



**UNIVERSIDAD DEL AZUAY**

**FACULTAD DE CIENCIA Y TECNOLOGÍA**

**ESCUELA DE INGENIERÍA DE LA PRODUCCIÓN Y  
OPERACIONES**

**ANÁLISIS Y FORMULACIÓN DE UNA PROPUESTA  
ESTRATÉGICA DIFERENCIADORA DE DISTRIBUCIÓN Y  
SERVICIO AL CLIENTE, APLICADA A LA EMPRESA  
COMERCIALIZADORA AGRO-VETERINARIA**

**Trabajo de graduación previo a la obtención del Título de Ingeniero de la  
Producción y Operaciones**

**AUTOR:**

Germán Antonio Escandón Quezada

**DIRECTOR:**

Xavier Esteban Ortega Vásquez

**CUENCA, ECUADOR**

**2012**

## **DEDICATORIA**

Con mucho amor y cariño, dedico este trabajo de graduación a mis padres, Sara y Antonio. Me dieron la vida y han estado conmigo en todo momento, gracias papá y mamá por darme una carrera universitaria para mi futuro, aunque pase momentos difíciles siempre estuvieron apoyándome y brindándome todo su amor.

A mi tía, Fanny, gerente de “CAV”, que me brindó todo su apoyo, tiempo y ayuda para el desarrollo de este trabajo.

A mi amiga Pamela, por su apoyo incondicional y su constante motivación ante la finalización de este trabajo.

A mis amigos que siempre estuvieron prestos a cualquier consulta y me apoyaron en todo momento: Chiara, Juan Francisco, Marcelo, Alexander, Juan, Estefanía, Bernardo, Angeline, Andrés, Priscila, Pedro y Gabriela.

## **AGRADECIMIENTOS**

Quiero expresar un especial agradecimiento al Ingeniero Xavier Ortega, mi director de tesis, quien me ofreció su conocimiento, amistad y lo más importante, la conducción de este trabajo.

A mi tío Dr. Julio Ortega, técnico veterinario de la empresa “CAV”, por toda su colaboración, bibliografía y documentación necesaria, estuvo atento al seguimiento de los diferentes capítulos.

A la Universidad del Azuay y a todos mis profesores, por toda la formación y los conocimientos impartidos.

  
130712

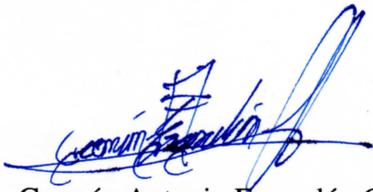
**Análisis y Formulación de una propuesta estratégica diferenciadora de distribución y servicio al cliente, aplicada a la empresa Comercializadora Agro-veterinaria**

**RESUMEN**

El trabajo de grado Análisis y Formulación de una propuesta estratégica diferenciadora de distribución y servicio al cliente, aplicada a la empresa Comercializadora Agro - veterinaria, analizamos los principales factores críticos de éxito que limitan el desarrollo de la empresa dentro de un entorno comercial, conjuntamente con un diagnóstico de la gestión actual de distribución y servicio al cliente.

Se ha consolidado el diseño de un nuevo canal de distribución y una estrategia de servicio al cliente, el cual reduce las operaciones de reparto, maximiza la eficiencia y eficacia de distribución, afianza y capta nuevos clientes, estandariza y formaliza cada gestión.

Palabras clave: canal de distribución, servicio al cliente, modelos de distribución, estrategias de servicio



Germán Antonio Escandón Quezada.

Autor



Ing. Xavier Ortega

Director de tesis



Ing. Pedro Crespo

Director de Escuela

Handwritten signature and date: 130712

## ABSTRACT

### **Analysis and Formulation of a strategic differentiation proposal for distribution and customer service, applied to *Agro-veterinaria* trade Company**

The graduation project “Analysis and Formulation of a strategic differentiation proposal for distribution and customer service, applied to *Agro-veterinaria* trade Company” analyzes the main critical factors of success that limit the development of the company, and carries out a diagnosis of the company’s current distribution and customer services.

A new distribution channel has been consolidated, as well as a new strategy of customer service. These two improvements have made it possible to reduce the delivery operations, maximize the efficiency and efficacy in the distribution of products, reinforce and attract new clients, standardize and formalize each process.

**Key words:** Distribution channel, Customer service, Distribution models, Service Strategies



Germán Antonio Escandón Quezada  
Author

Handwritten signature: Diana Lee Rodas  
Translated by,  
Diana Lee Rodas



Ing. Xavier Ortega  
Director



Ing. Pedro Crespo V.  
School Director

## ÍNDICE DE CONTENIDOS

<b>DEDICATORIA.....</b>	<b>ii</b>
<b>AGRADECIMIENTOS.....</b>	<b>iii</b>
<b>RESUMEN.....</b>	<b>iv</b>
<b>ABSTRACT.....</b>	<b>v</b>
<b>ÍNDICE DE CONTENIDOS.....</b>	<b>vi</b>
<b>ÍNDICE DE ANEXOS.....</b>	<b>xii</b>
<b>ÍNDICE DE FIGURAS.....</b>	<b>xiii</b>
<b>ÍNDICE DE TABLAS.....</b>	<b>xv</b>
<b>INTRODUCCION.....</b>	<b>1</b>
<b>CAPÍTULO I: ANÁLISIS DEL ENTORNO INDUSTRIAL DE INSUMOS DE USO AGROPECUARIO</b>	
1.1. Objetivo.....	2
1.2. Análisis de la industria de Insumos Agropecuarios.....	2
1.2.1. Importancia de los insumos Agropecuarios.....	3
1.2.2. Insumos y productos veterinarios.....	3
1.2.3. Clasificación de los insumos agropecuarios.....	5
1.2.4. Políticas de abastecimientos de los insumos agropecuarios.....	6
1.2.5. Flujo de Mercado.....	6
1.3. Análisis de las cinco fuerzas competitivas de Porter.....	9

1.3.1. Poder de negociación de los compradores o cliente.....	9
1.3.2. Poder de negociación de los Proveedores o Vendedores.....	11
1.3.3. Amenaza de nuevos entrantes.....	11
1.3.4. Amenazas de Productos Sustitutivos.....	12
1.4. Factores Críticos de la Industria de Insumos Agropecuarios.....	13
1.4.1. Análisis FOLA.....	13
1.4.2. Componentes del análisis FOLA.....	13
1.4.3. Análisis FOLA de la Industria de Insumos Agropecuarios.....	14
1.4.4. Detalles del análisis.....	15
1.5. Tasa de Crecimiento.....	17
1.6. Nivel Tecnológico.....	18
1.7. Conclusiones.....	19

## **CAPÍTULO II: DIAGNOSTICO DE LA GESTIÓN ACTUAL DE DISTRIBUCIÓN Y SERVICIO AL CLIENTE DE LA EMPRESA.**

2.1. Objetivo.....	20
2.2. Cadena de valor.....	20
2.2.1. Cadena de valor de la empresa de CAV.....	21
2.2.2. Análisis de la Cadena de Valor.....	22
2.3. Matriz de Competidores.....	23
2.3.1. Matriz de Competidores de CAV.....	23
2.3.2. Análisis de la Matriz de Competidores.....	25
2.4. Análisis de los principales producto.....	25

2.4.1. Matriz BCG (Boston Consulting Group).....	25
2.4.2. Matriz BCG de CAV.....	26
2.4.3. Análisis de la Matriz BCG de la empresa CAV.....	28
2.5. Diagnóstico de la distribución actual en la empresa.....	28
2.5.1. Resultados de la evaluación de los canales de distribución que la empresa emplea actualmente.....	29
2.5.1.1. Cobertura Geográfica.....	29
2.5.1.2. Tiempo de espera de los clientes.....	30
2.5.1.3. Empresas de transporte.....	30
2.5.1.4. Niveles del canal.....	31
2.5.2. Análisis de los resultados obtenidos.....	31
2.6. Diagnóstico del servicio al cliente actual de la empresa.....	33
2.6.1. Resultados de la encuesta de diagnóstico de servicio al cliente dirigida a directivos de la empresa.....	34
2.6.2. Resultados de las encuestas de diagnóstico de servicio al cliente dirigida a los clientes actuales de la empresa.....	34
2.7. Conclusión.....	43

### **CAPÍTULO III: FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA DE LAS DIFERENTES ESTRATEGIAS DE DISTRIBUCIÓN Y SERVICIO AL CLIENTE; MODELOS Y PROPUESTAS DE ALGUNOS AUTORES**

3.1. Objetivo.....	44
3.2. Modelos de distribución.....	44
3.2.1. Canales de distribución según la logística de las ventas.....	44
3.2.1.1. Modelos de Canales de Distribución Vertical.....	45

3.2.1.2. Modelos de canales de distribución horizontal.....	46
3.2.2. Canales de distribución según el tipo de producto.....	48
3.2.2.1. Modelos de distribución para productos de consumo.....	48
3.2.2.2. Modelos de distribución para productos industriales o de negocio a negocio.....	50
3.3. Importancia de los canales distribución.....	53
3.3.1. Utilidades a los consumidores.....	53
3.3.2 Servicios a los productores.....	54
3.4. Ubicación estratégica de los puntos de venta.....	55
3.4.1. Determinación de la localización de un punto de venta.....	56
3.5. Estrategias de servicio al cliente.....	56
3.5.1. Clasificación de los clientes.....	56
3.5.1.1. Clientes Actuales.....	57
3.5.1.2 Clientes potenciales.....	61
3.5.2. Clasificación de los servicio al cliente.....	62
3.5.3. Fases del Servicio al Cliente.....	63
3.5.4. Sistemas de servicio al Cliente.....	70
3.6. Importancia del servicio al cliente.....	73
3.7. Conclusión.....	74

## **CAPÍTULO IV: DISEÑO DEL CANAL DE DISTRIBUCIÓN**

4.1. Objetivo.....	75
4.2. Diseño de la estrategia de distribución.....	75

4.2.1. Logística de distribución actual de la empresa.....	75
4.2.2. Establecimiento de los objetivos del canal de distribución.....	77
4.2.3. Requerimientos de equipamiento, personal y requisitos del centro minorista.....	79
4.2.4. Determinación del centro minorista en la provincia de Loja.....	79
4.2.5. Determinación del centro minorista en la provincia de El Oro.....	80
4.2.6. Selección definitiva del canal.....	80
4.2.6.1. Características de los centros minoristas.....	81
4.2.6.2. Funciones de los centros minoristas.....	82
4.3. Sinergia alcanzada a través de la distribución de los productos.....	83
4.4. Diagrama del nuevo canal de distribución.....	84
4.5. Mapa de Ruta de distribución.....	86
4.6. Evaluación del nuevo canal de distribución.....	86
4.7. Conclusión.....	88

## **CAPÍTULO V: ESTRATEGIAS DE SERVICIO AL CLIENTE DE PREVENTA Y POSTVENTA APLICADA A LA EMPRESA**

5.1. Objetivo.....	89
5.2. Diseño de la fuerza de venta.....	89
5.2.1. Objetivos de la fuerza de venta de la empresa CAV.....	89
5.2.2. Estrategias de la fuerza de venta.....	90
5.2.3. Estructura de la fuerza de venta.....	90
5.2.4. Incentivos para la fuerza de venta.....	90

5.2.5. Selección y capacitación de los asistentes de servicio al cliente y ventas.....	90
5.2.6. Control de la fuerza de venta.....	91
5.3. Estrategias de preventa.....	92
5.4. Estrategias de postventa.....	94
5.5. Tele-mercadeo.....	97
5.6. Asesoramiento técnico.....	101
5.7. Sistema de reclamos y sugerencias.....	103
5.8. Web site.....	104
5.9. Conclusión.....	109
<b>CONCLUSIONES GENERALES.....</b>	<b>110</b>
<b>RECOMENDACIONES.....</b>	<b>114</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>115</b>

## ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1: Matriz de perfil competitivo.....	117
Anexo 2: Matriz de evaluación de factores externos.....	118
Anexo 3: Matriz de Evaluación de factores Internos.....	119
Anexo 4: Encuesta sobre el canal de distribución de la empresa CAV.....	120
Anexo 5: Cuestionario de diagnóstico de servicio al cliente de la empresaC AV (directivos de la empresa).....	122
Anexo 6: Cuestionario de diagnóstico de servicio al cliente de la empresa CAV (clientes actuales de la empresa).....	123
Anexo 7: Mapa de Rutas.....	125

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1.1: Relación de factores agropecuarios.....	4
Figura 1.2: Flujo de Mercado del sector de insumos de uso agropecuario.....	7
Figura 1.3: Crecimiento del sector agropecuario.....	17
Figura 2.1: Cadena de Valor de la empresa CAV.....	21
Figura 2.2: Matriz BCG.....	25
Figura 2.3: Análisis de la Matriz BCG de la empresa CAV.....	28
Figura 2.4: Cobertura geográfica de clientes.....	29
Figura 2.5: Tiempo medio total de espera de acuerdo a la provincia.....	30
Figura 2.6: Canal de distribución minorista.....	33
Figura 2.7: Canal de distribución mayorista.....	33
Figura 2.8: Resultados de la pregunta 1.....	35
Figura 2.9: Resultados de la pregunta 2.....	36
Figura 2.10: Resultados de la pregunta 3.....	36
Figura 2.11: Resultados de la pregunta 4.....	37
Figura 2.12: Resultados de la pregunta 5.....	37
Figura 2.13: Resultados de la pregunta 6.....	38
Figura 2.14: Resultados de la pregunta 7.....	39
Figura 2.15: Resultados de la pregunta 8.....	40
Figura 2.16: Resultados de la pregunta 9.....	40
Figura 2.17: Resultados de la pregunta 10.....	41
Figura 2.18: Resultados de la pregunta 11.....	41
Figura 2.19: Resultados de la pregunta 12.....	42

Figura 3.1: Canal directo o nivel uno.....	48
Figura 3.2: Canal Detallista o Nivel dos.....	49
Figura 3.3: Canal mayorista o nivel tres.....	49
Figura 3.4: Canal agente/intermediario o nivel cuatro.....	50
Figura 3.5: Canal directo o canal uno.....	51
Figura 3.6: Distribuidor industrial o canal dos.....	51
Figura 3.7: Canal agente/intermediario o canal tres.....	52
Figura 3.8: Canal agente/intermediario - distribuidor industrial o canal cuatro.....	52
Figura 4.1: Diagrama actual de operaciones.....	76
Figura 4.2: Diagrama de operaciones de distribución.....	85
Figura 5.1: 1Link principal de inicio.....	105
Figura 5.2: Link centro minorista en Azuay.....	106
Figura 5.3: Link secundario de contacto.....	106
Figura 5.4: Link secundario para efectuar un reclamo.....	107
Figura 5.5: Link de la tienda en línea.....	107
Figura 5.6: Link de información de la empresa (Quienes Somos).....	108
Figura 5.7: Link de asistencia técnica.....	109

**ÍNDICE DE TABLAS**

Tabla 1.1: Componentes del análisis FOLA.....	13
Tabla 1.2: Análisis FOLA.....	14
Tabla 2.1: Matriz de Competidores de la empresa CAV.....	24
Tabla 2.2: Matriz BCG de la empresa CAV.....	27
Tabla 2.3: Empresas de transporte.....	31
Tabla 2.4: Número de intermediarios y clientes.....	31
Tabla 4.1: Tiempos medios de espera.....	77
Tabla 4.2: Evaluación de alternativas para la provincia de Loja.....	80
Tabla 4.3: Evaluación de alternativas para la provincia de El Oro.....	80
Tabla 4.4: Inversión para el nuevo canal de distribución.....	87

Escandón Quezada, Germán Antonio

Trabajo de Graduación

Ing. Xavier Esteban Ortega Vásquez

Julio, 2012

**ANÁLISIS Y FORMULACIÓN DE UNA PROPUESTA ESTRATÉGICA  
DIFERENCIADORA DE DISTRIBUCIÓN Y SERVICIO AL CLIENTE,  
APLICADA A LA EMPRESA COMERCIALIZADORA AGRO-VETERINARIA**

**INTRODUCCIÓN**

En la última década, la globalización, el desarrollo de nuevas filosofías empresariales y la evolución de la tecnología, han ido definiendo los factores de éxito de las industrias. En el mercado actual una empresa necesita incorporar estas nuevas tendencias para mantenerse competitiva.

Las técnicas y estrategias, hoy en día, se estructuran en base a las exigencias de los clientes. Una empresa ya no solo depende de su excelente desempeño interno, sino también de la participación dentro de su entorno comercial.

Los sistemas de distribución y servicio al cliente, van íntimamente relacionados, con el objetivo de maximizar la experiencia de los usuarios en el momento que adquieren relaciones comerciales con una empresa.

Por estas razones la empresa Comercializadora Agro-Veterinaria “CAV”, se ha visto en la necesidad de formular una propuesta estratégica que contemple la estandarización, formalización y rediseño de los canales de distribución y servicio al cliente, con el propósito de optimizar sus operaciones, la satisfacción de los clientes y la participación en el mercado, permitiéndole establecer un proceso, mediante el cual pueda realizar sus procedimientos, de una manera más eficiente y en menor tiempo.

## **CAPÍTULO 1**

### **ANÁLISIS DEL ENTORNO INDUSTRIAL DE INSUMOS DE USO AGROPECUARIO**

#### **1.1. Objetivo**

Analizar el entorno industrial y comercial de los insumos de uso agropecuario, principales productores, factores críticos, y desempeño del sector.

#### **1.2. Análisis de la industria de Insumos Agropecuarios**

Los recursos agrarios y zoo genéticos, son pilares principales en el modelo socio-económico del Ecuador. El sector agropecuario desempeña un rol protagónico en el desarrollo de la economía del país y ante el crecimiento de las exportaciones. En un futuro se prevé que desplazará a la producción petrolera.

En Ecuador los sistemas de producción agropecuaria están determinados por los factores clima, agua y suelo, los cuales dificultan las condiciones de adaptación, desestabilizando y amenazado a las diferentes especies, por ello necesitan un mayor cuidado en cuanto a enfermedades y suplementos nutricionales para alcanzar los objetivos de producción planificada.

La producción pecuaria en el país se divide básicamente en producción de carne bovina, productos lácteos, ganadería porcina, ganadería ovina, producción caprina, producción acuícola y producción avícola, mientras que la producción agrícola se divide en producción de vegetales, frutas, hortalizas y flores.

Ante el crecimiento sustancial de este sector en la última década, las industrias de insumos y suplementos, han incrementado su producción para cubrir la demanda, cada vez hay más laboratorios dentro del país concesionados a la producción de algunas marcas y producción de marcas propias, además se habilitado las importaciones sin aranceles de estos productos

La biotecnología ha marcado una nueva era de la producción agropecuaria. Estos insumos son necesarios para mantener a los productores dentro del mercado, pues las nuevas tendencias exigen más y a menor tiempo. (Sistema de Información Nacional de Agricultura)

### **1.2.1. Importancia de los insumos Agropecuarios**

En 1940 el fertilizante que más se utilizaba era la materia orgánica (compost, guano, humus de lombriz) pero después de la segunda guerra mundial estallo el cambio de los fertilizantes orgánicos a los químicos sintéticos.

Los fertilizantes químicos fueron importantes, he hicieron su transformación en la industria, pero en 1960 se instaló la revolución verde en el mundo, en el que se tenía que desarrollar nuevas tecnologías que consideren el medio ambiente, la conservación de los suelos y lo más importante el bienestar de los consumidores

Los nuevos insumos contribuyen imprescindiblemente en la producción agropecuaria, pues conservan y mejoran la calidad de los productos.

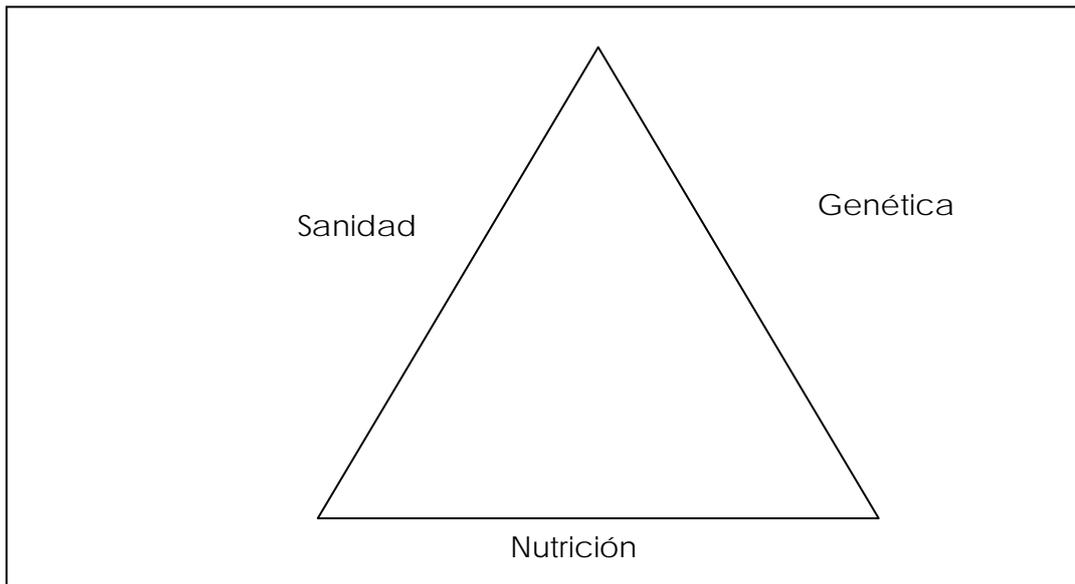
Los propósitos de los insumos son preventivos, curativos y nutricionales. Al no disponer de ellos se arriesga la producción a continuas pérdidas de recursos. Al manejar seres vivos como materia prima y al ser susceptible a cualquier cambio orgánico es prescindible garantizar el desarrollo de la producción.

### **1.2.2. Insumos y productos veterinarios**

El insumo veterinario es aquel que está diseñado para influir directamente en la sanidad, nutrición y genética.

En la producción pecuaria los factores nutricionales, sanitarios y genéticos son dependientes uno del otro dentro en un mismo sistema, en la Figura 1.1 indicamos esta relación

**Figura 1.1:** Relación de factores agropecuarios



Fuente: Ximena Díaz y Nelly Morocho 2001, Estudio de Mercado de Insumos Agropecuarios en el Cantón Cuenca, Cuenca pág. 46.

- **Insumos nutricionales**

Los insumos nutricionales influyen directamente en los aspectos de: masa, peso, tamaño, cantidad de grasa y carne. Estos productos pueden ser de origen animal o vegetal y se encuentran enriquecidos con vitaminas y minerales específicos para cada especie.

- **Insumos Sanitarios**

Los insumos sanitarios están constituidos por: antibióticos, antiparasitarios y vacunas. Cuyo objetivo funcional es mantener a la especie, limpios, estables, equilibrados y saludables.

- **Insumos Genéticos (hormonas)**

Los insumos genéticos contribuyen con el mejoramiento de la fertilidad, dándonos como resultado descendientes de características superiores en productividad.

### **1.2.3. Clasificación de los insumos agropecuarios**

Los insumos agropecuarios se dividen en: insumos veterinarios e insumos agrarios

- **Insumos Veterinarios**

Los Insumos Veterinarios se clasifican en:

- **Insumos Nutricionales**

Los Insumos Nutricionales se clasifican en:

- Vitaminas
- Minerales (Calcio, fosforo y micro-elementos)
- Forrajes
- Proteínas
- Carbohidratos

- **Insumos Sanitarios**

Los Insumos Sanitarios se clasifican en:

- Vacunas
- Desparasitantes (internos y externos)
- Desinfectantes
- Antibióticos
- Promotores
- Preservantes
- Anti-fúngicos

- **Insumos Genéticos**

Los Insumos Genéticos se clasifican en:

- Material Seminal
- Hormonas

- **Insumos Agrarios**

Los Insumos Agrarios se clasifican en:

- Abonos Químicos ( foliares, fertilizantes)
- Herbicidas
- Hormonas
- Fito-reguladores de crecimiento y defoliantes
- Fijadores, esparcidos
- Semillas

#### **1.2.4. Políticas de abastecimientos de los insumos agropecuarios**

En Ecuador existen algunas empresas dedicadas a la producción de medicamentos, suplementos y fertilizantes, pero muchas de estas no tienen la capacidad tecnológica para producir ciertas sustancias consideradas básicas. Por esta razón los productores, se ven en la necesidad de acudir a importadoras y distribuidoras internacionales para su adquisición

El Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca, mediante Acuerdo N° 089 publicado en el Registro Oficial N° 364 del 20 de junio del 2008, autoriza y estimula la libre importación de insumos agropecuarios.

Ante esta situación, en el país se conformaron algunas empresas de importación y distribución, concentradas únicamente en el comercio de insumos agropecuarios; también entraron en el mercado, sucursales de marcas extranjeras para su directa comercialización en el país.

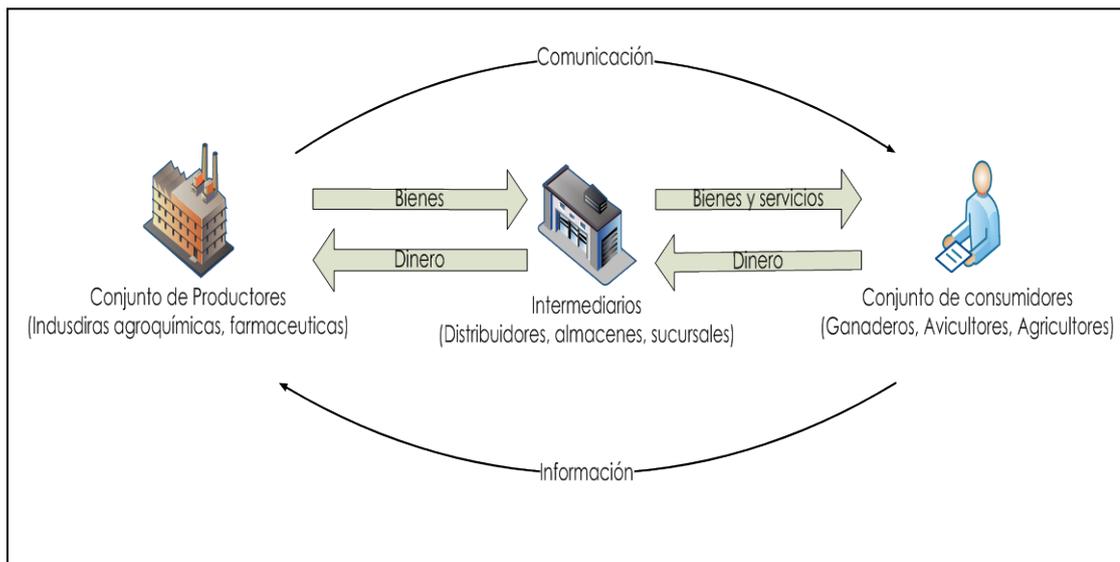
#### **1.2.5. Flujo de Mercado**

Definiremos al mercado como el lugar de encuentro de todos aquellos que ofertan bienes o servicio y todos aquellos que demandan bienes o servicios. El nuevo concepto de mercado no necesariamente tiene que ser un lugar físico con una ubicación definida, sino más bien es donde se engloba o realiza cualquier actividad comercial.

El flujo de mercado es el conjunto de aspectos operacionales de una actividad comercial, donde los individuos que intervienen son los ofertantes y los demandantes de un bien o servicio

En el flujo de mercado del sector de insumos de uso agropecuario, intervienen tres individuos: el conjunto de productores que comprenden todos los laboratorios, farmacéuticas e industrias agroquímicas; los intermediarios, que se encargan de la distribución y comercialización de los productos y los clientes que comprende el conjunto de consumidores. En la Figura 1.2 especificamos este proceso

**Figura 1.2:** Flujo de Mercado del sector de insumos de uso agropecuario



- **Conjunto de Productores**

El Conjunto de Productores son personas o empresas que adquieren bienes o servicios para producir nuevos bienes o servicios. Los insumos de uso agropecuario son producidos principalmente por farmacéuticas, laboratorios e Industrias químicas.

- **Intermediarios**

Los Intermediarios son personas que adquieren bienes o servicios de los productores y los ponen a disposición del conjunto de consumidores en el mismo estado, sin implicarlos a ningún proceso de transformación.

Dentro del sector comercial existen tres tipos de intermediarios y son los siguientes:

- **Intermediarios directos:** son aquellos intermediarios propios de los productores que crean canales de distribución para llegar de una forma directa al mercado
- **Intermediarios concesionados:** son personas que adquieren los derechos de distribución de los productores para que puedan manejar particularmente los canales de distribución y llegar al mercado
- **Intermediarios Particulares:** son empresas o personas naturales que adquieren mercadería en forma mayorista para comercializarlos sin ninguna dependencia o relación directa con los productores.

- **Conjunto de consumidores**

El conjunto de consumidores son todos aquellos que adquieren productos o insumos de uso agropecuarios para la aplicación directa en su producción.

Los consumidores de este sector comercial son personas que se dedican a la producción de diferentes productos alimenticios (carne, leche, plantas, vegetales, hortalizas, frutas, animales y sus derivados.)

- **Factores intervinientes**

En este proceso intervienen dos factores claves para el flujo del mercado y desarrollo tecnológico de nuevos productos:

- La comunicación, a través de los intermediarios, llega con nuevos productos y formas de aplicación a los clientes.
- La información, permite a los productores conocer el desarrollo de la aplicación de sus productos y a su vez cualquier alteración o fallas, permitiéndoles una retroalimentación.

### **1.3. Análisis de las cinco fuerzas competitivas de Porter**

Las cinco fuerzas de Porter es un modelo de análisis de entorno competitivo y de la economía subyacente dentro de un sector. Fue publicado en 1979 por el economista Michael Porter.

Obliga a salir del círculo de competidores semejantes para enfocarse en descubrir nuevos actores e influencias que determinan la rentabilidad y el crecimiento potencial. (KOTLER y AMSTRONG)

El análisis se desarrolla dentro de los siguientes aspectos

- Poder de negociación de los compradores o clientes.
- Poder de negociación de los proveedores y vendedores.
- Amenaza de nuevos entrantes.
- Amenaza de productos sustitutos.
- Rivalidad entre competidores.

Dentro de estos parámetros establecemos un análisis funcional del entorno competitivo y rentable del sector industrial de Insumos agropecuarios.

#### **1.3.1. Poder de negociación de los compradores o clientes**

Entre los principales tipos de clientes potenciales dentro del mercado agropecuario están:

- Avicultores
- Ganaderos
- Agricultores

El poder de negociación de los clientes les otorga el manejo de la selección del producto de acuerdo a las siguientes características:

- Marca
- Composición química
- Cantidad
- Precio

- Forma de aplicación

Los compradores tienen un alto grado de dependencia de los canales de distribución, pues al encontrarse ubicados por lo general en zonas rurales, estos consideran, con una gran sensibilidad, el envío del producto, las condiciones del producto, el tiempo de envío y el lugar al que llega el producto.

No es tan fácil para el cliente cambiar de empresa distribuidora, pues al tratarse de grandes inversiones, en seres vivos (animales o plantas) y ante la vulnerabilidad de estos, los clientes prefieren garantizar su producción manteniéndose con la empresa que los provee y asiste continuamente. En algunos casos, los clientes, han adaptado su producción al modus operante de los distribuidores.

En la actividad agropecuaria, las inversiones de capital se realizan de acuerdo a presupuestos antes de cada temporada de producción, un alza del precio de los insumos, desestabilizaría totalmente el presupuesto, obligando a los productores a buscar nuevas alternativas. Pero la mayoría de se protegen ante cualquier variación del precio, incluyendo fondos de emergencia.

Otro factor influyente en el poder de negociación, es el grado de confianza ante la marca de los productos. Por el altísimo riesgo de perder la producción, el productor prefiere usar la marca del producto que ha usado habitualmente y le ha dado resultados.

En conclusión, los clientes ante el alto riesgo de no poder cumplir con su producción planificada y perder su inversión, prefieren mantener a su proveedor de insumos, antes de arriesgarse a probar nuevos proveedores, que desestabilice el equilibrio de sus procesos (tiempos de entrega, envío, canal de distribución, asistencia). Pero a pesar de ello es muy sensible en cuanto a la marca del producto y su grado de confianza ante esta, llevándolo a buscar nuevas empresas que puedan satisfacer este requerimiento, concentrándose su poder de negociación en la selección de los productos.

### **1.3.2. Poder de negociación de los Proveedores o Vendedores.**

Dentro del flujo de mercado, el intermediario, es donde recae toda la responsabilidad de negociación, pues este se encuentra directamente relacionado con el consumidor final y el productor de los insumos.

Para el intermediario no es tan fácil cambiar de productor, para hacerlo necesita una reprogramación de sus canales de distribución y tiempos de entrega ante los consumidores. Sin embargo, aquellos intermediarios particulares sin relaciones de dependencia de los productores, optan por tener varias empresas para su abastecimiento y poder así, solucionar cualquier oscilación del flujo de mercado.

En Ecuador la concentración de proveedores se divide en sucursales de marcas internacionales y productores nacionales. Entre los más grandes: Intervet, Quifatex, y Lavetec.

Una gran amenaza, para los intermediarios es que los productores puedan integrarse verticalmente hacia adelante y controlar todo el flujo de mercado, implementado canales de distribución y llegar directamente a cada consumidor. Por lo cual el intermediario sería desplazado.

El porcentaje promedio, del dinero en tránsito, que llega al productor desde el consumidor es del  $87\% \pm 1\%$  y la diferencia le pertenece al intermediario. Los productores controlan la utilidad porcentual para el intermediario, además que este tiene el poder de decidir y seleccionarlos.

En conclusión, entre el intermediario y el consumidor final, el poder de negociación lo tiene el consumidor en el manejo de la selección de las marcas de los insumos. Mientras que entre el intermediario y el productor, el productor tiene un alto grado de poder de negociación, pues este es el que escoge a sus distribuidores e intermediarios y dispone de sus utilidades y preferencias.

### **1.3.3. Amenaza de nuevos entrantes**

En este mercado la posibilidad de nuevos competidores, es muy posible, algunos de los factores que definen esta fuerza son:

- Las restricciones arancelarias, políticas de importación y las negociaciones, son barreras de entrada para nuevos competidores
- Las economías de escala también influyen mucho en las importaciones, pues el que mejor mercado tiene, podrá comprar más y a menor precio
- El valor de las marcas de los productos rigen en las negociaciones; ciertos productores de ciertas marcas cotizadas, tienen el poder de elegir a sus distribuidores o a quien proveerle los productos.
- Para que un nuevo competidor pueda entrar y tener una parte del mercado, necesita hacer una campaña grande y estratégica, en la cual se invertiría un gran capital
- Los nuevos competidores, deberá definir sus canales de distribución, convenios y negociaciones
- La elasticidad de la demanda y la oferta, pueden convertirse en factores de riesgo para un competidor nuevo

En conclusión, para un nuevo competidor, que quiera entrar en el mercado, necesita tener una campaña de entrada en la que incluya: grandes inversiones de capital, aspectos innovadores, tecnología, poder político y de negociación.

#### **1.3.4. Amenazas de Productos Sustitutivos**

Una amenaza de productos sustitutivos, es muy poco probable. Cuando el productor agropecuario planifica su producción este invierte grandes capitales, los cuales se recuperan con una utilidad adicional el cual se reinvertirá en una nueva producción. Ante la vulnerabilidad de la producción, el productor precautela y garantiza el capital. En el mercado existen productos omniopáticos y naturistas, los cuales están a disposición, pero con el gran riesgo de que estos no funcionen de la manera esperada.

En conclusión, no existe una amenaza de un producto sustitutivo, los productores agropecuarios garantizan su producción con insumos que han utilizada habitualmente y les han dado buenos resultados.

#### 1.4. Factores Críticos de la Industria de Insumos Agropecuarios

Los factores críticos consideran los principales obstáculos para desarrollar competitividad del sector industrial o comercial en una región. Son aquellos objetivos en los que no puede existir ningún desliz de ningún aspecto, pues de lo contrario peligrará el cumplimiento de las estrategias y la gestión corporativa de las empresas.

Para identificar los factores críticos, utilizaremos el análisis FOLA (Fortalezas, Oportunidades, Limitaciones, Amenazas).

##### 1.4.1. Análisis FOLA

El análisis FOLA determina los factores que pueden favorecer (Fortalezas, Oportunidades) o desfavorecer (Limitaciones, Amenazas) el cumplimiento de los objetivos de las empresas del sector.

##### 1.4.2. Componentes del análisis FOLA

El Tabla 1.1 nos muestra los factores del análisis y sus relaciones entre sí

**Tabla 1.1:** Componentes del análisis FOLA

<b>Factores que favorecen el cumplimiento de los objetivos</b>	<b>Factores que desfavorecen el cumplimiento de los objetivos</b>
FORTALEZAS	DEBILIDADES
OPORTUNIDADES	AMENAZAS

**Fuente:** MAPCAL S.A. 1995, El diagnóstico de la empresa, Madrid, pág. 38

Las Fortalezas y limitaciones se refieren a características internas de las empresas. Las oportunidades son las situaciones que aparecen en el entorno de las empresas dentro del sector que constituyen y pueden favorecer el cumplimiento de los objetivos y las Amenazas son las situaciones que desfavorecen el cumplimiento de los objetivos.

### 1.4.3. Análisis FOLA de la Industria de Insumos Agropecuarios

El Tabla 1.2 contiene el resultado del análisis FOLA del sector de insumos agropecuarios

**Tabla 1.2:** Análisis FOLA

<p><b>Fortalezas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Demanda creciente de productos agropecuarios</li> <li>- Tasa de crecimiento positiva del sector agropecuario</li> <li>- Calidad de insumos</li> <li>- Servicio asistido a los clientes</li> </ul>	<p><b>Limitaciones</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Desarrollo tecnológico en los canales de distribución</li> <li>- Restricciones de importación</li> <li>- Reabastecimiento de insumos a los intermediarios</li> <li>- Inflación de precios</li> <li>- Vulnerabilidad de deterioro y caducidad</li> <li>- Condiciones de almacenamiento</li> <li>- Retorno de la inversión</li> </ul>
<p><b>Oportunidades</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Mercados internacionales</li> <li>- Convenios de comercio internacional</li> <li>- Desarrollo de <i>e-business</i></li> <li>- Planes de abastecimiento planificado</li> </ul>	<p><b>Amenazas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Prohibiciones de Importación</li> <li>- Disponibilidad de los productos</li> <li>- Falta de armonización regulatoria</li> </ul>

#### **1.4.4. Detalles del análisis**

A continuación detallaremos los resultados del análisis desarrollado:

- **Fortalezas**

La demanda de los productos agropecuarios ha sufrido un incremento en los últimos años, la institución de políticas de exportación en el país ha hecho que los productos de origen ecuatoriano califiquen en los mercados internacionales, Ecuador tiene una participación de mercado del 39% en la comunidad andina.

Además los planes de seguridad alimenticia y absorción de cosechas del Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca (MAGAP) han impulsado el desarrollo de agriculturas familiares y modernización agraria, contribuyendo con este incremento.

Los insumos agropecuarios van estrechamente relacionados con la tasa de crecimiento del sector, pues a mayor producción, mayor será la necesidad de garantizar los productos mediante los insumos.

La calidad de los insumos, cada vez va mejorando y están en un continuo desarrollo investigativo. Las marcas internacionales posicionadas en el país, con más frecuencia tienden a insertar nuevos métodos. Optimizan la competitividad de industrias de insumos nacionales, pues estas, al mantenerse competitiva ante las empresas internacionales tienden a mejorar sus procesos.

Dentro del flujo de mercado, los intermediarios son los que se ocupan de conducir los insumos a los consumidores finales. Estos se encuentran capacitados para que además de distribuirlo, puedan dar una asistencia de aplicación de los mismos

- **Oportunidades**

Los insumos de producción nacional ante la mejora de sus procesos, están calificando en mercados internacionales. Los laboratorios se encuentran implementando nuevas tecnologías, que dentro de algunos años podrán competir directamente con las marcas reconocidas internacionalmente. Existe una gran posibilidad de exportar, los convenios de comercialización que tiene Ecuador con

algunos países de la Latinoamérica, los insumos podrían entrar en algunos casos libres de aranceles y en otros con aranceles mínimos, con precios menores a los insumos de Estados Unidos, Europa y la India.

- **Limitaciones**

En el flujo de mercado las limitaciones más críticas las sufren los intermediarios. Pues el desarrollo de la tecnología de los canales de distribución es mínimo. No existen cadenas de frío que conserven por un tiempo más prolongado los insumos, y corren el riesgo de deteriorarse si existe una obstrucción imprevista de los medios de transportación.

En el actual gobierno se ha instaurado requisitos previos para la importación de ciertos productos de algunas marcas, los cuales se tornan en complejidad ante el cumplimiento total de lo solicitado. Esta política gubernamental de aduanas en un principio tiende a regularizar los productos que ingresan al país, pero en realidad lo que hace, es restringir las importaciones al no poder cumplir con todos los requerimientos, obligando al consumidor a optar por los insumos de producción nacional. Esta situación causa molestia en los clientes, que se encontraban acostumbrados al uso de marcas específicas.

Los insumos representan un 75% de los costos de la producción agropecuaria, la inflación de los precios provoca que el consumidor final opte por otras alternativas (insumos nacionales, insumos orgánicos u otra actividad comercial)

El retorno de la inversión para los intermediarios, es otra limitación, las relaciones comerciales tienden a consolidarse a crédito, pues la mayoría de los consumidores, esperan hasta poder recoger la producción y comercializarla, para con los réditos obtenidos desembolsar las cuentas pendientes de los insumos utilizados.

- **Amenazas**

Una de las posibles amenazas es la implantación de políticas que prohíban la importación de los insumos agropecuarios por parte del estado, con el fin de

impulsar la industria nacional. El flujo de mercado sufrirá drásticos cambios, pues al controlar el gobierno el sector, los intermediarios particulares y concesionados desaparecerían, reflejando escasez o inaccesibilidad a los productos en los consumidores finales.

En la actualidad, a pesar de que existen marcas extranjeras, sumado los productos nacionales, aun así, no se puede satisfacer toda la demanda.

### 1.5. Tasa de Crecimiento

La tasa de crecimiento de un sector industrial o comercial, es la cuantificación del progreso o retraso que experimenta en un periodo determinado. Generalmente se relaciona con el aporte del Producto Interno Bruto (PIB) y el ingreso per cápita real. Este indicador, proporciona información en porcentajes, en el incremento anual en la producción o comercialización.

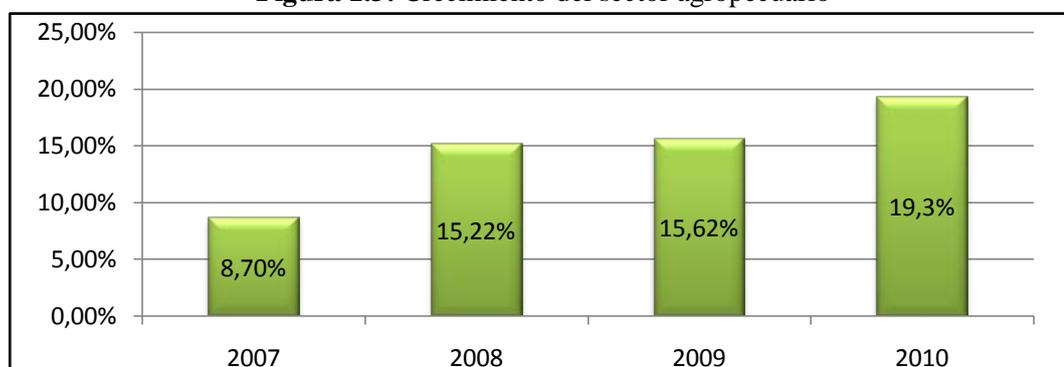
Dentro de los costos de producción agropecuaria, el 75% representa los insumos utilizados. De esta manera la tasa de crecimiento del sector de industrias de insumos agropecuarios es directamente proporcional a la tasa de crecimiento de producción agropecuaria. (SOTO)

Mientras se reduzca la producción agropecuaria, menos insumos se consumirán, y mientras aumente, más insumos serán necesarios. Por esta relación tratamos el crecimiento agropecuario como un presunto indicador.

El sector agropecuario tiene un papel significativo, tanto en la producción como en el comercio exterior. Actualmente representa directamente el 13% del producto interno bruto

En el Figura 1.3 podemos ver el crecimiento del sector agropecuario en los últimos cuatro años

**Figura 1.3:** Crecimiento del sector agropecuario



Desde el año 2007 hasta el año 2010 el sector agropecuario ha tenido un crecimiento considerable del 10,62%. Entre el año 2008 y el año 2009 apenas creció un 0,4%. Uno de los factores que influyeron en el crecimiento de este año, fueron las malas condiciones climáticas a las cuales el país estuvo sometido, tales como inundaciones, y sequias

### **1.6. Nivel Tecnológico**

La producción agropecuaria de precisión, conocida también como Tecnología de Dosis Variable (TDV), es considerada como otro nivel tecnológico

Esta tecnología impulsa a la eficiencia en el uso de recursos, maximiza la utilidad y reduce el impacto ambiental. Cuando los productores mejoran la eficiencia en los procesos y minimizan los costos, se mejora el uso de los insumos

La producción de precisión es un conjunto de tecnologías integradas. Estas tecnologías permiten el uso de insumos agropecuarios en función de los requerimientos y del potencial productivo (QUIROZ)

El nivel tecnológico de los insumos recalca en el mejoramiento genético, desempeño nutricional y medicina preventiva y curativa. El estudio continuo y minucioso de plagas y enfermedades, han integrado paquetes tecnológicos de uso y aplicación.

Los insumos agropecuarios se mantienen en un continuo desarrollo, pero no siempre se aplican considerando los factores geográficos y climáticos. Si el manejo de la producción no toma en cuenta estos factores y decide implementar un uso homogéneo sobre un ambiente heterogéneo, la producción no responderá uniformemente, ni se utilizarán los recursos de una manera óptima, provocando exceso de insumos en unos casos y deficiencia en otros.

Los planes de utilización de insumos para producción de precisión, tiene por objetivo, administrar los recursos de un sistema productivo de acuerdo a condiciones específicas. En el flujo de mercado, los productores y los intermediarios tienen una sincronización para adaptar cada producto a la situación de cada consumidor, proveyendo de un sistema de aplicación personalizado.

La implementación de estos planes consta de tres etapas:

1. Recopilación e ingreso de datos
2. Interpretación, análisis y procesamiento de la información
3. Aplicación diferencial de Insumos

Según estas etapas se establece un ciclo de prácticas agropecuarias, orientadas a una recomendación precisa al consumidor y un manejo localizado, tomando en consideración el rendimiento variable del ambiente de producción

### **1.7. Conclusiones**

En Ecuador no se considera como un sector industrial o comercial al grupo de empresas dedicadas a la producción de insumos de uso agropecuario. Los insumos veterinarios nutricionales, se los clasifica dentro del sector industrial de alimentos; los insumos veterinarios sanitarios y genéticos se los clasifica dentro del sector industrial farmacéutico y los insumos agrarios dentro del sector industrial de químicos.

No existe un seccionamiento que discurra el destino de la producción o su consumidor final. A pesar de ello hay empresas que producen todos los tipos de insumos de uso agropecuario. En consecuencia, no existe información, estudios de mercado, estadísticas, tendencia, etc. Que en su parecer son fundamentales para el desarrollo de una empresa dentro de un sector industrial.

## **CAPÍTULO 2**

### **DIAGNÓSTICO DE LA GESTIÓN ACTUAL DE DISTRIBUCIÓN Y SERVICIO AL CLIENTE DE LA EMPRESA.**

#### **2.1. Objetivo**

Analizar las actividades de la empresa dentro de los canales de distribución y servicio al cliente mediante algunos estudios cuantitativos y cualitativos, para llegar a una conclusión general sobre la gestión que realiza.

#### **2.2. Cadena de valor**

La cadena de valor desmenuza las actividades estratégicas más relevantes de una empresa con el objetivo de comprender la conducta de los costes y las fuentes de diferenciación existentes y potenciales.

El concepto de cadena de valor fue introducido por Michael Porter en su libro *Competitive Advantage* en 1985, el cual aporta al proceso reflexivo del análisis de la gestión de una empresa.

La cadena de valor nos permite entender a la empresa como una sucesión de actividades que añaden valor al producto o servicio, desde el inicio de su creación hasta el servicio de postventa. En efecto se consolida como la logística interna o externa, operaciones, marketing, ventas y servicio, concentrado en un solo ámbito, para llegar con un producto de satisfacción al consumidor final. No puede ser vista a la empresa como un todo sin discrepar las muchas actividades que desempeña dentro de su diseño de producción (marketing, despacho y apoyo de sus productos). Cada actividad contribuye con la posición de costo relativo, creando una base para la diferenciación.

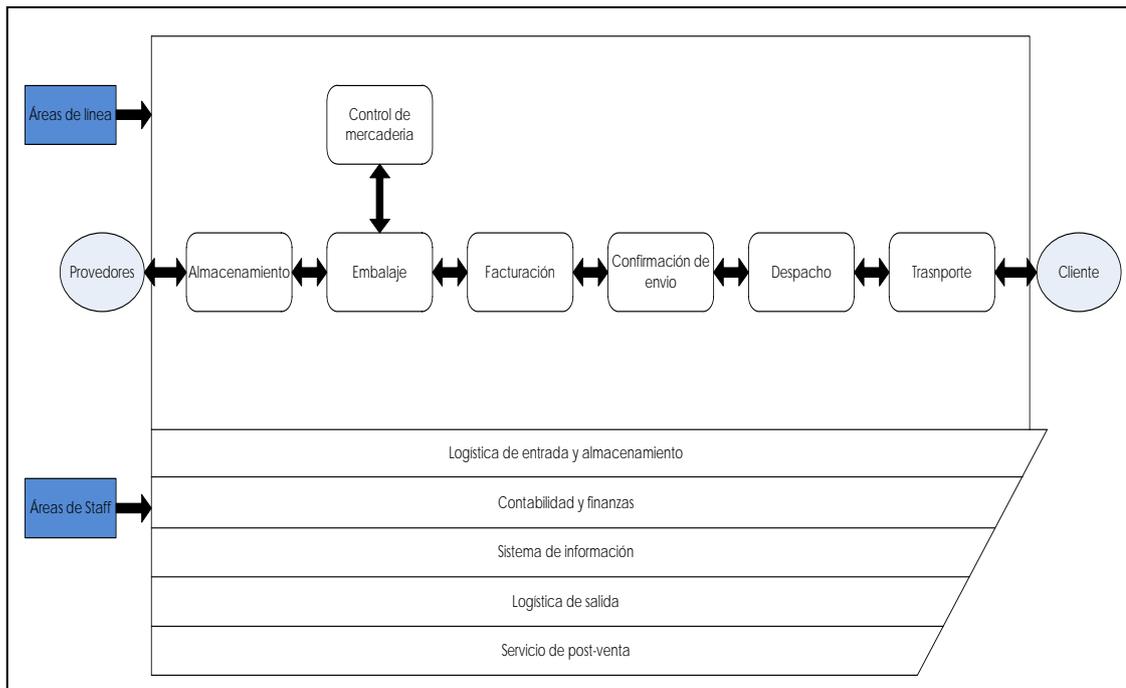
El análisis de la cadena de valor se lo representa gráficamente en un diagrama en el cual consta de actividades primarias, sucedidas unas de otras, desde el inicio del producto o servicio hasta el consumidor final. Estas actividades primarias también cuentan con actividades secundarias representadas como integraciones verticales, las cuales apoyan el cumplimiento de cada actividad primaria si es necesario.

### 2.2.1. Cadena de valor de la empresa de “CAV”

La empresa “CAV”, dentro del flujo de mercado que especificamos en el capítulo uno, se encuentra posicionada dentro del grupo de intermediarios concesionados exclusivo por “Schering Plough *Animal Health*”. Su actividad consiste en distribuir a los consumidores, insumos de uso agropecuario. Las operaciones empiezan desde el momento de la recepción de los productos de los proveedores hasta satisfacer las órdenes de pedido de los clientes.

En la Figura 2.1, presentamos todas las actividades de la cadena de valor de la empresa:

**Figura 2.1:** Cadena de Valor de la empresa “CAV”



### **2.2.2. Análisis de la Cadena de Valor**

Analizaremos a la cadena de valor de acuerdo a cada área

- **Áreas de línea**

La cadena de valor empieza cuando los proveedores reabastecen el stock de la empresa. En la siguiente actividad se embala la mercadería según la emisión de la orden de pedido del cliente, aquí controlamos la cantidad, la especificación y la vigencia de los productos. Se procede a hacer la factura comercial para luego ser adjuntada en el envío de la mercadería.

Confirmamos con el cliente el pedido, términos de pago, el medio por el cual se enviara la mercadería, guía de envío y fechas de llegada. Procedemos a despachar la mercadería hasta el medio de transporte, enviamos la mercadería al cliente, el cual la recibe según los términos acordados. Cuando el cliente está en posesión de del pedido, se confirma la llegada y el estado de los productos mediante una llamada telefónica.

- **Áreas de Staff**

El área de logística de entrada y almacenamiento se encarga de mantener los stocks de acuerdo a la emisión de las órdenes de pedido de los clientes y en las condiciones necesarias para luego ser expedidos.

El área de Contabilidad y Finanzas realiza todas las actividades comerciales de facturación y negociación. El sistema de información registra todos los ingresos y egresos de mercadería y dinero.

El área de logística de salida está a cargo de la confirmación de envíos, los envíos mismos, el rastreo de los paquetes en el traslado y las condiciones en que los productos son transportados.

El área del Servicio de post-Venta se preocupa de que los productos hayan llegado en buen estado y estén disponibles para su uso.

### **2.3. Matriz de Competidores**

La matriz de competidores tiene por objeto identificar a los principales competidores de una empresa, sus fortalezas y debilidades relacionadas directamente con la posición estratégica en la que se encuentra. (LAMB, HAIR Y MACDANIEL)

Se definen los factores claves de éxito los cuales constan de factores internos y externos que luego serán calificados y ponderados para su respectivo análisis

#### **2.3.1. Matriz de Competidores de “CAV”**

Para el desarrollo de la matriz de competidores, primero evaluaremos las ventajas y desventajas frente a los competidores más importantes. Segundo, con el fin de indicar la importancia relativa, asignaremos un porcentaje de ponderación a cada factor clave encontrado, siendo el 1% menos importante y 100% más importante. Tercero, clasificaremos a cada competidor, su fortaleza o limitación en cada factor clave de éxito, calificando con uno, una limitación importante; dos, una limitación menor; tres, una fortaleza menor y cuatro, una fortaleza importante. Como cuarto paso, multiplicamos la ponderación de cada factor por la clasificación dada a cada competidor determinando un resultado ponderado, el cual nos indicará la fuerza o limitación relativa de cada competidor en cada factor clave de éxito. Por último, la sumatoria de los resultados ponderados nos proporcionará un indicador, el cual determinará al competidor en un rango de 4,0 el más amenazante y 1,0 el menos amenazante

Los competidores más importantes dentro del nicho de mercado que se maneja la empresa son “TADEC” y la “Importadora Palacios”

**Tabla 2.1:** Matriz de Competidores de la empresa “CAV”

FACTORES CLAVES DE ÉXITO	PONDERACIÓN	CAV		COMPETIDOR 1: TADEC		COMPETIDOR 2: IMPORTADORA PALACIOS	
		CALIFICACIÓN	RESULTADO PONDERADO	CALIFICACIÓN	RESULTADO PONDERADO	CALIFICACIÓN	RESULTADO PONDERADO
Asesoramiento Técnico Profesional	12%	4	0,48	1	0,12	2	0,24
Vendedores especializados	12%	4	0,48	2	0,24	2	0,24
Entregas personalizadas	12%	4	0,48	1	0,12	1	0,12
Seguimiento de uso del producto y su efectividad	11%	4	0,43	1	0,11	1	0,11
Control de Stock	12%	4	0,48	4	0,48	4	0,48
Canales de distribución	11%	1	0,11	4	0,43	3	0,32
Apertura con los clientes	10%	2	0,19	3	0,29	4	0,38
Web Page	12%	1	0,12	2	0,24	2	0,24
Formas de pago	10%	1	0,10	4	0,38	2	0,19
<b>TOTALES</b>	<b>100%</b>		<b>2,85</b>		<b>2,39</b>		<b>2,31</b>

### 2.3.2. Análisis de la Matriz de Competidores

En el Tabla 2.1, los totales de los resultados ponderados nos muestran que la empresa “CAV” se encuentra posicionada por encima de sus competidores, pero las diferencias son muy pocas las cuales pueden fácilmente cambiar y desplazar a la empresa por debajo de los competidores y disminuir su participación en el mercado.

### 2.4. Análisis de los principales producto

Para el análisis de los principales productos utilizaremos la matriz BCG (Boston Consulting Group)

#### 2.4.1. Matriz BCG (Boston Consulting Group)

La matriz BCG lleva su nombre debido a la organización internacional de consultoría empresarial *Boston Consulting Group* originaria de Estados Unidos. Esta organización creó este instrumento para poder clasificar sus productos o servicio con el fin de crear estrategias a mediano plazo.

El concepto de esta herramienta clasifica a los productos de una empresa en cuatro categorías: estrellas, vacas lecheras, perros, signos de interrogación. Cada categoría describe un resultado financiero en términos de recursos, a continuación exponemos este concepto en la figura 2.2

**Figura 2.2:** Matriz BCG



**Fuente:** Henderson 1998, *The Experience Curve-Reviewed*, Madrid, pág. 324

Los productos estrella tienen un alto potencial de crecimiento, pero no generan efectivo neto, pues necesitan toda la inversión que generan para poder posicionarse en un mercado (promociones de ventas, publicidad, campañas de introducción, etcétera.) tienen una alta participación en el mercado con una alta tendencia de crecimiento

Los productos vacas lecheras son aquellos grandes generadores de efectivo neto. Se encuentran posicionados en el mercado y afianzados a los clientes, tienen una alta participación en el mercado con un bajo nivel de crecimiento.

Los productos perro son aquellos que no generan efectivo neto, tienen ventas y márgenes de crecimiento muy bajas, tienen una baja participación en el mercado con un bajo nivel de crecimiento

Los productos signos de interrogación son aquellos que generan efectivo negativos. Requieren altas inversiones para poder llegar a posicionarse en un mercado y una baja probabilidad de hacerlo, tienen una baja participación en el mercado con un bajo nivel de crecimiento

#### **2.4.2. Matriz BCG de CAV**

En el Tabla 2.2 hemos seleccionado los ítems más importantes de cada marca con las que trabaja la empresa bajo los parámetros de clasificación de la matriz BCG, de estrella, vaca lechera, perro y signos de interrogación

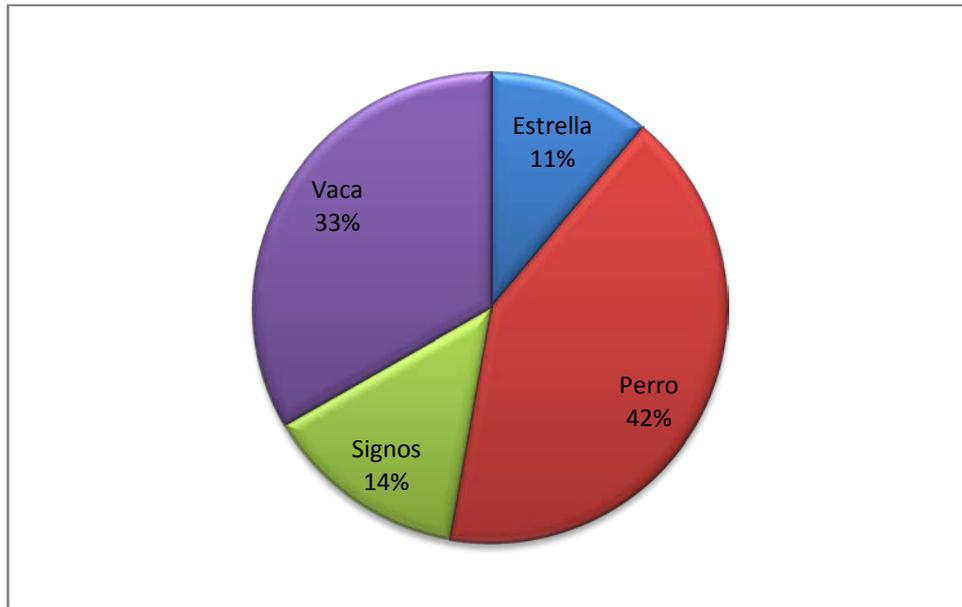
**Tabla 2.2:** Matriz BCG de la empresa CAV

Marca	Producto	Categorización
Shering Plough Animal Health	MA5+CLONE30	ESTRELLA
	GUMBORO BROILER	ESTRELLA
	PISTOLA SOCOREX AUTOMATICA	ESTRELLA
	AEPOX	PERRO
	CAVP4	PERRO
	REO 2177	PERRO
	SGQR	PERRO
	TRT	PERRO
	BREEDER VACE	PERRO
	CORVAC 4	PERRO
	CORIZA	PERRO
	COR4+IB+ND+EDS	PERRO
	IBHND	PERRO
	REO+IB+G+ND	PERRO
	SALENVAC	PERRO
	MG ANTIGENO	PERRO
	TRT INACT	SIGNOS
	FLAVOMICIN	SIGNOS
	SACOX	SIGNOS
	ENTEROVAX	SIGNOS
	IBH120	VACA
	ND CLONE 30	VACA
	NEWCASTLE HEPTITIS	VACA
	DILUYENTE ASOCIADO DE CELULAS	VACA
	AGUJAS PARA PISTOLA SOCOREX	VACA
	KIT DE REPUESTOS PARA PISTOLA	VACA
	ENRADINT	VACA
VAC SAFE	VACA	
BURSAVAC	VACA	
SP Alemania	MICROFLUD	VACA
	TERMOVET	SIGNOS
	CEVAMUNE	ESTRELLA
	HIPRAVIAR	VACA
	PROMOTOR E	VACA
	GUMBORO INYECTABLE	PERRO
	NDK GUMBORO	PERRO

**Fuente:** Empresa "CAV" 2012, Libro de Inventarios, Cuenca,

### 2.4.3. Análisis de la Matriz BCG de la empresa “CAV”

**Figura 2.3:** Análisis de la Matriz BCG de la empresa “CAV”



En la figura 2.3 observamos que los productos perro tienen un porcentaje de participación del cuarenta y dos por ciento de las ventas por encima del resto de categorías, lo que significa que la empresa tiene una baja participación del mercado y una baja tasa de crecimiento del mercado. Pero a la vez tiene un porcentaje considerable de los productos vacas lecheras, con una diferencia del nueve por ciento dándole a la empresa, la oportunidad de mejorar la participación en el mercado. Lo ideal es incrementar los porcentajes de productos estrellas logrando una alta participación en el mercado y una alta tasa de crecimiento.

### 2.5. Diagnóstico de la distribución actual en la empresa

Un canal de distribución es el conjunto de organizaciones y funciones interdependientes, que implica colocar a disposición de los consumidores finales un bien o un servicio. (PELTON, STRUTTON y LUMPKIN)

Para evaluar el canal de distribución de la empresa, vamos utilizar los siguientes indicadores:

- Cobertura Geográfica: Este indicador nos dará a conocer las provincias y cantones donde llegan los productos
- Tiempo de espera de los clientes: Este indicador nos mostrará el promedio de tiempo que los clientes del canal deben esperar para recibir sus productos, desde el momento que emitieron una orden de pedido a la empresa
- Empresas de transporte y encomiendas: Con este indicador conoceremos las empresas de transporte que se utiliza para enviar los pedidos
- Niveles del canal: Este indicador muestra cuantos niveles utiliza la empresa en su canal de distribución para llegar al usuario final

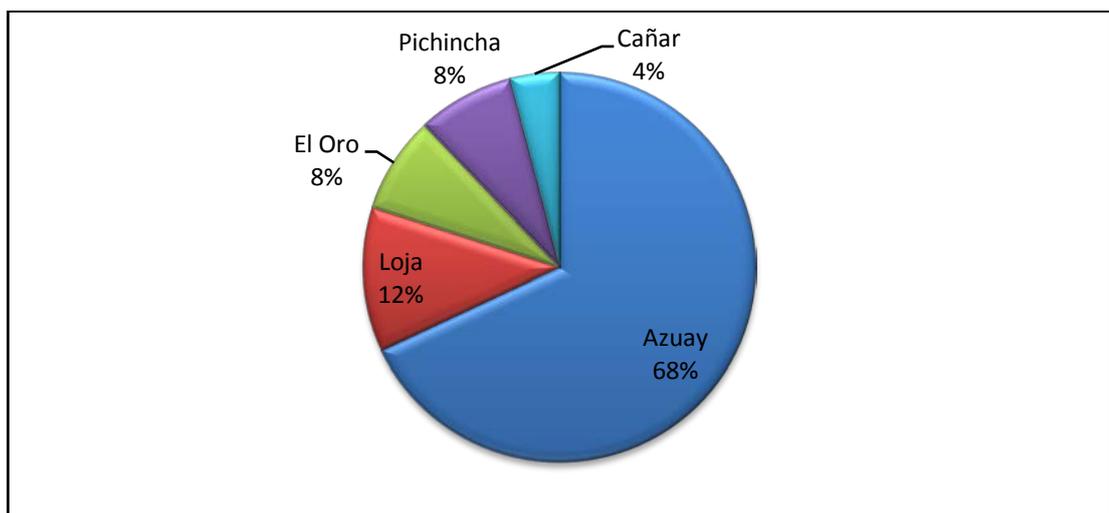
### 2.5.1. Resultados de la evaluación de los canales de distribución que la empresa emplea actualmente

Con los indicadores seleccionados, hemos recolectado información sobre los clientes actuales de la empresa, su ubicación en el país, posición en el que se encuentra dentro del canal, además medimos el tiempo que cada cliente o intermediario que tiene que esperar por su pedido.

#### 2.5.1.1. Cobertura Geográfica

En la figura 2.4 mostramos el porcentaje de clientes que la empresa posee en cada provincia

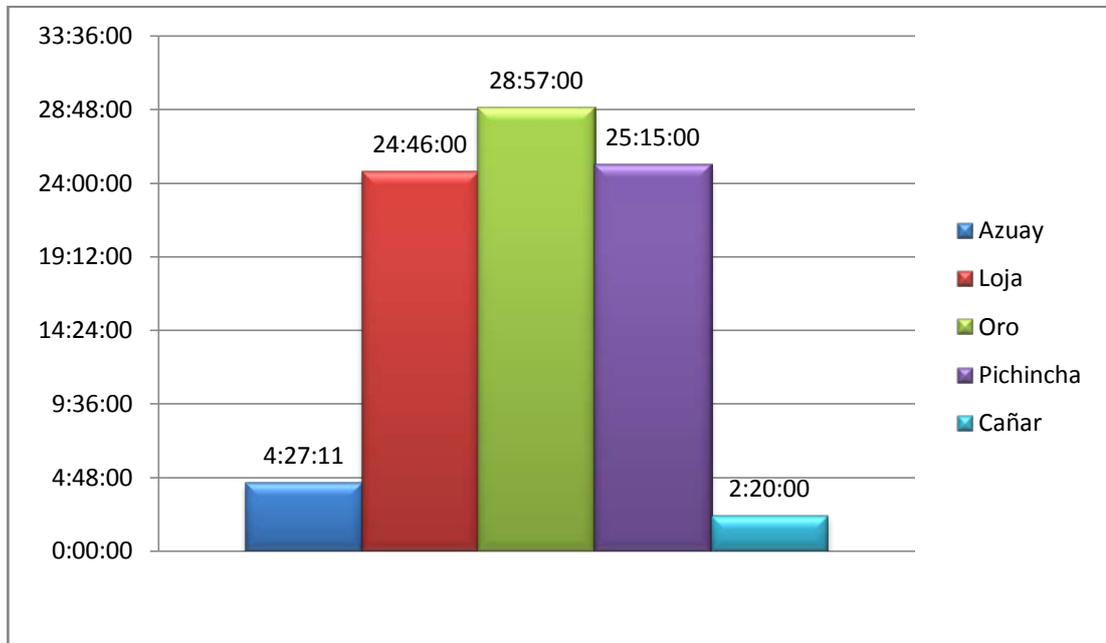
**Figura 2.4:** Cobertura geográfica de clientes



### 2.5.1.2. Tiempo de espera de los clientes

En la figura 2.5 mostramos el tiempo medio total que debe esperar cada cliente por su pedido de acuerdo a la provincia que pertenece

**Figura 2.5:** Tiempo medio total de espera de acuerdo a la provincia



### 2.5.1.3. Empresas de transporte

En el Tabla 2.3 detallamos el transporte que utiliza la empresa y las condiciones en las que se envían los productos.

**Tabla 2.3:** Empresas de transporte

Provincia	Cantón	Transporte	Condiciones de transporte
Azuay	Cuenca	Transporte de la empresa	Camioneta con compartimiento térmico
	Gualaceo	Coop. Santa Bárbara	Espacio de encomiendas
	Paute	Coop. Rio Paute	Espacio de encomiendas
Loja	Catamayo	Coop. Loja	Portamaletas
	Gonzanamá		
	Cariamanga		
El Oro	Balsas	Transporte de la empresa	Camioneta con compartimiento térmico
	Quera		
Pichincha	Quito	Flota Imbabura	Portamaletas
Cañar	Tambo	Transporte de la empresa	Camioneta con compartimiento térmico

#### 2.5.1.4. Niveles del canal

El Tabla 2.4 nos muestra el total de intermediarios y clientes de la empresa por provincia

**Tabla 2.4:** Número de intermediarios y clientes

Provincia	Intermediarios	Clientes Directos
Azuay	4	13
Loja	0	3
El Oro	1	1
Pichincha	2	-
Cañar	-	1
<b>Total</b>	<b>7</b>	<b>18</b>

#### 2.5.2. Análisis de los resultados obtenidos

La empresa “CAV” tiene su mayor número de clientes directos e intermediarios en la provincia del Azuay con una participación del sesenta y ocho por ciento (figura 2.4). También es donde existe el mayor número de intermediarios minoristas o detallistas (Tabla 2.4). Todos los intermediarios de la empresa son particulares y no se tiene control ni seguimiento del producto cuando llega hasta el cliente.

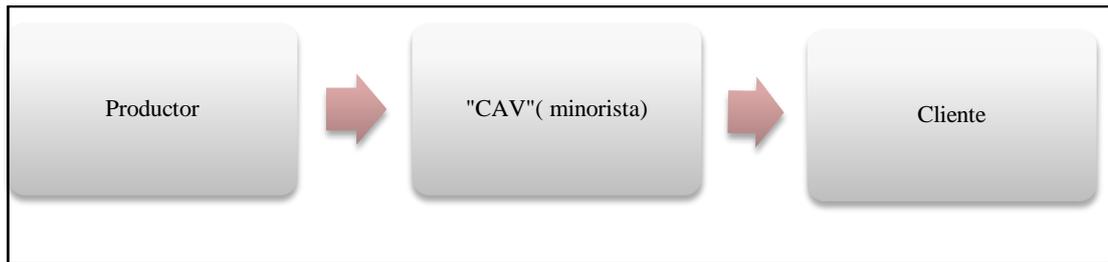
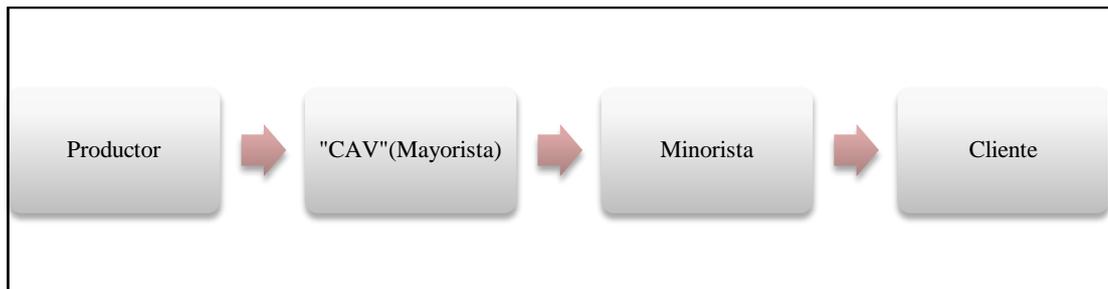
Los tiempos de espera de los pedidos para cada cliente, varían según la provincia y el método de transporte. En la figura 2.5, el tiempo más largo de espera es para los clientes de la provincia de El Oro, con un promedio de veinte y ocho horas con cincuenta y siete minutos; en esta provincia existe un solo intermediario y se utiliza el transporte de la empresa para llevar los productos. Este tiempo es debido a que se receipta el pedido por teléfono y se programa para el día siguiente su reparto.

Los dos clientes de la provincia de Pichincha son intermediarios minoristas y el tiempo promedio de espera es de veinte y cinco horas y quince minutos desde la emisión de la orden de pedido, el despacho de la mercadería y la llegada del pedido; se utiliza como medio de transporte el servicio de encomiendas con la Cooperativa Flota Imbabura, portando los productos en el portamaletas del vehículo, aislados térmicamente en cajas de aislamiento térmico o *coullers*

Los tres clientes de la provincia de Loja son clientes directos, tienen un tiempo de espera de veinte y cuatro horas con cuarenta y seis minutos. Se receipta la orden de pedido en la empresa y se programa su envío para el día siguiente utilizando como medio de transporte la Cooperativa Loja. Los –productos son puestos en cajas de aislamiento térmico o *coullers* y transportados en el portamaletas.

Para los clientes de Azuay y Cañar se programa un recorrido según las ordenes de pedido, haciendo uso del vehículo de la empresa a excepción de los cantones de Gualaceo y Paute, los cuales se utiliza el servicio de encomiendas de las Cooperativas de Transporte, Santa Barbará y Rio Paute, respectivamente. El tiempo de espera promedio para los clientes de la provincia del Azuay es de cuatro horas veinte y siete minutos y once segundos y para los clientes de la provincia de Cañar es de dos horas con veinte minutos.

La empresa “CAV” actualmente tiene dos canales de distribución, el un canal es de dos niveles y actúa como minorista particular concesionado (figura 2.6). El otro canal es de tres niveles y actúa como un mayorista particular concesionado (figura2.7).

**Figura 2.6:** Canal de distribución minorista**Figura 2.7:** Canal de distribución mayorista

## 2.6. Diagnóstico del servicio al cliente actual de la empresa.

El servicio al cliente es el sistema que emplea una empresa para mantenerse comunicada con su cliente y esta pueda brindar una solución a cualquier altercado, información o reclamo que pueda surgir en el proceso de comercialización de los productos o servicios.

Para diagnosticar el servicio al cliente nos basaremos en la satisfacción que el cliente obtiene al mantener relaciones comerciales con la empresa y el valor agregado que esta le ofrece.

Hemos realizado dos tipos de encuestas, una dirigida hacia los directivos de la empresa y la otra dirigida hacia los clientes.

### **2.6.1. Resultados de la encuesta de diagnóstico de servicio al cliente dirigida a directivos de la empresa**

El objetivo de la encuesta realizada a los directivos de la empresa, es saber la noción que tienen y cuáles son sus expectativas y apertura a la implantación de un sistema de servicio al cliente

En la información escogida, la empresa esta consiente que no disponen de un departamento o personal encargado, exclusivamente del servicio al cliente.

El gerente se encarga únicamente de los reclamos y conflictos. Clasifica los reclamos de acuerdo a su naturaleza de la siguiente manera: productos defectuosos, cantidades inexactas, y productos expirados.

Ante la percepción de los directivos de la empresa de la demanda de sus clientes podemos destacar lo siguiente: La empresa utiliza un sistema de encomiendas de cooperativas de transporte para pedidos fuera de la ciudad, el cual en su defecto es irregular en sus tiempos de entrega retrasando la llegada de los productos. No se cuenta con un servicio de preventa estandarizado el cual provoca que los clientes desconozcan los nuevos productos y las nuevas formas de aplicación.

Dentro del valor agregado, que la empresa ofrece a sus clientes, está el asesoramiento técnico acerca de la adquisición de un producto o un sustituto y su debida aplicación, Esta actividad está a cargo de los técnicos veterinarios. La empresa procura mantener amplias fechas de caducidad de los productos para que el cliente pueda conservarlos por tiempos más prolongados hasta que requiera de su aplicación. Con los clientes frecuentes se mantiene un programa de reabastecimiento de stock, adelantándose a los pedidos.

### **2.6.2. Resultados de las encuestas de diagnóstico de servicio al cliente dirigida a los clientes actuales de la empresa.**

Esta encuesta tiene por objeto medir el grado de satisfacción de los clientes actuales de la empresa ante el servicio ofrecido por parte de la empresa.

La encuesta que ha sido aplicada consta de doce preguntas y hemos obtenido los siguientes resultados

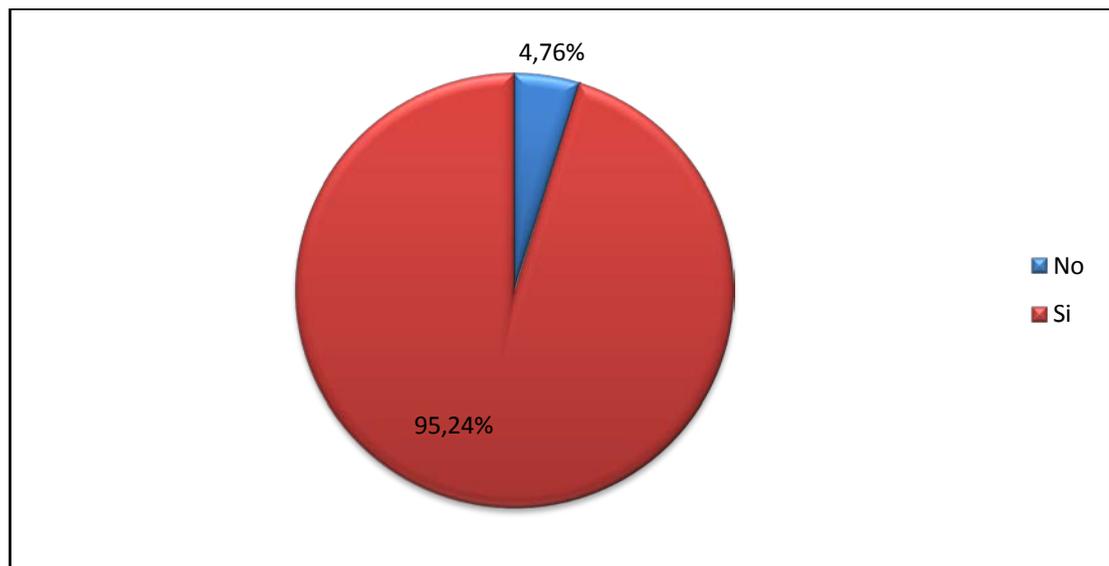
Pregunta 1

¿Los precios de los productos de la empresa son razonables?

Si\_\_ No\_\_

Objetivo: medir la conformidad de los clientes con los precios de los productos

**Figura 2.8:** Resultados de la pregunta 1



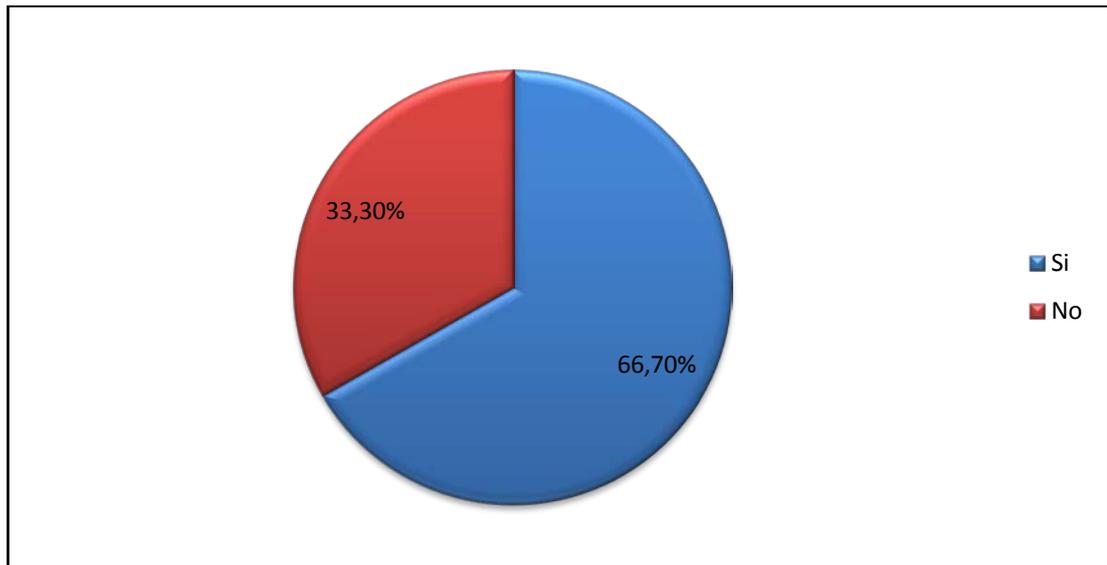
Pregunta 2

¿La empresa tiene una apertura de negociar costos y valores?

Si\_\_ No\_\_

Objetivo: saber si los clientes están de acuerdo con las políticas de negociación

**Figura 2.9:** Resultados de la pregunta 2



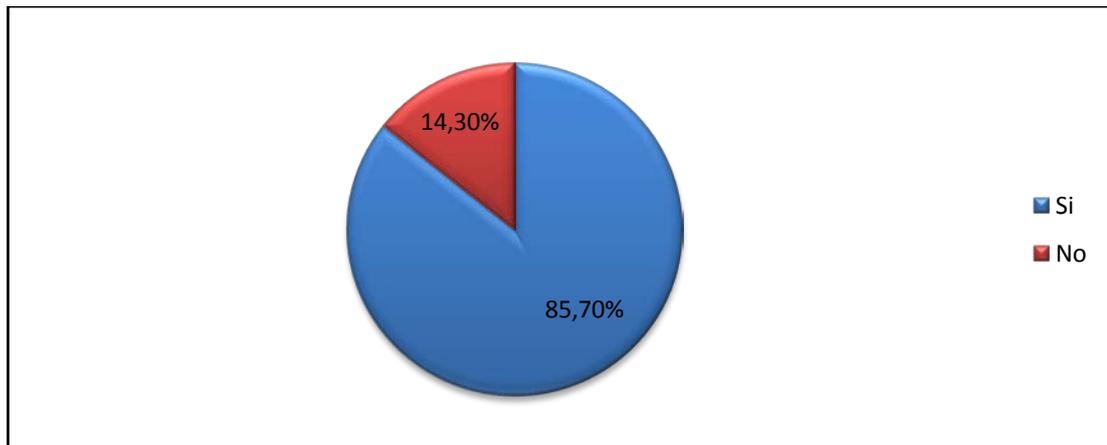
Pregunta 3

¿Está conforme con la calidad de los productos?

Si\_\_ No\_\_

Objetivo: medir la conformidad de los clientes con la calidad de los productos

**Figura 2.10:** Resultados de la pregunta 3



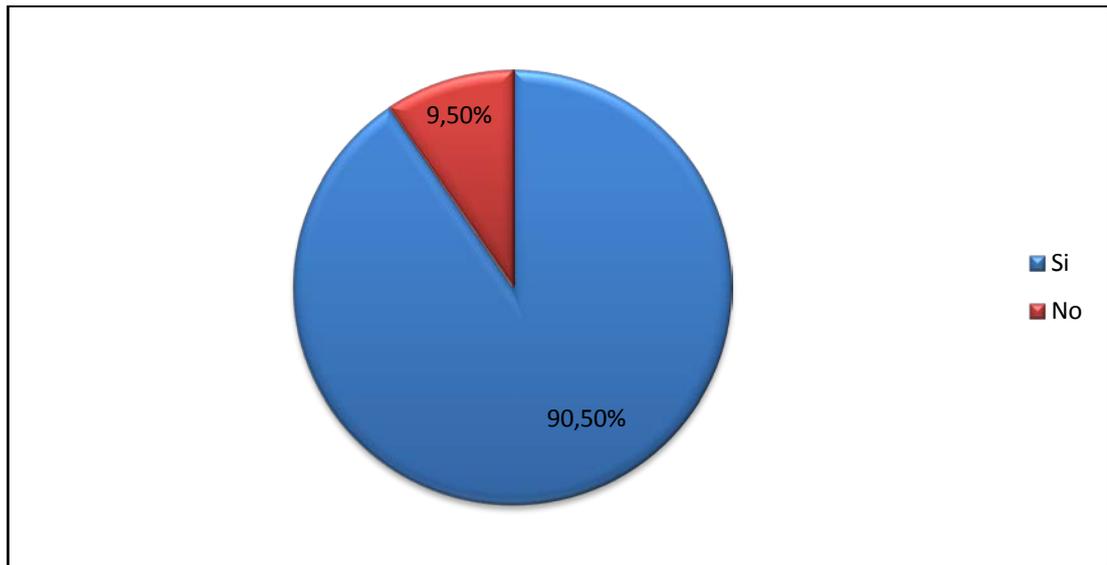
Pregunta 4

¿La atención al cliente por parte de la empresa es un trato amable?

Si\_\_ No\_\_

Objetivo: evaluar la experiencia de los clientes con las personas que los atienden

**Figura 2.11:** Resultados de la pregunta 4



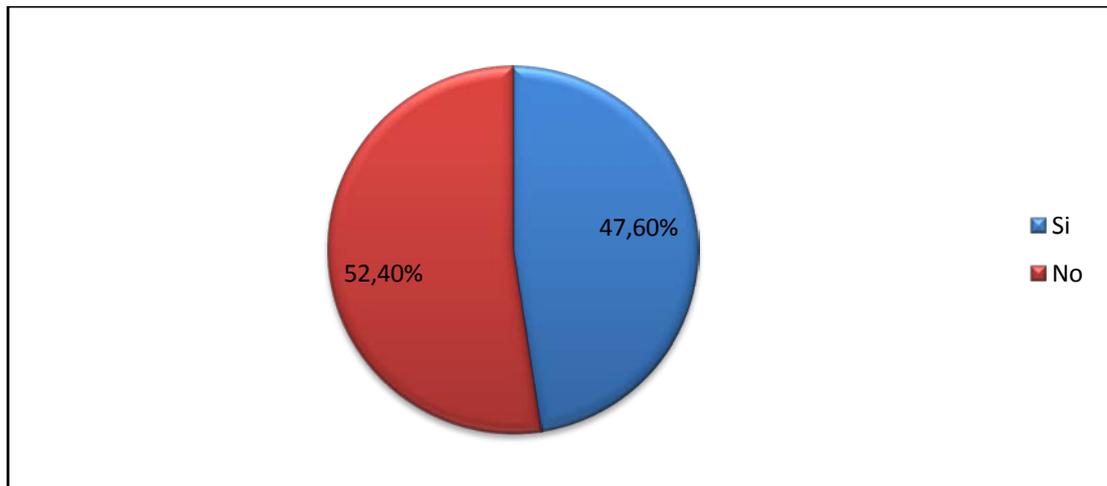
Pregunta 5

¿La empresa cuenta con un servicio de entrega?

Si\_\_ No\_\_

Objetivo: apreciar la noción de los clientes del servicio de entrega

**Figura 2.12:** Resultados de la pregunta 5



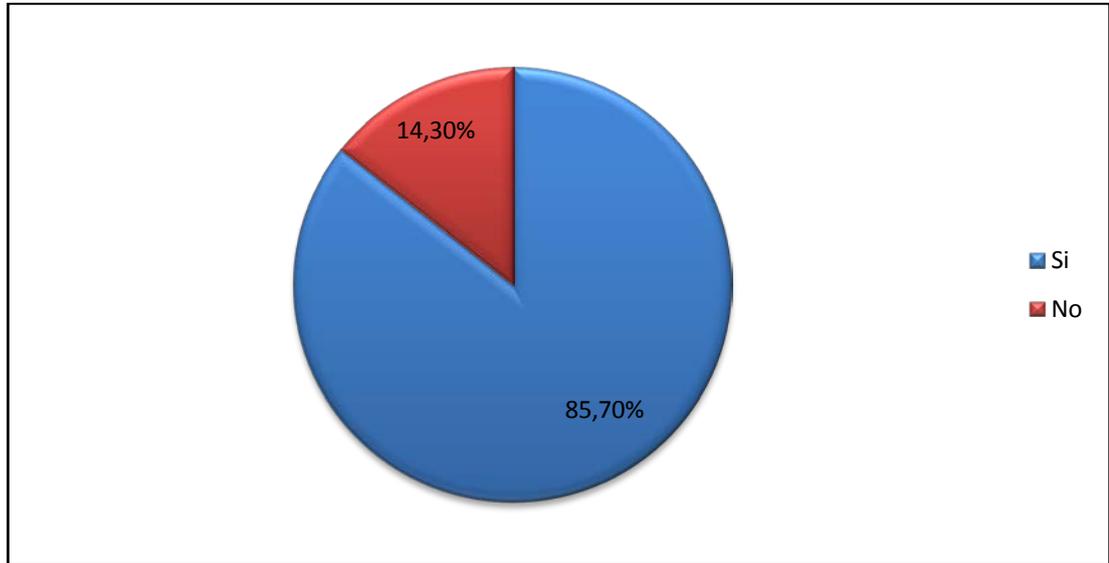
Pregunta 6

¿Las formas de pago son accesibles y cómodas?

Si\_\_ No\_\_

Objetivo: Medir cuantos clientes están conformes con la accesibilidad y las formas de los pagos de los productos

**Figura 2.13:** Resultados de la pregunta 6



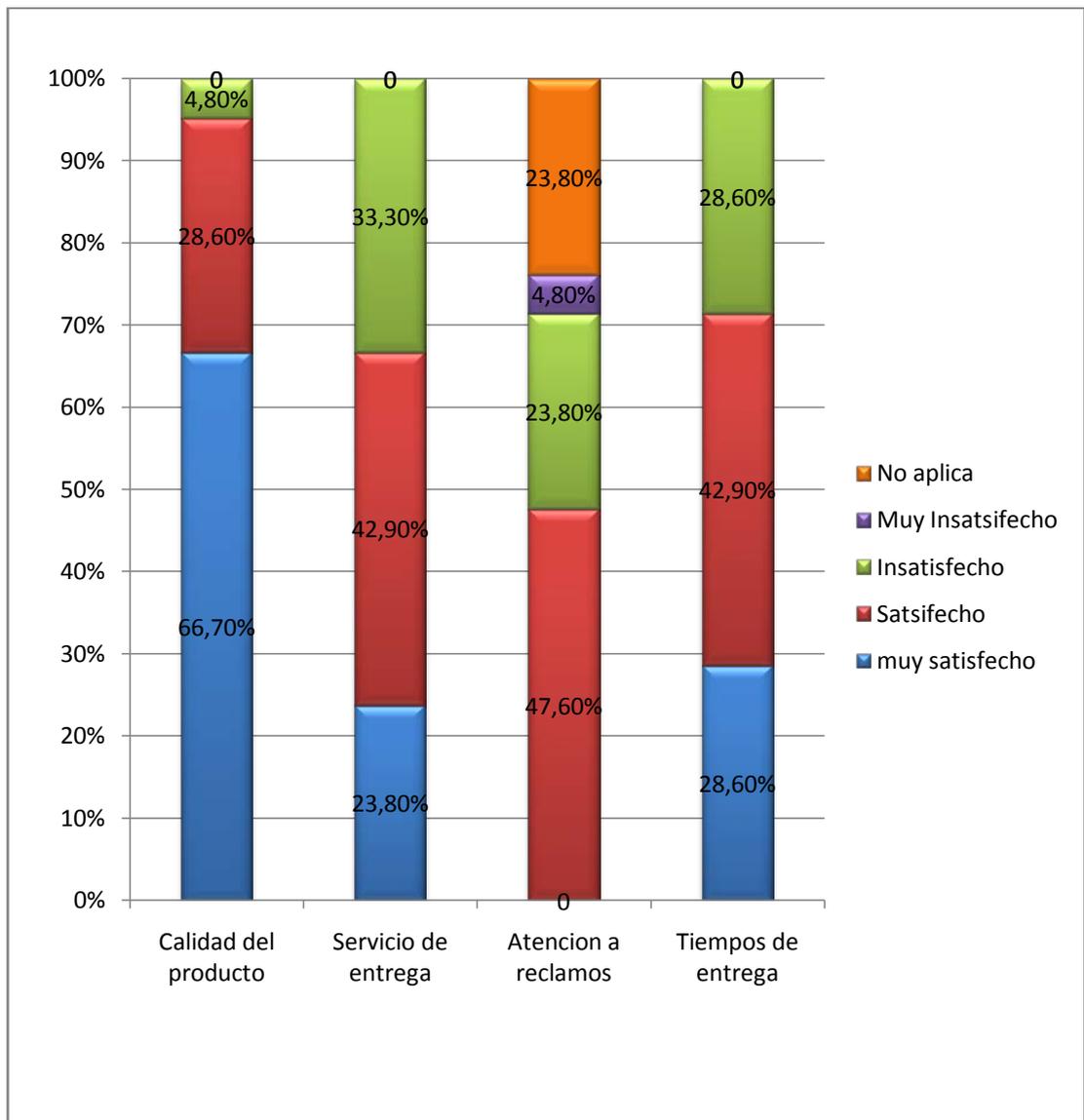
Pregunta 7

¿Cuál es el grado de satisfacción con la empresa?

Objetivo: evaluar el grado de satisfacción de los clientes de acuerdo a la calidad del producto, servicio de entrega, atención de reclamos y tiempos de entrega

	Muy Satisfecho	Satisfecho	Insatisfecho	Muy Insatisfecho	No aplica
Calidad del Producto					
Servicio de entrega					
Atención a reclamos					
Tiempos de entrega					

**Figura 2.14:** Resultados de la pregunta 7



**Pregunta 8**

El servicio que brinda la empresa es:

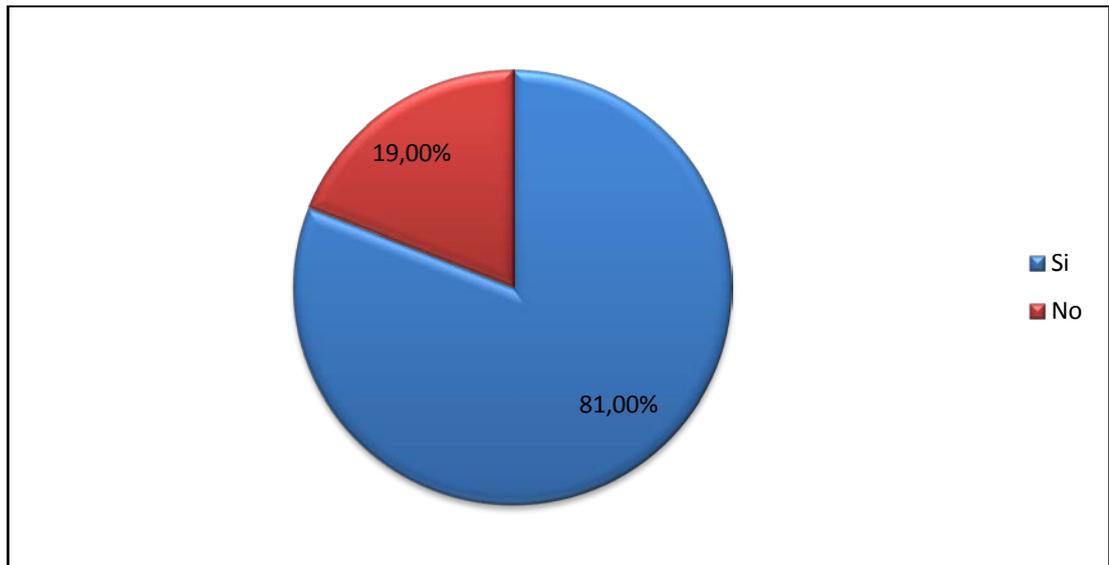
Profesional

Poco profesional

Informal

Objetivo: evaluar la calidad del servicio de venta que da la empresa a los clientes

**Figura 2.15:** Resultados de la pregunta 8



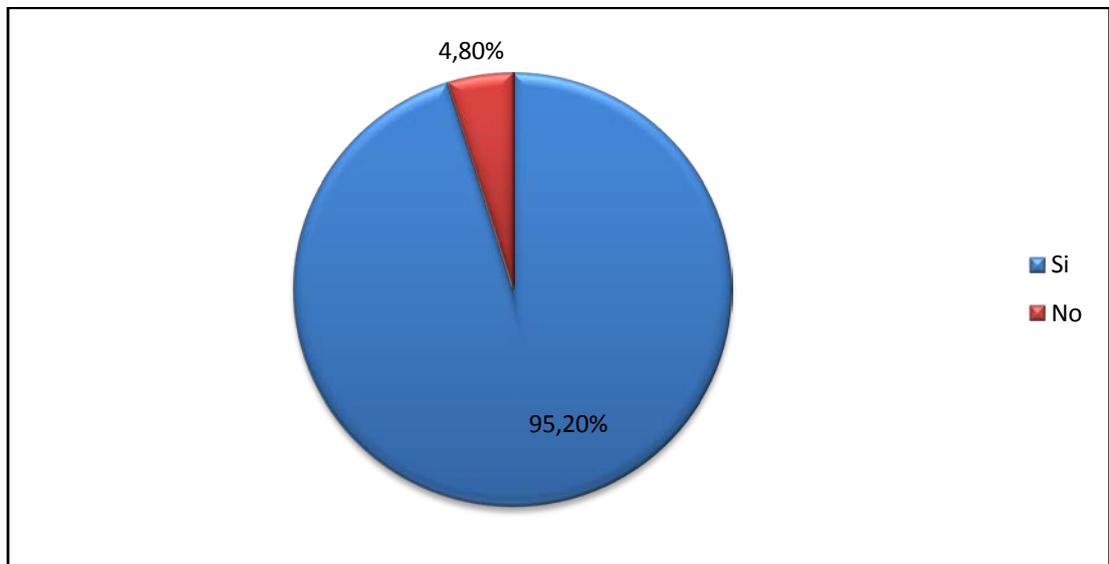
Pregunta 9

¿Los administradores de la empresa le proporcionan información sobre nuevos productos y técnicas?

Si\_\_ No\_\_

Objetivo: apreciar una actividad de preventa, al ofrecer información de nuevos productos y técnicas de aplicación a los clientes.

**Figura 2.16:** Resultados de la pregunta 9



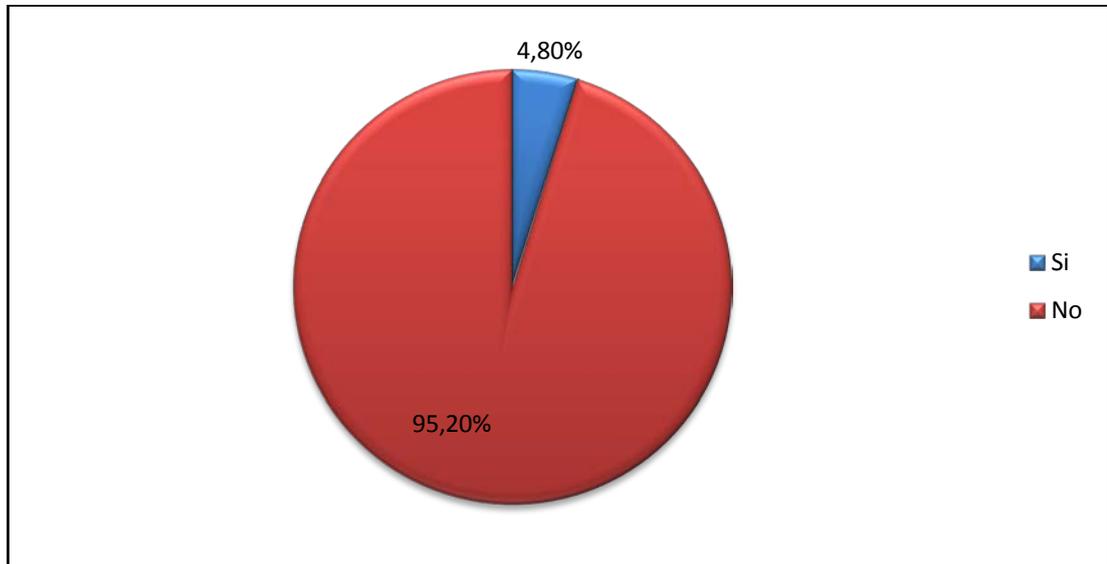
Pregunta 10

¿La empresa cuenta con departamento de servicio al cliente?

Si\_\_ No\_\_

Objetivo: estimar la noción de los clientes ante un servicio al cliente formalizado.

**Figura 2.17:** Resultados de la pregunta 10



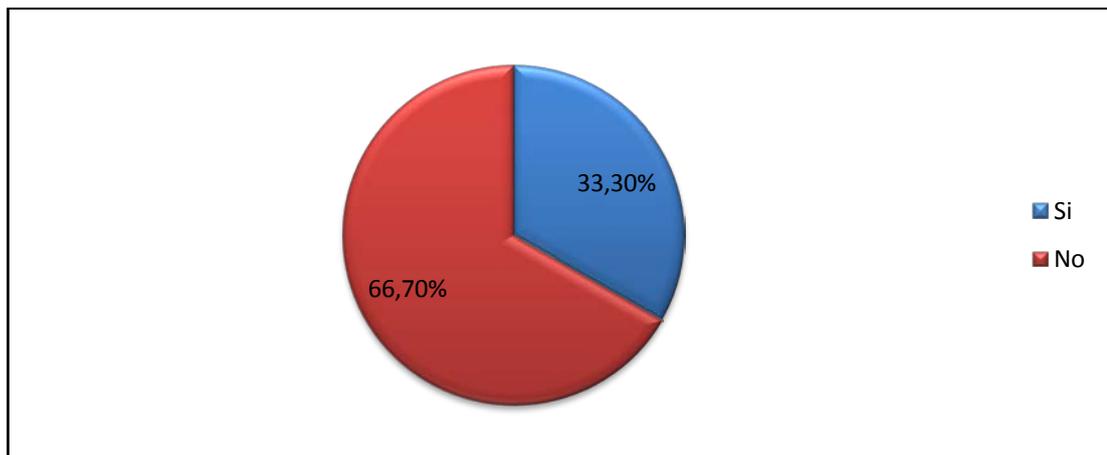
Pregunta 11

¿La empresa ofrece un servicio de preventa?

Si\_\_ No\_\_

Objetivo: medir la cantidad de clientes que han recibido un servicio de preventa.

**Figura 2.18:** Resultados de la pregunta 11



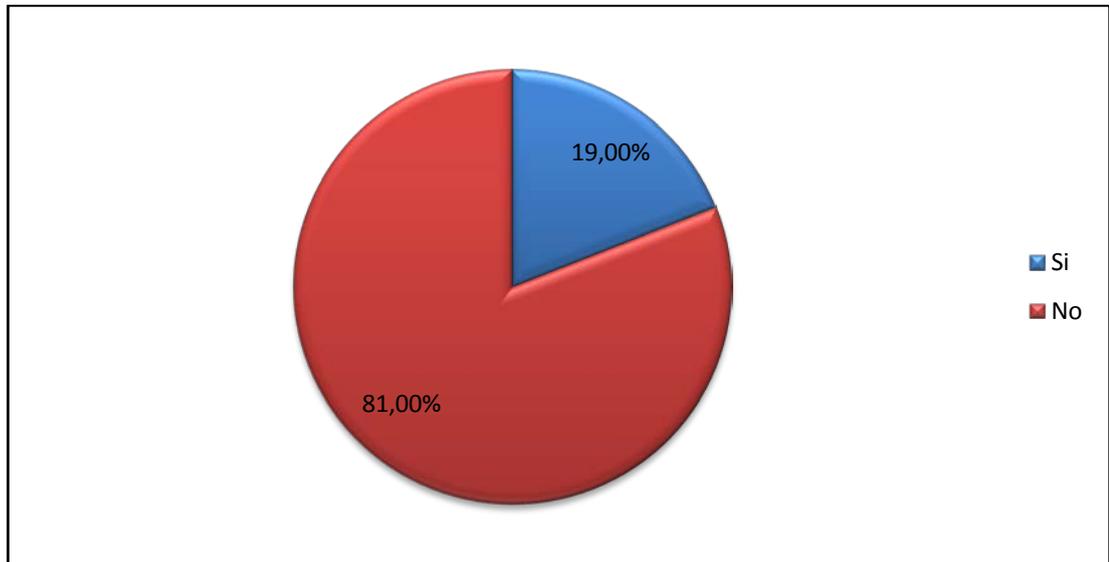
## Pregunta 12

¿La empresa ofrece un servicio de postventa?

Si\_\_ No\_\_

Objetivo: medir la cantidad de clientes que han recibido un servicio de postventa formalizado.

**Figura 2.19:** Resultados de la pregunta 12



### 2.6.2. Análisis de los resultados de las encuestas de diagnóstico de servicio al cliente dirigida a los clientes actuales de la empresa.

El 95,2% de los clientes están contentos con los precios de los productos, a pesar de que un 33,3% no está conforme con la negociación de los costos.

La calidad de los productos y el trato de la empresa para los clientes tienen porcentajes altos con 85,7% y 90,5% respectivamente. Los porcentajes negativos se dan porque en ocasiones los productos se han deteriorado en el transcurso de su transporte por diferentes causas.

El servicio de entrega, la mitad de los clientes tienen un servicio en el que, el técnico veterinario, entrega personalmente los productos a los clientes que se encuentran dentro de la provincia, y la otra mitad recibe sus pedidos mediante un servicio de encomiendas de transporte público interprovincial.

La atención de reclamos, solo un 47,6% se encuentra satisfecho con la empresa, pero la experiencia del resto, están insatisfechos o no han aplicado por reclamar algún problema que haya surgido con los productos.

El 81% de los clientes reciben un servicio profesional. La empresa está actualizándose constantemente con nuevos productos y tecnologías de aplicación y producción y además informando de estas tendencias.

Los clientes son conscientes que la empresa no cuenta con un departamento exclusivo de servicio al cliente; algunos piensan que han recibido un servicio de preventa y postventa, pero la mayoría consideran que no existe un servicio formalizado.

## **2.7. Conclusión**

En este capítulo, después de haber realizado los estudios pertinentes dentro de la empresa “CAV” y en su entorno competitivo llegamos a la siguiente conclusión:

La empresa se encuentra posicionando por encima de sus principales competidores, pero sin una ventaja considerable, pues la diferencia es mínima y si uno de los competidores cambia uno de los factores podría posicionarse instantáneamente por encima.

Tiene una baja participación en el mercado y una baja tasa de crecimiento.

Usa dos canales de distribución, en el que actúa en el uno como mayorista y en el otro como minorista; Todos sus intermediarios en el canal mayorista son privados y no controla el resto del canal hasta llegar al consumidor final.

A pesar de estas falencias, la empresa tiene la percepción y disponibilidad de formalizar, estandarizar e implementar su canal de distribución y servicio al cliente.

Los clientes actuales se encuentran satisfechos con la actividad de la empresa, pero pueden llegar a demandar un mejor servicio u optar por otra empresa.

## **CAPÍTULO 3**

### **FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA DE LAS DIFERENTES ESTRATEGIAS DE DISTRIBUCIÓN Y SERVICIO AL CLIENTE; MODELOS Y PROPUESTAS DE ALGUNOS AUTORES**

#### **3.1. Objetivo**

Introducir una visión teórica de los modelos de distribución y las estrategias de servicio al cliente, para la comprensión de los mismos y la aplicación y desarrollo en los siguientes capítulos,

#### **3.2. Modelos de distribución**

Un canal de distribución está integrado por todos los elementos intermediarios que constituyen el sistema para que el producto o servicio llegue desde el productor hasta el cliente. Los canales pueden ser cortos o largos, de acuerdo a las unidades comerciales que los integran; integrados, cuando uno de los individuos del canal no es un órgano individual; y directos, cuando va de la empresa al consumidor final (LAMB, HAIR Y MCDANIEL)

Los canales de distribución se clasifican en modelos según la logística de las ventas y por el tipo de producto

##### **3.2.1. Canales de distribución según la logística de las ventas**

Según la logística de las ventas se subdivide en modelos verticales y modelos horizontales y a su vez cada uno tiene su propia subdivisión.

### **3.2.1.1. Modelos de Canales de Distribución Vertical**

Los modelos verticales son redes de distribución de modo coordinado y diseñados para lograr beneficios planificados. Esto ocurre cuando un componente del canal, es propietario del resto o establece algún vínculo contractual con los otros miembros. Con este sistema se busca obtener una mayor centralización y un máximo impacto comercial

Los modelos verticales se subdividen en tres modelos más: modelos de distribución corporativo, administrado y contractual.

- **Distribución corporativa**

Se llama modelo vertical corporativo cuando la empresa tiene el control de varias o todas las fases de la distribución en una sola propiedad

- **Distribución administrada**

Se llama modelo vertical administrado, cuando una empresa debido a su tamaño y poder económico dentro del sistema de distribución, organiza las fases de distribución sin que sea el propietario, ni tener que establecer relaciones contractuales con los demás miembros

- **Distribución contractual**

Un modelo de distribución vertical es contractual cuando el conjunto de empresas que pertenecen a las diferentes fases de distribución, se organizan en base a parámetros determinados para poder maximizar los beneficios y las ventas.

### **3.2.1.2. Modelos de canales de distribución horizontal**

Los canales de distribución horizontal los integra la unión de varias empresas, con los mismos objetivos de obtener el máximo rendimiento de un proyecto comercial en común.

Los modelos horizontales tienen la opción de determinar los siguientes grados de exposición del producto:

- Distribución extensiva
- Distribución intensiva
- Distribución selectiva
- Distribución exclusiva

#### **• Distribución Extensiva**

Un modelo de distribución horizontal es extensivo cuando se intenta alcanzar el máximo del mercado o el mayor número de puntos de venta. Existen diversidad de productos en diversos establecimientos: centros comerciales, farmacias, supermercados y almacenes.

La distribución extensiva requiere el desarrollo de una gran organización comercial, un gran equipo de ventas y capacidad financiera. Propone una distribución dual entre un canal corto y un canal largo

#### **• Distribución Intensiva**

Un modelo de distribución horizontal es intensivo cuando concentra esfuerzos de venta y capital en unos pocos canales o cadenas de distribución y/o zonas geográficas. La distribución intensiva tiene como objetivo principal, llegar al mayor número posible de puntos de venta con una alta exposición de los productos. Requiere de canales de distribución largos y se adaptan fácilmente a productos de compra frecuente.

- **Distribución Selectiva**

La distribución selectiva es aquella que limita una selección de segmentos, canales o cadenas de distribución, elegidos de acuerdo a determinados criterios y según un plan determinado. La distribución selectiva supone una selección previa de clientes potenciales (detallistas, minoristas, mayoristas, etc.) de acuerdo a ciertos criterios.

Los motivos que llevan a las empresas a la adopción de este tipo de distribución, es conseguir un número idóneo de distribuidores especializados, de categoría, calidad y una buena imagen empresarial

Esto es importante en el momento que la empresa quiere obtener una imagen de exclusividad de los productores. Los requerimientos de este modelo son la ejecución de determinadas tareas decisivas (asesoramiento, servicio, posventa, etcétera.). No todos los distribuidores cuentan con la capacidad de realizarlas, además la reducción de los costos de distribución son también factores que pueden sesgar a un fabricante por optar de este tipo de distribución.

La distribución selectiva facilita un mayor volumen de ventas, al poder atender y trabajar de forma más intensiva a un reducido número de distribución, simultáneamente con la información del mercado, promociones especiales, precios, inserción en el mercado, etcétera.

- **Distribución Exclusiva**

La distribución exclusiva es un contrato contractual entre un fabricante y un mayorista o detallista, al cual se le concede el derecho exclusivo de venta de sus productos en una zona determinada. Como retribución el distribuidor se compromete a no vender productos de la competencia y a centralizarse en la gama de productos de la empresa representada.

La distribución exclusiva garantiza una mayor cooperación y esfuerzo promocional de sus distribuidores, así como fortalecer la imagen y prestigio de ambas partes.

### 3.2.2. Canales de distribución según el tipo de producto

Según el tipo de producto los canales de distribución, se subdividen en modelos para productos de consumo y modelos para productos industriales o de negocio a negocio

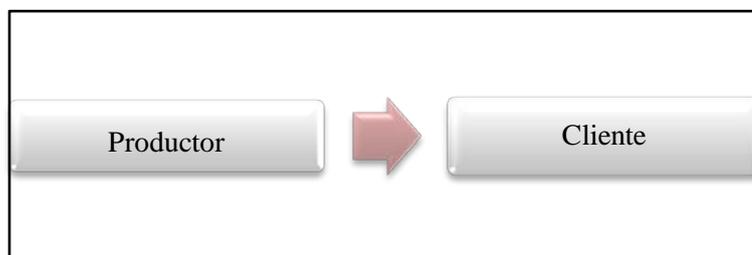
#### 3.2.2.1. Modelos de distribución para productos de consumo

Los modelos de distribución para productos de consumos se dividen en cuatro: canal directo o nivel uno, canal detallista o nivel dos, canal mayorista o nivel tres y canal agente/intermediario o nivel cuatro.

- **Canal directo o nivel uno**

Este modelo de distribución no tiene ningún intermediario y la secuencia que sigue es del productor o fabricante directamente al consumidor. El fabricante es responsable de todas las funciones de transporte, comercialización, entrega, despacho, seguro de pérdida, daño o robo, etcétera. Las ventas y compras directas son una característica relevante de este modelo, por ejemplo: ventas y compras por internet, teléfono, radio, televisión o visitas personales a hogares.

**Figura 3.1:** Canal directo o nivel uno



- **Canal detallista o nivel dos**

El canal detallista posee cierto nivel de intermediarios el producto se transfiere del productor o fabricante a los detallistas y de ellos a los consumidores finales. A los detallistas también los podemos describir como minoristas, Los productores cuentan con una logística de ventas encargada de contactar a los minoristas, cuya

función es poner a disposición del consumidor los productos del fabricante y emitir las órdenes de pedido. Los minoristas utilizan espacios de venta como tiendas especializadas, tiendas virtuales, almacenes, supermercados, etc.

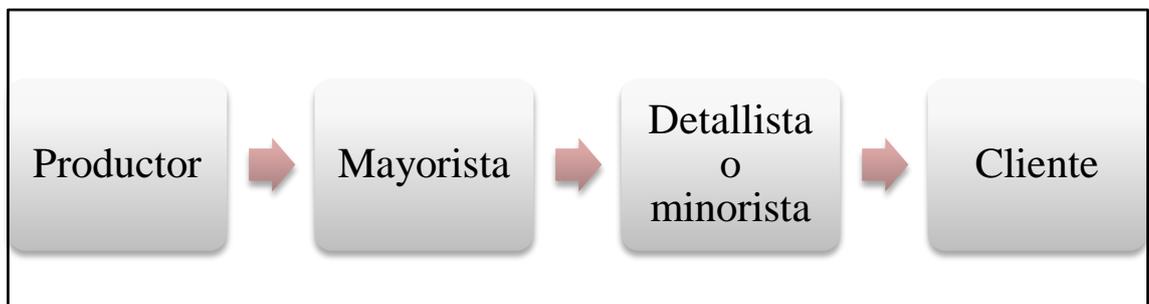
**Figura 3.2:** Canal Detallista o Nivel dos



- **Canal mayorista o nivel tres**

En el canal mayorista el producto transita desde el productor a los mayoristas, de los mayoristas a los detallistas o minoristas y de ellos al consumidor final. Este canal posee dos niveles de intermediarios, unos son los mayoristas que tienen por objeto vender al por mayor los bienes o servicios a empresas que a su vez lo revenderán hasta llegar al consumidor final. Otros, los detallistas o minoristas que tienen por objeto vender detalladamente al consumidor final. Este modelo encaja bien en la industria de fármacos, alimentos de gran demanda, materiales y herramientas de construcción, pues el productor no consta con la capacidad de abarcar todo el mercado consumidor

**Figura 3.3:** Canal mayorista o nivel tres



- **Canal agente/intermediario o nivel cuatro.**

En este canal el producto va desde el productor a un agente intermediario, el cual lleva el producto a los mayoristas y de ellos a los detallistas o minoristas hasta el consumidor final. En el modelo existen tres intermediarios: los agentes intermediarios están encargados de establecer relaciones comerciales con otras empresas las cuales buscan clientes mayoristas para los productores, los mayoristas y minoristas actúan de igual forma que en los anteriores modelos. El modelo es óptimo para situaciones en las que se encuentran muchos pequeños productores y muchos detallistas pero no existe una correlación ni recursos para que haya un trato directo entre ellos.

**Figura 3.4:** Canal agente/intermediario o nivel cuatro



### 3.2.2.2. Modelos de distribución para productos industriales o de negocio a negocio

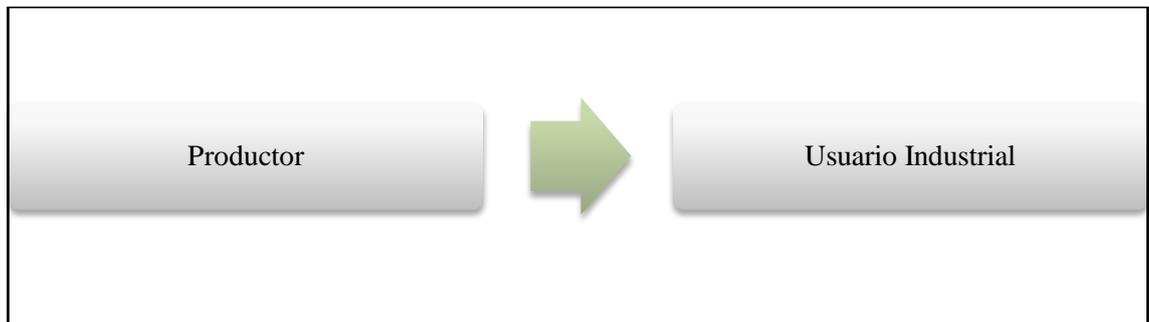
Los modelos de distribución para productos de consumos industrial se dividen en cuatro tipos: Canal directo o canal uno, distribuidor Industrial o canal dos, canal agente/intermediario o canal tres, canal agente/intermediario - distribuidor industrial o canal cuatro.

- **Canal directo o canal uno**

En el canal directo o canal uno, los productos van desde el productor directamente al usuario industrial, este modelo es el más habitual para productos industriales.

Los usuarios industriales, son otras empresas requirentes de materia prima en grandes cantidades, para con esta, producir productos terminados dirigidos a mercados consumistas. Una de las características de este modelo es que la materia prima tiene detalles específicos técnicos, es decir los productos son hechos con las especificaciones del cliente. Los productores también utilizan su propia fuerza de venta para ofertar y vender sus productos.

**Figura 3.5:** Canal directo o canal uno



- **Distribuidor Industrial o canal dos**

En este canal el producto se transfiere del productor a un distribuidor industrial y de este al usuario industrial. Este modelo les calza muy bien a productores de artículos estandarizados o de valores medios que por lo general no tienen la capacidad de establecer una fuerza de ventas, contratan a los distribuidores, los cuales tienen las mismas funciones que los mayoristas, adquieren los derechos de comercialización, promoción, publicitación y venta

**Figura 3.6:** Distribuidor industrial o canal dos



- **Canal agente/intermediario o canal tres**

En el canal agente/intermediario el producto circula del productor a los agentes intermediarios y de estos al usuario industrial. Los agentes intermediarios tienen la función de buscarles clientes industriales a los productores y estrechar relaciones comerciales, entre las dos entidades, el agente intermediario no es responsable de la fuerza de ventas, y más bien utiliza los planes de comercialización de los productores. Este canal es idóneo para productos agropecuarios

**Figura 3.7:** Canal agente/intermediario o canal tres

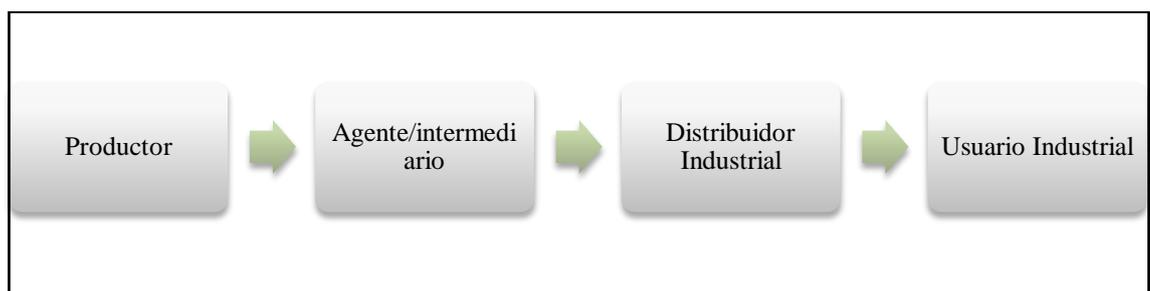


- **Canal agente/intermediario - distribuidor industrial o canal cuatro**

En este canal el producto es transferido desde el productor al agente intermediario, y de él, al distribuidor industrial y de este al usuario industrial.

Los agentes intermediarios tienen la misma función que en el canal tres a diferencia que ya no se relacionan directamente con los usuarios industriales, sino con los distribuidores industriales, los cuales almacenan el producto y utilizan su propia fuerza de venta.

**Figura 3.8:** Canal agente/intermediario - distribuidor industrial o canal cuatro



### **3.3. Importancia de los canales distribución**

La distribución es el medio por el cual se transfiere la propiedad de las empresas hasta donde finalmente se consumen. El objetivo de los canales de distribución es interrelacionar al conjunto de productores con el conjunto de consumidores poniendo a disposición los productos de acuerdo a la cantidad demandada. Además proveen información, promoción y crea utilidad a los consumidores y servicios a los productores. (LAM, HAIR Y MCDANIEL)

#### **3.3.1. Utilidades a los consumidores**

Estas utilidades se clasifican en:

- Utilidad de lugar
- Utilidad de Tiempo
- Utilidad de Forma
- Utilidad de creación de surtidos
- Utilidad de posesión

- **Utilidad de lugar**

El canal de distribución pone a disposición el producto o servicio a los consumidores, desde el lugar producido o creado hasta los puntos de venta próximos al lugar que el cliente los necesita.

- **Utilidad de Tiempo**

El canal de distribución coloca el producto o servicio en el momento que el consumidor lo requiere. Para ello el canal de distribución gestiona entidades mediadoras que almacenan los productos a la espera de que el cliente lo necesite, de esta manera el cliente no tiene que guardar en grandes cantidades para su uso futuro.

- **Utilidad de Forma y de creación de surtidos**

El canal de distribución adecúa el producto o servicio a las necesidades de los clientes tendiendo a especializarse en crear surtidos para que el consumidor pueda obtenerlos conjuntamente.

- **Utilidad de posesión**

El canal de distribución con el despacho del producto o servicio requerida por el cliente, crea utilidad de posesión en el momento que él consumidor toma propiedad del bien o servicio y puede consumirlo.

### **3.3.2 Servicios a los productores**

Los servicios que produce el canal de distribución a los productores son los siguientes:

- Servicio de transporte
- Servicio de almacenamiento
- Servicio de finalización del producto
- Servicio de información

- **Servicio de transporte**

El canal de distribución transporta los productos o servicios desde la empresa hasta los puntos de venta. Mientras que la empresa se encuentra concentrada en las actividades de producción, como mano de obra, insumos, tecnología, etcétera, el canal de distribución se enfoca en llegar a los clientes con los productos o servicios, deslindando a la empresa de esta actividad

- **Servicio de almacenamiento**

El canal de distribución gestiona el almacenamiento de stocks de los productos después de su fabricación, sin que el productor tenga que ocuparse de ello. Al gestionar los stocks, sincroniza el ritmo de producción con el ritmo de consumo. El ritmo de producción es discreto, ósea se produce cuando las circunstancias son más benéficas, mientras que el ritmo de consumo es continuo, en pequeñas cantidades y en tiempo aleatorios.

- **Servicio de finalización del producto**

El canal de distribución también tiene la función de preocuparse del fraccionamiento, normalización, clasificación, presentación y embalaje de acuerdo a las condiciones y maneras de distribución para que el producto llegue en óptimo estado al cliente

- **Servicio de información**

El canal de distribución puede aportar con información relevante sobre los productos, precio, calidad, cantidad, servicio ofrecido, etcétera. Esta información es de gran valor para mejorar la producción y minimizar los desperfectos, pues los miembros del canal están siempre en contacto con los clientes.

### **3.4. Ubicación estratégica de los puntos de venta**

Una ubicación estratégica de un punto de venta es situar una tienda geográficamente en lugares que contribuyan favorablemente al productor, además que el cliente tenga acceso a sus productos en una situación cómoda y benéfica para los dos. (Publicaciones Vertice S.L.)

### **3.4.1. Determinación de la localización de un punto de venta**

La determinación de localización estratégica de un punto de venta, sea propio de la empresa o de intermediarios en el canal de distribución, debe determinarse mediante un estudio de mercado tomando en cuenta los siguientes factores:

- Medios de transporte
- Densidad poblacional
- Nivel de renta
- Tránsito o afluencia de personas y vehículos por el punto elegido
- Tendencia expansiva de la localidad
- Imagen comercial de la zona
- Competencia en la zona
- Cercanía con los almacenes de reabastecimiento
- Tendencia de consumo
- Demanda del producto
- Detalles geográficos

### **3.5. Estrategias de servicio al cliente**

Para clasificar los modelos de servicio al cliente es necesario conocer los tipos de clientes existentes y la categorización de los servicios. (BEVERLY)

#### **3.5.1. Clasificación de los clientes**

Una empresa en general tiene dos tipos de clientes, estos son:

- Clientes Actuales
- Clientes potenciales

### **3.5.1.1. Clientes Actuales**

Los clientes actuales son todas las personas, empresas, organizaciones o instituciones que periódicamente están adquiriendo bienes y servicios de las empresas, de esta manera generan los volúmenes de ventas actuales que a su vez se traduce como los ingresos que les permite tener una determinada participación en el mercado. Los clientes actuales se dividen en:

- Según la vigencia
- Frecuencia
- Volumen de compra
- Nivel de satisfacción
- Grado de influencia

- **Clientes según la vigencia**

Los clientes según la vigencia se dividen en:

- Clientes Activos
- Clientes Inactivos

- **Clientes Activos**

Los clientes activos son todos aquellos, que actualmente se encuentran manteniendo relaciones comerciales con la empresa en un corto periodo de tiempo generando ingresos económicos a la empresa.

- **Clientes inactivos**

Los clientes inactivos son todos aquellos, que su última adquisición de productos es considerada como un periodo largo de tiempo, presumiéndose que optaron por la competencia o que se encontraron insatisfechos con los productos o servicios y necesitan de una especial atención para determinar las causas que lo llevaron a alejarse de la empresa.

- **Clientes según la frecuencia de compra**

Los clientes que se encuentran activos se los clasifican de acuerdo a la frecuencia en la que adquieren los productos a la empresa, estos se dividen en:

- Clientes de compra frecuente
- Clientes de compra habitual
- Clientes de compra ocasional

- **Clientes de compra frecuente**

Los clientes de compra frecuente son todos aquellos que obtienen productos o servicios y entre cada adquisición, existe un periodo corto en comparación con el resto de clientes. Estos clientes se encuentran afianzados y satisfechos con la empresa y por lo general cuando son identificados la empresa les brinda servicio y regalías adicionales.

- **Clientes de compra habitual**

Los clientes de compra habitual son todos aquellos que regularmente adquieren productos o servicios de la empresa y se encuentran satisfechos con ella. Estos clientes son identificados por la empresa y atendidos de una forma esmerada para aumentar su frecuencia de adquisición.

- **Clientes de compra Ocasional**

Los clientes de compra ocasional son todos aquellos que adquieren productos o servicios de la empresa de manera esporádica. Estos clientes le sirve a la empresa para emprender programas de investigación para determinar las causas por las que el cliente no ha habituado su frecuencia de adquisición.

- **Clientes según el volumen de compra**

Los clientes según el volumen de compra se dividen en:

- Clientes con altos volúmenes de compras
- Clientes con un promedio de volúmenes de compras
- Clientes con bajos volúmenes de compras

▪ **Clientes con altos volúmenes de compras**

Los clientes con altos volúmenes de compras son todos aquellos que adquieren bienes o servicios en una cantidad mayor en comparación con el resto de clientes de la empresa, su participación en las ventas está entre un cuarenta y setenta por ciento. La empresa debe considerarlos como los clientes más importantes y valiosos y emprender programas de personalización para que su grado de satisfacción sea constante

▪ **Clientes con un promedio de volúmenes de compras**

Los clientes con un promedio de volúmenes de compras son todos aquellos que adquieren bienes o servicios dentro de un promedio general, es decir son clientes habituales que se encuentran satisfechos con la empresa pero el volumen de compras siempre es el mismo y tienen una participación en las ventas entre un veinte y cincuenta por ciento.

▪ **Clientes con bajos volúmenes de compras**

Los clientes con bajos volúmenes de compras son todos aquellos que adquieren bienes o servicios por debajo del promedio de ventas de la empresa. Son clientes ocasionales y esporádicos y su participación en las ventas de la empresa es mínima.

• **Clientes según el nivel de satisfacción**

Los clientes según su nivel de satisfacción se dividen en:

- Clientes Complacidos
- Clientes satisfechos

- Clientes insatisfechos

- **Clientes Complacidos**

Los clientes complacidos son todos aquellos, que sienten en el momento de adquirir bienes o servicios, que la empresa sobrepasa sus expectativas. Tienen una afinidad emocional a las marcas, una preferencia racional y una gran lealtad.

- **Clientes satisfechos**

Los clientes satisfechos son todos aquellos, que sienten que al adquirir bienes o servicios, que la empresa cubrió sus expectativas y además han percibido su desempeño. Este tipo de clientes no se encuentran tan afianzados a la empresa y es posible que encuentren a otra empresa con una mejor oferta.

- **Clientes Insatisfechos**

Los clientes insatisfechos son todo aquellos, que adquirieron bienes o servicios, pero su experiencia con la empresa fue desagradable y han optado por otra que pueda cubrir sus expectativas. Estos clientes les sirven a las empresas para evaluar su desempeño y tratar de corregir sus errores.

- **Clientes según el grado de influencia**

Los clientes según el grado de influencia son los que, en la sociedad en la que viven, han obtenido una especial atención de ella, de sus opiniones y su poder de derivación en otros clientes.

Los clientes según el grado de influencia se dividen en los siguientes:

- Clientes altamente influyentes
- Clientes de regular Influencia
- Clientes de influencia a nivel familiar

- **Clientes altamente Influyentes**

Los clientes altamente influyentes son todos aquellos que al adquirir bienes o servicios, pueden influir positiva o negativamente en un grupo grande de personas, por lo general este tipo de clientes son estrellas de cine, televisión, músicos, estrellas del deporte, políticos o empresas de renombre. Estas personas al posicionarse en la sociedad como modelos de éxito, pueden derivar muchos clientes tan solo con su recomendación, las empresas optan por personalizar su servicio o producto para estas personas o a su vez pagarles por su uso

- **Clientes de regular influencia**

Los clientes de regular influencia son todos aquellos que al adquirir bienes o servicios, tienen una determinada influencia sobre grupos de personas más pequeños, acerca de su experiencia. Generalmente estos clientes tienen una buena reputación y un gran reconocimiento dentro de su grupo social, los cuales pueden derivar nuevos clientes para la empresa, por ejemplo un médico puede influenciar lo saludable que es la comida de un restaurant.

- **Clientes de influencia a nivel familiar**

Los clientes de influencia a nivel familiar son todos aquellos, que al adquirir bienes y servicios, su opinión acerca de su experiencia, influencia directamente en su núcleo familiar, por ejemplo una madre puede recomendar a sus hijas un centro de estilismo.

### **3.5.1.2 Clientes potenciales**

Los clientes potenciales son todas las personas, empresas, organizaciones o instituciones, que no están adquiriendo bienes o servicios de las empresas, pero que son concebidos como futuros clientes. Con este tipo de clientes se planifica un determinado volumen de ventas considerándolos una futura fuente de ingresos, o una expansión de la participación en el mercado.

### **3.5.2. Clasificación de los servicio al cliente**

Los modelos de servicio al cliente se clasifican de acuerdo a la naturaleza de la oferta de la empresa. En un extremo tenemos una oferta netamente de productos manufacturados y en el otro extremo la oferta exclusiva de un servicio, en medio de cada extremo tenemos algunas combinaciones de productos que necesitan de un servicio adicional y servicios que necesitan de producto de apoyo. (BROWN) Los modelos de servicio al cliente se clasifican en:

- Bienes puramente tangibles
- Bienes tangibles que incluyen algunos servicios
- Productos híbridos
- Servicio principal con bienes y servicios secundarios
- Servicio Puro

- **Bienes puramente tangibles**

Los bienes puramente tangibles son aquellos productos físicamente apreciables, se pueden tocar y ocupan un espacio

En el proceso de comercialización, la oferta es exclusivamente un bien manufacturado y para llegar al cliente no necesita de un servicio de apoyo, por ejemplo un jabón, no necesita de un servicio de preventa ni de postventa, pues todas las personas saben que es un jabón, para que lo necesitan y cuando lo necesitan.

- **Bienes tangibles que incluyen algunos servicios**

La oferta consta de un bien manufacturado acompañado de algún tipo de servicio. Generalmente estos productos son aquellos que necesitan un servicio de asesoramiento para su compra y un servicio de postventa.

Este modelo se adapta muy bien a productos innovadores, de alta tecnología, y precios altos; los posibles clientes no conocen del producto, y necesitan un servicio de información, exposición, entrega, garantías, reparaciones, mantenimiento, capacitación, instalación, etcétera, Dentro de estos productos están los automóviles y

las computadoras, un auto nuevo para ser vendido necesita un servicio de preventa que le informarán al cliente las ventajas de adquirir un auto de acuerdo a sus necesidades, y un servicio de postventa el cual garantice el correcto funcionamiento de su producto.

- **Productos híbridos**

Un producto híbrido es aquel que está formado de dos partes, en este caso del producto manufacturado y el servicio creado para vender el producto, cada uno depende el uno del otro para poder llegar al cliente

La oferta está constituida en partes iguales por el producto y el servicio. Este modelo es usado principalmente por los restaurantes que adoptan diferentes formatos, de acuerdo a las preferencias y tipos de clientes.

- **Servicio principal con bienes y servicios secundarios**

La oferta de este modelo de servicio está constituida por un servicio principal, acompañado de servicios secundarios o algún bien de apoyo.

- **Servicio Puro**

La oferta la constituye especialmente un servicio; se caracteriza por tener un alto grado de contacto con el cliente, es necesaria la presencia suya en el proceso de producción del servicio.

### **3.5.3. Fases del Servicio al Cliente**

Las fases del servicio al cliente son los procesos que promueven una actividad comercial, entre un productor de bienes o servicios y un consumidor, desde el momento que se concibe la idea de adquirirlos hasta hacerlo.

Las fases del servicio al cliente son las siguientes:

- Servicio de Preventa
- Servicio de Postventa

- **Servicio de preventa**

El servicio de preventa son todas las actividades relacionadas entre sí, que tienen por objetivo promover la venta de un producto o servicio. (PRIETO)

La preventa ofrece al consumidor todas las especificaciones del producto o servicio que va adquirir, para que en el momento de comprarlo, evite contratiempos, encuentre lo que busca, se sienta cómodo y asesorado acerca de la calidad, presentación, precios, financiamientos y variedades.

La preventa depende de la naturaleza del producto, pues algunos, en muchos casos sería un servicio innecesario, tal es el caso de los productos simples o baratos y los productos de consumo masivo, por ejemplo: caramelos o leche que se encuentran siempre a disposición de los consumidores y dentro de su frecuencia de compra. En cambio un producto como una máquina de uso industrial, al representar una gran inversión, el consumidor debe saber con exactitud todos los detalles y sincronizarlos con su expectativa de uso.

La preventa además de beneficiar al consumidor también aumenta la reputación de la empresa y las relaciones con los clientes.

- **Actividades del proceso de preventa**

En preventa se instauran actividades que permiten desarrollar con eficacia y eficiencia todo el proceso y son las siguientes:

- **Capacitación**

La capacitación es el elemento de la preventa que forma y actualiza, sistemática y continuamente al personal responsable, el cual debe tener el conocimiento esencial sobre la empresa, la competencia, el cliente y el producto o servicio que se oferta.

La capacitación también promueve a la fuerza vendedora a alcanzar las metas y objetivos de venta preestablecidos, sin desenfocarse frente al mercado competitivo.

- **Mercado natural y referido**

El mercado natural y referido es aquel que lo constituyen los clientes frecuentes y grupos sociales. Este elemento de la preventa sirve para planificar el tratamiento y el modo de ofertar los productos o servicios, es el primer escenario de demostración en el cual se evalúa las deficiencias del servicio y se corrige para ponerlo a disposición de los clientes potenciales.

- **Banco de datos empresarial**

Los bancos de datos son el resultado de todos los análisis del mercado efectuados antes de fabricar un producto que se va a colocar en el mercado.

En el banco de datos también se encuentran detallados los prospectos de los clientes potenciales, sus actividades, preferencias, estatus económico, etcétera.

Para la fuerza de vendedores es muy importante tener un soporte documentado de las posibles personas con las que va a tratar, de esta manera se puede generar respuestas rápidas a cualquier inquietud en el momento de la venta.

- **Zonificación**

La zonificación es la división geográfica del mercado acompañada de una segmentación técnica del mismo.

Esta actividad nos permita planear, organizar, dirigir, evaluar y retroalimentar al equipo de ventas, para que en su desempeño puedan cubrir todas las expectativas.

- **Gestión telefónica**

La gestión telefónica es el uso profesional y adecuado de las comunicaciones mediante un dispositivo telefónico, en el cual se emplea una estrategia de marketing para contactar a sus clientes potenciales y ofrecerles los productos o servicios de la empresa.

Normalmente esta actividad se la aplica para productos o servicios de temporada que por su corta duración en el mercado, necesitan ser anunciados a los clientes de una manera directa e instantánea.

- **Brigada epistolar**

La brigada epistolar hace referencia a todo aquello que se envía (folletos, mensajes, catálogos, boletines, etcétera), mediante un medio de comunicación de correo postal o correo electrónico, a los clientes potenciales identificados, antes que los vendedores realicen sus entrevistas o contactos, creando una expectativa real entre ellos.

- **Relaciones públicas**

Las relaciones públicas, se enfoca en conformar grupos de personas, las cuales tienen por objeto, maximizar el grado de confianza de los clientes potenciales con la empresa, logrando que los productos o servicios sean conocidos de una manera preliminar.

- **Publicidad**

La publicidad es un método de comunicación persuasiva que motiva el consumo de un producto o servicio a través de los medios de comunicación, convenciendo a los clientes potenciales de actuar de una manera determinada.

- **Organización de trabajo**

La organización del trabajo es un aspecto fundamental en la preventa, pues desarrolla los formatos de visitas y presentación, informes de demostración, registros de ventas, evaluación de acompañamientos, cuadros de honor, tableros de control y estadísticas, los cuales permiten establecer una situación de negocio en el instante dado.

• **Servicio de postventa**

El servicio de postventa es el conjunto de actividades que mantienen la relación entre las empresas y consumidores después de la adquisición de bienes o servicios. (LOZANO)

La postventa no solo beneficia al consumidor sino también a la empresa, además de contribuir con la repetición de compras futuras. Las empresas obtienen mayor rédito de los servicios técnicos o reparaciones.

Dentro de los programas de mejora continua para los productores, la postventa es el factor que determina el conocimiento preciso de los fallos o errores de los bienes o servicios, proveyendo una herramienta de retroalimentación para corregir y mejorar los mismos.

▪ **Actividades del servicio de postventa**

En el conjunto de actividades, que la postventa ofrece, se encuentran las siguientes:

- Actividades de garantía
- Servicio de Asistencia
- Procesamientos de pagos y créditos
- Facturación

▪ **Actividades de garantía**

Las garantías de los bienes o servicios, son instancias legales que permiten a los consumidores responsabilizar a los vendedores de cualquier daño o defecto, que afecte el correcto funcionamiento o desarrollo del bien o servicio. Esta actividad también conlleva la recepción de reclamos por productos defectuosos, reembolsos por insatisfacción y reposición de productos en mal estado.

▪ **Servicio de asistencia**

El servicio de asistencia, puede ser de dos formas:

- **Asistencia técnica para bienes de uso**

Los bienes de uso son aquellos que no se consumen o se transforman y en su defecto se desgastan.

La asistencia técnica tiene por objeto la prolongación de la vida útil de un equipo, mediante la utilización adecuado de los recursos. En un equipo o maquinaria, todos sus componentes no se desgastan de la misma forma, por eso se tornan sustituibles. En una maquinaria pesada, de una fuerte inversión para la empresa, por un componente desgastado no se desecha todo el equipo y más bien se lo reemplaza.

Dentro de la asistencia técnica encontramos además actividades de reparación y actividades de mantenimiento, que precautelan el correcto funcionamiento del equipo para evitar futuros daños.

- **Asistencia técnica de aplicación o uso para bienes de consumo**

Los bienes de consumos son aquellos que satisfacen una necesidad como: alimentos, medicinas, bebidas, servicios de hospedaje, mobiliario, vestimenta, servicios personales, etcétera.

La asistencia técnica de aplicación o uso, es aquella que se encarga de que el consumidor use adecuadamente el producto o servicio adquirido. El servicio va desde un manual de instrucciones, hasta la presencia física de técnicos

especializados, en el caso de los fármacos, cuando no se conoce la forma de suministro, es necesario de un especialista para que este los aplique correctamente.

#### ▪ **Procesamientos de pagos y créditos**

Cuando el consumidor adquiere un bien o servicio, el procesamiento de pagos y créditos, es aquel que se adapta a las formas de cancelación de los valores de los clientes, es decir el ofrecimiento por parte de la empresa de varias opciones de pago, por ejemplo, pagos con tarjeta de crédito, débito bancario, cheques o transferencias bancarias.

En esta actividad también incluye el financiamiento que la empresa es capaz de proveer a sus clientes, ya sean por medio de créditos diferidos por entidades bancarias o créditos directos de la empresa, la elección de la modalidad de las formas de pago corresponde exclusivamente a las partes implicadas y en estas se define el periodo y las cuotas a pagarse.

Las facilidades de pago que ofrece una empresa, es un factor importante ante la comodidad del cliente, al no querer portar grandes cantidades de dinero consigo, o al no disponer de la cantidad suficiente en el momento de la compra.

Las tarjetas de crédito y débito se han vuelto más populares entre los productores, las nuevas tendencias del dinero electrónico han obligado a que las empresas implementen alianzas con instituciones financieras.

#### ▪ **Facturación**

Las actividades de facturación ofrecen al cliente un documento mercantil, que detalla toda la operación de compra y venta.

Una factura es un comprobante fiscal donde aparece el registro único de contribuyentes (RUC) y toda la información comercial del vendedor y el comprador. Las facturas para el consumidor, les son de utilidad para varias instancias, tales como declaración de impuestos, trámites aduaneros, certificados de propiedad. Por estas razones es importante tener un sistema de facturación que cuide cada detalle de la

transacción comercial. Ante esta necesidad posterior a la venta, las empresas implantan sistemas de facturación que pueden ser: facturación física, llenada con el puño y letra del vendedor en un formato pre-impreso; factura computarizada, cuando el vendedor lo hace mediante un software en un ordenador; facturación electrónica, cuando un software inteligente automatizado crea la factura, de acuerdo a los datos que el cliente provee en el momento de la compra.

#### **3.5.4. Sistemas de servicio al Cliente**

Un sistema de servicio al cliente es el conjunto de los atributos físicos y procedimientos que conforman un servicio, cuyo objetivo es satisfacer las exigencias del cliente. (KOTLER Y AMSTRONG)

Los sistemas de servicio al cliente se dividen en:

- Sistema de contacto cara a cara.
- Sistema de contacto con clientes especiales
- Sistema telefónico
- Sistema de comunicación por correo
- Sistema de atención de reclamos

- **Sistema de contacto cara a cara**

El sistema de contacto cara a cara, se caracteriza por ser un servicio puro, en el cual intervienen muchos factores, desde la producción del servicio hasta los atributos como los saludos, forma y trato con el cliente. Es necesaria la presencia física del cliente para que pueda acceder al servicio.

- **Sistema de contacto con clientes especiales**

El sistema de contacto con clientes especiales, es una forma de determinación del servicio, para tratar con personas que tengan algún tipo de discapacidad como: sordera, ceguera, paraplejia, cuadriplejia, discapacidad cognitiva, etcétera.

Este sistema está diseñado específicamente para poder abordar cualquier situación del cliente y poder satisfacerlo.

- **Sistema telefónico**

El sistema telefónico de servicio al cliente ha constituido por décadas una herramienta fundamental, para ofrecer un servicio de asistencia. La mayoría de empresas tienen un sistema de respuesta de voz interactiva, que conduce a los usuarios por diferentes menús, para canalizar la llamada a las personas más adecuadas antes su requerimiento.

El sistema telefónico no sirve únicamente a la empresa para atender a sus clientes, sino también se lo utiliza como medio de venta cruzada, la cual recomienda un producto o servicio complementario al producto que ha comprado el cliente. Otro medio que utilizan las empresas es la sobreventa, la cual sucede inmediatamente después que se ha realizado una venta. El objetivo de la sobreventa es ofrecer descuentos especiales, si el cliente agranda la cantidad del pedido o renueva su producto, ajustándolo con otro.

La sobreventa puede usarse también como un método de ofertar una versión actualizada del producto.

El servicio telefónico generalmente está a disposición de los clientes gratuitamente, pero su configuración se torna muy delicada, pues si el servicio tarda demasiado en conectarse o los menús inteligentes son demasiados largos, el sistema puede hacer perder un cliente, que en su urgencia de comunicarse con la empresa, el proceso se tornó largo y tedioso.

- **Sistema de comunicación por correo**

Los sistemas de correo han ido evolucionando a la par con el desarrollo de la tecnología, en un principio lo más habitual era el servicio de correo postal, pero hoy en día, se han ido agregando nuevas tendencias como el correo electrónico, salas de chat, blogs y la publicidad interactiva.

Pero a pesar de las nuevas tecnologías, las empresas no han descartado los sistemas de correo postal habituales, pues en su defecto permiten documentar físicamente el servicio ofrecido.

El sistema de comunicación por correo, generalmente se los adecua para que funcionen con un modelo de servicio de postventa, se utiliza una estrategia en la que clasifica a los clientes por sus hábitos de consumo y preferencias, de esta manera el cliente recibe en su correo, cosas que le pueden llegar a interesar. Es importante que la empresa tome en cuenta las características individuales de sus clientes y no dentro de un grupo general. Si los clientes empiezan a recibir en sus correos, información irrelevante, puede causar molestias o malas interpretaciones y perderlos.

- **Sistema de atención de reclamos**

El sistema de atención de reclamos es una herramienta del servicio de postventa, en el cual el cliente tiene la oportunidad de manifestar escrita o verbalmente, su descontento o insatisfacción, con respecto a un bien o un servicio adquirido, esperando ser compensado o indemnizado. (LOVELOCK Y WIRTZ)

La atención de reclamos para las empresas, significa una estrategia de retroalimentación e idealización de su cliente. Los productores pueden evaluar los reclamos para solucionar problemas internos.

Un cliente insatisfecho es una amenaza, peor aún, si sus quejas no son receptadas, pues este comentará su experiencia negativa dentro de su entorno social, hasta generar una cadena de comentarios que desprestigiaran a la empresa.

Dentro del sistema lo primordial es optimizar el manejo de cada reclamo, implementando mecanismos y procesos que puedan cumplir con el objetivo de solucionar la queja del cliente. Además se debe prever la gestión del talento humano y los recursos físicos, para ella se deben tomar en cuenta los siguientes factores críticos:

- Cultura: manejar adecuadamente las actitudes del personal ante la persona que realiza el reclamo.

- Tecnología: sincronización de la tecnología de la empresa, con los medios que usa el cliente para acceder a ella.
- Capital humano: capacitación al personal responsable de la atención de reclamos, para que puedan solucionar lo más rápido posible el problema.
- Proceso: estandarización de los procesos de reclamo en los que se pueda instituir una asistencia formalizada e inmediata.
- Medición de Resultados: implementación de un programa que traduzca cada reclamo en indicadores y le sirva a la empresa como un sistema de retroalimentación.

Cuando se han abarcado todos estos factores el servicio de atención de quejas, se convierte en un proceso en el cual genera beneficio para la empresa, pues un cliente que ha sido atendido con prontitud y además solucionado su problema, seguirá manteniendo las relaciones comerciales.

### **3.6. Importancia del servicio al cliente**

En la última década las empresas han aumentado sus inversiones en el servicio al cliente y se ha transformado en un arma competitiva.

Con la globalización y el desarrollo de la tecnología, los consumidores se han vuelto más cómodos y exigentes. Han mejorado sus capacidades para satisfacer sus necesidades por encima de las básicas, se interesan más por la variedad de productos o servicios y la calidad.

La ruptura de los monopolios y la competencia de los mercados, han hecho que las expectativas del consumidor crezcan por un valor agregado al adquirir un producto o servicio, desean sentirse seguros con soluciones rápidas, especificaciones de uso del producto, son más receptivos a la innovación y un poder de negociación superior.

La importancia del servicio al cliente, se da cuando, desarrolla una diferencia competitiva para la empresa.

La empresa puede obtener su beneficio, sincronizando las tendencias del mercado con sus programas de producción, asegurando el objetivo de vender todos sus stocks.  
(FISHER y ESPEJO)

### **3.7. Conclusión**

Los canales de distribución son sistemas de entidades, relacionadas entre sí, que permiten a los consumidores acceder a los bienes y servicios que los productores ofertan.

El diseño de un canal de distribución beneficia a los clientes como a las empresas productoras, pues llevan los bienes o servicios en el momento adecuado y en la cantidad necesitada.

El servicio al cliente es una estrategia de vital importancia, pues además de proveer de bienes o servicios al consumidor, añade un valor agregado que tiene que ver con todos los aspectos relacionados con el producto adquirido. La finalidad de vender un producto no es solo que el cliente lo compre sino que también se sienta a gusto y seguro de que su dinero ha sido bien invertido.

## **CAPÍTULO 4**

### **DISEÑO DEL CANAL DE DISTRIBUCIÓN**

#### **4.1. Objetivo**

Diseñar y seleccionar el nuevo canal de distribución, para la empresa “CAV” (Comercializadora Agro – Veterinaria), de tal forma que los productos lleguen a los clientes de una forma más efectiva, en la que los clientes, puedan disponer de utilidades de tiempo, posesión, lugar y disposición de los productos.

#### **4.2. Diseño de la estrategia de distribución**

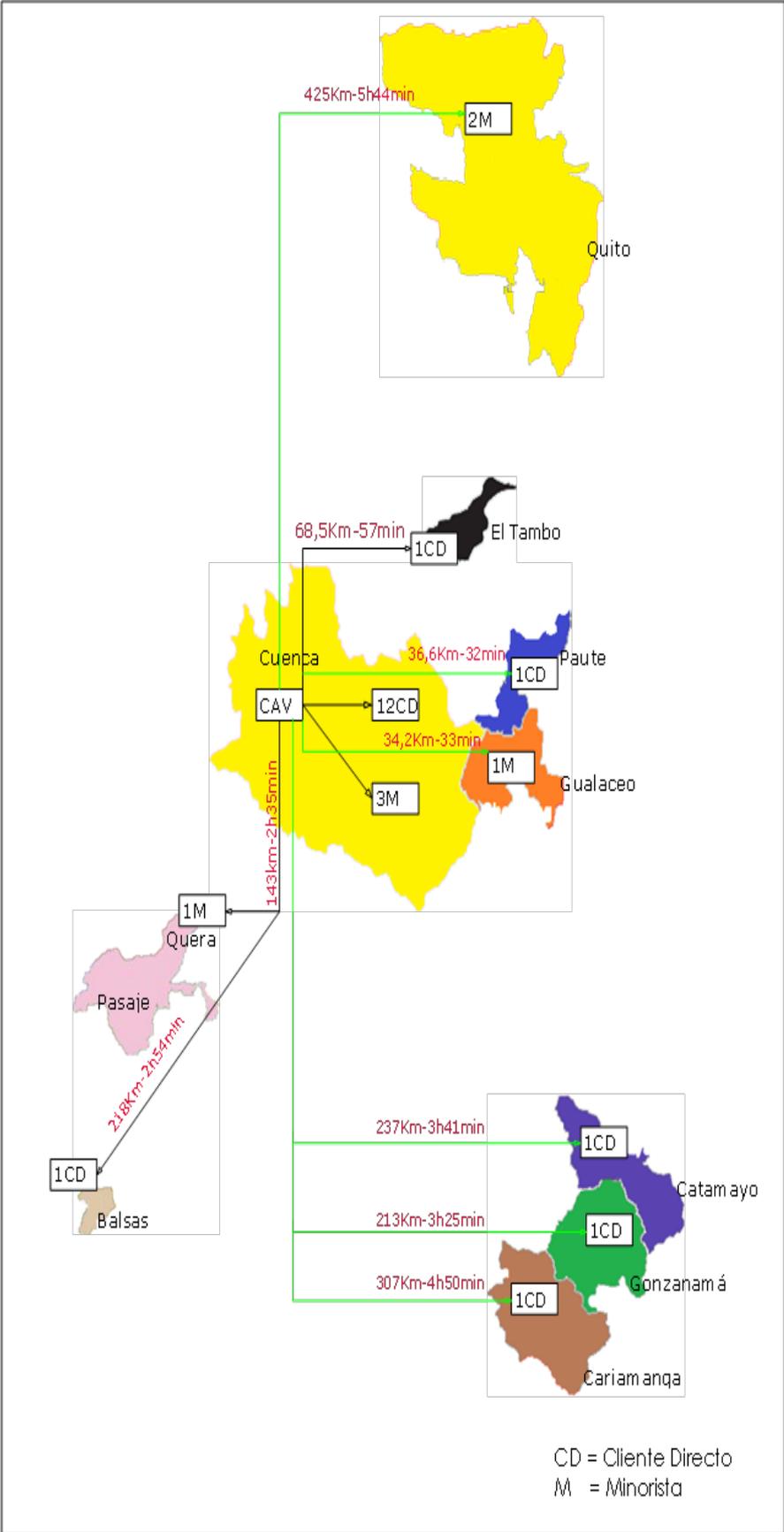
Una estrategia de distribución, es aquella que crea utilidad de tiempo, lugar y posesión. Selecciona el tipo de canal de distribución, analizando distintas alternativas y evaluando factores condicionantes.

Para diseñar la estrategia de distribución de la empresa CAV analizamos los siguientes puntos:

##### **4.2.1. Logística de distribución actual de la empresa**

De acuerdo a las evaluaciones realizadas en el capítulo dos, la empresa “CAV” utiliza dos canales de distribución, uno mayorista y otro minorista. En la figura 4.1 describimos todas las operaciones de distribución que realiza la empresa.

Figura4.1:Diagrama actual de distribución



En el diagrama de distribución, para determinar el total de operaciones, multiplicamos cada línea por el número de cliente o minorista y sumamos cada factor.

En total la empresa emplea veinte y cinco operaciones de distribución en la cual siete son por medio de un servicio de encomiendas (líneas verdes) y dieciocho las realiza en el vehículo propio (líneas negras).

Comparamos los tiempos medios de espera, calculados en el capítulo dos, y los tiempos calculados en cada ruta de distribución.

**Tabla 4.1:** Tiempos medios de espera

Localidad	Tiempo de operación de distribución	Tiempo de ruta	Diferencia
Cuenca	4:17:32	0:00:00	4:17:32
Gualaceo	5:37:00	0:33:00	5:04:00
Paute	5:42:00	0:32:00	5:10:00
Catamayo	37:30:00	3:41:00	33:49:00
Gonzanamá	36:29:00	3:25:00	33:04:00
Cariamanga	37:09:00	4:50:00	32:19:00
Balsas	29:56:00	2:54:00	27:02:00
Quera	27:58:00	2:35:00	25:23:00
Quito	25:15:00	5:44:00	19:31:00
Tambo	2:20:00	0:57:00	1:23:00
Total	212:13:32	25:11:00	187:02:32

En el Tabla 4.1, la diferencia entre los tiempos de espera y los tiempos de ruta, son valores muy altos, debido a que la empresa tiene que encargarse de todas las operaciones de distribución y programar cada entrega.

#### **4.2.2. Establecimiento de los objetivos del canal de distribución**

Para estructurar el nuevo canal de distribución hemos formulado los siguientes objetivos.

1. Eliminar el canal minorista, de esta manera minimizaremos las operaciones de distribución.

2. Reducir los tiempos de operaciones de distribución.
3. Considerar a todos los minoristas o detallistas privados como clientes directos, pues en su actividad comercial se encuentran posicionados en el mercado y tienen sus propios clientes, lo cual traería conflictos al tratar de disponer de ellos dentro de las nuevas normativas del canal.
4. Utilizar un canal propio, en el que los minoristas estarán bajo las directrices de la empresa.
5. Definir los requerimientos de equipamiento, personal y requisitos.
6. Crear para las provincias de Azuay y Cañar, un minorista en el cantón Cuenca, que se encargará de la distribución en la misma ciudad y las ciudades de: Paute, Gualaceo y El Tambo. En este caso dispondremos de un vehículo propio para el reparto de los productos.
7. Determinar, para la provincia de Loja, un minorista ya sea en la ciudad de Loja o en la ciudad de Catamayo, Este minorista atenderá a los cantones de Catamayo, Gonzanamá y Cariamanga.
8. Determinar en la provincia de El Oro, un minorista en el cantón Santa Rosa o en el Cantón Pasaje el cual se encargará de la distribución para los clientes de Quera y Balsas.
9. Mantener para la ciudad de Quito los dos minoristas existentes, sin ubicar uno propio, pues la competencia en el norte del país se encuentra muy bien posicionada y tiene una gran participación del mercado, lo cual es necesario un estudio de mercados y una estrategia de penetración. La empresa se encargara exclusivamente del transporte de los productos.
10. Los minoristas de las provincias de El Oro y Loja, utilizaran un servicio de encomiendas de transporte público intercantonal para el envío de los pedidos.

#### **4.2.3. Requerimientos de equipamiento, personal y requisitos del centro minorista**

##### **Equipamiento**

El centro minorista deberá constar con los siguientes equipos

- Un refrigerador de ciclo continuo, mínimo de 1200 litros de capacidad, control de temperatura y enfriamiento ventilado
- 1 Computadora
- 1 Dispensador de cinta de embalaje
- 1 Carro porta pallets

##### **Personal**

- Una secretaria con conocimientos de contabilidad: se encargará de la administración de las órdenes de pedido, cobros y facturación.
- Un asistente de servicio al cliente y ventas, con conocimientos de marketing que se encargue del servicio al cliente, los envíos de las órdenes de pedido, *merchandising*, promoción y reclutamiento de nuevos clientes.
- Un asistente de control de inventarios que se haga cargo de las actividades de almacenamiento y conservación de los productos.

##### **Requisitos**

- Red Eléctrica
- Red Telefónica
- Servicio de Internet
- Proximidad a redes bancarias
- Servicio de encomiendas

#### **4.2.4. Determinación del centro minorista en la provincia de Loja**

En la provincia de Loja existen dos alternativas donde podríamos ubicar los centros minoristas. La primera alternativa es en la ciudad de Loja y la segunda alternativa es

en la ciudad de Catamayo, para tomar una decisión evaluamos cada alternativa por medio del método compensatorio de puntuación de factores.

**Tabla 4.2:** Evaluación de alternativas para la provincia de Loja

Factor	Ponderación	Loja		Catamayo	
		absoluto	ponderada	absoluto	Ponderada
Red eléctrica	0,9	9	8,1	9	8,1
Red telefónica	0,9	9	8,1	9	8,1
Servicio de internet	0,9	9	8,1	9	8,1
Redes bancarias	0,9	8	7,2	6	5,4
Servicio de encomiendas	0,9	9	8,1	3	2,7
		Total	39,6	Total	32,4

#### 4.2.5. Determinación del centro minorista en la provincia de El Oro

Al igual que la provincia de Loja, tenemos dos alternativas, la una es ubicar el centro minorista en la ciudad de Santa Rosa y la otra es en la ciudad de Pasaje. Evaluaremos de la misma manera que en el caso anterior.

Tabla 4.3 Evaluación de alternativas para la provincia de El Oro

Factor	Ponderación	Santa Rosa		Pasaje	
		absoluto	ponderada	absoluto	Ponderada
Red eléctrica	0,9	9	8,1	9	8,1
Red telefónica	0,9	9	8,1	9	8,1
Servicio de internet	0,9	8	7,2	7	6,3
Redes bancarias	0,9	8	7,2	7	6,3
Servicio de encomiendas	0,9	8	7,2	4	3,6
		Total	37,8	Total	32,4

#### 4.2.6. Selección definitiva del canal

El canal de distribución seleccionado es un modelo vertical corporativo en el cual la empresa tiene el control de las fases de distribución en una sola propiedad.

El tipo de distribución será exclusiva, pues se concesionará a un único minorista la exclusividad de venta de los productos de la empresa en cada lugar.

#### **4.2.6.1. Características de los centros minoristas**

- En la provincia de Azuay, el centro de distribución minorista se establecerá en las calles Isabel la Católica y Avenida 12 de Octubre. Para este caso, adicionalmente de los requerimientos de personal, se contratará una persona que disponga de un vehículo propio, de preferencia una camioneta, la cual se encargará de entregar los productos a los diferentes clientes ubicados en Cuenca, Paute, Gualaceo y El Tambo.
- En la provincia de Loja, la ubicación del centro minorista estará en la ciudad de Loja, al obtener un mayor puntaje en la evaluación de alternativas. El local para el centro minorista se encontrará instalado en las calles Juan José Flores e Isidro Ayora. El local está próximo al terminal terrestre Reina del Cisne en el cual contrataremos a la Cooperativa Loja Internacional para enviar los pedidos a Catamayo y Gonzanamá y para los pedidos a Cariamanga, los enviaremos por la Cooperativa Cariamanga. La ciudad dispone de los servicios de red eléctrica que lo provee CNEL, la red telefónica y el acceso a internet, CNT. La ciudad cuenta con agencias de los principales bancos nacionales como son Banco de Pichincha, Banco de Machala, Banco de Fomento, Banco de Guayaquil, Banco del Austro, Banco Bolivariano, Banco Produbanco, Banco Procredit, Banco de Loja, Cooperativa de Ahorro y Crédito JEP, entre los más importantes.
- En la provincia de El Oro el centro minorista, lo ubicaremos en la ciudad de Santa Rosa, pues es, el que mayor puntaje obtuvo en la evaluación de alternativas. El local estará ubicado en las calles Antonio José de Sucre y 30 de Agosto. Para transportar los productos dispondremos de la Cooperativa Piñas, para los envíos a Balsas y la Cooperativa Rutas Orenses, para los envíos a Pasaje. El lugar cuenta con servicio de red eléctrica provista por la empresa CNEL, red telefónica e internet provisto por CNT. Las principales agencias bancarias que están en la ciudad son Banco del Austro, Banco de Machala, Banco de Guayaquil y Banco del Pichincha.

- En la ciudad de Quito no se ubicará un centro minorista. La empresa se encargará de la distribución de los productos para los dos clientes existentes. Al ser la ruta más larga de distribución se utilizará el vehículo con compartimiento de aislamiento térmico que existe actualmente.

#### **4.2.6.2. Funciones de los centros minoristas**

Para que los minoristas puedan cumplir con su cometido principal debe llevar a cabo las siguientes actividades:

- **Procesamientos de los pedidos**

El procesamiento de los pedidos incluye todas las actividades relativas a recoger los requerimientos de los productos de cada cliente, comprobar los datos para el envío de los pedidos y facturación y transmitir las órdenes de compra a la empresa.

- **Embalaje**

La determinación de los procedimientos de embalaje para el envío de los productos a los clientes son los siguientes:

- Los productos que necesitan mantener una línea de frío deben ir contenidos en cajas de aislamiento térmico o *coullers*, el volumen de las cajas será de acuerdo a la cantidad del pedido.
- Los *coullers* deberán contener mínimo dos litros de gel frío, para mantener la temperatura de refrigeración, para cajas de seis libras y máximo quince litros para cajas de cincuenta libras.
- Los productos que no necesitan refrigeración se enviarán en cajas de cartón prensado.
- Las cajas serán selladas con cinta de embalar.

- **Transporte y recepción de los productos**

Los productos una vez embalados serán inmediatamente trasladados a la oficina de encomiendas, si esta se encuentra próxima al centro minorista puede utilizarse los pallets y el porta pallets para llevar los pedidos, si no, se dispondrá de un servicio de taxi.

El cliente tendrá que retirar en las oficinas de la cooperativa de transporte contratada, a la hora indicada de la llegada del pedido.

- **Almacenamiento de los productos**

Los productos que necesitan mantener la línea de frío serán almacenados en los refrigerados de acuerdo a las especificaciones de temperatura.

Los productos que no necesitan ser refrigerados se los almacenará en estantes y gavetas.

Además de almacenar los productos, el minorista deberá realizar una gestión de mantenimiento de inventarios, control de caducidad y degradación.

#### **4.3. Sinergia alcanzada a través de la distribución de los productos**

Un canal de distribución se considera sinérgico cuando los miembros que integran el canal no pueden realizar una función determinada sin depender del resto de los miembros. En otras palabras este concepto hace referencia al trabajo en equipo y las relaciones entre los miembros del canal.

Al usar un modelo vertical corporativo y una distribución exclusiva, la empresa tiene la capacidad para controlar las variables de decisión en la estrategia de marketing de cualquier miembro del canal.

Con los minoristas en Cuenca, Loja y Santa Rosa la empresa puede desarrollar acciones conjuntas, de publicidad, promoción y presentación del producto en el punto de venta, con la finalidad de incentivar la demanda final.

Es necesario que los esfuerzos de todos los miembros del canal estén sincronizados en alcanzar los mismos objetivos y desarrollar las mismas estrategias.

Para determinar la sinergia operacional alcanzada a través de la distribución de los productos, nos dirigimos a cada uno de los centros minoristas instaurados. Cada minorista al encontrarse situado en estas diferentes localidades, adicionalmente a la capacidad de venta instalada, proporciona a la empresa los siguientes beneficios:

- Cobertura geográfica
- Fuerza de ventas
- Ampliación de la participación del mercado en cada localidad
- Red de distribución más extensa
- Asunción de riesgos
- Agrupación y normalización de los productos
- Almacenaje y conservación de los productos
- Gestión de inventarios
- Gestión de comercialización
- Servicios de preventa
- Servicios de postventa
- Financiamientos
- Gestión de recuperación de carteras vencidas

#### **4.4. Diagrama del nuevo canal de distribución**

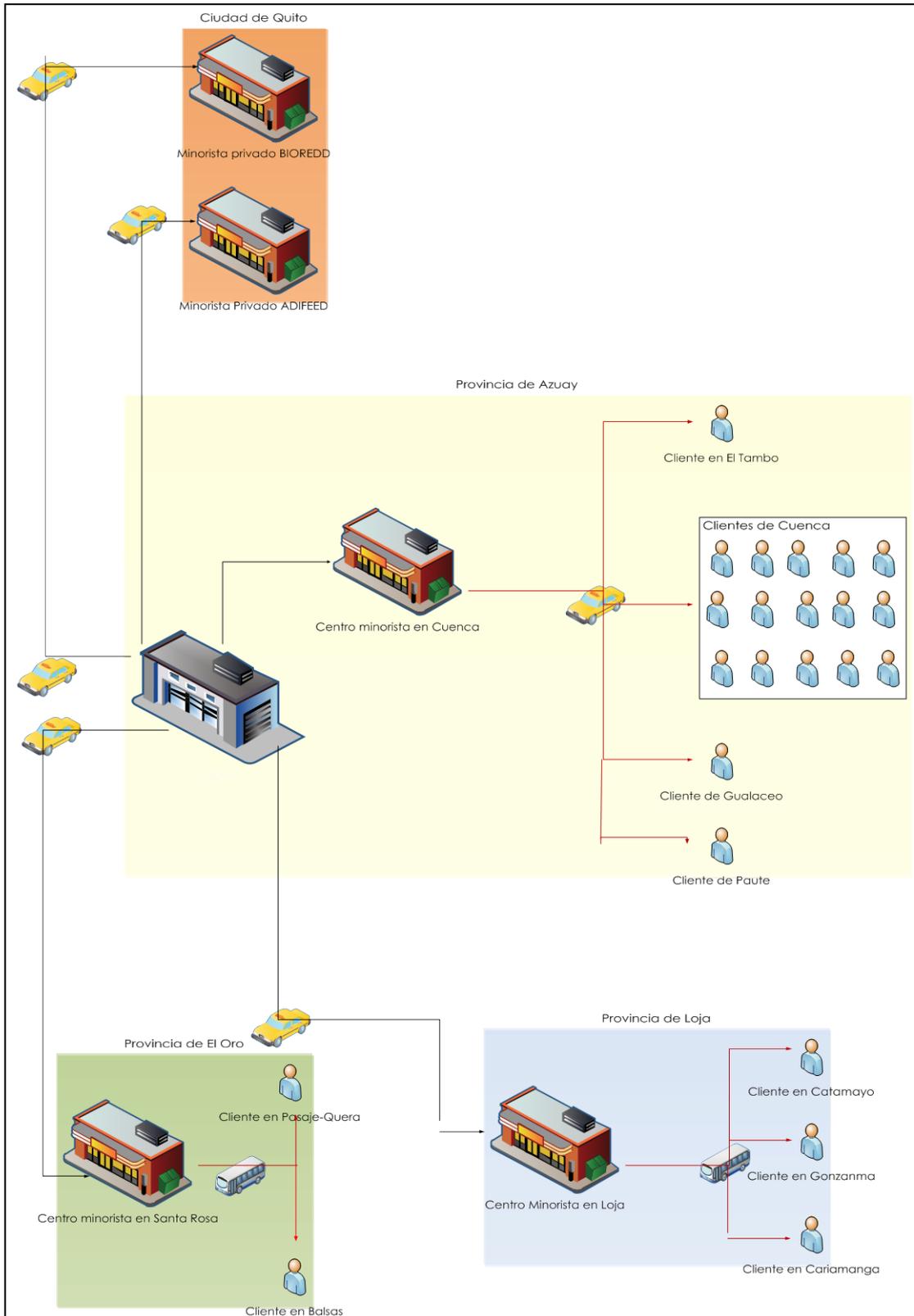
La figura 4.2 especificamos todas las operaciones de distribución que realizará la empresa y los minoristas.

Las líneas rojas son todas las acciones de distribución que deberán realizar los centros minoristas para entregar los pedidos a los clientes.

Las líneas negras son todas las acciones de distribución que le corresponde realizar a la empresa, para abastecer el stock de cada centro minorista

Los íconos con la imagen de un bus, significa, la utilización de un servicio de encomiendas para transportar la mercadería hacia los clientes. Los autos amarillos, significan, que la mercadería será transportada por un vehículo propio de la empresa

**Figura 4.2:**Diagrama de operaciones de distribución



#### **4.5. Mapa de Ruta de distribución**

La figura 4.3 nos muestra las rutas que empleará la empresa para la distribución de los productos a los centros minorista. Detallamos carreteras, distancias por recorrer y tiempo de transportación (ANEXO 7)

#### **4.6. Evaluación del nuevo canal de distribución**

Al eliminar el canal minorista, se redujo las operaciones de distribución de veinticinco a cuatro. La empresa al no tener que encargarse de todos los pedidos dispone de mayor tiempo, el cual aprovechará para enfocarse en el resto de factores críticos que determinan su actividad comercial.

Los centros minoristas en Loja y Santa Rosa, cuenta con una capacidad instalada de ventas la cual será aprovechada para captar clientes potenciales de cada zona.

Los tiempos totales de operaciones de distribución se redujeron de 212 horas 13 minutos 52 segundos a 12 horas y 16 segundos.

La inversión que la empresa deberá hacer para la instauración del canal de distribución lo detallamos en el Tabla 4.4

**Tabla 4.4:** Inversión para el nuevo canal de distribución

Rubro	Cuenca			Loja			Santa Rosa		
	Valor unitario	Cantidad	Valor total	Valor unitario	Cantidad	Valor total	Valor unitario	Cantidad	Valor total
Renta del local comercial	\$250,00	1	\$250,00	\$280,00	1	\$280,00	\$150,00	1	\$150,00
Secretaria	\$292,00	1	\$292,00	\$292,00	1	\$292,00	\$292,00	1	\$292,00
Asistente de servicio al cliente y ventas	\$480,00	1	\$480,00	\$500,00	1	\$500,00	\$500,00	1	\$500,00
Asistente de almacenamiento	\$292,00	1	\$292,00	\$292,00	1	\$292,00	\$292,00	1	\$292,00
Repartidor	\$465,00	1	\$465,00	\$0,00	0	\$0,00	\$0,00	0	\$0,00
Refrigerador	\$785,00	1	\$785,00	\$785,00	1	\$785,00	\$785,00	1	\$785,00
Computadora	\$550,00	1	\$550,00	\$550,00	1	\$550,00	\$550,00	1	\$550,00
Dispensador de cinta de embalaje	\$18,00	2	\$36,00	\$18,00	2	\$36,00	\$18,00	2	\$36,00
Porta pallets	\$205,00	1	\$205,00	\$205,00	1	\$205,00	\$205,00	1	\$205,00
Pallets	\$11,00	4	\$44,00	\$11,00	4	\$44,00	\$11,00	4	\$44,00
Contrato de internet	\$41,00	1	\$41,00	\$27,00	1	\$27,00	\$27,00	1	\$27,00
	<b>Total</b>		<b>\$3.440,00</b>	<b>Total</b>		<b>\$3.011,00</b>	<b>Total</b>		<b>\$2.881,00</b>
							<b>Total de la inversión</b>		<b>\$9.332,00</b>

#### **4.7. Conclusión**

El diseño y selección del nuevo canal de distribución para la empresa “CAV” (Comercializadora Agro-Veterinaria) beneficiará a sus clientes otorgándoles un valor agregado en el cual podrán disponer de los productos en una localidad más cercana a ellos, obteniendo mayores utilidades de lugar, posesión y tiempo de espera de los pedidos. Además con la presencia física de la empresa en otras ciudades, podrá incorporar clientes potenciales de la zona a su lista de clientes actuales.

El canal de distribución facilita la movilización de los productos a cada destino, mejora la eficiencia en las operaciones de distribución y control del mercado, suministra efectivamente los productos demandados en cantidades precisas y en momentos oportunos, impulsa a la gestión de sistemas de inventarios y abastecimiento y reduce los costos por deterioro y degradación de los productos por envíos en rutas largas.

## **CAPÍTULO 5**

### **ESTRATEGIAS DE SERVICIO AL CLIENTE DE PREVENTA Y POSTVENTA APLICADA A LA EMPRESA**

#### **5.1. Objetivo**

Mejorar la calidad y formalizar las estrategias de servicio al cliente, preventa y postventa, adaptadas a la empresa y al cliente. Además incurrir en los mercados locales de cada centro minorista y captar nuevos clientes potenciales.

#### **5.2. Diseño de la fuerza de venta**

La fuerza de ventas de una empresa se refiere al talento humano y recursos materiales que están dedicados directamente a tareas estrechamente relacionadas con la acción de vender (GIMBERT)

##### **5.2.1. Objetivos de la fuerza de venta de la empresa “CAV”**

La empresa se ha planteado los siguientes objetivos de la fuerza de venta para cada centro minorista

- Búsqueda de clientes potenciales
- Venta de los productos
- Comunicación con los clientes
- Servicio al cliente
- Recolección de información
- Creación de bases de datos
- Distribución

### **5.2.2. Estrategias de la fuerza de venta**

La empresa empleará dos estrategias de fuerza de venta, en la una se encargará el asistente de servicio al cliente y ventas de cada centro minorista, en visitar por separado a cada cliente potencial. La otra estrategia estará a cargo de los técnicos veterinarios de la empresa, en la cual mediante alianzas con las diferentes asociaciones (ganaderos, avicultores, etcétera), encontrará espacios en seminarios, congresos, ferias y conferencias, para poder promocionar los productos.

### **5.2.3. Estructura de la fuerza de venta**

La empresa al vender una sola línea de productos a un solo sector industrial, con clientes en muchos lugares, se utilizará una estructura de venta territorial en la cual se asigna a cada asistente de servicio al cliente y ventas una zona geográfica exclusiva en la que venderá toda la línea a todos los clientes de ese territorio. Con esta estructura definiremos las tareas del asistente y se mejorarán las relaciones comerciales con los clientes.

### **5.2.4. Incentivos para la fuerza de venta**

La empresa implantará un sistema de compensación e incentivos para cada asistente de servicio al cliente y ventas. El asistente contemplará un sueldo fijo que incluye beneficio de ley y utilidades, pagado mensualmente y una remuneración adicional que dependerá del volumen de ventas obtenida de nuevos clientes. Además se constará con incentivos adicionales para la superación de metas de venta y concursos.

### **5.2.5. Selección y capacitación de los asistentes de servicio al cliente y ventas.**

Para seleccionar el personal de la fuerza de venta para cada centro minorista, la empresa manejará un proceso de reclutamiento y selección, el cual lo hará bajo parámetros de requerimientos y especificaciones para el puesto de trabajo, pudiendo elegir de esta manera el postulante más idóneo.

Una vez seleccionado el personal, tendrán un tiempo de capacitación el cual abarcará los siguientes temas:

- Institucionalidad de la empresa
- Conocimiento de la actividad comercial
- Flujo de mercado
- Planes estratégicos
- Logística de distribución y ventas
- Mercado a atender
- Naturaleza de los productos
- Especificaciones y características de los productos
- Medicina animal
- Producción agropecuaria
- Planes de abastecimiento continuo para clientes
- Simulaciones de venta y programación de abastecimientos
- Directrices y normas de la empresa

La capacitación estará a cargo del técnico veterinario de la empresa, Dr. Julio Ortega y se estima una duración de cinco días, conjuntamente con todos los asistentes, en la ciudad de Cuenca.

#### **5.2.6. Control de la fuerza de venta**

Para controlar la fuerza de venta se implantará un sistema de información y de control basado en resultados, para asegurar que estos estén sincronizados con los objetivos planteados por la empresa. El sistema deberá controlar las siguientes variables:

- Volumen de ventas
- Cobertura de clientes
- Nivel de distribución
- Conservación de la cartera de los clientes
- Ingreso de nuevos clientes
- Número de quejas y reclamos

Los asistentes deberán realizar informes de actividades y llenar algunos formularios acerca de lo que se ha realizado cada mes.

La empresa comprobará los informes y datos, cruzando información con registros contables, facturación y pagos de impuestos.

En el momento que se detecte algún percance en la comprobación de la información, se tomaran acciones investigativas y correctivas para la solución de cualquier problema.

Al ejercer la función de control, la empresa está implicada en definir estándares de referencia como elementos de comparación de los resultados reales. Además se deberá elaborar una base de datos estadística para la construcción de pronósticos y tendencias de mercado futuras.

### **5.3. Estrategias de preventa**

La preventa son todas las actividades relacionadas entre sí, que tienen como objetivo realizar la venta de los productos.

Los clientes actuales son granjas de producción masiva (ganadera, porcina, caprina, avícola, etcétera). Los productos se venden por dosis en cantidades de mil y cincuenta mil dosis mediante planes de abastecimiento continuo que van de acuerdo a los planes de producción de cada cliente.

El cliente además de comprar los productos, contrata estos planes y se acuerdan contratos por periodos entre seis y treinta y seis meses.

Ante la modalidad de venta y la naturaleza de los productos y clientes, el asistente, deberá hacer uso de la venta personal fuera del establecimiento, visitando a los clientes o en reuniones. La mayoría de los clientes no van a acudir a los centros minoristas para adquirir los productos así que hemos planteado las siguientes estrategias:

- **Estrategia de contacto al cliente**

Antes de contactar a cualquier cliente potencial, el preventista tendrá la labor de investigar a los clientes que les puede interesar los productos. Para ello utilizará llamadas telefónicas, correos electrónicos, visitas informales. Con el propósito de identificar el interés, poder de decisión, capacidad de compra y datos adicionales que estimulen la venta, evitando desperdiciar esfuerzos y tiempo.

- **Estrategia de preventa planificada**

Una vez identificado al cliente potencial, el preventista buscará la forma de conseguir una entrevista. La entrevista se planificará de la siguiente manera:

- Identificación de la producción del cliente
- Selección de los productos de acuerdo a la producción
- Determinación de la información que se quiere recaudar del cliente
- Determinación de objetivos primarios y de recambio
- Identificación de la competencia y forma de neutralizarla

Se enviará información adicional relevante por correo electrónico acerca de temas relacionados con la actividad de producción y la venta.

Adicionalmente a las estrategias de preventa de los asistentes de cada centro minorista, la empresa buscará establecer relaciones con las principales asociaciones y gremios de productores en cada zona, en la cual se podrá aprovechar espacios públicos, como seminarios, asambleas, congresos, etcétera, para la inserción de conferencias técnicas, acerca de los productos de la empresa y desarrollo de nuevas tecnologías en los itinerarios programados. Las conferencias las llevará a cabo el técnico veterinario de la empresa, Dr. Julio Ortega, por mantenerse más relacionados con la funcionalidad de los productos y la ciencia que conlleva. Sin embargo la empresa también programará espacios propios en cada sector.

- **Estrategia de seguimiento**

Si el cliente no accede a comprar los productos, ya sea por diferentes causas y factores, se mantendrá el contacto, enviándole información y promociones por correo electrónico, hasta que al fin decida comprar o romper la vinculación con la empresa.

#### **5.4. Estrategias de postventa**

Una vez completado el ciclo del desarrollo de una venta entramos al proceso de posicionamiento de los productos, el servicio, la marca, la empresa y sus representantes.

La venta de los productos se lo hace en cantidades altas mediante dosis, y en su mayoría incluyen contratos de planes de abastecimiento continuo, por ello, el servicio de postventa es sumamente importante, para mantener las relaciones comerciales con los clientes después de los periodos contratados.

La estrategia de postventa que empleará la empresa está formada por las siguientes actividades:

- **Seguimiento del pedido**

Esta actividad la desarrollará cada secretaria o el asistente de servicio al cliente de los centros minoristas. Después de enviar cada pedido constatará la recepción y las condiciones en las que llegaron los productos. En los lugares que se utiliza el servicio de encomiendas se confirmará con el cliente el envío, la cooperativa de transporte contratada y la hora de llegada.

- **Información**

En cada pedido se adjunta información sobre los productos. Esto incluye, especificaciones técnicas, formas de aplicación, dosis de aplicación y características térmicas y físicas en las que se debe mantener los productos.

Además adjuntará información relevante a la actividad de producción del cliente, catálogos de nuevos productos y boletines científicos. La empresa cuenta con un convenio con la revista “El Agropecuario” la cual es distribuida a cada cliente conjuntamente con los pedidos.

- **Contención de clientes**

El asistente de servicio al cliente tendrá que seguir un plan de contención en el que este verificando constantemente la satisfacción alcanzada por los clientes ante los productos y los servicios de abastecimiento. Se incorporará un programa de llamadas periódicas para constatar estos factores y recoger información que el cliente pueda otorgar, con esta actividad pretendemos demostrar que la empresa valora las relaciones adquiridas.

- **Emisión de garantías**

La empresa al contraer relaciones comerciales con los clientes les garantiza:

- Calidad del producto
- Reembolso o reposición de productos defectuosos, caducados o que se encuentran fuera de las especificaciones de refrigeración
- Disponibilidad de productos para las fechas acordadas en los planes de abastecimiento continuo
- Asesoramiento técnico si fuese necesario
- Asunción de riesgos en el transporte de los productos

- **Facturación**

La empresa cuenta con el sistema informático de facturación y contabilidad “SAGACORP provisto por la corporación “S.A.G.A.”, el cual será extendido a los ordenadores de cada centro minorista.

Las facturas son emitidas e impresas por el propio sistema con la debida autorización del Sistema de Rentas Internas, las cuales serán enviadas conjuntamente en cada envío de los pedidos.

La dinámica de facturación del sistema funciona de la siguiente manera:

La persona a cargo de la recepción y despacho de pedidos, ingresa al sistema los requerimientos del cliente, comprueba la existencia de los productos enlazándose con el módulo de control de inventarios. Después de comprobar la existencia, el operador ingresa el nombre del cliente, el sistema enlaza el pedido con la base de datos de clientes, la cual proporciona información como: RUC o cédula, teléfono, dirección y nombres.

Y como última operación, el sistema agrupa los datos, detalla el nombre del producto, la cantidad, el valor unitario, el valor total, calcula el impuesto al valor agregado (IVA) y el valor total a pagarse.

El sistema emite la factura, la cual es almacenada automáticamente dentro del ordenador, e impresa para ser adjuntada a cada pedido.

- **Recepción de inconformidades**

El cliente al tener una inconformidad o problema relacionado con los productos, tendrá a disposición un número telefónico, una dirección de correo electrónico y una página web para realizar su reclamo.

Las inconformidades serán receptadas por la persona a carga de cada centro minorista, en este caso, la secretaria, quien clasificará el reclamo según su naturaleza e informará a la empresa y a la persona encargada en solucionar el problema.

- **Solución de problemas**

Para solucionar un problema que tenga un cliente, la empresa tomará una decisión, de acuerdo a la naturaleza del inconveniente, sobre el personal que se encuentre apto para solucionarlo. Al clasificar el inconveniente se agiliza el proceso de solución,

pues se puede determinar si es grave, medianamente grave o leve. Los problemas clasificados como leves serán responsabilidad del asistente de servicio al cliente, y los problemas graves y medianamente graves, se analizarán para asignar al asistente o a al personal técnico de la empresa.

- **Procesamiento de pagos y créditos**

En el procesamiento de pagos y créditos, la empresa dispondrá de las siguientes modalidades de cancelación de valores y créditos:

- Pagos
  - Pago en efectivo
  - Pago mediante cheque
  - Pago mediante tarjeta de crédito
  - Pago mediante Transferencia bancaria
- Créditos
  - Cheque post-fecha
  - Convenios de pago en periodos definidos
  - Financiación a largo y corto plazo
  - Crédito diferido mediante tarjetas de crédito

### **5.5. Tele-mercadeo**

El tele mercadeo es la planificación sistemática de un equipo telefónico como parte de una estrategia global de mercadeo.

Como apoyo a esta estrategia, la tecnología ha combinado los equipos telefónicos con software de gestión y control de llamadas. Las llamadas ya no se reciben en un equipo telefónico, sino en un ordenador, por un Sistema de Telefonía Asistidos por Computador (STAC).

Los sistemas STAC permiten desarrollar aplicaciones con interfaces gráficas que permiten al operador, disponer de información de la persona que está realizando la

llamada. Además de la función de atender una llamada, tiene la función de gestionar llamadas que deben ser realizadas de acuerdo a una campaña de preventa y post-venta.

Cuando un cliente llama por varias causas a la empresa con la que adquirió relaciones comerciales, la llamada es enlazada directamente con una plataforma de comunicación interactiva o centro de llamadas, la cual dirige, mediante la elección de opciones, la llamada a la persona o departamento con la que desea comunicarse el cliente, o la más idónea para atender el requerimiento.

La empresa dispondrá de un centro de llamada. Para elegir el tipo de software que se empleará se definirá la capacidad de la base de datos, estimación de volumen de llamadas y una proyección estimada del incremento esperado de llamadas.

El objetivo de este centro de llamadas es la atención al cliente, por lo tanto uno de los requisitos fundamentales del software de tele mercadeo, será la capacidad de recibir y distribuir la información de y hacia otros sectores de la plataforma.

- **Dinámica del centro de llamadas**

Los clientes actuales de la empresa, hacen sus pedidos, confirmaciones, anulaciones, reclamos y sugerencias, vía telefónica. Al contar con centros minoristas en diferentes provincias es necesario que los clientes se contacten con las personas que asumen la responsabilidad de comercializar los productos y se mantienen más cercanos a ellos. La base operacional del centro de llamadas se ubicara en el servidor principal de la empresa, situada en la ciudad de Cuenca. Dentro de las opciones del centro de llamadas que se ofrecerán a los clientes serán las siguientes:

- Contacto con el asistente de servicio al cliente y ventas, de cualquier centro minorista, (Cuenca, Loja, Santa Rosa). El sistema direccionara la llamada a cada centro para ser atendida en él.
- Asistencia de dudas, consultas e información sobre especificaciones y características de los productos.
- Contacto con el gerente o directivos de la empresa
- Asistencia a reclamos y sugerencias.

El cliente al marcar el número del centro de llamadas, escuchara un menú, interactivo en el que podrá seleccionar cualquiera de estas opciones.

- **Características del software del centro de llamadas**

Existen software de centro de llamadas que dan una gestión completa de servicio al cliente como estadísticas, bases de datos, reportes, etcétera. También muchos de ellos se adaptan al tamaño de cada empresa y van evolucionando conjuntamente al crecimiento de la misma. El software inicial para la empresa “CAV” tendrá habilitado los siguientes módulos y características y que a futuro, con el crecimiento de la empresa y el incremento en la participación en el mercado, se irá adecuando a los nuevos requerimientos. Las características del software son las siguientes:

- ***Inbound***

La característica *Inbound* gestiona los canales entrantes en el centro de llamadas, dándole la facilidad al operador de atender llamadas de diferentes campañas, además permite construir aplicaciones que faciliten, según indicadores y estadísticas, la visión completa del centro de llamadas.

- ***DynamicBusinnesRouter (DBR)***

El DBR es una característica que reparte las llamadas, según su naturaleza y requerimiento del cliente, a las personas más adecuadas para atenderla. También tiene la funcionalidad de manejar las colas de las llamadas y dar prioridad a llamadas más importantes para su atención que otras menos importantes.

En este caso la central al encontrarse en la ciudad de cuenca, es necesario dirigir las llamadas al asistente de servicio al cliente de cada centro minorista o a la persona de la empresa que corresponda.

▪ ***Outbound Dialer***

La característica *Outbound Dialer*, gestiona las listas de llamadas de una campaña de tele-mercadeo, debe constar de los siguientes tipos de marcación: vista previa automática y marcación predictiva adaptable.

La vista previa, informa el número de llamadas que se deben hacer por día de acuerdo a la campaña. La marcación predictiva automática define el mejor momento para realizar cada llamada, esta opción esta enlazada con una base de datos que contiene información acerca de: en qué día y hora es más conveniente llamar, las personas a quien contactar y todas las actividades y relaciones del cliente con la empresa.

▪ ***Screen pop-ups***

La característica *screen pop-ups* es nada más una pantalla que muestra toda la información de un clientes. Aparece cuando una llamada entra o está siendo a ser efectuada, dotando de datos como: nombres, empresas, pedidos realizados, pedidos pendientes, planes de abastecimiento continuo, comentarios, número de quejas y prioridades.

• **Factores de éxito del centro de llamadas**

Para determinar el éxito del centro de llamadas, nos centralizaremos en los siguientes factores:

- Habilidad del operador del centro de llamadas de persuadir al cliente ante cualquier eventualidad que pueda presentarse.
- Conocimiento de la empresa y los productos: el operador debe tener conocimientos específicos sobre los productos que oferta la empresa y todas las políticas de la misma, para que pueda asistir al cliente con un servicio que pueda cubrir todas sus expectativas.

- Los menús inteligentes, deberán ser entendibles y cortos.
- Programación de llamadas de acuerdo a las estrategias de preventa y postventa.

- **Beneficios del tele - mercadeo para la empresa y los clientes**

Para la empresa el tele – mercadeo se convertiría en una ventaja competitiva y en un factor clave de éxito ante su competencia.

Con la implantación de software de tele – mercadeo, la empresa puede gestionar de una manera rápida, ordenada y sencilla la atención al cliente mediante el uso de un equipo telefónico.

El cliente al acceder a un menú inteligente programado en el centro de llamadas, tiene la disponibilidad de elegir de acuerdo a su criterio la persona que deba atenderlo o de disponer de la persona más adecuada para solucionar su requerimiento. Minimiza el tiempo de espera, para contactarse con la empresa, evita conversaciones adicionales hasta encontrar lo deseado, dispone de un solo número de teléfono para contactarse con cualquier persona o departamento de la empresa.

Para los operadores, les facilita la atención de los clientes, pues disponen al instante de toda su información, pudiendo hacer uso de ella, para solucionar cualquier contrariedad en menos tiempo.

El sistema contribuirá con las campañas de preventa, como captación de clientes potenciales, dándole al operador información del número de llamadas por día y las personas con las que debe hablar.

De igual forma en las campañas de post-venta el sistema programará llamadas a realizarse para el seguimiento y contención de los clientes.

## **5.6. Asesoramiento técnico**

Los clientes actuales de la empresa, son granjas de producción masiva y plantas de incubación, las cuales cuentan con veterinarios y técnicos especializados en cada tipo de producción.

Los clientes, generalmente contratan un plan de abastecimiento continuo de insumos, sincronizado con sus propios programas de producción. La empresa envía los productos de acuerdo a fechas y cantidades establecidas en periodos de uno a tres años.

El desarrollo biotecnológico es continuo, y a menudamente, los productos van cambiando sus composiciones químicas o evolucionando las dosis de los productos.

Los técnicos veterinarios y el equipo de personas que se relacionan directamente con los clientes, deben mantenerse en una continua capacitación para poder brindar una asistencia técnica ante cualquier duda o innovación en las composiciones químicas.

El asesoramiento técnico que la empresa brindará a sus clientes lo definiremos de acuerdo a los siguientes criterios:

- Los asistentes de servicio al cliente y ventas y las secretarias estarán capacitados para poder brindar un asesoramiento sobre consulta de dudas, especificaciones y métodos de aplicación de los productos.
- Los clientes pueden consultar cualquier duda que tenga con respecto al producto accediendo a los centros de llamadas o mediante el sitio web, comunicándose con los asistentes de servicio al cliente y ventas de cada centro. Si el asistente no fuese capaz brindar este servicio, ya sea por la complejidad del asunto o cualquier anomalía, este deberá transferir al cliente a los técnicos veterinarios de la empresa.
- Los técnicos veterinarios están capacitados para brindar un asesoramiento más científico y enfocado con respecto a la fisionomía, fisiología y patología de los animales. Los clientes al necesitar una consulta más especializada, podrán contactarse directamente con los veterinarios, mediante vía telefónica, correo electrónico, chat o videoconferencia.
- Si el cliente requiriese la presencia física de los veterinarios, estos podrán acceder a este servicio sin costo alguno. La empresa tendrá la opción de evaluar si es necesario que los veterinarios presten un servicio de asistencia presencial.
- Cada granja, cuenta con veterinarios y técnicos de producción propios, pero si el cliente requiriera de este personal, puede hacerlo mediante la empresa, la cual prevería de una persona capacitada dentro del área de producción del cliente.

- Otro modelo de asesoramiento técnico, que implementaría la empresa, será la de charlas y seminarios de capacitación. Generalmente cuando existe nuevas líneas de productos, la empresa productora, envía a sus técnicos a cada país donde se encuentra un centro de distribución. Estas personas reúnen sin costo alguno, mediante la empresa mayorista, a todo el personal técnico de los clientes, para capacitarlos en el desarrollo de los nuevos productos. Sin embargo la empresa dispondrá de espacios, para efectuar sus propias charlas y seminarios.
- Los gremios y asociaciones de productores, podrán acceder a un asesoramiento colectivo sobre los productos que la empresa comercializa. Todos los costos de asesoramiento técnico serán gratuitos, pues en este caso el asesoramiento también se contempla como una estrategia de preventa.
- En el caso de emergencias, tales como plagas o enfermedades altamente infectocontagiosas, los clientes podrán solicitar a la empresa un técnico veterinario en el lugar, sin costo alguno.
- Dentro del asesoramiento interno, la empresa elaborará un manual de asistencia técnica que contenga: especificaciones y características de cada producto, métodos de aplicación, dosis que deben ser aplicadas, instrumental que debe ser utilizado y políticas de la empresa. Cada centro minorista deberá poseer al menos dos manuales, los cuales servirán como una herramienta funcional que facilite el trabajo de asesoramiento.

### **5.7. Sistema de reclamos y sugerencias**

El sistema de reclamos y sugerencias lo definimos como el proceso de captación de satisfacción del cliente, después de recibir su producto o servicio (COWELL).

La manifestación de los clientes en este proceso será recibida, registrada y clasificada de acuerdo a las causas que estén afectando la calidad del producto o servicio, para luego ser direccionada a la persona que pueda hacerse responsable en dar una solución.

El sistema de reclamos estará habilitado en el centro de llamadas, como una opción a la cual el cliente podrá acceder y ser contactado con la persona que pueda solucionar su problema. También tendrá la opción de hacerlo mediante correo electrónico o directamente en las opciones que presenta la página web de la empresa.

La mayoría de reclamos que han hecho los clientes son por: descongelamiento de los productos, cajas contenedoras o *couller* rotos, envases rotos, demoras en la llegada de los pedidos.

Cada reclamo se evaluará, y se dará seguimiento al problema para determinar sus causas y responsables.

Entre las políticas de la empresa, los daños físicos de los productos serán repuestos inmediatamente.

La información recolectada en la evaluación del problema, será almacenada en la base de datos de la empresa y analizada para mejorar la calidad del servicio de despacho y envío de los pedidos.

Las sugerencias de igual forma que los reclamos, el cliente tendrá acceso a hacerlas mediante el centro de llamadas, correo electrónico o en la página web. La información será recolectada y puesta en la base de datos para ser expuesta en las juntas y reuniones de la empresa y aportar con el plan de mejoramiento continuo.

## **5.8. Web site**

Se ha diseñado un web site para la empresa “CAV” como apoyo a todas las actividades anteriormente planteadas de servicio al cliente.

La plataforma del sitio web y el host se lo ha hecho en el servidor “Jimdo” y el dominio de la página es el siguiente: [www.cavcav.jimdo.com](http://www.cavcav.jimdo.com)

La página se encuentra habilitada actualmente y está a disposición de cualquier usuario, las características principales de apoyo a las actividades de servicio al cliente son las siguientes:

- **Página principal de inicio**

La página de inicio cuenta con información sobre la actividad comercial de la empresa, a que se dedica y los stocks que maneja. Además, contiene el listado de todos los links a los cuales el cliente puede acceder.

**Figura 5.1:** Link principal de inicio



- **Links de cada centro minorista**

Se habilitado links con información de la ubicación de cada centro minoristas (Azuay, El Oro, Loja), adicionalmente tiene una aplicación gráfica para poder encontrar los centros en un mapa. Cada link de cada centro, tiene dos links secundarios (contáctanos y reclamos). En el uno el usuario puede contactar a la empresa mediante la emisión de un correo electrónico y en el otro puede efectuar un reclamo con respecto a un pedido.

Figura 5.2: Link centro minorista en Azuay

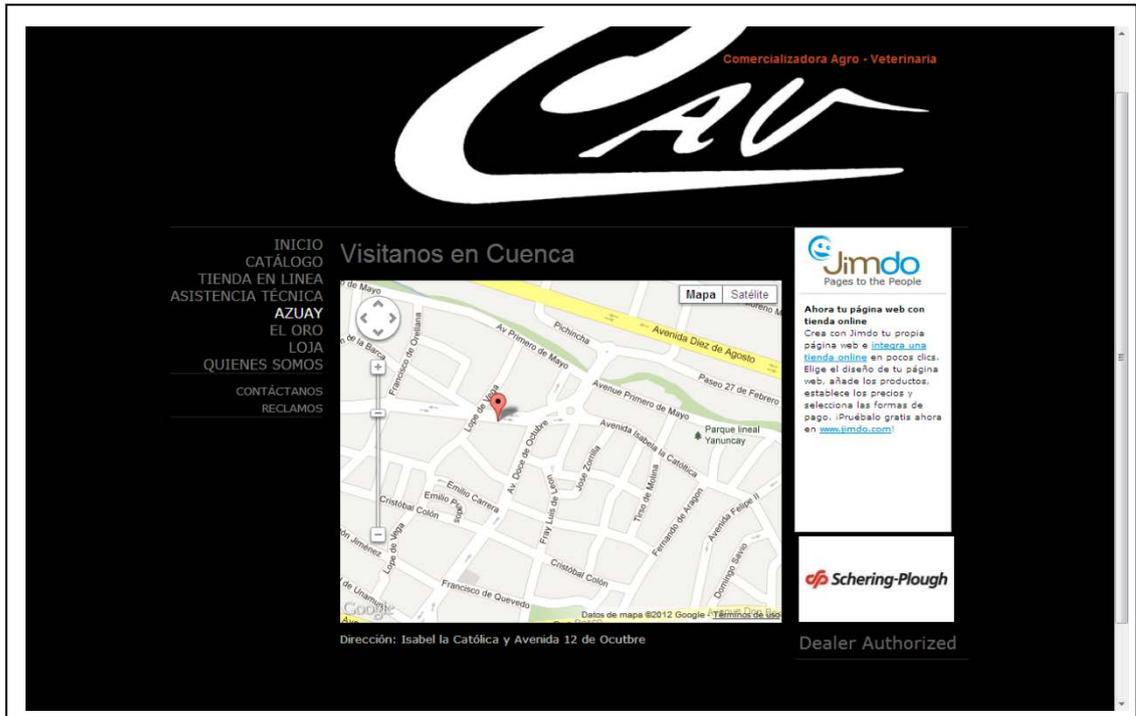


Figura 5.3: Link secundario de contacto



**Figura 5.4:** Link secundario para efectuar un reclamo

INICIO  
 CATÁLOGO  
 TIENDA EN LINEA  
 ASISTENCIA TÉCNICA  
 AZUAY  
 EL ORO  
 LOJA  
 QUIENES SOMOS  
 CONTÁCTANOS  
**RECLAMOS**

Nombre \*  
 Email \*  
 Numero de orden del pedido \*  
 tipo de reclamo \*  
 • dosis incompletas  
 • productos en mal estado  
 • demora o pérdida del pedido

Mensaje \*

Por favor inserta el código:

Schering

- **Links de catálogo y compras en línea**

En el link de catálogo, el usuario podrá visualizar todos los productos que la empresa dispone con sus respectivas características. En el link de compras en línea el cliente puede comprar cualquier producto de la empresa, seleccionando la cantidad deseada y las diferentes tarjetas de crédito con las que va pagar los valores totales.

**Figura 5.5** Link de la tienda en línea

INICIO  
 CATÁLOGO  
**TIENDA EN LINEA**  
 ASISTENCIA TÉCNICA  
 AZUAY  
 EL ORO  
 LOJA  
 QUIENES SOMOS

**NOVILIRS AE POX**  
 vacuna contra antrax, carbunco y difteria/peste aviar  
 Precio: \$0.00 (USD) Añadir al carrito  
 Precio final, sin gastos de envío  
 disponible. Tiempo de envío 1 - 3 días

**NOBILIS CAV P4**  
 vacuna contra la anemia vírica infecciosa  
 Precio: \$0.00 (USD) Añadir al carrito  
 Precio final, sin gastos de envío  
 disponible. Tiempo de envío 1 - 3 días

**NOBILIS GUMBORO BROILER**  
 vacuna contra la enfermedad de gumboro  
 Ocular, agua de bebida, aspersión  
 Precio: \$0.00 (USD) Añadir al carrito

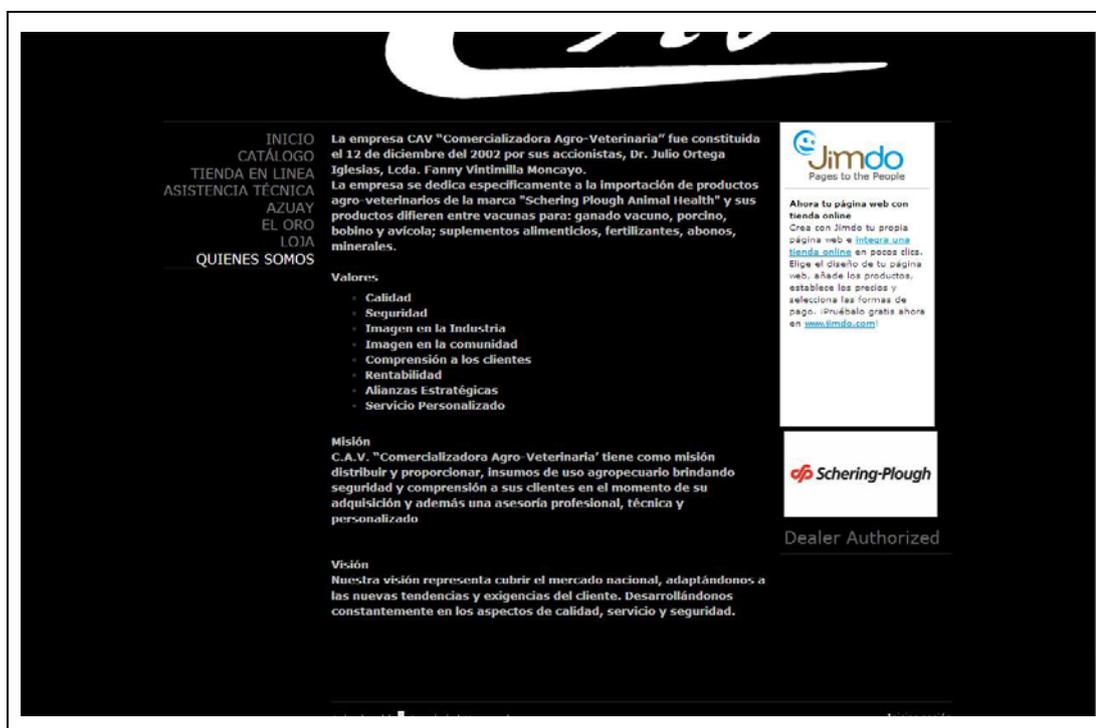
Carrito de compras  
 Mi compra  
 NOVILIRS AE POX 3 \$0.00 (USD)  
 NOBILIS CAV P4 1 \$0.00 (USD)  
 Subtotal: \$0.00 (USD)  
 Mi compra

Jimdo  
 Pages to the People  
 Crea tu tienda online  
 Crea tu tienda online de forma fácil con Jimdo. ¡Tan fácil que te divertirás! ¡Ajá!

- **Link de información de la empresa**

El usuario puede acceder al link de información (quienes somos), el cual contiene una breve reseña histórica, valores, misión y visión, demostrando al cliente la confiabilidad y seriedad de la empresa.

**Figura 5.6:** Link de información de la empresa (Quienes Somos)



- **Link de asistencia técnica**

En este link, el usuario obtiene información sobre cómo acceder a una asistencia técnica en línea, ya sea por medio de una sala de chat (Facebook), mensaje privado (Twitter), una videoconferencia (Skype) o números telefónicos de la empresa.

El internet ha tenido su auge en las últimas décadas, porque permite a los usuarios acceder a sitios web de una forma cómoda y en cualquier momento, Con la aparición de los teléfonos inteligentes, las personas portan en sus bolsillos un acceso móvil sin necesitar un ordenador. Por esta razón, la empresa ha procurado adaptarse a las nuevas tendencias tecnológicas, ofreciendo a sus clientes múltiples opciones de acceso.

**Figura 5.7:** Link de asistencia técnica

## 5.9. Conclusión

El diseño e implantación de estrategias de servicio al cliente, incrementa la satisfacción de los clientes, al saber que la empresa se preocupa de la relaciones con los mismo. Contribuye con el desempeño de las actividades comerciales y garantiza la calidad de los productos y la solución de cualquier problema que se presente.

Las estrategias de preventa y postventa, favorecen a la empresa en la búsqueda de clientes potenciales, mejora la imagen empresarial y provee la seguridad, que las relaciones comerciales son serias y profesionales.

La integración de tecnología en el servicio minimiza las operaciones y optimiza la accesibilidad, reduce tiempos de espera en atender un cliente y está a su disposición en cualquier momento.

## CONCLUSIONES GENERALES

Con el desarrollo de este proyecto hemos llegado a las siguientes conclusiones:

- **En cuanto al entorno de la empresa**

En la estructura comercial e industrial del país, no se considera como un sector comercial o industrial, a las empresas que están dedicadas a la producción de insumos de uso agropecuarios ni el resto de empresas horizontales.

Los insumos veterinarios nutricionales, se los clasifica dentro del sector industrial de alimentos; los insumos veterinarios sanitarios y genéticos se los clasifica dentro del sector industrial farmacéutico y los insumos agrarios dentro del sector industrial agro-químico.

En consecuencia, no existe información puntual y formalizada de estudios de mercado, estadísticas, tendencias, tasas de crecimiento, etc. Al representar los insumos el 75% de los costos fijos de la producción agropecuaria, el estado debería poner un mayor interés en implementar programas de recolección de datos sobre este sector. Además, las entidades gubernamentales encargadas de censos y estadísticas, en el mismo sector agropecuario, se limitan a generalizar la información y no a especificarla. En el caso de la empresa CAV, si quiere implementar un centro de abastecimiento en una provincia, debería hacerlo donde exista una mayor demanda de los insumos, en otras palabras en localidades donde haya mayor producción agropecuaria, pero esto es imposible saberlo, pues la información solo abarca a toda una provincia en general.

- **En cuanto a la empresa**

Enfocándonos en la situación de la empresa podemos decir que: la empresa actualmente está posicionando por encima de sus principales competidores sin una ventaja considerable, la diferencia es mínima referente a factores críticos, volviéndose vulnerable a que su competencia la desplace en el momento que

empiece a considerar estos factores claves. Con respecto a los productos que comercializa la empresa, tiene una baja participación en el mercado y una baja tasa de crecimiento. A pesar de ello, la empresa también tiene una alta tendencia de superar esta situación con la implementación de algunos cambios en su estructura.

Referente a los envíos de los pedidos, la empresa, usaba dos canales de distribución, en el que actuaba en el uno como mayorista y en el otro como minorista. Al encargarse la empresa de todas las operaciones de distribución, adicionalmente de otras actividades comerciales (importaciones, abastecimiento, control de calidad, etcétera), no poseía una organización en cada una, sin estándares ni parámetros funcionales. Por lo que hacía que el cliente sufra las consecuencias como; retraso en los pedidos, cadenas de frío quebradas, pedidos erróneos, etcétera. Lo cual representaba gastos adicionales en reposición de productos y hasta pérdida de los clientes.

- **En cuanto a la fundamentación teóricas**

Los canales de distribución son sistemas de entidades, relacionadas entre sí, que permiten a los consumidores acceder a los bienes y servicios que los productores ofertan.

El diseño de un canal de distribución beneficia a los clientes como a las empresas, pues llevan los bienes o servicios en el momento adecuado y en la cantidad necesitada.

El servicio al cliente es una estrategia de vital importancia, pues además de proveer de bienes o servicios al consumidor, se le añade un valor agregado que tiene que ver con todos los aspectos relacionados con el producto adquirido. La finalidad de vender un producto no es solo que el cliente lo compre sino que también se sienta a gusto y seguro de que su dinero ha sido bien invertido

- **En cuanto al diseño de distribución y servicio al cliente**

En un principio, la propuesta presentada a los directivos de la empresa, fue tomada de una forma escéptica, en relación a que la implementación de un canal de distribución y una política estandarizada y formalizada de atención al cliente, podría diferir en el crecimiento de la empresa y la proyección de utilidades. Se pensaba que todos podían encargarse de todo, y no se necesitaba mayor esfuerzo.

En el desarrollo conjunto de este proyecto con los directivos de la empresa, fueron adquiriendo conocimientos teóricos y prácticos indirectamente, lo cual hizo que replanteen su filosofía empresarial, Accediendo no solo a considerar la propuesta desarrollada, sino a implementarla.

La empresa rento todos los sitios investigados en cada provincia. Esta implementándolos con los equipos necesarios y contratará el personal pertinente planteado.

Con la instauración del nuevo canal de distribución, se redujo el número de operaciones de reparto y envío, de veinticinco a cuatro. Redujo los tiempos de espera de los clientes y se minimizó las distancias recorridas en cada envío, propiciando de tiempo adicional para el personal de la empresa para encargarse de otras actividades correspondientes a la comercialización de los productos.

Con respecto al servicio al cliente, la implementación de este departamento, hará que los clientes se vuelvan más leales a la empresa, incrementando la participación en el mercado y los niveles de rentabilidad en relación a las ventas.

Si bien cada centro de distribución implementado en Loja y Santa Rosa cuenta entre dos y cuatro clientes, en un principio puede parecer como un desperdicio de recursos, pero la fuerza de venta instalada será aprovechada como una estrategia de captación de nuevos clientes en cada provincia. En los beneficios obtenidos para la empresa se realizara ventas con mayor frecuencia, incremento del monto de los pedidos, clientes de mayores volúmenes de compra, ahorro de presupuestos de marketing y publicidad, menos quejas en un entorno receptivo, mas quejas atendidas y resultas, reputación e imagen para la empresa.

La empresa de acuerdo a la propuesta hecha, aún está evaluando algunos proveedores del software de tele-mercadeo para implementar el centro de llamadas. La página web diseñada se encuentra actualmente funcionando para cualquier usuario que quiera acceder a ella.

- **En cuanto a mi experiencia**

El desarrollo del primer capítulo fue algo complicado al no disponer de información relevante. Ante esta situación podemos darnos cuenta que es sumamente importante el acceso a datos estadísticos, que al parecer no son de gran ayuda para algunas personas, pero en el momento de analizar un mercado son vitales.

Establecer un negocio en el país para una pequeña o mediana empresa, ante estas carencias, es hacerlo metafóricamente, con los ojos vendados. Sin un pronóstico de ventas, tendencias de demanda, oferta, hábitos de compra, características de la población, etcétera. Para lograrlo es necesario hacer estudios de mercado privados, financiados por las propias empresas, la cuales muchas de ellas no pueden acceder por sus elevados costos.

En los cuatro siguientes capítulos no hubo mayor inconveniente, pues los miembros de la empresa estuvieron siempre prestos y dispuestos.

## **RECOMENDACIONES**

En la implementación del canal de distribución y servicio al cliente, recomiendo a la empresa, contratar personal especializado en el área de marketing. Pues una persona en este aspecto podrá manejar cualquier inconveniente que se presente. Además es importante un plan de mercadeo global que contemple otros ámbitos como: estrategias de publicidad, precios, promociones, economías de escala, procedimientos y normalizaciones.

Con el técnico en marketing, podrá darse seguimiento al desarrollo del proyecto, controlando la evolución del mismo. En el caso de que los resultados no sean los esperados, es necesario crear un plan de contingencia, y redirigir la gestión.

En un futuro para los centros minorista, con el crecimiento de los mismos, como un plan de mejora continua, se recomienda de dotar de un vehículo propio con un compartimiento de aislamiento térmico y deshacerse de la contratación del servicio de encomiendas.

Es necesario estandarizar y formalizar la gestión de inventarios, mediante programas y software que permitan controlar la emisión de órdenes de pedido, stocks de seguridad y controles de caducidad de los productos.

En cuanto a la capacitación del talento humano, al incrementar la nómina con la implantación del nuevo canal, debe crearse un plan de capacitación continuo.

## **BIBLIOGRAFÍA**

### **REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS**

- AUGUST, Luis. Logística Empresarial. Barcelona. Ediciones Gestion 2000 S.A. , 2003.
- BEVERLY, Rokes. Servicio al cliente: Serie Business. Mexico DF. International Thompson Editores, 2004.
- DAVID, Fred R. Conceptos de Administración Estratégica . Mexico D.C. Pearson Education,. 2003.
- DE SALTERAIN, Facundo. Locos por las ventas. Buenos Aires. Granica, 2009.
- FISHER, Laura; ESPEJO, Jorge. Mercadotecnia. Madrid. McGraw Hill, 2004.
- GIMBERT, Xavier. El Enfoque Estratégico de la Empresa. España: Ediciones Deusto, 2003.
- KOTLER, Philip; AMSTRONG, Gary. Principios de Marketing, 1ed. Alberto Cañizal. Madrid (España). Pearson Educacion S.A.,2008.
- LAMB, Charles;HAIR, Josep;MCDANIEL, Carl. Marketing. México D.F. International Thompson, 2002.
- LOVELOCK, Christopher; WIRTZ, Jochen. Marketing de servicios. Naucalpan de Juárez. Pearson Prentice Hall, 2009.
- LOZANO, Juan. Asistencia técnica de postventa. Madrid. Fundación Cofemental, 2001.
- MIQUEL, Salvador. Distribución Comercial. Madrid. ESIC EDITORIAL, 2006.
- PELTON, Lou, STRUTTON David, LUMPKIN James. Canales de marketing y distribución comercial. Mexico D.F. Mc Graw Hill, 2002.

- PRIETO, Jorge. Las Ventas: una profesión para gente superior. Bogotá. Ecoe Ediciones, 2005.
- Publicaciones Vertice S.L. Gestión del punto de venta. España. Editorial Vertice, 2008.
- SANTEMASES, Miguel. MArketing conceptos y estrategias, 1 ed. Madrid. La Piramida, 2004.

### REFERENCIAS ELECTRONICAS

- QUIROZ, Carlos. Agricultura de precisión  
Búsqueda: Programas de abastecimiento continuo de insumos agropecuarios [[http://agrytec.com/agricola/index.php?Itemid=68&catid=13%3Aarticulos-tecnicos&id=195%3Aagricultura-de-precision&option=com\\_content&view=article&limitstart](http://agrytec.com/agricola/index.php?Itemid=68&catid=13%3Aarticulos-tecnicos&id=195%3Aagricultura-de-precision&option=com_content&view=article&limitstart)]. Fecha del último acceso: Noviembre 27 de 2011
- Sistema de Información Nacional de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca.  
Comercio exterior - exportaciones acumuladas por períodos / año  
Búsqueda: Tasas de crecimiento de producción agropecuaria  
[[http://www.magap.gob.ec/sinagap/index.php?option=com\\_wrapper&view=wrapper&Itemid=100](http://www.magap.gob.ec/sinagap/index.php?option=com_wrapper&view=wrapper&Itemid=100)]. Fecha del último acceso: Noviembre 20 de 2011
- SOTO, Lauro. Tasa de crecimiento y niveles de  
Búsqueda: Concepto de tasa de crecimiento  
[<http://www.mitecnologico.com/Main/TasasDeCrecimiento>]. Fecha del último acceso: Noviembre 30 de 2001







**Anexo 4: Encuesta sobre el canal de distribución de la empresa “CAV”**

1. ¿La empresa CAV tiene un canal de distribución instaurado formalmente?
2. ¿Cuál es la manera que se distribuyen los productos a los clientes, realice un diagrama?
3. ¿Quiénes intervienen en su sistema de distribución?
4. Liste los principales individuos que intervienen en el canal de distribución
5. ¿Cuáles son las condiciones que el producto es distribuido al cliente?
6. ¿Cómo llegan los productos al cliente?
7. ¿Cuál es la logística de distribución y comercialización entre la empresa y el cliente?
8. ¿Tiene problemas con la forma de distribución actual, argumente su respuesta?
9. ¿Cuántos clientes potenciales tiene la empresa?
10. ¿Cuáles son los máximos y mínimos de volumen que se envía?
11. ¿Cuáles son los lugares más frecuentes que se envían los productos?
12. ¿Describa el servicio de entrega que brinda las empresas a los clientes?

13. ¿Cuáles son los tiempos mínimos y máximos que un cliente debe esperar su producto?
  
14. ¿Hay algún valor agregado que obtiene el cliente con el sistema de distribución de la empresa?

**Anexo 5:** Cuestionario de diagnóstico de servicio al cliente de la empresa CAV  
(directivos de la empresa)

1. ¿La empresa tiene un departamento o personas encargadas exclusivamente del servicio al cliente?  
Si \_\_\_ No\_\_\_
2. ¿Si la respuesta a la pregunta N° 1 es No, de qué forma se maneja las diferentes situaciones con los clientes?
3. ¿Piensa usted que los clientes de la empresa se encuentran satisfechos con su desempeño?  
Si \_\_\_ No\_\_\_
4. ¿Existe algún valor agregado que ofrece la empresa a los clientes?
5. ¿Cómo resuelve la empresa los reclamos realizados por los clientes?

**Anexo 6:** Cuestionario de diagnóstico de servicio al cliente de la empresa “CAV”  
(clientes actuales de la empresa)

1. ¿Los precios de los productos de la empresa son razonables?  
Si\_\_ No\_\_
  
2. ¿La empresa tiene una apertura de negociar costos y valores?  
Si\_\_ No\_\_
  
3. ¿Está conforme con La calidad de los productos?  
Si\_\_ No\_\_
  
4. ¿La atención al cliente por parte de la empresa es un trato amable?  
Si\_\_ No\_\_
  
5. ¿La empresa cuenta con un servicio de entrega? Describa el servicio de entre  
Si\_\_ No\_\_

---



---



---



---



---

6. ¿Las formas de pago son accesibles y cómodas?  
Si\_\_ No\_\_

---



---



---



---



---

7. ¿Cuál es el grado de satisfacción con la empresa?

	Muy Satisfecho	Satisfecho	Insatisfecho	Muy Insatisfecho	No aplica
Calidad del Producto					
Servicio de entrega					
Atención a reclamos					
Tiempos de entrega					

8. El servicio que brinda la empresa, es:

Profesional

Poco profesional

Informal

9. ¿Los administradores de la empresa le proporcionan información sobre nuevos productos y técnicas?

Si\_\_ No\_\_

10. ¿La empresa cuenta con departamento de servicio al cliente?

Si\_\_ No\_\_

11. ¿La empresa ofrece un servicio de preventa?

Si\_\_ No\_\_

Describe el servicio

---

---

---

---

12. ¿La empresa ofrece un servicio de postventa?

Si\_\_ No\_\_

Describe el servicio

---

---

---

---

Anexo 7: Mapa de Rutas

