



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

CARRERA ORGANIZACIÓN DE EMPRESAS

**TRABAJO DE GRADUACION PREVIO A LA OBTENCIÓN
DEL TÍTULO DE INGENIERO DE EMPRESAS**

TEMA:

**LA GESTIÓN POR CATEGORÍAS Y SU INCIDENCIA EN LA
ROTACIÓN DE PRODUCTOS DE LA EMPRESA “NIRSA S.A” EN
LA CIUDAD DE AMBATO**

AUTOR: Andrés Sebastián Altamirano Zanipatin

TUTOR: Ing. MBA. José Herrera

**AMBATO-ECUADOR
2011**

Ing. José Herrera

CERTIFICA:

Que el presente trabajo ha sido prolijamente revisado. Por lo tanto autorizó la presentación de este Trabajo de Investigación, el mismo que responde a las normas establecidas en el Reglamento de Títulos y Grados de la Facultad.

Ambato, 24 de octubre del 2011.

Ing. MBA. José Herrera

TUTOR

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD

Yo, Andrés Sebastián Altamirano Zanipatin, manifiesto que los resultados obtenidos en la presente investigación, previo la obtención del título de Ingeniero de Empresas son absolutamente originales, auténticos y personales; a excepción de las citas.

Sr. Andrés Sebastián Altamirano Zanipatin

C.I. 1803945342

AUTOR

APROBACIÓN DE LOS MIEMBROS DE TRIBUNAL DE GRADO

Los suscritos Profesores Calificadores, aprueban el presente trabajo de Investigación, el mismo que ha sido elaborado de conformidad con las disposiciones emitidas por la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Técnica de Ambato.

f).....

f).....

Ambato, 24 de octubre del 2011

DEDICATORIA

A mi Madre Doris Moraima que siempre con su infinito amor me supo guiar en todo momento; para ella mi dedicación y mi esfuerzo los dedico, porque nadie en el mundo se puede sentir más orgullosa de su hijo que mi madre.

A mi hermano Israel, quien confió en mí dándome siempre su apoyo y sus consejos.

A mi futura esposa Diana que con su amor y apoyo siempre estuvo alentándome a seguir, mi imperecedera gratitud por contribuir con mi formación profesional y apoyarme en todo momento.

Mil gracias a todos por confiar en mí, no les defraudare....

Andrés Sebastián Altamirano Z.

AGRADECIMIENTO

Expreso mi mayor agradecimiento a DIOS por darme la vida y ser la luz que ilumina nuestras vidas, mi guarda y compañía en todo momento: por dejarme ser escritor de verdades calladas y sentimientos silenciosos que muchos dejaron de ver.

A mi madre linda Doris Moraima Zanipatin Rivera, por su comprensión y paciencia, por enseñarme la magnitud de un abrazo oportuno y por ser la luz incondicional de mí caminar.

A mi hermano Israel un infinito agradecimiento por el apoyo incondicional para seguir adelante gracias por ser ejemplo de persona, esto hizo de mí un gran hombre, ante un gran ejemplo como tú.

A la empresa “NIRSA S.A”. por darme la apertura de realizar esta tesis y que me ayudaron de manera muy significativa, y un profundo agradecimiento a la Universidad Técnica de Ambato, a la Facultad de Ciencias Administrativas, a la Carrera de Organización de Empresas, a sus directivos y docentes, por su magnífica educación impartida a cada uno de los alumnos en especial a los ingenieros que de una y otra manera contribuyeron a la realización y culminación de esta tesis.

A mis amigos que nos apoyamos mutuamente en nuestra formación profesional y que hasta ahora, compartimos una amistad sincera e incondicional

Andrés S. Altamirano Z.

INDICE GENERAL

| | |
|---|------|
| PORTADA..... | i |
| APROBACIÓN DEL TUTOR..... | ii |
| AUTORÍA..... | iii |
| APROBACIÓN DE LOS MIEMBROS DEL TRIBUNAL DE GRADO..... | iv |
| DEDICATORIA..... | v |
| AGRADECIMIENTO..... | vi |
| INDICE GENERAL..... | vii |
| ÍNDICE DE CUADROS..... | x |
| ÍNDICE DE TABLAS..... | xi |
| ÍNDICE DE GRÁFICOS..... | xii |
| RESUMEN EJECUTIVO..... | xiii |
| INTRODUCCIÓN..... | 1 |
| CAPÍTULO I | 2 |
| PROBLEMA..... | 2 |
| 1.1 TEMA DE INVESTIGACIÓN..... | 2 |
| 1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA..... | 2 |
| 1.2.1 Contextualización..... | 3 |
| 1.2.2 Análisis Crítico del Problema..... | 6 |
| 1.2.3 Prognosis..... | 7 |
| 1.2.4 Delimitación del Problema..... | 8 |
| 1.2.5 Formulación del Problema..... | 9 |
| 1.2.6 Preguntas Directrices..... | 9 |
| 1.3 JUSTIFICACIÓN..... | 9 |
| 1.4 OBJETIVOS..... | 10 |
| 1.4.1 Objetivo General..... | 10 |
| 1.4.2 Objetivos Específicos..... | 10 |
| CAPÍTULO II | 11 |
| MARCO TEÓRICO..... | 11 |
| 2.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS..... | 11 |
| 2.2 FUNDAMENTACIÓN FILOSÓFICA..... | 14 |

| | |
|--|-----------|
| 2.3 FUNDAMENTACIÓN LEGAL..... | 15 |
| 2.4 CATEGORÍAS FUNDAMENTALES | 16 |
| 2.4.1 Formulación del problema | 16 |
| 2.4.2 Categorización de Variables | 16 |
| 2.4.3 Definición de Categorías..... | 16 |
| 2.5 HIPÓTESIS..... | 65 |
| 2.6 VARIABLES | 65 |
| CAPÍTULO III..... | 66 |
| MARCO METODOLÓGICO | 66 |
| 3.1 ENFOQUE DE INVESTIGACIÓN..... | 66 |
| 3.2 MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN | 67 |
| 3.2.1. Bibliográfica – Documental | 67 |
| 3.2.2. Investigación Experimental..... | 67 |
| 3.2.3. Investigación de Campo..... | 67 |
| 3.3 TIPO DE INVESTIGACIÓN | 68 |
| 3.5 OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES..... | 71 |
| 3.6 RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN | 73 |
| 3.7 PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS | 73 |
| CAPITULO IV | 75 |
| ANALISIS E INTERPRETACION DE LOS RESULTADOS..... | 75 |
| 4.1. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS..... | 75 |
| 4.2. INTERPRETACIÓN DE LOS DATOS | 76 |
| 4.3. VERIFICACIÓN DE HIPÓTESIS | 89 |
| 4.3.1. Modelo lógico. | 89 |
| 4.3.2. Nivel de significancia..... | 89 |
| 4.3.3. Prueba estadística | 89 |
| 4.3.3.1. Combinación de frecuencias | 91 |
| 4.3.4. Cálculo matemático..... | 91 |
| 4.3.5. Decisión Final | 93 |
| CAPITULO V..... | 94 |
| CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES..... | 94 |

| | |
|--|-----------|
| 5.1. CONCLUSIONES | 94 |
| 5.2 RECOMENDACIONES | 96 |
| CAPITULO VI | 98 |
| PROPUESTA | 98 |
| 6.1 TEMA | 98 |
| 6.1.1 Datos Informativos..... | 98 |
| 6.2 ANTECEDENTES DE LA PROPUESTA | 99 |
| 6.3 JUSTIFICACIÓN | 102 |
| 6.4 OBJETIVOS | 102 |
| 6.4.1 Objetivo General | 102 |
| 6.4.2. Objetivos Específicos..... | 102 |
| 6.5 ANÁLISIS DE FACTIBILIDAD | 103 |
| 6.6 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA..... | 104 |
| 6.7 METODOLOGÍA MODELO OPERATIVO | 123 |
| 6.7.1 Operativa | 123 |
| 6.8 CRONOGRAMA | 159 |
| 6.9 ADMINISTRACIÓN | 160 |
| 6.10 PREVISIÓN DE LA EVALUACIÓN | 161 |
| 6.11 BIBLIOGRAFÍA | 163 |
| 6.12 ANEXOS | 165 |

ÍNDICE DE CUADROS

| CUADRO | PÁGINA |
|---------------|---------------|
| Cuadro No 1 | 21 |
| Cuadro No2 | 41 |
| Cuadro No 3 | 70 |
| Cuadro No 4 | 71 |
| Cuadro No 5 | 72 |
| Cuadro No 6 | 90 |
| Cuadro No 7 | 91 |
| Cuadro No 8 | 147 |
| Cuadro No 9 | 148 |
| Cuadro No 10 | 149 |
| Cuadro No 11 | 150 |
| Cuadro No 12 | 151 |
| Cuadro No 13 | 152 |
| Cuadro No 14 | 153 |
| Cuadro No 15 | 154 |
| Cuadro No 16 | 155 |
| Cuadro No 17 | 158 |
| Cuadro No 18 | 159 |

ÍNDICE DE TABLAS

| TABLA | PÁGINA |
|--------------|---------------|
| Tabla No 1 | 75 |
| Tabla No 2 | 76 |
| Tabla No 3 | 77 |
| Tabla No 4 | 78 |
| Tabla No 5 | 79 |
| Tabla No 6 | 80 |
| Tabla No 7 | 81 |
| Tabla No 8 | 82 |
| Tabla No 9 | 83 |
| Tabla No 10 | 84 |
| Tabla No 11 | 85 |
| Tabla No 12 | 86 |
| Tabla No 13 | 87 |
| Tabla No 14 | 89 |
| Tabla No 15 | 89 |
| Tabla No 16 | 98 |
| Tabla No 17 | 99 |

ÍNDICE DE GRÁFICOS

| GRÁFICOS | PÁGINA |
|-----------------|---------------|
| Gráfico No 1 | 75 |
| Gráfico No 2 | 76 |
| Gráfico No 3 | 77 |
| Gráfico No 4 | 78 |
| Gráfico No 5 | 79 |
| Gráfico No 6 | 80 |
| Gráfico No 7 | 81 |
| Gráfico No 8 | 82 |
| Gráfico No 9 | 83 |
| Gráfico No 10 | 84 |
| Gráfico No 11 | 85 |
| Gráfico No 12 | 86 |
| Gráfico No 13 | 87 |
| Gráfico No 14 | 89 |
| Gráfico No 15 | 92 |

RESUMEN EJECUTIVO

La empresa “NIRSA S.A” se ha dedicado a la producción y comercialización de atún, sardinas, albacora, ventresca, paté de atún, durante 54 años, tiempo durante el cual ha experimentado las fases de introducción, y crecimiento, actualmente se encuentra en la etapa de madurez, por lo tanto es indispensable tomar acciones estratégicas para mantener y mejorar de una manera exitosa los producto en el mercado.

Es por esta razón que el presente trabajo de investigación se ha enfocado en realizar un amplio análisis del entorno interno y externo de la empresa, con el fin de establecer una adecuada gestión que permita incrementar las ventas tanto para la empresa, como para los distribuidores que comercializan estos productos.

Los datos arrojados por la investigación de campo aplicada a los clientes de la empresa indican que es importante corregir aspectos como la ubicación de los productos, la rotación de los productos en la estantería, realizar actividades de merchandising que contribuyan a mejorar la presentación de la marca en todos los puntos de venta, puesto que estos son factores que la mayoría de los consumidores y clientes consideran como una falencias que se deben mejorar.

Así la propuesta resultante de la investigación me direccionó para identificar y sugerir el uso de un software CRM (Customer Relationship Management) que permitirá gestionar de mejor manera los clientes, sus preferencias, sus frecuencias de consumo y sobre todo para tomar mejores decisiones en cuanto a sus productos rentables y no rentables, siendo estas actividades encaminadas a facilitar la rotación y venta de los productos de la forma esperada por los accionistas, directivos y trabajadores de la empresa “NIRSA S.A de la ciudad de Ambato.

INTRODUCCIÓN

En el capítulo 1 podremos observar la formulación del problema, el cual es la inadecuada gestión de las Categorías incide en la rotación de los productos la empresa “NIRSA.S.A” en la ciudad de Ambato, tomando este nuevo concepto analizamos que una adecuada gestión permitirá mejorar los indicadores de la empresa tanto financieros, económicos y de ventas, al mejorar la rotación de los productos o eliminar los productos que no rotan o no generan ganancias la empresa será más rentable.

El capítulo 2 se presenta un nuevo modelo de gestión en el que se estudia la forma y la relación con los demás como instrumento de ventaja competitiva enfocado en la rotación de cada uno de los productos que comercializa la empresa.

El capítulo 3 nos da los instrumentos para que podamos en un futuro, poner en marcha esta investigación para obtener estadísticas, datos, observaciones con las que las instituciones de nuestro país no cuentan.

El capítulo 4 presenta los resultados de las encuestas realizadas además de esto se observara el análisis de las mismas para llegar a la propuesta de solución al problema presentado.

En el capítulo 5 se presenta las conclusiones y recomendaciones frutos del estudio de este problema de investigación.

En el capítulo 6 se encuentra la propuesta de solución al problema y la mejor forma en la que se beneficiara la institución mediante la utilización de un software CRM (Customer Relationship Management) y cuáles son los pasos a seguir para su posible implementación.

En la sección de anexos encontraremos los instrumentos que necesitamos para la aplicación de nuestra futura investigación, ya que por el carácter de perfil, todo queda en plan de investigación.

CAPÍTULO I

PROBLEMA

1.1 TEMA DE INVESTIGACIÓN

La Gestión por Categorías y su incidencia en la rotación de productos de la Empresa “NIRSA S.A” en la ciudad de Ambato

1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La inadecuada gestión de las Categorías incide en la rotación de los productos la empresa “NIRSA.S.A” en la ciudad de Ambato.

1.2.1 Contextualización

Macro

El complejo mundo en el que vivimos se proyecta con fuerza a la globalización e internacionalización del que hacer empresarial, donde cada empresa esta obligada a ser más eficiente cada día para enfrentar los retos del mercado.

La globalización es un proceso fundamentalmente económico cultural y social que según como vayan aprovechando los entes económicos del mundo pueden ir en progreso o retroceso.

Una de las principales fuentes de problemas en la empresas a nivel global la constituye el hecho de que el cliente o el usuario no aparece por parte alguna en el organigrama de la empresa y los funcionarios que normalmente están más cerca de quien es la razón de ser de los negocios, son usualmente insignificantes puntos en dicho organigrama (curiosamente y como es tradicional, la parte más alta e importante de tal organigrama la ocupan quienes están más lejos del cliente pero más cerca de la nómina confidencial)

En los Comerciales Mexicanos los pasillos son amplios por lo que no te sientes muy apretado a la hora de realizar tus compras, además de que no tienen que caminar mucho, ya que enfrente de la entrada a unos cuantos pasos se encuentran los productos.

A comparación con Wal-Mart los pasillos son más reducidos, además de que tienes que caminar demasiado para llegar a los productos ya que en la entrada se encuentra los artículos e ropa para damas, caballeros niños, pero todo esto abarca la entrada, por lo que tienes que recorrer toda la tienda para llegar a los demás productos.

Lo que tienen esta tienda es que cuenta con muchas promociones, ya que tienen personas calificadas de cada producto y te dan pruebas o muestras, lo que incita al consumidor a ir, para comparar productos, e igual compras otras marcas, sabiendo ya

que te gusta el producto sin la necesidad de comprarlo para conocerlo, con la probabilidad de que no sea de tu agrado.

Sumesa es más pequeña, por lo que no tienes mucho espacio, lo que tienen esta tienda es que cuentan con productos de marcas líderes, y encuentras las cosas con mayor facilidad ya que no tienes que recorrer toda la tienda las desventajas serían que no cuentan con muchos productos que el consumidor podría querer, además de que no es un sitio para estar mucho tiempo, simplemente la compra es rápida.

Creemos que Auchan es una tienda muy cómoda para el consumidor, pues a pesar de la gran amplitud, tanto de la tienda como de los pasillos, éstos están muy bien distribuidos y en un solo pasillo se pueden encontrar muchos de los productos que en otras tiendas se encuentran en distintos pasillos, por lo que el consumidor no tiene que andar dando vueltas para encontrar sus productos. Así mismo, es una tienda muy limpia, muy ordenada que refleja calidad, limpieza y prestigio.

Superama, al igual que Sumesa, es una tienda muy pequeña; sin embargo cuenta con una gran variedad de mercancía y productos sobre todo importados. A pesar de la angostura de sus pasillos, es cómoda porque está muy bien acomodada y ordenada, lo que permite al consumidor encontrar de manera más rápida sus productos y están más a la mano.

Gigante es una tienda oscura y un poco desordenada, por lo que no es una tienda que invita al consumidor a hacer compras por impulso, sino a que compre únicamente lo que necesita. La única ventaja de esta tienda es que la sección de abarrotes está muy bien ubicada, y no son tantos pasillos.

Meso

Las Empresas ecuatorianas deben tener una visión emprendedora capaz de captar el mercado al que quiere que vaya dirigido su producto, actualmente muchas empresas medianas y pequeñas quiebran por falta de estrategias para llevar a cabo sus negocios.

Es necesario que cada vez estas empresas vayan creciendo y para ello tienen que implementar nuevas formas de llevar a cabo sus negocios con éxito, el Ecuador necesita de personas que logren que nuestro país vaya creciendo.

Con más de 15 años de experiencia como auditores en mercadeo para empresas que ofrecen productos de consumo, industriales y servicios al mercado nacional nos han puesto en contacto con una amplia muestra de los problemas que usualmente afectan los resultados y el normal crecimiento de los negocios de dichas empresas.

Curiosamente y hasta el más desprevenido de los lectores lo podrá notar, la mayoría de los problemas mencionados no se originan externamente sino en las propias operaciones de la empresa y no pertenecen al mundo de lo complejo o esotérico sino más bien al sencillo ámbito del sentido común y de la lógica elemental.

En el Ecuador actualmente existen cuatro cadenas de supermercados: La Favorita, Grupo Santa María, Almacenes Tía, y Mi comisariato, siendo la de mayor presencia La Favorita, también han aparecido nuevos supermercados de diferentes tamaños, que abarcan un sinnúmero de segmentos. Debido a este continuo aumento del número y tamaño de todas las estructuras de establecimientos, como tiendas de conveniencias, clubes de membresía y despensas familiares tanto locales como cadenas extranjeras, las Organizaciones se ven obligadas a buscar estrategias que les permitan sobrevivir y sobresalir en este mercado tan competitivo y cambiante.

Al hablar de administración por categorías de productos en El Ecuador, es indispensable mencionar el historial evolución-desarrollo que a lo largo de 4 años y medio ha experimentado el mayor operador de autoservicio del país que es Mega Santa María.

Hacia el año de 1998 y como consecuencia del desarrollo del plan estratégico hacia los próximos 5 años y tomando en cuenta los retos que se avecinaban en ese entonces debido a la globalización y no solo a nivel local sino regionalmente, la entrada de nuevos y grandes competidores a la escena fue que Mega Santa María decide poner en práctica un sistema global de administración por categoría, de productos, como una

estrategia competitiva para hacer frente y diferenciarse de la inminente invasión que a mediano plazo se experimentaría.

Micro

Las empresas requieren de modelos de gestión sólidos que les permitan tener bases con la finalidad de ir maximizando sus ventas e ir creciendo paulatinamente.

En la Provincia y en la ciudad de Ambato, las empresas generalmente olvidan que el mercadeo es esencialmente la permanente búsqueda y uso de acciones estratégicas para incentivar y/o facilitar la demanda de un producto o servicio (a través de cualquiera de las herramientas mercadotécnicas; reposicionamiento, nuevas presentaciones, cambio de empaque, promociones, etc.), lo que lleva frecuentemente a acomodarse con un determinado volumen de negocios o a conformarse con el crecimiento mentiroso en dólares resultante de la inflación.

La empresa “NIRSA.S.A” fue creado en el año 2.003, con la finalidad de poner a disposición de los consumidores Ambateños y otros cantones aledaños, productos de consumo masivo, primera necesidad, como son atún, sardinas, ya que estas son vitales para el consumo de cada hogar.

Actualmente se ha registrado una baja en la venta, es por ello que como se enfoco anteriormente es de vital importancia que la empresa “NIRSA.S.A” realice un análisis detallado del problema e implemente un Modelo de Gestión con la finalidad de maximizar sus ventas.

.

1.2.2 Análisis Crítico del Problema

Desde los años noventa, la Administración por Categorías (ApC) o Category Management (CM) o Gestión por Categorías, a la que de ahora en adelante nos referiremos como GpC, ha sido ofrecida como uno de sus servicios por las grandes empresas de investigación y por las empresas de desarrollo y comercialización de

software, implantada fundamentalmente por las empresas líderes fabricantes y distribuidoras de productos de gran consumo, debido a que estas dos últimas sufrieron un descenso en sus utilidades con la vieja forma de realizar los negocios en los que destacaba el “enfoque hacia el producto”, y se dieron cuenta de que el mejor camino para lograr solventar el problema que tenían era ofreciéndole mayor valor agregado a los consumidores en el punto de venta o “enfoque al consumidor”.

El descenso de las utilidades motivado principalmente porque los consumidores actuales son mucho más exigentes y, por tanto, más difíciles de satisfacer, la Distribución es más concentrada y con un importante crecimiento de las ventas de los formatos de comercio del tipo tiendas de descuento (discount) y de las marcas del distribuidor, y al excesivo número de productos en el mercado lo que dificulta su manejo, llevó a visualizar a las empresas líderes fabricantes y detallistas que la solución estaba en gestionar a las categorías de productos como si se trataran de unidades estratégicas de negocios, y que contaban para lograrlo con importantes recursos tecnológicos informáticos que desde tiempo atrás venían desarrollando.

En sí el problema está enfocado a la inadecuada utilización de recursos como el producto que no permiten maximizar los beneficios. Ante lo cual nos han puesto ante una amplia muestra de los problemas que usualmente afectan los resultados y el normal crecimiento de los negocios de dicha empresa. Entre las causas podemos mencionar una mala administración de la gestión de categorías, falta de estrategias de marketing, mal manejo de inventarios, mala ubicación en los lineales, falta de promociones. Y entre los efectos son: caídas en ventas, pérdida de participación de mercado, deterioro de la rentabilidad, falta de rotación de productos, pérdida de clientes, etc.

1.2.3 Prognosis

El proceso de desarrollo de la Gestión por Categorías (GpC) incluye estrategias y tácticas en surtidos, espacio, promociones, precios, publicidad y lanzamiento de nuevos productos para cada categoría de productos, por establecimiento y por zona, y para ello

se utilizan herramientas informáticas que orientan en la toma de las decisiones de Merchandising para cada categoría de productos, con la finalidad de aumentar los resultados financieros de las empresas involucradas y de ofrecer un mayor valor agregado al consumidor.

A pesar de la importancia de la Gestión por Categorías (GpC), se detectó que las medianas y pequeñas empresas fabricantes y distribuidoras experimentan actualmente una implementación del proceso muy lento, siendo las grandes empresas de productos de gran consumo las que la utilizan, como ya hemos mencionado anteriormente.

1.2.4 Delimitación del Problema

Límite de contenido:

Campo: Administración

Área: Marketing

Aspecto: Gestión por Categorías (GpC).

Problema: ¿Cómo afecta la falta de una adecuada Gestión por Categorías en la rotación de productos la empresa NIRSA.S.A en la ciudad de Ambato?

Unidades de observación: La ventas de productos en puntos de venta.

Límite espacial: Empresa “NIRSA S.A” en la ciudad de Ambato.

Límite temporal: Julio 2010 – Agosto del 2011.

1.2.5 Formulación del Problema

¿Cómo afecta la falta de una adecuada Gestión por Categorías (GpC) en la rotación de productos de la empresa NIRSA.S.A en la ciudad de Ambato?

1.2.6 Preguntas Directrices

¿Qué aspectos se debe tomar en cuenta para establecer una adecuada Gestión por Categorías (GpC) en la empresa “NIRSA S.A” en la ciudad de Ambato?

¿Qué actividades se debería implementar para mejorar la rotación de los productos en la empresa “NIRSA S.A” en la ciudad de Ambato?

¿Cómo los sistemas de gestión ayudarán a controlar la rotación de productos para una mejor toma de decisión?

1.3 JUSTIFICACIÓN

Al realizar este trabajo se ha considerado proponer la Gestión por Categorías (GpC) como un problema de investigación, el mismo que aumentará los conocimientos personales, profesionales y que apoyarán el desarrollo en el desenvolvimiento del diario vivir.

Con la presente investigación se pretende dar una o varias soluciones al problema planteado, es decir realizar una adecuada Gestión por Categorías (GpC) en la empresa “NIRSA S.A” para mejorar la rotación de los productos y por ende sus ventas.

En la actualidad muchas empresas han quebrado por el simple hecho de que no han sabido llevar una adecuada Gestión por Categorías (GpC), la mayoría de los conflictos se han creado porque las empresas que recién están surgiendo no quieren o no tienen el conocimiento como administrar los productos mediante categorías, para tener claro las

rotaciones de cada producto y saber cuáles son o no rentables, de esta manera enfocarse en productos que generen ganancia a la empresa.

Mediante este estudio de investigación podremos solucionar un problema muy grave que se está dando dentro de la empresa, como la inadecuada administración de ,los inventarios que influye directamente en las ventas de los productos y por ende en los ingresos, por este motivo resulta de mucha importancia tomar decisiones atinadas, lo más pronto posible con el afán de que la empresa elimine gastos innecesarios que repercuten en las utilidades de la empresa, logrando así que esta tome parte de un mercado competitivo, alcanzando niveles altos de calidad en los productos y servicios y ubicándola en una posición sostenible y competitiva de tal forma que satisfaga las necesidades requeridas que hoy por hoy están en constante cambio.

1.4 OBJETIVOS

1.4.1 Objetivo General

Determinar una adecuada Gestión por Categorías (GpC) para mejorar la rotación de los productos de la empresa NIRSA.S.A en la ciudad de Ambato.

1.4.2 Objetivos Específicos

- Diagnosticar los aspectos actuales de gestión en percha.
- Determinar la situación actual de la rotación de todos los productos.
- Sugerir el uso de un software que gestione el espacio en el lineal de una categoría o para facilitar la toma de decisiones.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS

Existe información tanto en libros como en Internet acerca de la Gestión por Categorías (GpC), así como también de su aplicación dentro de los puntos de venta de algunas empresas, lo cual nos servirá como base para llevar a cabo esta investigación, ya que en la empresa en estudio no existe anteriormente este tipo de investigación.

Sin embargo existen algunos artículos que ponen en evidencia el uso de estas herramientas.

LIRIA (2001)⁶³ asegura que debido a que la GpC surge en los Estados Unidos se ha producido la generalización del término Category Management y “gestiona una Categoría de productos como una unidad de negocios y surge como una evolución ante

la necesidad de facilitarle la compra al consumidor y provocarle que adquiriera más productos”.

Para concluir, LIRIA (2001)⁶³ asegura que, de las experiencias de las primeras Implantaciones, se ha concluido que hay que ofrecer al consumidor mediante la Gestión por Categorías (GpC) Lo siguiente:

- Sensaciones de estar en tiendas selectas y de productos frescos.
- Reforzar la oferta o descuento.
- Promover servicios.
- Ofrecer espacio para la expresión.
- Romper y alargar la estacionalidad.

Existen trabajos prácticos acerca de modelos de gestión aplicado a empresas dentro de las Universidades del país, pero no específicamente para la Administración de Categorías, los mismos que pueden servir como simple referencia para llevar a cabo este proyecto de investigación, a continuación mencionamos estos trabajos:

ROBALINO, F. (2006) *Implementación de un Modelo de Gestión para mejorar la atención al cliente de Hostería Luna Run-Tun*. Facultad de Tesis Previa la obtención del Título de Ingeniero en Empresas Turísticas y Hoteleras, Uniandes.

Objetivo general:

Desarrollar Un Modelo de Gestión para mejorar la atención al cliente de la Hostería Luna Run-Tun.

Objetivos Específicos:

1. Consultar acerca de los Modelos de gestión y la calidad de atención al cliente.

2. Determinar en fuentes primarias la calidad de atención al cliente que les brinda Hostería Luna Run - Tun
3. Elaborar un Modelo de gestión con la finalidad de mejorar la atención al cliente de Hostería Luna Run -Tun.
4. Validar la propuesta por Autoridades y Expertos.

Conclusiones:

1. El actual diagnóstico realizado en la empresa demuestra la ausencia de un mecanismo idóneo que permita ejercer un efectivo control en sus diferentes etapas.
2. No existe la capacitación a los empleados y la delegación de funciones, que les permita mejorar su desempeño

ANDRADE, N. (2005) *Estrategias de comercialización, para incrementar las ventas de la Empresa Disprofarma*. Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Técnica de Ambato.

Objetivo general:

Determinar cómo influyen en la estrategia de comercialización en el volumen de las ventas de la empresa DISPROFARMA de la ciudad de Ambato

Objetivos específicos:

1. Examinar las estrategias de comercialización vigentes en la empresa.

2. Proponer estrategias de comercialización que permitan incrementar el volumen de ventas.

Conclusiones:

1. El sistema de compra de los diferentes consumidores, se basa directamente en los precios ofrecidos por los proveedores de medicina que existe en la ciudad y fuera de ella, en el cual la empresa que ofrezca los productos a precios más bajos será la que llegue a vender más y se apodere del mercado existente, en la ciudad de Ambato.
2. La mayoría de los clientes prefiere adquirir medicina popular, también llamada OTC, por la publicidad, la costumbre de auto medicarse por su bajo costo y que no necesita de receta médica.

2.2 FUNDAMENTACIÓN FILOSÓFICA

Para la ejecución del presente proyecto de investigación utilizaremos el Paradigma Crítico – Propositivo, por cuanto se necesita contribuir al cambio que conlleva a cuestionar el problema y de la misma manera presentar alternativas de solución.

Una de ellas es que el paradigma propuesto tiene como propósito mejorar la Gestión por Categorías (GpC) considerando la realidad por la que atraviesa la empresa y los cambios que sufre constantemente en tiempo y espacio.

Antiguamente los distribuidores de bienes o de servicios, no comercializaban con la finalidad de satisfacer las necesidades de los consumidores sino con la finalidad de satisfacer sus propias necesidades.

Hoy en día el constante aumento de la competencia, ha hecho que las Organizaciones se vean en la necesidad de tomar decisiones correctivas en las áreas que lo requieran, para de esta manera lograr un mejoramiento continuo en las diferentes actividades que

realizan, llegando así a satisfacer las necesidades de los consumidores más no las necesidades propias.

Estas actividades están interrelacionadas con dimensiones como científico-técnico, económico-cultural, entre otras.

Pero la relación que prevalece es la que se da por el investigador o sujeto cognoscente y la empresa o sujeto de estudio, las cuales deben ser las más indicadas para llegar a cumplir el objetivo de estudio.

La presente investigación está enfocada a la Gestión por Categorías (GpC), en donde el ente investigador tendrá que realizarla de una manera muy comprometida, sujetándose a una investigación seria y dedicada ya que a través de esta se pretende dar solución a un problema que beneficiará a una organización y por ende a un grupo humano.

La Gestión por Categorías (GpC) es muy importante dentro de un punto de venta ya que a través de este paso la Organización pretende eliminar al máximo los errores y así poder ofrecer productos de excelente calidad, es por eso que la empresa "NIRSA S.A" implementará una adecuada Gestión por Categorías (GpC) con lo cual se pretende solucionar el problema anteriormente detectado.

2.3 FUNDAMENTACIÓN LEGAL

Las bases legales del presente trabajo investigativo básicamente se sustentan en la Constitución Política de la República del Ecuador específicamente en la ley del consumidor destacando los siguientes aspectos importantes:

Sección 3". De los Consumidores.

Art.92.- Control de calidad. Defensa al consumidor.- La ley establecerá los mecanismos de control de calidad, los procedimientos de defensa del consumidor, la reparación e

indemnización por deficiencias, daños y mala calidad de bienes y servicios, y por la interrupción de los servicios públicos no ocasionados por catástrofes, caso fortuito o fuerza mayor, y las sanciones por la violación de estos derechos.

Concordancias:

P: 96 Inc. 1 //LO-DCon: 4Num. 8; 33; 64-69.

Las personas que presten servicios públicos o que produzcan o comercialicen bienes de consumo, serán responsable civil y penalmente por la prestación del servicio, así como por las condiciones del producto que ofrezcan, de acuerdo con la publicidad efectuada y la descripción de su etiqueta. El Estado auspiciará la constitución de asociaciones de consumidores y usuarios, y adoptará medidas para el cumplimiento de sus objetivos.

2.4 CATEGORÍAS FUNDAMENTALES

2.4.1 Formulación del problema

¿Cómo incide la inadecuada Gestión por Categorías (GpC) en la rotación de los productos de la empresa “NIRSA S.A” en la ciudad de Ambato?

X = Gestión por Categorías (Causa)

Y = Rotación de Productos = Ventas (Efecto)

2.4.2 Categorización de Variables

2.4.3 Definición de Categorías

Administración

“La administración se define como el proceso de diseñar y mantener un ambiente en el que las personas trabajando en grupo alcance con eficiencia metas seleccionadas. Esta se aplica a todo tipo de organizaciones bien sean pequeñas o grandes empresas lucrativas y no lucrativas, a las industrias manufactureras y a las de servicio”.
Chiavenato, I. (2001, p. 35)

Según Reinoso V. (1986, p.168) Si nosotros partimos desde el origen de la palabra Administración se puede manifestar que la misma proviene del Latín *Administratio* que significa acción de administrar y la palabra Administrar se divide en el prefijo Ad: a hacía en sentido de movimiento, y Ministrare: servir, gobernar, regir, manejar, cuidar los negocios o intereses públicos o particulares, propios o ajenos.

Elementos del concepto de Administración

La mayoría de los conceptos de administración utilizan los siguientes términos:

Objetivo: la administración siempre está enfocada a lograr determinados fines o resultados.

Eficacia: se refiere a lograr los objetivos satisfaciendo los requerimientos del producto o servicio en términos de cantidad y tiempo.

Eficiencia: esto es hacer las cosas bien. Es lograr los objetivos garantizando los recursos disponibles al mínimo costo y con la máxima calidad.

Grupo social: es necesario que exista un grupo social para que se de la administración.

Coordinación de recursos: en la administración se requiere combinar, sistematizar y analizar los diferentes recursos que intervienen en el logro de un fin común.

Productividad: es la relación entre la cantidad de insumos necesarios para producir un determinado bien o servicio. Es la obtención de los máximos resultados con el mínimo de recursos, en términos de eficiencia y eficacia.

Con estas definiciones podemos decir que la administración es el proceso cuyo objeto es la coordinación eficaz y eficiente de los recursos de un grupo social para lograr sus objetivos con la máxima productividad.

Características de la administración

La administración posee las siguientes características que la diferencian de otras disciplinas.

Universalidad: existe en cualquier grupo social y es susceptible de aplicarse lo mismo en una empresa industrial que en el ejército, en un hospital, etc.

Valor instrumental: como su finalidad es eminentemente práctica, la administración resulta ser un medio para lograr un fin y no un fin en sí misma: a través de esta se busca obtener determinados resultados.

Unidad temporal: la administración es un proceso dinámico en el que todas sus partes existen simultáneamente. Es decir que las etapas del proceso administrativo se dan todas al mismo tiempo y no de manera aislada.

Amplitud de ejercicio: se aplica en todos los niveles o subsistemas de una organización formal.

Especificidad: aunque se auxilia de otras ciencias, tiene características propias que le dan un carácter específico; por lo que no puede confundirse con otras disciplinas afines.

Interdisciplinarietàad: la administración se apoya de las ciencias sociales y es a fin a todas aquellas ciencias y técnicas relacionadas con la eficiencia del trabajo.

Flexibilidad: los principios administrativos se adaptan a las necesidades propias de cada grupo social en donde se aplican, la rigidez en la administración es ineficaz.

Importancia de la Administración

La importancia de la administración radica en que es trascendente en la vida del hombre, porque es imprescindible para el adecuado funcionamiento de cualquier organismo social, pues simplifica el trabajo para lograr mayor productividad, rapidez y efectividad. Incluso en la vida diaria es necesaria la administración.

Principios administrativos de Fayol

Fayol estableció 14 principios de administración, estos principios son flexibles y susceptibles de adaptarse a las distintas necesidades de las organizaciones.

1. División del trabajo. Este principio se refiere a la especialización de tareas. Debe haber una organización de tal forma que permita la especialización, para que de esta forma se produzca más con el mismo esfuerzo.
2. Autoridad y responsabilidad. Fayol dice que no podía haber autoridad sin responsabilidad y que la responsabilidad es el contrapeso indispensable de la autoridad. Un buen jefe debe tener autoridad siempre y cuando lo respalde la responsabilidad.
3. Disciplina. Con este principio Fayol se refiere a la obediencia y a la presencia de respeto de acuerdo a las normas establecidas en la empresa, porque la disciplina es fundamental para la buena marcha de la sociedad y de cualquier organización.
4. Unidad de mando. Con este principio Fayol nos dice que un colaborador no debe recibir órdenes de más de un superior, pues si hay más de una fuente de mando se pueden suscitar conflictos, ya que el empleado no sabrá si obedecer a un jefe u otro. Por eso es importante que haya una sola unidad de mando.

5. Unidad de dirección. Este principio se refiere a que debe haber un solo jefe y un solo programa para coordinar el conjunto de operaciones que persiguen un mismo fin, pues solo así se lograrán los resultados deseados.

6. Subordinación del interés individual al general. Este principio se refiere a que debe ser más importante el interés de grupo que el interés personal, pues la ambición o la pereza o alguna otra debilidad del hombre pueden hacer que se pierda de vista el interés general en provecho para la empresa por el interés particular.

7. Remuneración al personal. Esto se refiere a que el trabajo del hombre debe ser pagado y este pago debe ser justo. Fayol explicó diversos modos de pago que podían ser según las jornadas de tiempo, tarifas por tarea o por trabajo a destajo. Además reflexiono en cuanto a bonos, participaciones de utilidades, pago de directores de nivel medio y superior, pago en especie, trabajo pro bienestar (higiene y seguridad) e incentivos no monetarios.

8. Descentralización vs. Centralización. Con respecto esto Fayol se refería a que los jefes pueden delegar funciones en sus subordinados en la medida de lo posible, de acuerdo con la función, el subordinado y la carga de trabajo del supervisor y del inferior. Esto quiere decir que cuando un jefe confía en sus fuerzas, su inteligencia y su experiencia, puede extender su acción personal y reducir a sus empleados a simples agentes de ejecución, en este caso se estaría hablando de centralización. En cambio cuando un jefe prefiere recurrir a la experiencia de sus colaboradores, entonces estaríamos hablando de descentralización.

9. Jerarquía. Este principio se refiere a que debe haber una cadena de mando, con esto se refiere a los niveles de comunicación y autoridad que deben ser respetados, para evitar conflictos e ineficiencias. Dijo también que el abuso de este elemento puede provocar lentitud administrativa o burocracia.

10. Orden. Este principio establece que debe haber “un lugar para cada cosa y cada cosa en su lugar”. En una organización este principio cambiaría a “un lugar para cada persona y cada persona en su lugar”.

11. Equidad. En este principio se establece que todo superior debe ser justo, se debe tener la voluntad de ser equitativo.

12. Estabilidad del personal. Es necesario que haya estabilidad en el personal para que se dé el desarrollo del empleado. Esto quiere decir que no debe ser desplazado un empleado cuando apenas concluyó su periodo de aprendizaje, pues no habrá tenido tiempo de rendir en su trabajo.

13. Iniciativa. Esto se refiere a que es muy importante la creatividad para lograr el desarrollo de la organización. La iniciativa de los colaboradores debe ser aprovechada pues de lo contrario la organización se estancara y será superada por otra. Por ello es importante que los jefes sepan fomentar la iniciativa de su personal.

14. Espíritu de grupo o unión del personal. Esto se refiere a que debe haber unión en el personal para que se pueda crear un espíritu de grupo. Fayol anota una serie de enunciados que apoyan este principio, como son: La unión hace la fuerza. La armonía y la unión del personal de una empresa constituyen una gran fuerza para ella.

[Jesús Zelaya, Bolivia, Universidad Andina Simón Bolívar]

Proceso administrativo

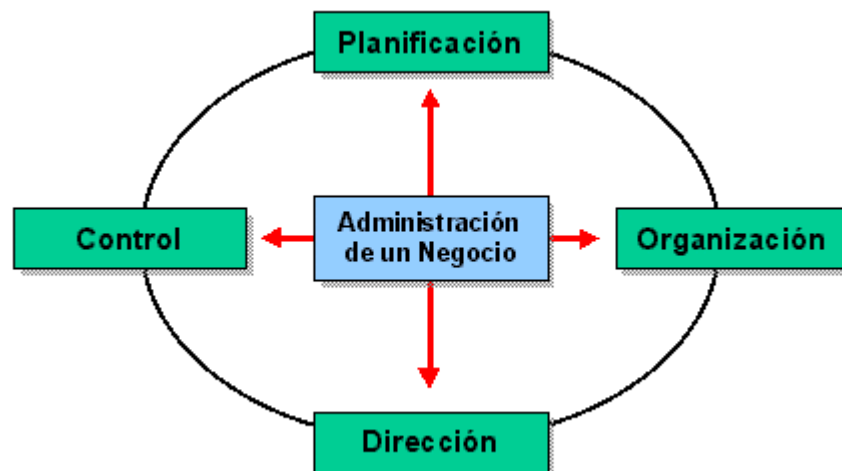
La administración es la principal actividad que marca una diferencia en el grado que las organizaciones les sirven a las personas que afectan. El éxito que puede tener una organización al alcanzar sus objetivos, y también al satisfacer sus obligaciones sociales depende, en gran medida, de sus gerentes. Si los gerentes realizan debidamente su trabajo es probable que la organización alcance sus metas, ya que sobre ellos cae la responsabilidad de administrar todos los recursos con los cuales cuenta la empresa.

El proceso de administración se refiere a planear y organizar la estructura de órganos y cargos que componen la empresa y dirigir y controlar sus actividades. Se ha comprobado que la eficiencia de la empresa es mucho mayor que la suma de las eficiencias de los trabajadores, y que ella debe alcanzarse mediante la racionalidad, es decir la adecuación de los medios (órganos y cargos) a los fines que se desean alcanzar,

muchos autores consideran que el administrador debe tener una función individual de coordinar, sin embargo parece más exacto concebirla como la esencia de la habilidad general para armonizar los esfuerzos individuales que se encaminan al cumplimiento de las metas del grupo.

Desde finales del siglo XIX se ha definido la administración en términos de cuatro funciones específicas de los gerentes: la planificación, la organización, la dirección y el control. Aunque este marco ha sido sujeto a cierto escrutinio, en términos generales sigue siendo el aceptado. Por tanto cabe decir que la administración es el proceso de planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades de los miembros de la organización y el empleo de todos los demás recursos organizacionales, con el propósito de alcanzar metas establecidas por la organización.

Cuadro No 1



Elaborado Por: Andrés Altamirano

Fuente: Proceso de la Administración

Plan Estratégico

Curso de acción que diseña en los más altos niveles directivos y que tiene por objeto guiar a los distintos niveles de la empresa hacia un futuro competitivo. (DICCIONARIO DE MARKETING AUTOR: BRUNO PUJOL PAG 252)

En términos generales, el plan estratégico de marketing es un documento escrito que incluye una estructura compuesta por: 1) un análisis de la situación, 2) los objetivos de marketing, 3) el posicionamiento y la ventaja diferencial, 4) la descripción de los mercados meta hacia los que se dirigirán los programas de marketing, 5) el diseño de la mezcla de marketing y 6) los instrumentos que permitirán la evaluación y control constante de cada operación planificada.

El plan estratégico de marketing se elabora luego del plan estratégico de la empresa, como respuesta a un requerimiento de la administración por disponer de planes para cada área funcional importante, como producción, recursos humanos, marketing, etc...

Ventajas de la planeación de marketing:

Según los autores Laura Fischer y Jorge Espejo, existen al menos cinco ventajas que resultan de la planeación:

- Se estimula el pensamiento sistemático de la gerencia de marketing.
- Ayuda a una mejor coordinación de todas las actividades de la empresa.
- Orienta a la organización sobre los objetivos, políticas y estrategias que se deberá llevar a cabo.
- Evita que existan desarrollos sorpresivos dentro de las actividades de toda la empresa.
- Contribuye a que haya mayor participación de los ejecutivos, al interrelaciona responsabilidades conforme cambien los proyectos de la empresa y el escenario en que se desenvuelve.

Cobertura del Plan Estratégico de Marketing:

A diferencia del Plan Anual de Marketing que se suele elaborar para cada marca, división, mercados meta importantes y/o temporadas específicas, el plan estratégico de marketing se elabora para toda la compañía.

Alcance del Plan Estratégico de Marketing:

El plan estratégico de marketing se caracteriza por ser un plan a largo plazo, del cual, se parte para definir las metas a corto plazo. Por ejemplo, los gerentes de marketing elaboran un plan estratégico de marketing para tres o cinco años y luego, elaboran un plan anual de marketing para un año en concreto.

Cabe señalar, que el plan a cinco o tres años se analiza y revisa cada año debido a que el ambiente cambia con rapidez.

El contenido del Plan Estratégico de Marketing:

El plan estratégico de marketing es un documento escrito que incluye una estructura de seis puntos muy importantes (los cuales son adaptados a las necesidades de cada empresa u organización):

1. Análisis de la Situación (Diagnóstico): En ésta parte se incluye normalmente un análisis de las fuerzas del ambiente externo, los recursos internos, los grupos de consumidores que atiende la compañía, las estrategias para satisfacerlos y las medidas fundamentales del desempeño de marketing. Además, se identifica y evalúa a los competidores que atienden a los mismos mercados. Muchas empresas, suelen incluir en esta parte un análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas)

2. Objetivos de Marketing: En este punto se incluyen los objetivos de marketing; los cuales, deben guardar una relación estrecha con las metas y las estrategias de toda la compañía. Un detalle muy importante, es que cada objetivo de marketing debe recibir un grado de prioridad de acuerdo con su urgencia y su efecto potencial en el área y en la organización. A continuación, los recursos deben asignarse de acuerdo con esas prioridades.

3. Posicionamiento y Ventaja Diferencial: En esta parte se incluye las respuestas a dos preguntas de vital importancia:

- Cómo posicionar un producto en el mercado (posicionamiento).
- Cómo distinguirlo de sus competidores (ventaja diferencial).

El posicionamiento se refiere a la imagen del producto en relación con los productos competidores, así como otros productos que comercializa la misma compañía. La ventaja diferencial se refiere a cualquier característica de una organización o marca que los consumidores perciben deseable y distinta que la competencia.

4. Mercado Meta y Demanda del Mercado: En este punto se especifican los grupos de personas u organizaciones a los que la empresa dirigirá su programa de marketing. Luego, se incluye un pronóstico de la demanda (es decir, las ventas) para los mercados meta que parezcan más promisorios para decidir que segmento vale la pena o si se deben considerar segmentos alternativos.

5. Mezcla de Marketing: En esta parte, se incluye el diseño de la mezcla de marketing que es la combinación de numerosos aspectos de los siguientes cuatro elementos: 1) el producto, 2) el cómo se lo distribuye 3) cómo se lo promueve y 4) cuál es su precio. Cada uno de estos elementos tiene por objeto satisfacer al mercado meta y cumplir con los objetivos de marketing de la organización.

5. Evaluación de resultados o control: En este punto se incluye un diseño del instrumento que permitirá la evaluación y control constante de cada operación para que el resultado final sea lo más apegado al plan estratégico de marketing.

Estrategias de Comercialización

Consiste en centrar a los directivos más importantes en la gestión de marketing. (Diccionario de administración y finanzas- Océano/Centrum Pág. 214)

Las estrategias de mercadotecnia son los medios, a través de los cuales se cumplen los objetivos de comercialización, el conjunto de acciones básicas a través de las cuales se espera conseguir una ventaja sobre los competidores, atraer a los compradores y una explotación óptima de los recursos. Esbozan un plan para lograr los objetivos de mercadotecnia por medio de los elementos de la mezcla de marketing, es decir a través del producto, el precio, la promoción y la distribución.

En el caso del producto se debe tener en cuenta la gama de productos, la modificación de producto, la creación de un nuevo producto. Otros aspectos importantes a tener en cuenta cuando se trazan estrategias por medio de este elemento son la política de marcas, con su posicionamiento, la creación y protección de la imagen de la empresa, el análisis de los atributos propios con respecto a otros competidores, etc.

Para la variable promoción deben considerarse la elección del mensaje o mensajes y medios de comunicación y soportes, la publicidad en el punto de venta, las formas de incentivar a los consumidores y/o intermediarios, el establecimiento de un adecuada fuerza de ventas, determinando su tamaño, formas de actuación, etc.

En el precio es conveniente prestar atención al análisis de los costos, el cálculo del umbral de rentabilidad, el valor percibido por los clientes, sin olvidar por supuesto el análisis de los precios de los competidores, el precio máximo permisible, los descuentos, rebajas, etc.

Para la distribución se contemplan el diseño de los canales de distribución a utilizar, la distribución física de los productos, la localización de los puntos de ventas, la cobertura del mercado (intensiva, selectiva, exclusiva), así como las vías de cooperación con los intermediarios.

La identificación de las estrategias de comercialización se facilitan con el empleo de herramientas de entrada de datos, entre las que se encuentran las matrices de portafolio a las que se han hecho referencia en las fases anteriores y el análisis del ciclo de vida del producto que permiten proponer y decidir sobre diferentes opciones a través de la cotejación de factores internos y externos.

Hasta aquí lo relacionado con el proceso de formulación de estrategias, a continuación se hará una breve descripción de las otras etapas que forman parte del proceso de implementación y control. La implementación de estrategias implica la reestructuración y reorganización de actividades internas de forma tal que estimulen y recompensen los esfuerzos para lograr los objetivos de comercialización planteados.

Para posibilitar la puesta en práctica de las estrategias seleccionadas se hace necesario un programa de acción, lo que constituye la quinta etapa, y que tiene como objetivo fundamental especificar las distintas acciones a emprender para dar cumplimiento a las estrategias previstas que a fin de cuentas posibilitaran satisfacer las necesidades de los clientes. El propósito de este programa de acción es asegurar que todo el equipo de la empresa conozca de cuáles acciones son responsables y determinar la manera de asignar los recursos materiales y financieros disponibles para asegurar el éxito en el mercado.

Este programa de acción debe ser detallado y abarcar actividades como la asignación de responsabilidades al personal, presupuesto, fecha de cumplimiento, prioridades y asignación de recursos, y al mismo tiempo necesita vincularse de forma estrecha con la etapa final que es la de monitoreo, control y revisión.

Es necesario asignar las tareas y la responsabilidad correspondiente, coordinar e integrar acciones, establecer las líneas de autoridad y los canales por los cuales debe fluir la información. Debe tenerse en cuenta que es sumamente importante la forma en la cual se va a guiar, capacitar y motivar a los miembros de la organización, quienes serán los responsables de poner en marcha y ejecutar los planes.

Cuando se haya elaborado el programa de acción se debe hacer un chequeo del diagnóstico de la gestión de marketing que se realizó en la segunda etapa con vistas a valorar si la organización ha sabido aprovechar sus fortalezas, así como las oportunidades que le da el entorno para el logro de sus objetivos.

El monitoreo, control y revisión de los resultados obtenidos que como ya se planteó constituye la sexta y última etapa tiene como propósito asegurar que las estrategias y acciones propuestas conduzcan al negocio en forma consistente hacia el logro de los objetivos y la misión de la organización. El control se define como el proceso de adopción de medidas para que los resultados reales se aproximen a los deseados. La finalidad de un sistema de control es asegurar la ejecución óptima del plan.

Los elementos fundamentales de un sistema de control son:

- La fijación de estándares o criterios de medida en el área de comercialización, para cada uno de los elementos del plan.
- Medida de los resultados para detectar las desviaciones con respecto al estándar.
- Análisis de las causas cuando se detecta una desviación importante.
- Aplicación de medidas correctoras, las que tienen como finalidad rectificar los resultados para que se ajusten a lo planificado.

Existen cuatro tipos de control de la actividad de comercialización: el control del plan anual que tiene como propósito examinar si los resultados previstos en el plan se han alcanzado y tomar las medidas correctoras cuando se considere necesario, éste control lo realiza la alta dirección; el control de rentabilidad, consistente en determinar dónde está ganando o perdiendo dinero la empresa; el control de eficiencia, que supone valorar y mejorar la eficiencia e impacto de los gastos de comercialización y el control estratégico donde se revisarán periódicamente si las estrategias básicas de comercialización se ajustan a las oportunidades y recursos de la empresa.

Es decir a medida que se implanta el plan de mercadotecnia, deben determinarse los indicadores de desempeño para medir los esfuerzos. Estos criterios, por supuesto se derivan de los objetivos de mercadotecnia, así como del programa de acción.

Entre estos indicadores o criterios se pueden incluir: los ingresos, la participación de mercado, los costos de mercadotecnia, las ganancias, efectividad de los anuncios publicitarios, productividad de las fuerzas de venta, eficiencia de la distribución, de las promociones, entre otros.

En esta etapa es necesario establecer los sistemas de información y los procedimientos para asegurar que la información sea emitida correctamente, por la persona adecuada y en el momento oportuno.

Debe señalarse que es preciso que la organización realice sistemáticamente un proceso de retroalimentación que le permita estar al tanto de su situación, tanto en el orden externo, como en el interno ya que esto le permitirá estar preparada para reaccionar ante los cambios que puedan ocurrir y que impliquen una reformulación de los objetivos y estrategias trazados.

Otro aspecto a tener en cuenta es que lo más importante dentro del modelo propuesto no es ninguno de los elementos constituyentes por separado sino la coherencia interna de todas sus partes. Una vez que se ha elaborado la organización debe repasarlo y reflexionar si hay un alineamiento verdadero entre los clientes a los que se dirigen, las características del producto, su precio, el modo en que se va a dar a conocer y cómo va a ser distribuido. De ser debidamente elaborado y aprobado este plan, debe convertirse en el instrumento que regula, controla y dirige toda la acción de la empresa sobre sus mercados.

Administración por Categorías (GpC)

Es un proceso por medio del cual detallistas y proveedores administran categorías de productos como unidades estratégicas de negocios, con el fin de satisfacer necesidades del consumidor y obtener ventajas competitivas, que a la vez cumplen con los objetivos del negocio utilidades y ventas en volumen. **(Efficient C Enhancing Consumer Kurt Salmon Associates, 1993)**

Cada día tanto detallistas y fabricantes se ven enfrentados a nuevos retos más competitivos. Para los fabricantes ya no solo se trata de producir para vender; los mercados cada vez más saturados o maduros desatan entre éstos una competencia feroz que sólo puede ser liderada por aquél que tenga el mejor posicionamiento. Por su parte los detallistas, necesitan indiscutiblemente diferenciarse de su competencia y otorgarle valores agregados a su negocio. En cualquiera de los dos casos, aplicar los cambios necesarios para estar a la altura de estas tendencias y necesidades, no es una tarea fácil y requiere de una mutua colaboración entre detallistas y fabricantes para obtener los mejores beneficios para las dos organizaciones.

Estos y otros factores han impulsado a muchos detallistas y fabricantes a optar por la implementación de la Administración por Categorías, utilizando más recursos y reenfocando sus objetivos a satisfacer las necesidades de valor, variedad en el inventario de productos y calidad del servicio.

Administrar por Categorías (Category Management) es gestionar las categorías de producto como unidades de negocio independientes, identificando la mezcla óptima de inventario, precios y promociones adecuadas para satisfacer las necesidades y preferencias del consumidor y de esta forma, obtener los mejores beneficios tanto para el fabricante como el detallista. A parte de esto, la Administración por Categorías proporciona la estructura, los procedimientos y la disciplina para determinar y ejecutar estrategias alineadas con las diferentes necesidades y preferencias del consumidor en cada categoría.

Como comentaba anteriormente, se trata de gestionar cada categoría de productos de forma independiente. Entendiendo por categoría de producto, un grupo de artículos sustituibles entre sí. Por ejemplo: dentro de la categoría de “Cremas Dentales” se encuentran Colgate y Fortident, ambos productos tienen la misma función y por tanto son sustituibles entre sí. No obstante, las categorías no sólo están limitadas a productos sustituibles, éstas deben ser diseñadas y definidas considerando el producto en relación a otro. Es decir, un consumidor puede elegir entre comprar un cepillo de dientes manual o uno eléctrico, dos productos que cumplen la misma función pero que generalmente se encuentran en Categorías diferentes. Es frecuente encontrar los cepillos eléctricos dentro de la categoría de “Productos Eléctricos” dentro de la cual muy seguramente se encuentran secadores de pelo, máquinas de afeitar eléctricas y otros productos no sustituibles entre sí.

Otro claro ejemplo que vemos en los supermercados es la categoría de “desayunos”, en la que se encuentran diversos productos que van desde huevos, pan y leche, hasta cereales, jugo de naranja, café, té, entre otros. Entre los objetivos de la Administración por categorías (GpC) se encuentran, propiciar la generación de la demanda sobre los productos, maximizar la utilidad y la rentabilidad de la categoría y obtener un profundo conocimiento sobre el consumidor.

Para implementar de forma exitosa la Administración por Categorías (GpC) se debe seguir un proceso organizado y ejecutar cada tarea de forma coherente y consecuente con los objetivos y los resultados que se esperan. Para esto es de vital importancia tener en cuenta aspectos como la información y la tecnología, las relaciones de colaboración entre fabricantes y detallistas, la estructuración y organización y el planteamiento de los objetivos y las metas. Tradicionalmente se ha usado un modelo de 8 pasos para el desarrollado por The Partnering Group para la implementación del proceso. Estos son:

- 1) Definir la Categoría.
- 2) Determinar el papel de la categoría dentro del detallista.
- 3) Definir el funcionamiento de la categoría.

- 4) Fijar los objetivos y las metas de la categoría (Scorecard).
- 5) Plantear las estrategias totales de la categoría.
- 6) Definir las tácticas de la categoría basadas en las 4Ps
- 7) Implementar las diferentes tácticas.
- 8) Revisar y evaluar el proceso y los resultados.

Si bien es cierto que los 8 pasos se han convertido en el estándar utilizado por las empresas, este proceso también ha sido criticado por ser un proceso largo y lento al momento de aplicarlo. Sin embargo cubre cada tarea de forma concreta y clara para el éxito de la Administración.

La Administración por Categorías es la herramienta idónea para satisfacer las necesidades de valor, variedad y servicio de un detallista. Contribuye a mejorar la competitividad de cada una de sus partes y a combatir la creciente competencia, controlando eficientemente los inventarios y fortaleciendo la toma de decisiones. Otras ventajas en cuanto a su implementación son: el aumento de las utilidades al incrementarse la venta y rotación del producto y la identificación de oportunidades de nuevos productos y promociones más atractivos. Internamente, para cada empresa la implementación de este proceso mejora aspectos como la tecnología el flujo de información y la capacidad del personal.

Desde el punto de vista de los consumidores, la Administración por Categorías ayuda a comprar, es decir, sí los productos de la categoría están ubicados, presentados y promocionados estratégicamente según las necesidades y preferencias del consumidor investigadas por el detallista y el fabricante, con seguridad el consumidor comprará no solo los productos que son de su necesidad o deseo, sino otros productos que estén dentro de la categoría y sean relacionados con los adquiridos.

Sub- Categoría

Se puede dar el caso de que exista la necesidad de subdividir la categoría (esto se determina según las necesidades del consumidor meta de esa categoría). Una

Sub-Categoría se define y determina según el árbol de decisión de compra del consumidor.

Segmento

Son divisiones dentro de una categoría, una categoría se puede segmentar según: 1) El precio de los productos: si es una categoría en la que el precio es un factor determinante para el consumidor a la hora de hacer la decisión de compra. 2) Las características de los productos: Si es una categoría en la que la marca es un factor determinante para el consumidor a la hora de hacer la decisión de compra. 3) Las presentaciones de los productos: Si es una categoría en la que las presentaciones de venta de los productos son un factor determinante para el consumidor a la hora de hacer la decisión de compra.

Hoy en día, la gran mayoría de empresas están conscientes de que no pueden servir de forma óptima a todos los posibles clientes que existen en un mercado determinado. Esta situación, se debe principalmente a que los gustos, preferencias, estilos, capacidad de compra, ubicación, etc., varían de persona a persona o de organización a organización.

Sin embargo, y para tranquilidad de los mercadólogos, existen "grupos" cuyos integrantes presentan características muy parecidas y que permiten la implementación de actividades de marketing diseñadas para todo el grupo; lo cual, deriva en un ahorro significativo de tiempo, esfuerzo y recursos.

Estos "grupos" se conocen como "segmentos de mercado", y dada la amplitud de este tema, en el presente artículo vamos a ver su definición y sus características básicas.

Definición de Segmento de Mercado, Según Diversos Autores:

- Según **Philip Kotler y Gary Armstrong** un segmento de mercado se define como "un grupo de consumidores que responden de forma similar a un conjunto determinado de esfuerzos de marketing".
- Los autores **Stanton, Etzel y Walker**, definen un segmento de mercado como "un grupo de clientes con diferentes deseos, preferencias de compra o estilo de uso de productos"
- **Patricio Bonta y Mario Farber**, definen un segmento de mercado como "aquella parte del mercado definida por diversas variables específicas que permiten diferenciarla claramente de otros segmentos. A medida que se considera una mayor cantidad de variables para definir cualquier segmento de mercado, el tamaño del segmento se reduce y las características de este son más homogéneas"
- **El Diccionario de Marketing, de Cultural S.A.**, define un segmento de mercado como "un conjunto de individuos o empresas que poseen características homogéneas y distintas, que permiten diferenciarlo claramente de los otros grupos, y que además, pueden responder a un programa de actividades de marketing específicamente diseñado para ellos, con rentabilidad para la empresa que lo practica"

En síntesis, se puede definir un segmento de mercado como: "un grupo de personas, empresas u organizaciones con características homogéneas en cuanto a deseos, preferencias de compra o estilo en el uso de productos, pero distintas de las que tienen otros segmentos que pertenecen al mismo mercado. Además, este grupo responde de forma similar a determinadas acciones de marketing; las cuales, son realizadas por empresas que desean obtener una determinada rentabilidad, crecimiento o participación en el mercado".

Características Básicas de un Segmento de Mercado:

Analizando las definiciones descritas anteriormente, se observó las siguientes características básicas.

•Primero: Un segmento de mercado es un grupo de personas, empresas u organizaciones: Por lo general, es de mayor tamaño y más fácil identificación que los nichos de mercado. Por ejemplo, las personas que eligen viajar en avión, para trasladarse de un país a otro, representan un segmento de mercado. Por su parte, aquel grupo de personas que eligen la clase ejecutiva (business class) representan un nicho de mercado.

En todo caso, el segmento de personas que eligen viajar en una línea aérea son claramente identificadas y diferentes del segmento de personas que deciden viajar en bus o tren.

•Segundo: Un segmento de mercado presenta una respuesta similar a determinadas actividades de marketing: Esta característica está ligada a las 4 P's o mezcla de mercadotecnia, conforme veremos a continuación:

◦Los integrantes de un segmento dado, necesitan o desean productos o servicios con similares características (Primera "P": Producto).

◦Pueden pagar los mismos precios (Segunda "P": Precio).

◦Son sensibles a similares actividades promocionales como publicidad, venta personal, promoción de ventas, etc... (Tercera "P": Promoción).

◦Y acuden o compran en lugares similares o de forma similar (Cuarta "P": Plaza).

Un ejemplo de todo lo mencionado anteriormente lo vemos en el segmento de viajeros que utilizan el transporte aéreo, quienes eligen viajar en avión porque necesitan llegar

de forma rápida y segura a su lugar de destino. Además, tienen la capacidad económica como para pagar un boleto de avión. Son sensibles a las actividades promocionales (planes de descuentos por temporada o a clientes frecuentes). Finalmente, la compra del boleto lo efectúan en una agencia de viajes, en las oficinas de la línea aérea o por internet.

- Tercero: Un segmento de mercado presenta ciertas características que asemejan a sus integrantes pero que los distingue de otros grupos: Un segmento se diferencia de otros que componen un mismo mercado porque sus integrantes buscan satisfactores específicos a sus necesidades, por ejemplo, aquel grupo de personas que eligen un viaje en avión por comodidad, rapidez y seguridad; e cual, es diferente al grupo de personas que viaja en bus por economía o por disfrutar el paisaje.

Por otra parte, existen aquellos grupos que se diferencian por sus preferencias de compra, por ejemplo, aquellos que compran un boleto de avión en internet, esperando más descuentos, hacer las cosas por ellos mismos, o sencillamente, por ser innovadores.

También existen los que usan los productos o servicios de una forma muy diferente, por ejemplo, aquellos que se inscriben en un programa de clientes frecuentes solo para tener la opción de llegar al aeropuerto con tan solo 20 minutos de diferencia antes de realizar el vuelo.

- Cuarto: El tamaño de un segmento de mercado es susceptible a las variables que se utilizan para determinarlo: Un segmento depende directamente de las variables que se determinan para su identificación y selección. Por ejemplo, una línea aérea podrá considerar como un segmento de mercado a todas las personas que realizan viajes internacionales dentro del continente americano, mientras que otra línea aérea considerará como segmento al conjunto de personas que realizan viajes hacia cualquier continente. Como consecuencia, el segmento de la primera línea aérea será mucho menor al de la segunda.

- Quinto: Un segmento de mercado representa una oportunidad para obtener ganancias, crecimiento o mayor participación en el mercado: Toda empresa participa en un determinado segmento para lograr algo. Ese algo puede ser un margen "x" de utilidad, un determinado porcentaje de crecimiento anual y/o una determinada cuota de participación en el mercado.

En todo caso, una empresa debe evaluar con mucho cuidado su incursión en un nuevo segmento o su permanencia o salida de un segmento existente, en función a cualquiera de los tres resultados que desee lograr.

SKU (Stock Keeping Units)

Según Pujol, B. (1999, pág. 41)., Se le llama así a las diferentes presentaciones que existen de una marca. Por ejemplo un SKU sería: Coca Cola en lata 75 ml.

Stock-keeping unit o SKU (en castellano número de referencia) es un identificador usado en el comercio con el objeto de permitir el seguimiento sistemático de los productos y servicios ofrecidos a los clientes. Cada SKU se asocia con un objeto, producto, marca, servicio, cargos, etc.

Descripción:

Los SKU no siempre se asocian con ítem físico, sino que más bien se refieren a entidades facturables. Extensiones en la garantía, cargos de envío o instalación no son físicas, pero tienen SKU porque son facturables. Quienes usan el método SKU asignan los números de acuerdo a su propio criterio, basados en las políticas de almacenamiento de datos de cada corporación a nivel regional o nacional. El seguimiento de los SKU difiere de otros métodos de seguimiento de productos en que no son controlados por una serie de regulaciones recomendadas por los fabricantes, ni tampoco por regulaciones de terceros.

Tamaño

Dimensiones o medidas de un objeto. El diseño, forma y tamaño permiten en mayor o menor grado, la identificación del producto o la empresa y generalmente configuran la propia personalidad del mismo. (Diccionario de Marketing, pág. 293)

Marca

Una marca es un título que concede el derecho exclusivo a la utilización de un signo para la identificación de un producto o un servicio en el mercado.

Pueden ser marcas las palabras o combinaciones de palabras, imágenes, figuras, símbolos, gráficos, letras, cifras, formas tridimensionales (envoltorios, envases, formas del producto o su representación)

Se compone de símbolo, logotipo, anagrama y color, que permite identificar los productos o servicios de un vendedor o grupo de vendedores y diferenciarlos de los de la competencia. La utilización de marcas presenta ventajas tanto para el consumidor como para el vendedor. (Diccionario de Marketing, pág...194)

El nombre de marca se utiliza con frecuencia de modo intercambiable entre “marca”, aunque se utiliza más bien para indicar elementos lingüísticos escritos o hablados de cualquier producto. En este contexto, un “nombre de marca” constituye un tipo de marca de fábrica, siempre y cuando el nombre de marca identifique exclusivamente al propietario de la marca como la fuente comercial de los productos o servicios. El propietario de una marca puede intentar proteger los derechos de propietario, con relación al nombre de marca a través del registro de marca de fábrica. A su vez, los portavoces de publicidad también forman parte de algunas marcas, como por ejemplo: el papel higiénico Mr. Whipple de Charmin y Tony the Tiger de Kellogg’s.

Los nombres de marca se presentan en una variedad de estilos, unos cuantos incluyen, por ejemplo:

Sigla: Un nombre formado en base a iniciales, tales como UPS o IBM.

Descriptivo: Nombres que describen el beneficio o función de un producto, tal como Whole Foods o Airbus.

Aliteración o rima: Nombres que son divertidos al pronunciarlos y que se fijan en la mente, tal como Reese's Pieces o Dunkin' Donuts.

Sugestivo: Nombres que evocan una imagen pertinente viva, como Amazon o Crest.

Neologismos: Palabras totalmente hechas, como Wii o Kodak.

Palabra extranjera: Adopción de una palabra de otro idioma, tal como Volvo o Samsung.

Nombres fundadores: El uso de nombres de personas reales, como Hewlett-Packard o Disney.

Geografía: Hay muchas marcas que usan nombres de regiones y de lugares muy conocidos, como es el caso de Cisco y Fuji Film.

Personificación: Muchas marcas adoptan sus nombres de mitos, como Nike o provienen de las mentes de los ejecutivos de publicidad, como Betty Crocker.

La acción de asociar un producto o servicio con una marca ha llegado a ser parte de la cultura moderna. Muchos productos tienen algún tipo de identidad de marca, desde la sal de mesa común hasta los jeans de diseñadores. Una denominación genérica es un nombre de marca que ha llegado a ser coloquialmente un término genérico para un producto o servicio, tal como Band-Aid o Kleenex, los cuales son a menudo usados para describir cualquier tipo de bandas adhesivas o cualquier tipo de pañuelos faciales respectivamente. **Identidad de Marca** La identidad de un producto, o imagen de marca son comúnmente los atributos asociados con una marca, como el propietario de la marca quiere que el consumidor perciba la marca- y por extensión la compañía, organización, producto o servicio. El propietario de la marca tratará de cerrar la brecha entre la imagen de marca y la identidad de la marca. Un nombre de marca eficaz logra una conexión entre la personalidad de la marca tal como se percibe en el mercado y el

servicio o producto actual. El nombre de marca debe estar conceptualmente incluido en el objetivo con el producto o servicio (Lo que la compañía representa). Además, el nombre de marca deberá estar direccionado con la marca demográfica. Comúnmente, nombres de marca sostenibles son fáciles de recordar, trascienden tendencias y tienen connotaciones positivas. La identidad de marca es fundamental para el reconocimiento del consumidor y simboliza la diferenciación de marcas de los competidores. Identidad de marca es lo que el propietario de la misma quiere comunicar a sus consumidores potenciales. Sin embargo, con el tiempo, una marca puede adquirir (evolucionar), nuevos atributos desde la perspectiva del consumidor pero no necesariamente desde la perspectiva de las comunicaciones del mercado que un propietario de marca emite hacia su público de destino. Por lo tanto, las asociaciones de marca llegan a ser útiles para verificar la percepción del consumidor acerca de la marca. La identidad de marca necesita enfocarse en la autentica calidad-características reales del valor y en la promesa de la marca que han sido dadas y apoyadas organizacionalmente y/o por las características de producción..

Supermercado.

Según Philip, K. (pág. 583). Un supermercado es un establecimiento relativamente grande, de bajo coste, escasos márgenes y con un alto volumen de ventas, en régimen de autoservicio, cuyo objeto es satisfacer la totalidad de las necesidades de los clientes con relación a los alimentos, cuidado personal y productos de mantenimiento del hogar. Los supermercados tienen un margen de beneficios operativos de cerca del 2 por ciento sobre ventas y del 10 por ciento sobre fondos propios.

Punto de Venta

La tarea de la administración por categorías, se realiza específicamente en el punto de venta, ninguna otra forma de comunicación es más efectiva en el mercado que la que se realiza en el PDV. Cuando el consumidor se traslada al local de venta, tiene más del 50,6% de su comportamiento de compra planificado

Marketing.

Según Lambin, JJ. (2003, p. 25) El marketing, también llamado mercadeo, es el arte (y el conocimiento) de aprovechar bien las oportunidades de incrementar las ventas de la empresa.

Es una actitud empresarial que enseña a identificar, descubrir, conocer y dominar los productos y los servicios que satisfacen las necesidades de los clientes. **Enciclopedia Océano (2007, p. 256)**

Como disciplina de influencias científicas, el marketing es un conjunto de principios, metodologías y técnicas a través de las cuales se busca conquistar un mercado, colaborar en la obtención de los objetivos de la organización, y satisfacer las necesidades y deseos de los consumidores o clientes.

El marketing es la orientación con la que se administra el mercadeo o la comercialización dentro de una organización. Asimismo, busca fidelizar clientes, mediante herramientas y estrategias; posiciona en la mente del consumidor un producto, marca, etc. buscando ser la opción principal y llegar al usuario final; parte de las necesidades del cliente o consumidor, para diseñar, organizar, ejecutar y controlar la función comercializadora o mercadeo de la organización.

El vocablo marketing se refiere también a una función o área funcional de la organización: el área de marketing, área comercial, el departamento de marketing, etc. Otra forma de definir este concepto es considerar marketing todo aquello que una empresa puede hacer para ser percibida en el mercado (consumidores finales), con una visión de rentabilidad a corto y a largo plazo.

Una organización que quiere lograr que los consumidores tengan una visión y opinión positivas de ella y de sus productos, debe gestionar el propio producto, su precio, su relación con los clientes, con los proveedores y con sus propios empleados, la propia

publicidad en diversos medios y soportes, la presencia en los medios de comunicación (relaciones públicas), etc. Todo eso es parte del marketing.

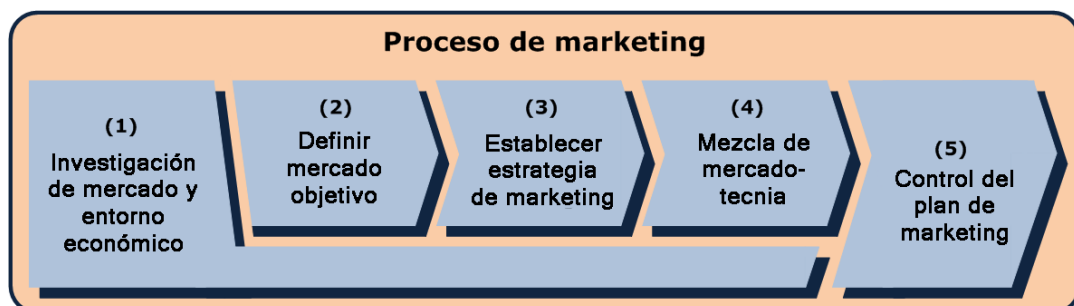
En una empresa, normalmente, el área comercial abarca el área de marketing y el de ventas para brindar satisfacción al cliente. Los conceptos de marketing, mercadotecnia, mercadeo y comercialización se utilizan como sinónimos. No obstante, el término marketing es el que más se utiliza y el más extendido.

Objetivo de estudio del marketing

Los clientes. Es obvio que los bienes (productos o servicios) se buscan mejor y mucho más rápido si están acomodados adecuadamente en su lugar, satisfacer alguna necesidad de la gente, y la gente estará dispuesta a pagar por esa satisfacción. Sin clientes no hay empresa. Sin un producto que satisfaga una necesidad no hay empresa.

Los esfuerzos de mercadotecnia de una empresa deben enfocarse a satisfacer las necesidades de estos cuatro grupos de gente. Sólo entonces se podrá decir que se tiene una buena estrategia de mercado.

Cuadro No 2



Elaborado por: Andrés Altamirano

Fuente: El Proceso del Marketing

Distribución

Según McCarthy J. (pág.322) Es el transporte, almacenamiento y manejo de los bienes para adecuarse a las necesidades de los consumidores meta con una mezcla de marketing de la empresa, tanto de las compañías individuales como a lo largo de los canales de distribución.

La distribución es la actividad dentro de la mercadotecnia que tiene como fin poner al alcance del consumidor un determinado bien o servicio; también puede definirse como el conjunto de actividades interrelacionadas que tienen como objeto diseñar una estructura a través de la cual los consumidores puedan obtener bienes y servicios.

Su función es colocar a disposición del consumidor los productos o servicios de una compañía en las condiciones requeridas, por medio de actividades que ayuden a almacenar, transportar, fraccionar y sufrir los productos e informar acerca del mismo, así como contactar a los compradores.

- **Canales de Distribución:**

El canal de distribución lo constituye un grupo de intermediarios relacionados entre sí que hacen llegar los productos y servicios de los fabricantes a los consumidores y usuarios finales.

- **Tamaño de los Canales:**

Del tipo y tamaño del canal dependen del producto que se quiere distribuir

1. **Canales de distribución para productos industriales:** se emplean 4 canales que son:

Productores - Usuarios Industriales: este es el canal más usual para los productos de uso industrial ya que es el más corto y el más directo.

Productores - Distribuidores Industriales - Consumidores Industriales: en este caso los distribuidores industriales realizan las mismas funciones de los mayoristas.

Productores - Agentes - Distribuidores Industriales - Usuarios Industriales: en este canal la función del agente es facilitar las ventas.

Productores - Agentes - Usuarios Industriales: en este caso los distribuidores industriales no son necesarios y por lo tanto se eliminan.

2. Canales de distribución para productos de consumo: son 4 los canales

Productores - Consumidores: es la vía más corta y rápida que se utiliza en este tipo de producto.

Productores - Minoristas - Consumidores: este es el canal más visible para el consumidor final.

Productores - Mayoristas - Minoristas o Detallistas: se usa con productos de gran demanda.

Productores - Intermediarios - Mayoristas - Consumidor: este es el canal más largo.

- Intermediarios:

Un intermediario, según Stanton W. “es la relación que opera como enlace entre productores y consumidores finales o usuarios industriales”.

Los intermediarios juegan un rol de relevancia en la economía ya que sería sumamente difícil para el fabricante de un producto de consumo masivo llegar a un contacto directo con todos sus consumidores.

- Costos de Distribución:

El costo de un canal de distribución se mide por el margen de distribución, es decir por la diferencia entre el precio de venta al usuario o consumidor final y el precio pagado al productor por el primer comprador. En el caso de canal indirecto, donde varios intermediarios intervienen en el canal, el margen de distribución está constituido por la suma de los márgenes de los intermediarios sucesivos. El margen de un distribuidor es la diferencia entre el precio al que vende el productor y el precio al que compra.

El margen de distribución remunera las funciones y tareas de la distribución asumidas por el intermediario. En la medida en que el fabricante decide asumir cierta parte de estas funciones, deberá hacerse cargo él mismo de su organización y su financiación.

- Los Flujos de Distribución:

La realización de las funciones de distribución ocasiona una serie de flujos comerciales en el canal de distribución. Estos flujos se clasifican en:

Flujos Físicos: se entiende como la transferencia real del producto, es decir, representa el movimiento del producto que se recorre desde el fabricante al consumidor.

Flujo Financiero: representa el movimiento de los pagos, de dinero o crédito que es necesario realizar para que un producto llegue a su destino. Este flujo va del consumidor hacia el fabricante.

Flujo de Información: es la comunicación entre todos los elementos del canal. Tiene un doble sentido, puesto que el nivel superior del canal (fabricante) informa sobre la oferta del producto y el nivel inferior (consumidor) sobre las condiciones y perspectivas del mercado

Flujo de Título de Propiedad: se refiere a la transferencia de pertenencia del producto, es decir, algunos participantes del canal no son propietarios del producto. Una persona para que pueda distribuir el producto no necesariamente tiene que ser el fabricante sino alguien que tiene la encomienda de distribuir el producto (como los agentes quienes transfieren los productos a un mayorista o detallista).

Flujo de promoción: se refiere a los factores que van a ayudar a que el producto sea conocido y que pueda ser aceptado por el consumidor, las diversas actividades de información acerca de los beneficios que un producto ofrece (publicidad, promoción, venta personal).

Logística

Según McCarthy J (pág322) Es otro nombre con que es común designar a la distribución física.

Qué es la logística

Para muchas empresas, la satisfacción del cliente es lo primordial. El consumidor consigue el producto en el tiempo y lugar preciso, lo compra y se va. Sin embargo, detrás de esa demanda existe todo un proceso de producción y distribución que contribuye a maximizar la flexibilidad de respuesta de cada cliente; es necesario haber estudiado con anterioridad el nivel del mercado y los lugares precisos donde se va a vender ese producto.

Precisamente la logística coordina y planifica diferentes actividades con el objeto de que el producto llegue a su usuario final en el tiempo, forma adecuada y al menor costo y efectividad posible.

Actividades logísticas

El flujo logístico conlleva una serie de actividades que deben cumplirse, con la mayor rapidez posible, para satisfacer las necesidades del cliente. En primer lugar, el productor debe requerir de un almacén o fábrica, comprar las materias primas a los respectivos proveedores y luego convertirlas en productos terminados.

Una vez culminado este proceso, se venden los productos a los distribuidores, quienes se encargan de almacenarlos y transportarlos hasta los puntos de venta. Finalmente, los establecimientos comerciales tendrán la labor de comprar esa mercancía, colocarla en los stands y venderla al consumidor final.

Beneficios de la logística

- Incrementar la competitividad
- Cumplir con los requerimientos del mercado
- Agilizar las actividades de compra del producto terminado
- Planificar estratégicamente para evitar situaciones inesperadas
- Optimizar los costos, tanto para los proveedores como para los clientes
- Planificar de forma eficaz las actividades internas y externas de la empresa

Retos logísticos

Precisamente la logística tiene como misión colocar los productos siguiendo los parámetros adecuados de calidad y cantidad, con el objeto de evitar la escasez. Sin embargo, el problema se presenta cuando se introducen en el mercado recursos en abundancia. La idea es compensar este error con la máxima economía posible. Se deben evitar procesos complicados a la hora de producir y distribuir el producto, la simplicidad en el planeamiento de acciones logísticas es lo ideal.

Asimismo, el sistema logístico debe ser capaz de adaptarse a diferentes circunstancias, a situaciones cambiantes, de allí a que requiera de flexibilidad. También debe coordinar adecuadamente las múltiples y diversas acciones que la integran, con el objeto de satisfacer las exigencias del mercado de forma inmediata. La logística funciona como un ciclo, en el cual el productor, distribuidor y cliente final conforman un engranaje indestructible. Si alguno de ellos falta, el flujo logístico se rompe. Precisamente esto es lo que debemos evitar.

Inventarios

Provisión de materiales disponibles en la compañía. Estos materiales pueden estar ya terminados y listos para su venta, encontrarse en proceso de fabricación o ser simples materias primas. Dado el coste de los materiales, e incluso del almacén donde guardarlos, la decisión de la cantidad de inventario a mantener debe ser tomada muy cuidadosamente. (Diccionario de Marketing, Pág.178)

Por inventario se define al registro documental de los bienes y demás cosas pertenecientes a una persona o comunidad, hecho con orden y precisión.

Con el fin de registrar y controlar los inventarios, las empresas adoptan los sistemas pertinentes para evaluar sus existencias de mercancías con el fin de fijar su posible volumen de producción y ventas

Comprender el concepto, características y los fundamentos de los sistemas de valoración de inventarios puede ser de gran utilidad para la empresa, ya que son estos lo que realmente fijan el punto de producción que se pueda tener en un periodo. El administrador financiero debe tener la información pertinente que le permita tomar decisiones sobre el manejo que se le debe dar a este rubro del activo organizacional. En el campo de la gestión empresarial, el inventario registra el conjunto de todos los bienes propios y disponibles para la venta a los clientes, considerados como activo corriente. Los bienes de una entidad empresarial que son objeto de inventario son las existencias que se destinan a la venta directa o aquellas destinadas internamente al proceso productivo como materias primas, productos inacabados, materiales de embalaje o envasado y piezas de recambio para mantenimiento que se consuman en el ciclo de operaciones.

Costos del inventario

Los costos relevantes involucrados en la administración de inventarios son:

Costo de pedido: Se le llama costo de pedido al costo generado por las actividades efectuadas en una solicitud de reaprovisionamiento de existencias, que pueden comprender por ejemplo el costo del papel, costo del teléfono, costo de preparación, etc.

Costo de almacenaje de inventario: Se le llama costo de almacenaje a todos los procesos y actividades efectuadas para mantener el orden, buen estado y existencia del inventario dentro de la planta, incluyendo el costo de inmovilizado del producto, costo de limpieza, costo de espacio.

Costo Total del Inventario: El costo Total de inventario es la suma de los dos costos anteriores: Costo anual de almacenaje y Costo anual de pedido, según la fórmula:

$$CT = QCh/2 + DCo/Q$$

CT = Costo Total anual de inventario

Q= Tamaño del pedido para re-provisionar el inventario, en unidades

C= Valor de articulo manejado en inventario, en \$\$/unidad

h= Costo de manejo como porcentaje del valor del artículo, porcentaje/año

D= Demanda anual de artículos, que ocurre a una cierta tasa constante en el tiempo, en unidades/año

o= Costo de adquisición, en dólares/pedido

Rotación de productos

Ritmo de ventas de un producto, expresado como la cantidad de unidades vendidas en un determinado período de tiempo. La rotación de un producto señala, indirectamente, su éxito en el mercado. Este indicador sirve, entre otras cosas, para tomar decisiones sobre la cartera de productos a promocionar por parte de la compañía, es decir, de la elección del mix de productos. (Diccionario de Marketing. Pág.301)

La rotación de productos consiste en darle una ubicación adecuada a los artículos en un almacén o bodega, teniendo en cuenta su importancia y demanda en el mercado como lo son los productos de consumo masivo.

Existen tres formas de clasificar la rotación de los productos:

- * La forma A, B, C que consiste en ubicar los productos según su demanda, de los más pedidos que son clasificación A los de menor fluidez que pueden ser clasificación B o C.
- * Por proveedores, en este caso se organizan los productos de una misma línea.
- * Por referencias, ej.: la organización de un producto sin importar el proveedor.

Técnicas de Ventas

"Las técnicas de ventas constituyen el cuerpo de métodos usados en la profesión de ventas, también llamada a menudo simplemente ventas". Las técnicas en uso varían altamente de la venta consultiva centrada en el cliente al muy presionado "cierre duro". Todas las técnicas necesitan algo de experiencia y se mezclan un poco con la adivinación psicológica de conocer qué motiva a otros a comprar algo ofrecido por uno. Toda Técnica de venta debe estar sustentada por una estrategia. ESTRATEGIA: Es Lo que se debe hacer, el que va a pasar y como va a pasar. TÉCNICA: Es el cómo hacerlo, las herramientas a usar el método. La práctica hace al maestro por eso el vendedor profesional no deja nada librado al azar tiene una estrategia clara y definida (objetivo) y palma su técnica (modem) ya sea con la implementación de elementos motivacionales extras, formación de speech convincentes o búsqueda de información."

http://es.wikipedia.org/wiki/T%C3%A9cnicas_de_venta

"Las técnicas son herramientas, instrumentos que se aplican en el proceso de venta para persuadir al cliente o posible cliente hacia la propuesta del vendedor. La mayoría están basadas en la Psicología, la Sociología y, fundamentalmente, en la observación del trabajo de los mejores profesionales de la venta. Pero no es suficiente con el conocimiento de estas herramientas. Los vendedores deben ser, además, hábiles en su manejo, por lo que necesitarán entrenamiento y experiencia para poner en marcha un proceso de venta."

<http://www.marketing-xxi.com/tecnicas-de-venta-IOO.htm>

La técnica de ventas es el comportamiento persuasor del profesional que manipula los argumentos para producir una acción de compra por parte de otras personas. Es la maña en el manejo de estos argumentos la que determina la acción compradora. La venta, en definitiva, consiste en persuadir a los demás a comprar.

El vendedor experto es el que sabe persuadir a otra persona para que cambie una mercancía o cualquier otra forma de valor por algo que el comprador llega a estimar como muy valioso.

Si pensamos que existe una llave que nos abra la puerta de la persuasión, ésta es la confianza. El vendedor ha de ganarse la confianza del posible cliente, antes de empezar a mostrar sus "argumentos". El vendedor que se vale de un enfoque decente para solucionar el problema del comprador, si actúa con toda sinceridad, sabrá ganarse la confianza del cliente con su honesto proceder. Con esta positiva actitud logrará captar, en los primeros segundos de contacto, la atención del cliente, ya que una persona siente agrado por quienes se lo demuestran.

Ahora bien, el vendedor tendrá que servirse también de sus conocimientos técnicos para comunicárselos, sin imposiciones y amistosamente, al cliente para que éste tenga la impresión de que el vendedor no sólo entiende lo que habla, sino de que está tratando con una persona con la que es grato conversar.

Finalmente, y debido al cambio sufrido en su predisposición, el mismo comprador se persuadirá para obrar según las recomendaciones dictadas por el vendedor.

Los límites de la persuasión son diversos. En el mundo de los negocios, la posibilidad de persuadir a otras personas depende, sobre todo, del conocimiento de la persona del comprador y de saber comunicarle el mensaje.

Es lógico que una oferta orientada hacia un cliente requiere una preparación y un conocimiento o visión intuitiva de las motivaciones que influyen en la conducta de los

individuos. Para poder descubrir la motivación de una persona en un momento determinado, el vendedor ha de dominar la técnica de colocar a su cliente en el trance de hablar. De esta manera el comprador tendrá que derribar la barrera protectora que instintivamente pone ante todo vendedor y éste tendrá que saber reconocer cuáles son las actitudes, ideas y creencias preferidas del comprador. Todo cliente bien tratado se ve animado a proporcionar voluntariamente información sobre sí mismo y el vendedor tendrá que saber interpretar aquella información y, desde luego, ayudarlo a mirarla desde un ángulo nuevo.

Inmediatamente que el vendedor descubra lo que motiva a su interlocutor, tiene que saber comunicarle sus ideas en términos sencillos e inteligibles que traten de modificar sus actitudes actuales en otras más favorables para las pretensiones del vendedor.

La base de la solución de un problema como técnica persuasiva reside en la absoluta sinceridad, sin errores ni reserva mental alguna. Mientras el vendedor trata con un posible cliente, nada que no sea el inmediato problema de éste debe preocuparle. El vendedor tendrá que ayudar a que el comprador en potencia defina sus deseos y necesidades, pero no ha de limitarse sólo a ello apresurándose a obtener el pedido. Ha de poner sus miras más allá, animando a su posible cliente para que decida sobre las posibles soluciones presentadas, para que actúe adecuadamente y, ahora sí, sin más dilaciones.

Si un vendedor quiere prepararse bien, en profundidad y mantener una mente imparcial, juiciosa y discreta, debe poseer una buena educación y, desde luego, ha de sentirse responsable de sus actos. Su enseñanza debe abarcar el conocimiento de los productos, especialmente cuando se trata de exponer las ventajas para el comprador; el conocimiento de los sistemas de venta de su empresa; la reputación y objetivos de su empresa, y el conocimiento del mercado, tanto el comprador como el competidor para poder determinar, cómo hemos apuntado anteriormente, quiénes son sus clientes potenciales y así atenuar las objeciones que se le presenten. Sin interrupción alguna debe figurar en su preparación el desarrollo de sus aptitudes: persuadir

psicológicamente, ponerse al servicio del cliente colocándose en el lugar de éste y aceptando ajustes razonables cuando sean necesarios.

El cuidado de los clientes es una importante responsabilidad de los vendedores y se pone en práctica durante la prospección, la demostración, la respuesta a las objeciones y el cierre de la operación, ya que todas forman parte del conjunto de la venta. La mayor negligencia puede ocurrir cuando se pierde un pedido. El vendedor se decepciona. Ahora bien, tiene que saber perder y comportarse en todo momento como un perfecto caballero y, de esta forma, será siempre bien recibido cuando vuelva a visitar a su cliente potencial. Si el vendedor se sigue preocupando por los intereses del comprador, aunque haya perdido el pedido, será el nuevo vendedor elegido por el cliente. Esta técnica requiere paciencia, confianza en sí mismo y una buena dosis de fe en la entereza de las personas.

La buena opinión personal sobre un vendedor está en proporción directa con su disposición a interesarse personalmente por los intereses de sus clientes. El vendedor debe hablar bien de sus competidores y de otros clientes y ha de tener buen cuidado en reservarse la información que confidencialmente se le confíe.

Ventas

Transferencia de la titularidad de un bien o bienes o el compromiso de realizar un servicio a cambio de su pago en efectivo actual o futuro. (Diccionario de administración y finanzas- Océano/Centrum Pág. 531-532)

Transferencia de la titularidad por una cantidad de dinero y en determinadas condiciones, para el cambio de propiedad de inmueble. (Diccionario de administración y finanzas- Océano/Centrum Pág. 531-532)

Es un contrato en el que el vendedor se obliga a transmitir una cosa o un derecho al comprador, a cambio de una determinada cantidad de dinero.

También puede considerarse como un proceso personal o impersonal mediante el cual el vendedor pretende influir en el comprador. Diccionario de Marketing (1999:Pág. 340)

El término ventas tiene múltiples definiciones, dependiendo del contexto en el que se maneje. Una definición general es cambio de productos y servicios por dinero. Desde el punto de vista legal, se trata de la transferencia del derecho de posesión de un bien, a cambio de dinero. Desde el punto de vista contable y financiero, la venta es el monto total cobrado por productos o servicios prestados.

En cualquier caso, las ventas son el corazón de cualquier negocio, es la actividad fundamental de cualquier aventura comercial. Se trata de reunir a compradores y vendedores, y el trabajo de toda la organización es hacer lo necesario para que esta reunión sea exitosa.

Para algunos, la venta es una especie de arte basada en la persuasión. Para otros es más una ciencia, basada en un enfoque metodológico, en el cual se siguen una serie de pasos hasta lograr que el cliente potencial se convenza de que el producto o servicio que se le ofrece le llevará a lograr sus objetivos en una forma económica.

Una venta involucra al menos tres actividades: 1) cultivar un comprador potencial, 2) hacerle entender las características y ventajas del producto o servicio y 3) cerrar la venta, es decir, acordar los términos y el precio. Según el producto, el mercado, y otros aspectos, el proceso podrá variar o hacer mayor énfasis en una de las actividades.

Tipos de ventas

Existen diversos tipos de venta. Algunos relevantes incluyen:

Ventas directas: involucran contacto directo entre comprador y vendedor (ventas al detal, ventas puerta a puerta, venta social).

Ventas industriales: ventas de una empresa a otra.

Ventas indirectas: ocurre un contacto, pero no en persona (telemercadeo, correo).

Ventas electrónicas: vía Internet (B2B, B2C, C2C).

Ventas intermediadas: por medio de corredores.

Otros tipos de ventas incluyen: ventas consultivas, ventas complejas.

Ventas y marketing

Muchos tienden a confundir las ventas con el marketing (o mercadeo).

El marketing, aunque no hay consenso en torno a una definición, se refiere a un proceso muy amplio que incluye todo lo necesario para atraer y persuadir a un cliente potencial. Las ventas, por otro lado, se refieren a lo que necesita hacer para cerrar el negocio, y firmar el contrato o acuerdo. Son dos disciplinas separadas, pero ambas son necesarias para el éxito de una organización, y si trabajan en conjunto, mucho mejor.

Tipos de Ventas

Venta agresiva

Según Pujol, B. (1999, pág. 295). Técnica de ventas que consiste en promocionar agresivamente el artículo en venta. Tradicionalmente bajo esta categoría se han vendido productos tales como enciclopedias o los seguros de todo tipo. Es decir productos sobre los que el gran público no tiene conciencia de necesidad para adquirirlos.

Según Pujol, B. (2000, pág. 341). Estrategia de ventas basada en la insistencia al cliente para que compre y en la búsqueda de estímulos directos. Se emplea sobre todo con los bienes no buscados por el consumidor. Esta estrategia entraña altos riesgos, ya que no tiene en cuenta la satisfacción del consumidor. Supone que el comprador se sentirá satisfecho y que, si no lo está, no hablará mal del producto a otros. Estas suposiciones sobre los consumidores son poco defendibles.

Venta al canal

Según Pujol, B. (1999, pág. 295). Proceso específico de venta por parte del fabricante que consiste en realizar una campaña en el canal de distribución (sobre todo detallistas) para asegurarse que se adelanta a las acciones de la competencia, que sus productos son comprados y que se mantiene un nivel aceptable de existencias, y que, por lo tanto, se aseguran las ventas a este nivel.

Según Pujol, B. (2000, pág. 341). Proceso específico de venta por parte del fabricante, que consiste en realizar una campaña en el canal de distribución (sobre todo detallistas) para asegurarse que se adelanta a las acciones de la competencia, que sus productos son comprados, que se mantiene un nivel aceptable de existencias y que, por lo tanto, se aseguran las ventas a este nivel.

Venta cruzada

Según Pujol, B. (1999, pág. 295). Técnica de ventas en la que el vendedor pretende realizar ventas adicionales además de la del objeto principal que el consumidor acaba de adquirir.

Según Pujol, B. (2000, pág. 342). Técnica de ventas en la que el vendedor pretende realizar ventas adicionales, además de la del objeto principal que el consumidor acaba de adquirir.

Venta directa

Según Pujol, B. (1999, pág. 295). Venta directa del fabricante al consumidor, evitando así intermediarios.

Según Pujol, B. (1999, pág. 295). Venta realizada directamente por la compañía, sin la intervención de un minorista, mayorista o distribuidor. Se considera como un tipo de venta no tradicional.

Venta directa

Según Pujol, B. (2000, pág. 342). La venta directa puede tener las siguientes acepciones:

- Venta directa del fabricante al consumidor, evitando así intermediarios.
- Venta realizada directamente por la compañía, sin la intervención de un minorista, mayorista o distribuidor. Se considera como un tipo de venta no tradicional.

Venta por catálogo.

Según Pujol, B. (1999, pág. 296). Venta en la que el comprador potencial basa su decisión en una revista o catálogo en donde aparecen fotos de los productos, precios y descripciones. El pedido se hace por correo, por teléfono o en las propias oficinas de la empresa de venta, recibándose la mercancía por cualquiera de las formas expuestas.

Según Pujol, B. (2000, pág. 344). Venta a distancia, en la cual la empresa vendedora trata de conseguir que los posibles compradores realicen una compra sin que exista un contacto personal entre la empresa y el comprador. Los catálogos incluirán: fotos, descripciones de características y precios. Estos se enviarán por correo a los clientes potenciales o se compran en quioscos. Los pedidos se hacen por correo, por teléfono o en las agencias que suele haber en las principales ciudades, y se reciben por el mismo sistema.

Venta a crédito

Según Pujol, B. (2000, pág. 340). Operación de compraventa según la cual la parte compradora fracciona en el tiempo el pago de algún producto o servicio, satisfaciendo, además del importe de compra, el pago de un interés que incrementa el precio inicial.

Venta a domicilio

Según Pujol, B. (2000, pág. 340). Forma de venta directa en la que el vendedor visita personalmente los hogares de los posibles compradores. La mercancía se entrega al cerrar la venta o se solicita en base a un catálogo.

Según Pujol, B. (2000, pág. 341). Técnica de venta directa muy utilizada en la actualidad, por la que el representante-vendedor va a los domicilios de sus clientes, uno por uno, para intentar realizar la venta en el propio domicilio del cliente, con la comodidad que ello supone.

Venta a plazos

Según Pujol, B. (2000, pág. 340-341). Adquisición de productos o servicios mediante el fraccionamiento del precio en el tiempo, junto con un recargo que se pagará por el diferimiento del pago.

Venta a presión

Según Pujol, B. (2000, pág. 341). Técnica de ventas que se basa en enfatizar las ventajas del producto o criticar los productos de la competencia para conseguir el pedido en el mismo momento. Todo esto tiene su origen en la idea de que el consumidor siempre compra bajo presión y que está influenciado por la actuación del vendedor.

Venta al contado

Según Pujol, B. (2000, pág. 341). Operación de compraventa en la que se entrega un producto o servicio que es pagado en el acto.

Venta al por mayor

Según Pujol, B. (2000, pág. 341). Venta de bienes o servicios que se realiza a entidades o a quienes los adquieren para su posterior reventa, con objeto de obtener un beneficio. Este tipo de venta suele realizarse en grandes cantidades, siendo típica de los mayoristas y fabricantes.

Venta ambulante

Según Pujol, B. (2000, pág. 341). Venta efectuada fuera del establecimiento comercial. Es frecuente en medios rurales, por razones de déficit en los canales de distribución, y en áreas agrícolas, en forma de mercadillo.

Venta automatizada

Según Pujol, B. (2000, pág. 341). Concepto que engloba todo tipo de venta a través de máquinas automáticas, que operan con normalmente monedas. Su aplicación es variada: suministro de ciertos productos de consumo habitual o básicos, servicios bancarios, o servicios de entretenimiento principalmente, incluidos aquellos, como los cigarrillos, que poseen un alto nivel de conveniencia. Su facilidad de instalación posibilita una gran expansión en todo tipo de áreas de funcionamiento: bares, fábricas, tiendas detallistas, instituciones educativas, públicas, etc. Sus ventajas son: la posibilidad de vender durante 24 horas del día, la operación en régimen de autoservicio y que la mercancía no es manipulada por el vendedor final.

Venta cara a cara

Según Pujol, B. (2000, pág. 342). Proceso de venta que se realiza a través del contacto personal y directo entre el vendedor y el comprador.

Venta de descuento

Según Pujol, B. (2000, pág. 342). Venta en una clase especial de establecimiento minorista que se caracteriza por sus precios (y márgenes comerciales) reducido, calidad reducida y escasos servicios adicionales a los compradores. Este término también puede implicar un precio especial, fijado a los compradores que adquieren un elevado número de unidades.

Venta de servicios

Según Pujol, B. (2000, pág. 342). Consiste en el alquiler de servicios personales, lugares o medios que faciliten la satisfacción de una determinada necesidad personal. Es una de las formas de intercambio que realizan las instituciones benéficas como, por ejemplo, museos o bibliotecas.

Venta personal

Según Pujol, B. (2000, pág. 344). Forma de venta en la que existe una relación directa entre comprador y vendedor. Es una herramienta efectiva para crear preferencias, convicciones y acciones en los compradores, debido a varias razones: envuelve una relación inmediata, viva e interactiva entre dos o más personas; permite cultivar todo tipo de relaciones e influye en la respuesta del comprador mediante el sentimiento del mismo de tener algún tipo de obligación por haber escuchado al vendedor.

Venta por correo

Según Pujol, B. (2000, pág. 344). Técnica de venta que se aplica cada vez con mayor frecuencia. Su utilización surge de dos maneras: en primer lugar, esta oportunidad de compra es ofrecida por grandes almacenes u otros establecimientos comerciales como fórmula de ganar clientela cuando existe una gran guerra por el cliente; en segundo lugar, la desarrollan empresas especializadas en este tipo de ventas. Las empresas especializadas basan sus ventas en el envío por correo de catálogos con todos los productos que ofrecen y sus precios.

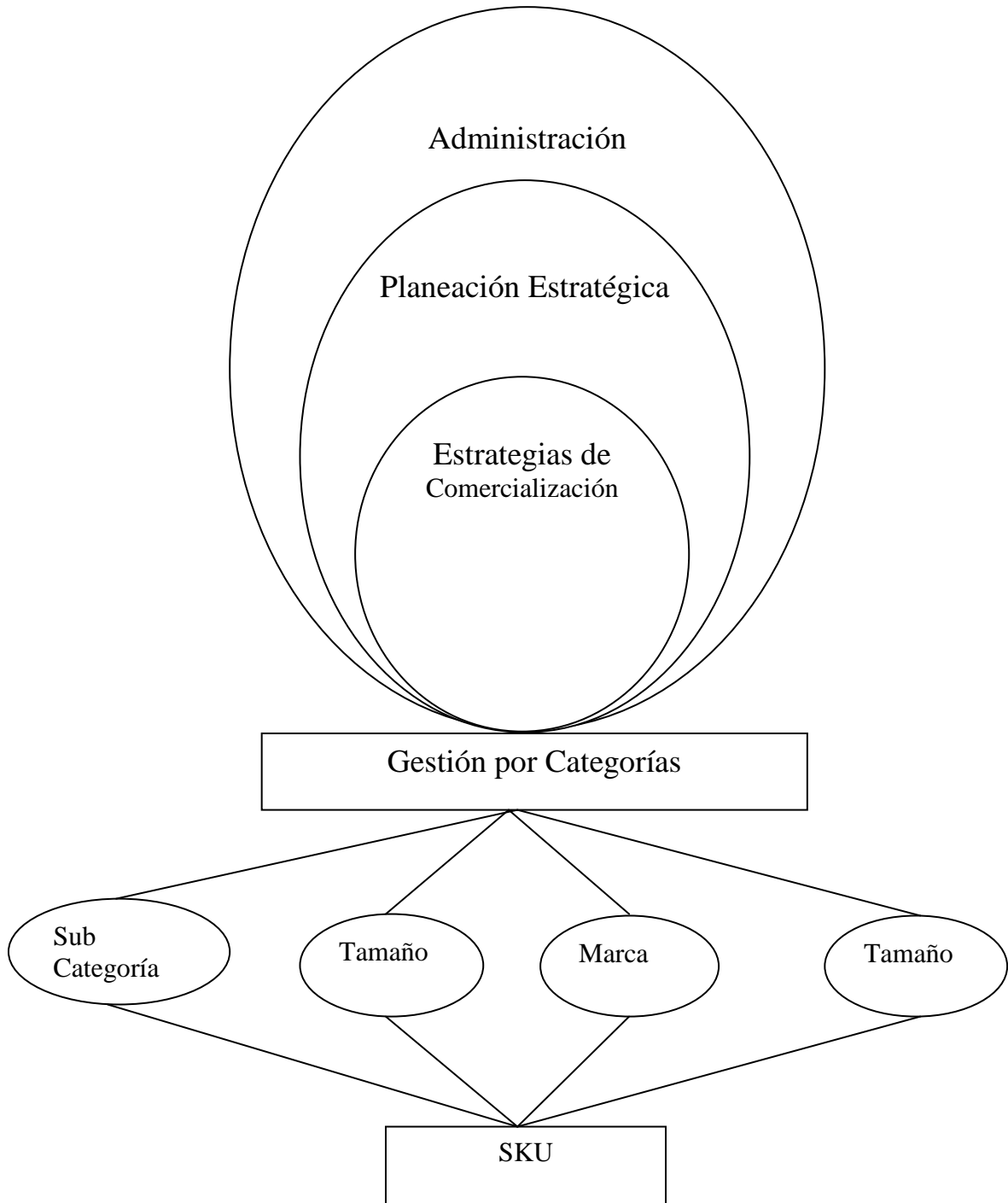
Venta por teléfono

Según Pujol, B. (2000, pág. 345). La venta telefónica es una de las principales herramientas de venta directa, tanto en venta a consumidores como a empresas. La introducción por las compañías telefónicas de líneas gratuitas para el consumidor permite obtener un elevado índice de respuestas a las ofertas postales o telefónicas.

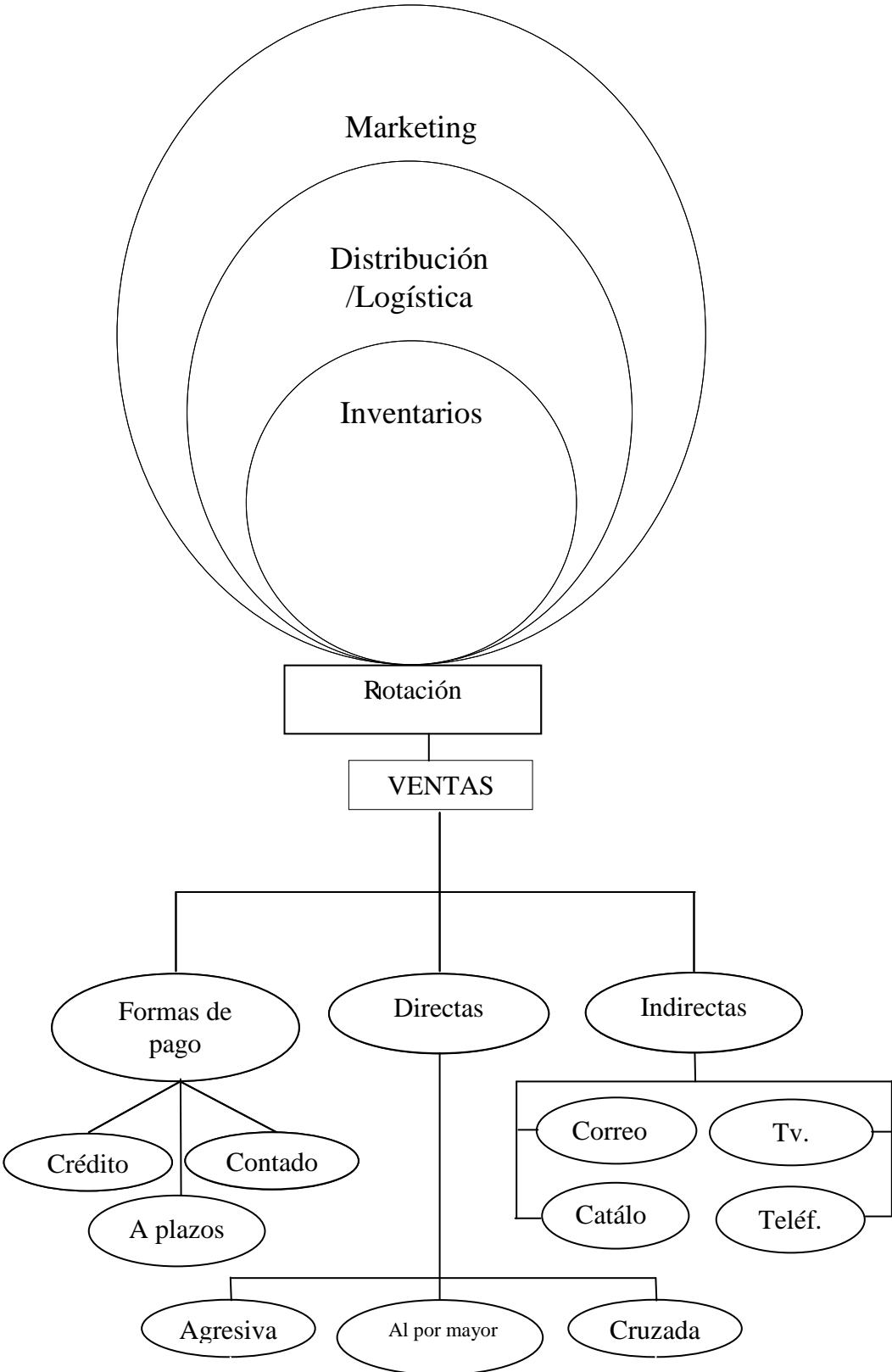
Venta por televisión

Según Pujol, B. (2000, pág. 345). La venta por televisión consiste en la presentación de artículos de todo tipo, precisando sus características técnicas, material del que están hechos, utilidad para el usuario y precio, con el objeto de que los televidentes adquieran dichos productos con sólo marcar un número de teléfono.

Superordinación de Variables



Superordinación de Variable Dependiente



2.5 HIPÓTESIS

Formulación del problema:

¿Cómo incide la Gestión inadecuada de las Categorías en la rotación de productos de la empresa NIRSA.S.A en la ciudad de Ambato?

Hipótesis

La Gestión adecuada de las Categorías incrementará la rotación de los productos en la empresa “NIRSA S.A” en la ciudad de Ambato.

2.6 VARIABLES

X = Gestión por Categorías- Cualitativa

Y = Rotación de productos = Ventas - Cuantitativa Discreta

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

3.1 ENFOQUE DE INVESTIGACIÓN

Este trabajo de investigación tendrá como enfoque procedimientos cualitativos ya que de acuerdo al tema “La Gestión por Categorías y su incidencia en la rotación de productos”, se pretenderá comprobar que una adecuada Gestión de las Categorías aumentará la rotación de los productos, lo que se verá reflejado en las ventas y en la satisfacción a las necesidades que requerirán los clientes a través de encuestas para determinar que la Gestión de las Categorías es fundamental debido a que mejora la calidad de los productos y su oferta.

3.2 MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN

3.2.1. Bibliográfica – Documental

Se realizará esta modalidad puesto que se requiere de un análisis a la información sobre el problema objeto de estudio, mediante la utilización de diferentes documentos como libros, revistas, tesis de grado, informes técnicos e internet, a través de la lectura científica y la elaboración de resúmenes que servirán esencialmente para conocer las contribuciones científicas del pasado y establecer relaciones con el estado actual del mismo, y que además contribuirá científicamente a su desarrollo.

3.2.2. Investigación Experimental

Esta modalidad permitirá observar el efecto de la variable dependiente, luego de que se haya analizado la variable independiente, es decir precisar la relación causa y efectos.

Se trabajará con una estrategia de planeación ya que la empresa vio la necesidad de incrementar sus ventas y obtener más participación en el mercado, ya que posee un inadecuado sistema de control de rotación de productos lo cual provocará pérdidas para el negocio.

3.2.3. Investigación de Campo

Es la aplicación que está orientada a conocer en la práctica como se implementó la correcta utilización de la gestión por categorías a través de encuestas a los clientes, entrevistas a los directivos y observación directa de hechos que sucedan en la empresa, esta información primaria servirá para complementar el estudio del problema.

El propósito del diseño de esta investigación será profundizar y deducir los diferentes enfoques y teorías que nos ayudarán a interpretar lo que deseamos investigar mediante

libros, folletos, revistas, tesis de grado relacionadas con las áreas de marketing, Merchandising, y Gestión

3.3 TIPO DE INVESTIGACIÓN

Investigación Exploratoria

La finalidad por el cual se efectuará este tipo de investigación es porque se buscará todo sobre lo relacionado con el problema objeto de estudio, donde el sujeto cognoscente se pondrá en contacto con la realidad identificando el problema a estudiarse.

Investigación Correlacional

La investigación que se aplicará en el presente proyecto es de tipo Correlacional, porque permite determinar el grado de relación entre la variable independiente y la variable dependiente, además nos permite examinar la asociación entre las variables como son la Gestión por Categorías y las ventas, esta investigación permite obtener un conocimiento de tercer nivel.

La investigación correlacional está orientada a medir estadísticamente el impacto que causa la aplicación de la Gestión por Categorías (GpC) las ventas, por lo que realizaremos la verificación de la misma mediante la aplicación de la fórmula del CHI CUADRADO.

Investigación Descriptiva

Con esta investigación permitirá determinar las características fundamentales del problema de estudio, es decir, detallar como es y como se está presentando en la empresa.

La Gestión de categorías (GpC) es una de las herramientas poderosas e importantes del marketing, el cual ayudará a sostener y consolidar sus participaciones en el mercado el cual incentiva el consumo y dinamiza la actividad económica. Con dichas estrategias la empresa hará conocer a su mercado objetivo los productos y servicios que ofrece, llegando de manera directa (personal) o indirecta (masiva) al consumidor.

El propósito de la Gestión por Categorías es el de planear, ejecutar y evaluar las diferentes rotaciones de los productos de la empresa, con el fin de influir en los comportamientos de compra de los consumidores o usuarios, ese propósito debe ser alcanzado con la máxima eficiencia posible; es decir: lograr los resultados deseados con la menor inversión de recursos.

3.4 POBLACIÓN Y MUESTRA

Para realizar el presente proyecto se tomará una población de 376696 personas comprendidas entre las edades de 5 a 50 años tanto del sector urbano como rural de la Provincia de Tungurahua, y 5200 detallistas registrados en la Provincia.

$$n = \frac{S^2}{\frac{\epsilon^2}{Z^2} + \frac{S^2}{N}}$$

n = Tamaño de la muestra

Z = Nivel de confianza 95%, $\alpha = 0,05$, $Z = 1,96$

S = Desviación estándar = 0,4

$\epsilon = 5\%$

N = Población = 381.896

016

$n =$ -----

0,0006511

$n =$ 246 encuestas n = Tamaño de la muestra

3.5 OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES

MATRIZ DE OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

Hipótesis: La inadecuada Gestión por Categorías incide en la Rotación de los productos de la empresa NIRSA.S.A en la ciudad de Ambato.

Variable independiente: Gestión por Categorías

Cuadro No 3

| CONCEPTUALIZACIÓN | CATEGORÍAS | INDICADORES | ÍTEMS | TÉCNICA E INSTRUMENTO |
|---|--------------|--|---|--|
| <p>Gestión por Categorías</p> <p>“Consiste en gestionar un grupo de productos que los consumidores perciben como interrelacionados para satisfacer sus necesidades, y que sobre la base de su importancia dentro de un establecimiento generará objetivos de ventas o rentabilidades particulares, ligadas a políticas de Fijación de precios, promociones, surtidos, espacios etc. Como resultado del análisis de los productos de la categoría que ofrecen mayor ganancia, el minorista se concentra en el consumidor, recoge sus datos de venta y trabaja conjuntamente con el proveedor logrando defenderse mejor de la competencia”.</p> | Producto | Inventario variedad Tamaños | ¿Cuál de estos productos se consume con mayor frecuencia? | Encuesta dirigida a los clientes de la empresa NIRSA.S.A |
| | Precios | % Marcación precios Visibilidad de precios Segmentación por marcas | ¿Cómo califica usted la calidad de los productos que comercializa la empresa “NIRSA”? | |
| | Promociones | Visibilidad de promociones | ¿Qué le agrada más al realizar sus compras en el supermercado: encontrar los productos por marcas, sabores, o que sean complementarios? | Encuesta dirigida a los clientes de la empresa NIRSA.S.A |
| | Consumidores | Asignación espacios para promociones | | |

3.6 RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN

Para el presente trabajo investigativo es necesario desarrollar un intenso trabajo bibliográfico de búsqueda y procesamiento de información que permita al investigador evaluar con profundidad el problema y encontrar la mejor alternativa de solución, para lo cual ha tomado en consideración dos tipos de información, que está detallado a continuación en la siguiente tabla:

Cuadro No 5

| TIPOS DE INFORMACIÓN | TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN | INSTRUMENTOS PARA RECOLECTAR INFORMACIÓN |
|----------------------|---|---|
| SECUNDARIA | Análisis de Documentos (Lectura Científica) | Libros sobre canales de distribución y ventas, Marketing, Category Management, tesis de grado, Internet,. |
| PRIMARIA | Bibliográficas Investigación de Campo Observación Encuesta Entrevista | Análisis de documentos, Fichas de observación, cuestionario |

3.7 PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS

Para procesar y analizar la información de la presente investigación procederemos de la siguiente manera.

Una vez aplicados los instrumentos de recolección de datos, le corresponde al investigador cumplir con las siguientes exigencias del procesamiento y análisis de la

información como son: revisión y codificación de la información, categorización y tabulación de la información, análisis de los datos y finalmente interpretación de los resultados.

El investigador empezará detectando errores eliminando respuestas contradictorias y organizándolas de la manera más clara posible para facilitar la tabulación, simultáneamente con la revisión deberá realizar la codificación; después tendrá que categorizar y tabular la misma, es decir contabilizar cuantas veces se repite cada categoría, utilizaremos la tabulación manual, ya que en este caso la muestra es pequeña, seleccionaremos el estadígrafo más apropiado acompañado del porcentaje y posteriormente realizaremos la presentación e interpretación de los resultados.

La revisión y codificación de la información nos ayudará a detectar errores, eliminando las respuestas contradictorias y así poder organizarla de forma más clara posible para facilitar el proceso de tabulación, luego se procederá a la categorización y tabulación para conocer la frecuencia con la que se repiten los datos de la variable en cada categoría, para lo cual se tabulará computarizadamente por la gran cantidad de información, con el programa SPSS. Se seleccionará el estadígrafo Chi- cuadrado, la presentación de los datos se hará a través de cuadros estadísticos con sus respectivos gráficos y finalmente se interpretará los resultados, analizando la hipótesis en relación con los resultados obtenidos para verificarla o rechazarla.

CAPITULO IV

ANALISIS E INTERPRETACION DE LOS RESULTADOS

4.1. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

Las encuestas fueron aplicadas a los consumidores y detallistas de la empresa NIRSA S.A a través de cuestionarios y un mostrario de los productos que oferta la empresa; es decir que las encuestas fueron desarrolladas a clientes y consumidores finales, que residen en la ciudad de Ambato, con el fin de conocer los requerimientos y la apreciación de los clientes respecto al producto para desarrollar las estrategias adecuadas para una eficiente gestión de las categorías e incrementar la rotación de los productos y por ende el volumen de ventas.

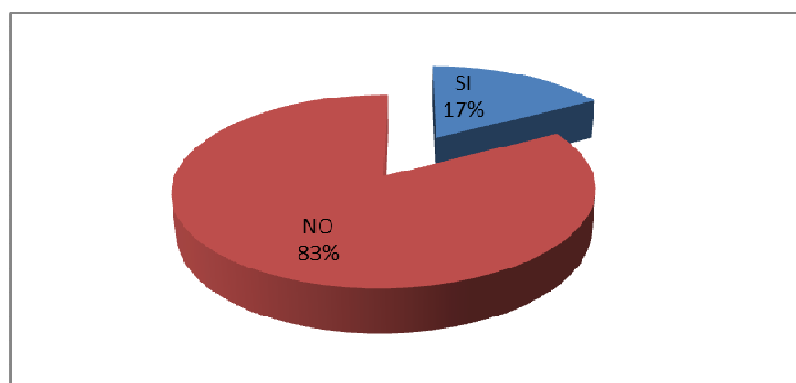
4.2. INTERPRETACIÓN DE LOS DATOS

Tabla N.- 1 Productos caducados

| Opciones | Frecuencia | % |
|----------|------------|------|
| SI | 42 | 17% |
| NO | 204 | 83% |
| TOTAL | 246 | 100% |

*Fuente: Encuesta realizada a los consumidores
Elaborado por: Andrés Altamirano*

Gráfico N.- 1



*Fuente: Encuesta realizada a los consumidores
Elaborado por: Andrés Altamirano*

Análisis e Interpretación: Del 100% de los encuestados, el 83% manifiesta que no han encontrado productos caducados, mientras que el 17% indica que sí ha encontrado productos caducados.

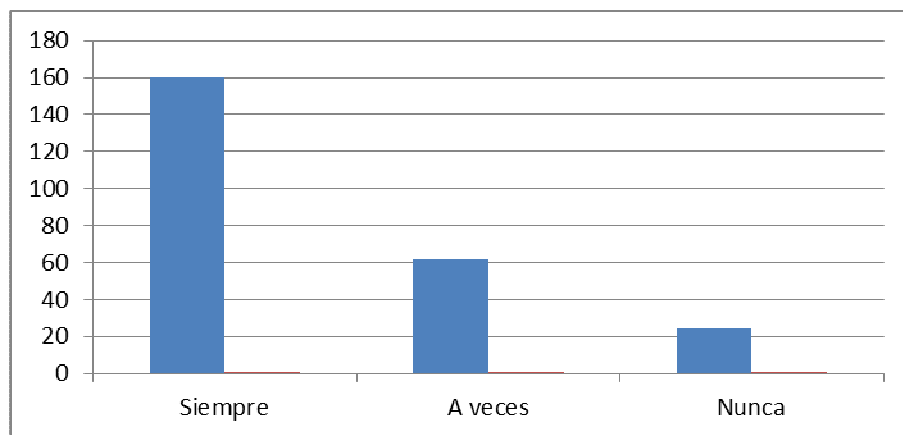
El Alto porcentaje manifestado que no ha encontrado productos caducados se debe a que estos productos tienen una caducidad de 2 años, sin embargo por falta de rotación puede darse el caso que expiren como lo manifiesta el 17%

Tabla N.- 2 Encuentra siempre los productos Real

| Opciones | Frecuencia | % |
|--------------|------------|-------------|
| Siempre | 160 | 65% |
| A veces | 62 | 25% |
| Nunca | 25 | 10% |
| TOTAL | 246 | 100% |

*Fuente: Encuesta realizada a los consumidores
Elaborado por: Andrés Altamirano*

Gráfico N.- 2



*Fuente: Encuesta realizada a los consumidores
Elaborado por: Andrés Altamirano*

Análisis e Interpretación: De los 246 consumidores encuestados el 65% manifiesta que siempre encuentran la cantidad de productos Real que buscan, un 25% expresa que a veces encuentran disponible el producto y un 10% nos indica que nunca encuentran en las cantidades necesarias.

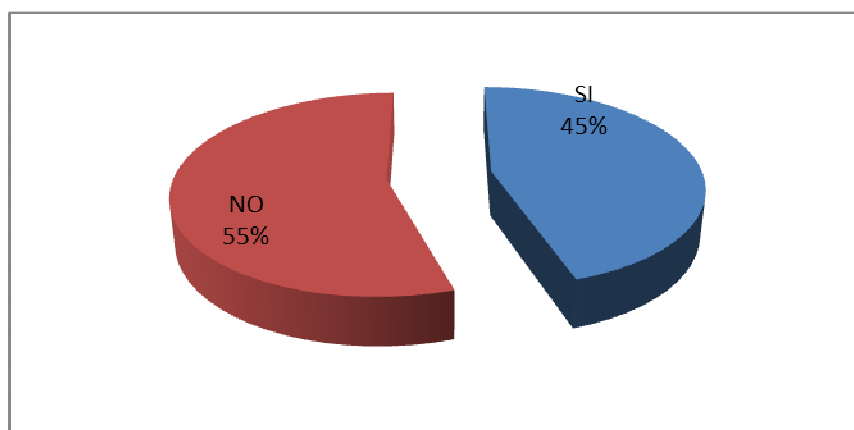
Existe una gran cobertura de productos Real, al ser un bien de primera necesidad, por lo general se encuentra en todo detallista, el problema de no encontrar estos productos que nos da un 35% se debe a un mal manejo de inventario por parte del detallista

Tabla N.- 3 Facilidad de encontrar productos Real

| Opciones | Frecuencia | % |
|----------|------------|------|
| SI | 111 | 45% |
| NO | 135 | 55% |
| TOTAL | 246 | 100% |

*Fuente: Encuesta realizada a los consumidores
Elaborado por: Andrés Altamirano*

Gráfico N.- 3



*Fuente: Encuesta realizada a los consumidores
Elaborado por: Andrés Altamirano*

Análisis e Interpretación: Del 100%, el 55% manifiesta que no es fácil encontrar los productos Real, en las tiendas cuando van de compras y el 45% expresa que si es fácil encontrar los productos Real.

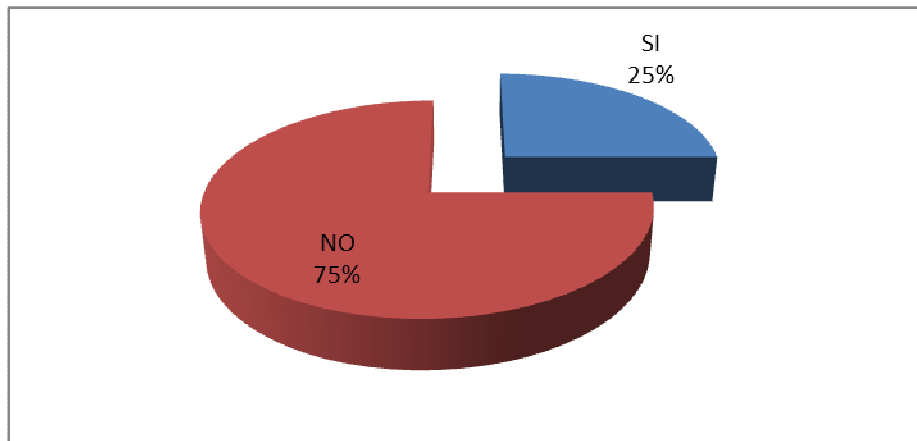
El 55% que no encuentra fácilmente los productos Real se debe a que existe una gran competencia de atún y sardinas, lo que satura las estanterías como son: Van Camps, Santa Isabel, Deli, etc. En diferentes tamaños y precios.

Tabla N.- 4 Marcación de precios

| Opciones | Frecuencia | % |
|----------|------------|------|
| SI | 62 | 25% |
| NO | 185 | 75% |
| TOTAL | 246 | 100% |

*Fuente: Encuesta realizada a los consumidores
Elaborado por: Andrés Altamirano*

Gráfico N.- 4



*Fuente: Encuesta realizada a los consumidores
Elaborado por: Andrés Altamirano*

Análisis e Interpretación: De los 246 consumidores encuestados, el 75% expresa que no estaban marcados los precios de los productos en las estanterías, el 25% manifiesta que sí estuvieron marcados los precios.

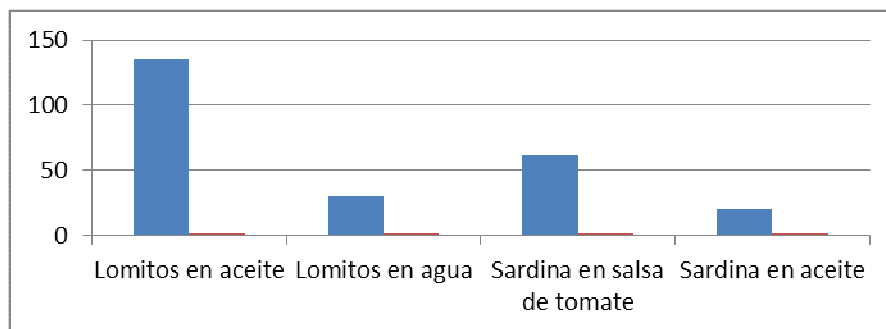
Por lo general en los detallistas no existe una marcación adecuada de precios, lo que confunde a los consumidores en cuanto a precios, Real tiene precios más bajos, pero el detallista con la finalidad de marginar más, no marca o pone a la vista los precios.

Tabla N.- 5 Consumo de Productos Real

| Opciones | Frecuencia | % |
|----------------------------|------------|-------------|
| Lomitos en aceite | 135 | 55% |
| Lomitos en agua | 30 | 12% |
| Sardina en salsa de tomate | 62 | 25% |
| Sardina en aceite | 20 | 8% |
| TOTAL | 246 | 100% |

*Fuente: Encuesta realizada a los consumidores
Elaborado por: Andrés Altamirano*

Gráfico N.- 5



*Fuente: Encuesta realizada a los consumidores
Elaborado por: Andrés Altamirano*

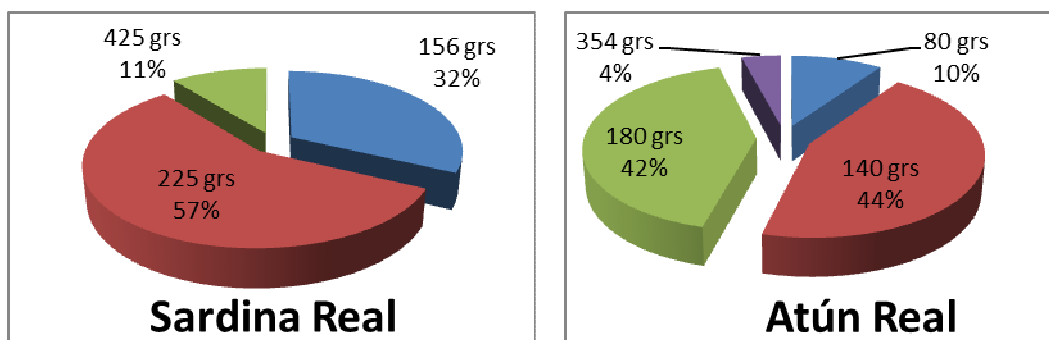
Análisis e Interpretación: Existe un 55% de consumidores que consume Lomitos en aceite, seguido por el 25% que consume sardina en salsa de tomate, en tercer lugar con un 12% consumen los lomitos en agua y por último con el 8% las sardinas en aceite. El alto porcentaje de consumo está concentrado en los lomitos en aceite y las sardinas en salsa de tomate, debido a que son productos tradicionales perfectamente posicionados a través de los años.

Tabla N.- 6 Tamaños de mayor consumo

| Opciones | Frecuencia | % |
|-----------------|------------|-------------|
| Atún | | |
| 80 grs | 17 | 7% |
| 140 grs | 79 | 32% |
| 180 grs | 74 | 30% |
| 354 grs | 7 | 3% |
| Sardinas | | |
| 156 grs | 22 | 9% |
| 225 grs | 39 | 16% |
| 425 grs | 7 | 3% |
| TOTAL | 246 | 100% |

*Fuente: Encuesta realizada a los consumidores
Elaborado por: Andrés Altamirano*

Gráfico N.- 6



*Fuente: Encuesta realizada a los consumidores
Elaborado por: Andrés Altamirano*

Análisis e Interpretación: Del 100 % de los consumidores encuestados, en la línea atún el tamaño de mayor consumo es el de 140 grs. (44%).Seguido por el tamaño 180 grs con el 42%, el tamaño 80grs, es consumido por un 10% y 354 grs. El 4%. En la línea sardinas el tamaño de mayor consumo es 225 grs con el 57%, seguido por el tamaño 156 grs con el 32% y el de 425 grs con el 11%.

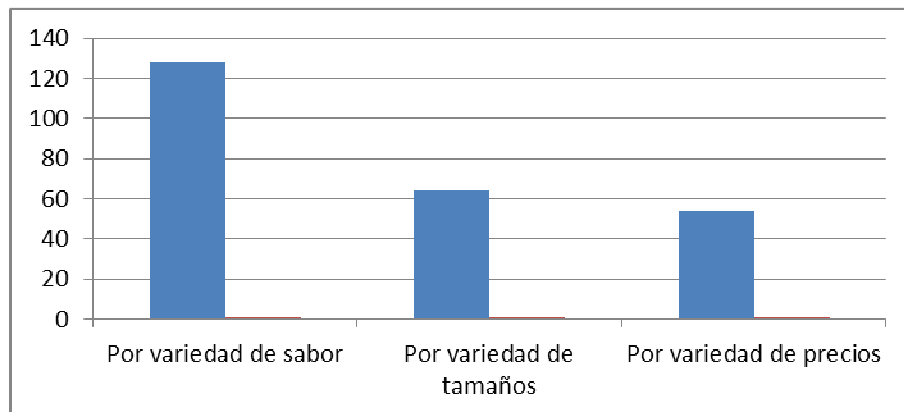
Los tamaños clásicos son los de mayor demanda tanto en Atún como en sardinas.

Tabla N.- 7 Preferencia de productos de la competencia

| Opciones | Frecuencia | % |
|-------------------------|------------|-------------|
| Por variedad de sabor | 128 | 52% |
| Por variedad de tamaños | 64 | 26% |
| Por variedad de precios | 54 | 22% |
| TOTAL | 246 | 100% |

*Fuente: Encuesta realizada a los consumidores
Elaborado por: Andrés Altamirano*

Gráfico N.- 7



*Fuente: Encuesta realizada a los consumidores
Elaborado por: Andrés Altamirano*

Análisis e Interpretación: En la encuesta realizada a los consumidores el 52% de ellos contestan que adquieren productos de la competencia por variedad de sabor, el 26% por variedad de tamaños y el 22% por variedad de precios.

Es importante manejar las tres variables, precio, cantidad y sabores, para atraer nuevos segmentos de mercado, sin embargo es necesario posicionar el resto de tamaños y nuevos productos con exhibiciones adecuadas en el punto de venta y actividades de merchandising ejecutadas por los vendedores.

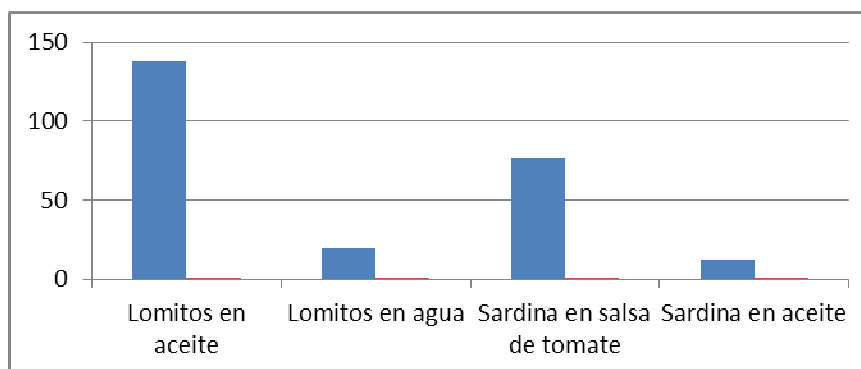
(Al detallista)

Tabla N.-8 Ventas de mayor frecuencia

| Opciones | Frecuencia | % |
|----------------------------|------------|-------------|
| Lomitos en aceite | 138 | 56% |
| Lomitos en agua | 20 | 8% |
| Sardina en salsa de tomate | 76 | 31% |
| Sardina en aceite | 12 | 5% |
| TOTAL | 246 | 100% |

*Fuente: Encuesta realizada a los consumidores
Elaborado por: Andrés Altamirano*

Gráfico N.- 8



*Fuente: Encuesta realizada a los consumidores
Elaborado por: Andrés Altamirano*

Análisis e Interpretación: A nivel de detallistas, el producto que más se vende son los lomitos en aceite con una preferencia del 56%, le sigue las sardinas en salsa de tomate con un 31%, mientras que los productos lomitos en agua apenas un 8% y la sardina en aceite 5%.

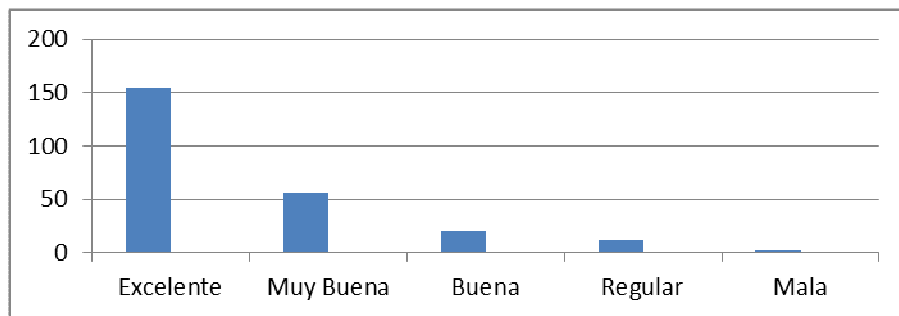
Los productos clásicos son los de mayor preferencia y los que mayor compra realizan los detallistas, tal vez debido a las costumbres de la población objetivo.

Tabla N.- 9 Calidad de los productos

| Opciones | Frecuencia | % |
|--------------|------------|-------------|
| Excelente | 155 | 63% |
| Muy Buena | 57 | 23% |
| Buena | 20 | 8% |
| Regular | 12 | 5% |
| Mala | 2 | 1% |
| TOTAL | 246 | 100% |

*Fuente: Encuesta realizada a los consumidores
Elaborado por: Andrés Altamirano*

Gráfico N.- 9



*Fuente: Encuesta realizada a los consumidores
Elaborado por: Andrés Altamirano*

Análisis e Interpretación: Del 100% de los detallistas encuestados, el 63% considera que los productos que comercializa NIRSA son excelentes, el 23% le da una calificación de muy buenos, el 8% de buenos, el 5% lo considera regular y el 1% malos.

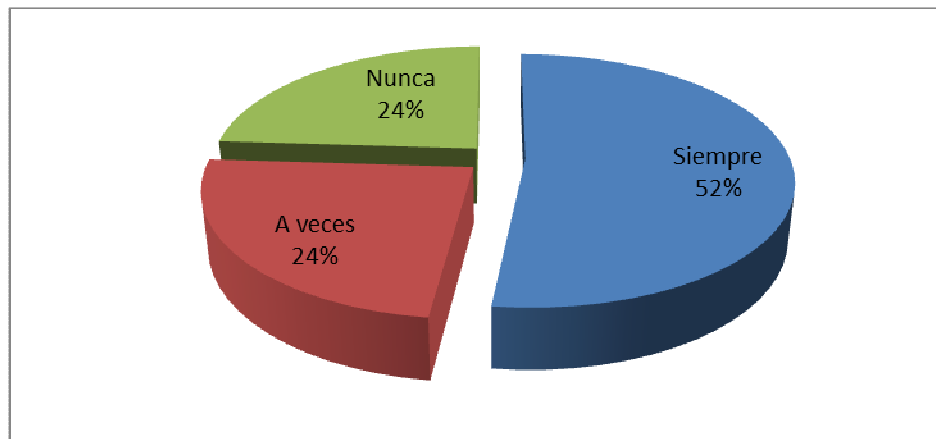
El mayor porcentaje lo considera como productos que cumplen satisfactoriamente 86%, lo que ubica a la empresa NIRSA como líder en el mercado.

Tabla N.- 10 Entrega de pedidos

| Opciones | Frecuencia | % |
|--------------|------------|-------------|
| Siempre | 128 | 52% |
| A veces | 59 | 24% |
| Nunca | 59 | 24% |
| TOTAL | 246 | 100% |

*Fuente: Encuesta realizada a los consumidores
Elaborado por: Andrés Altamirano*

Gráfico N.- 10



*Fuente: Encuesta realizada a los consumidores
Elaborado por: Andrés Altamirano*

Análisis e Interpretación: El 52% de los detallistas afirman que el vendedor siempre se asegura que la entrega del pedido sea como ha solicitado el cliente, el 24% manifiesta que a veces y el 24% restante que nunca lo hace.

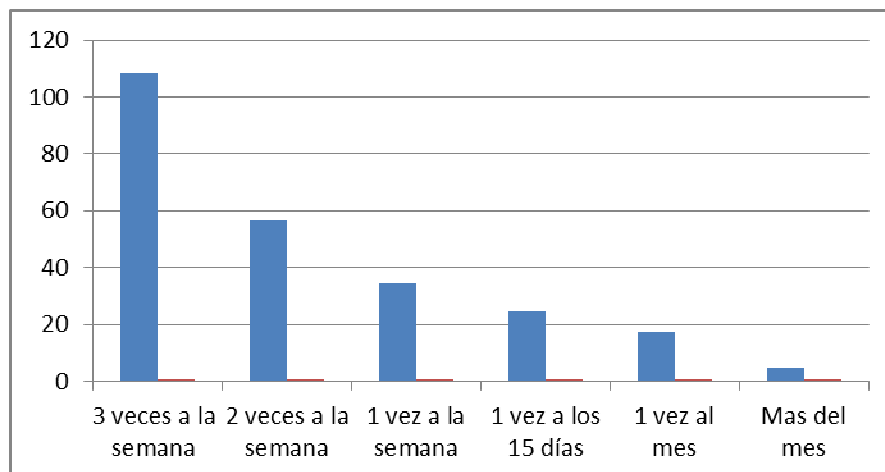
De lo que se puede observar existe la mitad de pedidos que no son verificados por el vendedor, lo que nos guía a decir que la empresa está perdiendo la oportunidad de maximizar sus ventas.

Tabla N.- 11 Reposición de productos

| Opciones | Frecuencia | % |
|---------------------|------------|-------------|
| 3 veces a la semana | 108 | 44% |
| 2 veces a la semana | 57 | 23% |
| 1 vez a la semana | 34 | 14% |
| 1 vez a los 15 días | 25 | 10% |
| 1 vez al mes | 17 | 7% |
| Más del mes | 5 | 2% |
| TOTAL | 246 | 100% |

*Fuente: Encuesta realizada a los consumidores
Elaborado por: Andrés Altamirano*

Gráfico N.- 11



*Fuente: Encuesta realizada a los consumidores
Elaborado por: Andrés Altamirano*

Análisis e Interpretación: Del 100% de los detallistas encuestados, el 44% realiza sus reposiciones 3 veces a la semana, el 23% 2 veces a la semana, el 14% 1 vez a la semana, el 10% manifiesta que repone 1 vez a los 15 días, el 7% 1 vez al mes y el 2% más del mes.

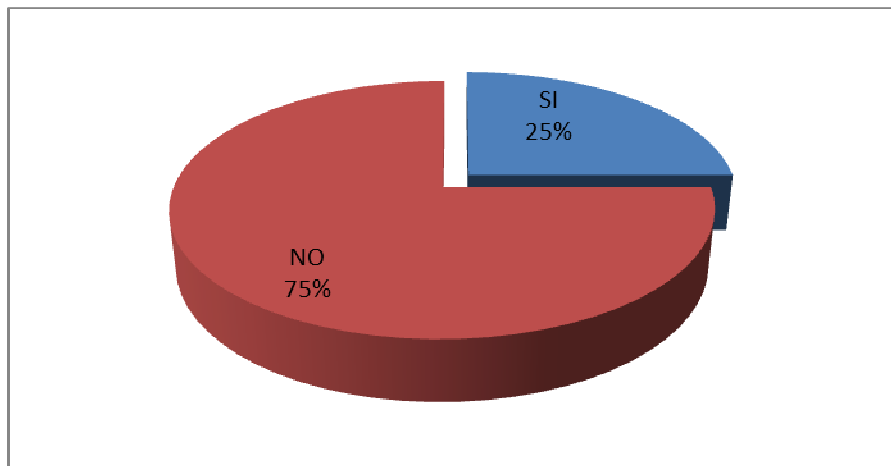
El mayor peso podemos observar que se realiza recompras dentro de la semana con el 81%, lo cual nos indica que son productos de alta rotación.

Tabla N.- 12 Incrementa ventas los productos Real

| Opciones | Frecuencia | % |
|----------|------------|------|
| SI | 61 | 25% |
| NO | 185 | 75% |
| TOTAL | 246 | 100% |

*Fuente: Encuesta realizada a los consumidores
Elaborado por: Andrés Altamirano*

Gráfico N.- 12



*Fuente: Encuesta realizada a los consumidores
Elaborado por: Andrés Altamirano*

Análisis e Interpretación: El 75% de los detallistas manifiestan que no les genera ventas, mientras que el 25% de ellos manifiesta que si les genera ventas.

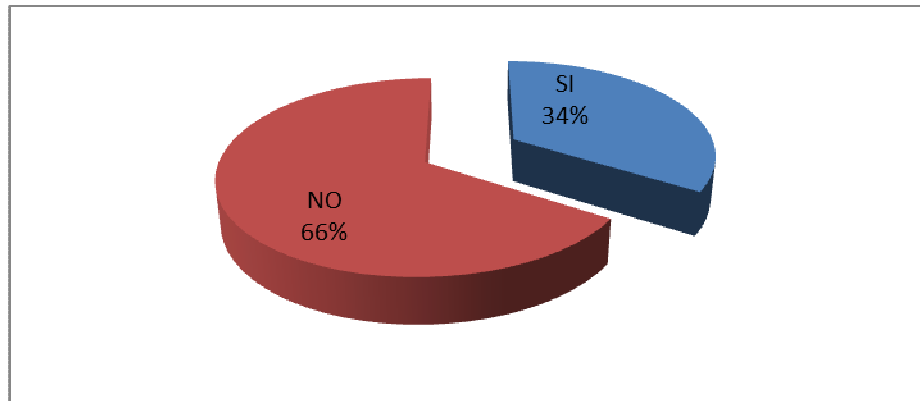
Esto se debe a que son productos de primera necesidad y los márgenes son bajos, lo que realmente genera ganancias es en volumen y como gancho para la venta de otros productos, a pesar de la alta rotación de estos productos es necesario mantener una adecuada gestión frente a los productos de la competencia

Tabla N.- 13 Arreglo de productos en estanterías

| Opciones | Frecuencia | % |
|----------|------------|------|
| SI | 84 | 34% |
| NO | 162 | 66% |
| TOTAL | 246 | 100% |

*Fuente: Encuesta realizada a los consumidores
Elaborado por: Andrés Altamirano*

Gráfico N.- 13



*Fuente: Encuesta realizada a los consumidores
Elaborado por: Andrés Altamirano*

Análisis e Interpretación: El 66% de los detallistas manifiestan que el vendedor no le arregla las estanterías, mientras que el 34% manifiesta que sí le arreglan los productos de NIRSA en las estanterías.

Este aspecto es muy importante ya que en el mayor porcentaje de los clientes no son aprovechados los espacios por los vendedores, para generar una mejor rotación de los productos y sacar una ventaja sobre la competencia. Las actividades de merchandising son vitales en el negocio de consumo masivo si se quiere ganar participación de mercado y sobrevivir en el mercado.

4.3. VERIFICACIÓN DE HIPÓTESIS

Con los resultados obtenidos de las encuestas aplicadas a los clientes se toma como referencia las preguntas y respuestas número 3.- **¿Cuándo va de compras es fácil para usted encontrar los productos Real?** y la pregunta y respuestas número 5.- **¿Le generan ventas los productos Real?**, se procedió a realizar la hipótesis para comprobar si es necesario o no aplicar una adecuada gestión por categorías para incrementar la rotación de los productos de la empresa NIRSA. S.A, en la ciudad de Ambato.

4.3.1. Modelo lógico.

Ho: La Gestión adecuada de las Categorías no incrementará la rotación de los productos en la empresa “NIRSA S.A” en la ciudad de Ambato.

H1: La Gestión adecuada de las Categorías sí incrementará la rotación de los productos en la empresa “NIRSA S.A” en la ciudad de Ambato.

4.3.2. Nivel de significancia

El nivel de significancia con el que se trabajó es de 3,841%

4.3.3. Prueba estadística

La prueba estadística chi cuadrado

En donde:

$$\chi^2 = \sum \frac{(O-E)^2}{E}$$

χ^2 = Chi cuadrado

Σ = Sumatoria

O = Frecuencia observada

E = Frecuencia esperada teórica

Grados de Libertad: $1 = 3,841$

(F-1) (C-1)

(2-1) (2-1)

(1) (1)

3.- ¿Cuándo va de compras es fácil para usted encontrar los productos Real?

Tabla N.- 14

| Opciones | Frecuencia | % |
|--------------|------------|-------------|
| SI | 111 | 45% |
| NO | 135 | 55% |
| TOTAL | 246 | 100% |

5.- ¿Le generan ventas los productos Real?

Tabla N.- 15

| Opciones | Frecuencia | % |
|--------------|------------|-------------|
| SI | 61 | 25% |
| NO | 185 | 75% |
| TOTAL | 246 | 100% |

4.3.3.1. Combinación de frecuencias

Cuadro No 6

| RESPUESTAS ENCUESTAS | SI | NO | TOTAL |
|---|------------|------------|--------------|
| 1. Facilidad para encontrar los productos 2. | 111 | 135 | 246 |
| 5. Generación de ventas | 61 | 185 | 246 |
| TOTAL | 172 | 320 | 492 |

4.3.4. Cálculo matemático

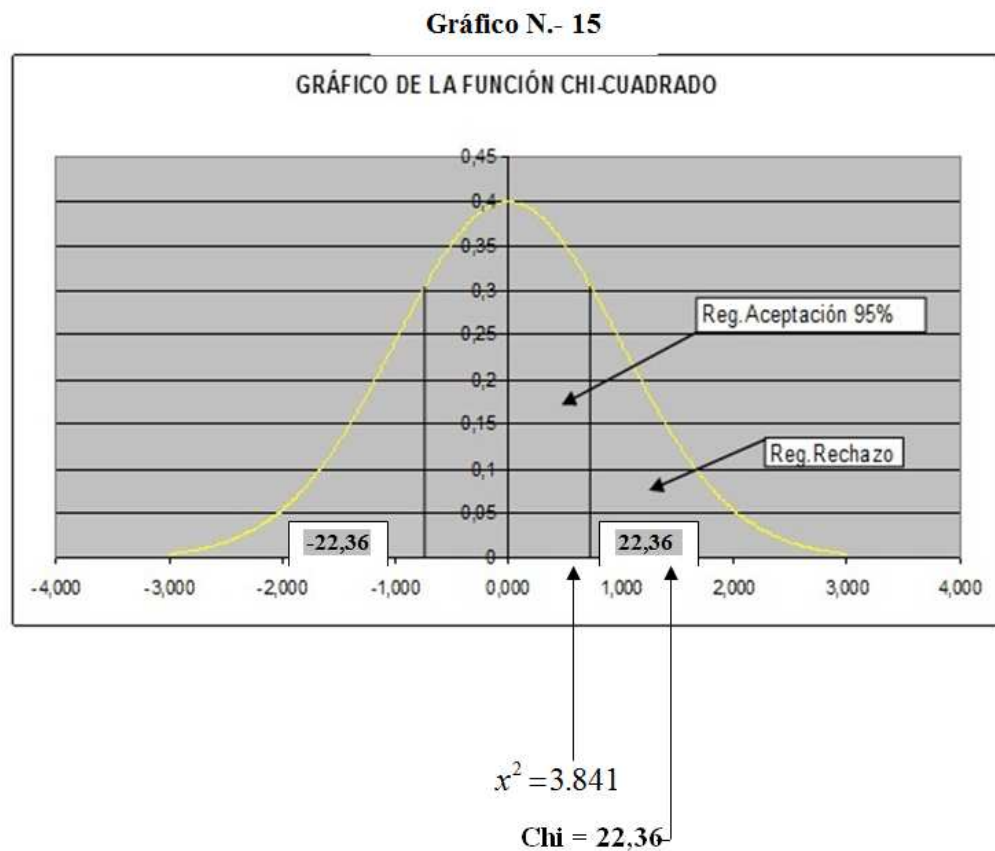
La prueba de chi cuadrado (χ^2) permite determinar si el patrón de frecuencia observado corresponde o se ajusta al patrón esperado; también sirve para evaluar hipótesis acerca de la relación entre dos variables categóricas.

Cuadro No 7

| $(O-E)^2$ $\chi^2 = \sum \frac{\text{-----}}{E}$ | O | E | O - E | (O - E)² | (O-E)²/E |
|---|----------|----------|--------------|------------------------------|----------------------------|
| Facilidad para encontrar los productos | 111 | 86 | 25 | 625 | 7,27 |
| Facilidad para encontrar los productos | 135 | 160 | -25 | 625 | 3,91 |
| 5. Generación de ventas | 61 | 86 | -25 | 625 | 7,27 |
| 5. Generación de ventas | 185 | 160 | 25 | 625 | 3,91 |
| | | | | $\chi^2 =$ | 22,36 |

4.3.5. Decisión Final

El valor $X^2 = 22,36$ mayor a $X_{\alpha} = 3,841$ y de acuerdo a lo establecido se rechaza la hipótesis nula y se acepta automáticamente la hipótesis alterna, es decir se considera que La Gestión adecuada de las Categorías sí incrementará la rotación de los productos en la empresa “NIRSA S.A” en la ciudad de Ambato.



CAPITULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. CONCLUSIONES

- En la mayoría de detallistas, no existe una exhibición adecuada de los productos Real, tal vez debido a que los detallistas como los vendedores, no le dan la importancia de exhibirlos por ser productos de primera necesidad, a pesar de que estos productos tienen dos años de caducidad, existe una posibilidad muy baja de encontrar en el mercado productos caducados, pero la rotación y la exhibición de los productos en las perchas es indispensable para la generación de ventas.
- Los productos líderes para la empresa NIRSA definitivamente son los lomitos en aceite y las sardinas en salsa de tomate, debido a que estos productos han permanecido en un período de madurez a lo largo de muchos años, sin embargo se ha visto que muchas empresas han entrado en este negocio con productos similares y con promociones agresivas.

- En la línea atún el tamaño de mayor consume es el de 140 grs. Y en la línea sardinas el tamaño de mayor consumo es 225 grs. Estos tamaños son los que realmente han recibido la mayor demanda debido a que los precios son asequibles a los bolsillos de los consumidores y la cantidad es la adecuada para una familia de 4 miembros.
- NIRSA debe aumentar su mezcla de productos, se ha visto que la empresa solamente ha manejado una mezcla muy pequeña y se han dedicado más a la profundidad de sus líneas en cuanto a tamaños. No ha existido innovación desde hace muchos años, lo cual le puede significar pérdida de mercado al ser aprovechado esta debilidad por parte de la competencia.
- A nivel de detallistas se corrobora la preferencia de los productos Real, por parte de los consumidores, lo que le brinda a la empresa una ventaja sobre la competencia, pero definitivamente debe haber más gestión por parte de los vendedores para aprovechar estas oportunidades y maximizar sus ventas.
- La mitad de pedidos no son verificados por el vendedor, de lo que podemos concluir que la empresa está perdiendo la oportunidad de maximizar sus ventas, y tal vez esto lo está aprovechando otras marcas como son Van Camps, Deli, etc. Los productos Real son de alta rotación, por lo que las actividades de merchandising deben ser realizadas diariamente por todos los vendedores.
- Estos productos son generadores de ventas de otros productos como son pan, arroz, legumbres, etc. La ubicación dentro del punto de venta es clave para incrementar las ventas tanto de la empresa NIRSA como del detallista.

5.2 RECOMENDACIONES

- Es recomendable que la fuerza de ventas realice en todos los detallistas exhibiciones para captar la atención de los clientes, rotación de producto para garantizar la calidad de los productos, y la marcación de los precios, para informar al público la diferencia en precios frente a los de la competencia.
- Debido a la incursión de la competencia es necesario que la empresa NIRSA, trabaje en campañas de diferenciación, negociación de espacios y la búsqueda constante de las primeras posiciones, a pesar que la marca Real está perfectamente posicionada, es recomendable realizar publicidad reforzando los beneficios de los productos.
- Se debe mantener la innovación en cuanto a los tamaños ganadores, esto podría ser aumentando el uso de estos productos mediante la creación de three packs, six packs, o más, y la realización de combos, así como también crear nuevas presentaciones que estimulen la compra para el hogar de otros segmentos hacia arriba y hacia debajo de cada línea.
- Manejar las tres variables, precio, cantidad y sabores, para atraer nuevos segmentos de mercado es importante para la empresa NIRSA, sin embargo es necesario posicionar el resto de tamaños y nuevos productos con exhibiciones adecuadas en el punto de venta y actividades de merchandising ejecutadas por los vendedores.
- Se ha podido confirmar en los detallistas, que los vendedores no realizan una adecuada gestión de merchandising, se recomienda la capacitación a toda la fuerza de ventas en cuanto a la importancia de estas actividades dentro del punto de venta.

- Establecer sistemas de control y seguimiento a toda la fuerza de ventas, incluidos los supervisores, debiendo reforzarlos con visitas al mercado para la verificación del cumplimiento de estas actividades, y también establecer multas al incumplimiento.
- Concientizar a los detallistas la importancia de estos productos al ser generadores de ventas de otros productos, para la negociación de espacios y la ubicación.

CAPITULO VI

PROPUESTA

6.1 TEMA

Uso de un software (CRM- Customer Relationship Management) que gestione el espacio en el lineal de una categoría o para facilitar la toma de decisiones

6.1.1 Datos Informativos

Institución ejecutora: Empresa NIRSA S.A

Beneficiarios: Directivos, clientes internos y externos de la empresa NIRSA S.A

Teléfono: 032 84 08 44 - 032 84 36 94

Ubicación: Luciano Guerrero y Tres Caravelas, Ambato - Provincia de Tungurahua

Responsable: Gerente

Equipo técnico responsable: Gerente, Vendedores

Costo de la Propuesta: \$50.000 USD

Financiamiento: Recursos propios de la empresa

Tiempo estimado para la ejecución:

Inicio: Octubre 2011

Finalización: Abril 2012

6.2 ANTECEDENTES DE LA PROPUESTA

En la empresa NIRSA S.A las ventas no son las esperadas, aun si los clientes se mantienen satisfechos con el producto que compran a la empresa sus ventas de igual manera no satisfacen, por este motivo es necesario implementar un software de gestión de categorías (CRM) que permita a los clientes obtener el producto en el lugar, en la cantidad y la calidad que necesita, para lo cual se debe conservar que los productos sean competitivos, manteniendo las promociones y a los vendedores con la atención al cliente mediante la venta personal, la calidad del producto y que los pedidos sean entregados de inmediato para los clientes y el usuario o comprador final.

Las oportunidades que la empresa está dejando de aprovechar son innumerables, al no contar con un programa que los ayude a gestionar de una manera eficiente y eficaz su gama de productos lo que se ve reflejado en su disminución de ventas por la falta de rotación de los productos en los puntos de venta. La adquisición de un software CRM, le permitirá a la empresa tomar decisiones más acertadas en cuanto a información de productos rentables y menos rentables de tal manera que esto ayude al buen funcionamiento y desarrollo de la empresa. Además se podrá gestionar los pedidos de forma online y en tiempo real, facilitando la comunicación con los clientes, incorporando un nuevo canal de venta y reduciendo la intervención administrativa.

Las ventas que presentan el último año han venido cayendo a un ritmo del 5%, de acuerdo al reporte adjunto:

Tabla N.- 16**Reporte de Ventas 2.010 (Cajas)**

| Productos | Tamaño | No. Unid. | Ene | Feb | Mar | Abr | May | Jun | Jul | Ago | Sep | Oct | Nov | Dic |
|--------------------------------------|---------------|------------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|
| Lomitos en Aceite | 140 gr | 36 | 300 | 254 | 307 | 289 | 297 | 283 | 292 | 302 | 298 | 288 | 305 | 356 |
| Lomitos en Agua | 140 gr | 36 | 20 | 15 | 13 | 17 | 21 | 20 | 22 | 24 | 21 | 17 | 25 | 30 |
| Atún en aceite puro de oliva y élite | 185 gr | 48 | 20 | 14 | 13 | 12 | 9 | 15 | 17 | 22 | 20 | 16 | 24 | 28 |
| Light | 180 gr | 48 | 60 | 53 | 48 | 46 | 45 | 47 | 53 | 51 | 55 | 59 | 57 | 69 |
| Encebollado | 400 gr | 24 | 10 | 7 | 6 | 5 | 8 | 7 | 5 | 4 | 8 | 9 | 9 | 15 |
| Ventresca | 145 gr | 48 | 10 | 8 | 5 | 4 | 7 | 6 | 6 | 5 | 7 | 8 | 8 | 14 |
| Pouch | 200 gr | 48 | 10 | 7 | 7 | 6 | 7 | 6 | 5 | 5 | 6 | 7 | 8 | 14 |
| Pack Albacora | 80 gr | 20 | 10 | 6 | 6 | 5 | 6 | 7 | 4 | 6 | 3 | 5 | 7 | 12 |
| Envase de vidrio Albacora | 220 gr | 12 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Paté de atún | 80 gr | 20 | 15 | 13 | 12 | 15 | 17 | 16 | 14 | 16 | 15 | 18 | 19 | 25 |
| Lomitos en Aceite | 180 gr | 48 | 6300 | 6156 | 6256 | 6289 | 6567 | 6432 | 6329 | 6285 | 6292 | 6293 | 6320 | 6624 |
| Tripack | 80 gr | 20 | 3000 | 2823 | 2756 | 2857 | 2693 | 2864 | 2459 | 2796 | 2982 | 2879 | 3189 | 3589 |

*Fuente: NIRSA .S.A**Elaborado por: Andrés Altamirano*

Tabla N.- 17**Reporte de Ventas 2.011 (Cajas)**

| Productos | Tamaño | No. | Ene | Feb | Mar | Abr | May | Jun | Jul | Ago | Sep |
|--------------------------------------|--------|-------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|
| | | Unid. | | | | | | | | | |
| Lomitos en Aceite | 140 gr | 36 | 285 | 241 | 292 | 275 | 282 | 269 | 277 | 287 | 283 |
| Lomitos en Agua | 140 gr | 36 | 19 | 14 | 12 | 16 | 20 | 19 | 21 | 23 | 20 |
| Atún en aceite puro de oliva y élite | 185 gr | 48 | 19 | 13 | 12 | 11 | 9 | 14 | 16 | 21 | 19 |
| Light | 180 gr | 48 | 57 | 51 | 46 | 44 | 43 | 45 | 50 | 48 | 52 |
| Encebollado | 400 gr | 24 | 9 | 7 | 6 | 5 | 8 | 7 | 5 | 4 | 8 |
| Ventresca | 145 gr | 48 | 9 | 8 | 5 | 4 | 7 | 6 | 6 | 5 | 7 |
| Pouch | 200 gr | 48 | 9 | 7 | 7 | 6 | 6 | 6 | 5 | 5 | 6 |
| Pack Albacora | 80 gr | 20 | 10 | 6 | 6 | 5 | 6 | 7 | 4 | 6 | 3 |
| Envase de vidrio Albacora | 220 gr | 12 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Paté de atún | 80 gr | 20 | 14 | 12 | 11 | 14 | 16 | 15 | 13 | 15 | 14 |
| Lomitos en Aceite | 180 gr | 48 | 5985 | 5848 | 5943 | 5975 | 6239 | 6110 | 6013 | 5971 | 5977 |
| Tripack | 80 gr | 20 | 2850 | 2682 | 2618 | 2714 | 2558 | 2721 | 2336 | 2656 | 2833 |

Fuente: NIRSA .S.A

Elaborado por: Andrés Altamirano

La empresa NIRSA actualmente trabaja con 43 sku (stock keeping unit) distribuidos en diferentes categorías.

6.3 JUSTIFICACIÓN

Vivimos en un mundo donde la información fluye bidireccionalmente en todos los ámbitos y esto ha cambiado el modo de proceder de las empresas. A lo largo del día, toda compañía recibe cientos de inputs de información. Ésta procede de sus propios trabajadores, de proveedores, de clientes o, incluso, de la competencia. Y, ahora más que nunca, es necesario prestarla atención. Por ello, su centralización, unificación, gestión y análisis permite elaborar una correcta estrategia de negocio que desemboque en el éxito empresarial. Y si esto sucede en cualquier ámbito, la industria NIRSA S.A, especialmente sometida a continuos cambios, no es una excepción. De ahí la importancia de que en los últimos años hayan comenzado a implantarse sistemas de Customer Relationship Management (CRM) que se han convertido en el pilar de las empresas de consumo masivo, en el punto de encuentro donde todos los departamentos de la compañía comparten su información y organizan una estrategia de negocio que dé una respuesta empresarial unificada a las demandas y necesidades de los clientes.

6.4 OBJETIVOS

6.4.1 Objetivo General

Proponer la utilización de un software CRM que gestione el espacio en el lineal de una categoría o para facilitar la toma de decisiones

6.4.2. Objetivos Específicos

- Explicar las bondades y beneficios del software como herramienta de gestión para un mejor manejo de productos

- Motivar a la adquisición del software CRM para mejorar la gestión en el espacio lineal de una categoría.
- Proponer la toma de decisiones mediante el uso de este software.

6.5 ANÁLISIS DE FACTIBILIDAD

Política

La propuesta es viable debido a las nuevas leyes que el Gobierno Ecuatoriano crea y que son de apoyo a la producción nacional, evita el exceso de producto extranjero y promueve la compra de nuestro producto en todo el país.

Socio-Cultural

Las costumbres de compra han ido evolucionando en nuestro país desde la exigencia de adquirir productos a precios cómodos, hasta solicitar calidad y precio que ahora son las variables más solicitadas y demandadas en el mercado.

Organización

La empresa NIRSA S.A a través de sus miembros está dispuesta a reunir sus esfuerzos y a realizar cualquier cambio que signifique un mejor desempeño en el mercado.

Ambiental

La propuesta es factible debido a que la empresa realiza actividades que no influye en la contaminación del medio ambiente, porque actúa de una manera responsable en lo que respecta a la recolección de desechos tóxicos.

Económico

Es viable la propuesta debido a que la industria nacional se vio beneficiada con la salvaguardia impuesta a los productos extranjeros, de tal manera que el mercado necesita cubrir el espacio dejado por los productos importados con producto nacional.

Financiero

La empresa NIRSA S.A se encuentra en capacidad de solventar las actividades que están encaminadas a posicionar a la empresa en el mercado, de una mejor manera y que permita mejorar su situación financiera en el futuro.

Legal

Es factible ya que las leyes que amparan a la producción nacional, han impulsado favorablemente el crecimiento de la empresa, por este motivo la empresa realiza sus actividades, cumpliendo las disposiciones que tienen que ver con la pequeña y mediana empresa.

6.6 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

CRM (Customer Relationship Management)

Los sistemas CRM se han convertido en el verdadero corazón de la empresa, donde se recoge y analiza un amplio volumen de información procedente de agentes tan diversos como pueden ser los mayoristas, los distribuidores o, por supuesto, los clientes, y que se ha convertido en la base para la toma de las decisiones dentro de la empresa. Su correcto análisis puede incluso permitirnos adelantarnos a los posibles cambios del mercado y ocupar un lugar preeminente a la hora de dar una respuesta efectiva.

Si es importante contar con una solución CRM en toda empresa, no es menos relevante que ésta cuente con unas características determinadas. Debe ser, por un lado, completo, es decir, debe poder soportar todos los procesos que se generan en el entorno de cualquier empresa de consumo masivo. Procesos que se automatizan y optimizan gracias al CRM ganando de esta forma en eficiencia y eficacia y que desembocan en el aumento de las oportunidad de venta. Y, por otro lado, y no menos importante, debe ser flexible. El sector comercial cambia a un ritmo muy acelerado y un programa de gestión como Microsoft Dynamics CRM debe ser capaz de ajustarse a estas cambiantes necesidades.

Toda solución CRM debiera abarcar a todos los departamentos de la compañía y permitirles tener una mayor interacción y acceder al resto de la información de la compañía, siendo los servicios de ventas, marketing o atención al cliente los departamentos espacialmente indicados para hacer de CRM la base de su actividad diaria.

A nivel comercial, toda esta información contribuirá de forma determinante a mejorar la gestión de las condiciones de venta, la gestión de pedidos o posibilitará realizar una planificación de visitas, optimización de rutas, etc., sin olvidarnos de que los datos analizados en el CRM facilitan la creación de estadísticas sobre cuestiones tales como la evolución de las incidencias, la tipología de las mismas o los tiempos de resolución.

Además, para los responsables de realizar continuas visitas a clientes, la posibilidad de utilizar el sistema directamente por los clientes y reportar la actividad comercial con una simple conexión a internet o mediante dispositivos móviles permitirá agilizar su trabajo y disponer de más tiempo para dedicarse a la atención de sus clientes.

El departamento de marketing, por su parte, podrá, de la mano de CRM, gestionar de forma eficiente los clientes, tanto los actuales como los potenciales, y realizar una segmentación de éstos, que facilite lograr una mayor efectividad de las acciones

promocionales. Al mismo tiempo obtendrá datos muy valiosos para la evaluación de los resultados finales de las campañas de ventas o promociones en sus puntos de venta, obtener el ROI de estas acciones, y podrá desplegar de una manera más sencilla estrategias de marketing relacional para incrementar la relación de cada cliente.

Por último, otros departamentos como el de servicio de atención al cliente ven en una herramienta como Microsoft Dynamics CRM el sistema más efectivo para dar una mejor y rápida respuesta ante la gestión de incidencias.

En definitiva, los sistemas CRM han cambiado para siempre los procesos comerciales y de negocio de las empresas, especialmente de las de consumo masivo. Han permitido que se desarrollaran tomando como base un correcto análisis de la información recogida en el seno de la compañía y que sea ya un valor en alza en el mundo empresarial gracias a CRM.

El C.R.M y las herramientas para la gestión de las relaciones con los clientes

Toda la estructuración que ha tenido la empresa al enfocarse totalmente hacia la satisfacción de las necesidades y expectativas de los consumidores o usuarios, al clientizar la organización, perderían su impacto si el estratega no configura de manera simultánea proyectos que le permitan llevar a cabo una óptima gestión de las relaciones con los clientes, procurando la fidelización de los mismos.

Adicionalmente, la gerencia debe haber tomado conciencia de la necesidad e importancia de mantener una relación estable y duradera con los clientes, la cual se potencializa con la personalización e individualización de las relaciones, que entrarán a programarse gracias a la accesibilidad a nuevas tecnologías y en el marco de nuevos conceptos mercadológicos.

Desde el punto de vista de los referentes conceptuales, el marketing uno a uno es el pilar fundamental sobre el cual se construyen una serie de conceptos derivados, como:

Marketing relacional

Marketing de base de datos

Marketing directo integrado

C.R.M. (Customer relationship management)

E-commerce.

Marketing Uno A Uno

Se origina y se entiende a partir de la relación existente entre la empresa y sus clientes, con fundamento en el conocimiento de los hábitos de consumo, hábitos de compra y hábitos de comunicación de los consumidores o usuarios, a quienes se quiere fidelizar, logrando desde acciones de recompra y retorno, hasta convertirlos en fuente de información permanente sobre todos los eventos que inciden en la relación comercial y en la gestión misma de la empresa.

Con esta finalidad se acude a todos los mecanismos de comunicación posibles para establecer relaciones interactivas que examinan las sugerencias y recomendaciones de los clientes, siempre procurando alcanzar estándares de calidad acordes con las expectativas del mercado, bajo criterios de mejoramiento continuo.

El objetivo central de las estrategias de marketing uno a uno siempre estará ligado a establecer relaciones duraderas y de largo plazo con los clientes, generando incentivos que van más allá de las acciones estrictamente promocionales, a partir de la generación de estímulos ubicados en la órbita de lo personal y de lo familiar para crear vínculos afectivos con la organización.

Estas medidas deben ser dinámicas y sujetas a permanente revisión y actualización, en razón a que si no se renuevan tienden a perder su atractivo en el tiempo y pueden llegar a conducir a que el cliente considere alternativas presentadas por la competencia. En ese sentido, se debe evitar que los clientes descubran otras opciones presentes en el mercado, ya que tratar de reconquistar su interés puede significar un importante esfuerzo adicional para la organización.

El marketing uno a uno implica un abundante conocimiento de las características y comportamientos de los consumidores o usuarios, a partir de las investigaciones cuantitativas y cualitativas, a la vez que exige una clara diferenciación y priorización de los clientes, lograda en los procesos de micro segmentación.

Marketing Relacional

El marketing relacional inicia la operativización del uno a uno y como su nombre lo sugiere, busca crear, fortalecer y conservar las relaciones de corto, mediano y largo plazo de la empresa con sus compradores, con el fin de potencializarlos en el logro de un mayor número y calidad posible de transacciones, acudiendo a herramientas de marketing, comunicaciones y relaciones públicas.

Con la estrategia se definen programas que, en primera instancia, reconocen y bonifican los mejores clientes con los mejores desempeños, es decir, aquellos cuyos volúmenes de compra, frecuencia de compra, monto de la inversión, moralidad comercial y antigüedad en la relación, se tornan más valiosos para la organización y quienes normalmente generan los mayores volúmenes de ingreso con que cuenta la empresa.

En todo caso, priorizar medidas hacia los "clientes VIP", no significa excluir aquellos que no reúnan esas características. Por el contrario, se busca un diseño que los estimule para que mejoren sus relaciones y comunicaciones con la organización e incrementen su

facturación, a partir de la creación de una relación más próxima y desde la generación de valores agregados.

En esta dinámica participan además los clientes internos de todo nivel y pueden involucrarse los proveedores, al lado de empresas que se constituyan como aliadas estratégicas.

Plan De Marketing Relacional

Con el marketing relacional, al igual que sucede con todo programa que requiere ser planificado, se deben seguir una serie de etapas que contribuirán a su éxito:

Paso 1: Valoración diagnóstica

Paso 2: Consolidación de la base de datos

Paso 3: Micro segmentación de la base de datos

Paso 4: Investigación de mercados

Paso 5: Determinación de los objetivos del plan

Paso 6: Precisión del formato del plan

Paso 7: Difusión interna y calificación del cliente interno

Paso 8: Difusión externa

Paso 9: Implementación y puesta en marcha del plan

Paso 10: Medición de resultados y ajuste del plan

Marketing De Base De Datos

Reconociendo que es un tema que se ha venido mencionando recurrentemente, igualmente es válido entender que ninguna estrategia de mercadeo, ventas o servicio al cliente funcionaría adecuadamente sin contar con una base de datos actualizada.

Al abordar de manera particular su análisis se quieren resaltar las bondades de su estructuración, recordando que la identificación de los diferentes tipos de clientes es fundamental al momento de programar y llevar a cabo labores de inteligencia comercial, así como la adopción de las estrategias de conquista y la evaluación de los impactos alcanzados.

El marketing de base de datos corresponde a la gestión de un sistema que integra información relevante sobre todo tipo de clientes, utilizando análisis estadísticos e interpretaciones de orden subjetivo, para analizar y proyectar estrategias de marketing que estimulen las acciones de compra y los procesos de fidelización que tanto preocupan a las organizaciones.

Al hacer seguimiento de las relaciones que se establecen con cada uno de los clientes y confrontar contra los comportamientos históricos, tanto individuales como colectivos, se pueden adoptar medidas oportunas para disminuir las tasas de deserción, que de una u otra manera, no serían controlables si se careciera de una información oportuna sobre el estado actual de los clientes.

Con esto ya se ha generado la primera clasificación de las bases de datos al distinguir los clientes que conservan su vigencia en las relaciones con la empresa, de aquellos que no han dado continuidad al acuerdo comercial o que han disminuido dramáticamente sus volúmenes y frecuencias de compra.

Por supuesto esta tarea se facilitará con la incorporación de la tecnología que está al alcance de los empresarios y que manejará información permanente sobre las acciones concretas de compra que adelanta cada cliente, así como también generará sábanas de información y cuadros consolidados sobre los comportamientos representativos de corte individual, grupo a grupo y general, en aquellos lapsos de tiempo que sean de interés del estratega.

Cuando las organizaciones asumen este tipo de marketing lo más seguro es que ya cuentan con la capacidad para diseñar y proveer bienes y/o servicios personalizados, desarrollar programas de micro marketing al igual que habrán anticipado la disponibilidad de una red de comunicación interactiva e incluso habrán estructurado programas de marketing relacional.

Marketing Directo

El marketing directo recoge la esencia de la interactividad entre la empresa y los clientes, dado que se instrumenta en el tele mercadeo, el correo directo y el uso del Internet, comunicando mensajes de difusión y persuasión que deberán derivar en una respuesta medible y verificable por parte de los clientes objetivo.

El mercadeo directo ha ganado un espacio significativo como componente estratégico en marketing, gracias a la evolución de la tecnología en telecomunicaciones y la informática, al igual que se ha visto favorecida por la permanente accesibilidad a software y hardware que ahora se diseñan exclusivamente para este tipo de instrumentos.

Este proceso se iniciará con la integración entre actividades de tele mercadeo y envíos por correo directo, para lograr algún impacto, creando la base para incorporar más adelante el uso del Internet.

En tele mercadeo, se puede acudir en primera instancia al de naturaleza receptiva o inbound, generado por los clientes y, en segunda medida, al outbound, que parte de la iniciativa de la empresa y debe ser muy dinámico y creativo.

En cada caso se buscará facilitar la comunicación entre la empresa y sus clientes, los clientes con la empresa, la empresa con otras empresas, la empresa con sus proveedores e incluso, los clientes de la empresa entre sí.

Sin embargo, si se quiere lograr un buen impacto se deberá reforzar la estrategia de comunicación acudiendo al correo directo, bien sea de tipo convencional, por vía fax o por e-mail, respetando una serie de requisitos mínimos en el diseño, como:

- Diseño creativo
- Utilización permanente de papel membretado
- Documento firmado por niveles gerenciales
- Presentación de un funcionario a contactar
- Carta nominal para cada cliente
- Comunicación de un solo mensaje por envío
- Envío de copias a cada directivo de una organización
- Legibilidad de los textos
- Conservación de los comprobantes de entrega
- Análisis de las causales de devolución de la correspondencia, Etc.

Siendo usual el tipo de comunicaciones que busca crear expectativas sobre algún evento o actividad de la empresa y estimular una respuesta por parte de los clientes.

Como se señalaba anteriormente, todo este conjunto de medidas serán reforzadas acudiendo al uso del Internet, aprovechando su dinámica interactiva, su actividad en tiempo real las veinticuatro horas del día y su carácter personalizado.

Para poder potencializar esta herramienta se hace necesario diseñar un sitio (Website), que sirva de contacto y punto de referencia para toda la información que se quiere y se puede compartir con los clientes, bien sea a partir de un acceso libre y espontáneo o creando un extranet con acceso restringido.

En este tipo de sitios diseñados por las empresas, debe darse cabida no solo a la información corporativa y comercial que interesa a la organización, sino que también deben incorporarse temáticas y enlaces que puedan ser llamativos para los clientes, en su condición de personas, miembros de una familia o integrantes de una sociedad, de tal manera que se estimule un acceso continuo a la página institucional.

Internet también brinda otras herramientas para la comunicación interactiva con los clientes, como son el Chat, audio Chat y video Chat con la posibilidad de crear grupos y comunidades que interactúen sobre temas sugeridos por la empresa o por los clientes.

En todo este escenario debe ser claro para el estratega que se acude al Internet como un instrumento articulado a un grupo de estrategias previamente diseñadas, en contra posición a una tendencia de otra naturaleza, que conduce a la creación de empresas virtuales y portales en Internet.

C.R.M. Customer Relationship Management

¿Qué es C.R.M.?

CRM (Customer Relationship Management) es básicamente la respuesta de la tecnología a la creciente necesidad de las empresas de fortalecer las relaciones con sus clientes.

Las herramientas de gestión de relaciones con los clientes (Customer Relationship Management CRM) son las soluciones tecnológicas para conseguir desarrollar la

"teoría" del marketing relacional. El marketing relacional se puede definir como "la estrategia de negocio centrada en anticipar, conocer y satisfacer las necesidades y los deseos presentes y previsibles de los clientes".

Actualmente, gran cantidad de empresas están desarrollando este tipo de iniciativas. Según un estudio realizado por Cap Gemini Ernst & Young de noviembre del año 2001, el 67% de las empresas europeas ha puesto en marcha una iniciativa de gestión de clientes (Customer Relationship Management CRM).

En el proceso de remodelación de las empresas para adaptarse a las necesidades del cliente, es cuando se detecta la necesidad de replantear los conceptos "tradicionales" del marketing y emplear los conceptos del marketing relacional:

Enfoque al cliente: "el cliente es el rey". Este es el concepto sobre el que gira el resto de la "filosofía" del marketing relacional. Se ha dejado de estar en una economía en la que el centro era el producto para pasar a una economía centrada en el cliente.

Inteligencia de clientes: Se necesita tener conocimiento sobre el cliente para poder desarrollar productos /servicios enfocados a sus expectativas. Para convertir los datos en conocimiento se emplean bases de datos y reglas.

Interactividad: El proceso de comunicación pasa de un monólogo (de la empresa al cliente) a un diálogo (entre la empresa y el cliente). Además, es el cliente el que dirige el diálogo y decide cuándo empieza y cuando acaba.

Fidelización de clientes: Es mucho mejor y más rentable (del orden de seis veces menor) fidelizar a los clientes que adquirir clientes nuevos. La fidelización de los clientes pasa a ser muy importante y por tanto la gestión del ciclo de vida del cliente.

El eje de la comunicación es el marketing directo enfocado a clientes individuales en lugar de en medios "masivos" (TV, prensa, etc.). Se pasa a desarrollar campañas

basadas en perfiles con productos, ofertas y mensajes dirigidos específicamente a ciertos tipos de clientes, en lugar de emplear medios masivos con mensajes no diferenciados.

Personalización: Cada cliente quiere comunicaciones y ofertas personalizadas por lo que se necesitan grandes esfuerzos en inteligencia y segmentación de clientes. La personalización del mensaje, en fondo y en forma, aumenta drásticamente la eficacia de las acciones de comunicación.

Pensar en los clientes como un activo cuya rentabilidad muchas veces es en el medio y largo plazo y no siempre en los ingresos a corto plazo. El cliente se convierte en referencia para desarrollar estrategias de marketing dirigidas a capturar su valor a lo largo del tiempo.

Realmente, el marketing relacional es algo que se ha venido haciendo durante siglos. Si no, piense en el tendero de la esquina. Cuando va a comprar siempre le reconoce, le saluda por su nombre y le aconseja (le hace ofertas personalizadas) en función de sus últimas consultas y compras.

El reto actual es conseguir conocer a los clientes y actuar en consonancia cuando en lugar de tener 50 clientes como tiene el tendero, se tienen 1.000, 5.000, 50.000 o 500.000.000. Esta posibilidad la ofrece la tecnología. Hasta que no han existido las soluciones de CRM (Customer Relationship Management) y las bases de datos, era inviable conocer y personalizar mensajes a 50.000 clientes.

Los objetivos del marketing relacional y las soluciones CRM son:

- Incrementar las ventas tanto por incremento de ventas a clientes actuales como por ventas cruzadas
- Maximizar la información del cliente
- Identificar nuevas oportunidades de negocio
- Mejora del servicio al cliente
- Procesos optimizados y personalizados

- Mejora de ofertas y reducción de costes
- Identificar los clientes potenciales que mayor beneficio generen para la empresa
- Fidelizar al cliente, aumentando las tasas de retención de clientes
- Aumentar la cuota de gasto de los clientes

En este contexto, es importante destacar que Internet, sin lugar a dudas, ha sido la tecnología que más impacto ha tenido sobre el marketing relacional y las soluciones de CRM. A continuación, se desarrolla la contribución de Internet al marketing relacional:

- Importante disminución de los costes de interacción
- Bidireccionalidad de la comunicación
- Mayor eficacia y eficiencia de las acciones de comunicación.
- Inteligencia de clientes
- Públicos muy segmentados.
- Personalización y marketing 1 a 1
- Capacidad de comunicar con cualquier sitio desde cualquier lugar
- Mejora de la atención al cliente. Funcionamiento 24 horas, 365 días
- Mejora de los procesos comerciales

Sin embargo, aunque la tecnología sea la herramienta para el desarrollo de la filosofía, nunca puede dejarse un proyecto CRM en manos de ella. Es muy importante destacar que para alcanzar el éxito en este tipo de proyectos se han de tener en cuenta los cuatro pilares básicos en una empresa: Estrategia, Personas, Procesos Y Tecnología. Estos conceptos se desarrollan a continuación:

Estrategia: Obviamente, la implantación de herramientas CRM debe estar alineado con la estrategia corporativa y estar en consonancia de las necesidades tácticas y operativas de la misma. El proceso correcto es que CRM sea la respuesta a los requerimientos de la estrategia en cuanto a la relaciones con los clientes y no que se implante a la fuerza sin que sea demasiado coherente con ella.

Personas: La implantación de la tecnología no es suficiente. Al final, los resultados llegarán con el correcto uso que hagan de ella las personas. Se ha de gestionar el cambio en la cultura de la organización buscando el total enfoque al cliente por parte de todos sus integrantes. En este campo, la tecnología es totalmente secundaria y elementos como la cultura, la formación y la comunicación interna son las herramientas clave.

Procesos: Es necesaria la redefinición de los procesos para optimizar las relaciones con los clientes, consiguiendo procesos más eficientes y eficaces. Al final, cualquier implantación de tecnología redundará en los procesos de negocio, haciéndolos más rentables y flexibles.

Tecnología: También es importante destacar que hay soluciones CRM al alcance de organizaciones de todos los tamaños y sectores aunque claramente la solución necesaria en cada caso será diferente en función de sus necesidades y recursos.

Como resumen, antes de adentrarse en un proyecto CRM es importante tener claro qué objetivos empresariales se quieren conseguir. Tras esa clara definición, es el momento de abordar las soluciones tecnológicas. Además, se debe hacer un análisis previo de la inversión y un seguimiento de los resultados de la misma.

El Customer Relationship Management o administración de relación con los clientes, es una denominación tomada de la industria informática, acerca de una concepción que se fundamenta en los mismos principios que ha propuesto el marketing uno a uno, en el sentido de contar como base para su implementación con una organización cuyas áreas de gestión estén estructuradas en función de los consumidores o usuarios, a partir de metodologías y programas relacionados con el uso de tecnología computacional y el Internet, diseñando soluciones de C.R.M., que reconocen la interacción entre los clientes internos y los clientes externos para la generación de una percepción positiva de la organización.

El C.R.M. se basa en aplicaciones que sistematizan los procesos asociados a la gestión de la información de los clientes, apoyándose en herramientas informáticas de planeación, sistemas de ayuda en la toma de decisión, administración de la fuerza de ventas y gestión de base de datos, entre otras.

Como todos los eventos asociados a la conservación y fidelización de los clientes, el C.R.M. tiene una visión de largo plazo, fundamentada en las estrategias de mercadeo, ventas y servicio al cliente, que conducen a la creación de una cultura de servicio en toda la organización, llegando a adoptar esquemas de reingeniería de procesos que sean necesarios para tal fin.

Quizás el elemento central que diferencia al C.R.M. de otras concepciones, está relacionado con su notorio soporte en soluciones de origen tecnológico y de informática que involucran toda la organización, automatizando todos aquellos procesos susceptibles de ser programados y regularizados con este criterio, por supuesto siguiendo las directrices marcadas por la política empresarial y procurando el cumplimiento de los objetivos económicos de naturaleza corporativa.

Dado que el C.R.M. supone sistematizar una amplia gama de procesos, habrá que tener suficiente claridad sobre cuáles serán seleccionados, haciendo una evaluación que permita verificar si éstos ya han sido validados y se encuentran debidamente documentados, en coherencia con los lineamientos institucionales y el objetivo de mejorar las diferentes etapas de trabajo del equipo comercial, priorizando el impacto que se logre en el mercado por encima del impacto tecnológico que pueda implicar.

De otra parte, habrá que hacer uso de una "tecnología inteligente", conformada por programas modulares que pueden ser fácilmente integrados a las bases de datos existentes, buscando la compatibilidad con los sistemas en red en los casos a que haya lugar.

Otro criterio que es importante considerar está asociado con la participación de los clientes externos, en la medida que su nivel de involucramiento dará mayor certidumbre al momento de estructurar estrategias que busquen satisfacer sus necesidades y expectativas.

En este desarrollo, cobra especial importancia la intervención activa de los clientes internos, que adquieren ahora la connotación de usuarios del sistema, al momento de validar los procedimientos que los involucran, brindándoles un entrenamiento y capacitación adecuados para facilitar la operativización de los procesos automatizados, dado que estos esquemas pueden significar cambios en los hábitos de trabajo.

Por supuesto las actividades formativas se deben acompañar de acciones que estimulen y motiven al equipo de trabajo en la adopción del sistema C.R.M., con base en labores de mercadeo interno y la utilización permanente de medios de comunicación interactivos para con todos los funcionarios de la organización.

E-Commerce

El comercio electrónico o e-commerce consiste fundamentalmente en el desarrollo de acciones de mercadeo, ventas, servicio al cliente, gestión de cartera, gestión logística y en general, todo evento de tipo comercial e intercambio de información llevado a cabo por medio de Internet.

Esta herramienta se origina en las nuevas tecnologías de la información, a partir del establecimiento de vínculos interactivos entre las empresas, los consumidores y todos los agentes que intervienen en la dinámica mercadológica, obligando a que las organizaciones cambien su concepción y ganen una visión globalizante, en la cual las barreras geográficas y el manejo del tiempo se constituyen en factores que favorecen toda acción comercial.

El e-commerce se utiliza igualmente en procesos de reestructuración organizacional, al automatizar las relaciones entre los diferentes departamentos o divisiones de la empresa y es aplicable en las estrategias de mercadeo directo, marketing relacional y marketing de base de datos.

Dada la naturaleza de la temática que se puede manejar en Internet, se ha creado la transferencia electrónica de datos (E.D.I.), con la cual se consigue adelantar transacciones complejas asociadas a temas legales, contables, financieros, etc., así como el manejo de información altamente confidencial y el registro de las actividades electrónicas de los datos y documentos transferidos de computador a computador, de manera muy segura.

El comercio electrónico, cuya evolución es permanente, ha posibilitado la gestión de las relaciones con los clientes, entre otras razones, por las siguientes:

- Facilita la comunicación permanente e interactiva, todos los días del año, dentro de una cobertura geográfica de orden mundial
- Permite establecer acuerdos comerciales de una forma sencilla
- Viabiliza la conformación y permanente actualización de bases de datos para todo tipo de clientes
- Agiliza la capacidad de respuesta de la empresa frente a requerimientos de productos, bienes o servicios, por parte de consumidores o usuarios interesados en los mismos
- Brinda nuevos mecanismos de comunicación e interacción en el marco de estrategias de servicio al cliente y las campañas de fidelización estructuradas por la organización
- Permite personalizar e individualizar todas las relaciones empresa - cliente
- Reduce los costos de la gestión comercial y de los procesos de venta, potencializando el desempeño de los equipos de trabajo de la empresa.

El Website

Una vez comprendida suficientemente la magnitud e importancia del e-commerce como un instrumento que no solo facilita las transacciones comerciales sino que también ayuda a mejorar las relaciones con los clientes, se inicia el montaje de los elementos requeridos para potencializar la estrategia.

El primer paso a seguir lo constituye la creación de un sitio en la red o website, que se estructura como una herramienta complementaria para toda la acción mercadológica, lo cual difiere de los conceptos de empresa virtual o portal, dado que el website diseñado se fundamenta en la organización ya establecida e incluso surge como parte culminante de la orientación de la empresa en función del cliente.

Hoy por hoy se ha avanzado en la conformación de herramientas muy creativas y dinámicas que hacen llamativas las páginas, con la integración de formatos que enlazan textos, sonidos e imágenes, bajo un criterio multimedia, atrayendo la atención de las personas que acceden a las mismas desde motores de búsqueda disponibles en la red y dados a conocer por la empresa misma.

Este sitio debe ser coherente con la imagen corporativa que se tiene o que se quiere proyectar, presentándoles tanto a los clientes internos como a los clientes externos respuestas a las consultas que adelanten, a partir de esquemas de intranet y extranet respectivamente.

Por supuesto los accesos a la página Web estarán condicionados y serán restringidos con el uso de password o claves de acceso, en la medida de lo necesario, para evitar que se filtre información que tenga carácter de confidencialidad.

De otra parte, el dimensionamiento de los datos colocados en la página estará condicionado a la presentación mínima requerida por los clientes y organizaciones que

acceden a la misma, por lo cual el website deberá ser potencializado a partir de la inclusión de enlaces o links que amplíen y complementen los temas, conduciendo hacia otros sitios de interés, de manera rápida y "amigable", es decir, de fácil ejecución.

De hecho, una de las estrategias que se está aplicando para atraer la atención de los clientes, consiste en facilitar la ubicación de contenidos de interés para éstos, trascendiendo la información institucional y mercadológica presentada por la empresa y ubicados en temáticas que atañen al bienestar físico y mental de las personas, sus familias y comunidades en general.

Herramientas Del Sistema

Simultáneamente, el estratega pondrá a disposición de los clientes direcciones de correos o e-mails que faciliten la comunicación personalizada de inquietudes, recomendaciones y sugerencias, canalizando los comentarios hacia las personas o cargos que tengan incidencia suficiente como para atender los requerimientos pertinentes.

Otra herramienta que ha venido ganando espacio desde Internet corresponde al Chat, audio Chat y video Chat, que permiten una comunicación en tiempo real y de manera simultánea, con grupos de clientes convocados a abordar diversos temas, haciendo énfasis en labores de capacitación, orientación, asesoría y asistencia técnica frente a los productos, los procesos y procedimientos que se siguen, en el marco de acciones de servicio al cliente y de campañas de fidelización.

Con la integración del Chat y del mail pueden configurarse grupos segmentados bajo diferentes criterios homogenizados, para constituir bases de datos claramente diferenciadas y conformar comunidades integradas en torno a temáticas de interés común, que vinculen la empresa con sus clientes.

Una vez consolidado el uso de las herramientas hasta ahora presentadas, la organización habrá ganado el suficiente conocimiento y experiencia como para incursionar en el montaje de tiendas virtuales o e-shop estructuradas con fundamento en la actividad productiva que desarrolla y el conocimiento de las necesidades y expectativas de los usuarios de Internet, aplicando los instrumentos requeridos para garantizar la confiabilidad y seguridad de todas las transacciones electrónicas que se deriven.

Todo el conjunto de elementos de que se dispone en Internet y que facilitan las labores de comercio electrónico, han venido ganando un espacio cada día más importante para las empresas preocupadas por generar ventajas competitivas y ganar clientes cada día más fieles, por lo cual se constituye en un paso que se tiene que adelantar de manera planificada, si quiere ganar una mejor posición estratégica en el mercado.

Abad, Raúl – *"Marketing Relacional, Futuro relacional"*. Editorial Espasa-Calpe, Barcelona, 2003.

6.7 METODOLOGÍA MODELO OPERATIVO

6.7.1 Operativa

Implementación del Software CRM para la empresa NIRSA

Con una implantación exitosa de un Sistema de Gestión de Clientes (CRM), NIRSA S.A puede ofrecer servicios y transacciones vía Internet centrados en su relación con los clientes (formularios de contactos, cotizaciones, facturaciones, soporte al cliente, etc.) y soportados por sus proveedores, automatizando gran parte de los procesos de la empresa.

Todo esto a través de los pasos siguientes:

El primer paso es el de análisis de la empresa, que incluye un estudio de la situación actual de la relación con los clientes, la competencia, la situación de la industria y la relación con los proveedores.

En la etapa de diseño se establecen las estrategias a seguir en base al análisis efectuado. Además se diseña la mejor manera de obtener la información con los clientes, la forma de intercambiar información entre los recursos de la empresa, y la proyección de la plataforma tecnológica a utilizar (basada en nuevas características y necesidad de espacio en disco).

En siguiente paso es el entrenamiento o capacitación del personal, cuyo enfoque debe dirigirse en el siguiente orden de prioridades:

- 1.- El reforzamiento de la visión de la compañía, responsabilidad de la alta directiva de la empresa.
- 2.- La información de los cambios en los procesos y las nuevas normas de gestión empresarial influenciadas por el CRM (nueva filosofía empresarial).
- 3.- La capacitación técnica al personal administrativo, personal de ventas, personal de mercadeo, personal de almacén, personal de soporte técnico y demás usuarios requeridos.

Una vez cumplidos los pasos anteriores se efectúa la puesta en marcha del sistema de gestión de clientes con su nueva filosofía, pero siempre controlando y monitoreando de cerca para poder reaccionar rápidamente a las necesidades del mercado y solucionar los errores que puedan surgir.

Importante: Hay que tener en cuenta que al alcanzar el éxito en la implementación del CRM el resultado lógico será el crecimiento de la empresa por lo que se recomienda buscar asesoría para preparar a toda la organización a afrontarlo de forma óptima.

El éxito de un CRM se da cuando se ingresa la información de manera adecuada para luego iniciar a trabajar en la parte de reportes donde puede analizar de una fácil manera los resultados generados o esperados.

Los consultores de empresa verbalizan las ventajas de implementar un CRM orientándonos hacia el marketing one to one. Pero no siempre todos ellos comparten con sus potenciales Clientes la necesidad de que la empresa esté suficientemente preparada y alistada para hacerlo con éxito.

Aparentemente dan por hecho que el gap entre uno y otro, lo pueden llenar ellos a través de la prestación de sus servicios profesionales.

Las experiencias en la materia nos demuestran que esto no es cierto en muchas oportunidades, y que el precio que pagan las empresas por acometer este proyecto puede resultar muy alto ya que deja a la empresa “en medio del río con una correntada feroz”.

En base a la experiencia estamos convencidos que el marketing personalizado, implementado en la forma correcta, puede acrecentar notoriamente la “cartera de negocios” de una empresa. La idea (que no es fácil de llevar a la acción) es sencilla: el marketing personalizado supone que la empresa está dispuesta y en capacidad de modificar su comportamiento ante un determinado Cliente con base en lo que éste dice y la información adicional que posee sobre él. Ahora, poniéndonos una mano en el corazón para aquellos que han trabajado en la fuerza de ventas por años trabajando con (una supuesta) “cartera de Clientes”. ¿Cuántas empresas ustedes conocen que han hecho esto? Y si esto es así ¿por qué hemos de suponer que lo van a hacer ante el hecho que se les formule esta idea tan simple? El hecho es que, desafortunadamente, son muchas las

empresas que han optado contratar consultores para implementar el marketing personalizado sin estar listas para el cambio.

Algo que SI sabemos es que la implementación es compleja ya que una cosa es capacitar a los vendedores en técnicas de venta, en manejo de objeciones, en las distintas fases y etapas de venta hasta el cierre, y hacerlo en forma amable, atenta y cordial, y algo muy distinto es llegar a identificar, rastrear e interactuar con un Cliente y después hacer los cambios en nuestra empresa para reconfigurar el servicio para satisfacer las necesidades puntuales de un Cliente.

Y esto tiene que ver con “que tal estamos listos para empezar” (readiness; recordar en el deporte – fútbol las expresiones antes de empezar el partido : aurieli / diez representando aurieli una deformación de “are you ready”). En base a nuestra experiencia y a las contribuciones de Don Peppers estamos en condiciones de compartir algunas actividades y una serie de ejercicios que han sido diseñados para el personal de la empresa como así también para sus socios / aliados y también Clientes.

Por dónde y con quién comenzamos; el alcance del programa

Antes de llegar a determinar el alcance que debe tener un programa de CRM orientado hacia el marketing 1-to-1 las personas en la organización deben comprender que una iniciativa de personalización tiene una piedra fundamental en el marketing de relaciones. Y que el marketing de relaciones se basa en el concepto y práctica de establecer una relación de aprendizaje mutuo con cada Cliente, comenzando con los más valiosos.

Recuerde que otro fundamento importante se basa en el hecho que si usted hace lo que su Cliente necesita y le pide en el tiempo, usted tiene dos beneficios directos: le saca una ventaja a su competidor y además su Cliente estará “a riesgo” si decide pensar en dejar de ser su Cliente. El marketing personalizado cuenta con cuatro pasos para

implementar un CRM o marketing personalizado. Pasemos a explorar a cada uno de ellos.

Utilidad del CRM

La principal ventaja que trae aparejada la implementación de la Gestión de las Relaciones con los Clientes en una empresa es el aumento de la información que esta posee de sus actuales y potenciales clientes, lo que permite direccionar la oferta hacia sus deseos y necesidades, aumentando así el grado de satisfacción y optimizando su ciclo de vida.

Además esta información es actual, uniforme y conocida por todas las áreas de la empresa, lo que permite que el cliente sea tratado igual con independencia del departamento que le atiende y conocimiento completo de su historial.

Soluciones CRM

ForceManager CRM



Es recomendable en un caso como el de NIRSA S.A, empezar con la modalidad ForceManager CRM OnDemand que permitirá empezar a trabajar desde el primer momento ya que funciona a través de Internet y no requiere prácticamente ninguna configuración.

También es la opción más económica dado que simplemente supone una cuota mensual por usuario.

Al contrario que el resto de productos OnDemand, ForceManager CRM permite que en un futuro se pueda traspasar los datos de Internet a la empresa.

El cambio de OnDemand a Cliente-Servidor es una petición típica cuando el CRM empieza a ser estratégico para los procesos de la empresa y genera cierto recelo el mantener tan valiosa información fuera de sus instalaciones.

En tal caso sería tan sencillo como migrar las licencias OnDemand a Enterprise y adquirir licencias de servidor ForceManager Enterprise Server e instalarlo en uno de sus servidores.

Proveedores del software CRM

C.R.M. SOFT es una empresa especializada en la creación de aplicaciones CRM a medida para nuestros clientes.

Las aplicaciones web a medida que tenemos a su disposición es un C.R.M. (Customer Relationship Management) es una herramienta de fácil manejo, hecha a medida, la cuál le permitirá identificar, atraer y retener a sus clientes, además de ayudarles a incrementar la satisfacción de éstos y a optimizar así la rentabilidad de sus negocios gracias a nuestras aplicaciones CRM a medida.

<http://www.crm-soft.es/crm.html>

<http://www.tritium-software.com/>

<http://www.b-kin.com/software-CRM>

Pasos de la implementación del CRM

1) Software CRM. Identificar a los Clientes

En esta primera fase la empresa debe estar en condiciones de ubicar y contactar directamente a un buen número de sus Clientes, o por lo menos a una parte importante de los “más valiosos”.

La mayor parte de las empresas cuentan con información de tipo “transaccional” y NO tienen información respecto del relacionamiento que tienen o deben llegar a tener. Esta realidad se debe a varios factores: la pre-eminencia del factor de ingeniería que ha regido por muchos años en las organizaciones privilegiando el ciclo del producto al mercado. Pero los contadores también tienen su cuota de responsabilidad ya que prima sobre ellos la idea del “control”, tanto sobre los costos como sobre los ingresos. El supuesto que operan – al igual que muchos auditores – es que toda transacción donde coincide lo “físico” con el soporte administrativo-contable, es correcta. Esto es hoy día una falacia ya que tenemos infinidad de ejemplos donde se prueba que esto no es cierto.

Es como si una familia privilegiara el sueldo y jornales de sus distintos miembros y NO prestara atención a todo lo que cada uno de ellos debe hacer en el mundo del relacionamiento para llegar a tener esos ingresos en materia de sueldo o jornal.

Contar con el nombre del Cliente, su dirección, e-mail, números telefónicos y de fax, códigos de cuenta, principales servicios comprados, No es suficiente hoy día. Es imprescindible conocer que tiene en “su mente” el Cliente actual como así también los potenciales, y en especial aquellos Clientes que le compran a nuestro competidor. Tampoco crea que tener un cuestionario sobre la opinión que tiene el Cliente de nosotros es suficiente material ya que esto es una mera fotografía (acaso alguien puede

decir que sucede dentro de una familia por el solo hecho de que le muestran una fotografía de todos ellos).

Es necesario conocer y reconocer al Cliente en todos y cada uno de los puntos de contacto, en todos los medios utilizados, en cada sitio y dentro de cada una de las áreas de la empresa, para cada uno de los servicios o líneas de servicios. Y es necesario desarrollar alguna tipología y categorización de ellos asignando un valor en cuanto al potencial que tiene el Cliente para renovarse como tal, como para agrandarlo, e incluso para que nos acompañe en saber hacia donde debemos diseñar nuestros módulos de servicios en el futuro.

Seguramente usted no comercializa todos sus servicios directamente a usuarios finales. Por lo tanto, los distintos canales, aliados, minoristas y otros “asociados” de Nirsa S.A. también deberán estar familiarizados con los principios del marketing personalizado (one to one).

Una vez que tiene identificados a “sus Clientes” estás en condiciones de pasar a la siguiente fase: la de diferenciar los Clientes.

2) Software CRM. Diferenciar a los Clientes

Existen muchas y variadas formas de diferenciar a nuestros Clientes. Todas las empresas, todas las gerencias y todas las personas de la fuerza de ventas especialmente, lo hacen de alguna manera.

Aquí se trata de desarrollar una metodología de diferenciación de Clientes, y ello, entre otras cosas, implica una sistematización en el tiempo. Por lo general, la diferenciación más sencilla de Clientes que hacemos tiene que ver con el “valor” de éste (su contribución a Nirsa S.A. y con el tipo de servicios que consume (aunque sería muy positivo considerar también la diferenciación “por necesidades”).

Toda vez que se haya terminado la identificación de Clientes, la diferenciación le permitirá a Nirsa S.A. concentrar sus esfuerzos poniendo foco especialmente en los Clientes más rentables (MVC) o más valiosos. El paso siguiente puede tener que ver con adaptar el comportamiento de la empresa y de su personal a cada Cliente reflejando el “nuevo valor” y las necesidades de cada uno de ellos (hasta ahora le vendíamos lo que nosotros teníamos en nuestra mente).

Muchas empresas dedican grandes esfuerzos, energías y recursos para desarrollar un plan de negocios y una estrategia comercial. Este es el enfoque deductivo que por supuesto da ciertos resultados y hasta cierto punto. En esta forma particular de trabajar con el marketing personalizado, muy tempranamente nos involucramos en un método más bien inductivo que ofrece fuertes ventajas adicionales. El grado y tipo de diferenciación de los Clientes (más valiosos en una primer etapa) le va a ayudar a la empresa a definir (o redefinir) la mejor estrategia con vistas a las tácticas y procedimientos a seguir.

Estas dos primeras etapas – de identificar y de diferenciar a los Clientes – se relacionan con lo que nosotros llamamos el “final de la metodología tradicional” donde el arreglo organizacional y su filosofía de dirección sigue estando orientada a privilegiar el orden interno. Algunos llaman a estas dos etapas las fases de “análisis” puesto que NO está nada cerca de tomar acciones que tengan en cuenta al Cliente.

La empresa, los gerentes y su personal en conjunto deben estar preparados y alistados para ir un paso más allá de la situación que se ha descrito en el párrafo anterior si es que tiene interés en una implementación efectiva de CRM orientado hacia el marketing personalizado (one to one).

3) Software CRM. Interactuar con los Clientes

Es lo que llamamos “la primer acción hacia el marketing personalizado”. Las bases 1 y 2 (identificar a los clientes y diferenciar a los clientes) ya descritas tienen más que ver con un trabajo de laboratorio donde en alguna medida lo que aprendemos tiene más que ver con lo que sucede dentro de nuestra empresa y poco es lo que debemos cambiar por aprender del Cliente.

Adentrarnos en ésta nueva fase 3 (que es de acción) nos ha de permitir satisfacer el componente crucial de un programa de marketing personalizado, que son tanto la eficiencia en costos (yendo hacia canales menos costosos por su mayor nivel de automatización) como la efectividad de las consecuencias como resultado de las interacciones con los Clientes.

Nuestra experiencia en programas de CRM nos ha mostrado que en esta fase de interacción se debe tener en cuenta varios factores:

- La calidad de la interacción,
- su frecuencia,
- El origen e interrelación de las fuentes internas de relacionamiento
- Y la continuidad del diálogo en la interacción con los Clientes.

Así como a los niños no les gusta que un padre haga un relato que no guarda relación con diálogos anteriores, y los alumnos no pueden seguir a un profesor en el tiempo por “vacíos” que el mismo alumno encuentra, las conversaciones deben nacer en el punto donde quedó la última vez ya que si no es posible que el Cliente “nos enseñe a NOSOTROS” que estamos en un diálogo de sordos. Independientemente del sitio donde se origina la nueva conversación, esta debe estar ligada a las conversaciones anteriores (vendedor, tele-marketers, internet, anuncios, promociones, etc.) desde los distintos puntos de la empresa hacia el Cliente. Ya son demasiadas las empresas que escuchan de sus Clientes: “Entre ustedes, y dentro de su empresa ¿no toman nota de las distintas

cosas que me dicen en distintos momentos? Si tienen problemas ENTRE ustedes, no quiero que me metan a MI allí”. Por ejemplo, los Bancos se pasan la vida pidiendo a sus Clientes... información que en su mayor parte ELLOS (los propios Bancos) YA TIENEN. Esta fase es de aprendizaje y preparación final para desarrollar una nueva forma y cultura organizacional distinta a la tradicional.

4) Software CRM. Individualizar el arreglo organizacional

En realidad, hasta ahora, considerando las tres etapas anteriores, las cosas no han cambiado substancialmente. Algunos me dicen que hemos aprendido en nuestra empresa varias cosas muy importantes de boca de nuestros más valiosos Clientes. Y le digo, sí esto es cierto. Pero les hago recordar que mucha gente que sabe cosas, y que son ciertas, no las toma en cuenta en la práctica.

La mayor parte de los cursos de Capacitación da como resultado cierto aprendizaje de los participantes. Sin embargo, nuestros trabajos de campo e investigación en materia de Capacitación – algo que estamos haciendo durante los últimos 40 años -, demuestran que “nada pasa al día siguiente”. Con esto queremos decir que todo lo que se ha aprendido no se pone acción y no se aplica a la empresa. Existen varios motivos de ello, que van más allá del propósito de este trabajo. Y esto no sucede exclusivamente con el aprendizaje “en Cursos de Capacitación” sino también en distintos órdenes de la vida (miren lo que le ha pasado a Galileo; y las acciones que toman las personas hacia productos que son letales para su propia existencia).

Por lo tanto en esta etapa y a fin de asegurar al Cliente en una relación de aprendizaje, la organización, su gerencia y resto del personal debe adaptar algún aspecto de su comportamiento para satisfacer las necesidades particulares manifestadas por dicho Cliente. Esto podría ser la individualización (o customización) masiva a través de servicios que se arreglen modularmente (puede ser la forma de realizar pagos, emitir facturas o servicios de cobranza, desarrollo de servicios de atención al Cliente VIP,

empaques y presentación del servicio, calidad del relacionamiento, frecuencia del relacionamiento basado en anticipar las necesidades de los Clientes, etc.).

Algunas empresas hacen los tres pasos anteriores muy bien y en este cuarto y último paso – que es crucial – lo aplican erróneamente basándose en prácticas únicas como el correo directo y el tele-marketing. Nuestra experiencia nos demuestra que esto sucede muchas veces en la práctica: escuchamos todo lo que nos dice el Cliente... pero nosotros no cambiamos nuestra forma de operar. Esto es cierto en particular para las empresas oligopólicas que están convencidos (falsamente) de que tienen una “participación en el mercado”. A estas organizaciones cuando se les viene la noche por más que DESPUÉS se pongan a trabajar... es posible que no vuelvan a ver la luz del día.

Nuestra firma cree que es algo desafortunado el nombre de CRM pues enfatiza la “administración de la relación con los Clientes”. Las experiencias y vivencias con que contamos dentro del mundo de las empresas privadas que deben necesariamente alcanzar resultados ya que no gozan de subsidios, muestran que el relacionamiento efectivo implica ir algo más allá de las dos fases iniciales de la venta y comercialización : contactar y relacionar. Nuestros programas de implementación muestran que es necesario a estas dos fases de contactar y relacionar agregarles otras dos más: intimar y confiar. Los Clientes “son Clientes” y están en nuestra “cartera de Negocios” / “cartera de Clientes” solamente cuando ya han intimado con nosotros y confían en nuestros servicios.

La interacción con los Clientes y la individualización del arreglo organizacional hacia las necesidades del Cliente son pasos y ACCIONES externas, visibles para nuestros Clientes que privilegian nuestros servicios por la forma en que MOSTRAMOS que los tomamos en cuenta.

A continuación se han de detallar aquellas cosas que la empresa, los gerentes y el personal deben tener en cuenta para poner en práctica un programa de CRM. Puede ser usado como una guía para medir nuestro nivel de alistamiento para este tipo de programa como así también para ponerlo en práctica, reducir los riesgos y eventuales consecuencias disfuncionales, como así también para evaluar que calidad de CRM es la que nuestra empresa pone en acción.

Se hace un detalle de actividades y pasos a seguir para cada una de las cuatro etapas del marketing personalizado. Algunas las puede poner en práctica ya mismo y otras pueden iluminarme respecto de “otras ideas” que usted puede tener en cuenta y poner en práctica. Sirven para que usted se sienta acompañado en este primer paso.

5) Software CRM. Tareas para la etapa de Identificar a los Clientes

Aumente el “universo de Clientes” En su base de datos actual recopile e ingrese más nombres de Clientes. Esto puede ser realizado a través de un servicio externo; también puede comenzar a compartir “su” base de datos con otras empresas que no sean sus contendores.

Desarrolle una base de datos de referidos. Asegúrese de hacerlo sin sumarles más “estrés” a sus Clientes actuales.

Identifique a los Clientes que pueden ser su “show-room”. La mayor parte de las empresas de servicio eficientes MUESTRAN a sus potenciales Clientes los beneficios que obtendrán a través de lo que expresan sus Clientes actuales (y no sus propios anuncios).

Levante toda información adicional que pueda sobre sus Clientes. Para ello puede poner en práctica lo que se conoce como un diálogo por goteo por medio del cual se le hace

solamente un par de preguntas a los Clientes cada vez que distintas personas de la empresa entran en contacto con el Cliente.

Si no tiene un sistema para levantar las Quejas de los Clientes, es bueno que comience a tenerlo en cuenta. La organización jerárquica tradicional no es compatible con un programa de marketing personalizado. Ya existen demasiados mecanismos en las empresas y en las personas para “no escuchar ni tener en cuenta lo que dicen y hacen los Clientes”.

Puede desarrollar una unidad de Quality Assurance de su servicio. Al Cliente le gusta saber que después que ha comprado un servicio alguien que NO es la fuerza de ventas, está dispuesto a escucharlo (a).

Dedique tiempo a hacer una limpieza de su base de datos de Clientes eliminando toda información que esté desactualizada. Para ello va a tener que tirar por la ventana mucha información ya que la mayor parte de los registros transaccionales fueron originados por transacciones con personas que ya no existen en el Cliente y en el caso de que existieran aún, esas mismas personas ya no piensan igual respecto de su servicio (recuerde que no sólo sus hijos crecen; los Clientes también lo hacen). Una limpieza general de su base de datos le va a ayudar en la “mudanza” hacia CRM; no cargue mochilas que no le sirven. Existen bases de datos de direcciones que usted puede tener en cuenta para actualizar sus propias bases.

6) Software CRM. Tareas para la etapa de Diferenciar a los Clientes

Ubique e identifique a sus Clientes más Valiosos (MVC). Wilfredo Pareto sugiere el enfoque 20 / 80; usted puede hacer su propia elección. Basado en las ventas del último ejercicio y en información puntual en los distintos niveles de la empresa, busque e identifique por lo menos entre el 5 y el 10 % de sus mejores Clientes.

También busque e identifique a aquellos Clientes que quizás en términos de contribución marginal le cuestan más dinero a la empresa de lo que realmente contribuyen. No haga nada complicado. Recuerde que lo que empieza sencillo de todas maneras se va a complicar y, por lo tanto, si empieza complicado termina siendo algo imposible de manejar. Por lo tanto busque un mecanismo sencillo que le permita aislar alrededor del 10 al 20 % de sus peores Clientes, entre los cuales pueden llegar a figurar aquellos que no le compran nada más en el último año, aquellos cuyas compras se reducen en el tiempo o aquellos que no aceptan sus propuestas o cotizaciones, o lo invitan en cotizaciones meramente para llenar una terna. Una vez evaluados en su real dimensión disminuya los costos en relación a estos Clientes (mailing, tele-marketing)

Busque e identifique a varias empresas con las cuáles usted realmente desea hacer negocios en el año entrante. Su empresa para hacer negocios seguramente puede beneficiarse de asociaciones y alianzas con “otros”. Ubicar y escoger a éstos es una tarea muy importante. En este tipo de asociaciones y alianzas no tenga temor a tomar la iniciativa pensando “que el otro se va a agrandar” (de por sí usted actualmente no saca ningún beneficio ya que no es un aliado) y tampoco se lleve por la impresión de que su empresa es más grande “y como vamos a asociarnos con los más chicos. Creerán que estamos en un tobogán...”. Los asociados chicos pueden hacer muchas cosas que usted actualmente NO puede hacer y en otros casos no debe hacer. Sume estas empresas a su base de datos y se sugiere que registre por lo menos más de un par de nombres de contacto en cada una de estas empresas.

Busque e identifique a aquellos Clientes valiosos “quejosos”. Estas personas le están dando a usted la oportunidad – que quizás puede ser la última – de retenerlos como Clientes. La tasa de recuperación de Clientes es muy baja; si no nos enteramos y tomamos acción en menos de 30 días la probabilidad de recuperarlo como Cliente es sumamente baja (menos del 20 %). Para estos Clientes se sugiere asignar una “niñera” a sus pedidos. Designe una persona – que puede ser alguien de la nueva área de Quality Assurance – de modo que en el menor tiempo posible podamos verificar si la situación

ha mejorado. Tenga en cuenta que la mayor parte de los Clientes NO se quejan; de modo que cuando lo hacen nos están dando – quizás la última oportunidad – para seguir reteniéndolos como Clientes.

Busque a los Clientes más valiosos que están comprando muchos menos de lo que hacían habitualmente. Si algún Cliente nos compra menos del 40 % de lo que estaba acostumbrado habitualmente – y aún sigue vivo – está muy probablemente fortaleciendo su relacionamiento con alguien que casi seguramente es su contendor (las empresas no pueden ver decrecer sus ventas – y tampoco sus compras – en un 40 % pues son muy pocas las que tienen un margen de contribución de este monto). A estos Clientes los tiene que visitar YA mismo. No va a tener muchas oportunidades más de visitarlo... y ser atendido por ellos. Y recuerde que la competencia vive las mismas alegrías y tiene las mismas dudas y riesgos que usted corre, con objetivos a veces muy similar; no le dé Usted oportunidad alguna para que fortalezcan su relación con quien es su Cliente.

Usted ya conoce a su contendor pero posiblemente no sabe cuánto gastan potenciales Clientes suyos en la competencia. Recuerde que las ventajas competitivas no nacen simplemente porque Usted hace las cosas mejor en su empresa; usted las tiene que hacer mejor que Su competidor (en un rodeo y doma, el jinete que se lleva el primer premio no es el que mejor doma a su caballo; sino que es aquél que mejor lo hace EN RELACION a la doma que hace OTRO jinete con OTRO caballo). Puede ser que estos Clientes le compren a usted solamente un par de productos (por ser usted una empresa más concentrada con todo lo que esto significa) y por otro lado le esté comprando muchos productos a su competencia. Agregue “módulos” a sus productos haciendo propuestas que no puedan rechazar, o que al rechazar, están “a riesgo” y tienen algo que perder.

Busque e identifique a los Clientes “que están bajo tierra”. En Latinoamérica la economía informal es sumamente alta, y existe un número de empresarios denominados PYMES que prefieren operar “en túneles debajo de la tierra”. Recuerden la historia que

les he contado sobre que el “que vino no convino y el que convino... no vino”. Esta gente está dispuesta a gastar para ganar, pero tienen una forma de operar que posiblemente es muy distinta a la suya. Prefieren optar por otras formas de pago, y montan empresas distintas y variadas una frecuencia mayor al que lo hacen las grandes. Están acostumbrados a caminos que son “atajos” puesto que no tienen ni el tiempo ni la energía para recorrer los caminos habituales. Y no se olvide que la forma de pensar de éstos empresarios es casi totalmente opuesta al plantel de profesionales que pueden estar trabajando en su empresa.

Clasifique a los Clientes de acuerdo con las categorías básicas A, B y C. Con algunas distinciones dentro de ellas. Posiblemente las energías, el tiempo y los recursos que su empresa está actualmente gastando en los Clientes C le puedan estar privando de un Servicio A para los Clientes A.

7) Software CRM. Tareas para la etapa de Interactuar con los Clientes

Averigüe que es lo que pasa al día siguiente que Usted hace anuncios, avisos publicitarios y eventos de promoción. Pareciera que muchas veces EL anuncio, el aviso, y el evento era el fin en sí mismo. Nadie dentro de la empresa es responsable de “lo que pasa el día después”. Muchas empresas realizan avisos sumamente caros en los periódicos durante los días domingos, sin mencionar como pueden los potenciales Clientes relacionarse para saber algo más sobre el servicio y poder comprar. Todo dinero empleado en anuncios, avisos y eventos que “al otro día” no implica ACCION para fortalecer el relacionamiento con el Cliente, pueden ser mejor empleados en el marketing personalizado, con resultados más valiosos y también más duraderos.

Averigüe si en su empresa la organización piramidal opera “bajo consenso”. Esto significa que todos aprobamos todo lo que puede hacerse incorrectamente en otro sitio y en perjuicio del Cliente, pero dedicamos mucho tiempo para “hablar” sobre lo incorrecto e ineficaz. Cuando la empresa opera bajo consenso es posible que nada

cambie; imagínense ustedes un colegio donde se le pregunta a los alumnos cuantos días y cuantas horas deberían estudiar y permanecer en el colegio. Si a alguien le parece que actualmente es imperfecto y se requiere más dedicación, entre todos los alumnos (y quizás también con la aprobación de muchos maestros que son los gerentes en las empresas) se van a encargar – por consenso – que nada cambie. El que intenta cambiar en una organización que opera por consenso no tiene más remedio que convertirse y ser un aprobador más de todo lo ineficiente o sino auto-expulsarse de la empresa (favor de tener en cuenta el ejemplo de democratización y participación en la asignación y distribución de notas y calificaciones en los Colegios). Posiblemente la mejor forma de sintetizar este punto es compartir con Usted la siguiente frase: “Disenso, sin ACCION, es consenso”.

Tómese el trabajo de llamar a su propia empresa y haga preguntas sobre los servicios. Esto le ha de permitir verificar cuán difícil es comunicarse y lograr propuestas. Realice todos los trámites que sean necesarios para comprar un servicio de su propia empresa. Puede desarrollar situaciones de “comprador incógnito”. Registre y grabe las visitas y coméntelas abiertamente.

Desarrolle una cultura de aceptar los errores cuando se toman riesgos con responsabilidad. En la mayor parte de las organizaciones formales las personas son castigadas por los errores que comenten; por eso que muchas personas NO toman acciones por lo cual no son responsables de nada. Si esta cultura prevalece en su empresa va a tener que hacer varias cosas para que cambie. Si a una persona que toma riesgos con responsabilidad se la castiga por uno entre 100 éxitos – éxitos por los cuáles no ha recibido recompensas variables – es muy probable que de allí en más se convierta en otro del montón que establece normas de productividad “sin errores, por no actuar”. Y tenga en cuenta las diferencias entre riesgo con responsabilidad y riesgo con responsabilidad; es muy importante para el éxito de su empresa.

Tome la iniciativa de ponerse en contacto con sus competidores para comparar el servicio al Cliente que ellos ofrecen respecto del suyo. Y trate de analizar las diferencias

entre ellos y Usted a través de las “distintas” etapas. Muchos de empresarios locales que no tienen franquicias internacionales de “fast food” pero que sí venden franquicias de su restaurante a “otros franquiciados nacionales”, envían a sus hijos o miembros de su familia política a trabajar por un tiempo a Mc Donald, Kentucky Fried Chicken o Dominó Pizza. Así es como ellos “aprenden” respecto de las mejores prácticas de contendores peso pesado a nivel internacional. Esto después los ayuda a posicionarse como Líderes franquiciantes dentro de su propio país vendiendo franquicias a otros. En pocas palabras, no reinvente la rueda ni el paraguas. Los países del eje que no podían fabricar aviones después de la segunda guerra mundial no montaron enormes departamentos de investigación a partir del momento en que fueron autorizados a hacerlo; simplemente compraron aviones de última generación a los aliados. Tenga en cuenta que su competidor ha tomado también un Curso sobre CRM y quizás esté implantando un CRM. Por lo tanto la forma en que usted lo hace tiene que ser mucho mejor que lo que ellos están haciendo. Casi todo en esta vida es relativo y por lo tanto las ventajas tienen que tomar como referencia al “otro”, nuestro contendor, y significar ventajas competitivas reales.

Comience a atender algunas llamadas telefónicas por fuera del sistema actual. Y también actúe como si fuera uno más y no el gerente o el dueño de Su empresa. Recuerde lo que hemos charlado sobre el dueño de una cadena de supermercados del midwest de los Estados Unidos; le devolvió el dinero a un Cliente que se quejaba... a pesar de que ellos no le habían provisto ese servicio! Este caso se hizo un leading case, Harvard se cansó de hablar de ello y los capacitadores y asesores de empresas avezados cobraron honorarios por “contar” esta experiencia... fíjense la extraordinaria publicidad sin costo que este supermercado recibió comparado con la devolución de lo que el Cliente reclamaba (incorrectamente), pero que igual fue atendido.

Revise que propuestas “no tradicionales” ha hecho su empresa. Realice ofertas especiales, propuestas de “liquidación”, ofertas de ensayo, y privilegios para los que dan más rápida respuesta. Privilegie a aquellos que son los Clientes más valiosos.

Haga que su personal tome cursos de Creatividad. Nuevas propuestas requieren salir del pensamiento lógico, que es nuestra forma tradicional de aprender desde que hemos nacido y quizás hasta este mismo instante. El pensamiento lateral y la creatividad son importantes. Para empresas como la nuestra en Latino América debe irse más allá ya que tenemos una enorme propensión a quedarnos en la creatividad. La Innovación es el siguiente paso necesario, aunque no suficiente.

Tenga en cuenta las respuestas de “rutina” de su centro de información al Cliente. Mensajes demasiados largos en respuesta a la llamada de un Cliente, hacen que este pierda interés en el objetivo del Cliente: contactarse y relacionarse con Su empresa. Grabe mensajes más amables y con una vocación de servicio, tratando siempre de brindar más ayuda y contribuyendo a que los Clientes se muevan por el sistema – y a través de la empresa – en forma más ágil. Y por favor, cuando tenga al “Cliente en espera” no grabe publicidad gratis; se sugiere que solamente se debería tener mensajes muy puntuales con beneficios directos para el Cliente.

Estudie el circuito que debe seguir el Cliente a través de su empresa, teniendo en cuenta las distintas necesidades de éste. Trate de eliminar pasos y reduzca los tiempos que permitan a Usted agilizar sus respuestas a los Clientes. Aquí queremos compartir un punto importante que por lo general no recibe la atención debida. Por lo general al revisar los procedimientos el foco puesto por los consultores externos a la empresa o por aquellos responsables internos de la empresa, está puesto en eliminar todo lo que está mal hecho. Nuestras experiencias nos demuestran que a veces se obtienen muchas más ventajas eliminando aquellas cosas que las personas hacen bien en la empresa pero que no sirven ningún propósito, ni para la empresa ni para los Clientes. Aquí también tenemos una frase para compartir que puede serle de utilidad:

“No hay nada más inútil que hacer eficientemente todo lo que NO es necesario”.

NO haga alianzas con aquellos que en éstos momentos no están bien vistos por los Clientes. Este es un punto muy especial que merece consideración especial.

Inicie más y más diálogos con los Clientes valiosos y tenga muy en cuenta a los Clientes “en crecimiento”. Aquí son muchas las cosas que se pueden hacer. Entre ellas: que sean los representantes de ventas quienes firmen cartas personales en lugar de enviar cartas de difusión general en masa firmadas por la Gerencia General o el CEO. Las facturas, estados de cuenta y sobres pueden llevar mensajes personalizados (los Clientes más valiosos y en crecimiento quieren ser tratados como tales. Haga que las personas apropiadas de su organización llamen a los ejecutivos apropiados de la empresa del Cliente (nuestro Gerente de Sistemas al Gerente de Sistemas del Cliente, nuestro Gerente General al Gerente General del Cliente). Ubique, llame, atienda y sirva a los Clientes valiosos y en crecimiento que su empresa haya perdido durante los últimos dos años y bríndeles un motivo para regresar; le podemos asegurar que ese, Su Cliente valiosos de hace dos años, no dejó de ser Su Cliente solamente por el precios de su servicio.

Trabaje, trabaje y trabaje en una nueva cultura organizacional. Casi todos los puntos mencionados en esta fase requieren una nueva filosofía de dirección y forma gerencial de operar. No puede usted hacer CRM hacia los Clientes sin acompañar con CRM hacia dentro.

Capitalice el manejo de las quejas. El indicador correcto no es no tener queja alguna en la empresa de parte de los Clientes. Un mejor indicador consiste en graficar y hacer claro a todo el personal de la empresa el indicador de quejas resueltas en el menor tiempo posible como consecuencia de la primera llamada. Y por favor no haga lo que hacen los usuarios con los informes de los auditores al solucionar los “problemas” por cantidad y no por importancia.

Con los canales y su personal, debe hacer un trabajo similar al expuesto. Es posible que toda la vida usted no pueda tener el canal o que no pueda llegar a recompensarle apropiadamente. Por lo tanto, trabaje conjuntamente con él ayudando a crecer en forma mutua. Explore nuevos negocios para él en los cuales usted puede ayudar, incluso sin ganar absolutamente nada. Trate de compartir con la gente del canal; a veces los esfuerzos por vender A ellos no resulta muy beneficioso. Pregúnteles en qué puede Usted serle de ayuda.

La tecnología tiene un costo al que hay que sacarle el jugo. Por lo tanto ponga la tecnología al servicio de facilitar la realización de negocios en su empresa. Aquí puede hacer muchísimas cosas como ofrecer canales alternativos de comunicación. También se puede hacer uso de sistemas de respuesta y difusión por telefax. Utilice scanners para incluir información sobre los Clientes en la base de datos. Tenga en cuenta, ubique y recopile las direcciones de correo electrónico de sus Clientes para hacerles seguimiento. Y una nota especial: un gran número de empresas están orientados hacia realizar grandes inversiones en T. I. dentro de la Dirección y Gerencias de T.I. Exija recursos y energía en materia de T.I. que le permitan fortalecer su relacionamiento con los Clientes dentro de su “Cartera de Negocios” – “Cartera de Clientes”.

8) Software CRM. Tareas para la etapa de individualizar al Cliente

Revise todo el papeleo e individualícelo para ahorrar dinero a Su empresa y lo que es más importante tiempo a sus Clientes. Dedique especial atención a este punto teniendo en cuenta a los Clientes más valiosos y aquellos en crecimiento. Recuerde el principio del marketing personalizado: “Trate distinto a personas distintas”. Y también actúe distinto con personas distintas. La acción va mucho más allá del simple trato.

El correo directo debe ser personalizado elaborando mensajes que sean claros, sencillos y concretos. Tenga en cuenta todo lo que ha hecho en las etapas anteriores y por lo tanto

utilice toda la información que tiene disponible sobre los Clientes para individualizar las ofertas.

Haga trabajos que normalmente otras empresas, incluso su competidor, deja que lo hagan los Clientes. Los Clientes tienen en cuenta que su dinero paga por todos los servicios que ellos reciben. Y una de las cosas que menos les gusta a los Clientes es llenar formatos y formularios repitiendo información que ya han llenado.

Aprenda – y luego satisfaga este deseo del Cliente – respecto de qué manera y con cuánta frecuencia desean los Clientes recibir sus mensajes. No utilice solamente los medios que usted considera más apropiados. Algunos Clientes pueden preferir una vista personal, otros el telefax o el correo ordinario. Y las visitas personales deben ser realizadas dónde, cuándo y cómo las quiere el Cliente.

Averigüe lo que realmente quieren los Clientes. Los focus group pueden ser algo de ayuda, pero tómelos con las limitaciones del caso. Las encuestas no dan siempre los resultados esperados y menos aún en términos de sus costos. Explore nuevas formas con premios para los Clientes y haga saber a los Clientes que – por lo menos algunos de ellos – han sido premiados por compartir sus datos con nosotros. Las reuniones con los Clientes, especialmente a título personal, pueden ser sumamente útiles pues permiten aprender sobre quién es el usuario, como manejan sus presupuestos y los pagos, la importancia – o no – del área de compras, y la política y procedimientos de la empresa. Tenga en cuenta que las personas también tienen su manual de políticas y procedimientos que muchas veces tiene que ver con sus propios valores personales.

Sus Clientes más valiosos, en especial en términos de durabilidad, van a estar contentos de escuchar de usted respecto de cómo usted puede mejorar su servicio y la forma de prestarlo. Tenga en cuenta sus sugerencias y haga saber a la cúspide de su empresa lo que éstos Clientes piensan y quieren. La mayor parte de las mejores sugerencias para que un negocio sea sustentable en el tiempo, viene de manos de los Clientes más

valiosos y más antiguos. Ellos han lidiado con diversas transiciones y a veces con cambios transformacionales; aproveche pues esta asesoría gratuita. Haga seguimiento, seguimiento, y más seguimiento de las sugerencias de los Clientes.

Haga ver a la alta gerencia la necesidad e importancia de su participación en el relacionamiento con los Clientes. A veces el acercamiento de los gerentes con la cúspide... tiene mucho que ver con el alejamiento de ellos de los Clientes y las necesidades de éstos. Trabajos de campo y de asesoría han mostrado que una gran porción de los gerentes de agencia y sucursal no conocen a sus Clientes más importantes. Una respuesta a la que estamos acostumbrados es la siguiente: “Pero usted no se preocupe, yo ya le voy a dar respuesta a su pregunta respecto de los Clientes más importantes. En dos horas debe estar llegando Rosa XX que trabaja en el back office, o en caso contrario le podemos preguntar a José, aunque esto es un problema porque José ha sido trasladado por unos días a Casa Central.”

En todas las etapas mencionadas debe tenerse en cuenta siempre donde es que estamos actualmente (escenario actual) y donde es que queremos estar (escenario preferido). Y si puede categorizar a sus Clientes entre los siguientes niveles, ha de obtener beneficios adicionales. ¿Puede usted determinar cuántos de ellos están en el nivel de contacto, o de relacionamiento, o de intimar, o de confiar? Esto le puede dar una muy buena idea respecto de si usted realmente tiene una “cartera de Clientes” o “Cartera de Negocios”.

La mayor parte de las personas operamos como los autos, a título de simplificación. Tenemos un mecanismo para acelerar y tenemos otro para frenar. El freno en el marketing personalizado tiene que ver con los temores e inseguridades que tienen los Clientes, que en el caso de un servicio es muy lógico que así sea porque no es tan tangible y es una promesa a futuro contra una obligación presente. Afortunadamente para el marketing one to one, los Clientes como personas y al igual que los automóviles tienen un acelerador. El acelerador es la cuota de audacia para hacer algo distinto, más

disfrutable, más económico y mejor. Y esto implica un riesgo que todos los Clientes están dispuestos a correr.

Por lo tanto si usted se queda en la etapa de contactar y relacionar verá reducida su “cartera de clientes” o “cartera de negocios” puesto que además existen dos opciones más: la de intimar y confiar. Si usted se esfuerza en tener Clientes que confían en usted, usted ya no va a tener que desplegar esfuerzos para venderle puesto que su Cliente va a estar encantado de comprarle.

PASOS A SEGUIR

Cuadro No 8

Sistema de Seguimiento de Contactos - Licencia FULL

Archivos Módulos Estadísticas Ventanas ?

Clientes Potenciales

Cod.Activo Razón Social

General Notas Comerciales Productivos Productos Potencial

Cliente :

Domicilio

Teléfonos

(1)

(2)

(3)

(4)

(5)

Interno

Fax

Directo

Datos del Contacto

Cargo

Cod Activo

C.U.I.T. ?

Atributos del cliente

Origen Categoría

Vendedor Temporario

Alta 12/09/2008

Cuadro No 9

Sistema de Seguimiento de Contactos - Licencia FULL

Archivos Módulos Estadísticas Ventanas ?

Clientes Potenciales

ADMIN 12/09/2008

Listado Ficha Cliente Notas Cliente Contactos Historia Grupos Documentos Referidos

CONTACTOS DEL DIA

| ID | Vendedor | Nro Cliente | Cliente | P/T | Fecha | Hora | Tipo |
|----|----------|-------------|---------|-----|-------|------|------|
|----|----------|-------------|---------|-----|-------|------|------|

Refresca >>>

Periodo

05/09/2008

12/09/2008

Estado

Pdtes Tem.

Vendedor

Todos

Orden

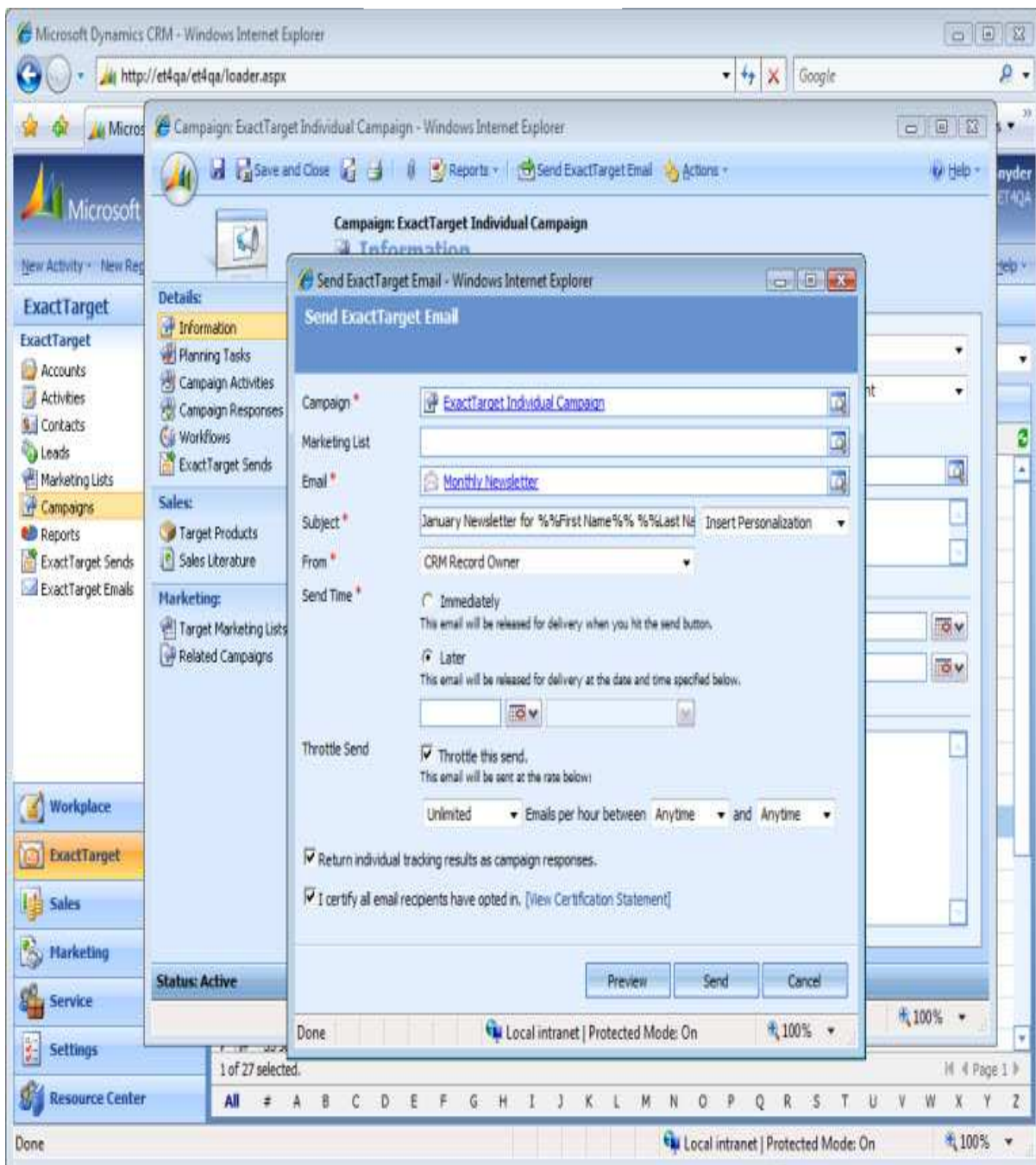
Cliente

Horario

Contacto

Vendedor

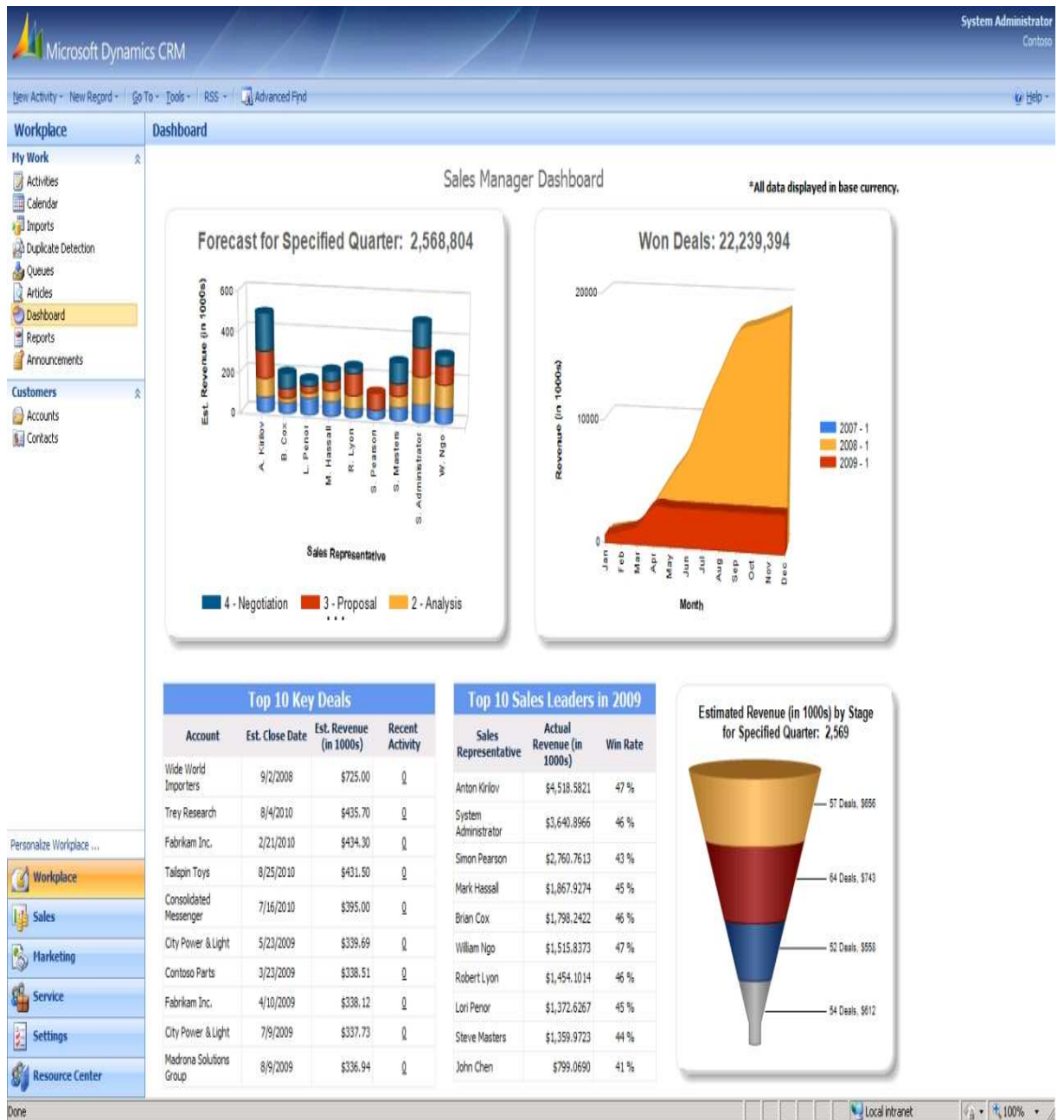
Cuadro No 10



Cuadro No 11



Cuadro No 12



Personalize Workplace ...

- Workplace
- Sales
- Marketing
- Service
- Settings
- Resource Center

Done

Local intranet | 100%

Cuadro No 13

Address <http://localhost/DBNAMER/jnOrg/loader.aspx> Go Links

Microsoft Dynamics CRM Ronghua Jin DBNAMER/jnOrg

New Activity • New Record • Go To • Tools • Advanced Find Help

Workplace

My Work

- Activities
- Calendar
- Imports
- Duplicate Detection
- Queues
- Articles
- Reports
- Announcements

Personalize Workplace ...

- Workplace
- Sales
- Marketing
- Service
- Settings
- Resource Center

Calendar

Tuesday, February 26, 2008

| | |
|----------|-----------------------------|
| 7:00 AM | |
| 8:00 AM | |
| 9:00 AM | |
| 10:00 AM | |
| 11:00 AM | |
| 12:00 PM | 12:00 PM - 1:00 PM sa |
| | 12:30 PM - 1:30 PM ea_appt2 |
| 1:00 PM | 1:30 PM - 2:00 PM appt26 |
| 2:00 PM | |
| 3:00 PM | |
| 4:00 PM | |
| 5:00 PM | |

Calendar Views:

- Month
- Week
- Day

Create a New:

- Appointment
- Service Activity

| Feb 2008 | | | | | | |
|------------------|----|----|----|----|----|----|
| Su | Mo | Tu | We | Th | Fr | Sa |
| 27 | 28 | 29 | 30 | 31 | 1 | 2 |
| 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 |
| 10 | 11 | 12 | 13 | 14 | 15 | 16 |
| 17 | 18 | 19 | 20 | 21 | 22 | 23 |
| 24 | 25 | 26 | 27 | 28 | 29 | |
| 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 |
| Today: 2/27/2008 | | | | | | |

Cuadro No 14

The screenshot displays the Microsoft Dynamics CRM interface for the Service Calendar. The top navigation bar includes 'New Activity', 'New Record', 'Go To', 'Tools', 'Advanced Find', and 'Help'. The user is identified as 'Ronghua Jin' with the email 'DENAMER@inCrg'.

The left sidebar shows the navigation menu with categories: Service, Workplace, Sales, Marketing, Service (highlighted), Settings, and Resource Center. Under 'Service', there are links for Service Calendar, Cases, Accounts, Contacts, Knowledge Base, Contracts, Products, and Services.

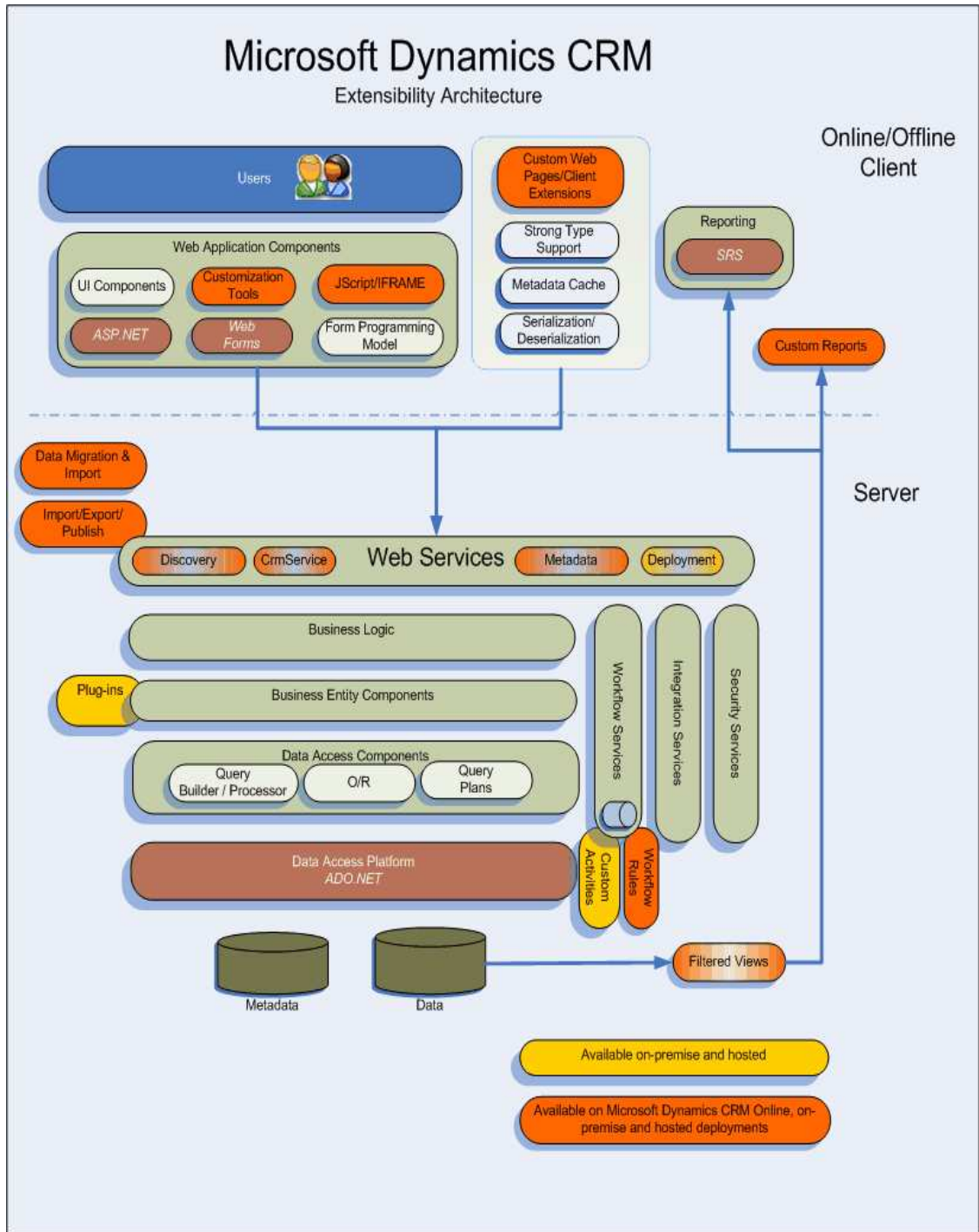
The main area is titled 'Service Calendar' and features a search bar, a 'Type' dropdown set to 'Resource', and a 'View' dropdown set to 'All Resources'. Action buttons include 'New', 'Schedule', 'Reschedule', 'Show Conflicts', and 'Change Status'.

The central calendar view is for 'Tuesday, February 26, 2008'. It shows a grid with time slots from 9:00 AM to 2:00 PM. Three resources are listed: 'e-05', 'e-08', and 'Ronghua Jin'. The 'Ronghua Jin' resource has two appointments scheduled between 12:00 PM and 1:00 PM. A 'Zoom' control is visible below the calendar grid.

At the bottom, the 'General' tab of the record form is shown, with fields for Name (e-05), Business Unit, Primary E-mail, Site, Time Zone ((GMT-05:00) Eastern Time (US & Canada)), and Description.

On the right side, there is a 'Calendar' widget showing a monthly view for February 2008. The current date is 'Today: 2/27/2008'. Below the calendar, there are view options for '31 Month', '7 Week', and '1 Day'.

Cuadro No 15



Cuadro No 16



Beneficios y Riesgos de la implementación de un CRM

Beneficios de la Implementación de CRM

Shaw (2002) lista los beneficios evidentes de implementar un CRM:

- Una vista única de los datos del cliente.
- Información disponible en tiempo real, inmediatamente.
- Mejor conocimiento y entendimiento de los clientes.
- Retención de conocimiento.
- Reducción de pérdidas de clientes potenciales.
- Estandarizado, un esfuerzo de mejor practica de negocio.
- Automatización de tiempo – consumiendo tareas.
- Información competitiva y del producto a la mano.

Riesgos de la Implementación de CRM

A pesar de los beneficios, Shaw (2002) también describe los riesgos que se pueden presentar, dichos riesgos son los siguientes:

Dificultad de implementación: Soluciones CRM empresa tienen una reputación de ser difícil de implementar. Tal dificultad es influenciada por los factores siguientes:

La iniciativa de CRM no se meditó y planeó.

La información es inexacta, no está disponible o se encuentra distribuida en diversos formatos.

Los procesos del negocio y el flujo de trabajo no están definidos correctamente y alineados hacia las entradas requeridas por el sistema.

Los esfuerzos se empantanaron en conseguir los requeridos sistemas integrados.

Los requerimientos de arquitectura tecnológica se subestimaron.

Las políticas entre oficinas y la estructura organizacional establecida, hace que la implementación sea difícil. El CRM y otras iniciativas empresariales, requieren cooperación y participación a través de las unidades de negocio.

Costoso.

Dependencia con WEB.

Sobre automatización.

Efectividad no garantizada.

Hansotia (2003) define tres componentes para una implementación de CRM exitosa:

1. Diseño de la estrategia y agilidad organizacional.

Los cambios claves para el equipo de administración de la implementación son:

Asegurarse que todos los integrantes del grupo entienden y aceptan la estrategia de CRM.

Crear una organización que aprende, donde el CRM llegara a ser su competencia principal.

Crear una cultura organizacional, que acepte los cambios y pueda adaptarse a los nuevos procesos.

Asegurarse que marketing provee un liderazgo analítico en la organización para identificar y diseñar las iniciativas claves en el CRM basados en el conocimiento del cliente.

Asegurar que el marketing y la tecnología trabajan juntos en el desarrollo de las bases de datos de los clientes que proveen una vista completa de las interacciones de todos los clientes.

2. Planeación y Análisis para la ejecución de CRM.

Disponibilidad de datos.

Segmentación de los clientes.

Valor scorecard del cliente (Customer Value Scorecard CVS).

3. Ejecución de las interacciones con los clientes.

La tecnología es un facilitador clave en la ejecución de la estrategia de CRM. La agilidad organizacional y la planeación cuidadosa, y todo el análisis también, sin embargo, preceden la administración de las interacciones con el cliente. Si se asume que a una compañía ha tratado estos problemas, la tecnología de la ejecución de CRM presenta a menudo un desafío significativo en la integración de sistemas. Esencialmente el punto de interés está en entender como las tasas de segmentos de clientes cambian en el tiempo.

6.8 CRONOGRAMA

Cuadro No 17

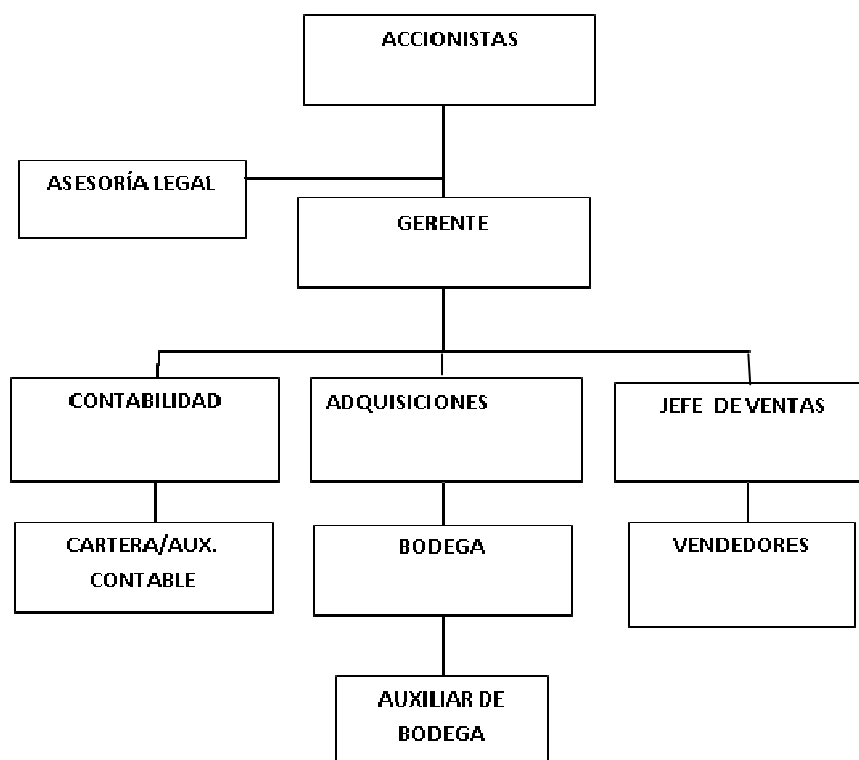
| No. | <i>Actividades</i> | <i>Tiempo 2011-2012</i> | | | | | | | | | | | |
|-----|--|-------------------------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|-----|---|
| | | Oct. | Nov. | Dic. | Ene. | Feb. | Mar. | Abr. | Mayo | Jun. | Jul. | Ag. | |
| 1 | <i>Presentación del Plan de Implementación a los dueños de la empresa.</i> | █ | | | | | | | | | | | |
| 2 | <i>Aprobación del Plan por la Gerencia</i> | █ | | | | | | | | | | | |
| 3 | <i>Socialización con todo el equipo de trabajo</i> | | █ | | | | | | | | | | |
| 4 | <i>Difusión del Plan de Implementación a los clientes externos</i> | | █ | | | | | | | | | | |
| 5 | <i>Elaboración del software CRM</i> | | █ | | | | | | | | | | |
| 6 | <i>Preparación de la información</i> | | █ | | | | | | | | | | |
| 7 | <i>Diseño y publicación de la página web</i> | | | █ | | | | | | | | | |
| 8 | <i>Elaboración de los manuales para usuarios</i> | | █ | | | | | | | | | | |
| 9 | <i>Ubicación del material de apoyo en las oficinas</i> | | | █ | | | | | | | | | |
| 10 | <i>Difusión y presentación de la implementación del software CRM.</i> | | | █ | | | | | | | | | █ |
| 11 | <i>Seguimiento y Evaluación de la implementación</i> | | | █ | █ | █ | █ | █ | █ | █ | █ | █ | █ |

6.9 ADMINISTRACIÓN

La responsabilidad directa estará a cargo del Gerente de la empresa NIRSA, en coordinación con el equipo de ventas de la empresa, quienes serán los encargados de vigilar el inicio, desarrollo y sus actividades a través del tiempo, este plan a través de las actividades que se definió será ajustado a los requerimientos de la empresa, conforme avance la actividad de implementación y su ciclo así lo determine; la revisión del plan será secuencial, constante y permanente.

ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL DE LA EMPRESA NIRSA S.A

Cuadro No 18



Fuente: NIRSA .S.A

Elaborado por: Andrés Altamirano

Las actividades encaminadas a incrementar las ventas de la empresa NIRSA S.A se desarrollarán Principalmente en el departamento de ventas en coordinación con la Gerencia de la empresa.

6.10 PREVISIÓN DE LA EVALUACIÓN

A fin de garantizar y asegurar la ejecución de la propuesta de conformidad con lo programado para el cumplimiento de los objetivos planteados, se deberá realizar la monitoria de las actividades, como un proceso de seguimiento y evaluación permanente, que nos permita anticipar contingencias que se puedan presentar en el camino a fin de implementar correctivos a través de acciones que aseguren el cumplimiento de las metas.

Las preguntas que a continuación se explican ayudarán a cumplir esta tarea:

1.- ¿Quiénes solicitan evaluar?

La evaluación de las actividades del plan de acción será solicitada por el Gerente de la empresa; así como también por parte de los vendedores de la empresa NIRSA S.A.

2.- ¿Por qué evaluar?

La evaluación de las actividades es necesaria porque es la única forma de constatar que el desarrollo de estas actividades sean llevadas a cabo de manera eficiente para asegurar el éxito de la empresa.

3.- ¿Para qué evaluar?

Se debe evaluar las actividades, porque es importante determinar el cumplimiento de los objetivos planteados en la propuesta con los datos obtenidos durante el período de ejecución.

4.- ¿Qué evaluar?

Se debe evaluar todas las actividades que se van a implementar en el desarrollo del software CRM que permitirán el incremento esperado de las ventas.

5.- ¿Quién evalúa?

El responsable de evaluar las actividades de la implementación estará a cargo de Andrés Altamirano, autor de la propuesta, que en corto tiempo será un profesional en el campo de Organización de Empresas.

6.- ¿Cuándo evaluar?

La implementación del software CRM se realizará durante y después del período de implementación de las actividades encaminadas a incrementar las ventas. esto va desde el mes de Octubre del 2.011 hasta Agosto del 2.012

7.- ¿Cómo evaluar?

Mediante indicadores determinados para medir el grado de consecución de los objetivos en términos cuali-cuantitativos, comparando las ventas promedio e ingresos de años anteriores, con los datos actuales.

8.- ¿Con qué evaluar?

Se evaluará a través de instrumentos de medición como cuestionarios y observaciones directas según el caso.

6.11 BIBLIOGRAFÍA

NIELSEN. (1996). *Category Management. Positioning your Organization to win*. NTC *Business Books – American Marketing Association*.

HARRIS,B. (1995) *La Nueva Revolución. Gestión por Categorías. Estudio elaborado por AECOC. Barcelona*.

DIEZ, J. y (2000). *Abc del Marketing*. Ediciones Gestión 2000, S.A. Barcelona.
BELENGUER D.

GARRIDO, R. (1975). *El Marketing*. 2ª Edición. Editorial Limusa. México.

HERNÁNDEZ, C. (2000). *El Plan de Marketing Estratégico*. 2ª Edición. Editorial García. Barcelona.

KOTLER, P. (2003). *Introducción al Marketing*. 2ª Edición. Editorial Pearson. Madrid.

PUJOL, B. (1999,2003) *Diccionario de Marketing*

SCHELL, G. (1992). *Mercadotecnia*. 2ª Edición. Editorial Prentice-Hall. México.

SOLOMON, R. (2001). *Marketing*. 3ª Edición. Editorial Pearson. Bogotá.

STANTON, J. (2004). *Fundamentos de Marketing*. 3ª Edición. Editorial McGRAW-HILL. México.

<http://www.monografias.com>

Plan de marketing

<http://www.google.com>

Intermediario

<http://www.google.com>

Técnicas de ventas

<http://www.gestiopolis.com>

Venta

<http://www.google.com>

Costo

<http://www.monografias.com>

Cliente

6.12 ANEXOS

ANEXO N.- 1

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
TRABAJO DE GRADUACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE
INGENIERO EN ORGANIZACIÓN DE EMPRESAS
ENCUESTA DIRIGIDA AL CONSUMIDOR

CUESTIONARIO #.....

Encuesta sobre Gestión de Categorías y su incidencia en la rotación de los productos de la empresa NIRSA S.A.

Objetivo

Obtener información primaria confiable para determinar la Gestión de Categorías de productos para mejorar la rotación de los mismos.

Instructivo.

Estimado señor o señora:

Le pedimos se digne en contestar el siguiente cuestionario puesto que será de mucha utilidad para la investigación que se está realizando.

Sus respuestas son muy importantes para alcanzar nuestro objetivo.-

Gracias por su colaboración

Marque con una X la (s) respuesta (s) elegida (s)

1.- ¿Ha encontrado productos caducados en las marcas Atún Real ?

SI NO

2.- ¿Encuentra usted siempre la cantidad de productos Real que busca?

SIEMPRE A VECES NUNCA

3.- ¿Cuándo va de compras es fácil para usted encontrar los productos Real?

SI NO

4.- ¿Cuándo compra productos Real, los precios están marcados?

SI NO

5.- ¿Cuáles son los productos Real que más consume?

LOMITOS EN ACEITE SARDINA EN SALSA DE TOMATE
LOMITOS EN AGUA SARDINA EN ACEITE

6.- ¿Qué Tamaño consume más?

Atún: 80 grs. 140 grs. 180 grs. 354 grs.
Sardinas: 156 grs. 225 grs. 425 grs.

7.- ¿Cuándo usted compra otros productos de la competencia, por qué usted lleva los otros productos?

POR VARIEDAD DE SABOR
POR VARIEDAD DE TAMAÑOS
POR VARIEDAD DE PRECIOS

Gracias por su colaboración

ANEXO N.- 2

**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
TRABAJO DE GRADUACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE
INGENIERO EN ORGANIZACIÓN DE EMPRESAS**

ENCUESTA DIRIGIDA AL DETALLISTA

CUESTIONARIO #.....

Encuesta sobre Gestión de Categorías y su incidencia en la rotación de los productos de la empresa NIRSA S.A.

Objetivo

Obtener información primaria confiable para determinar la Gestión de Categorías de productos para mejorar la rotación de los mismos.

Instructivo.

Estimado señor o señora:

Le pedimos se digne en contestar el siguiente cuestionario puesto que será de mucha utilidad para la investigación que se está realizando.

Sus respuestas son muy importantes para alcanzar nuestro objetivo.-

Gracias por su colaboración

Marque con una X la (s) respuesta (s) elegida (s)

1.- ¿Cuál de estos productos se vende con mayor frecuencia?

LOMITOS EN ACEITE
LOMITOS EN AGUA

SARDINA EN SALSA DE TOMATE
SARDINA EN ACEITE

2.-¿Cómo califica usted la calidad de los productos que comercializa la empresa “NIRSA”?

EXCELENTE MUY BUENA BUENA
REGULAR MALA

3.- ¿Se asegura el vendedor que el pedido sea entregado conforme a lo que usted solicito?

NUNCA A VECES SIEMPRE

4.- ¿Cada que tiempo repone los productos Real?

3 VECES A LA SEMANA 2 VECES A LA SEMANA 1 VEZ A LA SEMANA
1 VEZ A LOS 15 DIAS 1 VEZ AL MES MÁS DEL MES

5.- ¿Le generan ventas los productos Real?

SI NO

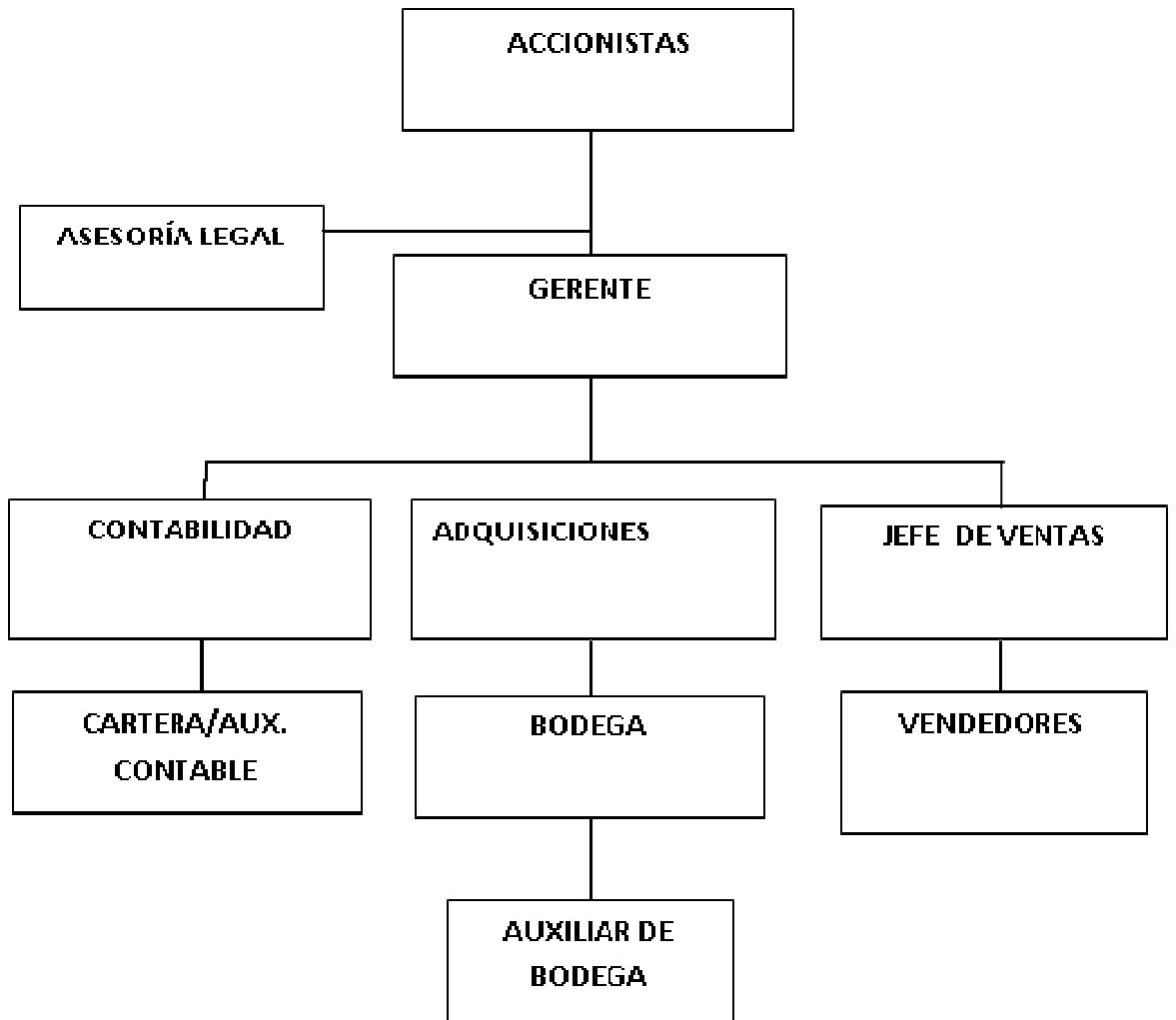
6.- ¿El vendedor le arregla los productos en la estantería?

SI NO

Gracias por su colaboración

ANEXO N.- 3

ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL DE LA EMPRESA NIRSA



Cuadro de Referencia

- Línea de Autoridad
- - - - - Línea de Coordinación
- ▭ Autoridad
- ▭ — Asesoría
- ▭
|
▭ Administrativo – Auxiliar o de Apoyo
- ▭
|
▭ Operativo

ANEXO N.- 4

Ubicación de la Empresa Nirsa S.A. en la ciudad de Ambato

