

CASO: BANCHIS¹

En diciembre de 2004, Francisco Escudero, gerente de PROALME ACP, recibió el reporte de ventas de su empresa fabricante de snacks². Al igual que en años anteriores, éstas habían subido en la sierra, donde estaba ubicada la fábrica, y se mantenían en la costa donde su principal competidor prevalecía.

La empresa estaba ubicada en el Valle de los Chillos³, en donde también vivían la mayoría de sus empleados. Los productos se comercializaban bajo la marca BANCHIS, que se había originado al unir las palabras Banana y Chifle⁴, siendo estos últimos su producto central.

ANTECEDENTES

En 1989, La familia Proaño Almeida inició el negocio en el Barrio La Floresta. La madre puso una cafetería en el garaje de la casa, para atender a los funcionarios de la oficina del correo que se había inaugurado. Para elaborar los primeros chifles, usaban un racimo de plátano semanal que equivalía a unos 10 Kg.; el tipo de plátano no era el tradicional y le daba a los chifles un sabor especial que atraía cada vez más clientes.

Un año más tarde, atendían a dos colegios y dos supermercados de la ciudad. La producción de los chifles todavía era artesanal y procesaban 10 racimos de plátano verde por semana. Hasta entonces, el producto se distribuía en fundas sin marca, y los amigos de la familia sugirieron algunas mejoras para el negocio. Así es como empezaron a sellar las fundas y crearon la marca *Green Banana Chifle*, que legalmente no fue aceptada por ser un genérico y les motivó a buscar un nuevo nombre. Para 1991, se procesaban 20 racimos semanalmente y continuaban con el negocio en el garaje de la casa.

A finales de ese año, comercializaron su producto en SUPERMAXI, una de la mayores cadenas de supermercados del país, y aumentaron su producción a 50 racimos semanales. Para entonces, el padre y dos de sus hijos trabajaban en el negocio.

En 1992 el hijo mayor de la familia, Juan Carlos, decidió aportar con parte de un terreno de su propiedad en Fajardo (Valle de los Chillos) y propuso construir una planta grande e instalar la fábrica. Con este cambio, dos años más tarde llegaron a procesar hasta 500 racimos semanales.

¹Este caso ha sido preparado por Lcda. Giovanna Lara, MGCP e Ing. Ana María Aldás, MBA, docentes de la Escuela Politécnica del Ejército (ESPE), miembro del *Sistema Ecuatoriano de Apoyo a la Formación de Emprendedores (SEAFE)*, para servir como base de discusión en clase, más que como ilustración del manejo correcto o incorrecto de algún asunto administrativo. Derechos Reservados(c) 2005, SEAFE.

²Bocaditos salados y crujientes.

³ Al noroccidente de Quito.

⁴ Bocadito que se obtiene de la fritura del plátano verde.

En 1996 procesaban unos 800 racimos semanales y necesitaban de mayor inversión. Buscaron nuevos socios e indagaron sobre programas de financiamiento no tradicional. Para octubre de 1998, el financiamiento que buscaban fue posible a través de un programa de capital de riesgo⁵ de Fundación Esquel⁶ que, al invertir USD \$50.000, pasó a ser socia de la empresa. Con la nueva capitalización, a finales de ese año la producción se había incrementado a 1000 racimos de plátano verde semanales.

ASPECTOS LEGALES

En sus inicios, el negocio se había constituido de forma legal como PROALME ARTESANIAS; en los siguientes años, el número de socios fue en aumento y el negocio artesanal pasó a ser industrial, y nació otra compañía limitada bajo el nombre de PROALME PROPASI. Al asociarse con Fundación Esquel para incrementar su capital, se constituyeron como una empresa ACP⁷ hasta el 2003 cuando la empresa negoció las acciones con la Fundación y volvió a estar en manos de los accionistas originales.

ORGANIZACIÓN

PROALME ACP estaba organizada por departamentos: Gerencia General, Finanzas, Control de Calidad y Administración donde trabajaban cinco personas; Operaciones y Desarrollo que comprendían las áreas de Pelado, Fritura, Empacado, Embalaje de productos, Compras, Mantenimiento y Sistemas donde trabajaban treinta y cinco personas; y la Gerencia Comercial que se encargaba de las ventas, el marketing y el servicio al cliente, donde laboraban cinco personas.

Los principios y valores que compartían sus colaboradores estaban orientados al mejoramiento continuo y al trabajo en equipo que les permitiría alcanzar la misión que se habían propuesto: producir snacks de calidad, que cumplan con las normas de consumo humano, para garantizar la salud y la satisfacción de los consumidores, utilizando materias primas calificadas.

⁵ Inversión de capital para el lanzamiento, desarrollo inicial o expansión de un negocio. Provee capital accionario a empresas que no están listadas en bolsa. Los inversionistas no solo proveen el capital, sino que también generan sinergias que permiten mejorar las probabilidades de éxito de la nueva compañía. El inversionista se convierte en accionista y participa activamente en el directorio.

⁶ Organismo internacional de apoyo

⁷ **Asociación o Cuentas en Participación.** Es un contrato en el que dos o más comerciantes participan en operaciones mercantiles instantáneas o sucesivas que debe ejecutar uno de ellos en su solo nombre y bajo su crédito personal, con la responsabilidad de rendir cuentas y dividir con sus asociados las ganancias o pérdidas en la proporción convenida.

PRODUCTOS

La línea de productos que había permitido el crecimiento de la empresa, sin lugar a dudas, fue la de los chifles. Sin embargo, con el afán de satisfacer los nuevos gustos y preferencias de sus clientes, a finales de 1994, lanzaron al mercado los chifles de dulce bajo la marca *Happy Banchy*.

En el año 2000, se incorporó la línea de productos de yuca⁸ *Yuquitas Banchis*; a finales del 2002, ingresaron al mercado los productos *Maní*⁹ y *Habitas*¹⁰, y en julio del 2004 nació el producto *Cueritos Banchis*¹¹.

Francisco Escudero pensaba que había que desarrollar nuevos productos, y tampoco descartaba la posibilidad de maquilar algunos mediante alianzas para comercializarlos bajo la marca *Banchis*, aprovechando el posicionamiento que habían logrado.

PRODUCCIÓN

Según el último reporte de producción se habían procesado por semana 1500 racimos de plátano verde, 5000 Kg. de yuca, 750 Kg. de maní y habas y 250 Kg. de cuero natural.

La materia prima agrícola para la elaboración de los chifles provenía de una zona tropical ecuatoriana y el contacto se realizaba directamente con los productores. Años atrás, habían llegado a adquirir hasta un 80% de la producción nacional de plátano y esto aseguró una buena relación con los proveedores. Incluso, en algunas ocasiones, la empresa había asesorado a algunos de ellos para asegurar la calidad de sus insumos.

La yuca, el maní y las habas también se compraban directamente a los productores. El cuero de cerdo se importaba de un proveedor en los Estados Unidos a pesar de que su precio era mayor, porque cumplía con los requerimientos de calidad que la empresa había establecido para la compra de toda su materia prima.

Francisco pensaba que la empresa podría producir sus propias materias primas agrícolas en el futuro para asegurar su abastecimiento. Sin embargo, estos mismos procedimientos no iban a ser posibles con las materias industriales como el gas, el aceite y los plásticos, por ser productos muy elaborados.

⁸Planta de tallo arborescente propia de las regiones tropicales de América.

⁹Cacahuete.

¹⁰Semilla leguminosa Andina.

¹¹Bocadito que se elabora con el pellejo (cuero) natural de cerdo.

En la búsqueda de la eficiencia y eficacia interna, habían decidido redimensionar la empresa, definir los procesos internos y respaldar la toma de decisiones con el análisis de ciertos indicadores. Para ello habían implementado un sistema de gestión de la calidad, con base en normas internacionales y además adoptaron buenas prácticas de manufactura en el proceso de producción.

En el año 2002, cuando Francisco ingresó a la empresa, trabajaban en total 75 personas y la productividad había alcanzado un índice de 5 Kg. hora/hombre, pero él pensaba que este nivel podía mejorarse. Al reducir el personal a 45 trabajadores, el índice de productividad del 2004 había aumentado a 7Kg. hora/hombre, cercano al ideal establecido de 7,5Kg. hora/hombre.

Uno de los procesos de producción que más llamaba la atención era el pelado del plátano que se realizaba manualmente. Las colaboradoras, todas mujeres, habían adquirido rapidez y destreza en esta actividad debido a sus años de experiencia. En promedio habían cumplido cinco años en la empresa y eran capaces de pelar individualmente hasta unos 15 Kg. de plátano diariamente.

COMPETENCIA

El mercado de los snacks era compartido principalmente por INALECSA, una industria de capital ecuatoriano, que producía chifles, snacks de maíz, galletas y otros productos de panadería. Otro de sus competidores era FRITOLAY, una empresa multinacional con presencia en más de 42 países, cuyo producto principal eran las papas y además comercializaba snacks de maíz, chicharrones y chifles. También existían competidores menores como KUCKER, GENERAL SNACKS y un importante número de productores informales.

COMERCIALIZACIÓN

El informe anual de ventas revelaba que un 60% de las mismas se hacían en Quito y sus valles, y un 10% en Galápagos y otras Provincias de la sierra norte y centro como Imbabura, Carchi, Tungurahua, Chimborazo y Bolívar. Éstas últimas, eran atendidas a través de 25 distribuidores tercerizados.

El 20% de las ventas tenían lugar en dos de las principales provincias de la costa, Guayas y Manabí, donde los productos se comercializaban a través de las cadenas de supermercados nacionales que llevaban el surtido a sus distintos locales. Esto le representaba a la empresa un menor esfuerzo de distribución de los productos.

Unos años antes, en el 2001, habían incursionado en el mercado italiano, un año después entraron en Jamaica y al mercado de autoservicios en Centroamérica. En ese último año las ventas por exportaciones habían alcanzado un 5%.

El restante 5% de las ventas se daba a través de distintos puntos de imagen, institucionales, telemarketing y eventos especiales.

La empresa había determinado que sus productos se consumían en un 55% por jóvenes de 15 a 24 años de edad, de un nivel socioeconómico medio bajo, medio y alto; por niños y adolescentes (menores de 14 años) en un 20%; y por adultos (mayores de 25 años) en un 25%.

La relación precio promedio/kilogramo se había establecido en 1,75USD para los chifles; en 1,90USD para las yuquitas; y en 2,50USD para los cueritos, habas y maní.

Francisco Escudero había realizado un análisis de los costos y la rentabilidad y concluyó que, en las condiciones actuales, no era necesario realizar ningún incremento de precios; más bien, le llamaban la atención otras estrategias de promoción que resaltarán las características alimenticias de sus productos.

PROBLEMA DE DECISIÓN

Francisco empezaba su tercer año al frente de la empresa y la Junta General de Accionistas se reuniría en Febrero para conocer el resultado de las ventas anuales. Los socios esperaban analizar con él las nuevas estrategias que propondría para reforzar sus zonas de influencia¹², así como los efectos del Tratado de Libre Comercio y las nuevas condiciones que enfrentaría el negocio respecto a la competencia.

¹² Zona geográfica donde la empresa tiene su mercado.

NOTA DE ENSEÑANZA

Caso Banchis

Autores: Lcda. Giovanna Lara, MGCP. e Ing. Ana María Aldás, MBA., docentes de la Escuela Politécnica del Ejército ESPE

PARRAFO DE APERTURA

En diciembre de 2004, Francisco Escudero, gerente de PROALME ACP, recibió el reporte de ventas. Al igual que en años anteriores, éstas habían subido en la sierra, donde estaba ubicada la fábrica, y se mantenían en la costa donde su principal competidor prevalecía.

La empresa estaba ubicada en el Valle de los Chillos, en donde también vivían la mayoría de sus empleados. Los productos se comercializaban bajo la marca BANCHIS, que se había originado al unir las palabras Banana y Chifle, siendo estos últimos su producto central.

PROBLEMA BÁSICO

Francisco Escudero debe analizar la información de ventas del año y su entorno empresarial, plantear nuevas estrategias para incrementarlas en un mediano plazo y asegurar con ello la buena marcha de la empresa y la satisfacción de la Junta de Accionistas.

OBJETIVOS DE ENSEÑANZA:

El caso puede ser utilizado para:

1. Analizar y entender los componentes básicos del mercado:
 - a. Análisis del sector y de la compañía
 - b. Análisis del mercado
 - c. Plan de mercadeo
2. Ilustrar situaciones reales en la gestión de las empresas, como la adopción de diferentes formas legales, importantes para el desenvolvimiento de las operaciones.
3. Identificar conductas emprendedoras en la creación de un negocio.
4. Desarrollar habilidades y destrezas en la toma de decisiones.

TAREA SUGERIDA PARA LOS ESTUDIANTES

1. De acuerdo a su criterio, ¿cuál es el principal problema que está enfrentando Francisco Escudero? Realice un diagnóstico.

2. Analice la información de la empresa, si usted fuera Francisco Escudero:
 - ¿Qué haría para incrementar las ventas de la empresa en sus zonas de influencia?
 - ¿Qué decisiones tomaría respecto a los productos?
 - ¿Qué alternativas plantearía con referencia a los distribuidores?
 - ¿Qué haría de cara a los proveedores de materias primas agrícolas e industriales?
 - ¿Qué acciones tomaría en relación al personal?
 - Plantee estrategias creativas de promoción.
3. ¿Qué opinión le merece la existencia legal de las tres compañías, y qué decisión tomaría al respecto?
4. Identifique las conductas emprendedoras que se observan en la creación de la empresa.

LECTURAS DE REFERENCIA

1. Varela, Rodrigo, Innovación Empresarial, 2ª edición, Prentice Hall, 2001.
2. Hellriegel, Don, Administración un enfoque basado en Competencias, capítulo 8, pp.228-232 “Modelo racional de toma de decisiones”, 9na edición.
3. Ley de Compañías en el Ecuador.

RESPUESTAS A LA TAREA SUGERIDA PARA LOS ESTUDIANTES

El reporte de ventas puede ser elaborado con base en los datos de producción, precios y porcentajes de cada uno de los canales de distribución. Los resultados obtenidos son los siguientes:

La composición de las ventas por producto en el año 2004 es:

- Chifles con un 68,53%
- Yuca un 24,8%
- Maní, habas y cueros 6,5%

Por canales de distribución:

- Quito y Valles con un 60%
- La Costa con un 20% (vendían sus productos en supermercados).

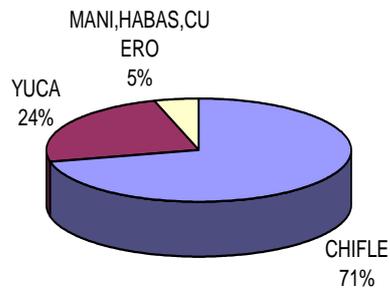
Podemos concluir que el problema principal es que las ventas están concentradas en un solo producto y un solo canal, como se puede observar en el siguiente gráfico:

Av. Amazonas y República, (esq)
Edf. Las Cámaras, 7º piso
Telf : (593.2) 245.5199
Telefax: (593.2) 243.2475

INFORME DE PRODUCCIÓN 2.004

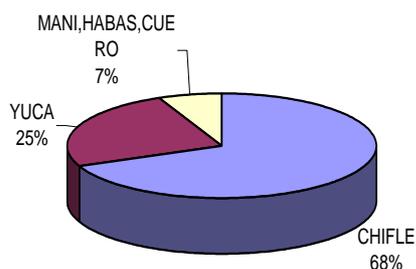
PRODUCTO	SEMANAL KG.	TOTAL ANUAL KG.	% Contribución
CHIFLE	15.000	780.000	71%
YUCA	5.000	260.000	24%
MANI,HABAS,CUERO	1.000	52.000	5%
		1.092.000	100%

PRODUCCION POR PRODUCTO



PRODUCTO	TOTAL ANUAL KG.	PRECIO PROMEDIO USD/KG.	TOTAL ANUAL USD	% Contribución
CHIFLE	780.000	1,75	\$ 1.365.000	68,63%
YUCA	260.000	1,90	\$ 494.000	24,84%
MANI,HABAS,CUERO	52.000	2,50	\$ 130.000	6,54%
	1.092.000		\$ 1.989.000	100,00%

VENTAS ANUALES POR PRODUCTO



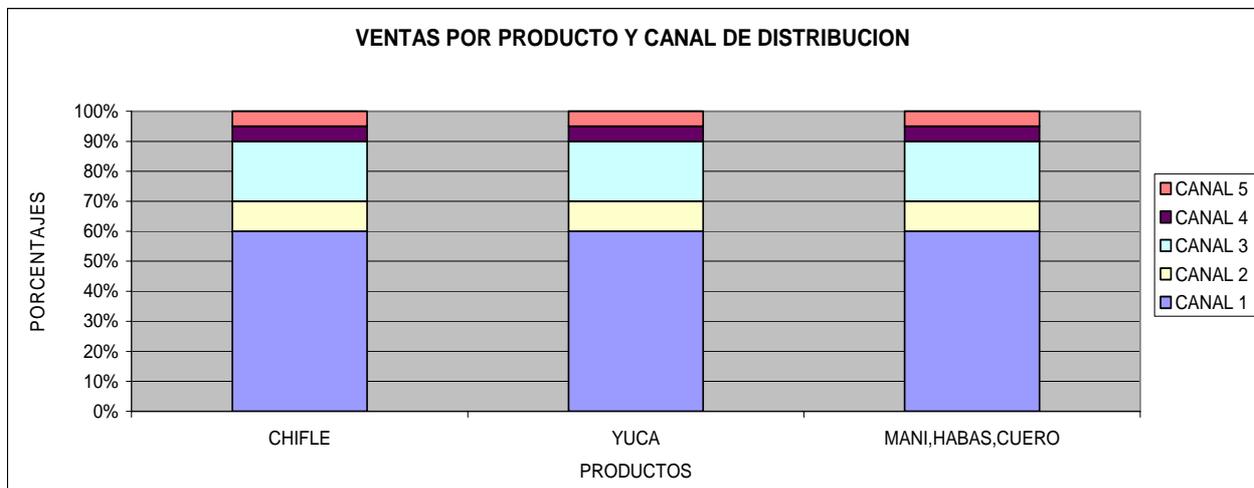
Av. Amazonas y República, (esq)
Edf. Las Cámaras, 7º piso
Telf : (593.2) 245.5199
Telefax: (593.2) 243.2475

VENTAS POR PRODUCTO Y CANAL DE DISTRIBUCION 2004

PRODUCTO	VENTAS 2004 USD	CANALES DE DISTRIBUCION				
		1	2	3	4	5
		60%	10%	20%	5%	5%
CHIFLE	1.365.000	819.000	136.500	273.000	68.250	68.250
YUCA	494.000	296.400	49.400	98.800	24.700	24.700
MANI,HABAS,CUERO	130.000	78.000	13.000	26.000	6.500	6.500
TOTALES	1.989.000	1.193.400	198.900	397.800	99.450	99.450

Descripción de Canales de Distribución:

- 1 QUITO Y VALLES
- 2 SIERRA NORTE Y CENTRO
- 3 AUTOSERVICIOS
- 4 PUNTOS DE IMAGEN, INSTITUCIONALES, TELEMERCADERO Y EVENTOS
- 5 EXPORTACION



Si analizamos porqué no se han incrementado las ventas en otros productos y canales, podemos decir que las posibles causas serían:

- Materia prima es escasa en ciertas épocas del año y los precios varían.
- Demoras en la materia prima importada.
- Los proveedores de materias primas no agrícolas son quienes imponen el precio.
- Exceso de personal en el área administrativa afecta el índice de productividad.
- **Falta de personal para el área de marketing.**
- El proceso de pelado al ser totalmente manual puede afectar la producción diaria.
- La capacidad instalada esta siendo subutilizada.
- Los distribuidores no están comprometidos o no conocen los objetivos de ventas.
- **Nuevas estrategias de ventas no han sido implementadas.**
- No hay distribuidores para vender en la costa.

- **Hay una amplia gama de productos con bajo posicionamiento, lo que exige un mayor esfuerzo en la producción y comercialización.**

Criterios de Decisión

La decisión que se tome deberá tener en cuenta los siguientes criterios:

1. Incrementar las ventas.
2. Que no implique altas inversiones.
3. Que no se contrate personal directo.
4. Que no se aumenten los precios de venta.
5. Que los resultados puedan obtenerse a corto plazo.

Búsqueda de soluciones alternas

Las alternativas que se proponen para la solución de este problema son:

Productos:

1. Eliminar las variedades no rentables.
2. Analizar las presentaciones (tamaños) y eliminar las no rentables.

Distribuidores:

1. Implementar una flota de distribución tercerizada para ingresar con los productos en las principales ciudades de la costa.
2. Incrementar los puntos de venta para los distribuidores de Quito.
3. Establecer un programa de beneficios para motivar y comprometer a los distribuidores.

Proveedores de materia prima agrícola y no agrícola:

1. Invertir en la producción directa de materias primas.
2. Mantener buenas relaciones con los proveedores de materias no agrícolas.

Personal:

1. Contratar personal para marketing, con sueldos variables.
2. Aumentar un turno de trabajo, siempre que aumente la demanda.

Estrategias de promoción y ventas:

1. Realizar alianzas con productores de bebidas: gaseosas, cervezas, yogurt, y bebidas energizantes.
2. Lanzar un pack de productos: chifles, yuca, maní, habas, cueros.
3. Realizar publicidad en centros de concentración: escuelas, colegios, centros de diversión, espectáculos públicos, centros deportivos, supermercados.
4. Establecer alianzas con restaurantes y cevicherías.
5. Usar personajes animados en la funda, para captar el mercado de niños.

Evaluación de Alternativas

ALTERNATIVAS	CRITERIOS				
	1	2	3	4	5
1. Concentrar los productos eliminando las variedades no rentables.	SI	SI	SI	SI	NO
2. Analizar las presentaciones (tamaños) y eliminar las no rentables.	SI	SI	SI	SI	NO
3. Implementar una flota de distribución tercerizada para ingresar con los productos en las principales ciudades de la costa	SI	SI	SI	SI	SI
4. Incrementar los puntos de venta para los distribuidores de Quito	SI	SI	SI	SI	SI
5. Establecer un programa de beneficios para motivar y comprometer a los distribuidores.	SI	SI	SI	SI	SI
6. Invertir en la producción directa de materias primas.	NO	NO	NO	NO	NO
7. Mantener buenas relaciones con los proveedores de materias no agrícolas.	NO	SI	SI	SI	NO
8. Contratar personal para marketing, con sueldos variables	SI	NO	NO	SI	SI
9. Aumentar un turno de trabajo, siempre que aumente la demanda	SI	SI	NO	SI	SI
10. Realizar alianzas con productores de bebidas: gaseosas, cervezas, yogurt, energizantes.	SI	SI	SI	SI	NO
11. Lanzar un pack de productos: chifles, yuca, maní, habas, cueros	SI	SI	SI	SI	NO
12. Realizar publicidad en centros de concentración (colegios, centros de diversión, espectáculos, etc.)	SI	SI	SI	SI	NO
13. Establecer alianzas con restaurantes y cevicherías.	SI	SI	NO	SI	NO
14. Animar a los personajes de la funda, para captar el mercado de niños.	SI	SI	SI	SI	NO

Las estrategias que cumplen con los criterios de decisión serían:

- **Implementar una flota de distribución tercerizada** para ingresar con los productos en las principales ciudades de la costa es factible pues existen varias empresas cuyo giro de negocio es el transporte y la distribución de productos. Se podría realizar una

alianza estratégica o contratos de distribución con mutuos beneficios lo que descartaría la necesidad de contratar personal directamente o hacer inversiones altas en la adquisición de vehículos. Además, el impacto en el incremento de puntos de ventas en la costa sería muy alto.

- **Incrementar los puntos de venta para los distribuidores de Quito.** A pesar de que esta zona es la principal, todavía se puede llegar a nuevos puntos como escuelas, colegios, universidades, bares, entre otros; y luego habría que comprometer a los distribuidores a cubrirlos. Esta estrategia podría necesitar la contratación de personal de marketing que realice una investigación de mercado y gestiones para llegar a los nuevos puntos. De cualquier modo, este personal puede ser tercerizado.
- **Establecer un programa de beneficios para motivar y comprometer a los distribuidores,** significaría incentivar a mayores ventas a través de comisiones extras o inclusive reconocimientos no económicos. Esta estrategia pretende mejorar la relación ganar-ganar con los distribuidores, no se requieren grandes inversiones ni contratar personal directamente.

Respuesta a la Tarea 3

La constitución legal de tres empresas podría demostrar que la empresa ha evolucionado y se ha adaptado a los cambios ocurridos tanto en su capital social como en sus operaciones, pero esta misma situación puede provocar confusiones al momento de posicionar el nombre de la empresa, que es tan importante como las marcas que maneja.

Si consideramos que está de por medio la imagen de la empresa y que las condiciones respecto a la composición de su capital han cambiado porque las cuentas ya no son en participación, es necesario crear una nueva compañía para absorber a las tres anteriormente creadas, que asuma todas las operaciones.

Respuesta a la Tarea 4

Las principales conductas que se observan en la trayectoria del negocio son: búsqueda de oportunidades, persistencia, búsqueda de redes de apoyo e información, persuasión, exigir eficiencia y calidad, confianza en sí mismos y fijación de metas.

Todo esto ha convertido este negocio familiar en una empresa con perspectivas de crecimiento.