ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL

FACULTAD DE CIENCIAS HUMANÍSTICAS Y ECONÓMICAS

PROYECTO DE GRADUACIÓN

"IMPLEMENTACIÓN DE UN PLAN ESTRATÉGICO DE COBERTURA DE CLIENTES DETALLISTAS A NIVEL NACIONAL APLICADO A UNA COMPAÑIA DE CONSUMO MASIVO"

Previo a la obtención del título de:

ECONOMISTA CON MENCIÓN EN GESTIÓN EMPRESARIAL

Especialización: Finanzas
Especialización: Teoría y Política Económica

PRESENTADO POR:

Martha Priscila de la Torre Bejarano
Elsa Pierina Vera Delgado

GUAYAQUIL – ECUADOR

2009

Agradecimientos

Agradezco a Dios por darme la vida y guiarme en todos mis pasos, a mis padres por darme su apoyo y ser un pilar fundamental durante toda mi carrera universitaria.

Martha

Agradezco a Dios y a mis Padres

Pierina

Dedicatoria

Dedico este trabajo a mis padres y a mis sobrinos por hacerme feliz cada día.

Martha

Para mis Padres y Abuelos

Pierina

TRIBUNAL DE GRADO

____

Ing. Oscar Mendoza Macías, Decano.
PRESIDENTE

____

Msc. Pedro Zambrano.
DIRECTOR DE TESIS

DECLARACIÓN EXPRESA

La responsabilidad del contenido de este Proyecto de Grado, corresponde exclusivamente a las autoras; y el patrimonio intelectual de la misma a la Escuela Superior Politécnica del Litoral.

ELSA PIERINA VERA DELGADO

MARTHA PRISCILA DE LA TORRE BEJARANO

RESUMEN

El presente trabaja se encuentra dividido en tres capítulos que describen y analizan todos los elementos teóricos y cuantitativos para desarrollar y justificar la implementación del plan de cobertura a detallistas.

Entonces, tenemos un primer capítulo en el cual se hace un breve análisis de mercando detallista incluyendo su evolución histórica comparando cifras de crecimiento y expansión en el Ecuador desde el años 1999 al 2006, establecemos ciertos parámetros que se han establecido entre las relaciones productor consumido y productor detallista. En base a ese análisis, se destaca la importancia de los agentes en el proceso de distribución por lo que procedemos a detallar cada una de las formas de distribución, los elementos y ciertos parámetros para elegir el más adecuado.

Luego, en el capitulo dos, bajo la base teórica establecida en el capitulo precedente, se describe la investigación de campo realizada para determinar las preferencias del consumidor, en la cual exponemos los resultados obtenidos y que fundamentan nuestro proyecto. Además definimos cuales son los elementos de proyecto, sus agentes y las funciones que realizara cada uno de ellos.

Por último, tenemos el capitulo tres, en el cual realizamos el análisis financiero del proyecto, el cual en este proyecto debió hacerse uno para la empresa fabricante y otro para el distribuidor, socio estratégico del proyecto.

ÍNDICE GENERAL

CAPÍTULO I

CAPÍTULO II

CAPÍTULO III

ÍNDICE DE GÁFICOS

ÍNDICE DE ECUACIONES

ÍNDICE DE TABLAS

INTRODUCCIÓN

Las empresas tienen como objetivo principal maximizar sus utilidades, el mismo que se encuentra mermado por la saturación del mercado en el que se desenvuelven, debido a la agresiva competencia que han generado los mercados capitalistas, la globalización, los convenios bilaterales entre otros; es por esto, que todas las compañías buscan métodos y estrategias que les permitan establecer una cobertura completa de clientes, con la finalidad de ampliar sus horizontes y alinearse de esta forma con su propósito, incrementar las ventas y al mismo tiempo su utilidad.

Estas estrategias deben estar enmarcadas en las condiciones políticas, económicas y sociales en las que se desarrolla la empresa, por lo tanto, analizaremos como las empresas de consumo masivo con una adecuada estrategia de cobertura, pueden agregar valor a sus operaciones, beneficiando a todos aquellos agentes involucrados en la cadena de distribución.

La estrategia propuesta se enfoca en los distribuidores, quienes son los principales clientes de toda compañía de consumo masivo. A través de ellos se establecerá una conexión directa con todas las tiendas detallistas y de esta forma obtener un mejor control sobre estos puntos de venta.

Esta alianza estratégica fabricante – distribuidor, tiene como objetivo cubrir la mayor cantidad de detallistas posibles, a los cuales la empresa fabricante no pude acceder directamente.

Por lo tanto, las empresas de consumo masivo deberán brindar a sus distribuidores su experiencia y el “Know How[1]”, para que éstos a su vez puedan implementarlo y puedan establecer un portafolio adecuado de productos y promociones que asegure una correcta colocación de los mismos.

Lo que se busca es una estrategia que sea rentable para ambos agentes y que al mismo tiempo pueda brindar mayor eficiencia al sistema tradicional de distribución; en el que, generalmente las compañías de este tipo están inmersas.

Luego de implementar el plan estratégico de cobertura de detallistas se espera que los productos puedan llegar de manera fácil a todos los consumidores a través de un correcto abastecimiento de los distribuidores a todos los detallistas, aumentando las ventas sin incurrir en carga financiera y operativa excesiva para ningún agente y mejorando la rentabilidad de ambos.

---

[1] Saber cómo hacer algo fácil y eficientemente: experiencia. El know-how (o saber hacer) de una empresa constituye, sin duda, uno de los activos intangibles de mayor importancia. Significa un conjunto de conocimientos necesarios para la fabricación de un producto o la prestación de un servicio; un bien jurídico inmaterial con valor patrimonial e identidad suficiente para ser objeto de negocio.

CAPÍTULO I

MERCADO, SISTEMA DE DISTRIBUCIÓN Y ESTRATEGIA DE PROMOCIONES

En este capítulo analizaremos las características de nuestro país objeto de estudio, Ecuador, y como se ha desarrollado su mercado detallista, es decir, como las fórmulas comerciales tradicionales como las tiendas de barrio, mercadillos, coexisten con novedosas fórmulas como los centros comerciales y las grandes superficies, si bien el país presenta un cierto atraso respecto a otros países de la periferia, a países europeos, o a Estados Unidos. El mercado continúa siendo ligeramente cerrado a las inversiones exteriores, pero la globalización y el hecho de pertenecer a la OMC son factores que contribuyen a una lenta e inexorable apertura al exterior. Además, este proceso se ha visto acrecentado en los últimos años a partir de la dolarización de la economía ecuatoriana en el año 2000. Esta adopción por parte de la República de Ecuador del dólar americano (USD) como única moneda de curso legal, ha permitido al país disfrutar de una estabilidad económica de la que anteriormente carecía, que ha hecho aumentar su comercio exterior, sobre todo sus importaciones.

En este capítulo analizaremos el mercado detallista con todas sus características, autoservicios, tiendas de barrio etc., además, explicaremos las funciones y elementos de los canales de distribución que son parte fundamental del plan de cobertura así como una breve de recopilación de las estrategias de promocionales que serán también un mecanismo a utilizar para impulsar al proyecto.

1.1. ESTRUCTURA DEL MERCADO DETALLISTA

1.1.1. ANTECEDENTES

Este mercado ha tenido grandes avances en los últimos años, por lo que para un mejor análisis hemos decidido estudiar en primera instancia las relaciones productor – consumidor, las cuales han tenido varios cambios que han respondido a las necesidades de los consumidores, que se basan en la evolución de sus gustos y preferencias, y a las del fabricante, que se desarrollan con la agresiva competencia que enfrentan y con el objetivo de incrementar la rentabilidad de sus negocios.

Por otra parte, tenemos la evolución propia de las ventas al detalle y como ha influido en ellas, el auge que en los últimos años han tenido los autoservicios en nuestro país, ya que éstos ofrecen una diversidad de servicios y productos que los hace sumamente atractivo al consumidor.

1.1.1.1. EVOLUCIÓN EN LA RELACIÓN DEL PRODUCTOR CON EL CONSUMIDOR

La relación entre los productores y sus consumidores no son directas sino filtradas por los detallistas y, a menudo, por otros agentes de la distribución. La cuestión que creemos importante es si ese filtro va a afectar la relación productor-consumidor y en caso afirmativo de que manera. Parece que no hay duda de que los detallistas afectan dicha relación de forma directa y según Pellegrini (1987) no está garantizado que el objetivo de los productores, vender sus productos, sea totalmente compatible con el objetivo de los detallistas, vender sus servicios conjuntamente con un surtido de bienes.

Lo que parece indudable es que se ha producido un cambio en dichas relaciones, hasta hace poco la orientación "producción" era la dominante en las empresas de distribución, la función de marketing se reducía a la distribución física y a la política de compras.

La evolución del entorno y el cambio del papel pasivo a papel activo de las empresas de distribución han orientado a las empresas de distribución a una adaptación a las expectativas de los consumidores.

Si a esto añadimos el desarrollo de grandes detallistas y el consecuente aumento de la concentración de la distribución las relaciones productor distribuidor están pasando por momentos de cambio en los que se enfrentan agentes con objetivos diferentes.

Sus miembros son interdependientes en lo relativo al desarrollo de su tarea. Un canal puede ser visto como un sistema a causa de su interdependencia, es un conjunto de componentes interrelacionados e interdependientes comprometidos en producir un resultado. Siendo el sistema comercial un conjunto de instituciones y agencias alineadas de forma vertical, tales como fabricantes, mayoristas y detallistas, en el que cada miembro del canal depende de otras instituciones para poder alcanzar sus objetivos. En donde la unidad relevante de competición es entre sistemas de distribución que comprende una red entera de agencias e instituciones interrelacionadas.

El canal comercial tiene unos límites como todo sistema. Estos pueden ser geográficos (área de mercado), económicos (capacidad para manejar un cierto volumen de bienes o servicios), y humano (capacidad para interactuar).

Además un canal, igual que otros sistemas, es parte de un sistema mayor que lo abastece de insumos y le impone restricciones en sus operaciones, de esta manera el canal es contemplado como un sistema abierto.

1.1.1.2. EVOLUCIÓN DEL DETALLISTA

El cambio producido en los detallistas ha sido analizado para los que la consideración general del desplazamiento del poder de mercado de los productores a los distribuidores consiste en destacar como una situación de mercado dominada por productores, en la que casi era suficiente la puesta en mercado de un producto para asegurar su venta, merced a la existencia de una demanda insatisfecha ávida de productos, se ha pasado a una situación de mercados saturados, en la cual hay que ampliar el horizonte de estos, en los que el esfuerzo comercializador ha de ser creciente para asegurar la realización de los productos en los mercados, que ha dado lugar al desplazamiento del poder de mercado, a favor de los distribuidores quienes según las condiciones de oferta y demanda negocian con los pequeños distribuidores y menoristas, colocándolos en una posición menos competitiva ante el consumidor. Esto equivale a decir que, en buena parte, las rentas de los sectores de producción estarán dictadas en función de los intereses de los distribuidores en la medida en que estos determinen los precios finales y, particularizando, que la vida de las empresas fabricantes estará condicionada por esos mismos intereses en la medida en que los distribuidores tengan todo el poder de elegir proveedor.

1.1.2. SITUACIÓN ACTUAL

La competencia es el factor que caracteriza mejor que ningún otro a la industria detallista. La globalización, inflación y deflación, diversificación de ventas por canales y, más que nada, la demanda de los clientes, se han unificado para crear un duro entorno en el que los empresarios deben luchar para obtener una ganancia.

Es así, que éstos, deben buscar mecanismos o estrategias que permitan que sus empresas, logren una cobertura global, sin incurrir en una excesiva carga operativa y financiera, que incida directamente en la rentabilidad, aumento en el nivel de ventas, posicionamiento de marca y cobertura total al mercado objetivo (Dado que son empresas de consumo masivo el mercado objetivo se vuelve muy extenso).

Podemos citar aquellas empresas que se dedican a la fabricación y/o comercialización de productos de primera necesidad, como alimentos y bebidas. Estos productos dada su naturaleza, tienen alta rotación y por lo tanto necesitan de un adecuado plan logístico que pueda minimizar los costos de almacenaje y distribución, y que al mismo tiempo lleguen a todos los consumidores en el momento y lugar preciso.

Sumado a esto, las personas se han vuelto más selectivas, y sus gustos y preferencias se han vuelto cada vez más específicos, lo que ha llevado a las empresas a ampliar su portafolio de productos para cumplir con cada una de estas nuevas exigencias.

Es así que por un producto podemos encontrar hasta 6 variedades del mismo, logrando así captar la mayor cantidad de consumidores del mercado.

Es importante resaltar el alto grado de competencia existente, debido a esto, las empresas buscan ideas innovadoras y refrescantes en un mercado que se encuentra saturado de toda clase de productos y servicios, por lo que se ha podido observar que cada idea innovadora ejecutada por una empresa, es por lo general imitada o mejorada por otras.

Por lo tanto, no sólo es necesario contar con una buena estrategia de publicidad, es importante también buscar que el producto sea aceptado y pueda llegar de manera fácil a todos los consumidores.

En Ecuador podemos distinguir dos tipos de empresas, las transnacionales, que tienen mejores opciones y más posibilidades (tecnología, etc.) y nacionales que hoy en día podemos contar con ciertas que son grandes empresas y se han convertido competidores para las transnacionales, cabe resaltar que estas empresas deben mantener altos montos de capital para ingresar o mantenerse en el mercado, como podemos citar la Universal, compañía ecuatoriana que desapareció hace algunos anos, pero por inversión de la empresa privada, retorno con mucha fuerza y ahora está a la altura de competir con transnacionales en el país. En el Ecuador la industria retail o detallista, ha dado grandes avances en los últimos años, volviéndose uno de los mecanismos más importantes para las grandes empresas de autoservicios en la colocación de sus productos directamente al consumidor final.

Este mecanismo no es solo utilizado a nivel de empresas que producción de bienes, sino también de servicios; es así, que podemos apreciar como el Banco de Guayaquil ha incurrido en el proyecto “El Banco de Mi Barrio”, para captar clientes de manera directa y al detalle, llevando los servicios de la banca directamente al consumidor.

Proyectos como el antes mencionado, son una muestra que la competencia es cada vez más dura y agresiva, provocando que las compañías en su mayoría realicen alianzas estratégicas con otras de bienes o servicios complementarios que vuelvan más atractivos los productos o servicios al consumidor.

De este modo, vemos como las tarjetas de crédito hacen convenios con aerolíneas en la acumulación de puntos por consumo, para canjearlos con pasajes y de más premios, de este modo se podría citar un sin número de alianzas estrategias que tienen como objetivo común aumentar el volumen de ventas llegando de manera ágil, eficiente y atractiva al consumidor final.

No obstante para otras compañías, dada su estructura no es están sencillo implementar planes o estrategias que los ayuden a colocar sus productos o servicios directamente con el consumidor final, por lo que incurren en la implementación de sistemas distributivos que les permitan una real cobertura.

En nuestro país más del 65%[2] de la población ecuatoriana es considerada pobre. El abastecimiento de este mercado objetivo lo realizan diariamente y el valor destinado a su alimentación diaria está entre 3 y 4 dólares.

Las compras la realizan en la tienda del barrio más cercana ya que el tendero adapta el producto a formatos de bajo desembolso acorde al tipo de cliente, adicionalmente en la mayoría de casos otorgan crédito a las compras.

A nivel nacional existen más de 45.000 detallistas de los cuales el 80% son tipo C, negocios pequeños con buen surtido de productos y tipo D, negocios con poco surtidos de productos.

[2] Datos del INEC, Ecuador Estadístico

Para lograr un eficiente sistema de distribución que asegure la disponibilidad de todo el portafolio de productos al consumidor en el mayor número de detallistas posibles, es necesario implementar un plan estratégico de cobertura que demande el menor esfuerzo posible para la compañía y que a su vez sea rentable.

Actualmente hemos identificado ciertas deficiencias en el sistema de distribución de estas grandes empresas, ya que se enfocan en asegurar sus metas de ventas a los grandes distribuidores; estos a su vez se enfocan en los principales mayoristas que hacen el mayor volumen de la venta, lo que genera para el fabricante la pérdida del control sobre el sistema de distribución al detallista.

En este caso lo que se busca es llegar al detallista a través de un distribuidor debido a que de esta forma se evita el desgastar recursos en grandes volumen de transacciones diarias originadas por el elevado número de clientes

1.1.3. ELEMENTOS DEL MERCADO

1.1.3.1. EMPRESAS TRANSNACIONALES

Las empresas transnacionales son aquellas que tienen una casa matriz en el país de origen y tienen filiales en diversos países. Cada filial es jurídicamente independiente, pero tiende a maximizar sus beneficios, o a cumplir cualquier otro objetivo propuesto bajo una perspectiva global. Esto hace que estas empresas tengan como una de sus estrategias principales la expansión y crecimiento dentro de un país o región.

Lo que este tipo de compañías busca es liderar su segmento de mercado, posicionarse en la mente del consumidor, y lograr amplios niveles de cobertura que les permita ser reconocidos a nivel mundial.

En la última década nuestro país ha acogido a muchas de estas empresas, éstas han podido establecerse y ganar gran parte del mercado ecuatoriano. Entre las principales empresas transnacionales de consumo masivo que operan en el país podemos citar:

- Nestlé S.A.
- Kraft Foods S.A.
- Johnson & Johnson
- Ambev Ecuador
- Colgate Palmolive
- Kimberly Clark
- Unilever
- Ecuador Bottlling Company Corp. (Coca Cola)

Las características principales que tienen este tipo de empresas son:

- **RESPALDO DE UNA CASA MATRIZ**

Ser filiales de una Casa Matriz significa un respaldo muy importante, dado que contribuyen en gran manera al desarrollo de la empresa. No son sólo un respaldo económico, sino también de prestigio y trayectoria.

Las casas matrices aportan principalmente inversión directa a la empresa filial. Analizan los posibles proyectos y/o estrategias que de acuerdo al entorno socioeconómico en que se desenvuelvan sus filiales, favorezcan a los objetivos locales y globales de la empresa.

Estos objetivos se fundamentan generalmente, en aspiraciones de crecimiento y expansión.

Esta inversión directa, consiste en la colocación de capitales a largo plazo en algún país extranjero, para la creación de empresas agrícolas, industriales y de servicios, con el propósito de internacionalizarse.

- **PROCESOS PRESTABLECIDOS**

Estas grandes empresas cuentan por lo general con políticas y procesos que están alineados con los requerimientos globales de la compañía.

Esto favorece en la eficiencia de los procedimientos y en la facilidad para obtener normas de calidad reconocidas a nivel mundial como ISO 9001, entro otros.

- **INNOVACION TECNOLÓGICA**

El esfuerzo tecnológico es determinante para la competitividad entre empresas, ya que posibilita una mayor flexibilidad y diversificación de productos y procesos.

La competitividad depende, crucialmente, de este factor, ya que solo con esfuerzo tecnológico las empresas pueden elevar su productividad, así como la calidad y/o variedad de los bienes producidos. Las compañías transnacionales tienen la ventaja de contar con la tecnología

1.1.3.2. EMPRESAS NACIONALES

Las empresas ecuatorianas han tenido grandes avances en la última década. Los porcentajes de crecimiento en ventas reflejan los niveles de cuota de mercados ganados.

La evolución de estas empresas no ha sido fácil, ya que en su mayoría son empresas familiares, a las cuales se les dificulta definir e implementar la mejor estrategia para su negocio, sobre todo el operar en un entorno complejo y dinámico con un mercado muy sensible a los cambios de actitud y preferencia del consumidor**,** por lo que para triunfar, no se puede operar esperanzado en la suerte y empirismo.

La estrategia mira hacia adelante, crea un plan que establece la ruta que la empresa debe seguir, si quiere lograr su futuro. Sin un curso de acción definido y comprometido, el futuro es inalcanzable. Es responsabilidad de la gerencia buscar la fuente de la ventaja competitiva que más conviene al negocio, para diferenciarse de la competencia. Las empresas que quieren ser protagonistas en los diferentes sectores industriales, en un mercado cada vez más fragmentado e hipercompetitivo en el siglo XXI, tienen que alinear y balancear cada una de sus áreas funcionales con el fin de generar la mayor cantidad de sinergias y valor agregado.

Haciendo referencia, específicamente al área de marketing, que ha ido evolucionando y marcando un sello distintivo en la era de la globalización, posibilita una dinámica integración y coordinación de recursos estratégicos con el resto de áreas funcionales.

Sólo a través de esta complementariedad las organizaciones “micro globales” podrán enganchar con fuerza una mayor ventaja competitiva frente a sus principales competidores y retadores. En economías en desarrollo, más que con la innovación per se, el esfuerzo tecnológico tiene que ver con la capacidad de absorber, asimilar, adaptar y difundir tecnologías existentes. En otras palabras, el impacto real de la transferencia tecnológica sobre la competitividad del sector industrial de los países en desarrollo depende decisivamente de los esfuerzos de investigación y desarrollo a nivel local para asimilar y adaptar el conocimiento desarrollado en el resto del mundo a las necesidades locales.

1.1.4. COMPORTAMIENTO DEL MERCADO

Los actores del comercio están viviendo momentos de cambio. La fuerte competencia y la necesidad de rentabilizar sus negocios, los ha llevado a cruzar fronteras comerciales y también geográficas.

Fusiones y adquisiciones remecen el área, abriendo el paso a los multioperadores, que crecen sumando servicios y productos a su gestión. Paralelamente, nuevos formatos hacen su estreno en sociedad y avanzan en un desarrollo que estaba pendiente: las tiendas de conveniencia.

En Ecuador, las cadenas de supermercados casi doblaron su número de tiendas en los últimos años (de alrededor de 85 a mediados de 1998 a alrededor de 180 para agosto del 2006). El número de supermercados por millones de personas también ha aumentado en los últimos cinco años en Ecuador de alrededor de siete en 1999 a casi doce tiendas por millón de personas en el 2006. El mayor número de tiendas detallistas se encuentra en Quito y Guayaquil.

Las empresas de Consumo Masivo en Ecuador han evolucionado de manera positiva en los últimos años. Esto se debe no sólo a las condiciones económicas y sociales locales sino también a la tendencia de crecimiento a nivel mundial que ha tenido el sector retail en estos últimos años. Especialmente en Sudamérica países como Chile, Perú son considerados ejemplos por el gran desarrollo que ha experimentado este sector.

En nuestro país, las empresas de consumo masivo se desenvuelven en un entorno altamente competitivo; todas las compañías buscan ser líderes en su segmento y satisfacer de mejor forma las necesidades de los consumidores; esto, sumado a la crisis económica, política y social que actual enfrentamos, genera en estas empresas la necesidad de desarrollar estrategias innovadoras que les permitan posicionarse en la mente del consumidor, mantener cuotas de mercado basándose en nuevos productos o promociones con los ya existentes, y principalmente buscar crecimiento y cobertura en el sector en el que se desenvuelven.

La industria retail, es un sector que tiene mucho dinamismo en nuestro país, es uno de los motores de la economía, y sobre todo una gran oportunidad para que las empresas de este tipo puedan tener expectativas de expansión y crecimiento.

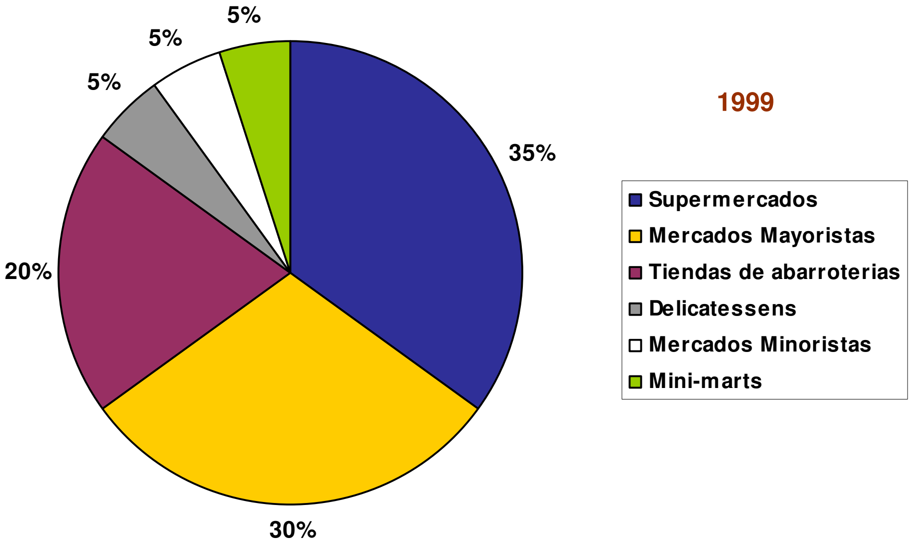
Los supermercados en Latinoamérica han crecido en participación en el mercado detallista de esta región, llegando a duplicar y hasta triplicar su participación en la última década. Los supermercados son protagonistas de los principales cambios en las economías de la mayoría de los países de la región.

Según cifras de Alarcón y Blanco, la participación de los supermercados en el mercado minorista aumentó de 35% en 1999 al 48% en el 2006 (figura 1.1).

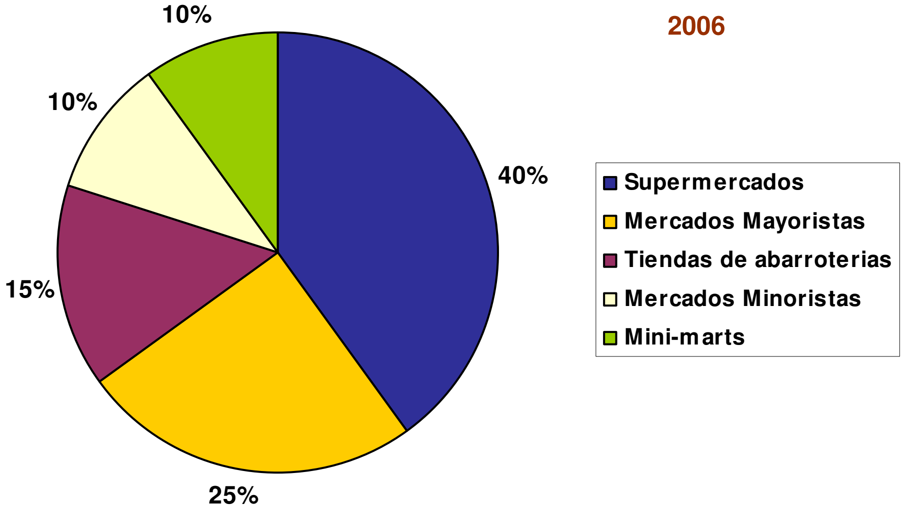
Sin embargo, M+M Planet Retail habla de una participación de sólo el 25% ($2,359 millones de un total de $9,380 millones para el 2006). Este porcentaje les parece más real a los representantes de los supermercados que fueron entrevistados (comunicación personal con Sandro Sgaravatti, Gerente de compras de TIA y Jorge Hernández, Gerente de compras de perecibles de Supermercados La Favorita). Además, las cadenas más grandes están expandiéndose a sectores populares en Quito y Guayaquil y a ciudades medianas y pequeñas en el resto del país.

Gráfico 1.1

Participación en Mercado detallista de diferentes agentes en 1999 y 2006.



Fuente: Blanco 1999; Alarcón 2006[3].



[3] Este estudio fue realizado como parte del proyecto Regoverning Markets, presentado en Amsterdam en Noviembre 2006.

La figura 1.1 muestra un crecimiento en la participación de los supermercados y una disminución en la participación de las tiendas de abarroterías en el mercado detallista del Ecuador en los últimos cuatro años. Se estima que de los cerca de 19,000 establecimientos registrados como tiendas de abarroterías o tiendas de barrio que existían en 1999, al menos el 15% de ellos habrían desaparecido para principios del 2006, se atribuía este hecho en especial a la competencia con las tiendas detallistas más grandes (supermercados)[4].

Existen varios datos de diferentes encuestas que hablan acerca del uso de supermercados por parte de los consumidores ecuatorianos.

Algunos de estos datos se contradicen un poco, pero de todas formas demuestran que los supermercados son una opción importante para los usuarios al momento de realizar compras.

1.1.5. PERFILES ANALIZADOS PARA IMPLEMENTAR LA ESTRATEGIA DE COBERTURA

- Un mercado de marcas de fabricantes, que son marcas líderes en la categoría (marcas A) y que deben ser objeto de inversiones de marketing y publicidad importantes.

- Un mercado de las marcas de distribuidor, o marcas bandera (marcas B) creadas por el distribuidor para mejorar la rentabilidad y asentar la estrategia de la enseña.

[4] **Fuente:** Blanco 1999; Alarcón 2006, Ecuador Debate No. 64

- Un mercado de mejores precios (marcas C) que son los productos destinados principalmente a enfrentarse a los hard discounts[5] y a fidelizar a la clientela. Empresas con estándares internaciones y procesos de alta calidad y definición de gestión.

- Empresas fabricantes dispuestas a conseguir relaciones duraderas de cooperación entre ambos integrantes de un canal de distribución. Los canales de marketing están subordinados al objetivo de los productores de minimizar los costes. Cada empresa productora tiende a organizar sus canales comerciales en orden a minimizar los costes operativos.

- Acceso a los estudios de mercado en donde se tabulan las bases de datos de distribuidores con las características de aliado estratégico; y, de los detallistas como mercado objetivo, o en su defecto información semejante.

- Variedad de productos, en los cuales se puedan elaborar combos promocionales.

---

[5] Se trata de nuevos formatos del comercio minorista dentro de la modalidad de autoservicio vinculados generalmente a grandes cadenas de distribución. Este tipo de negocio se caracteriza por estar conformado por locales pequeños; ofrecer un limitado número de productos (entre 500 y 1.000 referencias) a bajos precios (según estimaciones, una disminución del 30% respecto a otros tipos de negocio); contar con escaso número de empleados e infraestructura modesta.

1.1.6. ANÁLISIS FODA

Se elabora un análisis FODA de las de mercado retail y todos los factores que influyen en las empresas de consumo masivo en donde se desea implementar la cobertura a detallistas.

FORTALEZAS

- Tendencia de crecimiento
- Dominio de las grandes firmas
- Uso de medios (técnicas de marketing, familiaridad hacia los compradores potenciales que ya no necesitan la pequeña dimensión)
- Preferencia del consumidor hacia la compra eficiente

OPORTUNIDADES

- Aumento de aranceles para productos importados
- Posicionamiento Estratégico
- Alianzas Estratégicas

DEBILIDADES

- Reglamentaciones de precios. Para controlar las presiones inflacionistas.
- Mercado objetivo abastecido incorrectamente

AMENAZAS

- Inestabilidad política jurídica
- Crisis Financiera Internacional

1.2. CANALES DE DISTRIBUCIÓN

Los canales de distribución son el conjunto de personas naturales o jurídicas que participan en la transferencia de los productos a medida que éste se desplaza de nuestra empresa al usuario final.

Son todos los medios de los cuales nos valemos con la Mercadotecnia, para hacer llegar los productos hasta el usuario final, en las cantidades apropiadas, en el momento oportuno y a los precios más convenientes para ambos.

La razón del uso de intermediarios se explica en gran medida por su mayor eficiencia para poner los bienes a disposición de los mercados meta. Por medio de los contactos, la experiencia, especialización y escala de operaciones, por lo general ofrecen más de lo que se podría lograr por sus propios medios.

En los canales de distribución, los intermediarios nos compran las grandes cantidades para dividirlas en las cantidades pequeñas y los surtidos más amplios que desean los consumidores.

Con ello, desempeñan un papel importante, pues hacen que correspondan la oferta y la demanda.

1.2.1. IMPORTANCIA

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

Los canales de distribución dan a los productos los beneficios del lugar y los beneficios del tiempo al usuario final. El beneficio de lugar se refiere al hecho de llevar el producto cerca del usuario final para que este no tenga que recorrer grandes distancias para obtenerlo y satisfacer así una necesidad. El beneficio de lugar se puede ver desde dos puntos de vista: el primero considera los productos cuya compra se favorece cuando están muy cerca del consumidor, el cual no está dispuesto a realizar un gran esfuerzo por obtenerlos. El segundo punto de vista considera los productos exclusivos, los cuales deben encontrarse solo en ciertos lugares para no perder su carácter de exclusividad; en este caso, el consumidor está dispuesto a realizar algún esfuerzo para obtenerlo.

El beneficio de tiempo es consecuencia del anterior ya que si no existe el beneficio de lugar, tampoco este puede darse. Consiste en llevar los productos al consumidor en el momento más adecuado. Hay productos que deben estar al alcance del consumidor en un momento después del cual la compra no se realiza; otros han de ser buscados algún tiempo para que procuren una mayor satisfacción al consumidor.

Además, muy pocos productores cuentan con la capacidad económica para realizar un programa de comercialización directa para su producto.

Los productores que cuentan con los recursos necesarios para crear sus propios canales de distribución prefieren destinarlos hacia otros aspectos de la producción, en donde su utilidad incrementada en mayor grado.

Por lo tanto, la importancia de los intermediarios dentro del canal de distribución es indiscutible; además, a través de la realización de sus tareas y funciones mercantiles aportan a la distribución del producto: su experiencia, su especialización, sus relaciones comerciales, etc., las cuales no podrían ser mejores si el productor lo hiciera por su cuenta propia.

1.2.2. CRITERIOS PARA LA SELECCIÓN

Las decisiones sobre la distribución de productos serán tomadas con base en a los objetivos y estrategias de mercadotecnia general de la empresa.

Nos guiaremos por tres criterios gerenciales:

La cobertura y el mercado

En la selección del canal es importante considerar el tamaño y el valor del mercado potencial que deseamos abastecer.

Los intermediarios reducen la cantidad de transacciones que se necesita hacer para entrar en contacto con un mercado de determinado tamaño, pero es necesario tomar en cuenta las consecuencias de este hecho; por ejemplo, si una empresa puede hacer cuatro contactos directos con los consumidores finales, pero hace contacto con cuatro minoristas quienes a sus ves lo hace con consumidores finales él número total de contactos en el mercado habrá aumentado a dieciséis, lo cual indica cómo se han incrementado la cobertura del mercado con el uso de intermediarios.

Control

Se utiliza para seleccionar el canal de distribución adecuado y tener en lo posible el control del producto. Cuando el producto sale de nuestras manos, se pierde el control debido a que pasa a ser propiedad del intermediario y este puede hacer lo que quiere con el producto. Esto implica que se pueda dejar el producto en un almacén o que se presente en forma diferente en sus anaqueles. Por consiguiente es más conveniente usar un canal corto de distribución ya que proporciona un mayor control. Pero la ventaja de ser líderes de mercado es que te permite tener una mayor apertura con los intermediarios para tener control de los productos como en exhibiciones en el punto de venta.

Costos

La mayoría de los consumidores piensa que cuando más corto sea al canal, menor será el costo de distribución y, por lo tanto menor el precio que se deban pagar. Sin embargo, ha quedado demostrado que los intermediarios son especialistas y que realizan esta función de un modo más eficaz de lo que haría un productor como nosotros; por lo tanto, los costos de distribución son generalmente más bajos cuando se utilizan intermediarios en el canal de distribución.

De lo anterior se puede deducir que el utilizar un canal de distribución más corto da un resultado generalmente de una cobertura de mercado muy limitada, un control de los productos más alto y unos costos más elevados; por el contrario, un canal más largo da por resultado una cobertura más amplia, un menor control del producto y costos bajos.

Gráfico 1.2. Cobertura de los Canales de Distribución

	Canal Corto	Canal Largo
Cobertura	Limitada	Amplia
Costos	Alto	Bajo
Control	Elevado	Menor

Elaborado por la Autoras

Cuanto más económico parece un canal de distribución, menos posibilidades tiene de conflictos y rigidez. Al hacer la valoración de las alternativas se tiene que empezar por considerar sus consecuencias en las ventas, en los costos y en las utilidades. Las dos alternativas conocidas de canales de distribución son: la fuerza de ventas de la empresa y la agencia de ventas del productor.

Como se sabe el mejor sistema es el que produce la mejor relación entre las ventas y los costos. Se empieza el análisis con un cálculo de las ventas que se realizan en cada sistema, ya que algunos costos dependen del nivel de las mismas. Otros factores adicionales que hay que considerar para la selección de los canales de distribución son los siguientes:

- **Características de los clientes:** El número, su ubicación geográfica, la frecuencia de sus compras, las cantidades que adquieren en promedio y su receptividad a los diversos métodos de ventas.

- **Características de los productos:** Es importante conocer el conjunto de propiedades o atributos de cada producto. Algunos, como su color y su dureza, pueden no tener mayor importancia para el diseño del canal de distribución pero otros (como su carácter perecedero, su volumen, el grado de estandarización, las exigencias del servicio y el valor por unidad) suelen tener gran importancia para el diseño de estos canales.

- **Características de los intermediarios:** Al diseñar los canales de distribución deben tomarse en cuenta los defectos y cualidades de los distintos tipos de intermediarios que desarrollan las actividades comerciales. Estas actividades difieren para realizar funciones como las de tránsito, publicidad, almacenamiento y contactos. Asimismo sus necesidades de crédito, privilegios de tipo económico, entrenamiento y frecuencia de envío. Aparte de estas diferencias de comportamiento, son distintos los números, ubicaciones, tamaños y surtidos de productos que manejan los intermediarios y todo esto afecta a los diseños de los canales.

- **Características de la competencia:** Los productores necesitan competir con sus artículos en los mismos establecimientos que se venden los de la competencia o casi en los mismos. Los productores de artículos alimenticios, por ejemplo, necesiten exponer sus marcas junto a las de los competidores, para lo cual tienen que utilizar a los mismos canales comerciales empleados por los competidores.

- **Características de la empresa:** Los canales de distribución están también influidos por las características de la empresa: magnitud, capacidad financiera, combinación o mezcla de productos. Las prácticas comerciales de la empresa influyen en la elección de los canales.

Las tácticas de entrega rápida o buen servicio a los consumidores finales influirán en las funciones que el productor desee que desempeñen los intermediarios.

1.2.3. POLÍTICA DE DISTRIBUCIÓN

En los convenios y contratos, que entre nosotros y los intermediarios se firmen, habrá de especificarse claramente cuáles serán las responsabilidades mutuas, que habrán de asumirse y en qué términos se deberán cumplir cada uno de tales compromisos. Es decir, que las relaciones entre las partes deben quedar especificadas con toda claridad y de común acuerdo, para que sirvan de orientación y de medio de verificación de las realizaciones. En tales convenios deberán especificarse cláusulas, tan importantes como las siguientes:

- **Determinación de los precios:** a los cuales habrán de venderse los productos a los intermediarios y de éstos a los consumidores; con lo cual queda así fijado el margen de utilidad y el precio de venta al público.

- **Estipulación de las condiciones generales de ventas:** en las cuales se haga referencia a las formas de pago sean efectivo o cheque, los límites del crédito, si así fuere acordado; del mismo modo se convendrá la forma en que nosotros responderemos por la calidad de los productos, defectos de fabricación, etc. dejando claro las políticas de devolución.

- **Delimitación del área geográfica de cada componente del Canal de Distribución:** de forma que los intereses de cada uno de ellos queden garantizados con claridad y sepan hasta dónde pueden extender sus esfuerzos de comercialización y que otros no se aprovechen de ellos, es igual que si se fijaran los límites del territorio de una provincia.

1.2.4. TIPOS DE INTERMEDIARIOS

Podemos decir, que las distintas funciones y tareas que los intermediarios realizan en sus respectivos momentos de comercialización, vienen a ser componente del sistema, que llamamos Canal de Distribución, y que interactúan en forma organizada, para facilitar el traslado sucesivo de los productos, desde que sale de nuestra empresa, hasta que llegan a las manos del consumidor o usuario final.

Cabe resaltar, que todos estos integrantes que componen el sistema de distribución, deben actuar en forma sincronizada, de manera, que no ocurran estancamientos ni incompatibilidades, sino más bien, de forma que las actividades de uno complementen a las de los otros, para facilitar el flujo de los productos dentro del respectivo canal de distribución; hasta que lleguen a manos del comprador final.

Los canales para productos de consumo se dividen en cinco tipos que se consideran los más usuales:

- **Productores - Consumidores:** esta es la vía más corta y rápida que se utiliza en este tipo de productos. La forma que más se utiliza es la venta de puerta en puerta, la venta por correo, el telemercadeo y la venta por teléfono. Los intermediarios quedan fuera de este sistema.

- **Productores – minoristas – consumidores:** este es el canal más visible para el consumidor final y gran número de las compras que efectúa él público en general se realiza a través de este sistema. Ejemplos de este canal de distribución son los concesionarios automotrices, las gasolineras y las tiendas de ropa.
  En estos casos el productor cuenta generalmente con una fuerza de ventas que se encargara de hacer contacto con los minoristas que venden los productos al público y hacen los pedidos después de lo cual los venden al consumidor final.

- **Productores – intermediarios – minoristas o detallistas:** este tipo de canal lo utilizan para distribuir productos tales como medicina, ferretería y alimentos. Se usa con productos de gran demanda ya que los fabricantes no tienen la capacidad de hacer llegar sus productos a todo el mercado consumidor.

- **Productores – intermediarios – mayoristas – consumidores:** este es el canal más largo que se utiliza para distribuir los productos y proporciona una amplia red de contactos; por esa razón, los fabricantes utilizan a los intermediarios.

El que se mencionen estos canales de la manera en que se ha hecho no significa que sean los únicos; en ocasiones se hace una combinación de ellos. Por lo tanto una compañía puede coger uno o más modelos para llegar con mayor fuerza a los consumidores finales.

1.2.5. CLASIFICACIÓN

En un sistema de distribución de productos de consumo masivo existen dos intermediarios claves en el proceso: los mayoristas y minoristas.

1.2.5.1. MAYORISTAS

Los comerciantes mayoristas son negocios de propiedad independiente que poseen títulos de los productos que ofrecen para su venta a los compradores u organizaciones.

El objetivo principal de los mayoristas es de realizar intercambios de productos para revender o utilizar la mercancía en sus negocios. Cualquier transacción de un productor directamente a otro se clasifica como transacción de mayoreo.

Este tipo de intercambios incluye todos aquellos que realiza cualquier persona u organización siempre y cuando no sean los consumidores finales. Los mayoristas adquieren la propiedad de los productos y efectúan las operaciones necesarias para transferirla a través de los canales de distribución; también existen los agentes mayoristas que no adquieren la propiedad de los productos pero que si realizan muchas de las actividades de los mayoristas.

El mayorista generalmente se maneja con un margen mínimo debido al volumen de ventas y la alta rotación de sus inventarios, considerando principalmente que es un intermediario más del producto y que no cuenta con gastos de transporte de entrega. Se lo reconoce cuando más de la mitad de su venta la realiza directamente a los detallistas.

Los comerciantes mayoristas pueden dividirse en dos tipos. Mayoristas de servicio completo (función completa), y mayoristas de servicio limitado (función limitada).

Los mayoristas de servicio completo son el tipo más importante de comerciante mayorista en términos del número de establecimientos y volumen de ventas en unidad monetaria. Estos mayoristas realizan para sus proveedores y clientes la mayor parte o todas las funciones.

CLASIFICACIÓN DE MAYORISTAS:

- Mayoristas de mercancía general
- Mayoristas de línea general
- Mayoristas de especialidad
- Mayoristas de estantería o comerciantes de servicio
- Mayoristas de entrega directa al consumidor
- Mayoristas de camión
- Mayoristas por correo o catálogos

1.2.5.2. MINORISTAS

El minorista es la personal natural o jurídica que está en todas las actividades involucradas en la venta o realización de bienes y servicios de consumo directamente a los consumidores finales para su uso personal o doméstico. El menudeo no incluye la venta de productos industriales o la venta de productos de consumo a los revendedores. No todas las empresas que llevan el menudeo son minoristas. Un minorista es una empresa que otorga más de la mitad de sus ingresos de las ventas directas hechas a los consumidores.

Los consumidores finales hacen la mayor parte de sus compras en las tiendas de menudeo que son independientes del producto. Por lo tanto, el menudeo es la etapa final de los canales de distribución para los productos de consumo. Los minoristas proporcionan el enlace final. Vital entre los productores y los consumidores finales.

CLASIFICACIÓN DE MINORISTAS:

Tipo de tienda

- Tiendas de servicio rápido
- Tiendas comerciales
- Tiendas especializadas
- Plazas comerciales

Forma de propiedad

- Minorista independiente
- Tiendas en cadena
- Organización por cooperativas
- Cadenas voluntarias
- Franquicia

Líneas de productos

- Minoristas de mercancías en general
- Minorista de líneas limitadas
- Minoristas de líneas especiales

1.2.6. FUNCIONES DE LOS INTERMEDIARIOS

Los intermediarios de los canales desempeñan varias funciones esenciales que hacen posible el flujo de los productos entre las empresas y los compradores. Las principales funciones son las siguientes:

- Búsqueda de proveedores; ya sean productores, u otros intermediarios, de determinados productos.

- Búsqueda de compradores, que pueden ser otros intermediarios o consumidores finales de los productos.

- Procurar y facilitar la confluencia de tales proveedores y de tales consumidores.

- Acondicionar los productos y necesidades del segmento de mercado que los demandarán, conservando un surtido, lo suficientemente amplio y variado, como para satisfacer las necesidades de la mayor cantidad posible de consumidores.

- Transportar los productos a los sitios donde serán requeridos por los demandantes; o sea, agregándoles la utilidad o valor espacial.

- Conservación de los productos, hasta el momento en que los requiera el consumidor, con lo cual le añade el valor o utilidad temporal.

- Equilibrio de los precios; procurando vender los productos a precios suficientemente altos, como para estimular la producción, y lo suficientemente bajos, como para motivar a los compradores.

- Dar a conocer los productos, sus características y bondades; mediante la publicidad y promoción de los mismos.

- Financiamiento de las compras de la clientela; mediante la concesión de créditos.

A continuación profundizaremos en la clasificación de estos intermediarios claves identificando sus funciones dentro del sistema.

MAYORISTAS

- **Mayoristas de mercancía general:** Se abastecen de un amplio surtido de líneas de productos no relacionados como artículos varios de farmacia, ferretería, partes eléctricas, refacciones para automóvil, alimentos no perecederos, detergentes y cosméticos.

- **Mayoristas de línea general:** Sólo llevan una o dos líneas de productos pero están surtidas en mayor profundidad que las líneas de un mayorista de mercancía general, algunos de ellos son los mayoristas de medicamentos, los de abarrotes y los de artículos de ferretería.

- **Mayoristas de especialidad:** Llevan una parte específica de una línea de productos.

- **Mayoristas de estantería o comerciantes de servicio:** Se originaron cuando los supermercados comenzaron a expandirse con artículos no comestibles de alto margen, como libros de bolsillo, salas de belleza, etc.

  Los mayoristas de este sistema por lo general se surten de línea limitada de productos, mayormente artículos básicos y de rápida producción.

- **Mayoristas de entrega directa al consumidor:** Estos toman los pedidos de sus clientes y se los dan a los productores, quienes los embarcan directamente a los clientes mayoristas.

- **Mayoristas de camión**: Estos operan bodegas rodantes y venden una línea limitada de productos directamente de sus camiones a sus clientes.

- **Mayoristas por correo o catálogos:** Estos envían catálogos a clientes meta, para quienes es apropiada la compra de pedidos por correo o catálogos que luego hacen los pedidos vía telefónica.

MINORISTAS

- **Tipo de tienda:** Se refiere al esfuerzo que el consumidor realiza para hacer su compra. Se clasifican de acuerdo a como el consumidor percibe a la tienda o la imagen que esta proyecta:

    - **Tiendas de servicio rápido**: Se encuentran ubicadas céntricamente en colonias residenciales o cerca de los centros de trabajo.

    - **Tiendas comerciales:** Se especializan en artículos de consumo más duradero como la ropa, artículos eléctricos.

    - **Tiendas especializadas**: En ellas se ofrecen un tipo específico de producto y cuentan con la preferencia de una clientela y deben luchar para asegurar su lealtad.

    - **Plazas comerciales:** Lugar donde se encuentran diferentes tipos de establecimientos que permiten que los clientes encuentran varias opciones de compra.

Forma de propiedad:

Los minoristas pueden operar en forma independiente o formar parte de cadenas: cadenas voluntarias, cooperativas o franquicias. Se clasifican en cinco categorías:

- **Minorista independiente:** Es el dueño del establecimiento y no está afiliado a ninguna agrupación.

- **Tiendas en cadena:** Constan de dos o más establecimientos que son propiedad de una persona u organización.

- **Organización por cooperativas:** Grupo de comerciantes que se unen para combinar sus recursos y lograr beneficios por las compras de gran escala.

- **Cadenas voluntarias:** Grupo de comerciantes que unen sus recursos; solo que están dirigidos por un mayorista que organiza la cadena.

- **Concesión:** Son contratos de distribución exclusiva o de venta exclusiva a favor de un comerciante independiente para asegurar exclusivamente, sobre un territorio determinado, por un tiempo limitado y bajo la vigilancia del concedente, la distribución de productos de los que se le ha concedido el monopolio de reventa.

- **Franquicia:** Es una asociación constituida por contrato entre un fabricante mayorista u organización de servicio, y una empresa independiente que compra el derecho de operar una o varias unidades; la diferencia entre franquicia y concesión es que la primera está adquiriendo no únicamente el nombre sino que la empresa compradora se tiene que ajustar a las normas de dirección, ambientación del local, tipos de empleados, etc., ya que las empresas vendedoras cuidan bien la uniformidad en el servicio y la calidad de los asociados.

Líneas de productos

La tercera forma de clasificar a los minoristas es de acuerdo la variedad y al surtido de productos que ofrecen al público.

- **Minoristas de mercancías en general**: Desde cierto punto de vista es la clasificación ideal ya que ofrece a sus consumidores gran cantidad de artículos de las más diversas líneas.

- **Minorista de líneas limitadas:** Este tipo de comerciantes ofrece una línea de productos o varias complementarias que buscan satisfacer solo un tipo de necesidades de una manera completa.

- **Minoristas de líneas especiales**: Ofrecen solo una o dos líneas de productos destinados a satisfacer un tipo de necesidad de manera muy profunda.

1.2.7. SISTEMA DE DISTRIBUCIÓN TRADICIONAL

Durante el proceso de ventas desde el inicio de la toma de pedidos del representante de ventas hasta la retroalimentación de reclamos o devoluciones, cada etapa es clave para lograr un sistema de distribución eficiente. Previo al trabajo de entregas de los productos existe un proceso de ejecución del vendedor y administrativo en la empresa que debe estar alineado y sincronizado en cada etapa de tal manera que el final de un proceso sea el principio del otro.

El proceso empieza cuando el vendedor, contratado por la empresa y el distribuidor, entra en contacto con el cliente y verificar el status para la recepción de la orden de pedido de los productos.

Esta orden de pedido del cliente debe ser ingresada al sistema de la empresa por el vendedor y procesada por servicio al cliente quien va a ser el responsable de su revisión y asignación de stocks. Luego de que la orden de pedido sea procesada, el personal de bodega se encargará de ubicar todos los productos en el transporte para que facturación emita el documento respectivo en el momento que la mercadería se encuentre lista para ser despachada al cliente.

Todo este proceso previo a la entrega del producto debe ser ejecutado eficientemente ya que si en alguna etapa existe una falla, los resultados serán con seguridad un reclamo del cliente por diversos motivos como por ejemplo: error en la factura (producto, cantidad, precio, descuento, etc.), producto no solicitado, producto en mal estado, etc.

Al terminar este proceso con la recepción de la mercadería por parte del cliente, empieza la cadena del sistema de distribución de la empresa. Las compañías de productos de consumo masivo que tienen un extenso portafolio de productos con más de 500 variedades en total, utilizan como sistema de distribución el menos costoso:

Gráfico 1.3. Cadena Distributiva del Producto

Productores - intermediarios - mayoristas – detallistas – consumidores

Elaborado por la autoras

Este sistema es utilizado generalmente en productos con gran demanda debido a que los fabricantes no logran llegar directamente a todos los clientes a nivel nacional. En el canal tradicional, las empresas dividen al país por sus provincias y respectivamente son divididas en territorios que tienen asignados un número de distribuidores. El fabricante realiza la entrega de los productos a los distribuidores los cuales se encargan de hacer su función de distribución a los mayoristas y detallistas de la ciudad.

El fabricante es total responsable del servicio a los intermediarios, en cuanto a la toma de pedidos, entrega eficaz y gestión de cobranzas. El distribuidor es responsable de las mismas acciones con el mayorista o detallista. El control del fabricante con el distribuidor es alto debido al contacto directo y permanente que tienen, pero disminuye a medida que el producto avanza en la cadena de distribución, debido a que no tiene el acercamiento con todos los clientes mayoristas o detallistas.

1.3. ESTRATEGIAS PROMOCIONALES

La mercadotecnia moderna requiere algo más que desarrollar un buen producto, fijarle un precio atractivo y ponerlo al alcance de sus clientes meta. Las compañías también deben comunicarse con éstos, y lo que dicen nunca debe dejarse al azar. Para tener una buena comunicación, a menudo las compañías contratan compañías de publicidad que desarrollen anuncios efectivos, especialistas en promociones de ventas que diseñan programas de incentivos de ventas, y empresas de relaciones públicas que les creen una imagen corporativa.

También entrenan a sus vendedores para que sean amables, serviciales y persuasivos. Pero, para la mayor parte de las compañías, la cuestión no está en si deben tener una comunicación, sino en cuánto deben gastar y en qué forma. Una compañía moderna maneja un complejo sistema de comunicaciones de mercadotecnia, tiene comunicación con sus intermediarios, sus consumidores y diversos públicos.

Sus intermediarios, a su vez, se comunican con los consumidores y con sus públicos. Los consumidores tienen comunicaciones verbales entre sí y con otros públicos. En todo este proceso, cada grupo retroalimenta a todos los demás. A manera de ejemplo podemos citar las situación de la cadena multinacional McDonald's, llegó a Chile hace diez años asumiendo un gran compromiso de ser una compañía para todos los chilenos y con la visión de, al igual que en todo el mundo, ser la mejor experiencia en restaurantes de servicio rápido del país.

Desde esta perspectiva comienza la promoción de sus productos con una vocación hacia el cliente que caracteriza la filosofía de la corporación, con una experiencia acumulada en sus 45 años de trayectoria y la experiencia que exige administrar 29.000 restaurantes en 120 países del mundo.

Todo el éxito alcanzado no hubiera sido posible si no existiera un sistema de comunicaciones con los clientes, proveedores, socios estratégicos e instituciones y autoridades.

Las cuatro principales herramientas promocionales son las que se describen a continuación:

- **Publicidad:** Cualquier forma pagada de presentación y promoción no personal de ideas, bienes o servicios por un patrocinador bien definido.

- **Promoción de ventas:** Incentivos de corto plazo para alentar las compras o ventas de un producto o servicio.

- **Relaciones públicas:** La creación de buenas relaciones con los diversos públicos de una compañía, la creación de una buena "imagen de corporación", y el manejo o desmentido de rumores, historias o acontecimientos negativos.

- **Ventas personales:** Presentación oral en una conversación con uno o más compradores posibles con la finalidad de realizar una venta.

Dentro de estas categorías se encuentran instrumentos específicos, como las presentaciones de ventas, las exhibiciones en los puntos de venta, los anuncios especiales, las presentaciones comerciales, las ferias, las demostraciones, los catálogos, la literatura, los paquetes de prensa, los carteles, los concursos, las bonificaciones, los cupones y las estampillas de propaganda.

Al mismo tiempo, la comunicación rebasa estas herramientas de promoción específicas. El diseño del producto, su precio, la forma, color de su empaque y las tiendas que los venden, todo comunica algo a los compradores.

Así, aunque la mezcla promocional es la principal actividad de comunicación de una compañía, toda la mezcla de mercadotecnia - la promoción y el producto, el precio y el lugar deben coordinarse para obtener el mejor impacto de comunicación.

CAPITULO II

2. PLAN ESTRATÉGICO DE COBERTURA DE CLIENTES DETALLISTAS

Para definir el Plan Estratégico de Cobertura de Clientes Detallistas, es necesario establecer cuáles son los agentes que intervienen, cual es la función que desarrollara cada uno de ellos, cuales son los objetivos y metas y los mecanismo a tomar, para lograr los resultados esperados; es decir, en este capítulo buscamos definir y desarrollar la propuesta de cobertura, detallando y especificando cada uno de los temas mencionados.

Además, expondremos la investigación de campo realizada, la cual ratifico nuestros supuestos teóricos, los mismos que motivaron el elaborar este plan de cobertura. En dicha investigación, de acuerdo a los resultados deseados, se implementaron una serie de mecanismos estadísticos descriptivos entre otros, que proporcionaran las bases cuantitativas sobre el análisis cualitativo realizado. A lo largo de este capítulo desarrollaremos la propuesta en general describiendo todos los procesos específicos y vinculados al proyecto.

2.1. INVESTIGACIÓN DE MERCADO

2.1.1. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

Los flujos de mercadería que tienen las empresas fabricantes para abastecer a su cadena de distribución y en especial hacia los detallistas no son óptimos ni eficientes; a pesar que estos detallistas representan puntos de venta para una cuota de mercado significativa de la empresa fabricante.

El tener un mercado limitado bien abastecido, no es suficiente, es necesario buscar todas las alternativas eficientes que permitan crecer económicamente a una empresa; por lo tanto, es necesario certificar que los clientes potenciales a los cuales se les quiere dar mayor cobertura realmente están interesados en adquirirlos.

2.1.2. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

- Determinar cuáles son los puntos de ventas a los que acuden personas de clase media – baja.
- Determinar si las personas de clase media alta también consumen en tiendas barrios o minimarkets pequeños.
- Establecer la frecuencia de compra en estos puntos de ventas.

- Establecer el gasto promedio que se realiza en la compra de productos de consumo masivo en las tiendas detallistas.

- Establecer si existe satisfacción para quienes compran en tiendas detallistas.

- Determinar si las tiendas detallistas tienen el correcto abastecimiento según las preferencias de los clientes.

- Determinar si los clientes se ven obligador a utilizar las tiendas de barrio o si estas realmente satisfacen todas las necesidades del consumidor.

2.1.3. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

Es de tipo transversal con muestra simple, en atención a que nos revela datos específicos de las preferencias de los consumidores con respecto a los puntos de ventas seleccionados por ellos; por lo que, se elaboro una encuesta que será aplicada a una muestra que explicaremos más adelante, para determinar los objetivos planteados y sustentar la viabilidad del proyecto.

2.1.4. PLAN DE MUESTREO

2.1.4.1. DEFINICIÓN DE LA POBLACIÓN

La población está definida como el conjunto que representa todas las mediciones de interés para el estudio. La muestra es el subconjunto de mediciones seleccionado de la población objetivo.

La población tomada a consideración para realizar esta investigación, está conformada por la ciudad más poblada del país.

Dado que es un estudio a nivel nacional, hemos creído conveniente hacerlo sobre los habitantes de la ciudad de Guayaquil, para determinar los resultados finales del estudio.

La base para la determinación de la información es la que se consultó en el link: http://www.inec.gov.ec/web/guest/inicio, sitio web en donde el *"Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC)"* ha publicado las proyecciones anuales de población 2001-2010 (el último censo poblacional se realizó en el 2001), el cual muestra que la ciudad de Guayaquil a Diciembre de 2008 cuenta con 2.252.727 habitantes. Por lo tanto, obtendríamos un total de la población a ser considerada para encuestar de 2'252.727.

En esta porción de la población nacional, debemos dividirlas por los conglomerados; es decir en aéreas geográficas, en donde creemos se encuentran nuestros posibles consumidores detallistas.

Además, para optimizar el estudio dentro de cada uno de estos conglomerados y para realizar las encuestas, nos ubicaremos en lugares estratégicos como: zonas comerciales, agencias de bancos, centros comerciales, autoservicios, etc., iglesias, parques, y demás, en donde podamos identificar gran variedad de personas.

2.1.4.2. DEFINICIÓN DE LA MUESTRA

La muestra es probabilística, estratificada y por conglomerados, de la población civil no institucional. La selección fue independiente para 3 estratos con 8 conglomerados: clase económica alta 1 barrio, media 3 barrios y baja 4 barrios. Entonces, se divide la población objetivo total en un número determinado de subdivisiones relativamente pequeñas (los barrios de Guayaquil (ver tabla 2.1.) y se seleccionan al azar algunas de estas subdivisiones o conglomerados y se los clasifica en un estrato, esto lo realizamos por ***MUESTREO ALEATORIO SIMPLE (MAS),*** que se trata de un procedimiento de muestreo (sin re emplazamiento), en el que se seleccionan *n* unidades de las N en la población, de forma que cualquier posible muestra del mismo tamaño tiene la misma probabilidad de ser elegida.

Se realizaron n selecciones independientes de forma que en cada selección los conglomerados (definidos en la tabla 2.1) que no han sido elegidos tengan la misma probabilidad de serlo.

El procedimiento habitual consiste en numerar todos los elementos de la población y se seleccionan muestras del tamaño deseado utilizando una tabla de números aleatorios o un programa de ordenador que proporcione números aleatorios, para incluirlos en la muestra total, por lo tanto, partimos de la siguiente base:

Tabla 2.1

Organización territorial por sectores de la ciudad de Guayaquil*

Número del sector en referencia con el Mapa de la ciudad

#	Sectores	#	Sectores	#	Sectores
1	9 de Octubre Este	25	Febres Cordero	49	Prosperina
2	9 de Octubre Oeste	26	Floresta	50	Puerto Azul Norte
3	Abel Gilbert	27	La Florida	51	Puerto Azul Sur
4	Acuarela	28	García Moreno	52	Puerto Lisa
5	Los Álamos	29	Garzota	53	Quinto Guayas Este
6	Alborada Este	30	Guangala	54	Quinto Guayas Oeste
7	Alborada Oeste	31	Guasmo Este	55	Río Guayas
8	Los Almendros	32	Guasmo Oeste	56	Roca
9	Las Américas	33	Huancavilca	57	Rocafuerte
10	Atarazana	34	Isla Trinitaria	58	La Saiba
11	Ayacucho	35	Kennedy	59	Samanes
12	Bastión Popular	36	Letamendi	60	San Eduardo
13	Batallón del Suburbio	37	Luz del Guayas	61	Los Sauces
14	Bellavista	38	Mapasingue	62	Simón Bolívar
15	Bolívar	39	Miraflores	63	Sopeña
16	Los Ceibos	40	Monte Bello	64	Sucre
17	Centenario	41	Olmedo	65	Tarqui
18	Cerro del Carmen	42	Las Orquídeas Este	66	Unión
19	Cóndor	43	Las Orquídeas Oeste	67	Urdenor
20	Cuba	44	Paraíso	68	Urdaneta
21	Del Astillero	45	Pascuales	69	Urdesa
22	Estero Salado	46	Pedro Carbo	70	Los Vergeles
23	Los Esteros	47	Las Peñas	71	Ximena
24	La FAE	48	La Pradera		

***Elaborado por la Muy Ilustre Municipalidad de Guayaquil**

En nuestro estudio todos estos conglomerados coinciden con áreas geográficas, por lo que este muestreo se llama también ***muestreo por áreas***.

Una vez obtenidos los resultados mediante la realización de encuestas, se procesaron los datos en el programa estadístico SPSS en el cual se utilizó estadística descriptiva.

Para determinar el número de encuestas a realizar, se establece un grado de confianza del 95% y margen de error del 5% y además se toman en cuenta los siguientes factores:

2.1.5. GRADO DE CONFIANZA (Z)

Es el porcentaje de datos que se abarca, dado el nivel de confianza establecido del 95%. Para este grado de confianza corresponde un valor de z de 1.96 obtenido de una tabla de distribución normal.

2.1.6. MÁXIMO ERROR PERMISIBLE

Es el error que se puede aceptar con base a una muestra “n” y un límite o grado de confianza “X”. Este error ha sido definido con un margen del 5%.

2.1.7. PORCIÓN ESTIMADA (p)

Es la probabilidad de ocurrencia de un fenómeno en especifico, en este caso, es que las personas compren en tiendas detallistas, pese a la evolución de los autoservicios, puesto que no se tiene ninguna información previa, se toma el promedio con el que se trabaja en estos casos, que es del 50% de que compren en tiendas de barrio o detallistas.

| Para hallar el número de personas a encuestar, aplicamos la formula de una población infinita (mayor a 100.000 unidades), por lo tanto, la formula es la siguiente:

Ecuación 2.1 Fórmula de la muestra

$$\boxed{n = \frac{z^2 \, (p \times q)}{D^2}}$$

Donde:

n = Tamaño de la muestra
z = 1.96
p = 0.5
q = (1-p): (1-0.5) = 0.5
D^2= 0.0025

Reemplazando:

$$n = \frac{(1.96)^2 \, (0.5 \times 0.5)}{0.0025^2} = \mathbf{384.16}$$

El número de elementos a muestrear, será aproximado a 400 encuestados, para obtener resultados más exactos y precisos, dadas las características y objetivos del estudio a realizar.

La cantidad total de individuos de la población que serán considerados para la muestra, se dividen de acuerdo a la proporción de la población de cada ciudad, es decir, de cada conglomerado.

Por lo tanto, el cálculo del tamaño de la muestra de cada conglomerado es proporcional al tamaño del sector correspondiente con respecto a la población total, como lo indica la formula:

$$n_i = n \times \frac{N_i}{N}$$

Donde:

n_i *: Tamaño de la muestra del conglomerado i*

n*: Tamaño total de la muestra*

N*: Tamaño de la población total*

N_i*: Tamaño de la población del sector o barrio*

$$\boldsymbol{b}_{\boldsymbol{arrios}} = 400 \quad x \quad \frac{250{,}000^{*6}}{2'252.727} = 44.39$$

[6] De acuerdo a las cifras reportadas por Muy Ilustre Municipalidad de Guayaquil, en el “Reporte Anual de Labores de la Alcaldía”, señala que en promedio los sectores como alborada, Samanes, Mapasingue y el Suburbio tienen 250,000, para el caso de los Ceibos es menor el número de habitantes pero se encuestaron las mismas personas que las anteriores para estandarizar.

Por lo tanto, serán encuestadas 50 personas en cada uno de los barrios seleccionados, debemos mencionar que hemos incluido al cantón Duran como parte de la muestra seleccionada, pese a que no es un sector o barrio del cantón Guayaquil, tiene un mercado con las características especificas que estamos analizando y su posición geográfica lo convierte en accesible para realizar nuestras encuestas; además, de acuerdo a los datos proporcionados por el INEC tenemos que es una urbe de 5.804 hectáreas y 200.714 habitantes, según el Instituto de Estadísticas y Censos, (500 mil según su Municipio), donde se levantan más de 500 barrios y ciudadelas. Por lo tanto, al incluirlo en la muestra es un candidato que encaja perfectamente con las características deseadas 1) porque su población total se la podría estimar en 250,000[7], que es la población que hemos estandarizado para cada conglomerado, además aunque desde el 10 de enero de 1986 fue elevada a Cantón, su cercanía geográfica a Guayaquil y el fuerte vinculo comercial que existe entre sus habitantes son los elementos que hacen posible incluir a este Cantón como un conglomerado. Entonces nuestras encuestas fueron realizadas en:

- Los Ceibos
- Samanes
- Alborada
- Duran
- Mapasingue
- Bastión Popular
- Suburbio[8]
- Isla Trinitaria

[7] Promediando cifras proporcionadas por el INEC y por la Ilustre Municipalidad.

[8] **El Suburbio** está situado al suroeste y es el barrio más extenso de todo Guayaquil, se ha ido formando a partir de oleadas de personas que migraron del campo a la ciudad en busca de nuevas oportunidades, hace ya varias décadas; actualmente está siendo regenerado en un proceso que arrancó hace unos 6 años para darle una nueva imagen, ya que otrora se consideraba zona de alta actuación delincuencial.

2.1.8. DESCRIPCIÓN DE LA ENCUESTA

El objetivo de esta encuesta es determinar las preferencias del consumidor al momento de adquirir productos alimenticios de limpieza o aseo personal; en resumen, cual es el punto de venta utilizado al momento de abastecerse de productos de consumo masivo.

Sin perjuicio de las preferencias, ya sea, en marcas o determinada clase de bienes, por las cuales se inclinen los consumidores, se requiere establecer cuáles son las circunstancias o condiciones preponderantes al momento de elegir el lugar de abastecimiento de aquellos bienes de consumo masivo. Por lo tanto, nos enfrentamos a investigar y comprobar que las empresas con marcas reconocidas, pese a su alto posicionamiento en la mente del consumidor, marketing agresivo y gran disponibilidad en las tiendas de autoservicios y grandes cadenas de supermercados, existe la probabilidad que sus productos no estén siendo adquiridos por el cliente en esos puntos; por lo que, la falta de disponibilidad del producto en el punto de venta elegido por el consumidor generará que la empresa deje de percibir ingresos al no incrementar el volumen de venta.

Muchas veces como consumidores nos vemos obligados a asistir a un punto de venta por ciertas características, como distancia, crédito o alguna otra, que no necesariamente implica que este sea el que brinde mayor satisfacción al cliente, y el individuo solamente responde a las circunstancias en las que se desenvuelve que lo obligan a que sea este el lugar de compra de sus productos. Esas circunstancias se generan en muchos casos a la realidad socioeconómica del país.

Dada nuestra observación al mercado ya sea por experiencias propias o de analizar un poco nuestro entorno, encontramos que existe un problema de abastecimiento adecuado a los puntos detallistas o tiendas de barrio, se buscó simplificar el trabajo de campo, y se ha escogido como representativo cuestionar al público sobre los lugares de abastecimiento solamente de productos alimenticios.

2.1.8.1. DISEÑO DE LA ENCUESTA

PREFERENCIAS DEL CONSUMIDOR

Usted ha sido seleccionado para participar en una encuesta de preferencias declaradas, que servirá para planificar de una manera más eficiente la entrega de productos por parte de los fabricantes a los puntos de venta que elijan los consumidores en esta encuesta.

1. **Sexo** ☐ Femenino ☐ Masculino

2. **Edad** ☐ 15 - 20 ☐ 21 – 30 ☐ 31-40 ☐ - 41

3. **¿Cuál es el punto de venta de su preferencia al comprar productos alimenticios?**

   Mi Comisariato – Hypermarkets – Megamaxi – Fybeca – Tienda de barrio – Otros

4. **¿Realiza algún tipo de compras en Tiendas de barrio?**

   ☐ SI ☐ NO

Si su respuesta anterior fue Si por favor continúe con la encuesta. Gracias.

5. **¿Cuál es la frecuencia con la asiste a la Tienda de Barrio?**

☐ Diaria ☐ Semanal ☐ Quincenal

☐ Mensual ☐ Otros Cual?______________________

6. **¿Cuál es el gasto promedio en alimentos o productos que gasta en la Tienda de Barrio?**

Compra	**Gasto en $**					
	1-5	**6-10**	**11-20**	**21-30**	**31 - 50**	**+ 50**
Diario						
Semanal						
Quincenal						
Mensual						

7. **¿En la tienda donde adquiere sus productos se encuentras las marcas de su preferencia?**

☐ SI ☐ NO

8. **¿La tienda a la que asiste tienen publicidad de marcas?**

☐ SI ☐ NO

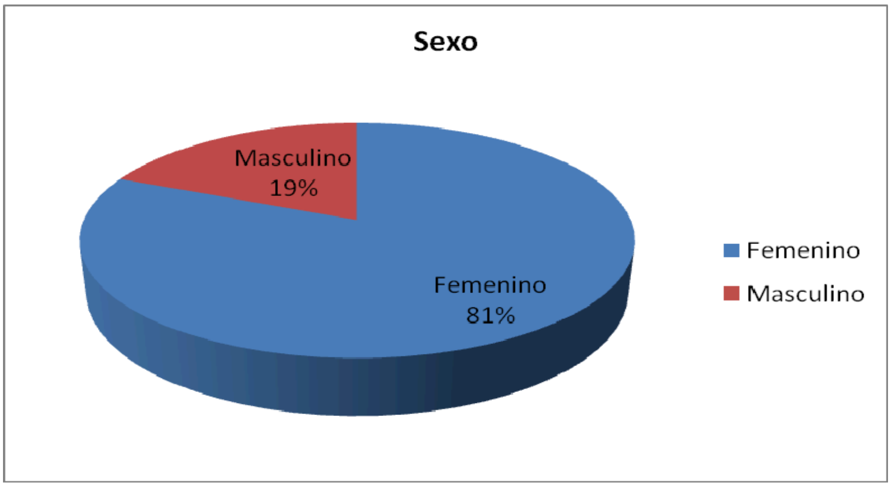
2.1.9. ANÁLISIS DE RESULTADOS

De acuerdo con el método de muestreo seleccionado, se encuestaron a 400 personas divididas en 8 barrios o sectores de la ciudad de Guayaquil, encuestando en cada uno de estos barrios y en la ciudad de Duran a 50 personas por cada uno de ellos.

ANÁLISIS PREGUNTA 1

Dado la dirección que tiene la encuesta, determinar el perfil del consumidor al momento de seleccionar su punto de abastecimiento, nuestra mayor parte de encuestados fueron mujeres las mismas que representaron el 81% del total de la muestra, esto es perfectamente explicable y normal, dado que sociedad y cultura ecuatoriana asignan como absolutos los deberes de casa como lo son la compra de alimentos a las mujeres o ejecutivas del hogar.

Gráfico 2.1. Resultado Pregunta 1

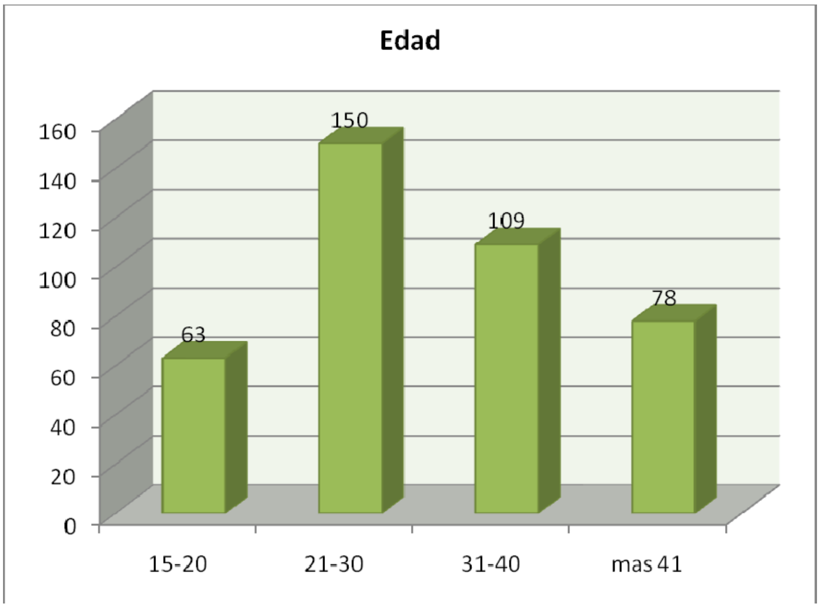


Elaborado por las autoras

ANÁLISIS PREGUNTA 2

Nuestro mercado objetivo deben ser personas mayores a los 18 años, en atención a que son estas quienes por lo general hacen las compras de alimentos en los distintos puntos de ventas, nuestra mayor parte de los encuestados fueron personas entre 21 y 30 años de las cuales entrevistamos a 150 personas tal como muestra el grafico a continuación.

Gráfico 2.2. Resultado Pregunta 2

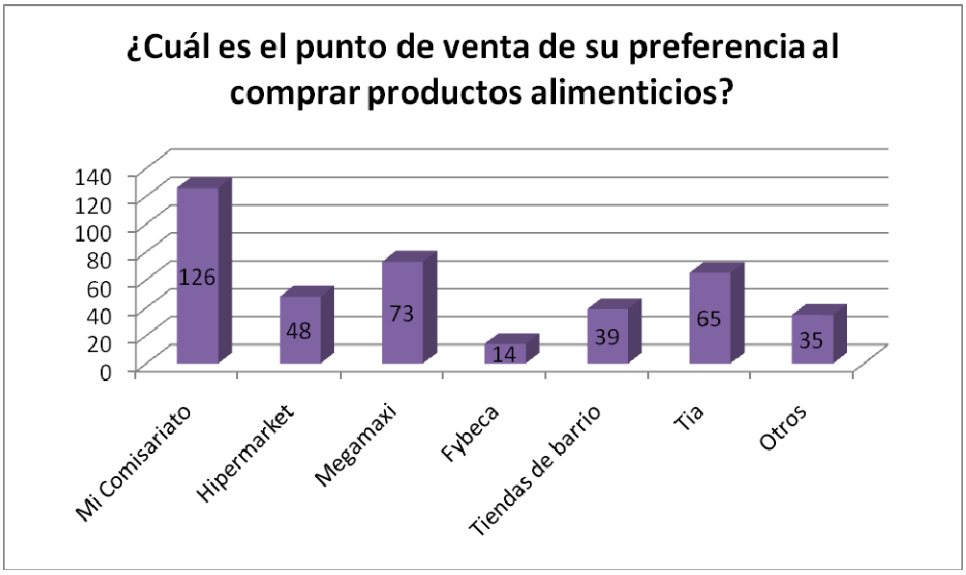


Elaborado por las autoras

ANÁLISIS PREGUNTA 3

Esta es una de las preguntas más importantes, fue direccionada, ya que al hacer la pregunta de cuál es el lugar de preferencia para comprar productos alimenticios, se le explico al encuestado que el lugar de preferencia sea en base a todos los atributos que ellos consideran importantes; además, que aunque no compren todos los alimentos en ese lugar nos dijeran cual de las opciones abajo descritas eran sus preferidas. Es así, que obtuvimos que la mayor parte de las personas encuestadas prefiere comprar en Mi Comisariato, resultado que es perfectamente sustentable debido a que, según datos de las Superintendencia de Compañías, en la ciudad de Guayaquil la cadena Importadora el Rosado, Mi Comisariato, es la que mayor cuota de mercado tiene. Los resultados de esta pregunta fueron los siguientes:

Gráfico 2.3. Resultado Pregunta 3



Elaborado por las autoras

ANÁLISIS PREGUNTA 4

Con el resultado de esta pregunta, obtenemos información muy importante ya que es la que filtra a nuestros clientes objetivos; de manera que, a partir de esta pregunta ratificamos nuestros supuestos cualitativos en la cual afirmábamos que gran cantidad de personas, pese a la evolución de los autoservicios y su alcance a todos los estratos socio económicos, compran en tiendas de barrio, es así que el 89% respondió que compra en tiendas de barrio.

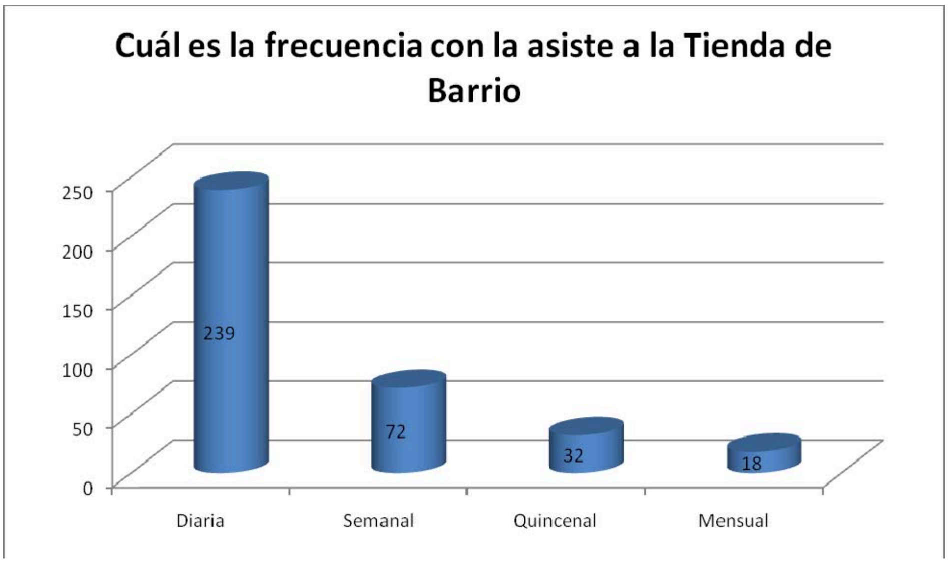
Gráfico 2.4. Resultado Pregunta 4

Elaborado por las autoras

ANÁLISIS PREGUNTA 5.

Como nuestra encuesta fue dirigida, es decir que guiábamos al encuestado, al momento de realizar esta pregunta tuvimos una gama de respuestas y cada una de estas tenía cierta particularidad de acuerdo al sitio donde fue realizada. Por ejemplo, las personas encuestadas en los ceibos todas ellas afirmaban que hacían sus compras mensualmente de alimentos en Megamaxi o Mi Comisariato, pero 46 personas de las 50 encuestadas afirmaron que asisten a tiendas de barrio o detallistas, en otro sector por ejemplo en la Isla Trinitaria afirmaban que asisten a TIA a comprar ciertos productos, pero que sus compras normalmente las realizan diariamente en las tiendas de barrio, entonces obtuvimos los siguientes resultados:

Gráfico 2.5. Resultado Pregunta 5

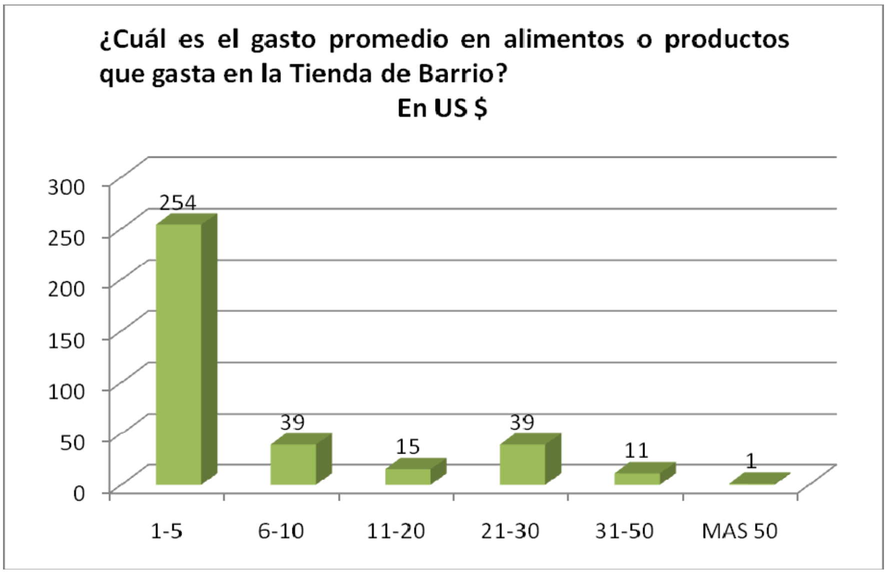


Elaborado por las autoras

ANÁLISIS PREGUNTA 6

Otros de nuestros supuestos para iniciar esta estrategia de cobertura a detallistas era que las personas consumen en estas tiendas como lo mostramos en el cuadro 2.5 diariamente entre USD $1 a USD $ 5 y efectivamente como muestra el cuadro a continuación esos son los valores promedios de gasto de las personas:

Gráfico 2.6. Resultado Pregunta 6

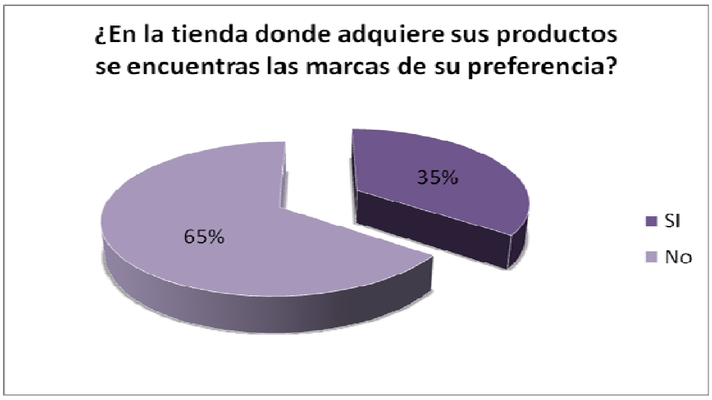


Elaborado por las autoras

ANÁLISIS PREGUNTA 7

Nuestro objetivo con esta pregunta era destacar que muchas tiendas tienen muy pocos productos y la mayoría son de marcas relativamente poco consumidas o no posicionadas, que son adquiridas por la necesidad de la compra del consumidor, debido a que son para el consumo inmediato, por lo que muchos encuestados respondieron que les gustaría que todas las tiendas estén mejor abastecidas. Pudimos notar que en los barrios marginales como Mapasingue, Bastión Popular y la Isla Trinitaria en ciertas calles regeneradas si hay tiendas bien abastecidas, pero son muy pocas, por lo que el resultado que tuvimos fue el siguiente:

Gráfico 2.7 Resultado Pregunta 7

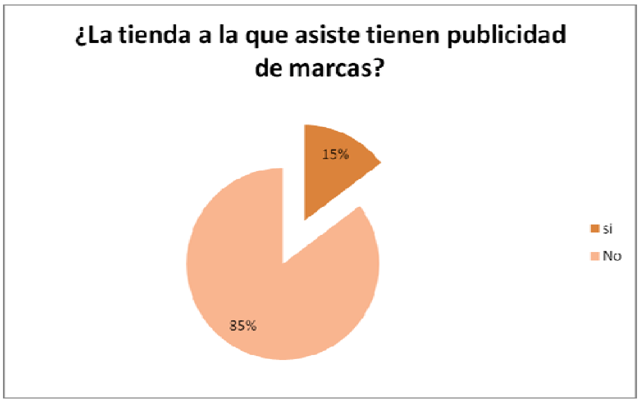


Elaborado por las autoras

ANÁLISIS PREGUNTA 8

Con esta pregunta tuvimos una importante revelación sobre el estado en que se encuentran muchas tiendas detallistas, condiciones poco propicias para la adecuada venta de productos, por lo tanto, la mayoría de los encuestados (85%) respondió que no hay publicidad y muchos menos orden en los productos como podremos apreciar en las siguientes imágenes sobre las condiciones de las tiendas:

Gráfico 2.8. Resultado Pregunta 8



Elaborado por las autoras

Imagen 2.1. Mapasingue

Captado por las autoras

Imagen 2.2. Bastión Popular

Imagen 2.3. Isla Trinitaria

Captado por las autoras

2.2. ELABORACIÓN DE PROPUESTA PARA COBERTURA A DETALLISTAS

Una vez descritos los resultados de nuestra investigación, podemos concluir que el proyecto es perfectamente viable por los siguientes motivos:

- Partimos de una realidad, la mayor parte de la población ecuatoriana es pobre, es decir, de bajo poder adquisitivo.

- Dado que nuestro plan de cobertura es para ser implementado en una empresa de consumo masivo, estos productos deberán ser consumidos obligatoriamente por toda la población sin exclusión de su clase económica.

Entonces, debemos cuestionarnos, ¿Dónde compra esta parte de la población?

- Al realizar nuestro estudio de mercado, claramente identificamos que especialmente las personas de bajos recursos, pese a los atributos que poseen actualmente los autoservicios, acuden a comprar a las tiendas de barrio.

- Además, pudimos constatar que las compras en estas tiendas en su mayoría se realizan de manera diaria y en efectivo.

Pese a que estas compras son realizadas por montos entre $1,00 a $5,00, es el volumen de estas, que las hace representativas económicamente para los agentes implicados.

Entonces, nuestra propuesta es aliarnos con nuestro principal agente de la cadena de distribución, que es el Distribuidor, para implementar una cobertura eficiente a todos estos puntos detallistas, de modo que la carga operativa y financiera sea compartida entre la empresa fabricante y el distribuidor, y como objetivo común, ambos tendrán llegar a todas las tiendas que no son atendidas correctamente, logrando un 100% de cobertura horizontal con productos foco.

Nos referimos a productos foco, a aquellos productos destinados especialmente para este mercado objetivo, personas de nivel socio económico bajo, que es al que se quiere llegar con esta implementación. Por lo tanto, se necesitan productos con ciertas características, especiales en precio, tamaños y tipos de empaque; por ejemplo, una empresa como Nestlé, que produce la línea de cocina Maggi, es un producto que por su precio y destino es accesible y deseable para todo el mercado, pero para ser distribuida a estos detallistas se preferirán las presentaciones pequeñas que tienen menor precio y responden al perfil del consumidor, que como detallamos en la investigación de mercado, se abastece diariamente. Además, el tema de diversificación de productos se da porque no todas la líneas, pese a que son empresas de consumo masivo, son para todo el mercado, por ejemplo no sería rentable que Nestlé coloque los cereales Fitness en estas tiendas, dado que son productos con un costo más elevado y no necesariamente indispensables, hasta cierto punto se lo podría clasificar como un producto de suntuosidad.

Además, necesitamos que la rentabilidad del proyecto no se vea mermada por un inversión muy alta, o una carga operativa excesiva, entonces nos enfocaremos en que la empresa fabricante en base a su listado de clientes, los distribuidores, seleccione aquellos con ciertas características, indispensables para el proyecto que desarrollaremos más adelante.

Entonces es importante recalcar, ¿por qué un distribuidor desearía unirse a este proyecto?

- Mayor expansión, de manera coordinada y planificada;
- La experiencia que puede tener la empresa fabricante en sistemas de venta similares dentro y fuera del país.
- Avance Tecnológico:
  - Implementación programa T&T (Tienda a Tienda)
  - Nuevos sistemas de facturación y control
- Renovación
  - Nuevo sistema de distribución
- Expertise
  - Compartir el know-how y experiencia de la compañía fabricante, que por lo general son empresas transnacionales.
- El distribuidor baja la dependencia que actualmente tiene con los mayoristas
- Incremento de liquidez, las compras son diarias y en efectivo.
- Zonas exclusivas
  - Crecimiento sostenido.
  - Fidelización de clientes.

- Capacitación permanente, la empresa fabricante a través de la agencia capacita permanentemente a los vendedores y mercaderistas.
- Garantía de stocks
- Ser la primera fuerza de ventas de cobertura reconocida en el canal T&T.
- Fortalecer el desarrollo de la distribución horizontal.
- Convertir este modelo de distribución en una nueva barrera competitiva.

2.3. MODELO DEL PROYECTO

2.3.1. ELEMENTOS DEL PROYECTO

El proyecto está basado en tres pilares fundamentales: 1) La empresa fabricante, quien es el ente promotor, 2) una agencia[9] la cual es contratada por la empresa fabricante como apoyo; y, 3) el distribuidor, a quien se le hará la propuesta del proyecto y lo implementará bajo su estructura.

Para poder participar en este proyecto de cobertura de clientes detallistas, existe un proceso de selección de distribuidores, y sólo quienes cumplan con una serie de requisitos, detallados más adelante, podrán ser elegidos y se convertirán en un aliado estratégico para la empresa fabricante. Los integrantes del proyecto serán los siguientes:

[9] De acuerdo al análisis realizado por las autoras entre las principales agencias de estudios de mercado y servicios de selección y capacitación de personal se ha considerado la agencia Estrategias y Mercados debido a su costo y los servicios y productos que puede ofrecer al fabricante.

Gráfico 2.9 Integrantes del Proyecto

Elaborado por las autoras

Una consecuencia importante de esta aproximación es que las instituciones de distribución (mayoristas o minoristas) son percibidas como totalmente dependientes de las preferencias de los productores y su propia estrategia es ignorada.

De forma similar la productividad de todo el canal comercial es la principal dimensión de la actuación del mismo.

El modelo del proyecto debe contar con los siguientes elementos fundamentales para su normal funcionamiento por cada distribuidor que el productor seleccione:

- 1 supervisor de ventas
- 5 vendedores
- 2 mercaderistas
- 2 camiones de entrega
- 2 choferes
- 2 ayudantes de entrega
- 1 facturador
- Estructura y espacio físico para el equipo humano

2.3.2. INDICADORES DE GESTIÓN

Para lograr los objetivos del proyecto que buscan la cobertura de clientes detallistas con un mix adecuado de productos, se crearon dos indicadores básicos en el proyecto que cumplen las siguientes funciones:

EFECTIVIDAD

La efectividad, cuyo objetivo es lograr la venta en el mayor número de clientes posibles. Este indicador generado en %, es el resultado del número de clientes efectivos en ventas dividido para el número de clientes visitados. Con este indicador aseguramos que el vendedor no se concentre en los principales clientes.

$$\frac{\text{CLIENTES EFECTIVOS}}{\text{CLIENTES VISITADOS}} = \frac{40}{50} = \text{Efectividad } 80\%$$

DROP SIZE

El drop size, cuyo objetivo es establecer el monto promedio de venta por cliente efectivo. Este indicador generado en \$, es el resultado del monto total de ventas dividido para el número de clientes efectivos. Con este indicador aseguramos un promedio de ventas saludable en todos los clientes.

$$\frac{\text{VENTA TOTAL}}{\text{CLIENTES EFECTIVOS}} = \frac{1000}{40} = \text{DROP SIZE } \$25$$

Estableciendo un mix adecuado en los objetivos de ventas de ambos indicadores, efectividad y drop size, lograremos los resultados esperados en cuanto a cobertura de clientes y montos de ventas.

Para llevar un mejor control de los niveles adecuados de los indicadores arriba descritos hemos elaborado un formato en el cual se debe ingresar datos de ventas en dólares y los clientes efectivos del día por vendedor, tal como se muestra en el Anexo 1.

2.3.3. DISTRIBUCIÓN GEOGRÁFICA

El país se ha distribuido geográficamente en regiones que están clasificadas principalmente por el volumen de ventas, número de clientes y características similares del mercado.

Estas regiones a su vez agrupan a territorios que están clasificados por el número de detallistas. Cada territorio estará dividido en zonas que serán clasificadas por el número de detallistas, esto servirá para la elaboración del rutero de clientes diario que tendrá el vendedor.

Existen regiones, que agrupan más provincias que otras, debido al bajo volumen de ventas y número de detallistas en cada una de ellas. Mientras que otras regiones solo cuentan con las principales provincias del país debido al alto volumen de ventas y número de detallistas, como lo es el caso de la provincia del Guayas que es considerada como una región.

A continuación detallamos la distribución geográfica acorde a los criterios mencionados:

Tabla 2.2. Distribución geográfica por Regiones

REGION	TERRITORIO
SIERRA CENTRAL	Quito 01
	Quito 02
	Quito 03
	Quito 04
	Quito 05
	Quito 06
	Quito 07
	Ambato / Latacunga
	Riobamba
COSTA CENTRO	Portoviejo
	Manta
	Santo Domingo
GUAYAS	Guayaquil 01
	Guayaquil 02
	Guayaquil 03
	Guayaquil 04
	Guayaquil 05
	Guayaquil 06
	Guayaquil 07
	Guayaquil 08
	Peninsula
AUSTRO	Cuenca
	Machala
	Loja

Elaborado por las autoras

2.3.4. PROPUESTA A LOS DISTRIBUIDORES

El proyecto principalmente consiste en que el distribuidor sea socio estratégico de la empresa fabricante, con el objetivo de abastecer de manera eficiente a la mayor cantidad de detallistas posibles, logrando así una cobertura total que permita ampliar sus negocios, aumentando las ventas y por ende los beneficios de ambas partes.

La empresa pone el “know how”[10] que consiste en todo el conocimiento adquirido de las buenas prácticas a nivel mundial aplicado al mercado local, así los tres pilares fundamentales trabajan bajo un mismo lineamiento.

Se debe contratar una agencia, que mas adelante detallaremos, en base a un sondeo realizado a las principales agencias en el país. Esta se deberá encargar de seleccionar y capacitar a la fuerza de ventas y el equipo de mercaderistas[11], así como de suministrarles todas las herramientas necesarias para que el equipo pueda trabajar. Todo esto sirve de apoyo a la empresa y al distribuidor para quitarles cargas de trabajo y sobre tiempo.

---

[10] Saber cómo hacer algo fácil y eficientemente: experiencia. El know-how (o saber hacer) de una empresa constituye, sin duda, uno de los activos intangibles de mayor importancia. Significa un conjunto de conocimientos necesarios para la fabricación de un producto o la prestación de un servicio; un bien jurídico inmaterial con valor patrimonial e identidad suficiente para ser objeto de negocio.

[11] Son los responsables de la ejecución del material punto de venta en todos los clientes y de implementar las exhibiciones en percha de los productos.

El equipo (vendedores) vende todo el portafolio de productos, pero la diferencia con otros distribuidores será la exclusividad en un portafolio desarrollado que contendrá aquellos formatos especialmente dirigidos al mercado meta que enfrentamos: personas de bajo poder adquisitivo y que normalmente tiene frecuencia diaria de compra.

Adicionalmente el equipo tendrá cada semana 2 promociones exclusivas para la fuerza de ventas que los ayudará a lograr los objetivos propuestos.

Para poder llegar a todos los detallistas de la zona asignada, la empresa fabricante comprará una base de datos[12]de detallistas que cuentan con datos básicos como: Nombre de la tienda detallista, dirección, teléfono, nombre del propietario y No. de cédula o RUC, si lo tuviere.

Los otros distribuidores pueden atender a estos clientes bajo las condiciones normales, la empresa fabricante garantiza al distribuidor el blindaje de esta zona con otros equipos de otro proyecto.

El proyecto también contará con el apoyo de 2 mercaderistas contratados por la agencia y pagados por la empresa fabricante para atender exclusivamente a los clientes de la zona del proyecto.

[12] De acuerdo a la investigación realizada, la agencia Estrategias y Mercado está en la capacidad de levantar la base de datos de detallistas con sus respectivas características.

Así mismo, la empresa fabricante ofrecerá subsidiar parcialmente los gastos que se generen por esta estrategia de cobertura empleada que consiste básicamente en las siguientes condiciones:

- El distribuidor deberá contratar a cinco vendedores, quienes se dedicarán a la venta exclusiva de los productos pertenecientes a la empresa fabricante. El gasto generado por esta fuerza de ventas, incluyendo salarios, beneficios sociales y comisiones será parcialmente cubierto por la empresa fabricante, en este caso se propone que sea 70% de subsidio.

- La empresa fabricante contratará un supervisor quien tendrá a su cargo a los cinco vendedores antes mencionados, llevará el control de las ventas realizadas y será el nexo entre la empresa fabricante y el distribuidor.

- La empresa fabricante a través de la agencia contratada también ofrece uniformes a cada uno de los vendedores, y se les facilitará material de trabajo como bolsos, tarjetas de celular, etc. Además brindará constantes capacitaciones a los vendedores y supervisores.

- Por último la empresa fabricante también brindará el know how del negocio, pues en conjunto se establecerán los puntos de equilibrio para la rentabilidad el distribuidor, así como también las diferentes estrategias de mercadeo, promociones, etc.

El distribuidor correrá con todos los gastos del equipo humano que conforman el equipo (facturadora y personal de entrega) incluyendo los gastos operativos (administrativos y logísticos).

2.3.5. PROCESO PARA EJECUTAR EL PROYECTO

2.3.5.1. REQUISITOS PREVIOS A LA EJECUCIÓN DEL PROYECTO

El fabricante debe identificar a sus clientes a nivel nacional (Distribuidores), de tal forma que obtenga una base de datos de quienes son sus principales distribuidores clasificándolos por infraestructura y su nivel de ventas y utilidades.

Este levantamiento se logrará debido a que según una encuesta que realizamos a 10 de las principales compañías de consumo masivo, demostró que éstas ya cuentas con una base de datos de sus clientes.

Éstas presentan una estructura con listados de sus principales clientes distribuidores; por lo tanto, nuestro trabajo consistirá en constatar los datos de estas empresas contenidas en los listados antes mencionados

REQUISITOS DE RECURSOS

El proceso inicia cuando el productor selecciona los distribuidores a los cuales le hará la propuesta para participar en este proyecto de cobertura a detallistas, por lo que, previo a realizarle la propuesta, este deberá constatar los siguientes requerimientos que deberá tener el distribuidor para que en el momento de la ejecución del proyecto no incurra en una mayor inversión que disminuya la rentabilidad. Estos requisitos son:

Espacios Físicos

- Para el equipo comercial (8 personas) se recomienda establecer un área para revisión de pedidos, revisión de rutas, revisión de inventarios, reuniones de planificación etc.

- Se debe asignar un espacio físico para manejo de material promocional (Material POP[13]) como afiches, letreros, colgantes, etc., que será utilizado por parte de los Mercaderistas en su gestión diaria.

- Dependiendo del manejo de despachos se puede necesitar un espacio de bodega para manejar fracciones.

[13] Point of purchase, el material de publicidad en el Punto de Venta (POP e inglés), Es el material promocional colocado en las tiendas para captar la atención del consumidor e impulsarlo a comprar. Incluye los letreros que se colocan en los estantes, anuncios en las ventanas, módulos de demostración, etc.

- Dependiendo del manejo de despachos se puede necesitar un área específica para realizar el picking de la venta tienda a tienda (T&T).

- Dependiendo del sistema de facturación, una estación de facturación puede ser requerida.

- Dependiendo de los despachos y horarios puede ser importante que se asigne un área de carga de los vehículos tienda a tienda (T&T).

Material Administrativo.

- Considerar elaboración de notas de crédito para manejo de devoluciones de productos de los clientes.

- Considerar facturas aproximadamente (2880 – 5040 por mes[14])

Material de Venta

- **Hojas de toma de pedido.-** De acuerdo a lo establecido en la distribuidora, se debe tener disponible para el grupo de vendedores del proyecto las respectivas hojas de pedido.

Sistemas de información

- Una estación de trabajo con sistemas utilitarios Office es requerido para el manejo de informes por parte del Supervisor.

- Una conexión Internet es necesaria para recepción y envío de información de gestión.

---

[14] Ver tabla 3.10

REQUISITOS OPERACIONALES

- **Creación Clientes en sistema distribuidor.-** Una vez entregada la lista de clientes al distribuidor, estos deben ser creados e incorporados dentro del sistema de facturación de cada distribuidor (1500 clientes).
- **Facturador.-** Se debe revisar la carga de trabajo del facturador actual de tal forma que se proyecte la necesidad incorporar un nuevo facturador, el monto mínimo estimado de facturas es de 120 diarias, las mismas que seguirán creciendo hasta llegar a una estimación de 210 facturas diarias[15].

- **Ayudante Bodega.-** La operación de armado de pedidos debe respaldar los montos de facturación, es decir de 120 a 210 pedidos por lo cual se debe tomar en cuenta los recursos de la bodega para el correcto manejo y armado de pedidos para entrega.

- Considerar la contabilización de nueva facturación.

- Es necesario presupuestar para iniciar el proyecto un vehículo de entrega por cada 65 pedidos[16], es decir para iniciar proyecto se requiere de 2 vehículos de distribución.

- Los códigos a ser utilizados por el equipo de ventas tienen que ser necesariamente los mismos de la empresa fabricante de acuerdo a su lista de precios, para tener un mejor control de los mismos.

---

[15] Ver tabla 3.10

[16] En condiciones normales, el promedio de tiempo que se emplea en llegar a un cliente y despachar los pedidos es de aproximadamente 10 minutos. De esta forma, las 10 horas laborables que normalmente un distribuidor destina a esta actividad, dan como resultado un promedio 65 clientes al día.

- De igual forma los candidatos seleccionados por la agencia (contratada por la empresa fabricante) serán presentados al distribuidor a ser asignados para una entrevista formal, siendo responsabilidad del distribuidor dar la aprobación al equipo presentado previo a la incorporación del mismo a la operación.

HOJA DE CONTROL O CRONOGRAMA

En la hoja de control se marcarán las principales actividades dentro del proceso de implementación de esta estrategia. La mayor parte de actividades son de responsabilidad del distribuidor. A continuación modelo de Hoja de Control:

Tabla 2.3. Hoja de Control

Tarea	Status	Responsable	Fecha
ESPACIO FISICO			
Equipo Ventas			
Material POP			
Bodega Fracciones			
Area picking			
Estación facturación			
Carga de vehículos			
Tarea	**Status**	**Responsable**	**Fecha**
VENTA Y ADMINISTRACION			
Toma pedidos			
Facturas			
Notas Crédito			
Tarea	**Status**	**Responsable**	**Fecha**
SISTEMAS INFORMACION			
Estación Trabajo Supervisor			
Conexión Internet.			
Tarea	**Status**	**Responsable**	**Fecha**
Creación clientes			
Facturador			
Ayudante de Bodega			
Contabilidad			
2 Vehículos repartidores			
Revisión E. Comercial			

Elaborado por las autoras

2.3.6. FUNCIONES DEL EQUIPO

EMPRESA FABRICANTE

La empresa fabricante es responsable de la administración de todos los elementos del proyecto y de su buena ejecución, es la que da los lineamientos de comercialización al distribuidor y su fuerza de ventas.

AGENCIA

La agencia es responsable de la selección, contratación y remuneración del equipo de mercaderistas y adicionalmente de la capacitación a la fuerza de ventas. Así como también de suministrarle las herramientas de trabajo a todo el equipo. Además, esta deberá hacer el levantamiento de la base de datos de detallistas con ciertos requisitos[17] que será la base para elaborar el plan de cobertura.

DISTRIBUIDOR

El distribuidor se encarga de la administración del proyecto y de cumplir con las necesidades para que todo el proceso se cumpla desde la toma de pedidos del vendedor hasta la entrega del producto.

JEFE DE VENTAS

Es el responsable del proyecto y es la conexión entre la empresa fabricante y el distribuidor, comunica los lineamientos de comercialización. Realiza presupuestos y proyecciones de venta.

[17] Ver Anexo 2

SUPERVISOR DE VENTAS

El supervisor de ventas es el responsable del equipo de vendedores, comunica los objetivos mensuales y administra el proceso de la venta en el día a día. Procesa la información de la venta a diaria y la envía a la empresa fabricante.

VENDEDORES

Los vendedores son los responsables de lograr los objetivos mensuales y de la buena ejecución en cada punto de venta visitado. Realizan la venta y toman los pedidos para llevarlos al distribuidor al final de cada día.

MERCADERISTAS

Son los responsables de la colocación del material de publicidad dentro y fuera del punto de venta como afiches, colgantes, guindolas, habladores de precio, etc. Además que se encarga de revisar caducidad de los productos en exhibición.

FACTURADOR

El facturador se encarga de procesar en el sistema los pedidos tomados del día por los vendedores.

BODEGUERO

El bodeguero se encarga de despachar al camión todos las facturas emitidas del día.

CHOFER

El chofer se encarga de hacer la ruta respectiva para la entrega de mercadería a los clientes.

AYUDANTE DE ENTREGA

El ayudante se encarga de entregar la mercadería a los clientes y al cobro de las facturas respectivas. Al finalizar el día realiza la liquidación de lo entregado y cobrado.

2.3.7. PROCESO DE ACTIVIDADES

A partir del día 1 cada elemento del proyecto debe cumplir con su función durante todo el proceso de una manera sincronizada y organizada, de tal manera que el mercaderista cierre el ciclo con el servicio post venta.

A continuación detallamos las actividades principales durante el proceso de venta:

Tabla 2.4 Actividades durante proceso de Venta

ACTIVIDADES	DIA 1	DIA 2	DIA 3	DIA 4
PRE-VENTA	RUTA 1	RUTA 2		
FACTURACIÓN Y CARGA	RUTA 1	RUTA 2		
ENTREGAS Y COBRO		RUTA 1	RUTA 2	
SERVICIO POST-VENTA			RUTA 1	RUTA 2

Elaborado por las autoras

DIA 1 – RUTA 1

PRE-VENTA

El equipo de ventas y mercaderistas se reúne en el punto de encuentro fijado del día a las 7:30 am con el supervisor de ventas. El supervisor comunica las promociones disponibles y luego cada vendedor se dirige a su ruta respectiva.

El vendedor visita a los clientes y realiza la pre-venta de los productos acorde a su rutero de ventas, según el orden indicado para mejorar la efectividad en tiempo. Luego de terminar toda su ruta el vendedor debe regresar a la distribuidora.

FACTURACIÓN Y CARGA

Los vendedores al llegar a la distribuidora deben entregar todos los pedidos a los facturadores para que sean procesados en el sistema y se emitan las facturas.

Luego de facturar todos los pedidos, el facturador debe emitir un reporte detallado por vendedor de las ventas del día y entregarlo al supervisor para que ingresase la información en el reporte de avance de ventas. Con el reporte de facturas, el bodeguero se encarga de cargar de productos en los respectivos camiones de entrega para que estén listos al día siguiente para realizar las rutas.

DIA 2 – RUTA 1

ENTREGAS Y COBROS

En el día 2 los camiones de entregan se dirigen a hacer la ruta respectiva para despachar el producto y hacer la gestión de cobro de la factura entregada. Cumpliendo así el compromiso de entrega en 24 horas. Al finalizar el día, los ayudantes de entrega que realizan la gestión de cobro, deben hacer la liquidación de las facturas entregadas y cobradas con el dinero. En el caso de la pre-venta del día sábado, las facturas serán entregadas el día lunes.

DIA 3 – RUTA 1

SERVICIO POST-VENTA

En el día 3, los principales clientes de la ruta del día 1 son de nuevo visitados por los mercaderistas, los que se encargan de revisar que el producto recibido este bien exhibido en la percha, colocar material promocional dentro y fuera del punto de venta y adicionalmente reciben cualquier comentario del cliente sobre la entrega.

Luego de la visita del mercaderista con el servicio post venta se cierra el ciclo, ofreciendo a 1 cliente una visita personal durante 3 días con frecuencia 4 durante el mes.

2.4. ESTRATEGIA DE PRECIO

Con el fin de asegurar la colocación de los productos en los puntos de venta, se han establecido estrategias de precios para los distribuidores. Los productos de mayor rotación tienen el precio regular de comercio de todos los distribuidores. El resto de productos se les podría establecer un incremento en el precio de venta. Esto ayudará a que el proyecto sea más rentable para el distribuidor.

Esta estrategia de precios lo que busca no es llegar al detallista por precios bajos, sino tener diferenciación con una estrategia de promoción y servicio, ya que semanalmente llegará la fuerza de ventas con nuevas y diferentes promociones.

Además existe una promesa de entregar el producto en 24 horas luego de tomar el pedido, etc. Y adicionalmente el detallista será visitado por el equipo de mercaderistas para aconsejarlo sobre la exhibición de los productos para que su negocio sea más rentable. Estos son beneficios intangibles adicionales que beneficiará a toda la cadena de distribución y que busca mantener el posicionamiento de la marca.

Igualmente, trimestralmente se realizará una toma de precios en los puntos de venta detallistas. El objetivo de esta actividad es poder comparar los precios de venta al público (PVP)[18] con los de la competencia y de esta forma estar actualizados con los cambios que pueda experimentar el mercado.

[18] Los comercios a los que hemos visitado comentan que el modo d negociar con los vendedores es mostrar los precios a los que ellos les venden otros productos para presionar a los vendedores a hacer mejores ofertas.

Así mismo, se compara el precio de venta al comercio (PVC), ya que de esta forma podemos establecer el margen que la competencia le da al detallista.

Esta información es muy importante, ya que no sólo es fundamental conocer el PVP de un producto, sino también el margen que la venta de éste representa para el negocio, dado que un producto que para un detallista no sea rentable, no va a ser considerado.

En base a estos análisis se pueden establecer estrategias de futuras promociones, descuentos en aquellos productos que tengan debilidades ante la competencia.

El diseño del formato que se recomienda seguir es el siguiente:

Tabla 2.5 Formato de Toma de Precio a Detallistas

MARCA	CODIGO	ARTICULO	FORMATO	PVC incluido IVA	PVP incluido IVA

Elaborado por las autoras

2.5. ESTRATEGIA DE PROMOCIONES

La estrategia de promoción del proyecto está enfocada en el detallista, por lo tanto cualquier actividad promocional tiene como fin beneficiarlo y fidelizarlo. Las promociones deben de tener un período semanal, para que el cliente sepa que cada semana el vendedor llegará con una promoción diferente y así causará la expectativa del cliente y lo esperará el día de visita.

Dependiendo del precio del producto al cual se le aplique la actividad promocional, nos ayudará a mejorar los indicadores de la siguiente manera: si enfocamos una promoción a productos de alto precio, nos ayudará a mejorar el drop size, ya que aumentaría el valor nominal de los pedidos de los clientes.

Mientras que; si enfocamos una promoción en productos de bajo precio, nos ayudará a mejorar la efectividad en los clientes ya que la mayoría de clientes trataría de aprovechar esta promoción. En el caso de tener algún producto estrella, con alto precio y buena rotación, si se establece una promoción puntual, nos ayudará a mejorar ambos indicadores.

Las cantidades de producto de promoción deben ser controladas acorde a la efectividad de clientes que tenga el proyecto en cada zona. Es decir que la cantidad de promociones a facturar a un distribuidor no puede sobrepasar la cantidad normal de clientes efectivos proyectados que éste tenga luego de la implementación de la promoción, ya que puede ser destinado a su propio beneficio y no al del proyecto. Además y siempre debe buscar su incremento para ser aprovechada y ganar más clientes.

2.5.1. TIPOS DE PROMOCIONES

Las actividades promocionales que tienen mayor aceptación en los detallistas, son los descuentos, combos y bonificación ya que el efecto inmediato es una mayor rotación en sus perchas, y esto les genera mayor rentabilidad en sus negocios.

DESCUENTOS

El descuento directo en precio busca la preferencia del consumidor de un producto nuestro por un producto de menor precio de la competencia. Por lo general es un descuento agresivo que busca minimizar la diferencia de precios. El detallista se beneficia con la rotación del producto.

COMBOS

La mecánica de comprar un grupo de productos y tener uno o varios diferentes gratis, aplica para la colocación de productos de baja rotación o para la introducción de nuevos productos. El detallista se beneficia con la venta del producto gratis.

BONIFICACIÓN

La bonificación en producto busca colocar mayores cantidades de un producto en el punto de venta con un pequeño descuento, logrando que nuevos consumidores prefieran nuestros productos por largo plazo. El detallista se beneficia con la rotación del producto.

REGALOS

Los regalos pueden estar enfocados para el detallista o el consumidor final y su objetivo es fidelizar a la persona con la marca a través de un obsequio promocional por la compra de productos.

INCENTIVOS

Los incentivos para nuestro equipo humano son establecidos para mejorar indicadores del proyecto mediante el cumplimiento de metas cuantitativas. El incentivo no debe ser monetario ya que la persona se puede acostumbrar al cumplimiento de metas por dinero.

Los incentivos deben ser temporales y con metas alcanzables, para que luego de ser cumplidas mantener los resultados con ese mínimo. El incentivo más utilizado para en equipo de ventas es el denominado “Push Money”[19], donde normalmente se utiliza el período de 1 mes para establecer metas de ventas y se liquida un porcentaje de la venta para el pago del incentivo.

Para la motivación de todo el equipo de ventas y para lograr el cupo del mes, se recomienda utilizar este incentivo, que sea del 1 o 2% de la venta repartido en partes iguales para todos los vendedores por llegar a la cuota de ventas total del mes.

---

[19] Incentivos monetarios que promuevan el producto.

Por lo tanto, si un vendedor no llega a cumplir su cupo, otro vendedor lo puede ayudar fomentando de esta forma el trabajo en equipo, y que se llegue al 100% del incentivo esperado. Otra alternativa que se recomienda es entregar un porcentaje de la venta; es decir, fijar un monto de premio en dólares por el cumplimiento de la cuota de ventas establecida. Si el nivel de entregas está por debajo de lo requerido, se busca incentivar a los despachadores para lograr un 99% de entregas efectivas durante el mes a través de un premio emocional.

Para afianzar el compromiso del distribuidor con el proyecto; se lo debe incentivar de igual forma, entregándole un porcentaje de la venta del proyecto, liquidado vía nota de crédito.

2.6. ESTRATEGIA DE MERCHANDISING[20]

La estrategia de merchandising está dirigida 100% al servicio post venta del detallista, ya que luego de la entrega de mercadería por parte del distribuidor, el mercaderista llega al punto de venta para aconsejar al cliente sobre la exhibición de los productos, todo esto con el fin de que los consumidores finales se motiven a adquirir el producto, lo que hará que su negocio tenga mayores ingresos. Adicionalmente, revisan las fechas de vencimientos de los productos y comunican y recuerdan en todas las visitas las promociones y lanzamiento de productos nuevos.

---

[20] El **merchandising** (término anglosajón compuesto por la palabra *merchandise*, cuyo significado es mercancía y la terminación *-ing*, que significa acción[1 2]), o **micro-mercadotecnia** es la parte del marketing que tiene por objeto aumentar la rentabilidad en el punto de venta. Son actividades que estimulan la compra en el punto de venta. Es el conjunto de estudios y técnicas comerciales que permiten presentar el producto o servicio en las mejores condiciones, tanto físicas como sicológicas, al consumidor final. En contraposición a la presentación pasiva, se realiza una presentación activa del producto o servicio utilizando una amplia variedad de mecanismos que lo hacen más atractivo: colocación, presentación, etc. El **merchandising** incluye toda actividad desarrollada en un punto de venta, que pretende reafirmar o cambiar la conducta de compra, a favor de los artículos más rentables para el establecimiento. Los objetivos básicos del merchandising son: llamar la atención, dirigir al cliente hacia el producto, facilitar la acción de compra.

Además, es el implementador de todo el material promocional (POP) en el punto de venta, como afiches, papel tapiz, guindolas, colgantes, vibrines, habladores de precio, etc. A Cada uno de los dos mercaderista que participan del proyecto, deberán visitar 50 detallista diariamente para ejecutar el servicio post venta. Estos, serán seleccionados por los siguientes criterios: monto de compra, tipo de negocio, espacios, mix de productos y apertura del dueño. Para llevar un mejor control de estos clientes, que serán escogidos para recibir este servicio, el supervisor en conjunto con los vendedores deberán establecer un rutero de visitas para cada mercaderista con 300[21] clientes cada uno, los cuales deberán ser visitados con frecuencia 4 durante el mes

2.6.1. MEDICIÓN DE DISPONIBILIDAD Y VISIBILIDAD DE PRODUCTO EN EL PUNTO DE VENTA

Para identificar oportunidades en el punto de venta en cuanto a disponibilidad y visibilidad[22] de los productos se desarrollará un formato para su medición. Este formato mide los productos más importantes y los lineamientos de ejecución para el tipo de canal que utilizamos.

Lo más importante es que permite a cada distribuidor conocer sus oportunidades de mejora y darles un seguimiento en cada ruta del vendedor. Este formato es una guía sobre cómo debe estar el punto de venta y como deber ser la gestión del vendedor.

---

[21] Se visitan 50 clientes diariamente, y tomando en cuenta 6 días a la semana nos da un total de 300 clientes visitados semanalmente.

[22] Se entiende por disponibilidad a que el consumidor final encuentre el producto en el punto de venta, y por visitiblidad se entiende que el producto pueda ser visto facilmente por el consumidor

Al entrar al punto de venta se confirma si el vendedor sigue los pasos de la venta, constata disponibilidad y visibilidad de los principales productos y busca el mejor espacio para los mismos. El objetivo es asegurar la colocación y visibilidad de los productos prioritarios para el canal, y alinear a toda la fuerza de ventas sobre la prioridad de estos productos. Para llevar a cabo esta medición se contará con un formato (Anexo3), en el cual se medirán a 10 clientes que serán elegidos aleatoriamente que serán escogidos en cada ruta de vendedor.

A cada producto se le asignará una puntuación que dependerá de la relevancia que exista por cada especificación evaluada. Se evaluarán principalmente las siguientes especificaciones:

- **Exhibidor sin extraños:** No hay productos de la competencia o de otras líneas en un mismo exhibidor.

- **Producto Caducado:** Producto caducado en el punto de venta.

- **Exhibición:** Que haya por lo menos un bloque de una categoría de productos.

- **Conocer el nombre del tendero:** El vendedor debe saber y saludar al tendero por su nombre

- **Tendero conoce el nombre del vendedor:** Debe conocer el nombre del vendedor que le atiende y el día de visita.

Al final de la medición se encuentran las 3 oportunidades de mejora y el vendedor se compromete a un objetivo para la siguiente medición.

CAPÍTULO III

IMPLEMENTACIÓN DE ESTRATEGIA

Este capítulo busca establecer todos los gastos e inversiones en los que se debe incurrir para implementar este proyecto de cobertura. Además pretende mostrar la rentabilidad del mismo para las dos partes integrales: la empresa fabricante y el distribuidor.

3.1. EVALUACIÓN FINANCIERA DISTRIBUIDOR

3.1.1. ESTRUCTURA DEL PROYECTO

La estructura del proyecto revelará los pilares financieros fundamentales como son la inversión que se va a necesitar para poder arrancar con el proyecto. Luego definiremos la medición y expectativas de ingresos del mismo. Y por último definiremos detalladamente los gastos mensuales en que el distribuidor deberá incurrir al ser parte de esta estrategia.

3.1.1.1. INVERSIÓN DEL PROYECTO

Como se mencionó en el capítulo anterior, sólo se necesita una única inversión por parte del distribuidor, esta es comprar dos camiones al iniciar el proyecto. Esto se debe a que, como antes mencionamos, el incremento en el número de pedidos de los clientes detallistas, requerirá camiones adicionales destinados a la distribución de los productos a los clientes.

Los camiones que se deben adquirir son de aproximadamente 2 toneladas, debido a que en general los productos de consumos masivo y, en especial, los productos destinados a tiendas detallistas, vienen en presentaciones más pequeñas, y por lo tanto no es necesario contar con camiones grandes.

El costo de un camión nuevo que cumpla con estas especificaciones es de aproximadamente $ 21.490,00[23]. Por lo tanto la tabla de inversión sería el siguiente:

Tabla 3.1 Inversión del distribuidor

Costo Camiones	Cantidad	Inversion total
$ 21.490,00	2	$ 42.980,00

Elaborado por las autoras

Estos camiones deberán ser amortizados en línea recta, con una depreciación simple que será detallada más adelante.

---

[23] Información obtenida de la página de internet de uno de los concesionarios más prestigios del país: http://www.chevrolet.com.ec/vehiculos/Comerciales/Serie-N/Serie-N-general.html, donde se cotizó un camión modelo NHR con capacidad máxima de 2.115 toneladas.

La financiación de esta inversión se hará 20% ($ 8.596,00) con capital propio del distribuidor, y el 80% sea financiado por medio de un crédito en un banco local. La tasa de interés efectiva que se usará será la tasa comercial para pymes que actualmente es del 11,08%[24]. El financiamiento será a 4 años plazos, con pagos de cuota mensuales. Para ver el detalle de la amortización del financiamiento de la inversión ver Anexo 4.

3.1.1.2. INGRESO DEL PROYECTO

Para poder medir los ingresos que generan el proyecto, vamos a utilizar los dos indicadores anteriormente detallados, que nos ayudarán a establecer de mejor forma los ingresos por venta de la nueva facturación a los clientes detallistas. Usaremos los indicadores <u>clientes efectivos</u> y <u>drop size</u>. Nuestros ingresos totales serán:

Ecuación 3.1 Medición de Ingresos

$$\boxed{\text{Ingresos} = \text{No. Clientes Efectivos} \times \text{Drop Size}}$$

Elaborado por las autoras

Los clientes efectivos que serán el número de clientes que realizaron pedidos en el mes, y el drop size que refleja la venta promedio por cliente realizado en el mes. Se los usa como medición de ingreso ya que si multiplicamos las ventas promedio de clientes (drop size), por el número de clientes que hicieron una compra (clientes efectivos) tendremos de igual forma el total de ventas en un período establecido.

[24] Fuente: Banco Central del Ecuador a Febrero 2009.

Para comprender un poco mejor la utilidad de estos indicadores, se hará un ejemplo suponiendo la visita a 15 clientes, de los cuales solo 9 hicieron un pedido, que se lista a continuación:

Tabla 3.2 Indicadores del proyecto

Clientes visitados: 15

Clientes	Pedido ($)
1	15.00
1	12.43
1	18.00
1	22.70
1	33.75
1	10.00
1	17.50
1	14.80
1	20.90
9	**165.08**

No. Clientes Efectivos		9
Drop Size	165,08 / 9 =	$ 18.34
Total Ventas	9 x 18,34 =	$ 165.08

Elaborado por las autoras

Como se puede observar, el drop size fue de $18,34, y al contar con 9 clientes efectivos, nos dio un total de ventas de $ 165,08. Por lo tanto usar estos dos indicadores es una forma confiable que no sólo nos ayudará a medir ingresos, sino también a llevar un mejor control de nuestro crecimiento en cobertura de clientes, ya que el aumentar mi efectividad en clientes, indicaría que estoy llegando con el producto a más tiendas detallistas, logrando así mi objetivo de cobertura horizontal.

En los primeros meses se estima que los clientes efectivos y el drop size no será muy alto, debido a que es un proyecto nuevo y en principio la cantidad de clientes detallistas efectivos será baja, y se estima que sus pedidos sean también bajos y esporádicos. Se pretende que el nivel de drop size y clientes efectivos aumente con las estrategias de promociones y servicio que los detallistas recibirán de parte del distribuidor.

El objetivo de esta estrategia es lograr un 100% de efectividad en los clientes visitados con el fin de lograr cubrir a todos los clientes detallistas, y que el producto esté presente en todos los puntos de venta. El nivel adecuado de efectividad y drop size dependerá y variará con cada empresa de consumo masivo, ya que irá alineada a sus objetivos de venta y punto de equilibrio.

Es importante destacar que el margen bruto para el distribuidor será del 11%. Este porcentaje fue tomado de un estudio[25] donde se menciona que el margen que normalmente un distribuidor tiene al vender sus productos va del 10% al 12%. Aunque aparente ser un porcentaje de margen muy bajo, este se ve compensado con el alto volumen de venta que experimenta un distribuidor al comercializar productos de alta rotación.

[25] Estudio realizado por la Oficina Económica y Comercial de la Embajada de España en Quito, cuyo título es: "La Distribución Alimentaria en Ecuador"

3.1.2. COSTOS DEL PROYECTO

Para poder implementar el proyecto, los distribuidores deben incurrir en ciertos costos, los cuales deben estar muy bien detallados, con el fin de poder llevar un buen control de los mismos.

Este análisis también nos permitirá observar cuales son los rubros más importantes para el distribuidor, y sobre los que debe poner más atención.

En el momento de definir los requisitos de implementación se definieron los siguientes rubros que deberán ser asumidos por el distribuidor:

Contratación de Vendedores

El distribuidor deberá contratar a cinco vendedores, que se encargarán de visitar a las tiendas detallistas. El gasto adicional que se generará, incluye salario, beneficios de ley y comisiones (Ver Anexo 5) del nuevo personal de ventas distribuidos entre gastos fijos y gastos variables tenemos:

Tabla 3.3 Resumen de Salarios Vendedores

Total Salarios Vendedores 100%				
	Número	Fijo	Variable	Total
Vendedores	5	$ 1.859,15	$ 1.662,29	$ 3.521,44
Total	**5**	**$ 1.859,15**	**$ 1.662,29**	**$ 3.521,44**

Elaborado por las autoras

De esto valor total mensual, que los distribuidores deben incurrir, la empresa fabricante subsidiará (pagará) el 70% de ello. Quedando como valor final de incremento de gasto por salario a vendedores solo el 30% del mismo, es decir US$ 1.056,43.

Tabla 3.4 Resumen de Salarios Vendedores 30%

Total Salarios Vendedores 30%				
	Número	Fijo	Variable	Total
Vendedores	5	$ 557,74	$ 498,69	$ 1.056,43
Total	**5**	**$ 557,74**	**$ 498,69**	**$ 1.056,43**

Elaborado por las autoras

Contratación de choferes y Ayudantes de entrega

El alto número de pedidos generará un aumento en el gasto de distribución, y por ende se deberá contratar a dos nuevos choferes que operen con los dos nuevos camiones que el distribuidor deberá adquirir. Además, deberá contratar a dos ayudantes de entrega (uno por cada camión destinado a la distribución). Por lo tanto cada camión de entrega contará con un chofer y su respectivo despachador.

El gasto de sueldo y beneficios sociales, detallados en Anexo 6, se resume en:

Tabla 3.5 Resumen de Salarios Chofer y Ayudantes

Total Salarios Choferes y Ayudantes	Número	Ingreso	Prestaciones Sociales	TOTAL
Choferes	2	$ 436,00	$ 177,14	$ 613,14
Ayudantes de Entrega	2	$ 436,00	$ 177,14	$ 613,14
Total	**4**	**$ 872,00**	**$ 354,28**	**$ 1.226,28**

Elaborado por las autoras

Contratación de Facturador

Este proyecto traerá consigo un aumento en la cantidad de facturación del distribuidor, y se estima que es necesario contratar una nueva persona que se encargue de esto dado el volumen de facturas que se generarán por día.

El gasto adicional de sueldo y beneficios sociales detallados en Anexo 4, se resume en:

Tabla 3.6 Resumen de Salarios Facturador

Total Facturador	Ingreso	Prestaciones Sociales	TOTAL
Facturador	$ 218,00	$ 90,07	$ 308,07
Total	**218**	**$ 90,07**	**$ 308,07**

Elaborado por las autoras

Amortización de Inversión

Los camiones adquiridos para las nuevas rutas de distribución constituyen un Activo Fijo para el distribuidor, por lo tanto generarán un gasto de amortización, el cual se describirá a continuación:

Activo Fijo	2 Camiones para distribución
Vida Util (años)	10
Costo Adquisición	$ 42.980,00

Considerando que el valor residual del Activo Fijo será cero, la amortización anual y la tabla de amortización para el resto de períodos sería:

Ecuación 3.2 Amortización Inversión Camiones

Amortización Anual	$ 42.980,00 / 10	=	$ 4.298,00

Elaborado por las autoras

Tabla 3.7 depreciación de Camiones

Periodo	Depreciación	Dep Acumulada	Saldo
0			42.980
1	4.298	4.298	38.682
2	4.298	8.596	34.384
3	4.298	12.894	30.086
4	4.298	17.192	25.788
5	4.298	21.490	21.490
6	4.298	25.788	17.192
7	4.298	30.086	12.894
8	4.298	34.384	8.596
9	4.298	38.682	4.298
10	4.298	42.980	0

Elaborado por las autoras

Gastos de Distribución

Los gastos de distribución representan el costo de entregar el producto en la bodega de los clientes, y por su naturaleza representan gastos variables, dado que aumentan o disminuyen según el volumen de ventas generados por el distribuidor. Esta situación se da particularmente cuando la empresa adquiere un servicio tercerizado que haga la distribución por ellos. En estos casos las empresas tercerizadas cobran una tarifa según número de despachos y destinos.

En nuestro caso, los distribuidores que participan de este proyecto, tienen a su cargo la distribución, es decir, ellos adquieren los camiones, contratan los choferes y por tanto son responsables directamente de los gastos incurridos.

A continuación se detallan los gastos de distribución:

Tabla 3.8 Detalle de Gastos de Distribución

Detalle	Valor mensual
Salario Choferes	$ 613,14
Salario Ayudantes de Entrega	$ 613,14
Mantenimiento Camiones	$ 140,00
Gasto de Gasolina	$ 360,00
Otros	$ 30,00
Total Gastos Distribución	**$ 1.756,28**

Elaborado por las autoras

OTRAS CONSIDERACIONES

Además de los gastos de sueldo considerados como fijos para la operación, hay gastos adicionales que mencionar:

Otros gastos fijos de administración

Aumentar el nivel de facturación de los distribuidores, lleva consigo el aumento de ciertos gastos fijos como el aumento de número de facturas, notas de crédito, notas de débito, etc. El costo[26] promedio de cada uno de estos rubros se estima en:

Tabla 3.9 Detalle de Costos Administrativos

Otros Gastos fijos Adm	Costo Unitario
Facturas	$ 0,05
Notas de Crédito	$ 0,03
Notas de Pedido	$ 0,01

Fuente: Imprentas autorizadas por SRI
Elaborado por las autoras

Estos gastos se medirán según el número de clientes efectivos por mes, considerando que mensualmente se gastaría:

[26] Valores referenciales promedios consultados en varias imprentas autorizadas por el SRI del centro de Guayaquil considerando pedidos al por mayor.

- **Facturas**

Se considera que el número de facturas adicionales que se necesitan será de aproximadamente 3600 al mes el primer año de implementación. Este valor se calcula según la proyección[27] realizada más adelante.

Ecuación 3.3 Número de Facturas

$$\boxed{\text{Facturas} = \text{Costo Unitario} * 3600}$$

Elaborado por las autoras

- **Notas de Crédito**

El número de notas de crédito adicionales, se los calcula considerando que se puede emitir aproximadamente un 10%[28] de notas de crédito por cliente efectivo.

Ecuación 3.4 Número de Notas de Crédito

$$\boxed{\text{Notas de Crédito} = \text{Costo Unitario} * 3600 * 10\%}$$

Elaborado por las autoras

[27] Tomar en cuenta cantidad de clientes efectivos de la tabla de ventas mensuales (Tabla3.9).
[28] Se considera este porcentaje tomando en cuenta que pueden existir devoluciones por parte de los clientes, que en un mes pueden llegar a ser el 10%.

- **Notas de pedido**

Se toman en cuenta, una nota de pedido por factura que se realizará al mes.

Ecuación 3.5 Número de Notas de Pedido

$$\boxed{\text{Nota de pedido} = \text{Costo unitario} * 3600}$$

Elaborado por las autoras

3.1.3. SITUACIÓN FINANCIERA

Una vez definidos todos los gastos y lo ingresos que generarán el presente proyecto, se procederá a diseñar el Estado de Resultados, luego el Flujo de Caja y por último definiremos el Punto de Equilibrio que deberá tener el distribuidor.

3.1.3.1. ESTADO DE RESULTAODS

Nos enfocaremos en el Estado de Resultados a corto plazo, es decir, los resultados dentro del primer año de la implementación de la estrategia, con el fin de ver de forma un poco más detallada la evolución de los parámetros de ingresos y gastos. Luego se procederá a hacer una proyección de los resultados a cinco años.

Cuadro de Ventas mensuales

Para poder establecer una tabla de proyección de ventas mensuales, nos enfocaremos en una empresa de consumo masivo[29] dedicado a productos de alimentación, para esto tomaremos las siguientes referencias:

- Clientes visitados:

Tomando en cuenta 50 clientes visitados al día por cada uno de los 5 vendedores, que trabajan 6 días a la semana por aproximadamente las 4.3 semanas que tiene el mes, tendremos 6450 clientes visitados:

Ecuación 3.6 Clientes visitados

$$\boxed{50 \times 5 \times 6 \times 4{,}3 = 6450}$$

Elaborado por las autoras

- Clientes efectivos:

Resulta de multiplicar los clientes visitados por el porcentaje de efectividad asignado.

- Efectividad:

Se considera que el primer mes de funcionamiento se llegará a tener un 35%[30] de efectividad, luego de eso proyectamos un crecimiento de gradual que irá acorde a los objetivos de venta de la empresa y el proyecto.

---

[29] Tratamos de establecer ingresos que generaría la venta de productos de cualquier empresa de consumo masivo de este tipo.

[30] Este porcentaje es tomado de un distribuidor de consumo masivo de Guayaquil, donde nos permitió medir la efectividad de clientes alcanzados en un día de trabajo normal.

- <u>Drop Size:</u>

El drop size, es establecido, según los objetivos de crecimiento en ventas que tenga la empresa de consumo masivo. El valor mínimo que debemos alcanzar para alcanzar el punto de equilibrio es $ 16,00 pero por previsión hemos proyectado comenzar de manera conservadora con $13,00 y alcanzar el drop size de $16,00 en el cuarto mes.

Tabla 3.10 Ventas Mensuales

	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 6	Mes 9	Mes 12
Clientes Visitados	6450	6450	6450	6450	6450	6450
Clientes Efectivos	2258	2258	2387	2580	3225	3548
Efectividad	35%	35%	37%	40%	50%	55%
Drop Size	**13**	**14,5**	**15,75**	**16,5**	**19**	**21**

Elaborado por las autoras

Cuadro de Gastos mensuales

Una vez detallados cada uno de los rubros mensuales de gasto, haremos un cuadro resumen de los mismos.

Tabla 3.11 Resumen de Gastos mensuales

Costo Mercadería Vendida	
Margen Comercial	11%

Gasto de Distribución	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 6	Mes 9	Mes 12
% de Venta Neta	$ 1.746,28	$ 1.746,28	$ 1.746,28	$ 1.746,28	$ 1.746,28	$ 1.746,28

Comisiones a Agentes/Vendedore	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 6	Mes 9	Mes 12
$ comisiones por venta 30%	$ 498,69	$ 498,69	$ 498,69	$ 498,69	$ 498,69	$ 498,69

Otros Gastos Variables	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 6	Mes 9	Mes 12
% previsión	0,10%	0,10%	0,10%	0,10%	0,10%	0,10%

Fijos Administrativos	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 6	Mes 9	Mes 12
Salario Facturador	$ 308,07	$ 308,07	$ 308,07	$ 308,07	$ 308,07	$ 308,07
Total	**$ 308,07**	**$ 308,07**	**$ 308,07**	**$ 308,07**	**$ 308,07**	**$ 308,07**

Otros Gastos Fijos Adm	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 6	Mes 9	Mes 12
Facturas	$ 180,00	$ 180,00	$ 180,00	$ 180,00	$ 180,00	$ 180,00
Notas de Crédito	$ 10,80	$ 10,80	$ 10,80	$ 10,80	$ 10,80	$ 10,80
Notas de Pedidos	$ 36,00	$ 36,00	$ 36,00	$ 36,00	$ 36,00	$ 36,00
Varios	$ 226,80	$ 226,80	$ 226,80	$ 226,80	$ 226,80	$ 226,80

Otros Gastos Generales Sueldos	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 6	Mes 9	Mes 12
Ingresos Fijos Equipo Comercial	$ 731,43	$ 731,43	$ 731,43	$ 731,43	$ 731,43	$ 731,43

Amortización de Camiones	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 6	Mes 9	Mes 12
Depreciación de Inversión	$ 358,17	$ 358,17	$ 358,17	$ 358,17	$ 358,17	$ 358,17

Elaborado por las autoras

Tabla 3.12 Estado de Resultado – Proyección primer año

	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 6	Mes 9	Mes 12
Clientes Visitados	6450	6450	6450	6450	6450	6450
Clientes Efectivos	2258	2258	2354	2580	3225	3548
Efectividad	35%	35%	37%	40%	50%	55%
Drop Size	**13**	**14,5**	**15,75**	**16,5**	**19**	**21**
Descripción	**USD**	**USD**	**USD**	**USD**	**USD**	**USD**
VENTAS	29.347,50	32.733,75	37.079,44	42.570,00	61.275,00	74.497,50
Dsctos Generales de Precio	-	-	-	-	-	-
PRODUCTO NETO DE VENTAS	**29.347,50**	**32.733,75**	**37.079,44**	**42.570,00**	**61.275,00**	**74.497,50**
Descuentos Financieros	-	-	-	-	-	-
Costo Merc Vendida	26.119,28	29.133,04	33.000,70	37.887,30	54.534,75	66.302,78
Gastos de Distribucion	1.756,28	1.756,28	1.756,28	1.756,28	1.756,28	1.756,28
Comisiones a Vendedores	498,69	498,69	498,69	498,69	498,69	498,69
Otros Gastos Variables	58,70	65,47	74,16	85,14	122,55	149,00
Total Variables	28.432,94	31.453,47	35.329,83	40.227,41	56.912,27	68.706,74
CONTRIBUCION MARGINAL	**914,56**	**1.280,28**	**1.749,61**	**2.342,59**	**4.362,73**	**5.790,76**
Fijos Administrativos	282,63	282,63	282,63	282,63	282,63	282,63
Otros Gastos Fijos Adm	266,40	266,40	266,40	266,40	266,40	266,40
Depreciación Inversión	358,17	358,17	358,17	358,17	358,17	358,17
Total Fijos	907,20	907,20	907,20	907,20	907,20	907,20
CONTRIBUCION NETA	**7,36**	**373,08**	**842,41**	**1.435,39**	**3.455,53**	**4.883,56**
Otros Gastos de Sueldos	731,43	731,43	731,43	731,43	731,43	731,43
Total Comunes	731,43	731,43	731,43	731,43	731,43	731,43
Gasto Interes Financiamiento	422,64	415,70	408,70	387,29	365,23	342,52
Ganancia antes Participación	**-1.146,70**	**-774,06**	**-297,72**	**316,68**	**2.358,87**	**3.809,61**
Impto 15% Trabajadores	**-**	**-**	**-**	47,5	353,8	571,4
Ganancia antes de Impuestos	**-1.146,70**	**-774,06**	**-297,72**	**269,17**	**2.005,04**	**3.238,17**
Impuesto	**-**	**-**	**-**	**67,29**	**501,26**	**809,54**
GANANCIA DESPUES IMPUESTOS	**-1.146,70**	**-774,06**	**-297,72**	**201,88**	**1.503,78**	**2.428,63**

Elaborado por las autoras

Como se puede observar del Estado de Resultados para el primer año, en los primeros meses hay pérdida, puesto que las ventas comienzan a establecerse. Luego con el paso de los meses, se pretende incrementar el drop size, llegando a $ 21,00 con una efectividad de clientes de hasta el 55%.

Para analizar una proyección a 5 años, debemos establecer supuestos de crecimiento que serán detallados a continuación:

Tabla 3.13 Resumen de proyecciones – 5 años

Proyecciones	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
No de clientes diarios visitados	50	50	50	50	50
Comisiones a Vendedores	0%	10%	10%	10%	10%
Fijos Administrativos	0%	10%	10%	10%	10%
Otros Gastos Generales Sueldos	0%	10%	10%	10%	10%
Gasto de Distribución	0%	10%	10%	10%	10%
Otros Gastos Fijos Adm	0%	7%	7%	7%	7%

Elaborado por las autoras

Resumiremos a continuación los indicadores de ingresos que se generarían cada año. La información del primer año, corresponde a la suma de los valores de los 12 meses detallados anteriormente.

Tabla 3.14 Resumen de proyecciones – 5 años

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Clientes Visitados	77400	77400	77400	77400	77400
Clientes Efectivos	33895	44118	45666	47214	50310
Efectividad	44%	57%	59%	61%	65%
Drop Size	**17,67**	**24,00**	**27,50**	**31,50**	**34,00**

Elaborado por las autoras

Siendo conservadores, se pretende que la efectividad llegue a ser del 65%, contando con un drop size que llegue hasta $34.

Los gastos de distribución proyectados para los siguientes 5 años se detallan a continuación:

Tabla 3.15 Gastos de Distribución – Proyección 5 años

Gastos de Distribución	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Salario Choferes	$ 7.357,69	$ 8.093,46	$ 8.902,80	$ 9.793,08	$ 10.772,39
Salario Ayudantes de Entrega	$ 7.357,69	$ 8.093,46	$ 8.902,80	$ 9.793,08	$ 10.772,39
Mantenimiento Camiones	$ 1.680,00	$ 1.848,00	$ 2.032,80	$ 2.236,08	$ 2.459,69
Gasto de Gasolina	$ 4.320,00	$ 4.752,00	$ 5.227,20	$ 5.749,92	$ 6.324,91
Otros	$ 240,00	$ 264,00	$ 290,40	$ 319,44	$ 351,38
TOTAL	**$ 20.955,38**	**$ 23.050,91**	**$ 25.356,00**	**$ 27.891,61**	**$ 30.680,77**

Elaborado por las autoras

Luego de tomar en cuenta todas estas especificaciones en nuestra proyección a cinco años, presentamos el Estado de Resultados.

Tabla 3.16 Estado de Resultados – Proyección a 5 años

PyG Distribuidor

Descripción	AÑO 1 USD	AÑO 2 USD	AÑO 3 USD	AÑO 4 USD	AÑO 5 USD
VENTAS	598.761,56	1.058.832,00	1.255.815,00	1.511.622,00	1.710.540,00
Dsctos Generales de Precio	-	-	-	-	-
PRODUCTO NETO DE VENTAS	**598.761,56**	**1.058.832,00**	**1.255.815,00**	**1.511.622,00**	**1.710.540,00**
Descuentos Financieros	-	-	-	-	-
Costo Merc Vendida	532.897,79	942.360,48	1.117.675,35	1.345.343,58	1.522.380,60
Gastos de Distribucion	20.955,38	23.050,91	25.356,00	27.891,61	30.680,77
Comisiones a Vendedores	5.984,25	6.582,68	7.240,94	7.965,04	8.761,54
Otros Gastos Variables	598,76	1.058,83	1.255,82	1.511,62	1.710,54
Total Variables	560.436,18	973.052,90	1.151.528,11	1.382.711,84	1.563.533,45
CONTRIBUCION MARGINAL	**38.325,38**	**85.779,10**	**104.286,89**	**128.910,16**	**147.006,55**
Fijos Administrativos	3.696,84	4.066,53	4.473,18	4.920,50	5.412,55
Otros Gastos Fijos Adm	2.721,60	2.912,11	3.115,96	3.334,08	3.567,46
Depreciación Inversión	4.298,00	4.298,00	4.298,00	4.298,00	4.298,00
Total Fijos	10.716,44	11.276,64	11.887,14	12.552,58	13.278,01
CONTRIBUCION NETA	**27.608,94**	**74.502,46**	**92.399,75**	**116.357,58**	**133.728,54**
Otros Gastos de Sueldos	8.777,14	9.654,85	10.620,34	11.682,37	12.850,61
Total Comunes	8.777,14	9.654,85	10.620,34	11.682,37	12.850,61
Gasto Interes Financiamiento	3.679,02	2.788,7	1.787,3	661,3	0,0
Ganancia antes Participación	**15.152,78**	**62.058,96**	**79.992,06**	**104.013,92**	**120.877,94**
Impto 15% Trabajadores	2.272,9	9.308,8	11.998,8	15.602,1	18.131,7
Ganancia antes de Impuestos	**12.879,86**	**52.750,11**	**67.993,25**	**88.411,84**	**102.746,25**
Impuesto	**3.219,97**	**13.187,53**	**16.998,31**	**22.102,96**	**25.686,56**
GANANCIA DESPUES IMPUESTOS	**9.659,90**	**39.562,58**	**50.994,94**	**66.308,88**	**77.059,68**

Elaborado por las autoras

3.1.3.1. FLUJO DE CAJA

Una vez que se tiene el Estado de Resultados a 5 años, reflejaremos el flujo de caja. Para esto es importante recordar que las ventas son consideradas en efectivo, dado que son cobradas al día siguiente junto con la entrega de los productos.

Luego de analizar el flujo de caja, vemos que no existe la necesidad de financiación externa para sostener el proyecto. A continuación se detalla el flujo de caja.

Tabla 3.17 Flujo de Caja – Proyección a 5 años

	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
DESCRIPCION	USD	USD	USD	USD	USD	USD
Saldo Inicial		-	6.811,84	42.636,00	88.891,21	149.334,30
VENTAS		598.761,56	1.058.832,00	1.255.815,00	1.511.622,00	1.710.540,00
Dsctos Generales de Precio		-	-	-	-	-
========================	===========	===========	===========	===========	===========	===========
PRODUCTO NETO DE VENTAS		**598.761,56**	**1.058.832,00**	**1.255.815,00**	**1.511.622,00**	**1.710.540,00**
========================	===========	===========	===========	===========	===========	===========
Descuentos Financieros		-	-	-	-	-
Costo Merc Vendida		532.897,79	942.360,48	1.117.675,35	1.345.343,58	1.522.380,60
Gastos de Distribucion		20.955,38	23.050,91	25.356,00	27.891,61	30.680,77
Comisiones a Vendedores		5.984,25	6.582,68	7.240,94	7.965,04	8.761,54
Otros Gastos Variables		598,76	1.058,83	1.255,82	1.511,62	1.710,54
Total Variables		560.436,18	973.052,90	1.151.528,11	1.382.711,84	1.563.533,45
========================	===========	===========	===========	===========	===========	===========
CONTRIBUCION MARGINAL		**38.325,38**	**85.779,10**	**104.286,89**	**128.910,16**	**147.006,55**
========================	===========	===========	===========	===========	===========	===========
Fijos Administrativos		3.696,84	4.066,53	4.473,18	4.920,50	5.412,55
Otros Gastos Fijos Adm		2.721,60	2.912,11	3.115,96	3.334,08	3.567,46
Depreciación Inversión		4.298,00	4.298,00	4.298,00	4.298,00	4.298,00
Total Fijos		10.716,44	11.276,64	11.887,14	12.552,58	13.278,01
========================	===========	===========	===========	===========	===========	===========
CONTRIBUCION NETA		**27.608,94**	**74.502,46**	**92.399,75**	**116.357,58**	**133.728,54**
========================	===========	===========	===========	===========	===========	===========
Otros Gastos de Sueldos		8.777,14	9.654,85	10.620,34	11.682,37	12.850,61
Total Comunes		**8.777,14**	**9.654,85**	**10.620,34**	**11.682,37**	**12.850,61**
Gasto Interes Financiamiento		3.679,02	2.788,65	1.787,35	661,29	0,00
Ganancia antes Participación		**15.152,78**	**62.058,96**	**79.992,06**	**104.013,92**	**120.877,94**
Impto 15% Trabajadores		2.272,9	9.308,8	11.998,8	15.602,1	18.131,7
Ganancia antes de Impuestos		**12.879,86**	**52.750,11**	**67.993,25**	**88.411,84**	**102.746,25**
========================	===========	===========	===========	===========	===========	===========
Impuesto		**3.219,97**	**13.187,53**	**16.998,31**	**22.102,96**	**25.686,56**
========================	===========	===========	===========	===========	===========	===========
GANANCIA DESPUES IMPUESTOS		**9.659,90**	**39.562,58**	**50.994,94**	**66.308,88**	**77.059,68**
========================	===========	===========	===========	===========	===========	===========
Inversión Inicial	-42.980,00					
Capital Propio	8.596,00					
Financiamiento	34.384,00					
Depreciación Inversión		4.298,00	4.298,00	4.298,00	4.298,00	4.298,00
Pago de Capital Cuota Financ		7.146,06	8.036,42	9.037,73	10.163,79	-
========================	===========	===========	===========	===========	===========	===========
TOTAL FUJO DE CAJA PERIODO	-	6.811,84	35.824,16	46.255,21	60.443,09	81.357,68
========================	===========	===========	===========	===========	===========	===========
TOTAL FLUJO DE CAJA	**0,00**	**6.811,84**	**42.636,00**	**88.891,21**	**149.334,30**	**230.691,98**

Elaborado por las autoras

3.1.3.2. PUNTO DE EQUILIBRIO (PE)

El Punto de Equilibrio pretende calcular el monto de ventas que debe tener una compañía para tener utilidad cero, es decir no tener pérdidas pero tampoco ganancias. De ahí en adelante, cualquier venta adicional generará utilidades a la empresa.

Para establecer el punto de equilibrio que debe tener el distribuidor usaremos la siguiente fórmula:

Ecuación 3.7 Fórmula Punto de Equilibrio

$$
\begin{aligned}
PE &= I - CF - CV \\
0 &= PQ - CF - CVQ \\
PQ - CVQ &= CF \\
CM &= CF \\
\boxed{PE = CF / CM}
\end{aligned}
$$

Elaborado por las autoras

Dada la información que manejamos es válida para cualquier empresa de consumo masivo, no podemos establecer un precio o cantidad definida. Es por esto que utilizaremos la contribución marginal (CM)[31], para facilitar el cálculo del punto de equilibrio.

Ahora definiremos cuales son los Costos fijos y Contribución Marginal que nos dará como resultado el Punto de equilibrio esperado para el distribuidor.

[31] Contribución Marginal (CM): es la diferencia entre el precio de venta de la unidad y su costo variable.

Costos fijos (CF)[32]

Los costos fijos que tendrá el distribuidor podremos tomarlos del Estado Resultado realizado, teniendo como costos fijos mensuales los siguientes rubros:

Tabla 3.18 Resumen de Costos Fijos

COSTOS FIJOS	Valor MENSUAL
Fijos Administrativos	$ 282,63
Otros Gastos Fijos Adm	$ 266,40
Otros Gastos Generales Sueldos	$ 731,43
Amortización de Camiones	$ 358,17
Gasto de Distribución	$ 1.756,28

Elaborado por las autoras

Contribución Marginal (CM)

Cada uno de estos rubros forman parte de los costos variables de la empresa, y se los tomará en cuenta como parte de la contribución marginal que tiene el proyecto.

[32] Los costos fijos (CF) son los costos mínimos que tiene una empresa para poder empezar sus operaciones. Son aquellos en los que se incurre independientemente de la cantidad de productos vendidos.

Tabla 3.19 Resumen de Contribución Marginal

CONTRIBUCION MARGINAL	% de la Venta
Costo de Venta	89,00%
Imprevisto	0,10%
Comisiones	1,50%
TOTAL	9,40%

Elaborado por las autoras

Asumimos que las comisiones pueden llegar a convertirse en el peor de los casos hasta el 1,5% de las ventas.

Reemplazando los valores en la fórmula de Punto Equilibrio podremos establecer que dado los costos fijos que tendría el distribuidor, y considerando una contribución marginal de aproximadamente 9,40 %, las ventas que debemos alcanzar será de $36.116,06

PE = CF / CM

PE = 3.394,91 / (9,40/100)

PE = $ 36.116,06

A partir de este valor, toda venta adicional que se realice generará utilidades al distribuidor. Por lo que debemos enfocarnos en aumentar los indicadores de eficiencia y abarcar la mayor cantidad de clientes posibles.

.

3.1.4. MÉTODO DE EVALUACIÓN FINANCIERA

Ahora nos enfocaremos en analizar la rentabilidad de este proyecto. Para esto, calcularemos la TMAR[33] que es la tasa mínima que la empresa desea obtener por el proyecto. Para poder calcular la TMAR utilizaremos la siguiente fórmula:

Ecuación 3.8 Fórmula TMAR

$$R_e = R_f + \beta(R_m - R_f) + Sp$$

Donde:

R_f = Tasa libre de riesgo de la Economía

β = Coeficiente de Riesgo del Activo con relación al mercado (Beta)

R_m = Tasa de rentabilidad del Mercado

S_p = Riesgo País

Los valores que tomarán cada una de variable serán:

- La R_f está tomada en base a los Bonos del Tesoro de Estados Unidos a 5 años, que a febrero del 2009 se encuentra en 1,87%[34].

- Dado que el mercado bursátil no es desarrollado en nuestro país, es necesario calcular el Beta con empresas extranjeras representativas que cotizan en mercados desarrollados y que se encuentren en la misma industria de la empresa a analizar. El Beta que utilizaremos será de 0,487[35].

[33] TMAR: sus siglas significan Tasa Mínima Atractiva de Rendimiento que se aplica para llevar a valor presente los flujos netos de efectivo de un proyecto.

[34] Fuente: http://www.portfoliopersonal.com/Tasa_Interes/hTB_TIR.asp

[35] Fuente: www.nyse.com, empresa AMCON Distributing Company, dedicada a la distribución de productos de consumo masivo en EEUU.

- Se tomó la prima del mercado (que es el resultado de R_m - R_f) establecida por la consultora Ibottson – Sinquefield que es de 9.2%.

- El S_p según cifras a Febrero 2009 del Banco Central del Ecuador el riesgo país se encontraba en 39,28%, es decir en 3928 puntos base.

Aplicando la fórmula de la TMAR, porcentaje con el que se descontarán los flujos de efectivos esperados, resulta:

$$R_e = 1,87 + 0,487\ (9,2\%) + 39,28$$
$$R_e = 45,63\%$$

A continuación se presenta el cálculo de las herramientas financieras VAN y TIR que nos ayudarán a determinar la factibilidad del proyecto.

El VAN (Valor Actual Neto) es el método utilizado para descontar flujos de efectivos esperados a una tasa establecida menos la inversión, es decir, mide la rentabilidad en dólares. La TIR (Tasa Interna de Retorno) es otra herramienta que medirá la rentabilidad esperada del proyecto.

Cuadro 3.20 Resultado de VAN y TIR

	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
FLUJO EFECTIVO	-42.980,00	6.811,84	35.824,16	46.255,21	60.443,09	81.357,68

TMAR	45,63%
VAN	$ 19.424,58
TIR	64,24%

Elaborado por las autoras

Como podemos apreciar, el VAN resultó ser de $9.424,58 y la TIR 64,24%. Con estos resultados podemos decir que el proyecto es rentable, ya que el VAN fue mayor a cero. Por otro lado, la TIR fue mayor a la Tasa Mínima Atractiva de Retorno (TMAR). Ambos indicadores nos muestran que el proyecto es rentable para el distribuidor.

3.2. EVALUACIÓN FINANCIERA EMPRESA FABRICANTE

3.2.1. ESTRUCTURA DEL PROYECTO

Para la empresa fabricante, se deberán definir la inversión en la que debe incurrir para el proyecto, además de detallar los gastos mensuales adicionales que éste va a traer consigo.

3.2.1.1. INVERSIÓN

La empresa fabricante deberá hacer una inversión que consistirá en la compra de la base de datos de los clientes detallistas. Esta base de datos, como anteriormente se explicó, detallará el nombre del establecimiento, dirección, nombre del propietario, teléfono y cédula de identidad y/o RUC en el caso que aplique.

Según hemos consultado en varias empresas[36] que pueden brindar este servicio, el costo de esta base de datos según las especificaciones dadas, puede ser de $ 50.000,00 aproximadamente.

[36] Costo aproximado consultado en la empresa Estrategia de Mercados, que tendría la base de datos requerida para el proyecto.

Al ser la base de datos una herramienta que nos ayudará directamente a desempeñar las actividades relacionadas al giro del negocio, podremos considerarlo como Activo Fijo Intangible. Es decir que podremos realizar una depreciación en línea recta, a 3 años, que será detallada más adelante.

El financiamiento de esta inversión será con el capital de la empresa fabricante, ya que en general, estas empresas manejan grandes flujos de dinero y están en la capacidad de sustentar esta inversión.

3.2.1.2. INGRESOS DEL PROYECTO

Los ingresos para la empresa fabricante serán los mismos que los ingresos que fueron detallados anteriormente para el distribuidor, ya que el distribuidor para poder abastecer a los clientes detallistas con los productos, deberá adquirirlos de la empresa fabricante. Esto genera un aumento en el volumen de ventas, y una cadena que comienza con el detallista y termina en la empresa fabricante, descontando los márgenes que tiene cada uno. Esto, es lo que principalmente busca esta estrategia de cobertura, que la empresa fabricante pueda lograr llegar a todos los clientes detallistas de manera correcta a través de los distribuidores.

El margen que manejan las empresas fabricantes de productos de consumo masivo, son en promedio del 10% al 12%[37]. Esto se da por la naturaleza del bien que fabrican, que al ser de consumo masivo tienen alta rotación y por tanto su ganancia se ve reflejada en el alto volumen de venta que generan.

---

[37] Información proporcionada por NESTLE S.A. considerada una de las principales empresas de consumo masivo en Ecuador.

3.2.1.3. COSTOS

La empresa fabricante también deberá asumir algunos gastos mensuales adicionales que serán detallados a continuación:

Vendedores contratados

Los 5 vendedores que fueron contratados por el distribuidor, serán subsidiados parcialmente por la empresa fabricante, es decir, que asumirá parte de los gastos generados por ellos. Según se indicó anteriormente se asumirá el 70% de los gastos.

Tabla 3.21 Resumen Salario de Vendedores 70%

Total Salarios Vendedores 70%				
	Número	Fijo	Variable	Total
Vendedores	5	$ 1.301,40	$ 1.163,60	$ 2.465,01
Total	**5**	**$ 1.301,40**	**$ 1.163,60**	**$ 2.465,01**

Elaborado por las autoras

Contratación de Supervisor

La empresa fabricante contratará un supervisor que se encargará de controlar a los 5 vendedores del distribuidor. Deberá controlar entre otras cosas la exclusividad que éstos le darán a los productos de la empresa fabricante y la evolución de las ventas que éstos generen.

El gasto adicional de sueldo y beneficios sociales para el Supervisor, detallados en Anexo 5, se resume en:

Tabla 3.22 Resumen Salario Supervisor

Supervisor						
		Ingreso		Prestaciones Sociales		Costo Total
Fijo	$	349,07	$	131,80	$	480,88
Variable	$	400,00	$	131,93	$	531,93
Total	**$**	**749,07**	**$**	**263,74**	**$**	**1.012,81**

Elaborado por las autoras

Gastos de Agencia contratada

Esta agencia será contratada como apoyo para la empresa fabricante, ya que se encargará de la selección y capacitación del personal, además que llevará a su cargo la contratación de mercaderistas.

Los gastos[38] que esta agencia generará a la empresa fabricante se resumen en:

Tabla 3.23 Resumen Costos de Agencia

Costos de Agencia Contratada		
Salario Mercaderistas	$	887,43
Equipamiento Equipo Comercial	$	300,00
Fee Servicio (5,00%)	$	59,37
Total	**$**	**1.246,80**

Elaborado por las autoras

[38] Información obtenida de consultar con varias agencias que brindan este servicio en la ciudad de Guayaquil

Depreciación de Base de Datos

El considerar a la base de datos como un activo fijo intangible, generará una depreciación mensual del mismo. La vida útil de este Activo fijo será de 3 años. La amortización anual y la tabla de amortización para el resto de períodos serían:

Ecuación 3.9 Amortización Base de Datos

Amortización Anual	$ 50.000,00 / 3 =	$ 16.666,67

Elaborado por las autoras

Tabla 3.24 Depreciación Base de datos

Período	Depreciación	Dep Acumulada	Saldo
0			50.000
1	16.667	16.667	33.333
2	16.667	33.333	16.667
3	16.667	50.000	0

Elaborado por las autoras

3.2.2. SITUACIÓN FINANCIERA

Luego de establecer los ingresos y gastos que tendrá la empresa fabricante, diseñaremos el Estado de Resultados, el Flujo de Caja y por último se definirá el Punto de Equilibrio.

3.2.2.1. ESTADO DE RESULTADOS

Primero se definirá el Estado de Resultados a corto plazo, es decir, proyectaremos los resultados dentro del primer año de la implementación de la estrategia, con el fin monitorear más detalladamente la evolución de los parámetros de ingresos y gastos. Luego se hará una proyección de los resultados a cinco años.

Cuadro de Ventas mensuales

Como se mencionó anteriormente las ventas para la empresa fabricante serán las mismas ventas que tiene el distribuidor en esta estrategia, descontando el margen que este último aplicó a su comercialización. En resumen, las ventas mensuales dentro del primer año de proyección, para la empresa fabricante serán:

Tabla 3.25 Ventas Empresa Fabricante – Primer año

	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 6	Mes 9	Mes 12
Ventas Distribuidor	29,347.50	32,733.75	37,079.44	42,570.00	61,275.00	74,497.50
Margen Venta Distribuidor	11%	11%	11%	11%	11%	11%
Ventas Empresa Fabricante	**26,119.28**	**29,133.04**	**33,000.70**	**37,887.30**	**54,534.75**	**66,302.78**

Elaborado por las autoras

Cuadro de Gastos mensuales

Una vez detallados cada uno de los rubros mensuales de gasto, haremos un cuadro resumen de los mismos

Tabla 3.26 Resumen de Gastos mensuales Empresa Fabricante

Costo Mercadería Vendida	
Margen Comercial	12%

Comisiones a Agentes/Vendedore	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 6	Mes 9	Mes 12
Comisiones por venta 70%	$ 1.163,60	$ 1.163,60	$ 1.163,60	$ 1.163,60	$ 1.163,60	$ 1.163,60
Comisiones de Supervisor	$ 465,44	$ 465,44	$ 465,44	$ 465,44	$ 465,44	$ 465,44
Total	**$ 1.629,05**	**$ 1.629,05**	**$ 1.629,05**	**$ 1.629,05**	**$ 1.629,05**	**$ 1.629,05**

Agencia Tercerizadora	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 6	Mes 9	Mes 12
Servicios de Agencia	$ 1.190,95	$ 1.190,95	$ 1.190,95	$ 1.190,95	$ 1.190,95	$ 1.190,95

Otros Gastos Generales Sueldos	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 6	Mes 9	Mes 12
Ingresos Fijos Equipo Comercial	$ 1.782,28	$ 1.782,28	$ 1.782,28	$ 1.782,28	$ 1.782,28	$ 1.782,28

Depreciación Inversión	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 6	Mes 9	Mes 12
Depreciación Base de datos	$ 1.388,89	$ 1.388,89	$ 1.388,89	$ 1.388,89	$ 1.388,89	$ 1.388,89

Elaborado por las autoras

Tabla 3.27 Estado de Resultados Empresa Fabricante – Primer año

	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 6	Mes 9	Mes 12
Ventas Distribuidor	29.347,50	32.733,75	37.079,44	42.570,00	61.275,00	74.497,50
Margen Venta Distribuidor	11%	11%	11%	11%	11%	11%

Descripción	**USD**	**USD**	**USD**	**USD**	**USD**	**USD**
VENTAS	26.119,28	29.133,04	33.000,70	37.887,30	54.534,75	66.302,78
Dsctos Generales de Precio	-	-	-	-	-	-
PRODUCTO NETO DE VENTAS	**26.119,28**	**29.133,04**	**33.000,70**	**37.887,30**	**54.534,75**	**66.302,78**
Descuentos Financieros	-	-	-	-	-	-
Costo Merc Vendida	22.984,96	25.637,07	29.040,62	33.340,82	47.990,58	58.346,44
Comisiones Fuerza de Venta	1.163,60	1.163,60	1.163,60	1.163,60	1.163,60	1.163,60
Total Variables	24.148,57	26.800,68	30.204,22	34.504,43	49.154,18	59.510,05
CONTRIBUCION MARGINAL	**1.970,71**	**2.332,36**	**2.796,48**	**3.382,87**	**5.380,57**	**6.792,73**
Servicios Agencia	1.190,95	1.190,95	1.190,95	1.190,95	1.190,95	1.190,95
Depreciación Inversión	1.388,89	1.388,89	1.388,89	1.388,89	1.388,89	1.388,89
Total Fijos	2.579,83	2.579,83	2.579,83	2.579,83	2.579,83	2.579,83
CONTRIBUCION NETA	**-609,13**	**-247,47**	**216,65**	**803,04**	**2.800,73**	**4.212,89**
Otros Gastos de Sueldos	1.782,28	1.782,28	1.782,28	1.782,28	1.782,28	1.782,28
Total Comunes	1.782,28	1.782,28	1.782,28	1.782,28	1.782,28	1.782,28
Ganancia antes Participación	**-2.391,40**	**-2.029,75**	**-1.565,63**	**-979,24**	**1.018,45**	**2.430,62**
Impto 15% Trabajadores	-	-	-	-	-	-
GANANCIA ANTES IMPUESTOS	**-2.391,40**	**-2.029,75**	**-1.565,63**	**-979,24**	**1.018,45**	**2.430,62**
IMPUESTOS	-	-	-	-	-	-
GANANCIA DESPUES IMPUESTOS	**-2.391,40**	**-2.029,75**	**-1.565,63**	**-979,24**	**1.018,45**	**2.430,62**

Elaborado por las autoras

El resultado del primer año de implementación de esta estrategia, será de pérdidas, a pesar de que en los últimos meses los resultados se vuelven positivos. Es por esto, que no se considerará el pago de Impuesto a la Renta.

Los resultados al final del año comienzan a mejorar, y la empresa fabricante comienza a experimentar ganancias. Haremos una proyección a cinco años, para establecer los resultados a largo plazo de la estrategia. Para ello debemos considerar los siguientes parámetros de crecimiento.

Tabla 3.28 Proyecciones de Crecimiento – 5 años

PROYECCIONES	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Comisiones Fuerza de Venta	0%	10%	10%	10%	10%
Servicios Agencia	0%	10%	10%	10%	10%
Otros Gastos de Sueldos	0%	10%	10%	10%	10%

Elaborado por las autoras

Resumiremos a continuación los indicadores de ingresos que se generarían cada año. La información del primer año, corresponde a la suma de los valores de los 12 meses detallados anteriormente.

Tabla 3.29 Ventas anuales – Proyección 5 años

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Ventas Distribuidor	598.761,56	1.058.832,00	1.255.815,00	1.511.622,00	1.710.540,00
Margen Venta Distribuidor	11%	11%	11%	11%	11%
Ventas Empresa Fabricante	**532.897,79**	**942.360,48**	**1.117.675,35**	**1.345.343,58**	**1.522.380,60**

Elaborado por las autoras

Tabla 3.30 Estado de Resultados Empresa Fabricante – Proyección 5 años

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Ventas Distribuidor	598.761,56	1.058.832,00	1.255.815,00	1.511.622,00	1.710.540,00
Margen Venta Distribuidor	11%	11%	11%	11%	11%

Descripción	**USD**	**USD**	**USD**	**USD**	**USD**
VENTAS	532.897,79	942.360,48	1.117.675,35	1.345.343,58	1.522.380,60
Dsctos Generales de Precio	-	-	-	-	-
PRODUCTO NETO DE VENTAS	**532.897,79**	**942.360,48**	**1.117.675,35**	**1.345.343,58**	**1.522.380,60**
Descuentos Financieros	-	-	-	-	-
Costo Merc Vendida	468.950,06	829.277,22	983.554,31	1.183.902,35	1.339.694,93
Comisiones Fuerza de Venta	13.963,25	15.359,58	16.895,53	18.585,09	20.443,59
Total Variables	482.913,31	844.636,80	1.000.449,84	1.202.487,44	1.360.138,52
CONTRIBUCION MARGINAL	**49.984,48**	**97.723,68**	**117.225,51**	**142.856,14**	**162.242,08**
Servicios Agencia	14.291,34	15.720,47	17.292,52	19.021,77	20.923,95
Depreciación Inversión	16.666,67	16.666,67	16.666,67	-	-
Total Fijos	30.958,01	32.387,14	33.959,19	19.021,77	20.923,95
CONTRIBUCION NETA	**19.026,48**	**65.336,54**	**83.266,32**	**123.834,37**	**141.318,13**
Otros Gastos de Sueldos	21.387,36	23.526,10	25.878,70	28.466,58	31.313,23
Total Comunes	21.387,36	23.526,10	25.878,70	28.466,58	31.313,23
Ganancia antes Participación	-2.360,88	41.810,4	57.387,6	95.367,8	110.004,9
Impto 15% Trabajadores	0,00	6.271,6	8.608,1	14.305,2	16.500,7
GANANCIA ANTES IMPUESTOS	**-2.360,88**	**35.538,88**	**48.779,47**	**81.062,63**	**93.504,16**
IMPUESTOS	0,00	**8.884,72**	**12.194,87**	**20.265,66**	**23.376,04**
GANANCIA DESPUES IMPUESTOS	**-2.360,88**	**26.654,16**	**36.584,61**	**60.796,97**	**70.128,12**

Elaborado por las autoras

3.2.2.2. FLUJO DE CAJA

Con el Estado de Resultados proyectado a 5 años, podremos construir el flujo de caja de la empresa fabricante.

Como se puede observar, no se necesita de financiación externa durante la implementación de esta estrategia. A continuación detallamos el flujo de caja

Tabla 3.31 Estado de Resultados Empresa Fabricante – Proyección 5 años

	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Descripción	**USD**	**USD**	**USD**	**USD**	**USD**	**USD**
Saldo Inicial		-	14.305,79	57.626,61	110.877,88	171.674,85
Ingreso por Ventas		532.897,79	942.360,48	1.117.675,35	1.345.343,58	1.522.380,60
Dsctos Generales de Precio		-	-	-	-	-
PRODUCTO NETO DE VENTAS		**532.897,79**	**942.360,48**	**1.117.675,35**	**1.345.343,58**	**1.522.380,60**
Descuentos Financieros		-	-	-	-	-
Costo Merc Vendida		468.950,06	829.277,22	983.554,31	1.183.902,35	1.339.694,93
Comisiones Fuerza de Venta		13.963,25	15.359,58	16.895,53	18.585,09	20.443,59
Total Variables		482.913,31	844.636,80	1.000.449,84	1.202.487,44	1.360.138,52
CONTRIBUCION MARGINAL		**49.984,48**	**97.723,68**	**117.225,51**	**142.856,14**	**162.242,08**
Servicios Agencia		14.291,34	15.720,47	17.292,52	19.021,77	20.923,95
Depreciación Inversión		16.666,67	16.666,67	16.666,67	-	-
Total Fijos		30.958,01	32.387,14	33.959,19	19.021,77	20.923,95
CONTRIBUCION NETA		**19.026,48**	**65.336,54**	**83.266,32**	**123.834,37**	**141.318,13**
Otros Gastos de Sueldos		21.387,36	23.526,10	25.878,70	28.466,58	31.313,23
Total Comunes		21.387,36	23.526,10	25.878,70	28.466,58	31.313,23
Ganancia antes Participación		-2.360,88	41.810,45	57.387,62	95.367,80	110.004,89
Impto 15% Trabajadores		-	6.271,57	8.608,14	14.305,17	16.500,73
GANANCIA ANTES DE IMPUESTOS		**-2.360,88**	**35.538,88**	**48.779,47**	**81.062,63**	**93.504,16**
IMPUESTOS		-	8.884,72	12.194,87	20.265,66	23.376,04
GANANCIA DESPUES IMPUESTOS		**-2.360,88**	**26.654,16**	**36.584,61**	**60.796,97**	**70.128,12**
Inversión Inicial	-50.000,00					
Capital Propio	50.000,00					
Depreciación Inversión		16.666,67	16.666,67	16.666,67	-	-
FLUJO DE CAJA PERIODO	-	14.305,79	43.320,83	53.251,27	60.796,97	70.128,12
TOTAL FLUJO DE CAJA	**0,00**	**14.305,79**	**57.626,61**	**110.877,88**	**171.674,85**	**241.802,97**

Elaborado por las autoras

3.2.2.3. PUNTO DE EQUILIBRIO (PE)

De la misma manera como fue tratado el distribuidor, se procederá a establecer el punto de equilibrio de la Empresa Fabricante, por lo tanto emplearemos la siguiente fórmula:

Ecuación 3.10 Fórmula de Punto de Equilibrio

$$
\begin{aligned}
PE &= I - CF - CV \\
0 &= PQ - CF - CVQ \\
PQ - CVQ &= CF \\
CM &= CF \\
&\boxed{\mathbf{PE = CF / CM}}
\end{aligned}
$$

Elaborado por las autoras

Ahora definiremos cuales son los Costos fijos y Contribución Marginal de la empresa fabricante que nos dará como resultado el Punto de equilibrio esperado.

Costos fijos (CF)

Los costos fijos que tendrá la empresa fabricante se resumirá de la siguiente manera:

Tabla 3.32 Resumen de Costos Fijos Empresa Fabricante

COSTOS FIJOS	Valor Mensual
Servicios de Agencia	$ 1.190,95
Ingresos Fijos Equipo Comercial	$ 1.782,28
Depreciación Base de datos	$ 1.388,89
TOTAL	**$ 4.362,11**

Elaborado por autoras

Contribución Marginal (CM)

Cada uno de estos rubros forman parte de los costos variables de la empresa fabricante se los tomará en cuenta como parte de la contribución marginal que tiene el proyecto.

Tabla 3.33 Resumen de Contribución Marginal – Empresa Fabricante

CONTRIBUCION MARGINAL	% de la Venta
Costo de Venta	88,00%
Comisiones	1,50%
TOTAL	10,50%

Elaborado por autoras

Reemplazando los valores en la fórmula de Punto Equilibrio podremos establecer que dado los costos fijos que tendría la empresa fabricante, y considerando una contribución marginal de aproximadamente 10,50 %, las ventas que debemos alcanzar será de $ 41.543,94

PE = CF / CM

PE = 4.362,11 / (10,5/100)

PE = $ 41.543,94

A partir de este valor, toda venta adicional que se realice generará utilidades a la empresa fabricante. Por lo que, debemos enfocarnos en aumentar los indicadores de eficiencia y abarcar la mayor cantidad de clientes posibles.

3.2.3. MÉTODO DE EVALUACIÓN FINANCIERA

Ahora nos enfocaremos en analizar la rentabilidad de la empresa fabricante para este proyecto. Para esto, calcularemos la TMAR del proyecto.

Tal como hicimos con el distribuidor, tomaremos la siguiente fórmula:

Ecuación 3.11 Fórmula TMAR

$$R_e = R_f + \beta(R_m - R_f) + Sp$$

Donde tomaremos los mismos datos escogidos para el distribuidor, a excepción del Beta, pues para la empresa fabricante se tomó un promedio de 3 empresas representativas del mercado americano.

Tabla 3.34 Beta – Empresa Fabricante

Empresa	Beta
Kraft Foods	0.62
Coca cola	0,58
Colgate Palmolive	0,59
Promedio	**0,59**

Fuente: NYSE
Elaborado por las autoras

Aplicando la fórmula de la TMAR, porcentaje con el que se descontarán los flujos de efectivos esperados, resulta:

$$R_e = 1{,}87 + 0{,}59\ (9{,}2\%) + 39{,}28$$

$$R_e = 46{,}58\%$$

A continuación se presenta el cálculo de las herramientas financieras VAN y TIR que nos ayudarán a determinar la factibilidad del proyecto para la empresa fabricante.

Cuadro 3.35 Resultado de VAN y TIR

	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
FLUJO EFECTIVO	-50.000,00	14.305,79	43.320,83	53.251,27	60.796,97	70.128,12

TMAR	46,07%
VAN	$ 21.084,52
TIR	65,45%

Elaborado por las autoras

Como podemos apreciar, el VAN resultó ser de $21.084,52 y la TIR 65,45%. Con estos resultados podemos decir que el proyecto es rentable para la empresa fabricante, ya que el VAN fue mayor a cero. Por otro lado, la TIR fue mayor a la Tasa Mínima Atractiva de Retorno (TMAR).

3.3 SIMULACIÓN DEL FLUJO DE EFECTIVO

Una vez que hemos obtenido los resultados financieros esperados, es importante analizar la sensibilidad que tienen las variables más importantes en los flujos de efectivo, que son los que nos permiten establecer el van y por ende la rentabilidad del proyecto.

Para facilitar la realización de esta simulación optamos por utilizar el programa @Risk, que está especialmente diseñado para calcular las posibles variaciones que pueden tener las variables en mención en nuestros resultados objetivos: Flujo de Efectivo y VAN.

Se realizó esta simulación tanto para el distribuidor como para la empresa fabricante. Nuestro objetivo principal es, incrementar los beneficios de la empresa y obtener rentabilidad medido a través de un VAN mayor a cero, y las variables que se consideraron determinantes para alcanzarlo, son aquellas que influyen directamente en los ingresos del distribuidor y por ende en los ingresos de la empresa fabricante. Estas variables son los clientes efectivos y el drop size.

A estas variables se les atribuyó un peor y mejor escenario, que serán resumidos a continuación:

Cuadro 3.36 Escenario de Variables

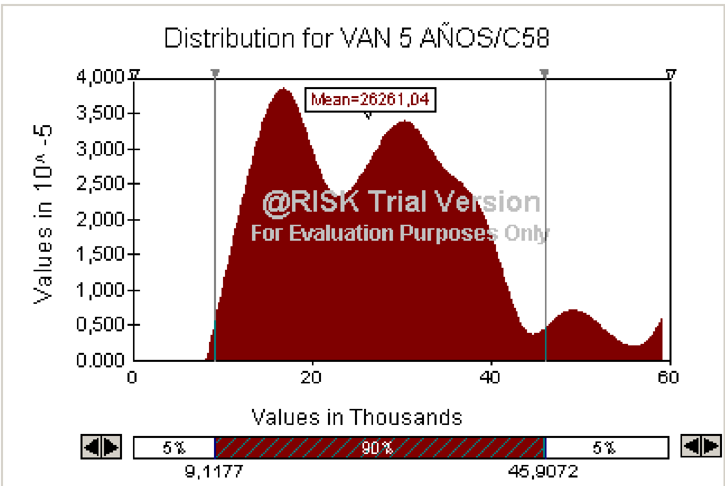
VARIABLES	PESIMISTA	NORMAL	OPTIMISTA
Efectividad	40%	55%	70%
Drop Size	$ 17,67	$ 25,45	$ 35,00

Elaborado por las autoras

Para poder tener resultados más reales, decidimos que estas variables debían utilizar la distribución Pert, que nos permitirá suavizar la distribución triangular (de 3 escenarios) que adquirimos.

Primero realizamos la simulación para el distribuidor, los gráficos de los resultados de los del VAN, que se detallan en el Anexo 9, se los presenta a continuación:

Gráfico 3.1 Simulación VAN Distribuidor

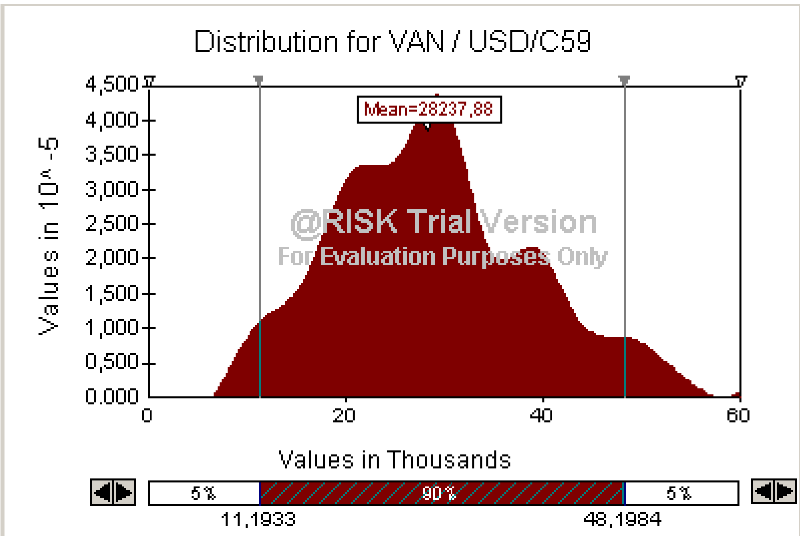


Fuente: Programa @Risk

Con este resultado podemos observar luego de la simulación el VAN en ninguno de los resultados simulados es menor a cero, y que el valor mínimo de VAN que se obtendrá será de USD 5.911,89.

Luego realizamos la simulación para la empresa fabricante, los gráficos de los resultados del VAN considerando los flujos de efectivos a 5 años, que se detallan en el Anexo 10, se los presenta a continuación:

Gráfico 3.2 Simulación VAN Empresa Fabricante



Fuente: Programa @Risk

Con este resultado podemos observar luego de la simulación el VAN en ninguno de los resultados simulados es menor a cero, y que la empresa fabricante tendrá como valor mínimo de VAN USD 4.256,13

CONCLUSIONES Y RECOMEDACIONES

Luego de presentados los antecedentes, las bases del proyecto, la estrategia y el análisis financiero podemos concluir con los siguientes puntos:

- Sin duda, la distribución al detalle ha sido objeto de importantes cambios, que han proporcionado al sector o industria retail y de autoservicios un elevado grado de dinamismo y relevancia para el impulso económico del país. La competencia, la concentración, los procesos de negociación o el comportamiento del consumidor han sido descritos y relacionados con la evolución de los diferentes formatos comerciales.

- No obstante, pese al intento desmesurado de supermercados y autoservicios por expandir sus cadenas en todo el territorio abriendo gran cantidad de puntos de venta, en barrios marginales o perimetrales, el consumidor, específicamente quienes se encuentran catalogados en estrato de bajo poder adquisitivo (el 65% de los ecuatorianos según el INEC), continúa abasteciéndose en las tiendas de barrio o al detalle por el perfil del consumo que manejan.

- Lo anterior se puede justificar, en sentido que, las tiendas especializadas o de autoservicios encuentran limitada su capacidad de profundizar en ciertas necesidades del consumidor, dadas sus características, y la proximidad que puedan establecer con ciertos grupos de población, por lo tanto, constituyen interesantes ventajas competitivas que deben ser explotadas por las empresas fabricantes de productos de consumo masivo para obtener grandes beneficios económicos y de posicionamiento.

- Si la nueva tendencia o táctica, por permanecer en un mercado altamente competitivo, son las alianzas con compañías de productos complementarios, porque una empresa fabricante no se puede aliar con su cliente, el distribuidor, para explotar la ventaja de esa brecha existente entre los autoservicios y el consumidor.

- Además, la empresas distribuidoras obtendrán ganancias en todos los ámbitos en este proyecto, debido a que no solo aumentara sus ventas, sino también mejora sus procesos; y, lo más importante, compartirá la carga operativa y financiera con la empresa fabricante, lo que genera confianza y respaldo para el distribuidor al momento de involucrarse en el proyecto.

- En un nivel global se podría ultimar, que las grandes empresas productoras deben llevar sus productos a todo tipo de formulas comerciales, sin exclusión de ningún tipo de característica, lo que amerita abastecer de manera eficiente y eficaz a las tiendas de barrio que representan puntos de venta para gran parte de la población.

BIBLIOGRAFÍA

Dirección de Mercadotecnia
Philip Kotler
Fundamentos de Marketing
William Stanton Editorial Mc Graw Hill

Internet:

http://www.marketing-xxi.com
http://www.microsoft.com/spain/empresas/formacion/ventas-marketing.mspx
http://www.emprendedorxxi.coop/Pdf/Guia%20Plan%20de%20Marketing.pdf

ANEXOS

Anexo 1

Formato de Control de Indicadores del Proyecto

MES

VENTAS DIARIAS USD

DISTRIBUIDOR	1	3	4	5	6	7	8	10	11	12	13	14	15	17	18	19	20	21	22	24	25	26	27	28	29		
	S	L	M	I	J	V	S	L	M	I	J	V	S	L	M	I	J	V	S	L	M	I	J	V	S		
	1	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	Total	Venta Efectiva
VENDEDOR 1																										0	$ -
Devoluciones																										0	
VENDEDOR 2																										0	$ -
Devoluciones																										0	
VENDEDOR 3																										0	$ -
Devoluciones																										0	
VENDEDOR 4																										0	$ -
Devoluciones																										0	
VENDEDOR 5																										0	$ -
Devoluciones																										0	
TOTAL PEDIDO USD	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
TOTAL DEVOLUCIONES	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	$ -
TOTAL VENTA EFECTIVA	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	

CLIENTES EFECTIVOS

																										Total	Clientes Efectivos
VENDEDOR 1																										0	0
Devoluciones																										0	
VENDEDOR 2																										0	0
Devoluciones																										0	
VENDEDOR 3																										0	0
Devoluciones																										0	
VENDEDOR 4																										0	0
Devoluciones																										0	
VENDEDOR 5																										0	0
Devoluciones																										0	
TOTAL PEDIDO USD	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
TOTAL DEVOLUCIONES	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
TOTAL VENTA EFECTIVA	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	

CLIENTES ATENDIDOS

																										Clientes Atendidos
VENDEDOR 1	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	1,250
VENDEDOR 2	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	1,250
VENDEDOR 3	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	1,250
VENDEDOR 4	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	1,250
VENDEDOR 5	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	1,250
TOTAL	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	6,250

Anexo 2

Modelo de Estructura de base de datos de detallistas

CANAL	RAZON SOCIAL	CALLE PRINCIPAL	NUMERO	CALLE SECUNDARIA	REFERENCIA	PROPIETARIO	CEDULA	RUC
tienda								
farmacia								

Anexo 3
Formato de Medición de Evaluación de ejecución del Punto de Venta

FORMATO DE EVALUACION DE EJECUCION PUNTO DE VENTA

Ruta: ______________________ Vendedor ______________

Fecha: ______________________

Supervisor ______________________

			DISPONIBILIDAD Y VISIBILIDAD DE PRODUCTO																									EJECUCIÓN							TOTAL	
		Establecimiento	Producto 1	Producto 2	Producto 3	Producto 4	Producto 5	Producto 6	Producto 7	Producto 8	Producto 9	Producto 10	Producto 11	Producto 12	Producto 13	Producto 14	Producto 15	Producto 16	Producto 17	Producto 18	Producto 19	Producto 20	Producto 21	Producto 22	Producto 23	Producto 24	Producto 25	Total 1	Exhibidor sin extraños	Producto Caducado	Correcta colocación	Bloque desayuno o bloque Maggi	Conoce y saluda al tendero por su nombre	Tendero conoce al vendedor por su nombre	Total 2	Total	Porcentaje %
	Código	Prioridad	2	3	3	4	4	4	3	3	3	3	3	3	4	3	4	3	3	2	3	4	3	3	3	3	4	80	4	4	4	4	2	2	20	100	
1																																					
2																																					
3																																					
4																																					
5																																					
6																																					
7																																					
8																																					
9																																					
10																																					
		Total																																			

Plan de Acción

1 ____al %

2 ____ al %

3 ____ al %

____

F. Vendedor

Anexo 4

CUADRO AMORTIZACION MENSUAL

Monto Préstamo	34.384,00	
Tasa de interés	11,80%	
Período Prestamo	4	Años
Período pagos	12	Mensual

CUOTA
$ 902,09

No.	Cuota	Capital	Interes	Saldo Insoluto
0				34.384,00
1	$ 902,09	563,98	338,11	33.820,02
2	$ 902,09	569,53	332,56	33.250,49
3	$ 902,09	575,13	326,96	32.675,37
4	$ 902,09	580,78	321,31	32.094,58
5	$ 902,09	586,49	315,60	31.508,09
6	$ 902,09	592,26	309,83	30.915,83
7	$ 902,09	598,08	304,01	30.317,75
8	$ 902,09	603,97	298,12	29.713,78
9	$ 902,09	609,90	292,19	29.103,88
10	$ 902,09	615,90	286,19	28.487,98
11	$ 902,09	621,96	280,13	27.866,02
12	$ 902,09	628,07	274,02	27.237,94
13	$ 902,09	634,25	267,84	26.603,69
14	$ 902,09	640,49	261,60	25.963,21
15	$ 902,09	646,78	255,30	25.316,42
16	$ 902,09	653,15	248,94	24.663,28
17	$ 902,09	659,57	242,52	24.003,71
18	$ 902,09	666,05	236,04	23.337,66
19	$ 902,09	672,60	229,49	22.665,05
20	$ 902,09	679,22	222,87	21.985,84
21	$ 902,09	685,90	216,19	21.299,94
22	$ 902,09	692,64	209,45	20.607,30
23	$ 902,09	699,45	202,64	19.907,85
24	$ 902,09	706,33	195,76	19.201,52
25	$ 902,09	713,27	188,81	18.488,24
26	$ 902,09	720,29	181,80	17.767,96
27	$ 902,09	727,37	174,72	17.040,58
28	$ 902,09	734,52	167,57	16.306,06
29	$ 902,09	741,75	160,34	15.564,31
30	$ 902,09	749,04	153,05	14.815,27
31	$ 902,09	756,41	145,68	14.058,87
32	$ 902,09	763,84	138,25	13.295,02
33	$ 902,09	771,36	130,73	12.523,67
34	$ 902,09	778,94	123,15	11.744,73
35	$ 902,09	786,60	115,49	10.958,13
36	$ 902,09	794,33	107,75	10.163,79
37	$ 902,09	802,15	99,94	9.361,64
38	$ 902,09	810,03	92,06	8.551,61
39	$ 902,09	818,00	84,09	7.733,61
40	$ 902,09	826,04	76,05	6.907,57
41	$ 902,09	834,17	67,92	6.073,40
42	$ 902,09	842,37	59,72	5.231,04
43	$ 902,09	850,65	51,44	4.380,38
44	$ 902,09	859,02	43,07	3.521,37
45	$ 902,09	867,46	34,63	2.653,91
46	$ 902,09	875,99	26,10	1.777,91
47	$ 902,09	884,61	17,48	893,31
48	$ 902,09	893,31	8,78	0,00

Anexo 5

Calculo de Sueldos y Beneficios de Vendedores

VENDEDORES

NOMINA	No. Personas	Valores individuales	Totales	Total mensual
FIJO				**1.859,15**
Saldo Fijo	5	218,00	1.090,00	
Horas Extraordinarias		49,07	245,37	
Total Ingresos Fijos		**267,07**	**1.335,37**	**1.335,37**
Prestaciones				
Décimo Tercero	8,33%	22,26	111,28	
Décimo Cuarto	6,24%	16,67	83,33	
Vacaciones	4,17%	11,13	55,64	
Aportes IESS	12,15%	32,45	162,25	
Fondo de reserva	8,33%	22,26	111,28	
Total Prestaciones	**39,22%**	**104,76**	**523,78**	**523,78**
VARIABLE				**1.662,29**
	5			
Comisiones		250,00	1.250,00	
Total Ingresos Variables		**250,00**	**1.250,00**	**1.250,00**
Prestaciones				
Décimo Tercero	8,33%	20,83	104,17	
Décimo Cuarto	0,00%	0,00	0,00	
Vacaciones	4,17%	10,42	52,09	
Aportes IESS	12,15%	30,38	151,88	
Fondo de reserva	8,33%	20,83	104,16	
Total Prestaciones	**32,98%**	**82,46**	**412,29**	**412,29**
TOTAL GENERAL		**704,29**		**3.521,44**

Anexo 6

Calculo de Sueldos y Beneficios de Chofer y Ayudante de Entrega

CHOFERES

NOMINA	No. de Personas	Valores individuales	Totales	Total mensual
FIJO				613,14
Salarios Fijos	2	218,00	436,00	
Total Ingresos Fijos		**218,00**	**436,00**	**436,00**
Prestaciones				
Décimo Tercero	8,33%	18,17	36,33	
Décimo Cuarto	7,65%	16,67	33,33	
Vacaciones	4,17%	9,08	18,17	
Aportes IESS	12,15%	26,49	52,97	
Fondo de reserva	8,33%	18,17	36,33	
Total Prestaciones	**40,63%**	**88,57**	**177,14**	**177,14**

AYUDANTES DE ENTREGA

NOMINA	No. de Personas	Valores individuales	Totales	Total mensual
FIJO				613,14
Salarios Fijos	2	218,00	436,00	
Total Ingresos Fijos		**218,00**	**436,00**	**436,00**
Prestaciones				
Décimo Tercero	8,33%	18,17	36,33	
Décimo Cuarto	7,65%	16,67	33,33	
Vacaciones	4,17%	9,08	18,17	
Aportes IESS	12,15%	26,49	52,97	
Fondo de reserva	8,33%	18,17	36,33	
Total Prestaciones	**40,63%**	**88,57**	**177,14**	**177,14**

Anexo 7

Calculo de Sueldos y Beneficios de Facturador

FACTURADOR

NOMINA		Valores individuales	Total mensual
FIJO			**308,07**
Salarios Fijos		218,00	
Total Ingresos Fijos		**218,00**	**218,00**
Prestaciones			
Décimo Tercero	8,33%	18,17	
Décimo Cuarto	8,33%	18,17	
Vacaciones	4,17%	9,08	
Aportes IESS	12,15%	26,49	
Fondo de reserva	8,33%	18,17	
Total Prestaciones	**41,32%**	**90,07**	**90,07**

Anexo 8

Calculo de Sueldos y Beneficios de Supervisor

SUPERVISOR

NOMINA	No. Personas	Valores individuales	Totales	Total mensual
FIJO				**480,88**
Saldo Fijo	1	300,00	300,00	
Horas Extras		49,07	49,07	
Total Ingresos Fijos		**349,07**	**349,07**	**349,07**
Prestaciones				
Décimo Tercero	8,33%	29,09	29,09	
Décimo Cuarto	4,77%	16,67	16,67	
Vacaciones	4,17%	14,55	14,55	
Aportes IESS	12,15%	42,41	42,41	
Fondo de reserva	8,33%	29,09	29,09	
Total Prestaciones	**37,76%**	**131,80**	**131,80**	**131,80**
VARIABLE				**531,93**
	1			
Comisiones		400,00	400,00	
Total Ingresos Variables		**400,00**	**400,00**	**400,00**
Prestaciones				
Décimo Tercero	8,33%	33,33	33,33	
Décimo Cuarto	0,00%	0,00	0,00	
Vacaciones	4,17%	16,67	16,67	
Aportes IESS	12,15%	48,60	48,60	
Fondo de reserva	8,33%	33,33	33,33	
Total Prestaciones	**32,98%**	**131,93**	**131,93**	**131,93**
TOTAL GENERAL		**1.012,81**		**1.012,81**

Anexo 9

Simulation Summary

DISTRIBUIDOR ANALYSIS

Summary Information	
Workbook Name	@risk.xls
Number of Simulations	1
Number of Iterations	100
Number of Inputs	10
Number of Outputs	7
Sampling Type	Latin Hypercube
Simulation Start Time	28/02/2009 9:28
Simulation Stop Time	28/02/2009 9:28
Simulation Duration	00:00:00
Random Seed	347606809

Output		Statistics						
Name	Cell	Minimum	Mean	Maximum	x1	p1	x2	p2
FLUJO EFECTIVO DEL PERIODO / USD	FLUJO VAN!D54	9.955,74	40.571,00	72.535,80	22.619,12	5%	63.286,17	95%
FLUJO EFECTIVO DEL PERIODO / USD	FLUJO VAN!E54	11.598,41	37.541,66	65.345,11	15.572,98	5%	62.108,41	95%
FLUJO EFECTIVO DEL PERIODO / USD	FLUJO VAN!F54	8.428,49	34.267,74	71.878,74	13.480,57	5%	53.116,66	95%
FLUJO EFECTIVO DEL PERIODO / USD	FLUJO VAN!G54	3.075,49	30.622,78	64.770,72	9.432,87	5%	53.096,23	95%
FLUJO EFECTIVO DEL PERIODO / USD	FLUJO VAN!H54	13.582,43	37.840,68	69.896,07	19.822,08	5%	60.973,85	95%
VAN 5 AÑOS	FLUJO VAN!C58	€ 5.911,89	€ 26.261,04	€ 59.056,07	€ 9.117,66	5%	€ 45.907,21	95%

Input		Statistics						
Name	Cell	Minimum	Mean	Maximum	x1	p1	x2	p2
Efectividad / AÑO 1	FLUJO VAN!D6	0,420080215	0,550037239	0,678434551	0,454613268	5%	0,639869928	95%
Efectividad / AÑO 2	FLUJO VAN!E6	0,422309786	0,54987445	0,670593798	0,455357909	5%	0,639477491	95%
Efectividad / AÑO 3	FLUJO VAN!F6	0,424110949	0,550157402	0,684717655	0,456380278	5%	0,639496088	95%
Efectividad / AÑO 4	FLUJO VAN!G6	0,418226093	0,549910947	0,67721796	0,454599977	5%	0,642616451	95%
Efectividad / AÑO 5	FLUJO VAN!H6	0,423296213	0,549926321	0,669631124	0,456657141	5%	0,639814794	95%
Drop Size / AÑO 1	FLUJO VAN!D7	18,56716537	25,45176868	33,03199387	20,22722816	5%	30,74951553	95%
Drop Size / AÑO 2	FLUJO VAN!E7	18,45704269	25,43870909	32,82059097	20,12307549	5%	30,81697083	95%
Drop Size / AÑO 3	FLUJO VAN!F7	19,01260376	25,44881357	32,8603363	20,1407299	5%	30,88364601	95%
Drop Size / AÑO 4	FLUJO VAN!G7	18,47142792	25,43631069	32,76159668	20,09060478	5%	30,86053276	95%
Drop Size / AÑO 5	FLUJO VAN!H7	18,98905373	25,45085119	32,98163986	20,16652107	5%	30,81750488	95%

Gráfico 3.3 Simulación Año 1 - Distribuidor

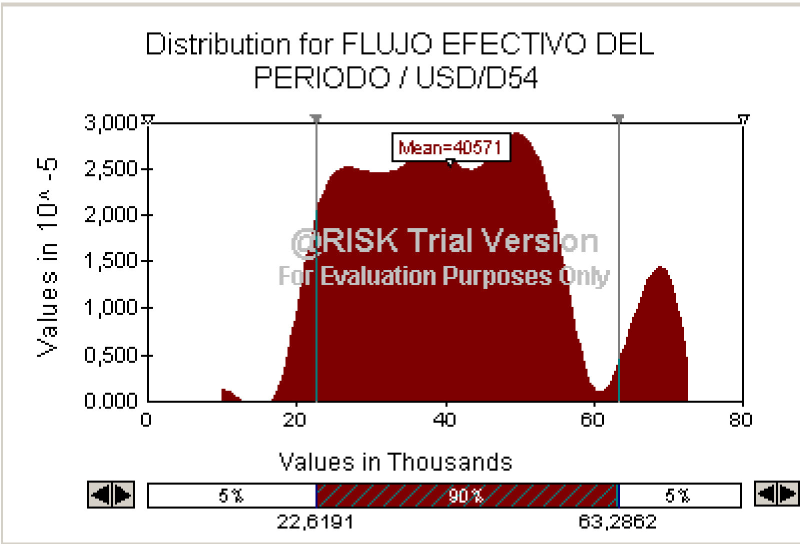


Gráfico 3.4 Simulación Año 2 – Distribuidor

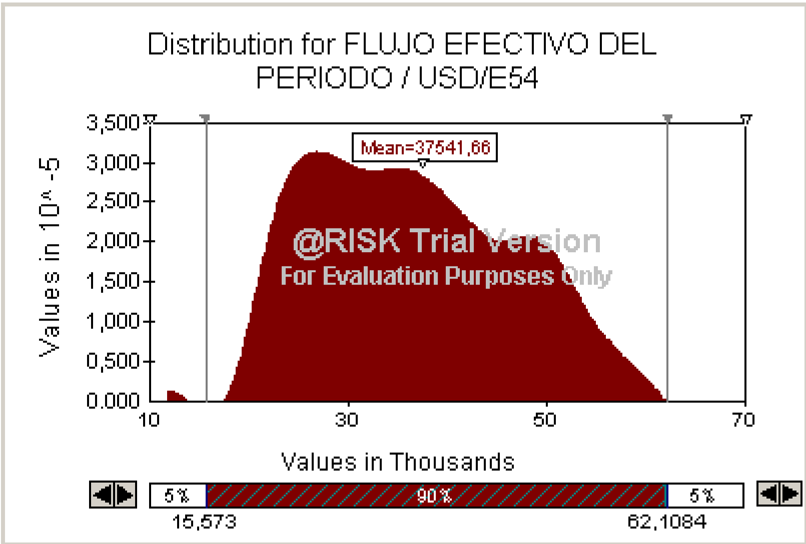


Gráfico 3.5 Simulación Año 3 – Distribuidor

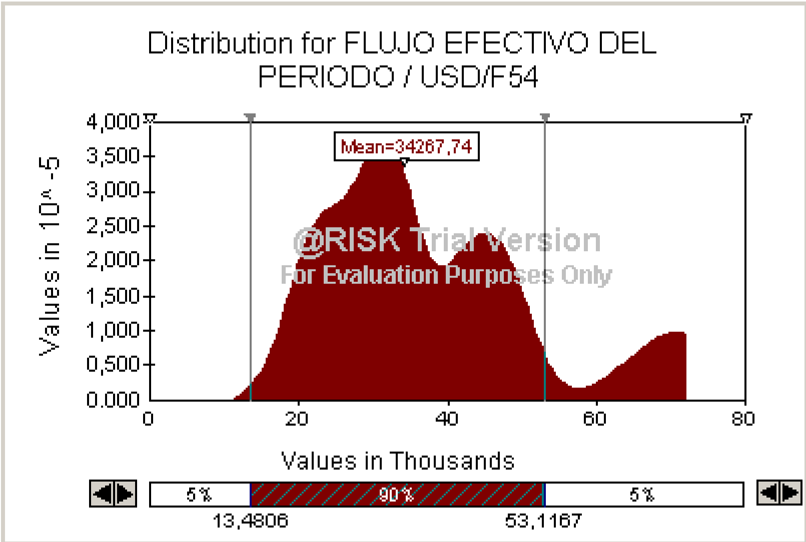


Gráfico 3.6 Simulación Año 4 – Distribuidor

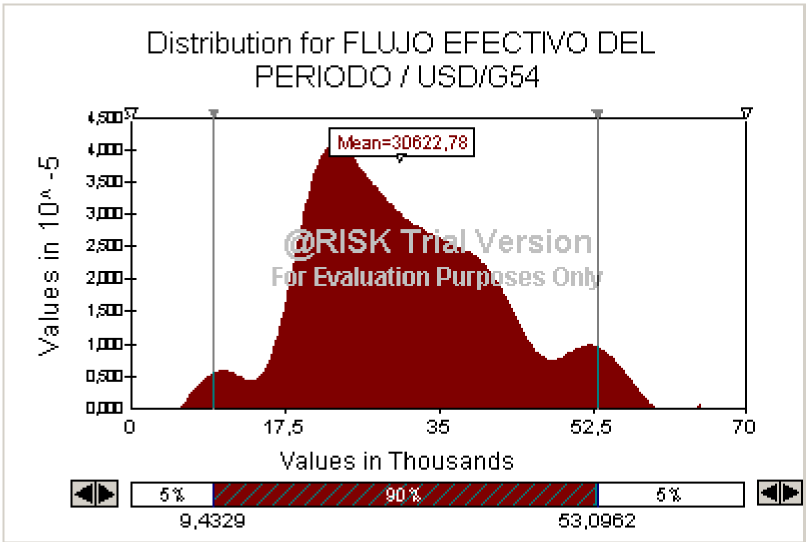
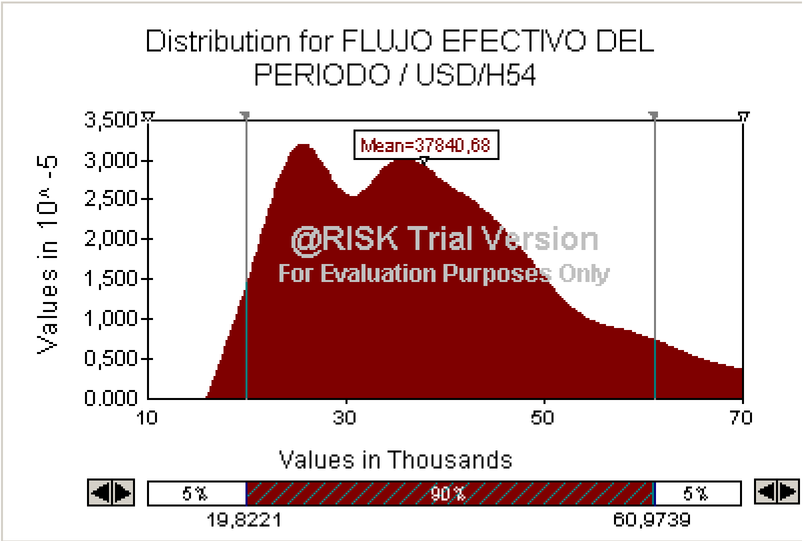


Gráfico 3.7 Simulación Año 5 – Distribuidor



Anexo 10

Simulation Summary
Empresa Fabricante Analysis

Summary Information	
Workbook Name	@Risk empresa fabricante.xls
Number of Simulations	1
Number of Iterations	100
Number of Inputs	10
Number of Outputs	6
Sampling Type	Latin Hypercube
Simulation Start Time	28/02/2009 12:30
Simulation Stop Time	28/02/2009 12:30
Simulation Duration	00:00:00
Random Seed	2110713417

Output		Statistics						
Name	Cell	Minimum	Mean	Maximum	x1	p1	x2	p2
FLUJO EFECTIVO / USD	D53	20.915,29	47.585,04	75.343,40	26.778,10	5%	66.625,68	95%
FLUJO EFECTIVO / USD	E53	16.663,96	44.763,24	75.219,71	20.885,70	5%	64.808,92	95%
FLUJO EFECTIVO / USD	F53	15.353,02	41.130,83	75.568,41	18.247,73	5%	61.844,73	95%
FLUJO EFECTIVO / USD	G53	3.553,62	31.432,58	63.300,27	10.531,96	5%	58.909,73	95%
FLUJO EFECTIVO / USD	H53	-1.893,16	27.185,02	61.493,89	4.762,90	5%	49.325,09	95%
VAN / USD	C59	€ 4.256,13	€ 28.237,88	€ 59.964,58	€ 11.193,29	5%	€ 48.198,40	95%

Input		Statistics						
Name	Cell	Minimum	Mean	Maximum	x1	p1	x2	p2
AÑO 1	D6	0,427717477	0,549981935	0,670485795	0,453124017	5%	0,639525235	95%
AÑO 2	E6	0,421109736	0,549856108	0,671210289	0,45336318	5%	0,64283216	95%
AÑO 3	F6	0,430257052	0,550099093	0,682279587	0,453610331	5%	0,640254021	95%
AÑO 4	G6	0,430505037	0,549969468	0,672809541	0,456052214	5%	0,639287353	95%
AÑO 5	H6	0,409226209	0,5497712	0,671753585	0,454778224	5%	0,639247239	95%
AÑO 1	D7	17,17028046	25,32988127	33,28580475	18,92988205	5%	31,3302536	95%
AÑO 2	E7	16,58754921	25,33048737	33,52857971	19,04745293	5%	31,3644886	95%
AÑO 3	F7	16,56318855	25,32777515	33,65372086	19,03677368	5%	31,36076164	95%
AÑO 4	G7	17,10482216	25,33371502	33,35842896	18,97890091	5%	31,35926628	95%
AÑO 5	H7	16,56659889	25,34093176	34,44192123	19,00131416	5%	31,40130615	95%

Gráfico 3.8 Simulación Año 1 – Empresa Fabricante

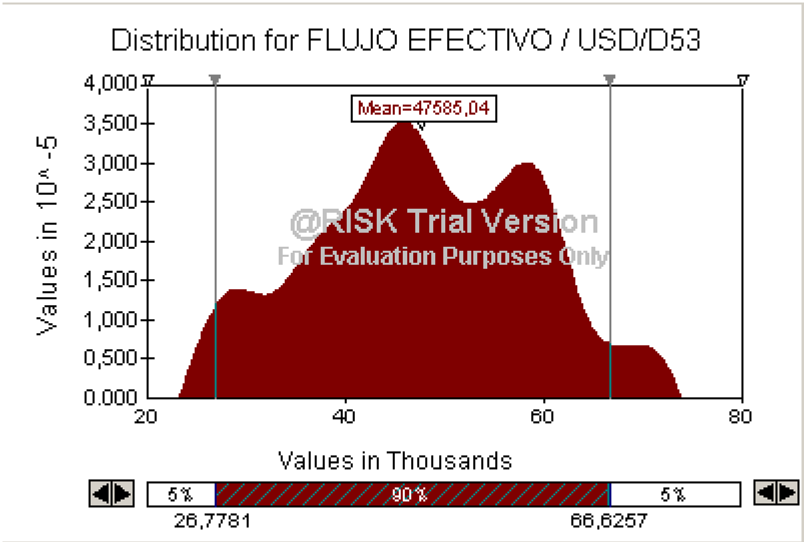


Gráfico 3.9 Simulación Año 2 – Empresa Fabricante

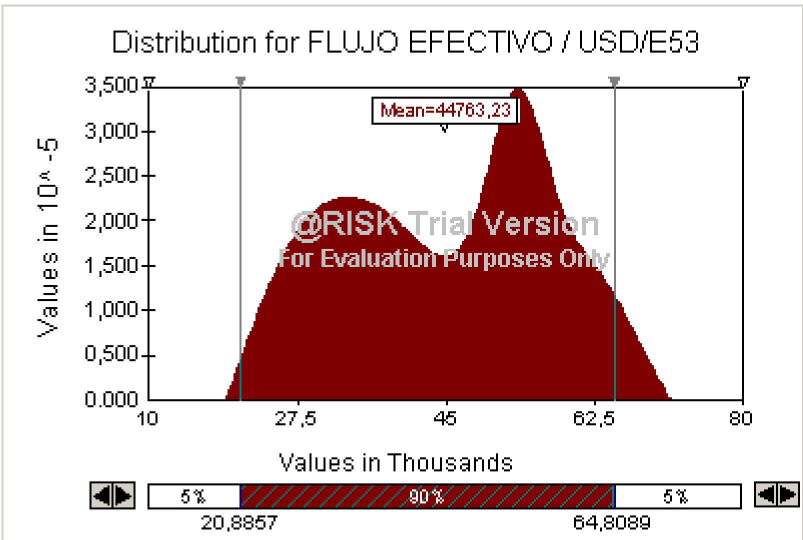


Gráfico 3.10 Simulación Año 3 – Empresa Fabricante

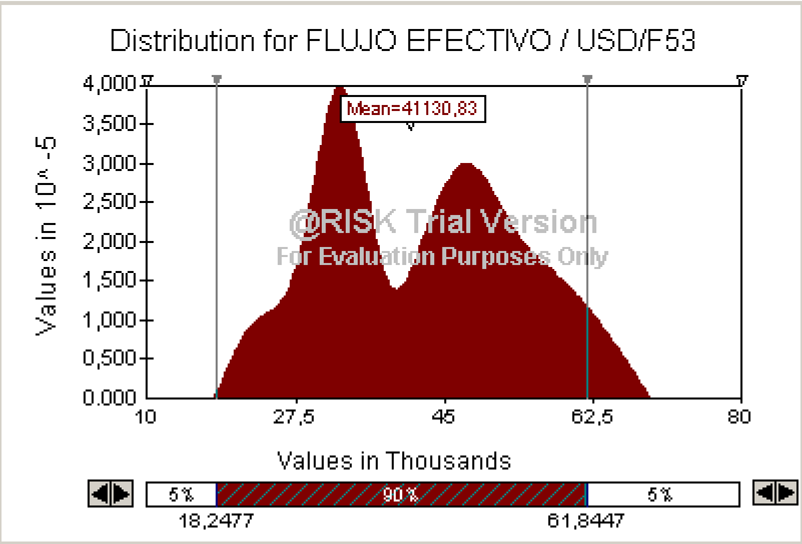


Gráfico 3.11 Simulación Año 4 – Empresa Fabricante

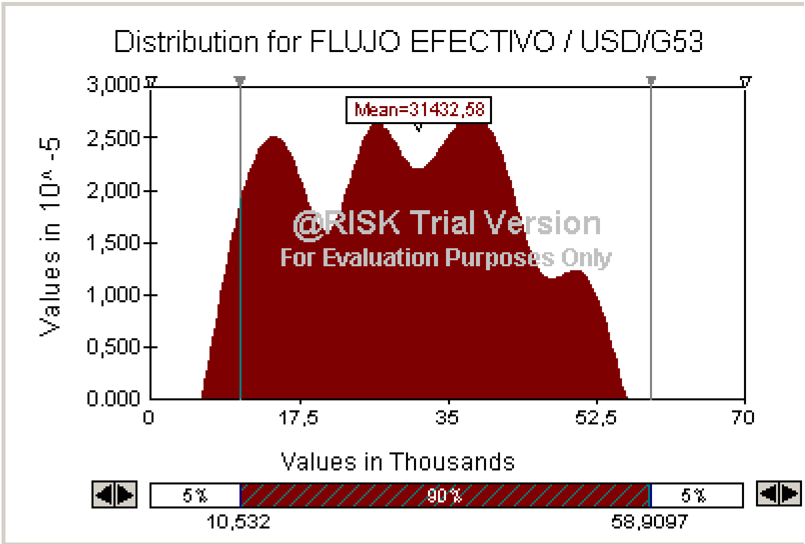


Gráfico 3.12 Simulación Año 5 – Empresa Fabricante