



**UNIVERSIDAD DEL AZUAY**

**FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN**

Escuela de Administración de Empresas

**“DISEÑO DE UN SISTEMA DE ADMINISTRACION DE VENTAS APLICABLE  
AL MERCADO FERRETERO ECUATORIANO DEL TIPO B2B. CASO DE  
ESTUDIO: EMPRESA CORPORACION BP CIA. LTDA.”**

**Trabajo de graduación previo a la obtención del título de  
Ingeniero Comercial**

**Autor:**

Boris Esteban Palacios Pozo

**Director:**

Ing. Juan Carlos Aguirre Maxi

**Cuenca, Ecuador**

2017

## **DEDICATORIA**

No es fácil mencionar a todas aquellas personas que de alguna manera han colaborado e influido en el desarrollo del presente trabajo, mi principal agradecimiento es a mis padres, que me hicieron comprender la importancia de la dedicación y perseverancia en todos los objetivos que me proponga. Un agradecimiento especial a mi director de tesis Ing. Juan Carlos Aguirre, quien colaboró en el desarrollo del trabajo de tesis aportando con sus conocimientos profesionales. Por último, no puedo dejar de agradecer a mi novia y a mis hermanos, por haberme apoyado constantemente en el desarrollo de este nuevo desafío, por la paciencia que han tenido durante toda la investigación y por todo el tiempo resignado permitiéndome estudiar en un ambiente cálido y tranquilo, sin su apoyo la concreción de esta investigación no hubiera sido posible.

## **AGRADECIMIENTOS**

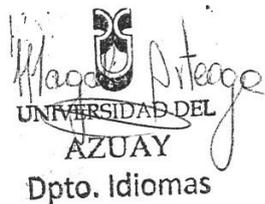
Quiero agradecer a mi familia por el apoyo incondicional que me han brindado estos 5 años de estudio, pues no ha sido fácil estudiar y trabajar al mismo tiempo. Mis padres en casa y jefes en la oficina me supieron guiar y enseñar de la mejor manera para mi crecimiento profesional. Quiero expresar mi gratitud a cada uno de los profesores y personal que labora dentro de la facultad de ciencias administrativas por haberme apoyado en mi formación, me he sentido en mi segunda casa.

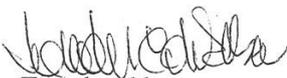
## **RESUMEN**

Todas las organizaciones viven de las ventas y la empresa estudiada ejecuta sus ventas de la misma manera que cuando empezó hace 25 años. Ya han pasado muchos años y ha existido un incremento de ventas muy lento. Creo que el presente trabajo de graduación rescatará la información suficiente para explicar un sistema de ventas factible que incrementará sus ventas de manera potencial, brindando a la organización un futuro más próspero. Es fácil explicar teóricamente cualquier solución que se plantee a la organización pero para cumplir el objetivo se necesitará trabajo arduo, dedicación y constancia. No hay que olvidar que los resultados dependerán de la situación latente que viva el país y las oportunidades que se consigan en el mercado.

## ABSTRACT

All organizations live from sales; however, the company under study has maintained the same sales system as when it started 25 years ago. Despite the fact that many years have gone by, there has been a very slow increase in sales. Hence, this graduation work aimed at collecting enough information to present a feasible sales system that will increase the company's potential sales, thus providing the organization a more prosperous future. It is much simpler to explain any solution proposed in a theoretical manner; however, the achievement of the objective will require hard work, dedication and perseverance. Moreover, it should be taken into consideration that the results will depend on the situation of the country, and on the opportunities that can be achieved in the market.



  
Translated by  
Lic. Lourdes Crespo

## Tabla de Contenido

<b>DEDICATORIA</b>	<b>2</b>
<b>AGRADECIMIENTOS</b>	<b>3</b>
<b>RESUMEN</b>	<b>4</b>
<b>CAPÍTULO 1: MARCO CONCEPTUAL</b>	<b>11</b>
1.1 UN SISTEMA	11
1.2 SISTEMA DE VENTAS	12
1.3 LA COMPRA	13
1.3.1 LOGÍSTICA DE COMPRA	18
1.3.2 ALMACENAMIENTO	20
1.4 LA VENTA	21
1.4.1 LOGÍSTICA DE VENTA	22
1.4.2 TIPOS DE VENTA	24
1.4.3 FASES DE VENTA	28
1.4.4 EL CLIENTE	34
1.4.5 TIPOS DE CLIENTES	40
1.5 EL PRODUCTO	41
1.5.1 TIPOS DE PRODUCTO	43
1.5.1.1 MATERIAS PRIMAS	44
1.5.1.2 MATERIAL MANUFACTURADO	44
1.5.1.3 LOS COMPONENTES	44
1.5.1.4 EQUIPO ACCESORIO	44
1.5.1.5 BIENES DE CAPITAL	45
1.5.2 BIENES DE CAPITAL	45
1.5.3 LA MARCA	47
1.6 NEGOCIO BTOB	51
<b>CAPÍTULO 2: INVESTIGACIÓN DE LAS TÉCNICAS DE MERCHANDISING APLICADA A LA EMPRESA CORPORACIÓN BP CÍA. LTDA.</b>	<b>54</b>
2.1 POBLACIÓN	54
2.2 TAMAÑO DE LA MUESTRA	54
2.3 LA ENTREVISTA	56
2.4 LA ENCUESTA	57
2.5 ANÁLISIS DE DATOS	58
2.6 RESULTADOS	58
<b>CAPÍTULO 3: DESARROLLO DEL SISTEMA DE VENTAS</b>	<b>78</b>

<b>3.1 GENERALIDADES</b>	<b>78</b>
<b>3.1.1 LA COMPRA</b>	<b>78</b>
<b>3.1.2 LOGÍSTICA DE COMPRA</b>	<b>85</b>
<b>3.1.3 LA VENTA</b>	<b>88</b>
<b>3.1.4 LOGÍSTICA DE VENTA</b>	<b>109</b>
<b>3.1.5 POST-VENTA</b>	<b>112</b>
<b>3.2 DESARROLLO DEL SISTEMA</b>	<b>115</b>
<b>3.2.1 TIPOLOGÍA DE CLIENTES</b>	<b>115</b>
<b>3.2.2 CARTERA DE PRODUCTOS</b>	<b>117</b>
<b>3.2.3 ESFUERZO DE VENTAS Y SISTEMA DE TERRITORIOS</b>	<b>118</b>
<b>3.2.4 OBJETIVOS COMERCIALES</b>	<b>121</b>
<b>3.2.5 SISTEMAS DE COBERTURA Y ACCESIBILIDAD</b>	<b>122</b>
<b>3.2.6 SISTEMA DE REMUNERACIÓN</b>	<b>125</b>
<b>3.2.7 SISTEMA DE CONTROL Y SEGUIMIENTO</b>	<b>126</b>
<b>3.2.8 EVALUACIÓN DEL PLAN</b>	<b>127</b>
<b><u>CAPITULO 4: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</u></b>	<b><u>130</u></b>
<b>4.1. CONCLUSIONES</b>	<b>130</b>
<b>4.2. RECOMENDACIONES</b>	<b>132</b>
<b><u>BIBLIOGRAFÍA</u></b>	<b><u>134</u></b>
<b><u>ANEXOS</u></b>	<b><u>135</u></b>
<b>ANEXO 1:</b>	<b>135</b>
<b>ANEXO 2:</b>	<b>142</b>
<b>ANEXO 3:</b>	<b>143</b>
<b>ANEXO 4:</b>	<b>144</b>
<b>ANEXO 5:</b>	<b>145</b>
<b>ANEXO 6:</b>	<b>146</b>
<b>ANEXO 7:</b>	<b>147</b>
<b>ANEXO 8:</b>	<b>148</b>
<b>ANEXO 9:</b>	<b>149</b>
<b>ANEXO 10:</b>	<b>150</b>

## **Índice de gráficos y tablas**

### **Gráficos**

Gráfico 1: Mercado de empresas y marketing entre empresas	12
Gráfico 2: Etapas de la construcción de la relación	40
Gráfico 3: Formato de encuesta realizada	57
Gráfico 4: Característica que valora más en el producto	58
Gráfico 5: Factores que influyen en su decisión de compra	59
Gráfico 6: Nuestro precio en relación a la calidad	60
Gráfico 7: Sus compras en el último semestre	61
Gráfico 8: Mayor proveedor	62
Gráfico 9: Incentivo publicitario que más agrada	63
Gráfico 10: Aspecto Servicio	64
Gráfico 11: Aspecto Honestidad	65
Gráfico 12: Aspecto Preparación	65
Gráfico 13: Aspecto Puntualidad	66
Gráfico 14: Aspecto Organización	66
Gráfico 15: Cumplimiento horario entrega	67
Gráfico 16: Problemas con el transporte último semestre	68
Gráfico 17: Tiempo desde el pedido hasta su bodega	69
Gráfico 18: Margen promedio de ganancia	70
Gráfico 19: Primera marca en mente	71
Gráfico 20: Características que asocia a BP	72
Gráfico 21: Cantidad veces que ocupo servicio técnico en comparación a las compras	73
Gráfico 22: Calificación de los productos BP en comparación a las compras	74
Gráfico 23: Problemas de transporte en comparación a las compras	75

Gráfico 24: Factores que influyen la decisión de compra en comparación a las compras	76
Gráfico 25: Ejemplo de nota de pedido	80
Gráfico 26: Top 10 naviero	82
Gráfico 27: Ejemplo de sistema de re-orden	86
Gráfico 28: Levantamiento puesto vendedor	90
Gráfico 29: Formato resultados de ventas	107
Gráfico 30: Formato resultados de cobros	108
Gráfico 31: Cinta de embalaje BP	111
Gráfico 32: Ejemplo Reporte Mensual Servicio Técnico	114
Gráfico 33: Mapa Distribuidores a Nivel Nacional	119
Gráfico 34: Ejemplo Viáticos Semanales	124
Gráfico 35: Presupuesto por grupos	126
Gráfico 36: Flujo de Efectivo	129
Gráfico 37: Ejemplo de transferencia bancaria	142
Gráfico 38: Ejemplo de póliza de transporte	143
Gráfico 39: Ejemplo certificado de origen	144
Gráfico 40: Ejemplo de BL	145
Gráfico 41: Ejemplo de factura comercial	146
Gráfico 42: Ejemplo de lista de empaque	147
Gráfico 43: Ejemplo notificación de arribo	148
Gráfico 44: Ejemplo de liquidación	149
Gráfico 45: Ejemplo de sistema de costeo de inventario	150

## **Ilustraciones**

Ilustración 1: Interés del proveedor en el tiempo	82
Ilustración 2: Semaforización para re-orden	85
Ilustración 3: Estructura de fuerza de ventas	98
Ilustración 4: Esfuerzo de ventas	118

## **Formulas**

Fórmula 1. Tamaño de la muestra	55
---------------------------------	----

## **Tablas**

Tabla 1: Fases del proceso de compra en los mercados BtoB	17
Tabla 2: Lo que se debe hacer y no se debe hacer en la fase de cierre de una negociación	33
Tabla 3: Estratificación de clientes por región	56
Tabla 4: Ejemplo tabla comparativa proveedores	79
Tabla 5: Habilidades, Destrezas y Capacidades de un vendedor	88
Tabla 6: Tabla de comisiones vigente	94
Tabla 7: Tiempo promedio visita	96
Tabla 8: Tipología de clientes	115

# Capítulo 1: Marco Conceptual

## 1.1 Un Sistema

En las primeras etapas de los seres humanos se vio necesario la creación de estructuras o sistemas para que de una forma sinérgica se alcancen los objetivos previstos.

Obteniendo un concepto más claro de sistema adaptado al tema desarrollado, se define como:

“Estructura o sistema es esencialmente una determinada disposición de actividades que afectan a un grupo de personas, conducente a optimizar la consecución de los objetivos previstos” (Castells, 2010).

Para un mejor entendimiento de un sistema, podemos compararlo con el sistema respiratorio que está compuesto por pulmones, nariz, tráquea, etc., que trabajan de manera integral para alcanzar un objetivo común. En el caso de una empresa se desarrollaría de la misma manera, tomando en cuenta que los componentes serán diferentes pero que buscarán trabajar de manera integral para llegar al objetivo común que el directorio lo decida cada año.

Al hablar de un sistema o estructura podemos encontrar 2 tipos: una estructura vertical y otra horizontal. Para entender de mejor manera la estructura vertical: “Se sustenta en una división de trabajo en funciones, departamentos y manuales de tareas formalizadas” (Castells, 2010).

Mientras que la estructura horizontal “Se diferencia de la vertical porque añade dinamismo y flexibilidad” (Castells, 2010).

En nuestro caso vamos a desarrollar una estructura vertical que disponga de 2 aspectos importantes:

1. División de trabajo bien estructurada con funciones claras a cumplir por cada colaborador.

- Estabilidad entre el organigrama y el manual de funciones buscando una constante adaptación al cambio apoyada con programas de formación continua a todos los colaboradores.

Gráfico 1: Mercado de empresas y marketing entre empresas



Fuente: (Castells, 2010)

## 1.2 Sistema de Ventas

Un sistema o estructura de venta es diferente para cada tipo de empresa, pero existen 3 divisiones que las define el autor; venta personal, multinivel y a distancia (Castells, 2010).

- La *venta personal* es cuando existe el contacto directo entre el vendedor y comprador, siendo la misma dentro o fuera del establecimiento. La primera se desarrolla en mostradores, mercados, ferias, etc. Mientras que la segunda pueden ser visitantes, auto venta, industrial, etc.
- La *venta multinivel* se refiere a un estilo de venta donde una persona asume la función de distribuidor y la misma crea sub-distribuidores a los que educa y motiva para conseguir más ventas, generando un ingreso por las ventas directas y por las de sus sub-distribuidores. Es un sistema de venta heredero de la piramidal que es ilegal.

- Como último sistema está la *venta a distancia* que está en auge, con nuevas técnicas de comunicación. Dentro de este punto podemos mencionar el teléfono, televisión, y talvez el más fuerte -el internet- que se está desarrollando de manera agresiva por la creación de nuevas redes sociales que vinculan a millones de usuarios y/o clientes potenciales.

Para que un sistema de ventas se desarrolle bien hay que tener una coordinación con el resto de funciones de la empresa, tales como adquisiciones, finanzas, producción, almacenamiento, ventas, logística, post-venta, etc. Tomando en cuenta que la filosofía de cada área es diferente.

El área comercial busca satisfacer las necesidades de los clientes. Producción busca fabricar “x” producto de manera estándar en las cantidades óptimas. Por otro lado el área financiera busca la más alta rentabilidad y el buen uso de los capitales. Pero por diferente que sea la filosofía de cada área, necesitan trabajar de la mano para que puedan llegar al objetivo general que es una rentabilidad al final del año, buscando así la supervivencia de la empresa.

### **1.3 La Compra**

“En cualquier organización, las compras son una actividad altamente calificada y especializada. Deben ser analíticas y racionales con el fin de lograr los objetivos de una acertada gestión de adquisiciones, que resumen en adquirir productos y/o servicios en la cantidad, calidad, precio, momento, sitio y proveedor justo o adecuado buscando la máxima rentabilidad para la empresa” (Montoya, 2010).

La compra de una empresa que se desenvuelve en un mercado BtoB es diferente a la compra que lo realiza un consumidor final. Ya que en la empresa existen compradores expertos que actualmente conocen el producto o servicio que están comprando y buscarán un porcentaje de rentabilidad sobre la compra, lo que se denomina el costo-beneficio. Mientras que el consumidor final busca satisfacción con el producto o servicio adquirido y que éste cumpla con las expectativas.

La compra en este tipo de mercado podría ser su arma más efectiva ya que depende si se hizo una buena gestión, para que el resto de procesos se ejecuten mejor, o explicando de diferente manera; se compra bien y se vende bien. Los estudiosos mencionan 2 maneras con las que se puede generar valor agregado a un producto; “al incrementarse más beneficios o al disminuir costos” (Taner, 2007). Y es aquí cuando se convierte importante el trabajo de un ejecutivo de compras profesional, ser astuto al momento de comprar, obteniendo más beneficios por el mismo precio o los mismos beneficios por un menor precio.

Existen algunas contribuciones que lo realiza el departamento de compras a la empresa, pero vamos a mencionar y desarrollar los 3 más importantes:

- Proporcionar niveles apropiados de suministro del producto o servicio correcto
- En el nivel correcto de calidad
- Por el menor costo total” (Taner, 2007).

“*Proporcionar suministro* es una contribución importante del departamento de compras, busca proporcionar el producto o servicio correcto en las cantidades convenientes cuando se necesitan” (Taner, 2007).

Es de suma importancia que se provea a la empresa del producto o servicio correcto. Como ejemplo podemos mencionar soldadoras que es una línea que compra Corporación BP, las cuales pueden ser de cobre o aluminio en su bobinado que es el corazón de la máquina, y aparte de esto existen muchas diferencias para obtener una máquina de la calidad que demanda el mercado. Los ejecutivos de compra pueden conseguir menor precio comprando una maquina con bobinado de aluminio pero se ocasionaría una repercusión negativa en las otras áreas como servicio técnico, pues tendrían más trabajo por garantía. Hay que saber siempre que el precio viene acompañado de la calidad, con lo que se confirma una frase popular; lo barato sale caro.

Dentro de este punto encontramos otro elemento importante que es la disponibilidad. Manejar un sistema de stock es sumamente complicado por la volatilidad del mercado y por la naturaleza del producto. No disponer de stock puede representar una pérdida para la empresa al dejar de vender y por ende percibir menores ingresos. Tomando el mismo ejemplo de las soldadoras, el ejecutivo de compras tiene que estar pendiente de los cambios en los precios internacionales de las materias primas para tomar la decisión cuando sea conveniente, sabiendo que existen momentos que los precios y factores externos a la empresa no serán beneficiosos y se deberá comprar para evitar desabastecimiento, cerrando la posibilidad de ingreso de la competencia al mercado.

“Una estrategia de disponibilidad es el modelo justo a tiempo (JIT), el concepto de embarcar productos de tal forma que lleguen al cliente exactamente cuando éste los necesita” (Taner, 2007).

Como segunda contribución está la *calidad correcta*. “Hoy en día existe un incremento de especificaciones de calidad cada vez mayores requeridas por parte del cliente” (Taner, 2007). Ahora bien, hay que saber equilibrar este aspecto, ya que alta calidad podría ser la solución perfecta para los usuarios del producto, pero no para la empresa por sus altos costos. Y por el contrario baja calidad no busca el usuario de un producto, pero su bajo costo podría darle la oportunidad a la empresa de vender más.

Como última contribución esta conseguir el *costo total más bajo*. “Controlar el costo del suministro puede generar un efecto significativo en la rentabilidad de la empresa” (Taner, 2007). Una gestión de compra bien realizada permitiría ahorrar un porcentaje que se vería reflejado en la utilidad de la empresa, en el caso de empresas BtoB que manejan volúmenes grandes de compra y venta, un porcentaje mínimo de ahorro se verá reflejado de manera directa en el balance.

Al hablar de conseguir un ahorro porcentual en los productos no hablamos que solo el costo bruto del producto disminuirá, por el contrario con valores menores se pagarán menos impuestos permitiendo obtener un costo neto menor, generando mayor margen de utilidad sobre la venta.

“El proceso de compra de una empresa BtoB normalmente implica la participación de varias personas en lo que algunos han denominado un sistema interactivo, caracterizado porque la dependencia, comunicaciones y asociaciones son mucho más pronunciadas que en el marketing de consumo” (Mesonero & Alcaide, 2012).

Tomando en cuenta la variación que puede existir de acuerdo al tipo de compra los autores afirman que existen 8 fases del proceso de compra en los mercados BtoB, se detalla en la siguiente tabla:

Tabla 1: Fases del proceso de compra en los mercados BtoB

Fase 1	Reconocimiento de la necesidad
Fase 2	Definición de las características y cantidades del producto o servicio que se necesita
Fase 3	Desarrollo de las especificaciones que guiarán el aprovisionamiento
Fase 4	Búsqueda y calificación de las fuentes potenciales de aprovisionamiento
Fase 5	Recepción y análisis de las propuestas
Fase 6	Evaluación de las propuestas y selección del proveedor
Fase 7	Determinación de una rutina de pedidos
Fase 8	Evaluación y revisión de rendimientos, tanto de productos como proveedores

Fuente: (Mesonero & Alcaide, 2012).

Como mencionamos en líneas anteriores, para la compra intervienen varias personas que interactúan entre sí para tomar la mejor decisión sobre un producto o servicio que se decida comprar, el marketing industrial lo conoce como centro de compra.

Los autores definen al centro de compra de la siguiente manera: “Unidad informal e interdepartamental, cuyo objetivo básico es la adquisición, aplicación y procesamiento de la información relativa a las decisiones de compra dentro de la organización” (Mesonero & Alcaide, 2012)

Dentro del centro de compra podemos encontrar usuarios finales que van a utilizar directamente el producto o servicio, personas influyentes como ingenieros por su conocimiento y los jefes de compras directos y alta administración dependiendo del monto de compra.

Todos estos personajes mencionados están dentro del centro de compra y aportan con ideas para evitar comprar mal un producto o servicio. Por ejemplo, los usuarios normalmente procuran obtener el mejor producto para evitar tener problemas durante el proceso productivo, sin considerar el precio. Por el contrario los compradores buscan un equilibrio costo-beneficio, intentando obtener un producto con prestaciones menores que cumpla las expectativas de los usuarios finales, pero que también obtenga un precio más bajo.

La compra industrial se la realiza de una forma más racional, pues al realizar una inversión grande se recurre a criterios más objetivos para reducir el riesgo que puede existir en la compra. Por lo que buscar conseguir una relación comercial más fuerte con el cliente ya no solo se basará en el precio ni en el producto físico. Los servicios jugarán un papel cada vez más relevante y es de suma importancia conocer las etapas por las que pasa el comprador o cliente y las motivaciones que ayudarán para desarrollar una correcta estrategia comercial.

Muchas empresas tienen políticas establecidas para realizar una compra, aspecto que hay que implementarlo de acuerdo al tamaño de la empresa para poder controlar la cantidad de productos que se pueden adquirir de la manera correcta. Lo anteriormente enunciado sirve para toda compra nueva, mas no para las recompras que se las hace al existir falta de stock. No es el objetivo solo colocar el pedido, se deberán realizar los cambios en el producto y el precio en caso de ser necesario.

### **1.3.1 Logística de Compra**

En la empresa estudiada existe la logística en 2 momentos cruciales, al comprar y al vender, comencemos explicando la compra.

Dentro de la logística de compra vamos a hablar sobre temas que intervienen para conseguir el producto demandado por el mercado, hablando de la cantidad óptima para un pedido, el manejo de los costos y la evaluación de proveedores.

La *cantidad económica del pedido* hace referencia a la cantidad óptima que se tiene que colocar en un pedido para minimizar los costos generales; uno de ellos el interés sobre el capital que se ocupará para comprar productos y ser comercializados en un futuro. No siempre es recomendable adquirir la cantidad óptima de productos en los pedidos; al existir un producto con una tendencia marcada de ventas, podremos predecir la cantidad necesaria en un tiempo determinado, permitiendo así llegar a elaborar un contrato sobre un monto de compra definido para obtener un mayor descuento.

Como segundo punto vamos a tratar el equilibrio costo-beneficio o *análisis de valor*, el cual tiene como finalidad reducir los costos lo máximo posible siempre que la utilidad del producto siga siendo la misma. En un mercado tan competitivo los fabricantes deben buscar integrar componentes que mejoren el aspecto y funcionalidad del producto a menores costos. Por último encontramos la *evaluación de proveedores*. “Los efectos del área de compras en la capacidad competitiva de una empresa son grandes, así que las compañías ponen mucha atención a la forma en que evalúan a los proveedores” (Taner, 2007). Explicando la cita anterior de una manera concreta, si se compra bien se vende bien. Por ende es de suma importancia que los ejecutivos en compras sepan realizar cálculos efectivos para evitar adquirir un producto que complique a la empresa por el hecho de pagar más impuestos, disponer de un margen reducido o estar con un precio nada competitivo en el mercado.

### **1.3.2 Almacenamiento**

La actividad de almacenamiento es sencilla pues busca regular la apilación, operación y control de las bodegas de la empresa de mejor manera.

Existen 2 técnicas de almacenamiento que podemos utilizar en la empresa estudiada. En estantería o apilamiento ordenado ([cadenadesuministros.files.wordpress.com](http://cadenadesuministros.files.wordpress.com), 2012). La primera técnica es por medio de racks que son estructuras metálicas de diferentes tamaños de acuerdo a la dimensión de la bodega, comenzando con la apilación de los productos más pesados en la parte inferior y los más livianos en partes superiores. La segunda se refiere a una apilación de los productos tomando en cuenta el tamaño, resistencia, estabilidad y la facilidad para manipularlos.

Hay que mencionar algunos factores que intervienen para que la actividad de almacenamiento se desarrolle de mejor manera, tales como las zonas frías, las zonas calientes, la señalización en los pasillos, equipos de incendios, primeros auxilios, salidas de emergencia, letreros de ubicación de los productos, las unidades de medida de los productos, etc. Buscando siempre tener el menor número de intercesiones dentro de la misma para que la movilidad sea efectiva.

El stock total de un producto tiene que estar concentrado para evitar confusiones y pérdida del control de inventarios. Además hay que cumplir las normas descritas en el reglamento de seguridad e higiene de la empresa para evitar accidentes de los colaboradores. Dentro del mismo se menciona la capacidad máxima de carga de racks, escaleras y operación de montacargas.

Hay que definir las zonas calientes y las frías dentro de la bodega. Comenzaré mencionando que las zonas frías y calientes no funcionan de la misma manera en un local de venta que en una bodega. En una bodega las zonas calientes son los lugares más cercanos a la puerta de

despachos, para facilitar la distribución efectiva de estos productos con alta rotación y las zonas frías son los espacios destinados a los productos con baja rotación que no son muy recorridos. Mientras que en un local de venta las zonas calientes se encuentran a la derecha del mismo, con todos los productos con ofertas o descuentos que buscan vender en mayor cantidad, mientras que en las zonas frías se encuentran los productos que los clientes normalmente compran y no se necesita de mucho esfuerzo para vender, serían productos de primera necesidad (Plaza, 2012).

#### **1.4 La Venta**

“La venta profesional es quizá el invento más importante que se desarrolla a partir del siglo XX. Más importante que el invento del avión, el teléfono o las computadoras, ya que estas industrias no hubieran podido crecer si no hubieran sabido cómo vender su producto” (Sant, 2006).

La venta es el elemento de supervivencia actual de todos los negocios, pero tiene que haber una coordinación con las diferentes sub-funciones comerciales.

La venta en su totalidad pertenece a la función del marketing, la cual se la representa como una filosofía o cultura empresarial. Y dentro del marketing existe otra sub-división que es el marketing del consumo y el marketing industrial (Mesonero & Alcaide, 2012). En esta tesis nos vamos a enfocar solo en la segunda división que es el marketing industrial, pero sin dejar a un lado los conceptos y aplicaciones de un marketing de consumo que cada día empiezan a aplicarse con más éxito en las organizaciones industriales.

Para entender de mejor manera el marketing, se la define de la siguiente manera: “Una cultura de empresa y un sistema de gestión que detectando las necesidades y problemas de los consumidores, trata de atenderlos de una manera rentable para la empresa y los propios consumidores, aportando los bienes, servicios e ideas de calidad y precio adecuado, en la

cantidad , lugar y tiempo que ellos requieren, garantizando además que tales bienes, servicio e ideas serán todo lo satisfactorio que exigen las expectativas anunciadas por los productores y comercializadores” (Castells, 2010).

Ahora bien, dentro de una organización hay que saber diferenciar entre 2 áreas que tienen personas con pensamientos diferentes; los de ventas y los de marketing. Creo yo que las personas de -ventas- hacen el trabajo fuerte de tomar pedidos y -marketing- son los teóricos que viven en una oficina, nunca han pisado la calle y en algunos casos no conocen a los clientes de la empresa. Vale aclarar que el rol del área de marketing no es vender, por el contrario, es facilitar la venta usando las herramientas correctas siendo así una fuerza de apoyo.

#### **1.4.1 Logística de Venta**

La logística en la venta se la puede denominar como “distribución”; pues este es el punto que conecta a la empresa con el mercado. Pero no es solamente la distribución del producto, conlleva más aspectos importantes que conecta a la empresa con el mercado como la marca, el embalaje, el tipo de cliente, distancia, formas de pago, peso, etc.

El sector de la distribución es una de las áreas que se encuentra en mayor evolución aunque no se desarrolla de manera homogénea. Si bien las corrientes innovadoras vienen de Estados Unidos su impacto es diferente de acuerdo al continente y posteriormente al país. Las empresas tienen que estar en constante evolución de estrategias de ventas para acercarse mejor a su clientela final sin tener que erosionar demasiado los márgenes, lo cual es sumamente difícil por la alta competitividad en mercados actuales.

La logística busca colocar el producto al menor costo y menor tiempo en el domicilio del consumidor final pasando o no por intermediarios externos, satisfaciendo así las necesidades del mismo.

El término “logística” tiene su origen en el ámbito militar, donde se buscaba transportar los recursos necesarios de manera eficiente para mantener a las tropas preparadas para el combate.

“La gestión de distribución resulta imprescindible para la venta de los productos, y tiene un efecto importante en el precio final del producto” (Mesonero & Alcaide, 2012).

Dentro de la empresa estudiada actualmente el costo logístico representa el 15% del total de costos; validando la afirmación anterior.

Desde un punto de vista conceptual, la distribución comercial es: “el conjunto de actividades necesarias para situar los bienes y servicios producidos por los agentes económicos a disposición de los compradores finales que los utilizan para satisfacer sus necesidades y deseos” (Mesonero & Alcaide, 2012).

Los clientes antes de hacer la compra revisan características de los productos, los beneficios del mismo y precio. Pero adicional a esta práctica común, ellos valoran mucho la calidad de servicio al momento de recibir los productos; por lo que la empresa de transporte ayuda de manera indirecta a crear fidelidad entre el proveedor y el cliente, apoyando a mejorar las ventas del proveedor. Pero si se tendría un servicio deficiente, ocurriría lo opuesto.

La empresa estudiada buscará que la distribución sea intensiva, protegiendo a todos los distribuidores con un porcentaje de descuento en base a un monto de compra, mientras mayor sea el monto, mayor será el descuento y viceversa.

### 1.4.2 Tipos de Venta

Un sistema o estructura de venta es diferente para cada tipo de empresa, pero existen 3 divisiones que las define el autor; venta personal, multinivel y a distancia. (Castells, 2010)

La *venta personal* es cuando existe un contacto directo entre el vendedor y comprador, siendo la misma dentro o fuera del establecimiento.

Se desenvuelven dentro del establecimiento los siguientes lugares: mostrador, mercados, autoservicio, ferias y tienda fábrica. (Castells, 2010)

La venta en *mostrador* es la más común a nivel mundial y se basa en la atención al cliente en dentro de un establecimiento. Se busca averiguar lo que el cliente está buscando y vendérselo. Se pueden mencionar muchos consejos para los vendedores que se desempeñan en esta área: “que conozcan el producto, que vayan al grano, que sean amables, que hagan respetar los turnos, que se preocupen más en las necesidades de los clientes y nunca los engañen, etc.” (Castells, 2010).

La venta en *mercados* se trata de “un conjunto de establecimientos independientes situados en un mismo lugar general” (Castells, 2010). Este tipo de venta principalmente dispone productos alimenticios y afines, pero cada vez su aceptación es menor por la creación de supermercados. Dentro del mercado latinoamericano aún se puede desarrollar de manera fuerte este tipo de venta.

La venta en *autoservicios* permite que el cliente pueda tomar los productos de unas estanterías o racks para luego pagar el valor al salir del establecimiento. Normalmente suelen estar ubicados cerca a lugares residenciales donde existe una demanda mayor.

Luego está la venta en *ferias y salones* que son lugares a los que asisten expositores a vender su producto, normalmente suelen ser hoteles o salones grandes que disponen de espacio suficiente para satisfacer la cantidad necesaria.

Por último dentro del tipo de venta interna/personal, encontramos la venta *tienda fábrica* que es un show-room completo de todos sus productos dentro de las instalaciones de la fábrica, en el que se reciben a los clientes al por mayor y menor cerca al sector.

Se desenvuelven fuera del establecimiento los siguientes lugares: industrial, a tiendas, visitantes, domiciliaria, ambulante y auto venta.

La venta *industrial y a tiendas* se refiere a nivel mayorista, exactamente se habla de un mercado BtoB que se está desarrollando en esta tesis. Busca un volumen de venta mayor al de almacén pero con márgenes de utilidad reducidos. Como mencionamos en líneas anteriores la venta en un mercado industrial no se desarrolla de la misma manera que una venta en el mercado de consumo.

“La venta a *prescriptores* es un tipo de venta complicada por lo que venden: ideas” (Castells, 2010). Podemos encontrar diferentes ejemplos como agentes farmacéuticos, promotores de cervezas, vendedores de libros, etc. Más que un producto buscan vendernos una idea.

De igual manera podemos encontrar la *venta domiciliaria* que no solo hace referencia a ventas en casas, se aplica igual al lugar de trabajo. Normalmente desarrollar una venta domiciliaria es difícil, por el desconocimiento que existe hacia el ofertante. Pero en el lugar de trabajo es más sencillo porque se puede coordinar una reunión con los colaboradores y ofrecer el producto.

“La venta *ambulante* es todo tipo de venta que se desarrolla en instalaciones desmontables” (Castells, 2010). Normalmente este tipo de venta se desarrolla en fechas celebres de ciudades y es normal encontrar productos antiquísimos que aún existen como reliquias.

Por último dentro del tipo de venta externa/personal, encontramos la *auto venta* que hace referencia a una modalidad en la que el vendedor ofrece productos que compra a una determinada fábrica o empresa comercial.

La segunda división de los tipos de venta se refiere a un estilo de venta en la que se crean distribuidores y estos a su vez crean sub-distribuidores a los que educan para que ayuden a vender, buscando un ingreso por venta directa y por las ventas de sus sub-distribuidores.

La *venta multinivel* comienza cuando un vendedor ve a una persona como distribuidor, este crea una red de sub distribuidores a los que prepara y la comisión que ganan es por ventas personales y otra por las ventas completas de su red de sub distribuidores. “No se tiene una cifra de ventas alta por lo que la rotación de los vendedores es alta” (Castells, 2010). La venta multinivel es un sistema de venta que hereda la venta piramidal, que es ilegal.

“La *venta piramidal* tiene como objetivo la captación de nuevos vendedores, dejando en último plano y sin importancia la venta de los productos” (Castells, 2010). Es un sistema ilegal ya que comienza el fraude al llamar vendedores a los nuevos participantes, que en realidad se convertirán en compradores. Luego se les ofrece gran cantidad de ingreso que normalmente no llega y en caso de que alguien denuncie esta estafa, las personas que comenzaron el fraude y están en la cúspide de la pirámide, desaparecen.

Como tercera y última división de los tipos de venta encontramos la *venta a distancia* que está en auge y se desarrolla constantemente nuevas técnicas de comunicación. La forma más antigua de comunicación fue la carta, que se fue perfeccionando y ahora por el avance

tecnológico existen más maneras. Dentro de este punto podemos mencionar el teléfono, televisión, y talvez el más fuerte -el internet- que se está desarrollando de manera agresiva por la creación de nuevas redes sociales que vinculan a millones de usuarios o clientes potenciales.

La *venta directa* tiene como objetivo crear y explotar una relación con un cliente, teniendo en cuenta que se tiene que conocer muy bien a nuestros clientes potenciales para no ser molestos y que exista respuesta positiva para la empresa, es decir; ventas.

La *venta con ayudas audiovisuales y telefónicas* son diferentes medios que se tiene para llegar al cliente potencial. Por ejemplo podemos encontrar ayudas como videos, fotos y más medios multimedia para realizar una venta. Por otro lado está el teléfono que es una herramienta fuerte al momento de una venta pero se tiene que saber transmitir las ideas correctamente para evitar malos entendidos con los clientes y que la venta se concrete bajos los términos acordados.

La *venta en TV* es un modelo muy atractivo por el alcance que se puede obtener pero la desventaja grande es el costo elevado que genera una transmisión por este medio. Existen diferentes maneras de ver el beneficio de la TV; “para los fabricantes es un canal más de distribución, para los distribuidores un competidor más y para los consumidores la mejor manera de perder la desconfianza sobre cierto producto” (Castells, 2010).

La *venta en máquinas expendedoras* o llamadas *vending* es una tendencia que se extiende a nivel mundial por la facilidad de vender 24/7 y en cualquier sitio, aunque se tiene que verificar constantemente para reposiciones de producto y mantenimiento de la máquina.

La *venta electrónica* cada día crece más y los usuarios que usan el internet representan una demanda masiva para cualquier empresa. Dentro de la venta electrónica hay que saber explicar su sub-división; “la una es la venta virtual y la otra la venta directa que no es nada más que la comunicación electrónica entre el proveedor y el comprador” (Castells, 2010). Vamos a enfocarnos en la venta virtual que busca llegar a tener una comunicación personalizada con el cliente y que la empresa por este medio reconozca las necesidades del cliente, con la diferencia que se lo tiene que hacer desde un ordenador.

Por último está la *venta entre ordenadores* que es un sistema de pedidos automatizados, que tiene acogida en países desarrollados y está creciendo en países sub-desarrollados. Específicamente en Ecuador es casi nulo la utilización de este tipo de venta por la falta de conocimiento y confianza que aún existe en el medio. Algunas empresas han sacado beneficio de este tipo de venta adoptando el sistema a uno de control de stocks que permite saber el punto de re-orden tomando la información real de ventas y proyectando para el tiempo que se demore en llegar al local nuevamente.

### **1.4.3 Fases de Venta**

Adicional a los tipos de venta que existen, hay fases que vamos a desarrollar para ejecutar las ventas en un mercado BtoB.

Existieron personajes simbólicos que dieron varias pautas sobre una venta efectiva, entre ellos; John Henry Patterson, Dale Carnegie, Elmer Wheeler y Joe Girard. Cada uno con un método diferente pero efectivo para cerrar una venta, se mencionaran los métodos que fueron ocupados por estos gigantes de las ventas.

*Método centrado en proceso:* Este método se enfoca en crear la venta como un proceso o serie de pasos a seguir, el seguimiento correcto de estos pasos garantizaría el éxito si se tiene un producto competitivo.

Este método tiene como objetivo alcanzar la negociación esperada en base a una estructura más o menos normalizada.

*Método de ventas relacionales:* Este método se basa en la confianza y respeto mutuo que pueda emanar el vendedor al cliente, para que el cliente prefiera siempre comprar a un solo vendedor y por ende a la empresa en la que trabaja el mismo. Es un buen método al momento de comercializar productos similares como los de consumo masivo, donde no hay mucha diferencia.

Al tratarse de ventas relacionales se busca construir, desarrollar y mantener relaciones redituables con el cliente. (Boluda, 2002)

*Método de venta lingüístico:* Este método busca en base a frases o palabras estructuradas influenciar sobre la mente del cliente para que este tome la decisión de comprar. Estudios actuales avalan que se puede influenciar en una persona si se ocupa el lenguaje correcto, se puede verificar fácilmente.

*Método de venta táctica:* Este método se basa en técnicas como: *cierre con pregunta*, *SPIN*, etc. Las cuales ayudan a mejorar las habilidades de los vendedores ya que son ejemplos fáciles y prácticos que se pueden aplicar en cualquier mercado.

La venta que realiza una empresa en un mercado BtoB o de empresa a empresa es diferente por el hecho que hablamos de empresas que tienen de clientes a otras organizaciones y no a un consumidor final. Aunque podamos describir en esta tesis como se debe desarrollar la venta en un mercado BtoB, existirá una variación para los diferentes tipos de empresas comercializadoras que existen en el mercado; siendo las que ofrecen servicios o un mix de ambas. Sin importar el tipo de empresa se deberá seleccionar la mejor estrategia de marketing dependiendo de la naturaleza de la demanda.

En la mayoría de los casos podemos encontrar vendedores que apenas cumplen la entrevista o ritos iniciales, comienzan a transmitir los productos o servicios que disponen con todos sus beneficios y características por haber. “Pero, en la mayoría de los mercados, la oferta supera a la demanda, por lo que estos esquemas tradicionales ya no sirven” (Mesonero & Alcaide, 2012). Explicando la frase anterior, los vendedores deben dejar de ser tomadores de pedidos y transformarse en negociadores profesionales. A continuación la diferencia entre vendedor y negociador:

“VENDEDOR es alguien que cede una mercadería o servicio a cambio de un precio.

NEGOCIADOR es, por definición, aquel que procura alcanzar soluciones y acuerdos.”  
(Mesonero & Alcaide, 2012).

Una diferencia grande entre estos dos personajes es que el vendedor busca vender la mayor cantidad de productos y el negociador busca una relación comercial más prometedora y a largo plazo.

Todas las fases anteriormente mencionadas se adaptan a la empresa, pero el más usado es por procesos, a continuación se definirán las fases de venta en un mercado BtoB:

*Etapa 1 Prospección y valoración:* Implica la valoración de clientes potenciales en función de su probabilidad de compra

*Etapa 2 Preaproximación:* Pienso que este es el punto más importante, pues el agente vendedor se prepara con todas las herramientas para conseguir una relación comercial con el cliente. “Las tres áreas de preparación del agente vendedor son: Preparación técnica, preparación sobre el cliente y preparación mental.” (Mesonero & Alcaide, 2012).

La *preparación técnica* es el conocimiento que se debe tener sobre los productos propios y los que tiene la competencia, para en base a esto tener argumentos fuertes de porque el cliente debería cambiar de proveedor.

Luego encontramos la *preparación sobre el cliente*, en la que el agente vendedor necesita disponer de mucha información sobre sus clientes actuales, potenciales -que serían los nuevos- y los perdidos. La clasificación ABC de los mismos fuera una excelente herramienta. Y si no conocemos nada de nuestro cliente potencial es una buena opción consultar con compañeros vendedores de la zona que lo visiten y en base a un sondeo obtener información para llegar con mejores herramientas a la visita.

Por último está la *preparación mental* de las personas que se desenvuelven en el área de ventas, ya que una parte del éxito depende de factores actitudinales. Una actitud positiva, tomar el trabajo con pasión, tener conocimiento técnico y preparación humana, perseguir el lema ganar-ganar, etc. Son características de un ejecutivo de ventas profesional que difícilmente fracasará.

*Etapas 3 Aproximación:* Es el primer contacto entre el ejecutivo de ventas y el cliente. En esta etapa se debe hacer una presentación personal y de la empresa para luego proceder a expresar las necesidades del cliente. Cabe recalcar que una buena imagen y lenguaje corporal adecuado ayudarán a tener un mejor acercamiento con el cliente.

*Etapas 4 Presentación y demostración:* Esta etapa es cuando el ejecutivo de ventas debe exhibir todas las características del producto o servicio y conseguir que estos sean beneficios para el cliente. Los autores mencionan que existen 3 enfoques a la hora de realizar la presentación; el enfoque envasado, el orientado y la satisfacción de necesidades (Mesonero & Alcaide, 2012).

El *enfoque envasado* es un discurso a memoria de los aspectos del producto mientras el comprador se limita a solo escuchar. Luego el *enfoque orientado* prevé una identificación de las necesidades permitiendo al ejecutivo de ventas adaptar la presentación. Por último el *enfoque satisfacción de necesidades* busca una participación activa del comprador para en base a lo conversado poder desarrollar una propuesta que cumpla con las necesidades planteadas.

*Etapa 5 Tratamiento de las objeciones:* “Es el momento de la verdad en la negociación” (Mesonero & Alcaide, 2012). La frase anterior describe lo que sucede en esta fase, ya que en toda negociación se presentarán objeciones y hay que estar preparado para responder las mismas con una respuesta adecuada.

*Etapa 6 Cierre de la venta:* Esta fase suele causar problemas pues se busca materializar el acuerdo conversado en fases anteriores. En la mayoría de empresas que se desenvuelven en un mercado BtoB existe una negociación relacional pues no se buscará venderle al cliente 1 sola vez.

Los autores proponen las cosas que se *deben hacer* y las cosas que *no se deben hacer* en la siguiente tabla:

*Tabla 2: Lo que se debe hacer y no se debe hacer en la fase de cierre de una negociación*

Hacer	No hacer
Decidir cuándo hay que parar, sin arriesgarse a abrir los temas de nuevo.	Seguir demasiado tiempo, pues los temas se reabrirán.
Anotar lo que se ha acordado.	Ponernos eufóricos.
Intimar con la oferta final.	Hacer concesiones al cierre.
Aclarar todos los acuerdos.	Emplear definiciones poco precisas de los términos del acuerdo.
Hacer una exposición de los beneficios para las partes.	Vacilar.
Mantenerse firmes en la posición final una vez llegado al acuerdo.	Hacer trampas.
Finalizar con una nota del tipo -Yo gano/tú ganas-.	Revisar el mínimo aceptable real ya que la otra parte se puede sentir engañada
Desear un próximo acuerdo.	Perder el objetivo de la negociación.

Fuente: (Mesonero & Alcaide, 2012)

*Etapa 7 Seguimiento:* Esta última fase mejor llamada como post-venta, busca realizar un seguimiento del cliente para verificar que la mercadería llegara en perfectas condiciones y medir el grado de satisfacción del cliente. Sin olvidarse de evaluar los resultados para mejorar en futuras negociaciones.

#### **1.4.4 El Cliente**

Desde los primeros años de vida se desarrolló lo que aún conocemos como “escenario del mercado, involucrando a protagonistas (cliente y consumidor) y artistas secundarios (personajes que influyen en torno a los protagonistas)” (Ferre, 2007).

Para desarrollar mejor este capítulo vamos de entender que la empresa BtoB tiene clientes, mientras que nuestros clientes tienen consumidores.

Para entender de mejor manera al cliente se le define así: “El cliente es el que compra, el que hace el pedido y aquel a quien se factura” (Ferre, 2007).

Siendo para el caso de estudio el protagonista principal de la obra. Y se menciona de esta manera ya que dependemos de él para que el negocio siga funcionando, asegurando el flujo sanguíneo de la empresa. Nuestro cliente que hemos mencionado tiene sus clientes, a los que vamos a llamar consumidores; ya que serán ellos los que utilizarán el producto, esperando cumplir sus expectativas y satisfacer sus necesidades.

De igual manera al consumidor se lo define de la siguiente manera: “Quien consume y usa el producto, destruyéndolo o gastándolo al ir satisfaciendo sus necesidades.” (Ferre, 2007)

Para tener una relación comercial con una empresa que se desenvuelve en un mercado BtoB, no puede el cliente tomar decisiones de manera unánime. Él se guiará por comentarios y criterios de protagonistas secundarios, que le ayudarán a tomar la mejor decisión de compra.

Sabiendo que existe un riesgo fuerte de por medio, ya que los protagonistas van a sugerir y pueden acertar como no en conseguir la compra correcta.

Dentro de este punto no hay que olvidarnos del consumidor que es el que realmente ocupará el producto y dependerá mucho de una respuesta positiva o negativa para que nuestro cliente haga o no una recompra nuevamente.

De la misma manera que el cliente, el consumidor también tendrá en ocasiones protagonistas secundarios que darán su comentario sobre el producto de interés del consumidor. “El autor describe 3 tipos de protagonistas que influirán en la compra del consumidor, el malo, el feo y el bueno” (Ferre, 2007).

El *malo* es el peor enemigo para un cliente y el fabricante. Ya que éste creará una incertidumbre en el consumidor por comentarios negativos sobre el producto o marca al haber tenido una mala experiencia.

El *feo* cuestionará y de la misma manera provocará dudas sobre el consumidor. “Es el principal causante de un cambio de marca” (Ferre, 2007).

El *bueno* es todo lo contrario al malo, será el mejor aliado del cliente y fabricante, ya que está seguro del producto y la marca, dándole al consumidor confianza en la compra.

La empresa debe enfocar sus esfuerzos en todos los protagonistas del mercado, para evitar llegar al cliente y consumidor y que éste cambie por comentarios de los protagonistas secundarios para la toma de decisión sobre una marca o producto.

“Con el avance de la tecnología nace la época de la clientización y el CRM, que es un marketing centrado en el cliente” (Ferre, 2007). El marketing actual que es relacional busca conocer mejor al cliente y reconocer las necesidades del mismo.

Nace la época de la clientización ya que el ambiente mundial cada día se torna más competitivo y se saturan los mercados, obteniendo un crecimiento bajo cada año. De igual manera si se vende un producto los costos cada vez son mayores mientras que los precios cada día disminuyen, por lo que el margen se reduce para mantenerse en el mercado.

Pienso que adicional a esto, el vendedor debe crear valor en la venta y para eso en la fase 2 dentro de la preparación técnica tiene que estar consciente y convencido del producto que esta por vender, para que pueda transmitir esa seguridad al cliente. El vendedor deberá buscar mostrar un interés por tener una relación comercial con el mismo, caso contrario el cliente va a ver al vendedor -que es el representante de la empresa- como un oferente más entre tantos.

La forma de crear valor en la venta es brindándole la solución que el cliente está necesitando, descubriendo las verdaderas necesidades que tiene y en base a ello dar a conocer el producto indicado. La creación de valor va de la mano con la construcción de una sociedad, buscando crear confianza con el cliente. “La creencia de que la promesa de cada una de las partes es confiable y se cumplirá con sus obligaciones en una relación de intercambio” (Taner, 2007)

La construcción de una sociedad se refiere a la relación comercial que podría llegar a tener una empresa con otra en un momento dado. Para esto hay que seguir varios pasos que los vamos a mencionar a continuación:

*Exploración:* Es una etapa de contacto entre el vendedor y el cliente en la que ambas partes buscan, como lo dice su nombre; explorar que ofrece cada uno. Normalmente en esta etapa el cliente tendrá la percepción de que estará en un peldaño mayor al vendedor y buscará interrogar ciertos aspectos intentándolo hacer caer. En caso de solventar todas las dudas y pasar las pruebas del cliente en la primera venta, comienza a formarse un vínculo de confianza entre ambas partes. En la primera venta siempre es necesario hacer un seguimiento exhaustivo para no permitir que algo falle, ya que este inicio definirá si existirán relaciones

comerciales a corto o largo plazo. Podríamos tomar el ejemplo de una planta, esta etapa fuera la de siembra, en la que cuidamos muy bien que la semilla esté abonada y con agua suficiente para nacer.

Para esto se tiene que establecer expectativas adecuadas. “La falta de comunicación del marketing haría que el comprador construya falsas expectativas” (Taner, 2007). Y creo la mejor forma de lograr esto es siendo transparente y sincero con el cliente para evitar se lleve una sorpresa luego de realizada la venta.

El vendedor deberá estar pendiente de todo el proceso desde el pedido hasta la entrega, ya que no estamos hablando de un mercado de consumo donde el cliente toma una caja, paga y se va. Aquí las ventas tienen que ser profesionales por el volumen de compra que puede generar un cliente en el mercado BtoB, además de no permitir que la competencia esté atrás con mejor servicio.

Pero la venta y seguimiento no se acaba ahí, en algunos casos donde existen productos con características avanzadas y uso complejo, el vendedor es el encargado de solventar todas las dudas sobre el producto. “Si éste no funciona apropiadamente, el cliente pierde la generación de valor del producto que él elabora o distribuye” (Taner, 2007). Solventadas todas las dudas que pueda tener el cliente, buscará pasar a la siguiente etapa. Caso contrario, no lo hará.

*Expansión:* Esta etapa es maravillosa, ya que el vendedor pasó la prueba de fuego con el cliente y comienza de manera correcta una relación al poder conseguir cerrar más ventas, buscando satisfacer necesidades adicionales a las del primer negocio. Tomando el mismo ejemplo del árbol, la semilla sembrada ahora tiene tallo y comienzan a crecer ramas por el constante riego que se dio.

Ya cuando conseguimos que el cliente confíe en nosotros no hay que defraudarlo, ya que el buscará repetir los pedidos y seguir comprando por las necesidades que está satisfaciendo al trabajar con nosotros, ya sea por el producto o servicio que le estemos brindando.

Luego de haberse ganado la confianza del cliente, el vendedor debe buscar introducir productos nuevos o los similares pero de mejor calidad. “El comprador elige la actualización porque cumple mejor con las necesidades que el producto viejo” (Taner, 2007). En el caso de estudio este es un punto crucial ya que la tecnología sigue cambiando y la empresa puede en algún momento soportar un stock de productos inservibles. Siempre se tiene que estar en constante innovación.

Algunas líneas atrás hablamos de crear valor al cliente, y una forma de hacerlo es facilitándole el trabajo. Una manera de hacerlo es ofrecerle líneas completas de productos para evitarle al cliente tener muchos proveedores, y que en algún momento sea fastidioso tener que contactar a muchos vendedores para cerrar una venta, pudiendo encontrar toda la línea de productos en un solo proveedor.

“Además existe la venta cruzada, que es parecida a la venta de línea completa, con la diferencia que venden productos adicionales pero que no están relacionados” (Taner, 2007). Para ejecutar la venta cruzada se tiene que tener mucha confianza, pues el vendedor tendrá la osadía de introducir un nuevo producto que puede ser complementario a algún producto que actualmente venda, o puede ser otro completamente nuevo lo que cambia la perspectiva ya que se tomaría como una venta inicial en la que se tiene que dar el correspondiente seguimiento para evitar un funcionamiento o comentarios negativos sobre el producto.

*Compromiso:* “Cuando la relación entre el comprador y el vendedor llega a la etapa de compromiso, existe una promesa establecida o implícita de continuar con ese nexo” (Taner, 2007). Suele pasar que al llegar a este punto se crea un vínculo con el comprador en el que se

le da todos los beneficios posibles para continuar fortaleciendo la relación y a la vez mejorar el monto de venta. Hay que saber que llegar a este punto le tomará mucho tiempo y esfuerzo al vendedor ya que el cliente le dará la confianza, pero esta se puede perder en segundos si no se la sabe llevar de la manera correcta.

Para evitar que existan problemas o estos se solucionen fácilmente el vendedor deberá crear una comunicación eficiente entre ambas partes, sin intermediarios para evitar que se confundan las ideas transmitidas.

En la actualidad ya se escucha de la época de la clientización o CRM<sup>1</sup> (Customer Relationship Managment), que busca gestionar las relaciones con los clientes de una manera organizada para ser más efectivos al momento de interactuar. Este sistema busca entender mejor a los clientes, para anticiparse y responder ante sus necesidades, pero no hay que olvidar que no basta solo con implementar el sistema y esperar que se logren los objetivos, pues se tiene que hacer el correcto seguimiento y manejo (Boluda, 2002).

---

<sup>1</sup> Existen 3 fases del CRM que son aplicadas al marketing industrial: adquisición, incremento y retención. Vamos a explicar brevemente cada una de ellas.

La *adquisición* busca conseguir clientes para formar una base de datos consistente que perciba el valor de nuestro producto. Solo con clientes la empresa sobrevivirá en el mercado.

Luego encontramos el *incremento*, que se refiere exactamente al beneficio y satisfacción que percibe nuestro cliente, y esto solo se puede obtener al gestionar a nuestro cliente teniendo buena comunicación. Por último está la *retención* que busca ligar al cliente con la empresa de por vida, entrando el juego de recompensas que se brindarán a los clientes más rentables y leales.

## Etapas de la construcción de la relación



Fuente: (Boluda, 2002)

“Todo cliente es un comprador, pero lamentablemente no todo comprador se convierte en cliente” (Ferre, 2007).

### 1.4.5 Tipos de Clientes

“Existen 4 tipos de clientes dentro de una empresa que se desenvuelve en un mercado BtoB: Empresas que consumen el producto o servicio, dependencias gubernamentales, instituciones y empresas que compran y revenden el producto” (Taner, 2007).

El primer tipo de cliente se refiere a *empresas fabricadoras o ensambladoras* que buscarán comprar un producto que fuera una parte secundaria de su producto principal. Lógicamente ya se les consideraría como los consumidores finales ya que ellos percibirán los beneficios del producto. En casos de empresas grandes recomendaría tener un contrato para evitar que en algún momento la empresa proveedora se quedara sin stock suficiente para satisfacer necesidades y de igual manera la empresa compradora corte la relación comercial por haber conseguido otro proveedor.

El segundo tipo se refiere a *ventas públicas*, que dependiendo de la situación del país pueden llegar a ser masivas. Pues el gobierno es el comprador más grande por la cantidad de millones de dólares que podría adquirir en productos y servicios. Ahora venderle al gobierno no es fácil, pues se tiene que aplicar como proveedor y dependiendo de los ejecutivos de compras se podría llegar a realizar una venta. El gobierno velará por el bienestar de los habitantes, por lo que incentivará la compra con pequeños emprendimientos como apoyo social. Sabiendo que no siempre se dará de esta manera, ya que por debajo de la mesa existen intereses que apoyarán a ciertas empresas en mayor cantidad.

“El gobierno federal no es el único cliente de su tipo. Los gobiernos estatales también compran bienes y servicios, al igual que las instituciones locales” (Taner, 2007).

*Las instituciones* son el tercer tipo de cliente. Estas pueden ser privadas y públicas pero tienen un proceso similar que los clientes gubernamentales, un tanto complejo pero que podría justificarse por la cantidad de compra que realizan. Algunos ejemplos de instituciones pueden ser escuelas, hospitales, iglesias, etc.

Como último tipo de cliente que encontramos en un mercado BtoB son los *distribuidores industriales*, que buscan conseguir una cantidad grande de productos a buen precio para luego venderlo a diferentes clientes a un precio mayor y de esta manera obtener un margen de utilidad. Estos tipos de clientes son los que actualmente están trabajando con la empresa estudiada.

## **1.5 El Producto**

“El producto, para un hombre de empresa, no debe ser visto como el resultado de un proceso industrial, tampoco como el orgullo y la satisfacción de una empresa, de su gerente o de su propietario” (Ferre, 2007).

La frase anterior detalla por qué muchas empresas han tenido que cerrar, pues los directivos buscaban crear un producto pero no median que tanto iba a satisfacer las necesidades. Dicho así pienso que solo van a salir adelante las empresas cuyo producto fabricado o distribuido cubra necesidades de la sociedad o aporte algún aspecto diferencial ante la competencia.

Cada producto tiene su propia personalidad y es el responsable del marketing encargarse de poder equilibrar todos los atributos de un producto.

“Conseguir un equilibrio perfecto significa obtener la fórmula núcleo-materia, siendo esta la composición fisicoquímica perfecta de los productos, sin importar que tipo sean” (Ferre, 2007).

A continuación vamos a mencionar los 10 atributos que deben tener todos los productos:

*Calidad:* Es la valoración que hacen los usuarios sobre el producto, en cuanto a materiales y más aspectos frente a los utilizados por la competencia.

*Diseño:* Es la forma y tamaño del producto, pueden existir muchos diseños sobre un mismo producto, cambiando o no su funcionalidad en un porcentaje mínimo.

*Surtido gama:* Como se mencionó en el punto anterior sobre los diseños, el surtido de gama busca integrar todo el conjunto de productos de la misma línea para que sea el consumidor el que escoja.

*Precio:* “Es el valor que cuesta realmente su adquisición, así como la reacción psicológica que produce en el consumidor un nivel más o menos alto o bajo de precios.” (Ferre, 2007).

*Envase:* Se refiere a la presentación que se le dé a cada producto, un envase llamativo a la vista del cliente puede permitir vender más o menos el producto.

*Marca:* “Se entiende por marca el nombre, término, signo, símbolo o combinación de estos elementos, que identifican el producto” (Ferre, 2007). Es de suma importancia si se tiene una marca, saber manejarla ya que en un mundo competitivo talvez esta sea la única herramienta que influirá en la decisión de compra del consumidor.

*Servicio:* Se trata de todos los puntos adicionales que se le ofrece al cliente además del producto tangible, comenzando desde la garantía.

*Imagen producto:* Va de la mano con el diseño y envase del producto antes mencionado, ya que depende de estos 2 aspectos para conseguir la imagen del producto y medir la reacción del consumidor.

*Imagen empresa:* “Es el paraguas protector o desprotector, que añade o resta al producto en sí el hecho de que lo produzca una determinada empresa” (Ferre, 2007). Depende del historial de la empresa para que al momento de la venta o una estrategia del marketing ayude reforzando la confianza que brinda la empresa.

Luego de haber mencionado los 10 atributos hay que reforzar que el principal actor que determinará si el director comercial está en lo correcto, va a ser el consumidor. Por lo que es sumamente importante medir a tiempo todas las reacciones de los consumidores para evitar pérdidas futuras. Igual se sugiere que el director comercial destine más recursos y esfuerzo a los elementos más importantes según la valoración que disponga la empresa.

### **1.5.1 Tipos de Producto**

En la mayoría de los casos las empresas de acuerdo a su actividad clasifican los productos adquiridos. “La principal diferencia al determinar el tipo de producto es si este forma parte del artículo final para la organización o si este facilita las actividades a la misma empresa” (Taner, 2007). Para entender mejor la cita anterior explicaré con un ejemplo sobre un

producto que la empresa estudiada comercializa. Los pernos son productos que pueden ser utilizados para ensamblar un producto final, mientras que las llaves mixtas se ocuparán para agilizar el trabajo de ensamblaje de los pernos.

#### **1.5.1.1 Materias Primas**

Estos *materiales procesados* son productos tratados como el acero, del que se obtiene el hierro. Con estos materiales tratados, se ingresará a una producción en la que se puede obtener una parte de entre tantas que necesitará un producto. Normalmente son materias primas que se presentan en bruto, ya sea en toneladas o kilogramos.

#### **1.5.1.2 Material Manufacturado**

Como segundo tipo de producto está el *material manufacturado*, que requiere de mayor trabajo y procesamiento antes de ser usado, como es el caso de láminas de acero que necesitan ser cortadas para entrar a producción o rollos de alambre que ingresarán a una piscina de aceite para tratarse antes de la producción.

#### **1.5.1.3 Los Componentes**

Encontramos *los componentes y montajes*, que son productos con cierta forma que se ensamblan fácilmente para obtener productos terminados. En algunos casos un componente puede ser adquirido para ensamblar en un artículo, y que este sea considerado como otro componente para ensamblarse en un producto final.

#### **1.5.1.4 Equipo Accesorio**

Adicional a las anteriores divisiones, podemos mencionar los que trabajan como facilitadores. “Simplifican a la compañía el logro de sus objetivos, pero no son parte del producto final” (Taner, 2007). Normalmente este tipo de productos son los que ayudan a terminar el trabajo en menor tiempo y de una manera más eficiente; tales productos son taladros, sierras circulares, lijadoras, etc.

### **1.5.1.5 Bienes de Capital**

Luego podemos encontrar *los bienes de capital*, que es la maquinaria grande, ocupada para producir otro producto. Tales como hornos, robots industriales y más maquinaria de fabricación. Ahora si se venden estos productos a usuarios que ocupan en las operaciones de la empresa son *productos por mantenimiento, reparación y operaciones*. Y dentro de esta división estarán los *suministros facilitadores*, que son: “Los recursos que apoyan el esfuerzo de la compañía pero no son parte del producto final” (Taner, 2007).

### **1.5.2 Bienes de Capital**

Los bienes de capital no se destinan al consumo, por el contrario; son aquellos que se utilizan para culminar la producción final de un producto. El término -capital- con el que se los nombra a estos bienes, hace referencia al uso de cierto porcentaje de capital empleado en la producción de determinado producto. El mismo que en base a estimación mental con histórico del mercado nos permitirá determinar el precio de los bienes de capital a nuestra disposición. Concretamente sería un activo o inversión que serán utilizados para obtener un bien de consumo. Son normalmente productos que pueden ser costosos y son adquiridos para desempeñarse por un tiempo determinado, que no suele ser corto. Al no ser un tiempo corto, contablemente un bien de capital estaría en el activo no corriente o a largo plazo.

Los bienes de capital son aquellos que no satisfacen directamente las necesidades de los seres humanos, pero si ayudan a obtener un producto final que lo sí lo hace. Además, el bien de capital sufrirá un desgaste con el pasar del tiempo, el cual contablemente se le llamará depreciación.

Hay que saber que solo existirá capital en una economía de mercado capitalista, y por ende se desarrollarán los bienes de capital. Este sistema será el único que permitirá en base a un proceso social voluntario intercambiar bienes de capital por el constante juego entre la oferta

y la demanda. Los empresarios siempre estarán buscando comprar barato y vender caro para que de esta manera se obtenga un beneficio y el comercio mundial se mantenga en pie, lo que permite de igual manera que la economía de los países esté estable. Ahora hay que detallar en este aspecto que si existen bienes de capital en países comunistas o socialistas, pero lo que no existe es capital. Por lo que no existe el juego entre oferta y demanda, es decir; no existe el libre mercado.

Tomando el ejemplo de un edificio supongamos que obtenemos \$3000 de renta, no estaría bien que nos lo gastemos todo ya que los bienes de capital sufren un desgaste que hay que reparar y arreglar para evitar que el mismo deje de producir y se pierdan los ingresos de \$3000 o más. Si se hiciera lo contrario el empresario se estaría comiendo el capital.

Por el otro lado, si el empresario gasta menos al ingreso obtenido luego de depreciaciones, estaría ahorrando, el cual le permitirá aumentar su capital y conseguir un colchón de seguridad en caso de futuras situaciones inesperadas que puedan ocurrirle al bien de capital.

Existe una diferencia esencial entre las naciones ricas y las naciones pobres, esta radica en la cantidad de bienes de capital bien invertidos en comparación a una nación pobre. Como ejemplo podemos mencionar Estados Unidos y la India, las cuales trabajan la misma cantidad de horas y disponen de similares conocimientos, pero en la India aún se sigue cultivando con 2 vacas mientras que en Estados Unidos se dispone de un tractor que hace 1000 veces el trabajo de la India.

### 1.5.3 La Marca

Antes de comenzar a desarrollar la marca, podemos definirla de las siguientes maneras:

“Se entiende por marca todo signo susceptible de representación gráfica que sirva para distinguir en el mercado los productos o servicios de una empresa de las otras” (Mesonero & Alcaide, 2012).

“Una marca es todas las promesas y percepciones que una organización quiere hacer sentir a sus clientes sobre sus productos y servicios” (Mesonero & Alcaide, 2012).

“La marca es un motor de significados” (Mesonero & Alcaide, 2012).

Definiciones como las anteriores podemos encontrar muchas más, pero siendo más concreto en el tema, podemos destacar ciertos rasgos que son comunes en una marca, sin importar la definición que le demos.

*Intangibles:* La marca no es algo físico que lo podemos palpar, por el contrario, es un sin número de ideas, valores y más aspectos intangibles que los consumidores captan de una marca. Los estudiosos en la materia lo describen como conjunto de significados. “Como el propio término define, significado es aquello que refiere al concepto origen” (Mesonero & Alcaide, 2012). Con la definición anterior podríamos preguntarnos: ¿qué queremos que signifique en la mente de los clientes nuestra marca? Y aquí es cuando entra el marketing a buscar transmitir el significado por la que fue creada la marca, cosa que no es de días, pues conseguir estar en la mente de los clientes es difícil y tomará su tiempo hasta que esto pase.

*Percepción:* Este punto se refiere a la interpretación que existe por parte de terceros, que son los que realmente se sienten relacionados con la marca y sienten una conexión con la marca por tener una personalidad similar. Mucho tiene que ver la forma del logo, los colores, y en sí la presentación que se tenga en todos los productos de la marca. Las formas para captar la

atención de los usuarios, son por medio del mismo producto por tener cierta forma y diseño que llame la atención y como segundo es por el uso del producto.

*Experiencia:* Como último rasgo encontramos la experiencia que son todo tipo de recomendaciones que se tiene del producto y en base a buenas referencias nuevos usuarios probarán las maquinas.

Una marca deberá buscar una conexión entre el producto y el cliente. En la actualidad es más complicado por la cantidad de oferta existente mientras que hace algunos años era más sencillo demostrar las cualidades de cierto producto y vincularle a su público. Ahora no es tan fácil llegar al público objetivo por el incremento de competitividad existente en un mercado globalizado, que sin importar la zona geográfica podemos encontrar réplicas con similares características, presionando a las marcas a buscar una diferenciación para captar la atención del cliente.

Una marca es como un bebe, que con el pasar de los días esta va creciendo hasta llegar a una madurez donde es respetada y valorada por muchos. De igual manera que una persona la marca puede ser apreciada o no por los usuarios. En el caso que sea una marca potente en un mercado determinado, esta podrá conseguir una percepción superior ante la competencia aun cuando se hablen de productos o servicios similares.

Siendo así el tener una marca potente podría ser lo que puede mantener en pie a una empresa, ya que se reducen los riesgos de entrada de nuevos competidores en el mercado. Lo que ocasionaría que muchas marcas se cuestionen antes de ingresar al mercado, porque tienen que estar a un precio muy competitivo y una calidad similar.

“Disponer de una marca potente fideliza a nuestros clientes” (Mesonero & Alcaide, 2012).

Creo que esto fuera el objetivo principal de todo empresario dueño de una marca, talvez se la podría relacionar con la etapa de realización de una persona. Y no solo fideliza a los clientes, también lo hace con los colaboradores de la empresa, ya que definirá la cultura organizacional a seguir. Ahora si queremos llevar a una marca a otro nivel se podría intentar crear una comunidad de personas que serán los promotores de la marca, sea de manera interna o externa ayudará a reforzar para que cada vez convirtamos clientes en fanáticos.

Como se dice vulgarmente, cuando una marca es buena se vende por si sola. Y eso se da por la única razón que la marca proporcionó seguridad al usuario final y no va a pasar el tiempo buscando otras marcas por el simple hecho que determinada marca es la más vendida en un mercado. Ahora hay que saber que ganarse la confianza de los clientes no se da de la noche a la mañana, pues se necesita de mucho tiempo y esfuerzo. Lo que no ocurre cuando se pierde la confianza de los clientes, eso se da en un tiempo muy corto.

Es normal que se confunda marca con logotipo. “Un logotipo ha de ser la representación visual de los valores y atributos que una marca quiere trasladar al mercado.” (Mesonero & Alcaide, 2012). Con el pasar de los años las organizaciones buscan innovar en la imagen corporativa pero su marca y sus atributos permanecen inamovibles. Y la forma de crear una marca potente en el mercado internacional es solo con personas que trabajen comprometidas por el crecimiento de la misma, apoyados de esfuerzos publicitarios que permitan hacerle saber al cliente el verdadero significado de la marca.

De igual manera, hay que saber diferenciar una marca que va a estar en un mercado industrial, ya que no es el mismo manejo que en un mercado de consumo. “El objetivo de la estrategia de branding es generar una serie de significados estratégicos de nuestra marca” (Mesonero & Alcaide, 2012). Los significados mencionados son valores o atributos que la

organización buscará trasladar al público sabiendo que el manejo de una marca industrial será diferente, ya que tiene que tener ciertos aspectos para conseguir ese interés de un público potencial.

Una marca industrial debe dar a conocer significados diferentes. “Hay que expresar que somos diferentes, que nuestra oferta y propuesta de valor no tiene nada que ver con la de otros competidores” (Mesonero & Alcaide, 2012). En un mundo tan globalizado donde todos intentan tomar una tajada de la torta, hay que demostrar que somos diferentes y la única manera es ofreciendo algo que mi competencia no lo hace, lógicamente intentando buscar una ventaja competitiva sostenible en el tiempo, ya que diferenciaciones pequeñas nos permitirán adelantar por un tiempo determinado hasta que la competencia se le ocurra hacer lo mismo.

Adicional a ser diferentes, tenemos que brindar significados relevantes. “Al hablar de relevancia, hemos de lograr que aquella información que aportemos sea de interés para quien nos dirigimos” (Mesonero & Alcaide, 2012). Es decir, hay que saber llegar al público objetivo con mensajes o ideas que llamen la atención para generar en ellos el clic adecuando que solidifique la relación y lo mantengamos como fan de la marca.

Por último y más importante en un mercado BtoB, una marca debe ser consistente. Y para serlo toda idea transmitida tiene que ser sustentada y apoyada. Lo más importante es conseguir que sea a largo plazo para evitar esfuerzos que en un futuro no se vean reflejados.

La marca, de igual manera que una organización deberá tener una misión y una visión. Pero estos términos en una marca los llamaremos “que somos” y “que queremos ser”. Y dentro del primer punto hay que saber diferenciar los pros y contras que tenemos frente a la competencia en la actualidad, el comportamiento de los colaboradores de la empresa como es, ya que ellos en algún momento van a mostrarse ante el público como embajadores de la marca y en sí de la organización.

Y como segundo aspecto, hay que definir en un tiempo determinado que es lo que buscamos construir como marca y por supuesto como organización. Y este aspecto dependerá de un gran esfuerzo por parte de toda la empresa, ya que una marca no crece si sus comentarios y actos no son los adecuados. “Una marca no puede presumir de ofrecer al consumidor un trato exclusivo y preferente si sus trabajadores se encuentran en situaciones laborales deplorables” (Mesonero & Alcaide, 2012). Pienso que un buen trato y condiciones correctas para los colaboradores, permitirán que la empresa crezca y por ende la marca que están manejando, permitiendo así un posicionamiento mayor por el esfuerzo diario.

## **1.6 Negocio BtoB**

BtoB son las iniciales de Business to Business que se traduce al español como negocio a negocio, el cual se desempeña en el comercio mayorista. En este tipo de mercado las cantidades de transacción pueden ser enormes siempre que los precios sean menores, permitiendo que exista la continuidad en el negocio.

Para que se mantenga una relación de empresa a empresa estable tiene que haber de por medio un beneficio mutuo, es decir; ganar-ganar. Tiene que proporcionarles un valor a los clientes, y este valor se lo representa como la rentabilidad obtenida con X empresa.

Las empresas que trabajan en un mercado BtoB normalmente tienen precios estables y competitivos, por ende su rentabilidad no está en gran mayoría por el margen de utilidad, sino por el volumen de ventas que tiene la empresa. Para explicarse de mejor manera tomemos el ejemplo de la empresa estudiada, que compra 300 unidades de un producto, lo que representa un valor elevado en dólares para la empresa. Sin embargo, se toma la cantidad de personas que actualmente se desempeñan en el trabajo que necesitan este producto y son 150 usuarios (sin contar los que prefieren otra marca), pero la diferencia es que ellos necesitan ese producto para cada trabajo que se realiza, lo que es cada mes en promedio.

Por lo que la empresa deberá al año comprar una cantidad aproximada de 3600 unidades y con ayuda de una buena estrategia de ventas llegar a incrementar el número de clientes fieles.

Algunas empresas que se desenvuelven en un mercado BtoB benefician al mercado en el que trabajan y a las empresas aliadas de las que dependen, maximizando la rentabilidad y brindando oportunidades por la agilidad ante novedades del mercado.

Para entender la forma en la que se comporta la demanda en un mercado BtoB vamos a definir 2 conceptos; la demanda derivada y demanda conjunta.

La *demanda derivada* se refiere a que la empresa va a vender sus productos en cierta cantidad, dependiendo de la demanda que sus clientes y lógicamente sabiendo que en este punto puede ser existiendo derivación hasta llegar al usuario final. Tomando el ejemplo antes explicado, para que la empresa pronostique la compra de 3600 unidades de dicho producto, necesitará medir la demanda que puedan tener sus clientes. Es decir dependeremos de la cantidad de productos que pueda solicitar el cliente final para poder calcular la cantidad necesaria. En el caso de la empresa estudiada, tomando un ejemplo claro, los sifones comprados dependerán de la cantidad de inodoros que se puedan construir y/o arreglar.

Dentro de la demanda derivada existe la demanda elástica; que “es el porcentaje de cambio en las ventas relativo al porcentaje de cambio en el precio” (Taner, 2007). Este indicador cambiará solo en base al precio del producto, si la demanda era por ejemplo de 100 unidades a un precio de \$5 no significa que al tener un precio de \$5,5 va a mantenerse en 100 unidades, puede que si como puede que no. En el mercado los consumidores buscarán alternativas con menor precio y por ende las ventas disminuirán. Ahora si el mercado se encuentra desabastecido las ventas se mantendrán, sabiendo aun que el precio es mayor.

También encontramos la demanda inelástica; que se explicaría como lo opuesto a la elástica. No cambiará la demanda en gran medida si el precio cambia, aunque si es demasiado alto si puede verse afectada.

Los economistas famosos toman como referencia 2 aspectos importantes, la construcción y la venta de vehículos nuevos. Y explican que un mercado se encontrará en condiciones apropiadas si una persona o familia tienen la capacidad adquisitiva para comprar una casa y un vehículo nuevo. Si estos 2 aspectos están bien se les facilitará pronosticar la cantidad de productos que deban comprar, sabiendo que en algunos casos habrá que incrementar la cantidad y en otros casos disminuir la cantidad.

La *demanda conjunta*, “se refiere a situaciones donde dos productos se usan al mismo tiempo y tienen demanda ligada” (Taner, 2007). Para continuar con el ejemplo de la empresa estudiada tomemos las soldadoras, que se venderán en mayor cantidad si el índice de construcción está bien y por ende se ocupe más electrodos. Es decir, son bienes complementarios que necesitan el uno del otro para que su demanda sea estable.

Dentro de un negocio BtoB se tiene que saber implementar las conocidas 4ps del marketing; precio, producto, plaza y promoción. Como se había hablado anteriormente hay que crear valor para el cliente, caso contrario seremos una organización o marca más en el mercado. “El valor es la percepción de cuanto éste se benefició más allá de lo que pagó o invirtió en el producto” (Taner, 2007). El valor el cliente lo percibirá al usar el producto adquirido, ya que será el momento crucial que determinará tener un nuevo cliente o fan de la organización o marca. El producto deberá cumplir con todas las expectativas y superarlas para conseguir el objetivo. Aunque este es el punto principal también podemos hablar de valor sobre el servicio que le brindaron al cliente cuando ingresó al local y el trato que tuvo con el vendedor de turno.

## **Capítulo 2: Investigación de las técnicas de Merchandising aplicada a la empresa Corporación BP Cía. Ltda.**

### **2.1 Población**

La población que se ocupará para desarrollar este estudio estará conformado por 1420 empresas ferreteras pertenecientes a la base de datos de la empresa en estudio, que se desempeñan como personas naturales –integrantes del mercado industrial- y personas jurídicas legalmente constituidas en el Ecuador.

### **2.2 Tamaño de la Muestra**

Se debe considerar que en todo trabajo investigativo la estadística ocupa un lugar importante para la ejecución de análisis; garantizando su recolección, procesamiento y análisis de forma adecuada.

Para obtener algunos datos para aplicar la fórmula de la muestra vamos a realizar una prueba piloto que se basará en una pregunta dicotómica, es decir; una pregunta cerrada de SI o NO. Esta pregunta nos ayudará a determinar en base a las respuestas, los valores de P y Q que serán aplicados en la fórmula. Esta prueba piloto se la hará llamando a 10 clientes escogidos de acuerdo al peso porcentual de cada zona. Se les hará la siguiente pregunta: ¿Es usted distribuidor mayorista? Hay que recordar que un distribuidor mayorista es aquel cliente que vende a pequeños establecimientos o ferreterías formales e informales que compran montos relativamente bajos; está enfocado en conseguir cobertura. Luego de haber realizado la prueba piloto obtuvimos 7 respuestas de SI y 3 respuestas de NO, siendo en este caso  $P=7$  y  $Q=3$ .

Para obtener la muestra aplicamos la siguiente formula:

*Fórmula 1. Tamaño de la muestra*

$$n = \frac{k^2 * p * q * N}{(e^2 * (N-1)) + k^2 * p * q}$$

Fuente: (www.feedbacknetworks.com, s.f.)

Donde:

n = Tamaño de la muestra

N = Población (1420)

K<sup>2</sup> = Nivel de confianza (95% = 1,96)

e = Error (5% = 0,05)

p = Probabilidad a favor (= 0,7)

q = Probabilidad en contra (= 0,3)

Aplicamos la fórmula y obtenemos lo siguiente:

$$n = ((1,96^2) * 0,7 * 0,3 * 1420) / (0,05^2(1420-1) + ((1,96^2) * 0,7 * 0,3))$$

$$n = 1145,5651 / 4,3542$$

$$n = 263,09$$

Lo que nos da a conocer que se tienen que hacer 263 encuestas a nivel nacional.

Como las encuestas se van a realizar a nivel nacional, vamos a ponderar dividiendo

aleatoriamente en base al porcentaje del total de clientes entre las 3 regiones: costa, sierra y oriente.

La empresa Corporación BP actualmente vende a 1420 establecimientos a nivel nacional que representaría el 100%, de los cuales 723(50,9%) se encuentran en la costa, 643(45,28%) en la sierra y 54(3,8%) en el Oriente.

Si tomamos las 263 encuestas que se van a realizar y dividimos en las 3 regiones en base al peso porcentual correspondiente obtenemos que se tienen que realizar 118 encuestas en la costa, 129 en la sierra y 16 en el oriente de manera aleatoria.

A continuación se hará una representación en una tabla:

*Tabla 3: Estratificación de clientes por región*

Ubicación	Número clientes	Peso (%)
Región Sierra	643 clientes	45,28%
Región Costa	723 clientes	50,9%
Región Oriente	54 clientes	3,8%
Total Ecuador	1420 clientes	100%

Fuente: Corporación BP Cía. Ltda.

### **2.3 La Entrevista**

La entrevista a profundidad fue realizada al gerente y propietario de Frank´s ferretería (Ver anexo 1).

De manera general la entrevista nos permite rescatar información valiosa que nos ayudará a construir un sistema de ventas efectivo dentro de un mercado B2B. Los clientes ferreteros buscan productos de alta calidad al mejor precio; lo que es muy difícil o imposible de plasmarlo en la práctica, pues el precio de un producto siempre va en relación de su calidad.

La entrevista nos permite valorar que absolutamente todos los clientes van a intentar beneficiarse al querer obtener el mejor precio, más crédito, un mejor servicio, más años de garantía, transporte gratis y más aspectos que cada vez afectan a la empresa ofertante disminuyendo su utilidad neta.

## 2.4 La Encuesta

Gráfico 3: Formato de encuesta realizada

NRO. ENCUESTA		ENCUESTADOR:		Corporación BP Cia. Ltda.																																							
<p>La empresa Corporación BP Cia. Ltda. se encuentra realizando un estudio en el mercado B2B para determinar variables que existen en empresas ferreteras en el Ecuador. Motivo por el cual solicitamos su colaboración y agradecemos su tiempo.</p>																																											
<b>1. PRODUCTO</b>		<b>2. PRECIO</b>		<b>3. PROVEEDORES</b>																																							
Que característica valora más en un producto ferretero? Precio <input type="checkbox"/> Calidad <input type="checkbox"/> Presentación <input type="checkbox"/> Otros <input type="checkbox"/>		El precio de nuestro producto, en relación a la calidad es: Bueno <input type="checkbox"/> Normal <input type="checkbox"/> Malo <input type="checkbox"/>		Cuales fueron sus compras en el último semestre? Enero <input type="checkbox"/> Febrero <input type="checkbox"/> Marzo <input type="checkbox"/> Abril <input type="checkbox"/> Mayo <input type="checkbox"/> Junio <input type="checkbox"/>																																							
Cuanto tiempo lleva haciendo negocios con productos ferreteros? Entre uno y cinco años <input type="checkbox"/> Entre cinco y 10 años <input type="checkbox"/> Más de 10 años <input type="checkbox"/>		El precio de nuestro producto, en relación a la presentación es: Bueno <input type="checkbox"/> Normal <input type="checkbox"/> Malo <input type="checkbox"/>		Cuanto proveedores tuvo en el último semestre? Enero <input type="checkbox"/> Febrero <input type="checkbox"/> Marzo <input type="checkbox"/> Abril <input type="checkbox"/> Mayo <input type="checkbox"/> Junio <input type="checkbox"/>																																							
Aparte del producto, ¿que otros factores influyen en su decisión de compra? Experiencia de terceros <input type="checkbox"/> Publicidad <input type="checkbox"/> Garantía <input type="checkbox"/> Embalaje <input type="checkbox"/> Marca <input type="checkbox"/> Otras <input type="checkbox"/>		Como decide la cantidad a comprar? Por experiencia <input type="checkbox"/> Método de re-orden <input type="checkbox"/>		Seleccione 3 características que valora más de un proveedor? Seriedad <input type="checkbox"/> Servicio <input type="checkbox"/> Precio <input type="checkbox"/> Entrega <input type="checkbox"/> Garantía <input type="checkbox"/> Crédito <input type="checkbox"/> Stock permanente <input type="checkbox"/> Otra <input type="checkbox"/>																																							
Que línea de productos vende más su empresa? Maquinas eléctricas <input type="checkbox"/> Máquinas Hidráulicas <input type="checkbox"/> Grifería <input type="checkbox"/> Varios ferreteria <input type="checkbox"/> Material Eléctrico <input type="checkbox"/> Iluminación <input type="checkbox"/> Materiales de construcción <input type="checkbox"/> Otros <input type="checkbox"/>		Otros <input type="checkbox"/>		Cual es su mayor proveedor? Cual es el incentivo publicitario que más le agrada de sus proveedores? Camisetas <input type="checkbox"/> Gorras <input type="checkbox"/> Letreros <input type="checkbox"/> Material impreso <input type="checkbox"/> Exhibidores <input type="checkbox"/> Otros: <input type="text"/>																																							
<b>4. CLIENTES</b>		<b>5. LOGISTICA</b>																																									
Por favor, Indique su sexo? Varón <input type="checkbox"/> Mujer <input type="checkbox"/>		Cuantas veces tuvo problema con el transporte el último semestre? Enero <input type="checkbox"/> Febrero <input type="checkbox"/> Marzo <input type="checkbox"/> Abril <input type="checkbox"/> Mayo <input type="checkbox"/> Junio <input type="checkbox"/>																																									
En que medida las políticas de cobro le han afectado? Siendo 1 el menos afectado y 10 el más afectado 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 6 <input type="checkbox"/> 7 <input type="checkbox"/> 8 <input type="checkbox"/> 9 <input type="checkbox"/> 10 <input type="checkbox"/>		Cuantas veces ocupó servicio técnico en el último semestre? Enero <input type="checkbox"/> Febrero <input type="checkbox"/> Marzo <input type="checkbox"/> Abril <input type="checkbox"/> Mayo <input type="checkbox"/> Junio <input type="checkbox"/>																																									
Como considera usted los siguientes aspectos de su asesor comercial? <table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>Pésimo</th> <th>Malo</th> <th>Normal</th> <th>Bueno</th> <th>Excelente</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Servicio</td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>Honestidad</td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>Preparación</td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>Puntualidad</td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>Organización</td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> </tr> </tbody> </table>			Pésimo	Malo	Normal	Bueno	Excelente	Servicio	<input type="checkbox"/>	Honestidad	<input type="checkbox"/>	Preparación	<input type="checkbox"/>	Puntualidad	<input type="checkbox"/>	Organización	<input type="checkbox"/>	Cual es su grado de satisfacción con el transporte ocupado? Pésimo <input type="checkbox"/> Malo <input type="checkbox"/> Normal <input type="checkbox"/> Bueno <input type="checkbox"/> Excelente <input type="checkbox"/>																									
	Pésimo	Malo	Normal	Bueno	Excelente																																						
Servicio	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																																						
Honestidad	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																																						
Preparación	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																																						
Puntualidad	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																																						
Organización	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																																						
Como nuestro personal ha manejado el proceso de sus pedidos? Pésimo <input type="checkbox"/> Mal <input type="checkbox"/> Normal <input type="checkbox"/> Bien <input type="checkbox"/> Excelente <input type="checkbox"/>		Cuanto tiempo le toma desde que coloca el pedido hasta que llega a su bodega? Menos de 24 horas <input type="checkbox"/> Entre 24 horas y 48 horas <input type="checkbox"/> Más de 48 horas <input type="checkbox"/>																																									
Con que exactitud nuestra empresa cumple el horario de entregas? Con mucha precisión <input type="checkbox"/> No muy precisos <input type="checkbox"/> No cumplen <input type="checkbox"/>		Como considera usted los siguientes aspectos del personal de transporte? <table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>Pésimo</th> <th>Malo</th> <th>Normal</th> <th>Bueno</th> <th>Excelente</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Puntualidad</td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>Amabilidad</td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>Estado producto</td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> </tr> </tbody> </table>							Pésimo	Malo	Normal	Bueno	Excelente	Puntualidad	<input type="checkbox"/>	Amabilidad	<input type="checkbox"/>	Estado producto	<input type="checkbox"/>																								
	Pésimo	Malo	Normal	Bueno	Excelente																																						
Puntualidad	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																																						
Amabilidad	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																																						
Estado producto	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																																						
<b>6. COMPETENCIA</b>		<b>7. BP</b>																																									
Cuanto disminuyó en ventas por efectos de impuestos? 10% <input type="checkbox"/> 20% <input type="checkbox"/> 30% <input type="checkbox"/> 40% <input type="checkbox"/> 50% <input type="checkbox"/> 60% <input type="checkbox"/> 70% <input type="checkbox"/> 80% <input type="checkbox"/> 90% <input type="checkbox"/> 100% <input type="checkbox"/>		Indique la primera marca que se le viene a la mente cuando escucha ferreteria <input type="text"/>																																									
Como considera usted los siguientes aspectos de sus proveedores en el último año? <table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>Pésimo</th> <th>Malo</th> <th>Normal</th> <th>Bueno</th> <th>Excelente</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Servicio</td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>Seriedad</td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>Garantía</td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>Precio</td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>Entrega</td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> </tr> </tbody> </table>			Pésimo	Malo	Normal	Bueno	Excelente	Servicio	<input type="checkbox"/>	Seriedad	<input type="checkbox"/>	Garantía	<input type="checkbox"/>	Precio	<input type="checkbox"/>	Entrega	<input type="checkbox"/>	Como califica usted a los productos BP? Pésimos <input type="checkbox"/> Malos <input type="checkbox"/> Normales <input type="checkbox"/> Buenos <input type="checkbox"/> Excelentes <input type="checkbox"/>																									
	Pésimo	Malo	Normal	Bueno	Excelente																																						
Servicio	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																																						
Seriedad	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																																						
Garantía	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																																						
Precio	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																																						
Entrega	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																																						
Cual es el margen promedio que les dan sus proveedores? <input type="text"/>		Que opina sobre la relacion Precio-Calidad de los productos BP? Año 2015 Buena <input type="checkbox"/> Normal <input type="checkbox"/> Mala <input type="checkbox"/> 2016 Buena <input type="checkbox"/> Normal <input type="checkbox"/> Mala <input type="checkbox"/> 2017 Buena <input type="checkbox"/> Normal <input type="checkbox"/> Mala <input type="checkbox"/>																																									
Cuanto tiempo promedio les dan plazo los proveedores para pagar? 30 días <input type="checkbox"/> 60 días <input type="checkbox"/> 90 días <input type="checkbox"/> 120 días <input type="checkbox"/>		Por favor marque las características que usted asocia al escuchar la marca BP Calidad <input type="checkbox"/> Buen Precio <input type="checkbox"/> Moderno <input type="checkbox"/> Garantía <input type="checkbox"/> Presentación <input type="checkbox"/> Da confianza <input type="checkbox"/> Seriedad <input type="checkbox"/> Servicio <input type="checkbox"/>																																									
		En general, como ha sido su experiencia con nuestros productos? Pésima <input type="checkbox"/> Mala <input type="checkbox"/> Normal <input type="checkbox"/> Buena <input type="checkbox"/> Excelente <input type="checkbox"/>																																									

Fuente: Elaboración del autor

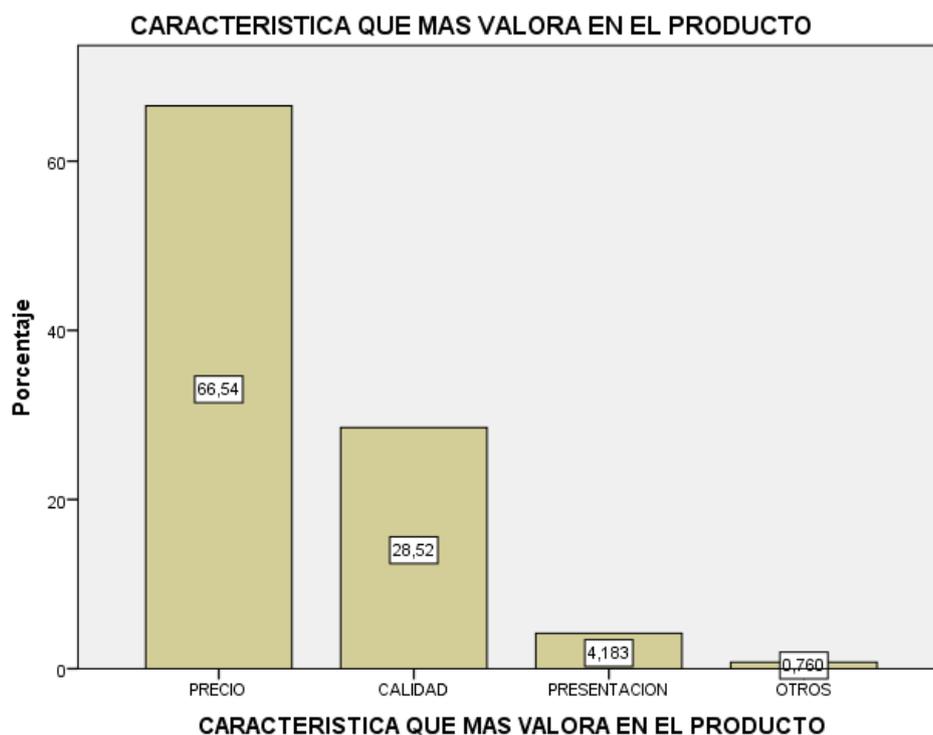
## 2.5 Análisis de datos

Las encuestas realizadas serán registradas, tabuladas y procesadas en el sistema SPSS, para luego realizar 17 gráficos de frecuencia y 4 cruces de variables con tablas de contingencia para la presentación de los resultados. Se buscaba hacer un análisis cuantitativo con monto de compras que realizaron los clientes en el último semestre pero lamentablemente no nos respondieron adecuadamente como para proceder con esta pregunta.

## 2.6 Resultados

### 1. ¿Qué característica valora más en un producto ferretero?

Gráfico 4: Característica que valora más en el producto



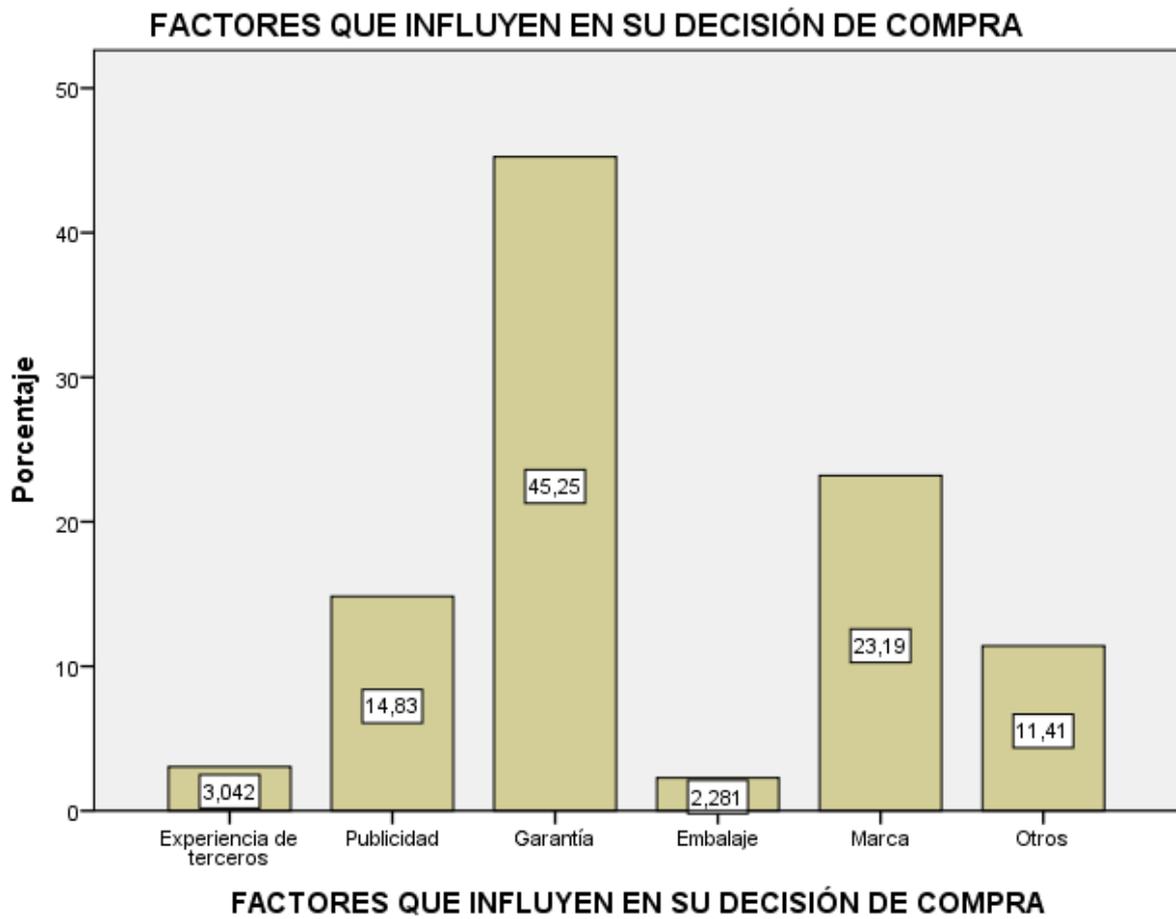
Fuente: Encuesta aplicada del 1 de junio del 2017 al 15 de julio del 2017.

La característica que nuestros clientes valoran más de un producto ferretero es el precio, obteniendo un 66,54% en comparación a la calidad que obtuvimos un 28,52%, presentación con el 4,18% y otros con apenas 0,76%. Es decir 7 de cada 10 personas prefieren que el

producto tenga mejor precio para luego fijarse en la calidad y muy pocas personas se fijan en la presentación del mismo.

**2. ¿Aparte del producto, que otros factores influyen en su decisión de compra?**

*Gráfico 5: Factores que influyen en su decisión de compra*



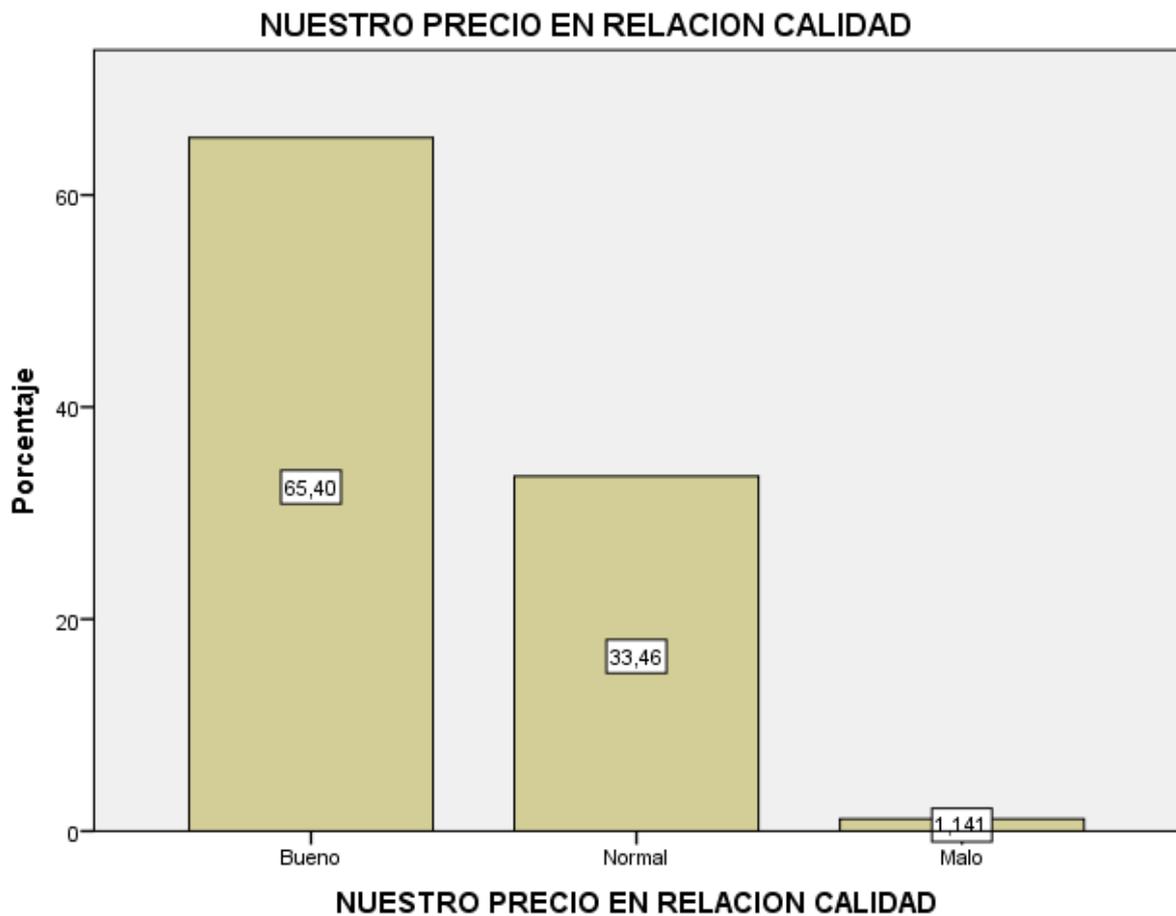
Fuente: Encuesta aplicada del 1 de junio del 2017 al 15 de julio del 2017.

Como podemos observar el aspecto que más influye en la decisión de compra es la garantía con un 45,25%, seguido de la marca en segunda posición con un 23,19% y como tercer puesto estaría la disputa de la publicidad y otros que en la mayoría de los casos los encuestados mencionaban el crédito. Ahora bien, si analizamos esta pregunta en comparación a la anterior los clientes buscarán productos económicos pero que tengan garantía y de preferencia comprarán una marca reconocida en el mercado. Pero hay que notar que para

obtener una marca reconocida hay que apoyarse con publicidad e incentivos a los clientes, y un incentivo fuerte para ellos es el crédito, el cual hay que analizarlo ya que puede afectar financieramente a la empresa por plazos muy grandes de pago.

### 3. ¿El precio de nuestro producto, en relación a la calidad?

Gráfico 6: Nuestro precio en relación a la calidad



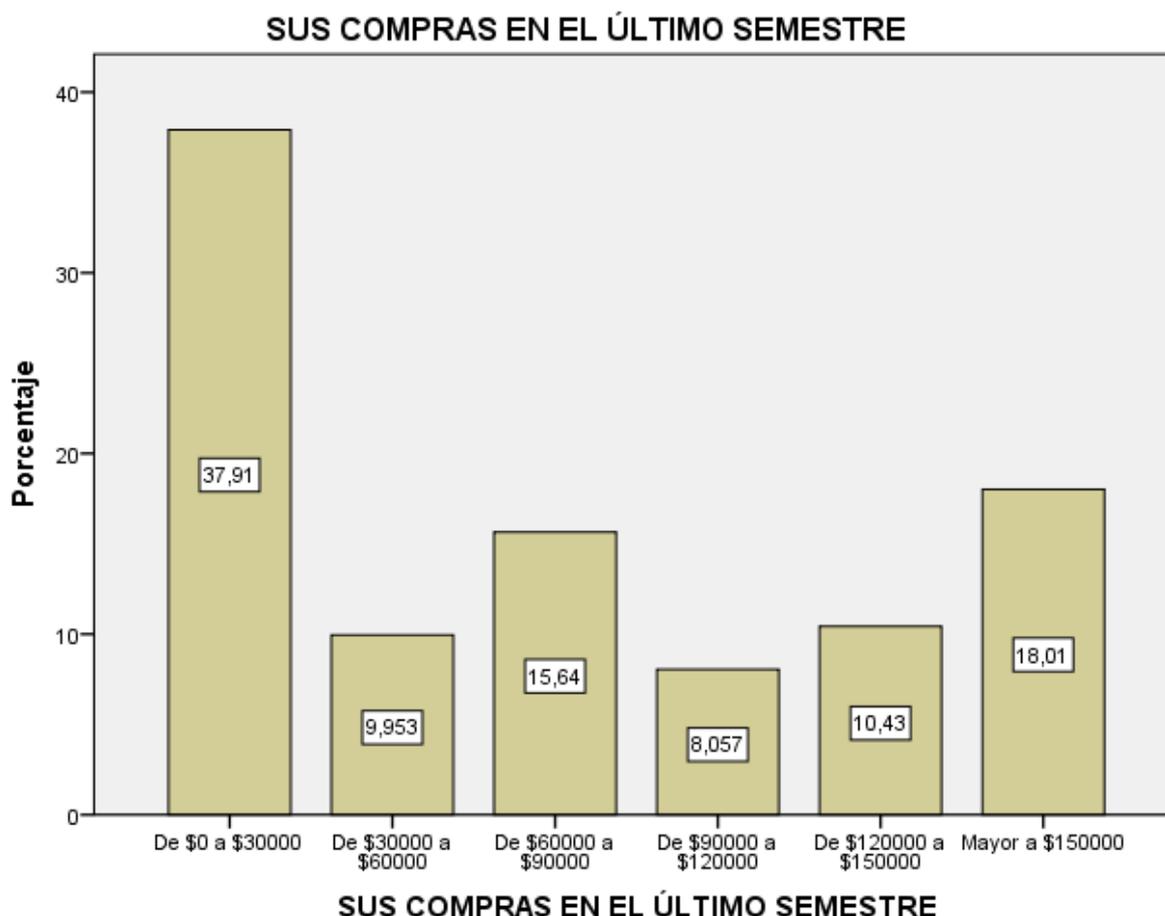
Fuente: Encuesta aplicada del 1 de junio del 2017 al 15 de julio del 2017.

Esta es una pregunta importante, ya que nos permite saber si estamos competitivos en el mercado en precio y calidad. Y según la encuesta realizada el 65,40% afirma que nuestro precio en relación a la calidad es bueno, mientras que el 33,46% piensa que es normal y apenas el 1,14% menciona que es malo. Analizando la pregunta podemos rescatar que los clientes si comprarían nuestro producto porque la calidad ofrecida en el producto es mejor en

comparación al precio que ofrecemos del mismo producto. Es decir, es como obtener más por menos, lo que permite mejorar la rentabilidad del cliente y por ende comprará más.

#### 4. ¿Cuáles fueron sus compras en el último semestre?

Gráfico 7: Sus compras en el último semestre



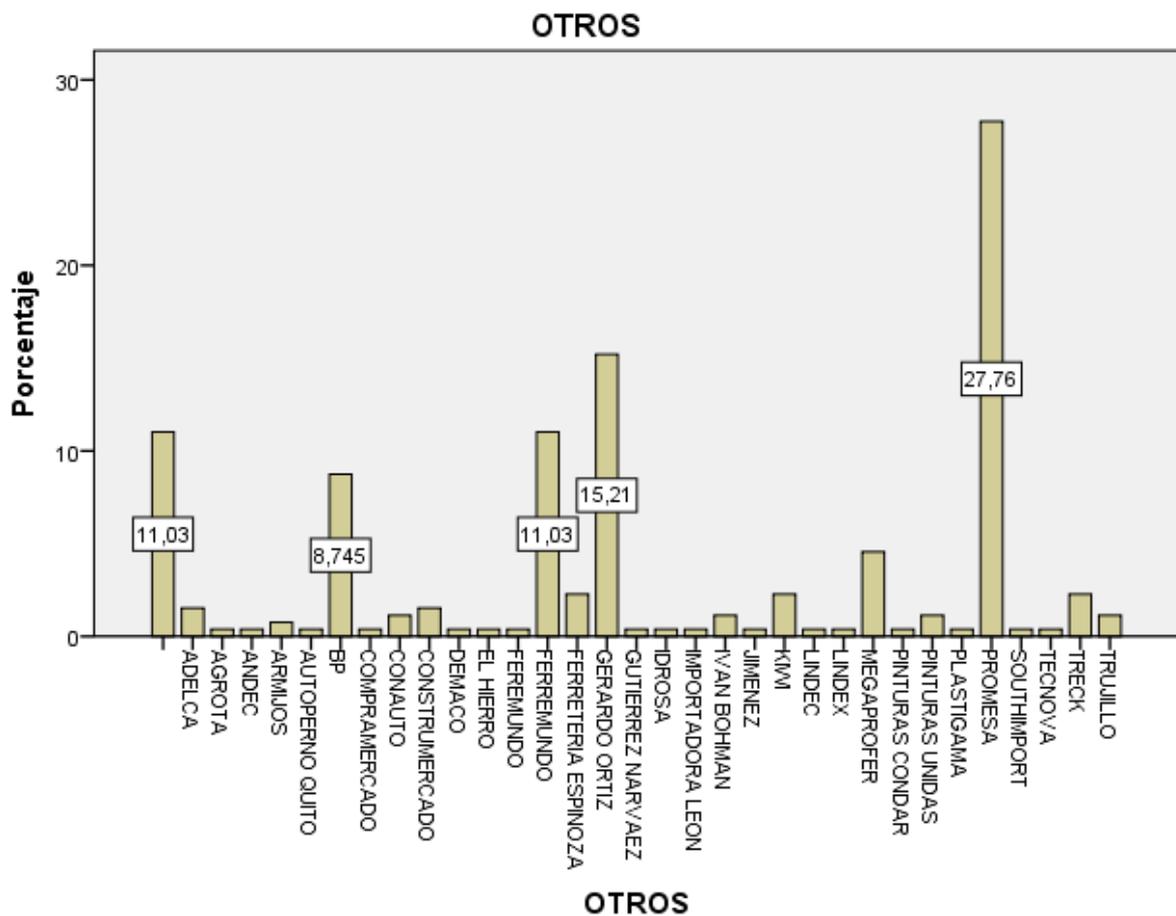
Fuente: Encuesta aplicada del 1 de junio del 2017 al 15 de julio del 2017.

Según el gráfico, la mayor cantidad de clientes se localizan en el primer cuadrante, los cuales compran semestralmente hasta un monto de \$30.000, es decir; compras mensuales promedio de \$5.000. En segundo lugar nos topamos con el otro extremo, que son clientes que semestralmente compra más de \$150.000, es decir; en el peor de los casos realizan compras mensuales de \$25.000. Para realizar un análisis más claro 4 de cada 10 personas compran \$5.000, lo que nos da un total de \$20.000 mensuales. Mientras que 2 de cada 10 personas

compran \$25.000 mensuales, lo que nos da un total de \$50.000 mensuales. Sabiendo esto, se debe adaptar la estrategia del 20/80, que significa crear un vínculo más fuerte con el 20% de nuestros clientes que ya tenemos una relación comercial estable para obtener mayores ingresos que tal vez intentar aperturar clientes que nos dan ingresos menores y tal vez no consigamos una relación comercial estable.

### 5. ¿Cuál es su mayor proveedor?

Gráfico 8: Mayor proveedor



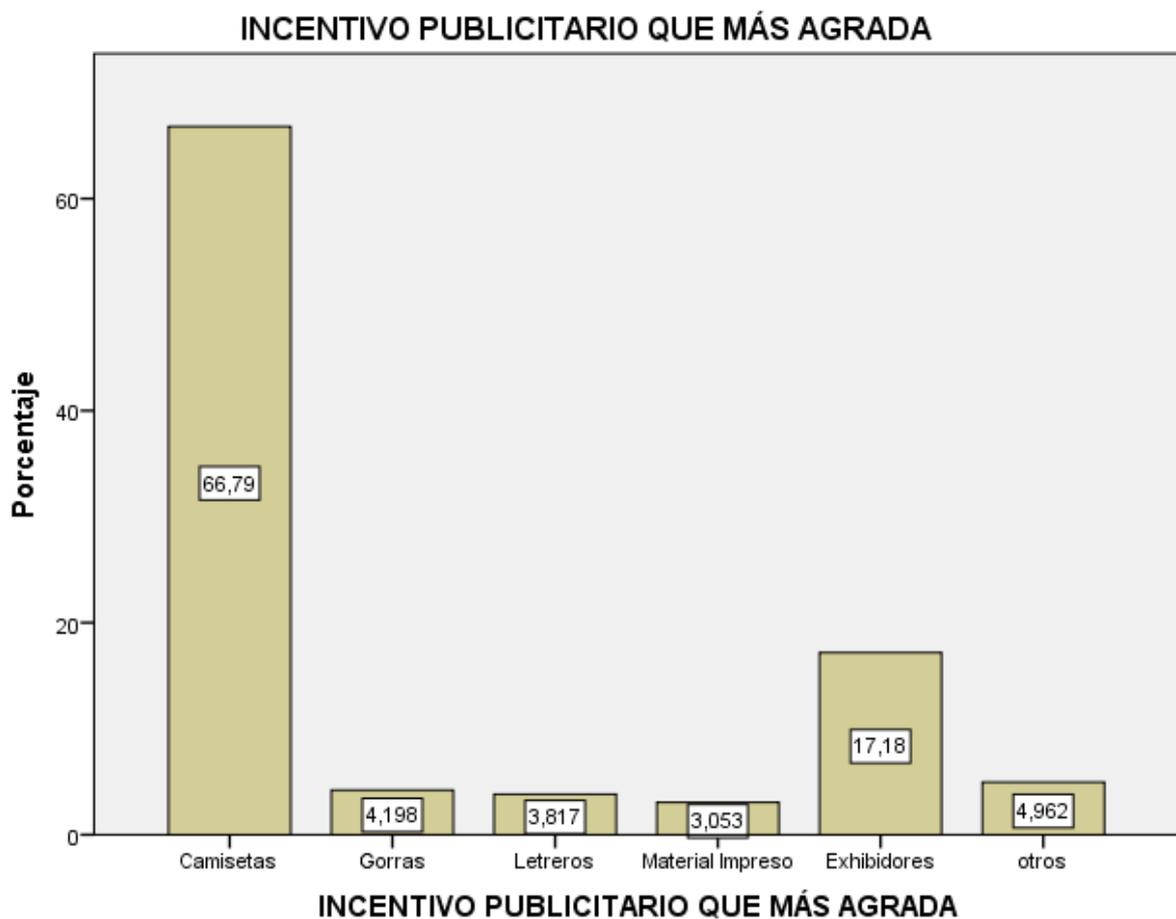
Fuente: Encuesta aplicada del 1 de junio del 2017 al 15 de julio del 2017.

Esta variable es importante ya que nos permite ver en qué posición nos colocan nuestros propios clientes, ya que el estudio es realizado con la base de datos de la empresa. Lo que nos da a conocer que estamos en la cuarta posición con un 8,75%. Es decir del total de la

población que son 1420 clientes, apenas 124 clientes nos consideran su mayor proveedor. Nuestros propios clientes consideran a Promesa su mayor proveedor con 27,76%, en segunda posición está Gerardo Ortiz con un 15,21%, en tercera posición encontramos a Ferremundo con 11,03%. Existe dentro del cuadro un 11,03% que no tiene nombre alguno de un proveedor, estos fueron clientes que no respondieron a esta pregunta.

**6. ¿Cuál es el incentivo publicitario que más le agrada de sus proveedores?**

*Gráfico 9: Incentivo publicitario que más agrada*



Fuente: Encuesta aplicada del 1 de junio del 2017 al 15 de julio del 2017.

La publicidad se puede convertir en una inversión o en un gasto. Para evitar que la empresa estudiada incurra en un gasto, el cuadro menciona que el incentivo publicitario que más agrada a todos son camisetas con un 66,79% que es el porcentaje más alto. Y en segunda

posición podemos encontrar los exhibidores con un 17,18%. Se puede notar que los 4 aspectos restantes que son gorras, letreros, material impreso y otros no les agrada mucho a los clientes, talvez por ser una publicidad que no llama mucho la atención y puede perderse o ser destruida fácilmente, mientras que una camiseta la van a ocupar los clientes y el exhibidor pasaría a ser como un activo que permite mostrar los productos de mejor manera.

**7. ¿Cómo considera los siguientes aspectos de su asesor comercial?**

*Gráfico 10: Aspecto Servicio*

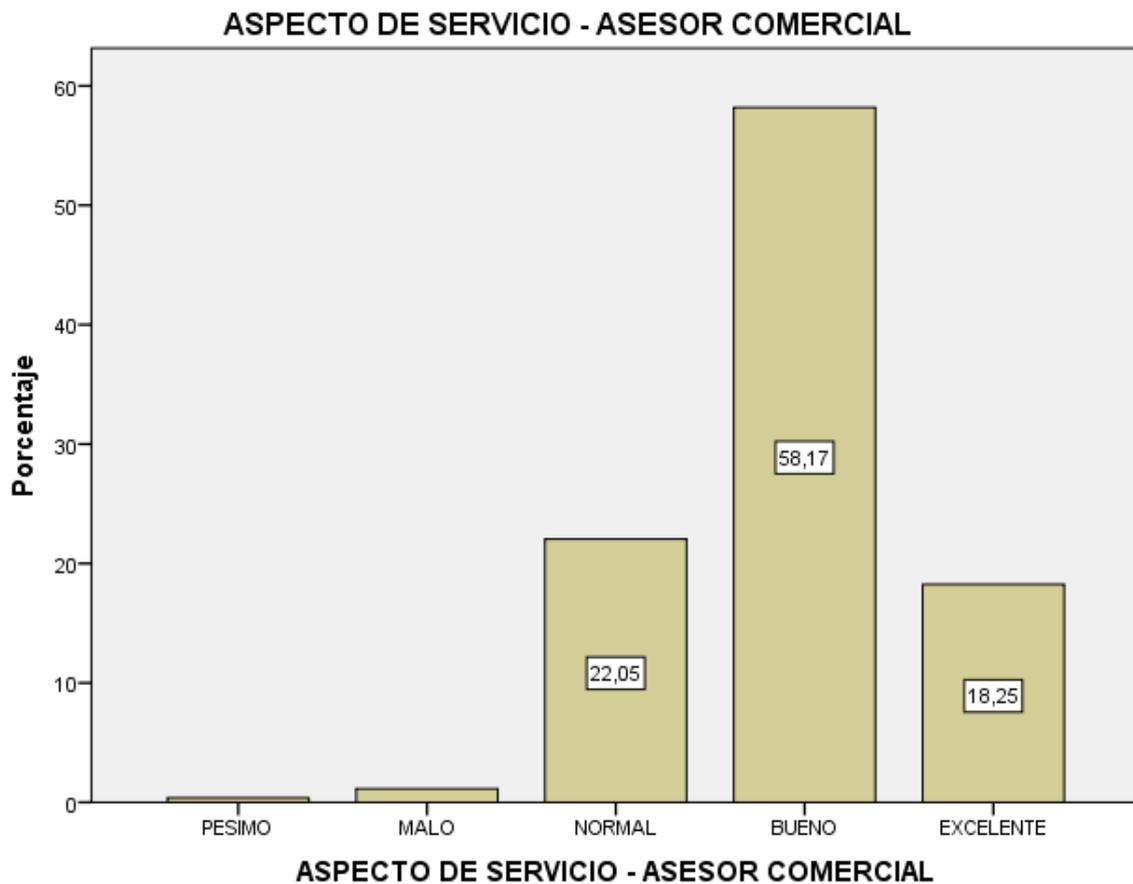


Gráfico 11: Aspecto Honestidad

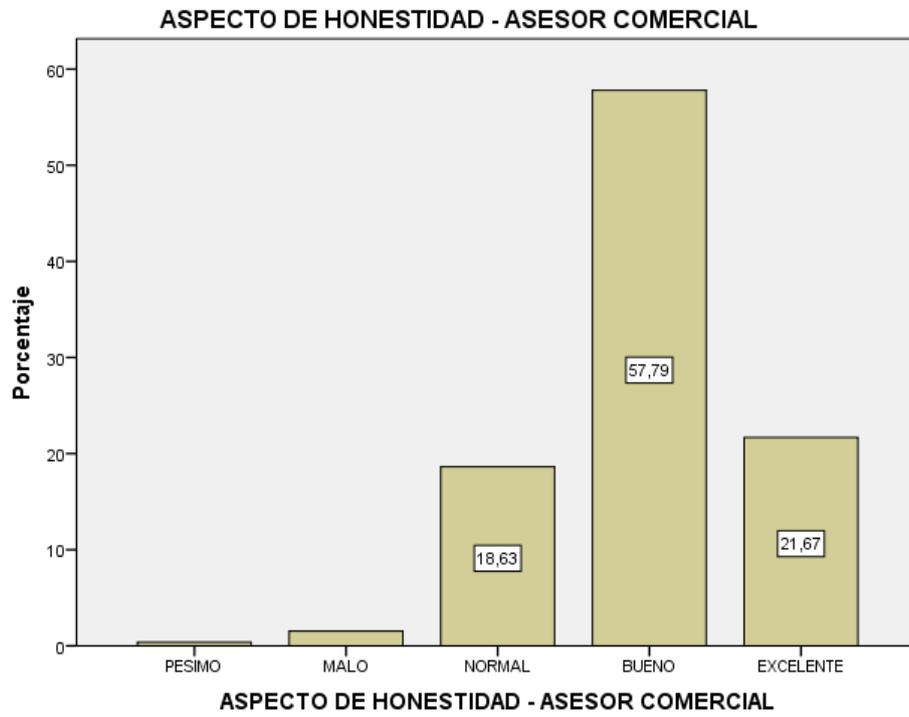


Gráfico 12: Aspecto Preparación

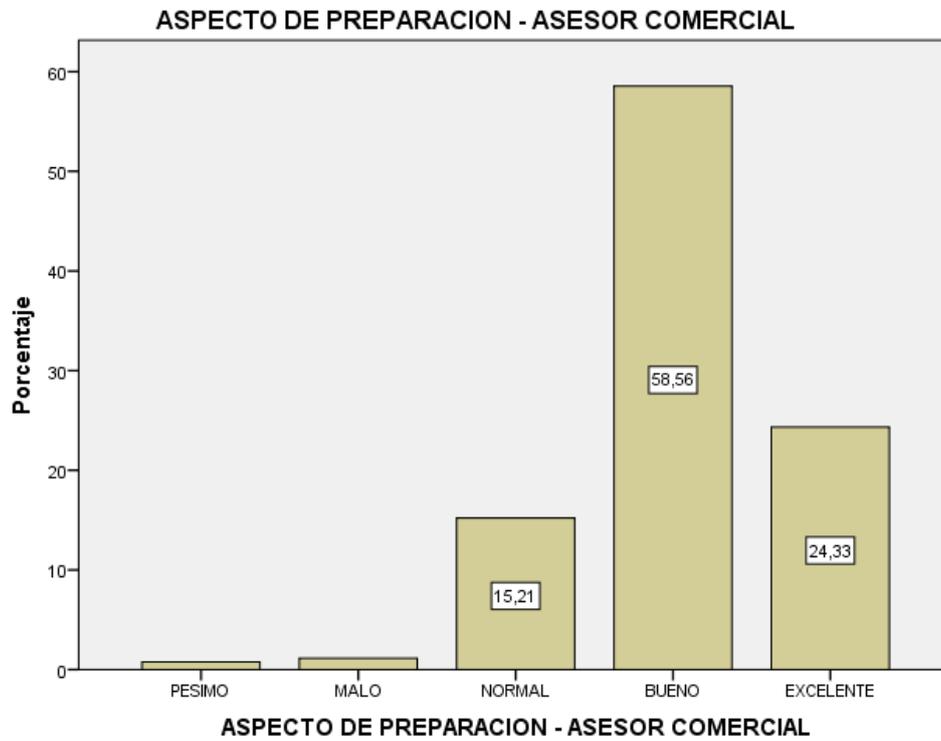


Gráfico 13: Aspecto Puntualidad

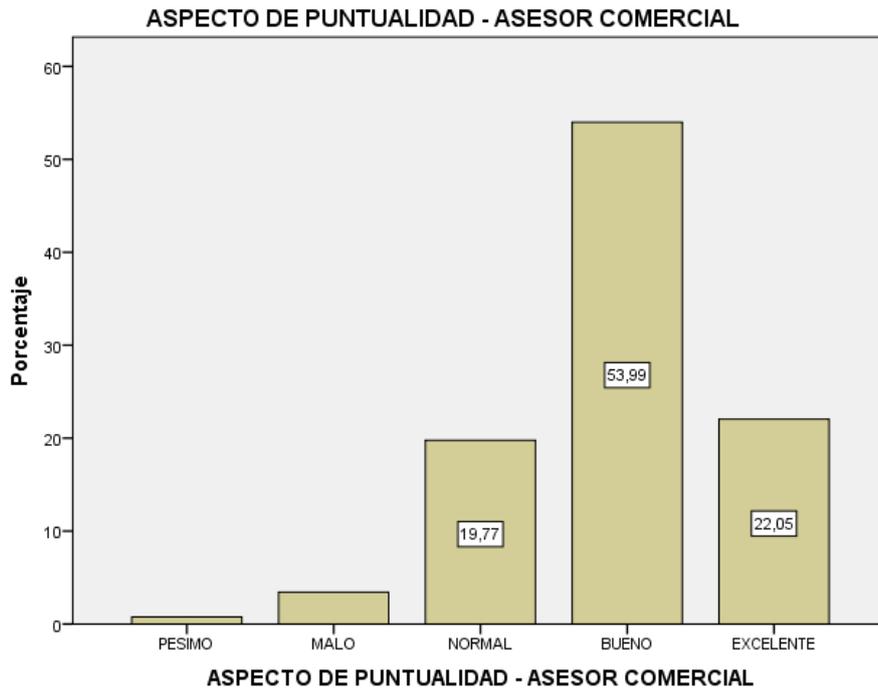
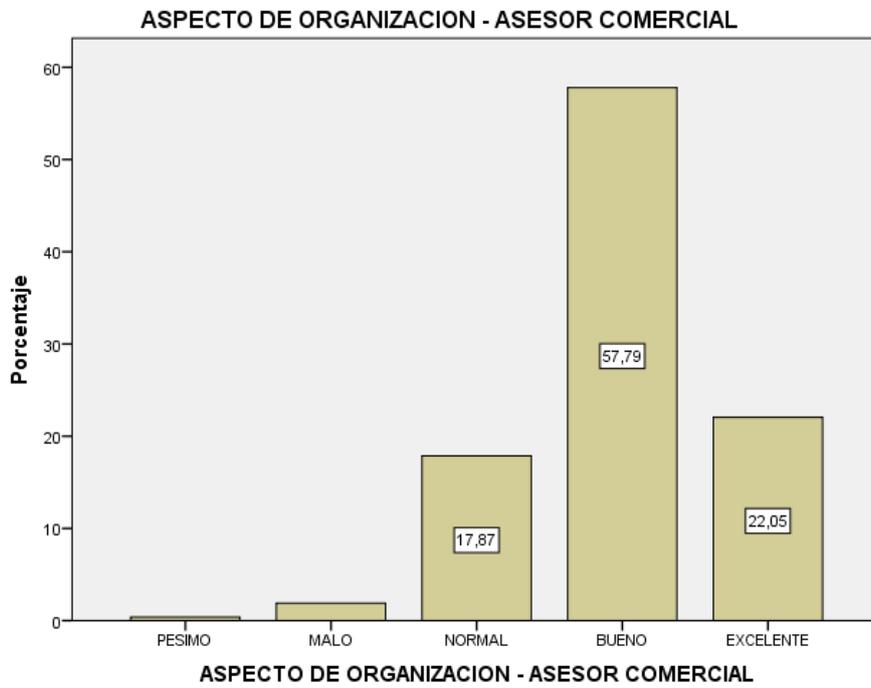


Gráfico 14: Aspecto Organización

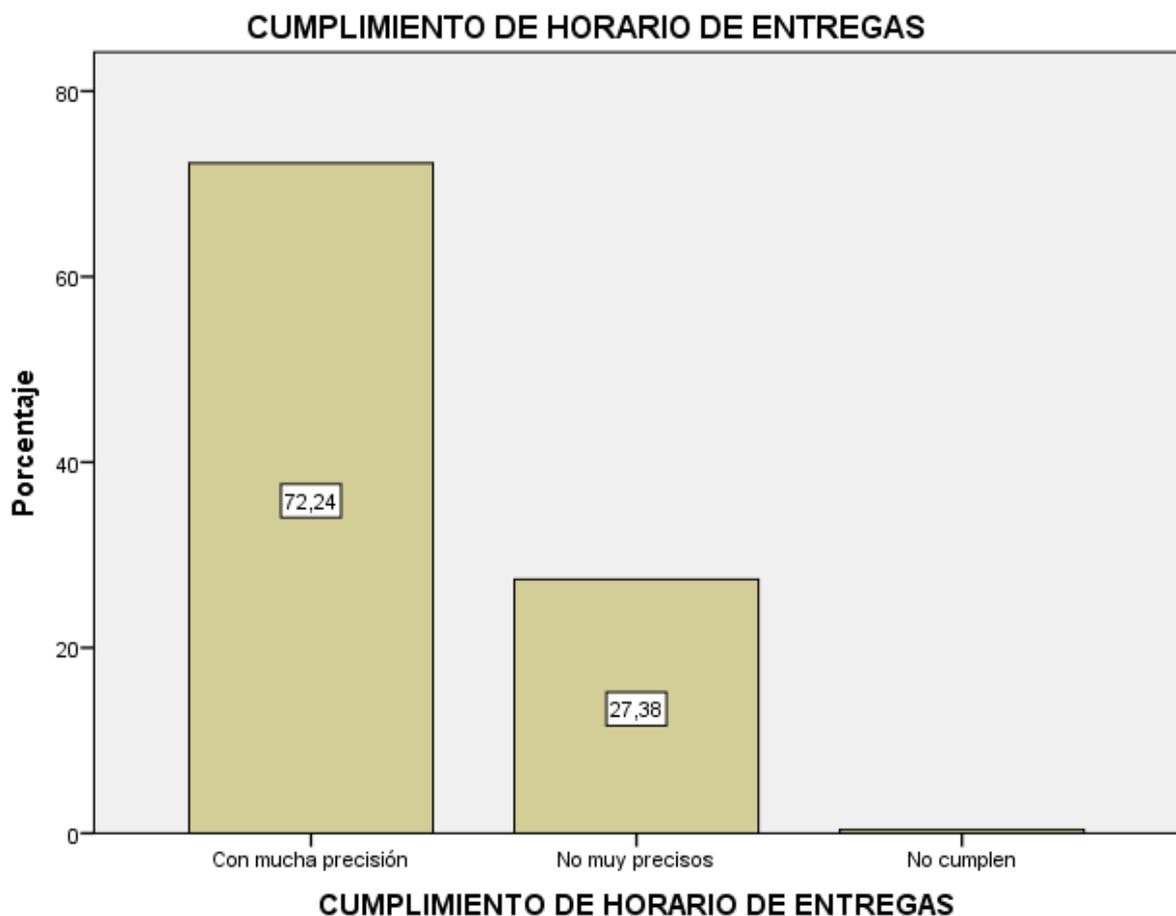


Fuente: Encuesta aplicada del 1 de junio del 2017 al 15 de julio del 2017.

Como podemos ver en los 5 aspectos encuestados de los colaboradores de la empresa, el promedio es bueno con una aceptación se podría decir del 100%, ya que si tomamos la media o hacemos un promedio entre normal y excelente el porcentaje de bueno que estaría en el medio de ambos aspectos incrementaría casi hasta el 100%. Este aspecto nos da a conocer que el trabajo diario de los asesores comerciales se está desarrollando de la mejor manera, aunque falta un peldaño más para llegar a excelente y la forma de conseguirlo es con capacitaciones continuas para afrontar cualquier situación futura.

### 8. ¿Con que exactitud nuestra empresa cumple el horario de entrega?

Gráfico 15: Cumplimiento horario entrega

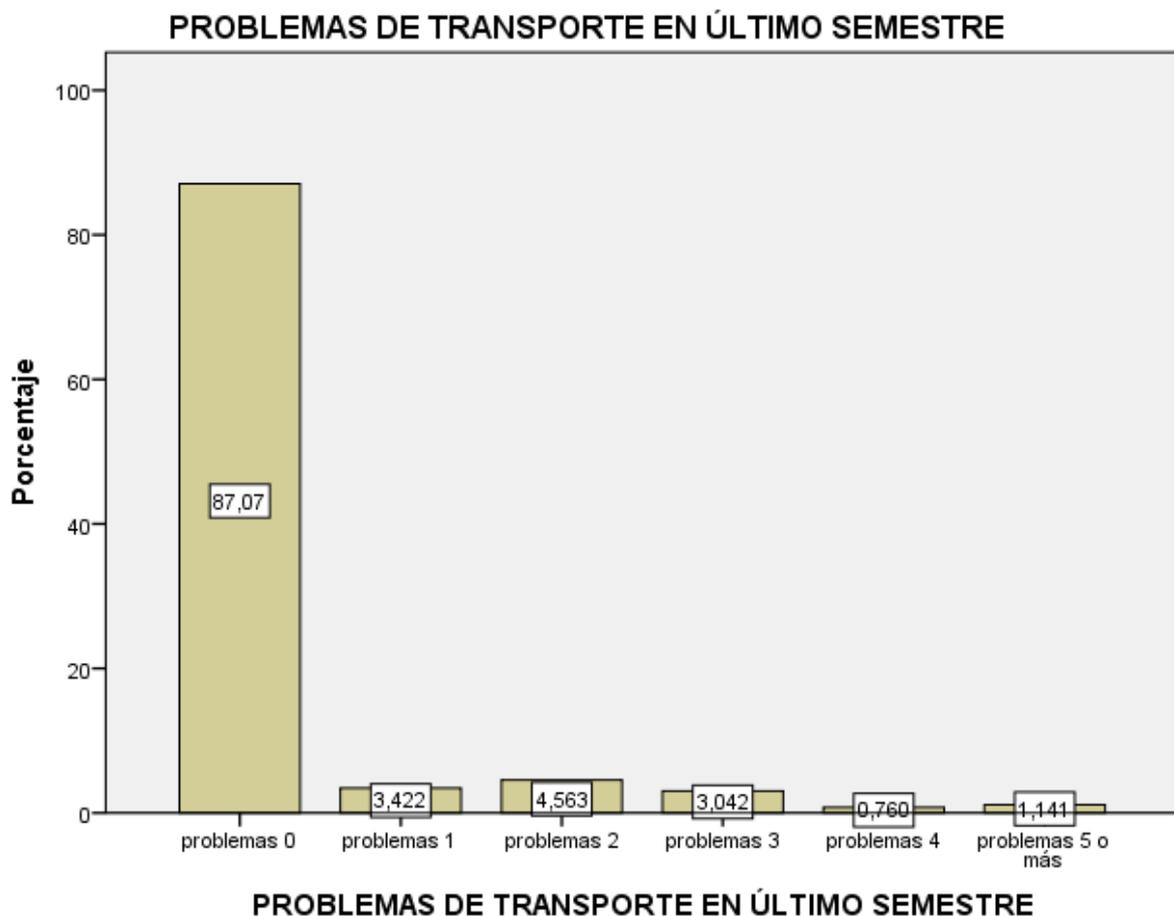


Fuente: Encuesta aplicada del 1 de junio del 2017 al 15 de julio del 2017.

La variable presente involucra 2 áreas: la primera interna que es el embalaje-despacho y la segunda externa que es el transporte contratado. Según el estudio realizado el 72,24% de los clientes dicen que el producto llega con mucha precisión, aunque existe un porcentaje menor de un 27,38% que menciona que no somos muy precisos con las entregas. En el siguiente capítulo se desarrollarán soluciones para disminuir este porcentaje y que el servicio mejore con los clientes.

### 9. ¿Cuántas veces tuvo problema con el transporte el último semestre?

Gráfico 16: Problemas con el transporte último semestre

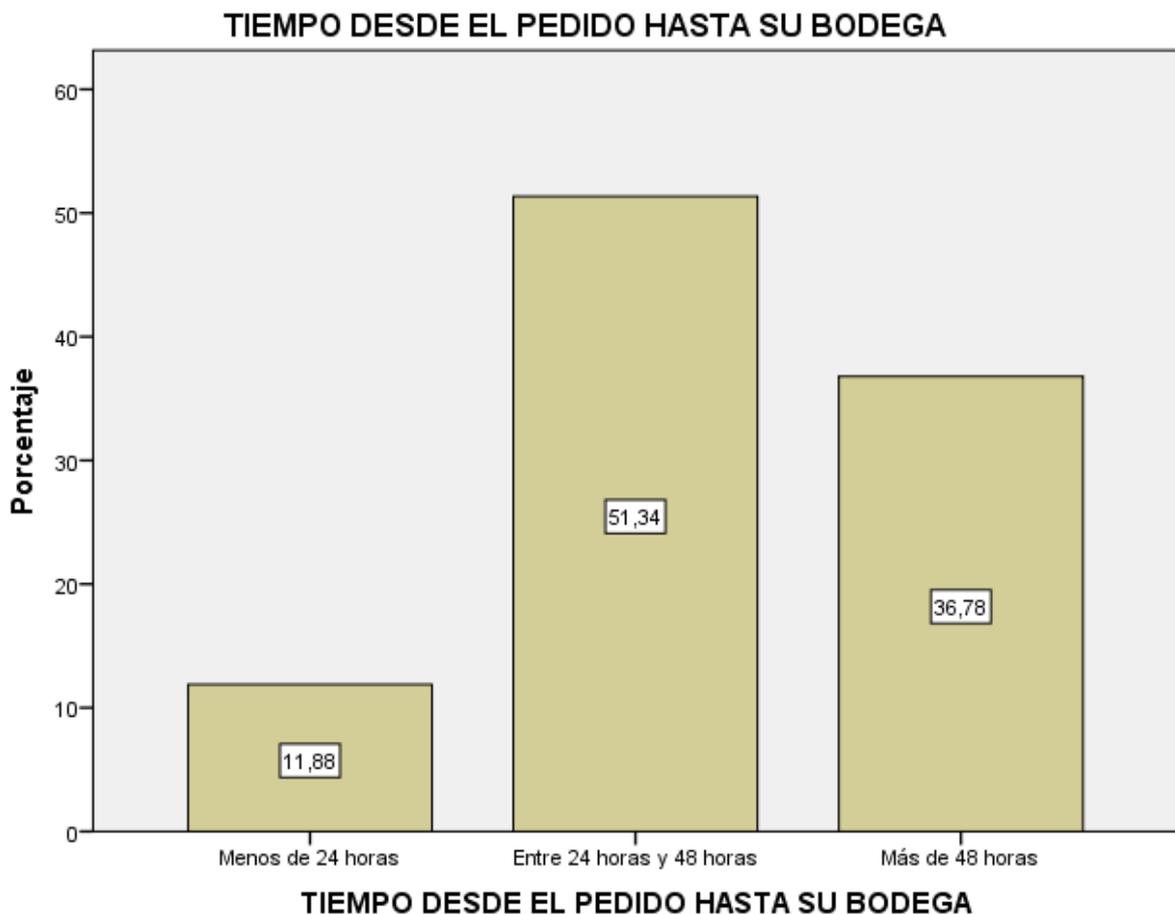


Fuente: Encuesta aplicada del 1 de junio del 2017 al 15 de julio del 2017.

Esta variable nos hace saber que el 87% de nuestros clientes no han tenido problemas con el transporte este último semestre pero hay que cuidar al otro 13% restante que si lo han tenido. Hay que revisar las encuestas que nos han respondido que sí tienen problemas y obtener los nombres de las ferreterías y sus respectivas ubicaciones para de esta manera detectar si los problemas se están dando con una empresa de transporte o es con todas las que maneja la empresa.

**10. ¿Cuánto tiempo le toma desde que coloca el pedido hasta que llega a su bodega?**

*Gráfico 17: Tiempo desde el pedido hasta su bodega*

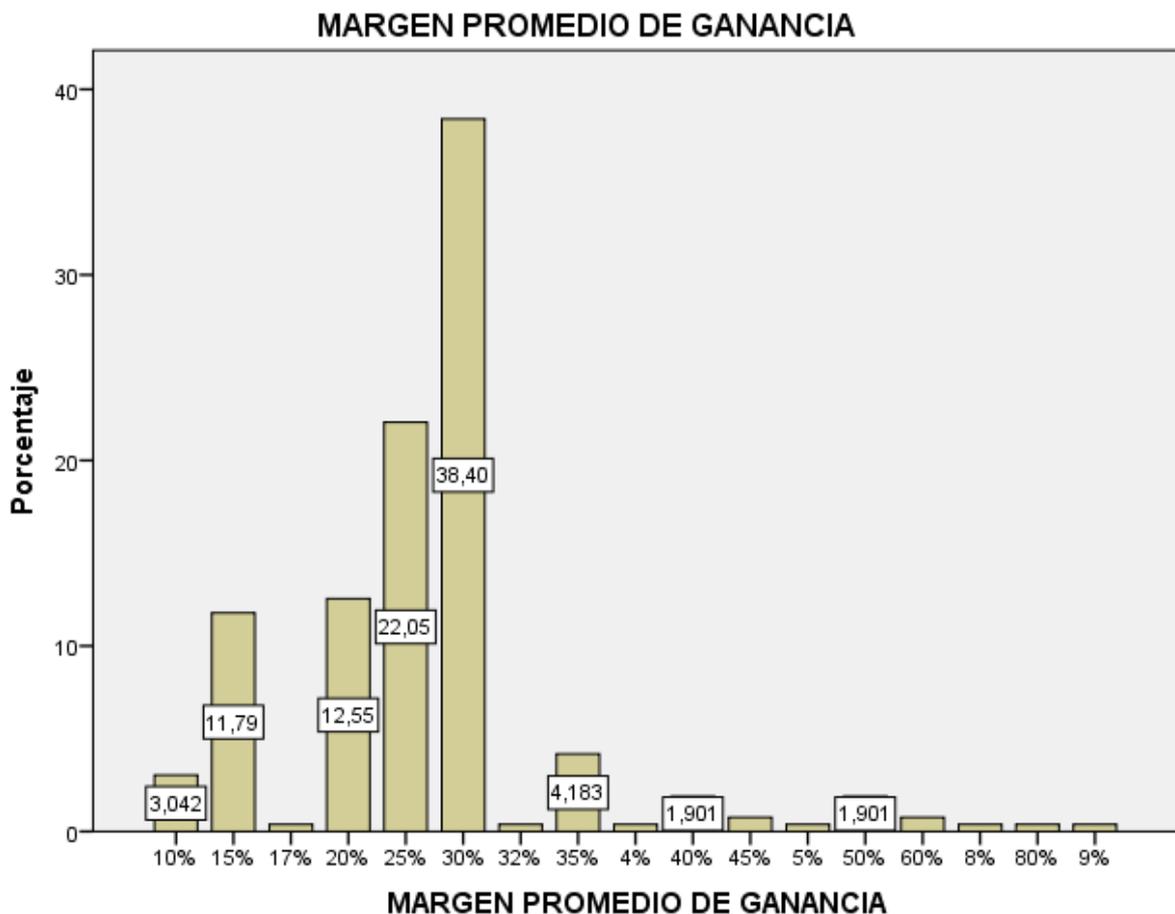


Fuente: Encuesta aplicada del 1 de junio del 2017 al 15 de julio del 2017.

Otra variable que nos ayuda a detectar dónde está el cuello de botella en la logística, es el tiempo que toma en llegar la mercadería a las bodegas del cliente luego de haber colocado el pedido. Con el 51,34% que es el porcentaje más alto, el tiempo de entrega está entre 24 horas y 48 horas. Seguido con el 36,78% está el tiempo de entrega mayor a 48 horas. Lo que nos da a conocer que muy pocos pedidos son entregados antes de las 24 horas y se deberá revisar este aspecto con los transportes utilizados para conseguir soluciones.

### 11. ¿Cuál es el margen promedio que les dan sus proveedores?

Gráfico 18: Margen promedio de ganancia

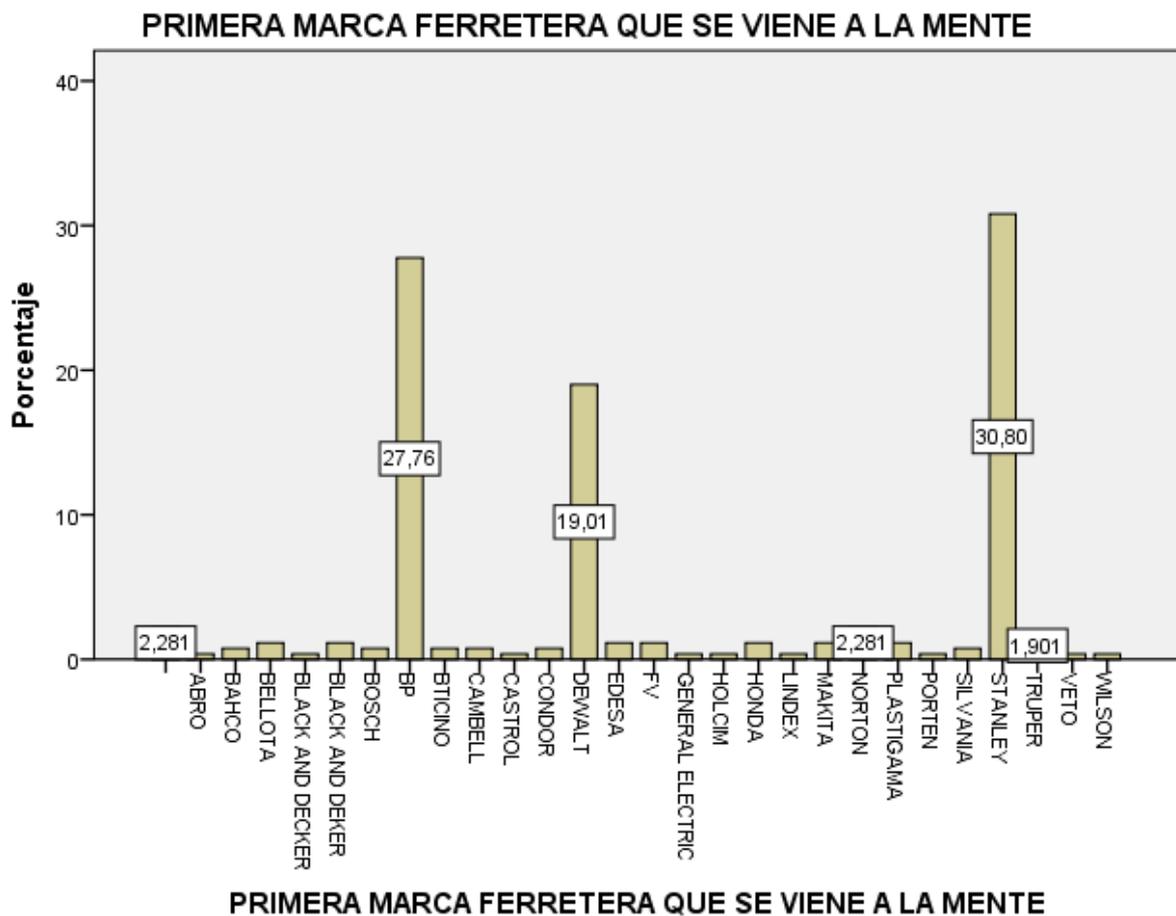


Fuente: Encuesta aplicada del 1 de junio del 2017 al 15 de julio del 2017.

Es importante conocer el margen libre que el resto de proveedores da a los clientes para en base a eso poder tener elaborar políticas de descuentos y precios adecuadas. En la gráfica vemos que los márgenes fluctúan desde 15% hasta un 30%. Ahora bien esto es promedio, ya que depende el producto para conseguir un porcentaje exacto de ganancia neta, pero dentro de productos ferreteros la gran mayoría de productos dan como máximo 30% de margen.

**12. ¿Cuál es la primera marca que se le viene a la mente cuando escucha ferretería?**

Gráfico 19: Primera marca en mente

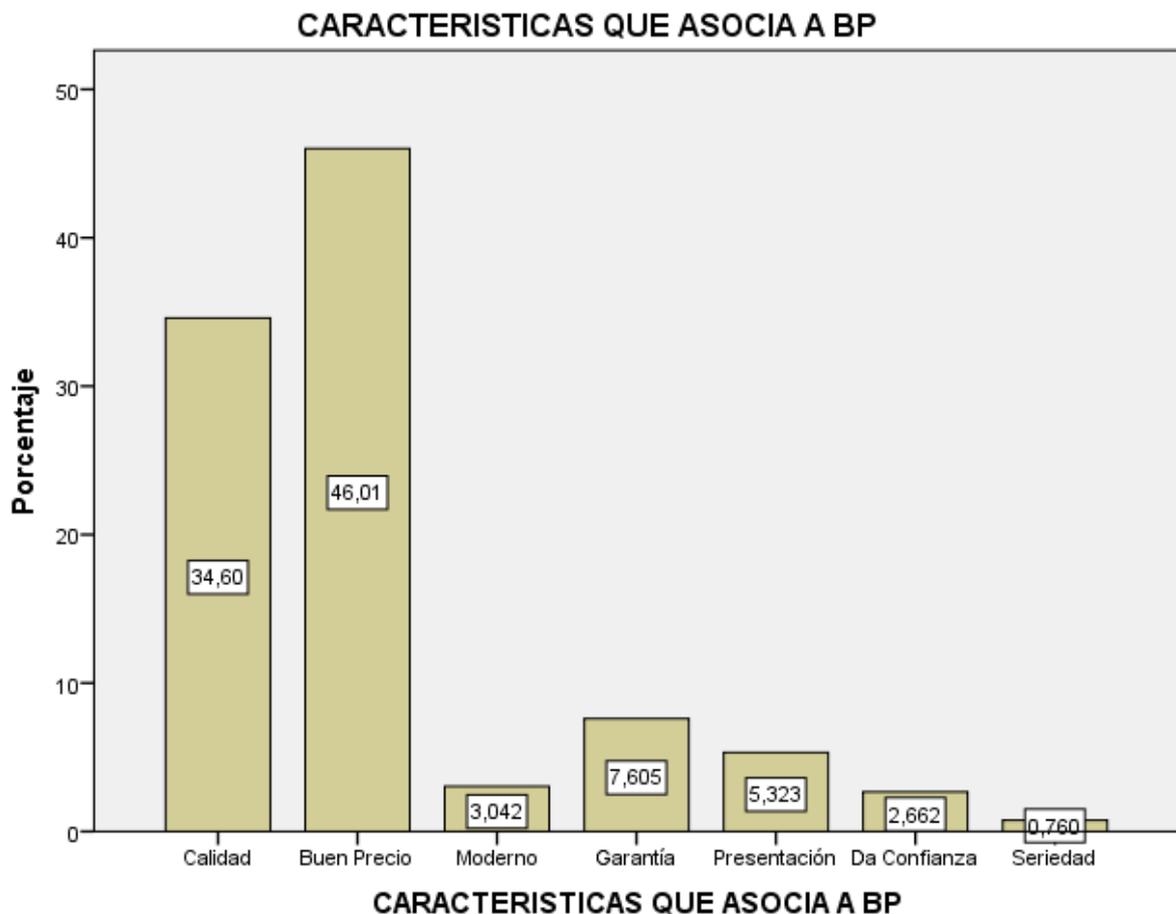


Fuente: Encuesta aplicada del 1 de junio del 2017 al 15 de julio del 2017.

La gráfica nos muestra que las 3 marcas con mayor posicionamiento son Stanley con el 30,80%, seguida por BP con el 27,76% y en tercera posición está Dewalt con un 19,01%. Hay que notar que la encuesta fue realizada por colaboradores de BP a sus propios clientes; por ende ese valor otorgado a BP no es real en su totalidad, pero aunque lo veamos en el peor escenario existente la marca BP tiene una buen posicionamiento dentro de la mente de los clientes.

### 13. ¿Las características que usted asocia al escuchar la marca BP?

Gráfico 20: Características que asocia a BP

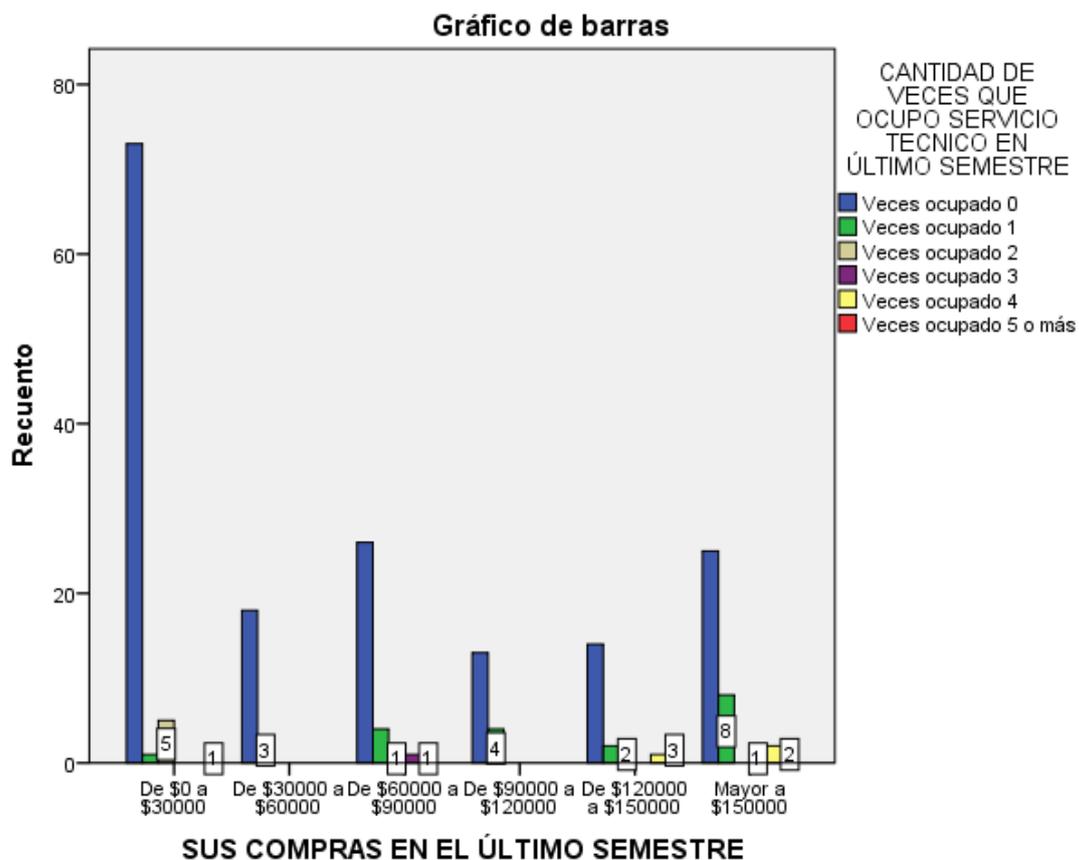


Fuente: Encuesta aplicada del 1 de junio del 2017 al 15 de julio del 2017.

Podemos observar que existen 2 aspectos de suma importancia en comparación a los demás; buen precio y calidad con un 46,01% y 34,60% respectivamente. Como vemos en todo el estudio que se realizó, el precio es el aspecto que manda ante todo y es lo que todos los clientes buscan para de esta manera poder obtener una mayor rentabilidad. Y como segundo aspecto está la calidad que acompaña al precio pero no tiene el mismo impacto sobre el cliente al momento de tomar una decisión. Como en todo estudio, depende el producto en específico que se analice.

**14. ¿En base a las compras obtenidas en este último semestre, cuantas veces ocupó servicio técnico?**

*Gráfico 21: Cantidad veces que ocupo servicio técnico en comparación a las compras*

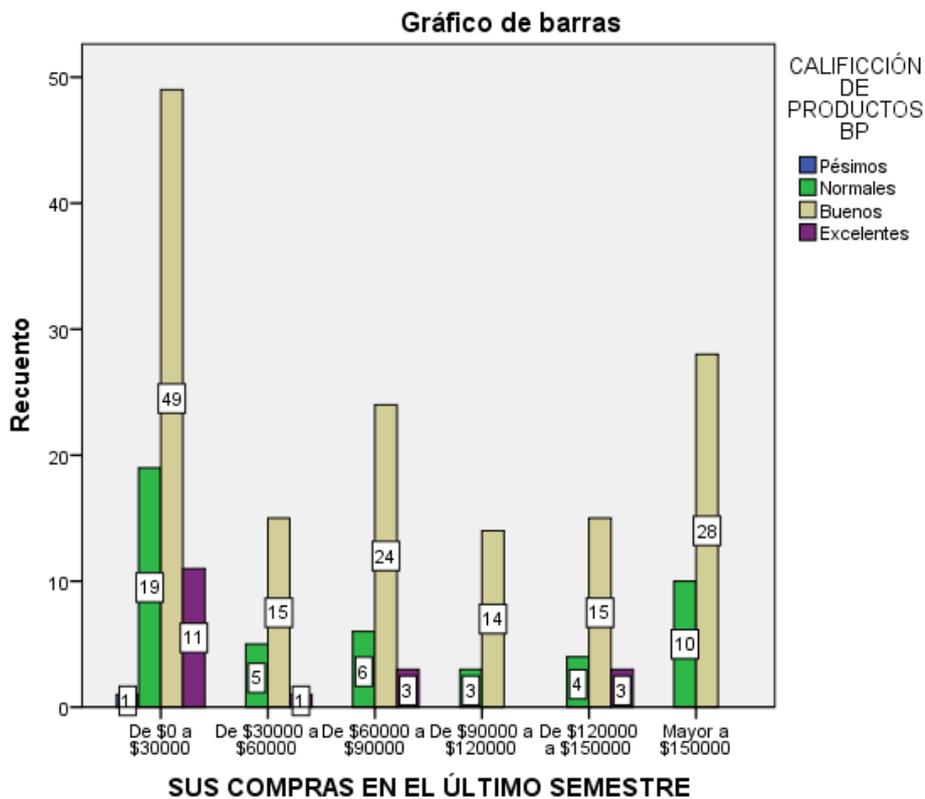


Fuente: Encuesta aplicada del 1 de junio del 2017 al 15 de julio del 2017.

Nos encontramos con una gráfica interesante al cruzar las compras y el uso de servicio técnico, el cual nos dice que los clientes que más ocupan el servicio técnico son los que realizan compras mayores de \$120.000. De acuerdo a la gráfica en todo el semestre los clientes que realizan compras mayores a \$150.000 han ocupado 8 veces el servicio técnico y por experiencia la empresa supo decirnos que el costo del servicio técnico está en un valor promedio de \$80, lo que nos daría un valor total de \$640 semestrales. Este valor apenas representa el 0,43% en relación a las ventas totales, lo que es un valor adecuado en relación al monto de compra que se tiene.

**15. ¿En base a las compras obtenidas en este último semestre, como califica al servicio técnico?**

*Gráfico 22: Calificación de los productos BP en comparación a las compras*

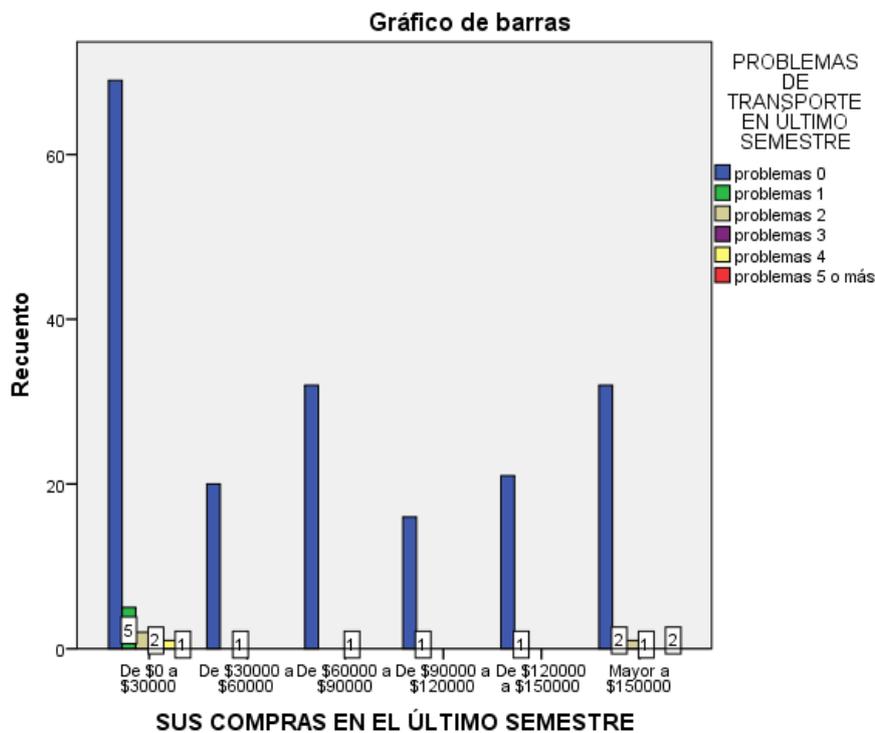


Fuente: Encuesta aplicada del 1 de junio del 2017 al 15 de julio del 2017.

Como podemos observar en el gráfico existe solo 1 calificación como pésimo, y se encuentra dentro de la columna de clientes con compras máximas de \$30.000. Pero dentro de este mismo rango encontramos 11 calificaciones como excelente, anulando así el comentario negativo del inicio. Y aunque todos los rangos tienen la calificación de bueno muy por encima del resto, podemos notar que mientras mayores son las compras la calificación excelente disminuye hasta desaparecer en el último rango y la calificación de normal incrementa; lo que nos hace pensar que no somos lo suficientemente competitivos en precio y calidad (que son las variables que más valoran nuestros clientes según esta encuesta) y se debe mejorar para conseguir la calificación de excelente.

**16. ¿En base a las compras obtenidas en este último semestre, cuantas veces tuvo problemas con el transporte?**

*Gráfico 23: Problemas de transporte en comparación a las compras*

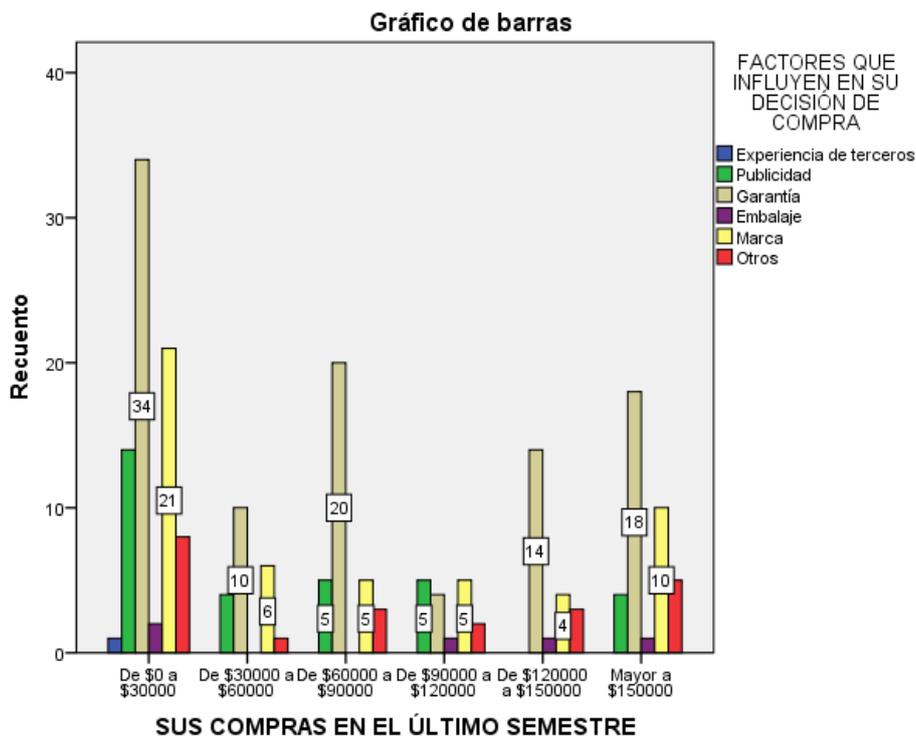


Fuente: Encuesta aplicada del 1 de junio del 2017 al 15 de julio del 2017.

De acuerdo al gráfico la mayor cantidad de problemas con el transporte se da en el primer rango de compras con un total de 11 problemas, que representa el 5% del total de encuestas realizadas. Encontrando esta afirmación lógica ya sea por pérdidas de empaques y que no le llegue la mercadería completa al cliente o por el tiempo que se demoran los transportistas al ver que es poca cantidad de entregar y no les prestan la misma atención que un cliente grande. Por otro lado también tienen problemas con el transporte los clientes con compras mayores a \$150.000, aunque en menor grado pero con un alcance de 6 problemas, siendo el 3% del total de encuestas. Realmente no son problemas graves pero se tiene que plantear soluciones para evitarlos y que todas las zonas estén bien atendidas.

**17. ¿En base a las compras obtenidas en este último semestre, que factores influyen en su decisión de compra?**

Gráfico 24: Factores que influyen la decisión de compra en comparación a las compras



Fuente: Encuesta aplicada del 1 de junio del 2017 al 15 de julio del 2017.

La gráfica menciona que el factor que más influye en la decisión de compra es la garantía en todos los rangos, seguido de la marca en segundo lugar. Sabiendo esto la empresa podría tomar la decisión de posicionar su marca BP dando a conocer el plus de tener garantía. Por otro lado, el aspecto que no es importante para los clientes y la empresa no debe invertir recursos es la presentación del producto, pues es algo que los clientes no valoran.

## Capítulo 3: Desarrollo del sistema de ventas

### 3.1 Generalidades

#### 3.1.1 La Compra

Dentro de este apartado vamos a mencionar un cierto número de pasos para desarrollar las compras de la empresa estudiada.

Se empieza por la recopilación de información de proveedores, ya sean estos nacionales o internacionales. Lo necesario es:

- El nombre completo del proveedor o razón social
- La dirección de las instalaciones principales, ya que los costos indirectos incrementarán si este no se encuentra en una ciudad principal que disponga de fácil acceso terrestre o marítimo. Por ende, el producto va a incrementar su costo y al nacionalizarlo se pagaría un impuesto mayor y el margen neto o rentabilidad de la empresa estudiada disminuiría.
- Se necesita un listado de los productos que comercializan o producen, pues esto nos dará a conocer el producto en el que se especializan para ejecutar la compra.
- El nombre, número y mail de la persona de contacto con la que se realizará la negociación. Tener una buena relación permitirá que el negocio se desarrolle de mejor manera y facilitará conseguir descuentos y beneficios adicionales.
- Los años de experiencia; pues las grandes fábricas tienen más tiempo en el mercado y satisfacen mejor las necesidades competitivas de los mercados actuales.

Luego de recopilar la información completa de todos los proveedores pasamos a la selección de los mismos. Si revisamos el gráfico 4 presentado en el capítulo 2, los aspectos que nuestros clientes más valoran de un producto son el precio y la calidad; por ende se propone que el personal encargado de las compras dentro de la empresa estudiada se enfoque de igual

manera en el producto que están requiriendo, considerando todos los detalles para evitar comprar un producto diferente al demandado. Posteriormente escoger al proveedor que mejor precio tenga y que el mismo tenga garantía de fábrica, confirmando la buena calidad. De esta manera se garantiza cumplir los 2 aspectos que valoran más nuestros clientes.

Para valorar estos 2 aspectos vamos a realizarlo de manera cuantitativa. El aspecto de precio será en relación a la diferencia de precios con la competencia más agresiva y dominante del mercado en determinado producto en un rango de tiempo no mayor a 6 meses para evitar una comparación errónea. Por el contrario, el aspecto de calidad se medirá en relación directa con la durabilidad del producto que es el tiempo de vida útil que tenga dicho producto. Es muy importante saber la aplicación exacta del producto para evitar juzgarlo como baja calidad cuando en realidad es un uso diferente para el cual es fabricado o existe un exceso de trabajo. Una explicación y uso apropiado permitirá prolongar la vida útil del producto.

A continuación se presenta un ejemplo de cuadro que se debe realiza para escoger al proveedor correcto en base a un puntaje, siendo 1 la calificación más baja y 5 la calificación más alta. El proveedor escogido será el que tenga la calificación más elevada.

*Tabla 4: Ejemplo tabla comparativa proveedores*

Proveedor	Precio	Calidad	Experiencia	Ubicación	TOTAL
Proveedor 1	5	3	4	3	15
Proveedor 2	4	4	3	2	14
Proveedor 3	3	5	2	4	14

Fuente: Elaboración del autor

Según el ejemplo aplicado en la tabla anterior, el proveedor escogido sería el número 1; ya que este tendría un excelente precio en relación a una calidad estable que nos podría ofrecer. Además tiene años de experiencia para evitar problemas a la empresa estudiada y su ubicación estaría relativamente bien para desarrollarse con normalidad el negocio bilateral. Luego de escoger al proveedor se procede a negociar detallando de manera formal el producto requerido, la descripción completa del mismo donde constan todas las características y la cantidad de cada uno. Normalmente se realiza un archivo en Excel, a continuación se muestra un ejemplo:

Gráfico 25: Ejemplo de nota de pedido

New item code	Picture	Name	Size	Description	Packing	FOB Shanghai	QTY	TOTAL
RBP1/4		Ratchet wrench	1/4"	Chrome vanadium steel, fully forged, tempered, and then	Polybag + label	US\$20.000	800	US\$820.00
RBP3/8			3/8"			US\$20.000	600	US\$12.000.00
RBP1/2			1/2"			US\$20.000	1000	US\$20.000.00
EFBP1/4		1/4" Dr. flex shaft, Size: 1/4" x 6"	Size: 1/4" x 6"	Size: 1/4" x 6", chrome vanadium steel, fully forged + knurling treated, tempered, and then satin finish	sticker	US\$20.000	100	US\$2.000.00
EBP1/2X5		1/2" Dr. extension bar, Size: 1/2" x 5"	Size: 1/2" x 5"	Size: 1/2" x 5", chrome vanadium steel, fully forged + knurling treated, tempered, and then satin finish	sticker	US\$20.000	500	US\$10.000.00
ABP3/8X1/2		3/8" Dr. adaptor, Size: 3/8" x 1/2"	Size: 3/8" x 1/2"	Size: 3/8" x 1/2", chrome vanadium steel, fully forged + knurling treated, tempered, and then mirror polished + chrome plated	sticker	US\$20.000	500	US\$10.000.00

Fuente: Corporación BP Cía. Ltda.

Este archivo se tiene que enviar al correo electrónico del proveedor para que revise y realice la cotización respectiva. Se recomienda negociar con valor FOB para tener un mayor control del rubro transporte, ya que si escogeríamos valor CIF nuestro proveedor se encargaría de negociarlo y no podríamos saber si negocio bien o no, esto podría afectar mucho el costo final del producto al momento de nacionalizar. Normalmente este paso toma un tiempo promedio de 20 días hasta explicar todos los detalles, definir cantidades y acordar precios.

No hay que olvidar definir la cantidad y peso máximo permitido en los 4 tipos de contenedores que se ocupa para el comercio, siendo el de 20ST, 40ST, 40NOR y 40HQ. Este proceso normalmente lo realiza el mismo proveedor ya que conoce las medidas y peso de sus productos y en base a eso podría elaborar la factura y lista de empaque. Cada contenedor tiene una tarifa diferente por lo que queda a criterio del comprador revisar cual es la mejor opción para efectuar la compra.

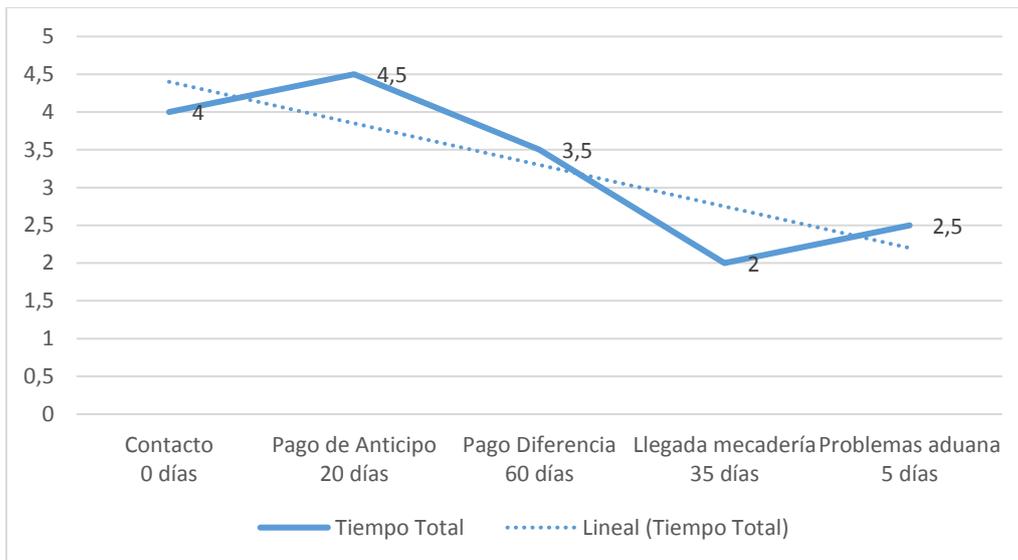
Por normalización internacional la capacidad máxima admitida es de 25 toneladas en cualquier tipo de contenedor pero la capacidad de metros cúbicos permitidos en un contenedor de 20ST es de 25m<sup>3</sup>, de 40ST es de 60m<sup>3</sup>, de 40NOR es de 50m<sup>3</sup> y el más grande de 40HQ es de 70m<sup>3</sup>.

Luego de haber definido todos los aspectos y llegar a un acuerdo mutuo, se procede a la aprobación del pedido. El mismo se formaliza con un anticipo que normalmente es el 50% del valor total del pedido, esto asegura que los productos entren a la línea de producción de la fábrica y sean fabricados bajo los estándares acordados.

A continuación se adjunta un ejemplo de una transferencia realizada a un proveedor de la empresa (Ver anexo 2).

Normalmente el tiempo de espera de producción será de 60 días en promedio, esto dependerá del producto que se esté fabricando y la eficiencia del proveedor. El tiempo estimado de viaje marítimo es de 30 a 35 días. De igual manera esto depende de la ubicación de nuestro proveedor. Si sumamos el tiempo de producción y el de viaje tendríamos un total de 90 a 95 días y a este valor hay que sumarle el tiempo de negociación que son 20 días y los 5 días que se demora la nacionalización; obteniendo un valor final de 120 días.

Ilustración 1: Interés del proveedor en el tiempo



Fuente: Elaboración del autor

Cuando el contenedor esté listo con la mercadería solicitada, se procede a negociar con un proveedor de logística internacional de carga para que el fabricante entregue el contenedor y este pueda zarpar en un buque de las navieras que manejan el comercio a nivel mundial.

He aquí las principales navieras que manejan el comercio a nivel mundial:

Gráfico 26: Top 10 naviero

**EL TOP 10 NAVIERO**

Lugar	Empresa	Mercado
1	APMMaersk	15.1%
2	Mediterranean Shg Co	13.5%
3	CMA CGM Group	8.4%
4	Evergreen Line	4.3%
5	COSCO Container L.	4.3%
6	Hapag-Lloyd	4.1%
7	Hanjin Shipping	3.7%
8	APL	3.5%
9	CSCL	3.5%
10	MOL	3.1%

FUENTE: Top 100 elaborado por Alphaliner.

Fuente: (Expansion en alianza con CNN, 2013)

Al mismo tiempo se tiene que tomar el seguro de transporte obligatorio para que la mercadería esté protegida ante cualquier situación. Este seguro tiene que estar contratado hasta el día anterior de zarpe desde destino. Normalmente la prima es el 0,55% del valor FOB más el valor del transporte marítimo. A continuación se presenta un ejemplo de la póliza de seguro de transporte que la empresa contrata (Ver anexo 3)

El momento que el contenedor está en la aduana de destino listo para ser cargado al buque de turno, la entidad encargada de cada país emitirá el certificado de origen dando a conocer que los productos comprados realmente fueron producidos en dicho país y están listos para ser exportados de manera legal. Dentro del certificado esta la descripción del producto, la cantidad del mismo y la partida arancelaria con la que será exportada. A continuación se adjunta un ejemplo (Ver anexo 4)

Se continúa con la cancelación de la diferencia que nuestro proveedor requiere a la semana de haber zarpado el buque del puerto utilizado. Para tener la seguridad de que el contenedor salió del puerto, se solicita el BL (Bill of lading), los documentos originales que son la factura comercial y lista de empaque al proveedor para posteriormente poder nacionalizar la mercadería. A continuación se adjuntan ejemplos de los documentos mencionados (Ver anexo 5, 6 y 7)

Mientras transcurre el tiempo de viaje de la mercadería, se procede a revisar cada producto con el agente afianzado para determinar la partida arancelaria con la que debe ingresar el producto al país. Luego de haber revisado todos los productos se tiene que solicitar a la fábrica los certificados y reportes de pruebas de los productos que necesitan INEN u otro requerimiento ecuatoriano. No puede faltar absolutamente ningún documento antes de que llegara la mercadería a puerto para evitar demoras y que la mercadería se encarezca por bodegaje.

El momento en que se recibe la notificación del proveedor de logística internacional de carga de que la mercadería ya está en puerto, se procede a la nacionalización. Con ayuda del agente afianzado se presentan los documentos originales enviados por el proveedor, siendo estos; el BL original, la factura comercial y la lista de empaque.

A continuación se muestra un ejemplo de la notificación de arribo (Ver anexo 8)

Adicional por parte de la empresa importadora se deben adjuntar documentos emitidos en destino; como la nota de pedido, la póliza de seguro, copias de las transferencias o pagos realizados y una carta de responsabilidad dirigida a la naviera, en la que se explica que la empresa importadora será 100% responsable de devolver el contenedor en las mismas condiciones entregadas.

El servicio nacional de aduana del Ecuador (SENAE) luego de recibir los documentos, generará una liquidación que debe ser cancelada por la empresa para llevarse a cabo los 4 tipos de aforos existentes; el físico, documental, rayos “X” o automático según aleatoriamente lo establezca para luego cerrar el trámite.

Luego que el personal de aduana dé el visto bueno que el contenedor y la mercadería dentro del mismo cumplen todos los requisitos necesarios, el contenedor será liberado y podrá comenzar su movilización hasta las bodegas de la empresa estudiada. Los valores a cancelar serán los impuestos existentes en el país, como Advaloren, Fondinfa, ICE, IVA, etc.

Se adjunta un ejemplo de liquidación (Ver anexo 9)

De esta manera finaliza el proceso de compras de la empresa Corporación BP Cía. Ltda.

### 3.1.2 Logística de Compra

La logística de compra se la desarrollará en base a varios aspectos mencionados en el capítulo 1. El primer aspecto es la cantidad óptima que se debe solicitar de “X” producto para evitar tener un exceso de stock o por lo contrario faltante y por ende pérdidas de venta. Para esto se plantea la siguiente ecuación dentro del sistema de la empresa, la cual permitirá en base a la demanda real del mercado estimar la cantidad de compra óptima para la empresa. Esto se lo va a hacer con semaforización para que sea fácil de interpretar. Las 3 ecuaciones basadas en las escalas son:

*Ilustración 2: Semaforización para re-orden*



Fuente: Elaboración del autor

La razón de obtener las ventas promedios de los últimos 6 meses es para tener un dato real de la rotación de cada producto de manera parcialmente actualizada, y se multiplica mínimo por 4 ya que realizar el pedido será aproximadamente 20 días, el tiempo de producción y el de viaje serán 95 días y la nacionalización de la mercadería fluctuará entre 2 a 5 días laborables. Esto nos dará un total de 4 meses aproximadamente pero creo recomendable multiplicar por 4,5 o 5 ya que en la práctica suelen ocurrir algunos desfases externos como falta de materia

prima del proveedor, negociaciones prolongadas, demora del transporte por mal clima, turnos prolongados en la SENAE, y más.

A continuación se presenta un ejemplo del sistema que ocupa el personal de compras:

Gráfico 27: Ejemplo de sistema de re-orden

3. Stock Insuficiente													
	UND.	F Cpra	Q Cpra	Días	Cto. Real	Cto. CIF	Precio 1	Precio 2	% Util P1	% Util P2	Rotac. Promed	Stock	Cpra. Suger
	UNID	29/09/2016	45	345	0.00000	5.37000	9.55000	9.55000	77.84	77.84	6	27	36
	UNID	07/04/2017	100	155	0.00000	5.18710	9.55000	9.55000	84.11	84.11	27	20	162
	UNID	22/06/2017	25	79	0.00000	5.19000	9.55000	9.55000	84.01	84.01	15	13	90
	UNID	07/04/2017	105	155	0.00000	5.72700	9.55000	9.55000	66.75	66.75	26	0	156
	UNID	22/06/2017	25	79	0.00000	5.19000	9.55000	9.55000	84.01	84.01	14	11	84
	UNID	22/06/2017	75	79	0.00000	5.19000	9.55000	9.55000	84.01	84.01	32	0	192
	UNID	07/04/2017	50	155	0.00000	5.72380	9.55000	9.55000	66.85	66.85	12	30	72
	UNID	22/02/2017	70	199	0.00000	5.26000	9.55000	9.55000	81.56	81.56	22	0	132
	UNID	07/04/2017	50	155	0.00000	5.72380	9.55000	9.55000	66.85	66.85	10	37	60

Fuente: Corporación BP Cía. Ltda.

Como se puede ver en el gráfico el sistema aplica la formula mencionada anteriormente y nos da a conocer la cantidad de compra del primer producto en el gráfico es 36 unidades, ya que su rotación promedio es de 6 unidades mensuales y se dispone de un stock de 27 unidades. Por ende ya se debe realizar el pedido para que lleguen 36 unidades más a bodega cuando esté cerca de acabarse la cantidad actual de determinado producto.

Una segunda variable en la logística de compras es conseguir productos jugando entre costo-beneficio. Para lograr esto no existe ecuación o formula que se la pueda aplicar, pues depende mucho del producto que se esté comprando para disminuir al mínimo su costo obteniendo los mismos o mayores beneficios; acompañados de un buen servicio para la entrega y post-venta. Esto depende de una buena negociación que lo realice el personal de compras con sus proveedores, evaluándoles y presionando para conseguir lo deseado. Aparte de la negociación con el proveedor que involucra netamente al producto, no hay que descuidarse de los costos indirectos ya que podrían incrementar el costo del producto quitándole competitividad a la

empresa y por ende disminuyendo su rentabilidad. Estos son el seguro, transporte, agente afianzado, almacenaje y otros rubros más que influyen en el costo final del producto.

A continuación se presentará un ejemplo de los rubros que se deben revisar minuciosamente para evitar que el costo se incremente (Ver anexo 10)

Como vemos en el anexo mencionado se debe colocar todos los rubros que involucran tener un producto en las bodegas de la empresa para su venta posterior. Los porcentajes obtenidos serán un promedio de incremento que deberán sufrir los productos para calcular el costo y de ese valor poder calcular el PVP con un margen de utilidad. Este porcentaje será referencial, pues el cálculo se deberá realizar por producto de acuerdo al valor de impuestos que pague cada uno. Hay que saber que el cálculo se lo deberá hacer sin incluir el valor del IVA, ya que es un valor recuperable según las NIC (Normas Internacionales de Contabilidad).

Dentro de la logística de compra está el almacenamiento, en el que recomiendo que sea organizado en racks de manera numérica. Por ejemplo el producto “X” está ubicado en el rack 5.3 que quiere decir que está en el tercer piso del rack número 5. De esta manera se facilitaría la ubicación y despacho del mismo.

También hay que colocar los productos con mayor rotación cerca de la zona de embarque para facilitar el despacho de la mercadería sin usar muchos recursos, y en partes lejanas a la puerta productos que sabemos tienen baja rotación.

También es de conocimiento que no toda la mercadería que maneja la empresa puede estar en racks, ya que maquinas grandes y pesadas deberían estar en paletas de madera para fácil acceso y transportación. Se recomienda tener montacargas y patos mecánicos ya que es la única manera eficiente de manejar el tipo de mercadería que tiene la empresa estudiada.

### 3.1.3 La Venta

Para desarrollar este capítulo comenzaremos por la selección del equipo de ventas, ya que sin su apoyo no existiría la empresa.

Comenzaremos por el reclutamiento de personal de ventas, el cual deberá cumplir con las siguientes habilidades, destrezas y capacidades.

*Tabla 5: Habilidades, Destrezas y Capacidades de un vendedor*

Habilidades	Destrezas	Capacidades
Inteligencia Verbal	Conocer producto/cliente	Planificación
Negociación	Conocer políticas/estrategias comerciales	Autonomía responsable
Sociabilidad	Manejar niveles cuantitativos	Análisis

Fuente: Elaboración del autor

Tomando en cuenta los aspectos anteriores, desarrollé un test de perfiles de personalidad de un ejecutivo de ventas profesional de acuerdo al método DISC, realizando 7 preguntas con sus respectivas sub-preguntas que mencionan diferentes situaciones que atraviesa un vendedor a lo largo de su vida profesional. Para conseguir el perfil adecuado se realizará el test a 3 personas que se desenvuelven dentro del área; el gerente de ventas, el mejor vendedor visitador y el mejor vendedor de mostrador. Se aclara que el test realizado involucrará a la cantidad total de productos que disponga la empresa ya que los vendedores necesitarán conocer todos los productos de igual manera.

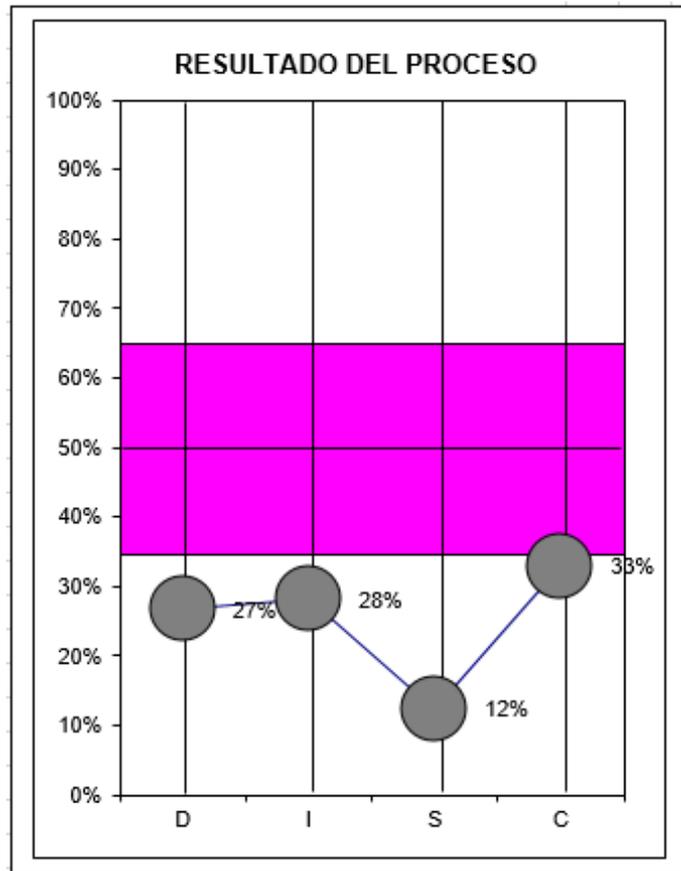
Hay que tomar en cuenta que cada persona entrevistada tendrá que responder solo 2 de las 4 sub-preguntas otorgando un peso a cada una y que sumando se obtenga la suma de 10 puntos.

Al final se sumarán de manera vertical todos los valores obtenidos de D, I, C, S y con estos totales se procederá a sumarlos de manera horizontal para ser valorados porcentualmente en relación a la sumatoria final de cada uno. El valor porcentual nos hará saber la personalidad que deben tener nuestros vendedores.

A continuación se adjunta el levantamiento del puesto de vendedor realizado:

Gráfico 28: Levantamiento puesto vendedor

VENDEDOR										
NUMERO DE PARTICIPANTES >>							3	VALORACION		
		R1	R2	R3	RT	RP		CONSENSO		
<b>Pregunta 1</b>							ok	ok	ok	ok
<b>Recuperación de Cartera</b>										
Buscan a los clientes hasta realizar el cobro	D	5		6	11	3,7			3,7	
Motivan a los clientes con insentivos para realizar los cobros	I				0	0,0			-	
La recuperacion va a ser con una fecha limite	C	5	4	4	13	4,3			4,3	
Se va a trabajar en equipo para recuperar toda la cartera	S		6		6	2,0			2,0	
<b>Pregunta 2</b>							ok	ok	ok	ok
<b>Etica</b>										
Tiene que tener sus criterios bien formados y saber transmitir	I	6		4	10	3,3			3,3	
No tiene que preocuparle pues es algo innato	S	4	7		11	3,7			3,7	
Su manejo tiene que basarse solo bajo la etica	D		3		3	1,0			1,0	
Tiene que ser justo con el equipo para asi trabajar mejor	C			6	6	2,0			2,0	
<b>Pregunta 3</b>							ok	ok	ok	ok
<b>Responsabilidad</b>										
Tiene que ser tranquilo y estable con sus responsabilidades	S	3			3	1,0			1,0	
La responsabilidad va a transmitir con sus actos	I	7		4	11	3,7			3,7	
No se va a poder fallar con la responsabilidad de cada puesto	C		7		7	2,3			2,3	
Si no existe responsabilidad pues no hay nada	D		3	6	9	3,0			3,0	
<b>Pregunta 4</b>							ok	ok	ok	ok
<b>Orientación al Cliente Externo</b>										
Tiene que ser preciso dando explicaciones a clientes	C	7	4	5	16	5,3			5,3	
Va a tener una calma al momento de dar instrucciones	S				0	0,0			-	
Tiene que tener explicaciones claras a cada consulta	D	3			3	1,0			1,0	
Va a tener la respuesta respondiendo de una manera menos rigida	I		6	5	11	3,7			3,7	
<b>Pregunta 5</b>							ok	ok	ok	ok
<b>Iniciativa</b>										
Si este no es preciso sus ventas caerian gravemente	C		7		7	2,3			2,3	
Toma decisiones drasticas para que sus ventas mejoren	D	4			4	1,3			1,3	
No dejara caer sus ventas pero esto lo hara calmado	I	6	3	8	17	5,7			5,7	
No se preocupara tanto de las ventas, sabe que mejoraran	S			2	2	0,7			0,7	
<b>Pregunta 6</b>							ok	ok	ok	ok
<b>Contabilidad</b>										
La contabilidad no le preocupara aunque es necesario	S				0	0,0			-	
No dejara pasar ningun error en documentos contables	D	3	5		8	2,7			2,7	
Tendra todos los documentos listos para una declaracion correcta	C	7	5	5	17	5,7			5,7	
La contabilidad sera importante pero no le tomara mucha atencion	I			5	5	1,7			1,7	
<b>Pregunta 7</b>							ok	ok	ok	ok
<b>Presupuesto</b>										
Estará presente a su presupuesto y con apertura para cambios	I	5			5	1,7			1,7	
Estará calmado ante cambios necesarios de la empresa	S			4	4	1,3			1,3	
Sera preciso y proyectara sus ventas anticipadamente	C		3		3	1,0			1,0	
Vendera su cupo y mas que su competencia	D	5	7	6	18	6,0			6,0	
<b>RESULTADOS TOTALES</b>										
	D	20	18	18	56	18,7	27%	D	18,7	27%
	I	24	9	26	59	19,7	28%	I	19,7	28%
	S	7	13	6	26	8,7	12%	S	8,7	12%
	C	19	30	20	69	23,0	33%	C	23,0	33%



Fuente: Elaboración del autor

Según el test realizado el vendedor estrella tiene 27% de D, 28% de I, 12% de S y 33% de C.

Según el perfil para el cargo de vendedor que buscaría la empresa es de CID con porcentajes de 33, 28 y 27 por ciento respectivamente. Una personalidad así requiere que una persona sea sumamente analítica y sepa desarrollar todas sus actividades con mucha responsabilidad; con prudencia ya que esto le permitirá conseguir mejores resultados a largo plazo. Estos aspectos mencionados deben estar acompañados por una actitud extrovertida y optimista, que denota pasión al momento de realizar las actividades. Es el tipo de persona que está orientado a resultados, muy directo y contundente en la toma de decisiones que las realice a diario.

Sabiendo el tipo de perfil de un ejecutivo de ventas; recaerá la responsabilidad sobre el supervisor de la zona en detectar si hay o no la necesidad de contratar, reubicar o despedir personal que apoye al área de ventas.

En caso de necesitar personal, se deberá seguir los siguientes pasos:

El supervisor deberá buscar y reclutar prospectos vendedores para una zona determinada.

Para dar a conocer lo requerido se publicará un aviso en el periódico, redes sociales de la empresa y todo tipo de fuente que permita localizar la persona adecuada.

Se recibirán las carpetas de todos los interesados al puesto de trabajo; solicitando su hoja de vida, haciendo una entrevista y recibiendo el test de personalidad dispuesto por la empresa en puntos anteriores.

Aparte se requiere que los prospectos cumplan los siguientes aspectos:

Formación Básica:	Bachiller con cursos técnicos
Otra formación complementaria:	Administración Formación en ventas Atención al cliente
Experiencia requerida:	Mínima 2 años en puestos afines
Idiomas adicionales:	Ninguno
Conocimientos técnicos:	Manejo de las herramientas de Office
Otros requisitos:	Licencia para conducir
Sueldo a percibir:	386,59 usd + comisión por cobro de Cartera (según tabla) + beneficios de ley.
Trabajo Complementario:	Participación en ferias Disponibilidad de viajar
Vehículo:	No necesario

Residencia:	Depende del lugar de trabajo
Otros beneficios:	Seguro de Accidentes personales (Optativo). Beneficio de Crédito de Nómina (a partir del primer año). Descuentos especiales en productos BP.

Aquellos prospectos que obtengan una calificación mayor al 80% en el test de personalidad y en base a la experiencia del supervisor sean escogidos; pasarán a una segunda entrevista con el gerente de ventas que posteriormente contratará los vendedores necesarios.

Por último se procede a la recepción y acogida de los vendedores contratados. Serán capacitados en todos los aspectos necesarios como conocimiento de productos, políticas de ventas, cobros, garantía y más.

Para formalizar el ingreso de personal a la nómina de la empresa de deberá realizar un contrato de trabajo, en el que se detallará la forma y cantidad de remuneración mensual. La empresa estudiada deberá desarrollar un salario mixto, compuesto por el salario básico unificado que según la tabla salarial 2017 presentada por el ministerio de trabajo del Ecuador, para un ejecutivo de ventas es de \$386,59 más una comisión en base a los cobros realizados del mes vigente. A continuación se detallará y explicará la tabla de comisiones utilizada por la empresa estudiada.

Tabla 6: Tabla de comisiones vigente

Tabla de Comisiones		
Desde	Hasta	Porcentaje
0	15000	Sueldo Base
15001	20000	1.10%
20001	25000	1.20%
25001	30000	1.30%
30001	35000	1.40%
35001	40000	1.50%
40001	45000	1.60%
45001	50000	1.70%
50001	55000	1.80%
55001	60000	1.90%
60001		2.00%

Fuente: Corporación BP Cía. Ltda.

La tabla es elaborada con 11 escalas que comienzan con el 1.10% si sobrepasan los \$15.000 hasta llegar al 2% si alcanzan valores iguales o mayores a \$60.000. El valor de la comisión es considerando el inventario unificado de productos de la empresa.

La tabla de comisiones actual de la empresa fue elaborada en base a un presupuesto de ventas que la empresa realizó años anteriores. En promedio cada vendedor designado visita una cantidad similar de clientes ubicados en diferentes territorios, llegando a facturar alrededor de \$35.000. De este valor se calculaba la comisión con 1,4% o 1,5% según la tabla de comisiones, siendo alrededor de \$500 más el sueldo base de \$386,59; dando un total aproximado de \$886. Se optó que la tabla de comisión llegara hasta el 2% al sobrepasar \$60.000 para incentivar a los vendedores a conseguir mejores resultados para mejorar sus ingresos y por consiguiente mejorar los ingresos de la empresa.

La empresa necesitará definir la cantidad óptima de vendedores en relación a la cantidad de ferreterías o clientes potenciales que exista en un territorio determinado. Para esto nos guiaremos con la base de datos de clientes que la empresa dispone la empresa.

Se visitan 1420 ferreterías en todo el territorio ecuatoriano, estos son mayoristas y distribuidores. Se espera obtener 120 clientes nuevos hasta fin de año por lo que se deben revisar las rutas y tener un total conocimiento del portafolio de productos para que el vendedor no pierda tiempo y alcance a realizar las visitas planificadas de manera efectiva y sin contratiempos.

Para lograr cubrir los 1420 clientes actuales del Ecuador, se necesitarán 9 vendedores que obtuvimos de la siguiente manera:

Tiempo de negociación	50	Minutos
Tiempo de movilización	5	Minutos
Tiempo de espera	5	Minutos
<b>TIEMPO TOTAL</b>	<u>60</u>	<u>Minutos</u>

El tiempo de 60 minutos obtuve al visitar personalmente a clientes, siendo estos grandes y pequeños pertenecientes a diferentes zonas del Ecuador. A continuación presento un cuadro con los tiempos tomados en un día de trabajo con cada vendedor.

Tabla 7: Tiempo promedio visita

	1	2	3	4	5	6	7	8	SUMA
PA	50	45	40	35	55	75	80	55	54,38
AC	60	50	60	80	55	45	60	75	60,63
FP	55	45	60	75	60	50	65	75	60,63
PA	60	50	60	75	55	45	55	75	59,38
MC	30	45	60	100	130	20	25	70	60,00
JR	50	45	35	60	55	75	120	55	61,88
RC	55	45	60	75	55	50	60	75	59,38
MA	50	45	40	60	60	75	100	55	60,63
FM	60	50	60	80	55	45	60	75	60,63
TIEMPO PROMEDIO									59,72

Fuente: Elaboración del autor

Número de clientes                    1420

Número de visitas al mes            1

1 hora =            60 minutos

8 horas=            480 minutos

Para conocer el número de visitas que un vendedor debe realizar cada día se divide 480 minutos que se trabaja diariamente para 60 minutos que es el tiempo total ocupado en 1 cliente. El resultado de esta ecuación es de 8 clientes al día.

$$\text{Clientes x día x vendedor} = \frac{480}{60} = 8$$

Si multiplicamos las 8 visitas diarias por los 5 días de la semana sabremos que se visitan 40 clientes por semana, y como se les visita 1 vez por mes serian 160 clientes que un ejecutivo de ventas podría trabajar cada mes

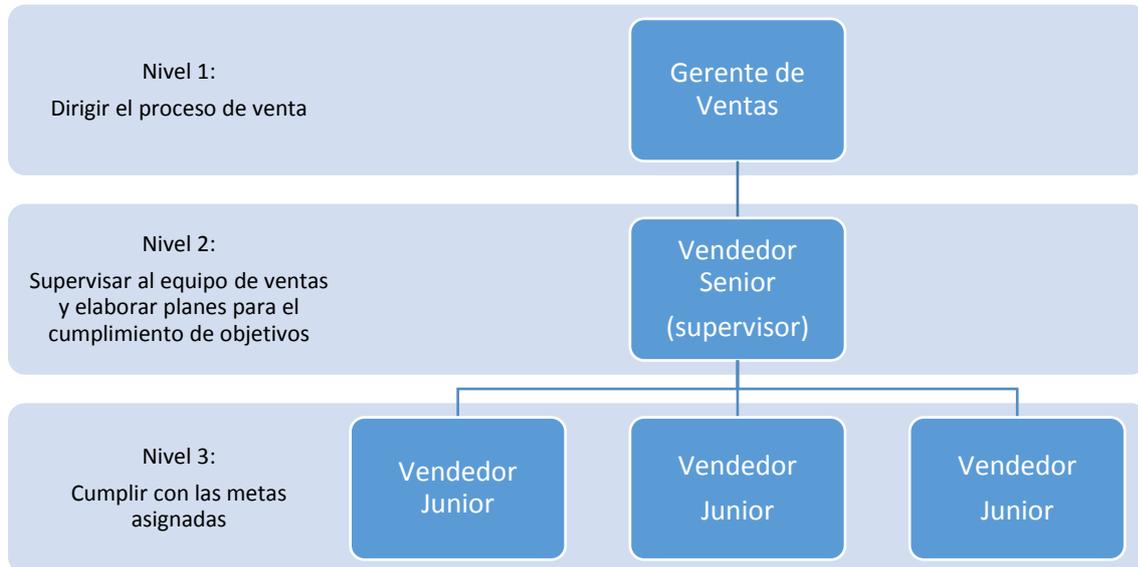
$$\text{Clientes x semana x vendedor} = 8 \times 5 = 40$$

$$\text{Clientes x mes x vendedor} = 40 \times 4 = 160$$

Sabiendo que tenemos 1420 clientes activos en la base de datos, dividimos para 160 que podrían ser los clientes que un vendedor podría visitar, y esto nos dará un total 9 vendedores que tienen que estar distribuidos geográficamente en las regiones del Ecuador.

A continuación se detalla la estructura definitiva del área comercial:

*Ilustración 3: Estructura de fuerza de ventas*



Fuente: Elaboración del autor

Con la estructura de fuerza de ventas estable y definida, continuaremos con el proceso de ventas que va a ser la fuente de comunicación a seguir por los vendedores. Se realizarán ventas personales en las que se informará acerca de la calidad del producto, precio, disponibilidad y forma de pago, todo esto procurando utilizar el lenguaje apropiado para que sea de fácil entendimiento.

Como lo detallamos en el capítulo 1, la empresa estudiada buscará aplicar los 4 métodos aunque el más ocupado será el de procesos que lo desarrollamos a continuación:

1. *Preventa:* Se tiene que revisar catálogo, lista de precios, muestras, promociones, etc.
2. *Contacto:* Para que la primera impresión sea la correcta, se tiene que saludar con la mano de manera completamente recta y con una fuerza moderada. Si es mujer jamás saludar con beso, siempre la mano hasta tener la confianza de nuestro cliente.
3. *Entrevista:* Es una forma de ganar empatía con el cliente al averiguar sobre diferentes temas de interés que se tenga en el momento, y de una forma indirecta lograr captar las necesidades que tiene el cliente.
4. *Producto:* Esta etapa consiste en hacer que el cliente perciba las diferencias que tiene nuestro producto en relación con la competencia.
5. *Objeciones:* En esta fase se debe despejar todo tipo de inquietudes a los clientes y despejar dudas que tenga el cliente con nuestro producto.
6. *Cierre:* Tiene como objetivo ayudar a que el cliente tome la decisión de comprar el producto ofertado.

El método de venta tiene que estar acompañado de un buen servicio al cliente para conseguir los mejores resultados. Por lo que es importante saber que todas las personas están constantemente comunicando algo, incluso sin gesticular alguna palabra. Lo hace su cuerpo en base a los gestos, su aspecto y sus pensamientos que se ven reflejados en las expresiones faciales.

Para conseguir que un ejecutivo de ventas cambie de conducta y sepa cómo atender a sus clientes se necesita una capacitación y esta debe ser practicada día a día con todos sus clientes. Caso contrario no sirve de nada obtener todos los conocimientos si no se los va a aplicar en el terreno de juego; la calle.

Es importante obtener una buena imagen personal para conseguir llamar la atención de nuestros clientes; a esto me refiero tener un corte de pelo, barba y vestimenta adecuada.

Adicional hay que conocer las bases de micro expresiones y gesticulaciones, lo que ayudará a transmitir seguridad cuando se realice el primer contacto. La postura dominante, una mirada fija, uso correcto de las extremidades ya sean pies o manos, una sonrisa no exagerada que transmita tranquilidad al cliente y muchos aspectos más que son importantes conocer para evitar que se caiga la venta; siendo las posturas cerradas el peor enemigo de los vendedores.

Es importante manejar un slogan para aperturar las ventas; el mismo que debe llamar la atención del cliente para generar una motivación a comprar. A continuación detallaremos ejemplos que los ejecutivos de ventas de la empresa estudiada deben mencionar:

- Vengo a ofrecerle una oportunidad de ganar más, producto BP
- Con BP no le vendemos problemas, mire nuestros productos

Dependerá si la venta se la va a realizar a un hombre o a una mujer para nosotros ejecutar la estrategia correcta. En caso de tratar con un hombre es necesario saber que no le interesará mucho el palabreo y cumplidos que se le haga, por el contrario esto podría molestar generando menores resultados a los esperados. Una mujer se sentirá alagada con cumplidos pero hay que saber que tiene que existir respeto para evitar caer en una relación comercial poco profesional.

La proxemia entre el ejecutivo de ventas y el cliente tiene que ser la correcta al momento de la negociación. Cuando se realice el contacto se saludará tanto a hombres como mujeres con la mano de manera firme y recta, consiguiendo el dominio sobre nuestro cliente. En caso de toparnos con un cliente similar que busque dominarnos, la sujeción de antebrazo o un pequeño golpe de hombro ayudarán nuevamente a retomar el dominio en la negociación.

La mirada es importante manejarla bien, ya que podríamos transmitir diferentes ideas a las que realmente queremos expresar.

Un buen servicio al cliente no se elabora en base a una ecuación, pues no funciona de igual manera con todos los clientes, por el contrario, es importante que el ejecutivo de ventas tenga una buena percepción del tipo de personalidad que tenga nuestro cliente. Cada cerebro se divide en 3: el izquierdo, el central y el derecho. Si nuestro cliente desarrolló más el cerebro izquierdo, la mejor forma de venderle serán videos, fotos e ilustraciones gráficas, muy poca acción de ventas se tendrá que desarrollar por parte del vendedor. Si nuestro cliente tiene un cerebro derecho más desarrollado el vendedor deberá hacer una pequeña demostración del producto y permitir que el cliente sea el que desempeñe la función del producto utilizándolo. A esto le acompañamos de frases emotivas que toquen los sentimientos del cliente y así cerraremos la venta eficientemente. El central es una combinación de ambas personalidades y gustos.

No hay que olvidar quitar todos los obstáculos al momento de la negociación que nos roben espacio y sean una barrera. Un ejemplo claro son las mesas de oficina que crean una barrera ante las negociaciones posibles que se podrían tener. Hay que evitar algunos aspectos más que frenan el trabajo profesional de un ejecutivo de ventas ante un cliente, ya que es su trabajo dominarlo, seducirlo y persuadirlo.

Nunca hay que expresarnos frente a un cliente con frases que contengan la palabra “pero”; ya que esa palabra será tomada como una objeción ante cualquier situación existente. Por el contrario se deberá usar la palabra “y” que se ejecuta en la mente como palabra integradora.

Ya con la estructura comercial, pago de comisiones, el proceso de venta, y los tips en atención al cliente definidos, hablaremos de todas las políticas necesarias para ejecutar una venta correcta.

El equipo de ventas, actualmente sigue las siguientes políticas de ventas:

<b>POLITICAS DE VENTA</b>				
Descuento 1	Descuento 2	Monto(\$)	Plazo de Pago	Flete Pagado
25%	0%	0-300	30 días	A partir de \$600
25%	3%	301-600	30 días	
25%	5%	601-1000	45 días	
25%	7%	1001-2000	60 días	
25%	9%	2001-5000	75 días	
25%	11%	5001-10000	90 días	
25%	13%	>10001	90 días	

Fuente: Corporación BP Cía. Ltda.

- Dentro de la política de descuentos se otorgará el 25% de descuento a todos nuestros distribuidores, y un adicional de acuerdo al monto de compra. Para saber en qué rango de la tabla se ubica el distribuidor hay que valorar el pedido luego del 25% de descuento sin IVA.
- El plazo del pago de los distribuidores es de acuerdo al monto. Todos tienen que cancelar y/o abonar a los 30 días desde la fecha de la factura y el plazo máximo es 90 días. Para ejecutar la política de pago por comisión cobrada, los vendedores tendrán que documentar los pagos hasta los 60 días para no perder su comisión por la venta realizada.
- El flete asumirá la empresa si la compra en cada factura sobrepasa los \$600 dólares luego del 25% de descuento sin IVA.

### **Ejemplo 1:**

- El distribuidor “X” compra \$687,5. A este valor se aplica el 25%, quedando en \$515,63. Este es el valor que determina el descuento adicional. Según la tabla se ubicaría en el rango de 301-600 dólares. Sobre estos \$515,63 se le otorgará el 3% de descuento adicional que representa \$15,47. El valor neto a pagar es \$500,15 más \$60,01 del IVA, dando un total de \$560,17.
- El distribuidor tendrá un plazo de 30 días desde la emisión de la factura.
- Por ser el valor menor a \$600 dólares luego del 25% de descuento sin IVA, no se otorgará flete pagado. Siendo este punto una ayuda para que el vendedor incentive al distribuidor alcanzar los \$600 dólares luego del 25% de descuento y no incluir el IVA.

### **Ejemplo 2:**

- El distribuidor “X” compra \$4568,98. A este valor se aplica el 25%, quedando en \$3426,74. Este es el valor que determina el descuento adicional. Según la tabla se ubicaría en el rango de 2001-5000 dólares. Sobre estos \$3426,73 se le otorgaría el 9% de descuento adicional que representa \$308,41. El valor neto a pagar es \$3118,33 más \$374,20 del IVA, dando un total de \$3492,53.
- La cancelación se tendrán que hacer de la siguiente manera: 3 pagos iguales de \$1164,17 empezando a los 30, 60 y 75 días a partir de la fecha de emisión de la factura. El vendedor tiene que saber que para conseguir su comisión deberá documentar los 3 pagos antes de los 60 días, ingresando el primer cheque a los 30 días.
- El valor es mayor a \$600 dólares luego del 25% de descuento sin IVA, por lo que el distribuidor tendrá flete pagado.

Propongo eliminar de las políticas de ventas la primera columna que es el descuento del 25% por el hecho de ser innecesario si se va a otorgar a todos los clientes el mismo porcentaje. El equipo de ventas debería seguir las siguientes políticas de ventas:

<b>POLITICAS DE VENTA</b>			
Descuento 2	Monto(\$)	Plazo de Pago	Flete Pagado
0%	0-300	30 días	A partir de \$350
3%	301-600	30 días	
5%	601-1000	45 días	
7%	1001-2000	60 días	
9%	2001-5000	75 días	
11%	5001-10000	90 días	
13%	>10001	90 días	

Fuente: Elaboración del autor

Pienso que la tabla de políticas de venta está bien elaborada buscando una buena combinación de descuento, monto y plazo de pago. El transporte cambié a \$350 para incentivar a las pequeñas empresas a incrementar sus compras y que perciban este beneficio.

Para estar competitivos utilizando la tabla mencionada se deberá fijar el precio en base a la combinación de 2 maneras. La primera será con un porcentaje de utilidad que decida la empresa ganar sobre el costo del producto luego de calcular todos los descuentos y costos indirectos que involucran colocar el producto en los locales de nuestros clientes. La segunda manera será comparando nuestros productos con productos de la competencia y fijando el precio en un valor menor al que ellos actualmente venden. Esto permitirá vender mayor cantidad y competir con las empresas líderes pero reducirá el margen de la empresa.

Por consiguiente es importante buscar un equilibrio entre ambas modalidades de fijación de precios para no caer en extremos que afecten a la empresa.

La empresa estudiada debe comprometerse a entregar el producto en perfecto estado en la dirección que el cliente señale en el formulario de pedido. Con el fin de optimizar la entrega, agradecemos al cliente que indique una dirección en la cual el pedido pueda ser entregado dentro del horario laboral habitual. La empresa no será responsable por los errores causados en la entrega cuando la dirección de entrega introducida por el cliente en el formulario de pedido no se ajuste a la realidad o exista inconsistencias.

El pedido realizado por el cliente le será entregado en un plazo máximo de 24 horas después de haber confirmado. En casos de retrasos en las entregas, la empresa estudiada informará a sus clientes en cuanto tenga conocimiento de ellos.

El cliente deberá comprobar el buen estado del paquete ante el transportista que realice la entrega del producto solicitado, anotando cualquier novedad en el formulario de entrega. Si el cliente detectase cualquier anomalía como golpe, ruptura, indicios de haber sido abierto o cualquier desperfecto causado, deberá informar formalmente a la empresa vía mail o teléfono ese instante para proceder con el reclamo a la empresa de transporte. Se recomienda tomar fotos como evidencia del problema ocurrido.

Los productos comprados podrán ser devueltos y reembolsados, siempre que el cliente comunique a la empresa su intención de devolver los productos dentro de un plazo máximo de hasta 7 días laborables contados desde la fecha de entrega y que cumplan el resto de condiciones establecidas en este apartado:

- El producto debe estar en el mismo estado en que se entregó y deberá conservar su embalaje y etiquetado original.

- La devolución debe hacerse usando la misma caja en que ha sido recibido para proteger el producto. Para el supuesto que no pueda hacerse con la caja con la que se entregó, el cliente deberá devolverlo en una caja protectora con el fin de que el producto llegue a las bodegas de la empresa en las mismas condiciones enviadas.
- Debe presentarse la copia del formulario de entrega, donde además se marquen los productos devueltos y el motivo de la devolución.

En caso de ser una devolución por error de la empresa, esto dará lugar a un reembolso de igual valor al costo de los productos devueltos. Esto aplica solamente al ser por defecto de fábrica y/o material. Los reembolsos serán realizados mediante nota de crédito y revisión técnica para comprobar que fue un error de fábrica.

Anteriormente se explicaron todos los aspectos necesarios para que el ejecutivo de ventas pueda desarrollar su trabajo normalmente. Ahora es necesario que la empresa evalúe y corrija errores en cada uno si es necesario. Se propone que las actividades evaluativas sean visualizadas en tiempo real por los mismos ejecutivos de ventas para conseguir eficiencia en la toma de decisiones.

Se propone el siguiente formato para visualizar los resultados de ventas que cumple diariamente cada vendedor, se tomará el ejemplo de un vendedor de Quito:

Gráfico 29: Formato resultados de ventas



Vendedor 1			
Lugar de visita	Quito Norte		
Presupuesto Anual	720000		
Presupuesto Mensual	60000		
Dias Laborales	20		
Ventas diarias promedio	3000		

Dia	20	19	18	17	16
	Lunes	Martes	Miercoles	Jueves	Viernes
Pres. Venta diario	3000	2947	2889	2882	2813
Venta Real	4000	4000	3000	4000	2000
Pres. Faltante	56000	52000	49000	45000	43000
% cumplimiento	CUMPLE	CUMPLE	CUMPLE	CUMPLE	NO CUMPLE
Clientes visitados	8	8	8	8	8
Pedidos realizados	5	8	8	9	9
% de eficiencia	63%	100%	100%	113%	113%

Dia	15	14	13	12	11
	Lunes	Martes	Miercoles	Jueves	Viernes
Pres. Venta diario	2867	2979	2900	2892	2700
Venta Real	1300	4000	3000	5000	2000
Pres. Faltante	41700	37700	34700	29700	27700
% cumplimiento	NO CUMPLE	CUMPLE	CUMPLE	CUMPLE	NO CUMPLE
Clientes visitados	8	8	8	8	8
Pedidos realizados	5	8	5	3	9
% de eficiencia	63%	100%	63%	38%	113%

Dia	10	9	8	7	6
	Lunes	Martes	Miercoles	Jueves	Viernes
Pres. Venta diario	2770	2800	2775	2457	2439
Venta Real	2500	3000	5000	2567	3000
Pres. Faltante	25200	22200	17200	14633	11633
% cumplimiento	NO CUMPLE	CUMPLE	CUMPLE	CUMPLE	CUMPLE
Clientes visitados	8	8	8	8	8
Pedidos realizados	5	8	4	9	9
% de eficiencia	63%	100%	50%	113%	113%

Dia	5	4	3	2	1
	Lunes	Martes	Miercoles	Jueves	Viernes
Pres. Venta diario	2327	2158	2378	2567	1133
Venta Real	3000	1500	2000	4000	2000
Pres. Faltante	8633	7133	5133	1133	-867
% cumplimiento	CUMPLE	NO CUMPLE	NO CUMPLE	CUMPLE	CUMPLE
Clientes visitados	8	8	8	8	8
Pedidos realizados	5	8	4	2	9
% de eficiencia	63%	100%	50%	25%	113%

Fuente: Elaboración del autor

Adicional al reporte de ventas, el vendedor necesitará saber el total de cobros que realiza diariamente para en base a este valor calcular su comisión y medir su eficiencia sobre la recuperación de cartera.

De igual manera se propone el siguiente formato para visualizar los resultados de cobros que cumple diariamente cada vendedor, se tomará el ejemplo de un vendedor de Quito:

Gráfico 30: Formato resultados de cobros

Vendedor 1						
		Lugar de visita				
Lugar de visita		Quito Norte				
Presupuesto Anual		720000				
Presupuesto Mensual		60000				
Días Laborales		20				
Cobros diarios promedio		3000				

Dia	20	19	18	17	16
	Lunes	Martes	Miercoles	Jueves	Viernes
Pres. Cobros diario	3000	2947	2889	2882	2813
Cobro Real	4000	4000	3000	4000	2000
Pres. Faltante	56000	52000	49000	45000	43000
% cumplimiento	CUMPLE	CUMPLE	CUMPLE	CUMPLE	NO CUMPLE

Dia	15	14	13	12	11
	Lunes	Martes	Miercoles	Jueves	Viernes
Pres. Cobros diario	2867	2979	2900	2892	2700
Cobro Real	1300	4000	3000	5000	2000
Pres. Faltante	41700	37700	34700	29700	27700
% cumplimiento	NO CUMPLE	CUMPLE	CUMPLE	CUMPLE	NO CUMPLE

Dia	10	9	8	7	6
	Lunes	Martes	Miercoles	Jueves	Viernes
Pres. Cobros diario	2770	2800	2775	2457	2439
Cobro Real	2500	3000	5000	2567	3000
Pres. Faltante	25200	22200	17200	14633	11633
% cumplimiento	NO CUMPLE	CUMPLE	CUMPLE	CUMPLE	CUMPLE

Dia	5	4	3	2	1
	Lunes	Martes	Miercoles	Jueves	Viernes
Pres. Cobros diario	2327	2158	2378	2567	1133
Cobro Real	3000	1500	2000	4000	500
Pres. Faltante	8633	7133	5133	1133	633
% cumplimiento	CUMPLE	NO CUMPLE	NO CUMPLE	CUMPLE	NO CUMPLE

Fuente: Elaboración del autor

### 3.1.4 Logística de Venta

Los vendedores dispondrán de tablets que será su herramienta principal de trabajo ya que utilizarán un sistema desarrollado por la empresa para facilitar el proceso completo de la venta.

Algunos beneficios que este sistema brinda a la empresa son:

- Realizar pedidos en línea con validación instantánea por parte del vendedor
- Valoración en tiempo real del stock de la empresa
- Modificaciones de los productos al instante
- Hoja de vida completa de cada cliente
- Graficas de ventas y cobros realizados diariamente
- Graficas de cupos y cumplimiento de cada vendedor dentro de los 4 grupos
- Gráficas de tendencias de ventas mensuales
- Listado de productos más vendidos por cada vendedor
- Recuperación de pedido para un facturación eficaz
- Visualización de inicio a fin del proceso del pedido

Para desarrollar la logística de venta de la empresa estudiada se necesitará hablar de 4 pasos a seguir por los vendedores: Borrador, Validar, Facturar y Despachar.

El primer paso es el de *borrador*, que hace referencia al momento de realizar el pedido de todos los productos solicitados por el cliente. Se mantendrá en el mismo estado mientras el vendedor no lo valide.

El segundo paso es *Validar*, que es la acción de aprobar el pedido después que el cliente haya revisado y dé el visto bueno con una firma de responsabilidad. Este aspecto es muy importante para la empresa por el hecho de tener un documento con validez legal en caso de devoluciones futuras por haber realizado mal el pedido o si el vendedor cometió un error al tomar el pedido. Para el supuesto en que el producto no esté disponible después de haberse realizado el pedido, el cliente será informado de la anulación total o parcial de éste. La anulación parcial del pedido debido a falta de disponibilidad no da derecho a la anulación de la totalidad del pedido

Ya con el pedido validado, se procede al tercer paso que es *facturar*. Para este proceso las personas encargadas tomarán del sistema los pedidos validados por los vendedores y lo único que harán será revisar que los productos ofertados cumplan las políticas de descuento establecidas por la empresa.

Acompañado de la factura se imprime la guía de remisión que servirá para movilizar la mercadería de manera legal dentro del territorio ecuatoriano, esta será entregada a los transportistas de turno.

Ya facturado el pedido se pasa al jefe de bodega para ejecutar el cuarto paso; *despachar*.

Este cuarto paso involucra algunos aspectos que se tienen que desarrollar. Primero es dividir los productos facturados en 2: máquinas y varios. Se realiza esto ya que la empresa tiene actualmente dividido su stock total en 2 bodegas. Las bodegas disponen de racks metálicos que permiten un mejor control y manejo de los productos. Se recomienda que cada rack sea numerado y así dentro del sistema se detalle la ubicación exacta de cada producto con la ayuda de una sub-numeración que se verá reflejada en la factura. Por ejemplo si los martillos se ubican en el rack número 5 en el 3er piso; en la ubicación del producto se deberá colocar 5.3. Esto ayudará a facilitar los despachos para el personal antiguo y nuevo porque ya sabrán

la ubicación exacta de los productos y evitarán perder el tiempo. También será de gran ayuda al momento de realizar el conteo del inventario que la empresa lo hace cada cierto tiempo.

Ya con la división y ubicación de los productos se procede a recolectar y almacenar de mejor manera en cajas de cartón buscando organizar la mayor cantidad de productos en la menor cantidad de cajas posibles. Esto permitirá que el valor mensual de transporte sea menor y se obtenga un mayor beneficio.

El personal de despachos deberá anotar la cantidad de cajas que va para cada cliente y que va dentro de cada una para evitar robos o pérdidas, las mismas deberán ser pesadas para tener el dato exacto como evidencia en caso de reclamos futuros.

La cinta utilizada deberá tener un diseño de la marca BP como se muestra a continuación:

*Gráfico 31: Cinta de embalaje BP*



Fuente: Corporación BP Cía. Ltda.

Ya con los paquetes listos se procede a llamar a los transportes que trabajan con la empresa para realizar el despacho respectivo y que estos sean distribuidos en menos de 24 horas a cada cliente.

Como política de la empresa, el cliente deberá revisar cada producto que recibió para determinar que esté en óptimas condiciones dentro de los 7 días posteriores a la facturación, en caso de no notificar nada luego del plazo estipulado no se aceptará ningún cambio o devolución del producto.

### **3.1.5 Post-Venta**

Actualmente no existe un servicio de post-venta estructurado dentro de la empresa estudiada, por lo que propongo realizar los siguientes aspectos:

Luego de ser despachados los pedidos desde las bodegas de la empresa los vendedores deberán notificar a sus clientes con un mensaje vía WhatsApp. Esto ayudará tanto a la empresa como al cliente a saber qué tiempo se demora el transporte contratado en entregar la mercadería. Normalmente el tiempo está entre 24 a 48 horas según el gráfico 17; y en un porcentaje alto el tiempo sobrepasa las 48 horas, lo que produce molestia en los clientes. Para mejorar esta problemática propongo conversar con los transportistas y llegar a firmar mutuamente un acuerdo en el que nosotros como empresa nos organicemos para despachar todos los pedidos diariamente hasta las 7pm de la noche y ellos puedan llegar a entregar la mercadería el siguiente día.

Los vendedores o el personal de facturación deberán contactar a los clientes que despacharon la mercadería para saber si la misma ha llegado en perfectas condiciones y no existen reclamos. En caso de haber un problema se procederá a analizar el caso y proceder con la devolución respetando los parámetros antes descritos.

De igual manera es importante hacer el seguimiento respectivo de los cobros que se tienen que realizar dentro de las fechas pactadas en la negociación para evitar ser sancionados salarialmente al documentar tarde. Es importante que el vendedor tenga una buena relación con los encargados tanto de ventas como de cobros para facilitar la post-venta.

La empresa estudiada actualmente otorga 6 meses de garantía contra falla de fábrica y/o material pero propongo se incremente a 9 meses o 1 año de garantía. Normalmente esto ayudará a incrementar las ventas, pero hay que definir una política de garantías entendible y que realmente busque ayudar a los consumidores que tengan problemas con nuestros productos y no beneficiar a los que ocupan mal el producto y aun así soliciten se cubra garantía.

A continuación he redactado una póliza de garantía que debería estar impresa en cada producto vendido:

*Este producto es fabricado bajo supervisión de BP con estándares de calidad internacional.*

*La garantía BP, significa que este producto marca BP, sus piezas y componentes, están respaldados por 6 meses contra cualquier defecto de los materiales y/o mano de obra empleados en su fabricación, así como de su funcionamiento, sin costo para el consumidor, excepto en los siguientes casos: 1) cuando el producto se hubiese utilizado en condiciones distintas a las normales; 2) cuando el producto no hubiese sido operado de acuerdo con el manual de usuario que se le acompaña o; 3) cuando el producto hubiese sido alterado o reparado por persona no autorizada por el importador responsable respectivo.*

*La presente póliza de garantía se podrá hacer efectiva en el domicilio del importador y/o comercializador donde adquirió el producto. Las partes, componentes, consumibles y accesorios, en los productos que sean aplicables, los podrá adquirir en los Centros de Servicio Autorizados BP.*

*Para hacer efectiva esta garantía, deberá presentar el producto y la factura emitida por el establecimiento que lo vendió. El consumidor cubrirá los gastos de transportación para realizar el envío del producto para lograr el cumplimiento de la garantía en aquellos casos donde el domicilio del consumidor se encuentre fuera de la red de Centros de Servicio Autorizados BP o las oficinas principales de BP.*

*Si usted tiene algún problema para hacer válida la presente garantía, favor de reportarlo al siguiente mail: [servicioalcliente@bpecuador.com](mailto:servicioalcliente@bpecuador.com) con explicación del problema, copia de la factura, lugar de domicilio y teléfono para contactarlo.*

Es importante para ofrecer un mejor servicio post-venta disponer de talleres autorizados en las principales ciudades del país que puedan ayudar a la empresa a solucionar problemas técnicos. En caso de necesitar mantenimiento o reparación de un producto BP que ya esté fuera de garantía, la empresa deberá disponer gran parte de repuestos de cada máquina para dar solución.

Se propone el siguiente formato a usar por todos los servicios técnicos autorizados para un mejor control de los repuestos y valores que cobran por arreglo:

*Gráfico 32: Ejemplo Reporte Mensual Servicio Técnico*

<b>CORPORACION BP CIA. LTDA</b>									
<b>REPORTE MENSUAL DE GARANTIAS-SERVITRAIN</b>									
FACTURA N.-	CANT.	CODIGO	DESCRIPCION DEL PRODUCTO	VALORES VARIOS				MANO DE OBRA	TOTAL DE REPARACIO
				REPUESTO	VISITA	MOVILIZACION	ENVIO		
123486	1	IBP-200	SOLDADORA				\$ 5,00	\$ 10,00	\$ 15,00
123444	1	IBP-250	SOLDADORA	\$ 20,00		\$ 10,00		\$ 5,00	\$ 35,00
323123	1	IBP-400	SOLDADORA					\$ 3,00	\$ 3,00
213333	1	TR-250	SOLDADORA				\$ 10,00	\$ 3,00	\$ 13,00
443455	1	TR-300	SOLDADORA	\$ 5,00	\$ 10,00			\$ 4,00	\$ 19,00
<b>SUMA TOTAL</b>								\$	<b>66,00</b>

Fuente: Corporación BP Cía. Ltda.

## 3.2 Desarrollo del Sistema

### 3.2.1 Tipología de clientes

Tabla 8: Tipología de clientes

Tipo de cliente	Características	Manera de atenderlo	Errores a evitar	% peso
Dominante	Exige razones de todo y discute. Es difícil contentarlo. Le gusta hablar fuerte; se muestra brusco y agresivo	Déjelo hablar. Escuche con paciencia que se desfogue. Atienda los reclamos que tenga con positivismo. Mantenga buen humor y de la razón para ganar empatía.	No discuta. Evite molestar por comentarios sarcásticos considerándolos personales. Evite discusiones.	30%
Distraído	Sin atención ante oferta. Falta de interés. Distraído.	Argumente de la manera más rápida y hábil para despertar su interés. Conseguir retroalimentación por parte del cliente.	Evite distraerse junto a su cliente. No interrumpa argumentos.	5%
Locuaz	Más interesado en otros aspectos que	Escuchar con detenimiento pero manteniendo el	No mencione asuntos o	20%

	no sea la oferta. Sin orientación, no comprará nada.	dominio. Sea cortés manteniéndose como comerciante ante todo.	situaciones personales	
Indeciso	Falta de decisión. Interesado en mucho producto pero necesita ayuda de terceros para decidir.	Busque averiguar que le interesa y procure satisfacerlo. Suministre mucha información y consejos que ayuden a tomar la decisión.	Nunca abandone al cliente. No pierda el ritmo de negociación.	5%
Arrogante	Falta de educación. Siempre tendrá la razón. Amenazante.	Interpretar de manera pasiva sus comentarios. No tomarlos como personales. Conseguir caerle bien satisfaciendo sus gustos.	No discutir. Evitar tocar asuntos o situaciones personales. No despreocupar su cuenta.	30%

Sumiso	Persona lenta al tomar decisiones.	Aconsejarle con los aspectos necesarios para que tome la decisión.	Caer en indecisiones. No mostrarse seguro de los productos a vender.	10%
--------	------------------------------------	--	--	-----

Fuente: Elaboración del autor

Luego de un focus group realizado con todos los vendedores de la empresa pudimos rescatar que la mayoría de los clientes son dominantes y arrogantes ante una oferta. Por lo que hay que preparar a todos los ejecutivos de ventas para que sepan cómo afrontar las diferentes situaciones que ocurran ante estos tipos de clientes para conseguir resultados.

### **3.2.2 Cartera de Productos**

Pernería y Fijación

Herramienta Manual

Brocas

Varios de Ferretería

Seguridad Industrial

Iluminación

Material Eléctrico

Herramienta Agrícola

Herramienta Neumática

Bombas de Agua

Maquinaria Eléctrica

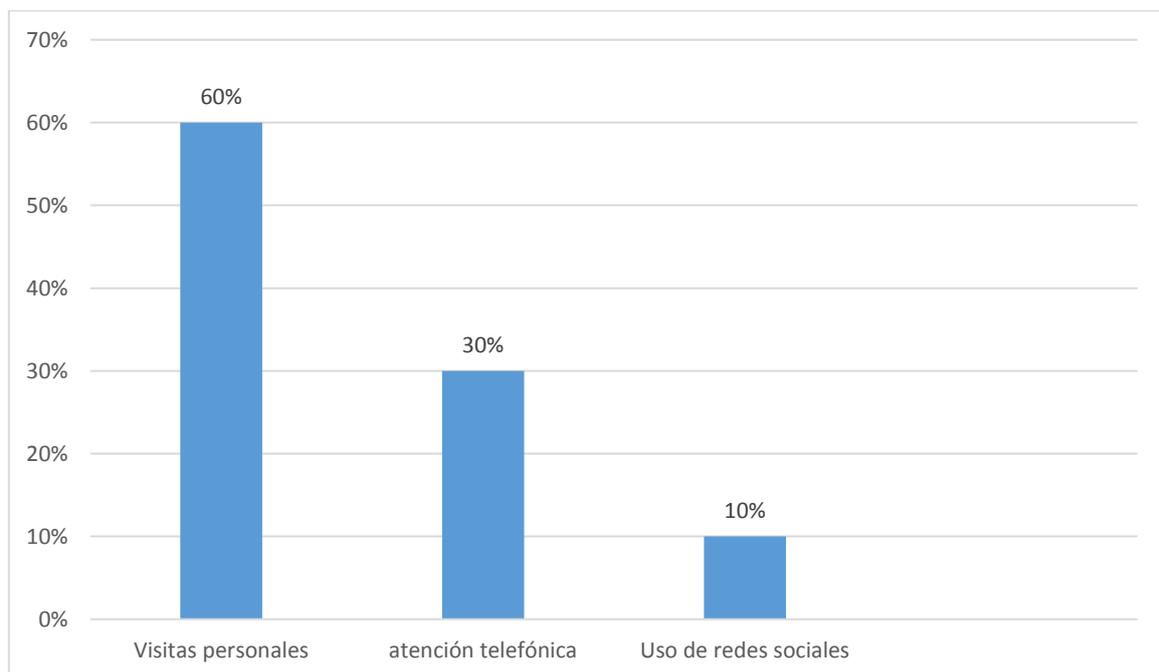
Herramienta Hidráulica

### 3.2.3 Esfuerzo de ventas y sistema de territorios

Todos los esfuerzos de ventas deben estar enfocados en maximizar el volumen de ventas de la empresa, consiguiendo un porcentaje de rentabilidad sobre sus acciones. La empresa debe enfocarse en 3 vías de contacto para generar más ventas: visitas personales, atención telefónica y uso de redes sociales.

A continuación presento un gráfico con el porcentaje que representa cada vía de contacto para conseguir mejores resultados en ventas:

*Ilustración 4: Esfuerzo de ventas*



Fuente: Corporación BP Cía. Ltda.

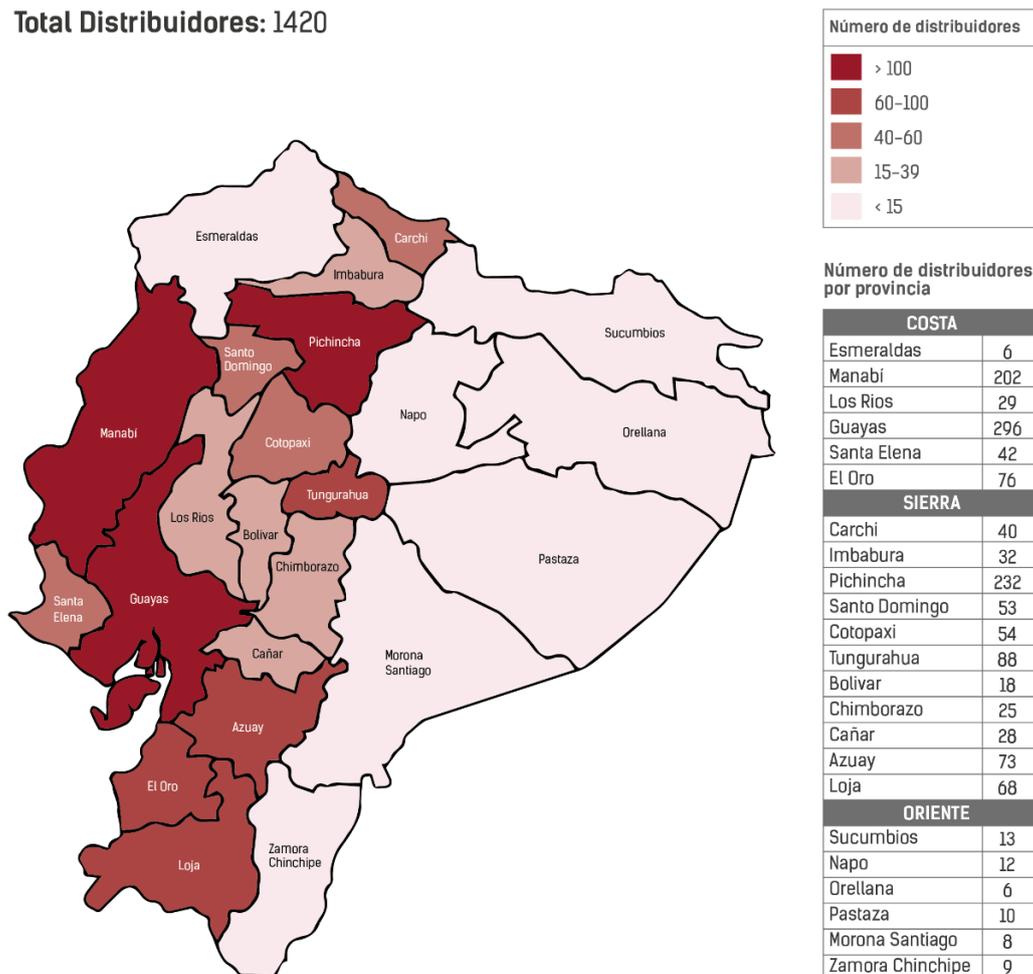
Para ejecutar la primera vía de contacto que hace referencia a las visitas personales se tiene que conocer el territorio sobre el cual se va a actuar y la forma eficiente de desenvolverse dentro del mismo. Por ende el equipo de ventas deberá tener claro el proceso y las políticas de venta para evitar cometer errores en la negociación, además de disponer una preparación en conocimiento de producto.

Ya con los aspectos anteriormente desarrollados presentaré un mapa del territorio ecuatoriano dividido en 3 áreas de acuerdo a la densidad poblacional; costa, sierra y oriente.

Gráfico 33: Mapa Distribuidores a Nivel Nacional

## Ubicación de Distribuidores a Nivel Nacional

Total Distribuidores: 1420



Fuente: Elaboración del autor

Como se puede ver en el mapa la región costa suma un total de 7.604.835 habitantes, la región sierra suma un total de 6.081.342 habitantes y la región Oriente suma un total de 739.814 habitantes según el último censo realizado en el 2010 por el INEC (Instituto nacional de estadística y censo). Las proyecciones del INEC prevén un crecimiento del 1,615% en promedio por año, por lo que los datos colocados en el mapa fueron modificados en base a este porcentaje. Los nuevos datos hasta la fecha arrojan un total de 8.507.355 habitantes en la región costa, un total de 6.803.058 habitantes en la región sierra y un total de 827.613 habitantes en la región oriente. No se toma en cuenta la región Galápagos por el hecho de ser un lugar turístico en el que no existirá una rotación alta de productos que dispone la empresa estudiada y menos aún una demanda interesante al ser apenas 28.105 habitantes.

Creo apropiado existan dentro de la empresa 2 supervisores para que cada uno sea responsable de un cierto número de vendedores. Un supervisor manejará la región costa mientras el otro deberá ser responsable de la región sierra y oriente. Más o menos tendrán un número de clientes similares si revisamos la densidad poblacional por lo que pienso será la división más justa. No propongo cambiar y disponer de un supervisor por cada zona ya que el Oriente actualmente tiene 827.613 habitantes y la empresa no cumpliría con los salarios de un nuevo supervisor.

Como segunda vía de contacto está el teléfono siendo este fijo y móvil. Todos los vendedores deberán tener un teléfono móvil para que se puedan contactar con sus clientes al instante y se facilite coordinar pedidos, devoluciones, quejas y más. Además de ser un instrumento imprescindible porque los pedidos se deberán pasar en línea para su pronta facturación y despacho.

Acompañado de la segunda vía que es el teléfono, se debe hacer uso de las redes sociales que es la tercera vía que ayudarán a facilitar las ventas por su manera masiva de difusión de información, fotos y videos; las principales redes usadas son Facebook, Twitter y YouTube.

### **3.2.4 Objetivos comerciales**

Los objetivos que mencionaré a continuación son todos a corto plazo por el hecho que el estudio se está realizando en un tiempo determinado y su aplicación podría variar si son objetivos a largo plazo.

Incrementar el portafolio de productos en 30% con el fin de tener la variedad completa para satisfacer las necesidades de los clientes. Es importante recalcar que las ventas en la mayoría de los casos no se cierran por el hecho de no disponer la línea completa.

- Incremento portafolio de productos=  $(\#productos\ 2017 - \#productos2016) / \#productos2016$

Incrementar vendedores en 10% es el segundo objetivo comercial que va de la mano con el primero, pues no serviría de nada incrementar en productos con la misma cantidad de vendedores. Es importante saber el manejo correcto de ambos objetivos para que crezcan paulatinamente.

- Incremento de vendedores=  $(\#vendedores\ 2017 - \#vendedores\ 2016) / \#vendedores\ 2016$

Incrementar portafolio de clientes en un 20% estará vinculado directamente con los 2 primeros objetivos comerciales, ya que si existe mayor cantidad de productos esto permitirá llegar a nichos de mercados diferentes que la empresa actualmente no vende. Y por ende esto deberá estar apoyado del incremento de vendedores para conseguir satisfacer la demanda de los nuevos clientes.

- Incremento de clientes=  $(\# \text{clientes } 2017 - \# \text{clientes } 2016) / \# \text{clientes } 2016$

Aumentar la participación de mercado en 15% es el cuarto objetivo de la empresa, siendo este muy importante ya que se necesitará innovar para conseguir mayor penetración dentro del mercado para incrementar el porcentaje de participación y por ende incrementar ventas.

- Aumento participación de mercado =  $(\% \text{ participación } 2017 - \% \text{ participación } 2016) / \% \text{ participación } 2016$

### **3.2.5 Sistemas de cobertura y accesibilidad**

Para conseguir cumplir las visitas mensuales a los 1420 clientes actuales la empresa deberá tener una buena logística y organización para evitar que los gastos de ventas se incrementen y por ende la utilidad sea menor.

Los rubros necesarios que cada ejecutivo de ventas necesita para conseguir una cobertura eficiente son:

- Alimentación
- Transporte
- Hospedaje

La empresa debe contratar vendedores que vivan dentro de las ciudades en las que necesite cubrir la demanda para evitar incurrir en los 3 rubros mencionados. Se solventará con los gastos necesarios solo en ocasiones en la que los vendedores tendrán que movilizarse a ciudades cercanas para cubrir la demanda. Es importante que cada vendedor disponga de vehículo o motocicleta para movilizarse de manera eficaz dentro del territorio determinado, y en caso de no tener deberán conocer las rutas de buses de cada ciudad para evitar pasar el tiempo.

La empresa deberá tener supervisores que vivan en Cuenca y viajen a las diferentes ciudades en caso de ser necesario para poder tener un mejor control. La empresa deberá invertir en 2 vehículos que estarán bajo responsabilidad de los supervisores para facilitar las ventas en caso de llevar muestras, garantías y más.

Los supervisores en caso de tener una planificación de trabajo de 2 semanas o más en una misma ciudad alejada de Cuenca, como lo es Quito; deberán dejar el vehículo en un parqueadero el fin de semana y tomar un vuelo para regresar a Cuenca y reportar el trabajo de la semana. Posteriormente deberán regresar el lunes a primera hora para continuar con la planificación de la segunda semana. Esto se hará solo en ciertos casos y dependerá el costo del ticket aéreo. Si el valor excede el presupuesto definido por la empresa se revisarán otros medios de transporte como bus o busetas.

Propongo que la empresa destine un valor en cada rubro anteriormente mencionado, siempre que el vendedor o supervisor estén trabajando en diferente ciudad a la de domicilio:

- Alimentación: \$7,5 diarios
- Transporte: Valor justificado en facturas de pasajes o combustible
- Hospedaje: \$25 diarios



Propongo negociar con los transportes realizando un contrato para cumplir las entregas en menos de 24 horas, ya que según el gráfico 17 apenas el 11,88% de nuestros clientes reciben la mercadería antes de las 24 horas. Para esto se necesitará que la empresa estudiada facture y despache todos los pedidos que pasen los vendedores todos los días, para que posteriormente la empresa de transporte retire los paquetes a las 6pm desde las bodegas de Cuenca y viajen los camiones en la noche para comenzar a repartir a primera hora del siguiente día, cumpliendo de esta manera con el tiempo propuesto.

### **3.2.6 Sistema de remuneración**

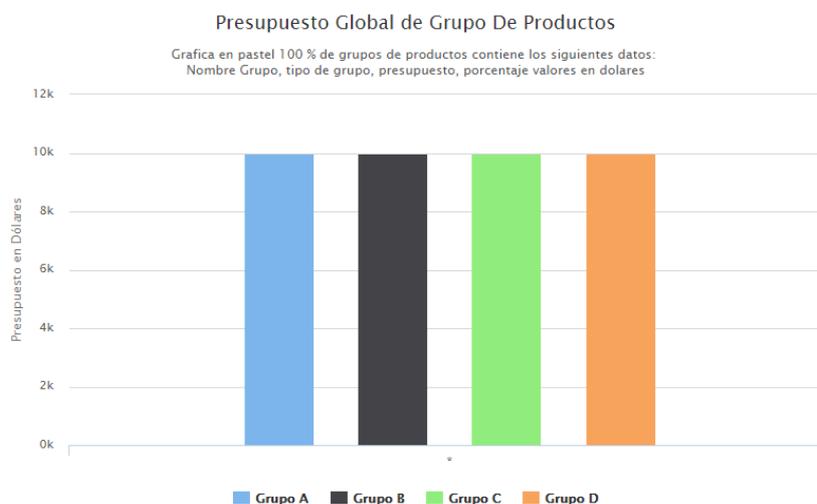
La empresa estudiada deberá desarrollar un salario mixto, compuesto por el salario básico unificado que según la tabla salarial 2017 presentada por el ministerio de trabajo del Ecuador, para un ejecutivo de ventas es de \$386,59 más una comisión.

Se plantea a la empresa, pagar a sus vendedores comisiones diferenciadas por producto y venta cobrada. Para desarrollarlo dividiremos el inventario total de la empresa en 4 grupos y en base a la rentabilidad que proporcione dicho producto a la empresa, se pagará la comisión respectiva. Para que funcione la diferenciación de productos para el pago de comisiones por cobro, al momento de ingresar los cobros de una determinada factura; el sistema deberá detectar los productos vendidos en dicha factura y de acuerdo al grupo definido por la empresa será diferente el porcentaje de comisión.

El cupo de ventas o meta que debe cumplir cada vendedor dentro de los 4 grupos va a ser diferenciado de acuerdo a 3 aspectos importantes: La cantidad de clientes, la calidad de clientes y la zona de trabajo determinada.

A continuación se muestra un gráfico ilustrativo de como deberá ser

Gráfico 35: Presupuesto por grupos



Fuente: Corporación BP Cía. Ltda.

### 3.2.7 Sistema de control y seguimiento

Dentro de este punto hay que detallar que es necesario hacer 2 tipos de seguimientos; el primero es un seguimiento a la fuerza de ventas y el segundo es un seguimiento a nuestros clientes con ayuda de un sistema CRM.

En el primer caso la mejor forma de revisar que los vendedores estén realizando su trabajo es con la ayuda de la tecnología por medio de WhatsApp. Al momento de llegar al local de un cliente cada vendedor deberá enviar su ubicación para constatar que está haciendo la visita.

Es necesario que cada vendedor envíe las ubicaciones de las 8 visitas realizadas cada día; y las personas encargadas de la facturación deberán llamar aleatoriamente a 2 clientes visitados por los vendedores para asegurarse que fueron atendidos correctamente y cumplieron con su deber diario.

Como segundo aspecto propongo que la empresa aplique un sistema CRM para lograr conocer más a sus clientes y de esta manera fidelice más la relación con cada uno de ellos.

Para ello es necesario identificar, diferenciar e interactuar con cada uno de nuestros clientes para descubrir sus gustos y preferencias que nos ayudarán a moldear una mejor oferta que nuestro cliente no podrá negarse.

Es importante que el sistema aplicado pueda ser visualizado por toda la organización, pues la filosofía es centrarse en el cliente y no tanto en el producto. La empresa deberá apoyarse en la tecnología para recolectar los datos y almacenarlos en una sola base de datos lógica e integrada.

No basta con implementar un sistema CRM si el personal de todo nivel no lo va a usar adecuadamente. Todos en la empresa deberán conocer el proyecto que se está planteando y consideren la importancia que significa para la empresa el buscar satisfacer las necesidades de los clientes que al final del día serán los que inyectarán de dinero a la empresa.

Un aspecto importante dentro del sistema es analizar los datos del negocio que se conoce como CRM analítico. Este análisis permitirá descubrir quiénes son los clientes más rentables, revisar su historial de consumo, cuáles son sus gustos para una próxima compra, etc. De esta manera se aplica data mining o minería de datos que nos permitirá encontrar una tendencia de manera automática o semiautomática sobre gustos y preferencias que tenga nuestro cliente.

### **3.2.8 Evaluación del plan**

Dentro de este aspecto se tiene que evaluar el sistema de ventas con los indicadores VAN y TIR; sabiendo que el primer indicador mide si habrá ganancia luego que los flujos futuros menos la inversión inicial sea un valor positivo, mientras el segundo indicador es la máxima tasa de descuento que puede tener el proyecto para que este sea rentable.

Se realizará un flujo de efectivo que se proyectará por 5 años con un crecimiento anual del 10% en ventas, teniendo en cuenta que los ingresos serán únicamente por la actividad comercial de la empresa. Se justifica el porcentaje ya que es el crecimiento que por experiencia sufre el sector ferretero. Los sueldos, servicios básicos, otros egresos y eventos mensuales existirá un incremento del 4% ya que en promedio es el valor de la inflación.

Los beneficios sociales normalmente representan un 21,58% de los sueldos y el costo de ventas es el 46,43% del total de las ventas ya que la empresa buscará obtener un margen bruto de 53% como mínimo. El arriendo sufrirá un incremento del 10% ya que normalmente se tiene un impacto similar al de cualquier negocio por su incremento en ventas.

Como política de la empresa se destinará el 1,5% del total de ventas en gastos de publicidad para promocionar de mejor manera la marca, esto será apoyado al otorgar el 1,7% por comisiones de ventas para los colaboradores.

Al final de cada año se pagará el 15% por participación de empleados y el 22% del impuesto a la renta que por ley cada empresa debe cumplir.

La empresa invertirá en activos como vehículos, sistemas de comunicación, software de ventas y un sistema CRM sumando un total de \$40.700. No hay que olvidarnos que la empresa actualmente dispone de un inventario valorado en \$1.500.000 ya que no es un proyecto nuevo.

Se debe analizar el efecto de los indicadores con el inventario actual que dispone la empresa y de igual manera sin el inventario. En el primer caso asumiendo que ya disponemos de inventario obtenemos una TIR positiva de 2462,51% y un VAN de \$2.735.179,66. Si no hacemos cuenta con el valor de inventario los indicadores arrojarían una TIR positiva de 65,84% y un VAN de \$1.235.179,66 que de igual manera reflejaría que el proyecto es viable.

Dentro del indicador VAN se planteó como mínimo un margen del 30% y este proyecto planteado sobrepasa por mucho ese porcentaje.

Gráfico 36: Flujo de Efectivo

FLUJO DE EFECTIVO						
Años	FLUJOS A LA FECHA ACTUAL	2018	2019	2020	2021	2022
<b>A. INGRESOS OPERACIONALES</b>						
Ingresos por VENTAS		\$ 3.997.602,00	\$ 4.397.362,20	\$ 4.837.098,42	\$ 5.320.808,26	\$ 5.852.889,09
Otros Ingresos		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>Subtotal</b>		<b>\$ 3.997.602,00</b>	<b>\$ 4.397.362,20</b>	<b>\$ 4.837.098,42</b>	<b>\$ 5.320.808,26</b>	<b>\$ 5.852.889,09</b>
<b>B. EGRESOS OPERACIONALES</b>						
Sueldos y Salarios	\$ -	\$ 117.024,00	\$ 121.704,96	\$ 126.573,16	\$ 131.636,08	\$ 136.901,53
Beneficios Sociales	\$ -	\$ 69.197,26	\$ 26.263,93	\$ 26.580,36	\$ 27.643,58	\$ 28.749,32
Costo de Ventas	\$ -	\$ 1.860.352,03	\$ 2.046.092,63	\$ 2.273.436,26	\$ 2.500.779,88	\$ 2.750.857,87
Arriendo	\$ -	\$ 18.000,00	\$ 19.800,00	\$ 21.780,00	\$ 23.958,00	\$ 26.353,80
Eventos mensuales	\$ -	\$ 30.000,00	\$ 31.200,00	\$ 32.448,00	\$ 33.745,92	\$ 35.095,76
Gastos de Publicidad	\$ -	\$ 59.964,03	\$ 65.960,43	\$ 72.556,48	\$ 79.812,12	\$ 87.793,34
Servicios Básicos (Agua, E. Eléctrica, Internet)	\$ -	\$ 18.989,72	\$ 19.749,31	\$ 20.539,28	\$ 21.360,85	\$ 22.215,29
Comisiones Ventas	\$ -	\$ 203.590,74	\$ 278.345,90	\$ 360.576,57	\$ 451.030,31	\$ 550.529,43
Otros Egresos	\$ -	\$ 115.348,00	\$ 119.961,92	\$ 124.760,40	\$ 129.750,81	\$ 134.940,85
<b>Subtotal</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ 2.492.465,78</b>	<b>\$ 2.729.079,08</b>	<b>\$ 3.059.250,50</b>	<b>\$ 3.399.717,57</b>	<b>\$ 3.773.437,17</b>
<b>C. FLUJO OPERACIONAL (A - B)</b>						
	\$ -	\$ 1.505.136,22	\$ 1.668.283,12	\$ 1.777.847,92	\$ 1.921.090,70	\$ 2.079.451,92
<b>E. EGRESOS NO OPERACIONALES</b>						
Pago de intereses	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Pago de créditos de corto plazo	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Pago de principal (capital) de los pasivos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Pago participación de trabajadores e IR	\$ -	\$ 225.770,43	\$ 250.242,47	\$ 266.677,19	\$ 288.163,60	\$ 311.917,79
Pago de impuesto a la renta	\$ -	\$ 281.460,47	\$ 311.968,94	\$ 332.457,56	\$ 359.243,96	\$ 388.857,51
Reparto de dividendos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Reposición y nuevas inversiones	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>ACTIVOS FIJOS OPERATIVOS</b>						
Vehículos	\$ 18.000,00					
Sistemas de Comunicación y pedidos	\$ 2.700,00					
Software Ventas	\$ 5.000,00					
Software CRM	\$ 15.000,00					
Inversiones previas	\$ 1.500.000,00					
<b>Parcial</b>	<b>\$ 1.540.700,00</b>	<b>\$ 507.230,91</b>	<b>\$ 562.211,41</b>	<b>\$ 599.134,75</b>	<b>\$ 647.407,56</b>	<b>\$ 700.775,30</b>
<b>F. FLUJO NO OPERACIONAL (D-E)</b>						
	\$ (1.540.700,00)	\$ (507.230,91)	\$ (562.211,41)	\$ (599.134,75)	\$ (647.407,56)	\$ (700.775,30)
<b>G. FLUJO NETO GENERADO (C+F)</b>						
	\$ (1.540.700,00)	\$ 997.905,31	\$ 1.106.071,71	\$ 1.178.713,17	\$ 1.273.683,13	\$ 1.378.676,62
H. SALDO INICIAL DE CAJA	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>I. SALDO FINAL DE CAJA (G+H)</b>						
	\$ (1.540.700,00)	\$ 997.905,31	\$ 1.106.071,71	\$ 1.178.713,17	\$ 1.273.683,13	\$ 1.378.676,62
REQUERIMIENTOS DE CAJA	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
NECESIDADES EFECTIVO (CREDITO CORTO PLAZO)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>Supuestos</b>						
Inflación		4%				
Tasa de crecimiento de ventas por producto		10%				
Otros		0%				
Supuestos de precios		10%				
<b>Indicadores de rentabilidad (calculado con fórmula)</b>						
TIR (%)		65,84%				
VAN (USD)	\$	1.235.179,66				
Periodo de recuperación (años)		5,00				
Firma del representante legal						
Razón social de la empresa						

Fuente: Elaboración del autor

## Capítulo 4: Conclusiones y Recomendaciones

### 4.1. Conclusiones

- La conclusión principal es que todas las empresas del Ecuador y del mundo tienen que tener un sistema de ventas bien estructurado para sobrevivir. Pues la columna vertebral de la empresa serán las ventas y tener un nivel de ventas bajo puede traer problemas a la organización. Es importante mencionar que todos los colaboradores de la empresa tendrán que buscar generar ingresos de una u otra manera sin importar la actividad primordial a la que se dediquen.
- La sobrevivencia de la empresa en los mercados que cada día son más feroces, se conseguirá al integrar el área de compras y de ventas para generar mayores ingresos que facilitarán las operaciones secundarias que realice la empresa. Como se mencionó en líneas anteriores, la empresa deberá enfocarse en comprar bien el producto para facilitar el proceso de venta. Menciono –facilitar- ya que conseguir vender un producto y generar ingresos a la organización es una tarea ardua que requiere de constancia para conseguir resultados.
- La empresa no dispone de un sistema de ventas bien estructurado a seguir por sus colaboradores. Esto traerá problemas futuros por el hecho de que nadie tiene una guía a seguir cuando surgen situaciones diferentes a las comunes dentro de las actividades y procesos. Los colaboradores que intervienen para que el sistema de ventas propuesto funcione, necesitan conocer todos los aspectos mencionados para evitar cometer errores que frenen el proceso y generen problemas.

- La empresa se desenvuelve en un mercado muy complejo por ser un país pequeño y a la vez muy competitivo. Nuestros clientes buscan obtener el mejor precio del mercado y además buena calidad, por lo que la empresa deberá conseguir la mejor relación costo-beneficio para conseguir mejores resultados. Según el estudio realizado, nuestros clientes consideran a BP una marca que tiene una relación buena entre precio y calidad.
- De acuerdo a los resultados que se rescataron en el estudio, el proyecto planteado permitirá conseguir resultados positivos si se lo aplica de la manera descrita en el estudio. Como es de conocimiento general, la teoría va a diferir en relación a la aplicación en la práctica por lo que se deberá tener apertura y flexibilidad al momento de tomar una decisión.
- El tiempo de visita por parte de nuestros colaboradores a cada cliente no está normado y ellos se toman más tiempo del planteado. En promedio, actualmente cada vendedor visita 115 clientes al mes y con el sistema de ventas planteado se podría llegar a 160 clientes, por lo que se está perdiendo de visitar un 39% de clientes, que es obvio generarán más ingresos para la empresa.
- El sistema planteado será óptimo ejecutarlo ya que en promedio el sector ferretero crece un 10% por año y este proyecto nos permitirá alcanzar mayores resultados a los esperados, sobrepasando el 10% por mucho.
- La tabla de comisiones actual no permite tener un control adecuado de la recuperación de cartera al ser el pago por venta realizada, permitiendo que nuestros clientes se apalancen en nosotros con facilidad. Esto repercute en la liquidez de la empresa, causando problemas financieros fuertes por los plazos a cobrar. Con la nueva tabla de comisiones se beneficiará a la empresa al presionar a los vendedores a cobrar las facturas para cobrar su salario mensual y por ende mejorar la liquidez de la empresa.

## 4.2. Recomendaciones

- Se recomienda al gerente general contratar un gerente de ventas apto y con experiencia que se dedique al control total del sistema propuesto. Esta persona deberá controlar y manejar a todos los clientes, vendedores de cada zona, descuentos, promociones, capacitaciones, presupuesto de ventas y toda actividad comercial que intervenga generar una venta y por ende ingresos para la empresa.
- Se recomienda al jefe de compras buscar proveedores que dispongan un bajo precio en el producto, manteniendo una calidad estable para evitar el desprestigio de la marca BP. Es importante que el jefe de compras sepa equilibrar bien los aspectos de la tabla #4 anteriormente descrita para conseguir productos competitivos que faciliten el proceso de venta. Esta será la recomendación primordial que propongo para la empresa.
- Se recomienda al jefe de ventas reestructurar todas las zonas del Ecuador para conseguir cobertura y alcanzar mejores resultados en ventas. Sugiero contratar más vendedores que cubran zonas a las que actualmente la empresa no está llegando, para evitar reducir el margen de ganancia vendiendo a mayoristas en ciudades principales con descuentos grandes y que estos lleguen a los clientes pequeños en ciudades alejadas. Vender a ferreterías pequeñas permitirá percibir un margen mayor de ganancia y se realizará cobertura.
- Recomiendo al gerente comercial contratar una persona que maneje el marketing de la marca y sea de apoyo para el jefe de ventas. Esta persona será la encargada de crear eventos, ferias, capacitaciones, manejo de publicidad y toda herramienta que ayude a generar mayores ingresos para la empresa.

- Se recomienda al jefe de compras apoderarse del poder de negociación con la mayoría de proveedores para facilitar el proceso de compras. Para conseguir lo mencionado propongo se realicen contratos exclusivos a largo plazo con los proveedores que nos convengan. También la empresa podría considerar realizar inversiones en ciertas fábricas de proveedores para evitar que otra organización con mayor capacidad adquisitiva influencie en decisiones de venta de la fábrica, siendo un escudo fuerte por ser accionista de la empresa.

## Bibliografía

Boluda, I. K. (2002). *La Venta Relacional*. Madrid: ESIC.

*cadenaesuministros.files.wordpress.com*. (1 de 10 de 2012). Obtenido de *cadenaesuministros.files.wordpress.com*:  
[https://cadenaesuministros.files.wordpress.com/2012/10/manual\\_almacenamiento\\_bodega.pdf](https://cadenaesuministros.files.wordpress.com/2012/10/manual_almacenamiento_bodega.pdf)

Castells, M. A. (2010). *Dirección de ventas*. Madrid: ESIC.

*Expansion en alianza con CNN*. (27 de Mayo de 2013). Obtenido de *Expansion en alianza con CNN*: Fuente: Corporación BP Cía. Ltda.

Ferre, J. M. (2007). *Enciclopedia de Marketing y Ventas*. Barcelona: Océano.

Marcas, L. d. (2001). Ley de Marcas. En L. d. Marcas, *Ley de Marcas*.

Mesonero, M., & Alcaide, J. C. (2012). *Marketing Industrial*. Madrid: ESIC.

Montoya, A. (2010). *Administración de Compras*. Bogotá: Ecoe Ediciones.

Oficial, E. (2013). Significativo avance del sector ferretero nacional. *El Oficial*.

Plaza, M. (9 de 2 de 2012). <http://icimerchandising.blogspot.com.es>. Obtenido de <http://icimerchandising.blogspot.com.es>:  
<http://icimerchandising.blogspot.com.es/2012/02/puntos-frios-y-puntos-calientes-los.html>

Sant, T. (2006). *The Giants of Sales*. New York: AMACOM.

Taner, J. F. (2007). *Marketing Industrial*. México: McGrawHill.

*www.feedbacknetworks.com*. (s.f.). Obtenido de *www.feedbacknetworks.com*:  
<http://www.feedbacknetworks.com/imgs/formula.gif>

## ANEXOS

### Anexo 1:

- 1- ¿Cuál es su percepción actual sobre las empresas ferreteras?

Por el momento las ventas están paralizadas, como usted sabe muy bien la economía del país no está en un buen estado, primero por las exportaciones e importaciones que tienen problemas en el país, y la gente no está invirtiendo por los muchos impuestos que tenemos ahora mismo.

- 2- ¿Cuál es la estrategia que utiliza para escoger a los proveedores?

El precio es la base de todo, si tienen buen precio escogemos a nuestros proveedores. Y el precio va de la mano con la calidad.

- 3- ¿Qué características busca usted en un proveedor?

Servicio, calidad y precios es lo que más busco en un proveedor

- 4- ¿Al momento de comprar eligen a un proveedor en específico? O explique de qué manera usted toma la decisión de compra sobre cualquier producto

Para llegar a escoger a un proveedor en específico tiene que ver mucho el precio, aunque la marca del producto es muy importante ya que esto nos da tranquilidad para poder trabajar.

- 5- ¿Qué condiciones les exige a los proveedores?

Exigimos como digo siempre el precio, esperemos que nos ofrezcan un buen precio por dicho mes al comprar al contado o caso contrario se trabaja con 30, 60 y 90 días.

- 6- ¿Busca establecer relaciones a largo plazo con los proveedores, y cuál es la forma más viable para lograrlo?

Claro que sí, y la mayor parte con todos los proveedores tenemos relaciones a largo plazo porque un buen servicio y buen precio estamos trabajando ya años. El servicio es esencial ya que si nos brindan un buen servicio nosotros también vamos a dar un

buen servicio, la mercadería llega temprano y nosotros también despachamos temprano.

7- ¿Qué es lo que más valora en un proveedor?

De un proveedor, va igualmente lo mismo. El precio, servicio y calidad. Y sabemos que hay muchos productos que ingresan al país con calidad A, B y C. Entonces si el producto A me da calidad, algunos si compran, pero depende el mercado y depende el producto, ya que hay productos que no necesitan ser clase A, pero hay productos que si necesitan ser clase A y el mercado los solicita y también hay clientes que no quieren calidad y buscan un producto que sea económico y compran igual. En el mercado tenemos clientes que buscan calidad y otros que buscan más precio, la relación de estos es de 50%-50%.

8- ¿Entre todos los proveedores cuál ha sido la política de descuentos que más le agrade?

Eso de descuentos es casi cero, es decir no existe descuentos. Lo que ponen ellos en las facturas eso es un canje, no existe el descuento. Ahora en un factura lo que suele suceder es que le digan a uno que le mandan con 15% de descuento y ese mismo producto usted pregunta a otra empresa y cuesta \$5, pero la otra que me daba el 15% igual sale en \$5. Entonces hay un juego de mercado que hay que saber identificar ya que algunos caen en eso, y escuchan ese porcentaje alto y caen en la trampa del mercado y piden 50 unidades, mientras que los que sabemos solo pediremos la cantidad que necesitemos ya que sabemos que están al mismo precio. Y prefiero que no me ofrezcan el producto con un precio inicial grande y luego descuentos igualmente grandes. Prefiero que me ofrezcan el precio final del producto y ese me lo pongan en la factura.

9- ¿Entre todos los proveedores cuál ha sido la política de crédito que más le agrade?

Este aspecto depende mucho de la empresa, ya que ofrecen 30, 60 y 90 días pero vienen a cobrar a la semana. Ahora bien hay que saber identificar que empresas ya que algunas piden los cheques a la semana y los efectivizan a las fechas planteadas pero otras intentan cobrar lo más pronto posible, y si pueden a la semana mejor para ellos. Pero hay que saber que existen empresas que son serias que solicitan los cheques a la semana y yo les entrego porque sé que efectivizarán a las fechas marcadas, y empresas que no son serias entonces yo les digo que vengan a los 30, 60 y 90 días para pagarles. Depende mucho la seriedad de la empresa y la mejor forma de trabajar con ellos es intentar vender al contado y cobrar en las fechas explicadas.

10- ¿Entre todos los proveedores cuál ha sido la política de garantía que más le agrade?

Si hay empresas que dan garantía, y nosotros como Frank ferretería siempre solicitamos al proveedor que tiene que darnos garantía o caso contrario no se les cancela las facturas, ya que en algunos casos ellos se lavan las manos y ahí es cuando presionamos al proveedor a que cumpla lo acordado. En caso de no hacerlo nosotros descontamos el valor de la factura para el pago y así le hacemos cumplir su palabra, sabiendo que esto es solo para productos A, que tienen un valor mayor.

11- ¿Entre todos los proveedores cuál ha sido la política de incentivos para sus colaboradores que más le agrade?

No hay mucho incentivo que aporten a mis colaboradores pero empresas grandes si lo hacen brindando charlas a los vendedores, camisetas, gorras a los clientes y colocar un asesor profesional que indique los beneficios del producto y pasar todo el día para apoyar en ventas.

12- ¿Con que frecuencia le gustaría que le visiten los vendedores de un mismo proveedor?

Prefiero que me visiten semanalmente los vendedores, ya que una visita al mes podría ser muy alejada y no se concretaría la misma cantidad de compras.

13- ¿Cuáles son sus mayores proveedores?

Adelca, Guapán, Ideal Alambrec, Ferremundo, Promesa, Cóndor, pinturas Unidas, Tugalt aquí en Cuenca, ellos son los más grandes que nos distribuyen.

14- ¿Por qué razón las empresas nombradas han llegado a ser sus mayores proveedores?

Primero el producto, son distribuidores directos de las fábricas, entonces lo que hacemos es comprar directamente al fabricante nosotros.

15- ¿Paga el flete al momento de comprar a sus proveedores?

Algunos si se paga, pero algunas empresas grandes que hemos nombrado si nos pagan el flete a nosotros pero hay otras empresas que si se paga el flete, como son el caso de empresas pequeñas que no les representa y les entiendo porque son compras pequeñas de \$3 a \$5.

16- ¿Qué transporte utiliza para movilizar su mercadería desde sus instalaciones hasta instalaciones de sus clientes?

Utilizamos solo camiones propios.

17- ¿Actualmente ocupa seguro para movilizar su mercadería?

Todo está con seguro. Tenemos seguro de camiones, de local, seguro personal y en sí todo está asegurado.

18- ¿Prueban las maquinas antes de despachar?

Nosotros si probamos antes de despachar la máquina, pero nunca hemos solicitado a los proveedores que prueben las maquinas antes de enviarnos ya que vienen selladas de fábrica y si las máquinas no funcionan al llegar se les devuelve.

19- ¿Qué percepción tiene de la garantía de las marcas ferreteras?

Si cumplen la garantía, no hemos tenido problema hasta el momento ya que las marcas que compramos pertenecen a empresas serias.

20- ¿Puede nombrarme 20 productos de mayor rotación para una empresa ferretera?

Varilla, cemento, pinturas, perfilería, planchas de eternit de diferente medidas, planchas de zinc y en sí todo lo relacionado a materiales de construcción.

También para los acabados de una casa se vende cerámica, porcelanato, grifería, inodoros, cerraduras y en sí casi todo se mueve.

21- ¿Qué importancia le da a una marca?

Mucho, porque depende la marca es la calidad.

22- ¿Qué le incentivaría a vender más cierta marca en comparación a otra?

Todo depende de la garantía de una marca, ya que si una marca X asoma ahora y me da garantía lo puedo vender. Tal vez no la misma garantía como Makita o Dewalt que son 3 años de garantía, pero sí cuando nos ofrecen 1 año de garantía para trabajo pesado no pasa nada. Y también hay que saber lidiar con clientes que no ocuparon bien una máquina y piden garantía, como es el caso de conectar maquinas eléctricas en un voltaje diferente, y es ahí cuando tenemos peleas con el cliente y problemas con el proveedor. Pero hay clientes sinceros que reconocen que cometieron un error y solicitan reparación que si se cubrirá por parte del proveedor. Hay que notar que 6 meses de garantía es muy poco para una herramienta de trabajo.

23- ¿Los clientes piden en la mayoría de los casos, una marca en particular o se fijan más en el precio?

El 50% de clientes llegan y piden una marca en especial y no les importa el precio porque ya han trabajado con determinada marca y el otro 50% solicitan algo más

económico y se llevan lo más económico. Creo que lo mejor podría ser una marca que tenga un precio muy competitivo y aun así de garantía.

24- ¿Qué percepción tiene sobre la marca BP?

Actualmente solo tengo un producto de ellos, no he tenido problemas y no podría hablar mal por lo que no dispongo de más productos de ellos.

25- ¿Cómo se ha comportado su margen de ganancia estos últimos 5 años?

Se ha disminuido para poder competir en el mercado, hay que bajar el margen de utilidad para igualarse y así no perder ventas. Más o menos ha disminuido el 5% pero esto depende mucho el producto ya que algunos tienen un margen mayor que otros.

26- ¿Con que frecuencia cree necesario capacitaciones por parte del proveedor a sus colaboradores?

Cada 3 meses sería lo mínimo para conocer más sobre el producto o marca.

27- ¿Qué opina sobre las ferias que realizan ciertos proveedores e invitan a todos sus clientes?

Depende la empresa ya que yo me he ido a ferias en las que invitan a grupos ferreteros grandes y compran por cantidades grandes, bajando hasta un 5% adicional al que realmente dan en ventas comunes. Es el precio de feria que le llaman.

28- ¿Qué tanto favorece un exhibidor de cierta marca para incrementar ventas tanto para usted como para el proveedor?

Si ayuda para incrementar la venta, pero depende el espacio que se tenga ya que nosotros tenemos nuestra organización y si se acopla bien o caso contrario no serviría mucho.

29- ¿Cree usted necesario la distinción del lugar de fabricación especificando con que tecnología se produjo?

Sí, porque hablo en mi caso para comprar, si escucho que es tecnología japonesa o americana me da tranquilidad, y es claro que es tecnología, no es hecho en el mismo lugar que la tecnología mencionada. Es ensamblado en China por el costo de mano de obra pero tiene la garantía de la marca. Ahora si el cliente ve que es ensamblado en China y aparte tecnología China, no lo compra.



Anexo 3:

Gráfico 38: Ejemplo de póliza de transporte



**POLIZA** 50047 **ANEXO** 314840

**Tipo de movimiento** APLICACION

**CONTRATANTE** 262990 - BORIS PALACIOS NARANJO

**Dirección de cobro** GIL RAMIREZ DAVALOS 4-23 Y FRANCISCO PIZARRO

**ASEGURADO** 262990 - BORIS PALACIOS NARANJO

**Dirección domicilio** GIL RAMIREZ DAVALOS 4-23 Y FRANCISCO PIZARRO

**Dirección comercial** GIL RAMIREZ DAVALOS 4-23 Y FRANCISCO PIZARRO

**POLIZA DE SEGURO DE TRANSPORTE**

Desde	Hora	Hasta	Hora	Días
20-8-2017	12:00	0	12:00	0

**VIGENCIA**

**Ruc/Ci** 0102637774001  
**Teléfono**

**Ciudad** CUENCA, AZUAY

**Ruc/Ci** 0102637774001  
**Teléfono** 2860250  
**Ciudad** CUENCA, AZUAY

**BENEFICIARIO** Ruc/Ci Teléfono

**RIESGO ASEGURADO**

SEGUN CONDICIONES PARTICULARES

**CUADRO DE COBERTURAS**

AMPAROS BASICOS	MONTO ASEGURADO	TASA	PRIMA
SEGUN CONDICIONES PARTICULARES			

**AMPAROS OPCIONALES / CLAUSULAS ADICIONALES**

SEGUN CONDICIONES PARTICULARES

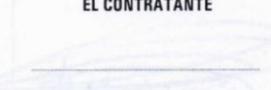
DEDUCIBLES	CONCEPTO	VALOR	
SEGUN CONDICIONES PARTICULARES	PRIMA	US\$	163.58
	SUPER DE BANCOS Y SEGUROS	US\$	5.73
	SEGURO CAMPESINO	US\$	0.82
	DERECHOS DE EMISION	US\$	0.45
	Seg.Soc.Camp. NO RETENIDO	US\$	0.00
	BASE IMPONIBLE I.V.A.	US\$	170.58
	I.V.A.	US\$	20.47
	INTERESES POR FINANCIACION	US\$	0.00
	OTROS CARGOS SIN I.V.A.	US\$	0.00
	DESCUENTOS	US\$	0.00
	<b>TOTAL</b>	US\$	191.05

FORMA DE PAGO	MONEDA
Especificado en factura	Dolares EE.UU

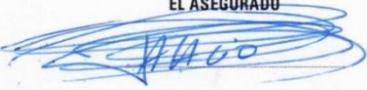
Este contrato se celebra en consideración a la solicitud presentada por el Asegurado, copia de la cual se adjunta a la póliza y forma parte de la misma. Sujeta a las estipulaciones, definiciones, declaraciones, condiciones generales, especiales, particulares y exclusiones contenidas en este contrato. La mora en el pago de la Prima de esta Póliza, anexos o certificados expedidos en aplicación a esta, producirá la terminación automática del contrato dará derecho a la Compañía para exigir el pago de la prima y gastos causados por la terminación del mismo.

AIG Metropolitana Cia. de Seguros y Reaseguros S. A., asume los riesgos especificados en el cuadro de coberturas, en testimonio de lo cual firman el presente contrato, conjuntamente con el Asegurado.

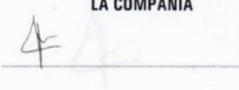
**EL CONTRATANTE**



**EL ASEGURADO**



**LA COMPAÑIA**



Ciudad y Fecha de Emisión CUENCA, 18 de SEPTIEMBRE de 2017

BROKER: 294 SEGURALMEIDA CIA.LTDA. AGENCIA ASESORA PRODUCTORA DE SEGUROS

NOTA: La presente Carátula fue aprobada por la Superintendencia de Bancos y Seguros con Resolución N. SB-INS-2002-158 de Abril 4 del 2002

El contratante y/o asegurado podrá solicitar a la Superintendencia de Bancos la verificación de este texto ORIGINAL

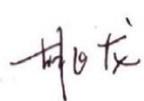
RUC - 1790475247001  
Servicio al Cliente: 1800 244-244 Correo: servicio.cliente@aig.com  
Quito: Av. Brasil 293 y Antonio Granda Centeno PB. PBX: (593-2) 3955-000  
Guayaquil: Av. Rodrigo Chávez González, Parque Empresarial Colón, Edificio Corporativo II 2do piso, Oficina 203. Telf.: (593-4) 3719000  
Cuenca: Av. Ordóñez Lazo 5-42 y Laureles Telf.: (593-7) 4102813

Fuente: Corporación BP Cía. Ltda.

Anexo 4:

Gráfico 39: Ejemplo certificado de origen

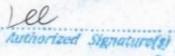
**ORIGINAL**

1. Exporter		Serial No. CCPIT580 1702166386 Certificate No. 17C4201C0224/50003			
2. Consignee PALACIOS NARANJO BORIS IVAN RUC 0102637774001 GIL RAMIREZ DAVALOS 4-23 Y FRANCISCO PIZARRO TEL. (593) 72 860250 EXT. 21 OR 27 CUENCA-ECUADOR				CERTIFICATE OF ORIGIN OF THE PEOPLE'S REPUBLIC OF CHINA	
3. Means of transport and route FROM SHANGHAI PORT, CHINA TO GUAYAQUIL, ECUADOR BY SEA		5. For certifying authority use only <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;">CHINA COUNCIL FOR THE PROMOTION OF INTERNATIONAL TRADE IS CHINA CHAMBER OF INTERNATIONAL COMMERCE</div>			
4. Country / region of destination ECUADOR		VERIFY URL HTTP://CHECK.CCPITECO.NET/			
6. Marks and numbers N/M	7. Number and kind of packages, description of goods ELECTRICAL TOOLS TOTAL: 9406 PCS PACKED IN 930 CARTONS *****	8. H.S.Code 8467210000	9. Quantity 9406PCS	10. Number and date of invoices 17-BK-0545 SEP.20.2017	
11. Declaration by the exporter The undersigned hereby declares that the above details and statements are correct, that all the goods were produced in China and that they comply with the Rules of Origin of the People's Republic of China.   OCT 06, 2017		12. Certification It is hereby certified that the declaration by the exporter is correct.  吴雅进 ADDRESS: 8/FL, INTERNATIONAL TRADE PROMOTION MANSION NO. 217 TAIBEN RD HANKOU WUHAN 430015 FAX 027-85761000 TEL 027-85761000 WUHAN, CHINA OCT 06, 2017			
Place and date, signature and stamp of authorized signatory		Place and date, signature and stamp of certifying authority			

Fuente: Corporación BP Cía. Ltda.

Anexo 5:

Gráfico 40: Ejemplo de BL

1. Shipper		B/L No. <b>SH2017080404</b>		
2. Consignee PALACIOS NARANJO BORIS IVAN RUC: 010263774001 ADDRESS: GIL RAMIREZ DAVALOS 4-23 Y FRANCISCO PIZARRO, CUENCA, ECUADOR TELF. 593 07 2 860250		  <p><b>BILL OF LADING</b> Port to port or combined transport</p> <p>RECEIVED the goods in apparent good order as specified above unless otherwise stated. The carrier, in accordance with and to the extent of the provisions contained in this B/L, and with liberty to sub-contract, undertakes to perform and/or in his own name to procure performance of the combined transport and the delivery of the goods, including all services, which are necessary to such transport from the place and time of taking the goods in charge to the place and time of delivery and accepts responsibility for such transport and such services. Weight, measures, marks, numbers, quality, contents, descriptions and value as declared by the shipper but unknown by the carrier. In accepting this B/L the merchant expressly accepts and agrees to all its stipulations, exceptions and conditions whether written, printed, stamped or otherwise incorporated and in particular to the terms overleaf as if they were all signed by the merchant. One of the Bs/L must be surrendered duly endorsed in exchange for the goods or delivery order. IN WITNESS where of the number of original Bs/L have been signed, if not otherwise stated above, one of which being accomplished the other ( s ) to be void. (Terms continued on back hereof)</p>		
3. Notify Party (No claim shall attach for failure to notify) PALACIOS NARANJO BORIS IVAN RUC: 010263774001 ADDRESS: GIL RAMIREZ DAVALOS 4-23 Y FRANCISCO PIZARRO, CUENCA, ECUADOR TELF. 593 07 2 860250		10. For arrival info & release of cargo contact STARCARGO CIA. LTDA AV. FRANCISCO DE ORELLANA S/N GUAYAQUIL - ECUADOR RUC: 0992705469001 TELF: (593) (4) 3713181		
4. Pre-carriage by	5. Place of receipt	11. Marks & numbers Container/seal No.		
6. Ocean Vessel / Voyage No.	7. Port of loading	12. No. of cont or pkgs		
8. Port of discharge	9. Place of delivery	13. Description or packages and goods		
		14. Gross Weight (kgs)		
		15. Measurement (cbm)		
Particulars Furnished by Shipper		<p><b>ORIGINAL</b></p> <p><b>ON BOARD</b></p>		
HASU4034200/H3866844/40HQ/78 PKGS/25950 KGS/57 CBM HASU4921247/H3866888/40HQ/340 PKGS/25950 KGS/55 CBM		468 PKGS METALLIC STRUCTURE 51900 KGS 112 CBM FREIGHT COLLECT 40' HQ x 2		
16. Total number of Containers or other Packages or units received by the Carrier (in words)		SAY FOUR HUNDRED AND SIXTY-EIGHT PKGS ONLY.		
17. Freight and charges	18. Revenue tons	19. Rate	20. Per	21. Prepaid
				22. Collect
23. Exchange rate	24. Prepaid at	25. Payable at	26. Place and date of issue	
@	27. Total prepaid in national currency	28. No. of original B(s)/L	Signature	
Date	LADEN ON BOARD THE VESSEL		For and on behalf of <b>LOGICITY CO., LTD</b>	
2017-08-24	By	THREE (3)		
APPLICABLE ONLY WHEN THIS DOCUMENT IS USED AS A COMBINED TRANSPORT BILL OF LADING NOT NEGOTIABLE UNLESS CONSIGNED TO ORDER.				

Fuente: Corporación BP Cía. Ltda.

**Anexo 6:**

*Gráfico 41: Ejemplo de factura comercial*

<b>Commercial Invoice</b>					
TO: Palacios Naranjo Boris Ivan. RUC: 0102637774001 Address: Gil Ramírez Dávalos 4-23 y Francisco Pizarro, Cuenca, Ecuador Telf. 593 07 2 860250			No. W17SE1-JEBE04 Date: 2017/08/24 Shipment Term: FOB Nanjing		
METALLIC STRUCTURE					
No	Name	Unit Price	Quantity Pcs	Total	
1	BLUE METAL STRUCTURE 90*70*2		pc	\$12,238.20	
2	YELLOW METAL SUPPORT 140*50*1.5		pc	\$24,155.04	
3	YELLOW METAL SUPPORT 50*30*1.5		pc	\$6,988.80	
4	BLUE METAL STRUCTURE 55*47*2.0		pc	\$693.00	
5	GRAY METAL STRUCTURE 60*40*1.5		pc	\$3,484.80	
6	WHITE METAL STRUCTURE 60*40*2		set	\$1,776.20	
7	WHITE METAL SUPPORT 60*40*2		set	\$7,366.40	
8	METAL HOOK 8*200		pc	\$46.25	
9	METAL HOOK 6*300		pc	\$600.00	
10	METAL HOOK 6*200		pc	\$1,540.00	
11	METAL HOOK 1000*15*30		pc	\$11.30	
12	PLASTIC LABEL		pc	\$100.00	
			TOTAL:	\$58,999.99	

Fuente: Corporación BP Cía. Ltda.

**Anexo 7:**

Gráfico 42: Ejemplo de lista de empaque

## Packing List

TO:Palacios Naranjo Boris Ivan.  
 RUC: 0102637774001  
 Address: Gil Ramírez Dávalos 4-23  
 y Francisco Pizarro, Cuenca,  
 Ecuador  
 Telf. 593 07 2 860250

No. W17SE1-JEBE04

Date: 2017/08/24

Shipment Term: FOB Nanjing

Name			Package No	Volume(CBM)	G.W.(kgs)	N.W.(kgs)
					<b>FOB NANJING</b>	
BLUE METAL STRUCTURE 90*70*2	234	pcs	9	16.000	10700.00	10600.00
YELLOW METAL SUPPORT 140*50*1.5	1456	pcs	112	49.500	25000.00	24900.00
YELLOW METAL SUPPORT 50*30*1.5	2912	pcs	56	19.200	5956.00	5876.00
BLUE METAL STRUCTURE 55*47*2.0	42	pcs	2	1.500	520.00	510.00
GRAY METAL STRUCTURE 60*40*1.5	144	pcs	12	9.493	2273.82	2293.32
WHITE METAL STRUCTURE 60*40*2	20	set	20	1.600	704.00	688.00
WHITE METAL SUPPORT 60*40*2	160	set	160	12.9	5636.00	5512.00
METAL HOOK 8*200	25	pcs	5	0.005	3.04	2.90
METAL HOOK 6*300	2000	pcs	20	0.4	243.63	232.00
METAL HOOK 6*200	7000	pcs	70	1.4	852.70	812.00
METAL HOOK 1000*15*30	5	pcs	1	0.001	0.61	0.58
PLASTIC LABEL	2000	pcs	1	0.001	10.20	9.20
<b>TOTAL</b>	<b>15998</b>	<b>pcs</b>	<b>468</b>	<b>112.000</b>	<b>51900.00</b>	<b>51436.00</b>

Fuente: Corporación BP Cía. Ltda.

## Anexo 8:

Gráfico 43: Ejemplo notificación de arribo

1 / 1  
Av. Francisco de Orellana Edificio Las Cámaras Torre B piso 8 oficina # 802  
Tel.: (593)(4) 371-3181  
[www.starcargo.com.ec](http://www.starcargo.com.ec)



Señores: PALACIOS NARANJO BORIS IVAN  
Fecha: 02/10/2017 Referencia: SC11425  
Peso: 51,900.00 Kg

Shipper:  
HBL: SH2017080404

Mercadería: IMP MAR NANJING(CNNKG) FCL 2x40'HQ -

Por medio de la presente nos es grato notificar el arribo de su carga como sigue:

Nave: KAI TONG 99 B1734E  
Pto. Origen: NANJING  
ETA: 05/OCT./2017  
Manifiesto: CEC2017HLCU5659-4001-0001  
Modalidad: COLLECT  
Almacén: INARPI

"La fecha de llegada de la nave está sujeta a cambios."  
Los costos locales de embarque son COLLECT. Notar que no se reciben pagos en efectivo. Todo pago deberá efectuarse con cheque certificado a la orden de STARCARGO.

Para mayor comodidad en sus depósitos, ponemos a las órdenes las siguientes formas de pago:

Transferencias:  
Banco Pichincha  
STARCARGO CIA. LTDA.  
Cuenta Corriente # 34939376-04

Cheques:  
A la orden de STARCARGO CIA. LTDA.

La retención en la fuente será recibida dentro de los cinco días posteriores a la emisión de la factura. Los fletes no están sujetos a retenciones.

Sin otro particular, quedamos de ustedes.

Muy atentamente,

\_\_\_\_\_  
Osmar Bravo  
STARCARGO CIA. LTDA.

Generado por Loga v5.0 - 02/10/2017 18:18:29 (OB)

Fuente: Corporación BP Cía. Ltda.

**Anexo 9:**

Gráfico 44: Ejemplo de liquidación

Fecha : 10/06/2017

## Liquidación

**CONTRIBUYENTE:**

Numero de la liquidación	35268975	Tipo de identificación	RUC	Numero de identificación	0102637774001
Nombre o Razon Social	PALACIOS NARANJO BORIS IVAN	Ciudad	CUENCA	TELEFONO	072853760
Dirección	AV GIL RAMIREZ DAVALOS 4 23 Y FRANCISCO PIZARRO				

**LIQUIDACION ADUANERA:**

CONCEPTO	Liquidación de Aduana	Valor liberado	Valor a Pagar	Valor Garantizado	Diferencia a pagar no garantizada
<b>A. Derechos arancelarios</b>					
ARANCEL ADVALOREM	9,690.240	0	9,690.240		
ARANCEL ESPECIFICO	0	0	0		
ANTIDUMPING	0	0	0		
<b>B. Impuestos</b>					
FONDINFA	322.830	0	322.830		
ICE ADVALOREM	0	0	0		
ICE ESPECIFICO	0	0	0		
IVA	8,949.380	0	8,949.380		
<b>C. Tasas</b>					
Tasa de Vigilancia Aduanera	0	0	0		
<b>D. Recargos Arancelarios</b>					
SALVAGUARDIA	0	0	0		
SALVAGUARDIA ESPECIFICA	0	0	0		
<b>E. Intereses</b>					
<b>F. Multas</b>					
<b>G. Otros</b>					
<b>TOTAL:</b>	<b>18,962.450</b>	<b>0</b>	<b>18,962.450</b>	<b>0</b>	<b>18,962.450</b>
Fecha/Hora de liquidación	06/10/2017	Fecha máxima de pago	11/10/2017	Banco	
Numero de Garantía		Valor liquidado	18,962.450		
Motivo Liquidación					
Observación:					
Observación de Anulación:					

Página 1 of 1

Fuente: Corporación BP Cía. Ltda.

Anexo 10:

Gráfico 45: Ejemplo de sistema de costeo de inventario

<b>EMPRESA IMPORTAD:</b>	<b>CORPORACION BP</b>
<b>FECHA:</b>	<b>16/03/2017</b>
<b>MERCADERIA:</b>	<b>COMPRESORES</b>
<b>VALOR TOTAL DE LA FACTURA:</b>	<b>\$ 27,276</b>
TRANSPORTE EXTERNO:	3705
TRANSPORTE INTERNO:	1040
AGENTE AFIANZADO:	280
MONTACARGA:	0
OTROS:	0
ADAPAUSTRO	0
ALMACENAJE:	0
REPUESTOS:	0
SEGURO DE TRANSPORTE:	174
COSTO TRANSFERENCIA	0
SALIDA DE CAPITAL 5%	1364
VIGILANCIA EN PUERTO:	0
	0
CANDADO SATELITAL:	0
IMPUESTOS: IVA:	4484
OTROS:	1669.73
SUMA TOTAL:	12716.73
<b>PORCENTAJE CON IVA:</b>	<b>46.62%</b>
<b>PORCENTAJE SIN IVA:</b>	<b>30.18%</b>
INGRESO #	601

Fuente: Corporación BP Cía. Ltda.

Doctora Jenny Ríos Coello, Secretaria de la Facultad de Ciencias de la Administración de la Universidad del Azuay

CERTIFICA:

Que, el Consejo de Facultad en sesión del 23 de enero de 2017, conoció la petición del estudiante **BORIS ESTEBAN PALACIOS POZO** con código 67633, en la que presenta el diseño de su trabajo de titulación denominado: **"DISEÑO DE UN SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN DE VENTAS APLICABLE AL MERCADO FERRETERO ECUATORIANO DEL TIPO B2B. CASO DE ESTUDIO: EMPRESA CORPORACION BP CIA. LTDA."**, previa a la obtención del título de Ingeniero Comercial.- El Consejo de Facultad acoge el informe de la Junta Académica y aprueba el diseño. Designa como **Director** al ingeniero **Juan Carlos Aguirre Maxi** y como miembros del Tribunal Examinador a los ingenieros Marco Ríos Ponce y Lenin Erazo Garzón. El peticionario para presentar su trabajo de titulación con la respectiva calificación del director tiene un plazo de seis meses contados a partir de la aprobación, esto es hasta el **23 de julio de 2017**, debiendo el Director presentar dos informes del desarrollo del trabajo de titulación.

Cuenca, enero 24 de 2017



Dra. Jenny Ríos Coello  
Secretaria de la Facultad de  
Ciencias de la Administración

FACULTAD DE  
ADMINISTRACION  
SECRETARIA

rccr.-



UNIVERSIDAD DEL AZUAY

UNIVERSIDAD DEL AZUAY

**UNIVERSIDAD DEL AZUAY**

**FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN**

*Escuela de Administración de Empresas*

**PROTOCOLO DE TRABAJO DE TITULACIÓN**

**DISEÑO DE UN SISTEMA DE ADMINISTRACION DE VENTAS APLICABLE**

**AL MERCADO FERRETERO ECUATORIANO DEL TIPO B2B. CASO DE**

**ESTUDIO: EMPRESA CORPORACION BP CIA. LTDA.**

**Autor:**

**Boris Esteban Palacios Pozo**

**Director:**

**Juan Carlos Aguirre**

**Cuenca, Ecuador**

**2016**

## 1. DATOS GENERALES



1.1 Nombre del estudiante: Palacios Pozo Boris Esteban

1.1.1 Código: 67633

1.1.2 Contacto: Boris Palacios:

Convencional: 07 - 4185-681

Celular: 09 - 9296-0032

Correo electrónico: borisesteban5@hotmail.com

1.2 Director sugerido: Aguirre Maxi Juan Carlos

1.2.1 Contacto: Convencional: 072 - 835 - 111

Celular: 09 - 9863 - 1221

Correo Electrónico: jaguirre@uazuay.edu.ec

1.3 Co-Director sugerido: Ríos Ponce Marco Antonio

1.3.1 Contacto: Convencional: 072 - 862 - 627

Celular: 09 - 8334 - 8224

Correo Electrónico: mrios@uazuay.edu.ec

1.4 Asesor Metodológico: No aplica

1.5 Tribunal Designado:

1.6 Aprobación: Junta Académica:

Consejo Facultad:

1.7 Línea de Investigación de la carrera: Marketing

1.7.1 Código UNESCO: 5311.05

1.7.2 Tipo de trabajo: a) Modelo de negocio  
b) Investigación Formativa

1.8 Área de estudio: Gerencia de Ventas

1.9 Título Propuesto: DISEÑO DE UN SISTEMA DE ADMINISTRACION DE  
VENTAS APLICABLE AL MERCADO FERRETERO ECUATORIANO DEL TIPO  
B2B. CASO DE ESTUDIO: EMPRESA CORPORACION BP CIA. LTDA.

1.10 Subtítulo: No aplica

1.11 Estado del proyecto: Nuevo/Multidisciplinario



## 2 CONTENIDO

### 2.1 Problemática

En todo tipo de empresas comercializadoras la base del negocio son las ventas, y se hablan de muchas formas y técnicas para tener ventas exitosas pero la gran mayoría son bastante subjetivas, ya que una misma técnica no siempre tiene la misma reacción al aplicarla en empresas con actividades y mercados diferentes.

El problema fundamental radica en que actualmente no existe un sistema de ventas establecido formalmente, el mismo que permita cubrir la totalidad de visitas a clientes, así como alcanzar los niveles deseados de ingresos.

Mediante el sistema de administración de ventas al por mayor se van a lograr definir procesos útiles para un mejor control de las ventas, que por ende nos va a permitir tomar mejores decisiones para incrementar las mismas. Algunos procesos a revisar son compras, investigación de mercado, nivel de inventario, selección de clientes, fijación de precios y políticas de crédito y cobro.

### 2.2 Pregunta de investigación

Para el desarrollo de este trabajo investigativo, hemos planteado la siguiente interrogante:

¿Incrementa el nivel de ingresos, un sistema de ventas que contemple procesos previos y posteriores a la comercialización del producto, y que considere las variables del mercado?

### 2.3 Resumen

En este trabajo de investigación se pretende diseñar un sistema para controlar de mejor manera los negocios ferreteros del tipo B2B de la empresa Corporación BP Cía. Ltda. El diseño de este sistema pretende entender las ventas desde el momento en que se adquiere el producto para comercializarlo hasta el servicio post-venta. Buscando crear un sistema integral que aumente la eficacia y eficiencia con los recursos incurridos.

Para desarrollar este tema se investigará a profundidad las diferentes técnicas que se incurran para realizar la compra y venta de los productos, las necesidades del mercado, el tipo de cliente, promociones, etc.

### 2.4 Estado del Arte y marco teórico

Todas las empresas dependen de las ventas para que se puedan mantener en un mercado determinado, por lo cual su producto o servicio debe cumplir ciertas características para que pueda ingresar al mercado.

Todo proceso de venta en su gran mayoría da a conocer informes, seguimiento, cierre de la venta y hasta se puede mencionar la post venta y así repetidas veces. Pero no se tiene un proceso que con antelación determinemos el producto que el mercado está demandando y así facilitar todo el proceso de venta.

Para entender de mejor manera vamos a revisar 2 aspectos claves: compras y ventas



UNIVERSIDAD DEL

AZUAY

## Compra

“En cualquier organización, las compras son una actividad altamente calificada y especializada. Deben ser analíticas y racionales con el fin de lograr los objetivos de una acertada gestión de adquisiciones; que resumen en adquirir productos y/o servicios en la cantidad, calidad, precio, momento, sitio y proveedor justo o adecuado buscando la máxima rentabilidad para la empresa y una motivación para que el proveedor desee seguir realizando negocios con su cliente”. (Montoya, 2010)

Al momento de gestionar las compras de un producto o servicio en una empresa se tiene que tener presente varios aspectos; como la calidad, diseño y tal vez el más importante el precio –debido a la actividad de la empresa puede ser la calidad o el diseño el punto principal–. En el caso de la empresa estudiada el punto principal es el precio, aunque sí se involucran el resto de variables en menor proporción.

Es de vital importancia saber comprar bien ya que de este paso depende que nuestro producto se venda o no en el mercado. La venta comienza desde el momento en que se realiza un estudio de mercado acerca de una línea completa o un producto determinado, siendo un estudio hecho por parte de los vendedores de la empresa más un análisis a personas que realizan actividades donde ocupen el tipo de producto estudiado.

Luego procedemos a la adquisición, tomando en cuenta los siguientes factores que hemos visto son los más importantes: Precio, Calidad, Presentación y servicio post-venta.

El mercado ecuatoriano está compuesto en su gran mayoría por personas que se encuentran en la clase baja y media, las cuales buscan un producto de buena calidad pero fijándose mucho en el precio, por lo que el precio es un aspecto sumamente importante al momento de comprar.

El mercado es volátil y la evolución de los mismos ha creado un ambiente feroz para los empresarios actuales, por lo que las personas dentro del departamento de compras deben ser muy cuidadosas al escoger sus proveedores.

### Venta

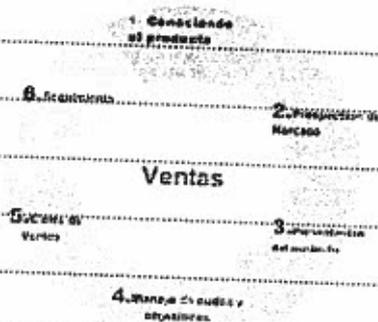
“La venta profesional es quizá el invento más importante que se desarrolla a partir del siglo XX. Más importante que el invento del avión, el teléfono o las computadoras, ya que estas industrias no hubieran podido crecer si no hubieran sabido cómo vender su producto” (Sant, 2006)

Existieron personajes simbólicos que dieron varias pautas sobre una venta efectiva, entre ellos John Henry Patterson, Dale Carnegie, Elmer Wheeler y Joe Girard. Cada uno con un método diferente pero efectivo para cerrar una venta, se mencionaran los métodos que fueron ocupados por estos gigantes de las ventas.

**Método centrado en proceso:** Este método se enfoca en crear la venta como un proceso o serie de pasos a seguir; el seguimiento correcto de estos pasos garantizaría el éxito si se tiene un producto competitivo.

Este método tiene como objetivo alcanzar la negociación esperada en base a una estructura más o menos normalizada, definida en la siguiente imagen:

Gráfico 1. Diagrama del proceso de ventas.



Fuente: Tomado de <http://profecarroto.blogspot.com>

UNIVERSIDAD DEL  
AZUAY

**Método de ventas relacionales:** Este método se basa en la confianza y respeto mutuo que

..... pueda emanar el vendedor al cliente, para que el cliente prefiera siempre comprar a un

..... solo vendedor y por ende a la empresa en la que trabaja el mismo. Es un buen método al

..... momento de comercializar productos similares como los de consumo masivo, donde no

..... hay mucha diferencia.

..... Al tratarse de ventas relacionales se busca construir, desarrollar y mantener relaciones

..... redituables con el cliente. (Boluda, 2002)

..... **Método de venta lingüístico:** Este método busca en base a frases o palabras estructuradas

..... influenciar sobre la mente del cliente para que este tome la decisión de comprar. Estudios

..... actuales avalan que se puede influenciar en una persona si se ocupa el lenguaje correcto, y

..... se puede verificar fácilmente.

..... **Método de venta táctica:** Este método se basa en técnicas como: *cierre con pregunta,*

..... *SPIN,* etc. Las cuales ayudan a mejorar las habilidades de los vendedores ya que son

..... ejemplos fáciles y prácticos que se pueden aplicar en cualquier mercado.

..... Todos los métodos anteriormente mencionados se aplican a la realidad del mercado y

..... empresa estudiada, procurando alcanzar el nivel de ventas deseada y cumplir con los

..... cupos mensuales para obtener un resultado final deseado.

**2.5 Hipótesis:**

No Aplica

**2.6 Objetivo general:** DISEÑAR UN SISTEMA DE ADMINISTRACION DE VENTAS

..... APLICABLE AL MERCADO FERRETERO ECUATORIANO DEL TIPO B2B. CASO

..... DE ESTUDIO: EMPRESA CORPORACION BP CIA. LTDA.

## 2.7 Objetivos Específicos

- Definir los conceptos de un sistema de comercialización del tipo compra/venta, así como los fundamentos teóricos de los procesos involucrados.
- Estudiar el mercado del tipo B2B en el que desarrollan los sistemas de ventas para el caso de los productos de ferretería.
  - Diseñar el sistema de administración de ventas aplicable a la empresa Corporación BP en el año 2016

## 2.8 Metodología

El objeto de estudio es la empresa ferretera Corporación BP legalmente constituidas en la Ciudad de Cuenca, pero con una capacidad de distribución que abarca a todo el Ecuador.

El desarrollo de este trabajo se lo realizará de manera transversal, es decir, se lo realizará en un punto determinado del tiempo.

Adicional se empleará Investigación Cualitativa-Cuantitativa mediante las herramientas siguientes:

- Encuestas a todos nuestros clientes a nivel nacional, para levantar las variables de estudio.
  - Observación estructurada al mercado donde la empresa se desenvuelve, para obtener factores físicos relevantes de las ferreterías y su entorno.
- Universo: Conformado por 5374 empresas ferreterías legalmente constituidas en el Ecuador. (Oficial, 2013)



Para obtener la muestra aplicamos la siguiente fórmula:

UNIVERSIDAD DEL  
AZUAY  
Fórmula 1. Tamaño de la muestra

$$n = \frac{k^2 \cdot p \cdot q \cdot N}{(e^2 \cdot (N-1)) + k^2 \cdot p \cdot q}$$

Fuente: Tomado de <http://www.feedbacknetworks.com/imgs/formula.gif>

Donde:

n = Tamaño de la muestra

N = Población

K<sup>2</sup> = Nivel de confianza

e = Error

p = Probabilidad a favor

q = Probabilidad en contra

Aplicamos la fórmula y obtenemos lo siguiente:

$$n = \frac{((1,96^2) \cdot 0,5 \cdot 0,5 \cdot 5374)}{(0,05^2 \cdot (5374-1) + ((1,96^2) \cdot 0,5 \cdot 0,5)}$$

$$n = 5161,1896 / 14,3929$$

$$n = 358,59$$

Lo que nos da a conocer que se tienen que hacer 359 encuestas a nivel nacional.

Como las encuestas se van a realizar a nivel nacional, vamos a dividirlo aleatoriamente en base al porcentaje del total de clientes entre las 3 regiones: costa, sierra y oriente.

La empresa Corporación BP actualmente vende a 1070 establecimientos a nivel nacional

que representaría el 100%, de los cuales 457(42,71%) se encuentran en la costa,

427(39,90%) en la sierra y 186(17,38%) en el Oriente.

Si tomamos las 359 encuestas que se van a realizar y dividimos en las 3 regiones con los porcentajes correspondientes obtenemos que se tiene que realizar 153 encuestas en la costa, 143 en la sierra y 63 en el oriente de manera aleatoria.

### **2.9 Alcances y Resultados esperados**

El alcance de este trabajo pretende plantear un sistema integral de la perspectiva de las compras y las ventas de la empresa Corporación BP legalmente constituida en la ciudad de Cuenca.

Los resultados esperados son la obtención de un sistema que nos permita vincular las compras y las ventas para que de esta manera mejoren los resultados finales de la empresa.

### **2.10 Supuestos y riesgos**

No aplica



UNIVERSIDAD DEL

AZUAY

## 2.11 Presupuesto

Rubro - Denominación	Costo	Justificación ¿Para qué?
	USD	
	(detalle)	
<b>Hojas A4</b>	\$	Impresiones
	55.00	
<b>CD's</b>	\$	Presentación de Trabajo de Titulación
	6.00	
<b>Carpetas y anillados</b>	\$	Presentación de Protocolo, Trabajo de Titulación y Borradores
	40.00	
<b>Copias</b>	\$	Trabajo de Titulación y Borradores
	80.00	
<b>Movilización</b>	\$	Censo y encuestas
	120.00	
<b>Internet</b>	\$	Investigaciones
	40.00	
<b>Impresiones</b>	\$	Trámites, Protocolo, Solicitudes, Trabajo de Titulación y Borradores
	100.00	
<b>Hojas de papel universitario</b>	\$	Solicitudes y Presentación del Protocolo para Titulación
	35.00	
<b>TOTAL</b>	\$	
	476.00	

2.12 **Financiamiento** Trabajo de Titulación autofinanciado por el autor.

2.13 **Esquema tentativo**

**Capítulo I – Marco conceptual**

1.1 Un Sistema

1.2 Sistema de ventas

1.3 La venta

1.4 La compra

1.5 Tipos de venta

1.6 El cliente

1.7 Tipos de cliente

1.8 El producto

1.9 Tipos de productos

1.10 Bienes de capital

1.11 Negocio B2B

1.12 La marca

**Capítulo II – Investigación de las técnicas de Merchandising aplicada a la empresa**

**Corporación BP. Cía. Ltda.**

2.1 Universo

2.2 Muestreo no Probabilístico

2.3 Entrevista

2.4 Observación

2.5 Encuesta

2.6 Análisis de datos

2.7 Resultados



**Capítulo III – Desarrollo del sistema de Ventas**

**3.1 Compras**

**3.2 Almacenamiento**

**3.3 Logística**

**3.4 Venta/Facturación**

**3.5 Post-Venta**

**CONCLUSIONES**

**RECOMENDACIONES**

**ANEXOS**

## 2.14 Cronograma

Objetivo Específico	Actividad	Resultado esperado	Tiempo (semanas)
Definir los conceptos de un sistema de comercialización del tipo compra/venta, así como los fundamentos teóricos de los procesos involucrados.	Conceptualización y estructura de contenidos teóricos.	Obtener el conocimiento necesario de lo que comprende un análisis de las compras y ventas.	4
Estudiar el mercado del tipo B2B en el que desarrollan los sistemas de ventas para el caso de los productos de ferretería.	Análisis del entorno en base a encuestas para medir diferentes variables.	Conocer la situación del sector industrial en donde se encuentran e interactúan las empresas ferreteras.	8
Diseñar el sistema de administración de ventas aplicable a la empresa Corporación BP en el año 2016	En base a la teoría planteada con anterioridad se revisarán los procesos para asegurar un sistema eficiente de ventas	Conocer y entender en base a datos reales el comportamiento de los clientes a nivel nacional, para poder crear un sistema integral de ventas que nos ayude a tomar mejores decisiones a futuro.	8
Conclusiones y Recomendaciones			2
<b>Total</b>			<b>22</b>



## 2.15 Referencias

Bibliografía (Estilo utilizado APA)

Boluda, I. K. (2002). *La Venta Relacional*. Madrid: ESIC.

Montoya, A. (2010). *Administración de Compras*. Bogotá: Ecoe Ediciones.

Oficial, E. (2013). Significativo avance del sector ferretero nacional. *El Oficial*.

Sant, T. (2006). *The Giants of Sales*. New York: AMACOM.

## 2.16 Anexos

No aplica

## 2.17 Firma de responsabilidad (estudiante)

Palacios Pozo Boris Esteban

## 2.18 Firma de responsabilidad (director sugerido)

Aguirre Maxi Juan Carlos

## 2.19 Fecha de entrega: Cuenca, 6 de diciembre del 2016