

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA ISRAEL



FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

TEMA: Propuesta de Estrategias de Ventas para mejorar el Canal de Cobertura en la Distribuidora “Diesjus” en la ciudad de Cuenca, periodo 2012.

AUTOR: Jessica Tacuri Tacuri

TUTOR: Ing. Guido Ordoñez Sempértegui

Cuenca - Ecuador

2011 – 2012

CERTIFICACIÓN

Que el presente trabajo de investigación, Estrategias de Ventas para mejorar el canal de cobertura en la distribuidora “Diesjus” en la ciudad de Cuenca periodo 2012, realizado por la señorita Jessica Tacuri Tacuri, egresada de la facultad de Administración de Empresas, se ajusta a los requerimientos técnico-metodológicos y legales establecidos por la Universidad Tecnológica Israel, por lo que se autoriza su presentación.

Cuenca, Noviembre 7 del 2011

Ing. Guido Ordoñez

DIRECTOR DE TESIS



Yo, **Jessica Paola Tacuri Tacuri**, estudiante de la facultad de Administración de Empresas declaro conocer y aceptar las disposiciones del Programa de Estudios de la Universidad Tecnológica de Israel, que en lo pertinente dice: “Es patrimonio de la Universidad Tecnológica Israel, todos los resultados provenientes de investigaciones, de trabajos científicos o técnicos o tecnológicos, y de tesis o trabajos de grado que se realicen a través o con el apoyo de cualquier tipo de la Universidad Tecnológica Israel. Esto significa la cesión de los derechos de propiedad intelectual a la Universidad Tecnológica Israel”.

Jessica Tacuri Tacuri

010404403-7

Autoría

Los contenidos, argumentos, exposiciones y conclusiones expuestos en el presente informe de investigación son de responsabilidad del autor.

Firma

Jessica Tacuri Tacuri

010404403-7

DEDICATORIA

Esta tesis está dedicada a mi padre al Dios Todopoderoso, quien con su gracia y sabiduría me doto de todos los recursos necesarios para llegar al cumplimiento de la misma.

También este proyecto lo dedico a mi Madre y hermanos porque son mi fortaleza y quienes me brindaron el apoyo necesario para que pueda seguir adelante.

AGRADECIMIENTO

Agradezco a todo el personal de la distribuidora “Diesjus”, por confiar en mi persona, brindándome su tiempo y sus experiencias laborables al realizar el estudio de mercado.

De igual forma un agradecimiento al Ing. Guido Ordoñez, director de la tesis quien aportó con sus conocimientos académicos, experiencia y tiempo para la culminación del proyecto.

INTRODUCCIÓN

La presente tesis es un estudio de mercado realizado en la distribuidora de productos de consumo masivo “Diesjus” en la ciudad de Cuenca y está dirigido a la fuerza de ventas del canal de cobertura con el objetivo de analizar cuál es la causa principal del decrecimiento de las ventas y la participación en el mercado.

Para ello en la Empresa se realizó el análisis FODA, que permitió conocer la situación interna, analizando las fortalezas y debilidades y en la situación externa se analizó las oportunidades y amenazas que son muy difíciles de evadir. También se realizó un estudio de las empresas competidoras para conocer cómo operan en el mercado, cuál es el valor agregado dirigido a los clientes en estos dos últimos años y de la misma forma se hizo un análisis profundo de los proveedores para saber si están cumpliendo con las necesidades de la Empresa y las exigencias del mercado.

En el estudio al realizar la tesis se llegó a conocer que la fuerza de ventas no cuenta con el apoyo y las herramientas básicas para desempeñar su trabajo, también no es participe en la toma de decisiones sobre todo si se trata de armar promociones, a pesar de que son ellos quienes conocen las necesidades de los clientes.

También se da a conocer la propuesta para implementar nuevas Estrategias de Venta, de acuerdo al estudio de mercado, con el objetivo de cubrir las necesidades de los clientes externos como internos de en la Empresa y así incrementar las ventas y la participación en el mercado que ha decaído en estos dos últimos años.

ABSTRAC

This thesis is a market study on the distribution of consumer products "Diesjus" in the city of Cuenca and is aimed at sales force channel coverage in order to analyze which is the main cause of the decrease in sales and market share.

This was done in the company SWOT analysis, yielded information on the internal situation, analyzing the strengths and weaknesses and the external situation is analyzed the opportunities and threats that are very difficult to evade. We also performed a study of competing firms to learn how to operate in the market, what is the added value aimed at customers in the last two years and in the same way it did a thorough analysis to determine whether providers are complying with Company needs and market demands.

In the study to make the thesis becomes aware that the sales force does not have the basic tools and support to do their work, also not involved in decision making especially when it comes to promotions arm, although they are the ones who know the needs of customers.

It also discloses the proposal to implement new sales strategies, according to market research, in order to meet the needs of external and internal customers in the company and increase sales and market share has declined in the last two years.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I.....	3
ESQUEMA DE LA APROBACIÓN DE LA TESIS	3
Venta	7
1.1 ANTECEDENTES.....	10
1.3.3 Objetivos de la Organización	14
Objetivo General	14
Objetivos Específicos	14
1.3.4 Actividades	14
1.3.5 Relaciones Institucionales	15
1.3.6 Problema Organizacional	15
1.3.7 Perspectivas de la Organización.....	16
Misión empresarial.....	16
Visión empresarial.....	16
Principios y valores	16
1.3.8 Análisis FODA	17
FORTALEZAS	17
DEBILIDADES.....	18
OPORTUNIDADES.....	18
AMENAZAS	19
CAPÍTULO II	20
2.1 MARCO DE REFERENCIA	20
- Estrategias de ventas	20
- Venta	20
Fases de la venta.....	21
Punto de venta.....	21
Zona Geográfica.....	22
Motivación	22
Planeación de ventas	22
Fuerza de ventas de cobertura	22
Merchandising	23
Detallista.....	23
Participación de mercado	23
Oferta	25

Demanda	25
- Fidelización a clientes.....	25
CAPITULO III.....	26
CAPITULO IV	27
DIAGNOSTICO ESTRATÉGICO.....	27
CAPITULO V	33
ESTUDIO DE LA COMPETENCIA.....	33
CAPITULO VI.....	37
ELABORACIÓN DE LA PROPUESTA.....	37
6.4 ESTRATEGIA DE ATRACCIÓN O PROMOCIÓN.....	41
PUSH MONEY.-	43
CAPITULO VII	44
PLANIFICACIÓN FINANCIERA	44
CAPÍTULO VIII.....	48
7.2 RECOMENDACIÓN.....	49

INTRODUCCIÓN

Las empresas cada día son más competitivas en el mercado y esto se da por la exigencia de los consumidores en adquirir productos y servicios de calidad, a precios competitivos, requieren también que sus sugerencias sean escuchadas y que las empresas tengan la capacidad de satisfacer sus necesidades en el menor tiempo. Pero la mayoría de las empresas desconocen las exigencias del mercado o si conocen no le dan la importancia que se merece, teniendo como resultado el decrecimiento de ventas e ingresos y hasta el cierre de empresas o negocios.

Es por eso que la distribuidora de productos de consumo masivo “Diesjus”, ha decido implementar nuevas propuestas de estrategias de ventas dirigidas al canal de cobertura, las mismas que permitirán satisfacer estas necesidades e incrementar las ventas.

Teniendo así en el primer capítulo, el diseño de la tesis, los antecedentes desde su nacimiento hasta la actualidad, también se da a conocer la estructura empresarial, los objetivos, los principios y valores, las actividades que realiza, cuales son los problemas organizacionales y el estudio del análisis FODA, para conocer la situación interna y externa de la Empresa.

En el segundo capítulo se da a conocer el marco de referencia, que es una recopilación de varios términos de diferentes autores respecto al tema de estrategias de ventas, los mismos que serán utilizados durante el proyecto y servirán de ayuda para el conocimiento.

En el tercer capítulo, se planteó el método y la metodología a seguir de acuerdo a la investigación que se realizará y será utilizada durante la elaboración del proyecto.

En el cuarto capítulo, tenemos el diagnóstico estratégico donde se analizó el mercado objetivo, el posicionamiento del mercado, la forma de distribución, las políticas de ventas, la cobertura geográfica de ventas y el estudio de los proveedores.

En el quinto capítulo, se realizó un estudio minucioso de la competencia para conocer sus políticas de ventas, los precios y descuentos que manejan en el mercado.

En el sexto capítulo se elaboró la propuesta, primero dando a conocer que son estrategias de ventas, cuál es la diferencia entre ventas y estrategias de ventas y cuáles serán las nuevas estrategias de ventas para el año 2012, de acuerdo a las necesidades y sugerencias de los clientes y de la fuerza de ventas del canal de cobertura.

Finalmente en el séptimo capítulo, se realizó las conclusiones y recomendaciones dirigidas a la Empresa.

CAPÍTULO I

ESQUEMA DE LA APROBACIÓN DE LA TESIS

1.- Tema de investigación

Propuesta de estrategias de ventas para mejorar el canal de cobertura en la Distribuidora “Diesjus” en la ciudad de Cuenca, periodo 2012.

2.- Planteamiento del Problema

2.1.- Antecedentes

La distribuidora de productos de consumo masivos “Diesjus”, inicio en el año de 1975, en una bodega arrendada y ubicada en el mercado 10 de Agosto y calle Larga, con el pasar de los años y debido a la alta demanda de distribución la Empresa, invirtió en la creación de su propia bodega e instalaciones la misma que en la actualidad se encuentra ubicada en la Av. Don Bosco y Av. Loja.

El producto de mayor distribución en los primeros años fue la manteca tres coronas de industrias Alex, el mismo que permitió a la Empresa darse a conocer en el mercado y ampliar la distribución de los productos en los diferentes puntos de venta como tiendas, autoservicios, restaurant, abarrotes, panaderías, café net, consumidor final entre otros.

Con mucho esfuerzo y trabajo la distribuidora “Diesjus”, creció y se posiciono en el mercado y actualmente distribuye más de diez ítems de líneas de productos de diferentes empresas tales como: productos de impulso, limpieza, aseo personal, confitería, licorería, entre otros, las mismas que son muy reconocidas en el mercado a nivel local, nacional e multinacional.

2.2.- Diagnóstico o planteamiento de la problemática general

2.2.1.- Causa - Efecto

Leyenda:

A) Proveedores

1. Políticas restringidas al adquirir la mercadería.
2. El producto almacenado se empieza a dañar.
3. Falta de presupuesto para adquirir la mercadería.
4. No existe promociones en diferentes líneas productos.
5. Corta fecha de caducidad.
6. Entrega del producto a costos altos a diferencia de la competencia.

B) Personal de ventas de Cobertura

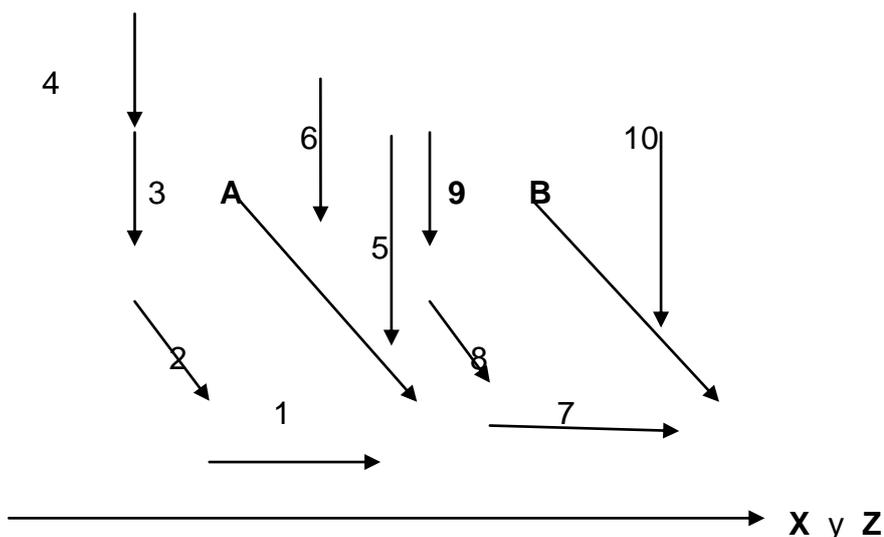
7. No se da a conocer el presupuesto de ventas para el mes.
8. Falta de motivación al personal de ventas.
9. Falta de compromiso de la Empresa, a la fuerza de ventas.
10. Existe comunicación pero no existe respuesta hacia la fuerza de ventas.

Efecto

X Clientes insatisfechos por falta de seriedad de los Proveedores.

Z Fuerza de ventas de cobertura desmotivado.

GRAFICO CAUSA Y EFECTO



2.3.- Formulación de la Problemática Específica

2.3.1.- Problema principal

La Empresa, actualmente se ha venido manejando con políticas muy estrictas en el mercado y de años anteriores, las mismas que no han permitido cumplir con los objetivos trazados de ventas en el canal de cobertura, llegando de esta manera a la insatisfacción de los clientes y de la fuerza de ventas. Problema que está vinculado directamente con los altos directivos quienes son los que toman las decisiones sin contar con las sugerencias de los vendedores de los diferentes canales de distribución, los mismos que conocen las necesidades de los clientes y del consumidor final.

2.3.2.- Problemas secundarios

La Distribuidora no cuenta con un inventario óptimo para la revisión de productos diarios en stock y en mal estado, ocasionando devolución de mercadería, también existe falta de compromiso de la fuerza de ventas por no tener las herramientas necesarias para el trabajo, otro de los problemas es no contar con alternativas de pagos y descuentos a ningún tipo de cliente.

2.4.- Objetivos

2.4.1.- Objetivo General

Proponer estrategias de ventas para mejorar el canal de cobertura en la distribuidora “Diesjus” en la ciudad de Cuenca periodo 2012.

Las estrategias de ventas propuestas a la Empresa, permitirán recuperar la participación en el mercado y la satisfacción de los clientes internos y externos.

2.4.2.- Objetivos Específicos

- Determinar la situación actual de la Empresa.

- Examinar las rutas establecidas.
- Identificar clientes A y B.
- Analizar la forma de pago de la competencia.
- Incentivar a la fuerza de ventas del canal de cobertura.
- Dar a conocer las estrategias de ventas propuestas a la Empresa.

2.5.- Justificación

Escogí el tema por la afinidad y experiencia en las ventas, parte de estos conocimientos y experiencia servirán, para recuperar la participación en el mercado y mejorar las ventas en canal de cobertura de la distribuidora de productos de consumo masivo “Diesjus” en la ciudad de Cuenca.

Este proyecto se realizará con el estudio del análisis FODA, para identificar la situación interna y externa de la Empresa.

2.6.- Marco de Referencia

2.6.1.- Marco Teórico

Estrategia de Ventas

Este estudio permitirá dar a conocer en forma general la importancia de analizar las estrategias de ventas las mismas que son diseñadas para alcanzar los objetivos de venta. Para ello se incluye los objetivos de cada vendedor, el material promocional a usar, el número de clientes a visitar por día, semana o mes, el presupuesto de gastos asignados al departamento de ventas, el tiempo a dedicar a cada producto, la información a proporcionar a los clientes, slogan o frase promocional, características, ventajas y beneficios del producto.

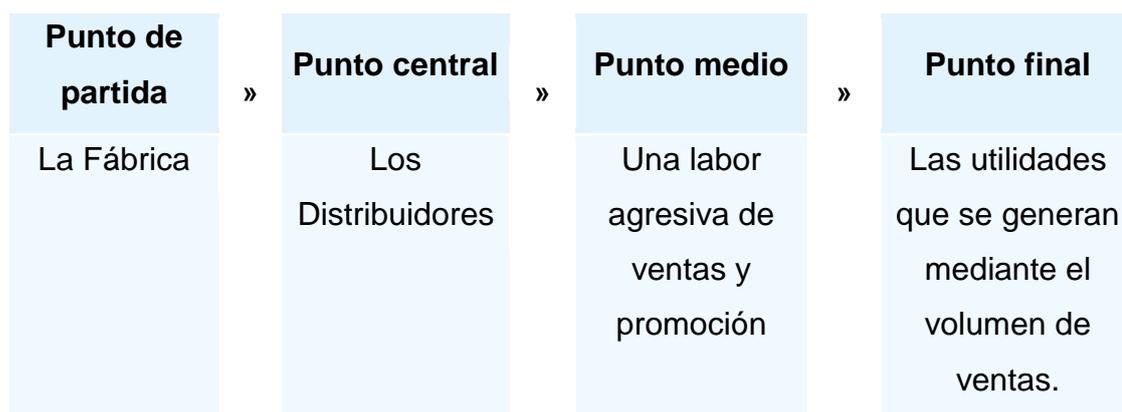
Estas estrategias están enfocadas directamente a las ventas, no son estrategias de marketing. Las estrategias de ventas están pendientes de que los productos y la Empresa este en la mente del consumidor, que el vendedor genere gran volumen de ventas, ante a cualquier objeción que den los clientes, es decir que sean eficientes en sus argumentos en el cierre de ventas.

Las estrategias de ventas son un elemento fundamental para el éxito de las empresas hoy en día, se puede usar una o varias estrategias las mismas que involucren a todos los departamentos de la empresa, permitiendo obtener resultados positivos y llegando al cumplimiento de los objetivos trazados de ventas.

Venta

Es preciso estimular e impulsar al consumidor a la compra de diferentes productos en un solo punto de ventas. Para ello es necesario que las empresas realicen una labor agresiva de ventas y promociones.

Según Philip Kotler, es el siguiente:



2.7.- Metodología y Cronograma

La metodología que se utilizará para la realización del proyecto será mediante el método descriptivo y analítico, por medio de la observación y la investigación de campo.

También se utilizará el método deductivo, que permitirá ir de lo particular al análisis general de la Empresa, para identificar los problemas de ventas en el canal de cobertura.

2.8.- PLAN ANALÍTICO PERIODO 2012

CAPÍTULO I

- 1.1 Introducción
- 1.2 Antecedentes
- 1.3 Situación actual de la Empresa

CAPÍTULO II

- 2.1 Marco Referencia

CAPÍTULO III

- 3.1 Metodología

CAPÍTULO IV

DIAGNOSTICO ESTRATÉGICO

- 4.1 Mercado Objetivo
- 4.2 Posicionamiento en el Mercado
- 4.3 Forma de Distribución
- 4.4 Políticas de Venta
- 4.5 Cobertura geográfica de Vtas.
- 4.6 Estudio de los Proveedores

CAPÍTULO V

ESTUDIO DE LA COMPETENCIA

- 5.1 Competidores Principales
- 5.2 Políticas de Ventas
- 5.3 Precios de los Productos

CAPÍTULO VI

ELABORACIÓN DE LA PROPUESTA

- 6.1 Que son Estrategia de Ventas
- 6.2 Diferencia entre Ventas y Estrategia de Ventas
- 6.3 Estrategia de Distribución
- 6.4 Estrategia de Atracción
- 6.5 Estrategia para el mejoramiento del inventario

CAPÍTULO VII

7.1 Conclusiones

7.2 Recomendaciones

Bibliografía

Anexos

BIBLIOGRAFÍA

LIBROS

- DEY, Alex, Prospectando las ventas en Volumen, Editorial Monterrey México, 1993.
- BALDESCHI, Luisa, Guía metodológica de Marketing, editorial, Cairol, Roma, 1999.
- J, STANTON, William, L, SPIRO, Rosann, Ventas, Concepto, Planificación y Estrategias, editorial, McGRAW, Colombia, 1997.

INTERNET

- <http://www.marketing-free.com/glosario/estrategias-ventas.html>
- <http://www.promonegocios.net/mercadotecnia/definicion-concepto-venta.htm.->
- http://www.liderazgoymercadeo.com/glos_detalle.asp?id_termino=1075&letra=P&
- <http://www.crecenegocios.com/la-fidelizacion-de-clientes/.->
- <http://www.gestiopolis.com/marketing-2/3-errores-que-impiden-lograr-estrategias-de-ventas-ganadoras.htm.->
- <http://www.promonegocios.net/producto/ciclo-vida-producto.html.->
- www.netcorpbolivia.com/html/politicas_de_venta.html □

1.1 ANTECEDENTES

La distribuidora de productos de consumo masivos “Diesjus”, inicio en el año de 1975, en una bodega arrendada y ubicada en el mercado 10 de Agosto y calle Larga, con el pasar de los años y debido a la alta demanda de distribución la Empresa, invirtió en la creación de su propia bodega e instalaciones la misma que en la actualidad se encuentra ubicada en la Av. Don Bosco y Av. Loja.

El producto de mayor distribución en los primeros años fue la manteca tres coronas de industrias Alex, el mismo que permitió a la Empresa darse a conocer en el mercado y ampliar la distribución de los productos en los diferentes puntos de venta como tiendas, autoservicios, abarrotes, panaderías, café net, restaurant, consumidor final entre otros.

Con mucho esfuerzo y trabajo la distribuidora “Diesjus”, creció y se posiciono en el mercado y actualmente distribuye más de diez ítems de líneas de productos de diferentes empresas tales como: productos de impulso, limpieza, aseo personal, confitería, licorería, entre otros, las mismas que son muy reconocidas en el mercado a nivel local, nacional e multinacional teniendo así:

CUADRO Nº 1

Empresas con sus productos y marcas

EMPRESAS	PRODUCTOS	MARCA
Nestlé	consumo masivo y confitería	Nestlé
Epacen	consumo masivo	Súper
Dispacif	consumo masivo	Sí café, y Quaker
Sipia	Consumo masivo	Snob
Nirsa	consumo masivo	Real
Everedy Ecuador	impulso y aseo personal	Energizer
Familia Sancela	aseo personal	Familia y Nosotras
Drocaras	limpieza y aseo personal	Varias marcas
Calbaq	limpieza y confitería	Tip's, 123 y otros
Ortiz & Jácome	limpieza y otros	Virginia



Empresa: Ecuatoriana de Alimentos



Empresa: Dispacif



Empresa: Nestlé



Empresa: Dispacif



Empresa: Incemar



Empresa: Nestlé



Dos galletas con cre
con delicioso sabor a c



Empresa: Nestlé



A5777 64x100g
MUECOS CHOCOLATE



Empresa: Nestlé



Empresa: Calbaq



Empresa: Drocara



Empresa: Everedy



Empresa: Epacen



Empresa: Nirsa



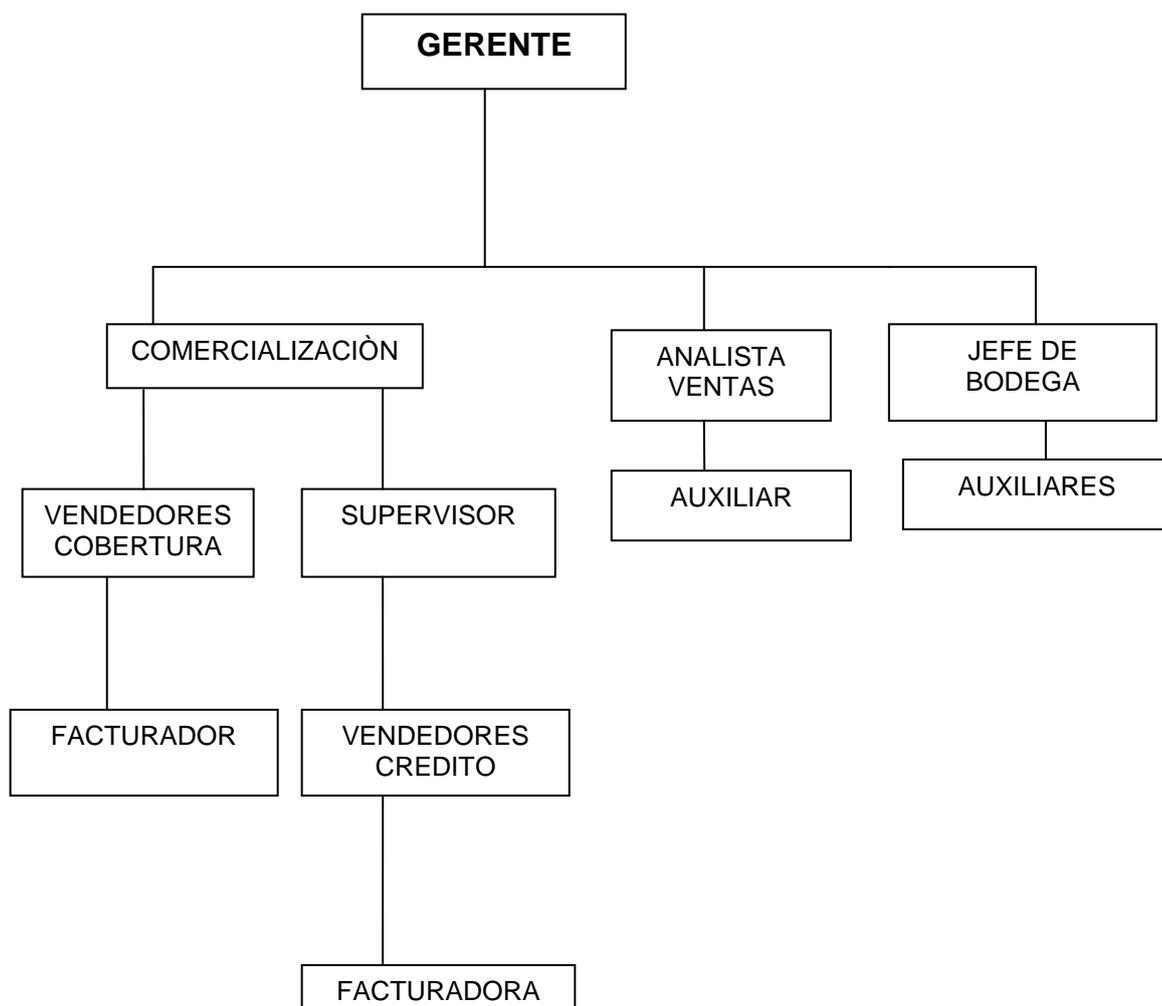
Empresa: Imporfarma

En el año 2006 la distribuidora “Diesjus” fue pionera en el mercado al implementar un nuevo sistema de ventas para la distribución de productos, conocido como preventa y con su fuerza de ventas dirigido a este canal en la ciudad de Cuenca. El mismo que se encarga de realizar un trabajo minucioso visitando todos los puntos de venta correspondientes de acuerdo a la zona geográfica y rutero establecido. Este nuevo servicio de ventas dirigido especialmente a los clientes detallistas tuvo éxito que permitió cubrir las zonas asignadas en un 55%, generando así resultados positivos de ventas.

1.3.2. Estructura Orgánica

La estructura organizacional de distribuidora “Diesjus” es de tipo vertical, iniciando con la Gerente de la Empresa, seguido por los diferentes departamentos y finalizando con los subordinados. Esta estructura se ha venido manejando de manera muy rígida sin permitir a los departamentos y subordinados ser parte de la toma de decisiones para llegar al cumplimiento de objetivos de ventas trazados por la Empresa.

ESTRUCTURA DE LA DISTRIBUIDORA “DIESJUS”



1.3.3 Objetivos de la Organización

Objetivo General

Proponer estrategias de ventas para mejorar el canal de cobertura en la distribuidora “Diesjus” de la ciudad de Cuenca, y recuperar la participación del mercado.

Objetivos Específicos

- Examinar cada una de las rutas establecidas, analizando el número de clientes reales.
- Identificar los clientes A y B, de acuerdo al comportamiento de compra semanal.
- Analizar la forma de pago de la competencia, con un estudio de ventajas y desventajas de este servicio.
- Incentivar y motivar a la fuerza de ventas del canal de cobertura, para satisfacer sus necesidades y reconocer sus logros de ventas mensuales.
- Dar a conocer las estrategias de ventas propuestas a la Organización.

La importancia de este trabajo es lograr nuevas estrategias de ventas dirigidas al canal de cobertura, tomando en cuenta todos los factores que influyen y afectan al cumplimiento de las mismas logrando de esta manera que la Empresa recupere su participación en el mercado y la satisfacción de los clientes, vendedores.

1.3.4 Actividades

La actividad principal de la Empresa, es la distribución de productos de consumo masivo en la ciudad de Cuenca y del Austro. Las líneas principales de distribución son las que se da a conocer el cuadro número uno y para lograr que los productos lleguen a sus clientes la distribuidora “Diesjus” cuenta con tres canales de ventas como son: mayoristas, cobertura y la atención directa en

la Empresa. El objetivo de estos tres canales de distribución es llegar a todos los puntos de venta como son: comisariatos, abarrotes, cadenas de autoservicios, tiendas, panaderías, restaurant, café net y consumidor final.

1.3.5 Relaciones Institucionales

La distribuidora “Diesjus”, actualmente mantiene negocios con las siguientes empresas las mismas que son reconocidas a nivel local, nacional y multinacional:

Epacen, Dispacif, Nirsa, Nestlé, Sipia, Ecuatoriana de Alimentos, Energizer, Familia, Drocaras, Calbaq, Ortiz & Jácome y Grupo Superior.

1.3.6 Problema Organizacional

La distribuidora “Diesjus”, actualmente se ha venido manejando con políticas muy estrictas en el mercado y de años anteriores las mismas que actualmente no han permitido incrementar las ventas en los diferentes canales de distribución, principalmente en la fuerza de ventas de cobertura, por ser la menos atendida por parte de la Gerencia, a pesar que este canal permite a la Empresa, contar con un movimiento de capital diario porque todas las ventas que se realizan son al contado. Esto ha sido percibido por los clientes externos generando insatisfacción total de los mismos y falta de compromiso de la fuerza de ventas, por no contar con las herramientas necesarias para su trabajo diario, sin obtener respuesta alguna a sus necesidades.

Otro problema que se viene dando es contar con un sistema deficiente de inventario diario de productos en stock y en mal estado, incrementando las devoluciones de mercadería y la insatisfacción de los clientes.

La política más estricta que afecta directamente a los clientes exclusivos, es no contar con alternativa de pagos y descuento a pesar de montos altos de compras que realizan semanalmente estos clientes.

Se da a conocer que parte estos problemas mencionados han generado en la actualidad el incumplimiento de los objetivos trazados por la Empresa, problema que está vinculado directamente con los altos directivos quienes toman las decisiones pero sin contar con las sugerencias de la fuerza de ventas los mismos que están día a día en el mercado y conocen las necesidades y exigencias de los clientes y el consumidor final.

1.3.7 Perspectivas de la Organización

Misión empresarial

Es una Empresa, dedicada a la distribución de productos de consumo masivo, que pone a disposición de los clientes productos de calidad, con alta rotación y con precios competitivos en el mercado.

Visión empresarial

Posicionarse y mantenerse en el mercado de la distribución de productos de consumo masivo en la ciudad de Cuenca, con marcas y productos reconocidos en el medio.

Principios y valores

- Es reconocida en el mercado por cumplir con todos sus aportes obligatorios a las instituciones gubernamentales.
- Se especializa por brindar un servicio de calidad en la entrega de la mercadería, respetando el día establecido.
- Los productos que pone a disposición de sus clientes son de marca y calidad los mismos que cuentan con fecha de caducidad y con registro sanitario.
- Ayuda con aportes a instituciones para diferentes causas sociales.

1.3.8 Análisis FODA

El estudio del análisis FODA, en la distribuidora de productos de consumo masivo “Diesjus”, servirá para identificar minuciosamente cómo se encuentra en el mercado la Empresa, el mismo que está dividido en dos partes para su mejor comprensión, primero se dará a conocer la situación interna y a continuación la situación externa de la Empresa.

Análisis de la situación interna (**Fortalezas y Debilidades**)

FORTALEZAS

- Cuenta con infraestructura propia para el almacenamiento de los productos.
- Integración y desarrollo de habilidades entre el núcleo familiar.
- Son administradores de su propio negocio.
- Tiene posicionamiento en el mercado de productos de consumo masivo.
- Posee estabilidad económica.
- Cuenta con todos los permisos necesarios de las instituciones gubernamentales para su debido funcionamiento.
- Todos sus proveedores son directos en la distribución de los productos.
- Tiene una amplia variedad de productos para la distribución.
- Todos los productos tienen registro sanitario y son de calidad.
- Ofrece un buen servicio de entrega de mercadería.
- La fuerza de ventas tiene conocimiento y experiencia en el trabajo que realiza.
- Los productos que distribuye son posicionadas en el mercado con sus respectivas marcas.

DEBILIDADES

- Las ventas están en decrecimiento.
- Existe conformismo por parte de la alta dirección.
- No se adapta a los cambios en el mercado.
- La alta dirección desconoce las necesidades de los clientes.
- Falta de compromiso por parte de la Empresa.
- No cuenta con un sistema eficiente de inventario, para revisar los productos diarios en stock y en mal estado.
- Falta de información actualizada de los diferentes productos.
- Tiene altos costos de logística y distribución.
- Políticas de pago restringidas.
- Mal servicio al cliente por parte de la secretaria.
- No existe trabajo en equipo con los demás departamentos.
- Falta de capacitación en ventas a todo el personal.
- Falta de compromiso por parte de los proveedores.
- No existe un supervisor de ventas para el canal de cobertura.
- Falta de reconocimiento e incentivos a la fuerza de ventas.
- No cuenta con un presupuesto mensual de ventas para el canal de cobertura.
- Existe comunicación con la fuerza de ventas, pero no hay respuesta.

Análisis de la situación externa (Oportunidades y Amenazas)

OPORTUNIDADES

- Crecimiento en el mercado a partir de nuevos sectores geográficos.
- Generar alianzas estratégicas con empresas multinacionales.
- Aprovechar el posicionamiento en el mercado local.
- Existencia de nuevas tecnologías para mejorar el control de inventarios.
- Tener la exclusividad de una Empresa determinada.
- Posibilidades de acceso a crédito empresarial.

AMENAZAS

- Competencia desleal en el mercado.
- Los proveedores no cumplen con las políticas establecidas.
- Los proveedores buscan nuevos canales de distribución.
- Decretos gubernamentales en productos importados.
- Incremento en los costos de los insumos de producción.
- Medidas decretadas por el Municipio en cuanto material publicitario.
- Cambios trásticos en el clima en temporadas no pronosticado.

CAPÍTULO II

2.1 MARCO DE REFERENCIA

Es necesario realizar un estudio previo de diferentes conceptos básicos que forman parte del tema propuesto para mejorar las ventas en el canal de cobertura teniendo así:

- **Estrategias de ventas¹**

Son estrategias que se diseñadas para alcanzar los objetivos de venta, suele incluir los objetivos de cada vendedor, el material promocional a usar, el número de clientes a visitar por día, semana o mes, el presupuesto de gastos asignados al departamento de ventas, el tiempo a dedicar a cada producto, la información a proporcionar a los clientes, slogan o frase promocional, características, ventajas y beneficios del producto.

Las estrategias de ventas son un elemento fundamental de éxito para las empresas hoy en día, se puede usar una o varias técnicas de ventas las mismas que involucren a todos los departamentos de la empresa, permitiendo obtener resultados de ventas positivas y llegando al cumplimiento de los objetivos de la Organización.

- **Venta²**

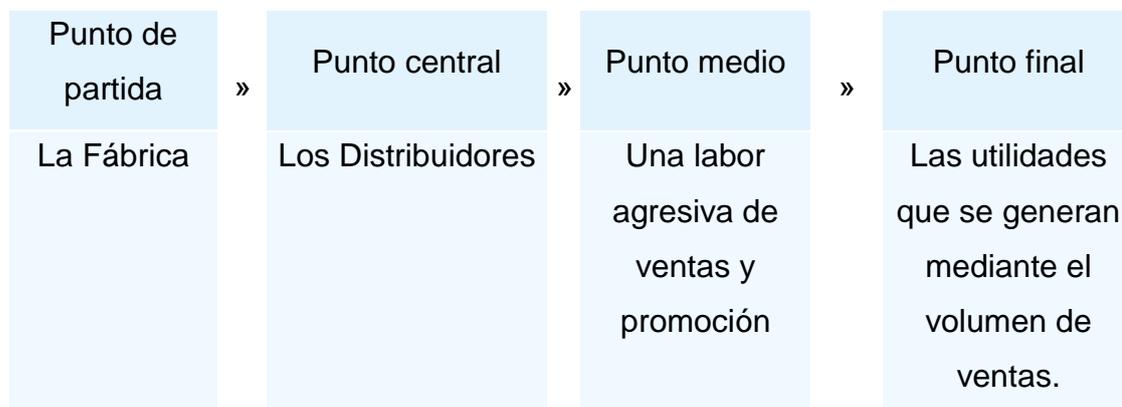
Es una de las actividades más pretendidas por empresas, organizaciones o personas que ofrecen algo (productos, servicios u otros) en su mercado meta, debido a que su éxito depende directamente de la cantidad de veces que

¹ <http://www.marketing-free.com/glosario/estrategias-ventas.htm>

² <http://www.promonegocios.net/mercadotecnia/definicion-concepto-venta.htm>.

realicen ésta actividad, de lo bien que lo hagan y de cuán rentable les resulte hacerlo.

Según Philip Kotler, la venta funciona de la siguiente manera:



Fases de la venta

Atención.- crear al cliente la necesidad de determinado producto.

Interés.- el cliente reacciona a esa necesidad.

Deseo.- los clientes piensan como le va a satisfacer la necesidad.

Convencimiento.- el cliente se convence que ese producto va a satisfacer su necesidad.

Acción.- se llega a concretar la compra de determinado producto.

Punto de venta

Cualquier establecimiento autorizado donde el consumidor puede adquirir productos de diferentes marcas.

Zona Geográfica

Es asignar a cada vendedor un área geográfica concreta, denominada territorio o ruta, para que desarrolle en él sus actividades de venta, con visitas semanales, mensuales y hasta trimestrales.

Motivación

La motivación en los colaboradores en una compañía es de vital importancia debido a que ellos darán todo de sí en pro de un objetivo organizacional y personal. La motivación laboral se da mediante la relación de recompensas y rendimiento; ya que este tipo de incentivos da merito o reconocimiento en las labores asignadas al personal de la fuerza de ventas.

Un personal altamente motivado aporta con ideas creativas e innovadoras a la compañía que quizás generen éxito a la organización.

Planeación de ventas

Es anticipar los recursos, procesos, acciones y decisiones, necesarios para satisfacer los objetivos de ventas, no consiste en predecir y en prepararse para el futuro; es ordenar estos recursos para que el futuro sea favorable. Para esto, se deben controlar los acontecimientos que sean manejables y adaptar los que no lo sean.

Fuerza de ventas de cobertura

Son vendedores seleccionados para realizar la labor de ventas en rutas o zonas establecidas con un trabajo totalmente minucioso es decir visitan todos

los puntos de ventas posibles cada semana y su valor agregado es mantener una comunicación constante con los clientes para satisfacer sus necesidades.

Merchandising

Conjunto de acciones llevadas a cabo en un punto de venta en forma permanente destinadas a mejorar las compras por impulso para incrementar las ventas y aumentar la rentabilidad de la siguiente manera:

- Realiza la visibilidad de imagen de las marcas en el punto de venta estimulando la preferencia de las mismas por parte del consumidor.
- Incrementa las ventas por impulso no planeadas.
- Ayuda al consumidor en su decisión de compra.
- Facilita el manejo eficiente del inventario y de los espacios dentro de los puntos de venta.
- Capacita al detallista convirtiéndolo en el principal responsable de mantener los estándares de merchandising definidos.

Detallista

Es el dueño o administrador del local que vende productos de diferentes marcas al detalle o al menudeo.

Participación de mercado

Porcentaje de ventas de un producto o servicio que una empresa tiene con respecto a sus ventas totales del mercado, en el que participa en un tiempo determinado.

Push Money³

Es un incentivo que se da a los vendedores como recompensa por su esfuerzo personal y por estimular la venta de diferentes productos.

Cumplimiento de Drop size

Es un término que se utiliza en las ventas para identificar si los vendedores están llegando al cumplimiento de los objetivos de ventas trazadas por la compañía en términos monetarios.

Ruta establecida

Es una zona determinada para un vendedor con cada una de las avenidas, calles y pasajes del sector delimitado, para poder llegar a todos y cada uno de los clientes potenciales que tiene la ruta. Una vez determinado el sector inicial a trabajar, el vendedor deberá llevar un registro total de todos los clientes que existan, con su razón social, dirección, día de visita y tipo de establecimiento, es decir si es tienda, abarrotes, bazar, cabinas, restaurant, farmacia, minimarket, etc.

Producto de consumo masivo

Son productos demandados por la población entera para el consumo diario, los mismos que satisfacen las necesidades elementales básicas y que no tiene incremento IVA, al momento de su comercialización.

Investigación de mercado

Es la obtención y análisis de datos que permite identificar los deseos, las oportunidades y las necesidades insatisfechas del mercado, involucrando a los

³ <http://www.liderazgoymercadeo.com>

clientes y las empresas como parte principal, para llegar a un acuerdo mutuo y satisfacer estas necesidades.

Oferta

Es la capacidad que tienen las empresas para ofrecer un producto o servicio y ponerlo a disposición del mercado. La oferta se considera un instrumento esencial para la determinación de los precios.

Demanda

Es la capacidad que tienen los clientes para adquirir un producto o servicio que se encuentra en el mercado. La demanda está en íntima relación con la oferta para establecer los precios de un producto o servicio.

Fidelización a clientes⁴

La fidelización es lograr que los clientes regresen siempre al punto de venta, sean fieles y constantes a los productos o servicio, entre otros. También nos recomiendan con otros consumidores. La fidelización permite que el cliente se sienta totalmente satisfecho e identifique a las empresas que superaron su expectativa por medio de sus productos o servicio.

⁴ [http://www.crecenegocios.com/la-fidelizacion-de-clientes/.](http://www.crecenegocios.com/la-fidelizacion-de-clientes/)

CAPITULO III

3.1 METODOLOGÍA

La metodología que se utilizará para definir las estrategias de ventas en el canal de cobertura de la distribuidora “Diesjus”, ubicada en la calle Av. Don Bosco y Av. Loja, será mediante un estudio con la gerencia y la fuerza de ventas de cobertura, para saber cuáles son las necesidades insatisfechas de los clientes potenciales y del personal de ventas de la Empresa.

Los métodos que se utilizarán para desarrollar la propuesta del proyecto será el método descriptivo y analítico, mediante la investigación y observación directa en cada punto de venta, que permitirá identificar el comportamiento de los clientes, la fuerza de venta y la competencia y mediante este estudio conocer cuáles son los problemas reales que se vienen dando en el mercado.

También se utilizará el método deductivo, que permitirá ir de lo particular al análisis general de la Empresa, para identificar los problemas centrales que afectan las ventas en el canal de cobertura.

Y en la parte operativa se utilizará el método cualitativo, para obtener información por medio de la observación directa y en el método cuantitativo se revisará la documentación numérica con históricos y estadísticas de ventas.

CAPITULO IV

DIAGNOSTICO ESTRATÉGICO

4.1 MERCADO OBJETIVO

El mercado objetivo de la distribuidora de productos de consumo masivo “Diesjus” está dirigido a:

Consumidores Comerciales

- tiendas
- abarrotes
- panaderías
- café net
- autoservicios

Consumidores Industriales

- restaurantes y puestos de comida

Consumidor Final.- son los clientes que adquieren la mercadería por medio de de la fuerza de ventas o directamente en la Empresa y que sirve para su uso.

Ejemplo de los diferentes puntos de venta:



TIENDA



PANADERÍA



RESTAURANT

4.2 POSICIONAMIENTO EN EL MERCADO

La distribuidora de productos de consumo masivo “Diesjus” en la ciudad de Cuenca, ocupa un buen posicionamiento en la mente de sus clientes, quienes diferencian a la Empresa por ofrecer ventajas competitivas todo el tiempo a diferencia de la competencia como son:

La diferenciación en los productos.- La Empresa cuenta con una variedad de productos de distribución, donde los clientes pueden acceder a todos estos productos en una sola compra, es decir no solo distribuye productos de consumo masivo, sino además comercializa productos de limpieza, aseo personal de impulso entre otros. Los mismos que son de calidad, cuentan con registro sanitario y cada línea de producto tiene el respaldo de sus respectivas empresas de renombre en el mercado ejemplo de ello es Nestlé, Nirsa, Energizer Ecuador, Dispacif, entre otras.

La diferenciación en el servicio de entrega del producto.- Es un servicio que los clientes aprecian mucho por la rapidez en recibir la mercadería, es decir un día después de haber hecho el pedido por medio de la fuerza de ventas, convirtiéndose en un servicio de entrega eficaz llegando en el momento y tiempo oportuno a los diferentes puntos de venta de la ciudad de Cuenca.

La diferenciación en la atención de la fuerza de ventas.- Los clientes diferencian el profesionalismo que tiene la fuerza de ventas de cobertura de la distribuidora “Diesjus”, vs la competencia, los mismos que se preocupan por dar una buena atención y llegar a satisfacer las necesidades de los clientes al momento de realizar la negociación, es decir el personal llega siempre con un saludo, es amigable, cortés y está preparado para manejar objeciones.

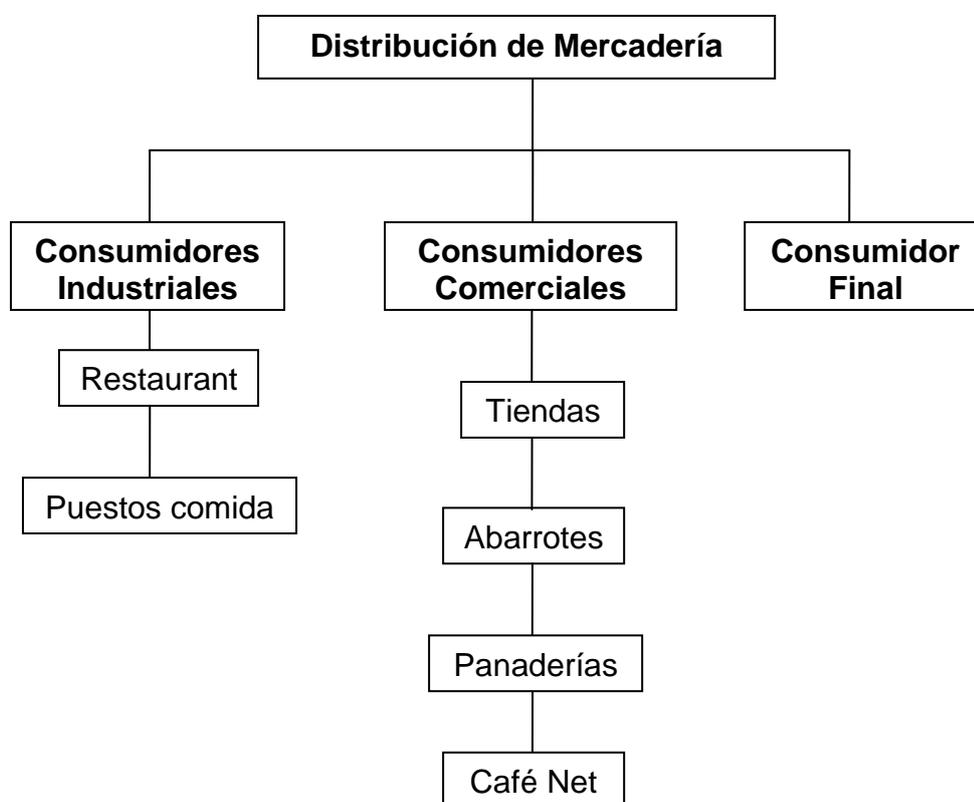
4.3 FORMA DE DISTRIBUCIÓN

La Empresa cuenta con una furgoneta propia y con dos furgonetas alquiladas para la distribución de la mercadería en los diferentes puntos de ventas ubicados en la ciudad de Cuenca.

Los choferes son responsables y están encargados de velar por la seguridad de la mercadería, cuidado los productos desde la salida de bodega hasta llegar a cada punto de venta, también tienen que respetar los días establecidos de distribución que se ha asignado geográficamente mediante rutas asignadas para cada uno de los seis verdores del canal de cobertura.

Y al finalizar el día, los choferes tienen que llenar el reporte de mercadería entregada y dar un informe de la mercadería regresada y entregar el cuadro de caja en el departamento de contabilidad.

También se da a conocer que los conductores, son responsables de realizar un chequeo constante y general del vehículo antes de iniciar la jornada de trabajo, a fin de que no exista ningún contratiempo en la distribución de la mercadería.



4.4 POLÍTICAS DE VENTAS

Para acceder a comprar en la distribuidora “Diesjus”, el cliente potencial primero tiene que ser registrado con sus datos personales, la razón social y el sector donde está ubicado su local y así adquirir el código correspondiente de venta, esto estará a cargo del personal de la fuerza de ventas. Una vez registrado el nuevo cliente, se le asignará un ejecutivo de ventas, quien se encarga de visitarle semanalmente para tomar el pedido, realizar proformas y cualquier otro tipo de consulta que necesite el cliente. Cualquier modificación en la información del cliente como ser cambios en los datos personales, traslado del local a otro sector o la existencia de un nuevo propietario, deberán ser notificados de manera escrita o verbal el mismo día para su debida actualización y habilitación en el sistema.

Una vez entregada la mercadería en los puntos de venta el uso y manejo de los mismos son de entera responsabilidad del cliente y estarán sujetos a los procedimientos y políticas especificadas en su respectiva factura. No se aceptan cambios ni devoluciones de productos, salvo en algunas excepciones muy bien justificadas ejemplo de ello puede ser que el producto se dañó antes que se cumpla la fecha de caducidad, o también pudo haber existido error en la facturación, mediante estas alternativas se realizará la devolución de la mercadería al 100% con su debida autorización, pero si algún producto sufre un daño el mismo que fue manipulado por el cliente, la Empresa no se responsabiliza por ello y el cliente estará sujeto a las políticas y garantías de la distribuidora “Diesjus”.

La entrega de la mercadería en los diferentes puntos de venta solo se realizará en los días específicos como también la toma de pedidos, pero si existe devolución de mercadería por diferentes circunstancias el ejecutivo de ventas decide por cuenta propia si desea ir a entregar, siendo el único responsable del retorno del dinero en el departamento de contabilidad.

Los pagos de la mercadería son en efectivo o como segunda opción se aceptan cheques al día de cuentas registradas y autorizadas. No existe crédito

para ningún tipo de cliente sin importar la cantidad, el volumen de compra y el tiempo que trabaje con la Empresa.

No se acepta reserva de mercadería para ningún cliente, todas las promociones y las ofertas tienen un plazo establecido las mismas que no tiene ninguna validez después de la fecha establecida. La fuerza de ventas es responsable de mantener una buena comunicación con los clientes dándoles a conocer desde el inicio hasta el final todas las políticas promocionales.

Los precios no son constantes en el mercado siempre están sujetos a cambios por diferentes factores y es obligación de la fuerza de ventas comunicar a los clientes los precios actualizados al momento de su compra.

4.5 COBERTURA GEOGRÁFICA DE VENTAS

La distribuidora de productos de consumo masivo “Diesjus” cuenta con seis vendedores que forman parte de la fuerza de ventas del canal de cobertura, quienes cubren el 55% de participación de mercado en la ciudad de Cuenca, distribuida en seis zonas específicas.

4.6 ESTUDIO DE LOS PROVEEDORES

La distribuidora de productos de consumo “Diesjus”, mantiene relaciones de negociación permanentes con diez proveedores aproximadamente, es por ello que la Empresa cuenta con una amplia línea de productos para la distribución empezando con los productos de consumo masivo hasta llegar a productos de limpieza, impulso, de uso personal, entre otros. La mayoría de los proveedores son muy serios y respetan las políticas planteadas en la negociación en cuanto a precios, con el fin de que los proveedores como la Empresa, mantengan negociaciones de ganar – ganar. La permanencia que tienen la mayoría de los proveedores con la Distribuidora, es reconocida por los

clientes generándoles confianza y seguridad el momento de realizar sus compras.

Los proveedores que trabajan con la distribuidora “Diesjus”, son de igual manera muy reconocidos y posicionados en el mercado local, nacional e internacional. Pero no todos los proveedores apoyan a la Empresa, es decir no están dispuestos a ceder parte de la mercadería para que la fuerza de ventas de cobertura arme promociones con los productos y así fidelizar e incrementar las ventas en las diferentes zonas.

Las políticas que tienen la mayoría de los proveedores hacia la Empresa son muy rígidas, especialmente en la negociación para adquirir la mercadería, es decir no despachan los productos que más se venden y para acceder a esta mercadería la distribuidora “Diesjus”, tiene que hacer el pedido de toda la línea de productos de la Empresa proveedora ejemplo de ello es Nestlé. Este sistema maneja la mayoría de los proveedores y es para asegurar la venta de todas sus líneas de productos y su forma de pago es al contado la mitad y la otra parte al realizar el siguiente pedido, esta política no permite a la distribuidora “Diesjus”, mantener un control adecuado del presupuesto, sin poder contar con el dinero suficiente para adquirir la mercadería de los demás proveedores, pero si no cumple con esta política, no obtiene ningún tipo de descuento adicional.

CAPITULO V

ESTUDIO DE LA COMPETENCIA

5.1 INVESTIGACIÓN DE LOS COMPETIDORES PRINCIPALES

La distribuidora de productos de consumo masivo “Diesjus” en la ciudad de Cuenca, tiene como competencia principal a cuatro distribuidoras que se encuentran en el mercado como son, Casaval, Paldoni, Dicó y Comecomec, las mismas que realizan un trabajo similar de distribución, también trabajan con algunos proveedores de la distribuidora “Diesjus”, y el resto de líneas que distribuyen son productos sustitutos, para mas detalles se da a conocer cómo trabajan en el mercado cada una de estas empresas.

5.1.2 Distribuidora Casaval

Tiene veinte años en el mercado, durante ese tiempo solo contaba con la fuerza de ventas para la atención de clientes mayorista y hace un año y medio, llego a un acuerdo con la empresa Nestlé, para tener la distribución exclusiva de los productos con todos los beneficios y descuentos que se pueda obtener. Por medio de este convenio la Distribuidora, contrato veinte vendedores que forman la fuerza de ventas con mayor número de integrantes en el canal de cobertura y cuenta con cinco supervisores de ventas.

Su forma de pago es al contado y a crédito si la factura supera los cincuenta dólares de compra.

5.1.3 Distribuidora Paldoni

Tiene tres años en el mercado y distribuye al por mayor y menor, cuenta con diez vendedores para cubrir el canal de cobertura y con dos supervisores de ventas quienes se encargan del canal mayorista. Esta Empresa también distribuye productos de la empresa Nirsa, con su marca atún real y además

distribuye varias líneas de productos sustitutos como son; La Universal, Unilever, Kimberly entre otros teniendo así:



Productos Competitivos



Productos Competitivos

De igual manera, mantiene alternativas de pagos y descuentos de acuerdo al monto de factura.

5.1.4 Distribuidora Dico

Su labor en el mercado se ha venido desarrollando desde hace 10 años, y cuenta con seis agentes que forman la fuerza de ventas del canal mayorista, el mismo que también visita el canal detallista y su política de pago es a crédito de hasta tres meses plazo, no cuenta con precios competitivos en el mercado, pero es conocida por su política de pago.

5.1.5 Distribuidora Comecomec

Tiene veinte años en el mercado y es una de las empresas competidoras que trabaja con la mayoría de proveedores que mantienen negociaciones con la distribuidora "Diesjus", a pesar de contar con precios altos, tiene acogida en el mercado porque cuenta con alternativa de pago. De igual forma su fuerza de ventas atiende el canal mayorista como el canal detallista o de cobertura.

5.1.6 Análisis de las Empresas Competidoras

Como se puede dar a conocer mediante el estudio, que estas empresas han tenido un crecimiento acelerado en el mercado en estos dos últimos años especialmente en el canal de cobertura, parte de este crecimiento es porque se han preocupado en cubrir las necesidades de los clientes, ofreciéndoles alternativas de pagos y descuentos, esta estrategia es la mayor fortaleza de las empresas, pero también se da a conocer que las mismas tienen más debilidades que fortalezas a diferencia de la distribuidora "Diesjus", es decir no tienen precios competitivos, no cuentan con varias líneas de distribución, no manejan promociones, no cubren todas las zonas geográficas, no entregan la mercadería en el tiempo oportuno y establecido y cuentan con una fuerza de ventas deficiente.

5.2 POLÍTICAS DE VENTAS

Como política de ventas, para que un cliente pueda acceder a comprar en las diferentes distribuidoras, tienen que ser registrado con sus datos personales, la razón social y el sector donde está ubicado su local y así adquirir el código de cliente a cargo del personal de la fuerza de ventas, el mismo que se encarga de visitar a los clientes y tomar el pedido de acuerdo a la política establecida puede ser semanal, quincenal o mensual.

La política para la entrega de mercadería, es al cuarto día de haber realizado el pedido y la forma de pago es al contado, crédito y con cheques posfechados con su debida autorización. También ofrecen descuentos dependiendo el monto y cantidad de mercadería.

5.3 PRECIOS DE LOS PRODUCTOS

Los precios que manejan la mayoría de estas distribuidoras no son competitivos en el mercado, pero por el crédito que ofrecen logran tener mayor demanda en los productos que distribuye, además los clientes llegan a recibir

hasta un 2% de descuento, dependiendo del monto de la mercadería adquirida y también pueden elegir la forma de pago.

Esta política de precios y forma de pago por parte de la competencia hacia los clientes, ha sido una de las principales estrategias para ganar participación en el mercado.

CAPITULO VI

ELABORACIÓN DE LA PROPUESTA

6.1 QUE SON LAS ESTRATEGIAS DE VENTAS

Son estrategias diseñadas para alcanzar los objetivos de ventas, suele incluir los objetivos de cada vendedor, el material promocional a usar, el número de clientes a visitar por día, semana o mes, el presupuesto de gastos asignados al departamento de ventas, el tiempo a dedicar a cada producto, la información a proporcionar a los clientes acerca de las características, ventajas y beneficios del producto, etc. Una buena estrategia de ventas nos indicará el camino a seguir porque sostiene que los clientes si se les deja solos, normalmente no adquirirán una cantidad suficiente de productos de la empresa; por ello ésta debe emprender una labor agresiva de ventas, promoción y motivación al personal.

La falta de estrategias de ventas efectivas es una de las principales causas de no tener resultados extraordinarios de ventas o al contrario se pueden tener estrategias efectivas de ventas pero nunca tendrá buenos resultados si las empresas no cuentan con un buen equipo de ventas y con todas las herramientas necesarias. Cuantas veces las empresas dicen necesitamos estrategias de ventas ganadoras, las implementa pero ninguna suele funcionar de la forma deseada, o peor aún cada intento es un gasto porque no hay retorno y esto pasa por contar con un líder y un equipo de ventas sin compromiso porque trabajan siempre a marchas forzadas, sin dedicar atención a lo que realmente es importante.

También suele pasar en muchísimas ocasiones que los empresarios cuantifican los resultados en base a solo cifras, sin tener casi nada más en mente, siendo las cifras solo un significativo, pero basar todo solo en cifras, corre el riesgo de tener una visión limitada de lo que realmente pasa dentro de

las empresas y dentro de un equipo de ventas. Lo cierto es que efectivamente a nivel de números el líder y su equipo de venta solo consiguió llegar al 70% de las ventas presupuestadas, ya que en el intento no contaron con todas las herramientas necesarias y aún así a pesar de no contar con estas herramientas competitivas el líder y su equipo de ventas implementaron excelentes estrategias de ventas, sin que los directivos se den cuenta y lo único que hacen es culpar a su equipo de ventas de no haber cumplido con el objetivo de ventas trazado por la alta dirección.

Existen tres errores básicos que frenan a muchas empresas a contar con estrategias de ventas como son:

1. No contar con todas las herramientas necesarias para las ventas.
2. No tener un sistema de inventario óptimo, para verificar los productos diarios en stock y en mal estado.
3. Y los procesos organizacionales no están bien definidos.

6.2 DIFERENCIA ENTRE VENTAS Y ESTRATEGIA DE VENTAS

No se debe confundir ventas con estrategia de ventas. Si bien, ambas son parte del plan de ventas, pero sus objetivos y actividades son distintas. El primero establece llegar al punto de venta, tomar el pedido de un determinado producto, sin importar si se llegó o no a vender y el segundo es un plan operativo de estrategia de ventas y sus elementos que componen: plan de ventas, técnicas de ventas, presupuesto de ventas, procesos, fijación y control de objetivos, políticas retributivas para la fuerza de ventas, etc. Es decir el vendedor no es un simple toma pedidos sin importar si se realiza o no la venta, al contrario este se convierte en un asesor de ventas de varios productos dependiendo la zona y el cliente no es visto como algo comercial, sino se convierte en amigo del vendedor el mismo que conoce sus gustos y preferencias y su objetivo es ofrecer una atención de calidad, aumentar la satisfacción y fidelización al cliente, con este proceso el cierre de venta será seguro.

6.3 ESTRATEGIA GEOGRÁFICA

De acuerdo al Municipio de Cuenca, entidad encargada de velar por la seguridad y permisos correspondientes en los puntos de ventas, en la ciudad existen aproximadamente 3.800 puntos de venta, dato que la Institución obtuvo al tomar en cuenta a tiendas, panaderías, restaurant, abarrotes, auto-servicio.

Con este informe se llego a conocer el porcentaje de participación de mercado que cubre actualmente la distribuidora “Diesjus”, la misma que cuenta con una cobertura de 2.100 puntos de venta, con una participación del 55% en el mercado. Para cubrir este porcentaje la Empresa, cuenta con seis zonas y seis vendedores, los mismos que tienen asignados 350 puntos de visita aproximadamente.

MERCADO	PUNTOS DE VENTA	PORCENTAJE
DATOS ESTADISTICOS	3.800	100%
DISTRIBUIDORA “DIESJUS”	2.100	55%
PROYECCIÓN 2012	900	24%

La propuesta para la estrategia geográfica para el año 2012, es reestructurar las zonas, porque de acuerdo al estudio existe un 45% de mercado que no está siendo atendido por la distribuidora “Diesjus”. El objetivo de la estrategia es incrementar el 24% más de participación de mercado y con el 55% que actualmente cubre la Empresa para el año 2012 se llegaría a cubrir el 79% participación en el mercado.

Para lograr este objetivo se contará con diez zonas, que están estratégicamente divididas de acuerdo al mapa de la ciudad de Cuenca,

tomando en cuenta los cuatro puntos cardinales y los puntos de venta que existen en cada zona teniendo así:

CUADRO Nº 2
ZONAS Y RUTAS

	RUTAS
ZONA 1 Noreste	Av. Américas, Av. Carlos Arízaga Vega, Sayausí y hasta la Vía San José de Balzay
ZONA 2 Sur	Av. Américas, Vía San Joaquín, camino a baños.
ZONA 3 Norte	De la Verbena, Av. Américas, hasta el Parque Industrial.
ZONA 4	Av. Américas, Mariano Cueva, Av. Héroes de Verde loma, Huayna- Capac, Av. 12 de Abril, Pumapungo, Max Uhle y Paseo de los Cañarís y Hurtado de Mendoza.
ZONA 5 Sureste	Hurtado de Mendoza, Paseo de de los Cañarís, Max Uhle, Av. 24 de Mayo hasta la Panamericana Norte.
ZONA 6 Centro 1	Av. Américas, Mariano Cueva, Héroes de Verde loma, Huayna Capac, Av. 3 de Noviembre hasta la Av. De las Américas.
ZONA 7 Centro Sur	Av. 12 de Abril, Av. Solano, av. 10 de Agosto, hasta la Américas.
ZONA 8 Suroeste	Av. 12 de Abril, Av. 24 de Mayo, Av. Solano hasta camino a Turi.
ZONA 9 Sur 2	Av. 10 de Agosto, Av. 12 de Octubre, hasta la autopista Cuenca- Azogues, camino viejo a Turi y Av. Solano.
ZONA 10 Este	Av. De las Américas, autopista Cuenca- Azogues, primero de mayo y Av. 12 de Octubre.

6.4 ESTRATEGIA DE ATRACCIÓN O PROMOCIÓN

El objetivo de la estrategia promocional, es incrementar las ventas en la distribuidora “Diesjus” e impulsar el crecimiento de un determinado producto, para ello se da a conocer las siguientes promociones que estarán dirigidas exclusivamente a los clientes del canal de cobertura, con el fin de motivarles a la compra:

Promoción en productos.-

Este tipo de promociones tiene una buena acogida por parte de los clientes, porque al momento de adquirir una cierta cantidad de producto obtiene una o dos unidades adicionales, permitiendo tener un descuento en el costo real del producto:

PRODUCTOS	PROMOCION	PRECIOS	MARCA
Ricacao (170g y 440g)	20 + 1	\$0.79 \$1.85	Nestlé
Tapiokita surtida (80g y 200g)	10 + 1	\$0.28 \$0.65	Incrementar
Full cloro de (500g y 1000g)	10 + 1	\$0.65 \$1.08	Tip's
Huesitos y natura (200 ml)	12 + 1	\$0.39 \$0.45	Nestlé

Entrega raspaditas Energizer:

Por la compra de \$10.00 dólares más IVA en productos de Energizer, el cliente recibirá una raspadita con premios instantáneos en productos y electrodomésticos, se entregará 6 raspaditas como máximo por factura. La promoción estará vigente en los meses de febrero, marzo y abril.

6.5 ESTRATEGIA PARA MEJORAR EL SISTEMA DE CONTROL DE INVENTARIOS.

Esta estrategia permitirá a la fuerza de ventas de cobertura trabajar con eficiencia al momento de realizar los pedidos, asegurando la venta de todos los productos y evitando el regreso de mercadería y la insatisfacción de los clientes.

Para ello se implementará una de las computadoras de la Empresa, que no están en uso y estará asignada específicamente para el canal de cobertura, donde el departamento de sistemas creará un acceso directo para que la fuerza de ventas de cobertura pueda revisar el stock diario de productos y también de aquellos productos que estén en mal estado. Además se podrá saber cuáles son los productos de mayor y menor rotación para sugerir el pedido correcto de la mercadería que se necesita con mayor volumen especialmente aquellos productos que son solo por temporada.

6.6 ESTRATEGIA DIRIGIDA A LA FUERZA DE VENTAS

Esta es una de las estrategias que permitirá a la Empresa comprometerse con el personal de la fuerza de ventas de cobertura, para conocer sus inquietudes, necesidades y hacerles participes en la toma de decisiones, manteniendo una buena comunicación para ello se:

- Contratará un supervisor que desempeñará las siguientes funciones por zona geográfica asignada a cada uno de los miembros de la fuerza de ventas:
 - Revisar el volumen de ventas diarios.
 - Realizar comparaciones con los objetivos trazados y las ventas diarias.
 - Presentar informes semanales de los puntos de venta visitados.

- Dar a conocer a la Gerencia, las actividades que está realizando la fuerza de ventas.
 - Incentivar y ayudar a la fuerza de ventas a cumplir con los objetivos de ventas trazados por la Empresa.
 - Dotar las herramientas necesarias al equipo de ventas y ser el apoyo constante en todas las zonas.
- Se entregará incentivos de \$30 dólares a todos los vendedores que lleguen a cumplir el 100 % del cupo o drop size asignado en los meses de agosto y septiembre, sin perjudicar a los vendedores por cumplir con las metas trazadas.

PUSH MONEY.-

Dirigido a incentivar y motivar a la fuerza de ventas del canal de cobertura, quienes recibirán dinero adicional por haber superado el monto de venta de un determinado producto más no del cupo establecido.

- De \$20.00 dólares en los meses de enero, mayo y junio, para todos los vendedores que superen las ventas de \$400.00 dólares en los productos de limpieza y aseo personal de la empresa Calbaq.
- De \$50.00 dólares en el mes de noviembre y diciembre, a todos los vendedores que lleguen al cumplimiento de ventas de la empresa Sipia, con su marca SNOB.

CAPITULO VII

7.1 PLANIFICACIÓN FINANCIERA

Se da a conocer los costos para implementar las estrategias de ventas propuestas en la distribuidora de productos de consumo masivo “Diesjus” en la ciudad de Cuenca, período 2012.

COSTO DEL PERSONAL A IMPLEMENTAR EN LA ESTRATEGIA

GEOGRÁFICA

CARGOS	Nº	SUELDOS	COMISIÓN 1.00 %	TOTAL MENSUAL	TOTAL ANUAL
Vendedores	4	\$281.00	\$120.00	\$1.604.00	\$19.248.00
Supervisor	1	\$600.00	\$0.00	\$600.00	\$7.200.00
Chofer	2	\$1.000.00	\$ 0.00	\$2.000.00	\$24.000.00
Despachador	2	\$264.00	\$0.00	\$528.00	\$6.336.00
TOTAL				\$4.732.00	\$56.784.00

APORTE APTRONAL	VALOR	PORCENTAJE	TOTAL MENSUAL	TOTAL ANUAL
	\$72.768.00	12.15 %	\$574.94	\$6.899.26

COSTOS PROMOCIONALES

PRODUCTO	PROMOCIÓN	PRECIO	DIARIO	MENSUAL (20 días)	PROYECCIÓN
RICACAO (170g,440g)	5 x 4 =20	\$0.79	\$15.80	\$316.00	\$1.264.00
	3 x 4 =12	\$1.85	\$22.20	\$444.00	\$1776.00
Tapiokita surtida (80g,200g)	4 x 4 =16	\$0.28	\$4.48	\$ 89.60	\$358.40
	4 x 4 =16	\$0.65	\$10.40	\$208.00	\$332.00
Full cloro (500g,1000g)	5 x 4 =20	\$0.65	\$13.00	\$ 260.00	\$1040.00
	4 x 4 =16	\$1.08	\$17.28	\$345.60	\$1382.40
huesitos, natura y(200 ml)	10 x 4= 40	\$0.39	\$15.60	\$312.00	\$1248.00
	10 x 4 =40	\$0.45	\$18.00	\$360.00	\$1440.00
TOTAL				\$2.335.20	\$8840.80

COSTO POR INCENTIVOS PUSH MONEY

INCENTIVO	VENDEDOR	ENERO	MAYO	JUNIO	PROYECCIÓN
CALBAQ \$20.0	4	\$80.00	\$80.00	\$80.00	\$240.00
TOTAL					\$240.00

INCENTIVO	VENDEDOR	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	PROYECCIÓN
SNOB \$50.00	4	\$200.00	\$200.00	\$400.00
TOTAL				\$400.00

COSTO POR CUMPLIMIENTO DE CUPO ASIGNADO

CUPO	DROP SIZE	AGOSTO	SEPTIEMBRE	PROYECCIÓN
	\$30.00			
\$12.000.00	4 vendedores	\$120.00	\$120.00	\$240.00
TOTAL				\$240.00

A continuación se da a conocer el presupuesto para el año 2012, partiendo de los ingresos menos los egresos totales anuales al implementar las nuevas estrategias dirigidas al canal de cobertura de la distribuidora "Diesjus".

EGRESOS	COSTOS			
Salarios	\$56.784.00	INGRESOS		
Gasto aporte patronal	\$6.899.26			
Promociones	\$ 8.840.80			
Push Money	\$ 640.00			
Drop size	\$ 240.00			
Mercadería	\$ 450.000.00			
TOTAL GASTOS	\$ 523.404.06		\$576.000.00	Total Ingresos menos los Egresos

CAPÍTULO VIII

8.1 CONCLUSIONES

Una vez finalizado el estudio de mercado en la distribuidora de productos de consumo masivo “Diesjus”, puedo decir que es muy importante que hoy en día las empresas trabajen con estrategias de ventas, las mismas que indican el camino a seguir sin importar la actividad que se realice. Las estrategias no pueden estar enfocadas a un solo departamento porque el éxito de las empresas es el resultado de trabajar en equipo, involucrando a toda la organización. También se analizó que es importante que las empresas a más de contar con estrategias de ventas, dispongan a su personal de todas las herramientas necesarias para realizar el trabajo, sin estas es muy difícil llegar a los objetivos trazados.

De igual forma las políticas restringidas y de años anteriores no funcionan en las empresas de hoy, porque los tiempos han cambiado el mercado cada día es más exigente y competitivo, por ello es necesario que las empresas creen políticas flexibles, donde no se vean desplazadas por el fenómeno de la globalización.

Es decir, son las estrategias de ventas las que permiten tomar decisiones y trazar los objetivos, no solo para el bienestar del mercado sino para la Empresa y su cliente interno y el uso de las mismas ayudan a diferenciarse de las demás, creando ventajas competitivas, es decir aprovechar las debilidades de la competencia y superando las fortalezas de la misma. Una excelente estrategia nunca tendrá buenos resultados sino se cuenta con lo básico, como son todas las herramientas necesarias para realizar las ventas.

8.2 RECOMENDACIÓN

Después de haber analizado la situación actual de la distribuidora “Diesjus”, se sugiere algunas recomendaciones que servirá para el crecimiento de la misma y que están basados en el análisis de mercado:

- Aprovechar el posicionamiento y acogida que tiene en el mercado, reestructurando las zonas, para mejorar la atención en cada punto de venta y tratar de llegar a cubrir el 79% de la ciudad de Cuenca.
- Crear políticas flexibles tanto internas como externas.
- Contratar un supervisor de ventas para el canal de cobertura.
- Dotar a la fuerza de ventas las herramientas necesarias para que puedan alcanzar los presupuestos trazados.
- Capacitar a todo el personal en temas como: trabajo en equipo, atención al cliente y reforzar constantemente la inducción de todos los productos.
- Actualizar siempre la base de datos, para obtener el número de clientes reales por zonas.
- Mantener una buena comunicación con la fuerza de ventas para conocer las sugerencias y comentarios de los clientes.
- Hacer partícipe al personal de los objetivos y estrategias que se evalúen para cada mes.
- Actualizar y hacer llegar a tiempo las listas de promociones.
- Actualizar los precios de los productos en el sistema.

A

N

E

X

O

S

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA ISRAEL
DIRECCIÓN DE POSGRADOS
AUTORIZACIÓN DE EMPASTADO

DE: Ing. Mauricio Ulloa

PARA: Msc. Luis Andrés Chávez Ing.

DIRECTOR DEL SINED DE LA UNIVERSIDAD ISRAEL

ASUNTO: Autorización de Empastado

FECHA Quito, 30 de Noviembre del 2011

Por medio de la presente certifico que el pregradista Tacuri Tacuri Jessica Paola, con CI No.010404403-7 han realizado las modificaciones solicitadas de acuerdo a las actas de pre defensa realizada el día 27 de Noviembre del 2011, al documento de tesis titulada **Propuesta de Estrategias de Ventas para mejorar el canal de cobertura de la distribuidora “Diesjus” en la ciudad de Cuenca periodo 2012**, para la obtención del título de ingenieros en Administración Empresarial.

Atentamente

Ing. Mauricio Ulloa

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA ISRAEL
DIRECCIÓN DE POSGRADOS
AUTORIZACIÓN DE EMPASTADO

DE: Ing. Pablo Merchán

PARA: Msc. Luis Andrés Chávez Ing.

DIRECTOR DEL SINED DE LA UNIVERSIDAD ISRAEL

ASUNTO: Autorización de Empastado

FECHA Quito, 30 de Noviembre del 2011

Por medio de la presente certifico que el pregradista Tacuri Tacuri Jessica Paola, con CI No.010404403-7 han realizado las modificaciones solicitadas de acuerdo a las actas de pre defensa realizada el día 27 de Noviembre del 2011, al documento de tesis titulada **Propuesta de Estrategias de Ventas para mejorar el canal de cobertura de la distribuidora “Diesjus” en la ciudad de Cuenca periodo 2012**, para la obtención del título de ingenieros en Administración Empresarial.

Atentamente

Ing. Pablo Merchán

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA ISRAEL
DIRECCIÓN DE POSGRADOS
AUTORIZACIÓN DE EMPASTADO

DE: Ing. Catalina Abarca

PARA: Msc. Luis Andrés Chávez Ing.

DIRECTOR DEL SINED DE LA UNIVERSIDAD ISRAEL

ASUNTO: Autorización de Empastado

FECHA Quito, 30 de Noviembre del 2011

Por medio de la presente certifico que el pregradista Tacuri Tacuri Jessica Paola, con CI No.010404403-7 han realizado las modificaciones solicitadas de acuerdo a las actas de pre defensa realizada el día 27 de Noviembre del 2011, al documento de tesis titulada **Propuesta de Estrategias de Ventas para mejorar el canal de cobertura de la distribuidora “Diesjus” en la ciudad de Cuenca periodo 2012**, para la obtención del título de ingenieros en Administración Empresarial.

Atentamente

Ing. Catalina Abarca