

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR -
MATRIZ**

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES

**TRABAJO DE TITULACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL
TÍTULO DE INGENIERÍA COMERCIAL**

**ESTUDIO PARA DETERMINAR LA VIABILIDAD DE
IMPLEMENTAR UNA EMPRESA DE SERVICIOS DE
DISTRIBUCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN ESPECIALIZADA EN
LAS PYMES DEL SECTOR DE CONSUMO MASIVO EN EL
CANAL TRADICIONAL DE LA CIUDAD DE QUITO**

DIANA GABRIELA CEPEDA ALCÓCER

DIRECTOR: ING. FRANCISCO MOSCOSO TOQUICA, MBA

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN: EMPRENDIMIENTO

QUITO, ABRIL 2019

DIRECTOR:

Ing. Francisco Moscoso Toquica, MBA

INFORMANTES:

Ing. Edwin Suquillo, Mgtr.

Ing. Genoveva Zamora, Mgtr.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	1
1 ENTORNO Y ANTECEDENTES	2
1.1 Antecedentes de las PYMES	2
1.1.1 Definición de PYMES para el Ecuador	3
1.1.2 Panorama económico de las PYMES en Ecuador	5
1.2 Antecedentes del canal tradicional	12
1.2.1 Panorama económico del canal tradicional en el Ecuador	15
2 INVESTIGACIÓN DE MERCADO.....	17
2.1 Planteamiento del problema	17
2.2 Objetivos de la investigación.....	18
2.2.1 Objetivo General.....	18
2.2.2 Objetivos Específicos	19
2.3 Diseño de la investigación	19
2.3.1 Fase Exploratoria	19
2.3.2 Fase Descriptiva	20
2.4 Diseño de la muestra.....	20
2.5 Marco del muestreo	24
2.6 Técnica del muestreo	25
2.7 Tamaño de la muestra.....	26
2.8 Resultados de la investigación.....	27
2.8.1 Conclusiones de las entrevistas a micro y pequeñas empresas manufactureras de productos de consumo masivo de la ciudad de Quito.....	27
2.8.2 Resultados de las encuestas y observación de campo a las tiendas de barrio de la Ciudad de Quito	37
3 DISEÑO DEL SERVICIO.....	47
3.1 Objetivos de marketing.....	48
3.1.1 Objetivo común	48
3.1.2 Objetivo con micro y pequeñas empresas	48

3.1.3	Objetivo con tiendas de barrio	48
3.2	Estrategias de servicio	48
3.2.1	Estrategia de la línea de productos (o especialista en clientes)	48
3.2.2	Sinergia – Estrategia logística para generar un servicio asequible.....	49
3.3	Estrategias de valor agregado	51
3.4	Marketing mix del servicio.....	53
3.4.1	Producto.....	53
3.4.1.1	Enfoque de los productos-servicios para las micro y pequeñas industrias manufactureras de productos de consumo masivo	53
3.4.1.1.1	Producto-servicio base para micro y pequeñas industrias manufactureras	53
3.4.1.1.2	Producto-servicio complementario para micro y pequeñas industrias manufactureras.....	54
3.4.1.2	Enfoque de los productos-servicios para las tiendas de barrio	55
3.4.1.2.1	Producto-servicio base para la tienda de barrio	56
3.4.1.2.2	Producto-servicio complementario para la tienda de barrio	56
3.4.2	Proceso.....	57
3.4.2.1	Producto-servicio base para micro y pequeñas industrias manufactureras	57
3.4.2.2	Producto-servicio complementario para las micro y pequeñas industrias manufactureras.....	62
3.4.3	Precio	65
3.4.3.1	Enfoque de los productos-servicios para las industrias manufactureras de productos de consumo masivo.....	65
3.4.3.1.1	Producto-servicio base para micro y pequeñas industrias manufactureras	65
3.4.3.1.2	Producto-servicio complementario para micro y pequeñas industrias manufactureras.....	67
3.4.4	Distribución	68
3.4.5	Personas	70
3.4.6	Comunicación.....	75
3.4.7	Soporte físico.....	76
4	CONSIDERACIONES FINANCIERAS	79
4.1	Requerimientos de inversión	79
4.1.1	Activos.....	79
4.1.2	Capital de trabajo.....	81

4.1.3	Resumen de la inversión inicial.....	82
4.2	Depreciaciones y amortizaciones	82
4.3	Proyección de ingresos	83
4.3.1	Proyección de cantidad de transacciones comerciales.....	83
4.3.2	Proyección de ingresos por tipo de producto–servicio	86
4.3.2.1	Ingresos por producto–servicio base	86
4.3.2.2	Ingresos por producto-servicio complementario	89
4.3.2.3	Resumen de la proyección de ingresos total.....	90
4.3.3	Proyección de la distribución numérica.....	91
4.4	Proyección de egresos	92
4.5	Estado de resultados proyectado.....	94
4.6	Evaluación del proyecto	95
4.6.1	Valor Actual Neto (VAN)	95
4.6.2	Tasa Interna de Retorno (TIR).....	96
5	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	97
5.1	Conclusiones.....	97
5.2	Recomendaciones	98
	REFERENCIAS.....	100
	ANEXOS.....	102
	Anexo 1: Entrevista estructurada tipo 1: Micro y pequeñas empresas manufactureras de productos de consumo masivo de la ciudad de Quito.....	103
	Anexo 2: Encuestas para tiendas de barrio de la ciudad de Quito	108

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Características de las PYMES en Ecuador	3
Tabla 2: Empresas activas en el Ecuador y su clasificación por tamaño.....	3
Tabla 3: Actividades económicas de acuerdo a CIIU	6
Tabla 4: Clasificación de empresas activas en el Ecuador de acuerdo a CIIU	7
Tabla 5: Clasificación CIIU por actividad económica.....	22
Tabla 6: Administraciones zonales de Quito y su concentración poblacional	25
Tabla 7: Cantidad de encuestas por cada administración zonal de Quito.....	27
Tabla 8: Cotización por prestación de servicios complementarios.....	68
Tabla 9: Parroquias por cada administración zonal de Quito	69
Tabla 10: Requerimiento inicial de activos	80
Tabla 11: Requerimiento inicial de capital de trabajo	82
Tabla 12: Inversión inicial	82
Tabla 13: Activos y montos de depreciación.....	83
Tabla 14: Proyección de transacciones comerciales anuales.....	85
Tabla 15: Contenido de la canasta ideal	87
Tabla 16: Cotización producto-servicio complementario.....	90
Tabla 17: Proyección total de ingresos anuales	91
Tabla 18: Proyección anual de la distribución numérica.....	91
Tabla 19: Proyección total de egresos anuales	94
Tabla 20: Estado de resultados proyectado.....	95
Tabla 21: Evaluación financiera anual del proyecto.....	96

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Empresas activas en el Ecuador y su concentración por tamaño	4
Figura 2: Empresas activas en el Ecuador y su concentración por provincia.....	4
Figura 3: Empresas en el Ecuador y su concentración por actividad económica	9
Figura 4: Empresas en el Ecuador y su concentración nivel de ingresos	10
Figura 5: Empresas en el Ecuador y su concentración por empleo	11
Figura 6: Principales canales de distribución comercial.....	13
Figura 7: Penetración de canales en la región.....	14
Figura 8: Participación de mercado por tipo de canal de distribución.....	15
Figura 9: Tendencia de la participación de mercado por canal de distribución	16
Figura 10: Canasta de consumo masivo del canal tradicional	22
Figura 11: Concentración de uso por canal de distribución.....	37
Figura 12: Categorías de productos y su frecuencia de abastecimiento	39
Figura 13: Atributos del producto que influyen en la decisión de compra.....	41
Figura 14: Atributos del servicio que influyen en la decisión de uso	42
Figura 15: Importancia por tipo de gestión de merchandising en punto de venta	43
Figura 16: Importancia de los incentivos promocionales para el tendero	45
Figura 17: Impactos de la cultura de orientación al mercado	47
Figura 18: Pilares para la prestación del servicio de distribución	51
Figura 19: Branding en punto de venta del canal tradicional	55
Figura 20: Tipos de producto-servicio dentro de la cadena de distribución.....	56
Figura 21: Proceso del producto-servicio base	61
Figura 22: Paso a paso de la gestión de ventas en la tienda de barrio	61
Figura 23: Proceso del producto-servicio complementario	64
Figura 24: Cadena de distribución y sus márgenes de rentabilidad.....	66
Figura 25: Organigrama servicio de distribución especializado.....	75
Figura 26: Cadena de distribución y sus márgenes de rentabilidad.....	87
Figura 27: Ruta de precios de la canasta ideal	88

RESUMEN EJECUTIVO

A menudo y en diversos ámbitos organizacionales, se habla sobre la relevancia de las PYMES para la economía del Ecuador, sin embargo, se ha evidenciado que la mayoría de estas unidades de negocio no llegan a ser lo suficientemente competitivas en el tiempo para desarrollarse, crecer y permanecer activas dentro del mercado. Existen diversos motivos que pueden dar origen a esta situación, y uno de ellos, es la limitación de recursos económicos y humanos a los que se enfrentan para el desarrollo de sus operaciones. Una de las consecuencias más visible de esta limitación de recursos, es que estas unidades no cuentan con una eficiente cadena de distribución y comercialización para sus productos. La mayor parte de ellas, destinan sus esfuerzos y recursos a la producción del bien o servicio que ofertan, pero no han desarrollado un método efectivo de distribución y comercialización que les permita poner el producto en punto de venta al alcance del shopper o consumidor final.

Con el desarrollo de esta investigación, se logró determinar cuáles son las estrategias diferenciadoras sobre las cuales se pueda desarrollar e implementar un servicio de distribución y comercialización especializado, eficaz y a bajo costo, que permita a las micro y pequeñas industrias manufactureras de la ciudad de Quito ser más competitivas en el mercado y abrir nuevas posibilidades de negocio. El canal tradicional de esta ciudad, representa un mercado potencial –no atendido por parte de estas industrias– bastante amplio, mismo que tiene un promedio de compra entre semanal y quincenal, además que actualmente están ampliando aún más su oferta de bienes y servicios complementarios, que generan aún más un mayor tráfico de personas dentro del punto de venta.

La estructura de funcionamiento de este servicio, está basado en la prestación de tres tipos de producto-servicio: *base*, que comprende la distribución y colocación del producto en punto de venta; *periférico*, que comprende una fuerza de ventas técnica y capacitada para la ejecución de las ventas en el canal TAT y el *complementario*, que es el pilar para la generación de valor agregado hacia el cliente, tanto industrias manufactureras como tiendas de barrio, comprendiendo la asesoría en técnicas y estrategias de merchandising.

Un servicio de estas características permitirá la generación de un escenario ganar – ganar para ambas partes de la cadena de distribución y comercialización: Las micro y pequeñas industrias ampliarán su mercado potencial, alcanzando una mayor participación de mercado con sus productos y las tiendas de barrio contarán con asesoría y herramientas que les ayuden con la rotación de la mercadería y posterior crecimiento de su negocio.

INTRODUCCIÓN

Para muchas empresas del sector de consumo masivo representa un gran reto la distribución y colocación del producto en punto de venta, especialmente si estás buscan llegar al canal tradicional, que es uno de los de mayor relevancia en mercados de América Latina. Este reto se torna aún más complejo para aquellas pequeñas empresas que recién emprenden dentro del sector de consumo masivo o que a pesar de su trayectoria de mercado, aún no cuentan con marcas lo suficientemente fuertes y posicionadas dentro de la mente del consumidor.

Partiendo del hecho de que en Ecuador, un gran número de empresas son PYMES y éstas son fuente importante de ingresos y empleo para el país, esta investigación busca profundizar en cuáles son las necesidades, barreras y limitaciones que este grupo enfrenta en su proceso de distribución y comercialización. Así mismo ocurre con otro actor de la cadena comercial, que son las tiendas de barrio del canal tradicional, donde se requiere comprender cuales son los atributos y características que buscan dentro de un servicio que provea continuamente sus locales.

Al ser un campo tan amplio, este estudio primero se ha enfocado en analizar al mercado de consumo masivo de la ciudad de Quito, mediante la realización de entrevistas a micro y pequeñas industrias manufactureras y la aplicación de encuestas en tiendas de barrio, para de esta manera recopilar insights relevantes que permitan el desarrollo de una estrategia de distribución y comercialización eficaz y especializada.

1 ENTORNO Y ANTECEDENTES

1.1 Antecedentes de las PYMES

Las pequeñas y medianas empresas (conocidas también por el acrónimo Pymes), son empresas con características distintivas que tienen dimensiones con ciertos límites ocupacionales y financieros prefijados por los Estados o las regiones. Son agentes con lógicas, culturas, intereses y un espíritu emprendedor específico. También se usa el término Mipyme, acrónimo de “micro, pequeña y mediana empresa”, que es una expansión del término original, en donde se incluye a la microempresa.

No existe una definición específica de lo que son las Pyme, y en el mundo hay una gran variedad de formas de considerar y definir a las micro, pequeñas y medianas empresas, dependiendo de las necesidades propias de cada país o de los objetivos que se persigan. Es decir, en cada país, tomando en cuenta su experiencia y características propias, sus necesidades singulares y los intereses generados, se pueden esgrimir los argumentos necesarios para aplicar determinada clasificación y, con base en ella, emplear las políticas, medidas y estrategias económicas tendentes a propiciar el desarrollo de dichos estratos empresariales.

Sin embargo, todas las definiciones tienen en cuenta al menos las variables *número de trabajadores, o empleo*, en combinación con una de dos variables adicionales: *nivel de ventas y nivel de activos*. Pero, en la práctica, limitaciones de información permiten calcular la dimensión del sector utilizando únicamente la variable de número de trabajadores (Schnarch, 2013).

Según el estudio de la CEPAL del año 2011, se establece que la mayor proporción de PYMES a nivel de América Latina lo ocupa el Ecuador con el 44%, generando el 24% del Empleo y el 15.9% de las ventas. En cuanto a la productividad de las PYMES a nivel de América Latina, este llega en el mejor de los casos al 36% con respecto a la productividad de las Grandes empresas; en cambio en algunos países de Europa la productividad varía entre el 73% y 75%. En cuanto a las empresas Medianas su

productividad es inferior al 50% con respecto a las Grandes empresas en América Latina y en los países de Europa (Yance Carvajal, Solis Granda, Burgos Villamar, & Hermida Hermida, 2017).

1.1.1 Definición de PYMES para el Ecuador

La Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros, mediante resolución, acogió la clasificación de pequeñas y medianas empresas, PYMES, de acuerdo a la normativa implantada por la Comunidad Andina de Naciones en su Resolución 1260 y la legislación interna vigente, conforme a la siguiente tabla:

Tabla 1: Características de las PYMES en Ecuador

VARIABLES	MICRO EMPRESA	PEQUEÑA EMPRESA	MEDIANA EMPRESA	GRANDES EMPRESAS
Personal Ocupado (Empleo)	De 1 – 9	De 10 - 49	De 50 - 199	≥ 200
Valor Bruto de Ventas Anuales	≤ 100.000	100.000 - 1'000.000	1'000.001 - 5'000.000	≥ 5'000.000
Monto de Activos	Hasta US\$ 100.000	De US\$ 100.001 hasta US\$ 750.000	De US\$ 750.000 hasta US\$ 3'999.999	≥ 4'000.000

Fuente: (Cámara de Comercio de Quito, 2017)

De acuerdo al portal web de la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros, y en base en la información entregada del ejercicio económico del año 2017, la clasificación y cantidad de empresas activas por tamaño en el Ecuador es la siguiente:

Tabla 2: Empresas activas en el Ecuador y su clasificación por tamaño

VARIABLES	MICRO EMPRESA	PEQUEÑA EMPRESA	MEDIANA EMPRESA	GRANDES EMPRESAS
Cantidad de empresas	38.942	15.359	4.710	1.822
% Participación	64,0%	25,2%	7,7%	3,0%

Fuente: (Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros, 2017)

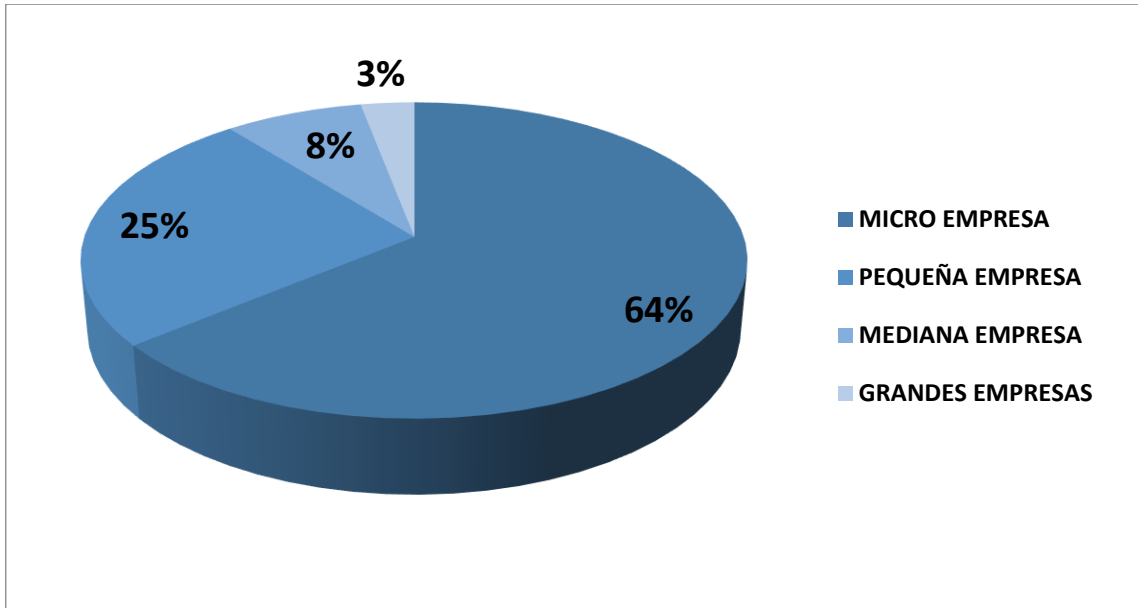


Figura 1: Empresas activas en el Ecuador y su concentración por tamaño

Fuente: (Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros, 2017)

En base a la distribución geográfica por provincia, evidentemente la mayoría de empresas tienen una altísima concentración en las principales provincias del país, siendo Guayas, la primera provincia con mayor concentración en número de empresas (41.7%), seguida por Pichincha (31.6%), luego Azuay (4.8%) y Manabí (4.2%) entre las principales a destacar.

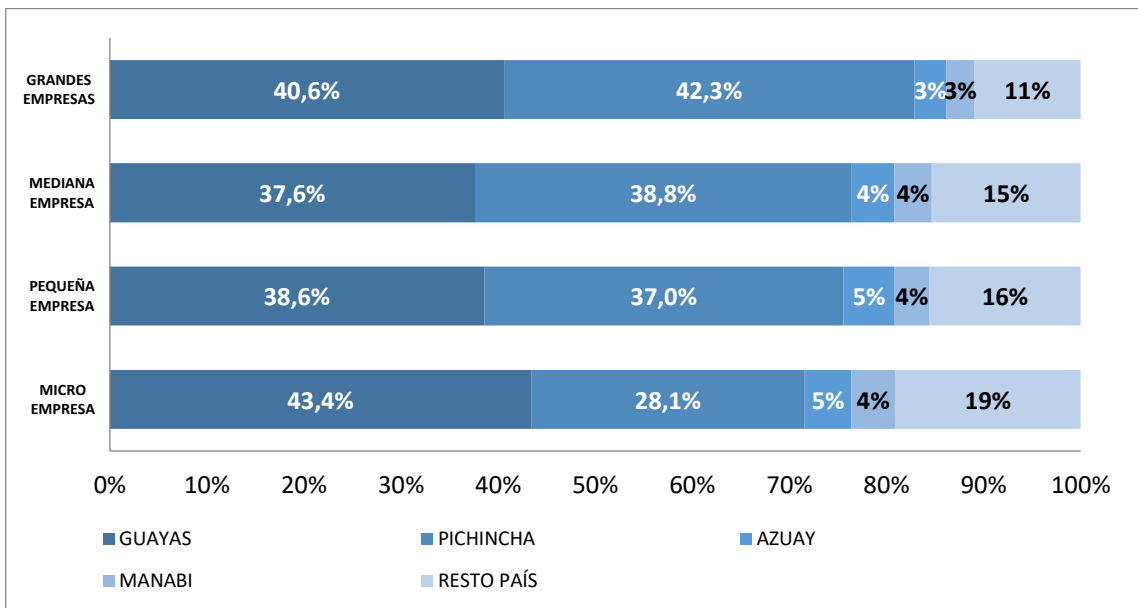


Figura 2: Empresas activas en el Ecuador y su concentración por provincia

Fuente: (Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros, 2017)

1.1.2 Panorama económico de las PYMES en Ecuador

Otra variable importante para la clasificación del universo de empresas, es la variable de la actividad económica, y para el caso de esta investigación se utilizará la Clasificación Industrial Internacional Uniforme (CIIU).

La Clasificación Industrial Internacional Uniforme (CIIU) de las Naciones Unidas cataloga las actividades económicas en una serie de categorías y subcategorías, cada una con un código alfanumérico.

La versión original se la aprobó en 1948 y su propósito principal es ofrecer un conjunto de categorías de actividades que se pueda utilizar para la reunión y difusión de datos estadísticos de acuerdo con esas actividades.

La mayoría de países usan directamente el CIIU o han elaborado clasificaciones nacionales derivadas de ella. En Ecuador, el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC) adaptó el CIIU en la Clasificación Nacional de Actividades Económicas (Organización de Naciones Unidas, 2017).

El primer nivel de dicha clasificación está compuesto por las siguientes actividades:

Tabla 3: Actividades económicas de acuerdo a CIIU

CÓDIGO	ACTIVIDAD ECONÓMICA
A	AGRICULTURA, GANADERÍA, SILVICULTURA Y PESCA
B	EXPLOTACIÓN DE MINAS Y CANTERAS
C	INDUSTRIAS MANUFACTURERAS
D	SUMINISTRO DE ELECTRICIDAD, GAS, VAPOR Y AIRE ACONDICIONADO
E	DISTRIBUCIÓN DE AGUA; ALCANTARILLADO, GESTIÓN DE DESECHOS Y ACTIVIDADES DE SANEAMIENTO
F	CONSTRUCCIÓN
G	COMERCIO AL POR MAYOR Y AL POR MENOR; REPARACIÓN DE VEHÍCULOS AUTOMOTORES Y MOTOCICLETAS
H	TRANSPORTE Y ALMACENAMIENTO
I	ACTIVIDADES DE ALOJAMIENTO Y DE SERVICIO DE COMIDAS
J	INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN
K	ACTIVIDADES FINANCIERAS Y DE SEGUROS
L	ACTIVIDADES INMOBILIARIAS
M	ACTIVIDADES PROFESIONALES, CIENTÍFICAS Y TÉCNICAS
N	ACTIVIDADES DE SERVICIOS ADMINISTRATIVOS Y DE APOYO
O	ADMINISTRACIÓN PÚBLICA Y DEFENSA; PLANES DE SEGURIDAD SOCIAL DE AFILIACIÓN OBLIGATORIA
P	ENSEÑANZA
Q	ACTIVIDADES DE ATENCIÓN DE LA SALUD HUMANA Y DE ASISTENCIA SOCIAL
R	ARTES, ENTRETENIMIENTO Y RECREACIÓN
S	OTRAS ACTIVIDADES DE SERVICIOS
T	ACTIVIDADES DE LOS HOGARES COMO EMPLEADORES
U	ACTIVIDADES DE ORGANIZACIONES Y ÓRGANOS EXTRATERRITORIALES

Fuente: (Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros, 2017)

Partiendo de esta categorización CIIU y en base a la información entregada por parte de las empresas sujetas al control de la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros en cuanto del ejercicio económico 2017, a continuación se detalla el universo de empresas *activas* existente en el Ecuador:

Tabla 4: Clasificación de empresas activas en el Ecuador de acuerdo a CIU

CÓD.	ACTIVIDAD ECONÓMICA	MICRO EMPRESA	PEQUEÑA EMPRESA	MEDIANA EMPRESA	GRANDES EMPRESAS	TOTAL POR ACTIVIDAD
A	AGRICULTURA, GANADERÍA, SILVICULTURA Y PESCA	2.129	1.104	617	246	4.096
B	EXPLOTACIÓN DE MINAS Y CANTERAS	409	168	66	61	704
C	INDUSTRIAS MANUFACTURERAS	2.128	1.575	682	339	4.724
D	SUMINISTRO DE ELECTRICIDAD, GAS, VAPOR Y AIRE ACONDICIONADO	179	77	16	9	281
E	DISTRIBUCIÓN DE AGUA; ALCANTARILLADO, GESTIÓN DE DESECHOS, SANEAMIENTO	171	65	25	15	276
F	CONSTRUCCIÓN	3.603	1.054	283	100	5.040
G	COMERCIO AL POR MAYOR Y AL POR MENOR; REPARACIÓN DE VEHÍCULOS AUTOMOTORES	7.683	4.166	1.388	566	13.803
H	TRANSPORTE Y ALMACENAMIENTO	6.113	1.900	362	91	8.466
I	ACTIVIDADES DE ALOJAMIENTO Y DE SERVICIO DE COMIDAS	556	450	144	35	1.185
J	INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN	1.602	609	119	37	2.367
K	ACTIVIDADES FINANCIERAS Y DE SEGUROS	980	257	57	30	1.324
L	ACTIVIDADES INMOBILIARIAS	4.531	696	118	38	5.383
M	ACTIVIDADES PROFESIONALES, CIENTÍFICAS Y TÉCNICAS	4.983	1.609	264	51	6.907
N	ACTIVIDADES DE SERVICIOS	2.498	923	352	156	3.929

CÓD.	ACTIVIDAD ECONÓMICA	MICRO EMPRESA	PEQUEÑA EMPRESA	MEDIANA EMPRESA	GRANDES EMPRESAS	TOTAL POR ACTIVIDAD
	ADMINISTRATIVOS Y DE APOYO					
O	ADMINISTRACIÓN PÚBLICA Y DEFENSA; PLANES DE SEGURIDAD SOCIAL	13	2			15
P	ENSEÑANZA	448	210	82	15	755
Q	ACTIVIDADES DE ATENCIÓN DE LA SALUD HUMANA Y DE ASISTENCIA SOCIAL	548	339	96	24	1.007
R	ARTES, ENTRETENIMIENTO Y RECREACIÓN	179	54	10	1	244
S	OTRAS ACTIVIDADES DE SERVICIOS	185	101	29	8	323
T	ACTIVIDADES DE LOS HOGARES COMO EMPLEADORES	3				3
U	ACTIVIDADES DE ORGANIZACIONES Y ÓRGANOS EXTRATERRITORIALES	1				1
	TOTAL NÚMERO DE EMPRESAS	38.942	15.359	4.710	1.822	60.833

Fuente: (Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros, 2017)

Por la concentración en número de empresas, el 80% de este universo está dedicado a siete actividades económicas principales que son: Comercio al por Mayor y al por Menor (22.7%), Transporte y Almacenamiento (13.9%), Actividades Profesionales, Científicas y Técnicas (11.4%), Actividades Inmobiliarias (8.8%), Construcción (8.3%), Industrias Manufactureras (7.8%) y Agricultura, Ganadería, Silvicultura y Pesca (6.7%); el 20% restante, están distribuidas entre catorce actividades económicas de menor relevancia en cuanto a número se refiere.

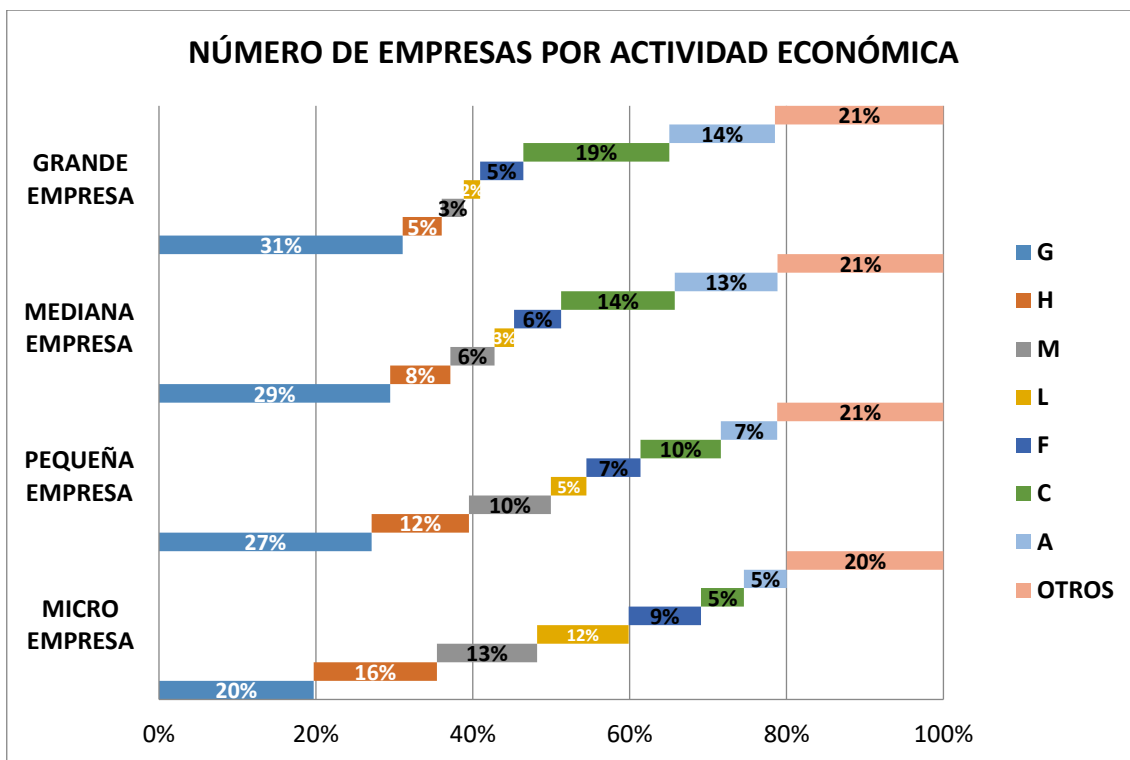


Figura 3: Empresas en el Ecuador y su concentración por actividad económica

Fuente: (Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros, 2017)

Si bien existe un grupo de 21 actividades económicas a las cuales se dedican las empresas del país, en cuanto a la generación de ingresos por ventas, el 80% de los ingresos generados en un año fiscal, se concentran en apenas 5 actividades principales. Con aproximadamente cuarenta y cuatro mil millones de dólares, el primer lugar lo ocupa el Comercio al por Mayor y al por Menor (41.3%), luego las Industrias Manufactureras (23.4%), Agricultura, Ganadería, Silvicultura y Pesca (8.6%), Transporte y Almacenamiento (4.3%) y finalmente Construcción (4.2%).

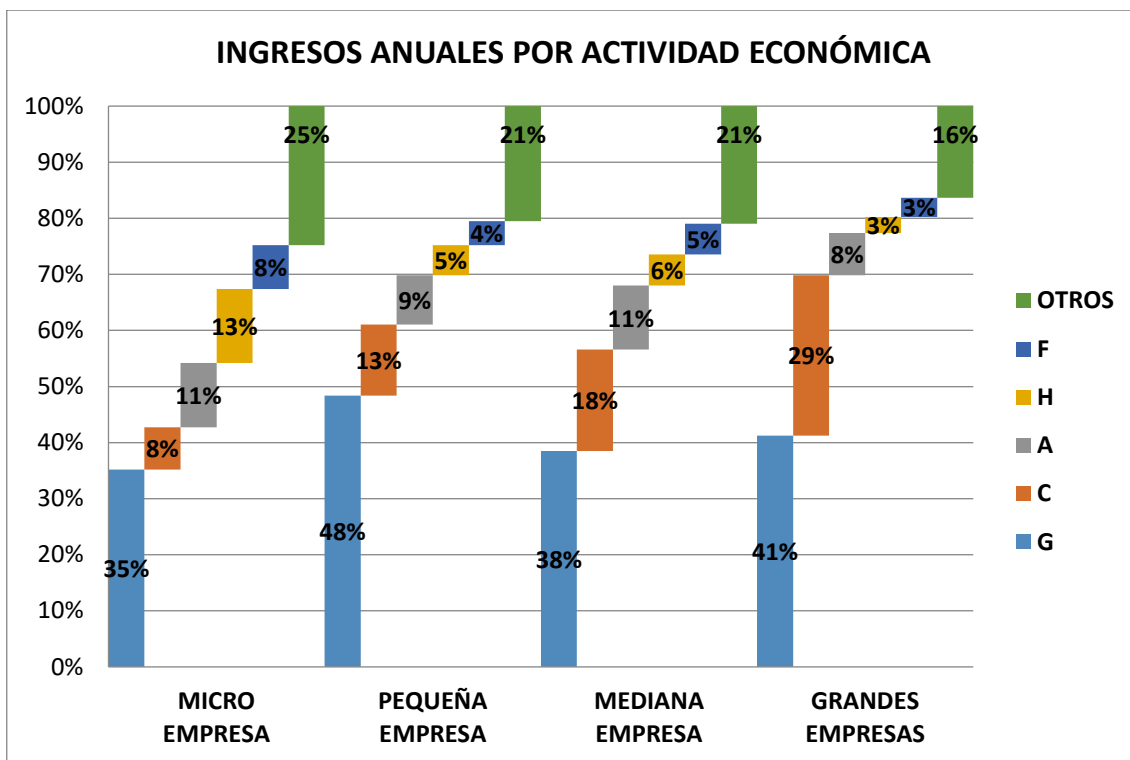


Figura 4: Empresas en el Ecuador y su concentración nivel de ingresos

Fuente: (Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros, 2017)

Analizando otra de las variables económicas importantes, está el personal ocupado o empleo, donde nuevamente, la actividad de Comercio al por Mayor y al por Menor, concentra el mayor número de personas empleadas para dicha actividad (23.5%). Le siguen a continuación, Industrias Manufactureras (19.4%), Agricultura, Ganadería, Silvicultura y Pesca (13.4%), Transporte y Almacenamiento (8.4%), Actividades de Servicios Administrativos y de Apoyo (8.0%) y Actividades Profesionales, Científicas y Técnicas (6.3%).

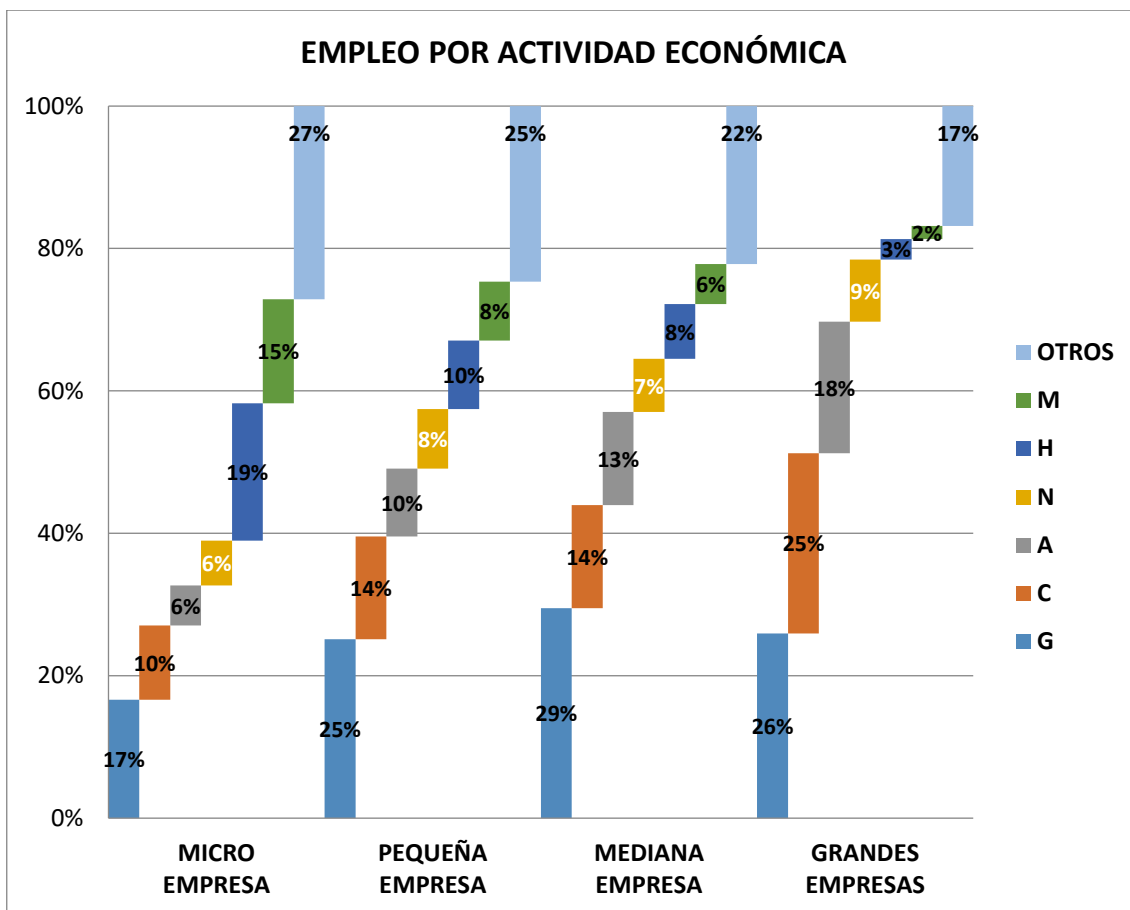


Figura 5: Empresas en el Ecuador y su concentración por empleo

Fuente: (Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros, 2017)

En cuanto al índice del Producto Interno Bruto, las cuatro principales actividades que aportaron al PIB en el año 2015 son: Industrias Manufactureras con el 11.8%, Comercio al por Mayor y al por Menor con el 10.7%, Construcción con el 10.1%, y Explotación de Minas y Canteras con el 9.7% (Revista EKOS, 2016).

Por estas y demás consideraciones, queda claro que la economía del Ecuador en general, depende en gran manera de la actividad del Comercio, ya sea a grande o pequeña escala, ya que esta actividad es una de las que mayores ingresos anuales le genera al país, además que ocupa la mayor parte de la fuerza laboral existente. Sin embargo, no se puede dejar por fuera la importancia de las Industrias Manufactureras, quienes se encargan de la producción de diversos bienes y productos que en algún punto, pasarán a ser comercializados a nivel nacional o inclusive internacional.

Bajo esta realidad y tomando como referencia lo propuesto por gobiernos actuales o anteriores de este país, todo esfuerzo humano o económico, debe estar enfocado a incentivar el crecimiento de la Industria Manufacturera, de tal manera que en un futuro, se pueda equilibrar la balanza entre un país productor o únicamente comercializador.

1.2 Antecedentes del canal tradicional

La separación geográfica entre comprador y vendedor y la imposibilidad de situar el centro de fabricación frente al consumidor hacen necesario el traslado de bienes y servicios desde su lugar de producción hasta el de consumo. Es así que la distribución comercial realiza la función de acercar y facilitar bienes y servicios al consumidor final.

La Distribución es el instrumento de marketing que relaciona la producción con el consumo. Su misión es poner el producto a disposición del consumidor final en la cantidad demandada, en el momento en que lo necesite y en el lugar donde desee o necesite adquirirlo; y bajo esta misión, el objetivo de toda área de distribución dentro de una empresa es, generar una alta capacidad de respuesta al cliente al más bajo costo, lo que implica crear valor en la cadena de suministro a través de la optimización del nivel de inventario de producto terminado, así como de tiempo en la transportación y entrega del mismo.

El concepto de canal de distribución puede entenderse desde dos puntos de vista: bien como un conjunto de protagonistas, o bien como un camino o ruta.

En el primer punto de vista, un canal de comercialización es el conjunto de protagonistas u operadores económicos que interactúan para hacer llegar el satisfactor desde el origen hasta el consumidor. Es decir, todos aquellos que hacen posible el que se produzca el contacto entre el satisfactor y el consumidor.

Y desde el segundo punto de vista, el traslado del bien o servicio elaborado desde el productor al consumidor debe pasar a través de algún sistema o medio. Este medio es el canal de comercialización. El termino canal sugiere pues, un camino o ruta por el que circula un flujo de productos, desde su creación en el origen, hasta llegar a su consumo o uso en el destino final (De Vigaray, 2005).

De acuerdo a diversas variables como la longitud, estructura, misión o restricciones, existen innumerables posibilidades de canales de distribución que permiten cumplir con el objetivo de acercar al fabricante con el consumidor final, sin embargo, para efectos de esta investigación, y tomando en cuenta la realidad del mercado ecuatoriano, nos concentraremos en el Canal de Distribución Tradicional.

El canal TAT (tienda a tienda) es mejor conocido como canal tradicional, que es parte de la distribución masiva. Este tipo de canal permite llegar a toda la población, y es utilizado con mayor frecuencia a nivel de Latinoamérica. Este canal puede ser directo o indirecto, esto dependerá del número de intermediarios que intervengan en el proceso de distribución. Sin embargo, el Canal Tradicional implica un tremendo desafío para las marcas, porque existe poco espacio y por medio de este, es más difícil captar la atención de los compradores.

El diagrama a continuación, muestra de manera breve el funcionamiento de los tres canales de distribución más comunes para la comercialización de bienes y productos:

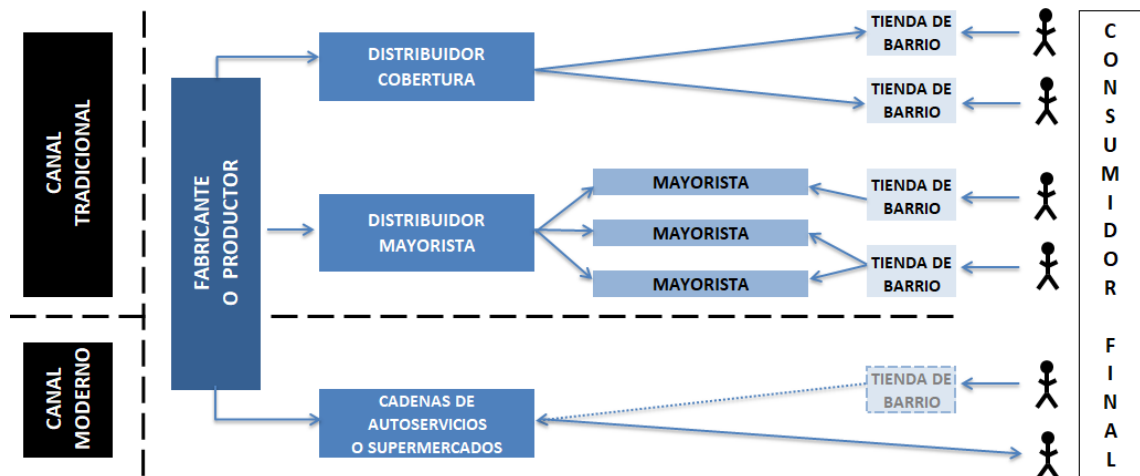


Figura 6: Principales canales de distribución comercial

Estudios de mercado a nivel de América Latina, realizados por consultoras como Nielsen y Dichter & Neira, reflejan la importancia que el Canal Tradicional aún mantiene dentro de las economías de esta región, así como también en específico para la economía del Ecuador.

Basados en el porcentaje de penetración, el Canal Moderno sigue siendo más relevante en países como Puerto Rico (70%), Brasil (65%) y Chile (65%), mientras que para otros países de América del Sur esta realidad cambia completamente, como es el caso de Venezuela donde el Canal Moderno pesa únicamente el 49%, Argentina el 39%, República Dominicana el 28% y para Ecuador el 25%. En Centro América la competitividad entre canales es más equilibrada, y es así que el Canal Moderno tiene un peso en general del 56% dentro de esta región (The Nielsen Company, 2015).



Figura 7: Penetración de canales en la región

Fuente: (RP3 Retail Software, 2018)

Con más de 1.4 millones de puntos de venta desde México a Perú, las tiendas son una importante fuente de ingreso y motor de la economía de varios países en América Latina, por lo que resulta bastante importante conocer el perfil general de un usuario de este canal Tradicional. Entre las principales características tenemos:

- Un promedio de edad de 30 años.
- Un tiempo promedio de permanencia en la tienda de 3 minutos.
- Un promedio de compra de 39 ocasiones en un mes.
- Un promedio de movilización de 4 cuadras para llegar hasta una tienda. (Dichter & Neira Research Network, 2014)

1.2.1 Panorama económico del canal tradicional en el Ecuador

De acuerdo a cifras oficiales del último censo de Población y Vivienda realizado por el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC) el 28 de noviembre de 2010, en el país se registran un total de 87.244 tiendas, de las cuales 21.234 están ubicadas en la provincia de Guayas, 16.477 en la provincia de Pichincha y 7.458 en Manabí. Haciendo un enfoque en la ciudad de Quito, y de acuerdo a información más actualizada por parte de esta misma entidad, para el año 2016 se registraron un total de 12.329 establecimientos de venta al por menor en comercios no especializados con predominio de la venta de alimentos, bebidas o tabaco (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2017).

A pesar de la expansión y desarrollo que los grandes retailers han tenido dentro de los últimos 5 años en el Ecuador, el Canal Tradicional aún mantiene una gran relevancia como canal destino para el consumo de la población ecuatoriana, tal como se muestra en la siguiente figura, de acuerdo a un estudio de Consumer Insights, realizado por la consultora Kantar Worldpanel a inicios de este año 2018.



Figura 8: Participación de mercado por tipo de canal de distribución

Fuente: Consumer Insights – Rituales en el Hogar, Kantar Worldpanel 2018

De acuerdo a la encuesta nacional de Ingresos y Gastos presentada por el mismo INEC, el 48% de gastos de consumo de los hogares a escala nacional, tiene como sitio de compra las tiendas de barrio, bodegas y distribuidores. Con respecto a los ingresos, se estima que las tiendas de barrio generaron réditos anuales por 3.677 millones de dólares, le siguen las farmacias con 3.197 millones y en tercer lugar las ferreterías al por menor con 3.161 millones de dólares. En cuanto a la variable de personal ocupado o empleo, las tiendas de barrio emplean a 146.000 personas, los restaurantes a 94.000, ferreterías al por menor a 29.000 y las farmacias a 27.000.

Debido a la competencia y al constante cambio del entorno económico y del mercado, este tipo de negocios ha ido ampliando su oferta y surtido, ya no solo venden alimentos básicos o enfundados sino también alimentos preparados, insumos para el aseo personal y la limpieza del hogar. A esto se añaden servicios como llamadas telefónicas, recargas de telefonía celular y TV pagada, banca de depósitos y retiros, pago de servicios básicos, entre otros más (Revista Líderes, 2016).

Así como el Canal Tradicional mantiene su relevancia y mantiene una estabilidad a lo largo de los últimos años, también vale la pena mencionar el despunte que el canal Emergente, de las Farmacias y Mini mercados han tenido, y justamente debido al entorno cambiante y a las preferencias del consumidor.

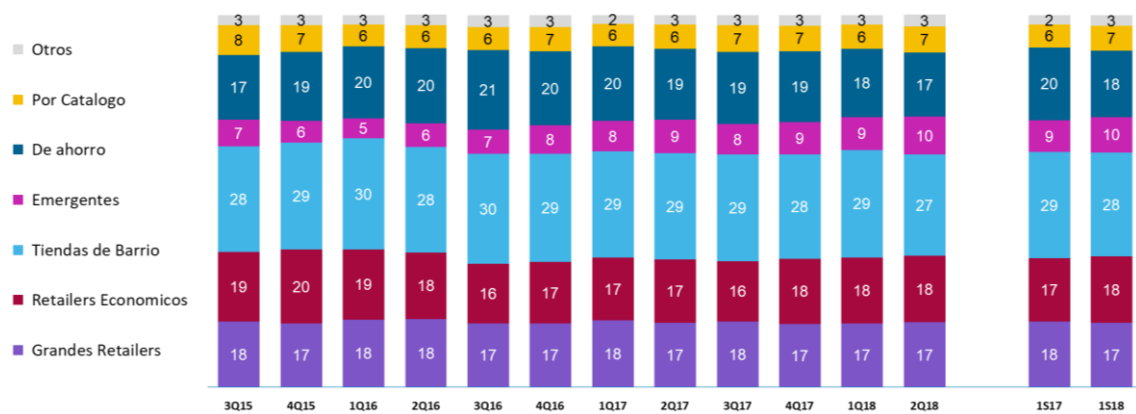


Figura 9: Tendencia de la participación de mercado por canal de distribución

Fuente: Consumer Insights – Rituales en el Hogar, Kantar Worldpanel 2018

2 INVESTIGACIÓN DE MERCADO

Es el proceso de identificación, recopilación, análisis, difusión y uso sistemáticos y objetivos de la información, con el propósito de mejorar la toma de decisiones relacionadas con la identificación y solución de problemas y oportunidades de marketing.

La investigación de mercado intenta aportar información precisa que refleje la situación real. Es objetiva y se realiza de forma imparcial. Esta investigación incluye identificar, recopilar, analizar, difundir y utilizar la información captada a lo largo del proceso. Cada fase de este proceso es importante. Primero se identifica o define el problema (o la oportunidad) de la investigación de mercado, y luego se determina la información que se requiere para investigarlo. A continuación se identifican las fuentes de información pertinente, y se evalúa la utilidad de una serie de técnicas de recopilación de datos que difieren en su complejidad. Se utiliza el método más adecuado para recabar los datos, los cuales se analizan e interpretan, para después hacer inferencias con base a ellos. Por último, los hallazgos, las implicaciones y las recomendaciones se presentan en un formato que permita a los gerentes utilizar la información para tomar decisiones y emprender las acciones adecuadas del marketing (Malhotra, 2016).

2.1 Planteamiento del problema

Si bien en un proyecto de investigación de mercado todos los pasos son importantes, la definición del problema resulta ser fundamental, ya que en este proceso se supone plantear el problema que enfrentan los gerentes (o el que entraña la decisión administrativa) y el problema de investigación de mercado que enfrenta el investigador. El problema de investigación debe dividirse en un planteamiento general y en componentes específicos.

Partiendo de este concepto, a continuación se describe el planteamiento del problema establecido para este trabajo de investigación:

A menudo y en diversos ámbitos organizacionales, se habla sobre la relevancia que representan las pequeñas y medianas empresas (PYMES) dentro de la economía del Ecuador, así también, se pone al descubierto todos los desafíos que estas unidades de negocio enfrentan en el desarrollo diario de sus operaciones. Como ya es conocido, la limitación de recursos económicos y humanos, es una de las principales, si no la más importante, de las problemáticas que han impedido que las PYMES sean más competitivas en las diferentes industrias en las que se desarrollan, tanto a nivel nacional, como internacional.

Una conducta común, que se ha presentado a lo largo de los años y que hasta el día de hoy prevalece dentro de las PYMES, es la falta de personal especializado. Es frecuente encontrar a una única persona en quien, siempre o casi siempre, recae toda la responsabilidad de liderazgo y toma de decisiones dentro de la PYMES; En el mejor de los casos esta única persona, puede estar capacitada para responder ante las necesidades de las distintas áreas que componen la empresa, sin embargo, la realidad muestra que esto no es así, y que la mayor parte del tiempo, las decisiones claves son tomadas por personas no especializadas o expertas en el tema, sea este financiero, logístico o comercial.

Dentro del área logística, también se ven marcadas las consecuencias de la limitación de recursos económicos, y es que muchas de las PYMES en el Ecuador, dedicadas al Comercio al por mayor y al por menor o a la Industria Manufacturera, no cuentan con una eficiente cadena de distribución y comercialización de sus productos; han centrado todos sus esfuerzos en la producción del bien o servicio como tal, pero no han desarrollado un método de distribución y comercialización que les ayude a ser más competitivos dentro del mercado y que por tanto les permita ganar mayor posicionamiento de marca.

2.2 Objetivos de la investigación

2.2.1 Objetivo General

Determinar cuáles son las estrategias para implementar una empresa de servicios de distribución y comercialización especializado, eficaz y a bajo costo, que contribuya a la mejora de la competitividad de las PYMES del sector de consumo masivo dentro del canal tradicional en la ciudad de Quito.

2.2.2 Objetivos Específicos

- Determinar cuáles son las barreras comerciales y logísticas con las que las PYMES de la ciudad de Quito se enfrentan en el proceso de distribución y comercialización de los productos de consumo masivo que ofertan.
- Determinar los atributos y características con las que debe contar un servicio de distribución y comercialización eficaz y que esté acorde a las necesidades demandadas por parte de las tiendas de barrio de la ciudad de Quito.

2.3 Diseño de la investigación

Comprende un marco de referencia o un plan de acción para llevar a cabo el proyecto de investigación de mercados. Detalla los procedimientos a seguir para obtener la información que permita identificar o resolver los problemas de la investigación de mercados. Un buen diseño de investigación asegura que la información reunida sea relevante y útil para la gerencia, y que se obtenga toda la información requerida (Malhotra, 2016).

Considerando que este estudio busca identificar las necesidades de dos actores principales de la cadena de comercialización y distribución, que son las PYMES y el canal tradicional de la ciudad de Quito, esta investigación requiere de la realización de las siguientes fases:

- Investigación Exploratoria
- Investigación Descriptiva

2.3.1 Fase Exploratoria

Esta fase se utiliza en situaciones en las que se debe definir un problema con mayor precisión, identificar cursos alternativos de acción u obtener ideas adicionales para desarrollar un enfoque del problema. La información necesaria solo está definida de forma general, y el proceso de investigación que se adopta es flexible y carece de estructura (Malhotra, 2016).

Dentro de esta fase se usará la siguiente herramienta para la obtención de datos:

- Entrevista estructurada tipo 1: Micro y pequeñas empresas Manufactureras de productos de Consumo Masivo de la ciudad de Quito; mediante el uso de un cuestionario guía.

2.3.2 Fase Descriptiva

Por lo regular busca describir las características o funciones de grupos relevantes, como consumidores, vendedores, organizaciones o áreas de mercado. Dentro de los principales métodos para la obtención de información en esta etapa están las encuestas y observaciones (Malhotra, 2016).

Dentro de esta fase se usarán las siguientes herramientas para la obtención de datos:

- Encuestas a personas a cargo de las tiendas de barrio de la ciudad de Quito.
- Observación de campo en las tiendas de barrio de la ciudad de Quito.

2.4 Diseño de la muestra

Población meta: Tomando en cuenta que esta investigación de mercado busca determinar las necesidades de dos de las aristas principales de la cadena de distribución comercial (fabricante y cliente), para este estudio se ha determinado dos poblaciones meta que son:

A. Micro y pequeñas empresas manufactureras de productos de consumo masivo de la ciudad de Quito.

- **Contexto de la entrevista**

A quién está dirigida? Tal como se evidencia en el primer capítulo de este trabajo, donde constan las características y realidad de las PYMES en el mercado ecuatoriano, estos dos grupos, las micro y pequeñas empresas, son las que generalmente poseen menor cantidad de recursos económicos, humanos y

tecnológicos para el desarrollo de sus actividades de emprendimiento. Por tanto, la propuesta de creación de un servicio de comercialización y distribución especializado, eficaz y a bajo costo, generaría un mayor impacto a nivel de este grupo de empresas, comparado con el impacto que podría generar en las medianas y grandes empresas, que por el nivel de inversión e ingresos, ya poseen algún sistema o estrategia para la comercialización de sus productos.

En primera instancia, se consideró al grupo de micro y pequeñas empresas que constan en la base de datos de todas las empresas activas y sujetas al control de la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros, de acuerdo al ejercicio económico del año 2017; información que se encuentra publicada en el portal web de esta entidad.

Dicha base, fue filtrada por: tipo de empresa, ciudad y grupo de actividad económica; este último filtro se lo aplicó de acuerdo a la Clasificación Industrial Internacional Uniforme (CIIU) determinado por el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC) para el Ecuador.

Una vez obtenida la población general de las Industrias Manufactureras de la ciudad de Quito, se procedió a filtrarlas por el tipo de producción al que se dedican, es decir que solo se tomó en cuenta a aquellas micro y pequeñas empresas dedicadas a la producción de las principales categorías de productos que componen la canasta de consumo masivo del canal tradicional.

De acuerdo a varios informes de las consultoras de mercado a nivel nacional como internacional, la canasta básica promedio de consumo masivo para el canal tradicional está compuesta por las categorías que se mencionan a continuación, entre las principales dentro de todo el portafolio de productos existentes en el mercado:

ALIMENTOS	BEBIDAS	LÁCTEOS	CUIDADO PERSONAL	ASEO PERSONAL	LIMPIEZA DEL HOGAR
Aceites	Café	Bebidas lácteas líq.	Prod. Para peinar	Desodorantes	Cloro
Pasta	Aguas	Fórmulas infantiles	Tratamiento capilar	Jabón de tocador	Blanqueadores
Mayonesa	Gaseosas	Leche en polvo	Tintes	Pastas dentales	Detergente de ropa
Salsa de Tomate	Jugos en polvo	Leche líq. natural	Maquillaje	Enjuague bucal	Jabón de lavar ropa
Caldos	Jugos en pulpa	Leche líq. saborizada	Fragancias	Shampoo	Lavavajillas
Margarinas	Té en polvo	Yogurt	Cremas faciales	Acondicionador	Servilletas
Mantequilla	Jugos líquidos	Avenas	Cremas corporales	Pañales / Pañitos	Suavizantes
Mostaza	Bebidas isotónicas	Quesos	Cremas solares	Prot. Femenina	Guantes domésticos
Cereales	Cerveza			Papel higiénico	Paños de limpieza
Pan					Espojas
Mermeladas					Limpiadores
Sazonadores					
Galletas					
Sopas y cremas					
Snacks					
Atún					
Sardinias					

Figura 10: Canasta de consumo masivo del canal tradicional

Fuente: (Dichter & Neira Research Network, 2014)

Basados en esta composición de la canasta básica promedio, finalmente se procedió a aplicar el último filtro para determinar específicamente las micro y pequeñas empresas manufactureras de productos de consumo masivo de la ciudad de Quito. De acuerdo a la clasificación industrial internacional uniforme (CIU), los subgrupos que se ajustan a esta condición son los que se detalla a continuación:

Tabla 5: Clasificación CIU por actividad económica

CIU 4.0	
CÓDIGO	DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD ECONÓMICA
C	INDUSTRIAS MANUFACTURERAS
C10	ELABORACIÓN DE PRODUCTOS ALIMENTICIOS
C11	ELABORACIÓN DE BEBIDAS
C12	ELABORACIÓN DE PRODUCTOS DE TABACO
C2023	FABRICACIÓN DE JABONES Y DETERGENTES, PREPARADOS PARA LIMPIAR Y PULIR, PERFUMES Y PREPARADOS DE TOCADOR

Quiénes fueron entrevistados? Buscando identificar las principales barreras comerciales y logísticas a las que se enfrentan las PYMES para la comercialización de sus productos, como primera opción para la aplicación de la entrevista, se consideró al área comercial, representada por la gerencia de esta área o mandos

medios de supervisión; de no existir tal figura, esta entrevista fue realizada directamente al gerente general o propietario de la micro o pequeña empresa.

Como se realizó la entrevista? Con el objetivo de obtener información concreta sobre las necesidades de las PYMES, se aplicó una entrevista estructurada mediante el uso de un cuestionario guía; mismo que es anexado dentro de este trabajo de investigación.

Se resume a continuación los principales puntos sobre los cuales se basó el cuestionario guía:

- Canales o medios de distribución y comercialización de sus productos.
- Recursos y logística para la distribución y comercialización de sus productos.
- Conocimiento de la dinámica del mercado de Consumo Masivo y Técnicas de Merchandising.

B. Tiendas de barrio de la ciudad de Quito.

Dentro del canal tradicional, las tiendas de barrio o detallistas juegan un papel muy importante en la cadena de distribución y comercialización de un producto, ya que prácticamente son el punto de contacto con el consumidor final.

La masificación de un producto y el que este tenga presencia dentro de las tiendas de barrio, se verá reflejado directamente en el índice de penetración de la marca, mismo que a su vez tiene una relación directamente proporcional al posicionamiento de marca que dicho producto puede alcanzar. De aquí la importancia de consultar y establecer cuáles son las necesidades y funcionamiento del canal tienda a tienda de la ciudad de Quito.

2.5 Marco del muestreo

Para el caso de la población meta B, que son las tiendas de barrio de la ciudad de Quito, y donde se aplicó la herramienta de las encuestas, se tomó como marco del muestreo a las cifras publicadas en el informe titulado “*Tras las cifras de Quito*”, en el portal del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC) en Diciembre del año 2017, en el cual se indica que, en el 2016, la venta al por menor en comercios no especializados con predominio de la venta de alimentos, bebidas o tabaco, registró 12.329 establecimientos, convirtiéndose en la actividad económica con más empresas registradas (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2017).

Debido a la informalidad y a la naturaleza de este tipo de negocio, resulta bastante complejo y costoso el obtener una base de datos completa y actualizada de todas las tiendas de barrio existentes a nivel nacional. En el Ecuador, muchas de las grandes empresas –quienes cuentan con recursos económicos y tecnológicos– contratan consultoras de mercado y pagan por estos estudios, con el fin de poder obtener una base fiable de tiendas de barrio con su respectiva ubicación, considerándola así, una base de potenciales clientes para la venta de sus productos.

Previa ejecución en campo de las encuestas, se aplicó como segundo marco de muestreo, la concentración poblacional de cada una de las administraciones zonales existentes en la ciudad de Quito, de tal forma que las encuestas puedan ser aplicadas de manera proporcional a la concentración de la población por cada subdivisión de Quito. Este dato, se encuentra publicado en el portal web del Instituto de la Ciudad de Quito, en base al Censo de Población y Vivienda llevado a cabo en el año 2010, como se muestra a continuación:

Tabla 6: Administraciones zonales de Quito y su concentración poblacional

ADMINISTRACIÓN ZONAL	PARROQUIAS	% CONCENTRACIÓN POBLACIONAL
LA DELICIA	Nanegal - Nanegalito - Pacto - Gualea - Calacalí - San Antonio de Pichincha - Pomasqui - Nono - El Condado - Comité del Pueblo - Carcelén - Ponceano - Cotocollao	16%
CALDERÓN	Calderón - Llano Chico	7%
ELOY ALFARO	La Argelia - Chimbacalle - La Magdalena - Chilibulo - San Bartolo - La Mena - La Ferroviaria - Solanda - Lloa	19%
EUGENIO ESPEJO	Concepción - Cochapamba - Kennedy - El Inca - Jipijapa - Belisario Quevedo - Rumipamba - Iñaquito - Mariscal Sucre - Nayón - Zábiza - Atahualpa - Chavezpamba - Perucho - Puéllaro - San José de Minas	19%
LOS CHILLOS	Conocoto - Guangopolo - Alangasí - La Merced - Píntag - Amaguaña	7%
MANUELA SAENZ	Centro Histórico - San Juan - Itchimbía - La Libertad - Puengasí	10%
QUITUMBE	La Ecuatoriana - Chillogallo - Quitumbe - Guamaní - Turubamba	14%
TUMBACO	Cumbayá - Tumbaco - Puembo - Pifo - Checa - Tababela - Yaruquí - El Quinche - Guayllabamba	7%
TOTAL D.M. QUITO		100%

2.6 Técnica del muestreo

Para la realización de esta investigación se he considerado la técnica del muestreo *Probabilístico Aleatorio Simple*.

En el muestreo probabilístico las unidades de muestreo se seleccionan al azar, lo cual permite que sea posible determinar la precisión de las estimaciones muestrales de las características de interés.

En un muestreo aleatorio simple (MAS) cada elemento de la población tiene una probabilidad de selección igual y conocida, y cada elemento se selecciona de manera independiente de cualquier otro elemento (Malhotra, 2016).

2.7 Tamaño de la muestra

Se refiere al número de elementos que se deben incluir en el estudio. La decisión sobre el tamaño de la muestra debe estar guiada por la consideración de las restricciones de recursos. En cualquier proyecto de investigación de mercados hay limitaciones de tiempo y dinero, así como también de disponibilidad de personal calificado para la recopilación de datos (Malhotra, 2016).

- Muestra para las encuestas en Tiendas de barrio de la ciudad de Quito.

$$n = \frac{Z^2 * p * q * N}{e^2 (N-1) + Z^2 * p * q}$$

$n =$ Representa la muestra tomada de la población, determinando el número de encuestas a realizar.

$Z = 1,96$ Es el nivel de confianza con el que se desea trabajar, entre más alto sea el porcentaje con el que se trabaje, los datos serán más confiables.

$e = 0,05$ Error muestral. Mide el porcentaje de error que puede presentarse en los resultados.

$p = 0,90$ Representa la probabilidad de que el evento ocurra.

$q = 0,10$ Representa la probabilidad de que el evento no ocurra (1-p).

$N = 12.329$ Representa el tamaño de la población.

$$n = \frac{(1,96)^2 * 0,90 * 0,10 * 12.329}{(0,05)^2 * (12.359-1) + (1,96)^2 * 0,90 * 0,10}$$

$$n = 137$$

Para la fase descriptiva, se aplicó un total de 137 encuestas en tiendas de barrio del canal tradicional de la ciudad de Quito, distribuidas de acuerdo a lo anteriormente indicado en el marco del muestreo sobre la concentración poblacional por administraciones zonales de esta misma ciudad:

Tabla 7: Cantidad de encuestas por cada administración zonal de Quito

ADMINISTRACIÓN ZONAL	PARROQUIAS	% CONCENTRACIÓN POBLACIONAL	No. DE ENCUESTAS POR ZONA
LA DELICIA	Nanegal - Nanegalito - Pacto - Gualea - Calacalí - San Antonio de Pichincha - Pomasqui - Nono - El Condado - Comité del Pueblo - Carcelén - Ponceano - Cotacollao	16%	22
CALDERÓN	Calderón - Llano Chico	7%	10
ELOY ALFARO	La Argelia - Chimbacalle - La Magdalena - Chilibulo - San Bartolo - La Mena - La Ferroviaria - Solanda - Lloa	19%	26
EUGENIO ESPEJO	Concepción - Cochapamba - Kennedy - El Inca - Jipijapa - Belisario Quevedo - Rumipamba - Iñaquito - Mariscal Sucre - Nayón - Zábiza - Atahualpa - Chavezpamba - Perucho - Puéllaro - San José de Minas	19%	26
LOS CHILLOS	Conocoto - Guangopolo - Alangasí - La Merced - Píntag - Amaguaña	7%	10
MANUELA SAENZ	Centro Histórico - San Juan - Itchimbía - La Libertad - Puengasí	10%	14
QUITUMBE	La Ecuatoriana - Chillogallo - Quitumbe - Guamaní - Turubamba	14%	19
TUMBACO	Cumbayá - Tumbaco - Puenbo - Pifo - Checa - Tababela - Yaruquí - El Quinche - Guayllabamba	7%	10
TOTAL D.M. QUITO		100%	137

2.8 Resultados de la investigación

2.8.1 Conclusiones de las entrevistas a micro y pequeñas empresas manufactureras de productos de consumo masivo de la ciudad de Quito

Dentro de la fase exploratoria, se realizó un total de 33 entrevistas personales a micro y pequeñas empresas de la industria manufacturera de productos de consumo masivo en la ciudad de Quito, mediante el uso de un cuestionario que fue respondido por las gerencias

o mandos medios del área de ventas o en su defecto por el gerente propietario de la compañía.

CANALES O MEDIOS DE DISTRIBUCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN

- Todas las empresas, manejan simultáneamente, más de un canal para la distribución y comercialización de sus productos.
- La gran mayoría realiza la distribución y comercialización de sus productos mediante el proceso de preventa, mismo que puede ser ejecutado directamente por la micro o la pequeña empresa, o a su vez, por medio de un aliado comercial como es el caso de los distribuidores multimarcas.
- Poco más de la mitad de las empresas entrevistadas, indica que actualmente, si hace uso de los distribuidores multimarcas para poder realizar la distribución y comercialización de sus productos.
- Gran parte de estas mismas empresas, menciona que nunca o casi nunca utilizan canales como: venta por catálogo, venta por internet, o comercialización por el proceso de autoventa. Por la naturaleza y características de su portafolio de productos, no es viable la venta a través de catálogos, mientras que la venta por internet, solo la realizan cuando se presenta la oportunidad de negocio, ya sea porque se trata de algún producto especial, o porque algún cliente los contactó por medio de su portal web.

La comercialización por medio de la autoventa, resulta una gestión bastante costosa para estas empresas, además de que muchas no cuentan con la estructura logística necesaria para llevarla a cabo. Otro de los motivos fundamentales por los que no optan por este método de venta, es que la mayoría de los clientes del canal tradicional prefiere trabajar a crédito, ya que su liquidez es bastante limitada y dependen de los ingresos del día a día.

- A partir de la implementación de la Ley Orgánica de Regulación y Control del Poder de Mercado en Ecuador, muchas micro y pequeñas empresas empezaron a

tener la oportunidad de ampliar su mercado, permitiéndoles entrar a comercializar sus productos dentro de grandes cadenas de supermercados a nivel nacional; situación que antes de dicha ley, era imposible o casi imposible de lograr para este tipo de empresarios. Y es de esta manera, que para las PYMES se abre la oportunidad de un nuevo canal de distribución y comercialización, que es el retail o canal moderno.

- Poco más de la mitad de estas empresas, indica también, que los mayoristas y centros de acopio, es otro de los canales que utilizan con cierta frecuencia para la distribución y comercialización de sus productos. A pesar de ser un canal que maneja días de crédito mucho más altos, se ven en la necesidad de utilizarlo, ya que representa un importante volumen de ventas en el día a día.
- Concentrados únicamente en los presupuestos de venta y en los costos de distribución, muchas micro y pequeñas empresas dan prioridad a la venta de productos de alto contenido, limitando sus visitas a lugares como: oficinas, restaurantes, entidades educativas, o incluso venta directa en islas de centros comerciales; es decir, que dan prioridad a este tipo de clientes que representan un mayor volumen de venta y menor costo logístico por acto.
- Algunas de estas empresas tienen dentro de su portafolio, ciertos productos que son para nichos de mercado poco más específicos, como: granolas, barras energéticas naturales, chocolates especiales, aceites especiales, productos de cuidado personal y cosmética, entre otros. Por su composición y características quizá este tipo de productos no son viables venderlos en tiendas de barrio, sin embargo, tienen la oportunidad de ser comercializados en tiendas más especializadas del mismo canal tradicional como: delicatessen, centros naturistas, etc.
- La gran mayoría de micro y pequeñas empresas tiene un portafolio de clientes fijo y limitado, es decir, que atienden a un mismo grupo de clientes desde hace mucho tiempo atrás (incluso años) y el cual, casi siempre compra un mismo portafolio de productos.

- Al tener un portafolio de clientes fijo, su logística de distribución y gestión de ventas, solo se concentra en la atención a este grupo de clientes limitado, sin intentar abrir nuevas oportunidades de mercado o nuevos clientes.
- Un gran número de micro y pequeñas empresas menciona que muchas veces, su gestión de ventas, se limita a la toma o recepción de pedidos por parte de sus clientes fijos, es decir, que el propio cliente –mismo que ya es atendido desde hace años atrás– es quien llama a la empresa para indicar que está quedándose sin mercadería y que necesita lo vuelvan a abastecer; dicta su pedido –que casi siempre es el mismo– y este es procesado, despachado y entregado por la empresa.
- En cuanto a la rutina de visitas para la comercialización de sus productos, la mayoría de estas compañías indica que sus rutas de venta están concentradas especialmente en sectores de mayor movimiento comercial o de mayor potencial de compra. Ninguna de ellas tiene acceso o hace uso de bases de datos actuales del potencial de mercado que representa el canal tradicional dentro de la ciudad de Quito.
- Otro aspecto que es muy evidente dentro de este tipo de empresas, y por ende otra desventaja para competir en el mercado de consumo masivo, es la lenta o baja rotación de su portafolio de productos. En la gran mayoría de los casos indican que la reposición de producto es quincenal y hasta mensual.
- Conscientes de la falta o lenta rotación de sus productos, un par de empresas se han visto en la necesidad de entregar sus productos a las tiendas en consignación, lo cual ha generado dos problemáticas de pérdidas económicas post venta: una por la dificultad en la recuperación de cartera y dos, una pérdida de la mercadería, ya que las tiendas proceden a devolver el producto cuando este ya está en mal estado o caducado, teniendo que desecharlo o destruirlo.

RECURSOS Y LOGÍSTICA PARA LA DISTRIBUCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN

- Casi la mitad de estas micro y pequeñas empresas, indica tener al menos un vehículo o camión propio y de uso exclusivo para la distribución de sus productos, sin

embargo, cuando las condiciones de la venta cambian y el volumen es mayor a lo regular, se ven en la necesidad de realizar varios viajes para cumplir con la entrega de mercadería o en su defecto, deben arrendar o contratar movilización adicional para abastecer al cliente.

Esta situación del cambio de condiciones regulares, se presenta con mayor frecuencia en las empresas que comercializan sus productos en grandes cadenas de supermercados, como es el caso de Megamaxi o Supermercados Santa María, entre los clientes que son más mencionados del Canal Moderno.

- La otra mitad, indica que contrata o terceriza el servicio de transporte para hacer la entrega de productos a sus clientes, y más aún cuando estos se encuentran ubicados fuera del perímetro de la ciudad de Quito (venta a nivel de las demás provincias del Ecuador).
- La logística y la disponibilidad de recursos para el transporte y movilización de mercadería, es otro de los factores determinantes que influyen sobre la decisión de trabajar con un distribuidor multimarca o algún canal alternativo para la distribución y comercialización de sus productos.
- Al igual que sucede con los canales de distribución, estas empresas también manejan medios simultáneos para la distribución y entrega de sus productos. Dependiendo de diversos factores como la distancia, el volumen de ventas, la relevancia del cliente, disponibilidad de producto y las políticas de la compañía, se basa la decisión sobre cuál de los medios es el más viable para cumplir con las entregas a sus clientes.
- Otra particularidad que se evidencia por la limitación de estructura y recursos logísticos, es que un buen número de estas empresas, ofrece a sus clientes dos opciones para la entrega de la mercadería: el primero y el de mayor uso, consiste en la entrega directa en el lugar que su cliente indique, y el segundo consiste en que el propio cliente sea el encargado de recoger la mercadería directamente de la fábrica o las oficinas de la empresa, ofreciéndole en compensación un costo más

bajo, pero la logística de la movilización, queda a cargo y responsabilidad del cliente.

- Con algo de timidez, un número pequeño de empresas, admite que en algunas ocasiones hacen uso de los vehículos de sus vendedores o trabajadores para realizar la entrega de mercadería a ciertos clientes.
- En lo que respecta a la fuerza de ventas, la mitad de estas compañías, menciona que si posee un grupo de personas propio encargado exclusivamente de la gestión de ventas. Un número muy similar, indica que la fuerza de ventas no es directa y que más bien este personal consta bajo la nómina de los distribuidores multimarca con los que trabajan para la comercialización de sus productos.
- Un número menor, pero relevante, indica que la gestión de ventas es realizada por el mismo propietario o gerente de la empresa y también por parte de otros trabajadores que además de la gestión de ventas, realizan otras funciones claves dentro de la compañía.
- Incluso varias de ellas, mencionan que en ciertas temporadas del año, realizan la contratación de personal freelance para reforzar la gestión de ventas, mismas que ganan un sueldo o comisión determinado en base a las ventas que realicen dentro del periodo de contratación.
- La gran mayoría de estas empresas son negocios familiares, lo que implica que casi siempre los distintos cargos o funciones dentro de la empresa, son ocupados por miembros de la misma familia, aun cuando no estén especializados o capacitados en ciertos temas propios de la industria o el mercado.
- Cualquiera sea la modalidad de esta gestión de ventas y considerando que estas empresas están compitiendo en el mercado de consumo masivo, se puede concluir que la mayor parte de ellas cuenta con un recurso humano limitado, y que este no es suficiente para lograr una cobertura ideal del canal tradicional en la ciudad de Quito.

- Muchas de estas empresas manufactureras, se encuentran ubicadas en sectores industriales o en las afueras de Quito, lo que dificulta aún más la logística que garantice una mejor cobertura del canal TAT.

CAPACIDADES Y CONOCIMIENTOS DE LA FUERZA DE VENTAS

- Haciendo un breve análisis de las capacidades y conocimientos del personal encargado de la gestión de ventas, es bastante evidente la falta especialización y preparación en este nivel.
- Casi en todas estas empresas, la gestión comercial solo está enfocada en dos procesos básicos: uno, la venta de los productos y dos, la cobranza post venta. Además consideran que este personal está totalmente capacitado en cuanto a la comunicación de los beneficios y características del portafolio de productos.
- En menor puntuación, pero aún con un buen grado de valoración, señalan que dicho personal si está capacitado en aspectos como: técnicas de negociación y persuasión, técnicas de atención al cliente, y gestión de cobranzas o recuperación de cartera.
- Entre los aspectos donde indican que el personal está parcialmente capacitado y que pueden requerir reforzar conocimientos están: conocimiento del escenario competitivo de la empresa, gestión del portafolio de clientes y técnicas para el manejo de problemas y objeciones en punto de venta.
- Los aspectos donde indican tener falencias y ningún conocimiento son: dinámica del mercado de consumo masivo, técnicas de merchandising y manejo de índices de evaluación de mercado y participación.
- Cuando trabajan por medio de alianzas con distribuidores multimarcas, mencionan que el contacto de la empresa con la fuerza de ventas de su socio comercial es muy poco frecuente o casi nulo, por lo que no les es factible evaluar o validar la gestión comercial que este grupo de personas realiza.

- Mencionan que este acercamiento frecuente con la fuerza de ventas se vuelve aún más importante, considerando el hecho que a ese nivel, la rotación de personal es bastante alta, por lo que resulta indispensable la capacitación continua en todos y cada uno de los aspectos anteriormente mencionados.
- Dentro de esta evaluación, solo dos pequeñas empresas han mencionado que utilizan programas de entrenamiento como: clínica de ventas o técnicas de negociación. Como ejemplo de ello está Tesalia Springs Co., quien cuenta con el programa "Pepsi U" para preparación y capacitación frecuente a su fuerza de ventas.

CONOCIMIENTO DE LA DINÁMICA DEL MERCADO DE CONSUMO MASIVO

- La alianza con distribuidores multimarcas, de cierta forma les permite ampliar su cobertura de mercado, sin embargo, estas micro y pequeñas empresas siempre quedan a expensas del tipo de gestión de ventas que este distribuidor pueda realizar; es decir, si realmente hace una gestión de venta tienda a tienda (cobertura) o más bien una gestión focalizada únicamente en atender a clientes de gran volumen como lo son los mayoristas.
- Dentro de este tipo de empresas, es muy evidente la carencia de información de mercado y la falta de conocimiento de la dinámica del consumo masivo. Empíricamente, todas se concentran en el cumplimiento de objetivos de ventas en términos monetarios (dólares), sin evaluar y analizar la cobertura de mercado que están realizando (índices de efectividad).
- De las pocas micro y pequeñas empresas que buscan ampliar su portafolio de clientes, estas indican que lo hacen por medio de referidos o recomendaciones de terceros, es decir que el “boca a boca” entre los vendedores o los propios clientes les ayuda a encontrar nuevas oportunidades de venta.
- Un dato que quizá no es muy relevante pero que vale la pena mencionar, es que en una de las empresas entrevistadas, hace poco se realizó la contratación de un gerente de ventas con experiencia dentro de una multinacional reconocida en el sector del consumo masivo, misma que cuenta con un sistema de comercialización y

distribución eficazmente establecido para llegar al canal TAT o canal tradicional. Este particular, puede mostrar que de alguna manera las PYMES buscan adoptar buenas prácticas de las demás industrias, para así llegar a ser más competitivas dentro del mercado.

IMPLEMENTACIÓN DE TÉCNICAS DE MERCHANDISING

- Como ya se mencionó en un punto anterior, la gestión comercial dentro de este tipo de empresas es bastante básica y su enfoque solo radica en la venta de los productos y posterior recuperación de cartera; son las dos funciones básicas que un vendedor promedio de este tipo de industrias realiza.
- Poco más de la mitad de las empresas entrevistadas, indica que su fuerza de ventas ejecuta gestiones en punto de venta como: gestión de inventarios (cantidad de inventario y verificación de fechas de caducidad) y comunicación a detalle de las ventajas del producto frente a la competencia.
- Un número muchísimo menor, indica que mediante la fuerza de ventas se ejecutan actividades como: implementación de planogramas, colocación de material publicitario temporal (afiches, habladores, collarines) y permanente (tackers, dispensadores de producto), asesoramiento de surtido ideal, entre otros más.
- Sin importar que la gestión de ventas se la realice de manera directa o por medio de socios comerciales, la situación descrita en los puntos anteriores, se presenta notablemente bajo cualquiera de los escenarios. Se evidencia de manera contundente, que casi ninguna micro o pequeña empresa busca realizar gestiones o actividades adicionales pre-venta o post-venta, que contribuyan a incrementar el volumen de ventas, ya sea por falta de conocimiento o por falta de recursos humanos y económicos.
- Varias empresas indican que les gustaría contar con estudios o lecturas de satisfacción al cliente. Mencionan la gran importancia de tener una fuente de información accesible y confiable de lo que está sucediendo en el mercado y como está reaccionando el cliente y el consumidor final.

- De todas las empresas visitadas, solo una de las pequeñas empresas, indica que su fuerza de ventas realiza en ciertos clientes funciones de impulso pasivo para ayudar a la rotación del producto.

DISPOSICIÓN AL USO DE UN SERVICIO DE DISTRIBUCIÓN COMPARTIDO CON INDUSTRIAS MANUFACTURERAS SIMILARES

- Consultando sobre la disposición al uso de un servicio de distribución y comercialización compartido y que llegue de manera directa a las tiendas de la ciudad de Quito, la gran mayoría de micro y pequeñas empresas indican que si estarían interesadas en utilizar esta propuesta, con el objetivo de ampliar su mercado y masificar el consumo de su portafolio de productos.
- Varias mencionan que ya tienen en camino proyectos para compartir la distribución con otras empresas de similares condiciones y características, incluso algunas indican que actualmente ya están compartiendo con otras empresas lo correspondiente a la movilización o flota de camiones.
- De las tres empresas que indicaron no estarían dispuestas a hacer uso de este tipo de servicio de distribución y comercialización compartido, están aquellas que ya cuentan con un mejor posicionamiento de mercado además de mayor accesibilidad a recursos económicos. Este pequeño grupo de empresas, como por ejemplo Laboratorios Windsor y Tesalia Springs Co., mencionan que no harían uso del servicio compartido debido a la diferencia de intereses que puede existir entre compañías, dificultad en la homologación de dichos criterios, y diferencia en los objetivos de venta que cada una pueda trazarse como meta. Por lo general, este tipo de empresas, un poco más desarrolladas, incluso ya cuentan con una estructura de operaciones dividida por departamentos o áreas funcionales.
- Todas las empresas indican que el margen de rentabilidad, es un factor clave que también influye en el uso de un servicio de distribución y comercialización compartido. Si bien este servicio les puede garantizar una mayor cobertura de mercado, no deja de ser igual de importante, el margen de utilidad que este modelo de distribución deje para el negocio u operación.

2.8.2 Resultados de las encuestas y observación de campo a las tiendas de barrio de la Ciudad de Quito

MEDIOS O CANALES USADOS PARA EL ABASTECIMIENTO DE MERCADERÍA DE LA TIENDA Y SU FRECUENCIA DE USO

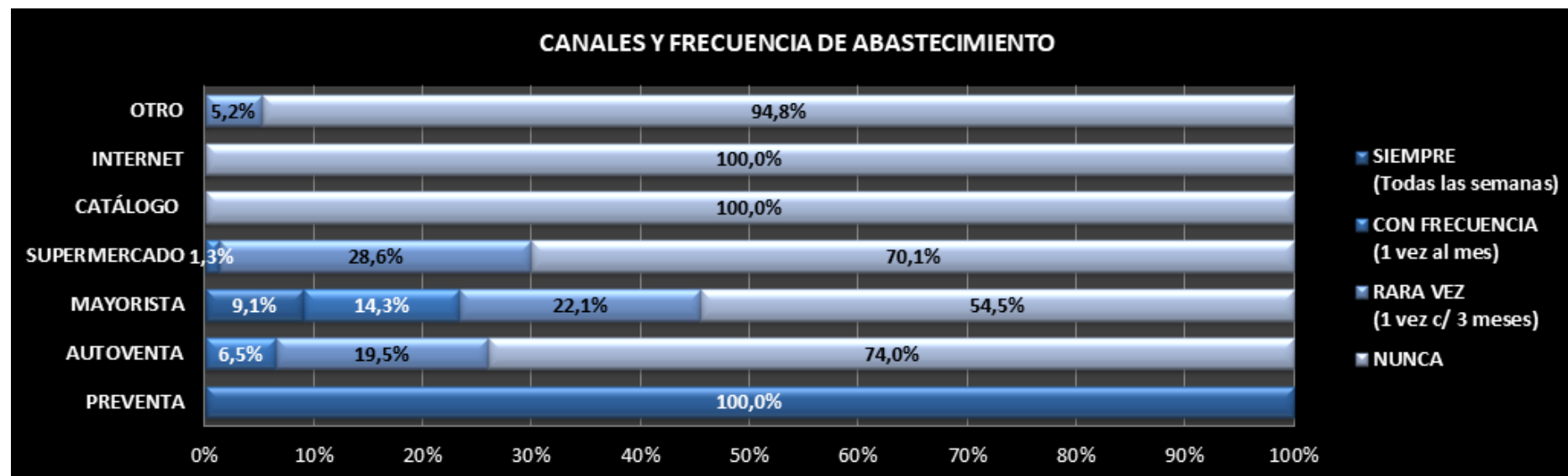


Figura 11: Concentración de uso por canal de distribución

Sin lugar a duda, la preventa, es la modalidad más usada por parte de los tenderos para el reabastecimiento de mercadería para su local. Este proceso básicamente consiste en que los tenderos reciben la visita por parte de sus proveedores (fabricantes o distribuidores), y en ese mismo momento generan su pedido de mercadería, este es despachado a su punto de venta en aproximadamente 24 a 48 horas de haberlo realizado. Por lo general esta rutina se repite semana a semana, aunque esto de la frecuencia de visita dependerá en gran medida del tipo de producto y la rotación que este tenga.

Con menor frecuencia de uso, los mayoristas y centros de acopio, constituyen otro canal tradicional por el cual los tenderos buscan proveerse de mercadería. El 9% de las tiendas se abastece de este medio con una frecuencia de compra semanal, mientras que el 14% lo hace solo una vez al mes aproximadamente. En este caso, el tendero es quien acude a estos lugares y realiza la compra de más de un producto que necesite para surtir sus estanterías. La percepción general es que dentro de los mayoristas, el producto se puede conseguir a un menor precio, y en efecto, en muchas de las ocasiones es así, debido principalmente a dos razones: Por el alto volumen de compra del mayorista, este puede llegar a recibir el producto a un menor costo y en segundo lugar, el mayorista no corre con los costos de entrega y movilización del producto hacía la tienda; el tendero es quien debe asumir este costo de movilización. Cualquiera de estas dos circunstancias, origina que dentro de mayoristas y centros de acopio, la mercadería para las tiendas se pueda llegar a conseguir a costos un poco más convenientes.

Un dato importante a mencionar, es que cerca del 29% de los tenderos encuestados, indica que al menos una vez cada tres meses usa al canal moderno (Autoservicios) como medio de abastecimiento de mercadería. Se tratan de compras puntuales y específicas, en su mayoría impulsadas por las ofertas de precio o bonificación que últimamente están implementando las grandes cadenas de supermercados a nivel nacional.

FRECUENCIA DE COMPRA PARA ABASTECIMIENTO DE LA TIENDA DE CADA CATEGORÍA QUE COMPONE LA CANASTA PROMEDIO DE CONSUMO MASIVO

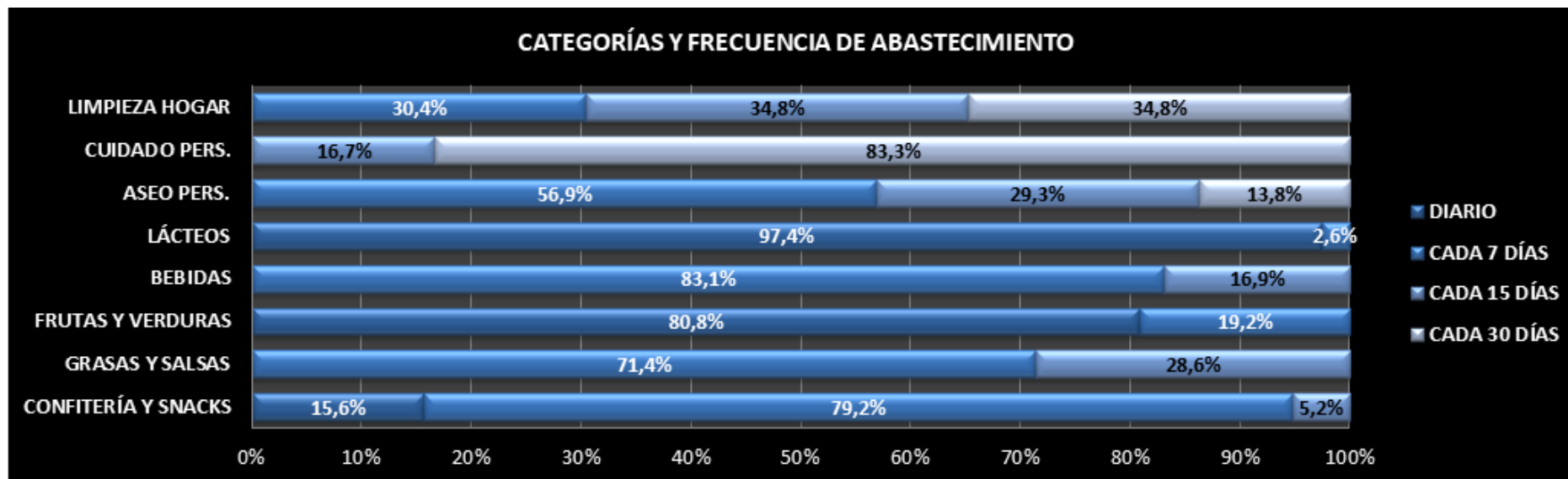


Figura 12: Categorías de productos y su frecuencia de abastecimiento

El portafolio de productos ofertado por una tienda del canal tradicional puede llegar a ser bastante amplio y diverso, por lo cual, para efectos de este estudio de mercado, únicamente se tomó como referencia a las 8 principales categorías que componen la canasta promedio de consumo masivo.

Con una frecuencia de compra semanal (de 7 a 8 días), alrededor del 80% de las tiendas hace su abastecimiento de mercadería en lo que corresponde a confitería y snacks, grasas, salsas y bebidas; estas categorías están dentro de las de mayor presencia en punto de venta (100% de las tiendas encuestadas comercializan estos productos).

Con igual o incluso mayor importancia, se encuentra la categoría de lácteos, donde el 99% de los tenderos debe abastecerse de manera diaria, por la rotación y características del producto. Similar frecuencia de compra existe para las frutas y verduras, sin embargo, por la naturaleza del producto y la complejidad en la preservación, solo el 34% de las tiendas encuestadas muestra presencia de esta categoría en punto de venta.

Las categorías de productos relacionados con la higiene y cuidado, registran menor presencia en punto de venta: 75% aseo personal, 39% cuidado personal y 60% limpieza del hogar. En cuanto a su frecuencia de abastecimiento, el 60% de las tiendas compra de manera semanal productos de aseo personal; el 80% compra de manera mensual productos de cuidado personal, y en la categoría de limpieza del hogar, la frecuencia es bastante variable, ya que el 30% indica que estas compras las pueden hacer de manera semanal, quincenal o incluso mensual.

ATRIBUTOS QUE EL TENDERO CONSIDERA AL MOMENTO DE ELEGIR UN PRODUCTO PARA LA VENTA EN SU LOCAL

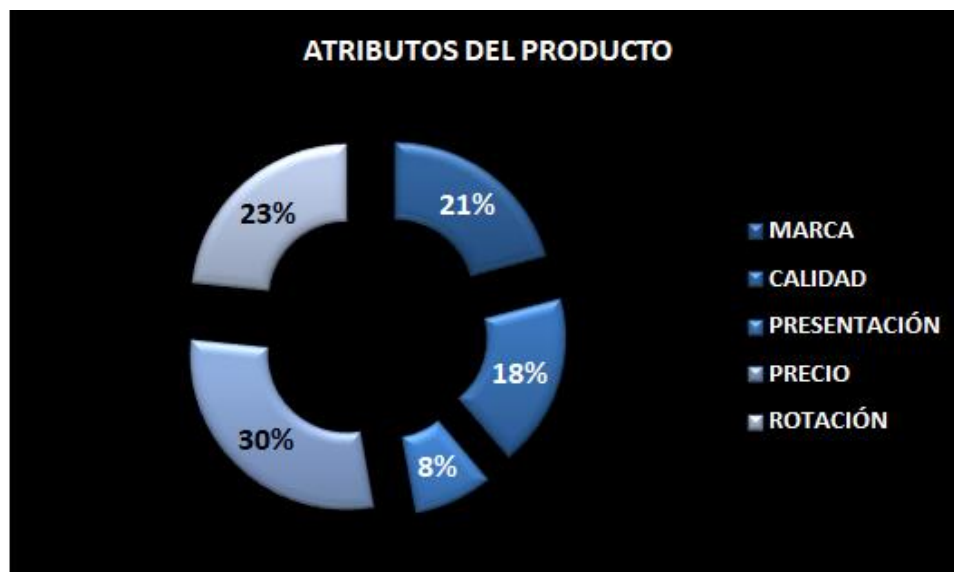


Figura 13: Atributos del producto que influyen en la decisión de compra

Al momento de elegir un producto para que sea comercializado dentro de la tienda, el tendero considera y evalúa ciertos atributos que el producto debe cumplir, entre los tres más importantes que influyen dentro de esta decisión están: precio del producto (30%), rotación (23%) y marca reconocida en el mercado (21%). El atributo precio, que es el más importante, hace referencia al valor por cual el tendero puede adquirir el producto, ya que de esto, dependerá el margen de ganancia que pueda obtener en la reventa.

La calidad del producto y la variedad de tamaños y presentaciones que este pueda ofertar, no compensan la relevancia que los otros tres factores representan para el beneficio y la subsistencia del negocio del tendero.

ATRIBUTOS QUE EL TENDERO CONSIDERA AL MOMENTO DE ELEGIR UN
PROVEEDOR O MEDIO DE ABASTECIMIENTO PARA SU LOCAL

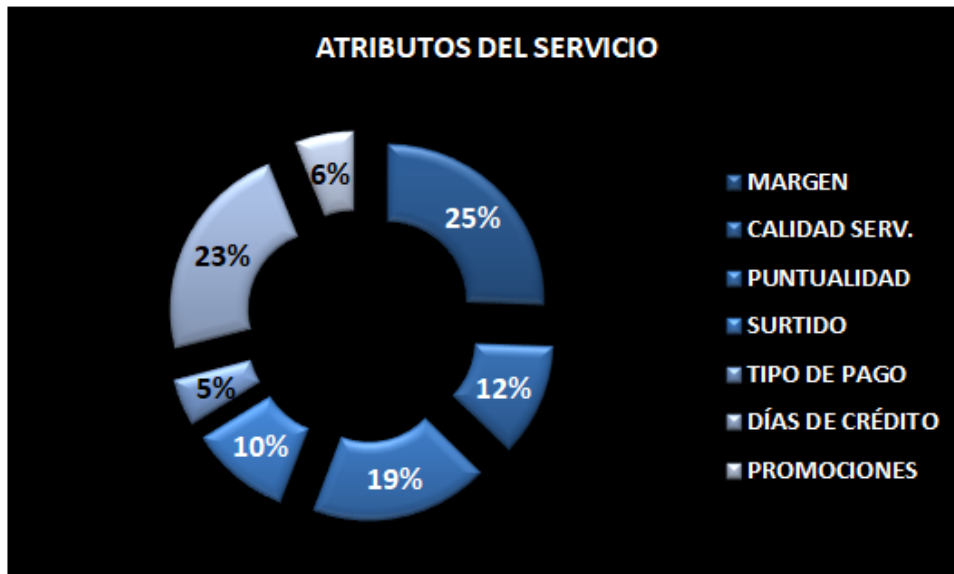


Figura 14: Atributos del servicio que influyen en la decisión de uso

Estrechamente ligado a los atributos del producto, la decisión de compra por parte del tendero también se ve influenciada por los atributos que el servicio de distribución y comercialización le pueda ofrecer, y entre los tres más importantes se pudieron identificar: margen de ganancia (77%), refiriéndose nuevamente al beneficio económico que el tendero pueda percibir del precio de compra y posterior reventa, seguido por los días de crédito (69%) y la puntualidad tanto en la visita como en la entrega de mercadería (56%).

GESTIONES DE VENTA QUE SON VALORADAS POR EL TENDERO Y QUE CONSIDERA PUEDEN AYUDAR A LA EVACUACIÓN DEL PRODUCTO

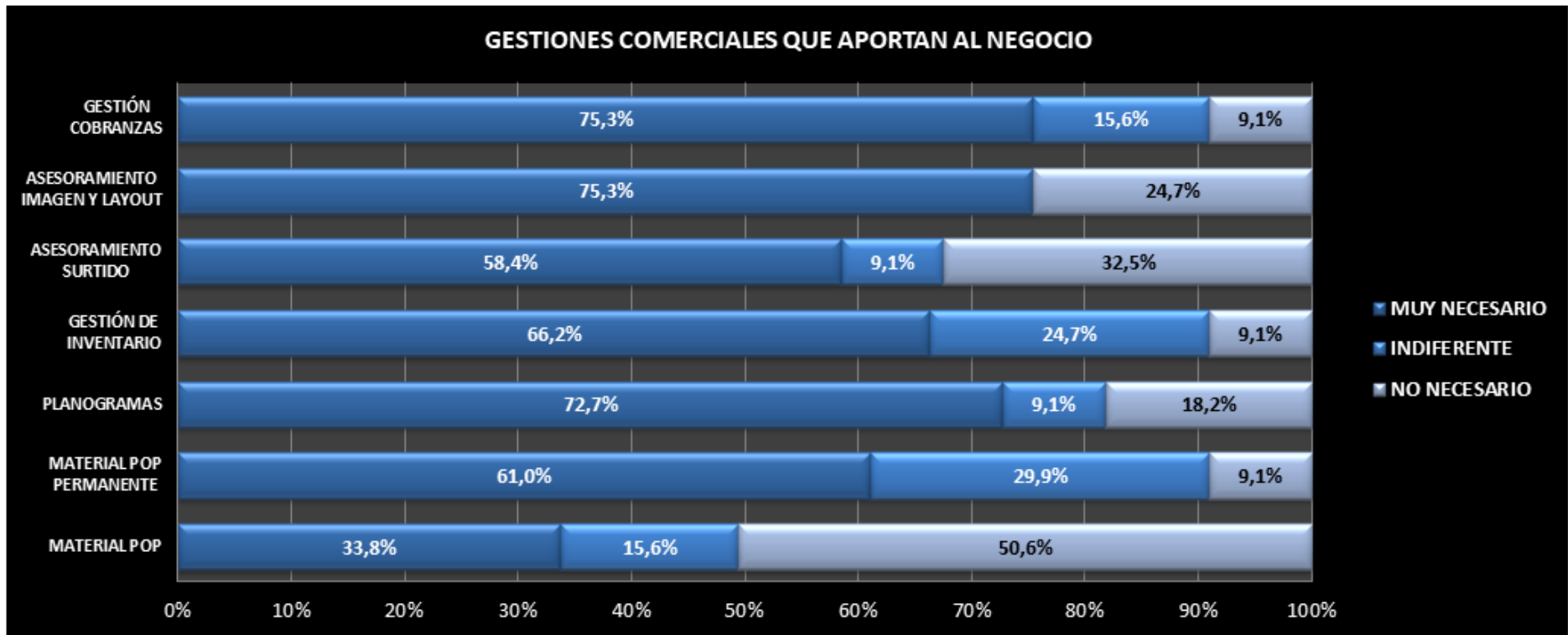


Figura 15: Importancia por tipo de gestión de merchandising en punto de venta

Con el objetivo de evaluar e identificar cuáles serían las gestiones comerciales y técnicas de merchandising que, de acuerdo a la percepción del tendero, serían de mayor aporte para el beneficio del negocio, se planteó un listado de las que comúnmente son ejecutadas en punto de venta, obteniendo como resultado que la de mayor interés (76%) es el asesoramiento sobre la imagen de la tienda y distribución de espacios internos. Quiere decir, que el tendero está buscando algo más que un proveedor de mercadería, busca también un aliado comercial que lo sepa asesorar y el cual lo ayude a mejorar continuamente en el desarrollo de su negocio. En segundo lugar, se encuentra la gestión de cobranzas, proceso comercial que es de vital importancia tanto para el tendero, como para el mismo proveedor o fabricante; de lo más comentado por parte de los tenderos, está la necesidad de contar con una gestión confiable y veraz, ya que por el extenso portafolio y continuo movimiento de clientes, les es difícil revisar a detalle cada una de las entregas y pagos que realizan al momento de proveerse de mercadería. Finalmente, el 72% de los encuestados, considera muy necesario realizar la limpieza y organización del producto en las perchas o estanterías del local; de igual manera aducen que el movimiento del local es bastante agitado, por lo que sería de gran ayuda el que un proveedor pueda ofrecerles este tipo de gestión, que además de contribuir de manera positiva al negocio, podría ser aprovechado de gran manera por parte del proveedor o fabricante.

La gestión de inventario y colocación de material POP permanente, son otras dos actividades, que en menor escala, generan interés por parte del tendero para ser ejecutadas en punto de venta. La gestión de inventario (66%) implica que cada vez que un proveedor realice la vista al local, pueda hacer una verificación del stock existente y la fecha de caducidad del mismo, con esto se puede alertar sobre un posible quiebre de stock o prevenir la venta de un producto en mal estado. La colocación de material POP (61%) implica que la tienda pueda contar con elementos como rompetráficos externos, dispensadores de producto, rótulos externos, entre otros más. Todos ellos con el objetivo de que la comunicación al consumidor final sea más eficiente.

TIPO DE PROMOCIÓN QUE LE GUSTARÍA RECIBIR AL TENDERO COMO BENEFICIO PERSONAL O EL DE SU NEGOCIO

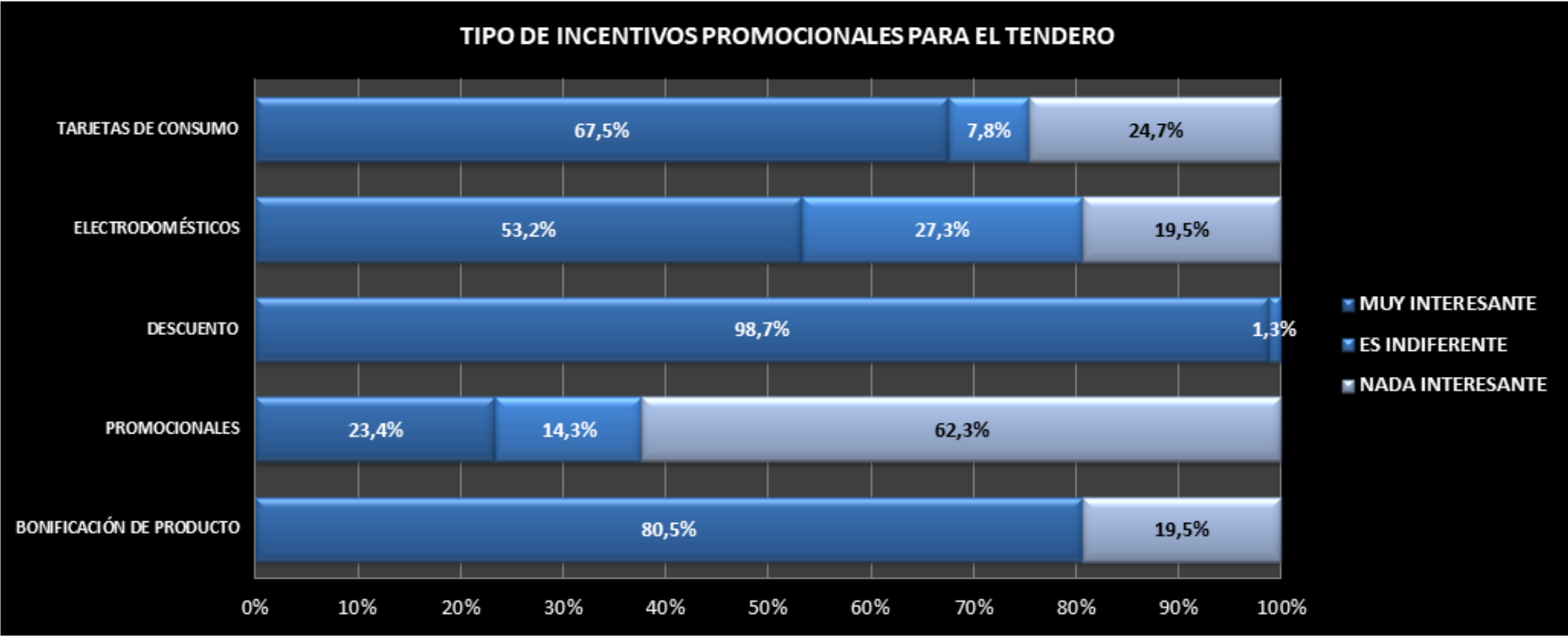


Figura 16: Importancia de los incentivos promocionales para el tendero

En un mercado tan competitivo como es el de Consumo Masivo, la estrategia promocional juega un papel bastante importante al momento de persuadir sobre la decisión de compra del tendero, es por este motivo, que se buscó identificar cuál sería el tipo de incentivo por el cual estos comerciantes se ven atraídos. De entre todas las opciones planteadas, el 99% de los encuestados respondió que el descuento en precio, es el incentivo de mayor interés, seguido por la bonificación de producto, con el 81%. Esta última, es otra de las promociones más usuales en este canal por el beneficio económico que implica la reventa de un producto que es otorgado al tendero de manera gratuita, en compensación por la compra de otro. Con una diferencia más amplia, se puede decir que las tarjetas de consumo (gift cards) y electrodomésticos tienen un interés medio por parte del tendero; éstas dos implican más bien un beneficio personal antes que un beneficio directo para el negocio.

3 DISEÑO DEL SERVICIO

Previa definición del diseño del servicio, es necesario recalcar la gran importancia de que toda organización o empresa, maneje todas sus operaciones bajo un enfoque u orientación hacia el mercado.

La orientación al mercado se define como una cultura organizativa que genera las actitudes necesarias para la creación de un valor superior para los consumidores. Esta cultura ayuda a crear un ambiente que maximiza las oportunidades de aprendizaje del mercado y la disposición a compartir información. La propuesta de Narver y Slater (1990) fundamenta la orientación al mercado en la conjunción de tres componentes: la orientación al consumidor, la orientación al competidor y la coordinación interfuncional. Por coordinación interfuncional se entiende la participación conjunta de todas las funciones y recursos de la empresa con el objetivo de crear mayor valor para los clientes. La orientación al mercado supone la adopción de una perspectiva de análisis a largo plazo, tanto con relación a los beneficios que proporciona, como el tiempo necesario para la implantación de las tres orientaciones que la integran (Munuera Alemán & Rodríguez Escudero, 2015).

Consecuencias de la orientación al mercado: Los resultados que esta cultura organizacional puede tener sobre la empresa, pueden agruparse en cuatro grandes categorías de variables (Jaworski y Kohli, 1996): resultados económico-financieros, resultados sobre el consumidor, resultados sobre la innovación y resultados sobre los empleados.

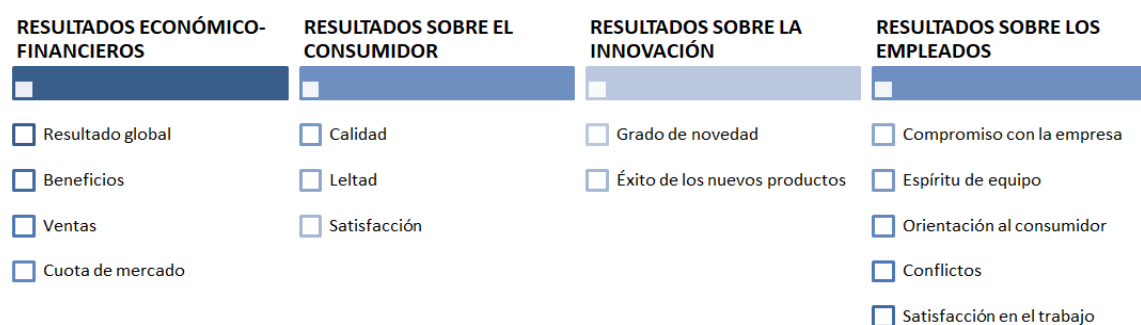


Figura 17: Impactos de la cultura de orientación al mercado

Fuente: (Munuera Alemán & Rodríguez Escudero, 2015)

3.1 Objetivos de marketing

3.1.1 Objetivo común

Generar participación de mercado a los productos de consumo masivo elaborados por las micro y pequeñas empresas de la ciudad de Quito.

3.1.2 Objetivo con micro y pequeñas empresas

Brindar a las micro y pequeñas empresas de la ciudad de Quito, un servicio de distribución y comercialización especializado y a bajo costo, que esté enfocado en la atención al canal tienda a tienda de la ciudad de Quito.

3.1.3 Objetivo con tiendas de barrio

Fomentar el uso por parte de las tiendas de barrio, de un servicio de distribución eficaz de productos de consumo masivo elaborados localmente por micro y pequeñas empresas de la ciudad de Quito.

3.2 Estrategias de servicio

3.2.1 Estrategia de la línea de productos (o especialista en clientes)

La empresa se dirige con varios productos –generalmente pertenecientes a una misma línea- a un único segmento suficientemente grande y rentable como para no precisar de otros. En este caso se especializa en una clase de productos (Munuera Alemán & Rodríguez Escudero, 2015).

Lo que implica que este servicio de distribución y comercialización especializado, estará única y específicamente enfocado en la atención al canal tienda a tienda (TAT) de la ciudad de Quito, por medio de la venta de productos de consumo masivo que vayan alineados a los requerimientos en presentaciones y precios que este formato necesita. Al segmento que estamos enfocados, resulta ser bastante amplio, aun cuando solo se desarrolle dentro de la ciudad de Quito, ya que, como se ha mencionado en capítulos

anteriores, la oportunidad de mercado es de aproximadamente 12.329 puntos de venta hasta el año 2016; la gran mayoría de las micro y pequeñas empresas, actualmente no están llegando a estos clientes, perdiendo así la oportunidad de generar masa crítica para el consumo de sus productos.

Si bien el canal TAT no es uno de los más rentables de entre todas las posibilidades de distribución y comercialización, a medida que este servicio vaya cumpliendo con su curva de aprendizaje, la cobertura vaya ampliándose y las empresas vayan adecuando sus procesos de venta, en el mediano y largo plazo, este medio de distribución podrá ir mejorando sus índices de rentabilidad y efectividad. Otro de los factores claves dentro de este punto de la rentabilidad del canal, es la *sinergia* con otras micro y pequeñas industrias del sector. Mediante estas alianzas, se pretende ofrecer un servicio especializado pero a bajo costo, ya que toda la logística y recursos necesarios para la distribución y comercialización, serán compartidos entre las empresas que se sumen a este modelo de venta.

3.2.2 Sinergia – Estrategia logística para generar un servicio asequible

Tal como se demostró en la investigación de mercado, la mayoría de las micro y pequeñas empresas, indica que si cuenta con la logística para la venta y distribución de sus productos, sin embargo, cuando se profundiza más en este tema, se revela que dicha estructura logística es bastante básica o no es suficiente para el volumen de ventas que la empresa genera, o que esta no es la adecuada para lograr una mayor cobertura de mercado o que en muchos casos, dicha estructura no es propia y más bien genera un alto costo de contratación o tercerización.

Partiendo de esta debilidad, se plantea ofrecer un servicio de distribución y comercialización compartido y a bajo costo. *Compartido*, ya que no pretende ser un medio de comercialización exclusivo para una sola empresa manufacturera, más bien, buscar juntar a un grupo determinado de micro o pequeñas empresas, con similares condiciones de mercado y similar portafolio de productos. *A bajo costo o asequible*, ya que toda la estructura y personal logístico – comercial, necesario para la ejecución de un servicio de distribución y comercialización de esta magnitud, será costeadado entre todas

las empresas interesadas en sumarse a esta iniciativa diferencial de comercialización de productos de consumo masivo.

Dentro de todas las implicaciones que conlleva una sinergia en este tipo de servicio, hay dos puntos muy importantes que resaltar:

- Al ser un servicio compartido, implica que varias marcas y tipos de productos conformarán el portafolio de artículos a ser comercializados, pero a diferencia de lo que actualmente ocurre con los distribuidores multimarcas, este portafolio de artículos, competirá en similares condiciones y características. Casi siempre, estos distribuidores multimarcas llegan a manejar un portafolio de productos bastante amplio, generando así una pérdida de enfoque en la gestión de ventas; las marcas o productos con mayor participación de mercado o rotación, serán las que se vean beneficiadas en mayor medida, mientras que las marcas más débiles, serán ignoradas y no tendrán una adecuada gestión de venta para la salida de sus productos. Este servicio contempla la sinergia solo con micro o pequeñas empresas manufactureras de productos de consumo masivo de la ciudad de Quito, reduciendo así, el riesgo de incluir a demás empresas del sector, cuya posición de mercado, objetivos e intereses, sean diferentes o muy distantes de los que pueden perseguir las empresas que están al nivel de las PYMES.
- Muy ligado al punto anterior, está el factor de los recursos y medios que son necesarios, para una adecuada gestión de ventas de este tipo de portafolio elaborado por micro y pequeñas empresas. No es lo mismo realizar una gestión de ventas para un producto que tiene más del 70% de participación de mercado o más del 70% de penetración en hogares, definitivamente, para este tipo de productos de menor condición competitiva, se requieren de diferentes estrategias así como de distintos enfoques de inversión y comunicación. Esta propuesta de sinergia, permitirá ofertar un servicio especializado y netamente enfocado en las necesidades y requerimientos de estas industrias emprendedoras.

3.3 Estrategias de valor agregado

Como todo producto, un intangible es un conjunto de utilidades funcionales, simbólicas y vivenciales. Las *utilidades funcionales* son el resultado de la finalidad intrínseca que se va a satisfacer, como ejemplo, el lavado de un auto. Las *simbólicas* se relacionan con el valor psicológico o social, como ejemplo, dormir en un hotel de lujo; y por último las *utilidades vivenciales* es donde el cliente encuentra el valor a partir de su participación en la producción y el consumo del servicio, por ejemplo, un concierto o una excursión (Schnarch, 2013).

Partiendo de la comprensión de las características y atributos de un producto intangible, se ha establecido que, para que el servicio de distribución y comercialización sea percibido como técnico y especializado, su estructura de funcionamiento, debe basarse en la prestación de tres tipos de servicios, tal como se resume en la figura a continuación:



Figura 18: Pilares para la prestación del servicio de distribución

Servicio básico – Distribución y comercialización de los productos: Relacionado directamente con la utilidad funcional del servicio, lo que implica la oferta de un medio o canal con el cual, las micro y pequeñas empresas manufactureras de productos de consumo masivo, puedan llegar a nuevos clientes del mercado tradicional de la ciudad de

Quito. Básicamente se trata de la gestión de ventas y el conjunto de operaciones logísticas que se llevarán a cabo para que los productos sean colocados directamente en el punto de venta, y por ende, quede a disposición del consumidor final.

Servicio periférico – Fuerza de ventas técnica y especializada: Siendo consecuentes con la realidad del posicionamiento de marca de los productos que este tipo de empresas ofertan, además de la competitividad que representa el mercado de consumo masivo, es necesario que, para asegurar la introducción del producto a la tienda, la gestión de ventas, esté a cargo de un grupo de personas entrenadas y continuamente capacitadas en sus habilidades y conocimientos. Solo usando el recurso humano adecuado, se podrá influir positivamente sobre el poder de decisión del cliente, rebatir sobre las objeciones, y lograr la prueba del producto, que es el punto de partida, para que el mismo pueda ser introducido dentro del canal tienda a tienda.

El servicio que se explica a continuación, constituye la estrategia para la generación del valor agregado, tanto para las micro y pequeñas empresas, así como también para el cliente, que en este caso, dentro de la cadena de distribución comercial, vendrían a ser las tiendas de la ciudad de Quito.

Servicio complementario – Asesoría y gestión de merchandising: Tal como su concepto lo indica, este servicio complementario al básico, será el puntal de diferenciación que los clientes buscan, dentro de un mercado de consumo masivo altamente competitivo y saturado de marcas y proveedores. De acuerdo a lo revelado en la investigación de mercado, un cliente busca más allá del reabastecimiento de mercadería, busca también, mejorar continuamente su negocio, hacerlo crecer, ampliar su ganancia, fidelizar a sus clientes y abrir otros nuevos.

Con estas estrategias de valor agregado, se considera viable la generación de un escenario ganar – ganar para ambas partes de la cadena de distribución y comercialización; ya que con la adecuada planificación y ejecución, se puede lograr que las micro y pequeñas empresas amplíen su mercado y tengan presencia dentro del canal tienda a tienda, así como también, desde la arista del minorista o tienda, para que este cuente con asesores y herramientas que le ayuden con la rotación de la mercadería y posterior crecimiento.

3.4 Marketing mix del servicio

3.4.1 Producto

Es claro que lo que el consumidor compra no es el bien físico, sino el servicio capaz de producir satisfacción; parece evidente, por tanto, que los productos físicos son esencialmente vehículos que proporcionan servicios, y a través de ellos, satisfacciones. Si la importancia del producto para el consumidor radica en su capacidad de producir satisfacción a partir de unos atributos, convengamos en que ésta no es una particularidad sólo de los bienes, sino también de las personas, lugares, actividades, organizaciones e ideas; en sentido genérico, cualquier cosa que pueda ser ofrecida al mercado para satisfacer una necesidad puede ser considerada un producto (Munuera Alemán & Rodríguez Escudero, 2015).

En base a los resultados obtenidos en la investigación de mercado, se propone la creación de un **producto-servicio centrado en las necesidades del consumidor**, cuyo concepto dice, que cuando un consumidor adquiere un producto, busca un conjunto de servicios, que, en forma de atributos o características, le proporcionen utilidad (satisfacción). Lo que el comprador busca no es el bien, sino el servicio o conjunto de servicios que el bien es susceptible de prestar. Esta idea, con claras implicaciones en la noción del producto, ha permitido acuñar el término de producto *centrado en las necesidades del consumidor o producto-servicio* (Munuera Alemán & Rodríguez Escudero, 2015).

Tanto para las micro y pequeñas empresas, como para las tiendas de barrio, existirá una doble composición del producto: *producto-servicio base* y *producto-servicio complementario*.

Enfoque de los productos-servicios para las micro y pequeñas industrias manufactureras de productos de consumo masivo

Producto-servicio base para micro y pequeñas industrias manufactureras

Que consistirá en la ejecución de las actividades que se detallan a continuación:

- Gestión de venta de los productos manufacturados por estas empresas y cuyas presentaciones y formatos están alineados a lo requerido por las tiendas de barrio.
- Gestión de movilización, distribución y entrega de los productos vendidos hacia cada una de las tiendas de barrio.
- Colocación del producto vendido dentro de las perchas y estanterías de la tienda de barrio. Lo que implica que el personal encargado tendrá que dejar colocando el producto en la percha de destino, velando por la limpieza y adecuada presentación del mismo.
- Gestión de inventario y validación de fechas de caducidad. Actividad que será desarrollada de manera simultánea a la colocación del producto en percha.
- Gestión de cobranzas previa y posterior, es decir, antes y en el momento en que la mercadería es entregada en el punto de venta.

Producto-servicio complementario para micro y pequeñas industrias manufactureras

Nace a partir de la ejecución de las siguientes estrategias y actividades de merchandising dentro del punto de venta:

- Colocación de material POP temporal. De acuerdo a como se presenten las necesidades de la empresa manufacturera, el vendedor realizará la colocación de habladores, afiches, cenefas, collarines u otros materiales de comunicación impresos, en la ubicación que le sea indicada dentro del punto de venta. Para aclarar, se considera como un servicio complementario cuando el cliente solicita hacer un branding completo a la tienda de barrio, lo que implica la colocación no solo de un material puntual, sino de un conjunto de materiales de comunicación o promoción.
- Colocación de material POP permanente. En el caso de que la empresa así lo requiera, se contará con personal adicional y capacitado para hacer la colocación de elementos como dispensadores de producto, rompetráficos exteriores, pizarras,

Producto-servicio base para la tienda de barrio

Será como tal, el bien físico, alimento, bebida o producto, que posteriormente será sujeto de reventa hacia el consumidor final y por el cual recibirá un porcentaje o margen de ganancia.

Producto-servicio complementario para la tienda de barrio

En este mismo escenario de la tienda de barrio, el producto-servicio complementario será la gestión de merchandising y el asesoramiento que recibirá por parte del vendedor encargado de visitarlo y proveerlo de mercadería. Este personal contará con todos los conocimientos y habilidades necesarios para realizar gestiones de merchandising que vayan acorde al formato de venta de una tienda de barrio, así como también podrá darle asesoría en temas relacionados a distribución de espacios, zonas calientes, imagen del local, entre otros más, que pueda requerir para la mejora continua del funcionamiento diario del negocio.

La ilustración a continuación, resume lo detallado anteriormente, y muestra hacia quienes –de la cadena de distribución y comercialización– está dirigido cada tipo de producto-servicio, base y complementario. Así también, se está demostrando, cómo este servicio de distribución especializado, cubre y beneficia a dos de las aristas principales de la cadena, garantizando el objetivo primordial de este proyecto, que es la colocación del producto en punto de venta, para que esté disponible al shopper o consumidor final.

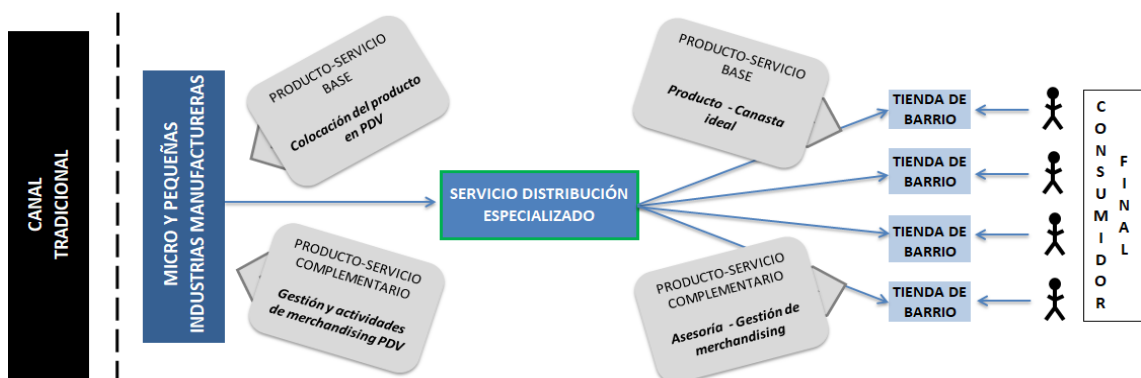


Figura 20: Tipos de producto-servicio dentro de la cadena de distribución

3.4.2 Proceso

Una vez definida la composición y estructura general de este servicio de distribución y comercialización especializado, a continuación se describe el proceso paso a paso de los dos tipos de producto-servicio que dan origen a este medio de comercialización enfocado en micro y pequeñas empresas:

Producto-servicio base para micro y pequeñas industrias manufactureras

Que consiste básicamente en la distribución y comercialización de productos de consumo masivo en el canal tienda a tienda de la ciudad de Quito

Abastecimiento de materia prima:

Previo al inicio del proceso del producto-servicio base, hay que indicar el modo mediante el cual, este servicio de distribución, se proveerá de todos los productos a ser comercializados en el canal tienda a tienda.

- Cuando ya están definidas las empresas y sobre todo, los productos o marcas a ser comercializados, este servicio procede a realizar la compra de dichos productos a las micro y pequeñas empresas, siempre y cuando cada artículo cumpla con las condiciones de costo y precios sugeridos de venta, que garanticen el margen de ganancia para cada uno de los integrantes de la cadena comercial; sin estas condiciones, tal producto no puede ingresar al servicio de distribución y comercialización en el canal tienda a tienda.
- La mercadería comprada, pasa a la bodega norte y bodega sur, de tal manera que cada punto, cuente con el inventario necesario para arrancar sus operaciones desde el día uno de la ruta de trabajo.

Planificación y salida a ruta de trabajo:

- La rutina de trabajo empieza por las mañanas (día uno), donde el supervisor de ventas, fuerza de ventas y coordinación logística se reúnen a las 07h00 para

coordinación de últimos detalles y novedades, previa salida a ruta de campo regular. En este espacio se repasan objetivos de volumen y efectividad a cumplirse por parte de los asesores de ventas.

- Por las características e importancia de los cargos, el horario de trabajo establecido para asesores de ventas y supervisor de ventas es de: lunes a viernes de 07h00 a 16h00 y los días sábados de 07h00 a 12h00.
- De 07h30 a 08h00 los asesores de ventas inician su ruta de trabajo, previamente establecida de acuerdo zonas, tiempos de movilización y frecuencia de abastecimiento.
- Por cada día de la semana de trabajo, los asesores de ventas deben cubrir las tiendas de un determinado barrio de una zona de la ciudad de Quito.
- Al llegar a un punto de venta, la secuencia de su gestión de ventas se realizará de acuerdo a como se describe a continuación:

Paso a paso de la gestión de ventas:

- Saludo, introducción y consulta de novedades, en un corto espacio, el asesor deberá identificarse y hacer una breve averiguación de las novedades en general del negocio.
- Gestión de inventario, el asesor solicita permiso para gestionar las perchas o la bodega (si es el caso), para hacer la respectiva validación de stock de mercadería, validación de fechas de caducidad y validación del estado físico del producto.
- Posterior a estas validaciones, el asesor debe proceder a gestionar brevemente la percha de productos, es decir que en un breve espacio debe ordenar el producto y aplicar o corregir el planograma, así como también validar la limpieza del espacio o percha.

- Estos pasos básicos de gestión del inventario, los deberá ejecutar con cada categoría o tipo de productos que sean comercializados por parte de este servicio de distribución y comercialización especializado.
- En el caso del lanzamiento de nuevos productos o nuevas presentaciones del portafolio, en este punto, el asesor de ventas deberá hacer la presentación de tales novedades al tendero, de manera que en un espacio breve, se haga la comunicación de las bondades del producto, pero sobre todo, la comunicación de las ventajas y beneficios que conlleva la introducción de ese artículo al negocio de la tienda.
- Una vez gestionado el inventario y validado stock en punto de venta, se procede con la gestión de pedidos, es decir que en este espacio, de manera breve, el asesor indicará las novedades encontradas y en base a realidades, estimará un sugerido de compra. Este sugerido debe ser revisado y aprobado por el tendero, luego de eso, el asesor registrará el pedido de compra final.
- Una vez registrado el pedido final, el asesor tiene la obligación de calcular el costo aproximado de la compra para indicar al tendero, cuál será el valor a cancelar en el momento que le sea entregada la mercadería en punto de venta.
- Antes de finalizar su gestión en el punto de venta, el asesor tiene la responsabilidad de indicar al tendero el status de la cartera, avisar si tiene o no facturas no canceladas, pendientes a su favor, faltantes de mercadería o cualquier otra novedad con respecto a la cartera del cliente.
- Para la ejecución de esta secuencia de acciones, el asesor tendrá como material de apoyo las siguientes herramientas: catálogo de productos, manual de procedimientos, un reporte actualizado de la cartera de su portafolio de clientes y de ser el caso, material de comunicación impreso para la comunicación de novedades.
- La secuencia de gestiones en punto de venta, serán ejecutadas en todas y cada una de las tiendas de barrio que constan en la ruta de trabajo diario del asesor de ventas.

Gestión de pedidos y planificación de despachos:

- A las 15h00 toda la fuerza de ventas debe estar de regreso en sus respectivas oficinas. En ese momento todos los pedidos generados en el transcurso del día, pasan a ser procesados y facturados por el área logística.
- Una vez realizada la facturación del 100% de pedidos, inicia la gestión del área de bodega, donde se prepara la mercadería y cargan los camiones, que al día siguiente (día dos) saldrán a las 07h30 para hacer la respectiva entrega de los pedidos en cada una de las tiendas de barrio, que previamente fueron visitadas.

Se ha determinado que la entrega de mercadería a la tienda, se ejecutará en un lapso máximo de 24 a 48 horas después de haber sido receptado el pedido (día uno) por parte del asesor de ventas.

- Los resultados de la facturación del día anterior (día uno), son los resultados que serán revisados a la mañana siguiente (día dos) en reunión de toda la fuerza de ventas, supervisor de ventas y coordinador logístico. Proceso que se llevará a cabo día tras día para tener el adecuado seguimiento a los índices de efectividad y cuotas de venta.
- En base a la frecuencia promedio de reabastecimiento de mercadería por parte de la tienda, para este servicio de distribución y comercialización especializado, se ha definido que dicha frecuencia de visita, se lo realice cada 7 días. La entrega del producto físico a la tienda, se lo realizará el día 8 o como máximo el día 9 de este ciclo.

Mediante las siguientes dos ilustraciones, se resume el proceso para la prestación del producto-servicio base para las micro y pequeñas industrias manufactureras:

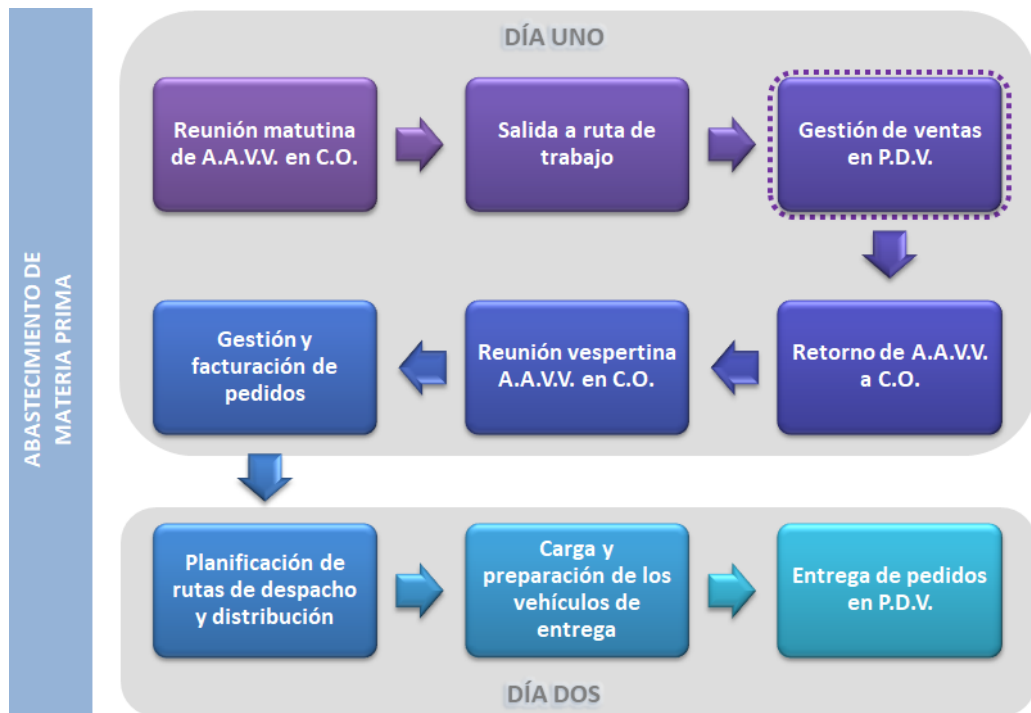


Figura 21: Proceso del producto-servicio base

La figura a continuación hace un zoom dentro del proceso de la gestión de ventas en la tienda de barrio, e indica el paso a paso que deben seguir los asesores de ventas para llevar a cabo su trabajo especializado en campo:



Figura 22: Paso a paso de la gestión de ventas en la tienda de barrio

Producto-servicio complementario para las micro y pequeñas industrias manufactureras

Que consiste básicamente en la implementación y ejecución de estrategias y actividades de merchandising en punto de venta.

Como se ha mencionado en párrafos anteriores, en este tipo de producto-servicio complementario, el uso de recursos es bastante variable, y mucho dependerá de las acciones estratégicas que se necesiten llevar a cabo en el punto de venta. Para lo cual, y con el objetivo de detallar el proceso paso a paso del servicio, se ha tomado como ejemplo, la actividad de branding y colocación de material POP permanente en la tienda de barrio, misma que es una de las más usadas como técnica de merchandising dentro del canal tienda a tienda.

Hay que partir del hecho que este servicio de distribución y comercialización, busca convertirse en un asesor integral para sus clientes (micro y pequeñas empresas), por tal razón, todas estas actividades tácticas estarán bajo completa responsabilidad de ejecución por parte de este servicio; quiere decir, que para poder llevarla a cabo en punto de venta, este producto-servicio complementario tiene que incluir desde la adquisición o diseño de los materiales físicos, hasta la contratación del personal humano para la logística o para la ejecución de la actividad en campo.

Tomando este mismo ejemplo, la prestación del servicio se desarrollará bajo la secuencia de las siguientes gestiones:

- En las reuniones mensuales entre cliente, fuerza de ventas y la gerencia de negocios, se definirán, de ser el caso, las necesidades, requerimientos u oportunidades de mercado para poder mejorar continuamente con la gestión comercial en el punto de venta. Partiendo de la experiencia dentro del mercado de consumo masivo, se recomienda que este tipo de acciones complementarias, sean planificadas y ejecutadas al menos una vez por cada trimestre.

Para este caso práctico, se identifica la oportunidad de generar presencia de marca, mediante la colocación de material POP permanente, que será un rompetráfico para

el exterior de la tienda de barrio, con el cual, el consumidor final podrá identificar que en ese punto de venta se comercializa nuestro producto.

- Ya definido el requerimiento, la gerencia de negocios, se encargará de preparar la propuesta de trabajo, la misma que incluirá un detalle de los materiales y recurso humano, necesarios para la aplicación de la estrategia en campo.
- La gerencia de negocios en conjunto con el coordinador logístico, son los encargados de costear la propuesta y buscar los proveedores aliados quienes producirán los materiales o en su defecto, proporcionarán el personal que sea requerido, dependiendo el tipo de trabajo a realizarse.

En este punto, estas dos áreas, serán las encargadas de buscar proveedores, sacar cotizaciones para la producción del rompetráfico externo y también para la contratación de personal capacitado que se encargue de la instalación en los exteriores en el punto de venta.

Parte del valor agregado de este producto-servicio complementario, es ofrecer a los clientes (micro y pequeñas empresas) opciones de proveedores de calidad, con experiencia en este tipo de mercado y a costos convenientes, ya que parte de la experiencia laboral de las áreas de gerencia de negocios y coordinación logística, contribuirá a la obtención de alianzas comerciales que representen un beneficio para el negocio.

- Tomando en cuenta la dimensión del canal TAT de la ciudad de Quito y el costo que implica abarcar la totalidad del canal, para este producto-servicio complementario, se presentarán a los clientes, cotizaciones con varias opciones de costos, ya que el costo de este tipo de actividades, estará directamente relacionado con el alcance que se busque conseguir. Entiéndase por alcance, el número de puntos de venta que se pretende impactar con la colocación del material POP permanente (rompetráficos exterior).
- Una vez llegado a un consenso en cuanto al alcance del servicio y por ende, al costo que implicaría la actividad, la gerencia de negocios y el coordinador logístico

empezarán con la preparación de toda la logística para el arranque de la actividad en campo. Además de la coordinación logística también es importante la coordinación interna con la fuerza de ventas, para que la misma pueda hacer la respectiva comunicación hacia sus clientes (tiendas de barrio), explicando los beneficios que traerá dicha actividad y gestionando previamente la autorización de colocación por parte del tendero.

- Para garantizar la correcta ejecución de la actividad en campo, inicialmente se llevará a cabo una prueba piloto, abarcando un pequeño número de los puntos de venta objetivo. Partiendo de esta prueba, se puede evaluar la ejecución y tomar los correctivos correspondientes, previa el arranque definitivo de la actividad de merchandising en campo.
- Terminada la prestación del producto-servicio complementario, el entregable obligatorio para el cliente, será: un reporte teórico y fotográfico de toda la ejecución de la actividad.

La figura a continuación resume el proceso para la prestación del producto-servicio complementario:



Figura 23: Proceso del producto-servicio complementario

3.4.3 Precio

Considerando la alta competitividad existente dentro del mercado de consumo masivo, para la oferta de este servicio de distribución y comercialización especializado, se ha planteado hacer uso de la **estrategia de fijación de precios basada en la satisfacción – impulsada por el beneficio.**

La meta principal de esta estrategia es reducir la cantidad del riesgo percibido asociado con la compra del servicio y atraer a los mercados meta que valoran la certidumbre. La fijación de precios basada en la satisfacción, se puede lograr por medio del ofrecimiento de garantías, de una fijación de precios impulsada por el beneficio y de una fijación de precios de tasa fija. La implementada dentro de este servicio, que es la *impulsada por el beneficio*, se enfoca en los aspectos del servicio que los clientes utilizan en realidad. El objetivo de este enfoque es desarrollar una asociación directa entre el precio y los componentes del servicio que valoran los clientes (Hoffman & Bateson, 2012).

Enfoque de los productos-servicios para las industrias manufactureras de productos de consumo masivo

Producto-servicio base para micro y pequeñas industrias manufactureras

La manera de garantizar que las micro y pequeñas empresas paguen específicamente por el servicio de la distribución directa al canal tienda a tienda, es que, al momento de ejecutar dicha prestación del servicio *–del producto base–*, no se genere un desembolso físico de dinero, más bien, este pago, saldrá de la propia estructura de costos del producto, alimento o bebida que vaya a ser sujeto de comercialización y distribución.

Dicho de otra forma, estas empresas, tendrán que establecer una nueva estructura de costos del producto que se ajuste a este medio de distribución, de tal manera que al momento que se realice la venta por parte del personal encargado de este servicio, dicha transacción garantice los márgenes de ganancia adecuados para cada uno de los integrantes que componen esta cadena de comercialización. Con el uso de esta metodología se cubre las posibles incertidumbres tanto del cliente, como de quien presta el servicio; para el cliente *–micro y pequeñas empresas–* se asegura el objetivo de que

cada unidad de producto será colocado en punto de venta, y para el servicio de distribución, se garantiza de que cada unidad vendida y colocada en punto de venta, generará el margen adecuado para cubrir los costos de operación. Mientras no se genere la venta y colocación del producto, el cliente no paga por el servicio y el prestador del servicio, no cobra.

Para aclarar un poco más este método de la fijación de precios *del producto-servicio base*, a continuación se expone un ejemplo con un producto que podría ser comercializado dentro de una tienda:

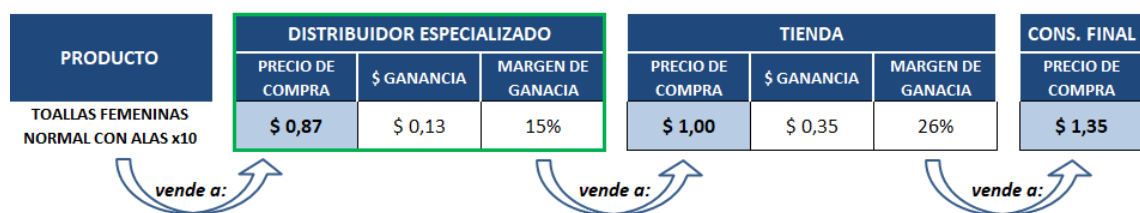


Figura 24: Cadena de distribución y sus márgenes de rentabilidad

La venta y colocación en punto de venta (tienda) de una unidad de toallas femeninas con alas x10, debe garantizar un margen de rentabilidad para el distribuidor especializado de al menos un 15%, con lo cual cubrirá su costo de operación más la respectiva utilidad. La reventa de este mismo producto de higiene femenina, debe garantizar al tendero al menos un margen de rentabilidad del 25%, además de que este precio para el consumidor final, se recomienda esté alineado al posicionamiento de marca y el precio final fijado por el líder de la categoría.

De esta manera se demuestra que, para el pago por la prestación del *producto-servicio base*, no es necesario que el cliente efectúe un desembolso de dinero, sino que, a medida que se vaya vendiendo y distribuyendo la mercadería en el canal tienda a tienda, este pago será cubierto con el margen de ganancia que se genere por la reventa del producto por parte del distribuidor especializado hacia la tienda.

Producto-servicio complementario para micro y pequeñas industrias manufactureras

Para lo que corresponde a los *productos-servicios complementarios*, como: colocación de materiales de comunicación temporales o permanentes, actividades de impulso o levantamiento de información de mercado en punto de venta, el pago por la ejecución de estas acciones puntuales, si implicará el desembolso de dinero como tal. Es decir, que previa ejecución, primero se deberá definir el alcance y tiempo requeridos por parte del cliente –micro y pequeñas empresas– para luego presentar una cotización que establecerá un costo unitario por cada punto de venta al que se tenga alcance con el producto complementario. Este costo unitario por punto de venta, se compone de todos los materiales, suministros y personal necesario para la ejecución de la actividad, adicional a eso, incluye un 15% como fee del servicio, es decir, que este será el porcentaje de ganancia por la prestación del producto–servicio complementario por parte del distribuidor especializado.

Hay que tomar en cuenta que cualquiera de estas actividades implica la utilización de recursos variables, como movilización, cantidad de personal, almacenaje, tiempo, entre otros, por lo que resulta más conveniente establecer un precio una vez se tenga previamente definido cuales son los requerimientos exactos por parte de este grupo de empresas.

Continuando con el caso de branding y colocación de material POP permanente en la tienda de barrio, se ejemplificará la fijación de precios para los productos-servicios complementarios:

- Branding a las tiendas de barrio mediante la colocación de rompetráficos exteriores o tackers de marca, donde el precio del servicio se establece en función al alcance de la actividad.

Tabla 8: Cotización por prestación de servicios complementarios*Con alcance a 5.000 puntos de venta en la ciudad de Quito*

BRANDING TIENDAS DE BARRIO COLOCACIÓN DE ROMPETRÁFICOS EXTERIORES	COSTO POR PDV	CANTIDAD PDV	COSTO TOTAL DEL SERVICIO
Diseño y producción rompetráfico exterior	\$ 2,00	5.000	\$ 10.000
Almacenamiento materiales	\$ 0,10	5.000	\$ 500
Movilización y distribución de materiales a PDV	\$ 0,20	5.000	\$ 1.000
Mano de Obra - Instalación rompetráfico exterior	\$ 2,00	5.000	\$ 10.000
Reporte fotográfico de instalación	\$ 0,00	5.000	\$ 0
Subtotal del Servicio	\$ 4,30		\$ 21.500
Fee del servicio (15%)	\$ 0,65		\$ 3.225
Costo total del Servicio	\$ 4,95		\$ 24.725

Con alcance a 10.000 puntos de venta en la ciudad de Quito

BRANDING TIENDAS DE BARRIO COLOCACIÓN DE ROMPETRÁFICOS EXTERIORES	COSTO POR PDV	CANTIDAD PDV	COSTO TOTAL DEL SERVICIO
Diseño y producción rompetráfico exterior	\$ 1,60	10.000	\$ 16.000
Almacenamiento materiales	\$ 0,06	10.000	\$ 600
Movilización y distribución de materiales a PDV	\$ 0,16	10.000	\$ 1.600
Mano de Obra - Instalación rompetráfico exterior	\$ 2,00	10.000	\$ 20.000
Reporte fotográfico de instalación	\$ 0,00	10.000	\$ 0
Subtotal del Servicio	\$ 3,82		\$ 38.200
Fee del servicio (15%)	\$ 0,57		\$ 5.730
Costo total del Servicio	\$ 4,39		\$ 43.930

Dependiendo de los requerimientos u objetivos que persigan las micro y pequeñas empresas, se presenta la cotización por la prestación del *producto-servicio complementario*, ya que este tipo de acciones de merchandising implica el uso variable de recursos humanos, tecnológicos y materiales para poder llevarlas a cabo en campo.

3.4.4 Distribución

En una primera etapa, se plantea que este servicio de distribución y comercialización especializado, tenga alcance de cobertura únicamente en la ciudad de Quito, abarcando a cada una de las parroquias que componen las ocho administraciones zonales determinadas por el ilustre municipio de esta misma ciudad:

Tabla 9: Parroquias por cada administración zonal de Quito

ADMINISTRACIÓN ZONAL	PARROQUIAS
LA DELICIA	Nanegal - Nanegalito - Pacto - Gualea - Calacalí - San Antonio de Pichincha - Pomasqui - Nono - El Condado - Comité del Pueblo - Carcelén - Ponceano - Cotocollao
CALDERÓN	Calderón - Llano Chico
ELOY ALFARO	La Argelia - Chimbacalle - La Magdalena - Chilibulo - San Bartolo - La Mena - La Ferroviaria - Solanda - Lloa
EUGENIO ESPEJO	Concepción - Cochapamba - Kennedy - El Inca - Jipijapa - Belisario Quevedo - Rumipamba - Iñaquito - Mariscal Sucre - Nayón - Zábiza - Atahualpa - Chavezpamba - Perucho - Puéllaro - San José de Minas
LOS CHILLOS	Conocoto - Guangopolo - Alangasí - La Merced - Píntag - Amaguaña
MANUELA SAENZ	Centro Histórico - San Juan - Itchimbía - La Libertad - Puengasí
QUITUMBE	La Ecuatoriana - Chillogallo - Quitumbe - Guamaní - Turubamba
TUMBACO	Cumbayá - Tumbaco - Puenbo - Pifo - Checa - Tababela - Yaruquí - El Quinche - Guayllabamba

Para garantizar la adecuada cobertura al territorio objetivo, se ha determinado que el servicio contará con dos centros de operación:

- **Centro de operación NORTE:** El cual cubrirá las parroquias que comprenden las administraciones zonales de: La delicia, Calderón, Eugenio Espejo y Tumbaco.
- **Centro de operación SUR:** El cual cubrirá las parroquias que comprenden las administraciones zonales de: Eloy Alfaro, Los Chillos, Manuela Sáenz y Quitumbe.

Cada uno de estos centros de operación contará con igual infraestructura física y humana (en especial de las áreas comerciales operativas), de tal manera que estén en la plena capacidad de brindar un mismo servicio de calidad en cada una de las zonas donde se desarrollan.

Contar con dos puntos de operación, permite básicamente optimizar tiempos de movilización, tanto en las visitas de preventa a las tiendas de barrio, así como también en los tiempos de movilización para la entrega de mercadería, logrando así cumplir con la

premisa de entrega en 24 a 48 horas después de generado el pedido de abastecimiento. Además de garantizar un mejor control sobre la dimensión del mercado objetivo y los índices de efectividad.

3.4.5 Personas

Partiendo del hecho que este servicio atiende a dos integrantes de la cadena comercial, que son el fabricante y el cliente, se requiere de varios tipos de perfiles para la ejecución en campo de esta propuesta de distribución especializada.

En una primera etapa, que es la implementación y puesta en marcha del servicio, se ha establecido que se requiere del siguiente personal:

- **Gerente de negocios:** Una persona con años de experiencia en el mercado de consumo masivo, especialmente en áreas como marketing, trade marketing o ventas para el canal tradicional. Persona que será la cabeza de la operación, ya que será el punto de contacto con los potenciales clientes –micro y pequeñas industrias manufactureras–.

Esta persona contará con los conocimientos y capacidades requeridos para poder brindar asesoramiento en cualquiera de los tres tipos de servicios que componen esta propuesta de distribución especializada: *producto-servicio base*, distribución y comercialización de los productos, *producto-servicio periférico*, una fuerza de ventas especializada y por último el *producto-servicio complementario*, que es la asesoría y gestión de merchadising, servicio que es fundamental para la generación de valor agregado al cliente. Entre las funciones a ejecutar por parte de este personal están:

- Captación de clientes y generación de nuevos negocios.
- Investigación y recopilación de información para establecer el diagnóstico del cliente.
- Brindar asesoría comercial al cliente.

- Elaboración de planes de acción comerciales alineados al diagnóstico y necesidades del cliente.
 - Definición de estrategias de merchandising alineadas al portafolio de productos que será distribuido y comercializado.
 - Diseño de estrategias de comunicación y promoción para el sembrado de nuevos productos en el canal tienda a tienda.
 - Asignación y control del presupuesto para la ejecución del servicio de distribución y comercialización.
 - Gestión para alianzas comerciales con proveedores de materiales publicitarios y de comunicación, así como también de proveedores de capacitación y entrenamiento para el recurso humano.
 - Construcción y manejo de la base de datos del mercado potencial en el canal tienda a tienda.
- **Coordinador logístico:** Una persona con años de experiencia en el mercado de consumo masivo, especialmente en áreas como facturación, distribución o servicio al cliente para el canal tradicional.

Esta persona trabajará muy de la mano con la gerencia de negocios, ya que en conjunto, serán las encargadas de coordinar la operación logística interna del servicio de distribución y comercialización, en pocas palabras, la gestión logística de esta persona, junto con el insumo de información y planes de acción generados por la gerencia de negocios, serán las responsables de definir el plan de ruta de visita a las tiendas de barrio en la ciudad de Quito, plan que garantizará la adecuada cobertura del canal, así como también la adecuada periodicidad de reabastecimiento de mercadería. Entre las funciones a ejecutar por parte de este personal están:

- Velar por el abastecimiento de mercadería que será distribuida en el canal tienda a tienda de la ciudad de Quito.

- Planificación logística de las rutas de visita y entrega de mercadería en el canal tienda a tienda.
 - Planificación logística de las rutas de trabajo en campo para el caso de la prestación de servicios complementarios.
 - Cumplimiento de las políticas y normas para la adecuada conservación del portafolio de productos que será distribuido y comercializado.
 - Generación de un reporte diario de ventas con información primordial para la toma de decisiones por parte de la gerencia de negocios.
 - Control total del proceso de ingreso y facturación de pedidos para el abastecimiento de mercadería al canal tienda a tienda.
 - Control y supervisión del área de transporte encargada de la movilización de la mercadería.
- **Supervisor de ventas:** Una persona con experiencia en el mercado de consumo masivo, especialmente en el área de ventas.

Este supervisor tendrá a su cargo a todos los asesores que conforman la fuerza de ventas del distribuidor especializado. A más del acompañamiento en campo y seguimiento de los objetivos de venta y efectividad (función diaria), esta persona tendrá la gran responsabilidad de la ejecución del programa de entrenamiento continuo, que comprende la capacitación a la fuerza de ventas en temas como: técnicas de venta, atención al cliente, manejo de problemas y objeciones, técnicas de persuasión, técnicas de merchandising, gestión de cobranzas, manejo del escenario competitivo, entre otras habilidades más que requiera el equipo para poder garantizar la colocación del producto en punto de venta.

Además de la capacitación, este programa de entrenamiento contempla la realización de una clínica de ventas mensual y la dotación de material impreso que sirva de ayuda para la venta del portafolio de productos. Esta persona también

trabajaré de manera conjunta con la gerencia de negocios, sobre todo en la revisión semanal de índices de gestión comercial, como: índice de efectividad, drop size, cuotas de venta y volumen de venta; información vital para la evaluación del servicio de distribución y comercialización que se está realizando. Entre las funciones a ejecutar por parte de este personal están:

- Supervisión y acompañamiento continuo a la fuerza de ventas.
 - Registro y evaluación diaria de índices de efectividad en venta.
 - Entrenamiento y capacitación permanente a la fuerza de ventas.
 - Desarrollo y dotación de material de apoyo para la fuerza de ventas.
 - Gestión del recurso humano a su cargo.
 - Planificación y coordinación de reuniones mensuales entre fuerza de ventas y clientes (micro y pequeñas empresas), para la evaluación de objetivos.
 - Asesoramiento continuo al cliente en el punto de venta (tienda).
- **Asesor de ventas:** Personas con experiencia en el área de ventas, especialmente en el canal tradicional.

Este grupo de personas son el pilar fundamental de un servicio diferencial, y con quienes se podrá llevar a cabo y ejecutar los servicios complementarios que generan valor agregado, permitiendo así, que el total del servicio de distribución y comercialización pueda posicionarse como eficaz y especializado. Entre las funciones a ejecutar por parte de este personal están:

- Visita a clientes (tiendas de barrio) de acuerdo a su rutero de trabajo.
- Colocación del producto en las perchas de destino, velando por la adecuada presentación del producto y limpieza del lugar (aplicación de planogramas).

- Validación del stock de producto en punto de venta así como también la validación de las fechas de caducidad.
- Comunicación de las ventajas y beneficios de su portafolio de productos.
- Introducción en punto de venta de nuevas variantes o presentaciones de su portafolio de productos.
- Colocación de material POP temporal en punto de venta.
- Gestión de pedidos en punto de venta.
- Gestión de cobranzas.
- Apertura de nuevos clientes en el canal tienda a tienda.
- Asesoramiento y guía continúa a sus clientes, en temas enfocados con la mejora de la operación del negocio (tienda de barrio).
- Levantamiento de información comercial relevante para el funcionamiento del servicio de distribución y comercialización.
- Gestión de devoluciones de producto por mal estado, fallas de calidad o caducidad.

En base al personal necesario para la prestación de este servicio de distribución y comercialización especializado, a continuación se muestra el organigrama de la organización:

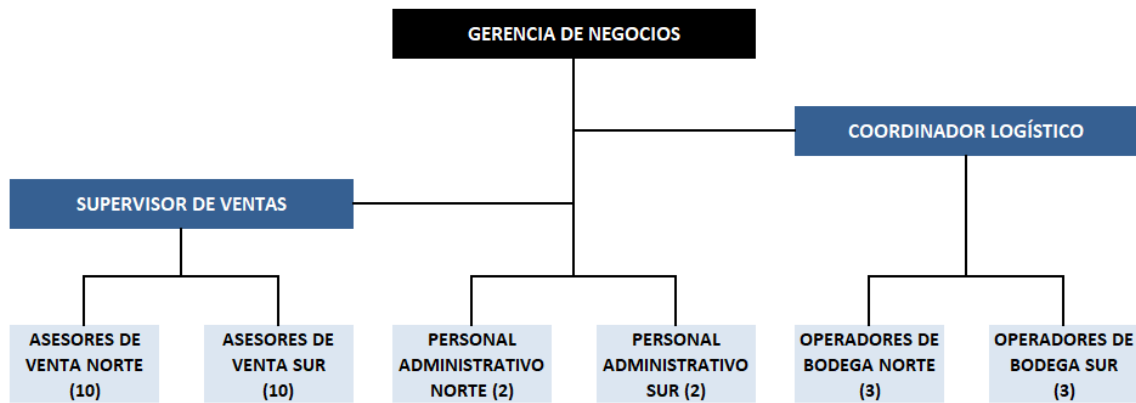


Figura 25: Organigrama servicio de distribución especializado

3.4.6 Comunicación

Canal de venta directa a micro y pequeñas empresas manufactureras de productos de consumo masivo de la ciudad de Quito

Considerando que dentro del portal web de la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros, se encuentra toda la información actualizada de las compañías activas del Ecuador, resulta fácil el poder generar una base de datos de los clientes potenciales de este servicio de distribución y comercialización especializado y a bajo costo.

De la misma manera como se lo ejecutó en el capítulo de la investigación de mercado, del total de empresas constituidas en la ciudad de Quito, se tomará únicamente a las micro y pequeñas empresas de la industria manufacturera, cuyo portafolio de productos, esté en línea con los formatos y las categorías que componen la canasta promedio de consumo masivo; segregación que solo se la puede realizar mediante la aplicación del CIU (Clasificación Industrial Internacional Uniforme) determinado por el INEC para el Ecuador.

A este grupo de empresas se contactará de manera directa y personalizada –venta directa– para ofertar la propuesta del servicio de distribución y comercialización especializado y a bajo costo; haciendo énfasis en la sinergia con otras industrias de similares características y que compartan los mismos objetivos e intereses comerciales; además del enfoque exclusivo a la cobertura de tiendas de barrio de toda la ciudad de Quito, para de

esta manera, generar masa crítica y masificar el consumo de su portafolio de productos, logrando así, el posicionamiento de marca.

Este servicio no planea hacer uso de intermediarios o terceros para la oferta de su propuesta de distribución y comercialización especializada, ya que para poder cumplir con las expectativas del valor agregado del servicio –asesoramiento y gestión de merchandising–, es vital conocer de primera mano y a profundidad, información como: situación actual de la empresa, portafolio de productos, necesidades y requerimientos, limitaciones, recursos logísticos, estructura comercial, entre algunas cosas más; información que será de gran importancia al momento de establecer el asesoramiento para estas empresas y su respectivo plan de acción.

Como otro medio de comunicación sobre este servicio, se utilizará publicidad móvil, es decir que toda la flota de vehículos usados para la distribución y entrega de mercadería, serán brandeados, dando a conocer la marca del servicio, datos para contactos, así como también, tendrán la presencia de los logos de las principales marcas de productos a ser comercializadas por este medio.

3.4.7 Soporte físico

Como se mencionó en párrafos anteriores, es muy importante que cada centro de operación, tanto norte como sur, cuenten con la misma infraestructura y condiciones para el normal y autónomo desarrollo de sus operaciones.

Dentro de esta etapa inicial, y enfocados en el *producto-servicio base*, el soporte físico básico con el que debe contar cada uno de los centros de operación es el que se detalla a continuación:

- **Bodega de almacenamiento:** Espacio físico que será adecuado para almacenar toda la mercadería con la que operará el servicio, es decir, tanto para la mercadería entrante (portafolio de productos que son facturados a las micro y pequeñas industrias manufactureras) como para la mercadería saliente (portafolio de productos que son vendidos a las tiendas de barrio). Aquí lo más importante es que todas las bodegas de almacenamiento contarán con las condiciones ambientales y

físicas que permitan la preservación de los cada uno de los productos de consumo masivo, tomando las respectivas precauciones de no causar contaminación cruzada entre categorías, daño al estado físico del producto o caducidad de las fechas de vigencia.

El área de coordinación logística juega un papel muy importante dentro de este espacio, ya que en base al análisis semanal de la demanda del canal TAT, tendrá que establecer las políticas de inventarios interna, garantizando por cada ítem, un mínimo de stock, más un proporcional como inventario de seguridad. Con esto, también se está dando a nuestros clientes –micro y pequeñas empresas–, la visibilidad de la cantidad estimada de producto requerida y en lo posible se minimiza cualquier riesgo de desabastecimiento.

- **Oficinas de operaciones:** Espacio físico, que estará ubicado en conjunto con la bodega de almacenamiento y donde se pueden desarrollar las operaciones comerciales y administrativas de este servicio.

Las operaciones comerciales se refiere, al punto de partida y concentración para la supervisión y fuerza de ventas, es decir que en este espacio se desarrollarán las reuniones previas a la salida a campo, así como también la concentración posterior a la ruta de trabajo diaria. Las operaciones administrativas se refiere, a la recepción y facturación de pedidos, gestión de cartera, preparación de la mercadería, y finalmente la planificación de rutas de movilización de los vehículos de entrega. Actividades que se realizarán en el día a día entre la coordinación logística con la fuerza de ventas.

- **Flota de vehículos:** Conjunto de vehículos o camiones que serán usados para la distribución y transporte de los productos, tanto para el abastecimiento interno de este servicio, como para la distribución de los productos a las tiendas de barrio.

Cada uno de los centros de operación contará con la mínima cantidad de vehículos que permitan la cobertura ideal de su zona de operaciones.

Considerados también como parte del soporte físico con el que contará este servicio de distribución y comercialización especializado, están los materiales de apoyo para la fuerza de ventas y en general de toda el área comercial. Entre los materiales más destacados que vale la pena mencionar, están:

- **Manual de gestión en punto de venta:** Como una manera de reforzar continuamente la capacitación a la fuerza de ventas, se ha establecido el desarrollo de un manual de gestión en punto de venta, en el cual, de manera resumida y concreta, se detallará el paso a paso que cada asesor de ventas debe ejecutar en sus visitas a la tienda; pasos que ayudarán a que su gestión sea efectiva y concrete una venta efectiva para el negocio. Este manual será pequeño (de bolsillo) y práctico para garantizar que cada asesor lo lleve siempre a mano en su gestión diaria.
- **Catálogo de productos:** Considerando que la composición del portafolio de productos (canasta ideal) será bastante amplia, es necesario el desarrollo de un catálogo de productos, donde se detalle de manera clara y concreta información clave del producto como: nombre, contenido, tipo de presentaciones, código de venta y precio sugerido de venta. Esta es una de las herramientas básicas con las que deben ser dotados todos los asesores de ventas para su gestión especializada.

4 CONSIDERACIONES FINANCIERAS

4.1 Requerimientos de inversión

A continuación, se detallan todos los valores que compondrán la inversión inicial para la ejecución de este servicio de distribución y comercialización especializado, tanto a nivel de activos fijos como también lo correspondiente al capital de trabajo requerido para el arranque de las operaciones.

4.1.1 Activos

Se detalla brevemente cada uno de los rubros que constituyen los activos y su respectivo uso dentro del giro de negocio.

- Cinco vehículos tipo van de trabajo, cuyo peso promedio de carga es de 725 kg. por cada uno, mismos que serán utilizados para la movilización y entrega de la mercadería desde las bodegas de los centros de operación hacia cada uno de los puntos de venta del Canal Tradicional de la ciudad de Quito.
- Un montacargas, año 2011, mismo que será usado dentro de una de las dos bodegas de los Centros de Operación –la de mayor peso de ventas– con el fin de facilitar la movilización y preparación de mercadería, previa distribución al mercado.
- La infraestructura física donde se van a instalar los dos Centros de Operación de este servicio (norte y sur), serán alquilados, por tal motivo, se considera necesario la realización de ciertas adecuaciones físicas dentro de la infraestructura original de los espacios rentados. Adicional a eso, se está considerando la adquisición de racks metálicos con capacidad de carga de dos toneladas cada uno, pallets de madera, y gavetas plásticas, materiales que permitirán adecuar cada una de las bodegas para así garantizar el correcto almacenamiento y manejo de la mercadería.

- La adquisición de un sistema operativo especializado en el ámbito de la distribución y comercialización de productos, permitirá el cumplimiento de tres funciones básicas para este negocio: facturación y venta de mercadería, control de inventario y programación de abastecimiento, y finalmente, pero no menos importante, el procesamiento de información clave para la toma de decisiones estratégicas y comerciales.

Así mismo, se está considerando la dotación de equipos de computación (de escritorio y portátiles) para todo el personal administrativo, que, por la naturaleza de sus funciones, requiera del uso de uno.

- Para el equipamiento de las oficinas del personal administrativo, se está considerando la adquisición de escritorios, sillas y pizarras; mientras que, para los asesores y supervisión de ventas en específico, se está considerando la dotación de sillas, mesas de trabajo grupales, archivadores y ciertos enseres que permitan la recreación de un punto de venta promedio del Canal Tradicional, donde se realizarán las clínicas de venta, como método de capacitación continua.

Tabla 10: Requerimiento inicial de activos

ACTIVOS		\$	122.190
VEHÍCULOS		\$	107.500
	DETALLE	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
	Vehículos para movilización y entrega de mercadería	\$ 17.500	\$ 87.500
	Montacargas para movilización y carga de la mercadería	\$ 20.000	\$ 20.000
EQUIPO Y MUEBLES CENTROS DE OPERACIÓN		\$	4.600
	DETALLE	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
	Materiales y adecuaciones para almacenamiento y movilización de mercadería (Racks, pallets de madera y gavetas plásticas)	\$ 4.600	\$ 4.600
EQUIPO DE COMPUTACIÓN		\$	7.600
	DETALLE	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
	Sistema operativo para la facturación de mercadería y control de stock en bodegas	\$ 3.000	\$ 3.000
	Equipo de computación	\$ 4.600	\$ 4.600
MUEBLES DE OFICINA		\$	2.490
	DETALLE	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
	Muebles y enseres de oficina	\$ 2.490	\$ 2.490

4.1.2 Capital de trabajo

A continuación, se detallan todos los recursos propios necesarios para que este servicio de distribución y comercialización pueda empezar a operar sin depender de los ingresos por la prestación del servicio como tal:

- Dentro del inventario de mercadería, se está considerando una provisión de 15 días, misma que fue calculada en base al promedio de abastecimiento determinado en la investigación de mercado y además en base al promedio de rotación regular del producto en punto de venta.

En cuanto a gastos pre-operacionales, como su nombre lo indica, se trata de rubros y actividades que deben ser ejecutadas previo arranque normal de las operaciones del servicio y es importante mencionar, que los mismos serán amortizados a un año plazo. Dentro de este rubro tenemos:

- Branding de tres de los cinco vehículos de transporte de mercadería, de tal manera que sirva como medio de publicidad rodante, mientras se ejecutan las entregas diarias a los puntos de venta del Canal Tradicional.
- Costos de instalación e inscripción para el servicio de internet dentro de cada uno de los Centro de Operación.
- Uniformes y suministros de oficina con los que serán dotados tanto los asesores como el supervisor de ventas. Por la naturaleza de sus funciones y lugar de trabajo, se les entregará como parte de su uniforme diario, camisetas tipo polo, chalecos tipo periodista y gorras, todos ellos, brandeados con la imagen de marca del servicio. Además de los suministros que servirán como material de apoyo para su gestión diaria, tales como catálogo de productos, lista de precios, taloneras de pedidos, agendas, y útiles de aseo básicos.
- Se considera necesario el desarrollo y producción de material multimedia que sirva como herramienta comercial e informativa para la presentación del servicio de distribución y comercialización especializado a clientes potenciales. Se busca

hacerlo de una manera más interactiva y que permita abarcar la mayor cantidad de información en un corto tiempo de presentación.

Tabla 11: Requerimiento inicial de capital de trabajo

CAPITAL DE TRABAJO		\$	70.191
INVENTARIO DE MERCADERÍA		\$	68.396
DETALLE		VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
Inventario inicial (15 días de abastecimiento)		\$ 68.396	\$ 68.396
GASTOS PRE-OPERATIVOS		\$	1.795
DETALLE		VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
Branding para vehículos de transporte de mercadería (3 vehículos)		\$ 200	\$ 600
Instalación e inscripción para el servicio de internet en Centros de Operación		\$ 100	\$ 100
Uniformes y suministros de oficina para Asesores y Supervisión de ventas		\$ 945	\$ 945
Desarrollo y producción de material multimedia		\$ 150	\$ 150

4.1.3 Resumen de la inversión inicial

La suma entre el Capital de Trabajo y los Activos requeridos para el inicio de las operaciones, da como total una inversión inicial de \$192.381 (Ciento noventa y dos mil trescientos ochenta y un dólares americanos).

Tabla 12: Inversión inicial

TOTAL INVERSIÓN INICIAL		\$	192.381	100%
DETALLE		VALOR TOTAL	PESO %	
Activos		\$ 122.190	64%	
Capital de Trabajo		\$ 70.191	36%	

4.2 Depreciaciones y amortizaciones

Dentro de la inversión inicial se incluyó todos los activos fijos necesarios para la puesta en marcha de este servicio de distribución y comercialización, mismos que serán depreciados bajo el método de línea recta y amortizados de acuerdo como se muestra en la tabla a continuación:

Tabla 13: Activos y montos de depreciación

DETALLE	COSTO TOTAL	TIEMPO DE DEPRECIACIÓN	VALOR DEPR / AMOR ANUAL
Instalaciones y Adecuaciones	\$ 4.600	10 años	\$ 460
Equipos y Maquinaria (Montacargas)	\$ 20.000	10 años	\$ 2.000
Vehículos	\$ 87.500	5 años	\$ 17.500
Equipos de Computación y Software	\$ 7.600	3 años	\$ 2.533
Muebles y enseres de oficina	\$ 2.490	10 años	\$ 249
Gastos Pre-Operativos	\$ 1.795	1 año	\$ 1.795
TOTAL DEPRECIACIÓN Y AMORTIZACIÓN			\$ 24.537

4.3 Proyección de ingresos

Previa proyección, es primordial detallar y explicar cada una de las premisas sobre las cuales se basó la estimación de ingresos por el servicio de distribución y comercialización especializado para el Canal Tradicional de la ciudad de Quito.

4.3.1 Proyección de cantidad de transacciones comerciales

- *Centros de operación del servicio:* Para una mejor cobertura del campo de trabajo, un centro estará ubicado al norte y el otro al sur de la ciudad de Quito. **Dos centros de operación en total.**
- *Cantidad de asesores de venta:* Cada centro de operaciones contará con diez asesores de venta. En total **veinte personas** que conforman la fuerza de ventas del servicio de distribución y comercialización especializado.

Para el segundo año de operaciones, se prevé hacer la contratación de dos asesores de venta adicionales, lo que nos daría un total de veinte y dos asesores para la fuerza de ventas. Y para el quinto año, se realizaría la contratación de dos personas más, que dejaría operando al servicio con un total de veinte y cuatro asesores de ventas para la cobertura de toda la ciudad de Quito.

- *Número de visitas objetivo semanales:* El objetivo es de 120 visitas semanales a tiendas a realizarse por parte de cada una de las personas que conforman la fuerza de ventas de este servicio. Quiere decir, que, a la semana, el **objetivo total de**

visitas por parte de todo el equipo comercial será de **2.400 visitas a tiendas** (120 visitas semanales x 20 asesores de ventas). Las mismas que se llevarán a cabo dentro del horario de labores previamente establecido: lunes a viernes de 07h00 a 16h00 y los días sábados de 07h00 a 12h00.

Este número objetivo de visitas a tiendas del Canal Tradicional se mantendrá durante los cinco primeros años de operación, esto con el fin de dar prioridad a una gestión de calidad por punto de venta, versus un objetivo de mayor número de tiendas impactadas.

- *Efectividad en Ventas (%)*: De todas las tiendas que sean visitadas semanalmente en el primer y segundo año de operaciones, se estipula como objetivo comercial para la fuerza de ventas, el alcanzar al menos el **70% de efectividad en ventas**. Quiere decir, que, de cada 10 puntos de venta visitados por los asesores, en al menos 7 de ellos, se debe generar una venta del portafolio de productos.

A medida que la fuerza de ventas va adquiriendo mayor experiencia en campo y destrezas comerciales sobre el portafolio de las micro y pequeñas empresas, el objetivo de efectividad en ventas será más retador, es así que a partir del tercer año de operaciones se estipula que este alcance el 75% y para el quinto año, será del 85%.

La conjugación de estas cinco premisas y objetivos iniciales, nos permiten determinar el número de transacciones comerciales (número de ventas) que se realizarán durante los cinco primeros años de operación, por medio de todo el equipo de asesores de venta. La tabla a continuación, muestra la proyección de transacciones comerciales por cada año:

Tabla 14: Proyección de transacciones comerciales anuales

	AÑO 1			AÑO 2			AÑO 3			AÑO 4			AÑO 5		
	Cantidad de VISITAS	% Efectividad Venta	Cantidad de TIENDAS VENTA EFECTIVA	Cantidad de VISITAS	% Efectividad en Venta	Cantidad de TIENDAS VENTA EFECTIVA	Cantidad de VISITAS	% Efectividad en Venta	Cantidad de TIENDAS VENTA EFECTIVA	Cantidad de VISITAS	% Efectividad en Venta	Cantidad de TIENDAS VENTA EFECTIVA	Cantidad de VISITAS	% Efectividad en Venta	Cantidad de TIENDAS VENTA EFECTIVA
PROYECCIÓN DE VISITAS															
Lunes a Viernes - POR CADA ASESOR	105	70%	74	105	70%	74	105	75%	79	105	80%	84	105	85%	89
Sábados - POR CADA ASESOR	15	70%	11	15	70%	11	15	75%	11	15	80%	12	15	85%	13
TOTAL POR SEMANA - POR CADA ASESOR DE VENTA	120		85	120		85	120		90	120		96	120		102
PROYECCIÓN TRANSACCIONES VENTA TOTAL															
Número de asesores de venta TOTAL			20 Asesores			22 Asesores			22 Asesores			22 Asesores			24 Asesores
Transacciones POR SEMANA - TOTAL FUERZA DE VENTA			1.700			1.870			1.980			2.112			2.448
Número de semanas laborables al AÑO			52 semanas			52 semanas			52 semanas			52 semanas			52 semanas
Transacciones POR AÑO - TOTAL FUERZA DE VENTA			88.400			97.240			102.960			109.824			127.296

Para el año uno, donde arrancan las operaciones del servicio de distribución y comercialización especializado, se llevará a cabo un total de 88.400 transacciones comerciales o ventas efectivas a tiendas del Canal Tradicional de la ciudad de Quito. A partir de esto, se tendrá un crecimiento progresivo de entre el 8% y 10% anual, mismo que está soportado bajo las premisas detalladas anteriormente, como es la contratación de más asesores comerciales y la mejora del índice de efectividad en ventas.

Para el quinto año de funcionamiento, se prevé cerrar en 127.296 ventas efectivas con un equipo total de veinte y cuatro asesores de venta cubriendo toda la ciudad de Quito.

4.3.2 Proyección de ingresos por tipo de producto–servicio

Ingresos por producto–servicio base

- *Mercado potencial:* De acuerdo a las cifras publicadas en el informe titulado “*Tras las cifras de Quito*”, en el portal del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC) en diciembre del año 2017, en el cual se indica que, en el 2016, la venta al por menor en comercios no especializados con predominio de la venta de alimentos, bebidas o tabaco, registró **12.329 establecimientos o puntos de venta**.
- *Contenido de la canasta ideal:* Para la primera etapa de operaciones del servicio de distribución y comercialización especializado, se ha considerado la venta de ocho principales productos que componen la canasta promedio de Consumo Masivo y que además son producidos localmente por parte de algunas micro y pequeñas empresas de la ciudad de Quito. Dentro de esta canasta, la categoría de alimentos representa el 50%, la de bebidas el 13%, y por último, el 25% y 13% lo conforman categorías de cuidado personal y limpieza respectivamente.

A continuación, el detalle de los productos que, para esta proyección, conforman la canasta ideal:

Tabla 15: Contenido de la canasta ideal

	PRODUCTO	CONT. NETO POR UN	CONS. FINAL
			PRECIO DE COMPRA UN
1	Salsa de tomate	200 grs	\$ 1,00
2	Jugo líquido	237 ml	\$ 0,70
3	Sazonador	25 grs	\$ 0,15
4	Barra de chocolate	28 grs	\$ 0,50
5	Papas fritas	33 grs	\$ 0,35
6	Jabón de tocador	100 grs	\$ 0,60
7	Shampoo	25 ml	\$ 0,25
8	Cloro	120 ml	\$ 0,15

- *Márgenes de rentabilidad mínimos para la cadena de distribución del Canal Tradicional:* Como se lo mencionó en un capítulo anterior, dentro de esta cadena de distribución, existen varios participantes, quienes, en conjunto, hacen posible que un producto salga desde su punto de fabricación y llegue hacia su destino, que es el shopper o consumidor final. Este proceso ocurre siempre y cuando, en toda la cadena de reventa, se garantice el margen de ganancia ideal o mínimo para cada uno de los participantes que intervienen.

Tomando en cuenta el canal al cual está enfocado este servicio de distribución y además, el tipo de portafolio de productos, que son básicamente, productos de Consumo Masivo elaborados por micro y pequeñas empresas de la ciudad de Quito, se ha establecido los siguientes márgenes de ganancia mínimos:

- Margen mínimo del distribuidor especializado: **15%**
- Margen mínimo de la tienda: **25%**

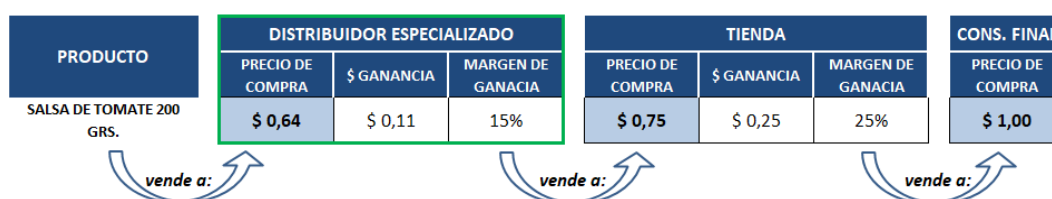



Figura 26: Cadena de distribución y sus márgenes de rentabilidad

- *Precio de venta de la canasta ideal:* La información de mercado levantada de los puntos de venta, sobre la rotación y abastecimiento promedio por categoría de productos de la canasta de Consumo Masivo, permitió establecer el surtido ideal para la tienda. Es decir, que esta canasta ideal ofertada por los asesores de venta, cubre la demanda de producto de una semana, además que, para el tendero no implica el desembolso de un monto alto de dinero. Se tomó en cuenta, que este servicio no maneja la modalidad de crédito y que además el tendero maneja una liquidez diaria limitada.

El monto y la cantidad de compra por tienda variará dependiendo de diversos factores externos como: ubicación de la tienda, horarios de atención, dimensión de la tienda, entre muchos más, que influyen directamente sobre el tiempo de rotación del producto en el punto de venta. Sin embargo, este monto de compra, será el objetivo comercial sobre el cual estará enfocada la fuerza de ventas, y por tanto, sobre este monto base, se trabajará la proyección de los ingresos para los primeros años de operación.

A continuación, el detalle del contenido en unidades de la canasta ideal, así como también su respectivo precio de venta y reventa para la tienda del Canal Tradicional:



	PRODUCTO	CONT. NETO POR UN	UN. DE COMPRA	TIENDA				CONS. FINAL
				PRECIO DE COMPRA UN	PRECIO TOTAL COMPRA	\$ GANANCIA POR UNIDAD	% MARGEN DE GANANCIA	PRECIO DE COMPRA UN
1	Salsa de tomate	200 grs	6	\$ 0,75	\$ 4,50	\$ 0,25	25%	\$ 1,00
2	Jugo líquido	237 ml	12	\$ 0,52	\$ 6,30	\$ 0,18	25%	\$ 0,70
3	Sazonador	25 grs	6	\$ 0,11	\$ 0,68	\$ 0,04	25%	\$ 0,15
4	Barra de chocolate	28 grs	12	\$ 0,38	\$ 4,50	\$ 0,13	25%	\$ 0,50
5	Papas fritas	33 grs	12	\$ 0,26	\$ 3,15	\$ 0,09	25%	\$ 0,35
6	Jabón de tocador	100 grs	6	\$ 0,45	\$ 2,70	\$ 0,15	25%	\$ 0,60
7	Shampoo	25 ml	6	\$ 0,19	\$ 1,13	\$ 0,06	25%	\$ 0,25
8	Cloro	120 ml	6	\$ 0,12	\$ 0,72	\$ 0,03	20%	\$ 0,15
				\$ 23,67				

Figura 27: Ruta de precios de la canasta ideal

El desembolso total que el tendero realizará por la compra de esta canasta ideal será de **\$23,67 (Veinte y tres dólares con sesenta y siete centavos de dólar**

americanos). En otras palabras, esta será la cuota mínima de venta efectiva para cada una de las tiendas que sean impactadas por los asesores de venta.

Así como se prevé la mejora progresiva del índice de venta efectiva, también se prevé que exista un aumento en el valor de la canasta ideal, es decir, un aumento en el valor de las ventas por cada transacción. Esta mejora tendrá origen por la variación positiva de cualquiera de los dos factores a continuación:

- *Mayor abastecimiento:* Más unidades de producto por cada canasta ideal.
- *Crecimiento en surtido de la canasta ideal:* Demás productos de Consumo Masivo que se adicionen a la canasta ideal inicialmente establecida.

Siendo así, para el segundo año de operaciones, la canasta ideal tendrá un valor de \$26, 00 (veinte y seis dólares americanos), el tercero de \$27,50 (veinte y siete con cincuenta centavos de dólar americanos) y para el quinto año de funciones un valor de \$29, 00 (veinte y nueve dólares americanos).

Ingresos por producto-servicio complementario

Hay que recordar que el producto – servicio complementario nace con el objetivo de generar valor agregado hacia el cliente, desde la perspectiva de las micro y pequeñas empresas, así como también para las tiendas del Canal Tradicional. Aquí se ejecutarán ciertas actividades y estrategias de merchandising a gran escala, tales como: Branding del punto de venta, colocación de material POP temporal, colocación de material POP permanente, levantamiento de información del punto de venta, entre otras más. La prestación de este tipo de servicio complementario al base –colocación del producto en punto de venta–, implica el cobro de un fee del 15% sobre el valor total de la cotización de la actividad a realizarse.

Una vez realizada la gestión de colocación del producto en punto de venta, es recomendable que la rotación del mismo, sea apoyada mediante la aplicación de estrategias puntuales de merchandising, por tanto, se estima necesario que cada trimestre del año, se lleve a cabo una de las actividades anteriormente descritas, de esta forma se

estaría trabajando continuamente en la comunicación hacia el consumidor final, así como también con el levantamiento de información clave del punto de venta para la toma de decisiones estratégicas.

Con el siguiente caso, se ejemplificará la fijación de precios los productos complementarios:

- Branding a las tiendas de barrio de la ciudad de Quito mediante la colocación de rompetráficos exteriores o tackers de marca, donde el precio del servicio se establece en función al alcance de la actividad.

Tabla 16: Cotización producto-servicio complementario

Con alcance a 5.000 puntos de venta en la ciudad de Quito

BRANDING TIENDAS DE BARRIO COLOCACIÓN DE ROMPETRÁFICOS EXTERIORES	COSTO POR PDV	CANTIDAD PDV	COSTO TOTAL DEL SERVICIO
Diseño y producción rompetráfico exterior	\$ 2,00	5.000	\$ 10.000
Almacenamiento materiales	\$ 0,10	5.000	\$ 500
Movilización y distribución de materiales a PDV	\$ 0,20	5.000	\$ 1.000
Mano de Obra - Instalación rompetráfico exterior	\$ 2,00	5.000	\$ 10.000
Reporte fotográfico de instalación	\$ 0,00	5.000	\$ 0
Subtotal del Servicio	\$ 4,30		\$ 21.500
Fee del servicio (15%)	\$ 0,65		\$ 3.225
Costo total del Servicio	\$ 4,95		\$ 24.725

Por la ejecución del branding en 5.000 puntos de venta, se tendrá como ingreso un valor de \$ 3.225 (tres mil doscientos veinte y cinco dólares americanos), como fee por el servicio prestado. Este tipo de acciones comerciales se llevarán a cabo una vez cada trimestre del año.

Resumen de la proyección de ingresos total

Juntando los dos tipos de producto – servicio (base y complementario) ofertados por este servicio de distribución y comercialización especializado, la tabla a continuación, muestra la proyección total de ingresos para los cinco primeros años de operación:

Tabla 17: Proyección total de ingresos anuales

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
PROYECCIÓN INGRESOS PROD - SERV BASE					
Transacciones POR AÑO - TOTAL FUERZA DE VENTA	88.400	97.240	102.960	109.824	127.296
Precio de venta Canasta Ideal	\$ 23,67	\$ 26,00	\$ 27,50	\$ 28,50	\$ 29,00
SUBTOTAL INGRESOS PRODUCTO - SERVICIO BASE	\$ 2.092.110	\$ 2.528.240	\$ 2.831.400	\$ 3.129.984	\$ 3.691.584
PROYECCIÓN INGRESOS PROD - SERV COMPLEMENTARIO					
15% Fee promedio producto - servicio complementario	\$ 3.225	\$ 3.709	\$ 4.265	\$ 4.905	\$ 5.641
Número de trimestres al AÑO	4	4	4	4	4
SUBTOTAL INGRESOS PRODUCTO - SERVICIO COMPLEMENTARIO	\$ 12.900	\$ 14.835	\$ 17.060	\$ 19.619	\$ 22.562
TOTAL PROYECCIÓN DE INGRESOS ANUAL	\$ 2.105.010	\$ 2.543.075	\$ 2.848.460	\$ 3.149.603	\$ 3.714.146

Claramente el mayor monto de ingresos de la operación es generado por el producto – servicio base, siendo esta la función medular del negocio, es decir, el servicio de distribución y comercialización como tal. El servicio – producto complementario, genera apenas un 1% de los ingresos totales anuales, sin embargo, es de gran importancia, tomando en cuenta que se trata de la ejecución de actividades estratégicas de merchandising que influirán positivamente en la rotación e imagen del producto en punto de venta, generando el valor agregado para cada cliente de la cadena de distribución.

4.3.3 Proyección de la distribución numérica

Recordando que el objetivo principal de este proyecto es, generar participación de mercado para los productos de Consumo Masivo elaborados por las micro y pequeñas empresas que operan en la ciudad de Quito, también es importante indicar la proyección de la distribución numérica esperada con la ejecución de un servicio de distribución y comercialización especializado. La distribución numérica que se traduce en la presencia del producto en punto de venta, es uno de los factores clave que influye directamente sobre la participación de mercado que una marca pueda alcanzar, por tanto, este índice es uno de los que continuamente será monitoreado dentro de las operaciones comerciales.

Tabla 18: Proyección anual de la distribución numérica

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
PROYECCIÓN DE LA DISTRIBUCIÓN NUMÉRICA					
Transacciones POR SEMANA - TOTAL FUERZA DE VENTA	1.700	1.870	1.980	2.112	2.448
Semanas laborables al MES	4	4	4	4	4
Total PDV con venta efectiva POR MES	6.800	7.480	7.920	8.448	9.792
Universe PDV ciudad de Quito	12.329	12.329	12.329	12.329	12.329
% Distribución numérica estimada POR MES	55%	61%	64%	69%	79%

Siempre partiendo de las premisas anteriormente detalladas, como la cantidad de asesores de venta, número de visitas semanales, número de tiendas con venta efectiva, entre otras

más, la tabla anterior muestra que, dentro del primer año de operaciones, se plantea alcanzar una distribución numérica del 55% sobre un universo de 12.329 puntos de venta registrados en la ciudad de Quito. Al igual que el resto de los índices, donde se prevé una mejora progresiva, este también tendrá el mismo efecto, alcanzando en el segundo año un 61%, el tercer año un 64%, hasta dejarnos en el quinto año con un 79% de distribución numérica para el portafolio de productos de micro y pequeñas empresas que comercializan dentro de la ciudad de Quito.

4.4 Proyección de egresos

A continuación, se explica de manera breve cada uno de los rubros que componen los egresos por la operación de este servicio de distribución y comercialización. En este caso se estima que las variaciones en el tiempo se den en la misma proporción en la que aumentan los ingresos anuales por la prestación del servicio.

- *Materia Prima:* Tal como se detalló en la premisa de márgenes de rentabilidad para la cadena de distribución, este servicio especializado tendrá un margen mínimo de rentabilidad del 15% en el proceso de reventa y colocación del producto en punto de venta. Lo que quiere decir, que la materia prima requerida para las operaciones de distribución, tendrá un costo del 85% sobre el precio de venta hacia las tiendas del Canal Tradicional.
- *Gastos Operativos:* El 80.2% de estos gastos está destinado a cubrir el pago de sueldos y salarios del personal operativo requerido para los dos centros de operación del servicio: Coordinador logístico y tres personas por cada una de las bodegas de almacenamiento, mismas que estarán encargadas de todo lo relacionado al manejo, almacenamiento y movilización de la mercadería previa distribución a los puntos de venta.

Adicional a eso, dentro de este rubro se está considerando el gasto de combustible (16.3%) requerido para la operación de los cinco vehículos de distribución, así como también los correspondientes mantenimientos mecánicos (3.4%).

- *Gastos de Venta:* Muy similar a la situación de los gastos operativos, dentro de este rubro relacionado con las ventas, el 85% está concentrado en el pago de sueldos y salarios de los asesores, así como también del supervisor de ventas. Adicional a esto, y tomando en cuenta que este personal permanecerá la mayor parte de su tiempo en campo, se ha considerado el pago de movilización, que representa el 7% del total de estos gastos. El otro 7.4% está distribuido entre capacitación (5%) y suministros (2.4%). Debido a la importancia de contar con un personal altamente capacitado para las funciones de venta y asesoramiento en punto de venta, los entrenamientos y capacitaciones se llevarán a cabo una vez cada trimestre en el año, y con la misma periodicidad se hará la provisión de suministros que requieran para la ejecución de sus funciones en campo, tales como taloneras de pedidos, materiales básicos de limpieza, entre otros.

Hay que mencionar que dentro de estos gastos de venta, no se está considerando el valor de las comisiones de venta. Esta herramienta si es necesaria para la motivación al personal de ventas, sin embargo, dichos valores van a salir directamente de los presupuestos de las micro y pequeñas empresas a las cuales se está prestando el servicio de distribución y comercialización. Con esta inversión se pueden generar incentivos trimestrales para la fuerza de ventas, mediante la implementación de diversas mecánicas y metas de cumplimiento.

- *Gastos Administrativos:* Finalmente, dentro de los gastos administrativos, el pago de sueldos y salarios representa el 42%, tomando en cuenta que dentro de cada centro de distribución se contará con un asistente administrativo y una persona para la gestión de crédito y cobranzas. Adicionalmente este valor incluye el pago del Gerente de Negocios que es la cabeza de toda la operación. El 31% de estos gastos corresponde al pago por el alquiler del espacio físico donde operan los dos centros de operación, norte y sur, el otro 21% corresponde al pago por la contratación de personal de seguridad que resguarde dichos centros y finalmente un 6% de este rubro, contempla el pago de todos los servicios básicos que se requieren para la operación de los centros.

La tabla a continuación, muestra la proyección total de egresos para los cinco primeros años de operación:

Tabla 19: Proyección total de egresos anuales

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Transacciones POR AÑO - TOTAL FUERZA DE VENTA	88.400	97.240	102.960	109.824	127.296
Precio de venta Canasta Ideal	\$ 23,67	\$ 26,00	\$ 27,50	\$ 28,50	\$ 29,00
INGRESOS PRODUCTO - SERVICIO BASE	\$ 2.092.110	\$ 2.528.240	\$ 2.831.400	\$ 3.129.984	\$ 3.691.584
% costo de la Materia Prima	85%	85%	85%	85%	85%
MATERIA PRIMA	\$ 1.778.293	\$ 2.149.004	\$ 2.406.690	\$ 2.660.486	\$ 3.137.846
GASTOS OPERATIVOS	\$ 65.274	\$ 78.858	\$ 88.328	\$ 97.666	\$ 115.172
Gastos de Personal	\$ 52.368	\$ 63.266	\$ 70.863	\$ 78.355	\$ 92.400
Combustible	\$ 10.656	\$ 12.874	\$ 14.420	\$ 15.944	\$ 18.802
Mantenimiento	\$ 2.250	\$ 2.718	\$ 3.045	\$ 3.367	\$ 3.970
GASTOS DE VENTA	135.672	163.488	181.709	199.676	233.359
Gastos de Personal	\$ 115.800	\$ 139.899	\$ 156.698	\$ 173.265	\$ 204.321
Movilización	\$ 9.792	\$ 11.830	\$ 13.250	\$ 14.651	\$ 17.277
Capacitación	\$ 6.720	\$ 6.720	\$ 6.720	\$ 6.720	\$ 6.720
Suministros y materiales	\$ 3.360	\$ 5.040	\$ 5.040	\$ 5.040	\$ 5.040
GASTOS ADMINISTRATIVOS	115.020	103.020	103.020	103.020	103.020
Gastos de Personal	\$ 48.000	\$ 48.000	\$ 48.000	\$ 48.000	\$ 48.000
Arriendo	\$ 36.000	\$ 24.000	\$ 24.000	\$ 24.000	\$ 24.000
Servicio de Seguridad	\$ 24.000	\$ 24.000	\$ 24.000	\$ 24.000	\$ 24.000
Servicios Básicos	\$ 7.020	\$ 7.020	\$ 7.020	\$ 7.020	\$ 7.020
TOTAL PROYECCIÓN DE EGRESOS ANUAL	2.094.259	2.494.370	2.779.746	3.060.848	3.589.396

4.5 Estado de resultados proyectado

El estado de resultados se ha proyectado en base a todas las premisas anteriormente descritas, así como también, tomando en cuenta las estimaciones de crecimiento a mediano plazo, a medida que la curva del producto se va desarrollando.

Tabla 20: Estado de resultados proyectado

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
INGRESOS					
Total Ingresos Anuales	\$ 2.105.010	\$ 2.543.075	\$ 2.848.460	\$ 3.149.603	\$ 3.714.146
Costo de la Materia Prima	\$ 1.778.293	\$ 2.149.004	\$ 2.406.690	\$ 2.660.486	\$ 3.137.846
TOTAL UTILIDAD BRUTA	\$ 326.716	\$ 394.071	\$ 441.770	\$ 489.117	\$ 576.300
COSTOS Y GASTOS					
GASTOS OPERATIVOS	\$ 65.274	\$ 78.858	\$ 88.328	\$ 97.666	\$ 115.172
Gastos de Personal	\$ 52.368	\$ 63.266	\$ 70.863	\$ 78.355	\$ 92.400
Combustible	\$ 10.656	\$ 12.874	\$ 14.420	\$ 15.944	\$ 18.802
Mantenimiento	\$ 2.250	\$ 2.718	\$ 3.045	\$ 3.367	\$ 3.970
GASTOS DE VENTA	135.672	163.488	181.709	199.676	233.359
Gastos de Personal	\$ 115.800	\$ 139.899	\$ 156.698	\$ 173.265	\$ 204.321
Movilización	\$ 9.792	\$ 11.830	\$ 13.250	\$ 14.651	\$ 17.277
Capacitación	\$ 6.720	\$ 6.720	\$ 6.720	\$ 6.720	\$ 6.720
Suministros y materiales	\$ 3.360	\$ 5.040	\$ 5.040	\$ 5.040	\$ 5.040
GASTOS ADMINISTRATIVOS	115.020	103.020	103.020	103.020	103.020
Gastos de Personal	\$ 48.000	\$ 48.000	\$ 48.000	\$ 48.000	\$ 48.000
Arriendo	\$ 36.000	\$ 24.000	\$ 24.000	\$ 24.000	\$ 24.000
Servicio de Seguridad	\$ 24.000	\$ 24.000	\$ 24.000	\$ 24.000	\$ 24.000
Servicios Básicos	\$ 7.020	\$ 7.020	\$ 7.020	\$ 7.020	\$ 7.020
DEPRECIACIONES Y AMORTIZACIONES	\$ 24.537	\$ 22.742	\$ 22.742	\$ 20.209	\$ 20.209
TOTAL UTILIDAD OPERATIVA	\$ (13.787)	\$ 25.962	\$ 45.972	\$ 68.546	\$ 104.541
15% Participación Trabajadores	\$ -	\$ 3.894	\$ 6.896	\$ 10.282	\$ 15.681
25% Impuesto a la Renta	\$ -	\$ 5.517	\$ 9.769	\$ 14.566	\$ 22.215
TOTAL UTILIDAD NETA	\$ (13.787)	\$ 35.374	\$ 62.636	\$ 93.394	\$ 142.437

4.6 Evaluación del proyecto

4.6.1 Valor Actual Neto (VAN)

O valor presente neto, nos permite calcular el valor presente de un determinado número de flujos futuros, y es una de las herramientas fundamentales para la evaluación de cualquier proyecto de inversión (relación valor – costo).

La evaluación nos arroja un VAN positivo, por lo que se puede decir que el proyecto si agrega un valor económico, ya que estamos recuperando la inversión inicial de \$192.381, estamos obteniendo la tasa de retorno esperada del 15% y además se está obteniendo un remanente sobre el retorno esperado de \$ 62.866 (sesenta y dos mil ochocientos sesenta y seis dólares americanos).

4.6.2 Tasa Interna de Retorno (TIR)

Es otra de las herramientas numéricas de gran utilidad para la evaluación de cualquier proyecto y futura toma de decisiones financieras sobre el mismo.

En este caso, el TIR es del 24% de retorno de la inversión, con lo que se puede determinar que el proyecto tiene una buena rentabilidad. Además del potencial de crecimiento que presenta si se llegan a mejorar los índices de efectividad en venta y distribución numérica.

Tabla 21: Evaluación financiera anual del proyecto

TOTAL UTILIDAD NETA		\$ (13.787)	\$ 35.374	\$ 62.636	\$ 93.394	\$ 142.437
	INV. INICIAL	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
(+) Gastos NO EROGABLES		\$ 24.537	\$ 22.742	\$ 22.742	\$ 20.209	\$ 20.209
TOTAL FLUJO DEL PROYECTO	\$ (192.381)	\$ 10.750	\$ 58.116	\$ 85.379	\$ 113.603	\$ 162.646
VALOR ACTUAL NETO (VAN)	\$ 62.866					
TASA INTERNA DE RETORNO (TIR)	24%					

5 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 Conclusiones

- Las PYMES y el Canal Tradicional de distribución, son dos sectores de relevante importancia dentro del motor de la economía ecuatoriana. Por una parte, las micro y pequeñas empresas concentran casi el 90% del número total de empresas existentes en país, y una parte de ellas, dedicada específicamente a la industria manufacturera, constituyen la segunda actividad económica en generar mayores ingresos anuales y plazas de empleo. Por otra parte, el canal tradicional es considerado de gran relevancia como canal de destino para el consumo de la población del país.
- La mayor parte de las micro y pequeñas industrias manufactureras de productos de consumo masivo de la ciudad de Quito, tienen sistemas o métodos de distribución comercial bastante deficientes, esto debido, a la falta o limitación de recursos económicos y también de recurso humano especializado. Esta debilidad da paso a que exista un canal de distribución con bastante potencial de crecimiento que no es aprovechado por parte de este grupo de industrias. El canal tradicional de esta ciudad, está conformado por casi 12.500 puntos de venta, mismos que tienen un promedio de compra de mercadería entre semanal y quincenal, además que en la actualidad están ampliando aún más su oferta de bienes y servicios complementarios, que contribuyen a generar un mayor tráfico de personas dentro de sus locales.
- Considerando que el portafolio de productos de este grupo de industrias aún no está posicionado en la mente del consumidor y que el objetivo primordial es generar una masa crítica de consumo para que sea un negocio a largo plazo, es necesario desarrollar un servicio especializado y que vaya orientado hacia el mercado, es decir, que esté alineado a las necesidades de todos los actores que intervienen en la cadena de distribución.

- Una forma de optimizar los altos costos que implica una cadena de distribución y comercialización, es mediante la sinergia. Juntar a un grupo de industrias manufactureras de productos de consumo masivo, con similares características y sobre todo, con similares condiciones de mercado, permitirá contar con un servicio accesible a su flujo de ingresos, ya que todos los recursos y logística necesaria para la prestación de este servicio, serán compartidos entre todas las industrias que se sumen a este modelo de venta.

5.2 Recomendaciones

- Siendo estos dos grupos relevantes para de la economía de nuestro país, resulta necesario e importante trabajar en la generación de proyectos de desarrollo comercial, que permitan fortalecer la industria manufacturera local, mediante estrategias que estén alineadas a su realidad competitiva de mercado y disponibilidad de recursos. De esta manera, será viable el que se vayan abriendo nuevas oportunidades de negocio y logrando un crecimiento sustentable en el mediano y largo plazo.
- Crear un servicio de distribución y comercialización especializado y sinérgico, es una alternativa que podría contribuir positivamente a cubrir las deficiencias del área comercial y logística presentes actualmente en las micro y pequeñas industrias manufactureras de productos de consumo masivo de la ciudad de Quito. Además que, la implementación de estrategias de generación de valor agregado dentro de este servicio, permitirá la creación de un escenario ganar – ganar para todos los actores involucrados en la cadena de comercialización, tanto fabricantes como intermediarios. Al implementar un servicio con estas características, se cumplirá con el objetivo primordial de este método de distribución, que es llegar a colocar los productos de estas industrias en el lugar y en el momento adecuado para consumo por parte del shopper o consumidor final.
- Es fundamental que dentro de este servicio, siempre se vele por la correcta ejecución en campo de dos funciones principales, que son las que apoyarán en la mejora del índice de participación de mercado de este tipo de productos: La gestión de ventas entrenada y capacitada y la asesoría continua en técnicas de

merchandising. La primera es fundamental ya que se requiere de mayor tiempo y habilidades para persuadir sobre la decisión de compra del tendero y la segunda, influye directamente en la generación de valor agregado, ya que, mediante la asesoría comercial continua, se creará un vínculo de fidelización con el cliente, además que las actividades desarrolladas en punto de venta, impactarán positivamente en el tiempo de rotación del producto sembrado o colocado en el punto de venta.

- Si bien el canal tradicional o TAT es una de las opciones de canales de distribución que implica un mayor costo de operación, también es uno de los más importantes para llegar hacia el consumidor final y generar una masa crítica de consumo. Para que los índices de rentabilidad de este servicio de distribución y comercialización especializado vayan mejorando en el corto y mediano plazo, es muy necesario que, a medida que se desarrolle la curva del producto o servicio, las áreas directivas de este negocio, den un acompañamiento cercano y continuo a la fuerza de ventas y a sus índices de gestión. Se recomienda que estos sean evaluados semanalmente, ya que solo de esta manera, se puede garantizar la toma de decisiones concretas y sobre todo oportunas, para seguir abasteciendo al canal, pero de una forma sustentable en el tiempo.

REFERENCIAS

1. Cámara de Comercio de Quito. (2017). *Clasificación de las PYMES, Pequeña y Mediana Empresa*. Quito.
2. De Vigaray, M. D. (2005). *Comercialización y retailing, distribución comercial aplicada*. Madrid: Pearson Prentice Hall.
3. Dichter & Neira Research Network. (2014). *Cómo ganar en el Canal Tradicional*.
4. Hoffman, K. D., & Bateson, J. E. (2012). *Marketing de Servicios, conceptos, estrategias y casos*. México D.F.: CENGAGE Learning Editores S.A.
5. Instituto Nacional de Estadística y Censos. (2010). *Censo Nacional Económico*.
6. Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (5 de diciembre de 2017). *Tras las cifras de Quito*. Obtenido de Ecuador en cifras: <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/tras-las-cifras-de-quito/>
7. Kantar Worldpanel. (2018). *Consumer Insights - Rituales en el Hogar*. Guayaquil.
8. Malhotra, N. K. (2016). *Investigación de Mercados, Conceptos Esenciales*. Ciudad de México, México: Pearson.
9. Molinillo Jiménez, S. (2012). *Distribución Comercial Aplicada*. Madrid: ESIC Editorial.
10. Munuera Alemán, J. L., & Rodríguez Escudero, A. I. (2015). *Estrategias de Marketing, un enfoque basado en el proceso de dirección*. Bogotá: ESIC Editorial.
11. Nepveu-Nivelle, F. (s.f.). *Análisis de los Canales de Distribución*. Izquierdo & Noguerras.
12. Organización de Naciones Unidas. (10 de febrero de 2017). *¿Qué son los códigos CIU?* Obtenido de Servicio de Acreditación Ecuatoriano: <http://www.acreditacion.gob.ec/que-son-los-codigos-ciu/>
13. Organización Mundial del Comercio. (2016). *Casa*. Obtenido de <https://www.wto.org>
14. Revista EKOS. (7 de septiembre de 2016). *Especial PYMES*. Obtenido de <https://issuu.com/ekosnegocios/docs/269>

15. Revista Líderes. (4 de julio de 2016). *Las tiendas de barrio desarrollan estrategias*. Obtenido de www.revistalideres.ec/lideres/tiendasdebarrio-estrategias-innovacion-negocios.html
16. RP3 Retail Software. (22 de enero de 2018). *El negocio de las tiendas de barrio en Ecuador*. Obtenido de <http://rp3.com.ec/el-negocio-de-las-tiendas-de-barrio-en-ecuador/>
17. Schnarch, A. (2013). *Marketing para PYMES: Un enfoque para Latinoamérica*. Bogotá: Alfaomega Colombiana S.A.
18. Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros. (2017). *Ranking Empresarial*. Obtenido de <http://appscvs.supercias.gob.ec/rankingCias/>
19. The Nielsen Company. (2015). *6 Tendencias del Retail en América Latina*.
20. Yance Carvajal, C., Solis Granda, L., Burgos Villamar, I., & Hermida Hermida, L. (junio de 2017). *La importancia de las Pymes en el Ecuador*. Obtenido de Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana: <http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/ec/2017/pymes-ecuador.html>

ANEXOS

Anexo 1: Entrevista estructurada tipo 1: Micro y pequeñas empresas manufactureras de productos de consumo masivo de la ciudad de Quito

Nombre de la Empresa: _____

Actividad Económica: _____

1. Cuál de las siguientes situaciones describe mejor la forma en la que su empresa realiza la distribución y comercialización de sus productos?

	SIEMPRE	CUANDO SE PRESENTA LA OPORTUNIDAD DE NEGOCIO	MUY RARA VEZ	NUNCA
A. Venta directa tienda a tienda, levantando pedidos de productos y haciendo la entrega de la mercadería al día siguiente de la visita (Pre-venta)				
B. Venta directa tienda a tienda, haciendo la venta y entrega de productos en ese mismo momento de la visita (Auto-venta).				
C. Venta directa tienda a tienda, mediante la alianza con un Distribuidor Multimarcas (Socio Comercial no relacionado con la empresa).				
D. Venta directa a Bodegas Mayoristas, Centros de acopio o Mercados principales.				
E. Venta directa a grandes cadenas de Supermercados.				
F. Venta por catálogo.				
G. Venta por internet.				
H. Otro. Especifique el medio o canal.				

2. Cuál de las siguientes opciones, describe mejor la manera en que su empresa realiza distribución y entrega de sus productos?

- A. Grupo de vehículos propios de la empresa y destinados únicamente para la distribución y entrega de productos.
 - B. Grupo de vehículos propios de la empresa y destinados para diversas gestiones de la empresa, sean estas comerciales o administrativas.
 - C. Grupo de vehículos tercerizados y destinados únicamente para la distribución y entrega de productos.
 - D. Vehículos de los colaboradores o socios accionistas de la empresa.
 - E. Vehículos de los vendedores.
 - F. Otro. Especifique su respuesta.
-
-

3. Cuál de las siguientes opciones, describe mejor la manera en que su empresa realiza la gestión de ventas para sus productos?

- A. Por medio de un equipo o fuerza de ventas propio de la empresa.
 - B. Por medio de un equipo o fuerza de ventas tercerizado.
 - C. Por medio del equipo o fuerza de ventas de un socio Distribuidor.
 - D. Usted mismo, como gerente o accionista de la empresa.
 - E. Por medio de sus propios colaboradores, que realizan la gestión de ventas además de otras funciones.
 - F. Otro. Especifique su respuesta.
-
-
-

4. Mediante la lista que se muestra a continuación, indique como usted considera se encuentran las capacidades y conocimientos del personal encargado de la gestión de ventas en su empresa.

	TOTALMENTE CAPACITADO	PARCIALMENTE; REQUIERE REFORZAR EL CONOCIMIENTO	NO TIENE CONOCI MIENTO ALGUNO
A. Capacidad de negociación y persuasión.			
B. Conocimiento de las ventajas y beneficios de los productos.			
C. Conocimiento del escenario competitivo.			
D. Conocimiento de la dinámica del mercado de consumo masivo.			
E. Conocimiento de estrategias de merchandising en punto de venta.			
F. Conocimiento de técnicas en atención al cliente.			
G. Conocimiento en gestión de cartera / cobranzas.			
H. Capacidad de análisis y manejo del portafolio de clientes.			
I. Conocimiento de índices de participación de mercado.			
J. Capacidad para el manejo problemas y objeciones.			

5. De la lista que se muestra a continuación, marque todas las actividades que su equipo o fuerza de ventas ejecuta en el punto de venta.

- A. Colocación de material impreso temporal como afiches, cenefas de precios, collarines habladores.
- B. Colocación de materiales permanentes de comunicación, como tackers, rompetráficos externos, dispensadores de producto, rótulos externos, pizarras.
- C. Limpieza y organización del producto y de las perchas o muebles donde se lo exhibe.
- D. Gestión del inventario existente en el punto de venta (Cantidad y fechas de vigencia del producto).

- E. Comunicación de los beneficios/atributos principales del producto.
- F. Mejora del surtido mediante la introducción de nuevos productos o presentaciones.
- G. Recuperación de cartera (Gestión de Cobranzas)

6. Adicional a las actividades anteriormente detalladas, hay alguna otra gestión de mercadeo o comercial que se debería sea realizada por su equipo o fuerza de ventas? Describa la actividad.

7. De la lista que se muestra a continuación, marque la forma que mejor describa la estrategia que su equipo o fuerza de ventas aplica para realizar su gestión de ventas.

- A. Tienen rutas de ventas que están concentradas en zonas de mayor movimiento comercial o potencial de compra.
- B. Tienen rutas de ventas determinadas en base a la cercanía a la bodega o planta de producción de la empresa.
- C. Tienen rutas de ventas previamente determinadas de acuerdo a una base de datos adquirida por la empresa.
- D. No tienen una ruta de ventas definida para su gestión.
- E. Otro. Especifique su respuesta.

8. En el caso de que se oferte, un servicio de distribución y comercialización compartido y a bajo costo para la venta de sus productos y que este llegue de manera directa de tienda a tienda, estaría usted dispuesto a contratarlo / usarlo como un medio habitual de comercialización para su empresa?

SI	NO

Si su respuesta es no, por favor indique la razón por la cual no estaría dispuesto.

Anexo 2: Encuestas para tiendas de barrio de la ciudad de Quito

Nombre de la Tienda: _____

Barrio: _____

1. De la lista que se detalla a continuación, indique que medios o canales usa para la compra de mercadería para su tienda y cuál es la frecuencia de compra.

	SIEMPRE <i>(TODAS LAS SEMANAS)</i>	CON FRECUENCIA <i>(1 VEZ AL MES)</i>	RARA VEZ <i>(1 VEZ C/ 3 MESES)</i>	NUNCA
A. Compra directa su la tienda; lo visitan en su tienda, toman su pedido y al día siguiente ya le entregan su mercadería. (Pre-venta)				
B. Compra directa en su tienda; lo visitan en su tienda, toman su pedido y ese mismo momento le hacen la entrega de lo comprado. (Auto-venta)				
C. Compra directa en Bodegas Mayoristas, Centros de acopio o Mercados principales.				
D. Compra directa en grandes cadenas de Supermercados.				
E. Compra por catálogo.				
F. Compra por internet.				
G. Otro lugar de abastecimiento. Especifique cual es el que usa.				

2. De las categorías que se detallan a continuación, indique cuál es la frecuencia de compra para abastecimiento de su tienda.

	DIARIO	CADA 7 DÍAS	CADA 15 DÍAS	CADA 30 DÍAS
Confitería y snacks (Chocolates, caramelos, papas fritas, galletas, etc.)				
Aceites, margarinas y mantequillas y salsas.				
Frutas y verduras.				
Bebidas (Gaseosas, agua embotellada, té, bebidas isotónicas, jugos, etc.)				
Lácteos (Leche, yogurt, quesos etc.)				
Aseo personal (Jabón de tocador, pasta dental, shampoo, toallas femeninas, pañales, etc.)				
Cuidado personal (Crema para peinar, maquillaje, cremas corporales, tintes, etc.)				
Aseo personal (Jabón de tocador, pasta dental, shampoo, toallas femeninas, pañales, etc.)				
Limpieza del hogar (Detergente, desinfectante, jabón de lavar, Lavavajillas, esponjas, etc.)				

3. De la lista que se muestra a continuación, marque 3 de los atributos más importantes que usted considera al momento de elegir un producto para la venta en su tienda.

- Marca reconocida en el mercado
- Calidad del producto
- Variedad de presentaciones y tamaños
- Precio
- Rotación
-

4. De la lista que se muestra a continuación, marque 3 de los atributos más importantes que usted considera al momento de elegir un proveedor o medio de abastecimiento de mercadería para su tienda.

- Margen de ganancia
- Calidad del servicio
- Puntualidad de entrega de la mercadería
- Surtido de productos
- Modalidad de pago
- Días de crédito
- Tipo de promociones

5. De la lista a continuación, indique cuales de las siguientes actividades o gestiones le parecen muy importantes que se realicen por parte de sus proveedores, de tal manera que dichas acciones, ayuden a las ventas de su tienda.

	MUY NECESARIO	ES INDIFERENTE	NO ES NECESARIO
A. Colocación de material impreso como afiches, cenefas de precios, collarines, habladores, etc.			
B. Colocación de materiales permanentes, como rompetráficos externos, dispensadores de producto, rótulos externos, pizarras.			
C. Limpieza y organización del producto y de las perchas o muebles donde se lo exhibe.			
D. Gestión del inventario de mercadería (Sugerido de mínimos de compra y verificación de fechas de caducidad).			
E. Asesoramiento en el surtido de productos para su tienda mediante la presentación de nuevos productos y presentaciones.			
G. Asesoramiento sobre la imagen y distribución de su tienda.			
F. Gestión de cobranzas.			

6. Adicional a las actividades anteriormente detalladas, hay alguna otra actividad que aporte a su negocio y que desearía sea realizada por parte de sus proveedores? Describa la actividad.

7. De la lista a continuación, indique cual es el tipo de promoción que le gustaría recibir como beneficio propio para usted o el de su negocio?

	MUY INTERESANTE	ES INDIFERENTE	NADA INTERESANTE
A. Promociones con bonificación de producto.			
B. Promociones con bonificación de promocionales tales como: Gorras, camisetas, delantales, esferos, agendas, etc.			
C. Promociones con descuentos en precio.			
D. Promociones con obsequio de electrodomésticos.			
E. Promociones con obsequio de tarjetas de consumo.			