



FACULTAD DE ECONOMÍA Y CIENCIAS EMPRESARIALES

TEMA: Esquema de distribución de productos de consumo masivo generados por las PYMES en Guayaquil.

ARTÍCULO ACADÉMICO QUE SE PRESENTA COMO REQUISITO PARA OPTAR
EL TÍTULO DE INGENIERO EN CIENCIAS EMPRESARIALES

Autor

Javier Alfredo Sánchez Coronel

Tutor

Carlos Molina

SAMBORONDÓN, Abril de 2014.

Contenido

RESUMEN

La mayoría de las empresas en Ecuador son pequeñas y medianas empresas (Pymes), generando las ventas de sus productos principalmente en las zonas cercanas a su domicilio, lo que nace de la falta de conocimiento comercial que sus dirigentes poseen.

La distribución de los productos de consumo masivo generado por las Pymes en Guayaquil, realizada a través de la ejecución de un plan, como se propone en el presente estudio, a través de la definición de objetivos a alcanzar, la ejecución de la atención al cliente, seguido de un manejo adecuado del área de ventas y el control apropiado de la logística, permitiría realizar distribución fuera de las fronteras actuales de las empresas en cuestión, disminuyendo el tiempo de recuperación de liquidez de la inversión realizada para la producción, y volviendo más visible a la empresa hacia sus consumidores, permitiendo, consecuentemente, expandir sus posibilidades de crecimiento al adquirir mayor control en su mercado meta.

Como resultado de la investigación se obtuvieron datos interesantes que pueden ser de utilidad para guiar a las Pymes a trabajar con un sistema propio de distribución, intentando reducir las fallas durante el proceso debido al desconocimiento de aspectos comerciales básicos.

Palabras clave: distribución, consumo masivo, pyme, cobertura, comercial,
Guayaquil

ABSTRACT

Most companies in Ecuador are SMEs , generating sales of its products primarily in the areas close to home, which stems from the lack of trading knowledge that their manager possess.

The distribution of mass market products generated by SMEs in Guayaquil, performed through the execution of a plan, as proposed in the present study, through the definition of goals to achieve, implementation of customer service by a proper management of the sales and control of logistics would allow distribution outside the current borders of the undertakings concerned, reducing recovery time liquidity of production investment, and becoming more visible towards its consumers, allowing consequently the expansion of possibilities in their growth potential to gain more control in their target market.

As a result of the investigation we got interesting information that could be useful to guide SMEs to distribute its goods with an own distribution system, trying to reduce failure during the process due to lack of knowledge on basic commerce aspects.

Keywords: distribution, mass market, SME, coverage, coverage, Guayaquil

TERMINOLOGÍA

Retornos. – Pedidos que fueron enviados a los clientes pero que por algún motivo no fueron recibidos por los mismos.

Devoluciones. – Producto que, luego de que ha llegado al cliente, y pasado un tiempo determinado, este devuelve a la empresa por diferentes factores como proximidad a fecha de caducidad, producto caducado, falta de rotación o fallas de fabricación.

Faltantes. – Productos que a pesar de haber sido requeridos en los pedidos de los clientes, no podrán ser despachados debido a quiebres en los inventarios.

Quiebre de inventario. – Falta de inventario de algún producto en particular debido a algún despacho no programado.

Material POP. – Todo el material que permite la comunicación de las características del producto de una manera más amigable, tales como afiches, papel tapiz, guindolas, colgantes, habladores de precio, etc.

Autoventa. - Proceso de venta generada por un vendedor que lleva todo el tiempo el producto consigo en un vehículo durante su jornada, con el fin de realizar la venta y el despacho en el mismo momento.

Preventa. – Proceso de venta generada por un vendedor que visita a los clientes de una zona determinada dividida en rutas diarias, y generando pedidos para que sean posteriormente entregados por la compañía.

Perchado. – Procedimiento donde se ubica el producto en un lugar visible de la percha en el punto de venta.

Distribución horizontal. – Distribución basada en la cantidad de clientes atendidos.

Distribución vertical. – Distribución basada en el volumen de compra por los clientes.

INTRODUCCIÓN

Debido a que los fabricantes o productores no están en capacidad de ubicarse cerca de sus consumidores, se ven obligados a llevar el producto hasta este. Entendemos, entonces, por distribución comercial a la *“función que permite el traslado de productos y servicios desde su estado final de producción al de adquisición y consumo”*. Si nos referimos a bienes de consumo, desde el momento en que el producto está fabricado, hasta el momento en que se encuentra en el punto de venta, a disposición del consumidor final, todo lo acontecido al producto es la distribución (Díez de Castro & Navarro García, 2004).

El interés de las Pyme es el de llegar lo más pronto posible al consumidor, generando recordación de la marca en el mismo, con el mejor margen de utilidad, y lo más rápido posible; y la mejor manera es llegando de manera directa al canal detallista, generando así lo requerido por estas firmas (González, 2012). Si bien es cierto, este canal genera altos costos en lo que respecta a distribución, pero así mismo, con el correcto manejo de estos costos, podemos lograr reducirlos a su mínima expresión, y considerando el alto margen que se maneja en el canal, es la mejor opción para las Pymes que fabrican productos de consumo masivo (Romero Rueda, 2012).

Por otra parte, debido a la inversión inicial que se debe realizar para la implementación de distribución a nivel nacional, en caso que así lo requiera la compañía, es importante lograr llegar a través de aliados estratégicos, entiéndase por distribuidores, al canal detallista en las provincias lejanas. Lo importante de esto es

lograr mantener control sobre las operaciones que realizan los distribuidores de nuestros productos en estas provincias, por lo que se debe seguir muy de cerca a través de vendedores especializados de la empresa que atiendan únicamente a distribuidores, y que residan en puntos estratégicos del país para que puedan viajar fácilmente, para poder así abarcar la totalidad de la zona(Romero Rueda, 2012).

MARCO TEÓRICO

Funciones de la distribución

El conjunto de actividades que permiten que un producto fabricado en un lugar pueda ser consumido en otro muy distante son las funciones de la distribución. Las mismas pueden existir o no, pero lo normal es que existan de manera repetitiva, y las analizaremos a continuación(Díez de Castro & Navarro García, 2004):

⌚ **Función de compra y venta.** – Es una actividad donde las partes compradora y vendedora fijan un acuerdo comercial donde se fijan precio y cantidad, además de acordar la forma de traspaso del bien o servicio, utilizando como herramienta primaria a la negociación.

⌚ **Función de transporte.** – Es el conjunto de actividades que permite que el producto sea transferido de manera física desde el final de la línea de producción hasta los puntos de venta.

⌚ **Función de fraccionamiento.** - Involucra a las actividades que permiten que cada canal fraccione los lotes de fabricación en lotes de ventas. Esta función surge de la necesidad que tiene cada canal de vender en menor cantidad, a medida que se va acercando al consumidor final.

⌚ **Función de almacenamiento.** – Conjunto de actividades que permiten mantener inventarios para satisfacer las necesidades del consumidor.

⌚ **Función de servicios.** - Incluyen las actividades que desarrollan funciones de servicio vinculados directamente a la venta y no vinculados a la venta.

⌚ **Función de financiación.** – Consisten en las actividades que permiten acortar el tiempo medio que tarda la unidad monetaria invertida en volver líquida a la empresa.

⌚ **Función de asunción de riesgo.** – Consiste en el riesgo asumido por los intermediarios durante el proceso de intercambio hasta su destino final.

Canales de distribución.

Los canales de distribución son un conjunto de intermediarios relacionados que facilitan este contacto entre los fabricantes y los consumidores finales(Durán González, 2012). Es el camino que sigue un producto terminado desde su fabricante hasta la compra del consumidor del mismo(Díez de Castro & Navarro García, 2004).

Existen varios canales de distribución, que dependen de la clasificación de la compañía (industriales o de consumo masivo) donde pueden ser aplicados. Además, de las necesidades de la empresa y de los productos que comercializan(Durán González, 2012). En nuestro caso, nos enfocaremos en las empresas de consumo masivo, donde los canales son:

⌚ **Fabricante-Consumidor**

Es la vía más corta y rápida, manejada regularmente en ventas puerta a puerta o por venta por teléfono (Ver figura 1)(Durán González, 2012).

Figura 1. Canal de distribución fabricante - detallista

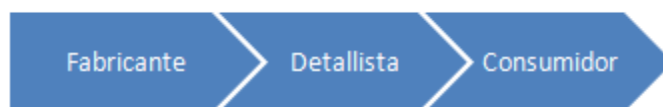


Fuente: Propia

🕒 **Fabricante-Detallista-Consumidor**

Es el canal donde el consumidor tiene mayor visibilidad, por medio del cual se realiza la mayor parte de las compras por parte del consumidor en nuestro medio. Es importante considerar que es el canal que representa menor castigo en el margen del productor, aunque no necesariamente el de mayor ganancia, dado que de la misma manera genera elevados costos, lo que puede ser perjudicial si no se manejan de manera apropiada (Ver figura 2)(Durán González, 2012).

Figura 2. Canal de distribución fabricante – detallista - consumidor



Fuente: Propia

Adicionalmente podemos anotar que el detallista se encuentra subdividido por los siguientes subcanales(González, 2012):

- Tiendas. – Las comunes tiendas de barrio.

- Mini Markets. – Tiendas donde el consumidor se acerca a recoger el producto que quiere de la percha y cuenta con una caja registradora.
- Autoservicios. – Puntos de venta donde el consumidor se acerca a recoger el producto que quiere de la percha, y cuenta con al menos 3 cajas registradoras.
- Otros. – Todo tipo de puntos de venta donde se pueda expender productos de consumo masivo orientados a la categoría del producto de la empresa, tales como bares en instituciones educativas, quioscos, panaderías, etc., donde el cliente es directamente el consumidor final.

🕒 **Fabricante-Mayorista-Detallista-Consumidor**

Utilizado mayormente por fabricantes que no tienen la capacidad de llegar directamente al canal detallista, con el fin de reducir los costos de distribución, castigando el margen de ganancia (Ver figura 3)(Durán González, 2012).

Figura 3. Canal de distribución fabricante – mayorista – detallista – consumidor

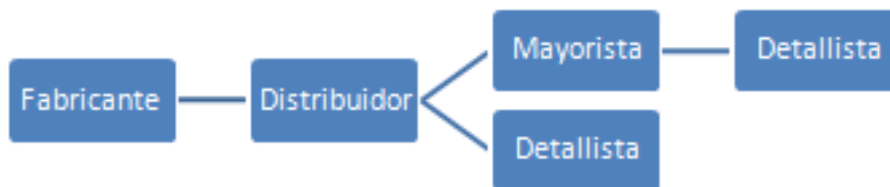


Fuente: Propia

🕒 **Fabricante-Distribuidor-Mayorista-Detallista-Consumidor**

Igual que el canal anteriormente revisado, se apalanca el trabajo de distribución debido a la carencia de capacidad instalada de la estructura necesaria para el trabajo propio. En muchos casos, el distribuidor llega directamente al canal detallista, por lo que se acorta este canal (Ver figura 4)(Durán González, 2012).

Figura 4. Canal de distribución fabricante – distribuidor – mayorista – detallista – consumidor

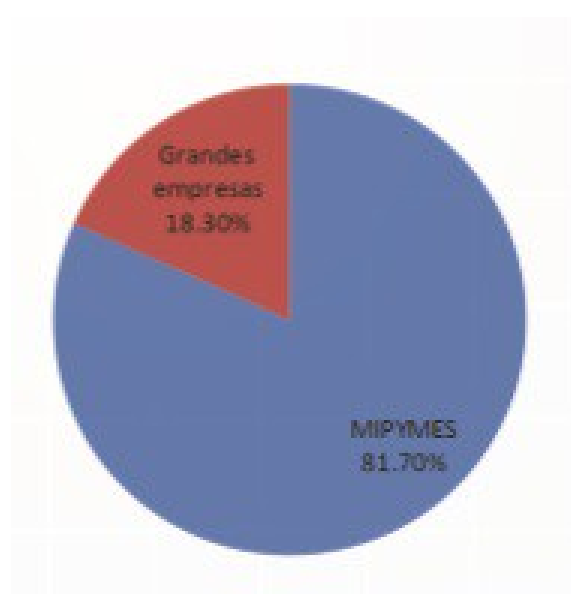


Fuente: Propia

PROBLEMA, JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA

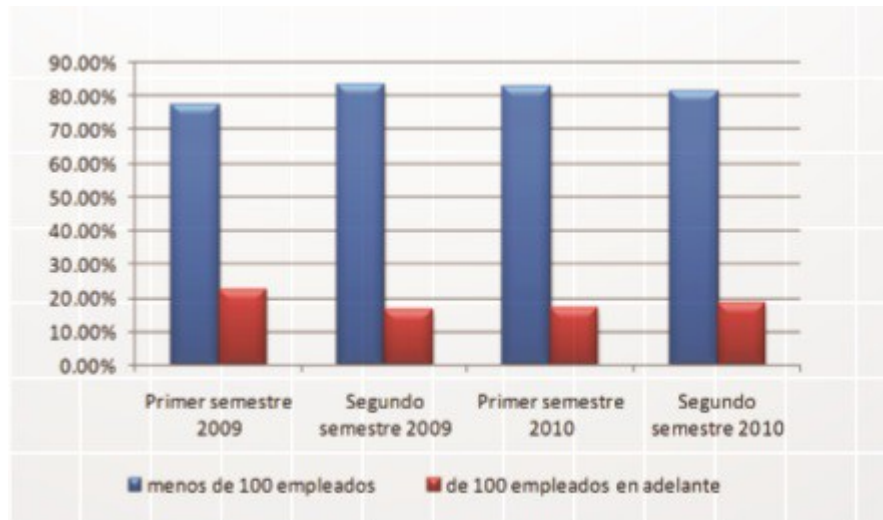
Las Pymes, en Ecuador, considerando como tales a empresas que se encuentran en el rango de 1 a 100 empleados, han logrado mantener una participación promedio del 81,44% del total nacional (Ver figuras 5 y 6) a diciembre de 2010 (INEC, 2010).

Figura 5. Proporción de Pymes en el Ecuador a diciembre de 2010



Fuente y elaboración: INEC

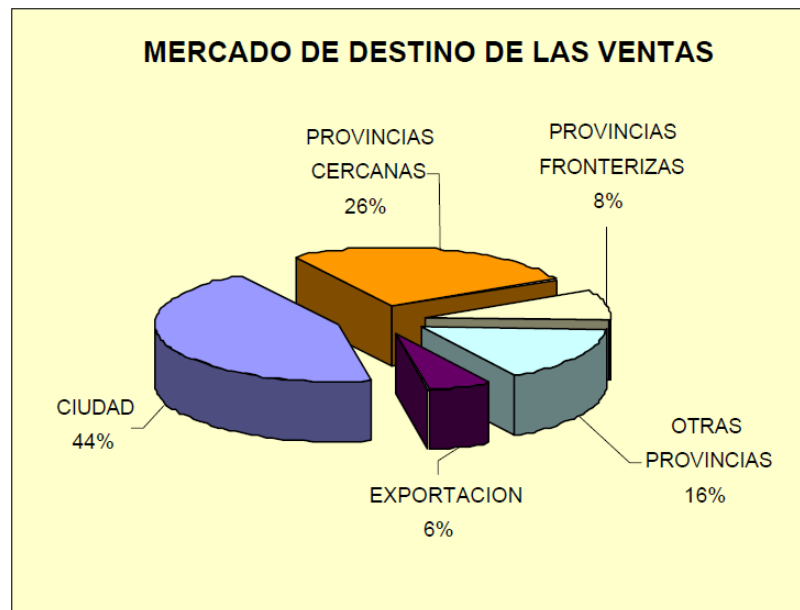
Figura 6. Proporción de Pymes en el Ecuador entre 2010 y 2011



Fuente y elaboración: INEC

Según estudios realizados por la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), las Pymes colocan los productos que fabrican en Guayaquil, dirigen, además, un 26% de sus ventas a provincias cercanas, mientras que otro 16% salen hacia otras provincias (ver figura 7)(CEPAL, 2010). Actualmente las Pymes en Guayaquil se dedican a distribuir sus productos en puntos de venta cercanos, debido a la falta de conocimiento en temas de distribución formal.

Figura 7. Mercado destino de las ventas de las Pyme en Guayaquil



Fuente y elaboración: CEPAL

Las empresas en Latinoamérica con una posición competitiva mejor que sus competidores son empresas medianas y que están en el segmento de las más jóvenes. Así, estas manejan factores en común que las caracterizan, como tener un plan estratégico formal, y seguir una estrategia exploradora (FAEDPYME, 2011). La falta de conocimiento comercial, de la que hablábamos anteriormente, impide estos factores, lo que posteriormente limita la disponibilidad de los productos fabricados por las Pymes guayaquileñas, derivando finalmente en pérdida de oportunidades de ventas, el producto no se da a conocer, y pone en riesgo la continuidad de la compañía a través del tiempo. Considerando esto, notamos la importancia de formalizar la distribución de estos productos de manera directa por parte del fabricante, con el fin de que pueda generar mayores oportunidades de crecimiento más rápido y así incrementar las posibilidades de subsistir en el mercado.

METODOLOGÍA

Con el fin de establecer el planteamiento de la justificación de la falta de conocimiento comercial por parte del fabricante guayaquileño en las Pyme, se realizó un reconocimiento a través de la observación y entrevistas con administradores en mandos medios y altos de empresas donde se ejecutan actividades comerciales de distribución de productos de consumo masivo.

Posteriormente se buscaron textos donde se especifiquen estudios científicos de la materia comercial, como canales de distribución, cadenas de abastecimientos, distribución comercial, e indicadores de gestión logística, además de modelos que busquen solucionar problemas similares en materia de distribución de productos de consumo masivo en las Pymes.

A partir del análisis de la información obtenida, se adaptaron las teorías y modelos para obtener un esquema teórico general, desde donde se especificó para conseguirla aplicación al problema planteado, y eventualmente, permitan mejorar los resultados financieros de las Pymes fabricantes de productos de consumo masivo en Guayaquil.

UN ESQUEMA DE DISTRIBUCIÓN

Luego de revisar los aspectos más importantes de la distribución de los productos generados por las organizaciones, es necesario establecer el punto de partida, considerando la capacidad de inversión de la empresa, y el conocimiento que tenga el consumidor final de los productos que comercializamos (Romero Rueda, 2012). Es importante, como novatos en la experiencia, contar con una fuerza de preventa y una de autoventa, debido a que ambos pueden otorgar importantes réditos a la misma (González, 2012).

La autoventa provee a la empresa valores importantes al lograr penetrar nuevos mercados, reducir tiempos de entrega a cero, y profundizar en la personalización del servicio al cliente, lo que ayuda, incluso, al mantenimiento del perchado de los productos en el punto de venta (González, 2012).

En la preventa, por otra parte, tenemos a un vendedor más ágil, con menos tiempo utilizado en cada cliente, lo que permite que se visiten a más clientes en una sola jornada (González, 2012).

Si el fin es llegar a regiones del país donde no contamos con bodegas propias, una excelente alternativa es el manejo de distribuidores formales, con el fin de que, a cambio de un margen de utilidad lo suficientemente atractivo para él, realice las

actividades a las que, de momento, estamos negados por estas barreras tanto físicas como financieras(Romero Rueda, 2012).

Objetivos del sistema

Por medio de la utilización de una matriz FODA, se debe obtener objetivos que tengan un fin, que sean alcanzables, específicos, claros, medibles, coherentes con la misión y la visión de la empresa, que tengan fecha de cumplimiento, además de tener responsables de su cumplimiento y de la medición de las diferentes fases de los mismos. Durante su formulación se deben incluir opiniones de todos los responsables, deben ser un número adecuado de objetivos, y deben jerarquizarse de acuerdo a su importancia(García Rojas, 2007).

Portafolio de productos

Es importante analizar que el portafolio de productos sea el adecuado para cada canal al que llegaremos, pues, si bien con algunos productos podremos llegar al canal autoservicios, no necesariamente llegaremos con los mismos al canal detallista. Para esto debemos analizar el formato físico del mismo, la presentación, el precio, el empaque y el mercado objetivo(Romero Rueda, 2012). Además de factores importantes, como si el volumen de compra justificará la distribución horizontal de los mismos, si serán atractivos para el cliente, y si tendrán la rotación esperada(García Rojas, 2007).

Selección de los canales a atender

Posterior a las decisiones que hayan podido ser derivadas de los puntos anteriores, es importante la selección de los canales a los que se va a atender, pero se debe considerar todo el tiempo la importancia del canal detallista, dado que es el que mayor margen y contacto con el cliente brinda a la organización. A pesar de esto, existe un interesante volumen de venta que se puede manejar a través del canal mayorista, lo que puede ayudar a brindar inyecciones necesarias de efectivo de manera constante, mientras que el canal distribuidores puede quedar relegado a las zonas donde no alcanzamos a llegar. Por otra parte, el canal autoservicios nos brinda una ventana para dar a conocer los productos de la empresa a una importante parte del mercado objetivo (Romero Rueda, 2012).

Creación de rutas y mapeo

Luego de haber establecido los objetivos, debemos dividir las zonas a las que se atenderá, utilizando un mapa de la ciudad, estableciendo la cantidad de rutas a visitar, la frecuencia de cada vendedor, y la cantidad de prevendedores requerida. Es importante, posteriormente, realizar un censo de los clientes y las zonas a las cuales la empresa llegará con su operación comercial, para lo cual es necesario utilizar un formato similar al de la figura 8, donde se obtendrá, la información requerida. Paralelamente, se obtiene la ubicación geográfica de cada cliente, ubicándolos con puntos en un mapa que represente la zona a trabajar, y un número que indicará en qué lugar de la hoja de ruta se encuentra la información del cliente. De esta manera, las labores de supervisión y reemplazo de vendedores en caso que sea necesario, serán más fáciles (García Rojas, 2007).

Figura 8. Formato de Hoja de ruta

No.	Nombre del cliente	Dirección	Nombre del negocio	Teléfono	Tipo de negocio											Código			
					Tienda	Bazar	MM	Kiosk	Helad.	HV	Coleg	Escue	Farm.	Lubri	Rest.		Pan.	Otros	
1																			
2																			
3																			
4																			
5																			
6																			
7																			
8																			
9																			
10																			

Fuente: Caljarsa S.A.

Contratación del personal y capacitación

Se deberá establecer los ingresos que percibirá cada participante del equipo, contando con una parte fija, y una variable basada en cumplimiento de objetivos. Luego de realizadas las actividades anteriores, es posible comenzar con la selección y contratación del personal requerido, incluyendo prevendedores, autovendedores, supervisores, choferes y ayudantes. Todos estos integrantes pueden colaborar con la revisión de la información obtenida previamente, y afinar detalles(González, 2012).

Lo primero y más importante en este punto es la capacitación interna del personal, con el fin de comunicar, involucrar, motivar y adoctrinar al equipo en base a los objetivos que se han planteado. Seamos conscientes que los nuevos elementos de la organización vienen con conocimientos, aptitudes y habilidades varias, de las cuales deberemos aprender para potenciar y enfocar hacia las metas organizacionales(Cardozo, 2007).

La puesta al servicio del cliente

Lo primero que la operación comercial debe lograr es la atracción de clientes, para que a su vez, estos almacenen la mercadería y la vendan, por lo que la empresa debe considerar satisfacerlos de manera que no cambien de proveedor, fidelizándolos y desarrollándolos a través de la mejora continua. Jamás se debe dejar de lado la expansión permanente de manera ordenada, paso a paso, buscando nuevas zonas donde comercializar nuestros productos(Cardozo, 2007).

El control en la mercadería en los inventarios de la empresa debe ser permanente, para evitar fugas que puedan generarse durante el transcurso de las operaciones. La mercadería debe estar ordenada, estibada en un lugar con la luz y temperatura adecuada, para que al llegar al cliente tenga un aspecto que refleje la imagen que queremos dar(Cardozo, 2007).

Dependiendo de si los productos que la empresa comercializa son perecibles o no, se deben gestionar almacenamientos con modelos FIFO o LIFO, con el fin de garantizar los despachos de productos siempre en buen estado al cliente(Horngren, Elliot, Philbrick, & Sundem, 2012).

Otro tema importante aquí es el cumplimiento con los tiempos de entrega. Si en determinado momento nuestro producto no llega al punto de venta, el consumidor decantará su decisión de compra por un producto de la competencia(Cardozo, 2007).

EL ÁREA DE VENTAS

Un punto que debe quedarnos claro es que cuando el comerciante necesita un producto, y no se lo facilitamos, va a salir a buscarlo en el mercado y probablemente optará por un producto de la competencia, como apuntamos anteriormente, lo que nos hace perder una venta, que es irrecuperable. Una vez que la competencia se instala con servicio en uno de nuestros clientes, es muy difícil desplazarla (Cardozo, 2007).

El primer paso de una compañía para poder ingresar en el mundo comercial es el de convencer a sus clientes de que sus productos brindan soluciones a sus necesidades. El hecho de contar con recursos financieros por parte de las Pymes en Guayaquil es limitante suficiente para dificultar mucho la publicidad masiva, por lo que se pone en riesgo la actividad de la compañía debido a que su razón de ser es el consumo masivo, pero si el público no encuentra la disponibilidad, no se generará recordación, y por ende, se complicaría la existencia de la compañía en el mercado. Debido a esto, es importante contar con vendedores que gestionen esto, y obtengan así el primer paso a la colocación de los productos en el mercado (González, 2012).

Reclutamiento de vendedores

Para poder incorporar a un vendedor a la compañía, es importante primero la definición del cargo, dado que basado en la ruta que tendrá que atender deberá ser generado el perfil deseado. No obstante, existen algunos valores a considerar respecto al vendedor, y es que es un recurso muy escaso, dado que la profesión como tal está muy deteriorada en su imagen. Muchas personas relacionan los ingresos de los vendedores

con su salario variable, por lo que muchas personas se ocupan en estos cargos “hasta que consigan algo mejor”. Debido a estas consideraciones, es de suma importancia generar vendedores profesionales de manera interna por medio de la capacitación correcta, y posteriormente brindarles los cuidados necesarios y mantenerlos satisfechos, y evitar que el vendedor vea otras oportunidades en el mismo cargo en otras compañías y las considere (Cardozo, 2007).

Capacitación a los vendedores

Entrenar de manera interna a un vendedor genera algunas características importantes en el mismo, tales como el compromiso con la compañía, la sensación de ser querido en la misma, y lo más importante, es un vendedor que se ha formado acorde a las necesidades de la empresa (Romero Rueda, 2012).

Para poder desarrollar a nuestro vendedor debemos mantenerlo en todo momento motivado, no presionarlo más de lo necesario, mantenerlo capacitado en temas de la empresa, el producto y nuestro mercado objetivo. El vendedor debe conocer muy bien la zona que manejará, conocer a los clientes y tener una buena relación con ellos, saber cuáles y cuántos son los clientes que generan el 80% de sus ventas, conocer y transmitir los datos del mercado tanto de los productos de la empresa como los de la competencia, por lo que la zona del vendedor debe ser lo suficientemente pequeña para que él pueda manejar esta información y canalizarla a la compañía (Soriano, 1988).

Un método interesante y eficiente para la capacitación tanto en el conocimiento del producto como de las habilidades de ventas de los miembros del equipo es la realización constante de clínicas de ventas, las cuales consisten en elegir a dos o tres miembros del equipo, y realicen un simulacro de venta, donde uno de los miembros será el comprador, quien presentará objeciones que los clientes presentan regularmente en el mercado, y el otro el vendedor, quien deberá convencer al comprador. No siempre se cierra la venta en estos casos, pero lo importante es que de cada clínica se saquen conclusiones que sean compartidas con el resto del equipo como aprendizaje de la misma(González, 2012).

Los equipos de trabajo

Es ilimitada la capacidad sinérgica que generan los equipos de trabajo, en especial cuando de brindar soluciones a la empresa se trata, lo cual genera un gran valor a los mismos. Debemos diferenciar a los equipos de los grupos, donde solamente tenemos objetivos individuales, mientras que en un equipo existen objetivos comunes (Cardozo, 2007).

Los líderes en los equipos de trabajo cargan con la responsabilidad final del éxito o fracaso del mismo, por lo que sus recursos deben ser aprovechados de manera óptima. Los líderes interpretan de manera diferente las órdenes que reciban, creyendo, algunos, que deben ejercer autoridad para exigir obediencia, otros pensando en mantener al equipo contento para maximizar los resultados, y otros en el sentido jerárquico de tramitar las órdenes. Los miembros del grupo aceptan estas interpretaciones de la cabeza del equipo, lo que a través del tiempo va formando la

cultura del mismo. El buen trabajo en equipo se ocupa en la consecución del éxito en la productividad, la creatividad y la satisfacción. Las tres ramas van concatenadas, por lo cual es importante medir el desempeño para poder resolver a tiempo cualquier traspie que esté perjudicando el logro de los objetivos(Blake, Mouton, & Allen, 1989).

La autoventa

La autoventa es un sistema de venta, donde el vendedor tiene a cargo una unidad de transporte que puede ser carretilla, moto, auto, camión, camioneta, o incluso a pie, debe recorrer la zona asignada y vender los productos que lleva consigo a los vendedores detallistas o minoristas. La importancia de la autoventa radica en la optimización del tiempo y aprovechamiento de la mayor cantidad de clientes potenciales. Cuando existen zonas donde los puntos de venta se encuentran muy distantes el uno del otro, tal como sucede en algunas zonas de algunas ciudades de nuestro país, es importante contar con un equipo de autovendedores, los cuales nos aportarán con algunas características que la preventa no puede, como la eliminación del costo de transportación. Por otra parte, podemos traer a colación otros motivos de la existencia de esta modalidad, tales como la informalidad en ciertos mercados, el bajo tamaño de las transacciones, y la posibilidad de acceder a mercados inexplorados(Sánchez Nevárez, 2010).

Considerando que hablamos de Pymes, podemos considerar que la cantidad de productos fabricados por tales no son demasiados, por lo que un autovendedor puede trabajar con la carga en su vehículo personal, obviamente, esto genera un mayor ingreso

al vendedor que puede variar si se considera costo de mantenimiento del vehículo, combustible, y depreciación del mismo(González, 2012).

El vendedor en el punto de venta

El vendedor debe observar algunas características y comportamientos importantes en el punto de venta con el fin de realizar una gestión completa y exitosa, y sobre todo, que genere una relación con el cliente que perdure a través del tiempo. Al llegar al punto de venta, el vendedor debe revisar ofertas y carteles afuera del negocio, y tomar nota si se encuentra alguna información importante. Al entrar, se debe saludar al cliente de quien previamente conoce el nombre e información relevante, debe observar el stock, revisar fechas de caducidad, la exhibición de sus productos, estado general, y precios. Una vez concluido esto, recién comienza el proceso de venta, por medio de la oferta de los productos del catálogo facilitando la información necesaria de cada uno con el fin de obtener una respuesta positiva por parte del cliente, tomar el pedido, dar a conocer al cliente el total de su compra, informar el próximo día de visita, agradecer y salir del punto. Durante todo este proceso es importante también que el vendedor muestre una actitud positiva, sensatez, entusiasmo, amabilidad, predisposición, y compromiso (Artal Castells, 2003).

La información en la venta

Es importante que el vendedor cuente con sus herramientas de trabajo todos los días en todos los puntos. Los mismos deben ser los que listamos a continuación(González, 2012):

⌚ Catálogo de productos

- ⌚ Listas de precios
- ⌚ Producto en mano para muestra en buen estado
- ⌚ Hojas de ruta con información de la zona
- ⌚ Calculadora
- ⌚ Afiches de P.O.P si se colocan (y cinta adhesiva)
- ⌚ Papeles en blanco para recoger información de precios y demás del mercado
- ⌚ Notas de pedido

En el caso de las listas de precios, se consideran más de una en caso de que el vendedor atienda más de un canal de venta. En lo que respecta a las hojas de ruta con información de la zona, es importante que cuente con la información completa necesaria para el vendedor, con la lista de clientes secuenciada con el fin de que cada frecuencia se visite en el mismo orden a los mismos clientes (Ver figura 8)(González, 2012).

Conocimiento obtenido a través de la fuerza de ventas

El constante contacto con el mercado nos facilita el conocimiento de nuestra realidad en el mismo, por lo que nuestra fuerza de ventas es el mejor aliado que tenemos en lo que respecta a la consecución de esta vital información. Los puntos a considerar son principalmente el conocimiento de la competencia, sus precios, estrategias, promociones y todos los movimientos que realizan, dado que nos afecta directamente de manera positiva o negativa; y la clasificación de los clientes que atendemos (Cardozo, 2007).

El supervisor

Las tareas de supervisión deben ser realizadas por una persona que se contrate para tales fines. Esta persona puede ser contratada de manera externa, como también puede ser un vendedor que, al demostrar sus dotes de líder, se lo ascendería al cargo, lo que también brindaría motivación al equipo por la percepción de crecimiento profesional que esto generaría. La importancia de que esta tarea sea realizada por una persona destinada exclusivamente para esta labor radica en que esto genera mayor control sobre el equipo y mejora la efectividad en el punto de venta (Pinkus, 2014).

El supervisor es el encargado de brindar la información requerida por los vendedores con frecuencias diaria, tales como el stock disponible, los retornos del día anterior, ventas totales y por marca de cada vendedor del día anterior, proyección al día; semanal, tales como el cumplimiento a la fecha; y mensual, como los presupuestos de cada vendedor y su cumplimiento (Cardozo, 2007).

Además de esto, el supervisor de ventas debe ser capaz de preparar los pronósticos y compromisos de ventas de su equipo, estudiar los tiempos de movimientos de las rutas y entre clientes, asignar el número de vendedores basado en su estudio de las rutas, crear programas de capacitación y adoctrinamiento de vendedores, reclutarlos y motivarlos. Por otra parte, uno de sus motivos de existir es el de realizar el control de las acciones y cumplimiento de objetivos de su equipo, así como encaminar y redireccionar cualquier desvío que se presentare en el camino, sea este de actitud,

planificación o acciones de parte de algún o algunos elementos del equipo (Ramos, 2013).

Uno de los puntos críticos de las labores del supervisor recae sobre el flujo de información entre el mercado y la compañía, dado que es el encargado de realizar reuniones con su equipo, los vendedores de manera individual, y los clientes, para realizar informes donde se especifique, a más de las labores ejecutadas, la información de mercado y competencia, indispensables para la toma de decisiones del rumbo comercial a seguir(Ramos, 2013).

Distribuidores

Los distribuidores ayudan a llegar a los puntos de venta minoristas donde el fabricante no puede llegar por diferentes motivos, siendo uno de los más importantes la falta de capital de trabajo a corto o mediano plazo para invertir en distribución directa en sectores específicos. Basado en esto, es importante lograr definir la cantidad de distribuidores con los que se debe trabajar en cada zona cedida, limitar las zonas de acción de cada distribuidor, establecer objetivos e incentivos (tanto para el distribuidor como para sus vendedores), y establecer precios a los que este venderá a los puntos de venta mayoristas o minoristas(Romero Rueda, 2012).

Este último punto es importante, debido a que existen factores que pueden perjudicar tanto a la imagen de la compañía como a la percepción que el minorista tendrá del producto, consecuentemente, al fracaso de la operación. El precio final de un

producto puede verse encarecido debido al excesivo margen de ganancia que algún distribuidor pueda requerir, por lo que es necesario delimitar el mismo con precios como mencionamos anteriormente(Díez de Castro & Navarro García, 2004).

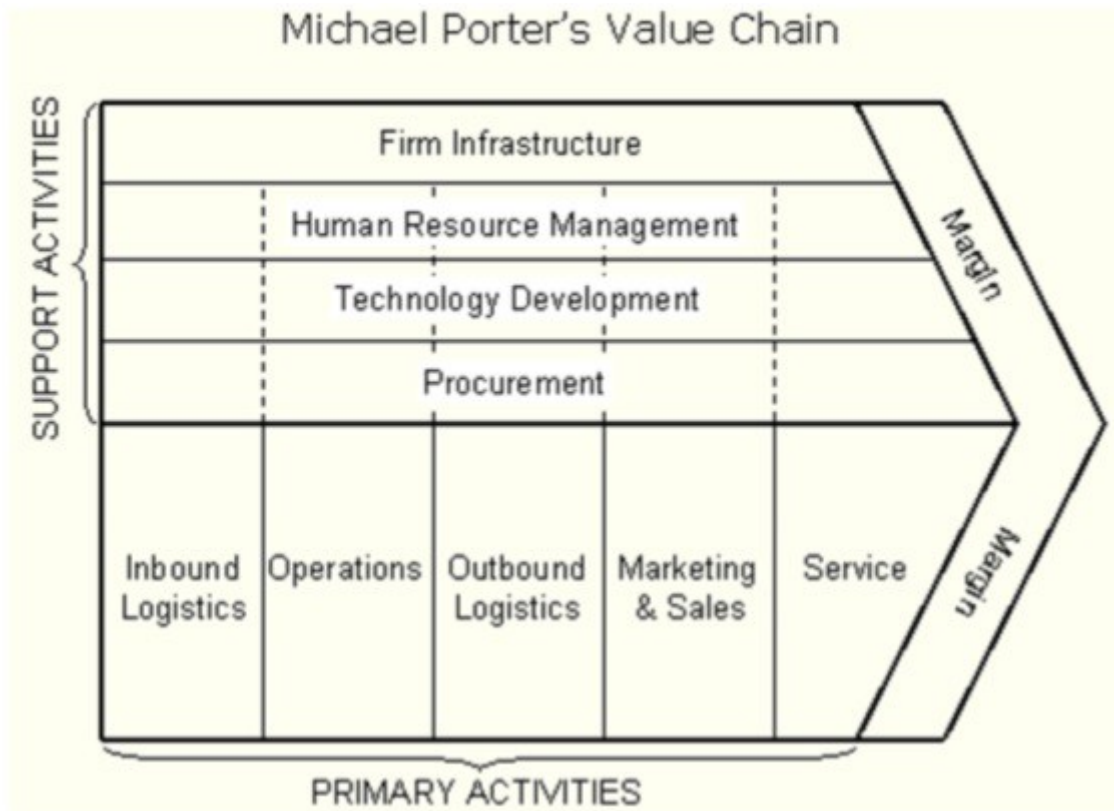
Se debe considerar la posibilidad de trabajar con vendedores especializados en el manejo de distribuidores, quienes estarán constantemente visitando a estos clientes, revisando sus inventarios, hablando con los gerentes, supervisores y vendedores, conociendo los problemas que se puedan presentar con la comercialización y rotación en el punto de venta de los productos, saliendo a trabajar a las rutas con los vendedores, conociendo de primera mano las actividades de la competencia, y generando propuestas para mejorar la comercialización a las zonas mencionadas. Estos vendedores deben tener ingresos variables (aparte de los fijos) generados con base en los resultados obtenidos por los distribuidores a su cargo(Romero Rueda, 2012).

EL ÁREA LOGÍSTICA

Los altos costos logísticos impiden que las empresas más competitivas tengan la expansión necesaria. Incluso, la reducción o supresión arancelaria en los países latinoamericanos no basta. Los costos de transporte deben reducirse conjuntamente con estas últimas, para poder recibir los beneficios del comercio sobre la productividad(Banco Interamericano de Desarrollo, 2009).En promedio, el costo logístico en América Latina es del 18%, el cual puede compararse con un referente como Estados Unidos, quien posee un 8,1%. A pesar de esto, Ecuador posee uno de los promedios más competitivos, estando en el grupo de Colombia, Perú y Venezuela, con un 13,9%(Rey, 2005). A pesar de esto, la logística debe ser vista como una herramienta que presenta ventajas competitivas sostenibles, una vez que sus costos se ven reducidos(Gourdin, 2006).

Las organizaciones poseen actividades primarias y de soporte. Las primarias son las relacionadas con la producción, *marketing*, distribución y servicio al cliente, mientras que las de soporte son las de compras, tecnologías, recursos humanos y otras actividades administrativas necesarias para el correcto funcionamiento de las actividades primarias. Esta ventaja competitiva se logra cuando la empresa integra todas estas actividades (ver figura 9) con menor costo que su competencia(Porter, 2006). La logística debe ser asumida como un proceso integral en la cadena de suministros que está seriamente interrelacionada con otras áreas como ventas, *marketing*, producción, bodega, entre otros, contribuyendo así a las estrategias de la empresa(Long, 2005).

Figura 9. Cadena de valor de Porter



Fuente: Gourdin, Kent. Global logistics management. 2006.

Estructura del área logística

El sistema logístico debe identificar los elementos incluidos como el servicio al cliente, la gestión de inventarios, el transporte, el almacenamiento y manejo de materiales, los sistemas de información, la planeación de la demanda, la planeación de producción, la gestión de aprovisionamiento, la ubicación de instalaciones, el control y la organización(Gourdin, 2006). La efectividad de esto, radica en la interacción y

retroalimentación entre los elementos afectados, la alineación de estos en la estrategia empresarial y balanceo de las operaciones, considerando siempre los elementos restrictivos(Goldratt, 1996).

Camiones propios o tercerizados

Para considerar este tema es necesario consultar a un asesor financiero que nos permita conocer la información de en cuanto tiempo se amortizaría el bien en caso de adquirirlo. Si la empresa decide comprar la flota, se debe mantener un control apropiado sobre los repartidores respecto al cuidado del vehículo y así lograr extender la vida útil de los bienes. Por otra parte, si se decide subcontratar la flota, es clave considerar a los repartidores de esta como empleados propios, proporcionándoles una comisión adecuada por pedidos entregados y un consolidado de pedidos que arroje una rentabilidad congruente con los demás repartos (Cardozo, 2007).

Indicadores de gestión logística

Como su nombre lo indica, los indicadores de gestión logística deberán medir y evaluar los procesos del área, para lo cual deben mantener objetivos cuantificables, consistentes, agregables y comparables, y mantener patrones para su especificación, tales como nombre, forma de cálculo, unidades, glosario, metas establecidas, comportamiento histórico, y generación de valor. Los indicadores apropiados deben contar con su correspondiente distribución de estados contables, y el uso de una matriz logística donde se resuman los resultados. Las organizaciones deben confeccionar indicadores que permitan controlar lo que sucede en el área logística y así poder tomar

acción sobre las oportunidades de mejora. A continuación los proponemos (Mora García, 2008):

⌚ **Indicadores financieros y operativos.** – Miden el costo de la totalidad de las operaciones. Se clasifican en operativos, los cuales miden el costo de oportunidad de la empresa al tener recursos atados al área, y de capital, los que miden los costos asociados al desempeño y ejecución de sus actividades.

⌚ **Indicadores de tiempo.** – Mide el tiempo que toma llevar a cabo una determinada actividad por el área.

⌚ **Indicadores de calidad.** – Mide la perfección y la eficiencia con la que se realizan las actividades del área logística.

⌚ **Indicadores de productividad.** – Mide la capacidad de la función logística para el uso eficiente de los recursos asignados para sus procesos.

⌚ **Indicadores de la entrega perfecta (excelencia logística).** – Mide el nivel de calidad de la función logística durante el momento de la entrega al cliente, incluyendo la presentación del personal y los equipos de transporte.

CONCLUSIONES

Tras haber revisado los elementos y procesos de los que depende la distribución comercial, puedo concluir en puntos esenciales para su correcta aplicación. Entre las prioridades a destacar de este estudio encontramos la necesidad de establecer objetivos claros, alcanzables y medibles, los cuales deben ser comunicados de manera entendible a la fuerza de ventas, para su posterior aplicación en el mercado, y consecución de los mismos.

La selección correcta de los objetivos, los canales a los que apuntar, el portafolio de productos y el personal son factores críticos que determinan el posterior éxito de la operación, por lo que se debe poner especial atención a estos temas. Por otra parte, es indispensable contar con información del mercado que sea correcta, profunda y a tiempo, para poder tomar las acciones correctivas o estratégicas coherentes con nuestro plan de negocio, para la consecución de los objetivos ulteriores.

Finalmente, la importancia del servicio que se brinda al cliente es vital, no solamente en la parte inicial del proyecto, sino para toda la vida comercial de la organización, dado que son la razón de su existencia, por lo que los esfuerzos de la misma deben ir orientados en todo momento a su satisfacción y la del consumidor.

A pesar que el esquema está pensado para ser de bajo costo relativo, consideramos no incluir los datos financieros, debido a que estos tienen una dispersión

demasiado elevada considerando varios factores, como el tipo de producto que se vende, pues, si son productos de costos muy bajos y altos volúmenes, los costos logísticos serían diferentes a si se trata de productos de alto costo y bajos volúmenes. Por otra parte, nos limita, también, a cuantas regiones y que tan lejanas del punto de fabricación, se quiere llegar, dado que esto variaría los costos, tanto logísticos, como de ingresos del personal de ventas, e incluso la cantidad de personas que conformarían el equipo.

Bibliografía

- Artal Castells, M. (2003). *El vendedor profesional*. Madrid: Ediciones Pirámide.
- Banco Interamericano de Desarrollo. (2009). *Altos costos de transporte obstaculizan a economías latinoamericanas*. Recuperado el 1 de abril de 2014, de <http://www.iadb.org>
- Blake, R. A., Mouton, R. S., & Allen, R. L. (1989). *Cómo trabajar en equipo*. Bogotá, Colombia: Grupo Editorial Norma.
- Cardozo, L. (2007). *Sugerencias prácticas para la distribución de productos de consumo masivo*. Buenos Aires: Autor.
- CEPAL. (2010). *Anuario Estadístico*. Comisión Económica para América Latina y el Caribe. Autor.
- Díez de Castro, E., & Navarro García, A. (2004). Naturaleza de la distribución. En E. Díez de Castro, & A. Navarro García, *Distribución comercial* (3 ed., págs. 3, 4, 5, 6, 7, 13, 14, 15, 16, 18). Sevilla: McGraw Hill.
- Durán González, A. M. (29 de Septiembre de 2012). *Los canales de distribución*. Obtenido de Advance Consultora: <http://www.advance.ec/publicaciones/1222-los-canales-de-distribucion-.html>
- FAEDPYME. (2011). *Análisis Estratégico para el desarrollo de la MPYME en Iberoamérica*. Fundación para el Análisis Estratégico y Desarrollo de la Pequeña y Mediana Empresa. Mexico D.F.: Autor.
- García Rojas, M. (Agosto de 2007). Memoria de diplomado de Gerencia de Marketing. *Diseño de un sistema de distribución horizontal para una empresa comercializadora de productos de consumo masivo: categoría confitería*. Quito, Pichincha, Ecuador: Universidad Politecnica Salesiana.
- Goldratt, E. M. (1996). *La meta un proceso de mejora continua*. Mexico: Castillo.
- González, J. (22 de Diciembre de 2012). Jefe de ventas de Caljarsa S.A. (J. A. Sánchez Coronel, Entrevistador)
- Gourdin, K. (2006). *Global logistics management: a competitive advantage for the 21st century* (2 ed.). Gran Bretaña: Blackwell Publishing.
- Horngren, C. T., Elliot, J. A., Philbrick, D., & Sundem, G. L. (2012). *Introduction to financial accounting* (10 ed.). Harlow, Reino Unido: Pearson Education Ltd.
- INEC. (2010). *Análisis Coyuntural*. Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, Dirección de Producción de Estadísticas Económicas. Quito: Autor.
- Long, D. (2005). *Logística internacional: Administración de la cadena de abastecimiento global*. México: Limusa.

- Mora García, L. A. (2008). *Indicadores de la gestión logística*. Bogotá: ECOE Ediciones.
- Pinkus, J. (2014). *8 Funciones Esenciales de un Supervisor de Ventas Exitoso*. Recuperado el 16 de Marzo de 2014, de <http://www.vendedorprofesional.com/LV/FondoG72.html>
- Porter, M. E. (2006). *Ventaja competitiva: creación y sostenimientos de un desempeño superior*. Mexico D.F.: Compañía editorial continental.
- Ramos, J. (12 de Enero de 2013). *El Supervisor de ventas y sus funciones básicas*. Recuperado el 12 de Marzo de 2014, de JorgeRamosRuizMarketingYPunto: <https://jorgeramosruizmarketingypunto.wordpress.com/2013/01/12/funciones-basicas-del-supervisor-de-ventas/>
- Rey, M. F. (2005). *Análisis de costo total de logística en empresas colombianas 2004 - 2005*. Latin American Logistic Center. Bogotá: Latin American Logistic Center (LALC).
- Romero Rueda, D. (28 de Diciembre de 2012). Gerente Comercial de Ecuacocoa C.A. (J. A. Sánchez Coronel, Entrevistador)
- Sánchez Nevárez, J. F. (2010). Memoria para optar al Título de Máster en control de operaciones y gestión logística. *Estudio del problema de la asignación de carga para rutas de autoventa en empresas de consumo masivo*. Guayaquil, Guayas, Ecuador: Instituto de Ciencias Matemáticas de la Espol.
- Soriano, C. (1988). *Entrenamiento interno de vendedores: consumo masivo*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos S.A.