

*** DISTRIBUCION MASIVA DE PRODUCTOS ***

***(ESTUDIO DE UNA EMPRESA DE DISTRIBUCION DE
PRODUCTOS LACTEOS Y FIAMBRES)***

ALUMNO: MARIO LUIS SEILER

FACULTAD: HUMANIDADES, CS. SOCIALES Y DE LA SALUD

CARRERA: LICENCIATURA EN ADMINISTRACION

PROF.GUIA: CARLOS SOSA

INDICE

INTRODUCCION.....	1
<u>CAPITULO I: EL MARKETING EN LA EMPRESA.....</u>	2
1.- EMPRESA.....	2
2.- INTRODUCCION AL MARKETING.....	2
2.1. Reseña Histórica.....	2
2.2. Filosofía y función del Marketing.....	4
2.3. Los fundamentos ideológicos del Marketing.....	5
2.4. Los campos de acción del Marketing.....	6
2.5. Las dos caras del Marketing.....	6
3.- FUNCIONES DEL MARKETING.....	7
3.1. Funciones del Marketing en la Empresa.....	7
3.2. La Función del Marketing en la Economía.....	8
3.2.1. La Organización del intercambio.....	8
3.2.2. La organización de la comunicación.....	9
4.- EL MARKETING Y LA SATISFAC. DE LAS NECESIDADES.....	10
4.1. Necesidad, Deseo y Demanda.....	11
5.- LA INVESTIGACION COMERCIAL.....	11
6.- PLANIFICACION E IMPLEMENTACION DE UN PLAN DE MARKETING.....	13
<u>CAPITULO II: CANALES DE DISTRIBUCION.....</u>	16
1.- DEFINIENDO CANALES DE DISTRIBUCION.....	16
2.- GESTION ESTRATEGICA DE LOS CANALES DE DISTRIBUCIÓN.....	18
3.- COMPONENTE ESTRATEGICO Y LOGISTICO DE LA DISTRIBUCIÓN.....	20
4.- FUNCIONES QUE SE CUMPLEN EN EL CANAL.....	21
5.- FLUJOS Y NIVELES EN LOS CANALES DE DISTRIBUCION.....	23
5.1. Estructuras y Sistemas de Canales de Distribución.....	24
5.1.1 Clasificación de los Canales verticales.....	26
6.- INFLUENCIA DEL NIVEL DE SERVICIO EN LA DETERMINACIÓN DE LA ESTRUCTURA DEL CANAL.....	30
7.- LOS CANALES DE DIST. Y LOS SISTEMAS SOCIALES.....	31
8.- LA INTERMEDIACION.....	33
8.1. La forma de estructura de los canales de comercialización.....	34
8.2. La discrepancia del surtido y de la selección.....	35
8.3. Ventajas por la participación de intermediarios.....	36
8.4. Desventajas por la participación de intermediarios en el canal.....	37
9.- DISEÑO DE LOS CANALES DE DISTRIBUCION.....	38
9.1. Introducción.....	38
9.2. Pasos en el diseño del canal.....	39
10.-GESTION DE LOS CANALES DE DISTRIBUCION.....	43
10.1. Motivación y decisiones políticas a mantener con los miembros del canal.....	43
10.2. Política de Producto en el canal.....	45
10.3. Política de Precios en el canal.....	47
10.4. Política Promocional a través del canal de distribución.....	48
<u>CAPITULO III: INTERMEDIACION MAYORISTA.....</u>	50

1.- CONCEPTO.....	50
2.- CLASIFICACION DE LOS OPERADORES MAYORISTAS.....	51
3.- DINAMICA COMPETITIVA.....	53
4.- SERVICIOS PRESTADOS POR LOS MAYORISTAS.....	55
4.1. Servicios de mayoristas a proveedores.....	55
4.2. Funciones prestadas por los mayoristas a sus clientes minoristas..	57
5.- RENOVACION DE LA DISTRIBUCION MAYORISTA.....	58

CAPITULO IV: DESCRIPCION DE UNA EMPRESA DE DISTRIBUCIÓN DE PRODUCTOS LACTEOS Y FIAMBRES.....59

CAPITULO V: ANALISIS DE LA SITUACION ACTUAL DE LAS PYMES Y EN PARTICULAR DE EMPRESAS MAYORISTAS DEDICADAS A LA DISTRIBUCION DE PRODUCTOS MASIVOS.....68

CAPITULO VI: SOLUCION ALTERNATIVA A EMPRESAS MAYORISTAS EN EL RUBRO LACTEOS Y FIAMBRES.....73

1.- ASPECTOS RELACIONADOS CON LOS REC. HUMANOS.....	73
1.1. Cuales son las necesidades de dotación del distribuidor ?.....	73
1.2. Se recomienda contar con un plan de capacitación integral.....	81
2.- ASPECTOS A CONSIDERAR PARA UN ADECUADO PLANEAMIENTO Y GESTION COMERCIAL DE LA EMPRESA.....	85
2.1. Plan de Gestión Comercial.....	85
2.1.1. Como debería elaborarse el Plan Comercial ?.....	85
2.2. Como deben Clasificarse los Puntos de Venta ?.....	90
2.3. Como se sementaran los Puntos de Venta de acuerdo a su nivel ?.....	92
2.4. Cual será la modalidad de ventas a utilizar ?.....	94
2.5. Frecuencia de visitas.....	96
2.6. Rutas de venta.....	97
2.7. Rutas de entrega.....	98
2.8. Esquema de atención de clientes.....	98
3.- OTRAS CONSIDERACIONES A TENER EN CUENTA CON EL OBJETO DE AUMENTAR EL RENDIMIENTO, LA EFICIENCIA EN LA DISTRIBUCION Y EL SERVICIO AL CLIENTE....	101
3.1. Incorporación de segundas marcas del mismo productor.....	101
3.2. Incorporar a la distribución productos distintos a los actualmente comercializados.....	101
3.3. Sistemas de información y Aspectos del Servicio al cliente a tener en cuenta.....	102
3.3.1. Conveniencia de la utilización de un sistema de gestión Minorista.....	102
3.3.2. Utilización de un sistema de ruteo.....	103
3.3.3. Aprovechamiento de la comunicación por Internet.....	104
3.3.4. Servicio al cliente.....	105
3.4. Estructura edilicia, vehículos y maquinaria.....	106
3.4.1. Estructura edilicia.....	106
3.4.2. Vehículos y Maquinaria.....	106

CONCLUSION.....108

BIBLIOGRAFIA.....110

INTRODUCCION

El trabajo busca en primer lugar centrar el estudio en la Empresa, concibiéndola como un ente vivo y en un análisis del Marketing en sentido amplio como una función de las organizaciones y en particular de las empresas, que comprende una serie de actividades con objetivos propios pero estrechamente relacionados entre sí para servir a sus fines.

A partir de este marco se realiza un estudio concreto de los Canales de Distribución, los cuales son considerados como conjuntos de organizaciones interdependientes que intervienen en el proceso por el cual un producto esta disponible para el consumo generando las utilidades de forma, lugar y tiempo.

Dentro de los Canales de Comercialización prestamos especial interés a la etapa Mayorista tratando de establecer la importancia de esta función como un eslabón de esta cadena, indicando sus características particulares y viendo algunas figuras mayoristas más típicas.

Una vez centrado el estudio en dicha etapa, se realiza el análisis de una empresa mayorista dedicada a la distribución de productos lácteos y fiambres, procurando establecer la estructura comercial, administrativa y operacional adecuada y un Plan de Comercialización formal, que atento las características de los productos comercializados, la plaza en la cual desarrolla sus actividades, la competencia existente y las circunstancias externas e internas, permita dar una solución alternativa a la problemática actual que deben enfrentar empresas de su tipo.

CAPITULO I

EL MARKETING EN LA EMPRESA

1. EMPRESA

“Concebimos a la empresa como un ente vivo, compuesta por órganos con funciones específicas encaminadas a la consecución de un objetivo común”.

La imagen de la empresa, que casi siempre va orientada hacia la acción comercial, es la base sobre la que se establecen las diversas relaciones con los clientes, consumidores, vendedores, distribuidores y público en general.

Las posibilidades de supervivencia y de desarrollo de una empresa dependen, en gran medida, de su aumento en la participación en el mercado. Cuanto mayor sea esa participación mayor será el beneficio obtenido.

Es preciso para vender, superar a la competencia y lograr, poco a poco, mejorar la participación en el mercado.

Pero este objetivo tiene igual importancia que otros y es importante no hacer que ellos dependan del indicado.

2. INTRODUCCION AL MARKETING

2.1 Reseña Histórica

Se podría decir que para la mayoría de la gente el marketing resulta ser un concepto nuevo y algo difuso. Por el contrario, el marketing ha existido siempre como proceso social: “Poner un producto o servicio en el mercado”

Los productores o fabricantes vienen realizando actividades con objetivo de llevar sus productos a los consumidores y es en estas ultimas décadas cuando la competencia entre estos es mucho mas importante. Esta podría ser la razón por la cual, a un nivel social, parece que el marketing es una actividad propia de nuestros días. Resulta cierto que comercializar productos o servicios, en estos tiempos, es una de las actividades mas importantes para las empresas sobre todo si se trata de productos de gran consumo.

Desde un punto de vista histórico se podría hablar de la siguiente evolución:

- **Primera Etapa:** Hasta el siglo XX la preocupación de las empresas se centraba en la capacidad para realizar sus productos con la máxima calidad posible.
- **Segunda Etapa:** En la primera mitad del siglo XX las empresas se preocuparon principalmente de introducir mejoras en los métodos de producción y obtener, por consiguiente, precios mas bajos por unidad de producción.
- **Tercera Etapa:** En las décadas siguientes a 1950 se arraigo la convicción de que el consumidor es la parte que decide lo que venderá y también lo que se producirá. Este tipo de orientación al consumidor es característica de la etapa de sociedad prospera y posindustrial. Pretende servir mas al consumidor que venderles un simple producto.
- **Cuarta Etapa:** El marketing se origina con el reconocimiento de que existe una necesidad y termina con la satisfacción de esta por medio de la entrega de un producto o servicio que se pueda utilizar en el momento adecuado, en el lugar justo y a un precio aceptable. La sociedad y en concreto muchas empresas respondieron a este reto. Se crearon las organizaciones que eran capaces de sostener una distribución masiva (cadenas de tiendas, franquicias, grandes almacenes y hasta la venta

organizada por correo y teléfono), pero las mercaderías se acumulaban en las fabricas o en los establecimientos comerciales. Los buenos ejecutivos se dieron cuenta que el proporcionar distribución masiva no solucionaba todo el problema.

- **Quinta Etapa:** Ahora y de este pensamiento, nació la era de las poderosas ventas, ayudadas de fuertes campañas de publicidad y de sofisticados métodos de promoción. Vender era lo importante y solamente cuando se estaba seguro de que un producto o servicio era aceptado por los consumidores se procedía a su elaboración o producción.

2.2 Filosofía y función del marketing

Enrique Ortega , en el libro titulado “ El mensaje y los fundamentos económicos del marketing”, lo define de la siguiente manera:

Termino de origen ingles que se empezo a utilizar en Estados Unidos entre 1906 y 1911. Debido al amplio alcance y naturaleza de este termino, no ha encontrado una palabra equivalente en otros idiomas, por lo que se ha introducido así en la mayoría de ellos. El marketing puede contemplarse desde dos ángulos diferentes:

- **Como una filosofía:** Tiene sus orígenes en aquella lejana etapa de la humanidad en la que el hombre comienza a realizar intercambios para incrementar su bienestar. Desde este momento, y al igual que ocurre con la mayoría de las ideas, ha ido evolucionando con el paso del tiempo, configurándose en la actualidad como un conjunto de actividades humanas que a través de los intercambios originados por el deseo de

incrementar el bienestar o beneficio de las personas, permite obtener una mayor satisfacción del consumidor.

- **Como una función:** El marketing en sentido amplio, es una función de las organizaciones y, en particular, una función de las empresas que comprende una serie de actividades con unos objetivos propios, pero estrechamente interrelacionados entre si para servir a los objetivos de la empresa. La función de marketing consiste en esencia en el “análisis, planificación ejecución y control de acciones y programas destinados a realizar intercambios, a fin de alcanzar los objetivos perseguidos y la satisfacción del consumidor”

2.3 Los fundamentos ideológicos del marketing

La introducción en el lenguaje cotidiano del termino marketing no supone que su significado sea uniforme, mas bien es una palabra deteriorada y a menudo mal entendida, no solo por sus detractores, sino también por alguno de sus adeptos.

Tres acepciones populares se encuentran usualmente:

- El Marketing es un conjunto de medios de venta particularmente agresivos, utilizados para conquistar los mercados existentes.
- El Marketing es un conjunto de herramientas de análisis , de métodos de previsión y de estudios de mercado, utilizados con el fin de desarrollar un enfoque prospectivo de las necesidades y de la demanda.
- El Marketing es el gran corruptor, el arquitecto de la sociedad de consumo, es decir, de un sistema de mercado en el cual los individuos son objeto de explotación comercial por el vendedor. Para poder vender es necesario fabricar continuamente nuevas necesidades.

Tras estas visiones se encuentran **tres dimensiones** del concepto de marketing:

- Una dimensión **acción** (La conquista de los mercados).
- Una dimensión **análisis** (la comprensión de los mercados)
- Una dimensión **ideología** (una actitud).

La tendencia mas común es reducir el marketing a la dimensión acción, es decir a un conjunto de métodos de venta (el marketing operativo), y de subestimar la dimensión análisis (el marketing estratégico).

2.4 Los campos de acción del marketing

Los campos de acción del marketing pueden ser reagrupados en tres grandes ámbitos:

- ***El marketing de los bienes y servicios de consumo*** que se encarga de los intercambios entre una empresa y los individuos .
- ***El marketing organizativo*** en el que los colaboradores en el proceso de intercambio son las organizaciones.
- ***El marketing social*** que corresponde a las organizaciones sin fines de lucro.

En cada uno de estos ámbitos el objetivo principal de la organización debe ser la satisfacción de los clientes.

2.5 Las dos caras del Marketing

La puesta en practica de esta filosofía implica una doble gestión:

- Un análisis permanente y sistemático de las necesidades del mercado y el desarrollo concepto de productos rentables destinados a compradores específicos. Son los objetivos asignados al ***Marketing Estratégico***.
- La organización de estrategias de venta y de comunicación cuyo objetivo es dar a conocer y valorar a los compradores potenciales las cualidades distintivas de los productos ofrecidos. Es el ***Marketing Operativo***.

Estas dos maneras de gestión son muy complementarias y se concretaran en la empresa a través de la elaboración de políticas de marcas que aparecen como el instrumento de aplicación operativo del concepto de marketing.

Es así que podemos decir que:

El marketing es el proceso de entendimiento hacia la satisfacción de las necesidades de individuos y organizaciones, por la creación, el intercambio, el desarrollo y competitivo de productos y servicios generadores de utilidades.

3. FUNCIONES DEL MARKETING

3.1 Funciones del Marketing en la Empresa

Las funciones del Marketing deberíamos analizarlas desde el punto de vista de marketing Operativo y Estratégico:

Función del Marketing Operativo

La función esencial del marketing operativo es “crear” el volumen de negocios, es decir “vender” y utilizar para este efecto los medios mas eficaces, minimizando los costos de venta.

El objetivo de cifra de ventas a realizar, se traduce por la función de “producción” en un programa de fabricación, de almacenaje y distribución física.

Función del Marketing Estratégico

La función del marketing estratégico es orientar a la empresa hacia las oportunidad de económicas atractivas para ella, es decir completamente adaptadas a sus recursos, y a su saber hacer, y que ofrecen un potencial de crecimiento y rentabilidad. La gestión del marketing se sitúa en el mediano-largo plazo; su función es precisar la misión de la empresa, definir sus objetivos, elaborar una estrategia de desarrollo y velar por

mantener una estructura equilibrada de la cartera de los productos.

3.2 La función del Marketing en la Economía

La función del marketing en una economía de mercado es organizar el intercambio voluntario y competitivo de manera que asegure un encuentro eficiente entre la oferta y la demanda de productos y servicios. Este encuentro no es espontáneo sino que exige la organización de actividades de unión de dos tipos:

- *La organización material del intercambio*, es decir el flujo físico de bienes desde el lugar de producción hasta el lugar de consumo.
- *La organización de la comunicación*, es decir el flujo de información que debe preceder, acompañar y seguir el intercambio, con el fin de asegurar un encuentro eficiente entre la oferta y la demanda.

De esta manera podemos decir que la función del marketing en la economía es organizar el intercambio y la comunicación entre productores y compradores.

3.2.1 La organización del intercambio

La organización del intercambio de bienes y servicios es responsabilidad de la distribución, que tiene como función hacer pasar los bienes de la situación distributiva de producción a la situación distributiva de consumo. El paso a la distribución de consumo implica la producción por la producción de tres tipos de utilidades, las cuales constituyen el valor añadido a la distribución:

- *Las utilidades de forma*, es decir el conjunto de transformaciones materiales destinadas a poner los bienes en condiciones de consumo.

- ***Las utilidades de lugar*** o transformaciones espaciales tales como el transporte, la distribución geográfica etc., que contribuyen a situar a los bienes en los lugares de utilización, de transformación o de consumo.
- ***Las utilidades de tiempo*** o transformaciones temporales, como el almacenaje, que permite la disponibilidad de los bienes en el momento deseado por el comprador.

Son estas diferentes funciones las que hacen que los bienes fabricados estén disponibles y accesibles a la clientela objetivo y permiten así el encuentro entre la oferta y la demanda

Históricamente estas tareas de la distribución han sido ejercidas principalmente por intermediarios autónomos , como agentes de ventas, los mayoristas, los detallistas y los distribuidores industriales, es decir por lo que se denomina **el sector de la distribución**.

El valor añadido de la distribución se mide por el margen de distribución es decir por el precio pagado al productor por el primer comprador y el precio pagado por el usuario o el consumidor final del producto.

3.2.2 La organización de la comunicación

La reunión de las condiciones materiales del intercambio no es suficiente para asegurar un ajuste eficaz entre la oferta y la demanda. Para que pueda ejercerse el intercambio de bienes, supone que los compradores potenciales sean conscientes y estén alertados de la existencia de los bienes, es decir, de las combinaciones alternativas de atributos susceptibles de satisfacer sus necesidades. Las actividades de comunicación tienen por objetivo producir el conocimiento para los productores, los distribuidores y los compradores. **Se puede distinguir distintos flujos de comunicación:**

- ***Antes de la producción*** , una recogida de información a iniciativa del productor, con el fin de identificar las necesidades y funciones de los

compradores. Es la función del estudio de mercado y del marketing estratégico.

- ***A iniciativa del comprador potencial***, el estudio de las posibilidades ofrecidas por los proveedores y la organización de los anuncios estímulos de ofertas.
- ***Las comunicaciones del fabricante*** orientadas hacia la distribución y cuyo objetivo es obtener la información del producto y la cooperación de los distribuidores en materia de espacio de venta, promoción y precio.
- ***A iniciativa del fabricante***, las actividades de promoción a través de la publicidad o la fuerza de ventas destinadas a dar a conocer a los compradores la existencia de bienes y sus cualidades del producto.
- ***A iniciativa de los distribuidores***, las actividades de promoción y comunicación orientadas hacia el comprador y destinadas a conocer el surtido ofrecido y las condiciones de venta y crear fidelidad de los compradores.
- ***Las medidas de satisfacción o insatisfacción*** recogidas por el productor para permitir ajustar su oferta a las reacciones de los compradores.
- ***Después del consumo*** de los bienes las evaluaciones transmitidas por los compradores.

4. EL MARKETING Y LA SATISFACCIÓN DE LAS NECESIDADES

La satisfacción de las necesidades del comprador esta en el centro de la economía de mercado y de la gestión marketing que de ella se deduce. Sin embargo la critica mas

frecuente formulada con respecto al marketing moderno, es la de haber hecho del mercado un mecanismo de creación de necesidades, en lugar de ser un mecanismo de satisfacción de las necesidades. Se opone al análisis clásico de la soberanía del comprador como pilar de la economía de mercado.

4.1 Necesidad, Deseo y Demanda

Esta toma de posición de neutralidad de los economistas frente a la noción de necesidad se encuentra de nuevo en las tomas de posición del marketing. Kotler define la necesidad como un sentimiento de privación respecto a una satisfacción general ligada a la condición humana. Así mismo establece una distinción entre necesidad, deseo y demanda: El deseo sería un medio privilegiado de satisfacer una necesidad. En tanto y en cuanto las necesidades son estables y limitadas en número, los deseos son múltiples, cambiantes y continuamente influidos por todas las fuerzas sociales. Los deseos se traducen en demanda potencial de productos específicos cuando se acompañan de un poder y de una voluntad de compra. Según Kotler el marketing se contenta con influenciar los deseos y la demanda, haciendo atractivo el producto, disponible y accesible, pero no las necesidades, las cuales preexisten a la demanda.

La distinción entre necesidad, deseo y demanda es importante y demasiadas veces se confunden estas tres nociones. Crear ansia y deseos que no pueden traducirse en demanda por falta de poder adquisitivo puede ser causa de grave frustración en la economía.

5. LA INVESTIGACION COMERCIAL

La investigación comercial se puede considerar como la primera función del marketing. Constituye el medio del que se sirve la empresa para obtener la información, pudiendo

seguir el proceso de toma de decisiones comerciales apuntado anteriormente y, por consiguiente, el establecimiento de una política comercial a seguir.

La toma de decisiones comerciales se puede basar en la institución, en la experiencia o en una información científica, cuantitativa y cualitativa que permita que el riesgo de adoptar una política comercial inadecuada sea caso inexistente.

Esto es lo que pretende la investigación comercial: “Conocer la información sobre consumidores, sobre todos los puntos concernientes a la distribución, los planes de venta, la publicidad, la promoción, el producto, etc.”.

Esta ciencia precisa la ayuda y basa su contenido en otras ciencias suficientemente desarrolladas y por todos conocidas: la economía, la estadística, la psicología, la sociología y las matemáticas. En estos últimos tiempos el desarrollo informático ha puesto a la investigación comercial una ayuda muy importante en el tratamiento de la información.

En el proceso de toma de decisiones comerciales se habla de *tres fases fundamentales*:

1. *Conocimiento de los hechos*
2. *El establecimiento de la política a seguir.*
3. *La ejecución, desarrollo y control de las decisiones tomadas.*

Si comprendemos y compartimos la importancia de cada una de las fases referentes a este proceso de toma de decisiones comerciales, comprenderemos, al mismo tiempo, que para poder optar por una decisión es necesario poseer la máxima información posible.

En este contexto la investigación del marketing se ha convertido en un elemento fundamental:

- **Los estudios** forman parte de la función del marketing, la intuición ya no tiene el protagonismo que tenía hace tiempo en la toma de decisiones.

- **La coordinación** es otro factor de éxito comercial, mas importante en aquellas macro-empresas donde las decisiones se basan en las informaciones de varios departamentos y personas. Por ello el hombre de marketing deberá definir con claridad los objetivos fundamentales del estudio. Al mismo tiempo los especialistas en investigación decidirán sobre las técnicas de investigación que mas se adecuan para obtener la información que permita hacer frente al problema planteado.

Elaborar un proyecto de estudio reside en definir con precisión los objetivos y los medios, en un documento escrito que tiene habitualmente 5 fases principales:

1. Objeto del estudio
2. Informaciones necesarias a obtener.
3. Elección de medios y tratamiento de la información.
4. Planing de desarrollo y presupuestos de acción.
5. Adopción o modificación del proyecto de estudio.

6. PLANIFICACION E IMPLEMENTACION DE UN PLAN DE MARKETING

Planificar en términos empresariales supone trazar un proyecto para conseguir un objetivo marcado, es decir, evaluar y programar los recursos y los medios respectivos para cumplir nuestro objetivo. La planificación de empresa viene condicionada por la actitud y el estilo de la dirección y se puede distinguir entre varias actitudes, que son:

- Empresas con los gerentes ocupados en solucionar problemas diarios, que dedican poco tiempo a prever el futuro y, por lo tanto, a planificar.

- Empresas que hacen alguna labor, planes escritos por departamentos aislados, que se editan en conjunto, pero sin una coordinación clara de objetivos de empresa.
- Empresas con procedimientos formales para la elaboración de sus planes. Coordinando y agrupando todos los departamentos de la empresa, lo que supone tener implementada la dirección por objetivos.

La idea y la actitud ante la planificación es, pues, necesaria para sobrevivir en un entorno competitivo y en permanente evolución, porque:

- La adaptación al cambio ha de ser constante y no se puede improvisar.
- En un mercado competitivo hay que sustituir acciones defensivas por acciones ofensivas.

Cabe distinguir, pues, varios tipos de planificación de empresas, en función de:

a) *El periodo de tiempo:*

- Planificación a muy corto plazo
- Planificación a corto plazo
- Planificación a mediano plazo
- Planificación a largo plazo

b) *El nivel dentro de la estructura organizativa:*

- Planificación a nivel político que afecta a la alta dirección, dirección de grupo, dirección corporativa.
- Planificación a nivel estratégico que implica a la dirección corporativa y a la dirección ejecutiva.
- Planificación a nivel logístico, que corresponde a las jefaturas de división o departamento y a las cabecera operacionales.
- Planificación a nivel táctico, que afecta a las jefaturas de departamento y a los mandos intermedios.

c) *Las actividades:*

- Planificación de la producción.
- Planificación financiera.
- Planificación del personal.
- Planificación comercial.

El plan de marketing, concebido como una parte integrada en la planificación empresarial, es un plan que agrupa a todas las áreas de actividad de la empresa y necesita unos requisitos previos para su elaboración, que se pueden resumir en:

- a) *Estructura organizativa de productos*, es decir Product Managment. Esta forma de organización crea unos departamentos o áreas de gestión por productos o línea de productos con unas características comunes, cuya dirección depende de un producto manager, o jefe de producto. Estas jefaturas de producto tienen responsabilidad directa sobre el lanzamiento, desarrollo y rentabilidad de sus productos, dependiendo jerárquicamente de un Director de grupo de productos o, si este no existe, de un Director de marketing.
- b) *Tener implementada un tipo de Dirección por objetivos*, que va a medir el resultado de la gestión de los diferentes centros de responsabilidad. Este estilo de dirección implica el establecimiento de una contabilidad de costos, que se basa en una infraestructura presupuestaria asignada en base a unos centros de costo y unos centros de beneficio, que permitan prever y controlar la actuación de la empresa en el mercado.

Una vez establecidos los requisitos necesarios para la elaboración del Plan de marketing, se puede elaborar las etapas de un plan para su realización en la practica real de la empresa.

CAPITULO II

CANALES DE DISTRIBUCION

1. DEFINIENDO CANALES DE DISTRIBUCION

La mayoría de las empresas vende numerosos productos bajo diferentes marcas y opera en diferentes mercados. Los productos y servicios se comercializan a través de variados canales de amplio rango de consumidores. Los miembros de los canales difieren en tamaño, ubicación, especialidad y muchas otras capacidades operativas. Esto representa un fenómeno de multimarketing por distintos niveles de participantes y funciones que le caven a cada uno.

Además hay que tener en cuenta que la gran batalla competitiva se libra en gran medida en los canales de distribución. Las grandes elaboraciones de escritorio, las grandes inversiones en investigación y desarrollo , los esfuerzos de publicidad y promoción, terminan cuando doña Rosa, se para frente a la góndola de un supermercado y extiende si mano hacia un determinado producto. Cada empresa que participa en el mercado pretenderá que esa mano elija el producto que produce o comercializa, y en esta elección alguien gana y alguien pierde. Este triunfo o derrota tiene siempre como campo de batalla final el entorno de los canales de distribución.

Es así que podríamos definir un Canal de Distribución para un producto o servicio como todas las actividades necesarias para que el producto pase desde el productor hasta el consumidor final, con el objetivo de permitir la transferencia de propiedad del mismo. Este proceso incluye un conjunto de individuos y/o organizaciones para que participa en el cumplimiento de estas funciones. En otras palabras los canales de distribución proveen los medios por los cuales las mercaderías y los servicios son

trasladados desde su punto de producción o extracción hasta los lugares de consumo, facilitando la tarea del consumidor final. Tenemos así dos grandes tipos de funciones: Las operaciones para llevar a buen termino el cierre de las transacciones comerciales entre las partes (funciones contractuales o transaccionales) y las referidas al movimiento físico de la mercadería (funciones logísticas).

Estas funciones generan un valor agregado de tiempo, lugar y forma, así como participan en la producción de un valor agregado económico.

Quizás uno de los ejemplos mas claros sea el del diario, si el diario El Liberal llegara tarde por la mañana por algún motivo ajeno a empresa, no se cumpliría con el valor agregado de tiempo. Así mismo si el diario estuviera en tiempo y lugar , el domingo faltara la revista o alguna de las secciones muchos consumidores no estarían dispuestos a pagar el precio establecido por un producto incompleto , de esta manera estaríamos ante la presencia de una falla en el valor agregado de forma.

Este valor agregado implica el cumplimiento de ciertas tareas específicas del sistema de distribución. Estas tareas implican una relación de costo/servicio cuya optimización generara ventajas competitivas a veces imposibles de imitar a diferencia de otras variables de marketing como el precio, la publicidad e incluso el producto. Tal es el caso de la ubicación de un local en un Shopping, en una calle o en un sector comercial, la empresa que toma el mejor lugar gana.

El objetivo de cada empresa será la búsqueda de los caminos que le permitan optimizar el servicio prestado al menor costo posible, y aquella empresa que lo haga mejor tendrá una ventaja competitiva importante.

Entre las firmas que conforman un canal de distribución cada una tiene un objetivo particular que en muchos casos puede estar en discordancia de los objetivos de la empresa productora, lo cual genera un complejo sistema de relaciones y conflictos entre las mismas. Es así que las viejas estructuras de canales convencionales integradas por

firmas que actuaban independientemente una de otra tienden a desaparecer en la mayoría de los mercados de libre competencia.

También cabe tener en cuenta que los canales de distribución no solo permiten satisfacer la demanda sino que también estimulan la misma a través de actividades promocionales de las distintas unidades que lo conforman.

En la medida que los mercados continúen con el entorno actual de inestabilidad y competencia, la distribución jugara un papel cada vez mas importante. Las firmas diversifican sus sistemas de distribución buscando nuevos medios de alcanzar a su mercado meta de una manera mas efectiva.

En muchos casos los ejecutivos pueden rápidamente copiar de la competencia sus productos, rebajar los precios finales, imitar el nombre de sus marcas pero no es lo mismo si se domina una ubicación o se cuenta con el mayorista mas importante de la provincia o territorio dado.

2. GESTIÓN ESTRATÉGICA DE LOS CANALES DE DISTRIBUCIÓN

Ya dijimos que un canal de distribución para un producto y/o servicio es el conjunto de todas las funciones necesarias que individuos y/u organizaciones llevan a cabo para que el mismo llegue desde el productor al consumidor final. En consecuencia el sistema total empieza en la empresa proveedora y termina en el consumidor final. Podemos subdividir el dicho sistema en dos partes:

- 1) Los canales industriales: flujo de negociaciones e insumos desde proveedores hasta el usuario industrial dedicado a la producción de bienes para el consumo individual.
- 2) Los canales de consumo, desde los últimos hasta el consumidor final.

Cada empresa productora buscara implementar los mejores caminos alternativos que le permitan cumplir con sus objetivos comerciales al menor costo posible y a la vez mantener la superioridad competitiva. Pero cada empresa productora no esta sola en esta tarea necesita de intermediarios tanto comerciales como facilitados para lograrlo.

Si nos ubicamos dentro de la estrategia comercial de cualquier tipo de empresa, ya sea productora de bienes o servicios o intermediaria, debemos recordar que los canales de distribución son una parte del mix de variables que componen toda la estrategia comercial de cualquier empresa. Sin embargo habrá diferencia entre estrategias de productores, mayorista y minoristas por la distinta posición y funciones que cada uno de estos niveles cumple en el canal, así como habrá diferencias estrategias competitivas entre la empresa de cada nivel analizado.

En consecuencia, y para evitar confusiones analizaremos el concepto de estrategia de los canales desde el punto de vista de la empresa productora y haré una mención especial a la estrategia de cada tipo de intermediario. Desde este punto de vista podemos definir canal de distribución de la siguiente manera:

Es el sistema interorganizacional contactual y logístico que la administración de marketing opera para llevar a cabo sus objetivos de distribución.

Hay cinco términos clave en esta definición:

- **Interorganizacional:** Se refiere a la participación de firmas externas a la empresa, así como a distintos sectores internos de la misma.
- **Sistema:** Se refiere a los nudos de relaciones que se establecen entre las partes, las conductas, alianzas y conflictos.
- **Contactual:** Implica que las firmas o partes están involucradas en funciones de transacciones a medida que el producto se mueve a lo largo del canal.
- **Logística:** Implica el compromiso de la administración de marketing no solo en las decisiones estratégicas acerca de la estructura conveniente para el

canal, sino en su concreción física a los efectos de que a mercadería circule en tiempo, lugar, y forma adecuados a lo largo del canal.

- **Objetivos de distribución:** La empresa debe tener en claro que quiere lograr con su distribución como parte de su estrategia global de marketing y como parte de los objetivos generales de la firma: financieros, de participación de mercado, de imagen, servicio al cliente, de crecimiento, de volumen de ventas, etc.

3. COMPONENTE ESTRATÉGICO Y LOGÍSTICO DE LA DISTRIBUCIÓN

Cabe recordar que la gestión de los canales de distribución pertenece al ámbito de las decisiones ubicadas dentro de las variables controlables que componen el mix de marketing.

Esta gestión incluye dos grandes aspectos componentes:

- componente estratégico de los canales de distribución
- componente logístico de los canales de distribución

Si bien ambos están relacionados, son esencialmente diferentes. En realidad, el primero es un componente mas abarcativo y primario dentro de la variable de distribución del departamento de marketing.

El componente estratégico se refiere a la administración de todo el sistema responsable de definir los objetivos a lograr, el tipo de camino a seguir, los participantes que actuaran, las relaciones que se establecerán con ellos, la adecuada estrategia competitiva, la estrategia de comunicación dentro de los canales, el servicio a prestar al mercado-meta, el estudio de los costos de las distintas alternativas, la puesta en marcha y monitoreo permanente del sistema, la permanente investigación de las variables que

pudieran generar modificaciones al sistema, siempre tendientes a cumplir los objetivos generales del plan de marketing y de la empresa.

El componente logístico, o distribución física, responsable de la importante tarea de que cada participante cuente con la mercadería en el momento, lugar y forma que la necesita.

Es interesante observar que si bien los canales se definen como una variable controlable del mix de marketing, la logística es el componente menos controlable. Esto se debe a que las tareas que se llevan a cabo están administradas por otros departamentos de la empresa que no dependen de marketing, tal como producción, planta y depósitos, despacho, finanzas, recursos humanos, sistemas informáticos, con los cuales marketing deberá negociar para el logro de los recursos necesarios en el cumplimiento de sus objetivos.

4. FUNCIONES QUE SE CUMPLEN EN EL CANAL

Para cumplir con el objetivo de que el producto pase de los sectores de producción a los de consumo, fabricantes, mayoristas y minoristas así como otros colaboradores participan en el cumplimiento de ciertas tareas que denominamos funciones del canal.

Estas funciones tienen aspectos generales a todas ellas:

- Consumen recursos escasos, por lo que van a generar costos que serán los costos de distribución.
- Se pueden eliminar instituciones en la estructura del canal pero las funciones que estas cumplen no pueden eliminarse.

- Cuando se eliminan instituciones, sus funciones deben ser llevadas a cabo ya sea hacia atrás o hacia delante en el canal, y por lo tanto deberán ser asumidas por los otros miembros.

Por lo tanto las funciones siempre se cumplen sin tener en cuenta quien las lleve a cabo.

Podemos *clasificar las funciones* de la siguiente manera:

Funciones de transacción: Todo lo relacionado con la transferencia de derechos, negociaciones entre las partes y actividades dirigidas a estimular la demanda desde la fabrica al consumidor final:

- Contactos: Actividades dirigidas a alcanzar a los clientes actuales o potenciales para llevar a cabo transacciones exitosas con el mercado-meta. Puede hacerse a través de vendedores, por correo Internet, fleteros, etc.
- Negociacion: Actividades dirigidas a lograr acuerdos entre los participantes. Es complementaria de la función de contacto.
- Promoción: Actividades realizadas a través de los canales de distribución dirigidas a estimular la demanda de cada nivel, incluye promociones en el punto de venta, publicidad, etc.
- Financiación: Actividades dirigidas a obtener y otorgar financiamiento para facilitar todas las tareas anteriores.

Funciones logísticas: Todas las que se relacionan con el traslado físico y la modificación de la mercadería desde los puntos de producción a los de consumo:

- Transporte: Actividades relacionadas con el traslado físico de la mercadería.
- Inventarios: Mantenimiento de existencias en cantidad y en forma adecuadas para satisfacer la demanda.
- Almacenes o depósitos: Lugar de almacenamiento de la mercadería que implica definir cuantos, donde ubicarlos, equipamiento adecuado además de

definir las actividades relacionadas con el manejo interno, como carga y descarga, preparación de pedidos, etc.

- Adecuación de la mercadería: Cambios que realiza cada participante del canal para adaptarla a las necesidades del cliente-meta.
- Procesamiento de pedidos: Actividades de manejo de pedidos que incluye recepción y despacho de ordenes, procesamiento electrónico de datos, flujo de información y otros.

Funciones compartidas: Comunes a las anteriores:

- Investigación: Actividades encaminadas a generar datos que permitan trabajar a los distintos niveles en forma estructurada, controlar su actividad y tomar decisiones. Pueden ser: formal (remitos, facturas, est.) o informal (comentarios de clientes, etc.)
- Asunción de riesgos: el participar en el canal significa asumir riesgos.

5. FLUJOS Y NIVELES EN LOS CANALES DE DISTRIBUCION

Si entendemos los canales en el sentido de caminos, cabe preguntarse que es lo que circula por los mismos. Estos movimientos se conocen con el nombre genérico de **flujos de distribución**.

Hay cinco tipos de flujos:

- **De transferencia de derechos y negociaciones**: implica la transferencia de la propiedad de la mercadería a lo largo del canal hasta llegar al consumidor final.

En relación con la cantidad de participantes que intervienen en las negociaciones los textos de marketing clasifican a los canales de distribución de la siguiente manera:

Canales directos: de la fabrica al consumidor final sin participación de intermediarios.

Canales indirectos: de la fabrica al consumidor final con la participación de intermediarios contactuales (Brokers, mayoristas, minoristas, etc.): Cortos: participa un solo intermediario entre la fabrica y el consumidor final. Largos: participa mas de un intermediario entre la fabrica y el consumidor final.

- **De distribución física o logística:** representa el movimiento físico de mercadería, los puntos de espera y el movimiento de transporte. Tiene el mismo sentido que el anterior, sin embargo en la actualidad se presentan cada vez mas reflujos en sentido inverso debido al reciclado (vidrio, latas, etc).
- **De pagos:** Cierra el circuito comercial, la propiedad fluye hacia el consumidor final y el dinero retorna hacia la fabrica en sentido inverso.
- **De información:** Hay constante pasaje de mensajes de todo tipo, ya sea formales o informales, en todos los sentidos de circulación. Esta además en todo el resto de los flujos.
- **De promoción:** Cada uno de los participantes del canal, en mayor o menor grado, realiza actividades promocionales y publicitarias a los efectos de estimular la demanda de sus productos, marcas, etc. El sentido de la circulación es de la fabrica al consumidor final, participando como intermediarios facilitadores las agencias de investigación y promoción.

5.1 ESTRUCTURAS Y SISTEMAS DE CANALES DE DISTRIBUCION

Uno de los mas importantes aspectos en la comprensión de la estructura de los canales es que los mismos están integrados por participantes interdependientes entre si,

configurando un sistema cuyo objetivo final es que el producto pase de los sectores productivos a los de consumo.

El sistema total podría descomponerse en dos partes: Canales industriales: de proveedores a usuarios industriales; y los Canales de consumos: desde las empresas productoras hasta los consumidores finales.

A estos sistemas se los denomina **sistemas verticales**, o sea el encadenamiento de firmas relacionadas entre si que operan a distintos niveles dentro de los canales de distribución, ya sea en los sectores industriales o de consumo.

Ejemplo:

FRABRICANTE

MAYORISTA

MINORISTA

CONSUMIDOR
FINAL

Podríamos decir que básicamente en el mercado consumidor encontramos cuatro niveles verticales: El nivel producción, el mayorista, el minorista y el nivel consumo, cada uno de ellos con especializaciones en el cumplimiento de funciones y de roles en el canal claramente definidos.

Llamaremos **sistemas horizontales** a los sistemas asociados que operan dentro de un mismo nivel, pudiendo formar parte de los sistemas verticales o no. En el primer caso, por ejemplo, una fabrica de soda y otra de gaseosas coordinan entre si un sistema de tipo horizontal para que la primera venda a domicilio los productos de la segunda.

A continuación prestaremos especial atención en los sistemas verticales de distribución.

5.1.1 Clasificación de los Canales verticales

a) Canales convencionales

Son seudosistemas integrados por participantes independientes entre si, sin o con mínimas barreras de entrada y de salida del sistema, cada uno buscando maximizar su propio beneficio, con independencia de los objetivos globales, sin liderazgo y sin asignación de funciones. En otras palabras ligados solo por un encadenamiento compra-venta. No hay una firma dentro del canal que tenga especial poder o liderazgo sobre las restantes como para definir políticas para ciertos temas comunes, como precios de venta, márgenes, inventarios, u otros, ni tampoco hay quien pueda mediar adecuadamente en los conflictos que en toda relación comercial por lo general aparecen.. Al faltar una resolución adecuada de los conflictos, estos perduran en el tiempo y a veces producen rupturas en los flujos del canal. Como no hay un plan central no hay un crecimiento integrado, cada parte actúa como mejor le parece, no solo con independencia del resto, sino tratando de sacar el mejor provecho.

Tomados en relación con su longitud, los canales son tradicionalmente indirecto-largos (fabricante-mayorista-minorista-consumidor final) y en menor proporción indireco-cortos (fabricante-minorista-consumidor final).

Es interesante destacar que durante la vigencia de una política de economía regulada, los controles de precios los horarios de cierre y de apertura de negocios, la evasión impositiva, la inflación, y las políticas gubernamentales de protección interna fueron algunas de las razones de que este tipo de sistemas pudiera subsistir durante tantos años en nuestro país sin mayores modificaciones evolutivas lo cual se dio en especial en los canales utilizados por las PYMES.

Sin bien existía simultáneamente otro tipo de management de los canales, utilizados fundamentalmente por algunas grandes empresas, el desarrollo de estas nuevas estructuras de distribución altamente competitivas se producen a partir de la desregulación económica de los últimos gobiernos que permitió la entrada masiva de competidores poderosos y de actualizadas estrategias competitivas que ya funcionaban en otros países, que dejó a la luz las ineficiencias de los sistemas convencionales que en la anterior estructura quedaban disimuladas.

Esto trajo como consecuencia una ruptura de las estructuras tradicionales que quedaron rápidamente obsoletas, y lo que es peor, sin capacidad de adaptación cultural de los directivos, por lo que muchos de ellos y sobre todo en las PYMES persisten en formulas que en otros momento fueron exitosas pero que en la actualidad están totalmente superadas.

En los sistemas convencionales hay grados distintos de relación entre las partes desde la mas absoluta ausencia de liderazgo en el sistema, pasando por liderazgos parciales y de importancia creciente , hasta llegar a sistemas dominados por el poder de alguno de sus integrantes.

b) Sistemas coordinados de distribución

En algunos textos se los denomina Sistemas verticales de mercadotecnia. A diferencia de los canales convencionales en estas estructuras encontramos que hay liderazgo o acuerdo entre las partes, hay políticas y objetivos comunes para todos los miembros del canal y asignación de roles y funciones., por lo tanto existe ahorro de costos de distribución, genera mejoras en las relaciones en lugar de rupturas, cada miembro del canal genera valor agregado al sistema y la rentabilidad de cada participante esta regulada y depende de las tareas que cumple.

En los sistemas coordinados de distribución pueden llegar a abarcar la totalidad del canal o una parte del mismo.

Tradicionalmente, se los clasifica en sistemas coordinados administrados, contractuales o corporativos.

Sistemas Administrados: La coordinación se produce por el poder de uno de los integrantes del canal ejerce sobre el resto, ya sea por su ubicación estratégica en el canal, por la importancia de la empresa o productos que fabrica, por poseer la exclusividad de alguna tecnología, por monopolio o alguna razón tal que el resto de los integrantes se vea forzado a seguir las indicaciones del líder, sin contrato o acuerdo formal.

Podemos así hablar de canales de distribución **administrados por intermediarios:** es el caso en que las empresas minoristas o mayoristas están en mejores condiciones que los productores de administrar el canal, un ejemplo de estos casos son las grandes cadenas de supermercados, existiendo en nuestra provincia dos ejemplos claros con el Disco y el Hiperlibertad. Las empresas productoras de gran envergadura como la Coca Cola habitualmente actúan utilizando sistemas de canales múltiples para su distribución en lugar de un sistema único, sobre todo cuando

mayor es la diversidad de sus mercados-meta y de las líneas de productos que comercializan.

Sistemas contractuales o comercio asociado: Un fabricante puede incrementar sustancialmente su capacidad de influir sobre los miembros del canal a través de bases legales del uso del poder. Esto es posible a través de formalizar las relaciones con los otros miembros por medio de un contrato legal. Podríamos decir que sobre esta cuestión se presentan *tres grandes tipos de sistemas contractuales*:

a) **Las cooperativas detallistas:** Se crean cuando un grupo de detallistas se asocia y accede a agrupar su poder de compra y a contribuir en la operación de la nueva organización por medio del desarrollo colectivo de su propia organización mayorista. Los integrantes de la cooperativa no solo realizan compras en común sino que pueden recibir distinto tipo de servicios técnicos, publicitarios, financieros y otros.

En definitiva es un grupo minorista asociado e integrado hacia atrás como mayorista.

b) **Las cadenas voluntarias patrocinadas por los mayoristas:** La iniciativa de formar este tipo de cadenas proviene del mayorista mas que del detallista. Es una agrupación organizada por uno o mas mayoristas a los que se adhieren minoristas bajo un emblema propio y mediante un contrato referido fundamentalmente a los aprovisionamientos. Esta asociación no obliga totalmente al minorista a aprovisionarse del mayorista patrocinador y da lugar a un vinculo muy débil entre ambos miembros del canal.

c) **Las franquicias** (el tipo mas importante de los tres): Aunque han experimentado un crecimiento espectacular en estos últimos

años, la existencia de sistemas franquicias data de largo tiempo atrás. En la actualidad se caracterizan por una relación comercial intensa entre quien entrega la franquicia (franquiciador) y quien la recibe (franquiciado), que no solo incluye el producto, el servicio y la marca registrada, sino la concepción total de la comercialización, que abarca las estrategia de marketing, el training, la gestión de merchandising, los manuales operativos, el control de calidad y el permanente flujo comunicacional en ambos sentidos.

Sistemas corporativos o sistemas integrados: La coordinación se produce porque una de las partes se integra hacia delante o hacia atrás (por ejemplo una fabrica que vende total o parcialmente a través de sus propios negocios minoristas, o minoristas que se integran hacia atrás en procesos de producción).

6. INFLUENCIA DEL NIVEL DE SERVICIO EN LA DETERMINACION DE LA ESTRUCTURA DEL CANAL

Los miembros de los canales de distribución llevan a cabo funciones dirigidas a satisfacer a su mercado-meta ya sea en tiempo de entrega, variedad de surtido. Lotes de compra, accesibilidad grografica, etc. que dan lugar al concepto de calidad del servicio. Podemos decir que la calidad de servicio es la brecha entre las expectativas del consumidor y su percepción del servicio que recibe. Así un servicio será definido como muy bueno por el cliente si excede sus expectativas y pobre si es percibido por debajo de las mismas.

Estos servicios se van desarrollando a lo largo del canal con la participación de todos los miembros involucrados en cada flujo y función, y el éxito en la calidad del servicio dependerá de las habilidades, capacidades y recursos de cada integrante para realizar la tarea que le corresponda.

Cuanto más servicios sean requeridos es probable que la participación de intermediarios se incremente en la estructura de los canales. A medida que estos servicios se incrementan los costos asociados a los mismos también crecen y provocan un encarecimiento de los precios pagados por el consumidor final. Generalmente los consumidores se ven en la disyuntiva de elegir entre alternativas de elegir comprar un producto a menor valor con menos bajos niveles de servicios o a precios más altos con mejor nivel de servicios. Indudablemente en periodos recesivos como el que se vive en la actualidad la primera alternativa es la elegida por las clases media y baja.

Cuando el consumidor final recibe menor cantidad y calidad de servicios es habitual que sea el mismo que participe en el cumplimiento de algunas funciones del canal por lo cual es razonable que este esfuerzo se vea recompensado por los mejores precios de este tipo de estructura de distribución.

La óptima estructura será aquella que minimice los costos totales del sistema por un adecuado ajuste de los niveles de servicios entregados.

7. LOS CANALES DE DISTRIBUCION Y LOS SISTEMAS SOCIALES

Los sociólogos definen los sistemas sociales como sistemas generados por la interacción en el nivel sociocultural entre dos o más actores. Estos actores sociales pueden ser individuos como colectividades u organizaciones.

De manera que cuando estas organizacionales interactúan como miembros en los canales de distribución se va generando un sistema social de tipo interorganizacional.

- a) **Conflicto:** Existe cuando prevalece una atmósfera de frustración entre los miembros componentes de un canal, debido a que en sus relaciones cada uno percibe que la conducta del otro impide o perjudica el logro de sus propios objetivos. No debe confundirse competencia con conflicto dentro del canal. La competencia es una conducta centrada en un objetivo, es indirecta e impersonal. El conflicto en cambio es directo, personal y centrado en la conducta de un tercero bien definido.
- b) **Poder:** Se confunde en muchos casos el poder con autoridad, influencia, dominación y prestigio. Poder en relación a los canales de distribución se refiere a la capacidad que tiene el miembro de un canal para controlar o influir sobre la conducta de otros miembros. Anteriormente era común que el poder se encuentre en manos del fabricante, actualmente se observa con la aparición de las grandes cadenas de supermercados el traspaso del poder a los mismos.
- c) **Roles:** Cada integrante del canal puede ser analizado en relación con una conducta esperada, consecuencia de las tareas y posición del canal. Esta conducta es lo que llamamos rol. Mientras que en la sociedad uno interpreta distintos roles de acuerdo con la situación, en el canal los participantes pueden cambiar el funcionamiento del rol solo a largo plazo, o en situaciones de crisis. Tal es el caso de los mayoristas, que hasta hace un tiempo su rol en el canal consistía en la intermediación compra-venta, mientras que en la actualidad esta asumiendo un nuevo rol de prestador de servicios tanto a sus clientes minoristas como a sus proveedores producto de las exigencias del mercado.

- d) **El proceso de comunicación:** La comunicación es la base para mandar y recibir información entre los miembros del canal y entre el canal y su entorno . Es imposible pensar en el desarrollo de los flujos del canal sin su correspondiente flujo de información.

8. LA INTERMEDIACION

Sobre la intermediación hay muchas preguntas que en este tema siempre se formulan ¿Por que motivo se colocan intermediarios entre productores y consumidores finales? ¿Cuáles son las ventajas y desventajas de su utilización? ¿Son realmente necesarios? ¿Mejoran los costos de distribución o en realidad lo encarecen?. Estos interrogantes a su vez hacen a otra cuestión ¿hacer o tercerizar?.

Como de costumbre, en marketing no existe una única respuesta a estos interrogantes. No obstante la respuesta a este interrogante la podamos dar con un ejemplo: supongamos que se rompe un caño de agua en mi cocina y se empieza a inundar el piso. La reparación es imprescindible. Puede ocurrir que yo sepa reparar el caño y tenga las herramientas adecuadas para hacerlo. Esta seria la única situación en la que puedo tomar a mi cargo la tarea. Pero si no tengo la habilidad o no puedo conseguir los materiales adecuados, necesariamente deberé recurrir a un especialista, en este caso un plomero (intermediario). La elección del tipo de plomero dependerá de lo que me cobre, del dinero que este dispuesto a abona, de la complejidad del trabajo, de la mayor o menor confianza en esa persona, pero como sea no tender mas remedio de encargar el trabajo a un tercero, o aceptar que se inunde mi casa.

A posteriori se estoy disconforme con lo que me cobraron puedo tomar un curso de plomería y comprar yo mismo los materiales para estar preparado para futuras situaciones como la descripta, pero quizás eso me salga ,a caro que pagar al plomero o

puede que no tenga tiempo para tomar ese curso, o que no tenga donde almacenar las herramientas u otras cosas por el estilo.

Otra solución mas inmediata seria contratar un servicio de emergencia pagando un fijo por mes, pero también esta decisión estaría condicionada por mis recursos financieros y el valor de ese abono.

Aun en la posición de tener la habilidad y los recursos cabe la pregunta si vale la pena hacer el trabajo personalmente o si no seria mejor contratar al plomero en el caso de que cuente con recursos financieros para hacerlo, debido que mi tiempo vale dinero y que, comparando el gasto de plomería con el costo de oportunidad de mi tiempo y el esfuerzo puedo en el trabajo, quizás me convenga asignarlo a un tercero. Este es el único caso que la persona (empresa) esta en posición de tomar una decisión entre hacer o mandar a hacer. En las otras situaciones no tiene otra alternativa de que contratar a terceros. Obviamente, la elección de que plomero (intermediario) contratar dependerá de lo que me cobre (márgenes de distribución), del servicio que se desea obtener, de la calidad del servicio esperado, de la confianza que me merezca y de su disponibilidad de tiempo, porque puede que tenga trabajos comprometidos (competidores) que me impidan contratarlo en el momento en que lo necesito.

Podemos decir que hay algunas razones básicas por las que la administración puede optar para decidir la conveniencia o no del uno de intermediarios.

8.1 La forma de estructura de los canales de comercialización

La aparición y organización de una amplia variedad de entidades de distribución llamadas intermediarios, porque se ubican entre el productor y el consumidor final, puede explicarse a través de las cuatro etapas que conforman de manera lógica el proceso económico:

- 1.- Los intermediarios aparecen en el proceso de intercambio porque pueden aumentar su eficiencia.
- 2.- Los intermediarios aparecen en los canales de distribución para solucionar los problemas de incoherencia del surtido por medio del proceso de selección.
- 3.- Las empresas de marketing crean canales comunes a fin de sistematizar las transacciones.
- 4.- Los canales facilitan el proceso de búsqueda de artículos.

8.2 La discrepancia del surtido y de la selección

Además de aumentar la eficiencia de las transacciones, los intermediarios facilitan la circulación de bienes y servicios, creando utilidades de posesión, de lugar y tiempo. Estas utilidades incrementan la cobertura del surtido del consumidor. Un aspecto de este proceso de facilitación consiste en la función de selección que ejercen los intermediarios. Este procedimiento necesario para salvar la incoherencia entre el surtido de bienes y servicios que genera el productor y la variedad que exige el consumidor. La incoherencia se origina en el hecho de que los productores acostumbran a fabricar una variedad limitada de artículos en gran cantidad, mientras que los consumidores suelen desear tan solo una pequeña cantidad de una gran variedad de artículos.

La función de selección que realizan los intermediarios incluye *las siguientes actividades*:

- 1.- **Selección:** consiste en descomponer un surtido heterogéneo de artículos en grupos separados relativamente homogéneos (Un buen ejemplo de selección es la clasificación de los productos agrícolas, como los huevos según el tamaño o la carne en diferentes piezas).
- 2.- **Acumulación:** Consiste en reunir surtidos semejantes provenientes de distintas fuentes para formar un surtido homogéneo y mayor (los mayoristas

acumulan artículos diversos para los minoristas y estos los acumulan para sus clientes).

3.- **Asignación:** consiste en dividir un surtido homogéneo en conjuntos cada vez mas pequeños. Los artículos que se reciben al por mayor se venden en lotes. El proceso de asignación coincide generalmente con la dispersión geográfica y con los traslados sucesivos que sufren los artículos desde su origen hasta llegar al consumidor.

4.- **Clasificación:** Se refiere a un surtido de productos para ser revendidos en conjunto. (los mayoristas conforman surtidos de artículos para los minoristas y los minoristas los forman para venderlos a sus clientes).

8.3 Ventajas por la participación de intermediarios

La especialización y división del trabajo: Un intermediario esta especializado en alguna o varias funciones del canal, ya sea transporte, almacenamiento, contactos, negociación, financiamiento, información, etc.

Mientras que la empresa productora esta habitualmente pensada para producir, los intermediarios se autodefinen como empresas pensadas par cumplir alguna/s función/s de distribución. Puede razonablemente aceptarse, por un principio económico básico, que la división del trabajo por especialidad de funciones debería necesariamente mejorar la eficiencia total del sistema. Sin embargo, no siempre sucede así, dependiendo de muchos factores como disposición del intermediario, su propia capacidad, su conducción del personal, sus recursos operativos y financieros u otros motivos.

La producción de discrepancias de cantidad y surtido de mercadería: Al trabajar productos de distintas fabricas, pueden ofrecer heterogeneidad de oferta, tanto en variedad como en profundidad de líneas, mientras que el productor, por extensa que sea su línea, ofrece homogeneidad de oferta comparada con todas las ofertas del mercado.

Por otro lado, la mercadería se prepara y vende de acuerdo con los requerimientos de su mercado-meta- mientras que originalmente puede que hubiere sido despachada por el fabricante en tarima-bulto.

Tienen cercanía al mercado –meta: Las fabricas no están pensadas para estar cerca del mercado-meta, lo que seria tanto mas dificultoso cuanto mas disperso sea el mismo. Los intermediarios en cambio están pensados para atender a mercados-meta geográficamente mas acotados, por lo que están mejores condiciones de cercanía para prestar servicios y, además, por el mismo motivo es posible que conozcan mejor que el fabricante las necesidades de sus clientes, por lo cual pueden ser una valiosa fuente de información.

Facilitan el proceso de compra: Es mas sencillo para un minorista pequeño atender a unos pocos mayoristas que a casa fabricante individualmente. Lo mismo sucede con relación al consumidor final. Es decir que se reduce el tiempo de búsqueda.

La reducción de contactos: Sin lugar a duda que la existencia de los intermediarios reducen la cantidad de contactos comerciales que deberían realizarse para la colocación del producto en manos del consumidor final.

Colabora en la generación de valor agregado de tiempo, lugar y forma: Por todo lo indicado anteriormente.

Facilitan economías de escala: Si se administran adecuadamente las funciones del canal, pueden producirse economías de escala por operaciones en grandes cantidades, tanto en lo que hace a inventarios como a transportes.

8.4 Desventajas por la participación de intermediarios en el canal

Perdida de control y del manejo de la mercadería: Representa el manejo inadecuado del producto, los precios de venta, la comunicación, la atención a clientes, etc. Ya mencionamos que este problema se agrava en los canales convencionales por la

independencia de objetivos de quienes van tomando propiedad de la mercadería. Puede reducirse el problema cuanto mayor coordinación haya en el canal.

Perdida de información: Cuantos mas intermediarios haya en el canal, puede perderse p distorsionarse la información. Igual que antes, el problema se reduce a canales coordinados.

Perdida de fuerza de ventas: Es lógico suponer que el vendedor de un intermediario que reparte su tiempo uy esfuerzos entre muchos productos de distintos proveedores puede no ser tan eficiente como un vendedor propio, dedicado en exclusividad a un producto. Sin embargo, debe tenerse en cuenta que es probable que el conocimiento y la relación que tenga el intermediario con sus clientes es difícil que puedan alcanzarlos cualquier vendedor de la empresa productora.

9. DISEÑO DE LOS CANALES DE DISTRIBUCION

9.1 INTRODUCCION

Diseñar el canal de distribución para una empresa constituye un largo y complejo trabajo de análisis e investigación para determinar la factibilidad de los caminos y estructuras que la empresa puede tomar para cumplir con sus objetivos de marketing.

Podemos decir que se trata de un proceso de toma de decisiones referidas al desarrollo de nuevos canales de marketing que no existían previamente, o una modificación de los canales existentes.

El diseño del canal tiene una importancia estratégica, atento que es una parte fundamental de los esfuerzos de la empresa para obtener ventajas competitivas en el

mercado. Las ventajas competitivas obtenidas en este aspecto son difícilmente igualables en el corto plazo. Es así que las decisiones en este sentido van a comprometer a la empresa al menos en el mediano plazo. De las variables del marketing esta es la mas difícil de modificar una vez que se puso en marcha .

En la actualidad con un contexto que esta variando rápidamente la flexibilidad en el diseño del canal debería ser uno de los elementos estratégicos mas importantes en la toma de las decisión final.

9.2 PASOS EN EL DISEÑO DEL CANAL

Pueden establecerse los siguientes pasos:

1.- Reconocimiento de la necesidad de emprender la decisión de diseñar el canal:

Entre los motivos para implementar el diseño del canal pueden enumerarse:

- Desarrollo de un nuevo producto o línea de productos.
- Lanzamiento de un producto actual a nuevos mercados.
- Un cambio significativo en algún otro componente del mix de marketing.
- Establecimiento de una nueva firma o por el resultado de fusiones o adquisiciones de una empresa.
- Cambios de los objetivos de distribución de un miembro del canal que dejan de ser coherentes con los de la empresa.
- La apertura de nuevos mercados.
- Cambios de nivel competitivo.
- La aparición de conflictos u otros problemas relacionados que no puedan resolverse sin modificar el canal existente.

En todo esto existe un problema de tiempo, es decir en que momento la empresa toma conciencia de la necesidad de elaborar un cambio en los canales existentes, ya que en muchos casos la demora puede costar la primacía en el mercado.

2.- Proceso de investigación y evaluación de los canales actuales: Comprende:

- Generar una precisa descripción de la situación actual del canal de distribución, la cobertura alcanzada , las actividades que agregan valor y los problemas actuales y futuros con los que se enfrenta la empresa.
- Investigar con recopilación de datos primarios y secundarios sobre los canales actuales de la empresa y la competencia.
- Generar acciones inmediatas de mejoramiento de los canales actuales a la luz de los informes del punto anterior.

3.- Establecimiento y coordinación de los objetivos estratégicos de distribución:

Los objetivos del departamento comercial deberán coordinarse con el resto de las variables que componen el marketing mix, con las distintas áreas de la empresa y con sus objetivos corporativos.

Los objetivos deben quedar claramente expresados y comunicados a los participantes.

4.- Determinación de las funciones del canal: Estas funciones difieren de las que vimos anteriormente ya que aquellas pertenecían a un concepto macro mientras que estas hacen referencia a una operatoria particular de la empresa (micro). Las funciones deben ser específicas y precisamente descriptas. Podríamos enumerar algunas de ellas como: tiempos de entrega, asistencia técnica, garantías, reparaciones, armado de embalajes, tipo de transporte, sistemas de información, fuerza de ventas, etc.

5.- Desarrollo de posibles alternativas de estructura de los canales: Involucra la toma de decisiones en cuatro aspectos:

- Números de niveles del canal: Pueden variar desde canales directos (sin intermediarios) a canales sumamente complejos.

- Intensidad de cobertura a los distintos niveles de intermediación: Puede presentarse:
- Tipos de intermediarios para cada nivel: Se refiere al tipo de intermediario a utilizar en los distintos niveles del canal. Evidentemente esto queda muy ligado al tipo de cobertura a utilizar.
- Tipos de sistemas a utilizar: Se refiere al grado de coordinación que va a mantener la empresa con estos intermediarios.
- Las limitaciones que pueden condicionar las decisiones estratégicas de la empresa.

6.- Selección de los miembros del canal: En el caso que se haya decidido la participación de intermediarios, debe definirse que tipo de intermediarios se utilizara, lo que dependerá del tipo de negocios, del mercado, del producto, de la posición financiera, habilidades, estructura requerida y otros aspectos. Esta decisión puede estar ligada a la del diseño del canal. Hay una relación inversa entre la necesidad de la distribución y la selección, ya que ante una mayor intensidad en la distribución menor será la exigencia en la selección. Podemos enumerar los pasos a seguir de la siguiente manera:

- Búsqueda de los participantes-candidatos: lo que se puede hacer por referencia de clientes y proveedores, por diarios y revistas especializadas, por exposiciones, ferias, en forma directa o por agencias especializadas.
- Criterios de selección: Cada empresa deberá decidir sobre no solo cuales son los aspectos que se tomaran en cuenta en la selección sino también el orden de importancia.

- Reclutamiento de candidatos: En este sentido habrá un largo proceso de negociaciones que establecerán acuerdos sobre temas de suma importancia para determinar el marco de discusión que evitara conflictos futuros.

7.- Definir las alternativas de estructura de canales mas factibles y establecer métodos para su evaluación y decisión final: Atento las posibilidades de distintos niveles, cobertura, tipos de sistemas e intermediarios la cantidad de posibles estructuras a analizar suele ser muy alta. En principio la gerencia de distribución debería elegir la alternativa que posibilite cumplir con los objetivos, realizar las tareas de modo mas eficiente y al menor costo posible.

Una vez terminado el proceso de análisis y decididas las alternativas realmente factibles , se procede a la decisión final sobre la estructura de canales que mejor cumplirá con los objetivos esperados. Esta decisión puede tomarse de muchas maneras, pero alguno de los métodos mas utilizados son:

- Enfoques cuantitativos:
 - Centrados en rendimientos financieros
 - Basados en costos comparativos
 - Basados en modelos de optimización a través de sistemas de simulación
 - Centrados en costos y retornos comparativos
- Enfoques cualitativos:
 - Centrados en la flexibilidad y control del canal
 - Centrados en la competencia

Cabe aclarar que el orden de estos pasos puede alterarse y en muchos casos se exige volver hacia atrás y analizar aspectos anteriores.

10. GESTION DE LOS CANALES DE DISTRIBUCION

Teniendo el canal en funcionamiento y de que los miembros ya fueron seleccionados, el objetivo será desarrollarlo en todo su potencial. Podemos analizar este tema en los siguientes pasos:

- Motivación y decisiones políticas a mantener con los miembros del canal.
- Política de producto en el canal.
- Política de precios en el canal.
- Política de promoción en el canal.

10.1 Motivación y decisiones políticas a mantener con los miembros del canal

Aun cuando el canal haya sido cuidadosamente estructurado y preparado, la cooperación plena de los miembros del canal no es habitual. Por lo tanto la motivación en tal sentido será fundamental . Esta motivación abarca tres áreas específicas:

- Investigación de las necesidades u problemas de los miembros del canal: Se refiere a los esfuerzos de la empresa para entender y colaborar en los problemas de los otros miembros del canal. Es curioso ver como las empresas se preocupan por investigar los mercados-meta y rara vez se ocupan de investigar por las necesidades y problemas de los miembros del canal. Es importante obtener información periódica acerca de la forma en que los distribuidores perciben los planes de marketing, el grado de debilidad o fortaleza de sus relaciones y cuales son los posibles temas de conflicto que podría traer conflictos en el sistema de distribución. Es importante que se realice auditorias en este

sentido en periodos de tiempos regulares para establecer tendencias y estilos de respuesta.

- Apoyo a los miembros del canal: Se refiere a los esfuerzos para entender y colaborar en la solución de los problemas de los otros miembros del canal. Estos programas y políticas a establecer con el resto de los miembros se los realiza básicamente dentro de tres categorías:

Acuerdos de cooperación: Estos acuerdos son muy diversos entre los cuales podríamos mencionar : pagos por espacios en vidrieras o góndolas, contribuciones al personal, contribuciones en inauguraciones o aniversarios, entrenamiento de la fuerza de ventas, ayuda en el armado de lotes pequeños pre-etiquetado, colaboración en la publicidad del intermediario, aportes de repositores y tomadores de inventarios y otros.

Acuerdos de partnership: no significan un acuerdo legal sino que sugieren una colaboración mutua entre los miembros del canal basada en una cuidadosa demarcación de sus roles.

Desarrollo de un programa integral de distribución: Consiste en la elaboración de un programa de gestión del canal entre fabricantes e intermediarios que permita a todas las partes gozar de las ventajas de un canal integrado y al mismo tiempo que cada parte pueda mantener su independencia.

- Ejercicio del liderazgo: El liderazgo deberá mantenerse si se aspira a lograr que los programas operen en forma eficiente. El poder puede ser coercitivo,

experto, recompensador y referente. El liderazgo en el canal surge de la combinación de alguno de ellos.

10.2 Política de Producto en el canal

Una apropiada gestión del canal exigirá de información de cómo interactúa la administración con el resto de las variables del marketing mix (producto, precio, promoción y distribución física).

En lo que respecta al producto se tendrán en cuenta tres áreas básicas:

- 1. Planeamiento y desarrollo de nuevos productos:** Esta referido al desarrollo de nuevos productos destinados a satisfacer las necesidades de segmentos cada vez mas exigentes . Si se carece de la cooperación de los miembros del canal es mucho mas dificultoso la introducción de un nuevo producto. Por lo tanto como debe lograrse una alta cooperación de parte de los intermediarios debe ser una prioridad fundamental de los gerentes encargados de la distribución.

Una manera de conseguir el interés del intermediario y la aceptación de nuevos productos consiste en hacerlo participar en el plan de desarrollo de los mismos.

Debe además lograrse la aceptación de los usuarios finales ya sea industriales como individuales.

También es importante la adecuación del producto al surtido del intermediario.

En muchos casos es importante y necesario una especial preparación de los intermediarios por parte del fabricante para vender los nuevos productos en forma exitosa. La profundidad de la preparación dependerá del tipo de industria, complejidad técnica del producto o servicios adicionales agregados. Algunos

productos pueden requerir un esfuerzo intensivo en tiempo y especialización mientras otros no necesitan de ningún esfuerzo en especial.

2. El ciclo de vida del producto: Lo que se pretende es dar un marco de referencia para definir distintas estrategias en la distribución de los productos a lo largo de su ciclo de vida.

- Etapa introductoria: Centrada en lograr una cobertura adecuada del producto que debe estar disponible para el cliente en el punto de venta para completar los esfuerzos publicitarios y promocionales de la campaña de lanzamiento. En esta etapa son importantes las alianzas y la confianza mutua que permiten reducir el nivel de riesgo percibida por los intermediarios.
- Etapa de crecimiento rápido: En esta etapa el producto crece en sus ventas y participación en el mercado. Para acompañar este crecimiento las gerencias de distribución enfrentan dos grandes desafíos: Asegurarse que la disponibilidad del producto por parte de los miembros del canal sea la adecuada para no inhibir el crecimiento y por otra parte investigar permanentemente a los intermediarios con respecto a la incorporación de productos competitivos habitualmente manejado por ellos. En esta etapa las asociaciones con intermediarios de mayor prestigio puede demorar el ingreso de competidores o incluso anular su acción.
- Etapa de madurez: Al reducirse el crecimiento y estabilizarse las ventas, puede que los intermediarios comiencen a reducir el nivel de pedidos. Algunos incluso pueden ofrecer liquidaciones para librarse del mismo lo mas rápidamente posible ante el temor de quedarse con un stock de mercadería que ya nadie quiera. Ahí se pone en marcha acciones especiales sobre los intermediarios, como descuentos especiales, premios, etc. En

algunos casos la búsqueda de canales no tradicionales se inicia en esta etapa, o la búsqueda de locales detallistas no tradicionales para la venta del producto (por ejemplo la venta de vasos y platos importados en negocios de venta de ropa, de relojes, en pequeños autoservicios o en maxiquioscos).

- Etapa de declinación: El problema en esta etapa es que posiblemente muchos negocios dispersos pueden tener el producto y comprarlo en pequeñas cantidades. Esto ocasiona altos costos de distribución por contacto ya que hay que atender a pocos y dispersos clientes con pedidos de poca magnitud, lo cual contribuye a erosionar los ya pobres beneficios de los productos. El otro problema es la reacción del intermediario frente al retiro del producto.

10.3 Política de Precios en el Canal

No es suficiente basar las decisiones de precio solo considerando el mercado, los costos internos y los factores competitivos. Para aquellas firmas que utilicen intermediarios independientes la consideración expresa de la manera en que la política de precios afecta la conducta de los miembros del canal debe ser una parte importantísima de su estrategia comercial.

Obviamente, las decisiones de precios afectaran el interés y la cooperación prestada por los intermediarios. Si los precios son congruentes con las necesidades de cada participante, la probabilidad de obtener apoyo será tanto mas alta cuando mas se ajusten a los intereses de cada integrante. Lo contrario implicara falta de colaboración y, con toda seguridad será una fuente permanente de conflictos.

En el desarrollo de las estrategias de precios del fabricante, algunos de los temas a los que se les deberá prestar especial consideración son:

- 1.- Los márgenes otorgados a los intermediarios deben ser adecuados para cubrir sus costos y generar beneficios razonables.
- 2.- Los márgenes ofrecidos a los distintos participantes del canal deberían variar en relación directa con la importancia y costo de las tareas cumplidas.
- 3.- Los márgenes ofrecidos deben ser competitivos respecto de los márgenes de los fabricantes competidores directos.
- 4.- De existir variaciones en los márgenes pro diferencias en los productos del fabricante estas deben ser fundamentadas y no deberían alejarse de las pautas convencionales vigentes en el mercado de la intermediaron.
- 5.- De existir un precio de referencia en el mercado utilizado por todos los minoristas o mayoristas, este debe ser tomado en cuenta al fijar la estructura de precios.
- 6.- La estructura de precios a lo largo del canal debe permitir la sana competencia entre los distintos niveles de participantes del mismo.

10.4 Política promocional a través del canal de distribución

Se trata de un programa integrado y controlado de métodos y de materiales de comunicación diseñados para presentar a los clientes potenciales los productos y servicios de la empresa; comunicar los atributos de los productos dirigidos a satisfacer las necesidades de los clientes, a los efectos de facilitar las ventas previstas, generar ventas por impulso y contribuir a lograr beneficios adecuados a largo plazo.

Las herramientas más importantes del fabricante para la implementación de la estrategia promocional son:

- Publicidad a través de medios

- Venta personal
- Venta a través de intermediarios
- Relaciones públicas
- Marketing directo
- Merchandising del punto de venta

La efectividad de toda la actividad promocional del fabricante será función de su habilidad para conseguir la cooperación de intermediarios en la promoción de sus productos. Esto es siempre un problema dada la independencia del intermediario y la competencia de las distintas empresas proveedoras en lograr objetivos similares.

CAPITULO III

INTERMEDIACION MAYORISTA

1. CONCEPTO

Se denominan operaciones mayoristas a todas las actividades relacionadas con la venta de productos y/o servicios a otros intermediarios, ya sean minoristas o mayoristas, a industrias, a organizaciones diversas que utilicen los productos para el desempeño de su organización, a usuarios finales que adquieran los productos para fines comerciales, o para cualquier otro destinatario, siempre que no adquieran los bienes o servicios para uso o consumo personal sin fines comerciales.

Las operaciones minoristas quedan definidas como las actividades dirigidas a la venta de productos y/o servicios a quienes los adquieran para su uso o consumo personal sin fines comerciales.

Podemos clasificar el comercio mayorista en **tres categorías**:

- 1.- Delegaciones o sucursales de fabrica, de venta directa.
- 2.- Agentes, corredores u organizaciones, como broukers, que venden a comisión sin tomar propiedad de los bienes.
- 3.- Mayoristas comerciales que toman propiedad de la mercadería para su reventa posterior.

La función mayorista y la minorista contribuyen a reducir las brechas entre producción y consumo, tanto en cantidad, en lugar y en momento, participando activamente en el agregado de valor dentro del canal.

La característica fundamental que da sentido a la intermediacion mayorista es su capacidad de operar a gran escala con variedad de productos, lo cual permite economías de escala en operaciones de inventarios, almacenes y transporte.

Mientras las fabricas producen grandes cantidades de un numero limitado de productos, los consumidores requieren cantidades unitarias de una gran variedad de productos, y es la intermediacion mayorista y minorista la actividad que reduce esta discrepancia, no solo entre cantidades, sino también de distintos tiempos entre producción y consumo.

Los mayoristas pueden participar en todas las funciones inherentes a los flujos que se producen en los canales de distribución, o sea asumir riesgos, propiedad de la mercadería, financiamiento, pagos, negociación, distribución física, promoción, investigación e información.

Ellos contribuyen así a generar un valor agregado al sistema y es esta la justificación económica de su participación.

Si bien por lo expuesto toda transacción comercial que no llegue al consumidor final para su uso personal debe considerarse como operación mayorista.

2. CLASIFICACIÓN DE LOS OPERADORES MAYORISTAS

1) Mayoristas comerciales (toman propiedad de la mercadería):

- Comerciantes mayoristas
- Distribuidores industriales
- Importadores
- Exportadores
- Cooperativas mayoristas de minoristas
- Cooperativas de productores

2) Sucursales y oficinas de fabricantes (no hay transferencia de propiedad):

- Sucursales (con stock)
- Oficinas de venta o delegaciones de fabrica (sin stock)

3) *Agentes, brokers y comisionistas:*

- Rematadores
- Agentes importadores
- Agentes exportadores
- Agentes de venta
- Brokers
- Comisionistas
- Agentes del fabricante

Para el análisis de los sistemas de distribución, tanto desde la perspectiva de los fabricantes como la de los clientes, es importante tratar de entender que tipo de funciones cubre cada especialista mayorista, a los efectos de poder introducir ajustes apropiados cuando un canal es diseñado o modificado.

Cuanto mayor y más especializada sea esta actividad evidentemente mayor será la compensación recibida por el mayorista.

Para los mayoristas comerciales que toman propiedad de la mercadería, su beneficio es la diferencia entre el precio de venta neto y el de compra neto.

En este caso se producen algunas situaciones diferenciadas producto del tipo de competencia del mercado o de la relación proveedores-mayoristas. Una situación que lo ilustra es cuando el mayorista queda en libertad de fijar el precio de venta sin la intervención de la fabrica. El poder de sus clientes, el juego de la competencia con los otros mayoristas del sector y la capacidad de diferenciación por los servicios prestados es lo que determinara el mark-up.

En otros casos, cuando hay asociación entre fabricante y mayorista, el precio de venta y consecuentemente el mark-up se determinan en forma conjunta, siendo esta la mejor alternativa para todas las partes participantes en el canal.

Habitualmente, en esta circunstancia la empresa fabricante fija su precio de lista a nivel minorista, facturando a los mayoristas con un descuento prefijado sobre dicho precio.

3. DINÁMICA COMPETITIVA

Se han producido profundos y acelerados cambios en los canales de distribución en los últimos años que determinan un nuevo rol para la intermediación mayorista.

Fundamentalmente el desarrollo de sistemas de marketing directo, el crecimiento espectacular de las grandes cadenas de supermercados y grandes operadores, la exigencia absoluta de estos megaminoristas a ser atendidos directamente desde fábrica en virtud de su gran volumen de compra o con capacidad de importación directa, la concentración que esto significa donde pocas bocas atienden la mayor parte del consumo, en especial en alimentos, limpieza y perfumería, avanzando hacia los otros sectores mencionados.

Por el achicamiento de la capacidad de venta del minorista que se va reconvirtiendo, se va reduciendo en número y muchos de los que quedan se mantienen con una economía de subsistencia, lo cual provoca que al mayorista, no solo se le ha achicado su mercado-meta en cantidad de clientes, sino que se le hace cada vez más pobre y más riesgoso en cuanto al crédito.

Esto necesariamente ha provocado la reducción de la cantidad de mayoristas en el sistema. Sin embargo como los volúmenes globales son de gran importancia, los mayoristas que resistan y puedan agregar valor al canal tendrán la oportunidad de

mantenerse con niveles aceptables de rentabilidad, en la medida que puedan encontrar y prestar un adecuado servicio tanto a su mercado objetivo hacia abajo como a las fabricas hacia arriba. El resto desaparecerá, cosa que estamos viendo en la actualidad.

Es importante hacer notar que el mayorista ocupa dentro de la cadena de distribución un lugar mucho mas vulnerable que el del minorista, ya que no llega al consumidor final. En consecuencia debe justificar su presencia agregando valor no solo hacia delante, sino hacia atrás, es decir que debe ser capaz de prestar servicio a sus clientes y a sus proveedores.

Agravando la situación, la recesión económica ha llevado a los miembros de los canales a una feroz competencia de precios, y en consecuencia a una reconversión de las empresas dirigidas a bajar sus costos operativos.

Un viejo axioma de marketing dice que es posible eliminar mayoristas, pero es imposible eliminar sus funciones. La principal alternativa de decisión a la que se enfrentan los fabricantes es si ellos pueden realizar las funciones más eficientes y eficazmente que un mayorista a través de una integración vertical, es decir por el establecimiento de sus propias oficinas de venta o depósitos de distribución. Este tema es motivo de amplia controversia en la formulación de las estrategias de los canales de distribución.

La realidad es que los costos de marketing a través de mayoristas no son habitualmente mayores que las inversiones que la firma debe realizar para producir los mismos servicios. Sin embargo, cada vez mas la tendencia de fabricantes y minoristas es operar a través de distintos métodos de venta directa puenteando a los mayoristas. La respuesta a ello se debe mas a un tema de eficiencia que a un tema de costos, en cuanto a la calidad del servicio que se desea prestar. Es probable que cuando mayores sean las exigencias respecto del servicio a prestar, menores sean las posibilidades de la participación de mayoristas en el canal.

Para entender mejor este aspecto, es conveniente estudiar los servicios que los mayoristas son capaces de entregar.

4. SERVICIOS PRESTADOS POR LOS MAYORISTAS

4.1 Servicios de mayoristas a proveedores:

Los mayoristas tienen una gran cantidad de potencial como participantes dentro del canal para los proveedores. Desde una perspectiva operacional, tanto en el mercado industrial como en el de consumo pueden ser necesarios por **varias razones claves**:

- **Función de información de mercado:** Los mayoristas están habitualmente cercanos geográficamente a sus clientes y mantienen un permanente contacto con ellos fundamentalmente a través de su fuerza de ventas. Por lo tanto, están en buenas condiciones para conocer las necesidades y requerimientos de su mercado-meta. Tal información, si es bien transferida a los proveedores, les permitirá establecer sus políticas de precios, de desarrollo de producto y manejar adecuadas estrategias competitivas de marketing.
- **Función de apoyo al cliente:** Además de comprar los productos, los clientes pueden necesitar muchos tipos de actividades de apoyo, tales como devoluciones, apoyo técnico, garantías, etc. Para las empresas suministrar estos servicios a gran cantidad de clientes pequeños, atomizados y dispersos pueden ser altamente costoso. Los mayoristas pueden colaborar con las empresas en la prestación de estos servicios a clientes.
- **Funciones de mantenimiento de inventarios:** Los mayoristas comerciales toman propiedad y mantienen niveles importantes de inventario de la mercadería de los productores que representan. De tal manera reducen la

carga financiera de los fabricantes y el riesgo asociado al mantenimiento de grandes cantidades de inventario. En este tema se ha operado un profundo cambio, en épocas inflacionarias los mayoristas compraban grandes cantidades de mercadería sabiendo que el negocio era mantener importantes volúmenes de stock. Al producirse la estabilización con una fuerte deflación de precios en casi todos los sectores, los mayoristas se enfrentaron a condiciones desconocidas, por una parte no estaban preparados para manejar adecuadamente sus costos de inventarios ni operativos en general, y durante un tiempo siguieron comprando en cantidades aprovechando descuentos sin tomar en cuenta que los costos financieros asociados a los inventarios superaban en muchos casos los beneficios obtenidos con la compra.

Hoy en día los mayoristas han reducido sensiblemente sus stocks, por lo que esta ventaja para la fábrica, y que en otro momento fue muy importante no tiene la misma importancia.

- **Función de procesamiento de ordenes:** Muchos clientes compran en muy pequeñas cantidades, por lo que los fabricantes pueden llegar a recibir una gran cantidad de pedidos pequeños de miles de clientes. Dado que los mayoristas manejan pedidos de muchas empresas, el costo del procesamiento de pedidos puede ser absorbido por la venta de mayores surtidos de productos que los de cada fabricante en forma individual.
- **Función de contacto de ventas:** Dentro de sus territorios de influencia, mantienen fuerzas de venta permanentemente en contacto con las necesidades de sus clientes. Asimismo como puede representar a distintas empresas, puede cubrir un territorio determinado a mas bajo costo por contacto.

4.2 Funciones prestadas por los mayoristas a sus clientes minoristas

- **Disponibilidad del producto:** Es probablemente una de las funciones más importantes brindada por los mayoristas a sus clientes: la rápida disponibilidad de mercadería. Esto a veces incluye operaciones de prearmado o embalaje.
- **Disponibilidad de una amplia variedad de productos y marcas:** Al operar con muchas fabricas, ofrece al cliente minorista la posibilidad de elegir y comprar variedad de mercadería en un solo lugar a través de la visita a un solo vendedor.
- **Fraccionamiento en pequeñas cantidades:** Capacidad del mayorista de entregar pedidos a sus clientes en lotes reducidos.
- **Disponibilidad de crédito:** Los mayoristas proveen a sus clientes con asistencia financiera en dos sentidos, por una parte otorgando facilidades de pago, y por otra manteniendo stocks en cantidades para abastecer a los minoristas.
- **Servicios diversos:** Como ser asesoramiento, garantías, servicio técnico, reparaciones, devoluciones, etc.
- **Apoyo promocional:** Aportar acciones conjuntas dirigidas a estimular la demanda del consumidor final, tanto en el punto de venta como a través de los medios de comunicación.

5. RENOVACIÓN DE LA DISTRIBUCIÓN MAYORISTA

Debido a las exigencias del entorno, y a la competencia interna, algunos mayoristas han rivitalizando su negocio y se están reposicionando estrategicamente para enfrentar el desafio de desarrollarse en estas condiciones tan dificiles que debe enfrentar.

Algunas de las estrategias claves pueden resumirse en:

Focalizacion: implica una reevaluacion de su misión original. Muchos están prefiriendo concentrarse en productos y segmentos de clientes en los que puedan competir con ventaja.

Redefinicion de su filosofia empresarial: hoy muchos mayoristas han redefinido sus compañías como pertenecientes al negocio de apoyo a actividades de marketing en lugar de ser meramente un negocio de distribución.

Equipamiento tecnológico: desde el código de barras a sofisticados sistemas de procesamiento de datos en relación a pedidos, almacenes robotizados, redes de intercambio, comunicaciones satelitales son hoy en día dirigidos al ahorro de costos, a mejorar la productividad y el servicio a clientes y proveedores.

CAPITULO IV

DESCRIPCION DE UNA EMPRESA DE DISTRIBUCION DE PRODUCTOS LACTEOS Y FIAMBRES

Seguidamente se procederá a efectuar la descripción de la empresa objeto de estudio, para lo cual se procedió a la observación y a encuestas a personas representativas de la empresa.

La empresa estudiada realiza actividades de venta de productos lácteos y fiambres, cubriendo en la cadena de distribución la función mayorista y manteniendo relación básicamente con un proveedor (fabricante) de una marca líder en el mercado, pudiendo encuadrar la relación con el mismo como el de una franquicia. Posee como área de cobertura la ciudad de Santiago del Estero, La Banda, el departamento Robles, Loreto y Clodomira.

Como se indico los productos comercializados corresponden a una marca líder en lo referente que respecta a lácteos y en fiambres se trata de otra marca impuesta en el mercado que si bien no son productos producidos por el proveedor (fabricante) la distribución en el país la realiza con exclusividad la cadena comercial establecida por el proveedor (fabricante)

De esta manera podríamos describir la empresa de la siguiente manera:

La estructura organizativa se la expone a través de un organigrama:

DIRECTORIO

GERENTE GENERAL

JEFE ADMINISTRATIVO

JEFE DE VENTAS

Enc. de Sistemas Tesorero Enc. de Fact. y Cob. Jefe de personal Enc. de Deposito

Fleteiro-vendedor

Ayud. de Reparto

Cajeros Empleados

Empleados

- *Las funciones del Gerente General* son llevar a cabo las decisiones adoptadas en forma concensuada con el directorio en lo referente al plan comercial a seguir (en lo que respecta a modalidades de venta, frecuencia de visitas, esquemas de atención posibles, pautas publicitarias, zonificación, hojas de ruta, etc.), inversiones a realizar en materia de equipamiento, y aumento o disminución de personal, se encarga de la confección de los pedidos y las listas de precios, asimismo es quien conjuntamente con el Jefe Administrativo de adopta las medidas necesarias para el buen funcionamiento de la administración.
- *El Jefe Administrativo* es el encargado y responsable de todo lo atinente al proceso de facturación, control de cobranza, control de inventarios, colabora con la gerencia en la preparación de pedidos y listas de precios y es el responsable del procesamiento de la información administrativa-contable.
- *El Jefe de Ventas* supervisa el desempeño de los vendedores, colabora con la gerencia en el diseño de las hojas de ruta, informa las novedades a la gerencia, colabora en la asignación a clientes de elementos publicitarios.

- *Enc. de Sistemas:* es el encargado del desarrollo del sistema informático y el gestor del software implementado por la firma, como así también es el encargado de la revisión y mantenimiento del hardware.
- *El Tesorero:* es quien cumple las funciones de control de cajas y rendiciones, confecciona las boletas de deposito, efectúa los pagos a proveedores y rinde cuentas al Encargado Administrativo.
- *Jefe de Personal:* Se encarga del control de asistencia y puntualidad del personal, mantiene los legajos de los empleados actualizados, aplica las sanciones que le correspondieren en función de la decisión de la gerencia, liquida los haberes y las cargas sociales.
- *Encargado de Deposito:* Cumple funciones de control de stock, controla la carga y descarga de mercaderías, brinda información al Jefe de Administración acerca de los inventarios.
- *Encargado de Facturación y Cobranzas:* se responsabiliza de la gestión de cobranzas realizada por los preventistas y por la facturación que realizan los empleados encargados de tal función, realizando controles permanentes *en estas áreas*.
- *Fletero-vendedor:* Son los responsables de tomar el pedido y realizar la entrega de la mercadería habitualmente en la misma visita al cliente.
- *Ayudantes de reparto:* Son los auxiliares de los repartidores, realizando la colaboración necesaria en la distribución de los pedidos.

Descripción de las funciones: Se trata de una empresa mayorista que toma propiedad de la mercadería para su reventa posterior, por lo tanto la compensación recibida por el desempeño de su actividad es el precio de venta neto y el de compra neto, cobrando únicamente una comisión en el caso de atención a los grandes supermercados. Por lo

tanto podríamos decir que este es el caso en el cual se producen algunas situaciones diferenciadas como consecuencia del tipo de competencia del mercado o de la relación proveedor-mayorista. La empresa cumple así una función de concesionaria del proveedor atento que lo representa en el área de cobertura, identificándose plenamente con la marca comercializada y existiendo un convenio de exclusividad, lo que trae aparejado que no existe en las zonas asignadas otro distribuidor mayorista de la marca, y la firma a su vez distribuye con exclusividad los productos asignados por el proveedor, sin tener otros convenios de distribución con otros proveedores de productos similares o distintos.

Tipo de Mayorista: Haciendo un análisis de cómo esta establecida las relaciones en el canal de distribución, se puede afirmar que se trata de un sistema coordinado de distribución de los denominados sistemas administrados, ya que se observa que hay liderazgo del fabricante en el canal y al mismo tiempo acuerdo entre las partes, ya que existen políticas y objetivos comunes para todos los miembros del canal y con una determinada asignación de roles y funciones, cada miembro del canal genera valor agregado al sistema y la rentabilidad de cada miembro del canal depende de las tareas que cumple. Se trata de un sistema administrado por cuanto la coordinación se produce por el poder que ejerce sobre el canal el fabricante que se da por la importancia que tiene a nivel nacional y la alta calidad de los productos que produce, razón por la cual el resto de los integrantes del canal siguen en general con los lineamientos establecidos por el mismo.

Canal de ventas: Divide el canal de ventas en función de los productos comercializados, uno es el denominado canal de productos frescos (leche fluida y yoghurt) y el canal de los otros productos (quesos, mantecas, dulce de leche, leche en polvo, mayonesas, fiambres, etc.

Competencia: La competencia en este rubro en la actualidad es bastante feroz, atento que existen también marcas de primera línea que se están comercializando en plaza con mejores precios y mayor apoyo logístico de sus proveedores, como también en los últimos tiempos están ingresando al mercado productos de menor calidad de pequeñas fabricas familiares pero con precios mucho mas bajos que los de la firma estudiada.

Productos Comercializados: Actualmente la empresa comercializa únicamente la primera marca de su proveedor, trabajando la segunda marca únicamente en el rubro mantecas.

Política de Precios: es fijada por el proveedor, ya que las listas de precios son determinadas por el mismo estableciendo una con precios de costos, otra con precios a grandes supermercados (Disco, Hiperlibertad, cadena Sinchi, etc), otra para supermercados y autoservicios, y otra lista con precios sugeridos para clientes minoristas, dejando de esta manera un pequeño margen de acción a la empresa en este sentido.

Red de Distribución: La utilizada se basa en una clasificación de clientes de la siguientes manera:

- **Supermercados de atención directa:** el proveedor negocia directamente con el supermercado, estableciendo los precios de venta, bonificaciones y descuentos a realizar; los pedidos son realizados directamente por el supermercado al Proveedor de la concesionaria. Al mismo tiempo es el fabricante quien fija con el supermercado las cabeceras de góndola a utilizar, si se requerirá la presencia de un repositor, los lugares en los cuales se realizara alguna degustación de los productos o cualquier otra acción de publicidad y promoción dentro del supermercado. De esta manera la empresa (concesionaria) en relación con los supermercados únicamente realiza una tarea de tomar algunos pedidos en muy pocos casos, entrega la mercadería

solicitada por el supermercado al proveedor (fabricante), verifica que la misma se encuentre en correcto estado de conservación y que los productos tengan una fecha de vencimiento adecuada. Para lo cual lo único requerido a la concesionaria es contar con las existencias de mercaderías necesarias para satisfacer los pedidos que correspondieren a los supermercados y entregar los mismos en tiempo y forma requeridos. Por el desempeño de tal tarea la empresa (concesionaria) percibe una comisión como pago de tales funciones sin participar en la fijación de los precios y por supuesto sin tener acción sobre los márgenes de utilidad.

- **Autoservicios, clientes minoristas:** son atendidos directamente por la empresa concesionaria, cumpliendo todas las tareas propias de ventas y cobranzas, como así también determina el precio definitivo de venta de los productos en concordancia con las listas provistas por el proveedor (fabricante) como sugeridas para tales operaciones. Pudiendo manejar a quienes o en que circunstancias se aplicara bonificaciones y descuentos, como también determinar dentro de los límites establecidos por el proveedor los márgenes de utilidad. Con este tipo de clientes el proveedor (fabricante) únicamente establece los lineamientos generales en cuanto a precios, atención al cliente, cobertura, pero es la empresa la encargada de realizar las funciones propias del comercio mayorista.

Funciones: En relación a lo estudiado anteriormente podemos decir que la firma cumple con las funciones:

- Información del mercado, ya que por el contacto cotidiano con sus clientes a través de sus vendedores y repartidores brinda información a su proveedor acerca de las necesidades y requerimientos de los mismos, ya sea en relación

a precios, productos requeridos, servicio solicitado, publicidad, movimientos de la competencia.

- Cumple con algunas de las funciones de apoyo al cliente, ya que atiende en algunos casos con las devoluciones de producto.
- Mantiene y toma propiedad de un nivel determinado de inventario requerido para satisfacer la demanda de aproximadamente 2 días en el caso de la leche fluida, y de diez días en el resto de la mercadería, ya que para el primer producto los pedidos y entrega de productos se realizan diariamente y para los segundos con una frecuencia de siete días.
- Realiza el procesamiento de pedidos a sus clientes en forma directa en el caso de los autoservicios y minoristas, no así en el caso de los grandes supermercados.
- Dentro del territorio asignado por el proveedor (fabricante) mantiene una fuerza de ventas permanente que atiende a aproximadamente a quinientos cincuenta clientes de diversa envergadura.
- Permite al cliente contar con la disponibilidad de casi toda la variedad de productos de la marca ya que con excepción de muy pocos artículos, la compañía posee un stock con toda la variedad de los productos.
- Cuenta con aproximadamente un promedio de 10 días en la financiación de la mercadería por parte del proveedor, otorgando a sus clientes importantes una financiación de 15 días y a los clientes minoristas en algunos casos se vende de contado, en otros factura contra factura y en otros con una financiación de 7 días, lo que en definitiva nos da un promedio de financiación a clientes de 10 días aproximadamente, es decir se vuelca al mercado idéntica financiación que la obtenida del proveedor.

- No existen acciones publicitarias aplicadas por la empresa directamente y en muy pocos casos se aplican promociones para estimular las compras por parte de los consumidores finales, ya que la publicidad y la promoción la realiza directamente a través de campañas nacionales el proveedor (fabricante).

Plan Comercial: Si bien acciones de ventas son coordinadas generalmente con el proveedor (fabricante), quien acostumbra proveer como apoyo la colaboración de un supervisor de ventas para realizar las tareas de relevamiento y supervisión en las zonas de cobertura, verificando el cumplimiento de los lineamientos y premisas establecidas por el proveedor (fabricante), es claro que no posee un Plan Comercial Integral que defina las estrategias de gestión del negocio mas convenientes para las zonas asignadas.

Modalidad de Venta: La modalidad de venta utilizada es el de Car-service o Fletero-vendedor, atento que las funciones de venta y entrega recaen en un mismo responsable, con lo cual la toma del pedido y la entrega se realiza en la misma visita al cliente, razón por la cual hablamos de un Fletero-vendedor.

Despacho de la Mercadería: Atento esta metodología de venta, la expedición de la mercadería se realiza de la siguiente manera:

- *Los vendedores de productos frescos* realizan la primera carga de producto a la madrugada en función de lo que habitualmente distribuyen, realizando en algunos casos una recarga a media mañana, teniendo una jornada continuada hasta las primeras horas de la tarde, esta forma de operar se les aplica por el tipo de producto que distribuyen que requiere no cortar la cadena de frío.
- *Los vendedores de los otros productos* trabajan en una jornada discontinua teniendo en cuenta los horarios de atención de los negocios minoristas que atienden, que en Santiago del Estero cierran al mediodía y reabren por la tarde.

Frecuencia de visitas: para los clientes de atención directa con los productos frescos son una por día, mientras que para el resto de los productos son de dos a la semana; para los grandes supermercados son habitualmente tres a la semana, pero fundamentalmente dependen de las necesidades que posean de reabastecimiento.

Si bien esta establecida la frecuencia de visitas, no existe un esquema estructurado de atención a los clientes. Ya que no están definidas las rutas de venta y entrega de los productos.

Estructura edilicia: esta acorde con el tipo de productos que comercializa, es decir cuenta con oficinas de administración, playa de estacionamiento y cinco cámaras frigoríficas (una de cámara con temperaturas muy bajas para el almacenamiento de la leche, tres con temperaturas a 6° para quesos, fiambres y productos frescos y una con temperatura ambiente para almacenar leche en polvo, mayonesas, quesos de rayar, dulce de leche, etc.).

Vehículos con los que cuenta son los siguientes:

- 11 Camionetas que cargan aproximadamente 1300 Kg. con cúpulas térmicas, cinco de las cuales son utilizadas para el reparto de productos denominados frescos (leche y yoghurt) y las otras seis unidades son utilizadas para la distribución de los otros productos. Estos vehículos cubren las zonas de la ciudad de Santiago del Estero y La Banda.
- 1 Camión Ford 350 es utilizado para la distribución de los dos tipos de productos, en las zonas del interior de la provincia que son atendidas por la concesionaria.

Maquinarias: Prácticamente no se cuenta con maquinas para la carga y descarga de la mercadería, razón por la cual la descarga de los camiones con la mercadería enviada por el proveedor son descargadas a mano, así como también la carga de los productos a vender.

CAPITULO V

ANALISIS DE LA SITUACION ACTUAL DE LAS PYMES, Y EN PARTICULAR DE EMPRESAS MAYORISTAS DEDICADAS A LA DISTRIBUCION DE PRODUCTOS MASIVOS.

Actualmente el mercado en el cual se desenvuelven y desarrollan las actividades las PYMES dedicadas a la distribución de productos masivos como seria el caso de la empresa en estudio, presenta diversos problemas que anteriormente no existían o se trataba de situaciones o realidades distintas a las que vivimos en el presente y que no requerían los grandes esfuerzos que hoy se necesitan para su solución. Además los constantes cambios que se están produciendo obligan a efectuar un permanente y profundo análisis del entorno en el cual se haya inserta la empresa, para de esta manera poder tomar las decisiones adecuadas y lograr un crecimiento o al menos permanecer en el mercado.

Si tendríamos que enumerar los problemas de mayor relevancia en nuestro país en los últimos años, diríamos que fueron los siguientes:

En relación al entorno económico:

- a) Inflación/Deflación: Pasamos de una aguda inflación a una deflación. Esto implico un profundo cambio en la conducta de todos los integrantes del canal de distribución. Uno de los cambios mas visibles fue el cambio en el manejo de los inventarios, sufrieron una drástica reducción respecto de la situación inflacionaria

- a) Desocupación: Altos índices de desocupación, subocupación e inestabilidad laboral, producto de efectos de la apertura a productos importados, de la reestructuración de las empresas en materia laboral y en otros aspectos, que han provocado cambios profundos en la conducta del consumidor , donde la variable precio ha pasado a ser la fundamental a la hora de tomar decisiones, en especial en las clases mas carenciadas.
- b) Perdida de poder adquisitivo: En especial en los sectores medios, producto de la reacomodación de los sueldos, sumada a la perdida de derechos que habian ganado los trabajadores después de largas luchas sindicales.
- c) Cierre de empresas: En especial las pequeñas y medianas empresas, comercios minoristas tradicionales y de renombre cuyos pergaminos de nobleza ya no servían para el nuevo momento. Mayoristas incapaces de adaptarse al cambio, arrastrados por el cierre o quiebra de sus clientes minoristas.
- d) Ruptura de la cadena de pagos: concursos fraudulentos de empresas y cesación de pagos y empresas que aprovecharon el momento para estirar los plazos de sus deudas.
- e) Gran presión impositiva: Especialmente en los últimos tiempos como consecuencia de la búsqueda de los gobiernos de solucionar el problema del déficit fiscal.

En relación al mercado/competencia

- a) Cambios en la relación de poder de los mercados: Efecto de la globalización, con especial repercusión en las grandes empresas productoras por las fusiones y adquisiciones de todo orden, que van marcando una estructura de poder bien definida entre poderosos y marginados.

- b) Cambios en los minoristas: Fundamentalmente por el crecimiento acelerado de los sistemas de autoservicio, incluyendo el supermercado de grandes cadenas, la aparición de nuevos estilos de comercialización (drugstores, shoppings y malls), el desarrollo de las franquicias, etc.; motivo de la desaparición de numerosos negocios tradicionales, indefiniciones en el cumplimiento de sus funciones e incapaces de competir en mercados desregulados.
- c) Cambio en la situación de los mayoristas: Desaparición de intermediarios mayoristas que en muchos casos han perdido una parte importante de su clientela minorista debido a la transformación ya comentada y porque las fábricas están atendiendo en forma directa al nuevo comercio minorista, y por su lentitud en producir una verdadera transformación interna de sus estructuras para adaptarse a un nuevo rol de prestadores de servicios dentro del sistema de distribución que ha provocado y seguirá provocando la desaparición de muchos de ellos.
- d) Desarrollo de nuevas estrategias y estilos competitivos de marketing: En la actualidad se debe distinguir el marketing del fabricante del marketing del minorista. El primero dirigido a incentivar y satisfacer deseos, y el segundo a atraer al consumidor primero y luego motivarlo a comprar más de lo que tenía planificado. Debe quedar claro que cada participante del canal hace su propio marketing y sus objetivos se complementan en parte y muchas veces se contraponen entre sí, lo cual trae aparejado la búsqueda de alianzas para operar más eficientemente en el mercado. Cada vez más las empresas poderosas se dan cuenta que no basta con tener la marca de mejor imagen y de haberse posicionado como la primera en la mente del consumidor sino que deben esforzarse por que el producto se exhiba y venda en forma preferencial en los negocios donde concurre el público. A su vez estos negocios minoristas, en especial las grandes cadenas de supermercados, han comprobado que pueden prescindir parcial o totalmente de alguna de las grandes

marcas, pues ellos tienen la gran marca de su emblema propio. Este hecho a cambiado sustancialmente la tradicional estructura de relaciones dentro del canal. Las firmas poderosas siguen en las mejores ubicaciones pero ahora deben pagar por ese espacio.

- e) Cambios en la logística de la distribución: En la actualidad las empresas productoras han comprendido que el precio final que paga el cliente, el nivel de servicio que recibe y el mantenimiento de capacidad competitiva dependen en buena medida de la eficiencia en el cumplimiento de las funciones de distribución física. El objetivo es pues maximizar el nivel de servicio logístico a prestar al menor costo posible.

En relación al aspecto sociocultural

- a) Demografía: Cambios demográficos a nivel de expectativas de vida, crecimiento de la edad promedio, nivel de educación, concentración en las grandes urbes, unidades familiares mas pequeñas o individuales, plena inserción de la mujer en el campo laboral, etc.
- b) Comportamiento de compra: El cliente esta cada vez mas informado y exigente en cualquier nivel que uno se coloque dentro de la cadena de distribución. Hay profundos cambios en el comportamiento del consumidor final que paradójicamente lo convierten en tirano y esclavo del sistema al mismo tiempo; esclavo porque esta cambiando como consecuencia de los nuevos condicionamientos del ambiente pero fundamentalmente como producto de las acciones de comunicación o impulsión de las empresas y tirano por cuanto es el quien decide sobre el fracaso o éxito de un producto, firma comercial, servicio etc.
- c) Proceso de cambio: Los cambios sociales aceleran el resto de las variables, las que a su vez aceleran los cambios sociales. Quizás el mas claro en nuestro país sea el profundo cambio cultural que se vive a partir del cambio que se produjo de un sistema económico regulado a uno desregulado, que permitió no únicamente la

llegada de productos nuevos sino fundamentalmente el ingreso de nuevas pautas de conducta social.

Queda claro que todo lo indicado representa el presente que debe enfrentar una empresa mayorista de productos lácteos y de fiambres. Sobre todo teniendo en cuenta que su competencia se ve incrementada sustancialmente, en un contexto donde el poder adquisitivo del consumidor final permanece en niveles bajos lo cual trae aparejado que el precio del producto sea una variable de suma importancia al momento de definir una compra, y con una demanda cada vez mas exigente de mejores y mas servicios.

Por lo expuesto, podemos decir que el análisis de la situación actual es sumamente complicado no solo por la complejidad de cada variable a tener en cuenta, sino por la cantidad que entran en juego y por el acelerado cambio de las mismas.

Todo ello hace necesario que el comercio mayorista del rubro indicado deba intensificar sus esfuerzos en la concreción de estructuras de comercialización, administración y elementos técnicos óptimos que permitan a la postre incrementar las ventajas o al menos no disminuirlas de manera que puedan permanecer en el mercado con un posicionamiento adecuado.

CAPITULO VI

SOLUCION ALTERNATIVA A EMPRESAS MAYORISTAS EN EL RUBRO DE LACTEOS Y FIAMBRES

Atento la problemática planteada tratare de establecer como una solución alternativa la estructura comercial y administrativa que debería poseer la empresa, red de distribución, los requerimientos técnicos e informáticos necesarios, las políticas de comercialización, el plan de distribución, modalidad de ventas, organización de los depósitos, productos a comercializar, servicios a prestar en la cadena de distribución, y otros aspectos que considero necesarios tener en cuenta para optimizar los rendimientos, mejorar la participación en el mercado-meta, y en definitiva permitir el crecimiento de la empresa estudiada.

1. ASPECTOS RELACIONADOS CON LOS RECURSOS HUMANOS

En este ítem se explican las necesidades de recursos humanos en la estructura administrativa y comercial y algunas herramientas para una gestión eficiente de los mismos

1.1. Cuales son las necesidades de dotación del distribuidor?

Es conveniente que el distribuidor cuente con la dotación necesaria para cubrir las distintas funciones inherentes a su negocio. Resumidamente nos referiremos a *tres áreas funcionales*:

- Comercial
- Operaciones

- Administración

Veamos en detalle cuales son los sectores que configuran las áreas mencionadas así como también los puestos a considerar en cada uno de ellos:

Area Comercial

- Sector Ventas
 - Jefe de Ventas
 - Supervisores de ventas
 - Vendedores (Preventistas)
 - Fleteros-vendedores
- Sector Merchandising
 - Merchandisers
 - Repositores

Area de Operaciones

- Sector de Distribución
 - Choferes de reparto
 - Ayudantes
- Sector Despacho
 - Supervisor o Capataz
 - Operarios de depósitos
 - Autoelevadoristas

Area de Administración

- Sector Administración
 - Jefe Administrativo
 - Encargado de Informática
 - Tesorero
 - Empleados administrativos

Cuales serian las responsabilidades de cada uno de los puestos?

Area Comercial

Sector Ventas

- En lo que respecta a los **niveles de supervisión de ventas**, de acuerdo con las características de la zona y del distribuidor, se recomienda contar con un Jefe de ventas y, si la situación de mercado lo requiere, con un/s Supervisor/s de Ventas, de modo de lograr una adecuada gestión comercial.

Estos puestos de supervisión tendrán, entre otras, la responsabilidad sobre:

Plan Comercial

- Efectuar y mantener actualizado el censo de PVD de la zona, procediendo a su clasificación según la tipología de negocios y segmentación definidos por la compañía.
- Definir la modalidad de las ventas y objetivos de cobertura.
- Fijar objetivos de ventas por vendedores.
- Realizar el seguimiento diario de los avances de ventas.
- Confeccionar periódicamente un informe sobre la gestión de ventas.

Dotación

- Dimensionar la dotación comercial, seleccionarla, entretenerla, apoyarla en su gestión diaria, supervisarla, motivarla, evaluarla y seguramente de su capacitación permanente.

Mercado

- Detectar y analizar necesidades y cambios del mercado.
- Releva e informar las acciones de la competencia.

Cientes

- Conocerlos y visitarlos, efectuando salidas periódicas con los preventistas.
- Negociar acuerdos.
- Autorizar aperturas de cuentas corrientes, prestamos de envases y cambios de productos.

Aspectos promocionales

- Verificar y consolidar necesidades de material promocional,, distribuirlo entre las zonas conservando un registro actualizado del material colocado.
 - Coordinar la implementacion de acciones promocionales, tanto las encaradas por el productor como por el distribuidor, efectuando su seguimiento y posterior evaluación
- Con respecto a los **Vendedores** se recomienda tal como se vera mas adelante contar con cinco o seis preventistas para las zonas de la ciudad de Sgo. del Estero y la ciudad de La Banda y 3 fleteros-vendedores para las ciudades del interior de la provincia que se encuentran dentro de la asignadas por el proveedor, las zonas rurales y las periféricas de las ciudad Capital y la Banda, sus principales responsabilidades se relacionan con:

Cientes

- Visitar a aquellos que componen su cartera con la periodicidad fijada.
- Efectuar su ruta de la manera mas eficiente
- Detectar y captar nuevos clientes.
- Proponer aperturas y efectuar las cobranzas de cuentas corrientes.

Productos

- Empujar todas las marcas y calibres de los productos de la compañía.
- Cumplir con los objetivos de ventas.

- Introducir nuevos productos o prestaciones de reciente lanzamiento.
- Lograr una adecuada exhibición de los productos en el Punto de venta.
- Tomar los pedidos del cliente.
- Verificar el stock del cliente, controlando sus fechas de vencimiento.
- Releva el precio de venta al consumidor.
- Lograr la cobertura fijada por tipo de producto y canal.
- Gestionar cambios de producto.
- Proponer préstamos de envases.

Aspectos promocionales

- Releva necesidades.
- Entregar, colocar, registrar y controlar el posterior uso y estado de conservación del material promocional.
- Transmitir y efectuar seguimiento de las distintas acciones promocionales, ya sea las encaradas por el productor como las propias del distribuidor.

Mercado

- Detectar e informar necesidades y cambios del mercado como así también acciones de la competencia.

Sector Merchandising

Se considera necesario contar con un **Responsable de merchandisers y dos reposidores:**

- Entre las principales responsabilidades de los Merchandisers se encuentra las referidas a:

- La exhibición de producto y material promocional en el punto de venta, siguiendo las pautas establecidas por el productor referidas a presentación, limpieza, impacto visual y diseño de espacios.
- Impulsar acciones promocionales que se organizan en su zona, ya sea las encaradas por el productor como así también las propias del distribuidor.
- Mejorar la presencia de las marcas.
- Con respecto a los repositores, si tienen funciones parecidas a los merchandisers, la desarrollan específicamente en el punto de venta conformados por autoservicios y supermercados de la zona.

Además de asegurar la correcta exhibición de producto y material promocional en el punto de venta, dentro de sus responsabilidades se encuentran:

- Reponer el producto en góndola.
- Mantener el espacio de exhibición acordado o el máximo posible si no hubo acuerdo previo.
- Verificar precios, stocks, criterios de rotación del producto, vencimientos etc.

Area Operaciones

Sector Distribución

- Se debería contar con tres **Choferes de reparto** que tienen las siguientes funciones:
 - Verificar la hoja de ruta de reparto diaria (secuencia de visita, horarios, etc.)

- Controlar la carga del camión contra la orden de carga del mismo.
 - Visitar a los clientes respetando los horarios prefijados, entregar el producto y cobrar el mismo en los casos que corresponda.
 - Efectuar la descarga de producto sobrante y envases vacíos en el deposito, entregar toda la documentación pertinente al liquidador y la recaudación al cajero.
- Mientras que el **Ayudante de reparto**:
 - Ayuda al chofer de reparto en la descarga de producto a los clientes minoristas. Es importante destacar que en ningún caso puede el ayudante cobrar a los clientes.

Sector Despacho

- El **Supervisor o Capataz** es el responsable de:
 - Los stocks dentro del deposito y la correcta rotación de los mismos.
 - El recuento físico de stocks de llenos y vacíos.
 - Todo el movimiento de entrada y salida de productos y envases del deposito.
 - Supervisar la carga y descarga de camiones tanto de acarreo como de reparto.
 - Planificar las tareas de orden y ubicación de estibas, mantenimiento y limpieza.
 - Mantener el nivel de inventario optimo para la operación.
- Los **Operarios** son los encargados de cumplir con las tareas de:
 - Mantenimiento general del deposito.

- Realizar tareas de ordenamiento de productos y envases.
- Mediciones de retorno de envases vacíos.
- Los **Autoelevadoristas** son los responsables del manejo de los autoelevadores con el fin de:
 - Cargar los camiones de acarreo con el envase vacío que corresponda.
 - Descargar desde los camiones de acarreo de productos llenos que vienen de Planta o Centro de Distribución y acomodarlos en el deposito según el lay out establecido.
 - Cargar y descargar los camiones de reparto.

Area administración

Sector Administración

Dentro de cualquier circuito de distribución de productos, existen ciertas funciones administrativas ineludibles. La cantidad de personas asignadas a dichas funciones depende del tamaño y de la complejidad de la distribución, para la empresa en cuestión se requiere para cumplir con las funciones administrativas fundamentales lo siguiente:

- El **Jefe Administrativo**, que es el responsable de:
 - El control de tesorería y cierre diario de caja.
 - El manejo impositivo.
 - Gestiones bancarias
 - La liquidación de fletes, sueldos, pago a proveedores, etc.
- Por su parte, el **liquidador de reparto y acarreo** tiene que:
 - Dar ingreso a la mercadería que viene del deposito del proveedor, verificando que la carga física coincida con la facturada por el proveedor.

- Recepcionar los viajes de vuelta de los camiones de reparto y cerrar los viajes.
- Informar al cajero cual es el importe que debe recibir del chofer de reparto.
- Adicionalmente, la dotación debe contar con un **Cajero** quien:
 - Recibe del chofer de reparto o preventista el efectivo y los cheques recaudados, verificando que coincida con lo informado por el liquidador.
 - Entre las funciones adicionales figuran la emisión de notas de crédito y el cierre diario de caja.
- Otras funciones administrativas de toda Distribuidora son el ruteo y la facturación a clientes.

El personal administrativo a cargo de esta tarea es responsable de:

- El armado de las rutas de entrega por camión.
- La emisión de las facturas.
- El archivo de la documentación.
- Cabe destacar la necesidad de contar también con un vendedor de mostrador que además de cumplir con las funciones de ventas a clientes que busquen la mercadería en la misma empresa cumpla las funciones de telefonista.

1.2 Se recomienda contar con un plan de capacitación integral

Este plan de capacitación consiste en una serie de actividades de aprendizaje e interacción destinadas a brindar conocimientos o aumentar habilidades en aquellos que participan de las mismas, tratando sobre temas específicos del negocio. El objetivo final es dotar a los colaboradores de herramientas que le permitan efectuar su tarea en forma mas eficiente, disminuyendo tiempos e incorporando técnicas modernas, acorde con los tiempos actuales.

Es fundamental para un distribuidor comprender la importancia de capacitar a su dotación, entendiendo que el tiempo y los recursos empleados en dicha tarea son una inversión y no un mero costo adicional.

Para la implementación de tal plan es conveniente definir tres niveles de formación:

- Titulares de la empresa de distribución.
- Supervisores y jefes.
- Dotación regular.

Asimismo las actividades serán orientadas en forma funcional según el tema que se trate: algunas estarán destinadas a la fuerza de ventas, otras a los operadores del deposito, otras a administrativos, etc.

Las actividades previstas para una primera etapa del Plan integral de capacitación de la dotación del distribuidor serian:

ACTIVIDAD	DESTINATARIOS
<i>* Análisis de rentabilidad del negocio</i>	<i>Titulares de la firma</i>
<i>* Conocimiento de los productos (fuerza de ventas)</i>	<i>Toda la dotación del distribuidor administrativos, operarios, flete- ros, etc.</i>
<i>* Técnicas profesionales de ventas</i>	<i>Fuerza de ventas: Jefes, Supervisores, Preventistas, Fletero-Vendedor.</i>
<i>* Merechadising</i>	<i>Fuerza de ventas: Jefes, Supervisores, Preventistas, Fletero-vendedor, Repositor, Merchandisers.</i>

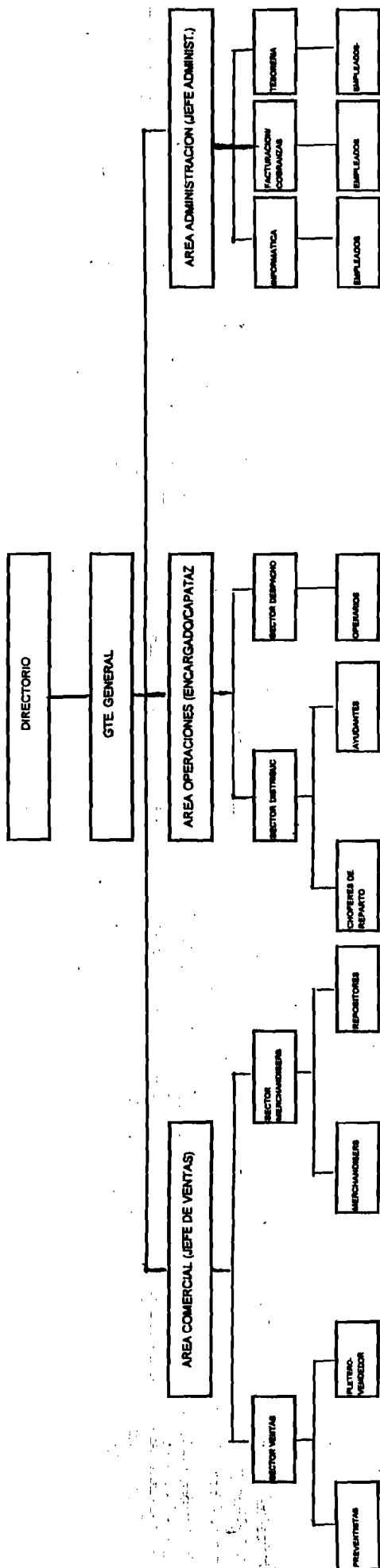
La modalidad de desarrollo y financiación de cada actividad se ira comunicando a medida que las mismas vayan teniendo lugar en el tiempo, ya que tienen características distintas en función de las dinámicas y recursos necesarios.

Luego de completada esta primer etapa del Plan de capacitación, se llevara a cabo una segunda, incorporando mas temas con el mismo propósito de seguir incrementando conocimientos y habilidades en la dotación de los distribuidores.

Cabe destacar que el éxito de todo Plan de capacitación se basa en el compromiso que los distribuidores asuman con respecto a su propia formación y a la del personal a su cargo.

Es importante que en relación a la capacitación y formación del personal se cuente con la colaboración del proveedor (fabricante) atento que posee dentro de su estructura gente con los suficientes conocimientos para brindar información y transmitir los conocimientos que sobre todo la gente de ventas debe conocer.

Por todo lo expuesto cabria determinar como quedaría el organigrama representativo de la estructura propuesta:



2. ASPECTOS A CONSIDERAR PARA UN ADECUADO PLANEAMIENTO Y GESTION COMERCIAL DE LA EMPRESA

En este punto se detallan aquellos aspectos que el distribuidor necesita tener en cuenta para desarrollar un Plan Comercial Integral para su zona, considerando los Puntos de Venta, las diferentes modalidades de venta, la determinación de la frecuencia de visitas, las rutas de venta y entrega, los esquemas de atención posible y como direccionar estratégicamente la comercialización de los productos según los canales.

2.1 PLAN DE GESTION COMERCIAL

En este ítem estableceré que es lo que se debería tener en cuenta para desarrollar un adecuado plan comercial para la empresa en cuestión y de que forma tendría que llevarse a cabo. El implementar un adecuado plan solucionara muchos de los problemas e inconvenientes planteados anteriormente cuando analizamos la realidad actual.

2.1.1 Como debería elaborarse el Plan Comercial para la zona?

A partir del análisis de las características propias de cada zona, el Gerente zonal del proveedor conjuntamente con el Gerente Gral. de la firma serán los encargados de elaborar un Plan Comercial Integral. El objetivo del mismo será definir las estrategias de gestión del negocio mas conveniente para la zona.

Para su diseño se debe tener en cuenta que debe ser un elemento escrito y debidamente estructurado, que contenga:

1) Descripción y análisis de la situación actual:

- **Descripción de la situación externa:** Se describen en este apartado los factores externos que influyen en el desarrollo de la empresa, tales como:

a) El mercado: Se estudian tres segmentos

- No utilizadores del producto o clientes potenciales

- Utilizadores del producto o clientes potenciales
- Utilizadores de la marca

b) Red de distribución: Se trata, en este caso, de conocer:

- El esquema general de distribución
- El diagrama de flujos por categoría de intermediarios
- Clientela potencial por categoría de intermediario
- Número de puntos de venta por categoría de intermediarios

c) Principales competidores: La información que se debe recoger en este apartado será:

- Venta totales de los competidores en pesos y unidades
- Estimación del porcentaje de participación en el mercado
- Catalogo de productos
- Precios por productos
- Red de distribución utilizada
- Red de ventas, su estructura y su formación
- Promoción y publicidad
- Servicio

d) Coyuntura económica-nacional: Hay que estimar cual va a ser su evolución previsible y que diferencias a niveles regionales se pueden establecer:

- **Descripción de la situación interna:** Se debe analizar bajo este epígrafe los aspectos propios de la compañía, que tienen incidencia en el desarrollo de la comercialización de sus productos y tienen que ser observados los **siguientes factores:**

a) Productos: Se obtendrán datos sobre:

- Participación en el mercado, si puede ser, por segmentos

- Ventas brutas en valor
- Indices de evolución de las ventas
- Indices de estacionalidad de las ventas

b) Red de distribución: Se deben conocer, lo mas profundamente posible, los siguientes factores:

- Ventas por categoría
- Cobertura de clientela final y de puntos de venta
- Actitudes del cliente frente a la política comercial de la empresa
- Actitudes con respecto al producto, en cuanto a: calidad, presentación, precio de venta al publico, condiciones de venta, plazos de entrega, conocimiento del servicios,
- Acciones con los clientes, tales como: devoluciones y/o cambios, material de publicidad en el punto de venta, muestras, publicidad, formación, concursos, juegos y premios

c) Fuerza de ventas: Se realizara el análisis por regiones de venta, observando:

- Rendimiento de visitas a clientes de la marca y a potenciales
- Grado de realización de los objetivos
- Grado de supervisión
- Métodos de trabajo en cuanto a objetivos individuales, periodicidad de objetivos, rutas e itinerarios, medidas de rendimiento, cantidad de visitas, calidad de visitas.

d) Publicidad y promoción: se debe medir y analizar los siguientes factores:

- Asignación de gastos
- Presupuesto
- Resultados de las campañas publicitarias y promocionales

Después de haber analizado la situación actual externa e interna los responsables del Plan de comercialización, habrá obtenido por medio de la investigación comercial toda la información que necesita y se dispondrá a finalizar la primera etapa, cuando toda esta información este analizada.

2) Establecimiento de objetivos de venta y rentabilidad: *Las características de los objetivos serán:*

- Realistas
- Voluntaristas
- Coherentes

En definitiva, lo que hace el Plan de Marketing es crear la metodología y la racionalidad de la gestión, con vistas a la consecución de unos fines u objetivos que han sido estudiados y establecidos por la dirección de la empresa.

3) Elección de las estrategias: *La empresa podrá actuar sobre y en base a sus propios recursos en las siguientes áreas:*

- a) ***Métodos financieros:*** Control de inversiones y de su rentabilidad, búsqueda de fuentes de financiación mas baratas a corto y largo plazo.
- b) ***Métodos de gestión:*** Imprescindible es que la empresa tenga implantada la Dirección por objetivos, que en definitiva supone un control mas estrecho de los gastos realizados y en comparación con las inversiones.
- c) ***Red de ventas:*** mejorar la adaptación de la red ventas-clientes
- d) ***Publicidad y promoción***
- d) ***Distribución: la podemos enfocar en dos direcciones:***
 - ***Acciones sobre canales actuales***
 - ***Acciones sobre nuevos canales de distribución***
- e) ***Productos:*** Cabe analizar, a nivel de producto, tres factores sobre los que podemos incidir, que son:

- Factor precios: se puede incidir al alza para mejorar los márgenes o rentabilidad, y a la baja para obtener un aumento del volumen de ventas, conocido como Dumping.
- Factor colección de productos: pudiéndose actuar: reduciendo la gama de productos renovando la gama o extendiendo la gama para lograr una seguridad mayor jugando con una gama mas amplia de productos.

f) ***Clientela final:*** Toda empresa puede actuar sobre:

- Clientela actual, buscando una mayor participación en los segmentos trabajados o dirigiéndose a aquellos segmentos de clientes mas rentables.
- En cuanto a la nueva clientela, se puede aumentar la gama para llegar a cubrir nuevos segmentos de clientela

Después de haber evaluado todos los aspectos analizados anteriormente, la elección de las estrategias se materializara en el siguiente proceso:

- 1) Definición de la población objetivo a alcanzar, es decir, identificar a los usuarios y a los distribuidores.
- 2) Materialización del plan general y de los objetivos específicos de las acciones puntuales a realizar, en los siguientes planos:
 - Productos
 - Publicidad y promoción
 - Fuerza de ventas (estructura, métodos de trabajo)

4) Programación de las actuaciones

Significa una secuencia de acciones ordenadas en el tiempo con la prioridad necesaria para alcanzar el objetivo marcado.

La metodología que se propone a continuación para establecer la elaboración de los programas consta de **tres fases fundamentales**:

- Asignar en el tiempo los objetivos de ventas en función de:
- El comportamiento pasado
- Influencia en las ventas de los elementos de acción comercial

5) Presupuestos operativos de los programas: Consiste en la fijación de costos alcanzar, para compararlas con los resultados reales, y cuando existen desviaciones, buscar su causa y poner en marcha planes correctivos que aseguren el nivel de beneficio.

6) Diseño del sistema de control del plan y sus medidas correctoras: Un eficaz control esta basado en el establecimiento de objetivos de empresa para cada función, actividad y directivos.

2.2. ¿CÓMO DEBEN CLASIFICARSE LOS PUNTOS DE VENTAS?

Para poder manejar información relevante del negocio, es importante que la empresa realice una clasificación de los puntos de venta.

Al mismo tiempo esto nos permite un mejor diseño y desarrollo de acciones promocionales especiales y de material publicitario para cada tipo de negocio, posibilitando una mejor planificación de la compra y distribución de dichos elementos.

Básicamente los puntos de venta para las empresas del tipo estudiado pueden clasificarse en aquellos que se encuentran en:

- El Mercado Hogar: son los comercios en los que se venden los productos para consumo posterior fuera del local.
- El Mercado de Consumo inmediato: Son los comercios en donde se vende el producto para su consumo en el momento y sitio de la adquisición.

Dentro de cada uno de estos mercados tendríamos una apertura mayor, teniendo los tipos de negocios y la dinámica que en cada uno de ellos se desarrolla.

De esta forma, se diferencia dentro de cada mercado diferentes Canales. Cada canal abarca tipos de punto de venta con características similares.

MERCADO HOGAR

CANAL

TRADICIONAL

SELF-SERVICE

KIOSCO

PUNTOS DE VENTA

ALMACEN/DESPENSA/PROVISION/RAMOS GENERALES/ROTISERIA/CASA DE COMIDAS/GRANJA/VERDULERIA

AUTOSERVICIO/SUPERMERCADO/HIPERMERCADO

KIOSCO/MAXIKIOSCO

MERCADO DE CONSUMO INMEDIATO

CANAL

BAR/RESTAURANT

DISCO

INSTITUCIONES

PUNTOS DE VENTA

BAR/RESTAURANT/CONFITERIA/FAST FOOD

*PARRILLA/PIZZERIA/PATIOS DE COMIDA/CERVE-
CERIAS*

DISCO/DISCO PUB

*HOTEL/HOSPITAL/ESCUELAS/CLUB/CINES/
TEATRO*

2.3 ¿CÓMO SE SEGMENTAN LOS PUNTOS DE VENTA DE ACUERDO A SU NIVEL?

Adicionalmente a la clasificación anterior, los Puntos de venta pueden agruparse en distintas categorías de acuerdo a su nivel, teniendo en cuenta consideraciones particulares ya sea que se trate del Mercado Hogar o de Consumo Inmediato.

Mercado Hogar

Los PDV del Mercado Hogar pueden ser clasificados en tres niveles según el volumen de venta. Esto permite asignar prioridades, respecto del tipo de identificación, frecuencia de visita, asignación de material publicitario, entre otros.

Si efectuamos un ranking de clientes ordenando de mayor a menor por volumen de venta, los distintos niveles se determinarían del siguiente modo:

- Nivel “A”: Los primeros PDV, cuya sumatoria acumulada de volúmenes de venta representan el 70% del volumen de venta total de toda la cartera de clientes.

- Nivel “B”: Los siguientes PDV, con los que hacemos el 20% del volumen, lo que implica alcanzar, junto con los PDV de nivel “A”, el 90% del total de volumen de venta.
- Nivel “C”: Los PDV restantes, que representan el ultimo 10% del volumen de venta.

Mercado de Consumo inmediato: En este mercado los PDV pueden clasificarse como TOP o Regulares, teniendo en cuenta los siguientes atributos:

- *La imagen:* deben ser puntos de venta de relevancia en la zona considerada que, por el tipo de gente que convocan, son referentes de la zona. Deben ser puntos de venta destacados, de moda y de primer nivel.
- *El volumen de venta:* El punto de venta debe representar un volumen significativo para la distribución.
- *La ubicación:* Es necesario analizar si los locales se encuentran en avenidas o calles muy transitadas, esquinas importantes, zonas de moda, dentro de centros comerciales o de esparcimiento con gran afluencia de publico o puntos de atracción turística.
- *La presión de la competencia:* Se deberá tener en cuenta cuales son las acciones que realiza la competencia en la zona de influencia del punto de venta.

Para considerar a un PDV Top, es condición que se cumplan los atributos de imagen u volumen de venta.

Los clientes que no cumplan con estas condiciones,. Son considerados Regulares y se clasifican por volumen de venta. A ellos le daríamos el mismo tratamiento que para los puntos de venta del Mercado Hogar, es decir en niveles A, B o C.

2.4 CUAL SERA LA MODALIDAD DE VENTAS A UTILIZAR?

Dentro de las modalidades habituales de comercialización mas habituales se encuentran las siguientes:

- **Preventa:** Es el sistema en el cual una persona el prentista- toma el pedido de un cliente, que será entregado con posterioridad por otra, el fletero. Cada preventista tiene una cartera de clientes asignada y una ruta diaria de venta. También es parte de su tarea estar permanentemente atenta a aperturas de nuevos clientes y a la posibilidad de convertir a aquellos que comercializan marcas de la competencia.
- **Fletero-vendedor:** A diferencia del sistema anterior, las funciones de venta y entrega recaen en un mismo responsable. En este la toma del pedido y la entrega del producto se realizan en la misma visita al cliente. A la persona que lleva a cabo esta operación se la denomina fletero-vendedor. Cuando se opera con esta modalidad, el vehículo de reparto debe salir cargado con la mercadería estimada de venta y al igual que el preventista debe tener una ruta diaria de clientes.
- **Venta telefónica:** consiste en contactar por teléfono a los clientes a través de operadores telefónicos o personal administrativo adecuadamente entrenado, para ofrecer productos y/o consultar sobre las necesidades del cliente. En algunos casos, puede ser el mismo vendedor en encargado de efectuar el llamado.

El análisis de este aspecto es de suma importancia y atento el tipo de empresa que se estudia y los productos comercializados seria necesario utilizar un sistema mixto, es decir hacer uso de la modalidad de la preventa y al mismo tiempo del fletero-vendedor.

En el modelo planteado los preventistas serán a quienes se les asignaran zonas céntricas principales, realizando una tarea tal como se indico de levantar los pedidos de los clientes y realizar la cobranza de aquellas operaciones realizadas a crédito o en cuenta corriente. Los pedidos levantados por el preventista será entregado por los repartidores

asignados a las zonas respectivas quien será el encargado de las cobranzas de las operaciones de contado.

Mientras que el fletero-vendedor será el encargado de la atención en las zonas marginales o alejadas de las ciudades de Sgo. del Estero y La Banda, sistema este también que utilizaríamos para las otras localidades asignadas para la distribución (Loreto, Departamento Robles, Clodomira, etc.). Este efectuara la venta del producto, la entrega y la cobranza de las operaciones realizadas ya sea de contado como a crédito o en cuenta corriente.

También se realizara venta telefónica para reforzar la gestión de preventistas y fleteros-venderos, pero de ninguna manera los sustituirá.

Al mismo tiempo es conveniente la apertura de un salón de exposición y venta de los productos que permitan realizar las ventas a aquellos clientes que por alguna razón en particular no pudieron o no quisieron adquirir el producto a través de las modalidades antes indicadas. A tal efecto seria conveniente asignar una persona especifica para la atención de este salón y quien a su vez podría ser el encargado de la atención de las ventas telefónicas.

Sin lugar a duda un sistema mixto considero que seria el mas adecuado dada la realidad actual del mercado en el cual se desenvuelve la empresa, ya que la preventa permite el contacto mas fluido con el minorista, y por lo tanto, un conocimiento mas profundo de sus necesidades, brinda un impulso de ventas de toda la cartera de productos, facilita la introducción y seguimiento de productos de reciente lanzamiento, permite una especialización en la función propia, optimiza el apoyo promocional al punto de venta, permite el relevamiento de las acciones de la competencia; y por otro lado el fletero-vendedor permite cubrir las zonas alejadas en forma mas dinámica ya que vende en el mismo instante que entrega la mercadería, como también permite cubrir con éxito sectores donde se conjugan características particulares de los clientes y la zona, como

por ejemplo áreas rurales con pocos puntos de venta o mucha distancia entre ellos, o zonas periféricas de las ciudades con poco potencial de desarrollo de todas las líneas de productos, y en particular permite reducir los costos de atención de las zonas indicadas al conjugar las funciones de venta, entrega y cobranza en una sola persona.

Ahora bien, optado por utilizar el sistema mixto ya comentado seria necesario indicar las pautas que se deberían tener en cuenta para elegir la modalidad de venta mas adecuada para cada zona. A tal efecto los factores a tener en cuenta serian:

- Características propias de la zona (geográficas, estacionales, comerciales, etc)
- Características de los Puntos de venta: cantidad, clasificación por tipo de negocio, segmentación por niveles, grado de concentración o dispersión de los mismos.
- Criterios de calidad de servicio
- Modalidad operativa de la competencia

2.5 FRECUENCIA DE VISITAS

La frecuencia de visitas es la cantidad de visitas semanales que se efectúa a clientes, independiente de la modalidad de ventas adoptada.

Es un factor muy importante que influye en la calidad del servicio brindado, ya que permite conocer acabadamente las necesidades y expectativas de los clientes.

Como se indico al momento de realizar la descripción de la empresa estudiada, de acuerdo a cada canal de productos comercializados (productos frescos y otros productos), existe asignada una frecuencia de visitas, pero evidentemente no se efectuó ningún análisis previo de determinados factores que deberían tenerse en cuenta para determinar dicha periodicidad.

Los aspectos a tener en cuenta par determinar una adecuada frecuencia de visitas son:

- La situación competitiva del entorno.
- Costo total de visita y entrega.
- La disponibilidad de envases o espacio de almacenamiento de productos.
- La política de servicio definida por canal, zona o ruta de venta.
- La capacidad de pago y crédito.
- Las condiciones de venta establecidas (contado, crédito, etc.)
- El nivel de ventas actuales y/o potenciales del punto de venta.

La frecuencia de visitas planteada definiría a su vez los recursos necesarios (rutas de venta, vendedores, repositores, camiones, etc.) para la prestación del servicio y determina finalmente la estructura de costos resultante.

2.6 RUTAS DE VENTA

Cuando se diseñen las rutas de ventas hay que considerar una serie de criterios por los cuales los clientes pueden ser agrupados, como por ejemplo:

- El mercado de ventas: hogar, consumo directo
- El tipo de negocio: autoservicio, almacenes, etc.
- La zona geográfica: zona céntrica, periferia, barrios, etc.
- La clasificación ABC de los puntos de venta en función de la segmentación según el ranking de compras mensuales actuales y/o potenciales, imagen, entre otros.

Por otra parte, dada la estacionalidad de algunos de los productos comercializados por la firma en cuestión, corresponde identificar frecuencias de visita de temporada y fuera de temporada por lo que se puede traducir en una necesidad de recursos adicionales (operarios, camiones, etc.).

Sin lugar a dudas que un buen indicador para medir el nivel de servicio prestado a través de la frecuencia de visita será la efectividad de venta. Este indicador muestra cual es el porcentaje de clientes que efectúan una compra sobre el total de clientes visitados para una ruta de venta específica o el total de rutas de un día específico. En condiciones normales, un 70%/90% de efectividad indica que el servicio es adecuado y eficiente.

2.7 RUTAS DE ENTREGA

Es importante definir las rutas diarias que deben cubrir los vehículos que despachan productos a clientes. Deben estar directamente relacionadas con la modalidad de venta y las rutas de venta asignadas, dado que están condicionadas por el esquema de atención de clientes que se propone seguidamente.

En general las rutas de entrega deberían determinarse por los siguientes factores:

- Esquema de agrupación de clientes
- Frecuencia de visita de clientes
- Sistema de ruteo

2.8 ESQUEMA DE ATENCION DE CLIENTES

No menos esencial es determinar el esquema de atención de clientes por vendedor. En este sentido podemos distinguir dos posibles formas de efectuarlo:

- Esquema de Mosaicos: Es en el cual se divide toda la zona asignada al distribuidor por la cantidad de vendedores. A cada vendedor le corresponde una área dentro de la zona; a su vez a cada área se subdivide por días de atención. Veamos un ejemplo para una empresa como la analizada que cuente con seis vendedores.

Esquemáticamente, primero dividimos la zona en seis áreas:

LOPEZ	FERNANDEZ	GONZALEZ
GOMEZ	PEREZ	BERNARDEZ

A continuación, dividimos el área de cada vendedor en porciones menores de acuerdo a los días de visita de los puntos de venta: Lunes y Jueves (Lu-Ju), martes y Viernes (Ma-Vi), Miercoles y Sabado (Mi-Sa).

FERNANDEZ

	Lu-Ju	Lu-Ju	Lu-Ju	
LOPEZ	Ma-Vi	Ma-Vi	Ma-Vi	GONZALEZ
	Mi-Sa	Mi-Sa	Mi-Sa	
	Lu-Ju	Lu-Ju	Lu-Ju	
GOMEZ	Ma-Vi	Ma-Vi	Ma-Vi	BERNARDEZ
	Mi-Sa	Mi-Sa	Mi-Sa	

PEREZ

- Esquema de días de visita: Este esquema consiste en dividir a la zona asignada total en áreas a las que llamamos “Rutas de entrega”, de acuerdo a los días de visita (Por ejemplo: Lunes-Jueves, Martes-Viernes, Miercoles-Sabado).

A partir de ellas, se efectúa una nueva subdivisión en función de la cantidad de vendedores que se incluyen en la dotación de ventas. De este modo se adjudican las rutas a los vendedores en cada Ruta de entrega, es decir que todos los vendedores estarán el lunes en una misma Ruta de entrega, el Martes en otra y

así sucesivamente. Si lo graficamos con el ejemplo planteado previamente, la situación bajo este esquema se podría ver del siguiente modo:

Lu-Ju	Ma-Vi	Mi-Sa
PEREZ	PEREZ	PEREZ
GOMEZ	GOMEZ	GOMEZ
FERNANDEZ	FERNANDEZ	FERNANDEZ
GONZALEZ	GONZALEZ	GONZALEZ
BERMUDEZ	BERMUDEZ	BERMUDEZ
LOPEZ	LOPEZ	LOPEZ

Atento las características de las empresas distribuidoras de productos lácteos y las zonas de de distribución de Sgo. del Estero, el sistema recomendable seria el que Esquema Mosaico. El cual podríamos señalar que posee las siguientes ventajas:

- Posibilita una mayor identificación del vendedor con la ruta.
- Genera una mayor identidad del repartidor con la zona.
- Fomenta el trabajo en equipo entre el preventista y repartidor.
(Implementación de promociones limitadas, seguimiento, control, etc.)
- El fuera de ruta no es tan grave.
- Permite evaluar mas fácilmente la gestión del vendedor y repartidor.
- Posibilita monitorear la totalidad de la zona todos los días.

Siendo de menor importancia las posibles desventajas que se podrían dar:

- La cantidad de camiones se define por la cantidad de celdas.
- En algunos casos no se puede optimizar la carga de los camiones.

3. OTRAS CONSIDERACIONES A TENER EN CUENTA CON EL OBJETO DE AUMENTAR EL RENDIMIENTO, LA EFICIENCIA EN LA DISTRIBUCION Y EL SERVICIO AL CLIENTE.

3.1. Incorporación de segundas marcas del mismo productor

Teniendo en cuenta que el consumidor final de nuestra provincia, tal como ocurre en el resto del país, esta dándole especial importancia a los precios de los productos que consume, mas que a otros servicios o cualidades de la mercadería que se le puede ofrecer, es que seria sumamente conveniente implementar la política de vender segundas marcas, con precios mas accesibles para combatir a la competencia que, en relación a la marca que la empresa en la actualidad comercializa, posee precios de un 20% a un 30% mas baratos en casi toda la gama de productos comercializados. __

Considero que esta posibilidad es sumamente viable atento que las fabricas de lácteos y fiambres (y en particular el productor proveedor de la empresa estudiada) hoy en día producen líneas de productos de menor calidad, pero a precios mas accesibles que la actualmente comercializada.

3.2 Incorporar a la distribución productos distintos a los actualmente comercializados

Atento que la empresa analizada posee una estructura de distribución, depósitos y el personal necesario para incorporar otra línea de productos distinta a la de lácteos y fiambres, es que considero que así debería hacerse, por diversas razones, pero fundamentalmente es por cuanto permitiría incrementar el volumen de ventas manteniendo constante los costos fijos, lo que a la postre redundaría en un incremento de la rentabilidad.

Lógicamente por tratarse de una concesionaria de una marca de lácteos y fiambres determinada, debería contarse con el consentimiento del productor de tales productos.

Los posibles productos a comercializar podrían ser: fideos, harina, levadura, productos enlatados, dulce de batata, dulce de membrillo, mermeladas, jugos; productos estos que no compiten con los que vende la empresa y por ende sería muy posible contar con la autorización del productor de lácteos para comercializarlos.

Además se trataría de productos totalmente compatibles con la distribución de lácteos y fiambres.

3.3 Sistemas de Información y Aspectos del Servicios al cliente a tener en cuenta

En este punto se detallan aspectos que deberían tenerse en cuenta en los sistemas de información relativos a la gestión minorista, el ruteo y la comunicación del distribuidor con el proveedor vía Internet. Servicio al cliente.-

3.3.1 CONVENIENCIA DE LA UTILIZACION DE UN SISTEMA DE GESTION MINORISTA

El objetivo fundamental de un sistema de información de este tipo es poder brindar en una sola aplicación las soluciones necesarias en las funciones de comercialización de productos, manejo de stocks, gestión de clientes y proveedores, distribución, facturación, generación de estadísticas, entre otros.

Disponer de un buen Sistema de gestión minorista posibilita al distribuidor llevar a cabo una operatoria mas eficiente, permitiendo una interrelacion entre las distintas variables propias de su negocio.

Es importante que la aplicación de estas soluciones pueda realizarse en un ambiente amigable o sea con un enfoque sencillo y dirigido a ser operado por usuarios finales.

Un Sistema de Gestión Minorista tipo esta conformado por varios módulos que permiten separar los programas según su funcionalidad. Entre otros, podemos encontrar los siguientes:

- Gestión de pedidos
- Política de precios y condiciones de ventas
- Facturación
- Cuentas corrientes
- Repartos
- Administración de stocks
- Sistemas contables
- Caja y bancos
- Proveedores
- Informes estadísticos

3.3.2 UTILIZACION DE UN SISTEMA DE RUTEO

Es un software que permite optimizar la función de distribución propiamente dicha, generando rutas de entrega que representan la mejor combinación entre rentabilidad y nivel de servicio deseado.

Que permite realizar? Este producto debe ser diseñado para realizar las siguientes operaciones:

- Reducir los costos operativos de la entrega
- Programar la flota para maximizar la eficiencia y las ganancias
- Agilizar la operación de distribución
- Controlar los costos de administración de la entrega

Que ventajas se obtienen a partir de su utilización?

- Aumenta el porcentaje de carga de los camiones
- Reduce los costos de distribución

- Reduce los niveles de stock requeridos
- Evalúa el desempeño del conductor
- Reduce las distancias recorridas
- Mejora el servicio al cliente
- Proporciona mas tiempo para ventas y comercialización con el cliente
- Aplica patrones de servicio
- Modela rutas alternativas para el análisis de costos

3.3.3 APROVECHAMIENTO DE LA COMUNICACIÓN POR INTERNET

Lo que se pretende con este sistema es mejorar el intercambio de información entre las organizaciones de manera de lograr mayor eficiencia en su gestión diaria.

- Para el distribuidor poder conocer la información de su operatoria con su proveedor en tiempo real, genera varios beneficios, ya que se pueden consultar distintos temas:
 - Volúmenes de ventas: Objetivos, avances, estadísticas comparativas.
 - Estados de cuentas corrientes: Situación crediticia, envases, composición de la deuda, material promocional, etc.
 - Aspectos logísticos: Turnos de carga asignados, situación de camiones en planta.
 - Listas de precio vigentes: Producto y material promocional
- Por otra parte el proveedor requiere información por parte del distribuidor, de modo de tomar conocimiento mas amplio de lo que esta sucediendo en el mercado día a día, para poder mejorar de este modo la eficiencia de sus sectores productivos y de despacho, entre otros. Los datos que son solicitados habitualmente por el productor al distribuidor son los siguientes:

- Frecuencia diaria: Ventas marcan tendencia
- Frecuencia semanal: Stock de mercaderías y envases. Retorno de envases.
- Frecuencia mensual: Venta mensual por rango de productos, por tipo de negocio. Cobertura

Adicionalmente, cabe destacar el uso intensivo del correo electrónico para la transmisión de informaciones y novedades entre ambas partes como medio rápido y homogéneo de comunicación.

También podría utilizarse el servicio de Internet para la recepción de pedidos por parte de los clientes.

3.3.4 SERVICIO AL CLIENTE

Es fundamental para la gestión del distribuidor. Como punto de partida podemos decir:

- El servicio es un actitud
- Todos los integrantes de una organización son responsables del servicio al cliente.

Es función de los titulares y jefes crear una cultura de servicio que configure el comportamiento de la organización. Ellos hacen que el servicio sea un tema de todos.

En cada situación en la que el cliente entra en contacto con alguna persona de la organización, se desarrolla lo que suele llamarse un momento de verdad. Puede ser la visita del preventista a un minorista, el momento en que el fletero efectúa la entrega, un llamado telefónico de un cliente, entre otros.

Los clientes juzgan el servicio de una compañía por la calidad de estas interacciones con los empleados que le proporcionan dicho servicio. Es entonces de vital importancia que

todos los que componen una organización sientan internamente esta vocación de servicio que, en una situación imaginaria ideal, los lleve a tratar a cada cliente como si fuera el único.

Aun las personas de la organización que no están directamente sirviendo al cliente, tienen que servir a aquellos que si lo hacen (concepto de servicio interno). Se conforma de este modo una cadena de valor en la que todos los eslabones son importantes.

A la larga esto conducirá a mantener una fructífera relación con clientes satisfechos y leales, constituyéndose en verdadera barrera de entrada para la competencia.

Habría que mentalizar a los miembros de la organización que comercializamos excelentes productos, los cuales responden a procesos productivos que están siendo continuamente revisados dentro de criterios de mejora continua.

Debe por ende inculcarse la responsabilidad de trabajar en asegurar la calidad del servicio que prestamos para poder así tender a la calidad total dentro de la organización y por ende de toda la red de distribución.

3.4 Estructura edilicia, vehículos y maquinaria

3.4.1 ESTRUCTURA EDILICIA

La Estructura del edificio con todo lo que ello involucra (cámaras frigoríficas, playa de estacionamiento, oficinas, depósitos, etc.) deberían adecuarse a la solución alternativa planteada en este trabajo, lo que implica muy pocas modificaciones en tal sentido (tal vez la construcción de un nuevo depósito para nuevos productos o algún rediseño en el sector de oficinas)

3.4.2 VEHICULOS Y MAQUINARIA

La aplicación de planes propuestos evidentemente requiera alguna modificación en la flota de vehículos: se requerirán para los fleteros-vendedores y repartidores camiones

chicos en lugar de camionetas, para el vendedor del interior de la provincia un camión de mayor tamaño y para los preventistas ciclomotores o motocicletas. Es importante tener en cuenta que se la empresa realiza distribución de productos que requieren mantenerlos con bajas temperaturas, razón por la cual los vehículos en los cuales se transporte la mercadería deberían contar con equipos de frío

Se debe incorporar maquinaria que permita mejorar el tiempo y los movimientos de los empleados en el desempeño de sus tareas de carga y descarga de mercadería. Por lo cual será recomendable la utilización de autoelevadores, y zorras mecánicas.

CONCLUSION

No cabe duda que en la actualidad en nuestro país las PYMES deben enfrentarse a un cumulo de problemas que le plantea el mercado, consecuencia de la evolución en los gustos y necesidades de los consumidores, el aumento de la competencia y de una economía que esta viviendo síntomas claros de una recesión.

Hoy los argentinos nos encontramos en un trance doloroso, transformando la economía y redescubriendo el valor que tiene una adecuada gestión y administración empresarial.

Las empresas Mayoristas dedicadas a la distribución de productos de consumo masivo no quedan exentas de esta realidad y problemática actual lo que implica que para administrarlas se requiere de los empresarios y especialistas en administración un gran esfuerzo de investigación, atención y adaptabilidad a los cambios que se están produciendo permanentemente en los mercados. Ello requiere un adecuado manejo de las variables que entran en juego al momento de tomar decisiones.

Resulta entonces indispensable comprender que el Marketing es una función de las empresas que engloba una serie de actividades con objetivos propios, pero estrechamente relacionados entre sí para servir a los de la empresa, y que los Canales de Distribución forman parte de esas actividades permitiendo que el producto llegue desde el productor al consumidor final.

En el presente trabajo se partió de un diagnostico de la situación actual para tratar de esbozar una solución alternativa para las empresas mayoristas del rubro lácteos y fiambres. Determinando, en función del caso estudiado, los aspectos a tener en cuenta con relación a los recursos humanos, la estructura administrativa, comercial y operativa con la cual se debería contar y los aspectos a considerar para una adecuado planeamiento y gestión comercial.

Estoy convencido que el establecer una adecuada asignación de funciones, la elaboración formal de un Plan Comercial, la determinación ideal de los puntos de venta a atender, las modalidades de venta que más se adapten a la empresa, la determinación de la frecuencia de visitas, la definición correcta de las rutas de atención y entrega, la aplicación de adecuadas estrategias de comercialización de los productos a lo largo del canal de distribución, y la utilización de los avances tecnológicos en cuanto a maquinarias y sistemas de información, son los que permitirán a que las empresas permanezcan en el mercado y logren un crecimiento sostenido en el tiempo.

BIBLIOGRAFIA

FUNDAMENTOS DE LA MERCADOTECNIA (Philip Kotler)

ADMINISTRACION Y ESTRATEGIA (Hermida J.)

DIRECCION DE ORGANIZACIONES (Larocca H.)

ANATOMIA DE LA ORGANIZACIÓN (Lazatti)

DISTRIBUCION Y MARKETING (Orlando)

MARKETING CONCEPTOS BASICOS (Sanchez)

CANALES DE COMERCIALIZACION (Luis Stern, Adel I.El-Ansary)

CANALES DE DISTRIBUCION (Hugo Paz)

MARKETING ESTRATEGICO (Jean J. Lambin)