: Plazos de Pago.....	64
GRÁFICO N° 16: Forma de Pago.....	64
GRÁFICO N° 17: Forma de Venta.....	65
GRÁFICO N° 18: Forma de Compra.....	65
GRÁFICO N° 19: Devolución de Mercadería.....	66

GRÁFICO N° 20: Visitas del Proveedor.....	67
GRÁFICO N° 21: Frecuencia de Visitas del Proveedor.....	68
GRÁFICO N° 22: Modalidad de pedido y/o compra.....	68
GRÁFICO N° 23: Población escolar de La Paz.....	69
GRÁFICO N° 24: Ingresos empresa SCRIBA.....	70
GRÁFICO N° 25: Comportamiento ventas por producto -2012.....	72
GRÁFICO N° 26: Comportamiento ventas por producto -2013.....	72
GRÁFICO N° 27: Comportamiento ventas por producto -2014.....	73
GRÁFICO N° 28: Ventas de la empresa SCRIBA.....	73
GRÁFICO N° 29: Utilidades netas empresa SCRIBA.....	74

CAPITULO I

MARCO GENERAL

1. INTRODUCCIÓN

La empresa SCRIBA, se dedica a la importación y distribución a nivel nacional de artículos de escritura, de industria alemana de la marca STABILO.

SCHWAN STABILO es una compañía alemana, líder en la producción de instrumentos de escritura desde 1855, oferta al mercado una diversa variedad de bolígrafos, lápices, resaltadores, marcadores borradores, correctores, crayones, minas y portaminas. Tiene sucursales en Austria, Bélgica, Francia, Alemania, Malasia, Países Bajos, Singapore, España, Gran Bretaña y agencias en más de 80 países en todo el mundo.

La empresa SCRIBA fue creada en febrero de 1998, orientado a la importación de los productos STABILO, la distribución de estos artículos de escritura solo la realizaba en la ciudad de La Paz. Actualmente distribuye estos productos en las ciudades de La Paz, El Alto, Oruro, Cochabamba, Santa Cruz y Tarija, además de provincias en el departamento de La Paz.

Los productos STABILO fueron bien recibidos en el mercado nacional debido a la calidad de los mismos. A pesar del incremento en ventas año tras año, la empresa no incrementa en la misma medida sus utilidades a raíz de los actuales canales de distribución.

Mercado, consiste en el agente u organizaciones con necesidades a satisfacer, dinero para gastarlo y la disposición de hacerlo.¹

Producto, cualquier cosa que se puede ofrecer a un mercado para su atención, adquisición, uso o consumo y que podría satisfacer un deseo o una necesidad. Incluye objetos físicos, servicios, personas, lugares, organizaciones e ideas.²

¹ Stanton, Etzel y Walter, 2004, p. 6

² Kotler y Armstrong, 2003, p. G6

Según el diccionario de contabilidad y finanzas ganancia es “Beneficio, fruto o lucro que se obtiene por la realización de alguna actividad. Margen de rendimiento que produce una actividad mercantil o comercial para las partes que intervienen en la misma”.³

Para Joseph Gultinan y Gordon Paul “Un canal de distribución en un conjunto de unidades organizacionales (fabricantes, mayoristas y minoristas) que desempeñan todas las funciones necesarias para llevar un producto desde el vendedor hasta un comprador final”.⁴

Uno de los principales efectos de la crisis económica en la empresa son los pagos retrasados a los empleados, causando malestar y desmotivación, afectando de esta manera en el rendimiento de sus funciones laborales.

Por ello, es pertinente elaborar estrategias de distribución mediante la diversificación de intermediarios tanto mayoristas como detallistas, permitiendo una fácil rotación del producto incidiendo en el incremento de utilidades.

Por tanto, en el presente trabajo, se demostrará como la existencia de dos mayoristas repercuten en las utilidades, y a la vez se va a sugerir un modelo de planificación de ventas que permita alcanzar la diversificación de los canales de distribución en la empresa SCRIBA.

2. JUSTIFICACION

Los productos que importa la empresa SCRIBA de la marca STABILO, fueron bien recibidos en el mercado, por la calidad de los mismos. Pese al incremento de la demanda de los productos, la empresa depende de dos mayoristas en la distribución al consumidor final, los mismos que se adjudican el 80% de la mercancía, quedando el resto para la distribución al interior del país y librerías.

La investigación se concentrará en el análisis de los canales de distribución y su incidencia en las utilidades, puesto que se ha identificado que la empresa SCRIBA depende de dos mayoristas en el proceso de distribución al comprador final

³ Diccionario de Contabilidad y Finanzas, 1999, p. 109

⁴ Gultinan, Joseph y Paul, Gordon, 1996, p. 397

ocasionando menor margen bruto por los elevados descuentos de ventas por mayor.

El margen bruto se determina sustrayendo el costo de los bienes vendidos de las ventas netas. El margen bruto, llamado a veces utilidades (o ganancias) brutas, es una cifra clave en el programa entero de marketing. Cuando decimos que cierta tienda tiene un margen de 30%, nos estamos refiriendo al margen bruto.⁵

La realización de un estudio sobre esta problemática es muy conveniente para la empresa, porque nos permitirá identificar como influye la distribución de gran parte de su mercadería mediante dos mayoristas en las utilidades.

La investigación sirve para sugerir estrategias de distribución, recomendando acciones técnicas adecuadas que permitan a los conductores de la empresa utilizar mejor los canales de distribución.

El beneficiado con la investigación será la empresa SCRIBA, porque al darse solución a los canales de distribución, se mejorará las ganancias por ventas, incrementará las utilidades de la empresa y así podrá satisfacer las necesidades de los clientes internos y externos.

La presente investigación nos mostrara que la implementación de las estrategias de distribución influirá positivamente en el margen bruto.

3. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

A pesar del incremento en las ventas, la empresa SCRIBA no refleja lo mismo en sus ganancias, debido a la dependencia de dos mayoristas en el proceso de distribución al comprador final afectando a las utilidades.

Cuando los compradores adquieren grandes cantidades. En tal situación, los compradores pueden usar su poder de adquisición como apalancamiento para negociar reducción de precios.⁶

⁵ Stanton, Etzel y Walker, 2004, p. 408

⁶ Hill y Jones, 1996, p. 77

El total de las ventas de la empresa SCRIBA depende en un gran porcentaje de dos mayoristas, afectando las utilidades por los descuentos de venta por mayor e inclusive en las formas de pago.

La distribución mediante dos mayoristas ocasiona el desabastecimiento de los productos STABILO en los demás puntos de venta.

En consecuencia no existe la distribución de los materiales de escritura STABILO a la mayoría de los puntos de venta. Ante esta situación, al existir la demanda y al no existir los productos el consumidor opta por comprar otros artículos de escritura.

En concordancia con lo anterior, la pregunta planteada es la siguiente:

¿Los actuales canales de distribución de la Empresa SCRIBA reducen sus ganancias por ventas?

4. OBJETIVO DE LA INVESTIGACIÓN

4.1 Objetivo General

El objetivo general del presente trabajo es: Determinar si los canales de distribución reducen las ganancias por ventas, en la empresa SCRIBA

4.2 Objetivos Específicos

Para conocer la influencia de los canales de distribución en las ganancias por ventas, el presente trabajo tiene por objeto lograr los siguientes objetivos específicos:

1. Analizar la situación actual de los canales de distribución en la empresa SCRIBA.
2. Analizar el comportamiento de las ganancias por ventas en la empresa SCRIBA.
3. Analizar las utilidades de la empresa y la oferta de los productos STABILO en las tres últimas gestiones.
4. Proponer un modelo de planificación de ventas mediante la aplicación de estrategias de distribución múltiple.

5. HIPOTESIS

Los canales de distribución actuales en la empresa SCRIBA reducen las ganancias por ventas.

5.1 Identificación de Variables

Variable independiente:

Canales de distribución

Variable dependiente:

Ganancias por ventas

Variable Moderante:

La empresa SCRIBA

6. METODOLOGÍA

Los métodos y técnicas utilizadas para el desarrollo del presente trabajo de investigación se describen a continuación:

6.1 Métodos

“El método es un camino hacia un fin, en el conjunto de procedimientos racionales para obtener el fin que nos proponemos, es decir, las fases o etapas de la investigación con modalidad amplia y general de secuencia”.⁷

En caso del presente trabajo se utilizaron los siguientes métodos:

6.1.1 La Observación

Constituye una técnica de investigación cualitativa que consiste en describir y comprender conductas, hechos, proceso y objetos.⁸

La observación permite descubrir y poner en evidencia las condiciones de los fenómenos investigados. La observación, ayuda al investigador a discernir, a inferir, a establecer hipótesis y buscar pruebas.⁹

⁷ Arandia, Lexin, 2006, p. 89

⁸ Koria, Richard, 2007, p. 109

⁹ Zorrilla, Santiago y Torres, Miguel, 1997, p. 67

Con la observación de las actividades de ventas que se realizan en la empresa SCRIBA, detallando por escrito los hechos y acontecimientos que servirán para la investigación, se buscará la comprobación de la hipótesis.

6.1.2 La Encuesta

Consiste en obtener información de fuente directa de los sujetos de estudio, a través, de formularios expresamente estructurados que los encuestados llenan por sí mismos. La encuesta tiene la ventaja de que permite que puedan ponerse en circulación, y de manera simultánea, muchos ejemplares que serán distribuidos y llenados por los encuestados, en diferentes lugares geográficos, simplificando la labor del investigador en el tiempo.¹⁰

El cuestionario estará dirigido al personal de la empresa SCRIBA de las áreas funcionales marketing y ventas. Asimismo se realiza encuestas a los comerciantes de material de escritorio de las ciudades de La Paz y El Alto.

6.2 Técnicas

Las técnicas utilizadas en la recopilación de información son: el análisis documental y la entrevista.

6.2.1 Análisis Documental

Una de las técnicas que se utilizará en la ejecución del presente trabajo es el “análisis documental”.

Para Arandia “La investigación bibliográfica conocida también como investigación documental se circunscribe principalmente a realizar consultas bibliográficas de todo tipo de obras en general sobre el tema seleccionado. Representa averiguar conceptos teóricos, base jurídica, información institucional y datos históricos del objeto de estudio a través de lecturas en libros, documentos, obras, revistas, periódicos, manuales, etc.; datos y conceptos que deben tener una directa relación con el tema de estudio, su problemática, su objetivo y su hipótesis”.¹¹

¹⁰ Koria, Richard, 2007, p. 114

¹¹ ARANDIA, LEXIN. 2006. p. 116

6.2.2 La entrevista

La entrevista es la comunicación interpersonal que se produce entre el investigador y el sujeto de estudio, para obtener respuestas verbales a las interrogantes planteadas sobre el problema propuesto. Entrevistar exige promover el contacto deseado entre el investigador y el sujeto de la investigación, a objeto de obtener información respecto de ciertos aspectos que se desean analizar y que atingen al problema propuesto.¹²

La entrevista estará dirigida al gerente general, en razón a que como propietario proporcionará información primaria referida a su empresa.

7. ALCANCE

7.1 Alcance Teórico

El ámbito teórico de la presente investigación se enfoca en hacer un análisis a la planificación de ventas y a los canales de distribución, conceptos aplicables a la Empresa SCRIBA.

7.2 Alcance geográfico y temporal

La investigación tiene como ámbito geográfico las ciudades de La Paz y el Alto en razón a que la oficina central de la empresa SCRIBA se encuentra ubicada en La Paz, además que el 70% de las ventas se efectúa en estas ciudades. El periodo elegido para el estudio fueron las gestiones 2012, 2013 y 2014.

7.3 Alcance funcional

El estudio estará orientado por un lado a la gerencia general de la Empresa SCRIBA, en razón a que es la responsable de realizar la fijación de objetivos de ventas, desarrollo de estrategias y control. Por otro lado también se considera al equipo de ventas debido a que tienen relación directa con los clientes y conocen a detalle el comportamiento de las ventas.

¹² Koria, Richard, 2007, p. 115

CAPITULO II

MARCO TEORICO

1. ASPECTOS CONCEPTUALES

1.1 Canales de Distribución

Distribución es el movimiento y manipuleo de los productos/servicios desde la fuente de producción hasta el punto de consumo o uso.¹³

Distribución física es el proceso total de traslado, manejo y almacenamiento de los bienes en su camino entre el fabricante y el consumidor. Empaque, carga, selección, marcaje, verificación, son algunas de las tareas que se desempeñan en los puestos de la distribución física.¹⁴

Las Empresas en la actualidad deben tener una distribución eficiente de sus productos y servicios, a determinados sectores del público consumidor, con la finalidad de generar mayores utilidades.

La necesidad de poner el producto al alcance del consumidor afecta a todos los productores, ya sean de bienes o de servicios, tanto en los mercados más avanzados como en los aún incipientes. Se trate de productos destinados al público en general o de productos dirigidos sólo a un número limitado de usuarios especializados de un sector concreto, el problema de hallar un procedimiento eficaz para ponerlos a disposición de dichos consumidores no desaparece.¹⁵

1.1.1 Concepto de Canal de Distribución

“El término canal se deriva de la palabra latina canalis, que tiene exactamente ese significado. Un canal de distribución es como un gran canal o tubería por la que fluyen los productos, su propiedad, comunicación, financiamiento y pago, así como el riesgo que los acompaña hasta llegar al consumidor. Desde el punto de vista formal un canal de distribución es una estructura de negocios de organizaciones interdependientes que va desde el punto de origen del producto

¹³ Idalberto, Chiavenato, 1993, p. 94

¹⁴ Ertel, Kenneth, 1983, p. 3 T-8 2da edición

¹⁵ Arthur, Lawrence, 2002, p. 13

hasta el consumidor. Los productos se mueven a través de los canales de distribución por medio de la distribución física”.¹⁶

Según Kotler y Keller, “los canales de marketing (también llamados canales de distribución) son conjuntos de organizaciones independientes que participan en el proceso de poner a disposición de los consumidores un bien o un servicio para su uso o adquisición. Existen diversas trayectorias que siguen los bienes y los servicios luego de su producción, y que culminan en la compra y uso por parte del consumidor final”.¹⁷

Para Stanton, Etzel y Walker, “Un canal de distribución consiste en el conjunto de personas y empresas comprendidas en la transferencia de derechos de un producto al paso de éste del productor al consumidor o usuario de negocios final; el canal incluye siempre al productor y al cliente final del producto en su forma presente, así como a cualesquiera intermediarios, como los detallistas y mayoristas”.¹⁸

1.1.2 Importancia de los Canales de Distribución¹⁹

Los canales de distribución son indispensables para alcanzar el éxito en las ventas de una organización, esto se fundamenta en que:

- Los canales de marketing también representan un costo de oportunidad importante. Una de las funciones más decisivas de los canales de distribución es lograr que los compradores potenciales realicen pedidos rentables: los canales de marketing no sólo deben atender mercados, sino también deben crear mercados.
- Los canales elegidos afectarán a todas las demás decisiones de marketing. Los precios de la empresa dependerán de si se utilizan vendedores masivos o tiendas exclusivas de gran prestigio. Las decisiones referentes a la publicidad y a la fuerza de ventas de la empresa dependerán de la

¹⁶ Lamb; Hair; McDaniel, 1998, p. 382

¹⁷ Philip, Kotler; Kevin, Keller, 2006, p. 468

¹⁸ Stanton; Etzel; Walker, 2004, p. 459

¹⁹ Philip, Kotler; Kevin, Keller, 2006, p. 468

capacitación y de la motivación que necesiten los intermediarios. Además, las decisiones de canal implican compromisos con otras empresas, más o menos a largo plazo, al igual que una serie de políticas y procedimientos.

- Al tratar con intermediarios, la empresa debe decidir cuánto esfuerzo dedicará a un marketing que implica “empujar” o aun marketing que implica “jalar”.
- La estrategia de “empujar” supone que el fabricante utiliza su fuerza de ventas y la promoción comercial para inducir a los distribuidores a ofrecer, promover y vender el producto a los consumidores finales. Esta estrategia es especialmente adecuada cuando hay poca lealtad hacia la marca en la categoría, cuando la elección de la marca se hace en el establecimiento, cuando el pronto se compra por impulso, y cuando se conocen bien los beneficios del producto.
- Una estrategia de “jalar” supone que el fabricante utiliza la publicidad y la promoción para convencer a los consumidores de solicitar el producto a los distribuidores, induciéndoles así a realizar pedidos. Esta estrategia es especialmente adecuada cuando la lealtad hacia la marca es fuerte y existe una participación alta en la categoría, cuando las diferencias entre marcas son claramente perceptibles, y cuando los consumidores eligen la marca antes de desplazarse al punto de venta. Las empresas con el mejor marketing del mundo, como Niké, Intel y Coca Cola, combinan con destreza estas dos estrategias.

1.1.3 Naturaleza de los Canales de Distribución

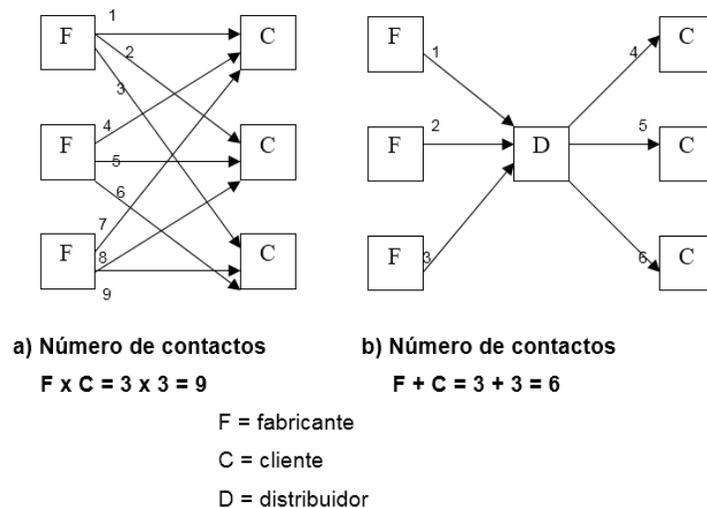
La mayor parte de los productores utiliza intermediarios para llevar sus productos al mercado. Los productores tratan de crear un **canal de distribución**: un conjunto de organizaciones que dependen entre si y que participan en el proceso de poner un producto o servicio a la disposición del consumidor o del usuario industrial.²⁰

²⁰ Kotler y Armstrong, 2003, p. 398

1.1.3.1 La provisión de eficiencia en el contacto

La figura 1 muestra una de las mayores fuentes de ahorro que se deriva de la existencia de intermediarios. En el inciso a) de la gráfica aparecen representados tres fabricantes, cada uno de los cuales utiliza un canal directo de marketing para llegar a tres consumidores. Este sistema necesita nueve contactos diferentes. En el inciso b) de la gráfica aparecen los tres fabricantes que trabajan a través de un distribuidor único que tiene contacto con los tres clientes. El sistema sólo requiere de seis contactos. De esta manera, los intermediarios reducen el número de contactos y el trabajo necesario.²¹

FIGURA Nº 1



FUENTE: KOTLER Philip, "Dirección de Marketing"²²

1.1.3.2 Funciones del canal de distribución²²

Un canal de distribución desplaza bienes y servicios de los productores a los consumidores, y elimina las brechas importantes de tiempo, lugar y posesión que separan los bienes y servicios de quienes los usarán. Los miembros del canal de marketing (canal de distribución) desempeñan muchas funciones clave. Algunas de ellas ayudan a completar transacciones:

²¹ Kotler y Armstrong, 2003, p. 399

²² Kotler y Armstrong, 2003, p. 399-400

- **Información:** reunir y distribuir información de inteligencia y de la investigación de mercados acerca de los actores y fuerzas del entorno de marketing, necesarias para planificar y apoyar el intercambio.
- **Promoción:** desarrollar y difundir comunicaciones persuasivas acerca de una oferta.
- **Contacto:** encontrar prospectos de compradores y comunicarse con ellos.
- **Adecuación:** moldear y ajustar la oferta a las necesidades del comprador; incluye actividades como fabricación, clasificación, ensamblado y empaque.
- **Negociación:** llegar a un acuerdo con respecto al precio y otros términos de la oferta para poder transferir la propiedad o la posesión.

Otras ayudan a llevar a cabo las transacciones concertadas:

- **Distribución física:** transportar y almacenar mercaderías.
- **Financiamiento:** adquirir y utilizar fondos para cubrir los costos del trabajo del canal.
- **Aceptación de riesgos:** asumir los riesgos de llevar a cabo el trabajo del canal.

CUADRO Nº 1

FUNCIONES DE LOS MIEMBROS DEL CANAL
<ul style="list-style-type: none"> • Recopilar información sobre clientes reales y potenciales, competidores y demás agentes y fuerzas del entorno de marketing. • Desarrollar y distribuir comunicaciones persuasivas para estimular las ventas. • Firmar acuerdos de precio y demás condiciones para los traspasos de propiedad o posesión. • Hacer pedidos a los fabricantes. • Conseguir los fondos necesarios para financiar inventarios a diferentes niveles del canal de marketing. • Asumir riesgos vinculados con el desarrollo del trabajo del canal. • Facilitar el almacenamiento y el flujo sucesivos de los productos físicos. • Ofrecer facilidades de pago a los compradores a través de bancos y otras instituciones financieras. • Supervisar la transferencia de posesión real de una persona u organización a otra.

FUENTE: KOTLER Philip, "Dirección de Marketing"²³

²³ Kotler y Keller, 2006, p. 473

En la medida que el fabricante realice estas funciones, sus costos subirán y sus precios tendrán que ser más altos. Si algunas de estas funciones se delegan a intermediarios, los costos y precios del producto tal vez sean más bajos, pero los intermediarios deberán cobrar más para cubrir los costos de su trabajo. Al dividir el trabajo del canal, las diversas funciones deben asignarse a los miembros de éste que puedan efectuarlas de la manera más eficiente y eficaz y así proporcionar surtidos satisfactorios de bienes a los consumidores meta.

Según Charles Lamb, Joseph Hair y Carl McDaniel las funciones del canal realizadas por los intermediarios son tres, contenidas en el cuadro N° 2

CUADRO N° 2

Funciones del canal de marketing desempeñadas por los intermediarios

Tipo de Función	Descripción
Funciones Transaccionales	<p>Contacto y promoción: Contacto de clientes potenciales, promoción de productos y solicitud de pedidos</p> <p>Negociación: Determinar cuántos artículos o servicios se deben vender y comprar, tipo de transporte que se usará, fecha de entrega y método y momento de pago</p> <p>Asumir riesgos: Asume el riesgo de ser propietario del inventario</p>
Funciones Logística	<p>Distribución física: Transporte y almacenaje de artículos para vencer las discrepancias temporales y espaciales</p> <p>Almacenamiento: Mantener inventarios y proteger bienes</p> <p>Arreglo: Resolver discrepancias de cantidad y surtido mediante</p> <p>Clasificación: Dividir un suministro heterogéneo en existencias homogéneas separadas</p> <p>Integración: Combinar existencias similares en un mayor suministro homogéneo</p> <p>Asignación: Desarticular un suministro homogéneo en lotes más pequeños ("división de la carga")</p> <p>Surtido: Combinar productos en colecciones o surtidos que los compradores desean que estén disponibles en un solo lugar</p>
Funciones de Facilitación	<p>Investigación: Reunir información acerca de los otros integrantes del canal y los consumidores</p> <p>Financiamiento: Extensión de crédito y otros servicios financieros para facilitar el flujo de los artículos a través del canal hasta el consumidor final</p>

FUENTE: LAMB, Hair y McDaniel, "Marketing"²⁴

²⁴ Lamb, Hair y McDaniel, 2002, p. 384

1.1.3.3 Niveles del Canal de Distribución

Los canales de distribución se pueden describir según el número de niveles de canal que intervienen en ellos. Cada capa de intermediarios de marketing que realiza alguna función para acercar el producto y su posesión al comprador final es un **nivel de canal**. Tanto el productor como el consumidor final forman parte de todos los canales.

Los canales de distribución pueden ser:

1. Canal de marketing directo
2. Canal de marketing indirecto

1. **Canal de marketing directo (canal de nivel cero)**, no tiene niveles de intermediarios. Este canal consiste en que los productores de un bien de consumo venden directamente a los consumidores.

Los productores de bienes industriales pueden usar su propia fuerza de ventas para vender directamente a los clientes industriales.

2. **Canal de marketing indirecto**, Canal que contiene uno o más niveles de intermediarios.

El canal con 1 nivel contiene un intermediario. En los mercados de consumo, este nivel suele ser un detallista.

En el caso de mercados industriales, los fabricantes venden a distribuidores industriales, quienes a su vez venden a los clientes industriales.

Canal con 2 Niveles, un canal de dos niveles incluye dos intermediarios. En los mercados de consumo estos suelen ser un mayorista y un minorista.

El fabricante puede vender a través de agentes o representantes del fabricante a distribuidores industriales quienes a su vez hacen llegar el producto a los clientes industriales.

Los canales de nivel cero, un nivel y de dos niveles son los más frecuentes en los mercados industriales.

Canal con 3 Niveles, Contiene tres niveles de intermediarios. Para productos de consumo estos tres intermediarios son: mayorista, mayorista intermedio y minorista.

1.1.4 Objetivos del canal de Distribución

Los objetivos del canal se deben establecer en función del nivel de servicios ofrecido. En situaciones competitivas, los canales deben organizar sus tareas funcionales para minimizar su costo total y seguir ofreciendo los niveles de servicio deseados. Una planeación efectiva del canal exige que el fabricante determine a que segmentos del mercado va a atender y cuáles son los mejores canales en cada caso. Los objetivos de canal varían con las características del producto.²⁵

1.1.5 Clasificación de los Canales de Distribución²⁶

Existen dos tipos de canales:

- a) Canales para productos de consumo.
- b) Canales para productos industriales.

Los canales para productos de consumo se dividen a su vez en cuatro tipos, que se consideran los más usuales:

- i. **Productores-consumidores**. Esta es la vía más corta y rápida que se estila para la venta de este tipo de producto. La forma que más se utiliza es la venta de puerta a puerta, la venta por correo, el telemarketing, venta por Internet, la venta por televisión, la venta a través de máquinas y la venta por teléfono. Los intermediarios quedan fuera de este sistema.
- ii. **Productores-minoristas o detallistas-consumidores**. Este es el canal más visible para el consumidor final y gran número de las compras que efectúa el público en general se realiza a través de este sistema. En estos casos el productor cuenta generalmente con una fuerza de ventas que se encarga de

²⁵ Kotler y Keller, 2006, p. 477

²⁶ Laura Fischer y Jorge Espejo, 2004, p. 266

hacer contacto con los minoristas que venden los productos al público y hacen los pedidos.

iii. Productores-mayoristas-minoristas o detallistas-consumidores. Este tipo de canal se utiliza para distribuir productos como medicinas, ferretería y alimentos, son productos de gran demanda, ya que los fabricantes no tienen la capacidad de hacer llegar sus productos a todo el mercado consumidor.

iv. Productores-intermediarios-mayoristas-minoristas-consumidores. Este es el canal más largo, se utiliza para distribuir los productos perecederos y proporciona una amplia red de contactos; por esta razón, los fabricantes incorporan a los intermediarios o agentes.

Los productos industriales tienen una distribución diferente a la de los productos de consumo y emplean cuatro canales, que son:

v. Productores-usuarios industriales. Esta es el canal más usual para los productos de uso industrial, ya que es el más corto y el más directo; utiliza representantes de ventas de la propia empresa.

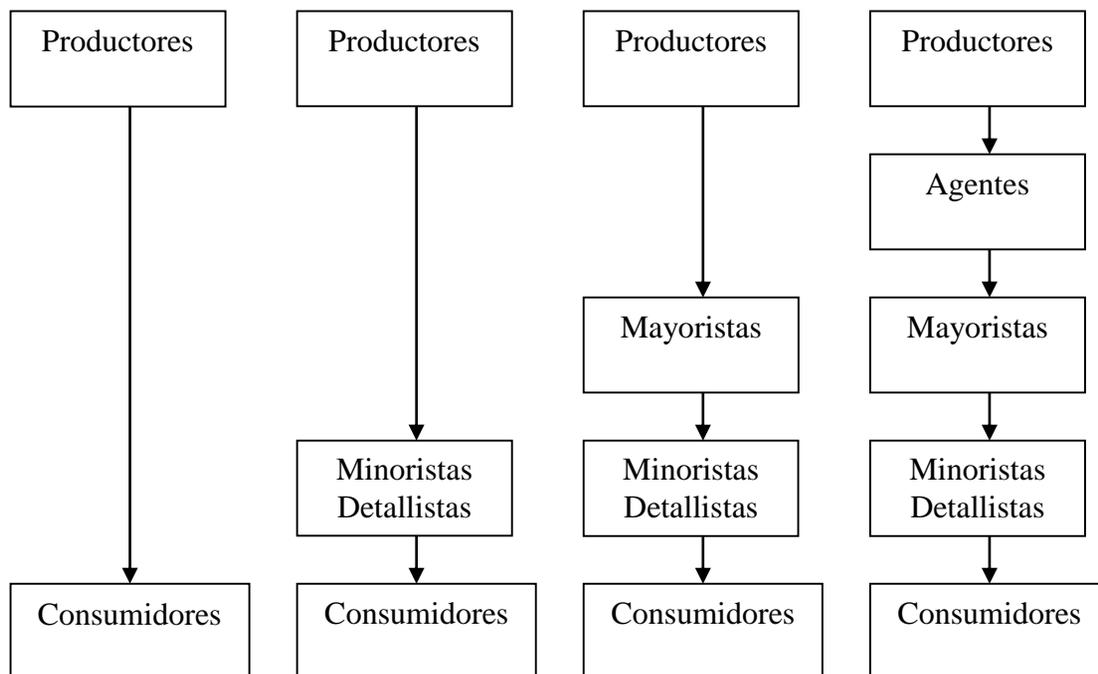
vi. Productores-distribuidores industriales-consumidores industriales. En este caso los distribuidores industriales realizan las mismas funciones de los mayoristas, y en algunas ocasiones desempeñan las funciones de fuerza de ventas de los fabricantes.

vii. Productores-agentes-distribuidores industriales-usuarios industriales. En este canal la función del agente es facilitar las ventas de los productos, y la función del distribuidor es almacenar los productos hasta que son requeridos por el usuario industrial.

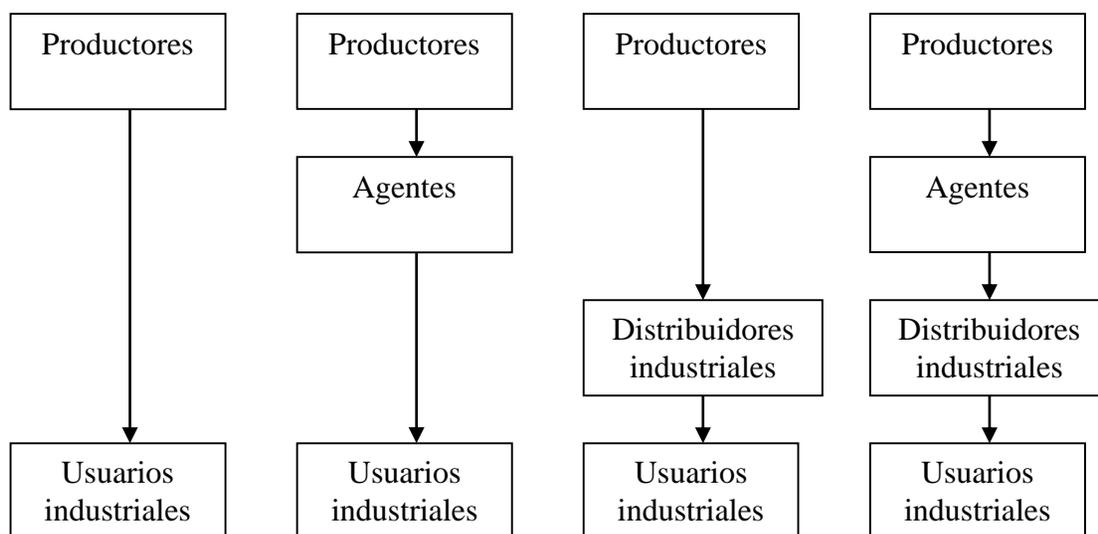
viii. Productores-agentes-usuarios industriales. En este caso los distribuidores industriales no son necesarios y, por lo tanto, se eliminan.

Los anteriores canales de distribución, aunque son los principales, no son los únicos.

FIGURA N° 2
CLASIFICACION DE LOS CANALES DE DISTRIBUCION
Canales típicos de mercadotecnia para productos de consumo



Canales típicos de mercadotecnia para productos industriales



FUENTE: FISCHER Laura, "Mercadotecnia"²⁷

²⁷ Laura Fischer y Jorge Espejo, 2004, p. 268

1.1.6 Canales de distribución múltiples (o sistema de marketing multicanal)

Muchos productores, quizá la mayoría de ellos, no se conforman con un solo canal de distribución; por razones como las de llegar a dos o más mercados meta o evitar la dependencia total de un solo arreglo, emplean **canales de distribución múltiples**.²⁸

Para Lamb, Hair y McDaniel se entiende como **Canales múltiples** “cuando un fabricante selecciona dos o más canales para distribuir el mismo producto a mercados meta, esa configuración se conoce como **distribución dual** (o **distribución múltiple**)”.²⁹

Según McCarthy y Perreault, “la distribución dual tiene lugar cuando un fabricante se sirve de varios canales rivales para llegar al mismo mercado meta, quizá utilizando varios intermediarios además de la venta directa”.³⁰

Según Kotler “El **sistema de marketing multicanal** tiene lugar cuando una empresa utiliza dos o más canales para llegar hasta uno o más segmentos de consumidores.

1.1.7 Intermediarios de marketing

Son grupos independientes que se encargan de transferir el producto del fabricante al consumidor, obteniendo por ello una utilidad y proporcionando al comprador diversos servicios.³¹

1.1.7.1 Concepto de Intermediario de marketing

Según Stanton, Etzel y Walker “un **intermediario** es una empresa comercial que presta servicios relacionados directamente con la venta o compra de un producto al tiempo que éste fluye del productor al consumidor. Un intermediario es dueño del producto en algún punto o ayuda activamente en la transferencia de propiedad”.³²

²⁸ Stanton, Etzel y Walker, 2004, p. 466

²⁹ Lamb, Hair y McDaniel, 2002, p. 387

³⁰ McCarthy y Perreault, 2001, p. 316

³¹ Laura Fischer y Jorge Espejo, 2004, p. 272

³² Stanton, Etzel y Walker, 2004, p. 458

Para Laura Fischer y Jorge Espejo los intermediarios “son grupos independientes que se encargan de transferir el producto del fabricante al consumidor, obteniendo por ello una utilidad y proporcionando al comprador diversos servicios. Estos servicios tienen gran importancia porque contribuye a aumentar la eficacia de la distribución”.³³

Intermediario es un tipo de negociante que se especializa en comprar y vender productos/servicios durante el flujo de mercaderías del productor al consumidor final.³⁴

1.1.7.2 Importancia de los Intermediarios³⁵

Los productores tienen en todo momento la libertad de vender directamente a sus consumidores finales, pero no lo hacen y utilizan a los intermediarios por diversas causas, entre las cuales se citan las siguientes:

- Muy pocos productores cuentan con capacidad económica para realizar un programa de comercialización directa para su producto.
- De lograrse lo anterior, sería necesario que muchos productores de bienes complementarios se constituyeran en intermediarios de otros productores, con el fin de lograr la mezcla de artículos requerida para una distribución eficiente. Muy pocos productores cuentan con el capital necesario para esto.
- Los productores que cuentan con recursos necesarios para crear sus propios canales de distribución prefieren destinarlos hacia otros aspectos de la producción, en donde su utilidad se vería incrementada en mayor grado.
- “Los intermediarios efectúan las actividades de distribución mejor o a más bajo costo que los productores”.³⁶
- “Los intermediarios actúan como especialistas de ventas para sus proveedores y, a la inversa, les sirven de agentes de compras a sus clientes”.³⁷

³³ Laura Fischer y Jorge Espejo, 2004, p. 272

³⁴ Idalberto, Chiavento, 1993, p. 96

³⁵ Laura Fischer y Jorge Espejo, 2004, p. 272

³⁶ Stanton; Etzel; Walker, 2004, p. 458

³⁷ Stanton; Etzel; Walker, 2004, p. 458

- “Los intermediarios pueden suministrar más eficazmente los bienes a los mercados meta. Gracias a sus contactos, experiencia, especialización y escala de operación, los intermediarios por lo regular ofrecen a la empresa más de lo que ésta puede lograr por su cuenta”.³⁸

1.1.7.3 Funciones de los Intermediarios³⁹

- **Comercialización.** Adaptan el producto a las necesidades del mercado.
- **Fijación de precios.** Asignan precios lo suficientemente altos a los productos para hacer posible la producción, y lo suficientemente bajos para favorecer la venta.
- **Promoción.** Provocan en los consumidores una actitud favorable hacia el producto o hacia la firma que lo patrocina.
- **Logística.** Transportan y almacenan las mercancías.

1.1.7.4 Tipos de Intermediarios⁴⁰

Estos se pueden clasificar de muchas maneras y están en función del número de vías de distribución que quieren los consumidores y que las organizaciones pueden diseñar. De manera general, la primera clasificación es la siguiente:

1. Intermediarios comerciantes. Son los que reciben el título de propiedad del producto y lo revenden. De acuerdo con el volumen de sus operaciones, se clasifican en :

- a) **Minoristas o detallistas.** Es el comerciante o establecimiento comercial que vende principalmente al consumidor final. Su venta típica la efectúa al consumidor final. Se entiende por menudeo las actividades de venta al consumidor final.
- b) **Mayoristas.** Es el comerciante intermediario que vende a minoristas y otros comerciantes y consumidores industriales, institucionales y

³⁸ Kotler y Armstrong, 2003, p. 399

³⁹ Laura Fischer y Jorge Espejo, 2004, p. 274

⁴⁰ Laura Fischer y Jorge Espejo, 2004, p. 274

comerciantes. Es conocido también por el nombre de distribuidor o proveedor cuando negocia con materias primas, productos semiacabados, herramientas y maquinarias.

2. Agentes. Se encargan de acelerar las transacciones manejando el producto dentro del canal de distribución, sin recibir el título de propiedad del producto. Solo reciben una comisión por su actividad.

1.1.8 Niveles de intensidad de la distribución⁴¹

Las compañías tienen tres opciones de distribución: intensiva, selectiva y exclusiva.

Distribución intensiva. La distribución intensiva se concentra en una cobertura máxima del mercado. El fabricante trata de tener el producto disponible en cada punto de venta donde los clientes potenciales podrían desear comprarlo.

Distribución selectiva. Se alcanza la distribución selectiva cuando se filtra a los distribuidores para eliminarlos a todos, con excepción unos cuantos en un área específica.

Distribución exclusiva. La forma más restrictiva de la cobertura del mercado es la distribución exclusiva, que significa sólo uno o unos cuantos distribuidores en un área determinada.

⁴¹ Lamb, Hair y McDaniel, 2002, p. 392-393

CUADRO N° 3
Intensidad de los niveles de distribución

Nivel de Intensidad	Objetivo de intensidad de distribución	Número de intermediarios en cada mercado	Ejemplos
Intensivo	Lograr ventas de mercado masivo; ser popular con productos de salud y belleza, y artículos convenientes para el hogar que debe haber en todas partes	Muchos	Pepsi-Cola, papas Fritas Frito-Lay, pañales Huggies, alimentos para perros Alpo, crayones Crayola
Selectivo	Cooperar de cerca con intermediarios selectos que satisfagan ciertos criterios; se usan comúnmente para la compra de productos comunes y algunos especiales	Varios	Prendas de vestir de Donna Karan, impresoras Hewlett-Packard, tablas motosquíes de Burton, productos de aromaterapia Aveda
Exclusivo	Trabajar con un solo intermediario para productos que requieran recursos o posicionamiento especiales; suele hacerse con productos especiales y equipo industrial importante	Uno	Autos BMW, relojes Rolex, franquicias en el tren subterráneo

FUENTE: LAMB, Hair y McDaniel, "Marketing"⁴²

1.2 GANANCIAS

Toda empresa privada desde su creación tiene como objetivo principal generar ganancias, teniendo como metas a alcanzar un máximo de ingresos o un mínimo de gastos para lograr una utilidad determinada.

1.2.1 Definición de Ganancia

El diccionario de contabilidad y finanzas define ganancia como: "Beneficio, fruto o lucro que se obtiene por la realización de alguna actividad. Margen de rendimiento que produce una actividad mercantil o comercial para las partes que intervienen en la misma".⁴³

⁴² Lamb, Hair y McDaniel, 2002, p. 393

⁴³ CULTURAL, S.A., 1999, p. 109

1.2.2 Ventas Brutas

Cantidad total vendida por una organización en un periodo dado, antes de deducir devoluciones y descuentos.

1.2.3 Ventas Netas

Representa la cantidad total de ingresos por ventas, de la cual la empresa restará las devoluciones y descuentos.

1.2.4 Ganancias por ventas

Fondos recibidos por un vendedor después de la deducción de los pagos por comisión.⁴⁴

1.2.5 Margen bruto

El **margen bruto** se determina sustrayendo el costo de los bienes vendidos de las ventas netas. El margen bruto, llamado a veces utilidades (o ganancias) brutas, es una cifra clave en el programa entero de marketing⁴⁵.

1.2.6 Estado de Ganancias y Pérdidas

El estado de ganancias y pérdidas muestra el total de transacciones de un negocio **durante un periodo** que puede ser un mes, un trimestre o un año. Al estado de ganancias y pérdidas se le llama a veces “estado de utilidades”.⁴⁶

El estado de ganancias y pérdidas suministra un resumen de los esfuerzos gerenciales, que dieron como resultado aumentos o disminuciones de los recursos económicos netos de una empresa. Constituye la base para la realización de estimaciones, sobre la capacidad que tiene la empresa de generar ganancias en el futuro.⁴⁷

⁴⁴ Rosenberg, Jerry, 2000, p. 199

⁴⁵ Stanton; Etzel; Walker, 2004, p. 408

⁴⁶ Gill, James, 1992, p. 11

⁴⁷ Centellas, Rubén, 1998, p. 33

1.2.6.1 Utilidad

Desde el punto de vista de un economista, la utilidad representa el cambio en la riqueza real entre dos periodos. Debido a las dificultades para medir la riqueza real, los contadores definen la utilidad como la diferencia entre los ingresos y los gastos (más las ganancias o menos las pérdidas varias).

Los ingresos son aumentos en el capital de los dueños originando por la afluencia de activos (o reducciones de a pasivos), por la entrega o producción de bienes, suministro de servicios o por efectuar las actividades primarias de la entidad.

Los gastos son disminuciones en el capital de los dueños originados por la salida de activos (o aumentos en los pasivos), por la entrega o producción de bienes, suministro de servicios o por efectuar las actividades primarias de la empresa.

Las ganancias y las pérdidas varias son similares a los ingresos y los gastos pero son el resultado de transacciones incidentales a las actividades primarias de la empresa.⁴⁸

1.2.6.2 Utilidad o Pérdida en Operación

La diferencia entre el margen bruto en ventas y los gastos de operación se denomina utilidad o pérdida de operación y se obtiene de la siguiente manera:

Utilidad o pérdida en operación = Utilidad bruta en ventas – Gastos Operativos

Según Horngren, la diferencia entre los ingresos totales y los costos variables totales se denominan margen de contribución. Es decir,⁴⁹

Margen de contribución = Ingresos totales – Costos variables totales

y Utilidad o pérdida en operación = Margen de contribución – Costos fijos

⁴⁸ Davidson , Sidney y Weil, Roman, 1990, p. 2-9

⁴⁹ Horngren; Sundem; Stratton, 2010, p. 64

1.2.6.3 Utilidades Netas

Las utilidades o ganancias netas son la diferencia entre el margen bruto y los gastos totales. Como es evidente, un resultado negativo de utilidades netas es una pérdida.⁵⁰

Para Horngren, “la utilidad neta es la utilidad en operación más los ingresos no operativos (como los ingresos por intereses) menos los costos no operativos (como el costo de los intereses) menos los impuestos sobre las utilidades. Con fines de simplificación, suponemos que los ingresos y los costos no operativos son cero”⁵¹. De este modo,

Utilidad neta = Utilidad en operación – Impuestos sobre las utilidades

1.3 VENTAS

Toda empresa busca oportunidades para vender sus productos y servicios y llegar de un modo más eficaz a los clientes actuales y potenciales.

La finalidad de todo negocio son las ventas, mantener un flujo constante de clientes e incrementar sus ganancias por ventas.

1.3.1 Concepto de Ventas

Según José Llamas y Honrad Fischer ventas es “La ciencia de interpretar características del producto o servicio, en términos de satisfacción del consumidor, para actuar después mediante técnicas adecuadas, sobre el convencimiento de sus beneficios y la persuasión de la conveniencia de su posesión o disfrute inmediatos”.⁵²

Por otra parte, para Pederson, Wright y Weitz la venta “es el proceso que permite que el vendedor identifique, active y satisfaga las necesidades o los requerimientos del comprador, para beneficio mutuo y permanente tanto del comprador como del vendedor”.⁵³

⁵⁰ Stanton; Etzel; Walker, 2004, p. 409

⁵¹ Horngren; Sundem; Stratton, 2010, p. 70

⁵² Llamas y Fischer, 1989, p. 84

⁵³ Pederson, Wright y Weitz, 1985, p. 4

La American Marketing Association define la actividad de vender como el proceso personal o impersonal de inducir o persuadir a un cliente en perspectiva a comprar un bien o servicio o a actuar favorablemente respecto a una idea que tiene significado comercial para el vendedor. Es preferible definir la actividad de vender como el arte de persuadir a otra persona a hacer algo sin tener que ejercer sobre ella un poder o obligarla a hacerlo.⁵⁴

Vender es la relación entre el proveedor y el comprador en la que la necesidad de proveer supera considerablemente a la necesidad de adquirir. Por lo tanto, vender es un proceso persuasivo por el que el proveedor trata de convencer al comprador de que necesita el producto o servicio que le ofrece, o el comprador actúa conforme a tal necesidad.⁵⁵

1.3.2 Volumen de Ventas

Totalidad de ventas que una empresa realiza durante un determinado periodo de tiempo.⁵⁶

1.3.3 Objetivos de Ventas y Distribución⁵⁷

En general pueden emplearse cuatro tipos de objetivos de ventas y de distribución: desarrollo de cuentas, apoyo al distribuidor, mantenimiento de cuentas y penetración de cuentas.

1. Los objetivos de desarrollo de cuentas se orientan a hacer énfasis en la captación de nuevos distribuidores o clientes.
2. Los objetivos de apoyo al distribuidor se aplican a la venta comercial y se dirigen a lograr la colaboración de los distribuidores minoristas o mayoristas para implementar la estrategia de marketing. Específicamente, los productores pueden buscar una variedad de tipos de apoyo, como participación del distribuidor en una publicidad conjunta o en promociones de ventas especiales, venta agresiva del producto o suministro de servicio

⁵⁴ Russell, Beach y Buskir, 1992, p.28

⁵⁵ CULTURAL S.A., 2002, p. 180

⁵⁶ CULTURAL S.A., 1999, p. 274

⁵⁷ Gultinan y Paul, 1994, p. 402

extensivo al cliente. El apoyo al distribuidor generalmente se considera como algo esencial en los sistemas indirectos porque el distribuidor es un socio clave en el esfuerzo de marketing.

3. Los objetivos de mantenimiento de cuentas usualmente absorben la mayor parte del tiempo del vendedor en los sistemas de venta personal directa y en los sistemas de venta comercial. Se hace énfasis en estos objetivos cuando la gerencia se preocupa por mantener una efectiva posición de ventas a través de visitas regulares encaminadas a suministrar información sobre nuevos productos, obtener información acerca de las necesidades cambiantes del cliente o distribuidor y realizar actividades de servicio al cliente.
4. Los objetivos de penetración de cuentas se orientan a incrementar el volumen total de ventas o las ventas de productos más rentables o de productos complementarios para distribuidores o compradores existentes.

1.3.4 Objetivo de Ventas

Los objetivos de ventas son delineamientos de metas concernientes con el volumen de ventas a alcanzar en un periodo determinado por parte de una empresa. El objetivo de crecimiento de una compañía es ampliar sus operaciones e incrementar sus ventas.

Por ejemplo un objetivo de ventas es incrementar la participación en el mercado. La participación del mercado es el porcentaje del total de las ventas de la industria realizadas por una sola compañía.

1.3.4.1 Concepto de objetivo de ventas

Los objetivos de ventas se definen por sí mismos, en el sentido de que representan los niveles proyectados de los bienes o servicios que se venderán.⁵⁸

⁵⁸ Roman, Hiebing JR. y Scott Cooper, 1992, p. 69

1.3.4.2 Importancia de los objetivos de ventas

El establecimiento de objetivos de ventas es indispensable porque da una orientación general al plan de mercadotecnia, Todo lo que después se incluye en él tiene por objeto realizar los objetivos: calcular el tamaño del mercado meta y establecer los objetivos de mercadotecnia, determinar el presupuesto de publicidad y promoción, contratación del personal de mercadotecnia y de ventas, escoger el número y las clases de tiendas y canales de distribución que utilizarán y, lo que es más importante, la cantidad del producto elaborado o que se conservará en inventario,⁵⁹

1.3.4.3 Características de los objetivos de ventas⁶⁰

Los objetivos de ventas de una empresa deben ser:

- Adecuados a todos sus aspectos a los fines generales de la empresa.
- Entendidos por todos los integrantes de la empresa como metas de obligado cumplimiento.
- Medibles y comparables con las referencias adoptadas, especificando los indicadores de rendimiento y el periodo correspondiente.
- Accesibles pero ambiciosos.
- Aceptados por parte de los que tienen que cumplirlos y de los que tienen que asignar los recursos necesarios para su consecución.
- Flexible ante imprevisto y/o cambios en las condiciones de mercado.
- Precisos y específicos de cada actividad: hay que fijar las cuotas.
- Claros, sencillos y fáciles de comprender.
- Capaces de crear compromiso y motivación en la fuerza de ventas y para ello deben ser resultados de la participación de todos los implicados en su cumplimiento.
- Compatibles entre sí, con el resto de objetivos y con los recursos disponibles.

⁵⁹ Roman, Hiebing JR. y Scott Cooper, 1992, p. 69

⁶⁰ CULTURAL S.A., 2002, p. 14

1.3.5 Previsión de Ventas

La previsión de ventas es una estimación racional del volumen de ventas para un determinado periodo futuro y con respecto a unos clientes actuales y potenciales. Es una estimación racional porque se basa en datos para calcular el futuro. La previsión de ventas tiene que ir ligada a un tiempo específico, y a un mercado objetivo, ya que si la cartera cambia, la previsión ya no sería la misma, por lo tanto no sería válida.⁶¹

Por otro lado Salvador Mercado manifiesta que “la previsión de ventas es una estimación de las ventas (en unidades monetarias o en unidades de producto) que una empresa planea realizar, durante un periodo de tiempo futuro, en un mercado determinado y de acuerdo con el plan de mercadotecnia propuesto”⁶².

1.3.5.1 Importancia de la previsión de ventas

Los departamentos de producción, personal, finanzas, etc., planean su trabajo y determinan sus requerimientos para el periodo siguiente tomando como base las previsiones de ventas. La previsión de ventas desempeña también un papel crucial en la planificación del personal de ventas. Los ejecutivos de ventas se basan en la previsión de ventas para establecer el presupuesto del departamento. Esta previsión influye también en las cuotas de ventas y en la compensación de los vendedores⁶³.

1.3.5.2 Principios de la previsión de ventas⁶⁴

Principio de la previsibilidad, El primer problema que se presenta respecto de la administración es el siguiente:

¿Es posible hacer previsiones válidas? Se trata de una situación en donde intervienen numerosos y complejos factores, cada uno de los cuales puede presentarse en grados y modificaciones infinitas cuando fluyen las decisiones de inversionistas, administradores, obreros o sindicatos. Jamás se presentará

⁶¹ CULTURAL S.A., 2002, p. 16

⁶² Mercado, Salvador, 2002, p. 29

⁶³ Mercado, Salvador, 2002, p. 29

⁶⁴ Mercado, Salvador, 2002, p. 30-31

el dilema de si es o no es posible hacer planes, organizar, dirigir y controlar, porque aplicamos un principio previo que nos orienta acerca de la validez de nuestras previsiones, sin él sería inútil hacerlas, ya que nos ayuda a realizarlas.

Aplicación del principio. Son tres las situaciones básicas en las que puede encontrarse nuestra mente frente a la verdad, para prevenir el futuro:

- a) Certeza, Excluye el temor de equivocarse.
- b) Incertidumbre, Implica carecer de elementos para predecir cómo se presentarán los acontecimientos del futuro. La incertidumbre sólo se presenta cuando no somos capaces de llegar a una conclusión acerca de lo que podrá ocurrir en determinado caso o aspecto.
- c) Posibilidad, La constituye aquel estado en el que, sin estar seguro sobre el sentido en que ocurrirá un hecho, o una serie de ellos, tenemos motivos serios y fundados para concluir que hay mayores posibilidades de que ocurra en un sentido o en otro.

Principio de la objetividad, Las previsiones deben descansar en hechos, no en opiniones subjetivas. El éxito de una empresa y de cada operación descansa en la cantidad y la calidad de la información de que se disponga. La razón es que la naturaleza tiende a repetir si las circunstancias son similares, incluso en este principio descansa todo el proceso lógico de la inducción, de cuyos resultados ha surgido toda la maravilla técnica.

Principio de la medición, La previsión será más segura, cuando más podamos apreciarla, no sólo cualitativamente sino en forma cuantitativa, o susceptible de medición.

1.3.5.3 Clases de previsiones

Hay tres clases de actividades previsoras, la primera es la economía en general; la segunda son las ventas a largo plazo; y la tercera es la venta a corto plazo.

Previsiones de la economía en general, el tipo más amplio de estimación comercial es el que intenta desglosar el clima económico en que se moverá la empresa en el futuro. Esta previsión debe distinguirse en las posibilidades de ventas, que se ciñen a prever el volumen total de las mismas en unidades o valores, durante determinado periodo, siguiendo un plan o programa.

Previsiones de las ventas a largo plazo, la segunda clase de estimaciones son las que practican las empresas para prever sus ventas en plazos de cinco, diez y quizás más años. Estas previsiones constituyen la base de los planes expansión de las compañías para su financiamiento, supervisión y desarrollo.

Previsiones de las ventas a corto plazo, la tercera clase de estimaciones se refiere a periodos cortos, que van desde tres meses hasta un año.

1.3.6 Cuotas de Ventas⁶⁵

Las cuotas de ventas es la meta a lograr por parte de un vendedor en un territorio, por un grupo de vendedores en una zona, en un periodo determinado y expresada en unidades físicas y/o monetarias. Las cuotas comerciales también se podrían definir como: el objetivo de ventas asignado a una unidad de marketing.

1.3.7 Pronóstico de Ventas

El verbo “pronosticar” tiene diversos significados, entre ellos están los siguientes hacer planes por anticipado, y estimar o calcular por adelantado, predecir. Para nuestros propósitos podríamos combinar los significados y agruparlos en una sola definición, pronosticar es planear por adelantado mediante la estimación y el cálculo.⁶⁶

Un pronóstico de ventas es un cálculo de las ventas probables de la marca de un producto de una compañía durante un periodo señalado en un mercado específico, suponiendo que se sigue un plan de marketing definido.⁶⁷

⁶⁵ CULTURAL S.A., 2002, p. 26-27

⁶⁶ Mercado, Salvador, 2002, p. 59

⁶⁷ Stanton; Etzel; Walker, 2004, p. 188

1.3.8 Sistemas de Ventas⁶⁸

El sistema de venta es una función clásica de marketing que aglutina conceptos como el sistema de comercialización utilizado, la forma de venta y la elección de los canales de distribución.

El fabricante puede realizar la venta a través de un sistema de comercialización propio por medio de delegaciones, vendedores, agentes o representantes o valiéndose de un sistema de comercialización ajeno. En ambos casos las decisiones sobre el sistema de venta afectarán al resto de las estrategias de marketing como política de precios, comunicaciones, fuerza de ventas, logística, etc.

Existen por tanto, formas muy diversas de clasificar los sistemas de venta. Una primera permite distinguir entre venta directa, venta al por mayor y venta al detalle, como se muestra en el cuadro siguiente. Otra forma de hacerlo es atendiendo a la forma de venta (distribución intensiva, exclusiva y selectiva). Y una tercera, muy diferente, es la que se fija en la longitud del canal de distribución (circuito directo, corto o largo).

**CUADRO Nº 4
SISTEMA DE VENTA**

Venta directa al consumidor o usuario final			
Venta al por mayor	<ul style="list-style-type: none"> * Al comercio mayorista * A agrupaciones de compras de detallistas * A sociedades cooperativas de empresas con sucursales * A centrales de compras de empresas con sucursales * A almacenes de las cooperativas de consumo 		
Venta al detalle	Detallistas "con sede"	* Venta "con establecimiento"	<ul style="list-style-type: none"> * Independientes * Asociados e integrados
		* Ventas "sin establecimiento"	<ul style="list-style-type: none"> * Venta domiciliaria * Televenda * Telemática * Venta por catálogo * Internet, comercio electrónico
	* Detallistas "sin sede"	Venta "ambulante"	<ul style="list-style-type: none"> - En mercadillos - Venta callejera, etc.

FUENTE: SAINZ José Maria, "LA DISTRIBUCION COMERCIAL: Opciones estratégicas"

⁶⁸ Sainz, José Maria, 2000, p. 32

1.3.9 Plan de Ventas

Presupuesto que contiene una proyección detallada de las ventas para un periodo dado, especificándose en el mismo las compras, existencias y otros datos necesarios para alcanzar dicho objetivo.⁶⁹

No podemos olvidar que el plan de ventas debe seguir ciertas etapas:⁷⁰

- Análisis del mercado y la empresa.
- Definición de los objetivos comerciales.
- Proponer una estrategia de ventas.
- Confeccionar un manual de ventas y su argumentario.
- Definir los elementos para consolidar los clientes y garantizar en el largo plazo la actividad comercial de la empresa.

En conclusión un plan de ventas es un documento en el que se detallan actividades de ventas como ser: los objetivos de ventas, presupuesto de ventas, previsión de ventas, estrategias de ventas y control de ventas, previo análisis de mercado.

2 ASPECTOS JURÍDICOS

Las Normas que se detallan a continuación constituyen la base para el funcionamiento de la empresa SCRIBA.

2.1 Código de Comercio

El Código de Comercio se ocupa de regular las actividades de los comerciantes y por ello en el primer capítulo surgen las obligaciones de los mismos.

De allí que norma, empezando, por la matriculación obligatoria de comerciantes en Fundempresa, llevar la contabilidad del negocio, cumplir con las obligaciones tributarias, abstenerse de realizar actos que signifiquen deslealtad.⁷¹

⁶⁹ Rosenberg, Jerry, 2000, p. 308

⁷⁰ CULTURAL S.A., 2002, p. 237

⁷¹ Vera, Luis, 2002, p. 61

En cumplimiento al capítulo II del Código de Comercio, “obligaciones de los comerciantes”, se crea la empresa SCRIBA en febrero de 1998 como empresa unipersonal, con matrícula de comercio N° 00035852, otorgado por Fundempresa en merito a las facultades establecidas en el Decreto Supremo 26215 (Reglamento de Fundempresa).

2.2 Reglamento de la Dirección de Registro de Comercio y Sociedades

Tiene como finalidad compatibilizar el funcionamiento de los organismos comerciales y su relación con la actividad económica general del país.

Todo comerciante, natural o jurídico, luego de obtener su matrícula en el Registro de Comercio y Sociedades por acciones, deberá proceder a su empadronamiento en la Cámara que corresponda de acuerdo a la actividad que desarrolle dentro de los treinta días siguientes al otorgamiento de su matrícula.⁷²

En cumplimiento a la mencionada ley la empresa SCRIBA se registró para su empadronamiento en Cámara de Industrias del Departamento de La Paz.

2.3 Código Tributario

Impuesto es el tributo cuya obligación tiene como hecho generar una situación prevista por ley, independientemente de toda actividad estatal relativa al contribuyente⁷³.

La obligación tributaria constituye un vínculo de carácter personal, aunque su cumplimiento se asegure mediante garantía real con privilegios especiales. En materia aduanera la obligación tributaria y la obligación de pago se regirán por ley especial.⁷⁴

Toda empresa debe estar registrada en el padrón nacional de contribuyente, mediante la tramitación de su NIT (Número de Identificación Tributaria).

⁷² Art. 54, Decreto de Ley 16833 del 19/07/79

⁷³ Art. 10, Código Tributario – Ley 2492

⁷⁴ Art. 13, Código Tributario – Ley 2492

El NIT es un registro con el que debe contar todo contribuyente que realiza una actividad económica o se relaciona con algún impuesto, a partir del 1 de enero de 2005, el mismo sustituye al Registro Único de Contribuyentes (RUC).

La empresa SCRIBA se encuentra registrada en el padrón nacional de contribuyente, con el número de NIT 3329263016.

2.4 Ley General de Aduanas

La empresa, cumple con lo establecido en la ley general de aduanas, en los puntos relacionados a la importación de mercancías, particularmente en el pago de tributos aduaneros.

Los tributos aduaneros son:⁷⁵

- a) El Gravamen Arancelario y, si proceden, los derechos de compensación y los derechos antidumping.
- b) Los impuestos internos aplicables a la importación establecidos por ley.

Antidumping es la acción legal destinada a proteger los mercados internos de la competencia desleal proveniente del exterior, derivada del uso de precios que no cubren los costos de producción.⁷⁶

2.5 Ley General del Trabajo

Actualmente la empresa cuenta con treinta empleados a nivel nacional, dentro de los cuales está todo el personal de ventas, promociones, almacén y contabilidad.

La relación jurídica, en cuanto a beneficios laborales se refiere, que estén descritos por la Ley General del Trabajo, a partir de su contratación laboral ya sea verbalmente o por escrito.

Los trabajadores gozan de todas las precauciones necesarias para proteger la vida, salud y moralidad de los mismos.⁷⁷

⁷⁵ Art. 25, Ley General de Aduanas – Ley N° 1990 del 28/07/99

⁷⁶ Duran, Ángel, apuntes de Comercio Exterior UMSA

⁷⁷ Vera, Luis, 2002, p. 57

3. ASPECTOS INSTITUCIONALES

La empresa SCRIBA, se dedica a la importación y distribución a nivel nacional de artículos de escritura, de industria alemana de la marca STABILO.

SCHWAN STABILO es una compañía alemana, líder en la producción de instrumentos de escritura desde 1855, oferta al mercado una diversa variedad de bolígrafos, lápices, resaltadores, marcadores borradores, correctores, crayones, minas y portaminas. Cuenta con fábricas en Alemania (Heroldsberg Casa Matriz Fábrica de productos de escritorio y WeiBenburg Fábrica de productos con tinta), Republica Checa (Cesky Krumlov Fábrica de productos de madera) y Malasia (Johor Bahru Fábrica de rotuladores, borradores y tizas). Tiene sucursales en Austria, Bélgica, Francia, Alemania, Malasia, Países Bajos, Singapore, España y Gran Bretaña. Además de agencias en más de ochenta países en todo el mundo.

Inicialmente la empresa realizaba la distribución de los productos STABILO en la ciudad de La Paz, actualmente se distribuye en las ciudades de El Alto, Oruro, Cochabamba, Santa Cruz y Tarija, además de provincias en el departamento de La Paz.

3.1 Antecedentes Históricos de la Empresa

SCRIBA es una empresa unipersonal creada en el mes de febrero de 1998 en la ciudad de La Paz, actualmente son 17 años de funcionamiento, esta empresa tiene la exclusividad para la importación y distribución de los productos de industria alemana STABILO en Bolivia.

El gerente general de la empresa eligió comercializar los artículos STABILO, por que vio en ellos una oportunidad de negocio, por ser una marca líder en el Mundo, además los fabricantes prestan el apoyo necesario para la comercialización de los productos.

Al inicio de sus actividades la empresa SCRIBA contaba con un grupo de seis empleados. En sus primeros años comercializaba la caja de colores de 12 unidades y bolígrafos. Posteriormente a partir del primer trimestre del 2003, tras

una agresiva campaña de promociones en colegios se comenzó a vender más productos de la marca STABILO.

El crecimiento de la empresa se fue dando gradualmente en varios aspectos organizacionales dentro de los cuales se destacan requerir mayor número de personal para promociones en colegios, este trabajo fue vital para el crecimiento de la empresa, debido a que influyó en la decisión de compra de los consumidores, los mismos que empezaron a demandar cada vez mayor cantidad de productos.

Unas de las características de la empresa desde su creación fue la distribución a mayoristas, especialmente a dos, los mismos que son los encargados de hacer llegar la mercadería a minoristas (librerías) y a los consumidores finales.

La demanda empezó a marcar el desarrollo y crecimiento de la organización, la empresa debería tener cada vez más artículos que la gente empezaba a solicitar con mayor frecuencia, tanto para la ciudad de La Paz como para las ciudades de El Alto, Cochabamba, Oruro y Santa Cruz, estas exigencias de mercado obligaron a que la empresa SCRIBA comenzará a ampliar sus puntos de distribución en el interior de la república, fue así como la empresa comenzó sus ventas en varios departamentos del País.

3.2 Características Actuales

La oficina de la empresa SCRIBA, está ubicada en la calle Sánchez Lima Nro.2696 zona de Sopocachi del departamento de La Paz.

En la actualidad la empresa SCRIBA cuenta con tres puntos de distribución en las ciudades de La ciudad de La Paz, Cochabamba y Santa Cruz. La oficina central de la organización se encuentra en la ciudad de La Paz, la misma que se encarga de la distribución de los productos a las ciudades de La Paz, El Alto, Oruro y provincias del departamento de La Paz. La sucursal Cochabamba distribuye a las ciudades de Cochabamba y Quillacollo. La sucursal de Santa Cruz realiza su distribución a las ciudades de Santa Cruz y Tarija.

Actualmente el accionar estratégico de ventas de la empresa SCRIBA lo realiza mediante promociones en colegios, el mismo que tuvo grandes resultados, incrementando las ventas en los últimos años. Por otro lado su función comercial se orienta principalmente a la venta a mayoristas, preferentemente a dos, quienes distribuyen a otros intermediarios y a los consumidores finales.

En la actualidad la empresa cuenta con treinta empleados a nivel nacional, dentro de los cuales está todo el personal de ventas, promociones, almacén y contabilidad.

El logro más importante de la empresa SCRIBA en la actualidad es haber posicionado sus productos, especialmente la caja escolar de colores de 12 unidades la misma que se consolidó en el mercado de La Paz, esto se debe por la poca actividad de marketing por parte de la competencia.

El principal problema que tiene la empresa es la limitación financiera, por tal motivo el gerente general depende del capital de dos mayoristas para la importación de sus productos. Los principales factores determinantes que imposibilitan superar esta limitación, pese al incremento en las ventas cada año son:

- La inexistencia de una planificación de actividades
- La inexistencia de un presupuesto de operación
- La carencia de actividades de control

Esta limitación puede ser superada con la elaboración y ejecución de un “**plan de ventas**”, por otro lado la empresa cuenta con facilidad de créditos bancarios y de otro tipo de organizaciones prestatarias.

3.3 Canales de Distribución y Segmentos de Mercado

Los canales de distribución que utiliza la empresa SCRIBA para llevar los productos STABILO a los mercados de consumo son preferentemente intermediarios mayoristas, también distribuye en menor porcentaje a minoristas (librerías y supermercados).

El gerente general de la empresa, considera que la distribución a mayoristas es la más adecuada para la comercialización de los productos, debido a que en época escolar es un punto estratégico de venta. La distribución mediante mayoristas genera la presencia del producto en el mayor centro de comercio de material escolar de la ciudad de La Paz (La Tablada).

Los segmentos de mercado que atiende la empresa SCRIBA son: el escolar y oficinas, de los cuales el que brinda mayores satisfacciones en las ventas es el segmento escolar, porque los niños y adolescentes son los más leales a la marca.

Los sistemas de ventas que emplea la empresa SCRIBA para comercializar sus productos es mediante la venta al por mayor al comercio mayorista y la venta al detalle a detallistas con sede (librerías y supermercados). Este sistema de ventas es el mejor para la empresa debido a que se ajusta a las características de distribución y ventas que tiene este sector en Bolivia.

La compañía SCHWAN STABILO facilita la venta de sus productos a crédito con un plazo de pago de seis meses. Los productos llegan de Europa a Bolivia por vía marítima hasta llegar al puerto de Iquique Chile, teniendo este transporte una duración de tres meses, para posteriormente ser transportado vía terrestre hasta la ciudad de La Paz.

La empresa SCRIBA adquiere los productos STABILO de tres países, de la siguiente manera: los resaltadores BOSS y los micropuntas point de Alemania, los bolígrafos, marcadores escolares, crayones y borradores de Malasia y los productos de madera (toda variedad de lápices) de la República Checa.

CAPITULO III

MARCO PRÁCTICO

1. TIPO DE INVESTIGACIÓN

El tipo de investigación que se optará es DESCRIPTIVA-EXPLICATIVA, pues se describirán los elementos y variables implicados en el tema y se explicarán sus causales para posteriormente concluir con la problemática planteada.

Para Hernández Sampieri, “la investigación descriptiva, busca especificar propiedades, características y rasgos importantes de cualquier fenómeno que se analice”.⁷⁸

Hernández manifiesta, “los estudios explicativos van más allá de la descripción de conceptos o fenómenos o del establecimiento de relaciones entre conceptos; están dirigidos a responder a las causas de los eventos, sucesos y fenómenos físicos o sociales. Como su nombre lo indica, su interés se centra en explicar por qué ocurre un fenómeno y en qué condiciones se da éste, o por qué se relaciona dos o más variables”.⁷⁹

Según Koria “Tipo de investigación; es el esquema o marco estratégico que le da unidad, coherencia, secuencia y sentido práctico a todas las actividades que se emprenden para buscar respuestas al problema y objetivos planeados”.⁸⁰

Añade que “La determinación del tipo de estudio, establece el modelo de la investigación que guía la forma, la técnica más apropiada para la comprobación de la hipótesis o las respuestas al planteamiento del problema (cuando el problema de investigación lleva implícita las hipótesis del tema en estudio)”⁸¹

Descriptiva, porque se describirá la situación actual de la empresa SCRIBA y explicativa debido a que se explicará variable por variable los hechos que ocasionan los mismos y los efectos que tienen.

⁷⁸ Sampieri, Roberto, 2003, p. 119

⁷⁹ Sampieri, Roberto, 2003, p. 126

⁸⁰ Koria, Richard, 2007, p. 235

⁸¹ Koria, Richard, 2007, p. 235

Por tratarse de una ciencia social, el tipo de diseño de la investigación es no experimental, debido a que se observarán los fenómenos tal como se presentan en su contexto natural y real para analizarlo.

Para Hernández Sampieri, “la investigación no experimental, podría definirse como la investigación que se realiza sin manipular deliberadamente variables. En la investigación no experimental no es posible manipular las variables o asignar aleatoriamente a los participantes o tratamientos. De hecho, no hay condiciones o estímulos a los cuales se expongan los sujetos del estudio. Los objetos se observan en un ambiente natural”.⁸²

Se realizará un estudio de carácter transversal debido a que se recolectará los datos en un tiempo único y se estudiará las variables simultáneamente en un momento dado.

Según Koria “las investigaciones transversales, estudian las variables simultáneamente en un determinado momento. El tiempo no es considerado como un factor determinante para el estudio”.⁸³

2. UNIVERSO Y MUESTRA

2.1 Determinación del Universo

Desde el punto de vista estadístico, se denomina población o universo, al conjunto de todas las observaciones posibles que caracterizan al objeto. En este contexto se infiere que el Universo, constituye el segmento global hacia el cual se dirige el proceso de investigación, para obtener los elementos de análisis requeridos. El segmento total, hacia el que se dirigirán las encuestas y entrevistas, con el propósito de obtener la información deseada.⁸⁴

De acuerdo a las características de la investigación el universo de estudio está conformado por dos sectores:

1. La empresa SCRIBA

⁸² Sampieri, Roberto, 2003, p. 267

⁸³ Koria, Richard, 2007, p. 84

⁸⁴ Koria, Richard, 2007, p. 100

2. Comerciantes mayoristas y minoristas de las ciudades de La Paz y El Alto.

Por intermedio de estos dos sectores de estudio se busca la recolección de datos necesarios para el diseño de un plan de ventas.

2.1.1 Empresa SCRIBA

Para realizar la presente investigación se consideró como universo al personal directamente relacionado con el proceso de ventas de la empresa, tanto administrativamente como operativamente. Entre los administrativos tenemos al Gerente General y al Gerente de Marketing, y por la parte operativa a los cinco vendedores.

2.1.2 Comerciantes mayoristas y minoristas de las ciudades de La Paz y El Alto

El universo de estudio está conformado por comerciantes de material de escritorio, mayoristas y minoristas (librerías) ubicados en las ciudades de La Paz y El Alto. Según base de datos de la empresa SCRIBA existen 548 comerciantes.

2.2 Determinación de la Muestra

Para Bernal, muestra “Es la parte de la población que se selecciona, y de la cual realmente se obtiene la información para el desarrollo del estudio y sobre la cual se efectuarán la medición y la observación de las variables objeto de estudio”⁸⁵.

Según Arandia Lexin, “La muestra es tomar o escoger una parte de la población para nuestro estudio; es siempre un subconjunto o parte representativa, amplia, racional y reflejo fiel del universo o población”.⁸⁶

Para el presente trabajo de investigación, se establecerá muestras para los dos sectores que conforman el universo de estudio.

⁸⁵ Bernal, Cesar, 2000, p. 159

⁸⁶ Arandia, Lexin, 2006, p. 130

2.2.1 Empresa SCRIBA

Por las características del universo, se realizará un muestreo determinístico o no probabilístico (muestra intencional), al ser siete las personas relacionadas directamente con el proceso de venta, se realizará un CENSO, a fin de que la investigación sea lo más precisa posible.

Las muestras intencionales son determinadas con base al criterio, experiencia o juicio del que aplica la muestra (el investigador). Se caracteriza por ser subjetiva y deliberada al criterio individual.⁸⁷

2.2.2 Comerciantes mayoristas y minoristas de las ciudades de La Paz y El Alto

Para la aplicación de la encuesta se determinó un tamaño muestral, para determinar un rango de encuestas que apoyen el estudio, para tal efecto se realizará el cálculo de la muestra sobre la base de una fórmula estadística, debido a que todos los elementos muestrales tienen la misma posibilidad de ser elegidos.

El tamaño de la muestra se determina aplicando la fórmula para poblaciones finitas⁸⁸:

$$n = \frac{Z^2 \times P \times Q \times N}{(N \times e^2) + (Z^2 \times P \times Q)}$$

Donde:

n = Tamaño de la Muestra	= X
Z = Nivel de confianza (95%)	= 1.96
N = Población de estudio	= 548
e = Error de estimación	= 0.10
P = Posibilidad de éxito, P = 1 – Q	= 0.5
Q = Posibilidad de fracaso, Q = 1 – P	= 0.5

⁸⁷ Arandía, Lexin, 2006, p. 130

⁸⁸ Koria, Richard, 2007, p. 104-105

Reemplazando tenemos:

$$n = \frac{1,96^2 \times 0,5 \times 0,5 \times 548}{(548 \times 0,10^2) + (1,96^2 \times 0,5 \times 0,5)} = 82$$

2.3 SUJETOS DE INVESTIGACIÓN

Por las características de la presente investigación, los sujetos de estudio son dos:

2.3.1 Empresa SCRIBA

Se ha considerado como sujetos de estudio al gerente general, gerente de marketing y a los cinco vendedores, dado que los mismos están directamente relacionados con el proceso de ventas.

2.3.2 Comerciantes mayoristas y minoristas de la ciudad de La Paz

Se ha considerado como sujetos de estudio a los comerciantes mayoristas de la Tablada que venden material de escritorio y a las librerías de las ciudades de La Paz y El Alto. (Ver anexo N° 1).

3. OPERATIVIZACION DE VARIABLES

La operativización de las variables independientes y dependientes se muestra en el siguiente cuadro.

CUADRO Nº 5
OPERACIONALIZACION DE LAS VARIABLES

OBJETIVOS ESPECIFICOS	VARIABLES	SUB VARIABLES	INDICADORES	INSTRUMENTOS				
				Entrevista al Gerente	Encuesta Vendedores	Encuesta Intermediarios	Otros	
					Número de Pregunta	Número de Pregunta		
Analizar la situación actual de los canales de distribución en la empresa SCRIBA	Variable Independiente	Tipo de Canal de Distribución: Canal de Distribución para productos de consumo	Segmento de Mercado	Entrevista		2	Base de Datos	
			Estacionalidad		3, 4	5		
	Canales de Distribución	Nivel de Canal de Distribución:						
		- Canal de distribución directo	Circuito Directo	Entrevista	1	3		
		- Canal de distribución Indirecto	Circuito Corto	Entrevista		3		
			Circuito Largo	Entrevista	14	3		
		Nivel de la Intensidad de la Distribución:						
		Distribución Intensiva	Puntos de Venta	Entrevista	5, 6, 7, 9 y 10	1		
			Participación en el Mercado			6		
			Intensidad de la Venta		2, 8 y 15	4		
	Disponibilidad del Producto		16	7				
	Tipo de Intermediarios: Intermediarios Comerciantes							
	- Mayoristas	Volumen de Ventas Mayoristas	Entrevista					
	- Minoristas	Volumen de Ventas Minoristas	Entrevista					

OBJETIVOS ESPECIFICOS	VARIABLES	SUB VARIABLES	INDICADORES	INSTRUMENTOS			
				Entrevista al Gerente	Encuesta Vendedores	Encuesta Intermediarios	Otros
					Número de Pregunta	Número de Pregunta	
Analizar el comportamiento de las ganancias por ventas en la empresa SCRIBA	Variable dependiente	Ganancia	Forma de Pago Descuentos Devoluciones	Entrevista Entrevista	11, 12 y 13 11 17	9 9 11	
		Sistema de Ventas	Venta directa al consumidor Venta al comercio mayorista y Venta a detallistas	Entrevista	1 6, 18 6, 18	8, 10 8, 10	
Analizar las utilidades de la empresa y la oferta de los productos STABILO en las tres últimas gestiones.	Ganancia por Ventas	Población Escolar	Tasa de Crecimiento de la población Escolar				Instituto Nacional de Estadística (INE) Ministerio de Educación
		Estado de Pérdidas y Ganancias	Comportamiento de los Ingresos de las tres últimas Gestiones Utilidades Netas de las tres últimas Gestiones Volumen de productos importados en las tres últimas gestiones				Estado de Resultados Base de Datos Estado de Resultados Base de Datos

FUENTE: Elaboración Propia

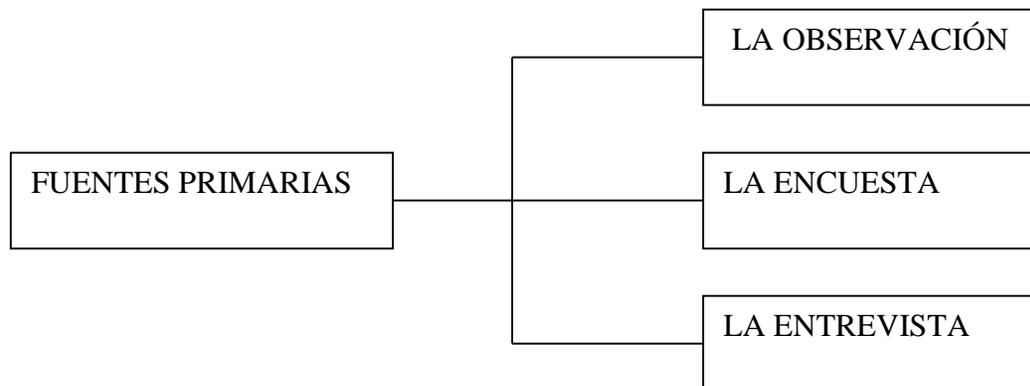
4. FUENTES E INSTRUMENTOS DE RECOPIACIÓN DE DATOS

Las fuentes e instrumentos de recopilación de información para demostrar la hipótesis y cumplir con los objetivos planteados en la investigación, son: fuentes primarias y secundarias.

4.1 Fuentes Primarias de Recolección de información

Son fuentes primarias, tanto las referencias que se obtienen de forma directa a través de entrevistas realizadas en el trabajo de campo, testimonios de expertos, congresos, seminarios y afines, teniendo todos ellos un carácter informal, que se complementa con documentación formal que abarca libros, artículos de revistas, tesis, informes de investigación, etc.⁸⁹

FIGURA N° 3
Fuentes de Información



FUENTE: KORIA Richard, "La Metodología de la Investigación desde una Práctica Didáctica"

Las fuentes primarias son las que se obtienen de primera mano, a través del contacto directo con el objeto o sujeto de estudio, donde se genera la información.

Las técnicas e instrumentos que utilizará en el proceso investigación del presente trabajo son la observación directa, la entrevista y la encuesta.

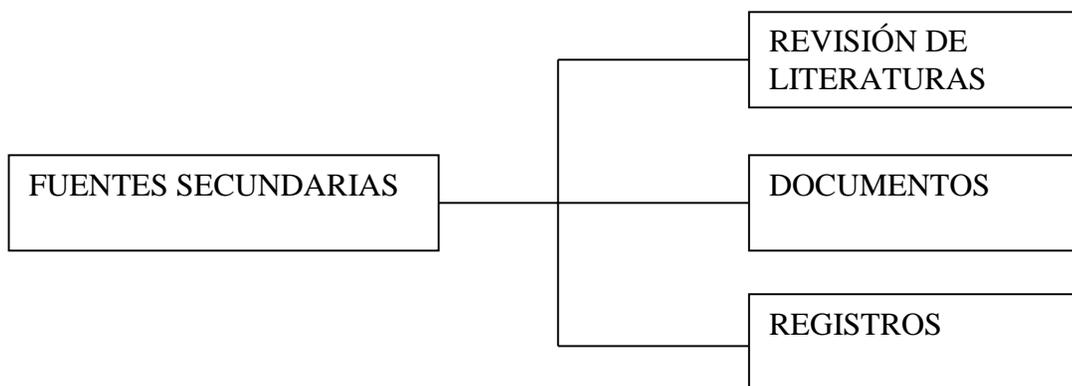
⁸⁹ Koria, Richard, 2007, p. 107

4.2 Fuentes Secundarias de Recolección de información

Las fuentes secundarias, son aquellas que resultan del trabajo de recolección y procesamiento, de las de primera mano, para su divulgación, a través de guías, directorios, documentos especiales, etc. Este material se ubica en los Centros de Documentación tales como Bibliotecas, Centros de Datos que ponen al servicio del usuario, información para su posterior tratamiento.⁹⁰

FIGURA Nº 4

Fuentes de Información



FUENTE: KORIA Richard, "La Metodología de la Investigación desde una Práctica Didáctica"

4.2.1 Fuentes Secundarias de información General

Se utilizan datos generales referidos al tema de investigación, como ser libros, revistas, documentos, boletines, artículos de prensa, etc. Además de las siguientes instituciones:

- Instituto Nacional de Estadística.
- Ministerio de Educación, Cultura y Deportes
- Banco Central de Bolivia

4.2.2 Fuentes Secundarias de información Específica

Son documentos relacionados directamente con la investigación, proporcionados por la empresa SCRIBA, como ser los siguientes:

⁹⁰ Koria, Richard, 2007, p. 108

- Revistas “STABILO MALAYSIA CATALOGUE”
- Balance General y Estado de Resultados de la empresa
- Registros de la Base de Datos de la empresa
- Folletos y trípticos con información de STABILO

5. RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

Los resultados del trabajo de campo exponen los efectos obtenidos en la entrevista al gerente general, encuesta a la totalidad de vendedores, encuesta realizada a la muestra elegida de los comerciantes de material escolar y análisis de información primaria y secundaria, en función a la variable independiente “Canales de Distribución” y la variable dependiente “Ganancias por Ventas”.

5.1 Variable Independiente

5.1.1 Tipo de Canal de Distribución

El tipo de canal de distribución que emplea la empresa SCRIBA para los artículos de la línea STABILO son los canales de distribución para productos de consumo.

- **Entrevista al Gerente General – Indicador Segmento del Mercado**

“La segmentación de mercados es el proceso mediante el que se identifica o se toma a un grupo de compradores homogéneos, es decir, se divide el mercado en varios submercados o segmentos de acuerdo con los diferentes deseos de compra y requerimientos de los consumidores”.⁹¹

La empresa SCRIBA atiende a los siguientes segmentos de mercado:

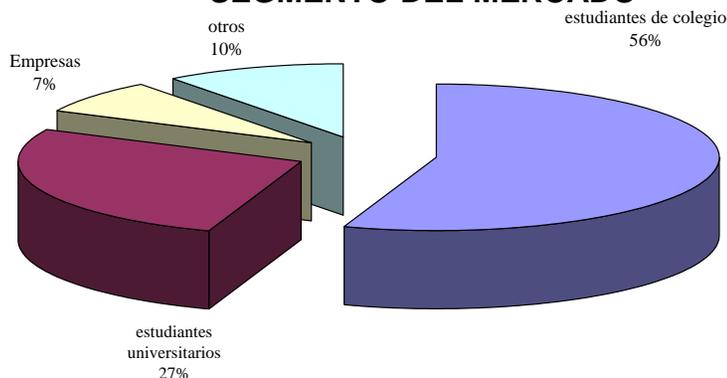
- Escolar
- Oficinas

De los dos segmentos mencionados anteriormente el que brinda mayor satisfacción en las ventas es el segmento escolar, debido a que los niños y adolescentes son los más fieles a la marca STABILO. (Entrevista).

- **Encuesta a los Intermediarios – Indicador Segmento del Mercado**

⁹¹ Laura Fischer y Jorge Espejo, 2004, p. 93

**GRAFICO N° 1
SEGMENTO DEL MERCADO**



FUENTE: Encuesta a intermediarios
ELABORACIÓN: PROPIA

El 56% de los consumidores de los productos de escritura son estudiantes de colegio, un 27% son universitarios, el 7% corresponde a empresas y el 10% comprenden otros consumidores (pregunta N° 2).

- **Encuesta a los Vendedores – Indicador Estacionalidad**

**CUADRO N° 6
MESES CON MAYOR DEMANDA**

DETALLE	N° DE ENC.	%
Enero a Febrero	2	40%
Enero a Marzo	3	60%

FUENTE: Encuesta a vendedores
ELABORACIÓN: PROPIA

El cuadro muestra que el 60% de los vendedores de la empresa SCRIBA aseguran que el periodo de mayor venta es de enero a marzo y un 40% de considera que son los meses de enero y febrero (Pregunta N° 3).

**CUADRO N° 7
MESES CON MENOR DEMANDA**

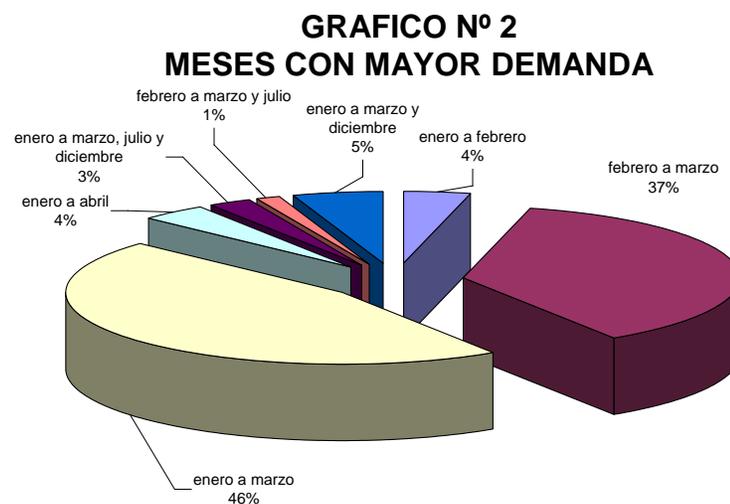
DETALLE	N° DE ENC.	%
Noviembre a Diciembre	1	20%
Julio a Diciembre	1	20%
Agosto a Septiembre	1	20%
Agosto a Diciembre	1	20%
Junio a Julio	1	20%

FUENTE: Encuesta a vendedores
ELABORACIÓN: PROPIA

El 20% de los vendedores asegura que la época más baja son los meses de noviembre y diciembre, otro 20% dice que el periodo de tiempo de menor venta es de julio a diciembre, asimismo un 20% asegura que es de agosto a septiembre, mientras que otro 20% dice que es de agosto a diciembre y finalmente un 20% asegura que son los meses de junio y julio. (Pregunta N°4).

De la intersección de los intervalos de tiempo se determina que los meses con menor demanda para los productos STABILO es de julio a diciembre.

- **Encuesta a los Intermediarios – Indicador Estacionalidad**



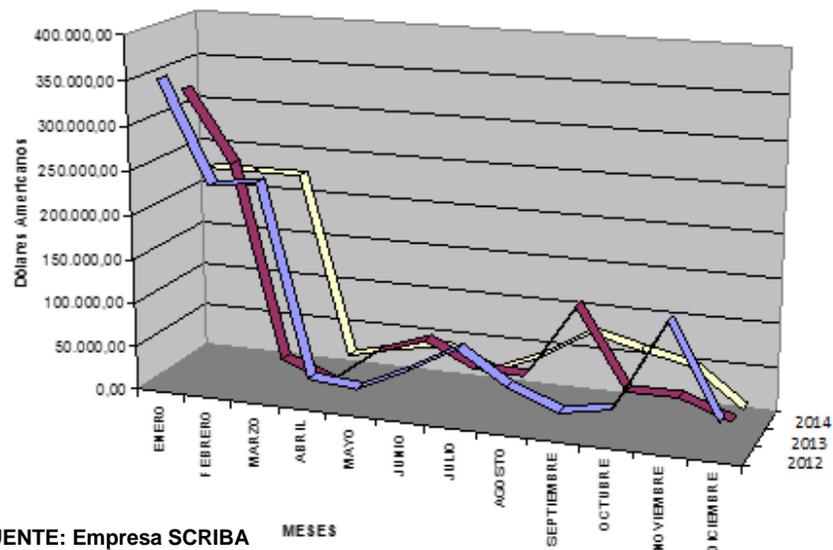
FUENTE: Encuesta a intermediarios
ELABORACIÓN: PROPIA

El 46% de los intermediarios afirman que de enero a marzo existe mayor demanda, el 37% asegura que los meses con mejor venta son febrero y marzo, el 5% de diciembre a marzo, el 4% de enero a abril, el 3% de enero a marzo incluyendo los meses de julio y diciembre y finalmente un 1% de febrero a marzo y el mes de julio. (Pregunta N° 5).

En definitiva el periodo de tiempo de mayor demanda de material de escritura es de enero a marzo.

- **Base de Datos Empresa SCRIBA – Indicador Estacionalidad**

GRAFICO Nº 3
ESTACIONALIDAD DE LAS VENTAS



FUENTE: Empresa SCRIBA
ELABORACION: PROPIA

De acuerdo al Sistema de Información Gerencial de la empresa SCRIBA los meses con mayor venta son enero, febrero y marzo, el resto del año el comportamiento de las ventas es irregular con una baja considerable en los ingresos.

5.1.2 Nivel del Canal de Distribución

- **Entrevista al Gerente General – Indicador Circuitos de distribución directo, corto o largo**

De acuerdo a entrevista realizada al Gerente General de la empresa SCRIBA, el nivel de canal de distribución empleado es el indirecto, debido a que no se efectúa distribución directa a los consumidores finales.

Los circuitos de distribución son cortos cuando la empresa SCRIBA realiza la venta a mayoristas, librerías, supermercados y bazares y estos a su vez venden a los consumidores.

Se entiende por circuito de distribución largo cuando la empresa SCRIBA realiza su venta a mayoristas y estos a su vez a librerías y/o bazares quienes revenden a los consumidores finales.

- **Encuesta a los Vendedores – Indicador Circuitos de distribución directo, corto o largo**

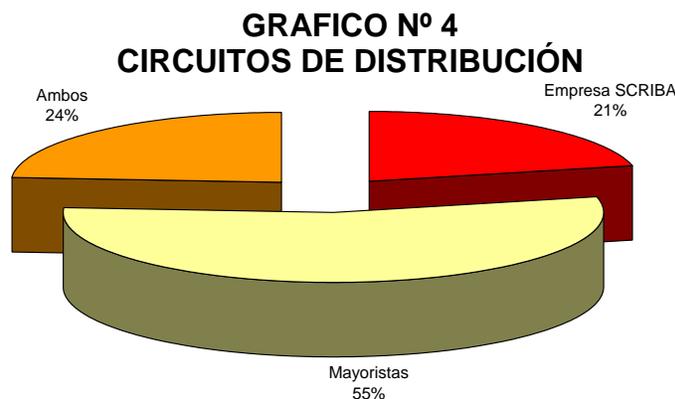
El 100% de los vendedores afirman que no realizan ventas a los consumidores finales. (Pregunta N° 1).

Por tanto se concluye que la empresa SCRIBA no utiliza la distribución mediante circuito directo.

Por otro lado en su totalidad los vendedores afirman que les afecta en sus ventas la distribución de los mayoristas, debido a que ofertan a los comerciantes minoristas precios más bajos, dificultando de esta manera la venta de los productos STABILO. (Pregunta N° 14).

De lo expuesto anteriormente se concluye, que el circuito largo de distribución afecta negativamente a las ventas de la empresa SCRIBA.

- **Encuesta a los Intermediarios – Indicador Circuitos de distribución corto o largo (Pregunta N° 3)**

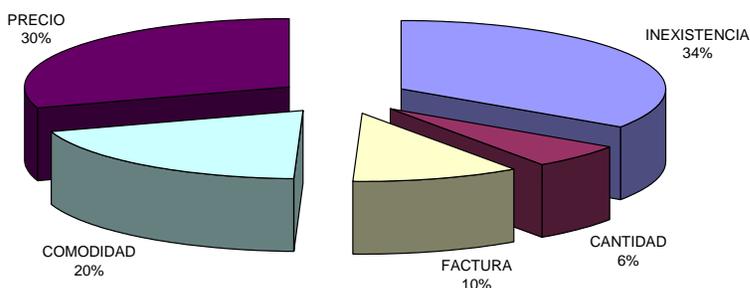


FUENTE: Encuesta a intermediarios
ELABORACIÓN: PROPIA

El 55% de los comerciantes compran los materiales de escritura de la línea STABILO de mayoristas generando un circuito largo de distribución, un 24% de ambos cuyo circuito de distribución puede ser largo o corto y un 21% compran de la empresa SCRIBA creando un circuito corto de distribución, los factores que influyen en la decisión de compra y su vez afectan en el tipo circuito de distribución son:

- a) Inexistencia de material
- b) Cantidad de material adquirido
- c) Facturación
- d) Comodidad en el momento de efectuar la compra
- e) Precios Bajos

GRAFICO Nº 5 FACTORES QUE INFLUYEN EN LA ELECCIÓN DEL PROVEEDOR



FUENTE: Encuesta a intermediarios
ELABORACIÓN: PROPIA

El 34% de los comerciantes aseguran que influyen en la elección del proveedor la inexistencia de material de escritura de la línea STABILO en la empresa SCRIBA, el 30% afirma que un factor determinante son los precios bajos, el 20% la comodidad en el momento de efectuar la compra, el 10% por la facturación y el 6% por la cantidad del pedido que puede ser grandes cantidades o pequeñas dependiendo del proveedor.

CUADRO Nº 8 FACTORES QUE INFLUYEN EN LA ELECCIÓN DEL PROVEEDOR

FACTOR	SCRIBA		MAYORISTA		AMBOS		TOTAL	
	Cantidad	%	Cantidad	%	Cantidad	%	Cantidad	%
Inexistencia		0%	13	15%	17	20%	30	34%
Cantidad	2	2%	2	2%	1	1%	5	6%
Factura	8	9%		0%	1	1%	9	10%
Comodidad	5	6%	11	13%	1	1%	17	20%
Pecio	3	3%	18	21%	5	6%	26	30%
TOTAL	18	21%	44	51%	25	29%	87	100%

FUENTE: Encuesta a intermediarios
ELABORACIÓN: PROPIA

a) Inexistencia de material

El 15% de los comerciantes compran de mayoristas por la inexistencia de material de escritura STABILO en la empresa SCRIBA y el 20% compran de ambos por la inexistencia de material ya sea en mayoristas o en la empresa SCRIBA.

b) Cantidad de material adquirido

El 2% compran de la empresa SCRIBA porque pueden adquirir grandes cantidades a precio bajo, el 2% compran de mayoristas porque pueden adquirir en pequeñas cantidades y el 1% adquieren de ambos proveedores dependiendo la cantidad que deseen comprar.

c) Facturación

El 9% de los comerciantes compran los productos STABILO de la empresa SCRIBA por la factura y el 1% compra de ambos al verse obligado a comprar de mayoristas por la inexistencia de material en la empresa y realiza su compra de la importadora SCRIBA por la facturación.

d) Comodidad en el momento de efectuar su compra

El 6% afirma que es más cómoda la compra de la empresa SCRIBA, el 13% de mayoristas y el 1% dice que tiene comodidad para realizar la compra de ambos proveedores.

e) Precios Bajos

El 3% de los comerciantes realizan su compra de productos STABILO de la empresa SCRIBA por los descuentos que generan precios más bajos que de mayoristas, el 21% que en su mayoría son comerciantes minoristas adquieren de mayoristas cantidades pequeñas a precios más bajos que de la empresa SCRIBA y el 6% adquiere de ambos proveedores dependiendo la cantidad de material adquirido.

5.1.3 Nivel de Intensidad de la distribución

Por las características de la demanda de los productos de escritura de la línea STABILO el nivel de la intensidad de distribución es Intensiva, la misma que consiste en la distribución al mayor número de puntos de venta posibles.

- **Entrevista al Gerente General – Indicador Puntos de Venta**

La empresa SCRIBA realiza la venta de los siguientes artículos: caja de lápices de color de 12 unidades, marcadores escolares de 12 unidades, bolígrafos y otros productos STABILO son vendidos a dos comerciantes mayoristas.

El gerente general indica que realiza la venta de los productos con mayor rotación en el mercado a mayoristas, en razón a que ellos le pagan por adelantado el 50% de la mercadería, con este dinero el empresario realiza el anticipo de pago para la importación de material.

Se trabaja de esta manera por la falta de disponibilidad de efectivo por parte del empresario.

El resto de la mercadería se la distribuye al comercio minorista en menores cantidades y a precios más elevados.

- **Encuesta a los Vendedores – Indicador Puntos de Venta**

El total de puntos de venta que atienden los vendedores son 195 de los 548 registrados en la Base de Datos de la empresa. (Pregunta N° 5).

CUADRO N° 9
TIPOS DE PUNTOS DE VENTA

EQUIPO DE VENTAS	LIBRERÍA	TIENDA	MAYORISTA	BAZAR
Vendedor 1	1		1	
Vendedor 2	1			1
Vendedor 3	1			
Vendedor 4	1		1	
Vendedor 5	1	1		1
TOTAL	5	1	2	2

FUENTE: Encuesta a los vendedores
ELABORACIÓN: PROPIA

La totalidad los vendedores venden a librerías, uno de los cinco vendedores vende a tiendas, dos a mayoristas y a bazares. (Pregunta N° 6).

Cuatro de los cinco vendedores afirman que los mejores compradores son las librerías y uno afirma que son los mayoristas. (Pregunta N° 7).

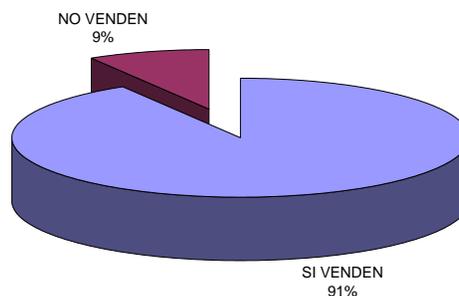
El 100% de los vendedores aseguran que no existe zonificación de los puntos de venta. (Pregunta 9).

El 80% de los vendedores aseveran que les afecta en sus ventas la falta de zonificación y el 20% manifiesta que no le afecta la falta de zonificación.

Aseguran que la inexistencia de zonificación ocasiona el descuido de las zonas, la inexistencia de clientes repetitivos, esto implica que los clientes no son leales a los vendedores y en muchas ocasiones prefieren realizar la adquisición de los productos STABILO de los mayoristas quienes ofertan precios más bajos, generando un descenso en las ventas de los vendedores. (Pregunta N° 10).

- **Encuesta a los Intermediarios – Indicador Puntos de Venta**
(Pregunta N° 1)

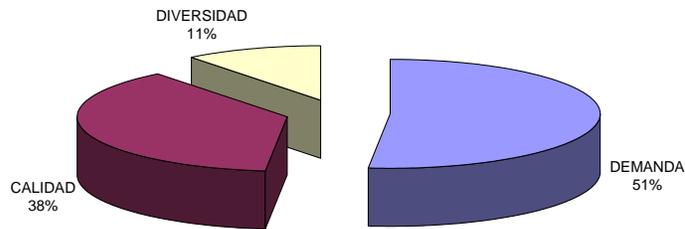
GRAFICO N° 6
PUNTOS DE VENTA QUE COMERCIALIZAN PRODUCTOS STABILO



FUENTE: Encuesta a Intermediarios
ELABORACIÓN: PROPIA

El 91% de la muestra vende productos de escritura de la línea STABILO y el 9% de los puntos de venta no comercializa estos productos. Los factores que influyen para la venta de estos productos son: la demanda, calidad y diversidad.

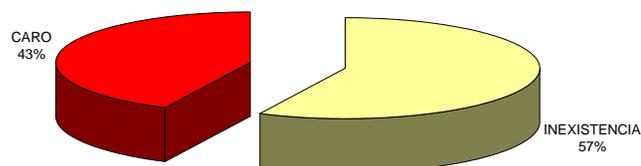
GRAFICO N° 7 FACTORES QUE INFLUYEN EN LA VENTA DE LOS PRODUCTOS STABILO



FUNTE: Encuesta a Intermediarios
ELABORACIÓN: PROPIA

El 51% de los puntos de venta comercializa material de escritura de la marca STABILO por la demanda de los productos, el 38% por la calidad y el 11% por la diversidad de modelos que ofrece la línea.

GRAFICO N° 8 FACTORES QUE INFLUYEN EN LA NO COMERCIALIZACIÓN DE LOS PRODUCTOS STABILO

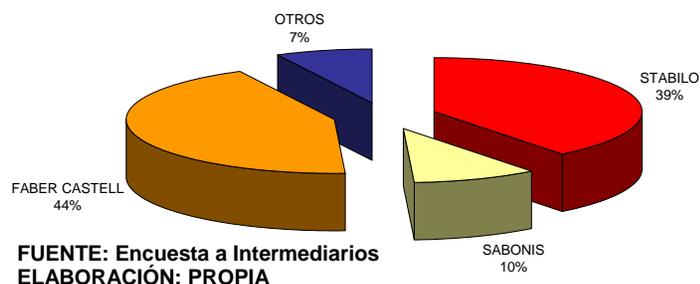


FUENTE: Encuesta a Intermediarios
ELABORACIÓN: PROPIA

El 57% de los puntos de venta que **no** realizan la venta de los productos STABILO, afirman que no comercializan estos productos por la inexistencia de los mismos y el 43% no comercializan estos productos porque consideran que tienen precios caros.

- Encuesta a los Intermediarios – Indicador Participación en el Mercado (Pregunta N° 6)

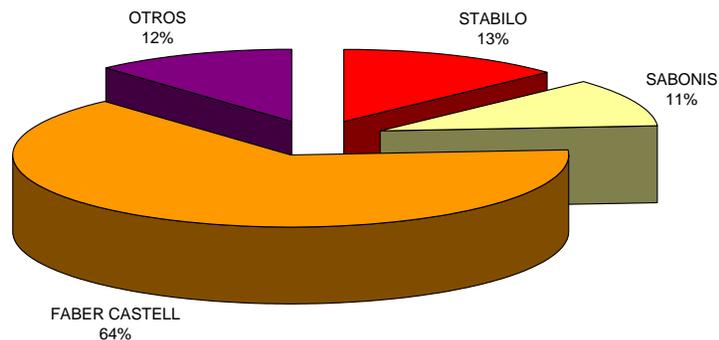
GRAFICO N° 9 DEMANDA DE CAJAS DE COLORES



FUENTE: Encuesta a Intermediarios
ELABORACIÓN: PROPIA

Con relación a la demanda de cajas de colores de 12 unidades la preferencia es para la marca Faber Castell con el 44%, STABILO ocupa el segundo lugar con el 39%, seguida de la marca SABONIS con el 10% y otros (que se refiere a diferentes marcas de caja de colores con menor participación en el mercado) con el 7%.

GRAFICO N° 10
DEMANDA DE MARCADORES ESCOLARES

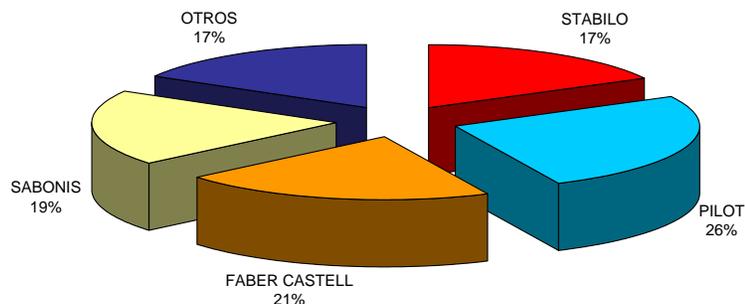


FUENTE: Encuesta a Intermediarios
ELABORACIÓN: PROPIA

El liderazgo en la venta de marcadores escolares es para la línea Faber Castell con el 64%, seguida por STABILO con el 13%, la marca SABONIS con el 11% y otras marcas con el 12% de participación en el Mercado.

Se puede apreciar en el gráfico anterior que la preferencia por los marcadores escolares de la marca Faber Castell es contundente alcanzando el 64% de la demanda, dejando a la competencia solo con el 36% de participación en el mercado.

GRAFICO N° 11
DEMANDA DE BOLÍGRAFOS



FUENTE: Encuesta a Intermediarios
ELABORACIÓN: PROPIA

La participación en el mercado de las principales marcas de bolígrafos es más peleada con relación a los dos anteriores artículos de escritura. PILOT ocupa el primer lugar de preferencia de los consumidores con el 26%, Faber Castell ocupa el segundo lugar de preferencia con el 21%, SABONIS el tercer lugar con el 19%, STABILO el cuarto lugar con el 17% y otras marcas con el 17%.

- **Encuesta a los Vendedores – Indicador Intensidad de la Venta**

**CUADRO Nº 10
COMPORTAMIENTO DE VENTAS**

COMPORTAMIENTO DE VENTAS	Vendedor 1	Vendedor 2	Vendedor 3	Vendedor 4	Vendedor 5	TOTAL	%
INCREMENTO	1	1	1			3	60%
SE MANTUVO				1	1	2	40%
DECRECIENTE						0	0%

FUENTE: Encuesta a los Vendedores

ELABORACIÓN: PROPIA

El comportamiento de las ventas incrementó según el 60% de los vendedores y el 40% indican que se mantuvo las ventas. (Pregunta Nº 2).

**CUADRO Nº 11
VISITAS DE VENTA**

VISITA DE VENTA	Vendedor 1	Vendedor 2	Vendedor 3	Vendedor 4	Vendedor 5	TOTAL	%
SEMANAL	1		1			2	40%
QUINCENAL				1		1	20%
MENSUAL		1			1	2	40%

FUENTE: Encuesta a los Vendedores

ELABORACIÓN: PROPIA

El 40% de los vendedores aseguran que visitan a sus clientes semanalmente, el 20% los visitan quincenalmente y el 40% del resto de los vendedores realiza visitas a sus clientes mensualmente. (Pregunta Nº 8).

**CUADRO Nº 12
PRODUCTOS STABILO CON MAYOR DEMANDA**

PRODUCTOS STABILO MAS VENDIDOS	Vendedor 1	Vendedor 2	Vendedor 3	Vendedor 4	Vendedor 5	TOTAL
Caja de colores	1	1	1	1	1	5
Marcadores escolares	1	1	1	1	1	5
Bolígrafos		1	1	1	1	4
Resaltadores		1	1			2

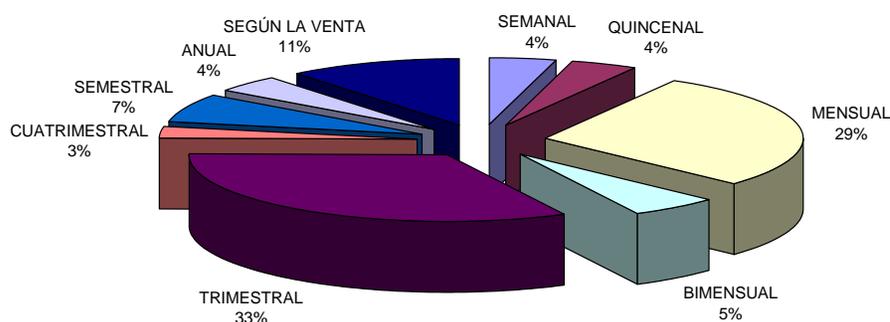
FUENTE: Encuesta a los Vendedores

ELABORACIÓN: PROPIA

Todos los vendedores afirman que la caja de colores y los marcadores escolares con los más vendidos, cuatro de cinco vendedores aseguran que de la misma manera los bolígrafos son requeridos por los consumidores y según dos vendedores los resaltadores también son requeridos por los clientes. (Pregunta N° 15).

- **Encuesta a los Intermediarios – Indicador Intensidad de la Venta**

GRAFICO N° 12
TIEMPO DE REPOSICIÓN DE MERCADERIA



FUENTE: Encuesta a los Intermediarios
ELABORACIÓN: PROPIA

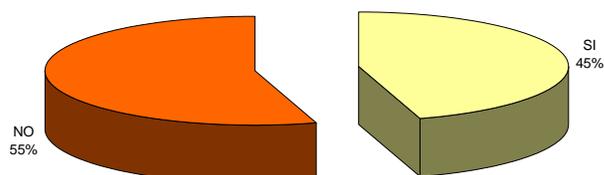
El 33% de los comerciantes repone su mercadería cada tres meses, el 29% repone su mercancía mensualmente, el 11% de los comerciantes asegura que repone su mercadería según la venta, el 7% repone su STOCK semestralmente, el 5% realiza su reposición cada dos meses, el 4% de los comerciantes repone su mercadería anualmente, el 4% repone semanalmente, el 4% repone quincenalmente y el 3% repone su mercancía cada cuatro meses. (Pregunta N° 4).

- **Encuesta a los Vendedores – Indicador Disponibilidad del Producto**

El 100% de los vendedores asegura que no existe producto disponible para la venta, debido a que toda la mercadería de mayor rotación es vendida vía gerencia general al mayorista. (Pregunta N° 16).

- **Encuesta a los Intermediarios – Indicador Disponibilidad del Producto**

GRAFICO N° 13
DISPONIBILIDAD DEL PRODUCTO



FUENTE: Encuesta a los Intermediarios
ELABORACIÓN: PROPIA

(Pregunta N° 7)

El 55% de los comerciantes afirma que el distribuidor no tiene a disposición para la venta los productos de la línea STABILO y el 45% aseguran que si tienen los productos disponibles para la venta.

Del total de comerciantes que afirman que existen productos disponibles, el 61% realizan su compra de mayoristas, el 30% no responde y el 9% realizan pedidos por anticipado.

Del total de comerciantes que afirman la inexistencia del material escritura STABILO, el 68% aseguran que estos productos se acaban y el 32% no responden a la pregunta.

5.1.4 Tipo de Intermediarios

El tipo de intermediarios que utiliza la empresa SCRIBA para realizar la distribución de sus productos es la distribución mediante intermediarios comerciantes y de acuerdo al volumen de sus operaciones estas se clasifican en Minoristas o detallistas y Mayoristas.

• **Entrevista al Gerente General – Indicador Volumen de Ventas a Mayoristas**

El Gerente General de la empresa SCRIBA indica que en la gestión 2012 el 80% de la mercancía importada fue vendida a los dos mayoristas, de este total una cuarta parte fue comprada nuevamente por la empresa a un precio más elevado para ser revendido a los comerciantes minoristas y en algunos casos a mayoristas que comercializan menor volumen.

En la gestión 2013 se reduce la venta a mayoristas al 70% del total de mercancía importada, siguiendo la misma estrategia de compra de la mercancía inexistente en la empresa de mayoristas para ser revendido a los minoristas y otros comerciantes.

Los mayoristas compran grandes cantidades de la mercancía que tiene venta masiva, quedando en almacenes solamente los productos con poca rotación de venta, dificultando la comercialización del equipo de ventas que tiene un

limitado STOCK de la mercancía de mayor demanda, además que los precios que ofertan son más altos que la de los mayoristas.

- **Entrevista al Gerente General – Indicador Volumen de Ventas a Minoristas**

El empresario indica que aproximadamente un 25% de la totalidad de la mercancía vendida a los mayoristas es nuevamente comprado por la empresa a precios más altos que el precio original de venta, con la finalidad de revender esta mercancía a los comerciantes minoristas.

La oferta de precios de la empresa SCRIBA al mercado minorista es mayor con relación a los precios ofrecidos por los mayoristas.

Se realiza la oferta de otros artículos de escritura a precios económicos para la comercialización al detalle como por ejemplo los micropuntas STABILO POINT que han sido bien recibidos en el Mercado.

5.2 Variable Dependiente

5.2.1 Ganancia

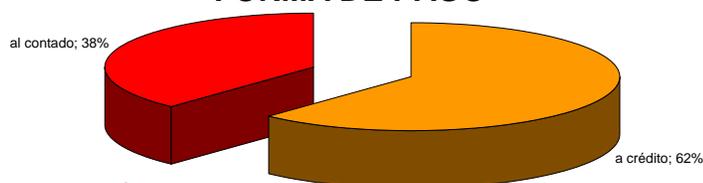
- **Entrevista al Gerente General – Indicador Forma de Pago**

La empresa SCRIBA vende su mercadería a mayoristas en un volumen que oscila entre el 70% al 80% del total de la mercancía al contado, los mayoristas pagan la mitad del costo de la mercadería por adelantado, y la otra mitad una vez recibida la mercancía salvo alguna excepción, en el caso de algún retraso por parte del mayorista la empresa no le vende mercadería hasta que regularice su deuda.

El gerente general afirma que no tienen deudores morosos debido a que los comerciantes regularizan sus deudas para que la empresa les siga vendiendo los productos que comercializa.

- **Encuesta a los Vendedores – Indicador Forma de Pago**

**GRAFICO Nº 14
FORMA DE PAGO**

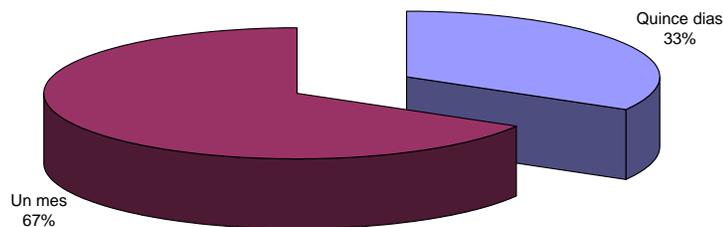


FUENTE: Encuesta a los Vendedores
ELABORACIÓN: PROPIA

Los clientes pagan a la empresa SCRIBA por los productos adquiridos en un 62% a crédito y 38% al contado. (Pregunta N° 11).

El 60% de los vendedores afirman que la principal ventaja de la venta a crédito es la facilidad de vender el producto y el 40% de los vendedores dicen que la ventaja de la venta al contado son los ingresos en efectivo. Por otro lado el 60% de los vendedores considera que la desventaja de la venta a crédito es realizar el cobro de la deuda y el 40% de afirma que vender al contado no tiene desventaja. (Pregunta N° 12).

**GRAFICO N° 15
PLAZOS DE PAGO**

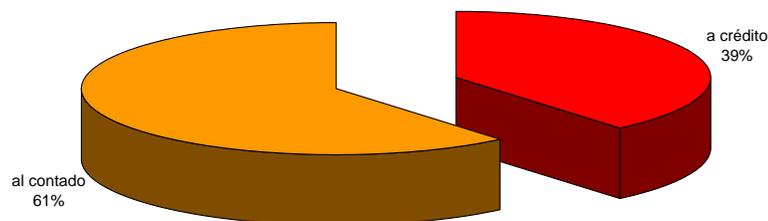


FUENTE: Encuesta a los Vendedores
ELABORACIÓN: PROPIA

El 67% de los vendedores afirman que los clientes pagan sus deudas con la empresa en un mes y el 33% aseguran que pagan el crédito en quince días. (Pregunta N° 13).

- **Encuesta a los Intermediarios – Indicador Forma de Pago**

**GRAFICO N° 16
FORMA DE PAGO**



FUENTE: Encuesta a los Intermediarios
ELABORACIÓN: PROPIA

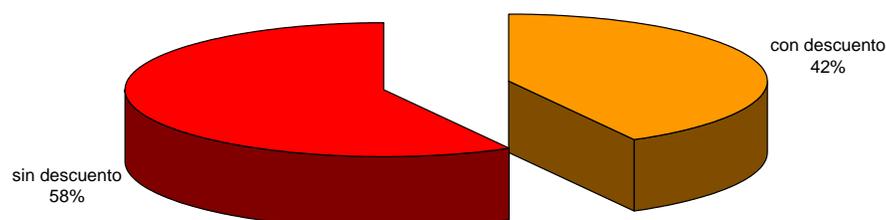
El 61% de los comerciantes aseguran comprar los productos al contado y el 39% compran los productos STABILO a crédito. (Pregunta N° 9).

- **Entrevista al Gerente General – Indicador Descuentos**

Según el gerente general de la empresa SCRIBA los descuentos a mayoristas son del 20%, a minoristas varia el descuento de acuerdo al volumen de compra por parte del comerciante, esta variación va del 3% al 7% de descuento.

- **Encuesta a los Vendedores – Indicador Descuentos**

**GRAFICO Nº 17
FORMA DE VENTA**

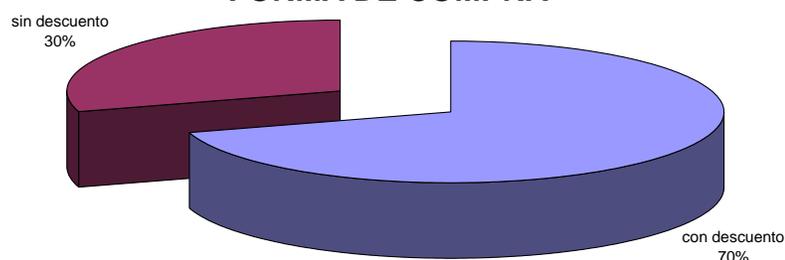


FUENTE: Encuesta a los Vendedores
ELABORACIÓN PROPIA

La forma de venta de los productos que comercializa la empresa SCRIBA es del 58% sin descuento y el 42% con descuento. (Pregunta Nº 11).

- **Encuesta a los Intermediarios – Indicador Descuentos**

**GRAFICO Nº 18
FORMA DE COMPRA**



FUENTE: Encuesta a los Intermediarios
ELABORACIÓN: PROPIA

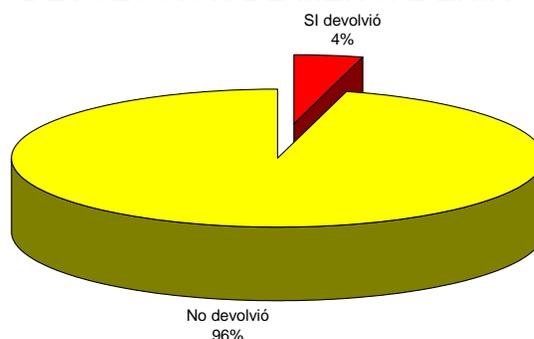
Según el 70% de los intermediarios realizan su compra con descuentos y el 30% asegura comprar su mercadería sin descuento. (Pregunta Nº 9).

- **Encuesta a los Vendedores – Indicador Devoluciones**

Cuatro de cinco vendedores aseguran nunca haber tenido una devolución de mercadería, mientras que un vendedor afirma haber tenido alguna vez una devolución. (Pregunta Nº 17).

- **Encuesta a los Intermediarios – Indicador Devoluciones**

**GRAFICO N° 19
DEVOLUCIÓN DE MERCADERÍA**



FUENTE: Encuesta a los Intermediarios
ELABORACIÓN: PROPIA

El 96% de los comerciantes asegura que nunca devolvieron los productos de la línea STABILO y el 4% de los intermediario indican que alguna vez si devolvieron algún producto. (Pregunta N° 11).

5.2.2 Sistema de Ventas

- **Entrevista al Gerente General – Indicador Venta directa al Consumidor**

La empresa SCRIBA utiliza canales de distribución indirectos mediante circuitos largos de distribución (mayoristas) y circuitos cortos de distribución (minoristas).

SCRIBA no realiza venta directa al consumidor final, porque no se encarga de las ventas al detalle.

- **Encuesta a los Vendedores – Indicador Venta directa al Consumidor**

En su totalidad los vendedores de la empresa SCRIBA afirman que no realizan ventas a los consumidores finales. (Pregunta N° 1).

- **Entrevista al Gerente General – Indicador Venta al comercio Mayorista y Minorista**

El gerente general de la empresa SCRIBA afirma que realiza sus ventas a mayoristas, estos vienen a ser los comerciantes de La Tablada, Galería Las Vegas y el Pasaje Ortega.

También realizan sus ventas al comercio minorista conformado por librerías, tiendas y bazares.

La venta a los dos principales mayorista se la realiza vía gerencia general y a los demás comerciantes mayoristas y minoristas en un menor volumen de ventas por medio de los vendedores de la empresa.

- **Encuesta a los vendedores – Indicador Venta al comercio Mayorista y Minorista**

La totalidad de los vendedores realizan sus ventas a los comerciantes minoristas específicamente a librerías, además también dos de los cinco vendedores realizan sus ventas a comerciantes mayoristas. (Pregunta N° 6).

Para mejorar las ventas al comercio mayorista y minorista los vendedores sugieren, promociones e incentivos para los comerciantes, mejor organización en el proceso de distribución, que se tenga siempre STOCK disponible y que se estandarice los precios para todos los distribuidores ya sean de la empresa SCRIBA o venta de mayoristas. (Pregunta 18).

- **Encuesta a los intermediarios – Indicador Venta al comercio Mayorista y Minorista**



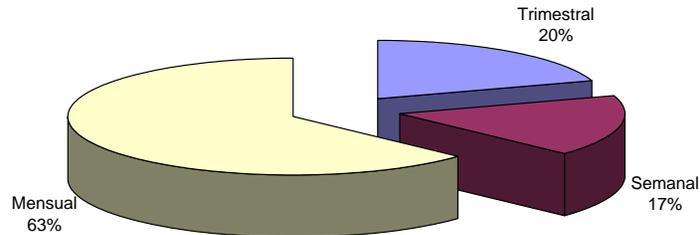
FUENTE: Encuesta a los Intermediarios

ELABORACIÓN: PROPIA

El 59% de los intermediarios asegura que sus proveedores no les visitan, este porcentaje corresponde a comerciantes que realizan sus compras directamente del proveedor, que en su mayoría son mayoristas. El 41% afirman que su proveedor si lo visita, las visitas son realizadas por los

vendedores de la empresa SCRIBA, debido a que los mayoristas no realizan ventas a domicilio. (Pregunta N° 8).

GRAFICO N° 21
FRECUENCIA DE VISITAS DEL VENDEDOR

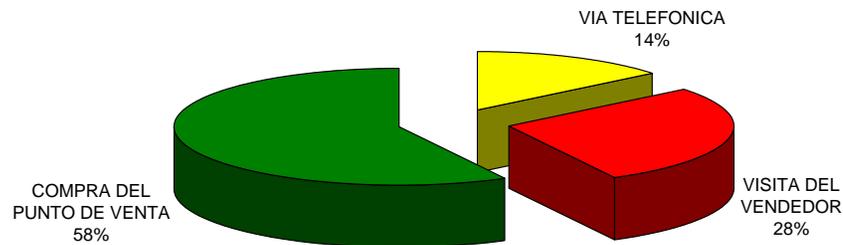


FUENTE: Encuesta a los Intermediarios
ELABORACIÓN: PROPIA

El 63% de los comerciantes afirman que los vendedores les visitan mensualmente, el 20% aseguran que los visitan trimestralmente y el 17% aseveran que les visitan semanalmente. (Pregunta N° 8).

El 55% de los comerciantes adquieren sus productos de mayoristas, el 24% de ambos y el 21% realizan su adquisición de la empresa SCRIBA. (Pregunta N° 3).

GRAFICO N° 22
MODALIDAD DE PEDIDO Y/O COMPRA



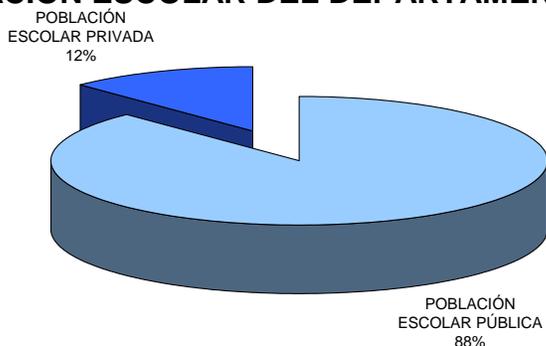
FUENTE: Encuesta a los Intermediarios
ELABORACIÓN: PROPIA

El 58% de los comerciantes realizan su compra del punto de venta, el 28% realizan sus pedidos a los vendedores que los visitan y el 14% realizan sus pedidos de compra vía telefónica. (Pregunta N° 10).

5.2.3 Población Escolar

- Instituto Nacional de Estadística y Ministerio de Educación, Cultura y Deportes – Tasa de Crecimiento de la Población Escolar

GRAFICO Nº 23
POBLACIÓN ESCOLAR DEL DEPARTAMENTO DE LA PAZ



FUENTE: Ministerio de Educación, Cultura y Deportes
ELABORACIÓN PROPIA

El 88% de la población escolar del Departamento de La Paz, estudia en Unidades Educativas Públicas y el 12% de la población escolar estudia en Unidades Educativas Privadas.

CUADRO Nº 13
TASA DE CRECIMIENTO
POBLACION ESCOLAR PÚBLICA

AÑO	NÚMERO DE ALUMNOS	TASA DE CRECIMIENTO
2003	582.474	
2004	580.295	-0,37%
2005	583.818	0,61%
2006	608.596	4,24%
2007	617.591	1,48%
2008	646.640	4,70%
2009	660.196	2,10%
2010	680.025	3,00%
2011	682.304	0,34%
2012	678.375	-0,58%
TASA DE CRECIMIENTO PROMEDIO		1,72%

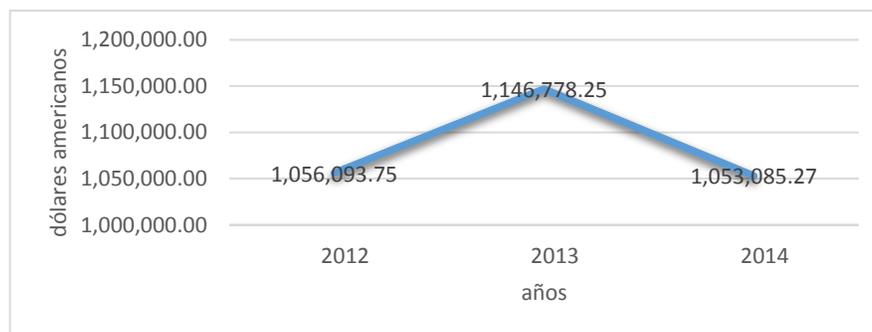
FUENTE: Instituto Nacional de Estadística (INE)
ELABORACIÓN: PROPIA

La tasa de crecimiento promedio de la población escolar de Unidades Educativas Públicas del Departamento de La Paz durante el periodo 2003 al 2012 es del 1,72%.

5.2.4 Estado de Pérdidas y Ganancias

- **Estado de Resultados y Base de Datos de la empresa SCRIBA – Indicador Ingresos de las 3 últimas gestiones**

GRAFICO N° 24
INGRESOS EMPRESA SCRIBA



FUENTE: Empresa SCRIBA
ELABORACIÓN: PROPIA

Según los Estados de Resultados de las gestiones 2012, 2013 y 2014, el ingreso del año 2014 tuvo una caída de \$US. 93.692,98 (Noventa y tres mil seiscientos noventa y dos 98/100 Dólares Americanos) con relación al año 2013, cuya tasa de crecimiento negativa es del -8.17% y del -0.28% con relación al 2012.

CUADRO N° 14
TASA DE CRECIMIENTO DE LOS INGRESOS
GESTIONES 2012 – 2013 – 2014

AÑO	INGRESOS	TASA DE CRECIMIENTO
2012	1.056.093,75	
2013	1.146.778,25	8,59%
2014	1.053.085,27	-8,17%

FUENTE: Empresa SCRIBA
ELABORACIÓN: PROPIA

CUADRO Nº 15
INGRESOS DE LA EMPRESA SCRIBA
(Expresado en Dólares Americanos)

DESCRIPCION	2012	2013	2014
Caja de cartón de lápices STABILO 12 colores largos	269.989,17	139.832,05	116.970,16
Caja de cartón de lápices STABILO 12 colores cortos	26.644,85	41.339,50	59.756,75
Marcadores escolares STABILO	111.959,50	154.576,12	227.439,89
Crayones STABILO Yippy - Wax Jumbo estuche – 12 colores	10.171,06	7.269,72	7.815,69
Bolígrafos STABILO (varios modelos)	67.827,44	106.929,52	129.949,79
Micropunta STABILO Point 88 (varios Modelos)	60.771,87	70.354,50	120.397,76
Otros lápices STABILO (varios modelos)	79.072,75	107.136,85	111.335,68
Resaltador STABILO BOSS (varios colores)	12.067,36	18.566,38	18.119,18
Otros productos STABILO	152.773,45	154.979,14	60.727,45
SUB-TOTAL (VENTAS LA PAZ)	791.277,45	800.983,79	852.512,33
SUB-TOTAL (OFICINA)	264.816,30	345.794,46	200.572,94
TOTAL VENTAS	1.056.093,75	1.146.778,25	1.053.085,27

FUENTE: Empresa SCRIBA
 ELABORACIÓN: PROPIA

El cuadro Nº 15 nos muestra que los productos de la línea STABILO más vendidos son: las cajas de colores, los marcadores escolares, los crayones, los bolígrafos, las micropuntas Point 88, los lápices (negro y rojo), y los resaltadores BOSS.

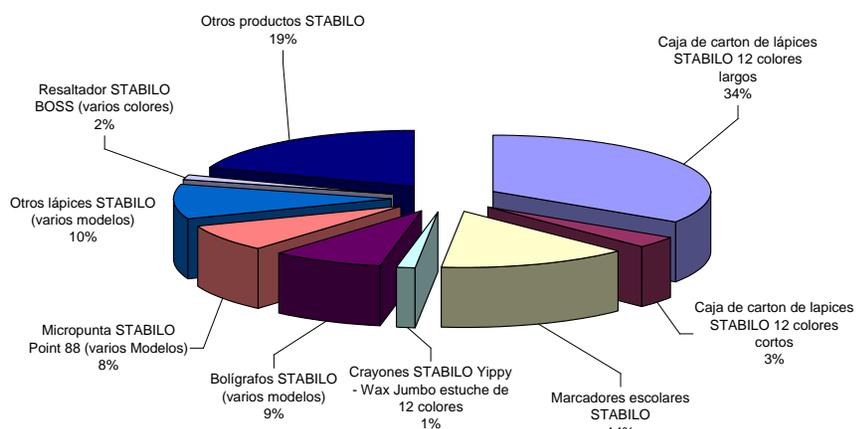
Los ingresos de la caja de lápices de color fueron bajando del año 2012 al 2014, en razón a que se importó un menor volumen cada año, generando insatisfacción de los consumidores, ante la ausencia del producto.

El producto que genero mayores ingresos durante la gestión 2014 fue el marcador escolar, pese al incremento del volumen en la importación de este producto no logro satisfacer la demanda.

Se incrementó la venta de bolígrafos y micropuntas en la gestión 2014 con relación a las gestiones 2013 y 2012. El incremento de los crayones en la gestión 2014 con relación al 2013 fue mínimo y con relación al 2012 bajo la venta.

La venta de resaltadores fue bajando cada año del 2012 al 2014, en razón a que no se tuvo STOCK suficiente durante estos años.

GRAFICO Nº 25 COMPORTAMIENTO DE LAS VENTAS POR PRODUCTOS - GESTIÓN 2012

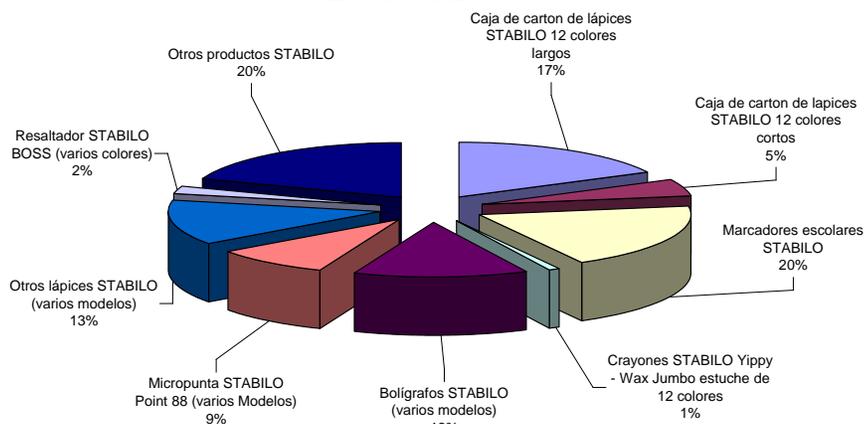


FUENTE: Empresa SCRIBA
ELABORACIÓN: PROPIA

En la gestión 2012 el producto de la marca STABILO más vendido fue la caja de colores con el 34% de las ventas, seguido por los marcadores con el 14%, varios modelos de lápices con el 10%, los bolígrafos con el 9% y los micropuntas Point 88 con el 8%.

El 19% corresponde a varios productos de la línea STABILO con menor participación en las ventas como ser: borradores, tajadores, marcadores de agua, marcadores de pizarra, marcadores para CD's, correctores, resaltadores pequeños, lápices acuarelables, bolígrafos metálicos y otros.

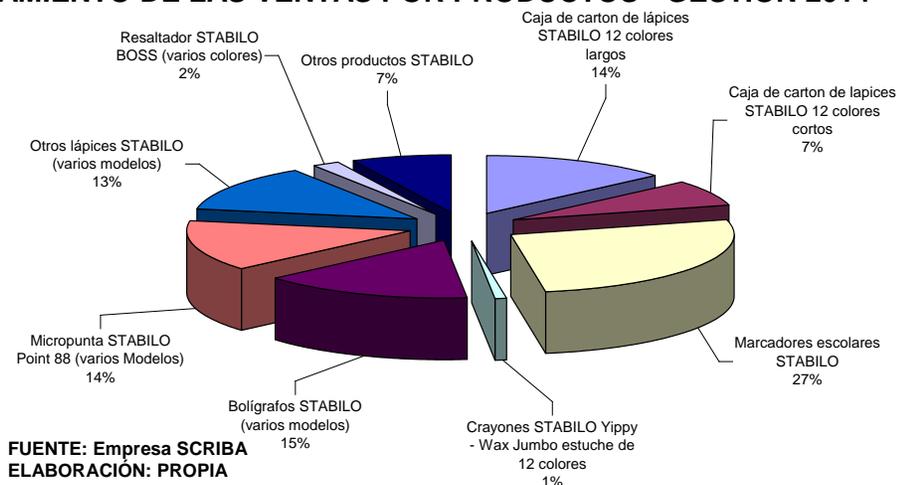
GRAFICO Nº 26 COMPORTAMIENTO DE LAS VENTAS POR PRODUCTOS - GESTIÓN 2013



FUENTE: Empresa SCRIBA
ELABORACIÓN: PROPIA

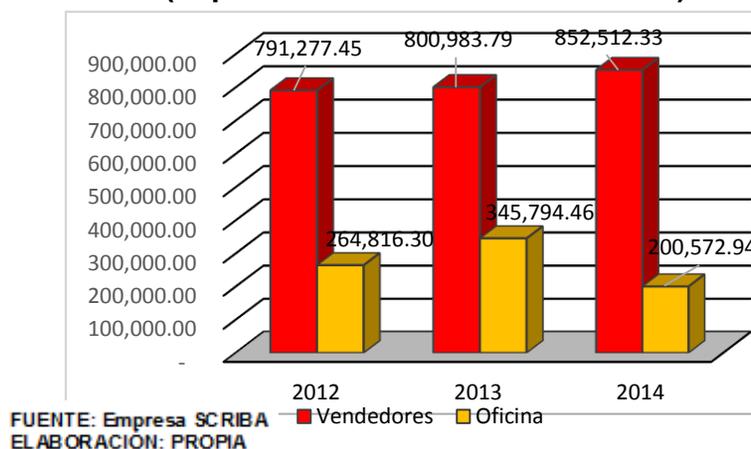
Durante la gestión 2013 los productos más vendidos fueron el marcador escolar con el 20%, la caja de colores con el 17%, los bolígrafos con el 13%, otros lápices con el 13%, las micropuntas con el 9%, los resaltadores con el 2% y los crayones con el 1%. Por otro lado otros productos con menor participación en las ventas, que incluye a los demás productos STABILO con el 20%.

GRAFICO Nº 27 COMPORTAMIENTO DE LAS VENTAS POR PRODUCTOS - GESTIÓN 2014



En la gestión 2014 los productos con mayor participación en las ventas fueron los marcadores escolares con el 27%, seguido por los bolígrafos con el 15%, la caja de colores con el 14%, las micropuntas Point 88 con el 14%, otros lápices con el 13%, los resaltadores con el 2% y los crayones con el 1%. El porcentaje de participación en las ventas de los demás productos STABILO bajo al 7% por que se importaron en menor cantidad.

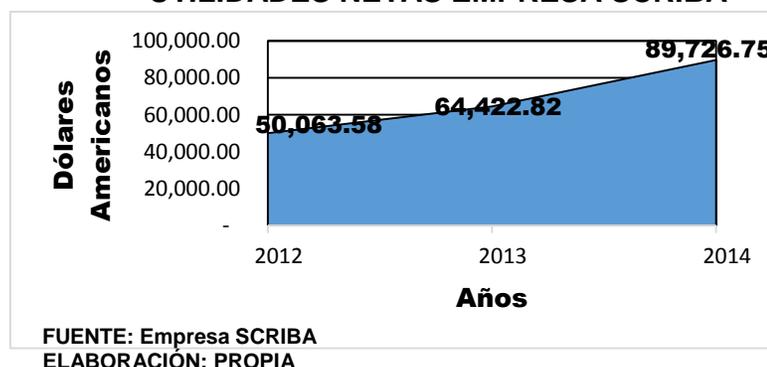
GRAFICO Nº 28 VENTAS DE LA EMPRESA SCRIBA (Expresado en Dólares Americanos)



Las ventas de los vendedores fueron incrementándose cada año, del 2012 al 2013 de 791.277,45 a 800.938,79 con una tasa de crecimiento del 1.23%, del 2013 al 2014 de 800.938,79 a 852.512,33 con una tasa de crecimiento del 6.43%.

- **Estado de Resultados – Indicador Utilidades de las 3 últimas gestiones**

**GRAFICO N° 29
UTILIDADES NETAS EMPRESA SCRIBA**



A diferencia de los ingresos las utilidades se van incrementando cada año, pese a la caída en el ingreso en el año 2014, la utilidad de este se incrementó en un 39.28% con relación al año anterior esto se debe a que se incrementó la venta a minoristas y se disminuyó la venta a los dos mayoristas de 80% a 70%.

- **Base de Datos empresa SCRIBA – Indicador Volumen de Productos Importados en las 3 últimas gestiones**

**CUADRO N° 16
VOLUMEN DE PRODUCTOS IMPORTADOS**

DESCRIPCIÓN	2012		
	Importado	Vendido	Diferencia
Caja de cartón de lápices STABILO 12 colores largos	290.000	290.000	0
Caja de cartón de lápices STABILO 12 colores cortos	60.000	52.157	7.843
Marcadores escolares STABILO	120.000	120.000	0
Bolígrafos STABILO (varios modelos)	450.300	357.811	92.489
	2013		
Caja de cartón de lápices STABILO 12 colores largos	140.000	140.000	0
Caja de cartón de lápices STABILO 12 colores cortos	80.000	71.135	8.865
Marcadores escolares STABILO	160.000	160.000	0
Bolígrafos STABILO (varios modelos)	655.802	523.243	132.559
	2014		
Caja de cartón de lápices STABILO 12 colores largos	100.000	100.000	0
Caja de cartón de lápices STABILO 12 colores cortos	84.000	80.911	3.089
Marcadores escolares STABILO	240.000	240.000	0
Bolígrafos STABILO (varios modelos)	664.322	635.889	28.433

FUENTE: Empresa SCRIBA
ELABORACION: PROPIA

El cuadro N° 16 nos muestra que la importación de la caja de lápices de color (largos) bajo de 140.000 a 100.000 unidades del 2013 al 2014, pese a ser el producto más requerido y vendido, no se realizó una previsión de ventas correcta para la adquisición de este producto, este hecho generó demanda insatisfecha por la inexistencia del producto en el mercado de La Paz.

Se incrementó el volumen de importación de los marcadores escolares de 160.000 a 240.000 unidades, en las tres últimas gestiones se vendió la totalidad de esta mercadería, el mismo que fue escaso en los años anteriores, pese al incremento en la importación no se logró satisfacer toda la demanda del mercado de La Paz.

La importación de los bolígrafos y la caja de colores cortos tuvieron un ligero incremento en la importación durante el 2014, siendo la importación de estos dos productos acorde a la demanda del mercado.

5.3 Conclusiones

En base a los resultados alcanzados se pretende arribar a conclusiones específicas del estudio de campo haciendo énfasis en las variables de estudio seleccionados.

Analizar la situación actual de los canales de distribución en la empresa SCRIBA

Variable independiente - Canales de distribución

Los actuales canales de distribución que utiliza la empresa SCRIBA son analizados en función a los siguientes indicadores.

Segmento de Mercado

El 56% de los consumidores de los materiales de escritura STABILO son estudiantes de colegios, el 27% estudiantes universitarios, y el 17% corresponden a otros usuarios.

Estos datos muestran que el principal segmento de mercado para la venta de productos STABILO es el escolar.

Estacionalidad

Los meses de mayor demanda de los productos de escritura STABILO son los meses de enero, febrero y marzo. El resto del año las ventas bajan considerablemente, manteniendo un comportamiento irregular con pequeñas subidas y bajadas.

Circuitos de Distribución

El 100% de los vendedores afirma que la empresa SCRIBA no efectúa distribución directa a los consumidores finales, por tanto no utiliza circuitos de distribución directos.

Los circuitos utilizados para la distribución del material de escritura STABILO son los circuitos de distribución largos y/o cortos.

Factores que influyen en la elección del circuito de distribución

El 34% de los comerciantes afirman que el factor determinante en la elección del proveedor es la inexistencia de material en la empresa SCRIBA, generando un circuito largo de distribución. El 30% de los comerciantes en su mayoría minoristas aseguran que el precio es un factor determinante en la elección del proveedor, en este caso para la distribución al detalle los mayoristas ofertan precios más bajos originando circuitos largos de distribución.

El 20% de los comerciantes aseguran que el factor determinante para la elección del distribuidor es la comodidad, en su mayoría compran de mayorista debido a facilidad de compra por la disponibilidad de productos y horarios, en este caso se genera circuito largo y corto cuando el proveedor es la empresa SCRIBA.

El 6% afirman que eligen su proveedor por la cantidad de pedido, este puede ser en pequeñas cantidades, de ser así los proveedores son los mayoristas o en grandes cantidades preferentemente el proveedor es la empresa SCRIBA, como se puede ver se generan circuitos largos y cortos de distribución.

El 10% de los comerciantes afirman que realizan pedidos directamente de la empresa SCRIBA por la facturación, en este caso se genera un circuito corto de distribución en el caso de distribuidores minoristas y posiblemente largo en el caso de mayoristas. “En resumen el principal circuito de distribución es el circuito largo”.

Puntos de Venta

El 91% de los puntos de venta comercializan productos STABILO, aseguran que realizan la venta de estos productos por la demanda, la calidad y la diversidad de modelos. El restante 9% de los comerciantes no venden productos STABILO por la inexistencia del producto y el precio elevado.

Otro factor que dificulta la distribución a los puntos de venta es la inexistencia de zonificación.

La empresa SCRIBA realiza la distribución de los productos STABILO al 36% del total de puntos de venta de las ciudades de La Paz y El Alto.

Participación en el Mercado

La caja de colores de 12 unidades (lagos) y los marcadores escolares STABILO, ocupan el segundo lugar en la participación del mercado detrás del líder Faber Castell en las ciudades de La Paz y El Alto.

Con relación a los bolígrafos Faber Castell ocupa el primer lugar con el 21%, seguida de PILOT en el segundo lugar con el 20%, SABONIS en el tercer lugar con el 19% y STABILO en el cuarto lugar con el 17%.

La venta de bolígrafos STABILO se incrementan cada año. Con una planificación de ventas, la tendencia es ascender del cuarto lugar a una posición en la participación de mercado más privilegiada.

Intensidad de la Venta

La venta de los productos STABILO se incrementa cada año, obligando visitas de los vendedores de la empresa a los clientes semanalmente, quincenalmente y mensualmente.

El 33% de los comerciantes aseguran que reponen su mercadería cada tres meses, el 29% reponen su mercadería mensualmente, el 11% reponen los productos que ofertan según la venta, el 4% semanalmente y el 22% realizan su reposición de mercadería en un periodo de tiempo mayor a dos meses. Por lo expuesto anteriormente se puede determinar que la venta de los productos STABILO corresponde a un nivel de la intensidad de distribución intensiva.

Disponibilidad del Producto

La totalidad de los vendedores aseguran que no existe productos de la línea STABILO disponibles para la venta. Por otro lado el 55% de los comerciantes manifiestan que el proveedor no tiene disponible los productos debido a que se acaban rápidamente.

Volumen de Ventas

Durante gestiones anteriores el 80% de la mercadería importada fue vendida a dos mayoristas, del total de esta mercadería aproximadamente el 25% es nuevamente adquirida por el importador de los mayoristas a un precio más elevado para ser revendido a los comerciantes minoristas.

En la gestión 2014 solo el 70% del total de la mercadería importada fue distribuido a mayoristas.

Analizar el comportamiento de las ganancias por ventas en la empresa SCRIBA

Variable dependiente - Ganancia por Ventas

Se determina la ganancia por ventas de la empresa SCRIBA en base a los siguientes indicadores.

Forma de Pago

En la gestión 2014 el 70% de la mercadería que fue vendida a los dos mayoristas fue pagada con un adelanto del 50% por adelantado y el restante 50% al contado una vez entregada la mercadería.

El resto de la mercadería según los vendedores es vendida a crédito en un 62% y al contado en un 38%. En su totalidad manifiestan que la deuda se cobra a lo sumo en un mes.

El 61% de los comerciantes compran al contado y el 39% a crédito, esto se debe a que la mayoría de los comerciantes adquieren los productos STABILO de mayoristas.

Descuentos

El descuento a los dos mayoristas es del 20% con relación al precio de venta de la mercadería. El descuento para el resto de los comerciantes varía del 3% al 7% de acuerdo al volumen de mercadería que adquiere cada comerciante.

Según los vendedores el 48% de la mercadería que venden son con descuento y el 52% sin descuento.

El 70% de los comerciantes aseguran que adquieren los productos STABILO con descuento y el 30% sin descuento, la mayor parte de esta mercadería es distribuida por los mayoristas.

Devoluciones

El 96% de los consumidores nunca devolvieron la mercadería y un 4% si hizo alguna vez una devolución.

Venta directa al consumidor

La empresa SCRIBA no realiza ventas directas al consumidor final, porque no efectúa ventas al detalle.

Venta al comercio mayorista y minorista

La empresa SCRIBA realiza sus ventas tanto a mayoristas como a minoristas. La venta a los dos principales clientes que son mayoristas de La Tablada se la realiza vía gerencia general y al resto de los clientes por medio de los vendedores de la empresa.

Tasa de crecimiento de la población escolar

La tasa de crecimiento promedio de las Unidades Educativas Públicas del departamento de La Paz durante el periodo de tiempo 2003 al 2012 es del 1.72%. Esto implica que las ventas deben tener un crecimiento cada año, por ser el segmento escolar el principal consumidor de los productos STABILO.

Analizar las utilidades de la empresa y la oferta de los productos STABILO en las tres últimas gestiones.

Variable independiente – Ganancia por Ventas

Comportamiento de los Ingresos

Los ingresos bajaron en la gestión 2014 en un 8.17% con relación a la gestión 2013 y en un 0.28% con relación al 2012. Los ingresos por ventas efectuadas por los vendedores se incrementaron cada año con una tasa de crecimiento del 1.23% del 2012 al 2013 y del 6.43% del 2013 al 2014, pero sufre una caída en las ventas de oficina de USD 345.794,46 en la gestión 2013 a USD 200.572,94 en la pasada gestión.

Comportamiento de las utilidades

Pese a la baja de los ingresos en la gestión 2014 se incrementaron las utilidades en un 39.28% con relación al 2013, esto se debe a que se redujo la venta a los dos mayoristas del 80% del volumen de mercadería a 70% y se incrementó la venta a comerciantes minoristas.

Volumen de productos importados

La demanda de los productos de la línea STABILO van incrementándose cada año debido al buen trabajo de promociones que la empresa realiza en colegios, pero no se tiene una previsión de ventas es por este motivo que no se importa la cantidad de productos necesarios para satisfacer la demanda del mercado, tal es el caso de la caja de colores que en vez de incrementar la importación se estuvo importando en menor cantidad cada año durante las tres últimas gestiones.

Por lo tanto de acuerdo al resultado del análisis no se utiliza los canales de distribución adecuados para la venta de los productos STABILO, ocasionando una disminución en las ganancias por ventas, debido a los grandes descuentos por venta que oferta la empresa a los mayoristas y a su vez no se importa la cantidad de mercadería necesaria para satisfacer la demanda generando escasez de los productos STABILO, este hecho tiene como consecuencia el contrabando y la falsificación de los productos.

5.4 Comprobación de la hipótesis

A través del comportamiento de la hipótesis se pretende determinar si la hipótesis planteada en la presente investigación es congruente con los datos obtenidos en la muestra.

En el trabajo de campo se ha comprobado que la empresa SCRIBA no tiene definido objetivos de ventas, no realiza la previsión de ventas, no satisface los

requerimientos de los clientes y no se importa los materiales de escritura STABILO de acuerdo a la demanda existente.

5.4.1 Docimasia de la hipótesis

En el siguiente análisis de las variables más importantes de la presente investigación, nos permitirá aceptar o rechazar las hipótesis planteadas, con base a la investigación de campo. En el siguiente cuadro se explicará los resultados obtenidos de cada una de las variables consideradas en la presente investigación.

Donde:

H_0 (acepta) = argumentos que apoyan la hipótesis

H_1 (rechaza) = argumentos que rechazan la hipótesis

**CUADRO Nº 17
PRUEBA DE HIPÓTESIS**

VARIABLES	INDICADORES	RESULTADO	%	ACEPTA H_0	RECHAZA H_1	Sujetos de investigación	
Variable Independiente	Segmento de Mercado	El principal segmentos del mercado son estudiantes de colegios	56	X		Intermediarios	
	Estacionalidad	Todos coinciden que la mejor época de venta es de enero a marzo	100	X		Intermediarios Vendedores	
	Canales de Distribución	Circuito Directo	No se realiza venta directa a los consumidores	100		X	Vendedores
		Circuito Corto	Se distribuyen a mayoristas y minoristas	100	X		Vendedores
		Circuito Largo					
		Puntos de Venta	No se atiende a todos los puntos de venta	100	X		Vendedores Gerente General
	Intensidad de la Venta	Las ventas se incrementaron	60	X		Vendedores	
	Disponibilidad del Producto	No existe disponibilidad del producto	100	X		Vendedores	
Variable dependiente	Forma de Pago	Se vende la mercadería a crédito	62	X		Vendedores	
Ganancia por Ventas	Descuentos	Se vende la mercadería con descuentos	42		X	Vendedores	
	Devoluciones	Existen devoluciones	20	X		Vendedores	

FUENTE: Elaboración propia

CAPITULO IV

MARCO PROPOSITIVO

1. INTRODUCCION

La investigación ha demostrado que la distribución mediante dos mayoristas genera menor utilidad, por el alto grado de dependencia que tiene la empresa con estos distribuidores, que utilizan su poder de adquisición para negociar reducciones de precios.

Estos dos mayoristas no realizan la distribución a los puntos de venta, por el contrario los comerciantes acuden a ellos para adquirir su mercadería. En el caso de que otros mayoristas adquieran la mercadería de los dos distribuidores, lo adquieren en grandes cantidades para luego revender la misma a los comerciantes minoristas y consumidores finales.

Este sistema de ventas origina escasez de los productos en el mercado en razón a que muchos artículos STABILO se acaban y no pueden ser adquiridos por todos los minoristas, quienes pese a la demanda de estos productos se ven obligados a vender otros productos de la competencia al consumidor final. La escasez de estos artículos ocasiona el incremento de precios de venta, el ingreso de productos STABILO de contrabando y la falsificación de los mismos.

Por la inexistencia de políticas de crédito, el desconocimiento de la participación en el mercado y la demanda, la empresa SCRIBA no importa la cantidad indicada de material de escritura, tal situación ocasiona el mantenimiento en la participación del mercado, este hecho crea el riesgo de sean desplazados. En este sentido, se tiene la necesidad de elaborar un Plan de Ventas que permita mejorar los canales de distribución de la empresa SCRIBA para incrementar las ganancias por ventas y a su vez aumentar la participación en el mercado.

2. OBJETIVOS DE LA PROPUESTA

2.1 Objetivo General de la Propuesta

Desarrollar un Plan de Ventas para mejorar los canales de distribución en la empresa SCRIBA.

2.2 Objetivos Específicos de la Propuesta

- Analizar la situación del mercado y la empresa.
- Prever el volumen de ventas acorde a la demanda del mercado.
- Definir objetivos de ventas.
- Zonificar las actividades del equipo de ventas.
- Elaborar un cronograma de actividades de ventas, que contenga presupuesto de ventas, responsables y tareas con límites de tiempo.
- Incrementar la participación en el mercado, importando volúmenes de mercadería acordes a la demanda.

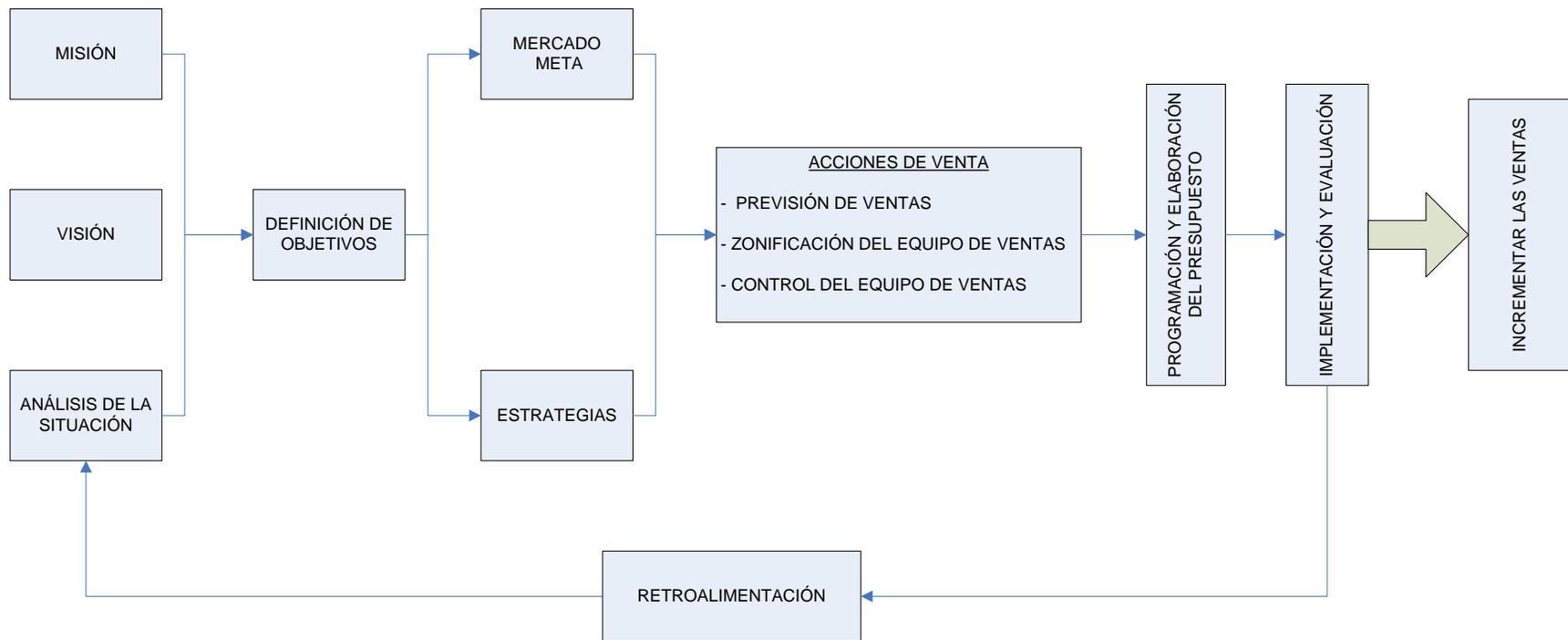
3. ALCANCES

- Se orienta a proporcionar un plan, para mejorar la distribución actual de los artículos de escritura STABILO en las ciudades de La Paz y El Alto.
- Aplicable a la oficina central de la empresa SCRIBA, ubicada en el departamento de La Paz.

4. ESTRUCTURA DE LA PROPUESTA

El siguiente esquema es la estructura de la propuesta de Plan de Ventas para la empresa SCRIBA.

FIGURA Nº 6
ESTRUCTURA DE LA PROPUESTA



FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

5. ANÁLISIS FINANCIERO

5.1 Análisis Vertical

5.1.1 Análisis de Estructura – Balance General (Ver Anexo N° 12)

Analizando la situación financiera de la empresa SCRIBA de la gestión 2014 a través del Balance General, se tiene lo siguiente:

- 99% Activo corriente
- 1% Activo no corriente

Al tratarse de una empresa comercializadora de material de escritorio el bajo porcentaje de los activos fijos no afecta en las operaciones financieras. Considerando el rango de estudio el activo no corriente fue bajando de 5% el 2012 a 1.7% el 2013, hasta alcanzar el 1% el 2014.

El 99% de Activo corriente muestra que la empresa es solvente con capacidad de pago para sus compromisos de corto plazo.

Respecto a la estructura financiera correspondiente a la gestión 2014:

- Patrimonio 48%
- Pasivo corriente 12%
- Pasivo no corriente 40%

De acuerdo al análisis el pasivo corriente es de 12% y relacionando con el 99% del activo corriente, se puede indicar que la empresa tiene capacidad suficiente para cubrir sus deudas a corto y largo plazo con un nivel de riesgo controlado.

5.1.2 Análisis de Estructura – Estado de Resultados

El porcentaje del costo de la mercadería respecto a las ventas de la empresa SCRIBA es de 73.3% durante la gestión 2014, disminuyendo con relación al 80.3% del periodo 2013. Esto significa que por cada dólar de venta, se gastan 73 centavos de dólar.

La utilidad neta de SCRIBA es de 8.5% de los ingresos, lo cual es bueno debido a que fue incrementando cada año, de 4.7% la gestión 2012 a 5.6% el 2013 y 8.5% en el periodo 2014.

5.2 Análisis Horizontal

5.2.1 Análisis de Tendencia – Balance General (Ver Anexo N° 12)

De acuerdo al Balance General Comparativo la empresa SCRIBA muestra un incremento de los activos, donde los activos totales aumentaron en 8% en un año.

Con relación a los pasivos de la empresa en su mayoría decreció. Los pasivos totales decrecieron en 14% en un año, esto se debe a la disminución del pasivo corriente en 62% por el pago total de la deuda a los acreedores de República Checa y Alemania. Este es un indicador positivo de la empresa SCRIBA.

5.2.2 Análisis de Tendencia – Estado de Resultados

El Estado de Resultados comparativo de la empresa revela una disminución en las ventas durante el 2014 de 8.2%.

El costo de la mercadería tuvo una disminución del 16% durante el 2014 con relación a las ventas. Los indicadores anteriormente mencionados repercuten en la utilidad neta que tiene un crecimiento del 39.3%.

5.2.3 Porcentajes de tendencias

Para realizar el análisis de porcentaje de tendencias se selecciona como año base a la gestión 2012, teniendo los siguientes resultados.

CUADRO N° 18

(Expresado en Dólares Americanos)	2014	2013	2012
INGRESOS			
Total Ingresos	1,053,085.27	1,146,778.25	1,056,093.75
Porcentaje de Tendencia	100%	109%	100%
COSTO DE INGRESOS			
Total Costo de Ingresos	772,252.25	920,887.03	831,499.59
Porcentaje de Tendencia	93%	111%	100%
UTILIDAD BRUTA	280,833.02	225,891.22	224,594.16
Porcentaje de Tendencia	125%	101%	100%
GASTOS OPERATIVOS			
Total gastos operativos	190,888.30	161,468.40	174,530.58
Porcentaje de Tendencia	109%	93%	100%
Utilidad Antes de Impuestos	89,944.72	64,422.82	50,063.58
Porcentaje de Tendencia	180%	129%	100%
Menos: Impuesto a las Utilidades	217.97	0.00	0.00
UTILIDAD NETA	89,726.75	64,422.82	50,063.58
Porcentaje de Tendencia	179%	129%	100%

FUENTE: Elaboración propia

El cuadro anterior nos muestra los porcentajes de tendencias del Estado de Resultado comparativo para el periodo 2012 a 2014.

La tasa de crecimiento de las ventas incremento el 2013 y se mantuvo el 2014. El costo de los ingresos aumento el 2013 y disminuyo el 2014.

Con relación a la Utilidad Neta esta tuvo una tasa de crecimiento del 29% el 2013 y 79% el 2014.

El Balance General durante el periodo 2012 a 2014 de la empresa SCRIBA muestra los siguientes resultados: El Activo corriente incremento con una tasa de crecimiento de 111% el 2013 y 129% el 2014, para el total activo la tasa de crecimiento es de 104% el 2013 y 120% el 2014. El total pasivos tuvo una tasa de crecimiento del 145% el 2013 y 111% el 2014.

5.3 Razones Financieras (Ver anexo N° 12)

5.3.1 Razón Circulante

La razón de circulante durante la gestión 2014 es de 8.6, es alta indica que el negocio tiene activos circulantes suficientes para mantener las operaciones del negocio.

5.3.2 Razón de la prueba del ácido

La empresa cuenta con 3.11 dólares de activos de mayor liquidez relativa por cada 1 dólar de pasivo corriente que debe pagar en el corto plazo para la gestión 2014.

5.3.3 Rotación de Inventarios

La rotación de 2.5 veces durante la gestión 2014 es baja con relación al 4.09 veces que corresponde a la gestión 2013.

5.3.4 Razón de Endeudamiento

La razón de endeudamiento de SCRIBA de 0.52 durante la gestión 2014 no es muy alta.

Con relación al patrimonio se tiene 1.07 de dólar de deuda para cada 1 dólar de capital propio.

5.3.5 Tasa de rendimiento sobre las ventas netas

El margen de utilidad neta de ganancia sobre las ventas correspondiente a la gestión 2014 es de 9%.

El margen de utilidad bruta de ganancia sobre las ventas correspondiente a la gestión 2014 es de 27%

5.3.6 Retorno sobre el Patrimonio (ROE)

Durante la gestión 2014 la empresa SCRIBA tuvo un elevado retorno sobre el patrimonio de 33%.

5.3.7 Retorno sobre el Activo (ROA)

Durante la gestión 2014 la empresa SCRIBA tuvo un elevado retorno sobre el activo de 16% mayor a la gestión 2013 de 12% y menor al periodo 2012 que alcanzo el 19%.

6. DESARROLLO DE LA PROPUESTA

Para incrementar las ventas y distribuir a la mayor cantidad de puntos de venta, se define el Plan de Ventas de la empresa SCRIBA.

Desde esta perspectiva lo que se pretende en la siguiente propuesta es cambiar la actual estrategia de distribución de la empresa.

6.1 Misión de la empresa SCRIBA

Realizada la investigación se detectó que la empresa no cuenta con una misión, motivo por el cual se propone la siguiente misión:

“Somos una empresa importadora de instrumentos de escritura de la marca alemana STABILO. Comercializamos estos productos con la finalidad de proporcionar al consumidor artículos de calidad”.

6.2 Visión al 2020 de la empresa SCRIBA

La siguiente visión fue identificada acorde a las aspiraciones de la empresa.

“Ser la empresa importadora de los productos de escritura más vendidos a nivel nacional, creando la preferencia de la marca STABILO”.

6.3 Análisis de la Situación

En el presente trabajo se considera como elementos del análisis de la situación de la empresa SCRIBA, al entorno de marketing de la empresa.

El entorno de marketing abarca un microentorno y un macroentorno. El **microentorno** consiste en las fuerzas cercanas a la empresa las cuales afectan su capacidad para servir a sus clientes: la empresa, proveedores, empresas de canal de marketing, mercado de clientes, competidores y públicos. El **macroentorno** consiste en las mayores fuerzas de la sociedad que afectan al microentorno: demográficas, económicas, naturales, tecnológicas, políticas y culturales.⁹²

6.3.1 El microentorno de la empresa

- a) **La empresa.** Se analizó cuatro áreas fundamentales de la empresa SCRIBA, que son: Planificación, Marketing, Finanzas y Ventas.

Planificación. La empresa no tiene definido ningún tipo de plan de acción, por tanto no cuenta con una misión, visión, objetivos y estrategias definidas. La carencia de una planificación dificulta el crecimiento de la empresa.

Marketing. Pese a que la empresa carece de misión, visión y no cuenta con objetivos definidos, desarrolla estrategias de promociones en colegios orientado a los estudiantes en edad escolar, la misma que genero el incremento de la demanda de los productos.

Se refuerza esta actividad con el pintado de la mascota de STABILO en librerías y colegios, participación en ferias, también se realiza publicidad mediante un convenio con los trufis de la Zona Sur, el mismo consiste en el compromiso para que todas las movilidades lleven el logo de la línea en la ventana trasera.

Finanzas. La empresa carece de planificación financiera, debido a que no trabaja con presupuesto, no utilizan índices financieros, no efectúan el análisis del punto de equilibrio, carecen de flujo de caja, no llevan controles

⁹² Kotler y Armstrong, 2003, p. 118

mediante libretas bancarias. Este hecho podría ocasionar desvíos de dinero, generando daños económicos a la empresa, además del inadecuado uso de recursos.

Ventas. No se definen metas de venta por vendedor, este hecho dificulta el control del desempeño de cada vendedor.

No se planifica las ventas, la inexistencia de una planificación de ventas ocasiona la ausencia de varios productos en época alta, perjudicando las ventas y teniendo como resultado la pérdida de mercado, como también una reducción en las utilidades.

b) Proveedores. La empresa SCRIBA adquiere los productos de la línea STABILO de las tres plantas de producción de SCHWAN-STABILO:

- Weissenburg (Alemania)
- Cesky Krumlov (República Checa)
- Ohor Bahru (Malasia)

Los productos que adquieren de Alemania son los resaltadores BOSS y los micropuntas POINT y el tiempo que demora en la llegar la mercadería es de dos meses. De Malasia adquiere los bolígrafos, los marcadores escolares y los borradores, el tiempo que tarda en llegar la mercadería es de tres meses. República Checa provee de toda la variedad de lápices y el tiempo de llegada de la mercadería es de tres meses.

La forma de adquisición de los productos puede ser al contado y a crédito, en el caso de la compra a crédito SCHWAN-STABILO ofrece a la empresa SCRIBA un crédito que alcanza los doscientos mil dólares americanos con un plazo de pago de seis meses.

c) Intermediarios de Marketing. Los intermediarios de Marketing de la empresa SCRIBA son: los mayoristas de La Tablada, Pasaje Ortega y la Galería Las Vegas; los minoristas vienen a ser librerías, bazares, supermercados y vendedores ambulantes.

Actualmente la empresa distribuye más del 70% de sus productos mediante dos mayoristas de La Tablada, esta estrategia de distribución no alcanza ni la mitad del potencial de utilidades que se puede alcanzar con una distribución masiva a la mayor cantidad de intermediarios posible.

- d) Clientes.** Los mercados de clientes que atiende la empresa SCRIBA son los mercados de revendedores, quienes compran los productos para revenderlos con el objeto de la obtención de una utilidad.

Los consumidores que compran los artículos de escritura de la marca STABILO de los mercados de revendedores son principalmente estudiantes de colegio.

- e) Competidores.** La estrategia de promociones en colegios llevada a cabo por la empresa, constituye una ventaja competitiva con relación a la competencia debido a que fueron los primeros en introducir este tipo de trabajo en unidades educativas, teniendo la aceptación de los estudiantes, profesores y padres de familia.

- i) Competencia Directa. Los principales competidores directos para los productos de la línea STABILO son los materiales de escritura de las marcas FABER CASTELL, PILOT, MILCAR, BIC y SABONIS.
- ii) Competencia Indirecta. Los competidores indirectos para los materiales de escritura de la línea STABILO son la pluma fuente, la tiza y otros que pueden cumplir la función de un producto de escritura.

6.3.2 El macroentorno de la empresa

- a) Entorno demográfico.** De acuerdo al CENSO NACIONAL DE POBLACION Y VIVIENDA 2012 el departamento de La Paz tiene una población de 2.719.344 habitantes, de este total la población escolar alcanza a 718.522 alumnos matriculados. (Se estima que la población del Departamento de La Paz llegue a 3.399.865 habitantes el año 2025).

Por lo tanto este aspecto representa una oportunidad para la empresa, porque los principales consumidores de los productos de la marca STABILO son estudiantes de colegio.

Por otro lado, el crecimiento de la población, representa también una oportunidad para que la empresa pueda realizar la venta de sus productos a otros segmentos de mercado del departamento de La Paz.

**CUADRO N° 19
INDICADORES DE EDUCACIÓN – AÑO 2012**

INDICADORES DE EDUCACION (2012)	
Establecimientos de educación escolar	4.258
Alumnos matriculados en educación escolar	718.522
Docentes en educación escolar	32.909
Relación alumno/docente	21,8
Tasa de cobertura neta (2011)	75,7%
Tasa de promoción	94,7%
Tasa de reprobación	3,1%
Tasa de abandono	2,2%
Tasa de asistencia escolar	89,7%
Tasa de analfabetismo	4,6%
Años promedio de estudio > 19 años	10,3

FUENTE: Atlas Estadístico Departamento de La Paz, 2014 – Gobierno Autónomo Departamental de La Paz

b) Entorno económico. La crisis nacional y el entorno económico desfavorable causado en gran parte por:

- i) La alta tasa de desempleo en el área urbana cuyo porcentaje alcanzó el 7,4% al 2014.

CUADRO N° 20

Años	2010	2011	2012	2013	2014
Tasa de desempleo	8,5%	6,5%	5,5%	7,5%	7,4%

FUENTE: http://www.indexmundi.com/g/g.aspx?c=bl&v_74&1=es

- ii) El sector informal en el Departamento de La Paz representa más del 52,4% de la población en edad de trabajar (Atlas Estadísticos Departamento de La Paz, 2014), este hecho debilita el aparato productivo, causando que el flujo de dinero disminuya y por consiguiente que la población disminuya su poder adquisitivo.

- iii) Bajo crecimiento del PIB durante los últimos años, este es un factor que influye en el bienestar social.

CUADRO N° 21

Años	2010	2011	2012	2013	2014
Crecimiento del PIB	4,13%	5,2%	5,12%	6,80%	5,46%

FUENTE: Instituto Nacional de Estadística (INE)

- iv) Los índices de inflación tuvieron un comportamiento de leves incrementos y bajadas durante los últimos cinco años, mostrando una estabilidad económica en el país.

CUADRO N° 22

Años	2010	2011	2012	2013	2014
Tasa de inflación	7,18%	6,90%	4,54%	6,48%	5,19%

FUENTE: Banco Central de Bolivia (BCB)

- v) El tipo de cambio del Dólar y el Euro puede afectar favorable o desfavorablemente para la importación de los productos STABILO. La estabilidad del dólar y la bajada del EURO favorece a la importación de los productos de Malasia, Alemania y República Checa, siendo una oportunidad en razón a que afectan favorablemente a los precios de importación que van reduciendo en el caso de los productos de origen europeo. El tipo de cambio de estas monedas es fundamental para determinar las estrategias de importación de los productos.
- vi) La tasa de interés activa tuvo un comportamiento decreciente durante los últimos cinco años, este hecho favorece la inversión para nuevas actividades comerciales.

CUADRO N° 23

Años	2010	2011	2012	2013	2014
Tasa de interés activa	8,25%	8,01%	7,87%	7,74%	7,50%

FUENTE: Banco Central de Bolivia (BCB)

En su mayoría los factores mencionados anteriormente conforman un entorno económico favorable para inversiones en diferentes actividades

industriales y comerciales, lo que también afecta posiblemente a la empresa SCRIBA.

- c) Entorno Natural.** El entorno natural abarca los recursos naturales que la empresa requiere como insumos o que son afectados por las actividades de marketing. Las preocupaciones ecológicas han proliferado a un ritmo constante durante las últimas tres décadas. En muchas ciudades de todo el mundo la contaminación del aire y el agua ha alcanzado niveles peligrosos.⁹³ A largo plazo el entorno natural podría ser una amenaza en razón a que los lápices STABILO están hechos de madera, y las plantaciones de árboles se van reduciendo cada año, este hecho impactaría en los precios de los productos de escritura hechos de madera.
- d) Entorno Tecnológico.** El constante avance tecnológico, hace que los productos queden obsoletos y sean reemplazados por otros más modernos, como es el caso de los tubos de vacío por los transistores, el disket por el flash memory, los discos fonográficos por los discos compactos, para mencionar algunos casos. En el caso de los productos de la línea STABILO el entorno tecnológico se constituye en una oportunidad, debido a que las plantas de producción de Alemania, República Checa y Malasia, cuentan con tecnología de punta y van innovando productos cada año, este hecho favorece a la empresa SCRIBA que tiene la posibilidad de importar productos novedosos inexistentes en el mercado boliviano.
- e) Entorno Político.** La legislación boliviana relacionada a las actividades comerciales se rige con un modelo de mercado que fomenta la libre oferta y demanda de los productos y/o servicios (Decreto Supremo N° 21060), este factor propicia el incremento de competidores, donde el cliente puede elegir cualquier producto de escritura, por tanto es una amenaza para la empresa, en razón a que la competencia puede cambiar la preferencia de los consumidores por los productos STABILO.

⁹³ Kotler y Armstrong, 2003, p. 135

f) Entorno Cultural. Con el trabajo de promociones la empresa SCRIBA generó un comportamiento en el hábito de compra de los padres de familia de adquirir productos de escritura no tóxicos y de calidad, lo que difiere entre los padres de familia de ciudades de La Paz y El Alto. Los padres de familia de la ciudad de La Paz en su mayoría tienen el hábito de compra de productos de escritura de calidad y no tóxicos, mientras que el hábito de compra de la mayoría de los padres de familia de la ciudad de El Alto es por el precio del producto sin interesarles la calidad y la toxicidad del mismo.

Este trabajo de concientización de la empresa SCRIBA, que genero el cambio del hábito de compra de los consumidores, es una oportunidad por la calidad y la baja toxicidad de los productos STABILO.

6.4 Definición de Objetivos

Una vez definido la visión y la misión de la empresa SCRIBA, además de haberse realizado el análisis de la situación, se procede con la programación del objetivo general y los objetivos específicos de la empresa para el periodo 2016.

6.4.1 Objetivo General

Distribuir los productos de la línea STABILO a los 548 puntos de venta registrados por la empresa, en las ciudades de La Paz y El Alto.

6.4.2 Objetivos Específicos

Los objetivos planteados por la empresa para la gestión 2016 están relacionados y establecidos en función al logro del objetivo general, estos objetivos específicos son:

- Vender en las ciudades de La Paz y El Alto 350.000 unidades de lápices de color STABILO largos de 12 unidades y 80.000 unidades de lápices de color STABILO cortos de 12 unidades.
- Vender 300.000 unidades de marcadores escolares STABILO en las ciudades de La Paz y El Alto.
- Vender en las ciudades de La Paz y El Alto 20.000 unidades de marcadores escolares STABILO TRIO de 12 unidades.

- Vender 1.300.000 bolígrafos STABILO en las ciudades de La Paz y El Alto, de acuerdo al siguiente detalle:

CUADRO Nº 24

BOLIGRAFO	CANTIDAD POR COLOR DE BOLIGRAFO						CANTIDAD TOTAL
	NEGRO	AZUL	ROJO	VERDE	LILA	ROSADO	
Gel	5.250	5.250	3.000	1.500			15.000
Liner	66.000	66.000	38.000	10.000	10.000	10.000	200.000
Bille	283.500	283.500	162.000	81.000			810.000
Excel	66.000	66.000	38.000	10.000	10.000	10.000	200.000
Tropicana	9.900	9.900	5.700	1.500	1.500	1.500	30.000
Marathon	14.850	14.850	8.550	2.250	2.250	2.250	45.000
TOTALES	445.500	445.500	255.250	106.250	23.750	23.750	1.300.000

FUENTE: Elaboración Propia

- Vender 152.000 unidades de resaltadores STABILO BOSS, en las ciudades de La Paz y El Alto de acuerdo al siguiente detalle:

CUADRO Nº 25

DESCRIPCION	CANTIDAD DE PIEZAS	CANTIDAD UNITARIA
Envase de plástico de 100 unidades resaltador BOSS	400	40.000
Resaltador STABILO Boss Amarillo caja/10	4.000	40.000
Resaltador STABILO Boss Azul caja/10	800	8.000
Resaltador STABILO Boss Verde caja/10	2.500	25.000
Resaltador STABILO Boss Rojo caja/10	500	5.000
Resaltador STABILO Boss Turquesa caja/10	200	2.000
Resaltador STABILO Boss Naranja caja/10	2.000	20.000
Resaltador STABILO Boss Violeta caja/10	200	2.000
Resaltador STABILO Boss Rosado caja/10	800	8.000
Resaltador STABILO Boss Lila caja/10	200	2.000
TOTAL	11.600	152.000

FUENTE: Elaboración Propia

- Vender en las ciudades de La Paz y El Alto 377.150 unidades de micropuntas STABILO POINT 88 (ver anexo Nº 7).
- Vender en las ciudades de La Paz y El Alto 600.000 unidades de lápices STABILO Swano HB negro, rojo y azul, y 360.000 unidades de lápices STABILO rojo acuarelables.

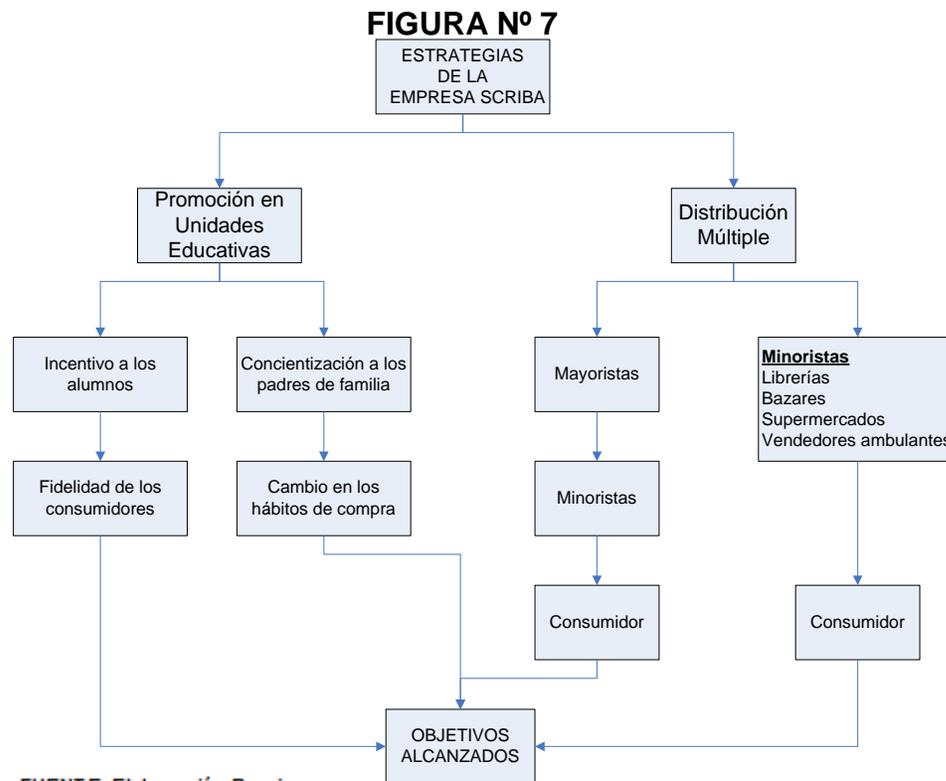
6.5 Estrategias

El establecimiento de las estrategias debe basarse en el análisis de situación y orientarse hacia los objetivos previamente establecidos.

El tipo de estrategia que se propone es la **“Estrategia de distribución múltiple”**, que consiste en distribuir los productos de la marca STABILO a la mayor cantidad de intermediarios mayoristas y minoristas de las ciudades de La Paz y El Alto.

La distribución múltiple le permite a la empresa SCRIBA llegar a sus consumidores dondequiera que estén.

Por otro lado se debe continuar con la **“Estrategia de promociones en colegios”**, que consiste en incentivos a los alumnos destacados de las Unidades Educativas de las ciudades de La Paz y El Alto, mediante el regalo de varios productos STABILO. Además de incrementar las charlas de concientización dirigidas a padres de familia, con el enfoque de explicar la importancia en la compra de un buen producto de escritura, considerando como principal atributo la toxicidad de los mismos y las consecuencias del contacto de un producto tóxico, especialmente con los niños, esta actividad tiene como impacto el cambio en el hábito de compra de productos de escritura.



6.6 Acciones de Venta

La estrategia de “Promociones en Unidades Educativas” y la estrategia de “Distribución Múltiple”, se ejecutan a través de acciones de venta mediante la previsión de ventas, la zonificación y control del equipo de ventas.

6.6.1 Previsión de Ventas

Para poder vender el volumen de productos de escritura STABILO, en la cantidad adecuada a las necesidades del mercado, la empresa SCRIBA necesita prever anticipadamente sus ventas, para planear sus actividades de distribución.

La estimación para la previsión de ventas de los productos de escritura, se estima en función de dos factores determinantes: ventas anteriores y tendencias del mercado.

Ventas Anteriores. Las ventas efectuadas en los tres últimos periodos por la empresa SCRIBA son:

CUADRO N° 26

DESCRIPCION	2012	2013	2014
Lápiz STABILO rojo acuarelable gruesa	319.104	151.920	142.560
Caja de cartón de lápices STABILO 12 colores largos	296.895	143.334	100.000
Marcador Escolar de 12 Colores	120.000	160.000	240.000
Marcador Escolar Trio de 12 Colores		3.690	14.684
Lápiz STABILO Swano HB rojo y azul c/goma caja/12	142.836	121.776	260.016
Lápiz STABILO Swano HB negro con goma caja/12	175.032	96.012	301.128
Resaltador STABILO Boss	101.060	94.840	32.470
Caja de cartón de lápices STABILO 12 colores cortos	52.157	71.135	80.911
Micropunta STABILO POINT (varios colores)	203.099	258.227	324.601
Bolígrafos STABILO (varios modelos)	357.811	523.243	635.889

FUENTE: Empresa SCRIBA

Como se puede ver en el cuadro anterior, varios productos bajaron su venta con relación al año anterior, esto se debe a la inexistencia de una previsión de ventas. La caída en las ventas de los artículos de escritura se debe a la reducción en la importación de los mismos, como se puede observar en el siguiente cuadro, la cantidad de artículos en almacenes no satisface la demanda.

CUADRO Nº 27

DESCRIPCION	EXISTENCIA EN ALMACENES	VENTA	DIFERENCIA
Lápiz STABILO rojo acuarelable gruesa	150.768	142.560	8.208
Caja de cartón de lápices STABILO 12 colores largos	100.000	100.000	0
Marcador Escolar de 12 Colores	240.000	240.000	0
Marcador Escolar Trío de 12 Colores	14.684	14.684	0
Lápiz STABILO Swano HB rojo y azul c/goma caja/12	260.016	260.016	0
Lápiz STABILO Swano HB Negro con goma caja/12	303.048	301.128	1.920
Resaltador STABILO Boss	32.470	32.470	0
Caja de cartón de lápices STABILO 12 colores cortos	84.000	80.911	3.089
Micropunta STABILO POINT (varios colores)	324.601	324.601	0
Bolígrafos STABILO (varios modelos)	664.322	635.889	28.433

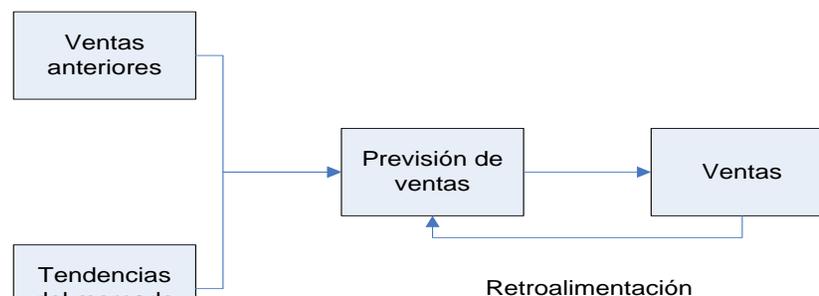
FUENTE: Empresa SCRIBA

Como se puede el STOCK de almacenes no satisface la demanda, los productos son vendidos apenas ingresan a almacenes, en algunos casos inclusive son transportados directamente a los almacenes de los mayoristas.

Tendencias del Mercado. La tendencia de mercado es favorable para la empresa, por el crecimiento constante de la demanda de productos STABILO en las ciudades de La Paz y El Alto.

El 91% de la muestra afirman que comercializan los artículos de escritura STABILO. El 55% de estos comerciantes aseguran la inexistencia de los productos en el mercado y el aumento de la demanda cada año, este hecho genera el incremento de la demanda insatisfecha, siendo la caja de lápices de color de 12 unidades, los marcadores escolares, los resaltadores y el micropunta Point 88 los más requeridos por los consumidores.

FIGURA Nº 8



FUENTE: Elaboración propia

Considerando las ventas anteriores y las tendencias del mercado se tiene la siguiente previsión de ventas para la gestión 2016.

CUADRO Nº 28
PREVISIÓN DE VENTAS

PRODUCTOS	Previsión de ventas en unidades de los meses de:												
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total
Lápices STABILO 12 colores largos	100.500	100.000	100.000	5.500	5.500	5.500	5.500	5.500	5.500	5.500	5.500	5.500	350.000
Lápices STABILO 12 colores cortos	14.000	16.000	14.000	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000	80.000
Marcadores escolares STABILO de 12 colores	90.300	90.000	90.000	3.300	3.300	3.300	3.300	3.300	3.300	3.300	3.300	3.300	300.000
Marcadores escolares STABILO TRIO	5.000	5.500	5.000	500	500	500	500	500	500	500	500	500	20.000
Bolígrafos	304.000	300.000	300.000	44.000	44.000	44.000	44.000	44.000	44.000	44.000	44.000	44.000	1.300.000
Resaltador STABILO Boss varios colores	22.000	20.000	20.000	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000	152.000
Micropunta STABILO Point 88 varios item's	100.650	100.000	100.000	8.500	8.500	8.500	8.500	8.500	8.500	8.500	8.500	8.500	377.150
Lápiz STABILO Swano HB Rojo con goma	90.300	90.000	90.000	3.300	3.300	3.300	3.300	3.300	3.300	3.300	3.300	3.300	300.000
Lápiz STABILO Swano HB Negro c/goma	90.300	90.000	90.000	3.300	3.300	3.300	3.300	3.300	3.300	3.300	3.300	3.300	300.000
Lápiz STABILO color rojo acuarelable	100.600	100.000	100.000	6.600	6.600	6.600	6.600	6.600	6.600	6.600	6.600	6.600	360.000
TOTALES	917.650	911.500	909.000	89.000	3.539.150								

FUENTE: Elaboración propia

6.6.2 Zonificación del Equipo de Ventas

Se delimita la zona para cada integrante del equipo de ventas, de acuerdo al conocimiento del territorio y la cantidad de clientes que tenga en ese sector.

Se propone una reorganización por zonas para suprimir el monopolio de los dos mayoristas, mejorar la disponibilidad del producto, incrementar y uniformar las tareas diarias de cada vendedor, facilitar el control al trabajo de los mismos e incrementar el número de intermediarios.

Una vez realizada la evaluación del potencial de venta de cada vendedor se asigna la zona y las listas de clientes a cada uno de los miembros del equipo de ventas.

Se realiza la división territorial de las ciudades de La Paz y El Alto, de acuerdo a la extensión del territorio de la siguiente manera.

- Vendedor 1, responsable de la Zona Sur
- Vendedor 2, responsable del sector Oeste de la ciudad de La Paz
- Vendedor 3, responsable del sector Este de la ciudad de La Paz
- Vendedor 4, responsable del sector Oeste de la ciudad de El Alto
- Vendedor 5, responsable del sector Este de la ciudad de El Alto

Se divide la ciudad de La Paz en tres zonas: este, oeste y sur, asignando un vendedor por zona.

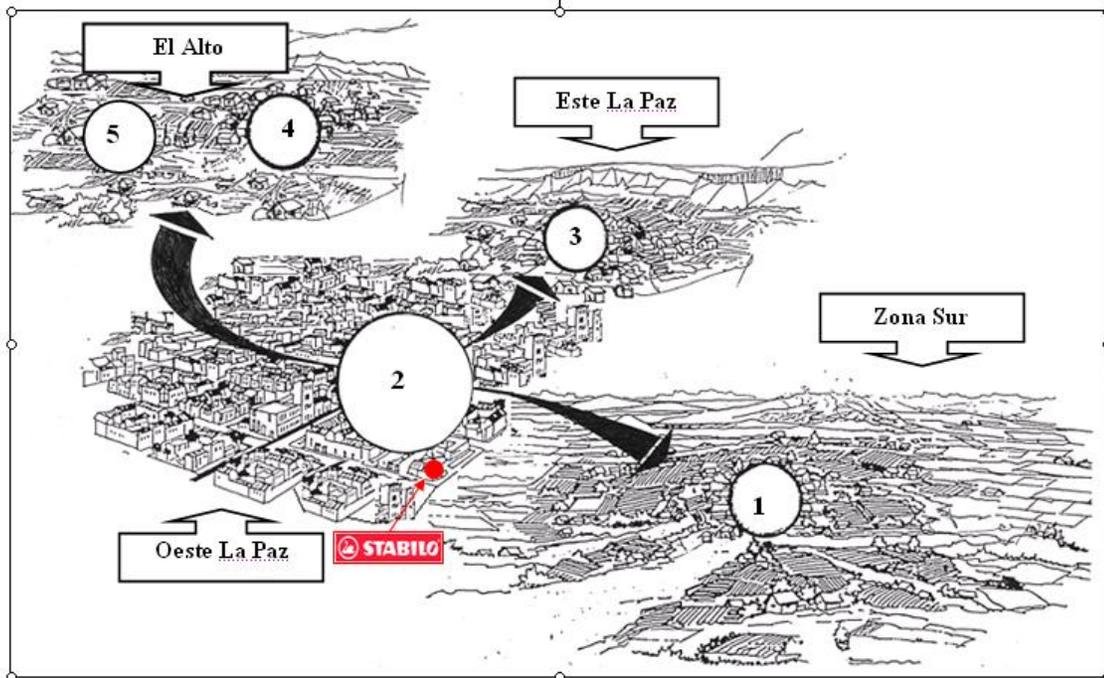
El vendedor 1, se encarga de la distribución a todos los puntos de ventas de la zona Sur de la ciudad de La Paz.

El vendedor 2, es responsable de distribuir el material de escritura a las zonas del sector oeste de la ciudad de La Paz.

El vendedor 3, es el encargado de la distribución a todos los puntos de venta del sector este de la ciudad de La Paz.

La ciudad de El Alto se divide territorialmente en dos zonas este y oeste, las mismas que tienen como responsables a un vendedor por zona.

FIGURA N° 9
ZONIFICACION DE LAS CIUDADES DE LA PAZ Y EL ALTO



La zonificación del equipo de ventas de la empresa SCRIBA tiene la finalidad de realizar la distribución de los productos de escritura STABILO, en un 50% a varios mayoristas y el otro 50% a los comerciantes minoristas que están distribuidos en diferentes zonas de las ciudades de La Paz y El Alto.

6.7 Programación y Elaboración del Presupuesto

La elaboración del presupuesto de la propuesta, se realizó considerando datos del Estado de Resultados 2014, y se programó el costo de mercadería acorde a la previsión de ventas (ver anexo N° 8-10-11).

Esto implica realizar un préstamo bancario, para la adquisición de la cantidad ideal de mercadería, con el fin de satisfacer la demanda del mercado.

Por lo tanto el presupuesto de la empresa SCRIBA programado para la gestión 2016 es:

CUADRO Nº 29
PRESUPUESTO 2016 - EMPRESA SCRIBA
(EXPRESADO EN DOLARES AMERICANOS)

PRESUPUESTO DE RECURSOS	
Ingreso por Ventas	1.767.169,23
Préstamo Bancario	1.000.000,00
TOTAL PRESUPUESTO DE RECURSOS	2.767.169,23
PRESUPUESTO DE GASTOS	
Costo de Mercadería	1.078.879,21
Sueldos y Salarios	87.382,01
Aguinaldos	7.281,83
Aportes a la Caja Nacional y AFPs.	14.601,53
Servicios Básicos	5.090,96
Pasajes y Transporte	3.548,34
Alquiler de Oficina	5.760,00
Servicio de té y refrigerio	1.068,72
Indemnización	5.802,84
Servicios de Internet	600,00
Honorarios	2.984,05
Courier	1.476,06
Comisiones Bancarias	2.141,55
Préstamo Bancario	1.000.000,00
Intereses sobre Préstamos	*49.417,72
Seguros	327,45
Marketing	24.482,48
Mantenimiento y Rep. De Vehículo	1.257,63
Material y Suministros de Oficina	617,76
Combustible y Lubricantes	2.676,43
Comisiones por Ventas	25.343,38
Gastos Generales	7.500,00
Impuesto a las transacciones	53.015,08
Impuesto a las transacciones financieras	1.931,56
Impuesto sobre las utilidades	29.582,20
Ahorro	354.400,43
TOTAL PRESUPUESTO DE GASTOS	2.767.169,23

FUENTE: Elaboración propia

*(Ver anexo Nº 9 - Amortización del Préstamo Bancario)

6.8 Implementación y Evaluación

La implementación de la planificación de ventas comienza una vez realizada la compra del material prevista para la próxima gestión, de la corporación SCHWAN STABILO, además de dar estricto cumplimiento al siguiente cronograma.

**CUADRO Nº 30
CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES**

ACTIVIDADES	2015				2016												
	S	O	N	D	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	
1. Promociones en Colegios																	
2. Pintado de murales en colegios y librerías																	
3. Compra de mercadería de la República Checa																	
4. Compra de mercadería de Alemania																	
5. Compra de mercadería de Malasia																	
6. Organización y capacitación del equipo de ventas																	
7. Distribución Múltiple																	
8. Evaluación y control al equipo de ventas																	

FUENTE: Elaboración propia

Se evalúa y controla el trabajo diario de los miembros del equipo de ventas mediante la siguiente metodología.

**CUADRO Nº 31
SEGUIMIENTO AL VENDEDOR**

INFORMACION						ANÁLISIS				
Mes	Días hábiles (1)	Metas (2)	Ventas (3)	Nº de Visitas (4)	Nº de pedidos (5)	3/1 (6)	3/2 x 100 (7)	4/1 (8)	5/1 (9)	5/4 x 100 (10)
Enero										
Febrero										
Marzo										
Abril										
Mayo										
Junio										
Julio										
Agosto										
septiembre										
Octubre										
noviembre										
diciembre										

FUENTE: LOPEZ, Raúl. 1999. "El proceso de la venta eficaz"

Se debe trazar objetivos y metas de ventas relacionados con la previsión de ventas a cada uno de los vendedores.

En el cuadro N° 31⁹⁴, se muestra un modelo de control de objetivos de ventas por vendedor, en la columna (1) está el número de días hábiles de cada mes, cifra que será de gran utilidad para confirmar la información pues no todos los meses se trabaja el mismo número de días.

La columna (2), refleja la cantidad que hay que vender cada mes; en la columna (3) aparecen las ventas reales. En la columna (4) aparece el número total de visitas realizadas por el vendedor durante todo el mes, y en la (5), la cantidad total de pedidos reales de los clientes durante ese mismo periodo.

El contenido de la columna 6 es el resultado de dividir el total de las ventas del mes entre los días hábiles del mismo (3/1). Con esta relación se establece cuál fue el mejor mes.

La columna 7 indica el porcentaje de la meta trazada para darle efecto de seguimiento mes a mes. Se obtiene dividiendo las ventas del mes por la meta correspondiente a ese mismo mes y multiplicando por 100 ($3/2 \times 100$).

La columna 8 indica la cantidad de visitas que usted realiza cada día hábil del mes. Se obtiene dividiendo el número de visitas por el número de días hábiles del mes (4/1).

Columna 9 es el resultado de dividir la cantidad de pedidos por el número de días hábiles (5/1), e indica con claridad la capacidad para cerrar ventas.

La columna 10 es una de las más descriptivas. Se conoce como la medida de eficacia del vendedor.

Es de vital importancia realizar el seguimiento a los vendedores para lograr los objetivos trazados, y obtener progreso en las actividades de ventas.

⁹⁴ Raúl López Fernández, 1999, p. 21-24

ESTADO DE RESULTADOS - PROYECTADO

Del 02/01/16 al 31/12/16

(Expresado en Dólares Americanos)

VENTAS

4110101	Ingreso por Ventas	1,767,169.23	
	Total Ventas		1,767,169.23

MENOS:**COSTOS VARIABLES**

5110101	Costo de mercadería vendida	1,228,879.21	
5121101	Comisiones por Ventas	25,343.38	
	Total Costos variables		1,254,222.59
	MARGEN DE CONTRIBUCIÓN		512,946.63

MENOS:**COSTOS FIJOS**

5121101	Sueldos y Salarios	87,382.01	
5120201	Aguinaldos	7,281.83	
5130201	Aportes a la Caja Nacional y AFPs.	14,601.53	
5240101	Indemnización	5,802.84	
5121101	Honorarios	2,984.05	
5150101	Comisiones Bancarias	2,141.55	
5150301	Seguros	327.45	
5160401	Impuesto a las Transacciones	53,015.08	
5160501	Impuesto a las Taransacciones Financieras	1,931.56	
5210101	Servicios Básicos	5,090.96	
5210501	Servicio de Internet	600.00	
5210601	Publicidad y Propaganda	24,482.48	
5210801	Pasajes y Transporte	3,548.34	
5210901	Servicio de Té y Refrigerio	1,068.72	
5211001	Courier	1,476.06	
5211101	Material y Suministros de Oficina	617.76	
5211301	Combustible y Lubricantes	2,676.43	
5212001	Alquiler de Oficina	5,760.00	
5260301	Depreciación de Muebles y Enseres	135.00	
5260601	Depreciación de Vehículos	3,040.00	
5260501	Depreciación Equipo de Computación	0.00	
5220601	Gastos Generales	7,500.00	
5270601	Mantenimiento y Rep. de Vehículo	1,257.63	
	Total costos fijos		232,721.28
	UTILIDAD EN OPERACIÓN		280,225.36

MENOS: COSTOS NO OPERATIVOS

5211501	Intereses sobre Préstamos	49,417.72	
	UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS		230,807.64

MENOS: IMPUESTOS

5160601	Impuesto sobre las utilidades	28,850.95	
---------	-------------------------------	-----------	--

UTILIDAD NETA**201,956.68**

Nota. Los ingresos se proyectaron considerando las ventas anteriores, las tendencias del mercado; los costos variables en función a la previsión de ventas para la gestión 2016 y la estimación de comisiones. Asimismo, los costos fijos fueron calculados en función al histórico de gastos de los tres últimos años y según el presupuesto programado para la gestión 2016.

CAPITULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

1. CONCLUSIONES

- La empresa SCRIBA se dedica a la importación de material de escritura de la marca STABILO, cuyo principal segmento de mercado para estos productos es el escolar, que vienen a ser los principales consumidores.
- La demanda de los productos importados por la empresa SCRIBA tienen una tendencia de crecimiento cada año, pero los deficientes canales de distribución pueden ocasionar que se contraiga el mercado, revirtiendo la tendencia de crecimiento por la inexistencia de los artículos de escritura STABILO, este hecho afectaría las utilidades e inclusive la existencia de la empresa.
- No existe una planificación de ventas, por tal motivo el gerente general de la empresa para evitar créditos bancarios trabaja con el capital de dos mayoristas, este hecho genera dependencia de los mismos.
- La dependencia de dos mayoristas influye en la negociación de los precios, inclusive en algunos casos existen rebajas en el precio de venta por más del 20%, además de ocasionar una distribución deficiente, dado que la mercadería no llega a todos los puntos de venta centralizándose solamente en La Tablada.
- La implementación de la propuesta significaría eliminar la dependencia de los dos mayoristas y mejorar los canales de distribución, poniendo los productos al alcance de todos los consumidores de las ciudades de La Paz y El Alto, de esta manera se satisface la demanda existente.
- Por otro lado se incrementa la utilidad neta en un 125%, con relación a la gestión 2014, teniendo la siguiente diferencia.

(Expresado en Dólares Americanos)	2016 proyectado	2014	Incremento (Decremento)	
			Monto	Porcentaje
UTILIDAD NETA	201,956.68	89,726.75	112,229.93	125.1%

Como se puede ver existe un gran crecimiento en las utilidades, además de eliminar la dependencia de los mayoristas y a su vez tener el STOCK necesario para satisfacer la demanda de los consumidores.

2. RECOMENDACIONES

Para llevar a cabo la propuesta de planificación de ventas, será indispensable seguir los siguientes pasos:

- Comenzar con el trámite del préstamo bancario, utilizando como garantía la mercadería y los activos de la empresa.
- Clasificar y capacitar al equipo de ventas, orientados a la distribución múltiple y así lograr los objetivos trazados por la empresa. Será necesario terminar la dependencia con los dos mayoristas.
- Cumplir con el cronograma propuesto y responsabilizar al personal con jerarquía para el cumplimiento de cada actividad.
- Realizar el control, seguimiento y evaluación al trabajo realizado por cada uno de los miembros del equipo de ventas en su zona.
- Continuar con las promociones en colegios, por los excelentes resultados que dieron a la empresa, que juntamente con la estrategia de distribución incrementaran las utilidades para la empresa.

BIBLIOGRAFIA

- BLANCO, Mario. 1995. "Guía para la elaboración de la Tesis de Grado". La Paz, UMSA.
- BROJT, David. 1992. "Como mejorar la rentabilidad empresarial y ganar competitividad". Buenos Aires. Edic. Macchi.
- CENTELLAS, Rubén. 1998. "Contabilidad a moneda constante". La Paz. Edición A – Tiempo S.R.L.
- CHARLES HILL y GARETH JONES. 1996. "Administración Estratégica". Bogotá. Edit. McGraw-Hill.
- CHARLES HILL y GARETH JONES. 2005. "Administración Estratégica". Bogotá. Edit. McGraw-Hill.
- CHIABENATO, Idalberto. 1993. "Iniciación a la administración de ventas". México. Edit. McGraw-Hill.
- CODIGO DE COMERCIO. Ley N° 14379. 25 de febrero de 1977.
- CODIGO TRIBUTARIO. Ley N° 2492.
- CULTURAL, S.A. 2002. "Dirección de Marketing y Ventas". Madrid – España.
- DAVIDSON, Sidney y WEIL, Roman.1990. "Biblioteca McGraw-Hill de Contabilidad". México. Edit. McGraw-Hill.
- DECRETO DE LEY 16833. 19 de julio de 1979
- DICCIONARIO DE CONTABILIDAD Y FINANZAS, 1999. España. Cultural S.A.
- FISCHER, Laura y ESPEJO, Jorge. 2004. "Mercadotecnia". México. Edit. McGraw-Hill.
- GILL, James. 1992. "Como comprender los estados financieros". México. Grupo Editorial Iberoamericana.
- GUILTINAN, Joseph y PAUL, Gordon. 1994. "Administración de Marketing". Bogotá. McGraw-Hill Interamericana S.A.

- HERNANDEZ SAMPIERI, Roberto y OTROS. 2003. “Metodología de la investigación”. Bogotá. Edit. McGraw-Hill.
- HORNGREN; SUNDEM; STRATTON. 2010. “Contabilidad de Costos”. Pearson – Prentice Hall.
- KENNETH, Ertel. 1983. “Curso Práctico de Mercadotecnia”. México. Edit. McGraw-Hill.
- KORIA PAZ, Richard. 2007. “Metodología de la Investigación desde la Práctica Didáctica”. Bolivia. Talleres Gráficos de Imprenta Landivar S.R.L.
- KOTLER Y ARMSTRONG. 2003. “Fundamentos de Marketing”. México. PEARSON.
- KOTLER, Philip y KELLER, Kevin. 2006. “Dirección de Marketing”. México. PEARSON.
- LAMB, Charles; HAIR, Joseph y McDANIEL, Carl. 1998. “Marketing”. México. Thomson Editores S.A.
- LAMB, Charles; HAIR, Joseph y McDANIEL, Carl. 2002. “Marketing”. México. Thomson Editores S.A.
- LAWRENCE, Arthur. 2002. “Gestión Práctica de Distribución Comercial”. España. Ediciones Deusto.
- LEY GENERAL DE ADUANAS. 28 de julio de 1999.
- LEXIN, Arandia. 2006. “Métodos y Técnicas de Investigación y Aprendizaje”. La Paz. Editorial Catacora.
- LLAMAS, J.M. y FISCHER, Honrad. 1989. “Estructura Moderna de Ventas”. México. Editorial Limusa.
- LOPEZ, Raúl, 1999. “El Proceso de la Venta Eficaz – Técnicas de ventas para quienes desean alcanzar el éxito en esta actividad”. Bogota. Editorial Norma S.A.
- McCARTHY, Jerome y PERREAULT, William. 2001. “Marketing un enfoque global”. México. Edit. McGraw-Hill.

- MERCADO, Salvador. 2002. "Administración de Ventas". México. Thomson Editores S.A.
- PEDERSON, Carlton. 1985. "Ventas Principios y Métodos". Editorial El Ateneo.
- ROSENBERG, Jerry. 2002. "Diccionario de administración y finanzas". Barcelona. Océano Grupo Editorial, S.A.
- RUSSELL, Frederick; BEACH, Frank y BUSKIR, Richar. 1992. "Ventas Manual Práctico". México. Edit. McGraw-Hill.
- SAINZ, José Mariz. 2000. "La Distribución Comercial: Opciones Estratégicas". España. Ediciones ESIC.
- STANTON, ETZEL y WALKER. 2004. "Fundamentos de Marketing". Mexico. Edit. McGraw-Hill.
- VERA, Luis. 2002. "Apuntes de Derecho". La Paz – Bolivia. @ tiempo Producciones.
- ZORRILLA, Santiago; TORRES, Miguel; CERVO, Luís y BERVIAN Pedro. 1992. "Metodología de la investigación". México. Edit. McGraw-Hill.