

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE MERCADEO INTERNACIONAL



**“PLAN DE MARKETING PARA LA EMPRESA DE PRODUCTOS
ALIMENTICIOS DE EL SALVADOR, CASO DE ESTUDIO, EMPRESA EL
ÁNGEL, S.A. DE C.V.”**

TRABAJO DE INVESTIGACIÓN PRESENTADO POR:

OSCAR EDUARDO LARREYNAGA BURGOS

RAÚL ALEJANDRO PORTILLO RIVAS

RAMÓN OSMARO REYES CARABANTES

PARA OPTAR AL GRADO DE:

LICENCIADO EN MERCADEO INTERNACIONAL

SEPTIEMBRE 2015

SAN SALVADOR

EL SALVADOR

CENTRO AMÉRICA

AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

Rector: Ing. Mario Roberto Nieto Lovo
Secretario General: Dr. Ana Leticia Zabaleta de Amaya

FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS

Decano: MSc. Roger Armando Arias
Secretario: MSc. José Ciriaco Gutierrez Contreras
Director de Escuela: Lic. Fernando Medrano Guevara
Docente Director: Lic. Daniel Mauricio Hernández Villacorta
Coordinador de Seminario: Lic. Bruno José Alas Castillo
Docente Observador: Lic. Fernando Medrano Guevara

AGRADECIMIENTOS

Agradecemos a Dios que nos permitió concluir nuestro Trabajo de Investigación, por la sabiduría que nos otorga y la bendición que recibimos por concluir una etapa de nuestra vida profesional. A mi familia que me aconsejo en seguir adelante y animarme en hacer un esfuerzo extra en momentos difíciles. A mis amigos que me apoyaron en todo momento de la carrera y que ahora cerramos una ardua labor de años de dedicación. A nuestros docentes que nos brindaron sus conocimientos en cada área y sirven para un mejor desempeño profesional.

Oscar Eduardo Larreynaga Burgos

Agradecimientos a Dios por la guía en todo este proceso, por la sabiduría y por la protección en cada viaje que se realizó para el logro de la investigación. Agradezco a mi familia por todo el apoyo incondicional, sus consejos, sus palabras de aliento y por la dedicación para que este ciclo académico concluya exitosamente, mi madre Ana Yolanda Rivas de Portillo, mi padre Ángel Raúl Portillo Mejía y mi hermano Josué David Portillo Rivas; doy gracias a cada uno de ellos. Así también agradezco a mi tío Amado Mejía y a mi tía Aida Isis Herrera por todo el apoyo económico y moral. Además, de su tiempo y esfuerzo que me brindaron en este proceso.

Raúl Alejandro Portillo Rivas

A mi familia por apoyarme y creer en mí, especialmente mi madre que de forma incondicional me ha apoyado durante todos estos años de estudio y se ha preocupado por mi educación, este logro va dedicado especialmente a ella y mis hermanas y hermanos que también me han ayudado mucho. También agradecer a Don Frank Cummings y su familia por el apoyo económico durante toda mi carrera. A los maestros por transferir sus conocimientos, experiencia y sabiduría, y contribuir al crecimiento profesional y como persona. Mis compañeros de tesis (Oscar y Raúl). Y por último al Lic. Mauricio Villacorta por su esfuerzo en asesorarnos y apoyarnos durante este trabajo de tesis.

Ramón Osmaro Reyes Carabantes

INDICE

RESUMEN	1
INTRODUCCIÓN	3
 <i>CAPITULO I: FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA SOBRE MARKETING, PLAN DE MARKETING, CADENA DE SUMINISTROS, COMERCIALIZACIÓN Y LA INDUSTRIA ALIMENTICIA.</i>	
I) Fundamentos de Marketing	4
1. Definición.	4
2. Historia.....	4
3. Mix de Marketing.....	5
II) Generalidades de Variable Plaza	7
III) Cadena de Suministros.	7
1. La administración de la cadena de suministros	8
2. Mezcla de actividades de la cadena de suministros	9
3. Importancia de la logística y de la cadena de suministros	10
4. Gestión de la cadena de suministro	11
5. Tipos de Cadenas de Suministro	13
5.1. La cadena de Suministro Tradicional.....	13
5.2. La Cadena de Suministro Sincronizada.....	13
6. Relación entre estrategia y la gestión de la cadena de suministro	14
7. Conceptos y funciones del canal de Distribución.....	16
7.1. Funciones de los miembros del canal.....	17
7.2. Niveles del Canal.....	17
8. Sistemas de Marketing.....	18
9. Mayoristas.....	20
9.1. Actividades del mayorista	20
9.2. Importancia del mayoreo	21
9.3. Tipos de mayoristas.....	21
IV) Plan de Marketing.	22

1. Generalidades del plan de marketing.....	23
2. Importancia de plan de marketing.....	24
3. Estructura del plan de marketing.....	24
V) Comercialización.....	30
1. Sistema de comercialización.....	31
2. Gestión comercial.....	33
3. Planificación comercial.....	34
VI) Generalidades de la Industria Alimenticia.....	35
1. Situación de la industria alimentaria a nivel internacional.....	37
1.1. La industria de alimentos en la actualidad.....	40
2. Industria alimentaria en Latinoamérica.....	42
3. Industria alimentaria en Centroamérica.....	44
4. Industria alimentaria en El Salvador.....	44
4.1. Producción anual del sector alimentos y bebidas en El Salvador.....	47
5. Potencial de crecimiento de la industria de alimentos y bebidas en Centroamérica y El Salvador.....	49

CAPITULO II: DIAGNÓSTICO E INVESTIGACIÓN DE CAMPO DE LA EMPRESA MANUFACTURERA Y COMERCIALIZADORA DE PRODUCTOS ALIMENTICIOS “EL ÁNGEL, S.A. DE C.V.”

ii) Diagnostico.....	53
I) Generalidades de la empresa “El Ángel S.A. de C.V.”.....	53
1. Reseña Histórica.....	53
2. Filosofía Empresarial.....	54
3. Organización de la gestión.....	55
4. Descripción de productos y servicios.....	56
II) Identificación del Problema.....	57
1. Formulación del problema.....	57
2. Enunciado del problema.....	58
III) Diagnóstico de situación actual.....	58

1. Metodología del análisis interno	58
2. Unidades de análisis interno.....	61
3. Análisis e interpretación de la información con el Equipo de Ventas.....	64
4. Análisis de la entrevista a Gerente de Ventas	65
5. Fortalezas y Debilidades.....	66
IV) Análisis del entorno	71
V) Análisis FODA.....	74
VI) Conclusiones y Recomendaciones del Diagnóstico.....	78
1. Conclusiones	78
2. Recomendaciones	79
ii) Investigación de Campo sobre la cadena mayorista de suministros de la empresa manufacturera y comercializadora de productos alimenticios “El Ángel S.A. de C.V.”	80
I) Diseño de la Investigación.....	80
1. Objetivos de la investigación	81
2. Fuentes de información	81
3. Tipo de investigación	82
4. Método de Investigación	83
II) Determinación del Universo y Muestra Poblacional.....	84
1. Determinación del universo poblacional	84
2. Alcance	84
3. Censo	85
4. Prueba piloto.....	85
III) Administración de Herramientas de Investigación de Campo.....	86
IV) Tabulación u Ordenamiento de la Información.....	87
1. Datos obtenidos de la encuesta a los mayoristas.....	88
2. Tabulación de la información recopilada con la guía de observación.....	92
V) Análisis e interpretación de la información con los clientes mayoristas y la competencia.	95
VI) Conclusiones y Recomendaciones.	96
1. Conclusiones	96
2. Recomendaciones	97

iii) Conclusiones y Recomendaciones del Diagnóstico interno e Investigación de Campo.....	97
--	-----------

CAPITULO III: PLAN DE MARKETING PARA EL APOYO A LA CADENA DE SUMINISTROS MAYORISTA DE LA EMPRESA MANUFACTURERA Y COMERCIALIZADORA DE PRODUCTOS ALIMENTICIOS DE EL SALVADOR, “CASO DE ESTUDIO EMPRESA EL ANGEL S.A. DE C.V.”

I) Generalidades para el plan.....	99
1. Objeto de análisis del Plan.....	101
2. Ámbito Geográfico	101
3. Ámbito Temporal.....	101
II) Resumen Ejecutivo	101
III) Análisis de la situación.....	103
IV) Planeación Estratégica.....	109
1. Fijación de objetivos.....	109
2. Meta	110
V) Estrategia “Formando Alianzas con Futuro”	110
VI) Programas de acción.....	111
1. Categorización de la cartera de clientes	111
2. Promoción en el Punto de Venta	120
3. Automatización de pre-venta y despacho.....	129
VII) Presupuesto.....	137
VIII) Control y Seguimiento de los resultados.....	142
BIBLIOGRAFIA	149
ANEXOS	152

RESUMEN

El presente estudio ha sido desarrollado para la empresa manufacturera y comercializadora de productos alimenticios del caso práctico de la empresa “EL Ángel S.A. de C.V.” con el objetivo de presentar un plan de marketing que ayude a resolver los problemas de comercialización que la empresa presenta en su canal de distribución mayorista.

La comercialización de un producto es muy importante porque implica aspectos; como la red más apropiada de distribución y las condiciones de venta que habrán de dinamizar a los distribuidores sobre cada canal. Además de una red de información que contribuye a mejorar los procesos de distribución. En tal sentido se plantea un plan de marketing con estrategias y acciones encaminadas a fortalecer la comercialización de la empresa El Ángel.

Para poder realizar el plan se diseña una investigación no experimental, usando técnicas como la entrevista, la encuesta y grupos focales con sus respectivas herramientas que al final arrojaron información pertinente y confiable, así mismo proporciona un panorama de la situación actual de la empresa.

Los principales problemas identificados en la investigación interna y externa de la empresa son la poca promoción y publicidad en el punto de venta mayorista, el proceso de venta y el departamento de despacho carecen de comunicación y logística más eficiente porque no cuentan con las herramientas adecuadas para desarrollar su trabajo. Por último, no posee una segmentación detallada de los clientes y la categoría a la que pertenece (Cliente A, B o C, por ejemplo).

Estos problemas repercuten en el fortalecimiento de la relación entre empresa y cliente, al mismo tiempo se ve en desventaja frente a los competidores en el mercado alimenticio y las ventas de los productos de “El Ángel”.

El principal objetivo del plan de marketing es presentar estrategias y acciones que guíen y apoyen el proceso de comercialización en la cadena de distribución

mayorista, según las necesidades más relevantes encontradas en la investigación de campo.

La primera estrategia que se desarrolla dentro del plan es hacer una categorización de la cartera de clientes. Esta estrategia va enfocada en segmentar al cliente en las diferentes categorías: *diamante*, *platino* y *oro*, usando los siguientes criterios: facturación de compra, facturación por línea de producto, cumplimiento de pago, espacio ocupado en el stock y la frecuencia de pedidos.

La siguiente es la estrategia promocional en el punto de venta mayorista. Esta estrategia está estrechamente ligada a la anterior, porque depende de la categoría de cliente en que se encuentre así serán las acciones y actividades a realizar para dicho cliente. Por tanto se busca tener presencia de marca en el punto de venta y optimizar los recursos promocionales. Es decir, que si un cliente está en una categoría, se realizarán actividades promocionales específicas de acuerdo a su perfil generando relaciones redituables con el cliente.

Por último, la estrategia para un sistema automatizado de preventa y despacho. La estrategia va dirigida a mejorar el proceso de venta y despacho utilizando una herramienta tecnológica multifuncional eficiente que facilite el trabajo de campo de los vendedores y de reparto, reduciendo los errores en el proceso de la cadena de distribución con los clientes mayoristas obteniendo la satisfacción del cliente.

El presupuesto de inversión dependerá si la gerencia de la empresa desea adoptar una estrategia agresiva, Moderada o conservadora, para cada opción que escoja gerencia se presenta un presupuesto anual.

Llevando a cabo estas estrategias, se pronostica un aumento en la ventas del 15% anual, según aspectos como; la recuperación de ventas perdidas y la relación con los clientes.

INTRODUCCIÓN

En los últimos años han surgido una serie de productos de consumo en el sector industrial de alimentos, por lo tanto es necesario estar preparado y organizado mediante planes que ayuden a alcanzar los objetivos y metas de las empresas, es por tal razón que se presenta un plan de marketing a la empresa “El Ángel”, cuya actividad económica es producir y comercializar insumos para panaderías y restaurantes, también productos de consumo en el mercado nacional por medio de canales de distribución.

De tal manera, los administradores observan oportunidades de fortalecer la comercialización en el canal de suministros al por mayor, que conduzcan a realizar estrategias enfocadas a la gestión de mercadeo más amplia de los productos y del perfil de la entidad, de esa manera se renuevan los procesos internos para fortalecer los lazos comerciales a mediano y largo plazo con el comerciante intermediario de la cadena de distribución de bienes de consumo. Para ello a continuación se presentan toda la temática que lo compone.

En el Capítulo I, se presenta las generalidades del sector Industria alimenticia, aspectos generales de un plan de Marketing su contenido y estrategias, cadena de suministros y comercialización,

En el Capítulo II, Se aborda la investigación de campo como el diagnóstico de la empresa, los objetivos de la investigación, las herramientas usadas, generalidades de la empresa y el resultado de la investigación

En el Capítulo III, se presenta la propuesta del diseño del plan de Marketing para la empresa “El Ángel” S.A de C.V, el cual ayudará a mejorar la comercialización de sus productos. En la parte final del documento se incluye la bibliografía y los anexos.

CAPITULO I

MARCO TEORICO SOBRE PLAN DE MARKETING, CADENA DE SUMINISTROS, COMERCIALIZACIÓN E INDUSTRIA ALIMENTICIA.

I) Fundamentos de Marketing.

1. Definición.

La función en los negocios que está referida directamente a los clientes es el Marketing, este se define, según Kotler y Armstrong, como “el proceso mediante el cual las compañías crean valor para los clientes y establecen relaciones estrechas con ellos, para recibir a cambio valor de los clientes”.¹ Es decir, que el mercadeo proporciona convenientes productos y servicios a la gente indicada, en el lugar más adecuado, en el momento que los requieran, al precio más favorable con la comunicación y promoción más indicadas. En este sentido, el mercadeo es la actividad dirigida a satisfacer necesidades y deseos por medio de un proceso de intercambio.

2. Historia.

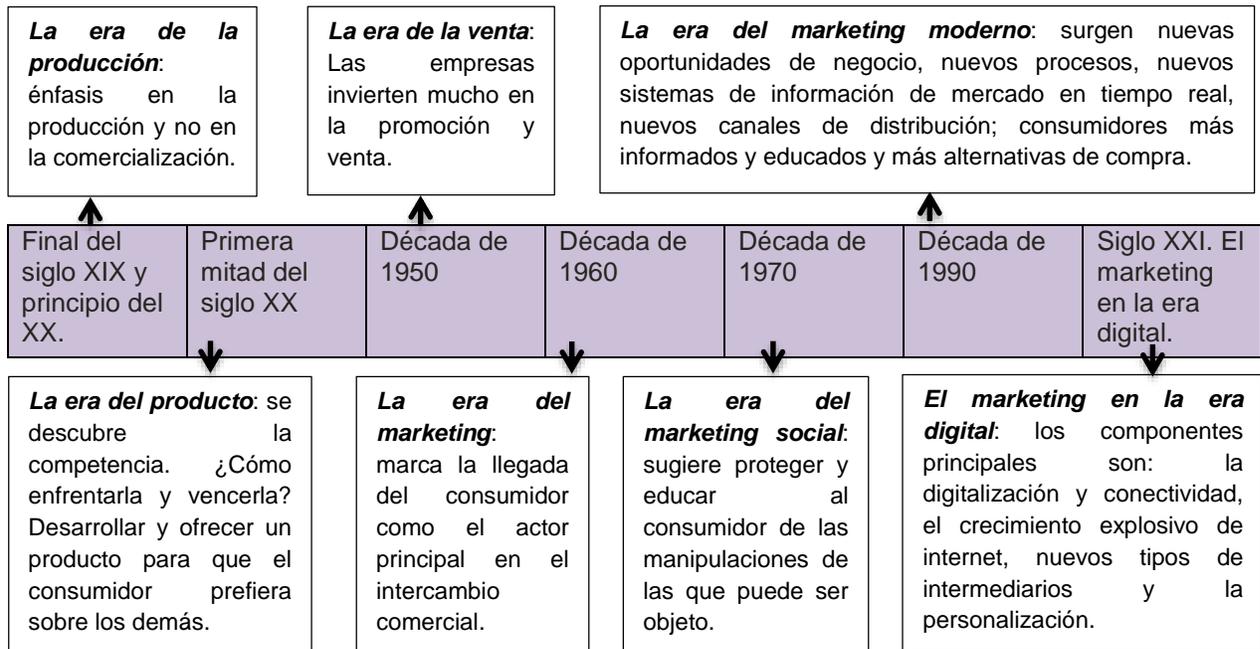
El marketing se desprende de las ciencias económicas y surge como consecuencia de la necesidad de conocer aquellos factores que afectan la oferta y la demanda y el desarrollo de los productos y servicios, así como su proceso de comercialización y entender el comportamiento del consumidor.

Estudios de la American Marketing Association han descubierto que el término “Marketing” fue acuñado por Ralph Starr Butler en la década de 1910, para referirse a este particular campo de la actividad mercantil. Butler impartió un curso en la Universidad de Wisconsin al que denominó Métodos del Marketing; a partir de entonces la palabra cobró importancia y aceptación a nivel docente y

¹Philip Kotler y Gary Armstrong, Marketing versión para Latinoamérica, décimo primera edición, pág. 4

profesional. Si bien el Marketing surge en Estados Unidos, con el tiempo se fue expandiendo a otros países. Para fines explicativos se resumen las diferentes etapas o eras del marketing en el esquema No. 01.

Esquema No. 01. Las era del Marketing a través del tiempo.



Fuente: Marketing Versión para Latinoamérica, Philip Kotler & Gary Armstrong y Fundamentos de Marketing, C. H. Garnica & C. Maubert.

3. Mix de Marketing.

El marketing mix es un análisis de estrategia de aspectos internos, desarrollada comúnmente por las empresas para analizar cuatro variables básicas de su actividad: producto, precio, distribución y promoción.

Esta estrategia es también conocida como las "4 P", dado que en su origen anglosajón se conoce como: "Price" (Precio), "Product" (Producto), "Place" (Plaza) y "Promotion" (Promoción). Ver esquema 02 sobre las variables del Mix de marketing.

Precio

En esta variable se establece la información sobre el precio del producto al que la empresa lo ofrece en el mercado. Este elemento es muy competitivo en el mercado, dado que, tiene un poder esencial sobre el consumidor.

Producto

Esta variable engloba tanto el producto en sí que satisface una determinada necesidad, como todos aquellos elementos/servicios suplementarios a ese producto en sí. Estos elementos son: embalaje, atención al cliente, garantía, otros.

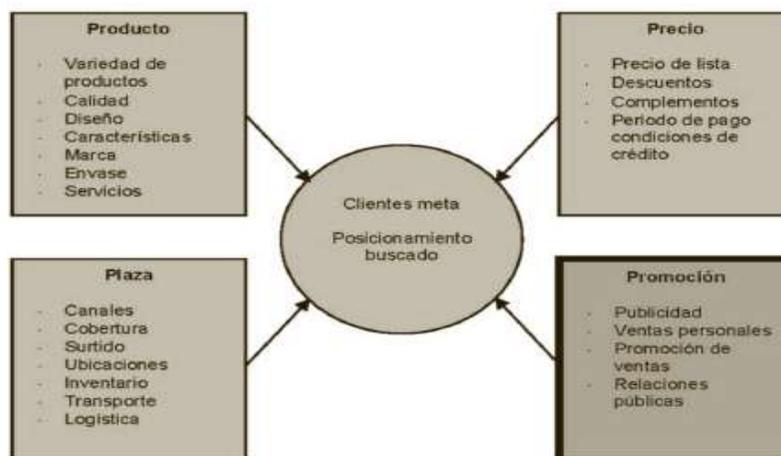
Distribución

En esta variable se analizan los canales que atraviesa un producto desde que se crea hasta que llega a las manos del consumidor. Además de aspectos como almacenaje, los puntos de venta, la relación con los intermediarios, entre otros.

Promoción

La promoción del producto analiza todos los esfuerzos que la empresa realiza para dar a conocer el producto y aumentar sus ventas en el público, por ejemplo: la publicidad, las relaciones públicas, la localización del producto, otros.

Esquema No. 02, Variables del Mix de Marketing



Fuente: Fundamentos de Marketing, C. H. Garnica & C. Maubert

II) Generalidades de Variable Plaza

Se explica con más detalle la variable de plaza o llamada también distribución, es decir, se toma en cuenta cuando el producto llega a manos del consumidor a través de las distintas entidades que hacen posible el proceso logístico. Durante ese transcurso, la empresa recurre a diferentes canales de distribución, así como a diversas técnicas de comercialización o merchandising². En otras palabras, se estudian aquellas actividades en que la empresa pone el producto a disposición del mercado meta, dichas actividades son:

- ✓ Canales de distribución del producto,
- ✓ Logística de materias primas y productos terminados,
- ✓ Inventario de insumos y productos terminados,
- ✓ Ubicación asignada a cada elemento,
- ✓ Transporte que se utilizarán,
- ✓ Cobertura.

La variable plaza es una estructura de negocios y de organizaciones interdependientes, parte desde la recepción de las materias primas por parte del proveedor para elaborar el producto hasta el consumidor final, acompañado de una serie de estrategias mercadológica que hacen posible su comercialización.

Además, un canal de distribución está formado por personas y compañías que intervienen en la transferencia de la propiedad de un producto, a medida que este pasa del fabricante al consumidor final o al usuario industrial.

III) Cadena de Suministros.

La cadena de suministros es un conjunto de operaciones logísticas, que una empresa lleva a cabo para llevar el producto terminado al mercado meta. En este

²Daniel Barbosa, Noviembre 2003, En qué consiste la mezcla de mercadotecnia, Merca2.0., Noviembre 2014, <http://www.merca20.com/en-que-consiste-la-mezcla-de-mercadotecnia/>

contexto, la gestión de todos los eslabones involucrados en dicha cadena es de gran importancia para la entidad y así encontrar el canal adecuado para su distribución.

También, cuando se habla de logística y cadena de suministros, se refiere a un conjunto de actividades funcionales (transporte, control de inventarios, etc.) que se repiten muchas veces a lo largo del canal de flujo, tomando en cuenta que la materia prima se convierte en productos terminados y se añade valor para el consumidor. Dado que las fuentes de materias primas, las fábricas y los puntos de venta normalmente no están ubicados en los mismos lugares y el canal de flujo representa una secuencia de pasos de manufactura, las actividades de logística se repiten muchas veces antes de que un producto llegue a su lugar de mercado. Incluso entonces, las actividades de logística se repiten una vez más cuando los productos usados se reciclan en el canal de la logística pero en sentido inverso.

1. La administración de la cadena de suministros

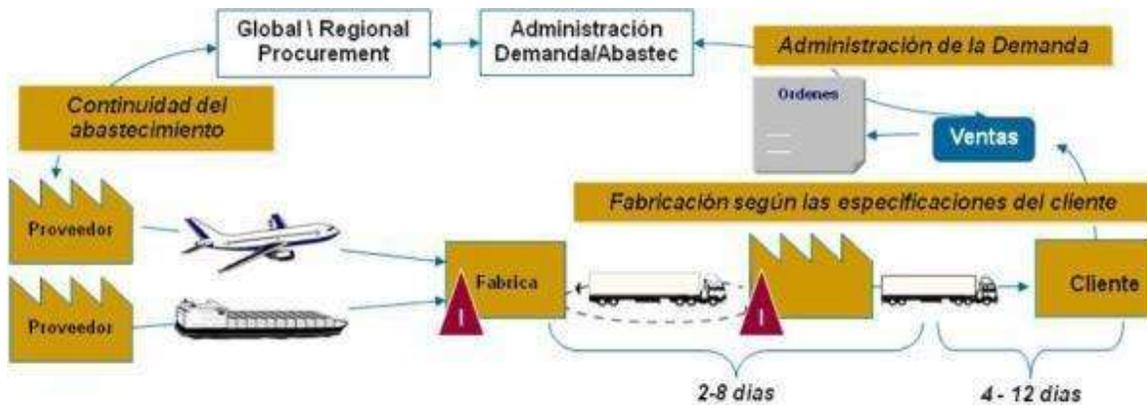
Según August Casanovas, “la Administración de la cadena de suministros (SCM), por sus siglas en inglés (SupplyChain Management), abarca la planeación y la gestión de todas las actividades implicadas en el suministro y adquisición, la conversión y todas las actividades de gestión de la logística. Un aspecto importante es que también incluye la coordinación y la colaboración con socios de la cadena, que involucra a proveedores, intermediarios, proveedores de servicios y clientes. En esencia la Administración de la cadena de abastecimiento integra la gestión de la oferta y la demanda dentro y entre empresas”.³

¿Cómo utilizan las empresas su SCM para competir en el mundo moderno de los negocios? Por ejemplo, Dell Computers, utiliza una cadena de suministro flexible

³Casanovas, August (2000), *Logística Empresarial*, Barcelona, España. Gestión 2000, 2001

sin fricciones en el flujo de la información a través de la cadena de suministro. Como lo muestra el esquema No. 03, el modelo básico de cadena de suministro de Dell es la venta directa a los clientes, su cadena de suministro sólo tiene tres estados: proveedores, fabricante y cliente final.

Esquema No. 03, Administración de la cadena de suministros de Dell Computers.



Fuente: Blog Logistweb – El portal logístico al alcance de todos.

2. Mezcla de actividades de la cadena de suministros

Las actividades que se dirigen para conformar la logística de los negocios (proceso de la cadena de suministros) varían de una empresa a otra, dependiendo de la estructura organizacional de cada una, de las honestas diferencias de opinión, de la administración respecto de lo que constituye la cadena de suministros para su negocio y de la importancia de las actividades individuales para sus operaciones.

Los componentes de un sistema típico de logística son: servicios al cliente, pronóstico de la demanda, comunicaciones de distribución, control de inventarios, manejo de materiales, procesamiento de pedidos, apoyo de partes y servicio, selección de la ubicación de fábricas y almacenamiento (análisis de localización), compras, embalaje, manejo de bienes devueltos, eliminación de mercaderías

aseguradas rescatadas (desechos) y desperdicios, tráfico y transporte, almacenamiento y provisión.⁴

El esquema No. 04 organiza estos componentes, o actividades, dependiendo del punto donde puedan tener lugar en el canal de suministros. La lista está ampliamente dividida en actividades clave y actividades de apoyo, junto con algunas de las decisiones asociadas con cada actividad.

Esquema No. 04, Actividades de la logística en la cadena de suministros de una empresa.



Fuente: BALLOU, Donald H. Logística. Administración de la cadena de suministros. Quinta edición, México: 2004. P. 10.

3. Importancia de la logística y de la cadena de suministros

La logística gira en torno a crear valor, valor para los clientes y proveedores de la empresa, y valor para los accionistas de la empresa. El valor en la logística se expresa fundamentalmente en términos de tiempo y lugar. Los productos y servicios no tienen valor a menos que estén en posesión de los clientes cuándo (en relación a tiempo) y dónde (en relación a lugar) ellos deseen consumirlos. Por ejemplo, las entradas a un evento deportivo no tendrán valor para los clientes si no

⁴Ballou, Donald H. (2004), *Logística. Administración de la cadena de suministros*, México, Prentice Hall, 5ta. Edición.

están disponibles en el tiempo y en el lugar en los que ocurra el evento, o si los inventarios inadecuados no satisfacen las demandas de los aficionados.

Una buena dirección logística visualiza cada actividad en la cadena de suministros como una contribución al proceso de añadir valor. Si sólo se le puede añadir poco valor, entonces se podrá cuestionar si dicha actividad debe existir. Sin embargo, se añade valor cuando los clientes prefieren pagar más por un producto o un servicio que lo que cuesta ponerlo en sus manos. Por varias razones, para muchas empresas de todo el mundo, la logística se ha vuelto un proceso cada vez más importante al momento de añadir valor.

4. Gestión de la cadena de suministro

Se puede considerar a Oliver y Webber (1982), como los creadores del término “Gestión de la Cadena de Suministros” cuando lo utilizaron para descubrir una nueva perspectiva sobre el marketing, que reemplazaban los enfoques tradicionales de los canales del marketing integrado de gestión, a los que consideraban insatisfactorios. Desde entonces muchos conocedores de la materia han aplicado el concepto de Gestión de la Cadena de Suministro (GCS) de varias formas. Lummus (2001) sostenía que: “la G.C.S. agrupa los flujos de logística, gestión de pedidos- clientes, procesos de producción y los flujos de información necesarios para observar todas las actividades en los eslabones de la cadena de suministro”.

Chandra y Kumar (2000) apuntaron la importancia de las relaciones entre organizaciones flexibles, coordinación total en la cadena de suministros, mejora de la comunicación dentro y fuera de la empresa, subcontratación de competencias secundarias, estrategia de producción a medida, gestión de inventario y control de costos.

Según José Ramón Vilana Arto, es “Un conjunto de proveedores y clientes conectados; donde cada cliente es a su vez proveedor de información, hasta que el producto terminado alcanza al usuario final”. Esta revisión de opiniones y definiciones sugiere que la cadena de suministros integra todas las actividades asociadas con el flujo y transformación de bienes e información asociada desde la fase de materias primas hasta el usuario final.

Hoy en día el incremento de una demanda cada vez más exigente y personalizada de los clientes es más notorio. Además, la competencia global estimula este cambio y fuerza a los fabricantes a buscar nuevas maneras de producir más acordes a las necesidades cambiantes y personalizadas del mercado, al mismo tiempo que mantienen los costes lo más bajos posible.

Todo ello está forzando a las empresas a encontrar nuevos modos de colaboración que mejoren la integración y sincronización de las diferentes funciones y etapas de la cadena de suministro de sus productos.

Para entender la importancia de este tema cada vez más, las empresas están acudiendo a la cadena de suministro como la última metodología para reducir costos, incrementar la satisfacción del cliente, utilizar mejor los activos y construir nuevos ingresos. La gestión de la cadena de suministro consiste en la integración de estas actividades a través de relaciones mejoradas en la cadena, para adquirir una ventaja competitiva sostenible. Es decir, la gestión de la cadena de suministro incluye la gestión de los sistemas de información, aprovisionamiento y compras, programación de la producción, tramitación de pedidos, gestión de inventarios, almacenamiento, servicio al cliente, y servicio posventa.

Es un enfoque de la gestión que propone la integración y coordinación de todos los procesos clave de la empresa comprendidos entre el usuario final y los proveedores iniciales, con el fin de crear y entregar valor a ese usuario final, en la forma de productos terminados y servicios.

5. Tipos de Cadenas de Suministro

Las cadenas de suministros se clasifican en dos tipos: *Tradicional* y *sincronizada*, las cuales se explican de manera más detallada en los siguientes subtemas.

5.1. La cadena de Suministro Tradicional

Consiste en una estructura logística descentralizada donde cada miembro toma sus decisiones de forma independiente de las decisiones de sus socios. En este caso, las empresas toman decisiones operacionales para maximizar sus objetivos locales y por lo tanto emiten pedidos basándose únicamente sobre su propio nivel de inventario sin considerar la situación de los otros miembros. El esquema No. 05, muestra la estructura tradicional de la cadena de suministros.

Esquema No. 05, cadena de suministro tradicional.



Fuente: EOI Escuela de Organización industrial, Gestión de la cadena de suministros, pág. 11, <http://www.eoi.es>

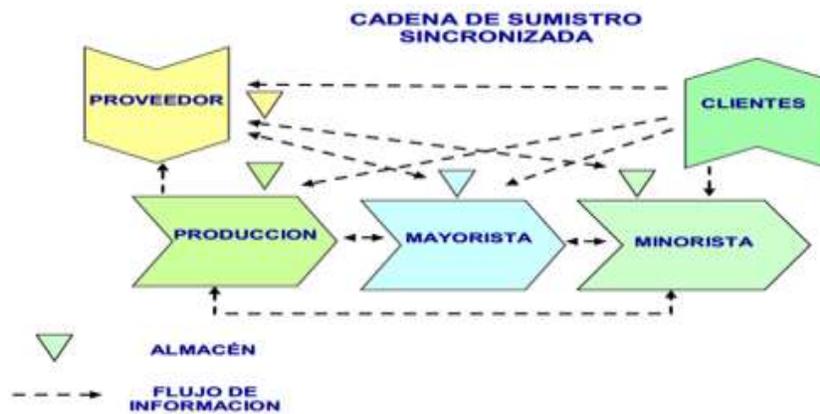
5.2. La Cadena de Suministro Sincronizada

Consiste en una estructura logística centralizada, en la cual todos los miembros efectúan pedidos de modo coordinado. Los miembros se transmiten información en tiempo real sobre sus niveles de inventario, productos en tránsito y datos de ventas al consumidor. Este tipo de cadena de suministro se ejemplifica en el

siguiente Esquema No. 06, donde el proveedor emite las órdenes de producción en función de la demanda del mercado y considerando todos los inventarios de la cadena como un único inventario.⁵

La información compartida se emplea para generar pedidos sincronizados que mejoran sinérgicamente los rendimientos de la cadena, creando un beneficio extendido para todos los miembros.

Esquema No. 06, Cadena de Suministro Sincronizada.



Fuente: EOI Escuela de Organización industrial, Gestión de la cadena de suministros, pág. 11, <http://www.eoi.es>

6. Relación entre estrategia y la gestión de la cadena de suministro

Las empresas deben desarrollar sus objetivos de la gestión de la cadena de suministro basados en los objetivos corporativos. A partir de estos objetivos de nivel superior, se puede desarrollar un conjunto de objetivos detallados para cada uno de los procesos en la cadena de suministro.

⁵Vilana Arto, José Ramón, 2010, La Gestión de la Cadena de Suministros, Noviembre 2014, http://api.eoi.es/api_v1_dev.php/fedora/asset/eoi:75237/componente75235.pdf

Este método de cascada sirve para integrar los procesos de cadena de suministro a la dirección general de la empresa y proporcionar medidas de control y ejecución. Todos los integrantes de la cadena de suministro deben estar alineados con los objetivos estratégicos.

El proceso para implementar la estrategia de cadena de suministro es:

- ✓ Identificar el papel de la cadena de suministro en el logro de las estrategias del negocio y asegurar que el trabajo está alineado con los imperativos estratégicos.
- ✓ Identificar y priorizar las oportunidades de mejora.
- ✓ Definir los objetivos de la cadena de suministro y los indicadores clave de funcionamiento.
- ✓ Desarrollar planes detallados de trabajo.
- ✓ Revisar periódicamente el rendimiento y hacer ajustes.
- ✓ Ejecutar planes para lograr resultados.

Las empresas integrantes de la cadena de suministro, ya sean proveedores, fabricantes, distribuidores o detallistas, deben implantar la estrategia en la cadena de suministro que mejor se adapte a su situación particular. Para ello deben:

- ✓ Segmentar los clientes basándose en las necesidades de servicio de los distintos grupos y adaptar la cadena de suministro para servir a esos segmentos rentablemente.
- ✓ Personalizar la red logística a los requerimientos de servicio y rentabilidad.
- ✓ Escuchar las señales de la demanda del mercado y planificar en consecuencia.
- ✓ Diferenciar el producto muy cerca al consumidor.
- ✓ Aprovisionarse estratégicamente.
- ✓ Desarrollar una estrategia de tecnología a todo lo ancho de la cadena de suministro.
- ✓ Adoptar medidas de desempeño que abarquen todos los eslabones de la cadena.

La gestión de la cadena de suministro es un nuevo enfoque con implicaciones estratégicas para las empresas más allá de la logística integral. Su éxito dependerá de la habilidad para satisfacer eficientemente las demandas de los clientes.

7. Conceptos y funciones del canal de Distribución

Para llevar a cabo la distribución de bienes y servicios y hacerlos llegar a los consumidores finales, las organizaciones requieren de un conjunto de medios, operaciones y decisiones que hagan estas actividades de forma eficiente. Es así que la distribución cubre de manera más específica las tareas relacionadas con la planeación y la implantación de flujos de mercancías, desde su punto de origen hasta los puntos de ventas.

Hay dos tipos de canales de distribución, *uno para los productos de consumo y el segundo para productos industriales o de negocio a negocio.*

El canal de distribución representa un sistema interactivo que implica a todos los componentes del mismo: fabricante, intermediario y consumidor. Según sean las etapas de propiedad que recorre el producto o servicio hasta el cliente, así será la denominación del canal. "La distribución son actividades que ponen productos a disposición de los consumidores en el momento y el lugar en donde ellos desean adquirirlos"⁶.

Pocos productores venden sus artículos directamente a los usuarios finales; la mayoría utiliza intermediarios para llevar sus productos al mercado. Ellos buscan crear un canal de marketing, "que consiste en un conjunto de organizaciones interdependientes que participan en el proceso de poner un producto o servicio a disposición del consumidor o usuario de negocios"⁷.

⁶ Garnica y Maubet, 2009, Fundamentos de Marketing, primera edición, Editorial Pearson.

⁷ Kotler y Armstrong, 2007, Marketing: Versión para América Latina, 11ra. edición, México, Editorial Pearson.

De acuerdo a Kotler y Armstrong, “una red de transferencia de valor es un sistema constituido por la compañía, los proveedores, los distribuidores y, finalmente, los clientes que se asocian entre sí para mejorar el desempeño del sistema completo”.

7.1. Funciones de los miembros del canal

Según Kotler y Armstrong, un canal de distribución desplaza bienes y servicios de los productores a los consumidores, y elimina las brechas importantes de tiempo, lugar y posesión que separan los bienes y servicios de quienes los usarán, es por tal razón que los miembros de un canal de distribución tienen funciones primordiales, entre las cuales destacan⁸:

- ✓ Recopilar información sobre clientes actuales y potenciales, competidores y otros agentes y fuerzas del entorno de marketing.
- ✓ Desarrollar y distribuir comunicaciones persuasivas para estimular las compras.
- ✓ Negociar y llegar a acuerdos sobre precios y otras condiciones, para que la transferencia de propiedad o posesión pueda llevarse a cabo.
- ✓ Transferir los pedidos a los fabricantes.
- ✓ Facilitar el almacenamiento y transporte posterior de los productos físicos.
- ✓ Ofrecer facilidades de pago a los compradores, a través de bancos y otras instituciones financieras.
- ✓ Supervisar la transferencia de posesión real de una persona u organización a otra.

7.2. Niveles del Canal

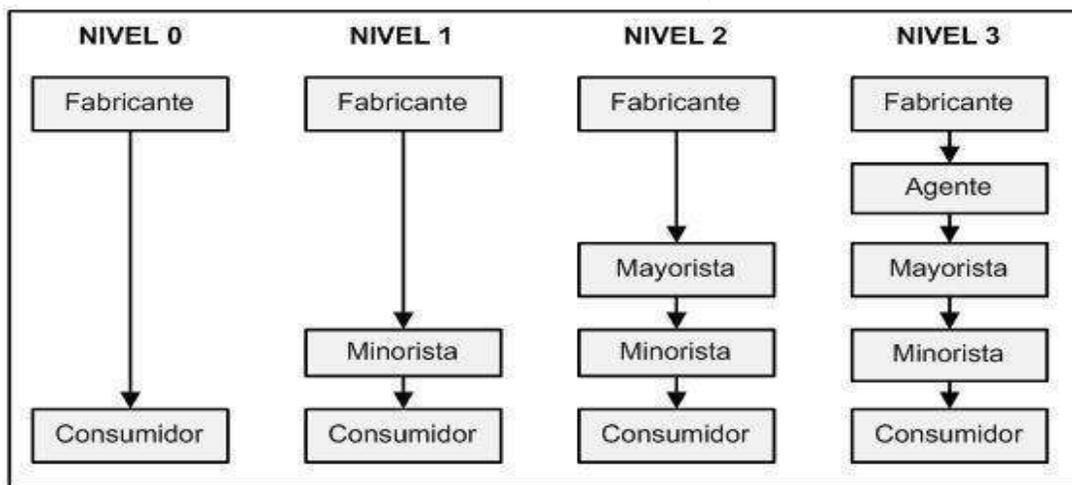
Las compañías diseñan sus canales de distribución para poner sus productos y servicios a disposición de los consumidores de distintas maneras. Un nivel de

⁸ Kotler y Keller, 2006, Dirección de Marketing, Decimosegunda edición, México, 2006.

canal lo compone cada capa de intermediario que desempeña alguna actividad para llevar el producto al consumidor final, como se observa en el esquema No. 07.

El número de niveles de intermediarios indica la longitud del canal. El nivel 0, es llamado canal de marketing directo o canal de distribución directo, porque es un canal de marketing que carece de intermediarios. La compañía vende directamente a los consumidores finales. Los siguientes canales que incluyen uno o más intermediarios son conocidos como canal de distribución indirecto.⁹

Esquema No. 07, Canales de distribución y sus niveles.



Fuente: Borrero Julio César, Marketing Estratégico, Editorial San Marcos.

8. Sistemas de Marketing

Los miembros del canal pueden combinar y controlar la mayor parte de actividades, o bien a transferirlas a otros miembros. Pero para un mejor desempeño, es necesario especificar las funciones de cada miembro del canal e incluir una compañía que actúe como líder y que tenga el poder de asignar las funciones y manejar los conflictos que se den entre los canales.

⁹ Kotler, P. y Armstrong, G., 2010, Marketing: Versión para América Latina, Decimo primera edición, México, Editorial Pearson.

De acuerdo a Kotler y Armstrong, un canal de distribución de convencional consta de uno o más productores, mayoristas y detallistas independientes, cada uno de los cuales es una compañía separada que trata de maximizar sus propias utilidades. Ningún miembro del canal tiene tanto control sobre los demás, y existen medios formales para asignar las funciones y resolver el conflicto del canal. Por el contrario, un sistema de marketing vertical consta de productores, mayorista y detallistas que actúan como un sistema unificado, como muestra el esquema No 08. Un miembro del canal es dueño de los otros, tiene contratos con ellos o tiene tanto poder que todos se ven obligados a cooperar.¹⁰

Esquema No. 08, Canal de distribución convencional y Sistema vertical de marketing.



Fuente: Philip Kotler y Gary Armstrong, Fundamentos de marketing.

Cada uno de estos sistemas de canal de marketing tienen ventajas y desventajas, aplicar cual sea de los dos dependerá del enfoque y el poder que el productor quiera tener sobre los miembros del canal. También, de los objetivos del canal y los segmentos de mercado a los que quiere llegar utilizando el canal que considera tendrán mejor desempeño. Las características del producto afectan considerablemente el diseño del canal.

¹⁰Kotler, P. y Armstrong, G., 2010, Marketing: Versión para América Latina, Decimo primera edición, México, Editorial Pearson.

9. Mayoristas

Los mayoristas son aquellas personas, jurídicas o físicas, que compran a fabricantes, con objeto de volver a vender el artículo a un detallista para obtener un beneficio.

Son varias las razones por las que un fabricante debe considerar el uso de un almacenista, pero principalmente se resalta aquellas con las que llegan a un mayor número de puntos de venta, con menor coste operativo, una mejor rentabilidad y aprovechando el talento humano del fabricante, consiguiendo así aumentar la cifra de ventas.

9.1. Actividades del mayorista

- ✓ Compra y venta de productos: esta función incluye la selección de artículos por comprar, negociación con proveedores sobre las condiciones de compra, la determinación de precios de venta, el control de archivos y la gestión de pedidos.
- ✓ Almacenamiento y manejo de productos: la selección, conjunción, clasificación y almacenamiento son parte del valor que el mayorista le agrega al producto.
- ✓ Transporte de productos: muchos hacen el reparto de mercancías a los clientes con una flotilla de camiones o furgonetas.
- ✓ Gerencia y asistencia comercial al detallista: los mayoristas de varias líneas de mercancías se han percatado de que pueden ayudar a que los minoristas independientes compitan mejor, ofreciéndoles diversos servicios comerciales y administrativos.

- ✓ **Financiamiento:** algunos mayoristas brindan asistencia financiera a los minoristas en forma de crédito, con condiciones de pago accesibles. Al proporcionar esta ayuda, los minoristas pueden fortalecer su posición en el canal de distribución.
- ✓ **Devoluciones y reparaciones:** los mayoristas pueden ofrecer servicios de mantenimiento y reparaciones; además están más cerca de los usuarios del producto que los fabricantes y pueden atender más rápidamente sus necesidades de servicio.
- ✓ **Aceptación de riesgos:** los mayoristas se arriesgan al comprar y almacenar mercancía que puede volverse obsoleta o perder demanda, lo cual dificultaría su venta a los minoristas.

9.2. Importancia del mayoreo

El mayoreo es parte esencial de un sistema económico avanzado. Los mayoristas son especialistas en marketing, mientras las diversas actividades que realizan para facilitar las transacciones entre productores, minoristas y otras organizaciones compradoras son vitales para la eficiencia de las operaciones.¹¹

9.3. Tipos de mayoristas

- a) *Mayoristas comerciales:* los mayoristas comerciales compran, seleccionan, reúnen, clasifican y almacenan bienes en grandes cantidades para venderlos a minoristas y a usuarios instituciones, agrícolas, gubernamentales, profesionales y empresariales.

¹¹Garnica y Maubet, 2009, Fundamentos de Marketing, primera edición, Editorial Pearson.

b) *Mayoristas de funciones o servicios completos*: son los mayoristas que ofrecen una gran mezcla de líneas de productos. Ejemplos de mayoristas de mercancías en general son los proveedores de ferreterías, medicamentos y artículos eléctricos.

c) *Mayorista de servicio limitado o función limitada*: este tipo de mayorista ofrece una mezcla más modesta de línea de producto; incluso hay algunos se especializan en una línea específica.

IV) Plan de Marketing.

Los autores más reconocidos en la Administración como Agustín Reyes Ponce, George Terry, Robert N. Anthon, definen al plan como un documento que explica, cómo las entidades alcanzarán las metas, así como la asignación de recursos, calendarios y otras acciones para concretarlas. También, un plan es un programa donde se plasman los objetivos, metas y misión que tiene un individuo, unidad u organización que respaldado por un diagnóstico se emiten estrategias, acciones y formas de control para poner en marcha las metas establecidas.

A partir de las definiciones que hacen los autores, se sabe que hay diversidad de planes para diversidad de situaciones, en las que se necesita una guía o una herramienta que ayude a desarrollar de la mejor forma un proyecto que involucra la viabilidad técnica, financiera y económica.

Según Michael Hitt, Stewart Black y Lyman Porter en su libro “Administración”, el plan, se define como “medios para llevar a cabo una acción y lograr las metas deseadas por el administrador. Esto conlleva a la planeación que es el proceso de toma de decisiones que centra su atención en el futuro de la organización y en la manera de lograr los objetivos”, en otras palabras, esta definición también recalca que un plan es un medio para llegar a las metas, donde se definen estrategias necesarias para la consecución de sus objetivos, para estos autores también es

importante que se plantee quienes realizarán las actividades, así como también los medios o recursos que se utilizarán para ello; además de prever el tiempo de ejecución de las actividades delimitando el periodo de desarrollo de cada una de estas.

Por tanto, al realizar un plan de marketing, involucra varias etapas, comenzando desde una descripción breve de su origen, las actividades que desempeña dentro del mercado, sus productos ofertados al mercado, entre otros; luego se hace un diagnóstico de la situación actual para poder emitir consideraciones acerca de estrategias y métodos de control del plan.

1. Generalidades del plan de marketing

Los gerentes de marketing en cualquier organización o empresa tienen la responsabilidad de formular planes que describan cómo la empresa alcanzará los objetivos corporativos. Así como por líneas de productos o marcas, en ese sentido Kotler y Keller definen un plan de marketing como: "un documento escrito que resume lo que se conoce sobre el mercado e indica cómo es que la empresa pretende alcanzar sus objetivos de marketing".

Los planes de marketing están siendo más orientados a mantener y hacer relaciones redituables con los clientes, mejor orientados y realistas. Los planes de marketing pueden ser a corto plazo, un año o largo plazo, hasta 5 años, esto depende del tipo de organización y la magnitud de esta. Las organizaciones que elaboran planes a largo plazo, saben que es importante elaborar planes de contingencia para responder a situaciones rápidamente cambiantes del mercado. Las empresas deben detallar y especificar lo mejor posible las acciones de marketing en plan para alcanzar los objetivos de marketing. Así también, hacer un riguroso análisis del ambiente que envuelve a la organización, para una mayor eficacia en la implementación.

2. Importancia de plan de marketing

La importancia de un buen plan de marketing que indica la dirección a seguir y las acciones a tomar para lograr los objetivos estratégicos de marketing de la organización de manera eficiente en un periodo de tiempo establecido. Toda organización o empresa, sin importar su finalidad necesita una planificación que lo guíe a lograr sus objetivos y metas visualizadas. Una organización que no posee un plan de marketing, es una organización que no sabe cómo va a lograr su misión en el tiempo.

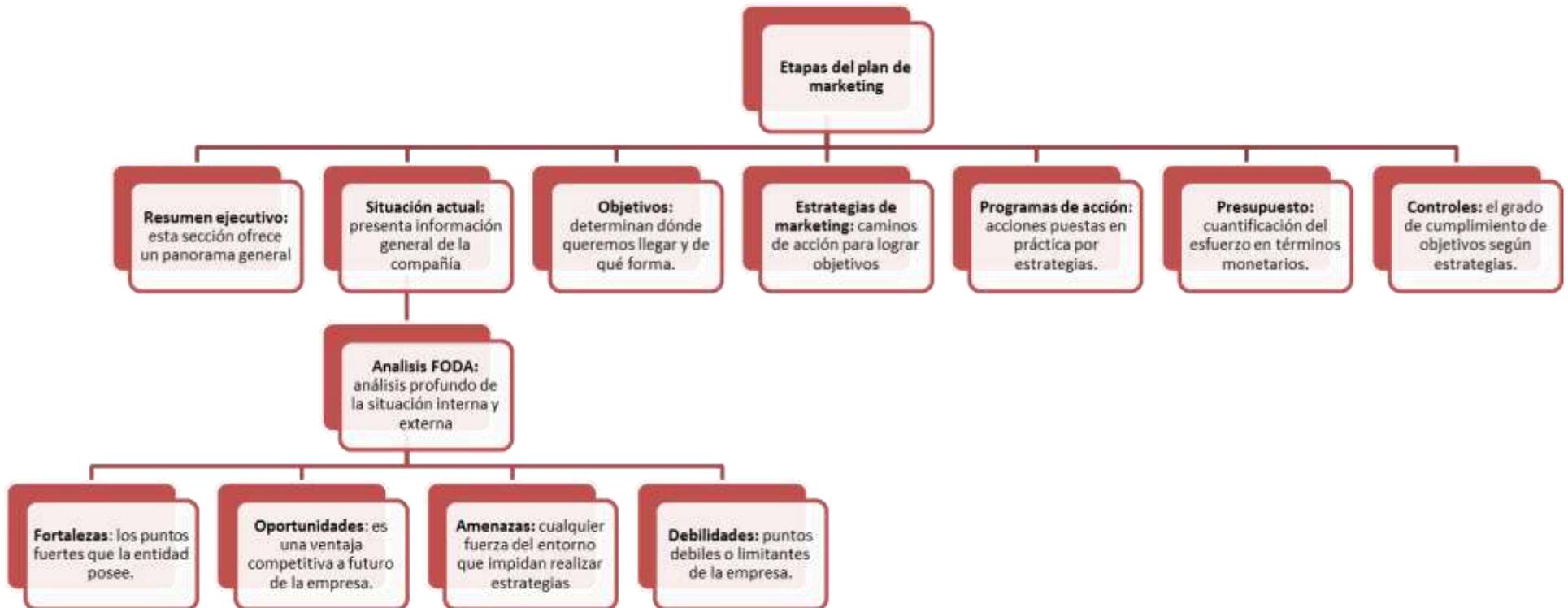
3. Estructura del plan de marketing

Todo plan de marketing debe comenzar por una tabla de contenido y un breve resumen para que la alta dirección tenga acceso rápido a una descripción de las metas y recomendaciones principales. En dicho plan debe contener la situación actual, información general de la compañía, un análisis profundo de la situación interna, identificando las fortalezas y debilidades de la organización. También trazar los objetivos que determinan dónde queremos llegar y de qué forma.

Así mismo, se construyen las estrategias o los caminos de acción de que dispone la empresa para alcanzar los objetivos previstos, para que luego la dirección general de la organización sepa la cuantificación de todo el esfuerzo expresado en términos monetarios. Al final se controla el grado de cumplimiento de los objetivos a medida que se van aplicando las estrategias y tácticas definidas.

Es decir que se ofrece un panorama general de los puntos fundamentales que se deberán aprobar por parte de los ejecutivos de la organización. El Esquema No. 09, muestra las etapas del plan de marketing a seguir para que la información se vuelva más clara y ágil para los desarrolladores del plan. Para Roger J. Best un buen plan de marketing se define como: “el resultado de un proceso sistemático, creativo y estructurado que se diseña para identificar oportunidades y amenazas en los mercados, que hay que saber tratar adecuadamente, para conseguir los objetivos de la organización.”

Esquema No. 09, Etapas del Plan de Marketing



Fuente: Rafael Muñíz González, Etapas del plan de marketing, Universidad a Distancia de Madrid, Sitio Web.

Como menciona Roger J. Best, el desarrollo de un plan de marketing es un proceso organizado y que cada paso tiene una estructura que reconoce que el plan avance con el fin de elaborar un documento tangible, que puede ser fácilmente comprendido, evaluado y puesto en práctica, para eso es necesario una serie de pasos que describe el autor y que se muestran a continuación:

Paso I: Análisis de la situación.

“El proceso de planificación de marketing comienza con un detallado análisis de la situación de la empresa en relación con las fuerzas actuales del mercado, la posición competitiva, la evolución y situación actual de sus resultados”¹². El objetivo de este análisis es descubrir los factores determinantes que influyen en el éxito o fracaso del negocio, que podrían no tomarse en cuenta en la actividad empresarial.

El autor menciona que es necesario profundizar en el análisis de la situación del mercado y de la empresa para comprender mejor las necesidades de los clientes, la situación de la competencia y la de los canales de distribución, así como el posicionamiento de la empresa, sus márgenes y rentabilidad. “La identificación de los factores clave del éxito empresarial requiere un análisis completo y preciso de la situación”.

Paso II: Análisis FODA.

La parte más difícil según Roger J. Best en la elaboración del plan de marketing sea la identificación de los puntos clave de cara a la obtención de los objetivos empresariales. Los puntos clave se definen como problemas u oportunidades no resueltas, que limitan o facilitan el desarrollo del mercado, de los beneficios, o ambas cosas a la vez. Los factores claves se pueden clasificar en amenazas y oportunidades; puntos fuertes y débiles. Todos ellos forman lo que se le denomina análisis FODA.

¹² Best, R. J., 2007, Marketing estratégico, Cuarta edición, Madrid, España, Pearson Educación, S.A.

Es muy importante el análisis FODA dado que está muy apegado al análisis de la situación. Deben verse como partes interconectadas en el proceso de planificación de los mercados.

Paso III: Plan estratégico de mercado.

Plan Estratégico de mercado parte de la información aportada por el análisis de la situación y el análisis FODA. Roger J Best menciona que el objetivo fundamental del plan estratégico “es proporcionar una dirección estratégica, a partir de la cual se establezcan objetivos de resultados y una guía para el desarrollo de la estrategia de marketing táctico.

Su realización constituye un importante paso del proceso de planificación y requiere una cuidadosa valoración del atractivo del mercado y de la posición competitiva de la empresa, valoración que se apoya en la información proporcionada en los pasos anteriores.

Paso IV: Estrategia de Marketing Mix.

El siguiente paso en el proceso de planeación de marketing es el desarrollo de una estrategia de marketing mix que consiga hacer efectivo el plan estratégico de mercado. Si bien las estrategias generales de marketing se contemplan en el plan estratégico de mercado, su ejecución requiere la definición de estrategias más específicas de marketing táctico, que afronten los factores tácticos clave del éxito.

Cada elemento de la estrategia de marketing mix forma una respuesta específica a alguno de los elementos clave de éxito, identificados en el contenido del análisis de la situación. Así pues, las estrategias específicas de marketing se valoran según su grado de respuesta a los elementos clave de éxito, previamente identificados en el análisis de la situación.

Paso V: Presupuesto de Marketing.

El plan estratégico de mercado y las estrategias de marketing mix termina con la definición de un presupuesto de marketing que asigna recursos para el logro de los distintos objetivos.

La base del presupuesto de marketing es quizá la tarea más difícil según Roger J. Best. Si bien el inicio del presupuesto no es un proceso preciso, debe existir una conexión lógica entre estrategias, objetivos y presupuesto de marketing.

Paso VI: Plan de marketing de resultado.

Una vez distribuidos los recursos hay que definir un cronograma para poder medir la realización de los resultados esperados. La realización de este paso requiere evidenciar el momento de medición de los objetivos específicos, de tal forma que se pueda hacer un seguimiento del éxito o fracaso de la aplicación del plan de marketing.

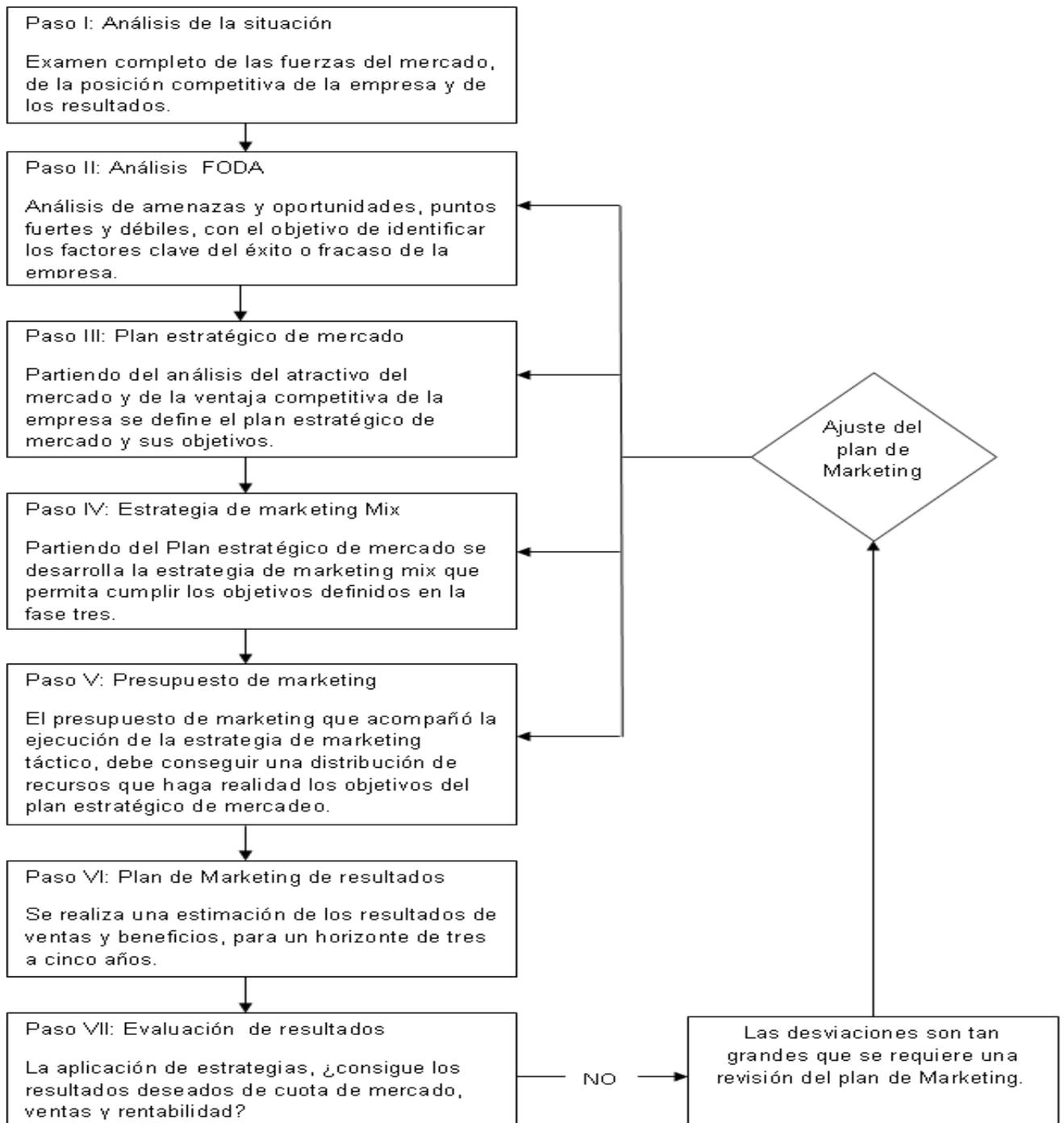
Es necesario distinguir entre las unidades de medida externas, de cara a los mercados, (notoriedad y satisfacción del cliente, disponibilidad del producto, percepciones de producto y servicios...) y las unidades de medida internas (ventas, márgenes de contribución, contribución total y contribución neta de marketing).

Paso VII: Evaluación de resultados.

La realización del paso VII supone el seguimiento de los resultados externos, cara al mercado y de los resultados internos, beneficios esperados en la empresa. El seguimiento debe realizarse de acuerdo con las fechas señaladas en el cronograma de seguimiento de resultados.

El esquema No. 10, refleja la secuencia de pasos que menciona Roger Best para elaborar el Plan de Marketing.

Esquema No. 10, Proceso de elaboración de un Plan de Marketing según Roger J. Best



Fuente: Roger J. Best, Marketing Estratégico, pag.420

V) Comercialización.

Según la American Marketing Association (AMA), la comercialización es la actividad, conjunta de instituciones y procesos para crear, comunicar, entregar e intercambiar ofertas que tienen valor para los consumidores, clientes, socios y la sociedad en general.

Philip Kotler define la comercialización como “la ciencia y el arte de explorar, crear y entregar valor para satisfacer las necesidades de un mercado objetivo por un beneficio”. La comercialización identifica las necesidades insatisfechas y deseos. Mide y cuantifica el tamaño del mercado identificado y el potencial de ganancias. Señala que es necesario segmentar. Así, la empresa es capaz de servir mejor y promover los productos y servicios adecuados. Básicamente, la comercialización, entendida en un sentido amplio, opera como un mecanismo de coordinación de las transferencias entre distintos integrantes de la cadena productor- consumidor

La comercialización se basa en la importancia de los clientes para el negocio y tiene dos principios importantes según Héctor Germán Rodríguez, Especialista económico e investigador de la Universidad de Arkansas:

- Todas las políticas y actividades de la compañía deben dirigirse hacia la satisfacción de las necesidades del cliente
- El volumen de ventas rentables es más importante que el volumen máximo de ventas

Así, comercializar un producto es encontrar para él la presentación y el acondicionamiento susceptible de interesar a los futuros compradores, la red más apropiada de distribución y las condiciones de venta que habrán de dinamizar a los distribuidores sobre cada canal.

Según Kotler (1995), el proceso de comercialización incluye cuatro aspectos fundamentales: ¿cuándo?, ¿dónde?, ¿a quién? y ¿cómo? En el primero, el autor

se refiere al momento preciso de llevarlo a efecto; en el segundo aspecto, a la ubicación geográfica; el tercero, a la definición del público objetivo y finalmente, se hace una referencia a la estrategia a seguir para la introducción del producto al mercado.

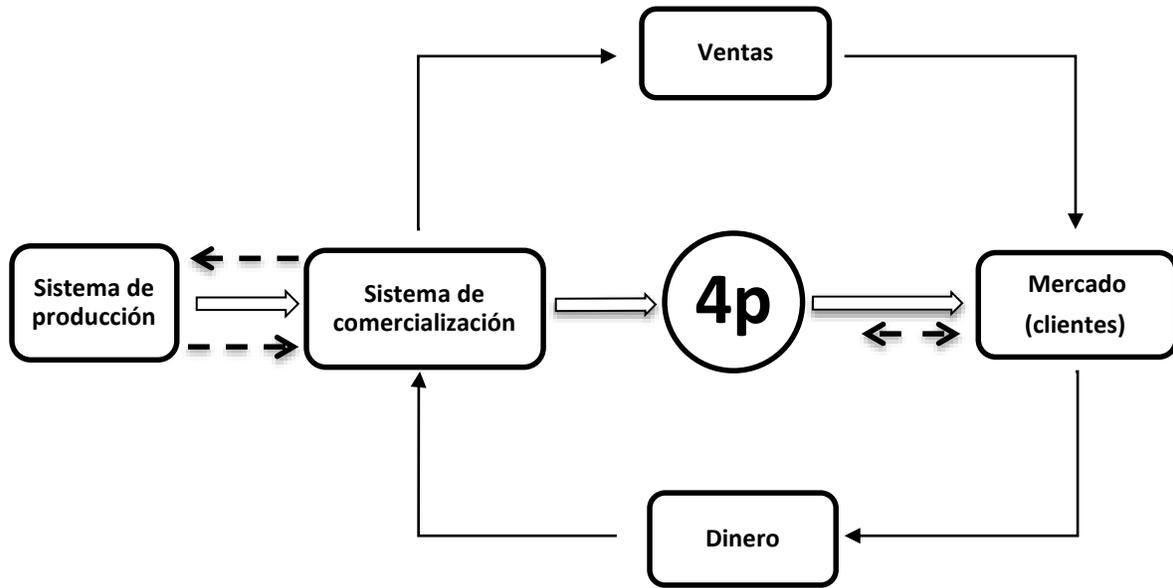
1. Sistema de comercialización

La teoría de sistema proporciona el marco analítico adecuado para contextualizar la actividad de comercialización si se tiene en cuenta el concepto que define Hernández, (1998), que considera que un sistema es un conjunto de elementos con propiedades y atributos que constituyen un todo, relacionados a la vez entre sí y con el entorno común a ellos, del cual se obtienen determinadas entradas de suministro y al que brindan determinadas salidas.

Los productos o servicios obtenidos por la empresa, bien sea mediante producción propia o mediante adquisición, se dirigen hacia un mercado donde estos bienes serán asignados a sus futuros consumidores.

Esta actividad, que comienza en el proceso productivo y que llega hasta el consumidor, es conocida como “sistema de comercialización” o “sistema de marketing” como se muestra en el esquema No. 11.

Esquema No. 11, Sistema de comercialización.



—> Circulación real (unidades físicas y monetarias)

- -> Circulación de información

Fuente: Dirección del marketing, Bueno 1989.

El sistema de comercialización de la empresa está encaminado a planificar, fijar precios, promover y distribuir productos y servicios que satisfacen necesidades de los consumidores actuales o potenciales pretendiendo como objetivos fundamentales incrementar la cuota de mercado, la rentabilidad y el crecimiento de las cifras de venta.

En general, un sistema de comercialización debe tomar en cuenta un conjunto de aspectos que se relacionan a continuación¹³:

- El entorno de mercado que recoge los elementos externos que afectan a la demanda global, como son: crecimiento demográfico, renta por habitante, demanda de bienes complementarios, etc.

¹³ Bueno, E., 2004, *Curso básico de economía de la empresa: Un enfoque de organización*, 5.ª ed., Madrid, Pirámide.

- Objetivos y estrategias de las empresas competidoras que afectan la reacción de las ventas frente a las actuaciones comerciales de la empresa.
- Decisiones estratégicas de la empresa referente a la cartera de productos que se dirige al mercado y a los canales de distribución empleados.
- Decisiones operativas de la empresa referente a la utilización de las variables precio, producto, publicidad y distribución.
- Modelo explicativo del comportamiento del consumidor que recoja la incidencia que tienen en las ventas las modificaciones de los elementos (entorno, competencia y decisiones estratégicas y tácticas).
- Modelo explicativo de los objetivos de la empresa y de la incidencia en los mismos de las ventas y costos previstos.

2. Gestión comercial

La gestión comercial es el proceso de planificar y ejecutar la concepción del producto, precio, promoción y distribución de ideas, bienes y servicios para crear intercambios que satisfagan tanto objetivos individuales como de las organizaciones (AMA, 1985).

Esta definición, reconoce que la gestión es un proceso de análisis, planificación y control, considera además, los cuatro instrumentos de la estrategia comercial, que cubre productos, objeto de estudio del marketing y los beneficios de satisfacción mutua. Autores como Kotler (1995) plantean que la gestión de comercializar es el proceso que convierte los planes de marketing en acciones concretas y asegura que tales acciones se lleven a cabo de forma que se logren los objetivos contemplados en el plan.

La gestión comercial da respuesta a las preguntas de quién, dónde, cuándo y cómo mencionadas anteriormente y su ejecución efectiva requiere del conocimiento de la distribución de los recursos, de su control y organización así como la interacción con otros grupos en todos los niveles de actividad de marketing.

En todo caso, el manejo de la gestión comercial o labor directiva de marketing se basa en tres ámbitos principales, a saber:

- Análisis del entorno del sistema de comercialización. Estructura y comportamiento del mercado, competidores, administradores, canales de distribución, agentes públicos y sociales y factores del entorno genérico. Variables externas que influyen en la demanda global.
- Formulación de decisiones y estrategias comerciales. Estrategias de marketing-mix o que combinan las variables comerciales conocidas: producto, precio, distribución y promoción. Variables internas que cumplirán los objetivos pretendidos.
- Planificación, organización y control de la actividad comercial: conjunto de funciones, técnicas, procedimientos y acciones conocidas del sistema de dirección.

3. Planificación comercial

La planificación comercial consiste en un proceso de diseño, elaboración, puesta en práctica y control de decisiones, estrategias y políticas de comercialización, que la empresa desarrolla en su mercado para mantener o superar su posición competitiva.

Estas decisiones, estrategias y políticas de comercialización tienen que estar perfectamente sincronizadas e involucradas con los restantes departamentos de la empresa, de modo que elaborar planes de acción resulte eficaz y viable para la consecución de objetivos generales de la empresa.

Las principales funciones de la planificación comercial son; análisis y diagnóstico de la situación, planificación estratégica, y operativa comercial, diseño y puesta en práctica del plan de acuerdo con los restantes departamentos de la organización.

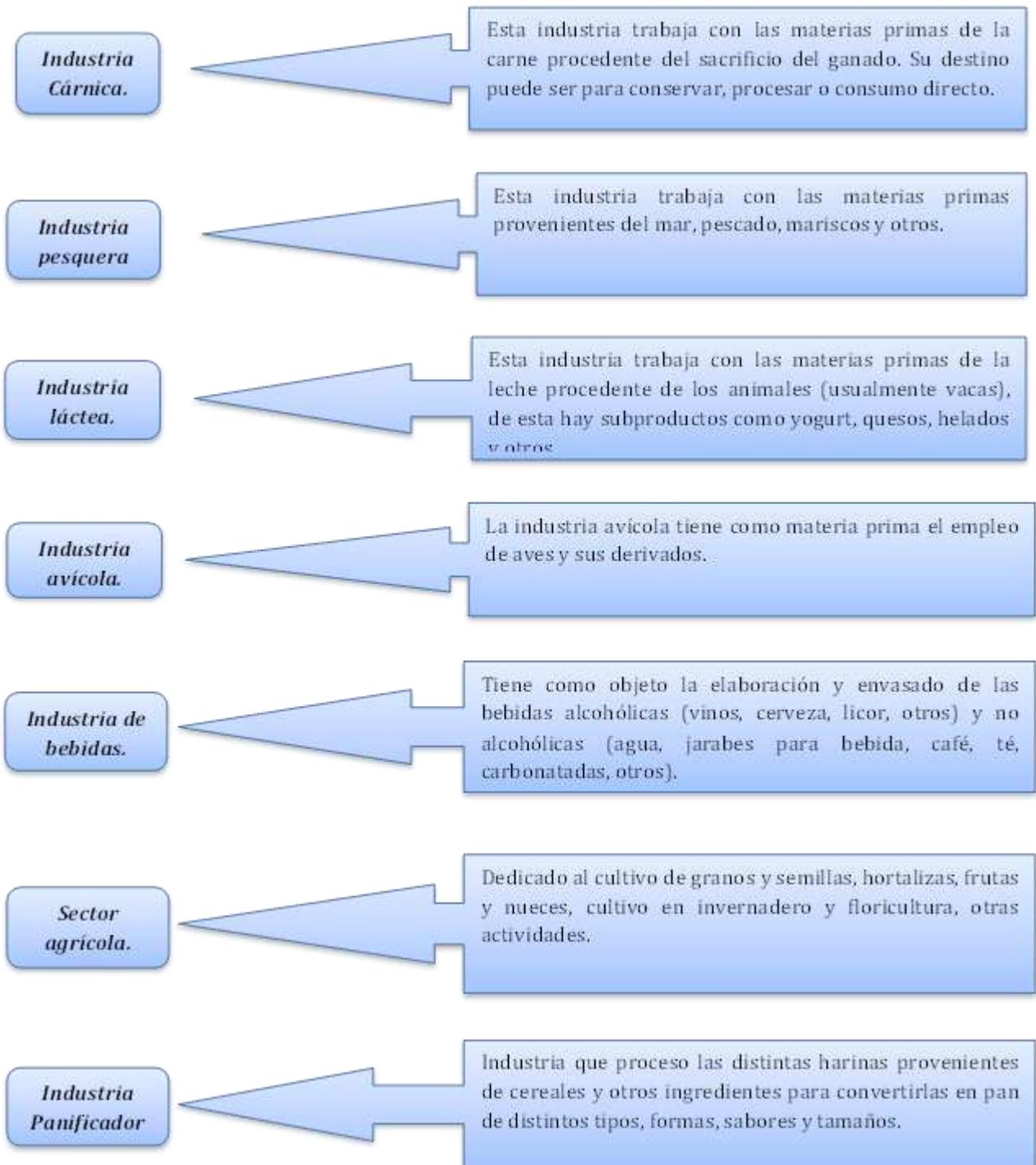
VI) Generalidades de la Industria Alimenticia.

La industria alimentaria es la parte de la industria que se encarga de elaboración, transformación, preparación, conservación y envasado de alimentos de consumo humano y animal.

Para tomar en cuenta el contexto de la industria alimenticia, hay que delimitarla en tres niveles muy específicos, que bien ocurren simultáneamente o de manera aislada, pero que definen los procesos a seguir dentro del desarrollo del mercado de alimentos.

La industria se divide en sectores (ver esquema No. 12), generalmente ordenados por el tipo de alimentos que se adquiere cuando se producen.

Esquema No. 12, sectores de la industria alimenticia



Fuente: Mercé Raventós Santamaría, Industria alimentaria. Tecnologías emergentes, 2005

Los proceso de fabricación

Aunque exista una gran diversidad de industrias alimentarias los procesos de fabricación pueden clasificarse en seis diferentes:

✓ *Manipulación de los alimentos.*

Referido a las personas que tienen el contacto directo con los alimentos durante su preparación, fabricación, transformación, elaboración, envasado, almacenamiento, transporte, distribución, venta, suministro y servicio.

✓ *Almacenamiento de productos y de las materias primas.*

Cuando los productos se tienen que preservar o también cuando las empresas dedicadas a transformar materias primas en productos, se emplean diferentes formas de almacenar los productos según su naturaleza y así garantizar la calidad, su tiempo de vida y por consiguiente un mejor control del costo de alimentos y bebidas.

✓ *Maceración.*

Es la extracción de las propiedades de los productos en un proceso solido – líquido.

✓ *La elaboración hasta un producto final.*

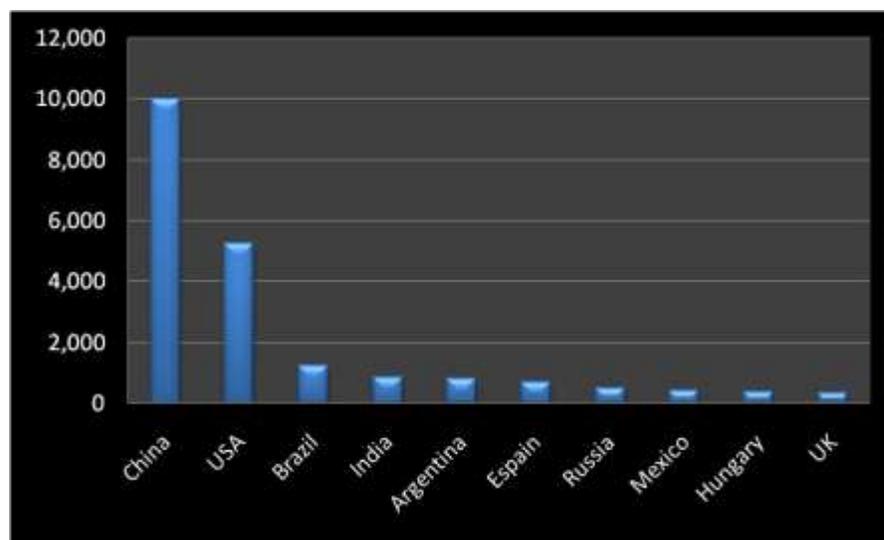
Consiste en un conjunto de operaciones unitarias necesarias para modificar las características de las materias primas, es decir características como forma, densidad, resistencia, tamaño o estética; con el fin de distribuir productos terminados y comercializarlos con los clientes que lo necesitan.

1. Situación de la industria alimentaria a nivel internacional.

La producción de alimentos a nivel mundial se contabiliza en millones de toneladas, anualmente se realiza una encuesta global de alimentos por parte de la

compañía Alltech, en donde se estudian a 134 países y su producción de alimentos. China resulta ser el productor líder de alimentos con 198.3 millones de toneladas en más de 10,000 molinos. De acuerdo con las últimas evaluaciones, Estados Unidos y Brasil ocuparon el segundo lugar con 168.5 millones de toneladas provenientes de 5,251 molinos y 66 millones de toneladas de 1,237 molinos, respectivamente. El gráfico No. 1, muestra los diez países con más producción de alimentos a nivel mundial.

Gráfico No. 1, ranking de países y su producción de alimentos a nivel mundial



Fuente: Resumen de la producción global de alimento balanceado, Alltech, 2013

Asia sigue siendo la región de mayor productividad del mundo con 356 millones de toneladas (ver esquema No. 13). Sin embargo, una región superó a Asia en crecimiento porcentual comparado con los resultados del 2011. África resultó ser el área de más rápido crecimiento en términos de toneladas de alimento producido, aumentando su tonelaje un 19 por ciento al pasar de 47 millones en el 2011 a 56 millones en el 2012. Se consideró que el Medio Oriente tiene los molinos más grandes, con un promedio superior a las 63.000 toneladas de producción por molino.

Esquema No. 13, producción mundial por regiones, en millones de toneladas



Fuente: Resumen de la producción global de alimento balanceado, Alltech, 2013

Al hacer un análisis por especie, aves continúa dominando con un 44% de participación de mercado, posiblemente debido a preferencias religiosas y de gustos, además de costo. La avicultura creció aproximadamente 10 por ciento respecto a los estimados del 2011. Sesenta por ciento de todo el tonelaje de balanceado avícola está dedicado a pollos de engorde y el resto a ponedoras, pavos, patos y otras aves.

En el contexto competitivo actual, las empresas deben enfrentarse a los desafíos de la innovación, la reducción de costos o la demanda de altos niveles de calidad y de servicios, entre otros, a la vez que operan en mercados cada vez más turbulentos y volátiles.¹⁴

¹⁴UNIVERSIA Business Review, 2011, Desafíos de la innovación de Marketing, España.

Desde sus inicios a principios del siglo XIX, esta industria evolucionó hasta alcanzar una gran diversidad y complejidad. Así, por ejemplo, la industria conservera se desarrolló a partir de los descubrimientos que Louis Pasteur realizó sobre los procesos de esterilización, evolucionando hasta la actualidad con la aparición de nuevas técnicas, como los cierres al vacío, la deshidratación y la congelación.

1.1. La industria de alimentos en la actualidad

En la actualidad, el consumo de alimentos depende de lo que otros cultivan y procesan, lo que ha dado lugar al desarrollo de una de las industrias más importantes del mundo: la industria alimentaria. Dicha industria, tiene el reto de abastecer a la población, que aproximadamente en el año 2050 será de un 70% más alimentos, también afrontar los problemas que este conlleva, el sobrepeso, problemas de salud, malnutrición, entre otros. Según la revista América Economía, unos alimentos que en su mayoría son procesados (85%), llegan al consumidor por parte de la industria, mientras que el resto de los alimentos son frescos.

Muchas multinacionales diseñan productos específicos en función de los mercados de destino, como por ejemplo empresas lácteas que envían alimentos adaptados a sus necesidades nutricionales, y en envases individuales accesibles a su economía. Mientras que en los países desarrollados las familias adquieren los yogures en paquetes de ocho y hasta de 16 vasos cada semana, en otras zonas del mundo se venden individualizados por unidad, y se lo pueden permitir sólo una vez al mes.

En este contexto, muchas empresas multinacionales se están preocupando por cumplir al pie de letra el código alimentario internacional, que constituye la base para regular los siguientes aspectos:

- I. Etiquetado de los alimentos;
- II. Aditivos alimentarios;

- III. Residuos de plaguicidas y medicamentos veterinarios;
- IV. Contaminantes;
- V. Métodos de análisis y toma de muestras;
- VI. Sistemas de inspección y certificación de importación y exportación de alimentos;
- VII. Higiene de los alimentos;
- VIII. Nutrición y alimentos para regímenes especiales.

Al mismo tiempo, este programa se enfoca en la protección de la salud de los consumidores, asegurar prácticas de comercio claras y promocionar la coordinación de todas las normas alimentarias acordadas por organizaciones gubernamentales y no gubernamentales. Bajo este mismo escenario, con el fin de estandarizar los sistemas de calidad de distintas empresas y sectores, en 1987 se publican las normas ISO 9000. (Ver anexo 1).

En algunos países, la industria del procesado y conservación de alimentos es la más importante en sus economías, como lo es en el caso de Europa. La industria de alimentación y bebidas europeas es el sector industrial más importante del continente y el principal exportador e importador mundial de alimentos y bebidas.

En Europa abastece a más de 500 millones de consumidores, tiene un volumen de ventas netas de 965.000 millones de euros, ocupa a 4,4 millones de empleados, exporta a terceros países por valor de 55.000 millones, cuenta con más de 300.000 empresas y contribuye a la balanza comercial en aproximadamente 2.000 millones de euros.

La industria ha demostrado una buena fortaleza ante la crisis y ha conseguido mantener sus niveles de empleo, donde trabajan actualmente 440.000 personas, de las cuales el 36% son mujeres y el 64% hombres. Además, la alimentación es un sector que no ha precisado de medidas especiales como muchos otros.

Las materias primas de esta industria se centran en los productos de origen vegetal (agricultura), animal (ganadería) y fúngico, principalmente. El progreso de esta industria se ha afectado en la actualidad de alimentación cotidiana, aumentando el número de posibles alimentos disponibles en la dieta. El aumento de producción ha ido unido con un esfuerzo progresivo en la vigilancia de la higiene y de las leyes alimentarias de los países intentando regular y unificar los procesos y los productos.

2. Industria alimentaria en Latinoamérica.

América Latina viene siendo considerada como la principal región en cuanto a capacidad inexplorada de producción alimenticia. Las cifras apuntan a cerca de un 35% de posible capacidad de expansión en cuanto al terreno dedicado a la agricultura. Pero no es sólo la agricultura tradicional y el fruto crudo, sino el procesado de alimentos y la creación de nuevos productos. Las demandas de los consumidores varían, y según maduran los mercados, los gustos y preferencias de los consumidores van modificándose hacia productos de mayor complejidad.¹⁵

Según un informe de la OCED y la FAO a partir del 2013, la producción agrícola mundial crecerá un 1,5% al año en promedio hasta 2023, en comparación con un crecimiento anual del 2,1% entre 2003 y 2012. En este escenario global América Latina sigue como un importante polo de crecimiento y, junto a Europa del Este, serán los grandes proveedores de alimentos en esta década.

En la tabla No. 1, se presenta las mejores empresas distribuidoras en América Latina y las utilidades máximas, mínimas y promedio del sector para cada una de esas empresas que lideran la región.

¹⁵ Rioja-Scott, I. Agosto 2014, Informe Anual de bebidas en América Latina, <http://www.industriaalimenticia.com/articles/87354-informe-anual-de-bebidas-amrica-latina?v=preview>

Tabla No. 1. Ranking de las principales empresas distribuidoras en América Latina y sus utilidades.

SUB RK 2012	Empresa	País	Ventas 2012 (US\$ MM)
1	BRF FOODS	BRA	13.955.2
2	GRUPO BIMBO	MÉX	13.353.5
3	NESTLE	BRA	5.841.6
4	GRUPO INDUSTRIAL LALA	MÉX	5.327.5
5	GRUMA	MÉX	4.960.5
6	NESTLE DE MEXICO	MÉX	3.763.2
7	SIGMA	MÉX	3.492.6
8	COAMO	BRA	3.292.0
9	GRUPO NUTRESA	COL	2.971.2
10	ARCOR	ARG	2.839.2

Fuente: Sitio Web, www.rankings.americaeconomia.com, Rankings alimentos 2013.

Además, el sector lácteo en América Latina tiene un gran potencial debido a las condiciones naturales que tienen muchos países de la región. En el año 2012 la industria ha sufrido algunos altibajos debido principalmente a la bajada general del precio de la leche junto con el aumento en diversos materiales del costo de producción.

La producción y exportación de leche en polvo se ha mostrado como un valor fuerte en un momento en el cual se han reducido los precios. Aunque este descenso no se ha dejado de producir en la leche en polvo también, los volúmenes de exportación han sido mayores.

Por otra parte, en América Latina predomina el consumo de bebidas carbonatadas. Este consumo, que representa en algunos países un sustituto calórico para la población con bajos ingresos, ha tenido como consecuencia, que los productores del sector tiendan a crear productos más saludables. Existen problemas de obesidad en diversas partes de América Latina, y la tendencia

global a la dieta estilo de vida más saludable también va ganando seguidores entre las empresas procesadoras.

3. Industria alimentaria en Centroamérica

La tabla No. 2, muestra los países que más proveen productos de consumo durante los últimos ocho años, el parámetro que se ha utilizado para evaluar cómo se encuentra posicionado en la región el sector alimentos y bebidas de la sección IV del Sistema Arancelario Centroamericano (SAC).

Tabla No. 2: Principales países proveedores de alimentos y bebidas en la región y su participación.

POSICIÓN 2012	PAÍS	PARTICIPACIÓN
1	Guatemala	13.0%
2	Costa Rica	10.8%
3	El Salvador	9.4%

Fuente: SIECA, datos a septiembre 2012.

El sector de alimentos y bebidas se mantiene en muchos casos como el primer proveedor de diferentes productos en la región centroamericana, entre los cuales se encuentran las gaseosas, jugos, galletas, atunes, etc. (ver anexo 2).

Según datos del MINEC, el sector de alimentos y bebidas es uno de los más dinámicos y con fuerte potencial de desarrollo en la República, generando cerca del 31% de la producción nacional y el 22.7% del empleo industrial.

4. Industria alimentaria en El Salvador

El aporte que la industria alimentaria hace al Producto Interno Bruto (PIB), gira básicamente alrededor de 6 rubros (snacks, cárnicos, lácteos, confetis, molinería y panadería, bebidas), lo que provoca la necesidad de reconvertirla por medio de la

innovación y tecnología para mejorar su participación en el crecimiento de la economía nacional.

En 2013, mercados tan lejanos como el de Arabia Saudí, recibieron productos alimenticios desde El Salvador, que en conjunto con otros rubros de bebidas, snack, cárnicos, molinería y panadería, así como confites, logro exportar el año pasado \$584 millones, que representaron un crecimiento del 10.5% comparado con 2012 y que ubicaron al rubro de alimentos y bebidas como uno de los más importantes en la industria salvadoreña.

Centroamérica sigue siendo el destino por excelencia de los productos que se hacen en territorio salvadoreño, de los que el 85.2% fue comercializado como producto de consumo final, mientras que el 14.8% sirvió como insumo. Aquí se ubican principalmente las harinas y los cereales, la tabla No 3 muestra el ranking de los mayores exportadores de El Salvador.

Tabla No. 3: Ranking de los mayores exportadores de la industria de alimentos.

MAYORES EXPORTADORES DE LA RAMA INDUSTRIAL DE ALIMENTOS	
1	PODUCTOS ALIMENTICIOS DIANA, S.A. DE C.V.
2	MOLINOS DE EL SALVADOR, S.A. DE C.V.
3	PRODUCTOS ALIMENTICIOS BOCADELI, S.A. DE C.V.
4	NIXTAMASA DE CENTROAMÉRICA, S.A. DE C.V.
5	LÁCTEOS DEL CORRAL S.A. DE C.V.- LACTOSA
6	HARISA, S.A. DE C.V.
7	PRODUCTOS CÁRNICOS, S.A. DE C.V.
8	McCORMICK DE AMÉRICA, S.A. DE C.V.
9	MELHER, S.A. DE C.V.
10	BIMBO DE EL SALVADOR, S.A. DE C.V.

Fuente: Revista El Economista, especial III ranking industrial, abril – mayo 2013, pág. 69

La industria de alimentos y bebidas, además de crecer en sus números de exportaciones, también incrementó la participación de más actores dentro de la cadena de valor y así lo reflejan los datos de la Dirección General de Estadísticas y Censos (DIGESTYC).

El directorio económico 2011-2012 indicó que existen 10,849 establecimientos o empresas del rubro de alimentos y bebidas en El Salvador, un 58% del total de las unidades económicas de la industria del país. De estas, un 99.5% se dedica a la producción de alimentos y solo el 0.5% trabaja en la producción de bebidas como lo muestra la tabla No 4.¹⁶

Tabla No. 4: Mayores exportadores de la rama industrial de bebidas.

MAYORES EXPORTADORES DE LA RAMA INDUSTRIAL DE BEBIDAS.	
1	LIVSMART AMÉRICAS, S.A. DE C.V.
2	JUMEX CENTROAMERICANA, S.A. DE C.V.
3	INDUSTRIAL LA CONSTANCIA, S.A. DE C.V.
4	EMBOTELLADORA LA CASCADA, S.A.
5	URRUTIAS ESTATE COFFEE, S.A. DE C.V.

Fuente: Revista El Economista, especial III ranking industrial, abril – mayo 2013, pág. 69.

Esa realidad se desprende del informe sobre el Comportamiento de la Industria Manufacturera al primer semestre de 2011 y las perspectivas que el sector tiene para el próximo año, para el cual se vislumbra un crecimiento muy ligero, dado que la producción del resto de subsectores está bastante deprimida.

A pesar de factores climáticos, la tramitología gubernamental, la delincuencia y la aplicación de nuevos impuestos en El Salvador, el sector de alimentos y bebidas no se detuvo en 2012 e incremento su participación en el mercado regional registrando una tasa de crecimiento de 10.6%, además de alcanzar nuevas plazas (Ver anexo 3).

El rubro de alimentos y bebidas acumuló un 37%, textiles y confección 19%, químico farmacéutico 9%, papel, cartón y artes gráficas 8% y plásticos el 2%.¹⁷A nivel centroamericano, Honduras mostró el mayor incremento absoluto en la importación de bienes desde El Salvador con un monto de US\$118.9 millones,

¹⁶Revista El Economista, Abril – Mayo 2013, Especial III ranking industrial.

¹⁷Asociación Salvadoreña de Industriales (ASI), 2011, Informe Económico Industrial, Perspectivas 2011

seguido de Guatemala con US\$107.5 millones. Costa Rica y Nicaragua lo hizo con US\$52.3 millones y US\$50.8 millones respectivamente.

Los sectores con mayores incrementos en las exportaciones hacia Honduras fueron el sector Confección (US\$ 30.4 millones), seguido por Agro/agroindustria alimentaria (US\$ 23.7 millones) y Alimentos y bebidas (US\$ 13.7 millones).

La mayoría de lo que ahora son las grandes empresas del sector alimentos, tuvieron el inicio de sus actividades comerciales hace más de cincuenta años, convirtiéndose poco a poco y con el paso de los años de una microempresa a una pequeña empresa, posteriormente a una mediana empresa y finalmente a una gran empresa.

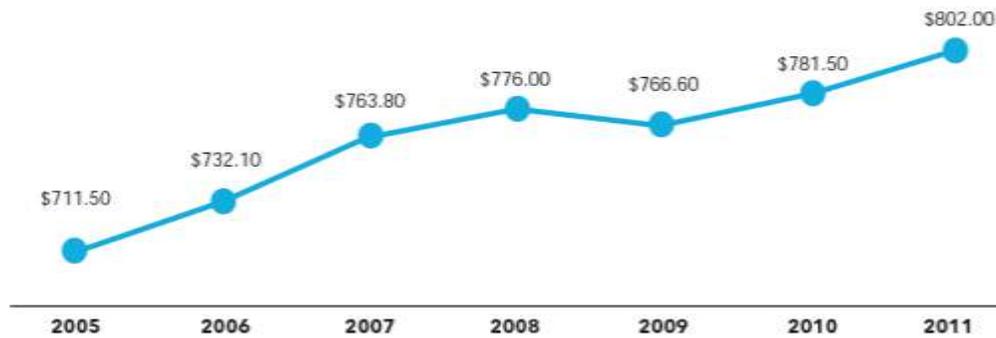
En la actualidad las grandes empresas del sector alimentos desarrollan esfuerzos que culminan en exitosas gestiones de comercialización, brindando con ello beneficios significativos a la economía del país por la creación de fuentes seguras de empleo y dinamizando el intercambio comercial de productos alimenticios dentro y fuera del país.

4.1. Producción anual del sector alimentos y bebidas en El Salvador.

El sector alimentos y bebidas, ha registrado tasas positivas en los últimos años según datos del BCR, ha alcanzado mayores niveles de producción con la excepción del año 2009, por causa de la crisis, como se observa en la gráfica No 2.

Para el año 2011 el PIB del sector alimentos y bebidas fue de USD\$802 millones de dólares, lo que representa una tasa de crecimiento del 2% en comparación con el año 2010. También cabe destacar la participación del sector dentro de la industria manufacturera que, desde el año 2005, oscila entre el 35% y el 38% del PIB industrial.

Gráfica No. 2: PIB del sector alimentos y bebidas 2005-2011.



Fuente: ASI, base de datos de BCR.

El sector alimentos y bebidas se divide en 6 subsectores (ver esquema No. 14), estos han sido seleccionados al destacar en factores como: incremento en producción, crecimiento de sus exportaciones y el empleo que los mismos generan.

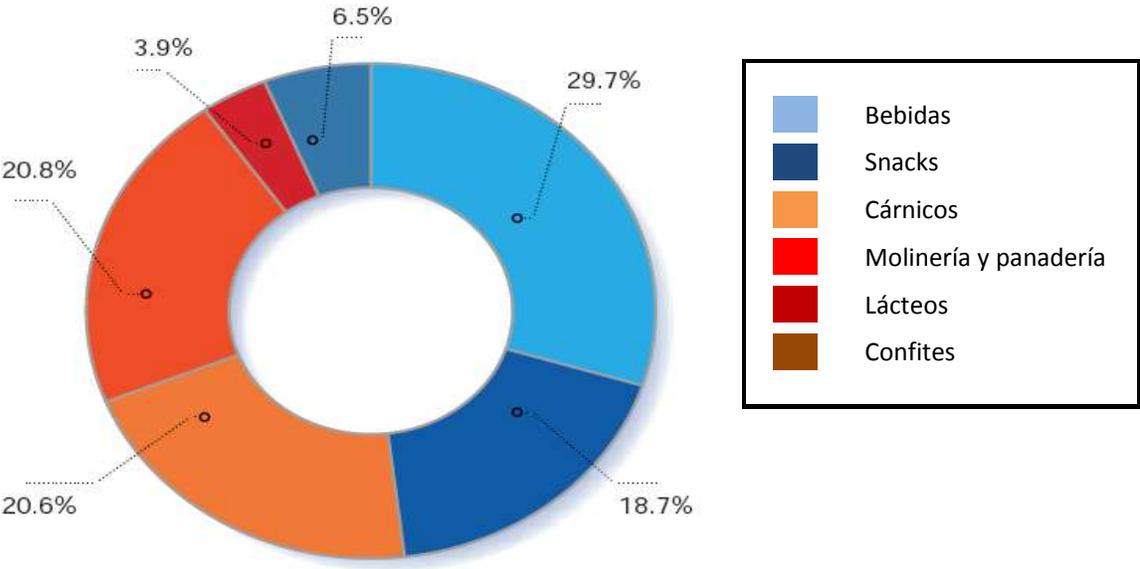
Esquema No. 14, Productos que se incluyen en cada subsector de la industria de alimentos y bebidas.



Fuente: ASI, informes sectoriales y ranking industrial 2013.

La gráfica No 3, muestra la participación en las exportaciones que cada subsector tiene dentro de la industria del sector alimentos y bebidas para el año 2012, se distribuye de la siguiente manera: Bebidas 29.7%; Snacks 18.7%; Cárnicos 20.6%; Molinería y Panadería 20.8%; Lácteos 3.9%; Confitos 6.5%

Gráfica No.3, Participación de los subsectores en las exportaciones del sector alimentos y bebidas 2012 (En porcentaje)



Fuente: ASI, en base de datos de BCR.

5. Potencial de crecimiento de la industria de alimentos y bebidas en Centroamérica y El Salvador.

El fuerte dinamismo del sector alimentos y bebidas de El Salvador, le ha concedido consolidarse en los mercados de Centroamérica. En variados productos es el proveedor número uno de la región, compitiendo mano a mano con Estados Unidos, México, Guatemala y Costa Rica, y además, compitiendo en el mercado local con las importaciones.

Para una economía pequeña como la salvadoreña, la estrategia de desarrollo se debe basar en exportar bienes y servicios. Las empresas en el sector alimentos y bebidas han logrado ese cometido, expandiéndose como resultado de importantes inversiones en tecnología, y tomando ventaja de su conocimiento sobre los gustos y preferencias de los consumidores centroamericanos.

El 80% de las exportaciones salvadoreñas en alimentos y bebidas en 2012 tuvieron como destino Guatemala, Honduras, España, Nicaragua y Costa Rica, confirmando el aprovechamiento del mercado centroamericano.¹⁸

Según datos del MINEC, el sector de alimentos y bebidas es uno de los más dinámicos y con fuerte potencial de desarrollo en la república. Esto se confirma al verificar que el sector representa alrededor de un 38% del sector industrial. El número de empresas que opera en el sector representan el 58% del total de unidades económicas de la industria.¹⁹

Desde 2005 las exportaciones del sector alimentos y bebidas han experimentado un gran dinamismo. Creciendo a una tasa anual promedio superior al 15% anual, duplicó el valor de sus exportaciones hasta alcanzar los US \$ 584 millones en 2012. Las empresas en este sector producen día a día para conquistar el mercado regional y lo hacen con esmero y constancia.

La Promotora del Comercio Exterior de Costa Rica (PROCOMER), una entidad pública de carácter no estatal, que tiene a su cargo la promoción de las exportaciones costarricenses, presentó en junio de 2014 un estudio de la “Prospección del mercado de alimentos en El Salvador”.

¹⁸ Asociación Nacional de la Empresa Privada (ANEP), 2013, Informe económico, ENADE XIII.

¹⁹ La prensa gráfica, 30 de Mayo de 2011, MINEC y FUSADES firman convenio para impulsar sector alimentos y bebidas.

Entre los hallazgos más importantes de este estudio, se mencionan los siguientes:

1. Las ventas de comida empacada en el sector retail fueron en 2012 un 49,2% mayores que en 2008 y se proyecta que en 2017 habrá crecido un 23% con respecto a 2012, aumento liderado principalmente por el crecimiento en categorías como snacks dulces y salados, confitería, alimentos procesados secos y refrigerados, condimentos, helados, aceites y grasas.
2. La industria de alimentos procesados es pequeña, comparada con la guatemalteca o costarricense, existen productos consolidados, encabezando la lista los snacks (siendo el mayor productor en América Central) y en la cual pueden citarse también carnes procesadas, productos de panadería y productos derivados de frutas.
3. La participación del canal tradicional en las ventas del sector de alimentos es de 53%, mientras en el moderno se vendió el 38%.
4. El 57% de los compradores salvadoreños se definen como observadores o buscadores de precios, los cuales visitan principalmente el canal tradicional o tiendas de descuentos, por lo que el principal factor para tomar decisiones de compra en los salvadoreños es el precio.
5. Una de las principales tendencias mundiales y que se presentan en algunos países de la región, como el consumo saludable, no está desarrollada en El Salvador.

Al igual que en El Salvador, PROCOMER realizó un estudio que analizó el potencial de exportación de productos como snacks, bebidas no alcohólicas, alimentos preparados y congelados, bebidas alcohólicas, productos horneados y cereales a Guatemala.

Además, estudió la cadena de distribución de alimentos y los principales actores asociados a cada eslabón de la comercialización, las tendencias que impulsan el consumo de alimentos en el mercado guatemalteco y las condiciones de acceso para productos alimentarios.

En resumen, los resultados lanzaron datos de que Guatemala es un mercado interesante, en el cual tanto los productos diferenciados como los de poco nivel de sofisticación tienen espacio, sin embargo, el exportador que desee ingresar al mercado debe analizar las características de su producto y el mejor canal y la estrategia adecuada para hacerlo.

Un mercado importante fuera de la región centroamericana es el mexicano. México es un mercado a tener en cuenta en los planes de expansión de las empresas de alimentos y bebidas por las siguientes razones²⁰:

- ✓ El volumen y potencial de su población, 107 millones de habitantes de los cuales más de 43 millones son consumidores de clases medias y altas.
- ✓ La fuerza que representa el turismo, es el octavo destino turístico a nivel mundial, recibe más de 21,5 millones de turistas al año.
- ✓ Su influencia en la zona, EEUU y Centroamérica.
- ✓ Su apertura al exterior, es el segundo país con más tratados de libre comercio en el mundo.
- ✓ Más del 75% de los distribuidores y preparadores de alimentos y bebidas buscan nuevos proveedores y productos.

²⁰ Alimentaria México, la expo internacional de alimentos y bebidas más importante de México.

<http://www.alimentaria-mexico.com/>, 2013.

CAPITULO II
DIAGNOSTICO E INVESTIGACIÓN DE CAMPO DE LA EMPRESA
MANUFACTURERA Y COMERCIALIZADORA DE PRODUCTOS
ALIMENTICIOS EL ÁNGEL S.A. DE C.V. Y SU CADENA MAYORISTA DE
SUMINISTROS.

ii) Diagnostico.

I) Generalidades de la empresa “El Ángel S.A. de C.V.”

1. Reseña Histórica

El Ángel S.A. de C.V. es una mediana empresa que cuenta con más de 70 empleados, fundada en el año de 1987 y dedicada a la elaboración de productos alimenticios, al principio la empresa se dedicaba únicamente a las representaciones de otras compañías multinacionales de Estados Unidos, Alemania y España, fabricantes de aditivos, materias primas y material para la industria alimenticia en el mercado salvadoreño.

Inició sus operaciones en la distribución y fabricación de materias primas propias. La primera línea productiva constaba de productos como: colorantes, saborizantes, esencias, químicos (preservantes) y estabilizadores. Con el tiempo se creó el área de exportación sirviendo al mercado centroamericano.

En el año 2000 expande su gama de producción. Desde este momento desarrolla productos terminados como el atol con su marca Atole, la leche de soya y su marca “Soyalin”, especias, gelatinas de marca “Gelli”, entre otros. Durante 2004 gracias al apoyo de USAID-EXPRO, ha incursionado en el mercado de Estados Unidos por medio de contratos de comercialización con respetables distribuidoras. Así mismo, en 2004 ha establecido una sólida alianza con una distribuidora de la zona CARICOM que distribuye a Trinidad & Tobago.

Gracias a la apertura del mercado centroamericano en las exportaciones y tratados de libre comercio con Estados Unidos, se incursionó en el 2006 a las exportaciones de productos como atol, gelatinas, especias y leche de soya, en el

mercado norteamericano, principalmente en ciudades como Las Vegas y Los Ángeles. En el año 2007, logra obtener exitosamente la certificación del ISO 9001-2008 que es renovada anualmente, garantizando así grandes estándares de calidad en los que elabora productos.

En el año 2008 se relanza la marca estrella “Soyalin” con una fórmula mejorada y nuevo empaque, que se recibe exitosamente por el consumidor. Hasta la fecha, sus productos son ampliamente aceptados a nivel Centroamericano y se siguen creando más productos nuevos.

2. Filosofía Empresarial

Misión

“Proveer productos para la industria alimenticia y de consumo, elaborados con altos estándares de calidad que satisfacen al cliente con precios competitivos y productos innovadores. Comprometidos con la mejora continua, capacitación constante y actualización de la tecnología”.

Visión

“Consolidarse como empresa líder y de prestigio en C.A., el Caribe y USA en la elaboración de productos para la industria alimenticia y de consumo, satisfaciendo a nuestros clientes con calidad, desarrollo de nuevos productos y mejora continua”.

Política de Calidad

Se fomenta tanto a nivel directivo como operativo el compromiso con la calidad, en la elaboración y desarrollo de productos de consumo e insumos para la industria alimenticia, brindando un servicio que cumpla las expectativas de sus clientes, buscando la excelencia y la mejora continua.

Es una compañía comprometida en brindar la mejor atención al cliente, por eso se esfuerza por trabajar con valores y principios que orientan las respectivas

características de la investigación. La empresa también apoya iniciativas que permiten cumplir con un excelente desempeño empresarial, logrando así altos estándares de calidad.

3. Organización de la gestión.

Administrativa: todos los colaboradores y gerentes que realizan actividades de carácter administrativo. Esta área incluye la Gerente Administrativa y subalternos (el Coordinador de Facturación y Reparto y subalternos Motoristas y auxiliares; Asistente Financiero y Asistente Administrativo), Contador General, Gerente de Recursos Humanos, Coordinador de Exportaciones y Representante de la Dirección que tiene a cargo a los auditores internos.

Ventas: área que genera la mayor parte de los ingresos que tiene la compañía que incluyen al Gerente de Ventas y subalternos (Ejecutivos de ventas, Ejecutiva de telemarketing, Atención al cliente). Gerente de Mercadeo y subalternos (Asistente de Mercadeo, promotoras).

Operativo: todo el talento humano involucrado en la producción de productos de consumo e insumos para la industria desde el Gerente de Producción y subalternos (Coordinador de bodega y despacho, Encargado de Mantenimiento, Supervisión de producción que tiene a su cargo al auxiliar de mezclas, encargado de pesado, molino y operador).

Apoyo: son las áreas que sirven de soporte para el área de producción y que involucra el control de la calidad de los productos que el cliente consume. Estas áreas incluyen Gerente de Control de Calidad y Desarrollo y subalternos (Técnico en aplicación de productos y Analista de laboratorio).

(Ver anexo No. 4, Organigrama de la empresa “El Ángel S.A. de C.V.”)

4. Descripción de productos y servicios.

EL ANGEL es una empresa líder que manufactura y provee servicios para la industria alimenticia. Actualmente, comercializa sus productos bajo dos grandes líneas: insumos para la industria alimenticia y productos de consumo final.

Maneja distintas presentaciones y sabores para cada uno de sus ítems en cada línea de productos. En la línea de insumos se encuentran mezclas para panadería, colorantes básicos, saborizantes, entre otros aditivos para las panaderías en presentaciones de kilogramos, litros, galones, 8 onzas y diferentes sabores.

El rubro de consumo incluye bebidas de soya (en cinco sabores diferentes y dos presentaciones), atoles en polvo (con cinco sabores distintos y dos presentaciones), gelatinas de fresa y piña (dos presentaciones), salsas (tres diferentes tipos de salsas), especias (por libras y a granel) y preservantes (en presentaciones de bolsas de veinticinco kilogramos). El esquema No. 15 hace referencia a las líneas de productos de la empresa.

Esquema No. 15, líneas de productos que fabrica y distribuye “El Ángel”



Fuente: empresa EL ÁNGEL S.A. DE C.V.

II) Identificación del Problema.

La empresa El Ángel produce y comercializa insumos para panaderías y restaurantes, también productos de consumo en el mercado nacional por medio de canales de distribución, visitados por ejecutivos de venta profesionales, responsables de crear y mantener la relación comercial a largo plazo con cada uno de ellos con el fin de llevar los bienes que necesitan comercializar al consumidor final y a otras empresas que buscan materia prima como parte de su proceso de producción.

Cada ejecutivo de venta realiza un proceso diferente de negociación, dependiendo de la relación con el encargado o gerente del establecimiento, influyendo así sobre las decisiones de compra del distribuidor. En esta analogía, se toma en cuenta factores como el apoyo que “El Ángel” otorga a los canales de distribución para vender el producto, en esto destaca la asistencia técnica e ideas para asegurar la venta repetitiva.

De tal manera, que al realizar entrevistas cortas y reuniones informativas con los gerentes de El Ángel S.A. de C.V., los administradores observan oportunidades de fortalecer la comercialización en el canal de suministros al por mayor, que conduzcan a realizar estrategias enfocadas a la gestión de mercadeo más amplia de los productos y del perfil de la entidad, de esa manera se renuevan los procesos internos para fortalecer los lazos comerciales a mediano y largo plazo con el comerciante intermediario en las vías de abastecimiento de bienes de consumo.

1. Formulación del problema.

Las preguntas que trazan el rumbo de la investigación, se define de la siguiente forma:

1. ¿Qué plan de acción debe adoptar la empresa para fortalecer la comercialización en el canal de distribución mayorista?

2. ¿En qué forma, el análisis de la cartera de clientes distribuidores al por mayor de la empresa El Ángel S.A. de C.V. contribuirá a comprender el comportamiento del distribuidor y establecer una mejor relación en la cadena de suministros de productos de consumo?
3. ¿Cuáles son las estrategias de promoción y publicidad que debe considerar la empresa con sus clientes que interactúan en el canal de abastecimiento mayorista en el punto de venta?

2. Enunciado del problema.

¿En qué medida un Plan de Marketing apoyará a la gestión de comercialización de la cadena mayorista de suministros de la empresa El Ángel S.A. de C.V., en la Zona Occidental, Central y Oriental de El Salvador?

III) Diagnóstico de situación actual.

1. Metodología del análisis interno

Para realizar el análisis interno se tomó como sujeto de estudio al Gerente de ventas y a Ejecutivos de ventas de la empresa “El Ángel”, estableciendo el grupo Focal de Discusión y la entrevista como técnicas y herramientas de investigación interna, obteniendo información que se encuentra en la tabla No. 5, que describe la metodología usada para el análisis interno.

Tabla No. 5, Resumen de la metodología para el análisis interno

Sujeto de Estudio	Objetivo	Técnica	Herramienta
Gerentes	Conocer los procesos de gestión y acción que se realiza en la cadena de suministros mayorista.	<ul style="list-style-type: none"> Entrevista 	<ul style="list-style-type: none"> Guía de entrevista
Vendedores	Observar el proceso de ventas que realizan los vendedores para saber que insumos se necesitan.	<ul style="list-style-type: none"> Grupo focal de Discusión Observación 	<ul style="list-style-type: none"> Guía de grupo focal de discusión Observación.

Fuente: Elaboración grupo de investigación

De tal manera que el departamento de ventas de la empresa El Ángel está compuesto por el gerente de ventas, 8 ejecutivos de venta, de estos, 6 son de campo o institucionales y 2 ejecutivos de telemarketing. Como departamento hermano, Mercadeo y Ventas de consumo tiene un asistente de Mercadeo y una promotora. Las técnicas utilizadas en la investigación interna son la Entrevista y el Grupo Focal de Discusión, cada una de estas aplicadas a los distintos sujetos de estudio descritas en la tabla No 6.

Tabla No. 6, Descripción de Técnicas aplicadas a la Investigación

Entrevista	Grupo Focal de Discusión
<p>La entrevista se llevó a cabo para obtener información cualitativa y cuantitativa por parte del Gerente de Ventas de la empresa El Ángel S. A. de C. V. y conocer los procedimientos actuales del departamento de ventas con los clientes mayoristas.</p>	<p>Esta técnica se utilizó para obtener información cualitativa sobre el proceso de ventas y la relación con el cliente que tiene la fuerza de ventas de la empresa El Ángel.</p>

Fuente: Elaboración grupo de investigación

Con esos datos se realizó la investigación interna utilizando las herramientas descritas en la tabla no. 7. Usando la guía de entrevista para la Gerencia de ventas, se conocen procedimientos de venta establecidos por la empresa, información general de la competencia, información de fortalezas y debilidades registradas a la fecha por la entidad, luego, se empleó una guía de Grupo Focal de Discusión para el equipo de ventas de la empresa y conocer de primera mano sus experiencias directas con el cliente, necesidades de los ejecutivos de venta para realizar su labor, procedimientos de venta en la práctica, tiempos de producción y despacho de los productos, entre otros aspectos de interés para la investigación.

Tabla No. 7, Descripción de herramientas de investigación interna

HERRAMIENTA	DESCRIPCIÓN
Guía de entrevista	<p>Se elaboró una guía de preguntas no estructurada, es decir, que el entrevistador podía seguir el orden o no de la misma. Al igual podía hacer preguntas que no estuvieran en la lista previa pero que eran requeridas para comprender o profundizar en un tema específico.</p> <p>La guía de entrevistas dirigida al gerente de ventas de El Ángel contiene 12 preguntas abiertas, dentro de estas preguntas, se le presento un esquema de percepción de posicionamiento de la empresa en relación a la competencia en la industria (Ver Anexo 5, entrevista).</p> <p>El tiempo aproximado de la entrevista fue de 40 minutos, sin interrupciones.</p>

Guía de grupo focal de discusión	<p>Para realizar el Grupo Focal de Discusión, se elaboró una guía dividida en 3 secciones. En cada sección se aborda un tema diferente con una secuencia y estructura que facilite a los investigadores a desarrollar el tema de interés de mejor manera, así como la interpretación de la información obtenida del grupo participante.</p> <p>La guía contiene 10 preguntas en donde se obtiene información del proceso administrativo interno realizado. La duración del grupo focal de discusión fue de aproximadamente 50 minutos.(Ver Anexo 6)</p>
---	---

Fuente: Elaboración grupo de investigación

2. Unidades de análisis interno

a) Gerente de Ventas de la empresa El Ángel S.A de C.V.

- La persona encargada de monitorear el trabajo de la fuerza de ventas
- Segmentar la cartera de clientes
- Crear las rutas de visitas a clientes
- Establecer metas de venta, entre otras funciones.

b) Ejecutivos de Ventas

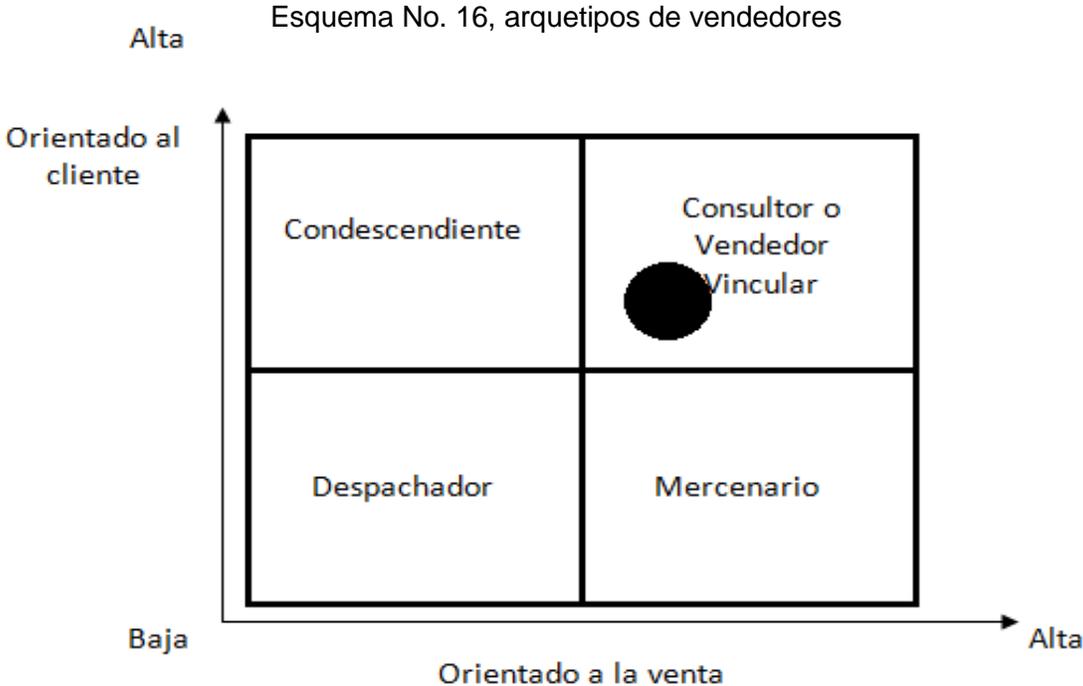
- Comercializan los productos de consumo e insumos de la empresa.
- Visitan y toman pedidos de productos que necesita el cliente.
- Realizan la labor de cobro de facturas pendientes de los clientes.

Para el caso de la fuerza de ventas, se describe detalladamente el perfil y debilidades y fortalezas de los vendedores.

Fuerza de Ventas.

Según lo observado en las diferentes etapas del análisis interno, se identifican características que definen el perfil del vendedor, forjadas a través de capacitaciones programadas por el departamento de Recursos Humanos.

Para evaluar el perfil del vendedor, se toma de referencia cuatro arquetipos de vendedores (Ver esquema No. 13) que adoptan la orientación hacia el cliente (el servicio que prestan y dedicación al trabajo) y la orientación hacia los resultados.



Fuente: Harvard Business Review, Edición especial ventas, Julio 2006

Se obtuvo como resultado, de acuerdo a las características promedio de la fuerza de ventas, que están orientados a la atención al cliente y orientados a la venta, es decir, son vendedores vinculares o consultores (Según cuadrante de arquetipos del esquema No. 16, cuadrante de Alta orientación al cliente y Alta orientación a la venta).

Vendedor consultor.

Las características que resaltan en el equipo de ventas muestran una alta orientación hacia el cliente y se comporta como un consultor ofreciendo asesorías de la utilización del producto, sus beneficios y su comercialización tratando a cada mayorista de forma diferente. Este tipo de mercado colabora a que el vendedor se desempeñe de la mejor manera, puesto que son mercados de compras repetitivas y mercados muy competitivos.

Proceso de venta

Los ejecutivos de venta desarrollan un proceso de ventas uniforme a pesar de las técnicas que cada uno pueda emplear, como la negociación de precios, de plazos de entrega o créditos. Este proceso se describe a continuación en el esquema No. 14, que muestra los pasos que se realizan y en donde se identificaron los puntos críticos de este procedimiento.

Esquema No. 17, proceso de venta de la empresa “El Ángel, S.A. de C.V.”



Fuente: Empresa “El Ángel, S.A. de C.V.”

3. Análisis e interpretación de la información con el Equipo de Ventas.

En el procedimiento de ventas descrito en el esquema no. 17, se identifican puntos críticos (numerales 2,3 y 5) en los que se notan las oportunidades de mejora que tiene la empresa. Por ejemplo, en la solicitud de pedido (punto 2) los vendedores no cuentan con una orden de compra proforma para volver ágil el proceso. En seguida, el siguiente paso de enviar el pedido a la oficina (punto 3) vía telefónica, tiene los riesgos de no tomar un producto correcto (por su código o descripción), saturación de llamadas y pérdida de tiempo en la atención de otros clientes. Al final, cuando el cliente recibe el producto (punto 5) hay reclamos que no se recibe el producto solicitado, las fechas de entrega son distintas u otras razones acordadas con el ejecutivo de ventas antes del despacho.

Proceso de negociación que desarrollan los vendedores de El Ángel.

Según el análisis interno que se realizó tomando de base los argumentos expuestos por los Vendedores (Sujeto de estudio) en el Grupo Focal de Discusión, el proceso de negociación que realizan no tiene procedimientos complejos, de esa manera, cada uno de los Ejecutivos de Venta menciona que no tienen una forma estándar de realizar el proceso, es decir, que cada ejecutivo de ventas tiene su método de comercialización y que mucho depende de la confianza que el cliente mayorista y distribuidor tiene con cada uno de los vendedores, cuidando siempre en conjunto la meta de ventas empresarial e individual.(Ver Anexo 7)

Herramientas que utilizan en el proceso de ventas

El equipo de ventas de El Ángel, menciona que no cuentan con las herramientas adecuadas, como sus colegas de la competencia, que agilice su trabajo. Para tener una referencia, utilizan un cuaderno o agenda y teléfonos móviles para enviar solicitudes de pedidos de compra del mayorista hacia la persona en la oficina central y ser procesado en facturación. Se notó que algunos ejecutivos de venta utilizan hojas de papel bond para anotar los productos que solicita el cliente, no se visualiza una orden de compra o documento formal en donde se

especifiquen los detalles de la compra que hace el cliente y su respectiva aprobación.(Ver Anexo 7)

Rutas de visitas a clientes

Las rutas diseñadas por la gerencia de ventas para que los ejecutivos visiten a los clientes mayoristas, tienen una discrepancia en cuanto a la distribución de las zonas por vendedor, por ejemplo el ejecutivo de ventas “A” visita la mayor parte de clientes en la zona central, mientras que el ejecutivo de ventas “B” visita la misma zona central solo para saludar uno o dos clientes (Ver Anexo 7).

4. Análisis de la entrevista a Gerente de Ventas

Según la gerencia de ventas, esta se encarga de hacer los presupuestos de ventas, supervisar que estos planes se cumplan, entre otras funciones como manejar un proceso de ventas que le facilite al vendedor hacer mejor su trabajo.

Categorización de clientes

La empresa El Ángel no tiene una categorización que identifique a sus clientes mayoristas en estrellas o de mayores ventas, con aquellos de menor venta o baja categoría. La Gerencia solo cuenta con una clasificación, que se basa en el tipo de negocio que tiene cada cliente, es decir industrias, tiendas, comedores, mayoristas, entre otros.

Publicidad en el punto de venta.

En cuanto a publicidad, la empresa no tiene un plan de publicad ni promoción en el punto de venta que ayude al consumidor final a decidir sobre su compra en el momento, caso contrario de la competencia que si hace uso de esas herramientas, como ejemplo los afiches, los banners promocionales sobre el producto, entre otros similares.

Créditos.

Una de los beneficios que la empresa hace a sus clientes mayoristas son los créditos que les otorga, cabe mencionar algunos de los requisitos para este beneficio son: que sean clientes estables, que tengan capacidad de pago, llenar pagare, entre otros. Estos créditos a clientes es parte de lo poco que la empresa hace para mantener relaciones con sus clientes. (Ver Anexo 8)

Diferenciación de precios.

La estrategia de precios para mayoristas la manejan con descuentos por volumen de compra, el descuento se hace a través de producto bonificado y se monitorean los precios de la competencia para mantenerlos al mismo nivel. Los principales competidores de El Ángel son “La Familia” (“Sabores COSCO”), Industrias Melher, La Samaritana entre otros dedicados a los insumos alimenticios y productos de consumo masivo. (Ver anexo 8)

5. Fortalezas y Debilidades

En este apartado se toman en cuenta las Fortalezas y Debilidades de la empresa, es decir los factores que son internos y que la misma entidad los puede controlar.

Para este análisis se toma en cuenta tres áreas en que se analiza la empresa: capacidad de procesos (equipos, edificios y sistemas), productos y servicios. Debido a la complejidad de la información se organizan en una lista, las Fortalezas y las Debilidades como resultado de la observación de los procesos internos.

Para este proceso se llevó a cabo un grupo focal con el fin de obtener la información natural de los vendedores y sus opiniones sobre los procesos de ventas actuales y el apoyo de la gerencia de ventas. También la guía de entrevista para saber los procedimientos actuales de venta. Es por eso que la información del análisis interno es obtenida de los sujetos de estudio de la investigación, el gerente de ventas y la fuerza de ventas de la empresa

A continuación se puntualiza y describe las Fortalezas y Debilidades de la empresa, a partir del estudio realizado a la fuerza de venta y la gerencia de ventas, con los datos observados en el Grupo Focal de Discusión y Entrevista.

Lista de Fortalezas (F).

F1- Comprometidos con la calidad, con la mejora continua, capacitación constante y actualización de los procesos.

La calidad que otorgan la empresa a los productos dirigidos a sus clientes está respaldada por la certificación ISO 9001-2008, y también por la Agencia Española de Normalización y Certificación (AENOR), que apuntan a la empresa para adoptar los estándares de calidad reconocidos a nivel internacional.

También, la gerencia del personal está plenamente involucrada con el crecimiento personal y profesional de cada uno de los integrantes del talento humano de la empresa, tanto en capacitaciones sobre el área de desempeño, como valores morales para ser personas de bien para la sociedad.

F-2 Variedad de productos.

El Ángel, cuenta con una profundidad de la mezcla de productos de más de 48 productos diferentes (16 líneas de productos con al menos 3 presentaciones por cada producto) en las que llega a diferentes mercados, abarcando clientes a nivel nacional como distribuidores y supermercados, a nivel internacional con distribuidores que representan a la empresa en Guatemala, Honduras, Nicaragua, Panamá República Dominicana. De la misma manera, tiene un departamento de desarrollo de nuevos productos para clientes más exigentes o con gustos peculiares.

F-3 Reconocidos por la trayectoria y experiencia en el mercado.

La empresa cuenta con más de 27 años en el mercado de alimentos a nivel nacional y exporta sus productos desde hace más de 11 años, reconocidos en un principio por distribuir productos de países como Alemania, Francia y España,

para luego superarse a ser una manufacturera de sus propios productos de consumo e insumos alimenticios, reconocida incluso a nivel internacional por distribuidores en Centro América y el Caribe.

F-4 Excelente imagen corporativa.

La calidad de sus productos le ha hecho acreedora de una buena imagen a nivel nacional e internacional, también su talento humano se encarga de transmitir las buenas prácticas laborales y de relaciones públicas de la empresa a la sociedad.

F5- El departamento de producción posee una infraestructura innovadora que aprovecha la fuerza gravitacional para la elaboración de los productos.

La planta de producción se encuentra bajo dos niveles, en los cuales la materia prima se procesa más rápido, despachando los pedidos solicitados por los clientes en corto tiempo a causa de esa innovadora infraestructura.

F6- Productos elaborados bajo estándares de la norma ISO9001-2008.

La empresa posee la estandarización de las normas ISO9001-2008, que obliga a la entidad a que sus procesos sean ágiles, dinámicos y enfocados a la atención al cliente, por lo que su prioridad siempre será la satisfacción del consumidor.

F7- Fuerza de ventas con experiencia en el rubro y capacidad de negociación.

Son la fuente principal de ingresos de la empresa y tienen la experiencia necesaria en el rubro para hacer sobresalir a El Ángel. Un equipo que cuenta con el conocimiento del producto y del mercado que atienden. En promedio, los ejecutivos tienen entre 1 a 5 años de experiencia en el rubro de ventas de consumo e insumos alimenticios para la industria.

De la misma forma que las fortalezas y con las mismas herramientas, se realiza la lista de los puntos débiles que afectan a la empresa, que se encontraron a partir de la guía de entrevista y grupo focal de discusión (Ver Anexo 5 y 6, respectivamente).

Lista de Debilidades (D).

D1- Falta de interacción con el cliente.

Algunos distribuidores mayoristas insisten en que no se les presta la atención que ellos requieren, mencionan que tienen que buscar contactar la empresa personalmente, esto desemboca en un desinterés por seguir consumiendo los productos por la tardanza de los procesos.

D2- Ausencia de ejecución y actividades de Marketing en el punto de venta.

El punto más débil de la empresa en cuanto a la comercialización de productos en el área mayorista es la falta de promociones y/o publicidad en el punto de venta que impulsen al consumidor final a adquirir los productos en el momento decisivo de la compra.

D3- Sistema de control para clasificar al cliente mal utilizado y no cuenta con una categorización del tamaño de este.

La empresa posee un sistema contable que clasifica a cada cliente por la actividad a que se dedica (D= Distribuidor, C= Comedor, M= Mercado, S= Supermercado, entre otros), pero en ocasiones es mal interpretada por la fuerza de ventas y se coloca una clasificación diferente de la actividad que realiza el comprador. Tampoco cuenta con una categorización de clientes que pueda priorizar quienes generan más ganancia a la empresa.

D4- Falta de comunicación entre las diferentes áreas de la empresa.

Debido a los diferentes procesos que se realizan en la empresa y la complejidad de los mismos, hay confusión en los procedimientos que se hacen en la empresa, dando lugar a mal entendidos con el despacho de los productos hacia los mayoristas en relación a los días y horas de entrega de los mismos.

D5- Falta de herramientas técnicas de apoyo para vendedor (Catálogo de productos, precios, presentaciones, otros).

El equipo de ventas no tiene un formato de toma de pedidos uniforme en las rutas, el procedimiento actual es que debe escribir la cantidad de los productos que necesita el cliente y dictarlos vía telefónica a la ejecutiva de telemarketing, esto ha resultado varias veces en mal entendidos, según la experiencia de vendedores, por la extensa línea de productos que tiene la empresa y que se presta a confusión entre códigos de clasificación en el inventario.

D6- Falta de visitas de parte de la gerencia de ventas con los clientes activos.

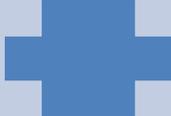
En los hallazgos de las debilidades se observa que algunos distribuidores mencionaron que la gerencia de ventas le presta poca atención a pesar de tener un alto volumen de compra mes a mes y demandan más atención de ellos.

D7- Promociones poco estructuradas para sus clientes y publicidad corporativa casi nula.

La empresa no está aprovechando el potencial de su buena imagen corporativa, según reconocimientos de empresas certificadoras, para dar a conocer sus líneas de productos y la amplitud de las mismas.

El esquema No. 17 hace la comparación entre las fortalezas y debilidades de la empresa antes mencionadas.

Esquema No. 17, cuadro de Fortalezas y Debilidades de la empresa “El Ángel S.A. de C.V.

 FORTALEZAS	 DEBILIDADES
F1- Comprometidos con la calidad, con la mejora continua, capacitación constante y actualización de la tecnología.	D1- Falta de interacción con el cliente.
F2- Variedad de productos.	D2- Ausencia de ejecución y actividades de Marketing en el punto de venta.
F3- Reconocidos por la trayectoria y experiencia en el mercado.	D3- Procedimientos simples para medir la satisfacción del cliente y clasificarlo según monto de ventas u otro criterio. (ejemplo cliente A, B o C).
F4- Excelente imagen corporativa.	D4- Falta de comunicación entre las diferentes áreas de la empresa.
F5- El departamento de producción posee una infraestructura innovadora que aprovecha la gravedad para la elaboración de los productos.	D5- Ausencia de herramientas técnicas de apoyo para vendedor (Catálogo de productos, precios, presentaciones).
F6- Productos elaborados bajo estándares de la norma ISO9001-2008.	D6- Falta de visitas de parte de la gerencia de ventas con los clientes activos.
F7- Fuerza de ventas con experiencia en el rubro y capacidad de negociación.	D7- Promociones poco estructuradas para sus clientes y publicidad corporativa casi nula (Por tener muchos productos con el nombre de la empresa).

Fuente: guías de entrevista realizada a gerente de ventas y focus group realizado a fuerza de ventas.

IV) Análisis del entorno

Al analizar el macro-entorno en que opera una empresa, es importante identificar factores que podrían influir en distintas variables y que afectan en los niveles de ofertas, demanda y los costos de la misma.

En este sentido, el análisis PEST es una herramienta que ayuda a identificar esos factores del macro-entorno como: Políticos, Económicos, Sociales y Tecnológicos

sobre los que la empresa no tiene un control directo (Ver Tabla No. 8, factores que contempla el análisis PEST).

Tabla No.8, Factores que contempla el análisis PEST

Político	<ul style="list-style-type: none"> • Políticas gubernamentales • Período gubernamental y cambios • Procesos y entidades regulatorias • Fiscalidad
Económica	<ul style="list-style-type: none"> • Crecimiento económico • Tipos de interés y políticas monetarias • Políticas en materia de Desempleo y Tributaria • Impuestos específicos de los productos y servicios • Ciclos de mercado • Rutas del mercado y tendencias de distribución
Sociales	<ul style="list-style-type: none"> • Opinión y actitud del consumidor • Tendencias de estilo de vida • Defensa del consumidor • Movilidad laboral y social • Sensibilización respecto a la salud, bienestar y seguridad
Tecnológicos	<ul style="list-style-type: none"> • Uso y costos de la Energía • Procesos y métodos productivos • Nuevas invenciones y desarrollo • Desarrollos tecnológicos de los competidores • Potencial de innovación • La propiedad intelectual

Fuente: Gerencia y Negocios, Alan Chapman, www.degerencia.com, año de publicación 2004

Para el caso de la presente investigación se analizó el entorno externo de la empresa “EL ANGEL” con la finalidad de conocer el panorama en los sectores políticos, económicos, sociales y tecnológicos que influyen en el rubro que la empresa se desenvuelve.

Entorno Político.

La visualización del entorno político en El Salvador es relativamente estable para el desarrollo de negocios con otras empresas internacionales con las que El Ángel puede concretar algún tipo de negocios. En ese contexto, el Marco Legal relacionado con el Sector Industrial de alimentos al cual pertenece la entidad, comprende las principales leyes que tienen relación directa o indirecta, ya sea con el fomento de la inversión o con los diferentes trámites y regulaciones vinculadas al funcionamiento de dicho sector. El marco legal que aplica para el sector incluye a la Ley de Impuesto a la Transferencia de Bienes Muebles y a la prestación de Servicios.

Se ha identificado un total de 25 leyes que tienen una relación más directa con el sector productivo del país²¹. Según opinión de la Asociación Salvadoreña de Industriales (ASI), es necesario hacer una revisión de algunos marcos legales que tienen procedimientos y trámites excesivamente burocráticos que constituyen verdaderas barreras para la operación eficiente del sector productivo, igualmente se manifiesta una falta de coordinación institucional que muchas veces significa duplicación de procesos por parte de las empresas.

Entorno Económico

En este aspecto se hace evidente el riesgo que poseen los créditos que se otorgan a los clientes con lo que se puede incurrir en la falta de pago y la falta de liquidez, debido a un comercio irregular en las zonas donde se encuentran dichos distribuidores y mayoristas.

Además, los costos de producción y mantenimiento son muy altos dado que los bajos niveles de productividad son los principales determinantes de los costos de producción. Otro factor importante, es la inflación de precios que perciben los consumidores finales, esto disminuye el poder adquisitivo de las personas limitando la fluidez del comercio.

²¹ Asociación de Industrias Salvadoreñas (ASI), Ranking Industrial 2014

Entorno Social

El entorno social ofrece un panorama que influye de gran manera en el sector que la empresa se desenvuelve por la inseguridad en las rutas específicas de reparto de la mercadería, asecadas por la delincuencia y la extorsión de miembros de pandillas, generando un abandono de atención a clientes a las zonas que son las más afectadas por este problema social. En consecuencia los clientes mayoristas abandonan sus locales, disminuyen las compras de productos para mantener en inventario en sus tiendas, entre otras amenazas.

Entorno Tecnológico

La posibilidad de innovar en cuanto a procesos productivos, gestión de calidad, entre otras áreas son reducidas y las oportunidades tecnológicas son principalmente desde el exterior. La trayectoria de la tecnología, su rentabilidad y viabilidad dependen de la relación que existe entre los proveedores y los usuarios, en la medida que los primeros diseminan sus innovaciones tecnológicas sobre los usuarios y los segundos exigen a los proveedores mejoras que están en línea con sus necesidades técnicas. Las empresas de estos sectores se caracterizan por ser pequeñas y su nivel de intensidad tecnológico es considerado bajo²².

En forma general, el esquema no. 16 muestra el análisis externo comparado con el análisis interno, para conocer las diferentes amenazas y oportunidades que puede tener con respecto a fortalezas y debilidades que sobresalen de la empresa.

V) Análisis FODA

El esquema No. 18, muestra la consolidación de las Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas reunidas a través del diagnóstico interno de la empresa.

²² Asociación Salvadoreña Industria de El Salvador (ASI), ranking industrial 2014.

Esquema No. 18, Cuadro resumen de variables internas y externas de la empresa El Ángel.

FACTORES INTERNOS	LISTA DE FORTALEZAS	LISTA DE DEBILIDADES
	F1- Comprometidos con la calidad, con la mejora continua, capacitación constante y actualización de la tecnología.	D1- Falta de interacción con el cliente.
	F2- Variedad de productos.	D2- Ausencia de ejecución y actividades de Marketing en el punto de venta.
	F3- Reconocidos por la trayectoria y experiencia en el mercado.	D3- Procedimientos simples para medir la satisfacción del cliente y clasificarlo según monto de ventas u otro criterio. (Ejemplo cliente A, B o C).
	F4- Excelente imagen corporativa.	D4- Falta de comunicación entre las diferentes áreas de la empresa.
	F5- El departamento de producción posee una infraestructura innovadora que aprovecha la gravedad para la elaboración de los productos.	D5- Ausencia de herramientas técnicas de apoyo para vendedor (Catálogo de productos, precios, presentaciones).
	F6- Productos elaborados bajo estándares de la norma ISO9001-2008.	D6- Falta de visitas de parte de la gerencia de ventas con los clientes activos.
	F7- Fuerza de ventas con experiencia en el rubro y capacidad de negociación.	D7- Promociones poco estructuradas para sus clientes y publicidad corporativa casi nula en el punto de venta.

FACTORES EXTERNOS	FO	DO
LISTA DE OPORTUNIDADES	1) Debido a la profundidad de línea de productos que la empresa posee, tiene el potencial de ingresar en mercados no explorados. (F2 – 01)	1) Al clasificar los clientes jerárquicamente se podrán planificar acciones de mercadeo enfocadas en el grupo que genera más ganancias a la empresa. (D3 – O5)
O-1 Potencial de mercado	2) Una planificación estructurada de las visitas a clientes reforzará la capacidad de negociación y gestión de comercialización de la fuerza de ventas. (F7 – O6)	2) La empresa puede potenciar productos existentes en mercados nuevos con la relativa ejecución de actividades de mercadeo en el punto de venta. (D2 – O1)
O-2 Diversificación de productos relacionados.	3) La buena imagen corporativa de la empresa tiene la oportunidad de potenciar su amplia gama de productos con estrategia de marca paraguas. (F4 – O2)	3) Si los gerentes visitan más a los clientes en su ubicación, disminuirá la percepción que no están siendo atendidos en su totalidad. (D6 – O5)
O-3 Crecimiento rápido de mercado		
O-4 Planificación de acciones de mercadeo para atender a nuevos clientes		
O-5 Establecimiento de relaciones comerciales a largo plazo con distribuidores mayoristas, basado en la confianza.		
O-6 Planificación de una estructura mejorada en las rutas de visitas a clientes		

LISTA DE AMENAZAS	FA	DA
A-1 Rutas del mercado y tendencias de distribución (Delincuencia en las rutas de reparto de los clientes y tráfico vehicular).	1) Se llega a distintos tipos de clientes, con gustos y preferencias diferentes, por medio de amplia variedad de productos que tiene la empresa. (F2 – A3)	1) La ausencia de actividades de marketing en el punto de venta de la empresa otorga una ventaja a los competidores que si tienen dichas actividades. (D2-A6)
A-2 Regulaciones y disposiciones gubernamentales (Leyes, Permisos, Procesos burocráticos, entre otros).	2) A pesar que la competencia tenga gran desarrollo tecnológico, “El Ángel” está comprometida en alcanzar una mejora continua a través de la tecnología. (F1 – A4)	2) La competencia avanza rápido en el apoyo tecnológico y agilización de procesos, mientras que la fuerza de ventas de la empresa carece de dichos recursos. (D5 – A4)
A-3 Actitud y cultura de la gente ante algunos productos.	3) Estandarización de procesos y cumplimiento de las diferentes disposiciones legales para el funcionamiento en regla de la entidad. (F6 – A2)	3) Los consumidores finales tienen ideas diferentes sobre el uso de productos y esto es por falta de interacción del vendedor con el cliente final. (D1 – A3)
A-4 Desarrollo y avance tecnológico por parte de los competidores.		
A-5 Fluctuaciones de los precios del combustible para el equipo de reparto y ventas.		
A-6 Presencia agresiva de la competencia en materia de publicidad en el punto de venta.		

Fuente: Guías de entrevista realizada a Gerente de Ventas, Grupo Focal de Discusión realizado a Fuerza de Ventas, Guías de Observación.

VI) Conclusiones y Recomendaciones del Diagnóstico.

1. Conclusiones

- a) El sistema actual de toma de pedidos por parte de la empresa es susceptible a errores durante el proceso de ingreso de datos, lo que posteriormente resulta en reclamos y molestias por parte del cliente mayorista cuando entregan su producto o el comprobante de pago, obteniendo así una relación muy inestable entre la empresa y el cliente.
- b) La empresa carece de una metodología de clasificación de la cartera de clientes, limitando su capacidad para tomar acciones de Marketing directo con aquellos clientes que tienen un alto nivel de compra y fidelidad con las marcas de la empresa.
- c) La ausencia de actividades de marketing en el punto de venta de la empresa, otorga una ventaja a los competidores en cuanto a presencia en el punto de venta, la marca y el fortalecimiento en la relación empresa y cliente final.
- d) No se observa una medición de resultados de las actividades enfocadas en apoyar la cadena de abastecimiento mayorista, restringiendo las posibles oportunidades de mejora de la empresa.

2. Recomendaciones

- a) Utilizar un sistema para capturar las solicitudes de compra de los mayoristas, tomando en cuenta el proceso de pre-venta de la empresa en el canal de suministros, con el fin de disminuir errores habituales en todo el proceso.
- b) Crear un mecanismo de clasificación de clientes que tome en cuenta criterios como tamaño o su nivel de compra, que permitan planificar acciones de mercadeo enfocadas en generar una mejor relación con la cadena de suministros mayorista.
- c) Impulsar acciones de publicidad y promoción en el punto de venta del distribuidor al por mayor, para que el cliente mayorista pueda comunicar al consumidor final sobre la profundidad de la mezcla de productos que posee “El Ángel” y obtener un posicionamiento favorable en el mercado ante la competencia.
- d) Medir los resultados que se obtienen a partir de las actividades enfocadas en apoyar a la cadena de abastecimiento mayorista.

ii) Investigación de Campo sobre la cadena mayorista de suministros de la empresa manufacturera y comercializadora de productos alimenticios “El Ángel S.A. de C.V.”

I) Diseño de la Investigación.

En la elaboración del plan de marketing para la empresa El Ángel S.A. de C.V., el diseño de la investigación fue *no experimental*. Por lo que corresponde a que las variables de la investigación no fueron manipuladas en ningún sentido por parte del equipo investigador. No se recreó ninguna situación que manipule las variables, al contrario se observaron las situaciones ya existentes, no provocadas intencionalmente por los autores del proyecto.

Además las técnicas utilizadas en la investigación de campo son la Encuesta y la Observación, cada una de estas aplicadas a los distintos sujetos de estudio descritas en la tabla No 9.

Tabla No.9, Descripción de Técnicas aplicadas a la Investigación

Observación	Encuesta
Con este tipo de técnica se conoció la estructura de las tiendas Mayoristas, las acciones de la competencia en el punto de venta y el proceso de comercialización de los ejecutivos de venta.	Se utilizó un listado de preguntas escritas formuladas para los sujetos de estudio, es decir los clientes mayoristas de la empresa El Ángel S.A. de C.V. con el fin de obtener el punto de vista de los procesos actuales de la empresa.

Fuente: Elaborado por el equipo de investigación.

1. Objetivos de la investigación

General

Conocer los factores mercadológicos que servirán para formar el Plan de Marketing de la empresa manufacturera “EL ÁNGEL, S.A. DE C.V.” con los clientes distribuidores de productos de consumo en el canal de suministros mayorista de la zona occidental, central y oriental de El Salvador.

Específicos

1. Conocer el análisis situacional de la empresa el Ángel S. A. de C. V. que ayude a establecer los objetivos y metas del plan de marketing.
2. Comprender la estructura de comercialización para determinar la cartera de negocios y productos de la empresa manufacturera “El Ángel”.
3. Identificar el comportamiento del distribuidor de mayoreo para determinar estrategias de planes por áreas involucradas en los procesos.
4. Determinar los indicadores de seguimiento para desarrollar el control y la medición de los resultados.

2. Fuentes de información

Primarias

Para la fuente de información primaria se estableció 3 sujetos fundamentales dentro y fuera de “EL ANGEL”, estos son:

1. *Gerente de la empresa El Ángel S.A de C.V.:* Gerente de ventas y asistentes.
2. *Ejecutivos de Ventas:* representantes de venta que visitan a los clientes y toman pedidos en su locación, también representantes que transportan los productos.

3. *Los distribuidores mayoristas de los productos de la empresa El Ángel:* en específico las personas naturales o jurídicas que adquieren los productos de consumo para su posterior distribución al detalle o al consumidor final.

Secundarias

Las fuentes de información secundaria, principalmente libros, revistas, sitios web, instituciones de información como la Asociación Salvadoreña de Industrias y Cámara de Comercio e Industria de El Salvador y Banco Central de Reserva. Entre otras fuentes detalladas en el apartado de la bibliografía.

3. Tipo de investigación

a) Por su Finalidad:

En cuanto a su finalidad, la investigación será aplicada, porque se indaga la realidad del tema mediante observaciones a variables relacionadas con el problema, para considerar estrategias y acciones que conlleven a la solución de dicho contexto.

b) Por Amplitud y profundidad:

La investigación por su amplitud y profundidad se ha establecido como descriptiva, en la que se busca definir con claridad un objeto, se reseñan las características o rasgos de la situación problemática con el fin de describir los aspectos distintivos y particulares del estudio. Para el caso de estudio, El Ángel S.A. de C.V., se investiga el mercado en que se desempeña la empresa y ver cómo afectan todas esas fuerzas externas en el interior de la organización.

c) Por su Enfoque:

En cuanto al tipo de enfoque es en forma cuantitativa, en donde se busca emitir un plan de solución para el mercado meta y el perfil del cliente de la empresa, en base a datos numéricos recolectados mediante encuestas a los clientes, catalogados como fuente primaria de la información. También para enriquecer el estudio fue necesario incluir aspectos cualitativos; como entrevistas para sustentar a los resultados cuantitativos de la investigación. El esquema No. 19

muestra de manera resumida la estructura que se llevó a cabo en el tipo de investigación.

Esquema No. 19, tipo de investigación realizada



Fuente: Grupo de investigación.

4. Método de Investigación

El método que se utilizó en la investigación fue el método inductivo. Se observaron hechos individuales con los vendedores y clientes de la empresa para la comercialización de los productos (Aspecto particular) y así formular un plan de Marketing para la empresa "El Ángel S.A. de C.V." (Aspecto general).

5. Unidades de análisis externo

La unidad de análisis es cada una de las entidades que presenta algún valor de los atributos observados en el estudio. Para la investigación del plan de marketing a la empresa El Ángel S.A. de C.V las unidades de análisis que se tomaron fueron dos:

1. *Empresas mayoristas que distribuyen los productos de consumo de la empresa El Ángel S.A. de C.V. al consumidor final.*
 - Empresarios que se dediquen a la compra y venta de productos de consumo.
 - Tiendas o establecimientos mayoristas que venden al sector detallista de consumo.

-Clientes situados en las zonas Occidental, Central y Oriental del país.

2. Competencia.

-Empresas fabricantes y comercializadoras del sector de productos de consumo masivo e insumos alimenticios.

-Empresas fabricantes y comercializadoras de suplementos alimenticios.

II) Determinación del Universo y Muestra Poblacional.

1. Determinación del universo poblacional

En este apartado, el interés es definir quién es y qué características tienen los sujetos (personas, organizaciones o situaciones y factores) de estudio.

Determinar el perfil adecuado del universo es muy importante para el desarrollo y resultados de la investigación. Por eso, dicho perfil del universo de la presente investigación en el canal de distribución mayorista de la empresa El Ángel S.A. de C.V. tiene las siguientes características:

- Medianos y pequeñas empresas del área Occidental, Central y Oriental del país.
- Distribuidoras mayoristas de productos alimenticios que forman el canal mayorista de distribución de EL Ángel S.A. de C.V.”

El número de clientes que cumplen con estas características es de 138 empresas mayoristas distribuidores que suministran productos alimenticios y de consumo masivo para la Zona Occidental, Zona Central y Zona Oriental.

2. Alcance

El área geográfica donde se realizó la investigación de campo fue en las tres zonas geográficas de El Salvador, zonas en las que se divide el país, en específico, en la zona central a San Salvador, Soyapango, San Martín, Santa Tecla. En la zona de occidente a Santa Ana, Sonsonate, Ahuachapán, y finalmente en la zona de oriente a San Miguel, como se ve en la tabla No. 10.

Tabla No. 10, Distribución por zona geográfica de los clientes de “El Ángel” en el país.

Zona	Distribuidores mayoristas	Porcentaje
Central	71	51%
Oriental	19	14%
Occidental	48	35%
Total	138	100%

Fuente: Base de datos El Ángel S. A. de C. V.

3. Censo

La población total para esta investigación es de 138 mayoristas, clientes de El Ángel. *Esta población es finita y pequeña, por esa razón el equipo investigador decide hacer un censo y no tomar los 114 mayoristas como resultado de un análisis muestral probabilístico Aleatorio Simple (Ver anexo 9, análisis muestral Probabilístico Aleatorio Simple), por ser una muestra cercana a la población total, y por lo tanto, los resultados tendrán un alto nivel de confianza, en ese sentido se toma la totalidad de la población para conocer la relación actual con la empresa.*

Para realizar el censo se visita todas las tiendas mayorista acompañado de un vendedor de la empresa, y a la vez observando el desarrollo del proceso de venta y relación del vendedor con los clientes. La técnica utilizada para obtener la información es la encuesta y la herramienta más apropiada el cuestionario.

4. Prueba piloto

En la prueba piloto se determinó encuestar 10 propietarios de establecimientos mayoristas en la zona central, encontrando que algunas preguntas no eran de la completa comprensión de los encuestados, por tanto se modificó la redacción, se tomó el tiempo en el que se realizaba la encuesta y en ese

momento se vio la necesidad de incorporar otras interrogantes que sirvieron para obtener información que contribuye al diseño de la propuesta del plan de mercadeo.

III) Administración de Herramientas de Investigación de Campo.

Para realizar la investigación de campo se utilizó una combinación de herramientas, para obtener información cualitativa y cuantitativa verídica y confiable que proporcione un panorama mejor del problema que se está investigando.

La Tabla No. 11 se describe las herramientas usadas en la investigación de campo y luego la descripción de ellas en la Tabla No. 12.

Tabla No. 11, Resumen de herramientas de investigación de campo

Sujeto de estudio	Objetivo	Técnica	Herramienta
Mayorista	Interpretar la relación entre empresa y los mayoristas, con sus debidos clientes.	<ul style="list-style-type: none"> • Entrevista • Observación • Encuesta 	<ul style="list-style-type: none"> • Cuestionario. • Guía de observación
Competencia	Retomar aspectos que diferencian las actividades diarias de la empresa con la competencia.	<ul style="list-style-type: none"> • Observación 	<ul style="list-style-type: none"> • Guía de observación.

Fuente: Elaboración grupo de investigación

Tabla No 12, Descripción de herramientas de investigación de campo

HERRAMIENTA	DESCRIPCIÓN
<p align="center">Guía de observación</p>	<p>La guía de observación contiene 7 ítems con los temas de mayor importancia que se deseaban conocer en el punto de venta del canal mayorista de EL Ángel.</p> <p>Esta guía se realizó a la vez que se encuestaba al mayorista. Ver Anexo 10</p>
<p align="center">Cuestionario</p>	<p>Para el cuestionario dirigido a 138 mayoristas distribuidores de la empresa El Ángel, se planteó inicialmente un cuestionario de 12 preguntas para realizar la prueba piloto con 10 tiendas mayoristas. Después de realizar la prueba piloto, se modificaron las redacciones de algunas preguntas y la herramienta quedó compuesta por 11 preguntas.</p> <p>El tiempo en llenar un cuestionario era de aproximadamente 5 minutos. Ver Anexo 11</p>

Fuente: Elaboración del grupo investigador

IV) Tabulación u Ordenamiento de la Información.

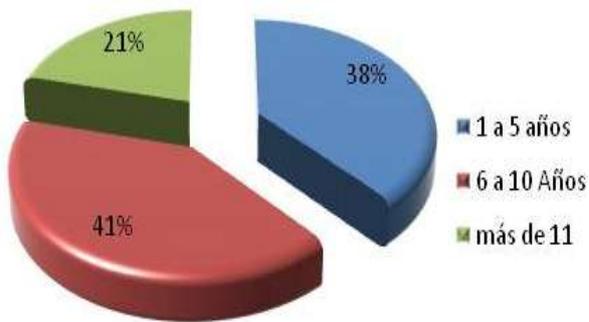
La tabulación de la información obtenida en la investigación de campo, presenta el orden de los datos provenientes de la encuesta a los encargados de las tiendas mayoristas y la guía de observación administrada en la locación de los clientes de la empresa EL ANGEL, S.A de C.V.

Se ordenan las gráficas de los resultados de toda la investigación realizada a los sujetos de estudio, es decir a los distribuidores mayoristas y a la competencia que tiene productos en el punto de venta del cliente.

Los resultados se muestran a continuación divididos en los datos obtenidos de la encuesta mayorista y los datos de la guía de observación (Ver Anexo 12 y 13 para referencia de la investigación).

1. Datos obtenidos de la encuesta a los mayoristas

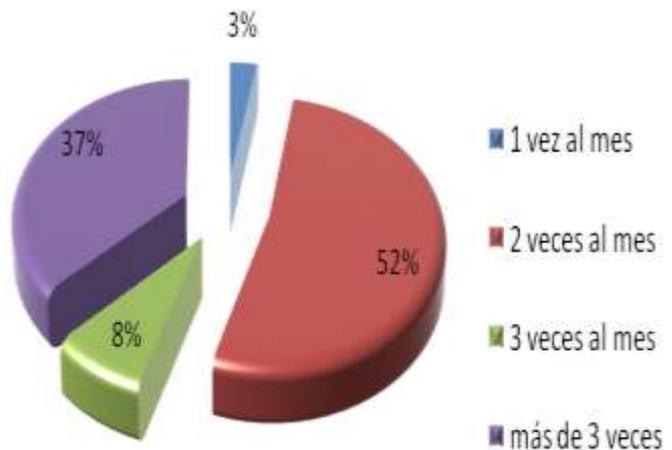
1. ¿Cuántos tiempo tiene de ser cliente de "El Angel"?



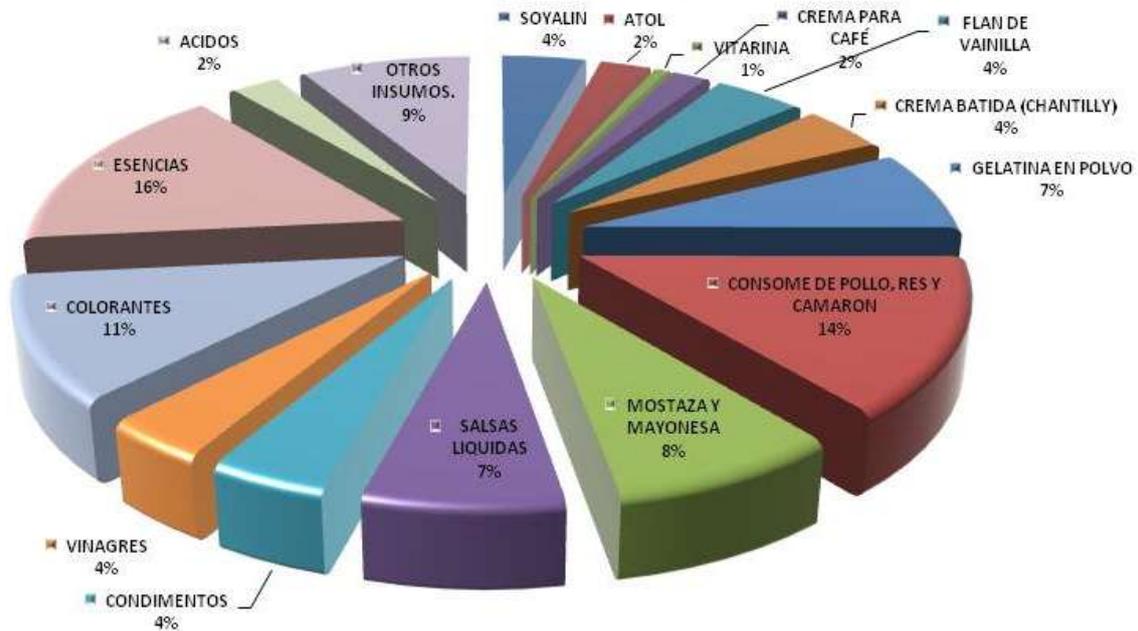
Como se observa en la gráfica que la mayor cantidad de tiempo de ser clientes de "El ANGEL" oscila en un 79% obteniendo el rango de 6 a 10 años la mayor porción. Un menor porcentaje de 21% tienen más de 11 años de ser clientes siendo esta la participación mínima.

Las visitas de los vendedores de "El ANGEL" a los clientes en su mayoría refleja que cada 2 veces al mes están visitando a los clientes y con un 37% siendo la segunda mayor participación los visita más de 3 veces al mes.

2. ¿Cada cuánto tiempo lo visita el vendedor de "El ANGEL" ?

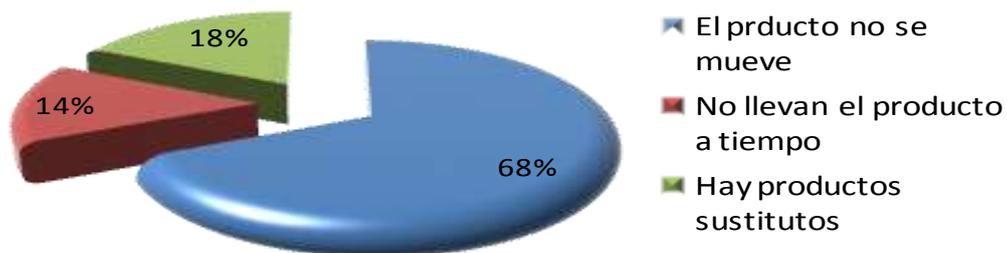


3. ¿Que producto compra más de "ANGEL"? N° DE COMPRAS



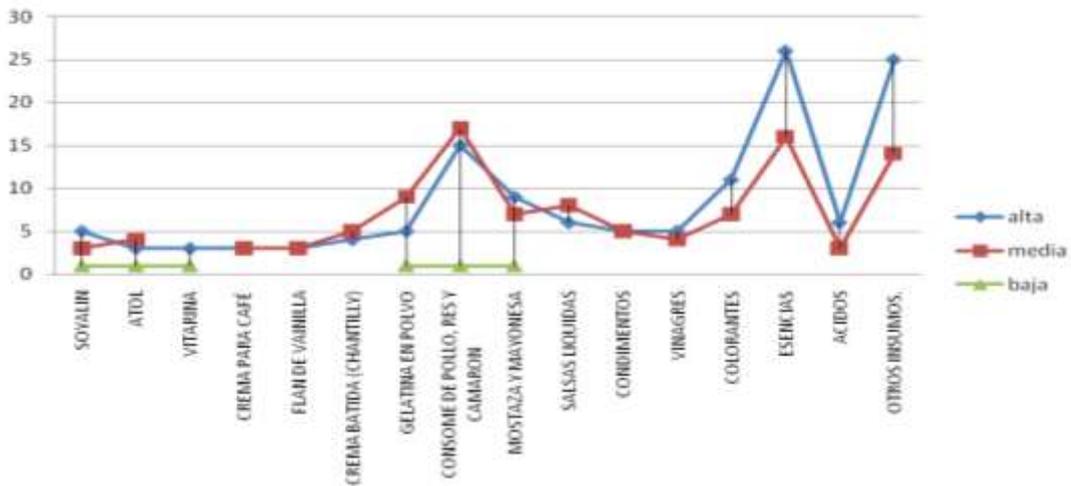
Los productos que más compran los clientes de "EL ANGEL" en este caso tiendas de mayoreo, son las esencias, los consomés, los colores y otros insumos dando una participación en conjunto de 50%; siendo estos los productos que más se mueven en el comercio.

4. ¿Ha dejado de comprar X producto? ¿Por qué?



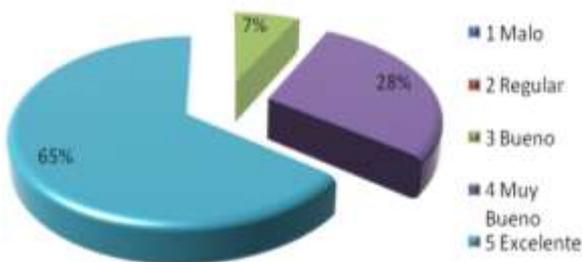
Según los encuestados los comentarios más repetitivos y relevantes que se mencionaban era "que el producto no se vende o no se mueve en la tienda" como manifestaban los clientes mayoristas con un 68%. De igual forma con un 18% Habían productos sustitutos.

5. ¿Que productos le generan mayor nivel de ganancia?



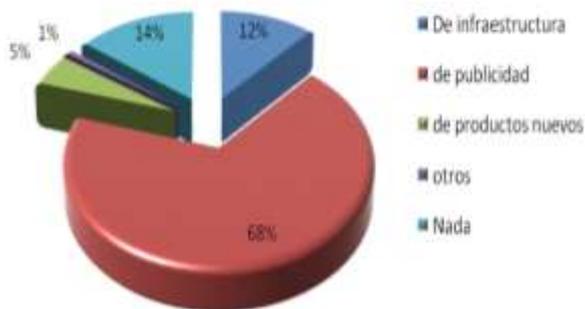
En cuanto a los productos de “EL ANGEL” que mayores niveles de ganancias les generan a los clientes mayoristas son: Esencias, otros insumos y los consomés.

6. En una escala del 1 al 5 donde 1 es malo y 5 es excelente ¿Cómo considera que es la relación que tiene el ejecutivo de ventas con ustedes?



La mayoría de los clientes de “EL ANGEL” menciona que la relación que se tiene con el ejecutivo de ventas es entre excelente y muy bueno con una participación de 93%. Demostrando así que los ejecutivos de ventas tienen una excelente relación con sus clientes.

7. ¿Cuáles son las principales necesidades que tiene en su negocio, que le gustaría que “EL ANGEL” les pudiera colaborar?



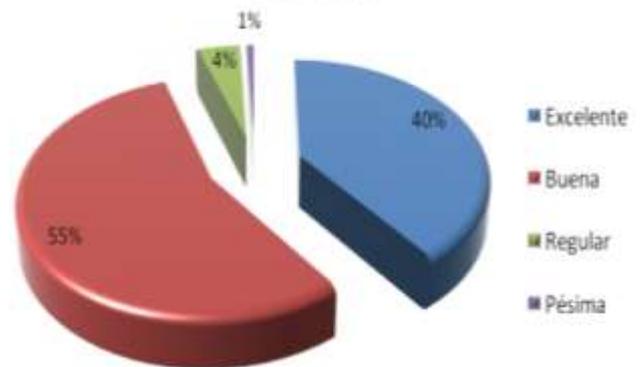
A pesar de la excelente relación laboral con el ejecutivo de ventas, los mayoristas mencionan que para ellos es más importante que le den publicidad a los productos en el punto de venta, con un 68% de los resultados siendo la mayor participación en la gráfica. El 14% no necesitan que la empresa les colabore en la tienda.



El 69% de los clientes asevera que los pedidos son enviados siempre en la fecha acordada, el 29% menciona que algunas veces llegan los pedidos a la fecha acordada y una menor porción del 2% señala que nunca llegan a la fecha mencionada.

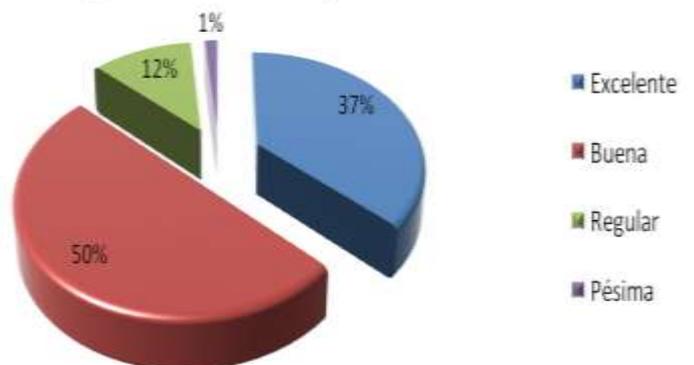
El 95% de los encuestados mencionan que el trato del equipo de reparto en cuanto a cortesía se refiere es bueno. El 5% mencionan que el servicio es regular en cuanto a la poca cortesía mostrada.

9. Cómo calificaría la calidad del servicio a la hora que entregan los productos en cuanto a la cortesía que muestran

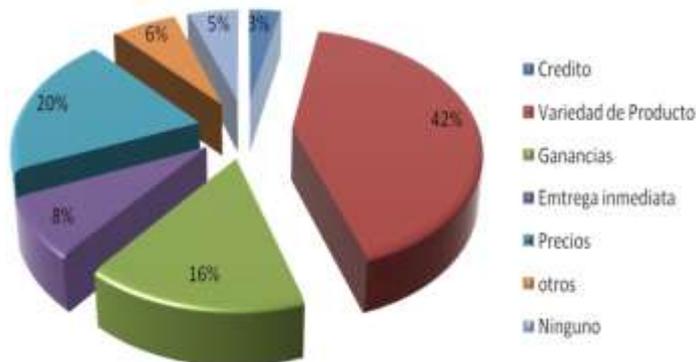


El 87% de los encuestados mencionan que el trato del equipo de reparto en cuanto a profesionalismo se refiere es entre bueno. El 13% mencionan que el servicio es regular en cuanto al profesionalismo.

10. Cómo calificaría la calidad del servicio a la hora que entregan los productos en cuanto al profesionalismo que muestran

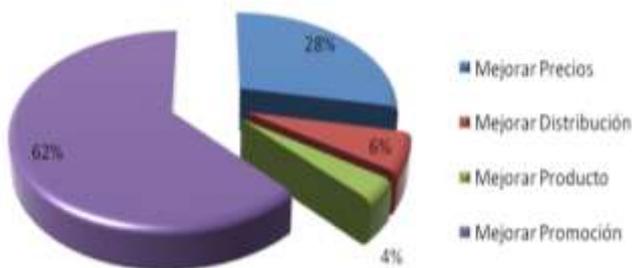


11. Cuál es el beneficio que a usted más le atrae de "EL ANGEL"



El beneficio que más atrae a los clientes mayoristas con un 42% es la variedad de productos que les ofrecen. Gradualmente se manifiesta que el precio es otro beneficio perceptible por los encuestados.

12. Qué aspectos considera que debe hacer "EL ANGEL" para tener una mayor apertura con sus clientes

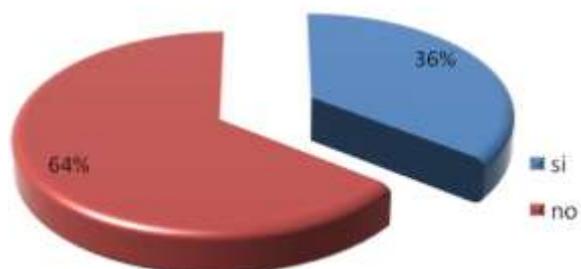


62% de los encuestados mencionan que mejorar en la promoción es un aspecto que debe realizar para tener mayor apertura con sus clientes. El 28% asevera que debe de mejorar en los precios.

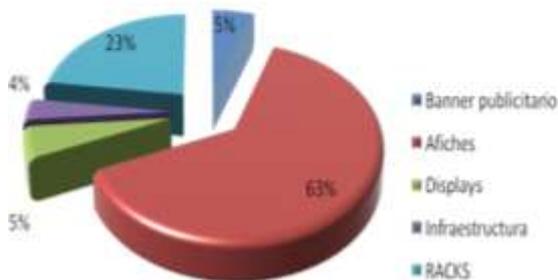
2. Tabulación de la información recopilada con la guía de observación

Según lo observado en las tiendas de mayoristas visitadas, si se encuentran publicidad de la competencia con respecto a la empresa EL ANGEL. Dejando ver que la competencia está aprovechando la publicidad en el punto de venta.

Hay publicidad de la competencia en la tienda

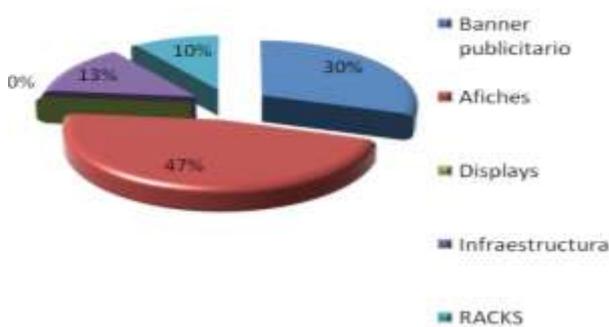


Si hay publicidad de la competencia que tipo de publicidad hay (Parte interna)



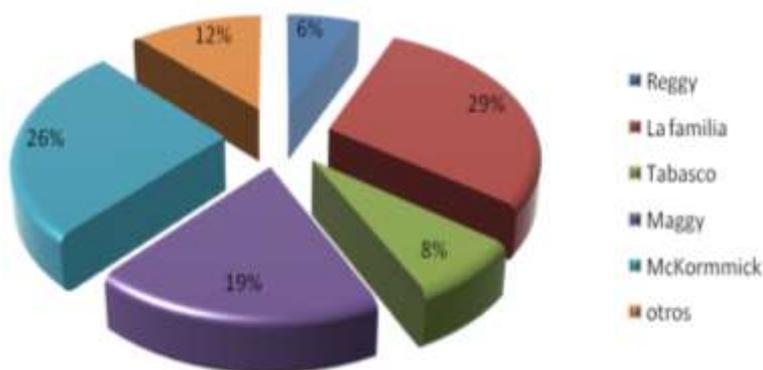
En el punto de venta de las tiendas mayoristas la publicidad que más se encuentra visible son los afiches con un 63% y un 23% de estructuras como los RACKS publicitarios. Se observaron tiendas mayoristas completamente llenas de afiches, obteniendo un mensaje confuso en el punto de venta.

Si hay publicidad de la competencia que tipo de publicidad hay (Parte externa)



La mayor parte de publicidad en las tiendas mayoristas está dentro de las mismas, pero se observaron tiendas con publicidad en la parte externa del establecimiento. La publicidad más usada en las partes externas del establecimiento fueron Afiches con un 47% y Banners con un 30%

Marcas competidoras de El Ángel en las tiendas mayoristas



La mayor competencia de la empresa El Ángel, en el sector de producción y distribuidora de productos de consumo es la empresa “La Familia” (Marca comercial de la entidad “Sabores COSCO”), con una gran variedad de productos en el mercado en diferentes categorías.

En las diferentes categorías que El Ángel tiene productos, compite con las marcas específicas que dominan en el mercado como McCormick con el 26% del mercado y en condimentos Maggi con el 19% del mercado.



En un 54% de las tiendas visitadas se observó que los productos de EL ANGEL están a simple vista, el restante 46% su visualización al consumidor está siendo cubierta por productos de la competencia, además de no ordenar los productos de EL ÁNGEL para su fácil localización en el establecimiento.



Los productos que más se ven en las tiendas son las gelatinas en polvos y los consomés que las empresas distribuyen. El grupo investigador encontró, que los productos de El Ángel que más se mueven en el mercado son los insumos de panadería, que se vende bajo la misma marca de que la productora, y esto es debido a la calidad del producto, no a la publicidad o la posición que este ocupa en la tienda mayorista.

V) Análisis e interpretación de la información con los clientes mayoristas y la competencia.

a) Promoción en el punto de venta

La publicidad en el punto de venta mayorista es muy escasa o nula. En la investigación de campo se evidenció que pocas tiendas mayoristas tienen material publicitario o de promoción de productos la empresa.

Los resultados indican que la empresa debe organizar un departamento de mercadeo para coordinar actividades de publicidad como degustación de productos, material POP, entre otras actividades que ayuden a impulsar los productos que comercializa y su marca empresarial, incrementando el nivel de ventas del sector.

La percepción de los vendedores, así como el gerente de ventas es que la empresa tiene mucho potencial pero no lo está revelando, y que su principal fortaleza es la calidad de los productos que vende.

b) La competencia

La competencia tiene un sistema de impulsar el producto agresivo, tomando de referencia que “El Ángel” no tiene un plan establecido de promociones y degustaciones de productos. Se pudo constatar, con el mismo distribuidor, que la competencia tiene un plan de mercadeo para cada día festivo en el país, teniendo en cuenta que tienen una apertura con los clientes y en base a sus opiniones se construyen planes de acción orientadas al consumidor final.

“Esas tres cosas golpean a la empresa. Hay clientes que tienen más de 15 años de trabajar con El Ángel, conocen al dueño, pero no les dan mayor apertura, y tampoco un voto de confianza en cuanto a los créditos”. Palabras citadas por el gerente de ventas de El Ángel.

Los vendedores expresan que la competencia tiene mejores estrategias de promoción y publicidad, con las que ellos no pueden competir. La competencia utiliza los recursos de la promoción y publicidad en el punto de venta, más desarrollada en este canal que El Ángel.

VI) Conclusiones y Recomendaciones.

1. Conclusiones

- a) El Ángel es una empresa que cuenta con una fuerza de ventas con experiencia, que ejercen sus labores comprometidos con la calidad y brindar resultados positivos para la empresa, sin embargo no cuentan con el apoyo de la organización para generar una relación de lazos fuertes con el cliente mayorista.

- b) Hay poco uso de promoción y publicidad de El Ángel además de no resaltar beneficios de sus productos en el punto de venta, por no estar enfocados en esta práctica que puede generar oportunidades de mejora en la comercialización y en el desarrollo del canal de suministros.

- c) La única relación con el cliente mayorista es el ejecutivo de ventas, es él quien representa la empresa, que genera la confianza y él que resuelve problemas que surgen. Según aseveraciones de los clientes mayoristas conocen la organización pero no perciben una conexión por parte de la empresa, siendo el vendedor el único actor y comunicador; el cual es un riesgo que cuenta la empresa si llega a faltar algún miembro de la fuerza de ventas.

- d) La empresa El Ángel carece de un sistema de clasificación de clientes en cuanto a volumen de venta, tamaño del cliente, entre otros criterios que categoricen a los distribuidores mayoristas. Por consiguiente, los esfuerzos que hacen están dirigidos a cualquier cliente y no a grupos de clientes homogéneos, que simplifique y haga más eficientes las diferentes estrategias a ejecutar.

2. Recomendaciones

- a) Preparar un plan de capacitación de ventas agresivas, negociación y atención al cliente para el talento humano involucrado en estas áreas, que incluya la inducción y preparación a herramientas tecnológicas que agilicen sus procesos.
- b) Elaborar y ejecutar estrategias efectivas de comunicación y promoción de productos de consumo en el punto de venta, por medio de diferentes canales y medios de comunicación y publicidad que lleguen al consumidor final.
- c) Clasificar la cartera de negocios por criterios que muestren su comportamiento durante un periodo de tiempo determinado y sirva de base para formular estrategias enfocadas en aumentar su volumen de ventas.

iii) Conclusiones y Recomendaciones del Diagnóstico interno e Investigación de Campo.

Conclusiones.

- a) La gestión de comercialización en la cadena mayorista que la empresa “EL ANGEL” realiza en la zona central, occidental y oriental, muestra una escasez de acciones de Marketing en el punto de venta, puesto que no se observa ningún tipo de promoción y publicidad de sus productos y de su marca.
- b) Prevalece la necesidad de tomar estrategias que contribuyan con la comunicación directa en la cadena mayorista, entre el fabricante, distribuidor y el consumidor final, tomando en cuenta la innovación de procesos internos que la empresa debe hacer para tener ventaja competitiva en el mercado.

- c) La Empresa "EL ANGEL S.A. de C.V. posee la certificación de la ISO 9001-2008 que estandariza todos los procesos bajo normas internacionales, de la misma forma, la empresa AENOR (Asociación Española de Normalización y Certificación) estandariza los procedimientos internos de la misma, otorgando así, una buena imagen corporativa a la empresa por estar enfocada a la satisfacción al cliente.

Recomendaciones.

- a) Establecer una categoría detallada de la cartera de clientes distribuidores en la zona central, occidental y oriental con el fin de tener un mayor control del comportamiento de los mayoristas y así enfocar esfuerzos a los que generan mayor volumen de venta a la empresa.
- b) Utilizar herramientas tecnológicas eficaces para agilizar la gestión de comercialización y la comunicación entre los departamentos de ventas, reparto, producción y la gerencia de la entidad. Teniendo un mejor manejo de la información en tiempo real en todo momento.
- c) Crear un plan de marketing para la cadena mayorista que colabore en el fortalecimiento de las relaciones con sus clientes, permitiendo un mejor enfoque y una optimización de los recursos a utilizar en el punto de venta del distribuidor.
- d) Crear indicadores que sirvan para el seguimiento de los resultados de las acciones y estrategias que se tomen para el Plan de Marketing y a la vez controlen las desviaciones que puedan observarse en todo el proceso.

CAPITULO III
PLAN DE MARKETING PARA EL APOYO A LA CADENA DE SUMINISTROS
MAYORISTA DE LA EMPRESA MANUFACTURERA Y COMERCIALIZADORA
DE PRODUCTOS ALIMENTICIOS DE EL SALVADOR, “CASO DE ESTUDIO
EMPRESA EL ANGEL S.A. DE C.V.”

I) Generalidades para el plan

El Plan de Marketing según Philip Kotler y Gary Armstrong²³, muestra una serie de pasos lógicos que sugieren permitir a la gerencia, comprender rápidamente los aspectos importantes del documento a través del resumen ejecutivo, luego conocer la situación actual de la empresa, mediante un diagnóstico interno y del entorno (FODA) que describa los principales rasgos que afectan las operaciones del negocio, ese análisis muestra dónde está la empresa y en donde debería estar. La siguiente tarea es desarrollar un enunciado sobre hacia donde debería ir la gestión, es decir trazar objetivos y metas.

A partir de los objetivos y metas, se establecen estrategias de marketing que incluyen la participación de las unidades de negocios afectadas por el problema planteado en la empresa, con el fin de elaborar planes de acción que ayuden a alcanzar los lineamientos esperados.

En seguida el presupuesto sirve como elemento de apoyo para la operacionalización de metas, estrategias y acciones planteadas, permitiendo a la gerencia controlar los resultados que se obtengan del progreso de toda la gestión.

Como muestra el esquema No. 18, para elaborar el plan se siguen los pasos lógicos, con la información recopilada de la investigación interna y de campo, se sugieren alternativas de solución para el problema de la empresa “El Ángel S.A. de C.V.” y apoyar a la cadena de suministros mayorista.

²³ Kotler, P. y Armstrong, G., 2008, Fundamentos de Marketing 8va. Edición, México, Pearson Educación.

Esquema No. 18, Marco Lógico para la elaboración del Plan de Marketing.



Fuente: Contenido de un plan de mercadeo, Marketing versión para Latinoamérica, Philip Kotler y Gary Armstrong.

El plan de Marketing que se elabora está enfocado en apoyar la cadena de suministros mayorista de la empresa manufacturera y comercializadora de alimentos de consumo que afectan, directa o indirectamente, las áreas de producción, despacho (reparto), ventas, atención al cliente y mercadeo.

El apoyo que se brinda a los distribuidores mayoristas en el Plan se traduce en tres acciones enfocadas en:

- Fortalecer la gestión de comercialización con los distribuidores mayoristas,
- Clasificar la cartera de negocios actual e identificar los clientes con un mayor nivel de compra, y
- Realizar acciones de Marketing en el punto de venta para aumentar la demanda del consumidor final (personas naturales o empresas).

1. Objeto de análisis del Plan

El objeto de análisis del plan de marketing es el apoyo a la cadena de suministros mayorista y la comercialización de los productos de consumo para este sector, abarcando así el proceso de tomar una orden de compra de los productos que necesita el cliente, transmitir el pedido a la oficina central para su facturación y despacho, para que reciba el producto el cliente.

2. Ámbito Geográfico

El plan abarca a todas las empresas distribuidoras mayoristas en la cadena de suministros en la Zona Occidental, Central y Oriental del país.

3. Ámbito Temporal

Se proyecta un plan anual, en el que se programarán todas las actividades mes a mes y de la misma forma los controles para su efectividad.

II) Resumen Ejecutivo

El presente Plan de Marketing para la empresa manufacturera y comercializadora de productos alimenticios “El Ángel S.A. de C.V.” en El Salvador, está enfocado en apoyar la cadena de suministros mayorista de todo el país, mediante el fortalecimiento de la comercialización en dicho canal. Se apoya en el diagnóstico interno realizado a los Ejecutivos de Venta y al Gerente de Ventas, también del estudio de campo a la Competencia y a los Distribuidores de productos alimenticios al por mayor, con el fin de obtener información acerca de la problemática observada por el grupo de Investigación y por la Gerencia de la misma empresa.

Se brinda a los interesados del estudio una perspectiva de la situación actual que atraviesan, de manera interna y en su entorno, para tomar en cuenta las

oportunidades del mercado, los desafíos que deben afrontar y las alertas a tomar en cuenta para su funcionamiento.

Se plantea la estrategia titulada **“Formando Alianzas Con Futuro”**, la estrategia consiste en apoyar el canal de suministros mayoristas en aspectos de comercialización con los distribuidores de dicho canal, Esta se dividirá en 3 acciones que se realizarán con cada área o departamento de la empresa, abarcando las unidades de Comercialización (Ventas), Atención al cliente, Facturación, Bodega, Reparto directamente, y apoyados de las áreas de Producción, Créditos y Cobros y Mercadeo y productos de Consumo de la empresa.

Las acciones de la estrategia están enfocadas en la Categorización de clientes por su nivel de compra y otros criterios importantes, para enfocar los recursos de Marketing que se proyecta; también, se realizará Publicidad y Promoción en el Punto de Venta de tal manera que la marca corporativa alcance un mayor grado de posicionamiento ante el consumidor final; de la misma forma, se espera agilizar los procesos de pre-venta y despacho del producto que solicite el cliente, mediante el uso de aplicaciones tecnológicas con los ejecutivos de venta y la oficina.

Se plantea la inversión necesaria para llevar a cabo cada acción de la estrategia y llevar el control exacto de los egresos que haga la entidad, por tanto se tendrán acciones de prevención y seguimiento de los desvíos que pueda presentar el plan para su oportuna corrección. Se espera que el Plan genere un aumento en las ventas del 18% con las actividades planteadas, atraer a más distribuidores mayoristas y fidelizar a los clientes existentes de la empresa.

III) Análisis de la situación.

En este análisis se determina la información de las variables externas e internas que afectan a la organización y el funcionamiento de la misma, recolectadas en el capítulo 2 de esta investigación, con el fin de brindar un panorama general de la situación de la empresa y evaluar oportunidades de mejora durante todos los procesos administrativos.

1) Análisis del Macroentorno.

a) Entorno económico²⁴:

- Crecimiento económico 2.2% a 2014,
- PIB US\$ (Millones de dólares) \$12,503.5 (2014),
- Gasto de consumo privado (Como % de PIB) 89.9%,
- Crecimiento de cartera de préstamos (al mes de junio 2014) 9.3%,
- Crecimiento del sector comercio, restaurantes y hoteles 2.8%,
- Crecimiento industria manufacturera 2.1%.
- Importaciones de bienes de consumo (en millones de US\$) \$3,922

b) Entorno social y demográfico²⁵:

- Población 6.6 Millones de personas.
- 60% de la fuerza laboral tiene 39 años o menos.
- Índice de Precios al Consumidor (Febrero 2015) 108.57
- Crecimiento de la Población Económicamente Activa de 60,000 personas (Al 2014)
- Alza de índices de violencia y mortandad.

c) Entorno tecnológico²⁶:

- Avances en utilización de la tecnología para los negocios.
- Modernización de procesos gubernamentales.

²⁴Banco Central de Reserva de El Salvador. (2014). Revista Trimestral, Julio – Septiembre 2014.

²⁵Fundación Salvadoreña para el Desarrollo Social y Económico. (2014). Boletín informativo 2014.

²⁶Revista El Economista, Editorial Dutriz Hermanos S.A. de C.V., martes 31 de marzo del 2015.

- Presencia online de la competencia.

d) Entorno político – legal²⁷:

- Nuevas administraciones municipales a partir de elección de alcaldes y diputados, febrero 2015.
- Leyes en las que se rige la entidad a nivel municipal y nacional.
- Procedimientos y trámites de ley.

2) *Análisis de la Demanda*

a) Segmentos de mercados existentes

Distribuidores mayoristas para panaderías, Distribuidores mayoristas para Restaurantes y Cafeterías, distribuidores mayoristas para productos de consumo final.

b) Distribución geográfica

Zona Occidental, Zona Central y Zona Oriental de El Salvador

c) Estacionalidad y ciclos de ventas

Las ventas tienen sus puntos altos semanas antes de empezar los días festivos en el país (enero, inicio de clases; febrero, día del amor y la amistad; mayo, día de la madre; noviembre y diciembre por acercarse época de navidad y fin de año).

La Tabla No. 13 muestra con mayor detalle el comportamiento de las ventas de la empresa durante el año 2014, teniendo en cuenta los 3 canales principales de venta que tiene la empresa, Exportaciones (31% de ventas totales), Ventas a la Industria Alimenticia que incluye los Supermercados (Principalmente Super Selectos y La Despensa de Don Juan) (60% de ventas totales) y Ventas a Consumo que incluye a los Distribuidores Mayoristas (9% de ventas totales).

²⁷Fundación Salvadoreña para el Desarrollo Social y Económico. (2014). Boletín informativo 2014.

Tabla No. 13, Comportamiento de las ventas en el año 2014 de la empresa “El Ángel” y su representatividad en las ventas totales.

<i>Canales de venta / Mes</i>	<i>Enero</i>	<i>Febrero</i>	<i>Marzo</i>	<i>Abril</i>	<i>Mayo</i>	<i>Junio</i>
<i>Exportaciones</i>	\$ 102,335.80	\$ 123,110.76	\$ 76,755.60	\$ 118,366.90	\$ 124,659.68	\$ 55,095.70
<i>Industria, incluyendo supermercados</i>	\$ 201,357.05	\$ 160,915.98	\$ 171,681.19	\$ 170,216.28	\$ 173,109.08	\$ 149,288.87
<i>Consumo, incluye Mayoristas</i>	\$ 16,931.71	\$ 32,308.00	\$ 21,206.34	\$ 11,695.10	\$ 24,402.53	\$ 27,466.58
Total	\$ 320,624.56	\$ 316,334.74	\$ 269,643.13	\$ 300,278.28	\$ 322,171.29	\$ 231,851.15
<i>Participación Exportación</i>	32%	39%	28%	39%	39%	24%
<i>Participación Industria</i>	63%	51%	64%	57%	54%	64%
<i>Participación Consumo</i>	5%	10%	8%	4%	8%	12%
Total participación	100%	100%	100%	100%	100%	100%

<i>Canales de venta / Mes</i>	<i>Julio</i>	<i>Agosto</i>	<i>Septiembre</i>	<i>Octubre</i>	<i>Noviembre</i>	<i>Diciembre</i>
<i>Exportaciones</i>	\$ 94,472.42	\$ 26,521.44	\$ 56,832.00	\$ 120,991.46	\$ 60,047.03	\$ 71,161.50
<i>Industria, incluyendo supermercados</i>	\$ 189,466.09	\$ 130,137.21	\$ 163,601.47	\$ 186,564.31	\$ 161,119.66	\$ 184,355.53
<i>Consumo, incluye Mayoristas</i>	\$ 31,523.09	\$ 18,346.04	\$ 38,078.50	\$ 25,924.61	\$ 24,491.67	\$ 31,449.09
Total	\$ 315,461.60	\$ 175,004.69	\$ 258,511.97	\$ 333,480.38	\$ 245,658.36	\$ 286,966.12
<i>Participación Exportación</i>	30%	15%	22%	36%	24%	25%
<i>Participación Industria</i>	60%	74%	63%	56%	66%	64%
<i>Participación Consumo</i>	10%	10%	15%	8%	10%	11%
Total participación	100%	100%	100%	100%	100%	100%

<i>Exportaciones</i>	\$1,030,350.29	31%
<i>Industria</i>	\$2,041,812.72	60%
<i>Consumo</i>	\$ 303,823.26	9%
Ventas Totales 2014	\$3,375,986.27	100%

Fuente: Empresa “El Ángel, S.A. de C.V.”

d) Ciclos de vida de los productos.

La mayor parte de los productos se encuentran en una etapa de crecimiento, según la conversación con la gerencia de ventas, caracterizado porque existe un mercado competitivo, precios enfocados a incrementar las ventas y la participación de mercado.

e) Capacidad de producción.

La empresa “El Ángel S.A. de C.V.” tiene una capacidad de producción de:

- ✓ 100 galones de esencias, concentrados, aderezos y otros líquidos por hora.
- ✓ 50 Cajas de productos en polvo (Leche de soya en polvo, atoles, especias, entre otros que contienen 24 unidades por cada caja, 1,200 unidades por día).

3) Comportamiento del consumidor final

a) Situaciones de uso o consumo.

Los productos son utilizados por panaderías pequeñas, restaurantes y cafeterías pequeñas, comerciantes detallistas y consumidores finales. Todos con la intención de buscar productos a bajo precio como materia prima o su consumo final.

b) Frecuencia y lugar de compra

Según las entrevistas en los puntos de venta de los mayoristas, las panaderías consumen esencias, concentrado, colorante y aditivo mensualmente para su panificación diaria. De la misma forma, cafeterías compran sus insumos de forma quincenal como promedio y diariamente consumidores finales adquieren productos para su uso personal.

c) Actitud hacia el producto

La marca corporativa tiene un posicionamiento pobre sobre los consumidores finales, conocen los productos por su bajo precio pero no a la marca de la empresa que los manufactura.

d) Personas que intervienen en el proceso de compra

En el proceso de compra interviene el ejecutivo de ventas, como representante de la empresa manufacturera, que brinda información sobre el uso del producto al distribuidor mayorista, luego este interactúa con los distintos tipos de clientes que tiene.

4) Análisis de la competencia

a) Competidores actuales

Existe un número de competidores en el sector de industria alimenticia identificados en el punto de venta. Los principales competidores directos observados en el mercado de distribución mayorista son:

- ✓ Cosco (familia)
- ✓ Tomsal S.A. de C.V (B&B)
- ✓ Unilever
- ✓ McCormick
- ✓ Robertoni

b) Distribución

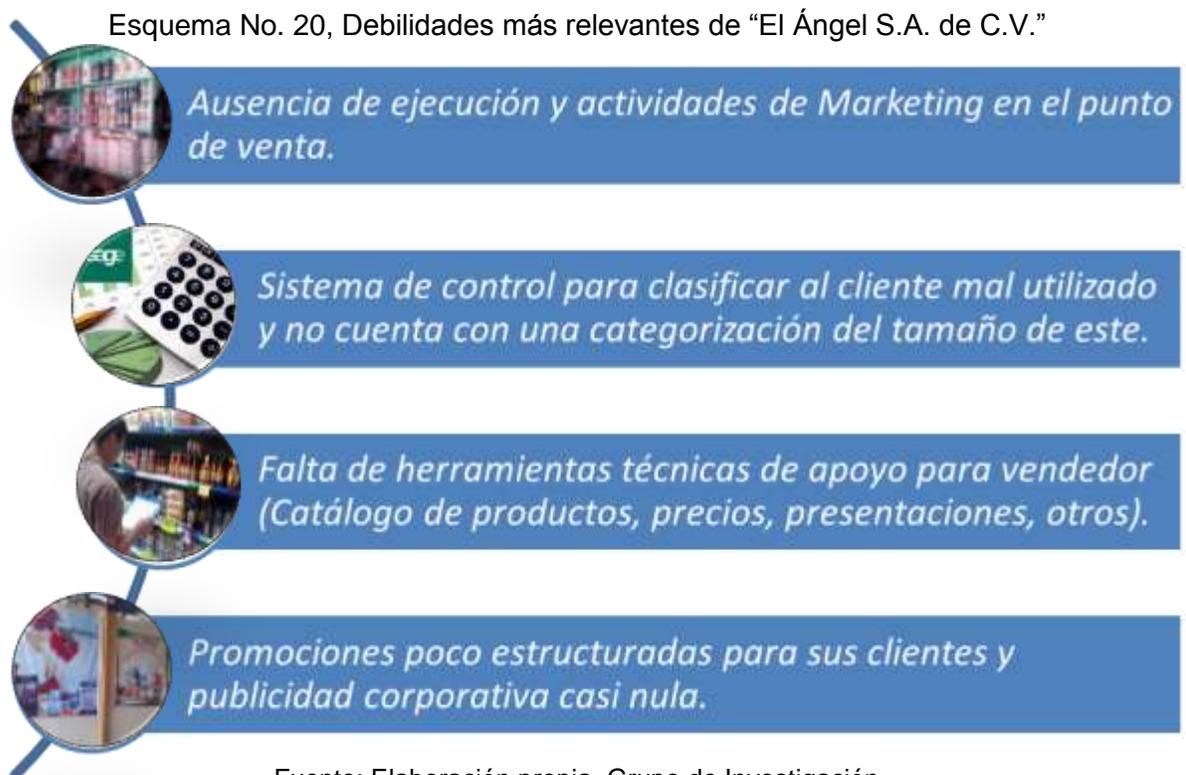
El proceso de distribución inicia con la preventa del ejecutivo en la ruta establecida y consiste en la visita al cliente, observación de las necesidades del cliente, solicitud de pedidos, acuerdos de envío y el despacho del producto. Este proceso es similar al que realiza la competencia, según las entrevistas personales a los ejecutivos de ventas y lo observado en las tiendas de mayoreo en el momento las visitas a los clientes.

c) Imagen en el punto de venta

En el establecimiento del cliente mayorista, la competencia directa de la empresa “El Ángel” hace uso de material POP (Point Of Purchase) obteniendo una mayor presencia, logrando reconocimiento de marca e influyendo en la decisión de compra de los consumidores.

5) Resumen de análisis interno

En el capítulo 2 de esta investigación, se conoció de primera fuente las debilidades y fortalezas de la empresa “El Ángel, S.A. de C.V.”, las debilidades más relevantes de la entidad, en la que se debe poner un mayor énfasis, se describe en el esquema número 20. Estas debilidades están principalmente enfocadas en las áreas de publicidad en el punto de venta, categorización de la cartera de clientes distribuidores y el proceso de la preventa de la empresa.



Fuente: Elaboración propia, Grupo de Investigación

En cuanto al proceso de la preventa, hay errores que se cometen por confusión en la profundidad de la mezcla de productos y la complejidad de los códigos utilizados para cada producto comercializado, este error se traslada a los procesos siguientes de facturación y despacho del producto, por lo que en ocasiones, el distribuidor recibe productos equivocados en presentación, color o sabor diferente a la que solicitó, o en otras fechas no acordadas.

IV) Planeación Estratégica

1. Fijación de objetivos

General

Crear el Plan de Marketing de la empresa “El Ángel, S.A. de C.V.” que apoye el proceso de comercialización a la cadena de distribución mayorista, según las necesidades más relevantes identificadas en la investigación de campo.

Específicos.

- Establecer una categorización en la cartera de clientes mayoristas con el fin de optimizar los recursos de marketing en la cadena de distribución.
- Incrementar el nivel de notoriedad de la marca a través de estrategias promocionales en el punto de venta.
- Contemplar la implementación de un sistema automatizado de pre-venta y despacho para distribuidores mayoristas, que contribuya a la agilización de la comercialización y la creación de valor agregado a la marca empresarial.

2. Meta

Para establecer la meta en términos cuantitativos, se toma de base las ventas obtenidas en el año 2014 que asciende a \$303,823.26 y se proyecta alcanzar una venta anual de \$358,511.45, representando un incremento del 18% anual.

En términos cualitativos se planea lograr establecer una comunicación más dinámica con los diferentes clientes y una fidelización de los clientes actuales con la estrategia general.

V) Estrategia “Formando Alianzas Con Futuro”.

Estrategia General

Nombre de la estrategia general: “Formando Alianzas Con Futuro”

La estrategia consiste en apoyar el canal de suministros mayoristas en aspectos de comercialización con los distribuidores de dicho canal, gestionando acciones promocionales en el punto de venta a partir de una categorización del tipo de cliente que atiende la empresa y agilizar el proceso de preventa con el uso de aplicaciones tecnológicas que faciliten el envío de órdenes de compra a oficina.

Esta estrategia se dividirá en 3 acciones que se realizarán con cada área. Estas acciones abarcan las unidades de Comercialización (Ventas), Atención al cliente, Facturación, Bodega, Reparto de la empresa.

Las acciones se establecen en relación a las debilidades que debe afrontar la empresa, referidos principalmente a la falta de categorización de los clientes, la ausencia de ejecución y actividades de Marketing en el punto de venta y falta de comunicación entre las diferentes áreas de la empresa.

VI) Programas de acción.

1. Categorización de la cartera de clientes

Esta acción se realiza en base a la debilidad identificada en el análisis interno de la investigación con el equipo de ventas, en el focus group, y la gerencia de ventas, con la entrevista.

Esta enfocada en varios puntos que segmentan al cliente de acuerdo a los criterios que la gerencia general considera los más importantes a tomar en cuenta para los clientes:

a) *Facturación de compra*

Este criterio se basa en la cantidad monetaria en concepto de compra que tenga acumulada el distribuidor mayorista en un periodo de 2 veces al año, evaluándolo así en los meses de Junio y Diciembre.

b) *Facturación de compra por línea de producto*

Criterio que toma la cantidad monetaria determinada consumida por línea de producto que tiene el mayorista, es decir, se toma en cuenta las cantidades de líneas de productos que consume el distribuidor en un tiempo determinado por cada categoría.

c) *Cumplimiento de pago*

Clientes que no tengan ninguna factura pendiente de pago según cada categoría, teniendo en cuenta el crédito que otorga la empresa a sus clientes en el plazo de 30 días.

d) *Espacio ocupado en el stock de los clientes (Visibilidad del producto).*

Criterio cualitativo que muestra la visibilidad de los productos que el mayorista distribuidor tiene en su locación y evaluándolo según indicador

que el ejecutivo de ventas tendrá en una escala de 1 al 5, donde 1 es que el producto no está a simple vista del cliente y gradualmente a llegar a 5 que el producto se ve sin problemas en el punto de venta.

e) *Frecuencia de pedidos*

Evalúa la frecuencia de pedidos que tengan los clientes en un periodo de al menos 6 veces durante un semestre.

Categorización

Los clientes se categorizarán de acuerdo a los criterios anteriores, teniendo en cuenta que deben cumplir cada uno de los requisitos establecidos y así ingresar a una de las categorías.

Tabla No. 14, Clasificación de las categorías de clientes para empresa El Ángel S.A. de C.V.

Categoría	CLIENTE DIAMANTE		CLIENTE PLATINO		CLIENTE ORO	
Criterios	Porcentaje que representa	Descripción para cumplir categoría	Porcentaje que representa	Descripción para cumplir categoría	Porcentaje que representa	Descripción para cumplir categoría
<i>Facturación de compras</i>	35%	Clientes que tengan compras mayores a \$5,000.00, en un Semestre.	35%	Clientes que tengan compras entre \$1,000.00 a \$4,999.00, en un semestre	35%	Clientes que tengan compras entre \$100.00 a \$999.00 en un semestre.
<i>Facturación de compras por línea producto</i>	10%	Clientes que tengan facturas mayor o igual a 6 líneas de productos	10%	Clientes que tengan facturas de 3 a 5 líneas de productos	10%	Clientes que tengan facturas de menor o igual a 2 líneas de productos
<i>Cumplimiento de pago</i>	25%	Clientes que no tengan facturas pendientes de pago	25%	Clientes que no sobrepase de 1 factura pendiente de pago	25%	Clientes que no sobre pase de 2 facturas pendientes de pago
<i>Espacio ocupado en los stocks de los clientes</i>	10%	Clientes que mantengan un stock de productos de EL ANGEL a la vista del cliente. Según criterio del Vendedor	10%	Clientes que mantengan un stock de productos de EL ANGEL a la vista del cliente. Según criterio del vendedor	10%	Clientes que mantengan un stock de productos de EL ANGEL a la vista del cliente. Segun criterio del vendedor
<i>Frecuencia de pedidos</i>	20%	Clientes con una frecuencia de compra de 6 meses continuos	20%	Clientes con una frecuencia de compra de 4 meses continuos	20%	Clientes con una frecuencia de compra de 3 meses continuos
	Nota a cumplir 7.96 a 10		Nota a cumplir 7.95 - 5.96		Nota a cumplir 5.95 a menos	

Fuente: elaboración propia, grupo de investigación.

La tabla número 14 muestra los criterios para aplicar a cada categoría que un cliente debe cumplir para pertenecer a ella, enfocado a cada una de los tipos de clientes que se propone para la empresa.

De esa manera, la columna de “Nota a cumplir...” considera la calificación que debe alcanzar un cliente para llegar a convertirse en esa clasificación, luego de pasar los filtros aplicados, un “CLIENTE DIAMANTE” surgirá de una nota aplicada de mayor o igual que 7.96, en cambio un “CLIENTE PLATINO” resulta de una nota de mayor o igual que 5.96 y menor o igual que 7.95, para que al final se considere un “CLIENTE ORO” aquel que tenga una nota menor o igual a 5.95.

Categorías de clientes

Las categorías a las que puede pertenecer un cliente son en orden descendente las siguientes:

- I. Cliente “DIAMANTE”,
- II. Cliente “PLATINO”, y
- III. Cliente “ORO”.

I. DIAMANTE

Es la categoría más alta de la clasificación de clientes y la componen los clientes que generan un mayor volumen de ventas mensuales y por cada categoría.

También son clientes que no tienen ninguna factura pendiente de pago y que en el punto de venta, tienen la mayor cantidad de productos a la vista del consumidor final.

Esta categoría necesitan el apoyo para aumentar el monto de ventas generadas cada mes, con actividades que demandarán un nivel considerable de inversión, pero que servirán para fortalecer el nivel de fidelización del mayorista.

II. PLATINO

Generan un nivel medio de ventas cada semestre, tienden a tener al menos 1 factura pendiente, por lo que la solvencia se ve afectada.

Son clientes que se deben trabajar más para convertirlos en una categoría mayor, pueden convertirse en una categoría menor dependiendo de factores externos de la empresa, como la ubicación del mismo, permisos legales, delincuencia, entre otros.

III. ORO

Esta categoría agrupa los clientes que generan un nivel bajo de ventas, afectados en gran manera en su solvencia debido a facturas pendientes y requiere un gran esfuerzo de Marketing ascenderlos a la siguiente categoría.

La promoción en el punto de venta de ellos es poca, debido a otros factores como la marcada presencia de la competencia, la ubicación del cliente, la delincuencia, entre otros que afectan su comercialización.

Ejemplo de categorización.

Suponga que se tienen 6 distribuidores mayoristas que se categorizarán según la estrategia descrita anteriormente, el procedimiento consiste en analizar la información que la empresa ya posee y se procede a evaluar cada distribuidor según la tabla No. 15 Los datos hipotéticos para el ejemplo se muestran en la tabla No. 14 a continuación:

Tabla No. 15, datos para ejemplificación de la categoría de clientes

CLIENTE	FRECUENCIA DE COMPRA EN SEMESTRE	CALIFICACION SEGÚN VENDEDOR DE RUTA CON RESPECTO A LOS ESPACIOS OCUPADOS EN LOS STOCKS DE LOS CLIENTES	RECORD DE FACTURAS PENDIENTES	LÍNEAS DE PRODUCTOS COMPRADAS	VENTAS MENSUALES					
					ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	TOTAL
DISTRIBUIDOR 1	6	8	0	7	\$ 26,756.00	\$ 15,070.80	\$ 8,960.51	\$ 9,614.89	\$ 22,171.56	\$ 82,573.76
DISTRIBUIDOR 2	6	10	0	5	\$ 5,499.29	\$ 3,235.66	\$ 2,818.56	\$ 5,905.62	\$ 4,754.17	\$ 22,213.30
DISTRIBUIDOR 3	6	10	0	4	\$ 2,161.20	\$ 1,166.74	\$ 3,539.53	\$ 3,936.51	\$ 1,923.86	\$ 12,727.84
DISTRIBUIDOR 4	6	6	0	6	\$ 3,307.13	\$ 2,834.00	\$ 699.21	\$ 5,629.86	\$ 1,783.51	\$ 14,253.71
DISTRIBUIDOR 5	4	8	2	7	\$ 321.01	\$ 1,632.21	\$ -	\$ 690.93	\$ 304.00	\$ 2,948.15
DISTRIBUIDOR 6	4	8	1	4	\$ 473.27	\$ 235.98	\$ 320.17	\$ 569.25	\$ 135.79	\$ 1,734.46

Fuente: elaboración propia, Grupo de Investigación

Cada categoría, como se muestran en el esquema número 21, tiene asignado una escala de calificación diferente, la calificación se multiplica por el porcentaje ponderado de la importancia para la Gerencia de Ventas y cada criterio se coloca en la casilla de su respectiva clase.

Esquema no. 21, Categorías que califican la clasificación de un cliente

FRECUENCIA DE COMPRA			20%	CLIENTES PENDIENTES DE PAGO		MULTIPLICAR POR
FRECUENCIA	CALIFICACIÓN	CATEGORIA		FACTURAS PENDIENTES		
6	10	Diamante	0	25%		
4	6	Platino	1			
3	2	Oro	2			

COMPRAS POR LINEAS DE PRODUCTO				MULTIPLICAR POR
CATEGORIA	COMPRAS DE LINEAS		CALIFICACION	
Diamante	6	a más	10	10%
Platino	3	5	6	
Oro	2	1	2	

FACTURACIÓN DE COMPRA						MULTIPLICAR POR
DIAMANTE						
INTERVALOS POR COMPRAS (US \$)	5000-9999	10,000-14999	20,000-24999	25,000-29999	30,000 a más	35%
CALIFICACIÓN	7	7.5	8	9	10	
PLATINO						
INTERVALOS POR COMPRAS (US \$)	1,000-1,800	1801-2600	2601-3400	3401-4200	4201-4999	
CALIFICACIÓN	4.5	5	5.5	6	6.5	
ORO						
INTERVALOS POR COMPRAS (US \$)	100-260	251-420	580-740	741-900	901-999	
CALIFICACIÓN	2	2.5	3	3.5	4	

ESPACIO OCUPADO EN STOCK						MULTIPLICAR POR
INTERVALOS POR COMPRAS	El producto no esta a la vista	Hay escaso producto a simple vista	Los productos no se diferencian con los de la competencia	Algunos productos estan a la vista	Todos los productos de la empresa estan a simple vista	
CALIFICACIÓN	2	4	6	8	10	10%

Fuente: elaboración propia, Grupo de investigación

Se procesan los datos multiplicándolos por cada porcentaje de representación de cada criterio y la sumatoria dará como resultado la categoría a la que pertenece el distribuidor mayorista, como se muestra en el resultado de la tabla No. 16.

Tabla No. 16, Procesamiento de la información para la categorización de clientes

CLIENTE	FACTURACION DE COMPRAS	FACTURACION POR LÍNEA DE PRODUCTO	CUMPLIMIENTO DE PAGO	ESPACIO OCUPADO EN STOCK DE CLIENTE	FRECUENCIA DE PEDIDOS	CALIFICACIÓN	CATEGORIZACION 8-10 DIAMANTE 7,99-5,96 PLATINO 5,95 a menos ORO
	35%	10%	25%	10%	20%	100%	CATEGORIA
DISTRIBUIDOR 1	3.5	1	2.5	0.8	2	9.80	DIAMANTE
DISTRIBUIDOR 2	2.1	0.6	2.5	1	2	8.20	DIAMANTE
DISTRIBUIDOR 3	1.4	1	2.5	0.6	2	7.50	PLATINO
DISTRIBUIDOR 4	1.4	0.6	2.5	0.8	2	7.30	PLATINO
DISTRIBUIDOR 5	2.1	1	0.5	0.8	1.2	5.60	ORO
DISTRIBUIDOR 6	0.7	0.6	1.5	0.8	2	5.60	ORO

Fuente: elaboración propia, Grupo de investigación.

Con esta categorización se fidelizarán los clientes mediante diferentes estrategias que dirigirán los recursos hacia los que generan la mayor parte de los ingresos del rubro de distribuidores mayoristas. A la vez, se refleja la lealtad, la frecuencia de compra y la atención a los clientes que tienen potencial de crecimiento a la siguiente categoría.

La categorización se tomará de base a un periodo de 6 meses, en los que se evaluarán los distintos criterios mensualmente, para que en los meses de Junio y Diciembre se evalúe cada categoría y medir los resultados que se obtienen de la misma.

La tabla número 17, muestra la cronología de las actividades que se realizará en esta gestión, abarcando todo el año en el estudio de los requisitos de la categoría, para que en los meses de Mayo, Junio se haga una evaluación sobre los clientes y se presente un reporte sobre ascensos y descensos en cada categoría de cliente, en el mes de Julio, lo mismo para el siguiente Semestre, contando en Noviembre y Diciembre la evaluación de categoría y presentar el informe para el mes de Enero del próximo año.

Tabla No. 17, Cronograma de actividades de la categorización.

Cronograma de actividades	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	E
Estudio de categoría													
Evaluación de la categoría													
Informe sobre ascensos y descensos													

Fuente: elaboración propia, grupo de investigación

Estudio de categoría.

Se estudiará la información recopilada del cliente a lo largo del año, acerca de sus niveles de compra, el crédito otorgado, frecuencia de los pedidos solicitados, la variedad de productos que consume, las gestiones de publicidad o promoción en el punto de venta (Criterios para la categoría).

Evaluación de la categoría.

Se reúne toda la información de cada cliente durante 6 meses, evaluando cada criterio mencionado con el fin de saber si un distribuidor mayorista asciende o desciende de categoría.

Informe sobre ascensos y descensos.

Se realizará un reporte sobre el movimiento de ascensos y descensos de los clientes en las tres diferentes categorías, detallando los motivos del movimiento que se obtuvo.

De acuerdo a la descripción de cada tipo de cliente, la tabla número 18 resume las características y el resultado de cada tipo de cliente en la categoría correspondiente.

Tabla No. 18, Descripción de los resultados por categoría de cliente.

Descripción	DIAMANTE	PLATINO	ORO
Nivel de inversión	Considerable	Media	Poca
Generación de ventas	Alta	Media	Poca
Solvencia	Al día	1 Factura pendiente	Máximo 2 facturas pendientes
Promoción POP	Alta	Media	Poca

Fuente: elaboración propia, grupo de investigación

Responsables de la implementación

La responsabilidad de implementar y de controlar las categorías según el organigrama de la empresa, será la Gerencia de ventas en conjunto con la Gerencia de Mercadeo y ventas de consumo.

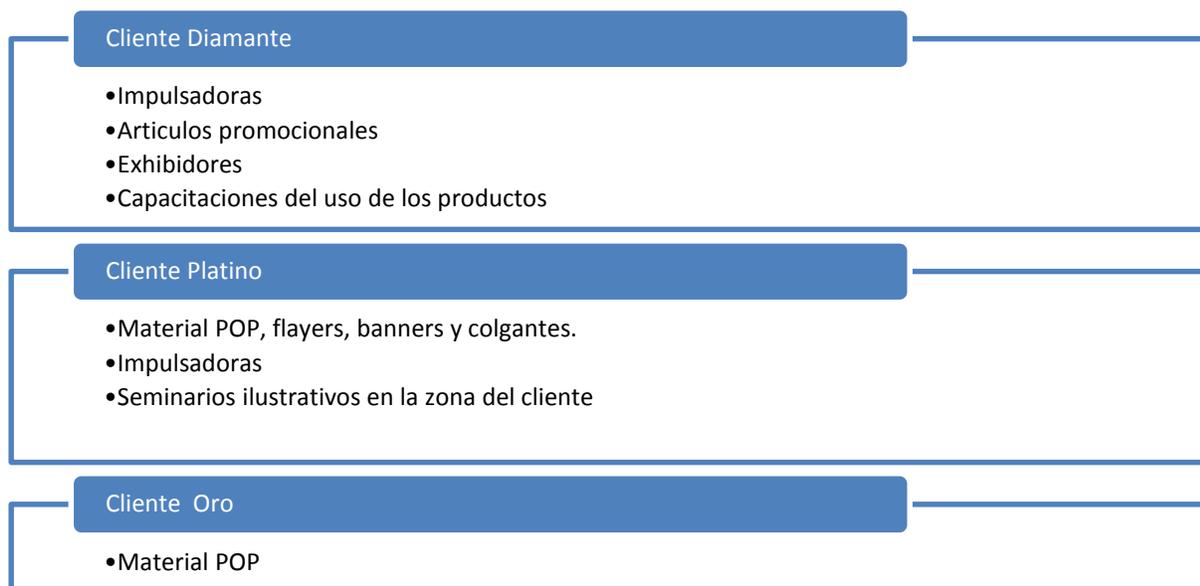
Ambos, velaran y se aseguraran que se realice la categorización de los clientes y así enfocar los recursos para los clientes que generan mayores resultados.

2. Promoción en el Punto de Venta

Después de haber realizado la segmentación con los clientes de la empresa El ANGEL, se procede a ejecutar las acciones que mantengan una interacción dinámica con los clientes.

Dependiendo en la categoría que pertenezca cada cliente se efectuará acciones personalizadas como muestra el esquema No. 22 donde se reflejan las acciones para cada categoría.

Esquema No 22, Estrategia promocional por categoría



Fuente: Elaboración propia, grupo de investigación

Cliente Diamante.

Para este tipo de cliente se realizarán 4 tipos de acciones promocionales durante todo el año, excepto en el mes de junio que se realizará un informe de control de actividades y resultados de los meses que se efectuaron las estrategias ya mencionadas. Además, se tomarán 5 clientes por mes sin que se repitan en otros meses, estas acciones son las siguientes:

- *Impulsadoras:* En esta acción promocional se estará realizando con promotoras de los productos de consumo teniendo en cuenta el tipo de impulso como demostraciones y degustaciones.
- *Demostración:* Esta actividad se utilizará para explicar al cliente los usos, características, ventajas y beneficios de los productos de consumo ofrecidos.
- *Degustación:* Esta actividad complementa a la demostración, como valor agregado al cliente dando una muestra del producto para que lo pueda saborear y así constatar los beneficios del mismo.

- *Artículos promocionales:* Se promocionarán artículos con la marca de la empresa “EL ANGEL” con el fin de trasladar los artículos a los consumidores de la tienda Mayorista. Creando un vínculo y reconocimiento de marca con los 3 actores de la cadena, Empresa-Mayorista- consumidor.
- *Capacitaciones del uso de los productos:* Se realizarán seminarios ilustrativos con la ayuda de expertos en gastronomía utilizando los productos de la Empresa. Elaborando: recetas nuevas, información de contenido nutricional, degustaciones, beneficios, entre otros. Contando con la presencia de los dueños o algún representante de los clientes mayoristas, esto se realizará en salones privados dependiendo de la zona del cliente.
- *Exhibidores:* Estarán instalando Exhibidores y Stand con la marca de la empresa y el uso será exclusivo solo para los productos del ANGEL. En la tabla No 19 se muestra el detalle de las actividades promocionales para los clientes Diamante.

Tabla No 19, Actividades promocionales para clientes Diamante.

ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN	TIEMPO	RESPONSABLE
IMPULSADORAS	La actividad se realizará con degustaciones de productos como: Leche de soya, gelatinas, atoles, crema chantilly, entre otros. Todo esto realizado en el punto de venta de la tienda Mayorista	El tiempo de esta actividad se realizará en 5 meses del año. El tiempo que se cubrirá dicha acción es de 5 días, en las últimas semanas del mes. (Ver cronograma)	-Gerente de Ventas -Ejecutivo de Ventas
ARTÍCULOS PROMOCIONALES	Los artículos promocionales serán: Lapiceros, Recipientes plásticos, kit escolar, bolsos, gorras, calendarios, camisas, agendas	Este tipo de actividad se realizará en 4 meses del año, tomando en cuenta fechas festivas. (Ver cronograma)	-Gerente de Ventas -Ejecutivo de Ventas
CAPACITACIONES DEL USO DE LOS PRODUCTOS	Se realizaran capacitaciones sobre los productos de la Empresa, el uso, recetas nuevas, información de contenido, degustaciones, beneficios, etc.	Se realizaran 3Capacitaciones en el año, en las últimas semanas del mes, el primero en la zona occidental, el segundo en la zona oriental y el tercero en la zona central. (Ver cronograma)	-Gerente de Venas -Impulsadoras -Gerente de Mercadeo
EXHIBIDORES	Se estarán instalando Exhibidores y Stand con la marca de la empresa y su uso será exclusivo solo para los productos de la empresa.	Este tipo de actividad se realizará en 2 meses del año, en las primeras semanas de los meses establecidos. (Ver Cronograma)	-Gerente de Ventas -Ejecutivo de Ventas

Fuente: Elaboración propia, grupo de investigación.

Cronograma de actividades para la categoría “Cliente Diamante”

El cronograma está elaborado para un año en donde se presentan las semanas del mes que se realizarán las actividades ya descritas.

Actividad	Enero				Febrero				Marzo				Abril				Mayo				Junio				Julio				Agosto				Septiembre				Octubre				Noviembre				Diciembre			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4				
Promocionales: lapiceros, squeezees, kit escolar.																																																
Impulsadoras: degustaciones de productos																																																
Capacitación: se realizará Capacitaciones del uso de los productos de la empresa, en el la zona Central.																																																
Impulsadoras/ promocionales: bolsos con la marca El ANGEL y degustaciones de productos.																																																
Exhibidores: Exhibidores para los productos																																																
Control de actividades y resultados percibidos.																																																
Capacitación: se realizará Capacitaciones del uso de los productos de la empresa, en la zona Occidental																																																
promocionales: gorras y squeezees																																																
exhibidores: Exhibidores para los productos																																																
Impulsadoras: degustaciones de productos																																																
Capacitación: se realizará capacitaciones del uso de los productos de la empresa, en la zona Oriental																																																
Impulsadoras y promocionales. Calendarios, camisas, agendas																																																

Ciente Platino.

Para esta categoría se realizarán 3 actividades estratégicas durante todo el año al igual que la categoría Diamante, dejando un mes como control de las actividades a realizar. Para este tipo de actividades se tomaran a 4 clientes por cada mes sin que se repitan en otros meses. Las actividades a ejecutar con los clientes Platino son las siguientes (Ver tabla No. 19):

Material POP, Hojas volantes, Banners y Colgantes.

El material POP es muy importante dado que incrementa la notoriedad de la marca y el producto, por tal razón este tipo de actividad pretende incrementar ventas, tener reconocimiento de marca y fortalecer lazos con los clientes. El tipo de material POP que se usaría destacan los banners, afiches, colgantes, colombinas, laterales, góndolas, y todo aquél material que pueda colocarse cerca del producto, guardando un buen balance con la presentación de la mercadería.

Impulsadoras

Los clientes platino pueden optar por este beneficio de promotoras que den a conocer el producto de consumo en el punto de venta. Las promotoras estarán informando sobre los beneficios de los productos, información nutricional, las presentaciones, los precios y platillos que se pueden elaborar; además, de muestras gratis.

Seminarios ilustrativos en la zona del cliente

Este tipo de actividad pretende que el cliente platino participe en seminarios abiertos. Donde se estarán ilustrando el uso de los productos de la empresa, los beneficios, recetas y degustaciones a las personas que estén presentes. Todo esto se realizará en lugares abiertos, cerca de los clientes platinos, en zonas estratégicas donde se encuentre afluencia de personas.

Tabla No 20, Actividades promocionales para clientes Platino.

ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN	TIEMPO	RESPONSABLE
MATERIAL POP	Los materiales usados para los clientes Platino serán: Colgantes, Flyers, Colombinas, Laterales y muebles armables.	Todo esto se realizará en 4 meses del año, tomando en cuenta aprovechar fechas festivas. (Ver cronograma)	Gerente de Mercadeo Ejecutivo de Ventas Equipo de Reparto
IMPULSADORAS.	Las promotoras estarán ofreciendo degustaciones e informando sobre los productos de la empresa.	El tiempo de esta actividad se realizará en 4 meses del año. El tiempo que se cubrirá dicha acción es de 5 días, en las primeras semanas del mes. (Ver cronograma)	Gerente de Mercadeo Ejecutivo de Ventas
SEMINARIOS ILUSTRATIVOS EN LA ZONA DEL CLIENTE	Los seminarios se realizarán con la presencia de los clientes platinos y se estará aprovechando de dar a conocer la mayoría de productos de la empresa, se contará con un profesional en gastronomía que manipule los productos de la empresa.	Se realizaran 2 seminarios en el año, en las últimas semanas del mes, el primero en la zona occidental y el segundo en la zona oriental. (Ver cronograma)	Gerente de Mercadeo Gerente de Ventas

Fuente: Elaboración propia, grupo de investigación.

Cronograma de actividades para “Cliente Platino”

El cronograma está elaborado para un año en donde se presentan las semanas del mes que se realizarán las actividades ya descritas.

Actividad	Enero				Febrero				Marzo				Abril				Mayo				Junio				Julio				Agosto				Septiembre				Octubre				Noviembre				Diciembre			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4				
Material POP: Colgantes de la marca y sus productos de la Empresa	■																																															
Impulsadoras: degustaciones de productos.					■																																											
Seminarios ilustrativos: se realizará seminarios en parques de los departamentos de occidente.									■																																							
Material POP: Flyer, colombinas													■																																			
Impulsadoras: degustaciones de productos.																	■																															
Control de actividades y resultados percibidos.																					■																											
Seminarios ilustrativos: se realizará seminarios en parques de los departamentos de oriente.																									■																							
Material POP: laterales y muebles armables																													■																			
Impulsadoras: degustaciones de productos.																																	■															
Seminarios ilustrativos: se realizará seminarios en centros comerciales y mercados de la zona central.																																					■											
Impulsadoras: degustaciones de productos.																																									■							
Impulsadoras y material POP como: Calendarios y góndolas																																									■							

Cliente Oro.

Para los clientes Oro siendo la última escala de la categoría, se beneficiará de material POP que contribuya en el crecimiento de ventas y reconocimiento de marca.

Esta estrategia pretende apoyar al cliente a que pueda vender los productos de la empresa EL ANGEL y que pueda subir de categoría. Para este tipo de actividad se tomarán a 3 clientes durante el año, tomando el último mes del trimestre.

El siguiente cronograma muestra las fechas en que se realizarán dichas actividades.

Actividad	1º trimestre				2º trimestre				3º trimestre				4º trimestre																																			
	Ene.				Feb.				Mar.				Abr.				May.				Jun.				Jul.				Ago.				Sept.				Oct.				Nov.				Dic.			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4				
Material POP: Colgantes de la marca y sus productos de la Empresa																																																
Material POP: Flyer, combinas																																																
Material POP: laterales y muebles armables																																																
Material POP como: Calendarios y gondolas																																																

El esquema número 23, muestra los ejemplos de los artículos promocionales en el punto de venta para las categorías.

Esquema No. 23, artículos promocionales en el punto de venta.



Fuente: elaboración propia, Grupo de investigación.

3. Automatización de pre-venta y despacho.

Una de las limitantes detectadas durante el estudio, está relacionada a la falta de herramientas técnicas de apoyo para el ejecutivo de ventas (catálogo de productos, precios, presentaciones, otros), que faciliten la gestión de comercialización y abastecimiento al distribuidor mayorista.

También, se observó que la empresa necesita agilizar los diferentes procesos, desde la toma de pedidos hasta el despacho de los productos para disminuir el riesgo de brindar una mala atención al cliente.

Por tal razón, se sugiere utilizar un sistema de automatización de la fuerza de ventas, que utilice aplicaciones tecnológicas en dispositivos móviles (Smartphone, Tablet, laptop, PC), y disminuyan el riesgo de cometer errores involuntarios durante el proceso de abastecimiento al distribuidor.

En el esquema número 24 se observa el proceso simple de cómo funcionará el sistema automatizado de preventa.

Esquema No. 24, proceso de preventa con sistema automatizado



Fuente: elaboración propia, Grupo de Investigación

Con este Sistema, la empresa El Ángel tomará decisiones oportunas en base a los reportes y análisis de datos que el sistema de preventa llegue a proveer a partir de los insumos de información realizados por los usuarios (Ejecutivos de venta y ejecutiva de telemarketing).

Funcionalidades

1. *Agenda de Actividades*: Permite ingresar y visualizar fácilmente las actividades en el tiempo y programarse para los siguientes días o semanas.
2. *Manejo de Clientes*: Se hace mucho más sencillo gestionar la información relacionada con los clientes asignados.
3. *Base de Conocimiento y Procesos*: Aquí se mantiene la documentación más relevante para compartir, como son: Procedimientos y noticias

relevantes entre áreas relacionadas a la comercialización y distribución de productos de la empresa.

4. *Reportes y Estadísticas:*

a) *Análisis periódico de productos:* Esto se logra con estudios de mercado constantes y actualizados de posicionamiento, precios y otras variables del mercado, etc.

b) *Comparación de precios:* Compara los precios de los productos de la empresa con los sustitutos (competencia) para conocer sus rangos de precios y las posibles variaciones que podrían darse.

5. *Manejo de Roles y Permisos:* con el fin de presentar organizadamente la información a cada usuario dependiendo de su necesidad, tales como:

a) *Impulsadores:* Actividades propias y de clientes

b) *Vendedores:* Actividades propias y de clientes.

c) *Gerencia general y de ventas:* Revisión y Visualización general de reportes y estadísticas.

Beneficios

1. Optimización en la exhibición de productos.
2. Visión real y completa de la situación del producto.
3. Efectividad de la estrategia de mercado.
4. Movimientos de la competencia.
5. Visualización en línea de la gestión de Merchandiser e Impulsadoras.
6. La empresa misma puede hacer sus propios estudios de mercado.

Características de un Sistema Automatizado de Ventas

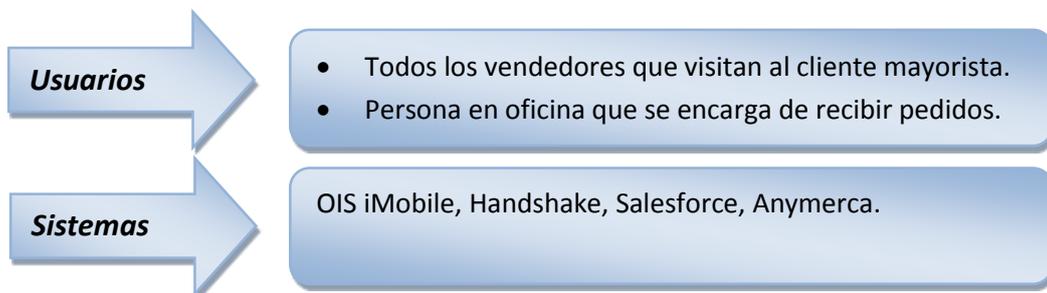
- Aplicación 100% web
- Interfaz sencilla con un alto grado de usabilidad.
- Mayor control del negocio al conocer y medir las actividades de Merchandiser e Impulsadoras en tiempo real
- Localización GPS de la ubicación en donde se realiza el registro de las actividades de las impulsadoras y vendedores con la ayuda de aplicación para celular o tableta.

- Georreferencia de los puntos de venta de la compañía: clientes o tiendas.
- Reportes completos que permiten a la compañía visualizar información significativa en cualquier momento.
- Disponibilidad inmediata de modificaciones y actualizaciones de la aplicación.

Cotizaciones y Propuestas del Sistema Automatizado de Pre-venta.

Existen muchas empresas que dedicadas a ofrecer servicios de soporte y creación de sistemas automatizados para el área de ventas de una entidad. Es por eso que se presentan 4 alternativas de “Sistemas de automatización del equipo de ventas” con sus respectivos detalles sobre costos, con el objetivo de que se pueda tomar la decisión de usar el sistema que más se adapte a las necesidades de la empresa “El Ángel”. El esquema No. 25 hace una descripción de los usuarios y los nombres de los sistemas que se exponen.

Esquema No. 25, Usuarios y opciones del sistema automatizado de preventa



Fuente: elaboración propia, Grupo de Investigación

Propuesta #1: “OIS iMobile” (Empresa: Orders In Seconds)

Orders In Seconds (OIS) ofrece el software móvil y central integrado con el sistema contable que tenga la empresa, este cubre planificación de recursos empresariales (ERP), gestión de relaciones con clientes (CRM) y una aplicación móvil para mantener la comunicación en tiempo real con los ejecutivos de venta que se dirigen a realizar la labor de preventa (ver anexo 14 y 15 para más detalle). El costo del sistema se detalla en la tabla No. 21.

Tabla No. 21, Costos del sistema y funcionamiento, "OIS iMobile" (Mensual)

SISTEMA 1 (OIS)	Usuarios	Costo Unitario	Costo Total
OIS Imobile (Vendedores)	8	\$ 50.00	\$ 400.00
OIS Central (Recibe ordenes	1	\$ 50.00	\$ 50.00
Instalación 1er. Mes	1	\$ 100.00	\$ 100.00
Total Sistema 1 er. Mes			\$ 550.00
Inversión en equipo móvil	8	\$ 65.00	\$ 520.00
Inversión 1er. Mes			\$ 1,070.00
Inversión anual			\$16,720.00

Fuente: empresa "Orders In Seconds, Inc." <http://ordersinseconds.com/>

Propuesta #2: "Handshake"

"Handshake" ofrece agilizar el proceso de la toma de órdenes de venta que beneficia en gran medida a los clientes, las ventas y el equipo de ejecutivos que visitan al cliente en el punto de venta. El costo de la aplicación se detalla en la Tabla No. 22. (Ver anexo 16 para más detalle).

Con "Handshake" la empresa El Ángel puede hacer las siguientes tareas:

- Escribir una orden del móvil
 - Sincronización instantánea con la oficina central.
 - Acceso sin conexión a internet.
 - Escaneo de código de barras
 - Catálogo De Productos
 - Inventario disponible en tiempo real
 - Lista de clientes
 - Informes de rendimiento o desempeño.
- Gestión Web
 - Revisar, modificar y confirmar pedidos
 - Administrar datos de inventario
 - Sistema de Fijación de precios avanzada

Tabla No. 22, Costos del sistema y funcionamiento, “Handshake” (Mensual)

SISTEMA 2 (Handshake)	Usuarios	Costo Unitario	Costo Total
Usuarios móvil y recibe pedidos	9	\$ 29.95	\$ 269.55
Inversión en equipo móvil	8	\$ 65.00	\$ 520.00
Inversión 1er. Mes			\$ 789.55
Inversión anual			\$ 9,474.60

Fuente: Empresa Handshake (<https://www.handshake.com/pricing>)

Propuesta #3: “Salesforce”

El Software “Sales Force Automation” (Automatización de la Fuerza de Ventas) de la empresa “Salesforce” es la herramienta de automatización de ventas, con gran capacidad de mejorar el desempeño del equipo de ventas en las rutas ayudando en todas las fases de la gestión de comercialización de manera analítica. (Ver anexo 17 para más detalles).

Con “Salesforce” la empresa “El Ángel” agilizará tareas como las siguientes:

- Gestión de contactos con nuevos prospectos.
- Gestión de oportunidades de apertura de mercado.
- Los informes y cuadros de mando diarios del equipo de venta.
- Integración con Email corporativo.
- Ordenación de las rutas de visita y ventas.
- Datos de ventas importantes para la toma de decisiones.
- Promociones actualizadas desde la oficina central.

La tabla No. 23 ejemplifica la inversión mensual que la empresa hará si elige este sistema de automatización del proceso de pre-venta.

Tabla No. 23, Costos del sistema y funcionamiento, “Salesforce” (Mensual).

SISTEMA 3 (Salesforce)	Usuarios	Costo Unitario	Costo Total
Usuarios móvil y recibe pedidos	9	\$ 25.00	\$ 225.00
Inversión en equipo móvil	8	\$ 65.00	\$ 520.00
Inversión 1er. Mes			\$ 745.00
Inversión anual			\$ 8,940.00

Fuente: Pagina web de Salesforce; <http://www.salesforce.com/>

Propuesta #4: “AnyMerca”

“AnyMerca” es el sistema integrado de gestión de Actividades que ayuda a optimizar las labores de su equipo de vendedores en los puntos de venta.

Con “AnyMerca” todo el equipo del departamento de ventas podrá realizar su gestión remota desde su celular, de tal manera que el Gerente o líder estará enterado de la situación con cada colaborador para corregir y/o evaluarlas tareas e interactuar en el momento preciso.

Además los ejecutivos de venta tendrán la oportunidad de realizar encuestas a sus clientes y sondeos de productos en el punto de venta, herramientas útiles para estudiar y analizar el mercado con la frecuencia y exactitud que se requiera. (Ver anexo 18 para más detalle).

La tabla No. 24 detalla la inversión a realizar en el primer mes al elegir el sistema de “AnyMerca”.

Tabla No. 24, Costos del sistema y funcionamiento, “AnyMerca” (Mensual).

SISTEMA 3 (Anymerca)	Usuarios	Costo Unitario	Costo Total
Usuarios móvil y recibe pedidos	9	\$ 25.00	\$ 225.00
Inversión en equipo móvil	8	\$ 65.00	\$ 520.00
Inversión 1er. Mes			\$ 745.00
Inversión anual			\$ 8,940.00

Fuente: empresa OSD, <http://www.osdglobal.com/>

Todas las propuestas son presentadas teniendo en cuenta que en la inversión inicial se adquieren los dispositivos móviles adecuados (Smartphone, Tablet, otros) que utilizarán los ejecutivos de venta que se dirigen a los puntos de venta, en adicional, se toma en cuenta a la persona que estará recibiendo los pedidos en la oficina central.

La tabla No. 25 muestra a continuación la comparación de todos los sistemas de automatización de los procesos de pre-venta para identificar las diferencias entre cada uno de ellos.

Tabla No. 25, Cuadro Comparativo de sistemas para automatización de pre-venta.

Ventajas / Sistema	<i>OIS iMobile</i>	<i>Handshake</i>	<i>Salesforce</i>	<i>AnyMerca</i>
<i>Software móvil y Central</i>	X	X	X	X
<i>Planificación de recursos empresariales</i>	X	X	X	
<i>CRM</i>	X	X	X	X
<i>Catálogo de productos</i>	X	X	X	
<i>Datos en tiempo real</i>	X	X	X	X
<i>Uso sin conexión a internet</i>	X	X		
<i>Envío de pedidos al instante</i>	X	X	X	X
<i>Escaneo de código de barras</i>	X	X	X	
<i>Informes y reportes</i>	X	X		
<i>Costo bajo</i>			X	X

Fuente: elaboración propia, Grupo de Investigación

VII) Presupuesto.

El presupuesto de la estrategia planteada se detalla por cada una de las acciones que se realizarán, describiendo cada una de ellas a continuación.

1. Categorización de la cartera de clientes

Para llevar a cabo el modelo de la categorización, se emplearán 2 semanas para poder adecuar el modelo según la información actual de la cartera de negocios de la empresa (Clientes y productos).

A partir de esas dos semanas se calcula un honorario mensual por servicios profesionales de \$200 para realizar todo el proceso de categorización y dar el debido seguimiento.

2. Promoción y publicidad en el punto de venta

Según el modelo de la categorización de clientes y cumpliendo los indicadores mencionados en la tabla N° 14 (Clasificación de las categorías de clientes para empresa El Ángel S.A. de C.V.), se obtiene como resultado la siguiente clasificación de los 138 clientes mayoristas (Población total de la investigación) de la empresa “El Ángel”:

- 21 clientes “Diamante”
- 63 clientes “Platino”
- 54 clientes “Oro”

Este proceso se lleva a cabo mediante los criterios establecidos para categorizar a los clientes (Ver Anexo 19) basándose en información de las ventas de enero a junio del año 2014, frecuencia de compra, record crediticio, líneas de productos que compra y calificación de los vendedores por el espacio ocupado en los stocks de los clientes.

El total del presupuesto de la parte promocional para los 138 clientes mayoristas categorizados por categoría Diamante, Platino y Oro asciende a un valor de **\$13,377.79 anual**, clasificándolo de la siguiente manera.

Cliente Oro:

Presupuesto cliente Oro					
Promocionales	Unidades	P. unitario	# de veces	Total	Más IVA
Material POP: Colgantes	270	\$ 0.35	4	\$ 378.00	\$ 427.16
Clientes: 54					

Cliente Platino:

Presupuesto cliente Platino					
Promocionales	Unidades	P. unitario	# de veces	Total	Más IVA
Material POP: Colgantes	315	\$ 0.35	4	\$ 441.00	\$ 498.33
Impulsadoras	2	\$300.00	5	\$ 3,000.00	\$ 3,390.00
Seminarios Ilustrativos	1	\$150.00	3	\$ 450.00	\$ 508.50
Exhibidores	3	\$ 45.00		\$ 135.00	\$ 152.55
Calendarios	63	\$ 0.55		\$ 34.65	\$ 39.15
Total					\$ 4,588.53
Clientes: 63					

Cliente Diamante

Presupuesto cliente Diamante					
Promocionales	Unidades	P. unitario	# de veces	Total	Más IVA
Squeeze	210	\$ 4.65	1	\$ 976.50	\$ 1,103.45
Lapiceros	252	\$ 0.55	1	\$ 138.60	\$ 156.62
Capacitaciones	1	\$ 357.00	3	\$ 1,071.00	\$ 1,210.23
Bolsos	105	\$ 1.40	1	\$ 147.00	\$ 166.11
Exhibidores	21	\$ 85.00	1	\$ 1,785.00	\$ 2,017.05
Camisas	105	\$ 4.15	1	\$ 435.75	\$ 492.40
Impulsadoras	2	\$ 300.00	4	\$ 2,400.00	\$ 2,712.00
Gorras	105	\$ 2.50	1	\$ 262.50	\$ 296.63
Agendas	21	\$ 6.00	1	\$ 126.00	\$ 142.38
Calendarios	105	\$ 0.55	1	\$ 57.75	\$ 65.26
Total					\$ 8,362.16
Clientes: 21					

Además de presentar el presupuesto mensual prorrateado de la siguiente manera:

Mes/Cliente	Diamante	Platino	Oro
Enero	\$ 708,38	\$ 124,58	\$ 106,79
Febrero	\$ 678,00	\$ 678,00	
Marzo	\$ 403,41	\$ 169,50	
Abril	\$ 844,11	\$ 124,58	\$ 106,79
Mayo	\$ 1.008,53	\$ 678,00	
Junio			
Julio	\$ 403,41	\$ 169,50	\$ 106,79
Agosto	\$ 848,35	\$ 277,13	
Septiembre	\$ 1.008,53	\$ 678,00	
Octubre	\$ 678,00	\$ 169,50	\$ 106,79
Noviembre	\$ 403,41	\$ 678,00	
Diciembre	\$ 1.378,04	\$ 841,74	
TOTAL	\$ 8.362,16	\$ 4.588,53	\$ 427,16

3. Presupuesto del sistema automatizado de preventa

Debido a la variedad de sistemas presentados y con el objetivo que la Gerencia de Ventas elija el sistema que crea más conveniente para sus operaciones (Por razones de costos o características), se toman de base las cantidades de las tablas 20, 21, 22 y 23 respectivamente (“OIS iMobile”= **\$1,070.00**, “Handshake”= **\$789.55**, “Salesforce” y “AnyMerca”= **\$745.00**).

4. Presupuesto Consolidado.

Los siguientes presupuestos muestran tres tipos de perfil que la empresa decidirá adoptar según el riesgo que adopte la Gerencia de Ventas y Gerencia General, es decir que la consolidación de la inversión es el resultado de las acciones a tomar de las estrategias recomendadas a la empresa “El Ángel, S.A. de C.V.” de manera mensual.

Alternativa 1: Inversión agresiva

En este presupuesto, se toma en cuenta el Sistema "OIS iMobile" que cuenta con mayores características, sin embargo su costo es alto en comparación de los otros sistemas, de la misma forma, se proyecta un mayor apoyo en publicidad y promoción en el punto de venta para todas las categorías de clientes (Mayor inversión).

PRESUPUESTO CONSOLIDADO AGRESIVO		
Categorización de cartera de clientes		\$ 200.00
Promoción y Publicidad		\$ 939.71
Diamante	\$ 708.34	
Oro	\$ 106.79	
Platino	\$ 124.58	
Sistema automatizado de preventa		\$ 1,070.00
Sistema OIS iMobile, 1er. Mes	\$ 1,070.00	
Total inversión 1er. Mes		\$ 2,209.71

Alternativa 2: Inversión moderada

Para esta inversión se toma en cuenta que la promoción y publicidad en el punto de venta se reduce en un 30% y el sistema automatizado de preventa es de menor costo que el anterior (Inversión moderada).

PRESUPUESTO CONSOLIDADO MODERADO		
Categorización de cartera de clientes		\$ 200.00
Promoción y Publicidad		\$ 657.80
Diamante	\$ 495.84	
Oro	\$ 74.75	
Platino	\$ 87.21	
Sistema automatizado de preventa		\$ 789.55
Sistema Handshake, 1er. Mes	\$ 789.55	
Total inversión 1er. Mes		\$ 1,647.35

Alternativa: Inversión conservadora

En este presupuesto se reduce a la mitad el presupuesto de promoción y publicidad (50%) y se colocan los dos sistemas automatizados con bajo costo mensual.

PRESUPUESTO CONSOLIDADO CONSERVADOR		
Categorización de cartera de clientes		\$ 200.00
Promoción y Publicidad		\$ 469.86
Diamante	\$ 354.17	
Oro	\$ 53.40	
Platino	\$ 62.29	
Sistema automatizado de preventa		\$ 745.00
Sistema Salesforce y Anymerca, 1er. Mes	\$ 745.00	
Total inversión 1er. Mes		\$ 1,414.86

Teniendo en cuenta estos tres presupuestos mensuales, y considerando que la promoción y publicidad no será constante, si no dinámica como se presenta en el cuadro prorrateado mensualmente.

Se hace una proyección para 12 meses que está contemplado el plan de mercadeo para apoyar a los distribuidores mayoristas, con la finalidad de ver los resultados y decidir qué áreas requieren un mayor seguimiento.

A continuación se presenta el presupuesto anual de las tres alternativas.

PRESUPUESTO CONSOLIDADO ANUAL			
Acciones/ Nivel de Inversión	Agresiva	Moderada	Conservadora
Categorización de cartera de clientes	\$ 2,400.00	\$ 2,400.00	\$ 2,400.00
Promoción y Publicidad	\$ 13,377.79	\$ 9,364.45	\$ 6,688.90
Sistema automatizado de preventa	\$ 12,840.00	\$ 9,474.60	\$ 8,940.00
Total	\$ 28,617.79	\$ 21,239.05	\$ 18,028.90

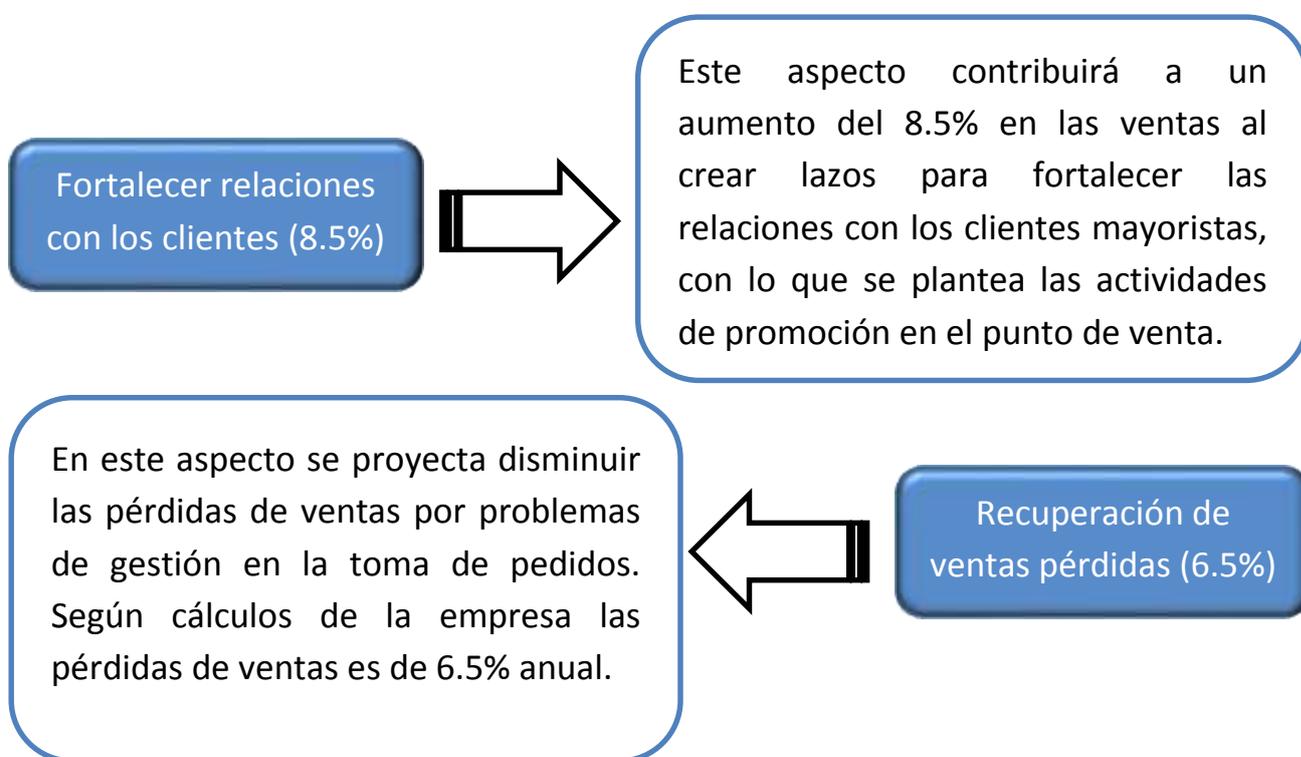
VIII) Control y Seguimiento de los resultados.

1. Control.

El aumento del 18% en ventas de forma anual se establece según el esquema No. 25, en 2 aspectos importantes:

- Fortalecer relaciones con los clientes.
- Recuperación de ventas perdidas

Esquema No. 25, aspectos del aumento de ventas.



Fuente: elaboración propia, Grupo de Investigación.

Estos 2 aspectos a implementar se esperan que generen un aumento del 18% en las ventas de clientes mayorista.

Indicador del ROI (Retorno sobre la Inversión)

Uno de los indicadores que ayudará a medir el desempeño de las estrategias planteadas de esfuerzos de marketing de forma anual. Este resultado

determinara el futuro de las actividades realizadas. En la siguiente tabla No 25 muestra el cálculo del ROI estableciendo como base las ventas del año 2014.

Tabla No 26, Calculo del ROI

ROI				
Costo de actividades de MK	Ventas año 2014	Aumento porcentual de Beneficio	Incremento en las ventas	Ventas proyectadas 2016
\$28,617.79	\$303,823.26	18%	\$54,688.19	\$358,511.45

Fuente: elaboración propia, Grupo de Investigación.

$$\text{ROI} = (\text{Beneficio} - \text{Inversión}) / \text{Inversión}$$

91.10%

Teniendo en cuenta el resultado del ROI de un 91.10%, generado por un aumento del 18% en las ventas del año 2014, obteniendo un beneficio de \$54,688.19; este resultado demuestra que la inversión en las actividades de Marketing es rentable, es decir, con estas actividades, los ingresos son mayores que los gastos y por lo tanto se espera que generen beneficios.

El retorno de la inversión será del 91.10%, en otras palabras, por cada dólar invertido durante la gestión del Plan de Marketing, se obtendrá un retorno de la inversión de \$0.91.

Análisis de venta: medirá y evaluara las ventas reales en relación a las metas.

$$\text{Análisis de ventas} = (\text{Ventas reales} - \text{ventas proyectadas}) / \text{ventas proyectadas} \times 100$$

Eficiencia del área de ventas = *Gasto previsto en área de ventas / Gasto real en área de ventas.*

Eficacia del área de ventas = *Ventas proyectadas en área de ventas / ventas reales en área de ventas.*

Análisis de la participación del mercado.

Las ventas no revelan que también se está desempeñando en relación con los competidores. Para obtener esta información se realizará un seguimiento de su

participación en el mercado al comenzar a echar andar el plan y al finalizar. Así determinará si su participación aumento o disminuyo.

Participación de mercado = $(\text{Ventas de la empresa} / \text{Ventas totales del mercado}) \times 100$.

Otro mecanismo útil que se usará para analizar los movimientos de la participación de mercado consta de cuatro componentes descritos en la Tabla No. 27.

Tabla No. 27, descripción del cálculo de la participación de mercado.

Participación de mercado global	=	Penetración de los clientes	x	Lealtad de los clientes	X	Selectividad de los clientes	x	Selectividad de precios
---------------------------------	---	-----------------------------	---	-------------------------	---	------------------------------	---	-------------------------

Dónde:

Penetración de los clientes	de	Es el porcentaje de todos los clientes que le compran a la empresa.
Lealtad de los clientes	de los	Son las compras de los clientes a la empresa como porcentaje de las compras totales a todos los proveedores de los mismos productos.
Selectividad de los clientes	de	Es el tamaño promedio de compra de los clientes a la empresa como porcentaje del tamaño de la compra promedio de los clientes de una empresa promedio.
Selectividad de precios	de	Es el precio promedio cobrado por la empresa como un porcentaje del precio promedio cobrado por todas las empresas del mercado.

Fuente: Dirección de marketing, Kotler.

La ecuación de la participación de mercado global ofrece cuatro posibles explicaciones: la empresa perdió algunos clientes (menor penetración de mercado); los clientes existentes están comprando menos a la empresa (baja lealtad de clientes); la cantidad de los clientes restantes de la empresa es

pequeña (menor selectividad de los clientes), o el precio de la empresa ha bajado en relación con el de la competencia (menor selectividad de precios).

Cobertura de distribución: ésta métrica se usará para ver como se está cubriendo el mercado objetivo.

Método básico para gestionar y analizar la cobertura:

Cobertura del canal = $\frac{\text{Puntos de venta mayorista a los que se llegando}}{\text{Puntos de venta mayorista que se puede llegar}}$

La importancia de medir el peso del canal reside en que este peso puede realizarse para asignar presupuesto y recursos para la comercialización.

Peso del canal (en función de las ventas) = $\frac{\text{Ventas del canal mayorista}}{\text{Total ventas}}$

En el servicio de atención al cliente en el canal mayorista se medirá con esta serie de indicadores:

Pedidos rechazados = $\frac{\text{Número de envíos rechazados}}{\text{Total de envíos}}$

Pedidos retrasados = $\frac{\text{Pedidos entregados con retraso}}{\text{Total de envíos}}$

Pedidos defectuosos = $\frac{\text{Número de envíos defectuosos}}{\text{Total de envíos}}$

Devoluciones = $\frac{\text{Número de devoluciones}}{\text{Total de envíos}}$

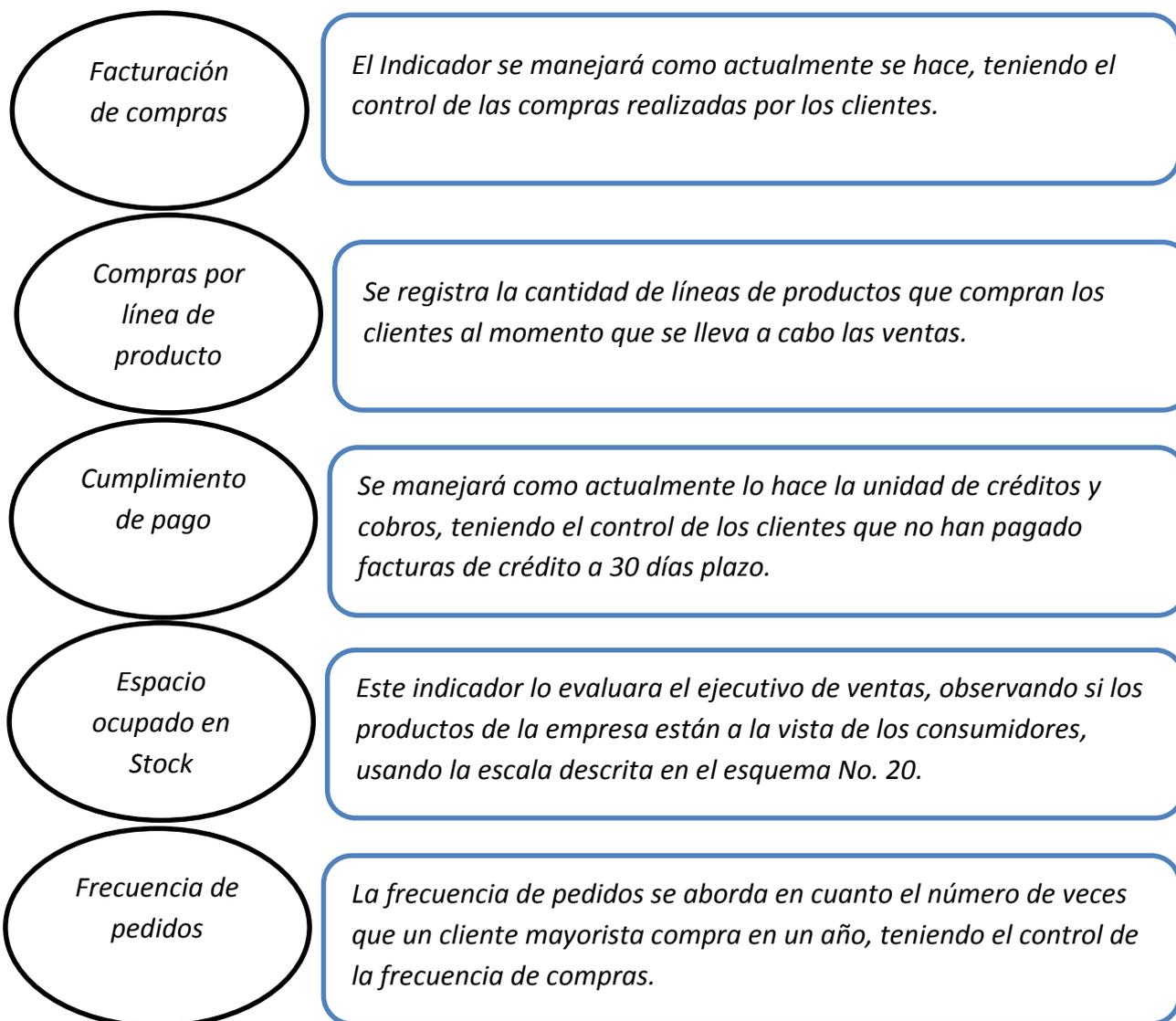
Análisis de las actividades de Marketing en el canal mayorista.

Eficacia de marketing = $\frac{\text{Beneficios previstos de marketing}}{\text{Beneficio real de marketing}}$

Tasa de adquisición = $\frac{\text{Número de clientes nuevos en el periodo}}{\text{Número de clientes en el periodo}}$

Indicadores de categorización

Esquema No. 26, indicadores de la categorización de clientes.



Fuente: elaboración propia, Grupo de Investigación

Se tomará en cuenta estos 5 indicadores para evaluar el desempeño de cada cliente por cada categoría. Esta evaluación se realizará en un periodo de 6 meses verificando los cambios en cada categoría.

Indicador de tasa de retención del cliente

Este indicador colaborará en mantener el contacto con los clientes actuales y también ayudar a reducir la pérdida de clientes (retención de clientes) y ampliar el valor de la vida útil de clientes.

La forma de calcular la tasa de retención de clientes es la siguiente:

Clientes que repiten compra / Total de clientes que compran

Al realizar la operación de división entre los clientes que compran y el total de clientes, se obtendrá el indicador de las compras por cada cliente, indicando la continuidad de la compra del mismo. Por tanto, se aumentará el valor de vida de los clientes mediante el desarrollo de las actividades de Marketing establecidas previamente para cada nivel de compra.

2. Seguimiento.

Evaluación del desempeño de vendedores y de los clientes mayoristas.

La evaluación de desempeño de los vendedores se hará a través del sistema automatizado de preventa, que proporcionará la información necesaria para saber si los vendedores están cumpliendo con los objetivos y metas trazadas.

El sistema móvil brindará la información necesaria para evaluar el desempeño diario, mensual y anual, mediante las siguientes herramientas:

- ✓ *Reportes de ventas:* información de las ventas realizadas diaria, mensual y anualmente por cada ruta que tenga asignada el ejecutivo de ventas.
- ✓ *Reportes de cumplimiento de las actividades:* incluye la información de la recuperación de la mora por ventas al crédito, prospección y seguimiento de clientes actuales.

La evaluación de los clientes será realizada a través del monitoreo de los criterios que cumplen en cada una de las categorías mencionadas en el esquema No. 20 de la estrategia de categorización.

El Gerente del departamento de ventas es quien debe monitorear que todas las acciones y actividades del plan de marketing se desarrollen como se han establecido.

Este monitoreo lo debe hacer a través de:

- ✓ Reuniones grupales e individuales con los integrantes del equipo de venta para saber sus impresiones antes, durante y después de iniciar el proceso de apoyo al distribuidor.
- ✓ Visitas esporádicas a los clientes cada cierto tiempo que se crea adecuado.
- ✓ Revisión del sistema automatizado de pre-venta con el fin de conocer los reportes de los ejecutivos de ventas.
- ✓ Verificar el cumplimiento de los criterios establecidos para la categorización y su respectiva evaluación cada 6 meses.

Las acciones a tomar para cuando no se alcance la meta proyectada son:

- *Encontrar la fuente de la causa del problema que impide que no se esté llegando a lo proyectado.*
Para esto se debe hacer el análisis paso a paso, entre lo planteado y lo ejecutado, detectando las debilidades y las oportunidades que no se están aprovechando.
- *Evaluación periódica del plan de apoyo a los distribuidores mayoristas.*
El plan para apoyar al distribuidor y las estrategias de este se deben evaluar periódicamente para evitar que se vuelvan obsoletas en el proceso, debido a nuevas tendencias o el cambio del comportamiento del consumidor final.
- *Acciones correctivas y preventivas de la categorización.*
Se debe tomar en cuenta cada cliente para que los de menor categoría puedan ir escalando y obteniendo mejores beneficios. De tal manera que se estimulará la oferta de los productos en la cartera de clientes para incluir a nuevos clientes en la clasificación de distribuidores de la empresa.
- *Desempeño del equipo de ventas (Ejecutivos de venta, promotoras y atención en oficina).*
El equipo de ventas será evaluado cada 3 meses, según los resultados que se hayan alcanzado y el aumento de ventas logrado a partir del apoyo a la cadena de suministros de productos de consumo.

BIBLIOGRAFIA

Bibliografía

- ✓ Ballou, Donald H. (2004). Logística: administración de la cadena de suministros. (5ta. Edición). México: Prentice Hall.
- ✓ C.H. Garnica y C. Maubert (2009). Fundamentos de Marketing (1ra. Edición). México: Pearson Educación de México.
- ✓ de Borrero, Julio César. (2006) Marketing Estratégico. (1ra. Edición). Perú: Editorial San Marcos.
- ✓ Philip Kotler y Gary Armstrong.(2007).Marketing Versión para América Latina.(11va. Edición).México: Pearson Educación de México.
- ✓ Philip Kotler y Gary Armstrong. (2008). Fundamentos de marketing (8va. Edición). México: Pearson Educación de México.
- ✓ Philip Kotler. (2006). Dirección de Marketing. (14va. Edición). México: Pearson Educación.
- ✓ Roger J. Best. (2007). Marketing Estratégico. (4ta. Edición). Madrid: Pearson Educación, S.A.
- ✓ Marketing Internacional, Quinta Edición, (Warren J. Keegan & Mark C. Green)
- ✓ Marketing: Versión para América Latina, Decimoprimera Edición, (Philip Kotler& Gary Armstrong)
- ✓ Fundamentos de Marketing, (C. H. Garnica & C. Maubert)
- ✓ Marketing Estratégico (Roger J. Best)

Recursos electrónicos

- ✓ América Economía (2013). Rankings alimentos 2013. (Artículo) (Septiembre 2014). http://rankings.americaeconomia.com/2013/ranking_500_latinoamerica_2013/sector_alimentos.php
- ✓ Barbosa, Daniel (Noviembre 2013). Merca2.0. En qué consiste la mezcla de mercadotecnia (Artículo). (Agosto 2014) <http://www.merca20.com/en-que-consiste-la-mezcla-de-mercadotecnia/>
- ✓ International Standard Organization (ISO). (Sitio Web). (Septiembre 2014).<http://www.iso.org/iso/home.htm>
- ✓ José Ramón Vilana Arto. (2010 – 2011). EOI Escuela de Organización industrial, Gestión de la cadena de suministros (documento PDF). (Agosto 2014). http://api.eoi.es/api_v1_dev.php/fedora/asset/eoi:75237/componente75235.pdf
- ✓ Muñíz González, Rafael (2014). Marketing en el Siglo XXI. 3ª Edición: CAPÍTULO 11. Plan de marketing. (Agosto 2014). <http://www.marketing-xxi.com/etapas-del-plan-de-marketing-136.htm>

- ✓ Revista Electrónica Industria Alimenticia, www.lpf.com
- ✓ Educamarketing: GUÍA PARA LA ELABORACIÓN DE UN PLAN DE MARKETING, disponible en:
- ✓ <http://educamarketing.unex.es/Docs/guias/gu%C3%ADa%20para%20la%20elaboraci%C3%B3n%20de%20un%20plan%20de%20marketing.pdf>

Revistas o publicación periódica

- ✓ Asociación Nacional de la Empresa Privada (ANEP). (2012) Informe económico. ENADE XIII. Pág. 19.
- ✓ Asociación Salvadoreña de Industriales (ASI). (2013). Informes sectoriales y ranking industrial 2013. Pág. 34 – 64.
- ✓ Casanovas, August. Logística Empresarial. Barcelona 2012. Pág. 222
- ✓ Mercé Raventós Santamaría. (2005). Industria alimentaria. Tecnologías emergentes.
- ✓ Resumen de la producción global de alimento balanceado, Alltech, 2013
- ✓ Revista El Economista, especial III ranking industrial, abril – mayo 2013
- ✓ UNIVERSIA Business Review, Tercer trimestre 2011, España.

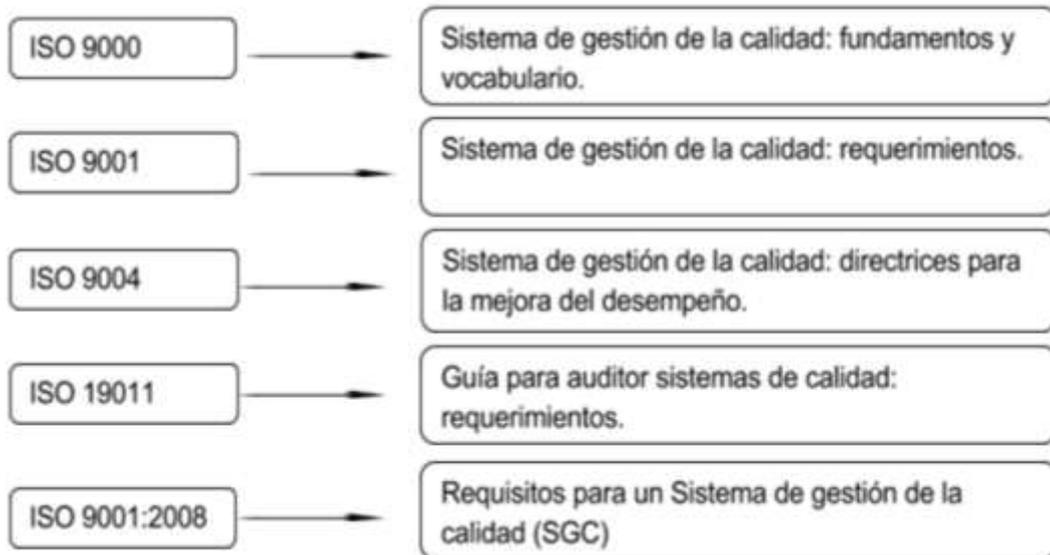
Instituciones u organizaciones.

- ✓ Asociación Salvadoreña de Industriales (ASI)
- ✓ Cámara de Comercio e Industria de El Salvador (CAMARASAL)

ANEXOS

ANEXO 1

Estructura de la familia ISO 9000.



Fuente: International Standard Organization (ISO).

ANEXO 2

Ranking de los productos de exportación del sector alimentos y bebidas de El Salvador en países de la región centroamericana. 2012.

PRODUCTO	COSTA RICA	GUATEMALA	HONDURAS	NICARAGUA
GASEOSAS	Proveedor # 1. Participación: 29%	Proveedor # 1. Participación: 79.8%	Proveedor # 2. Participación: 27.6%	Proveedor # 3. Participación: 28.1
JUGOS DE FRUTAS	Proveedor #4. Participación: 6.2%	Proveedor #1. Participación: 63.4%	Proveedor #1. Participación: 49.4%	Proveedor #2. Participación: 27.1%
ATUNES	Proveedor # 1. Participación: 39.7%	Proveedor #2. Participación: 17.3%	Proveedor #2. Participación: 30%	Proveedor #2. Participación: 32.8%
PRODUCTOS ALIMENTOS DIVERSOS	Proveedor #2. Participación: 44.7%	Proveedor #1. Participación: 49%	Proveedor #2. Participación: 38.5%	Proveedor #1. Participación: 41.4%
HARINAS	Proveedor #3 Participación: 10%	Proveedor #1 Participación: 56.1%	Proveedor #1 Participación: 88.7%	Proveedor #3. Participación: 14%
GALLETAS	Proveedor #6. Participación: 5.7%	Proveedor #1. Participación: 37.1%	Proveedor #1. Participación: 32%	Proveedor #3. Participación: 10.7%
QUESOS	No hay registros de participación	Proveedor #2. Participación: 32%	Proveedor #4. Participación: 1%	Proveedor #3. Participación: 3%
ARTICULOS DE CONFITERIA	Proveedor #5. Participación: 9%	Proveedor #2. Participación: 26.1%	Proveedor #1. Participación: 30.9%	Proveedor #1. Participación: 38.2%
CHOCOLATES	Proveedor #9. Participación: 1.6%	Proveedor #3. Participación: 16%	Proveedor #3. Participación: 19.7%	Proveedor #3. Participación: 11.3%

Fuente: ASI, en base de datos BCR.

ANEXO 3

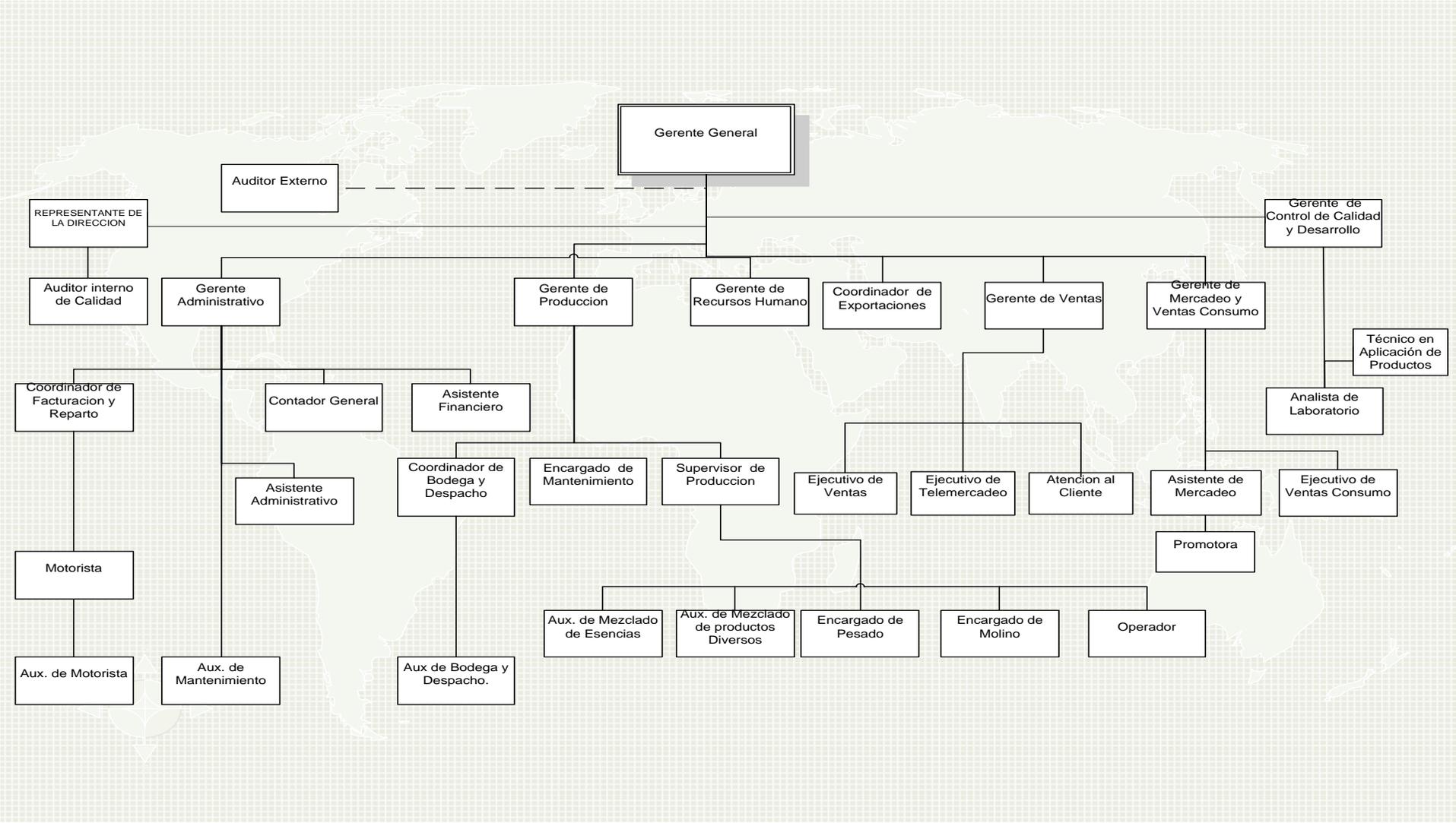
Total de exportaciones del sector alimentos y bebidas en El Salvador (2012).



Fuente: Ranking de Industrial, ASI.

ANEXO 4

Organigrama de la empresa “El Ángel, S.A. de C.V.”



ANEXO 5

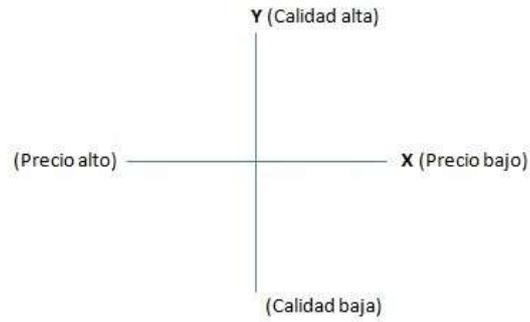
Guía de Entrevista para Gerente de Ventas de la empresa “El Ángel S.A. de C.V.”



UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE MERCADEO INTERNACIONAL

Guía de Entrevista para Gerente de Ventas

1. ¿Cuáles son las funciones del departamento de ventas?
2. ¿Qué inversión se ha realizado para fortalecer las relaciones entre Empresa/Mayoristas?
3. ¿Cuáles son los beneficios de los mayoristas al ser clientes de “El Ángel”?
¿Cuáles son los requisitos para obtener esos beneficios?
4. ¿clasifican a sus clientes del canal mayorista? (Si lo hacen, como los clasifican y cuáles son los criterios para su clasificación: Tamaño, volumen de compra, u otros criterios)
5. De la mezcla de productos que venden a través del canal mayorista, ¿Cuáles productos se venden más, Podría mencionar los primeros 3?
6. ¿Cuál es la estrategia de precios que se establece para los mayoristas?
7. ¿Cuáles considera competidores directos de la empresa?
8. ¿Cuál considera que es su posición frente a la competencia en el mercado nacional?
Mapa de percepción de posicionamiento



9. ¿Cuáles son las ventajas frente a los competidores?
10. ¿Que oportunidades tiene “El Ángel” para potenciar las ventajas?
11. ¿Qué acciones de mercadeo realiza con sus clientes mayoristas? (4p)
12. ¿En cuánto a los productos que presentaciones manejan para los mayoristas?
13. ¿Realizan acciones de Merchandising en el punto de venta con los mayoristas?

ANEXO 6.

Guía de Moderación de Grupo Focal de Discusión para la fuerza de ventas.



UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE MERCADEO INTERNACIONAL

Guía de moderación para Grupo Focal de Discusión a vendedores de EL ANGEL S.A. de C.V.

a) Saludo y presentación de los investigadores. (3 minutos)

b) Experiencia en el proceso de ventas (40 minutos)

Se enfocarán las actividades que los participantes suelen hacer, a través de la participación en una serie de dinámicas:

1. ¿Cómo es el proceso de ventas que maneja usted? (Consultar a todos los participantes si lo realizan igual)

INDICAR QUE FORMEN PAREJAS PARA REALIZAR LA SIGUIENTE ACTIVIDAD:

2. ¿Me podría mostrar la secuencia de pasos que utiliza cuando habla con el cliente mayorista?

(Recrear con juego de roles, mayorista – vendedor el proceso que hacen)

AL FINALIZAR LA ACTIVIDAD

3. ¿Se cumplieron a totalidad los pasos necesarios para la venta? (¿faltaron?)

4. ¿Considera que las herramientas que posee son las adecuadas para el trabajo? Explique

5. ¿Qué inconvenientes o problemas ha tenido alguna vez en el proceso de venta? (con el mayorista, el equipo, otros)

6. ¿Cuenta con una cartera de clientes previamente categorizada (Cliente A, B, C)?

Por parte de la empresa o usted realizo las categorías

7. ¿Cómo se coordina la entrega del pedido?

8. ¿Cuál es el tiempo que manejan de entrega del pedido?

9. En promedio ¿cuántas visitas mensuales hacen los vendedores a los clientes del canal mayorista?

(PREGUNTAR AL AZAR A 2 O MÁS PARTICIPANTES)

10. ¿Qué necesidades le expresa el mayorista y que les gustaría que la empresa le apoyara? ¿Cómo se soluciona?

c) Evaluación del apoyo que recibe desde la gerencia (10 minutos)

11. ¿La gerencia le brinda a usted el apoyo en el proceso de ventas con los mayoristas?

12. ¿Qué tipo de apoyo recibe?

13. ¿Son escuchados y tomadas sus peticiones y recomendaciones a la Gerencia?

d) Aspectos publicitarios y aspectos de recomendación (5 minutos)

¿Cómo evaluarían ustedes las siguientes actividades?

Excelente Bueno Regular

Publicidad,

Promoción

Impulsación

e) Asociación de palabras y evaluación del concepto (10 minutos)

Supongamos que la empresa es un animal, a su criterio, ¿qué animal sería?

Y ¿por qué? mencione las características que se le asemejan.

¿Qué es lo que hace la competencia y que no hace la empresa?

ANEXO 7

Información obtenida de Grupo Focal de Discusión administrado al Equipo de Ventas de la empresa “El Ángel S.A. de C.V.”

Datos personales de los participantes en el Focus Group.

Sujetos De Investigación	1	2	3	4	5	6	7	8
Nombre	Claudia Moreno	Juana maría	Linda	Andrés López	Abigail	Héctor	Marcos	Lic. Manuel Sigaran
Género	Femenino	Femenino	Femenino	Masculino	Femenino	Masculino	Masculino	Masculino
Años de estar en la empresa	3 Años	7 Años	2 Años	6 meses	4 Años	6 Años	3 meses	1 Año
Puesto dentro de la empresa	Vendedora De campo	Vendedora de campo	Telemarketing	Vendedor de campo	Telemarketing	Vendedor de Campo occidente	Vendedor de campo	Gerente de Ventas
Análisis	<p>Los participantes son parte del equipo de ventas que la empresa el Ángel posee, en su mayoría son personas con responsabilidades familiares y sin un grado de educación superior. No participaron dos vendedores que completan el equipo de ventas de El Ángel. De las ocho personas que estuvieron en el focusgroup, se puede observar que fue compuesto por 50% mujeres y 50% hombres.</p>							
Comportamiento de los participantes	<p>EL comportamiento de los participantes es sereno, no se nota nerviosismo en ellos, debido a que se conocen y son compañeros de trabajo, si se puede observar cierta pasividad en algunos participantes y otros demasiados activos, que al final se logra controlar con ayuda del moderador. Las respuestas por momentos no fueron muy precisas ni escuetas, y en ocasiones no respondían a la pregunta formulada, en ese sentido se les orientaba a tratar de responder lo que se les pedía.</p>							

<p>Pregunta 1</p>	<p>¿Cómo es el proceso de ventas que maneja usted?</p>
<p>Respuesta y Análisis</p>	<p>El proceso de ventas que realizan no es un proceso riguroso ni técnico, básicamente que cada uno de los vendedores que respondieron a esta interrogante, dejó ver que no siempre lo hacen igual, que mucho depende de la confianza que cada uno tiene con el vendedor y que para cada cliente el vendedor puede variar de forma, pero manteniendo la esencia del proceso de ventas.</p> <p>En sí, el proceso de ventas comienza con un saludo y hablar con el dueño o con el encargado, revisar el inventario y ver qué productos necesitan, se toma el pedido y luego se pasa a despacho a través del telemarketing de la empresa, en ese mismo momento se programa el despacho de ese cliente. Los participantes mencionan que el despacho de productos debe ir coordinado con el área de mercadeo, para que este les apoye con impulsación el día que se hace despacho al cliente. En este sentido, ellos ven que ahí la competencia les gana, porque no tienen impulsadoras en tiendas mayorista y menos con un área de mercadeo que les coordine actividades de publicidad en el punto de venta.</p>
<p>Pregunta 2</p>	<p>¿Considera que las herramientas, que posee son las adecuadas para el trabajo que realiza?</p>
<p>Respuesta y Análisis</p>	<p>Los vendedores de El Ángel, mencionan que no cuentan con herramientas tecnológicas que les faciliten el trabajo, como bien lo menciona Juana, lo único que ellos tiene para realizar sus apuntes es un cuaderno o agenda, y un celular, para hablar con clientes y también para hablar a la oficina de la empresa para dictar el pedido a la persona encargada. No tienen una herramienta que automatice ese proceso de venta y toma de pedido, así como el procesamiento del mismo, y hasta verificación de productos en existencias en bodega de la empresa.</p>

Pregunta 3	¿Cuáles son los inconvenientes o problemas que son más recurrentes y los clientes se quejan?												
Respuesta y Análisis	Si bien los problemas que presenta El Ángel S.A. de C.V. a sus clientes es por los cambios a sus productos sin previo aviso, en el sabor o color de los mismo. Estos problemas generan inconformidad con los clientes que el vendedor no puede resolver, por la mala comunicación interna de la empresa entre sus departamentos. En el proceso de investigación de campo, el grupo de investigador detectó, que los clientes no están satisfechos con el apoyo por parte de la empresa y que no tiene relación empresa-cliente, sino que la relación es vendedor-cliente, por tanto la empresa desconoce las necesidades de sus clientes y no posee estrategias de resolución a reclamos de los clientes.												
Pregunta 4	¿Son escuchados y tomadas sus peticiones y recomendaciones a la Gerencia?												
Respuesta y Análisis	La información y necesidades que los vendedores ven en su labor de campo (venta de campo), así como las necesidades e información proporciona por los clientes, es transmitida a la gerencia de ventas inmediata y de esta ha gerencia general, donde se toman las decisiones, pero solo se queda en información sin tomar acción. Por comentarios de los vendedores y por lo observado por el grupo investigador, se ve que el equipo de venta no tiene el apoyo necesario de la alta gerencia para tener un mejor desempeño y relación con el cliente.												
Pregunta 5	<p>¿Cómo evaluarían ustedes las siguientes actividades? Según el siguiente esquema marque con una X evaluando cada factor.</p> <table style="width: 100%; text-align: center;"> <tr> <td style="width: 33%;">Excelente</td> <td style="width: 33%;">Bueno</td> <td style="width: 33%;">Regular</td> </tr> <tr> <td colspan="3">Publicidad,</td> </tr> <tr> <td colspan="3">Promoción</td> </tr> <tr> <td colspan="3">Impulsación</td> </tr> </table>	Excelente	Bueno	Regular	Publicidad,			Promoción			Impulsación		
Excelente	Bueno	Regular											
Publicidad,													
Promoción													
Impulsación													
Respuesta y Análisis	<p>En este aspecto la empresa El Ángel, está en una situación muy crítica. La publicidad en el punto de venta mayorista es muy escasa o nula, al igual que en otros canales de publicidad y promoción.</p> <p>Los vendedores consideran que la empresa debe organizar un departamento de mercadeo que coordine actividades de publicidad como merchandising, impulsación, material POP, entre otras, para dar a conocer los productos que la empresa vende y la misma marca empresarial, que les pueda traer beneficios incrementando las ventas.</p>												

Pregunta 6	Supongamos que la empresa es un animal, a su criterio, ¿qué animal sería? Y ¿por qué? mencione las características que se le asemejan.
Respuesta y Análisis	<p>Los participantes mencionaron animales como la oruga, tortuga, un tigre, y hasta el pato feo. Las razones de esta comparación; es que creen que estos animales tienen mucho potencial, pero ellos no saben y no lo explotan, como deberían.</p> <p>En esta interrogante hay un punto en común que todos los participantes contestaron, y es que la empresa tiene mucho potencial, que no lo está explotando por diferentes razones internas de la administración, que no le apuesta a una inversión mayor para desarrollar y aprovechar las ventajas que tiene, como la percepción de la calidad que el mercado tiene de sus productos.</p>
Pregunta 7	¿Qué es lo que hace la competencia y que no hace la empresa?
Respuesta y Análisis	<p>Los participantes de la sesión de grupo consideran que hay tres cosas que la competencia hace que no hace El Ángel; Uno es que tienen un sistema de impulsación bien fuerte y bien agresivo. Dos; El Ángel no tiene un plan establecido de promociones. Ellos si tienen un plan bien definido de mercadeo para las diferentes ocasiones en el año. Y tres; es que tienen una mejor apertura con los clientes, en cuanto a nivel de créditos.</p> <p>Los vendedores creen que la competencia tiene mejores estrategias de promoción y publicidad, con las que ellos no pueden competir porque no poseen estrategias como tal. La competencia tiene una mayor presencia que “El Ángel” en cuanto al desarrollo del canal mayorista, porque utiliza los recursos de la promoción en el punto de venta.</p>

ANEXO 8.

Información obtenida de la entrevista aplicada a Gerente de Ventas de empresa “El Ángel S.A. de C.V.”

1. ¿Cuáles son las funciones del departamento de ventas?

- R//Atención para los clientes existentes: toma de pedidos, programar los despachos, realizar los cobros de los clientes con créditos, cualquier solución de alguna queja o reclamos de parte de los clientes.
- Recuperación de clientes que se hayan perdido y atraer nuevos clientes.

2. ¿Qué inversión se ha realizado para fortalecer las relaciones entre Empresa/Mayoristas?

Durante el último año:

- Se ha realizado campañas publicitarias a través del canal 10 y 21.
- Promociones especiales para ayudar a movilizar el producto a los mayoristas por medio de Facebook y en cable de Tigo, con el objetivo de vender más en el punto de venta.
- Promociones de descuento que afecta en la rentabilidad y se ha tomado como una inversión en mercadeo.

3. ¿Cuáles son los beneficios de los mayoristas al ser clientes de El Ángel S.A. de C.V.?

R// Un beneficio como tal no, pero hay algunas idea de los que sea querido hacer, como regalar estantes, comunicarse a través de un medio, esto no se ha hecho porque no hay alguien que dé seguimiento, pero si se tiene en un plan.

¿Cuáles son los requisitos para obtener esos beneficios?

- 1- Que sea un cliente estable
- 2- Que tiene movimiento o capacidad de pago

- 3- Tiene que llenar un pagare
- 4- Referencias comerciales y personales
- 5- Autorización de para la investigación de crédito

Algunas actividades se han planeado pero no se han ejecutado. Como por ejemplo algún mayorista que ha sobrepasado un pedido, se le ha querido regalar estantes, pintar el local o comunicarse en algún medio para promocionarse; pero no se ha logrado por el motivo que no hay una persona que dé seguimiento al plan, ni quien lo ejecute.

4. ¿clasifican a sus clientes del canal mayorista? (Si lo hacen, como los clasifican y cuáles son los criterios para su clasificación: Tamaño, volumen de compra, u otros criterios)

-No tienen una clasificación de categorías de clientes (si es un cliente mayorista grande o uno pequeño. No existe tal clasificación). Pero si tienen un control de volúmenes de compras de los mayoristas

- Solo poseen una clasificación para efectos del control de la base de clientes.

5. De la mezcla de productos que venden a través del canal mayorista, ¿Cuáles productos se venden más, Podría mencionar los primeros 3?

-Soyalin

-Atoles

-Salsas

-Gelatinas

-Flan

6. ¿Cuál es la estrategia de precios que se establece para los mayoristas?

Se maneja se hacen descuentos por compra de volúmenes. El precio no es un descuento, lo que es un producto bonificado. Se monitorea los precios

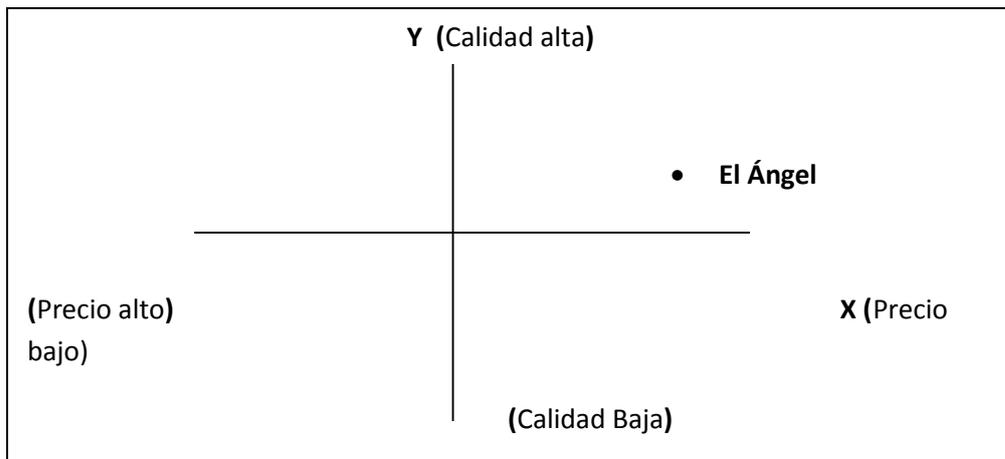
7. ¿Cuáles considera competidores directos de El Ángel S.A. de C.V.?

Gelatinas: La familia es el competidor directo, la Castilla, Melher,

Salsas: Regi, La Samaritana, Don julio, McCormick,

8. ¿Cuál considera que es la posición de El Ángel S.A. de C.V. frente a la competencia en el mercado nacional?

Mapa de percepción de posicionamiento



9. ¿Cuáles son las ventajas de El Ángel S.A. de C.V. frente a los competidores?

10. ¿Qué oportunidades tiene El Ángel S.A. de C.V. para potenciar las ventajas?

R// -Comunicar a través de medios masivos, que tenemos buena calidad y buenos precios

-No se tiene publicidad en los puntos de ventas mayoristas.

-No se tiene nadie de mercadeo que ejecute los planes.

-Inversión hay, aunque es mínimo, pero no tenemos quien las ejecute

11. ¿Realizan acciones de Merchandising en el punto de venta con los mayoristas?

R// Los mayoristas realizan acciones de mercadeo con el producto.

12. ¿En el punto de venta, los vendedores realizan alguna gestión que promocionen el producto?

R// No tienen tiempo de interactuar con el mayorista.

Los competidores tienen la parte de impulsar la degustación, y El Ángel S.A. de C.V. solo se tiene a una persona que se encarga de impulsación en los mayoristas y la mandamos a tiendas específicas de dependen del potencial que tenga la tienda. Hay competencias que tienen una fuerza de impulsar la degustación de 15 a 20 personas encargadas que se dedican a impulsar y promover el producto. En el supermercado se tiene 7 impulsadoras y se distribuyen en diferentes rutas.

ANEXO 9

Análisis muestral Probabilístico Aleatorio Simple

La muestra es, en esencia, Subgrupo de la población que se recolectan los datos y debe ser representativo de ésta²⁸. Para el estudio del canal de distribución mayorista de El Ángel S. A. de C. V., el elemento poblacional es finito y pequeño, en consecuencia el grupo investigador toma la decisión de no utilizar la muestra poblacional para llevar a cabo la investigación, si no, tomar la población total.

Para efectos de una justificación a la decisión de tomar la población total para llevar a cabo la investigación, se plantea el cálculo de la muestra poblacional.

El tipo de muestreo será Probabilístico Aleatorio Simple, es decir que todos los individuos tienen la misma probabilidad de ser seleccionados. Partiendo del tipo de muestro seleccionado para la investigación, se puede obtener el siguiente análisis muestral (n) de la siguiente manera:

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

Dónde:

n= Tamaño de la muestra

N= Tamaño de la población

Z= Nivel de confianza

P= Probabilidad de éxito

q= Probabilidad de fracaso

e= Error de estimación

Para el estudio:

²⁸ Sampieri H., R., Metodología de la Investigación, Quinta Edición..

$$1 - \alpha = 99\% (0.99)$$

$$Z = 2.575$$

Existe la confianza de que la verdadera preferencia de los consumidores esté en el intervalo medido en el universo de estudio, es por eso que el nivel de confianza se establece en 99%, esto refleja la probabilidad de que el valor de la variable esté comprendido en dicho intervalo. Por otro lado, contribuye el tipo de proyecto que se realizará dado que es un estudio riguroso en el que se pretende obtener resultados representativos que puedan ser generalizados sin ningún problema así como información de calidad.

$1 - \alpha$	$\alpha/2$	$z \alpha/2$
0.96	0.02	2.05
0.97	0.015	2.17
0.99	0.005	2.575

$$e = 5\%$$

Se estima un 5% de error en la investigación, en el sentido que se tendrá un mayor control sobre los instrumentos de la recolección de información, sustentado en que la investigación será realizada en su totalidad por el equipo de investigación que ha diseñado cada objetivo y lo que se pretende lograr con ello, por lo que no estima un porcentaje de error mayor pues el equipo estará involucrado en cada aspecto de la investigación.

$$p = 50\% \text{ y } q = 50\%$$

La probabilidad del éxito y de fracaso (p,q) se establece en 50% respectivamente, esto para reflejar el hecho que se sabe existen factores inesperados que puedan contribuir al fracaso de la investigación. Además, de no tener antecedentes sobre la investigación. En resumen, el nivel de confianza

$Z = (1 - \alpha)$ es la probabilidad de que el parámetro a estimar se encuentre dentro del intervalo de confianza. Para el presente estudio se determina como nivel de confianza 96% por tanto el nivel de significación o de riesgo es $\alpha = 5\%$.

Con los datos proporcionados anteriormente, la fórmula queda de la siguiente manera:

$$n = \frac{(138)(2.575)^2(0.5)(0.5)}{(138-1)(0.05)^2 + (2.575)^2(0.5)(0.5)} = \mathbf{114}$$

Teniendo en cuenta que el total de la población es de 138 distribuidores mayoristas y la muestra de 114 representa más del 80% de la población, se decidió realizar un censo que obtuvo información más exacta y precisa sobre el estudio.

ANEXO 10

Guía de Observación a Distribuidores Mayoristas.

#



UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE MERCADEO INTERNACIONAL

GUÍA DE OBSERVACIONES

Por medio del siguiente instrumento de investigación, se tomarán en cuenta aspectos importantes que se pueden verificar a simple vista del negocio y como pueden influir en la relación entre la empresa y el mayorista.

Nombre del Negocio:

A. MARCAR CON “X” LAS SIGUIENTES OPCIONES QUE APLIQUEN AL NEGOCIO.

1. ¿Hay publicidad de la competencia? SI_____ No_____

2 ¿Si hay publicidad de la competencia que tipo de publicidad hay?

Publicidad	Interna	Externa
Banner publicitario		
Afiches		

Displays		
Infraestructura		
RACKS		

3. Marcas competidores en las tiendas mayoristas

Reggy___ La familia ___ Tabasco___ Maggy _____ McCormick Otras___

4. ¿Hay producto de “El Ángel” a simple vista? SI _____ No _____

5. ¿Qué productos hay a simple vista?

PRESENTACIONES					
	A granel	1 Galón	Libra	Litro o botella	Otra.
SOYALIN					
ATOL					
VITARINA					
CREMA PARA CAFÉ					
FLAN DE VAINILLA					
CREMA BATIDA (CHANTILLY)					
GELATINA EN POLVO					
CONSOME DE POLLO, RES Y CAMARON					
MOSTAZA Y MAYONESA					
SALSAS LIQUIDAS					
CONDIMENTOS					

TACO MIX					
VINAGRES					
OTROS INSUMOS.					

4. ¿Cuántas personas están trabajando?

1-5_____ 6-10_____ 11 ó más_____

5. ¿Hay afluencia de clientes en el momento?

Si_____ NO_____

6. ¿Cuántos clientes se encuentran en el local?_____

ANEXO 11

Encuesta para Distribuidores Mayoristas.



UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE MERCADEO INTERNACIONAL

Somos estudiantes egresados de la carrera Mercadeo Internacional de la Universidad de El Salvador y estamos realizando una investigación relacionada a nuestro trabajo de graduación con el objetivo de determinar la relación entre empresa y los mayoristas, por lo cual muy atentamente le solicitamos de su valioso tiempo para colaborarnos con la siguiente encuesta.

I PARTE

GENERALES

1. ¿Cuántos años tiene de ser cliente de El Ángel?

1 a 5 años ____ 6 a 10 Años ____ más de 11 ____

2. ¿Cada cuánto tiempo lo visitan?

1 vez al mes ____ 2 veces al mes ____ 3 veces al mes ____ 3
veces a más ____

3. ¿Qué producto compra más de “El Ángel”?

SOYALIN	
ATOL	
VITARINA	

CREMA PARA CAFÉ	
FLAN DE VAINILLA	
CREMA BATIDA (CHANTILLY)	
GELATINA EN POLVO	
CONSOME DE POLLO, RES Y CAMARON	
MOSTAZA Y MAYONESA	
SALSAS LIQUIDAS	
CONDIMENTOS	
TACO MIX	
VINAGRES	
OTROS INSUMOS.	

4. ¿Ha dejado de comprar X producto? ¿Por qué?

5. ¿Qué producto le genera mayor nivel de ganancias?

PRODUCTO	Alta	Mediana	Baja
SOYALIN			
ATOL			
VITARINA			
CREMA PARA CAFÉ			
FLAN DE VAINILLA			
CREMA BATIDA (CHANTILLY)			

POSTRE DE GELATINA EN POLVO			
CONSOME DE POLLO, RES Y CAMARON			
MOSTAZA Y MAYONESA			
SALSAS LIQUIDAS			
CONDIMENTOS			
TACO MIX			
VINAGRES			
OTROS			

6. ¿Cuáles son las principales necesidades que tiene en su negocio?

De Infraestructura ___ De comunicación ___ De publicidad___ De Productos nuevos___ Otros___ Explique_____

7. En una escala del 1 al 5 donde 1 es malo y 5 es excelente ¿Cómo considera que es la relación que tiene la empresa El Ángel con ustedes?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

8. Cuándo realizan los pedidos de los productos, ¿los pedidos llegan la fecha acordada?

Siempre___ Algunas veces___ Nunca___

9. ¿Cómo calificaría la calidad del servicio a la hora que entregan los productos?

	Excelente	Buena	Regular	Pésima
Amabilidad				
Entrega a tiempo				

10. ¿Cuál es el beneficio que a usted más le atrae de la empresa?

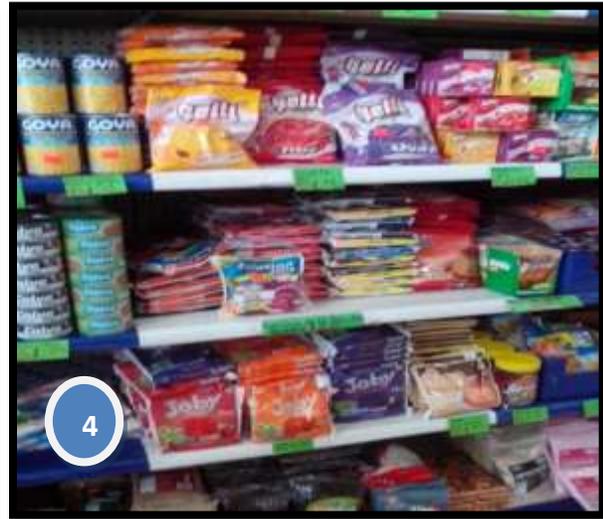
Crédito_____ Variedad de productos_____

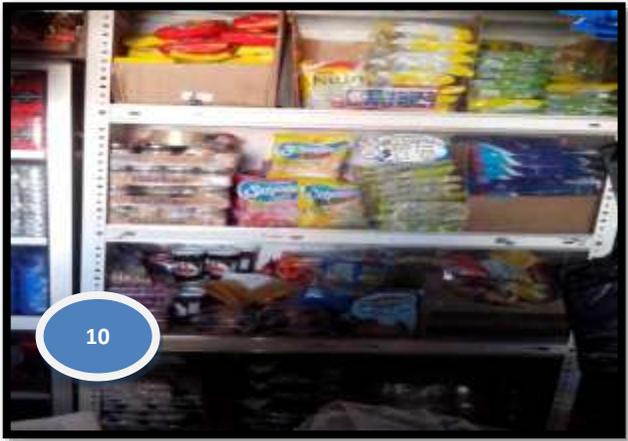
Ganancias_____ Entrega inmediata_____ Otros_____

11. ¿Qué cree que debe hacer la entidad para tener una mayor apertura con sus clientes?

ANEXO 12.

Fotografías de la investigación de Campo.





ANEXO 13.

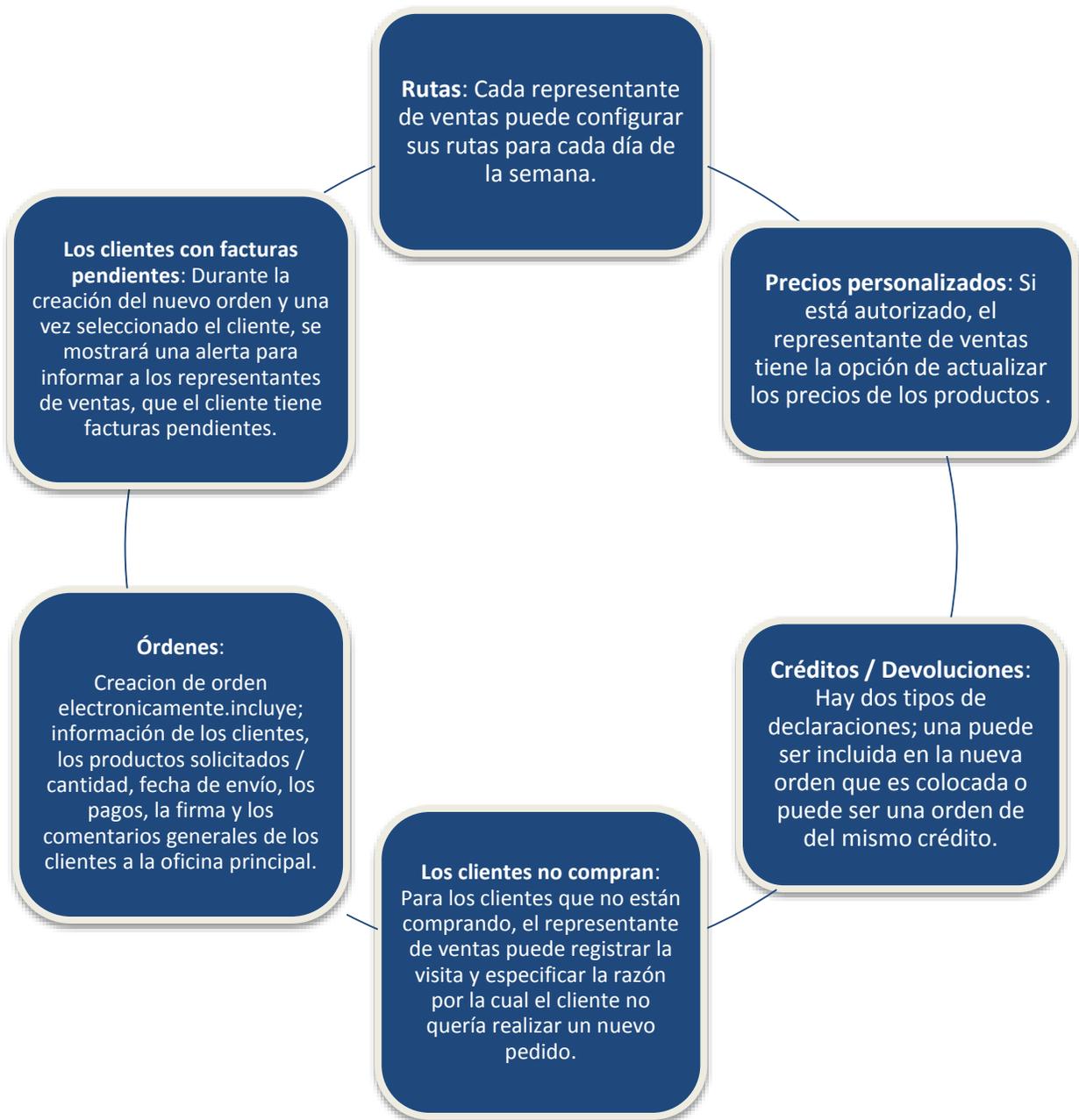
Fotografías del Grupo Focal de Discusión con el equipo de ventas de la empresa “El Ángel, S.A. de C.V.”



ANEXO 14

Detalle del sistema “OIS iMobile” de “Orders In Seconds, Inc.”

“OIS iMobile” integra las actividades que se pueden realizar en el sistema:



ANEXO 15

Pasos para la creación de una orden en OIS



Paso #1

- En el menú principal OIS, pulse sobre Nueva Orden. En la siguiente pantalla; puede seleccionar diferentes criterios de orden. La primera tarea es seleccionar un cliente. Un cliente se puede mirar de muchas maneras diferentes, sin embargo, por el momento, se hace referencia a la búsqueda general, al que se accede pulsando sobre la lupa



Paso #2

- Para poder seleccionar un cliente, simplemente pulsa en el cliente que desee en la lista como se ve en la imagen



Paso #3

- El vendedor será capaz de ver la información del cliente.

ANEXO 16

Funcionamiento del sistema “Handshake”.

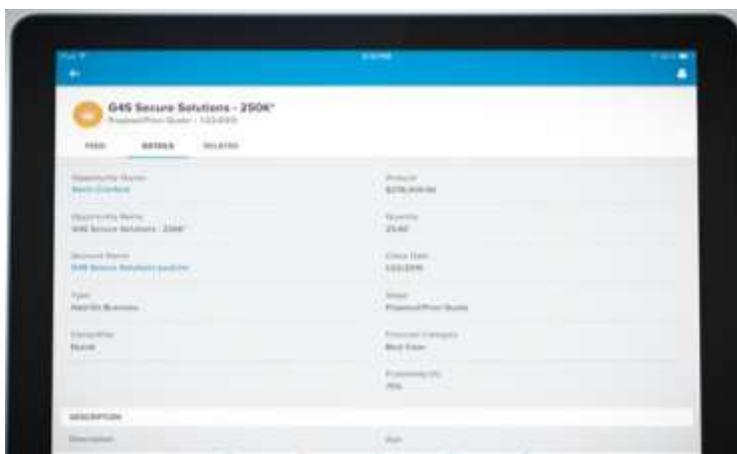
<p>Escribir órdenes móviles:</p> <ul style="list-style-type: none">• Interfaz intuitivo para tomar órdenes en iPad o iPhone.• Sincronización instantánea de sus pedidos a su back office.• El acceso sin conexión.• Escaneo de código de barras para agregar rápidamente los elementos a órdenes.• Cotizaciones interactivas que pueden enviar a los clientes a revisar y confirmar en la web.	
<p>Su catálogo de productos fácil de usar con las siguientes características:</p> <ul style="list-style-type: none">• Muestra sus artículos con excelentes imágenes de alta definición y múltiples opciones de visualización.• Buscar productos rápidos con búsqueda flexible.• Interfaz de usuario para los tamaños y colores.• Destaca sus productos con descripciones de productos personalizados.• Características de inventario: view-on-the-shelf y las cantidades de los productos disponibles a la venta directa para evitar pedidos pendientes y reducir los tiempos de cumplimiento.	
<p>Como se ve la información del cliente en el sistema Handshake.</p> <ul style="list-style-type: none">• Búsqueda rápida por nombre, código postal, Identificación y más• Cliente con historial de pedidos y artículos favoritos• Imputaciones adaptados a su territorio	

ANEXO 17

Detalle de actividades en “Salesforce”

A continuación se detalla la actividad “Gestión de Oportunidades” en el sistema “Salesforce”.

Visualización de información para la gestión de oportunidades.



Fuente: Pagina web de Salesforce; <http://www.salesforce.com/>

Seguimiento al detalles de la oferta y conocer el estado de un vistazo.	Seguimiento de todas sus ofertas en Salesforce. Ver detalles críticos sobre sus ofertas, como cuánto vale la pena, contra quien estás compitiendo, y en qué etapa es el trato. Utilice la potencia de las herramientas de colaboración social construidas por negocios para recibir actualizaciones automáticas de acuerdos, y realizar un seguimiento de todas las actividades asociadas a medida que ocurren, para que pueda cerrar acuerdos más rápidamente.
Agilizar el proceso de ventas.	Personalice fácilmente Salesforce para reflejar sus ventas y etapas de previsión para que pueda conducir el proceso, la productividad y la consistencia de la manera deseada.
Crear rápidamente cotizaciones up-to-the-minute.	Seguimiento de los productos que forman parte de su negocio, incluyendo la cantidad, precio estándar, precio cotizado, y códigos de producto. Establecer horarios de ingresos y cantidad para reflejar las condiciones de pago y entrega. Con una función de citar capacidades, puede rellenar automáticamente una cita con los datos relevantes de los clientes, generar un PDF a partir de una plantilla aprobada, y enviarlo por correo electrónico a los clientes directamente desde Salesforce en tan sólo unos pocos clics.

ANEXO 18

Demostración Virtual de AnyMerca.

Este se compone de dos partes: El Servidor Web (Sistema Central de Administración de Información) que se accede desde un Navegador Web y la Aplicación Móvil que usan los ejecutivos de ventas y que se instala en su Celular o Tablet.

Procedimiento para registrar actividad “StoreCheckAnymerca”.

A continuación se describe brevemente la forma como puede registrar una actividad en la Aplicación Móvil (Celular o Tablet) y enviarla al Servidor Central (Web), así podrá observar uno de los rasgos más característicos de la solución:

- a) Sincronización de Datos: En el Menú Principal en la opción Sinc, seleccione las siguientes opciones a sincronizar, una a la vez para cargar todos los datos como se ve en la imagen No. 9:

Imagen No. 9, Panel de Sincronización.

Sincronizar Todo

Maestros

Empresas

Productos

Actividades

Rutas



Fuente: Sitio Web Anymerca. <http://www.osdglobal.com/soluciones/demos/registrar-actividad-store-check/>

Procedimiento para Registrar Actividad tipo Sondeo en sistema Anymerca

Ahora se registra una actividad “StoreCheck” paso a paso, similar como lo haría un vendedor estando con su celular en el campo (Almacén, Tienda) para realización de estudios de mercado.

Paso 1. En el Menú Principal aparece la opción	Actividades: Lista las actividades realizadas anteriormente (si existen)
Paso 2. Seleccione Nueva Actividad	<p>En el listado de Nuevas Actividades, seleccione una de tipo Sondeo Precio de entre las siguientes opciones:</p> <ul style="list-style-type: none">✓ Sondeo Precio✓ Sondeo Participación✓ Sondeo Promocional✓ Sondeo Investigación✓ Sondeo Decodificación✓ Surtido✓ Sugerido✓ Evento Productos✓ Evento Imágenes✓ Busque un Cliente y selecciónelo
Paso 3. Para adicionar los productos al Sondeo Precios.	<ul style="list-style-type: none">✓ Busque y seleccione un Producto.✓ Ingrese el Valor o Precio del Producto.✓ Seleccionar la opción Agregar. Puede adicionar todos los Productos que desee, propios y/o de la competencia (Repitiendo el paso 3). Para finalizar el ingreso de productos, seleccionar la opción Terminar: Seleccione el estado de la Actividad dentro del el siguiente listado y que

por defecto aparece con estado completado:

- ✓ Programado
- ✓ Confirmado
- ✓ Iniciado
- ✓ Completado
- ✓ Parada
- ✓ Cancelado
- ✓ Ingrese en el campo de texto la descripción más completa de la actividad.
- ✓ Ingrese en el campo de texto los pendientes que resultaron de la actividad.
- ✓ Seleccionar la opción **Actualizar** para terminar la actividad.

Paso 4. Enviar Actividad Una vez el Mercaderista, Promotor, Impulsador haya registrado la actividad (StoreCheck) tipo Sondeo Precio en el dispositivo móvil (Celular o Tablet), podrá enviarlo a la compañía para tener registro detallado en el historial y poder tomar acciones al respecto.

ANEXO 19

Evaluación y categorización de clientes de la empresa “El Ángel, S.A. de C.V. (Datos del año 2014).

Nº	CLIENTE	facturación de compras	Facturacion de compras por linea producto	cumplimiento de pago	espacio ocupado en los stocks de los clientes	Frecuencia de pedidos	TOTAL	CATEGORIZACION 8-10 DIAMANTE 7,99-5,96 PLATINO 5,95 a menos ORO
		35%	10%	25%	10%	20%	100%	CATEGORIA
1	DISTRIBUIDOR 1	3.5	1	2.5	0.8	2	9.80	DIAMANTE
2	DISTRIBUIDOR 2	2.8	0.6	2.5	1	2	8.90	DIAMANTE
3	DISTRIBUIDOR 3	3.5	0.6	2.5	0.6	2	9.20	DIAMANTE
4	DISTRIBUIDOR 4	2.1	1	2.5	0.8	2	8.40	DIAMANTE
5	DISTRIBUIDOR 5	2.1	0.6	2.5	1	2	8.20	DIAMANTE
6	DISTRIBUIDOR 6	2.1	1	2.5	0.6	2	8.20	DIAMANTE
7	DISTRIBUIDOR 7	2.1	0.6	2.5	0.8	2	8.00	DIAMANTE
8	DISTRIBUIDOR 8	2.1	0.2	1.5	0.8	2	6.60	PLATINO
9	DISTRIBUIDOR 9	1.4	1	0.5	0.8	2	5.70	ORO
10	DISTRIBUIDOR 10	0.7	1	1.5	0.6	2	5.80	ORO
11	DISTRIBUIDOR 11	2.1	0.6	1.5	0.8	2	7.00	PLATINO
12	DISTRIBUIDOR 12	0.7	0.6	2.5	0.6	2	6.40	PLATINO
13	DISTRIBUIDOR 13	0.7	0.2	2.5	0.8	2	6.20	PLATINO
14	DISTRIBUIDOR 14	0.7	0.6	1.5	0.6	2	5.40	ORO
15	DISTRIBUIDOR 15	1.4	0.2	2.5	0.8	2	6.90	PLATINO
16	DISTRIBUIDOR 16	0.7	0.6	2.5	0.8	2	6.60	PLATINO
17	DISTRIBUIDOR 17	0.7	0.2	0.5	0.8	2	4.20	ORO
18	DISTRIBUIDOR 18	0.7	0.2	1.5	0.6	0.4	3.40	ORO
19	DISTRIBUIDOR 19	1.4	0.6	2.5	0.4	2	6.90	PLATINO
20	DISTRIBUIDOR 20	0.7	0.6	0.5	0.6	2	4.40	ORO
21	DISTRIBUIDOR 21	0.7	0.2	1.5	0.2	2	4.60	ORO
22	DISTRIBUIDOR 22	0.7	0.2	0.5	0.8	2	4.20	ORO
23	DISTRIBUIDOR 23	0.7	0.2	2.5	0.2	2	5.60	ORO
24	DISTRIBUIDOR 24	0.7	0.2	1.5	0.8	2	5.20	ORO
25	DISTRIBUIDOR 25	2.8	0.6	2.5	0.4	2	8.30	DIAMANTE
26	DISTRIBUIDOR 26	2.8	0.2	1.5	0.6	2	7.10	PLATINO
27	DISTRIBUIDOR 27	2.8	0.2	2.5	0.6	2	8.10	DIAMANTE
28	DISTRIBUIDOR 28	0.7	0.2	2.5	0.6	2	6.00	PLATINO
29	DISTRIBUIDOR 29	1.4	1	2.5	0.6	2	7.50	PLATINO
30	DISTRIBUIDOR 30	2.8	0.2	1.5	0.4	2	6.90	PLATINO
31	DISTRIBUIDOR 31	2.1	1	2.5	0.8	2	8.40	DIAMANTE
32	DISTRIBUIDOR 32	0.7	0.6	2.5	1	0.4	5.20	ORO
33	DISTRIBUIDOR 33	2.8	0.2	2.5	0.6	2	8.10	DIAMANTE
34	DISTRIBUIDOR 34	2.8	1	2.5	0.8	2	9.10	DIAMANTE
35	DISTRIBUIDOR 35	2.1	1	2.5	1	2	8.60	DIAMANTE

36	DISTRIBUIDOR 36	1.4	0.6	2.5	0.6	2	7.10	PLATINO
37	DISTRIBUIDOR 37	2.1	0.6	2.5	0.8	2	8.00	DIAMANTE
38	DISTRIBUIDOR 38	2.1	0.2	1.5	0.8	2	6.60	PLATINO
39	DISTRIBUIDOR 39	2.1	0.6	0.5	0.8	2	6.00	PLATINO
40	DISTRIBUIDOR 40	1.4	0.2	1.5	0.6	2	5.70	ORO
41	DISTRIBUIDOR 41	2.1	0.6	1.5	0.8	2	7.00	PLATINO
42	DISTRIBUIDOR 42	1.4	0.2	2.5	0.6	2	6.70	PLATINO
43	DISTRIBUIDOR 43	1.4	0.2	2.5	0.8	2	6.90	PLATINO
44	DISTRIBUIDOR 44	2.8	0.6	1.5	0.6	2	7.50	PLATINO
45	DISTRIBUIDOR 45	2.8	0.6	2.5	0.8	0.4	7.10	PLATINO
46	DISTRIBUIDOR 46	1.4	0.2	2.5	0.8	0.4	5.30	ORO
47	DISTRIBUIDOR 47	1.4	0.2	0.5	0.8	2	4.90	ORO
48	DISTRIBUIDOR 48	1.4	0.2	1.5	0.6	2	5.70	ORO
49	DISTRIBUIDOR 49	0.7	0.6	2.5	0.4	2	6.20	PLATINO
50	DISTRIBUIDOR 50	1.4	0.2	0.5	0.6	2	4.70	ORO
51	DISTRIBUIDOR 51	1.4	0.6	1.5	0.2	2	5.70	ORO
52	DISTRIBUIDOR 52	1.4	0.2	0.5	0.8	2	4.90	ORO
53	DISTRIBUIDOR 53	0.7	0.2	2.5	0.2	2	5.60	ORO
54	DISTRIBUIDOR 54	0.7	0.6	1.5	0.8	2	5.60	ORO
55	DISTRIBUIDOR 55	0.7	0.6	2.5	0.4	2	6.20	PLATINO
56	DISTRIBUIDOR 56	0.7	0.2	1.5	0.6	2	5.00	ORO
57	DISTRIBUIDOR 57	0.7	0.2	2.5	0.6	2	6.00	PLATINO
58	DISTRIBUIDOR 58	0.7	0.2	2.5	0.6	2	6.00	PLATINO
59	DISTRIBUIDOR 59	1.4	0.2	2.5	0.6	2	6.70	PLATINO
60	DISTRIBUIDOR 60	0.7	0.6	1.5	0.4	2	5.20	ORO
61	DISTRIBUIDOR 61	2.1	0.2	2.5	0.4	2	7.20	PLATINO
62	DISTRIBUIDOR 62	2.8	0.2	2.5	0.4	2	7.90	PLATINO
63	DISTRIBUIDOR 63	0.7	0.2	2.5	0.4	2	5.80	ORO
64	DISTRIBUIDOR 64	0.7	1	2.5	0.4	2	6.60	PLATINO
65	DISTRIBUIDOR 65	0.7	0.2	2.5	0.4	2	5.80	ORO
66	DISTRIBUIDOR 66	0.7	1	2.5	0.4	0.4	5.00	ORO
67	DISTRIBUIDOR 67	2.8	0.6	2.5	0.4	2	8.30	DIAMANTE
68	DISTRIBUIDOR 68	0.7	0.2	1.5	0.4	2	4.80	ORO
69	DISTRIBUIDOR 69	0.7	1	0.5	0.4	2	4.60	ORO
70	DISTRIBUIDOR 70	2.1	1	1.5	0.4	2	7.00	PLATINO

71	DISTRIBUIDOR 71	1.4	0.6	1.5	0.4	2	5.90	ORO
72	DISTRIBUIDOR 72	1.4	0.6	2.5	0.8	2	7.30	PLATINO
73	DISTRIBUIDOR 73	2.1	0.2	2.5	0.6	2	7.40	PLATINO
74	DISTRIBUIDOR 74	2.8	0.6	1.5	0.4	2	7.30	PLATINO
75	DISTRIBUIDOR 75	2.1	0.2	2.5	0.6	2	7.40	PLATINO
76	DISTRIBUIDOR 76	2.8	0.6	2.5	0.2	2	8.10	DIAMANTE
77	DISTRIBUIDOR 77	0.7	0.2	0.5	0.8	2	4.20	ORO
78	DISTRIBUIDOR 78	2.1	1	1.5	0.2	2	6.80	PLATINO
79	DISTRIBUIDOR 79	2.1	0.6	2.5	0.8	2	8.00	DIAMANTE
80	DISTRIBUIDOR 80	0.7	0.6	0.5	0.8	0.4	3.00	ORO
81	DISTRIBUIDOR 81	2.8	0.2	1.5	0.6	2	7.10	PLATINO
82	DISTRIBUIDOR 82	2.1	0.6	0.5	0.4	2	5.60	ORO
83	DISTRIBUIDOR 83	0.7	0.2	2.5	0.6	2	6.00	PLATINO
84	DISTRIBUIDOR 84	2.1	0.6	1.5	0.2	2	6.40	PLATINO
85	DISTRIBUIDOR 85	2.8	0.2	2.5	0.8	2	8.30	DIAMANTE
86	DISTRIBUIDOR 86	2.1	0.6	1.5	0.2	2	6.40	PLATINO
87	DISTRIBUIDOR 87	2.1	0.6	2.5	0.8	2	8.00	DIAMANTE
88	DISTRIBUIDOR 88	2.1	0.2	2.5	0.4	2	7.20	PLATINO
89	DISTRIBUIDOR 89	2.1	0.2	2.5	0.4	2	7.20	PLATINO
90	DISTRIBUIDOR 90	2.1	0.2	1.5	0.4	2	6.20	PLATINO
91	DISTRIBUIDOR 91	2.1	0.2	2.5	0.8	2	7.60	PLATINO
92	DISTRIBUIDOR 92	2.1	0.6	2.5	0.6	2	7.80	PLATINO
93	DISTRIBUIDOR 93	2.1	0.2	2.5	0.4	2	7.20	PLATINO
94	DISTRIBUIDOR 94	2.1	0.2	2.5	0.6	2	7.40	PLATINO
95	DISTRIBUIDOR 95	2.1	0.2	2.5	0.2	2	7.00	PLATINO
96	DISTRIBUIDOR 96	2.1	0.6	2.5	0.8	2	8.00	DIAMANTE
97	DISTRIBUIDOR 97	2.1	0.6	2.5	0.2	2	7.40	PLATINO
98	DISTRIBUIDOR 98	2.8	0.2	1.5	0.8	2	7.30	PLATINO
99	DISTRIBUIDOR 99	0.7	0.6	0.5	0.8	2	4.60	ORO
100	DISTRIBUIDOR 100	2.1	0.2	1.5	0.6	2	6.40	PLATINO
101	DISTRIBUIDOR 101	2.1	0.6	1.5	0.4	2	6.60	PLATINO
102	DISTRIBUIDOR 102	2.8	0.2	2.5	0.6	2	8.10	DIAMANTE
103	DISTRIBUIDOR 103	2.1	0.6	2.5	0.2	2	7.40	PLATINO
104	DISTRIBUIDOR 104	2.1	0.6	1.5	0.8	2	7.00	PLATINO
105	DISTRIBUIDOR 105	2.1	0.2	2.5	0.2	2	7.00	PLATINO
106	DISTRIBUIDOR 106	2.1	0.2	2.5	0.8	2	7.60	PLATINO
107	DISTRIBUIDOR 107	2.1	0.2	0.5	0.6	2	5.40	ORO
108	DISTRIBUIDOR 108	2.1	0.2	1.5	0.8	2	6.60	PLATINO
109	DISTRIBUIDOR 109	1.4	0.6	2.5	0.6	2	7.10	PLATINO
110	DISTRIBUIDOR 110	1.4	0.2	0.5	0.8	2	4.90	ORO

111	DISTRIBUIDOR 111	2.1	0.2	1.5	0.8	0.4	5.00	ORO
112	DISTRIBUIDOR 112	2.1	0.2	0.5	0.8	2	5.60	ORO
113	DISTRIBUIDOR 113	0.7	0.2	2.5	0.6	0.4	4.40	ORO
114	DISTRIBUIDOR 114	0.7	0.2	1.5	0.4	0.4	3.20	ORO
115	DISTRIBUIDOR 115	1.4	0.2	2.5	0.6	0.4	5.10	ORO
116	DISTRIBUIDOR 116	0.7	0.6	1.5	0.2	2	5.00	ORO
117	DISTRIBUIDOR 117	2.1	0.2	2.5	0.8	2	7.60	PLATINO
118	DISTRIBUIDOR 118	2.1	0.2	2.5	0.2	2	7.00	PLATINO
119	DISTRIBUIDOR 119	0.7	0.2	2.5	0.8	2	6.20	PLATINO
120	DISTRIBUIDOR 120	2.1	0.2	1.5	0.4	2	6.20	PLATINO
121	DISTRIBUIDOR 121	0.7	0.2	0.5	0.6	0.4	2.40	ORO
122	DISTRIBUIDOR 122	1.4	0.2	1.5	0.6	2	5.70	ORO
123	DISTRIBUIDOR 123	2.1	0.6	0.5	0.6	0.4	4.20	ORO
124	DISTRIBUIDOR 124	0.7	0.2	1.5	0.6	0.4	3.40	ORO
125	DISTRIBUIDOR 125	0.7	0.2	2.5	0.4	2	5.80	ORO
126	DISTRIBUIDOR 126	2.1	0.2	0.5	0.8	2	5.60	ORO
127	DISTRIBUIDOR 127	0.7	0.2	1.5	1	0.4	3.80	ORO
128	DISTRIBUIDOR 128	1.4	0.2	0.5	0.6	2	4.70	ORO
129	DISTRIBUIDOR 129	0.7	0.6	2.5	0.8	2	6.60	PLATINO
130	DISTRIBUIDOR 130	0.7	0.2	1.5	1	2	5.40	ORO
131	DISTRIBUIDOR 131	1.4	0.2	2.5	0.6	0.4	5.10	ORO
132	DISTRIBUIDOR 132	1.4	0.2	1.5	0.8	2	5.90	ORO
133	DISTRIBUIDOR 133	0.7	0.2	2.5	0.8	2	6.20	PLATINO
134	DISTRIBUIDOR 134	0.7	0.2	2.5	0.8	0.4	4.60	ORO
135	DISTRIBUIDOR 135	0.7	0.2	1.5	0.6	2	5.00	ORO
136	DISTRIBUIDOR 136	0.7	0.6	2.5	0.8	2	6.60	PLATINO
137	DISTRIBUIDOR 137	0.7	0.2	1.5	0.6	2	5.00	ORO
138	DISTRIBUIDOR 138	0.7	0.2	2.5	0.8	2	6.20	PLATINO