



UNIVERSIDAD ANDINA SIMON BOLIVAR
SEDE ECUADOR

AREA DE GESTION
PROGRAMA DE MAESTRIA
EN DIRECCION DE EMPRESAS

TEMA:

*"DISEÑO DE PROPUESTA PARA LA APLICACIÓN
DE MERCADEO RELACIONAL EN UNA EMPRESA
DISTRIBUIDORA Y COMERCIALIZADORA
A NIVEL NACIONAL"*

MARIA GABRIELA ROSERO MARCIAL

2007

Al presentar esta tesis como uno de los requisitos previos para la obtención del grado de magíster de la Universidad Andina Simón Bolívar, autorizo al centro de información o a la biblioteca de la universidad para que haga de esta tesis un documento disponible para su lectura según las normas de la universidad.

Estoy de acuerdo en que se realice cualquier copia de esta tesis dentro de las regulaciones de la universidad, siempre y cuando esta reproducción no suponga una ganancia económica potencial.

Sin perjuicio de ejercer mi derecho de autora, autorizo a la Universidad Andina Simón Bolívar, la publicación de esta tesis, o parte de ella por una sola vez dentro de los treinta meses después de su aprobación

María Gabriela Rosero Marcial

Septiembre, 2007

UNIVERSIDAD ANDINA SIMON BOLIVAR
SEDE ECUADOR

AREA DE GESTION
PROGRAMA DE MAESTRIA
EN DIRECCION DE EMPRESAS

TEMA:

*“DISEÑO DE PROPUESTA PARA LA APLICACIÓN
DE MERCADEO RELACIONAL EN UNA EMPRESA
DISTRIBUIDORA Y COMERCIALIZADORA
A NIVEL NACIONAL”*

AUTORA:

MARIA GABRIELA ROSERO MARCIAL

TUTOR:

ING. PABLO CHAMBERS MEJIA

QUITO - ECUADOR

RESUMEN EJECUTIVO

Conocer y fidelizar a los mejores clientes ya no es una elección sino una necesidad, por lo que conseguir clientes leales a las marcas y mantener una estrecha relación con ellos se convierte en uno de los valores más importantes de las empresas. El Mercadeo Relacional se ampara mucho en la comunicación estratégica y en el dominio correcto de cada interlocutor, es una manera comprensiva de crear, mantener y expandir la relación con clientes.

El presente documento es una investigación de los principales clientes de la Unidad de Distribución Consumo de la empresa Quifatex, a través de la cual se obtuvieron datos relevantes sobre el servicio que brinda la empresa y la percepción que el público tiene de la competencia.

El primer paso para un cambio es segmentar al portafolio de clientes, con el fin de trabajar con grupos homogéneos; con este concepto se procedió a dividir a los Mayoristas / Distribuidores en 3 grupos de acuerdo a su capacidad de compra: A, AA y AAA; con esta clasificación se elaboraron tres programas que van enfocados a cada grupo de clientes. Si tienen la oportunidad de opinar y solicitar libremente sabiendo que la empresa escuchará sus inquietudes, se consolidará una fidelización voluntaria.

El proceso, también incluye una breve observación a la competencia; con una matriz competitiva se pudo establecer las mayores falencias de la empresa así como los aciertos; información importante para las conclusiones sobre el servicio que la empresa brinda al cliente.

Al analizar la información científica junto con la investigación de mercado, se obtuvo la respuesta a la pregunta y la hipótesis planteada.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN

| | |
|---------------------------------------|----|
| Planteamiento del Problema | 7 |
| Pregunta Central de Información | 8 |
| Hipótesis | 8 |
| Contenido del Documento | 8 |
| Capítulo I | 8 |
| Capítulo II | 9 |
| Capítulo III | 9 |
| Capítulo IV | 10 |
| Capítulo V | 10 |

CAPÍTULO I – DATOS REFERENCIALES DE QUIFATEX

| | |
|--|----|
| Antecedentes | 11 |
| Diagnóstico y Análisis de la Unidad de Distribución Consumo – QX ... | 15 |
| Análisis Fuerzas Competitivas de Porter | 19 |
| Principios del Posicionamiento Estratégico según Porter | 26 |

CAPÍTULO II – MARCO TEÓRICO

| | |
|---|----|
| Mercadeo Relacional | 35 |
| Fidelización | 41 |
| Comunicación Estratégica y Organizacional | 47 |

CAPÍTULO III – INVESTIGACIÓN DE MERCADO

| | |
|---|----|
| Producto Escogido para la Investigación | 54 |
| Datos referenciales de los principales clientes: Distribuidor / Mayorista ... | 56 |
| Método empleado | 60 |
| Requerimientos específicos | 63 |
| Observación principales competidores | 72 |
| Competitividad | 72 |
| Matriz Competitiva | 73 |
| Principales competidores | 74 |
| Distribuidora Juan de la Cruz | 74 |
| Reparti | 75 |
| Disnac | 75 |

CAPÍTULO IV – DESARROLLO DE LA PROPUESTA

| | |
|--|----|
| Objetivos | 78 |
| Objetivo General | 78 |
| Objetivos Especificos | 78 |
| Propuesta de MR para la Unidad de Codistribución Consumo en QX | 78 |
| Programa Tarjeta de Compra | 79 |
| Programa de Quifacents | 81 |
| Programa “Línea Blanca – Petite” | 82 |
| Recursos Financieros | 83 |
| Programa Tarjeta de Compra | 84 |
| Programa de Quifacents | 85 |
| Programa “Línea Blanca – Petite” | 85 |
| Beneficios | 87 |
| Respuesta a la pregunta Central de Información | 88 |
| Hipótesis | 89 |

CAPITULO IV – EPILOGO

| | |
|-----------------------|----|
| Conclusiones | 91 |
| Recomendaciones | 92 |
| Bibliografía | 93 |

ANEXOS

| | |
|---|----|
| Encuesta Utilizada | 96 |
| Procedimiento “Línea Blanca - Petite” | 97 |

INTRODUCCIÓN

1. Planteamiento del Problema

*“DISEÑO DE PROPUESTA PARA LA APLICACIÓN DE
MERCADEO RELACIONAL¹ EN UNA EMPRESA DISTRIBUIDORA
Y COMERCIALIZADORA A NIVEL NACIONAL”*

Caso: Quifatex Departamento Distribución Consumo – Quito

El desarrollo de esta propuesta se basó, principalmente en apoyo bibliográfico especializado en Marketing Relacional y en un análisis de los índices de ventas del Departamento de Codistribución Consumo de Quifatex S.A. de la ciudad de Quito.

Como base metodológica, se utilizó método deductivo, pues de los conceptos generales más los indicadores de la empresa, identificaron la realidad del problema, permitiendo conocer el sentir de los clientes y sus necesidades.

El acopio de información se realizó con los clientes más relevantes para la Unidad, dentro del canal de Distribuidores y Mayoristas, los mismos que se redujeron a cinco para este análisis. Se hicieron entrevistas a las personas encargadas de atender a los proveedores en cada uno de los negocios seleccionados, simultáneamente se realizó una observación a la competencia, prestando mayor atención a su comportamiento, trato con los dependientes y con el dueño, forma de entregar mercadería: si revisan antes de entregarla, como la entregan, si comprueban con factura en mano que todo esté en orden, si el personal está entrenado para solucionar problemas que surgen el momento de la entrega.

¹ Estrategia de negocio centrada en anticipar, conocer y satisfacer las necesidades y los deseos presentes y previsibles de los clientes

Una vez identificada la realidad de la empresa, se tomó el resultado objetivo, al que se llegó siguiendo las directrices elegidas, para culminar con la propuesta de algunos programas de fidelización de clientes.

2. Pregunta Central de Información

¿Por qué razón no se ha concretado una fidelización total con los principales clientes de la Unidad de Distribución Consumo en Quifatex S.A.?

3. Hipótesis

No existe un análisis de las necesidades que los principales clientes requieren, por lo tanto no hay estrategias diferenciadas en la Unidad de Distribución Consumo de la Empresa Quifatex. S.A.

4. Contenido del Documento

4.1 Capítulo I

En este capítulo se da a conocer la constitución de la Empresa Quifatex, qué hace, qué áreas comerciales cubre, cuál es su lineamiento; información que genera una breve imagen de la empresa sobre la que se realiza el presente estudio. Con mayor profundidad se explica a que se dedica la Unidad de Negocios Distribución Consumo, sus fortalezas y debilidades; su origen, su mercado, estrategias, formación comercial.

Con el fin de tener una visión basada en teoría y no simplemente empírica, se realiza un análisis de la Unidad, basándose en las Fuerzas competitivas y el los Principios del Posicionamiento Estratégico ambas teorías de Michael Porter.

4.2 Capítulo II

El marco teórico, constituye la base científica del trabajo. Se estudian y analizan conceptos teóricos principales, sobre los cuales se basa este documento.

Tomando los conceptos nucleares y con la delimitación de este capítulo, fue factible armar la investigación, con las herramientas que mejor se adapten al grupo objetivo.

4.3 Capitulo III

En la investigación de mercado se utilizaron herramientas como la encuesta, entrevista y observación

La mayoría de la información se recopiló a través de la encuesta, que se realizó a 41 clientes de la Unidad de Distribución Consumo; las preguntas se formularon con el fin de obtener respuestas de la percepción que el cliente tiene sobre el servicio que recibe tanto de Quifatex como de la competencia; finalizando con sugerencias que permitirán crecer como proveedores.

Para la entrevista se tomó 5 clientes AAA, los que profundizaron la información requerida, además de proporcionar ciertos datos sobre la competencia. Una información objetiva, es el resultado de investigar todos los grupos involucrados, por lo que fue necesario entrevistar a la fuerza de ventas y conocer su punto de vista sobre el mercado, competencia y necesidades de los clientes. En consecuencia se alcanzó datos enriquecedores y reveladores para este trabajo.

Finalmente, se muestran los resultados de las encuestas, información cuantitativa, que reafirman los datos cualitativos.

4.4 Capítulo IV

Con los resultados, la información obtenida, sin dejar de lado las manifestaciones de los encuestados y validando las debilidades de la empresa contra las fortalezas de la competencia, se desarrolla una propuesta basada en tres programas de incentivos, con los cuales se espera retener clientes y lo más importante, mantener su fidelidad.

Un proyecto no estaría completo sin un análisis financiero donde se estime el costo de cada programa, así se puede obtener una idea real del costo versus beneficio.

4.5 Capítulo V

El Epílogo está conformado por conclusiones y recomendaciones.

Esta investigación arrojó resultados relevantes para la empresa estudiada, los mismos que se denotan en este capítulo; información que de hecho será de gran utilidad y beneficio para la Unidad de Distribución Consumo.

En base a toda la información recopilada e investigada, en especial al material de apoyo científico, este estudio culmina con algunas recomendaciones, que analizadas a profundidad, serán una base para iniciar un proyecto de fidelización y la pauta para un cambio.

CAPÍTULO I

DATOS REFERENCIALES DE QUIFATEX S.A.

1. Antecedentes

Quifatex pertenece al GRUPO Q conformado por las siguientes empresas a nivel internacional: Química Suiza y Cifarma en Perú, Quifatex en el Ecuador, Quimiza en Bolivia y Quirexa en Venezuela. Quifatex fue constituida el 26 de mayo de 1978 como una compañía familiar con capital y administración extranjera.

Es una organización multinacional que durante 29 años se encuentra desarrollando su actividad comercial en el Ecuador, dentro de un ambiente de libre empresa y a su vez representando un grupo de empresas internacionales, especializadas en el desarrollo y la comercialización de productos de reconocido prestigio, en las áreas de Consumo, Farma, Industrial, Textil, Importación de Equipo Médico especializado y Agro Veterinaria.

Desde inicios de sus actividades, **Quifatex ha buscado posicionarse como una compañía destacada por su servicio al cliente y a las representadas, incrementando su variado portafolio de productos.** La creatividad para lograr esta meta era tan importante entonces como es hoy en día, aún cuando los medios disponibles hace 29 años eran comparativamente más modestos.

En la Unidad de Distribución la primera área de ventas de Quifatex fue la de Farma, hoy dividida en tres Sub-áreas: Líneas Propias, Líneas Exclusivas y Líneas Codistribuidas.

En Líneas Propias con la importación directa y la exclusividad en la distribución se encuentran las siguientes: Quilab Farma, Columbia, Sankyo, Baxter, Servier, Solvay, Vifor, Vitabiotics, Galderma, OM, Biomerieux, UCB, Andromaco – Genérico, Bioderma, SIT, Hospira, Ordesa, Abbott – Brasil, Lutecia, Allergan, Adventis Pasteur.

En Líneas Exclusivas con una filial dentro de Quifatex y administración independiente: Mepha y Ely Lilly.

En Líneas Codistribuidas Farma, Quifatex comercializa productos de las siguientes representadas: Bayer, Boehringer, Bristol Glaxo, Parke Davis, Merck Sharp & Dome, Organon, Pfizer Farma, Aventis, Roche, Smithkline Beecham, Schering Plough, Magma, Abl Pharma, Etipharma Bago, Recalcine Western, Grupo Farma del Ecuador y Life.

En la Unidad de Negocios Industrial se han desarrollado áreas especializadas de atención y venta para el sector industrial ecuatoriano. Como representantes de más de 280 firmas de gran prestigio a nivel mundial Quifatex se encarga de las importaciones directas a los clientes contando con un stock de productos, para atender requerimientos inmediatos desde las oficinas de Quito y Guayaquil.

Por otro lado **Veterinaria inició sus actividades en 1979, fue la segunda Sección de Ventas de Quifatex**, cada una de las zonas están atendidas por médicos veterinarios que conocen los productos y clientes. Se han integrado a profesionales para asistencia técnica local, quienes son entrenados y especializados dentro y fuera del país.

En el listado de clientes constan los más grandes y principales productores pecuarios del Ecuador. Se dispone de un excelente asistente de

programación lineal, mediante el cual se brinda asistencia directa e inmediata sobre el requerimiento de fórmulas/dietas para alimentación animal.

A inicios de 1993, Quifatex S.A. implementa un nuevo departamento en la empresa, dentro de la Unidad de Distribución, la misma que se denominó DIVISIÓN CONSUMO, con miras a complementar el negocio de la distribución y no solamente cubrir el área de farma, químicos textiles y agro veterinaria, sino incursionar en lo que a consumo masivo respecta, y ampliar las posibilidades de crecimiento. Actualmente, todas sus unidades mantienen una cobertura a nivel nacional con un extenso portafolio de productos, además de servicio en lo que se refiere a equipo médico y de construcción (HILTI).

Quifatex S.A. cuenta con un sistema de información que denominado SAP R/3, el mismo que es una red para toda la empresa; dentro de la industria de Distribución y Operación Logística, Quifatex se apoya en la tecnología de última generación, que le permite mantener ventajas competitivas frente a la industria. La innovación tecnológica ha permitido que los pedidos se tomen directamente donde el cliente y los pasen por Palm – Treo y Treo 650

En el centro de distribución se ha Quifatex implemento las BPA (Buenas Practicas de Almacenamiento) en base a lo dispuesto a la OMS (Organización Mundial de la Salud). El objetivo de las BPA es llevar a cabo estos procedimientos para lograr las normas deseadas de calidad en todas las áreas y actividades del almacén.

Una de las estrategias competitivas es mantener la flexibilidad y adaptarse a las necesidades reales de cada mercado y los respectivos

clientes; es así como la compra, distribución y comercialización de los diferentes productos con su fuerza de ventas, importaciones, compras locales y de logística sirven exclusivamente a clientes de cada mercado y unidad.

Uno de los objetivos a mediano plazo de esta empresa es convertirse en "La opción preferida para representar compañías y marcas reconocidas en Ecuador"

Utilizar las ventajas de conocimiento de mercado, distribución, tecnología y experiencia a favor de nuestras representadas; aparte se ha demostrado que las buenas practicas de oficina generan mayor productividad por que facilitan el trabajo, lo hacen mas efectivo y reducen la tensión laboral con el objetivo de marcar la diferencia y hacer referencia al eslogan Quifatex: **"siempre bien, siempre mejor"**

Para llegar al objetivo propuesto, se implemento un programa de BPO² dando inicio a la primera fase al aplicar las 5 S's del fenómeno industrial japonés.

Actualmente se está trabajando en la implementación del Sistema de Gestión de Calidad ISO 9001:2000. Una innovación requerida por un mercado cada día más exigente y obligados por la necesidad de llenar los niveles de satisfacción de los clientes, además de contar con una garantía de estándares de la más alta calidad y operación reconocida a nivel mundial. La ejecución de la ISO 9001:2000, será un fuerte respaldo tanto para proveedores extranjeros como nacionales. La inversión por obtener calidad en el servicio que brindan, es una clara muestra que la empresa está trabajando por un mejoramiento institucional, que no solo beneficiará a la compañía en sí, sino también al crecimiento y aporte para el país.

² Buenas Prácticas de Oficina

El objetivo de la implementación de este sistema es garantizar procesos y operaciones sustentables en el tiempo, los mismos que permitirán mantener siempre latentes los conceptos de atención y satisfacción de alto nivel hacia el cliente.

Los procesos a certificar en esta primera etapa serán:

- ✚ Planificación de Inventarios
- ✚ Importaciones
- ✚ Almacenamiento
- ✚ Transporte
- ✚ Servicio al Cliente
- ✚ Logística Inversa

Es un nuevo reto para toda la organización que trabajan en conjunto con un equipo ínter disciplinado, multifuncional y comprometido con el perfeccionamiento. Los beneficios de este esfuerzo adicional se verán recompensados en el “privilegio de la confianza” que los clientes depositaran en la empresa y consecuentemente la garantía de permanencia y crecimiento en el mercado.

La primera auditoria de Certificación se realizará en el mes de octubre, para lo cual, desde abril se arrancó con las actividades de capacitación, levantamiento de procesos y elaboración de procedimientos, base fundamental para obtener la certificación.

2. Diagnóstico y Análisis de la Unidad de Distribución Consumo - Qx

En enero de 1993, Quifatex S.A. crea una nueva división en la empresa, la misma que se bautizó como UNIDAD DE DISTRIBUCION

CONSUMO; comenzando una tarea competitiva difícil con distribuidores de renombre que llevaban algunos años en el país.

Quifatex inició con cinco líneas de Codistribución: Tecnopapel, Gillette, Reckitt & Colman, Itálica y La Quiteña. Ocho meses más tarde llegaría la primera línea propia, Van Melle, actualmente Perfetti con su producto Mentos a la que le seguirían Lindt, NutraSweet y pilas Panasonic. En 1994 se incrementaron Tarapacá, Pop Rock y Ovaltine.

Es importante analizar las dos áreas del departamento de Distribución que son: Líneas Propias y Codistribución.

Actualmente el departamento tiene a su cargo 14 Líneas: Johnson & Johnson, Johnsonwax, Pfizer Consumer, Ales, Beiersdorf, Ecuacolor, Eveready, Gillette, Familia Sancela, Zaimella, Kimberly Clark y Unilever, todas líneas reconocidas a nivel nacional e internacional con productos de alta calidad.

En el área de marketing consumo, conocidas como líneas propias por que son de distribución exclusiva de la compañía; se manejan las inversiones publicitarias, perchas en autoservicios, los diferentes canales de distribución, con optimización de márgenes, tratando de ser líderes en el sistema de comercialización. Quifatex es representante exclusivo de: Merisant, Panasonic, Perfetti, Revlon, Procter & Gamble, Tarapacá, Gallo Winery, Peña Flor, Master Food Confitería & Mascotas, Conagra Foods, Trolli, Swiss Delice, Incauca, Contexport, Del Valle Brands.

Durante 1996 y 1997, esta nueva unidad tiene un crecimiento considerable en sus volúmenes de ventas, colocando a Quifatex como una de las mejores distribuidoras de consumo en el país.

En las líneas de consumo propias y consumo codistribuidas en el año 2003³ se tuvieron los siguientes resultados:

En consumo propias el presupuesto era de \$6.535,0 y unas ventas \$6.153,10; es decir, que se obtuvo un cumplimiento del 94%, mientras en el área de consumo codistribución se obtuvo un cumplimiento 130% con un presupuesto de \$5.661,2 y con unas ventas de \$7.332,8. Notablemente este año el área de codistribución consumo superó el nivel de ventas presupuestado. El trabajo de la fuerza de ventas y de todo el equipo del área generó excelentes resultados.

En el año 2004 las ventas en el área de consumo propias generaron un cumplimiento del 97% mientras que en el área de consumo codistribución fue del 94%, 36 puntos por debajo del año anterior, cifras que si bien no deterioraron a la Unidad, sí tuvieron repercusión en el presupuesto anual y cumplimientos.

Los proveedores de las diferentes líneas de productos no mantienen una política de precios generalizada para los principales distribuidores, lo que genera una guerra de precios que no permite establecer atractivas condiciones de compra en planes comerciales para los clientes con lo cual se podría mejorar la rentabilidad y la competitividad en el mercado.

La fuerza de ventas tiene asignada varios canales de distribución de acuerdo a la experiencia y conocimiento de las líneas de productos, dichos canales están segmentados por sectores para facilitar el recorrido del vendedor y la atención al cliente. Los canales son: Autoservicios, Tercera Cadena, Distribuidores, Mayoristas, Tiendas de Conveniencia, Puntos de

³ No se analiza el 2005, por no disponer de valores reales aún.

Consumo y Pet Shops. Sin embargo falta una categorización por intereses, necesidades o características en común entre ellos.

En el Departamento de Distribución Consumo de QX, se analizan las ventas y resultados financieros; bajo estos parámetros se evalúa el desempeño de la Unidad mes a mes. Sin embargo estos son los resultados, pero que hay de las causas que ocasionaron éstos; independientemente de que sean buenos o malos siempre es necesario analizarlos, para en caso de ser negativos ir directamente a la raíz y si son buenos establecer nuevas metas y mejorarlos.

Durante los últimos meses en QX, ha surgido la necesidad de implementar la "teoría" de mercadeo relacional, donde se desarrolle una estrategia competitiva para la retención de clientes. Si Quifatex, no enfoca actividades en la retención de clientes; el cliente explorará otras opciones y la empresa perderá su lugar en la competencia.

Indicadores tales como: rompimiento de stock (problema ya sea del proveedor o de QX) , fluctuación de precios en los productos de consumo, bajo margen de rentabilidad de las otras distribuidoras, contrabando, amplias barreras de entrada y salida; a estos factores se les puede añadir algunas variables, tales como la inestabilidad socio – económica e incertidumbre en el país, a puertas de una asamblea constituyente; provocan una fluctuación en las ventas del Departamento.

Quifatex como empresa comercializadora, tiene competidores con variadas estrategias, quienes representan una amenaza para el crecimiento y rentabilidad de la compañía; no todas tienen una infraestructura como la de QX, tampoco abarcan varias Unidades con variados productos. No obstante

la Unidad hacia donde está enfocado este análisis si tiene un número considerable de competidores, entre los que puedo nombrar: Juan de la Cruz, Ecuaquímica, Difare.

En empresas de bienes de consumo masivo la gestión de las relaciones se ha convertido en un factor crítico para el éxito de su negocio. El creciente poder que han ido acumulando las grandes cadenas de distribución, como por ejemplo los “Mega Mercados”; y el rígido control que establecen de los lineales ha hecho que la gestión de las relaciones con los distribuidores sea un factor clave para las empresas proveedoras de productos de consumo masivo. Esta situación ha provocado que en los últimos años, haya surgido el departamento de trade marketing cuya función es gestionar estas relaciones. No obstante, el área de consumo codistribución quiere distinguirse en forma clara y categórica por satisfacer y exceder consistentemente las expectativas de servicio de sus clientes y dar una imagen sólida y organizada a sus proveedores. Para conseguir este objetivo, una propuesta de Mercadeo Relacional sería una potencial alternativa. El Mercadeo Relacional no es simplemente una nueva ciencia, sino también una iniciativa de negocios. Esta iniciativa desarrollará nuevas estrategias de mercadotecnia y ventas.

3. Análisis Fuerzas Competitivas de Porter

i) Poder de Negociación de los proveedores

Los proveedores son una fuerza importante en el departamento, ya que en codistribución son el principal motor que mueve la comercialización. La comunicación con los proveedores es directa. Las líneas propias tienen un manejo similar con algunas diferencias. Quifatex

es distribuidor exclusivo para el Ecuador de determinados productos, por lo tanto intervienen otras áreas como importaciones, registros sanitarios, permiso del Concep, etc.

En la Unidad de Codistribución Consumo, los proveedores son los que determinan el precio del producto, lo que la empresa maneja es su comisión o mejor dicho el porcentaje de ganancia.

“Los proveedores pueden ejercer poder de negociación Sobre los participantes de una industria, si amenazan con elevar los precios o disminuir la calidad de los bienes y servicios que ofrecen; de ese modo, los más poderosos reducen drásticamente la rentabilidad en una industria incapaz de recuperar los incrementos de costos con sus precios”.⁴

Como es lógico, Quifatex no es el único cliente de los proveedores, quizá esté entre los 5 primeros potenciales clientes, el descuento o bonificación final depende del monto que se compre, en ese momento comienza la negociación.

En los últimos meses se ha detectado varios competidores que expenden los mismos productos a menor precio; esto causa una pérdida de clientes o una baja en nuestro margen de ganancia, por lo que se debe renegociar con la línea y llegar a un mutuo acuerdo para no perder mercado; lógicamente el proveedor jamás pierde de lo contrario no habría rentabilidad, lo que se opta en este caso es entablar un diálogo con los proveedores y negociar una regularización de precios a nivel de Distribuidores.

⁴ Porter, Michael; Estrategia y Ventaja Competitiva. Ediciones Deusto, 2006

ii) Poder de negociación de los clientes

La negociación con los clientes se vuelve un riesgo cuando estos adquieren poder. Los clientes potenciales, saben y sienten que lo que menos desea la empresa es perderlo, conocen su poder de negociación y optan la posición de ganar ganar, pidiendo mayores beneficios. Los clientes representan el mayor porcentaje del presupuesto total del departamento por lo que no se tienen muchas opciones, recurriendo de esta manera a los planteamientos realizados por los clientes.

En el caso específico de Quifatex, podemos remitirnos a los autoservicios, donde una de las varias facturas al mes alcanza los \$12.000, o un gran distribuidor que compra quincenalmente \$8.000. Debido a su alto consumo tiene el poder de exigir mayor días de crédito, descuentos, bonificaciones, productos gratis por introducción. Las devoluciones tienen un trato especial: productos en mal estado, faltante de unidades, asumiendo el costo total la empresa. Quifatex como proveedor respeta el convenio al que se llegó en un principio; cabe destacar que este procedimiento se concede únicamente a un par de clientes exclusivos. Si la empresa adopta una posición negativa, el cliente simplemente comprará a otro proveedor, lo que no conviene ni para el Departamento, ni para la Compañía.

Hay otro caso muy puntual en el que si por A o B motivo se despachó un producto con el código de barras errado o que no se ha solicitado, no devuelven la mercadería, pero se descuentan de la factura el valor correspondiente. Dicho de otra manera la empresa es obligada a “regalar”

el producto, el mismo que tiene como destino final una fundación creada y financiada por el cliente.

Hoy en día el cliente exige un mejor trato y servicio, tiene una amplia gama de opciones para escoger la que mas y mejores ventajas le ofrezca, no basta con ser una empresa sólida para convertirse en el número uno del mercado, sino con cumplir los requerimientos que cada cliente demanda.

En la balanza de rentabilidad es preferible ceder ante las políticas de los clientes, pues el margen de ganancia que generan es superior a las concesiones dadas.

iii) Amenaza de ingreso de nuevos competidores

Este es el campo que mayor riesgo contiene para la Unidad de Negocios Codistribución Consumo. Desde fuera la empresa proyecta una visión sólida y rentable, está claro que no ha sido un trabajo de 5 años sino de más de 10 años, pero muchas veces este detalle no es tomado en cuenta y varias personas piensan que es un negocio redondo el ponerse una empresa como el Grupo Q. A pesar de que existe en el mercado varios competidores, Quifatex aún sigue siendo una de las principales empresas distribuidoras y comercializadoras del Ecuador.

Una de las barreras de entrada que establece Porter son las economías de escala. Los posibles nuevos competidores deberán abrir mercado y ganar la confianza de los clientes, aparte de contar con una gran variedad de productos para la distribución, ya que los compradores prefieren pedir a un solo proveedor la mayor parte de la mercadería que pedirlo a varios y tener varios proveedores por pagar.

Para instalar un negocio como Quifatex se necesita un gran capital, como se mencionó anteriormente no es un trabajo de pocos años sino de más de un cuarto de siglo donde, la experiencia, el crecimiento gradual y últimamente la tecnología han sido las principales causas de un éxito empresarial.

La diferencia de los productos sería definitivamente una barrera importante de entrada ya que muchos de los productos son exclusivos de Quifatex, sin embargo en los productos de codistribución hay libertad para entrar y salir si el proveedor se lo permite y si su nivel de compras está dentro de los parámetros especificados por las líneas. En este punto entra la polémica de que los demás competidores por ganar mercado, bajan sus porcentajes de ganancia a lo mínimo, de tal manera que los productos sean mucho mas baratos comparados con los de la empresa en cuestión. Es un círculo, si ellos lo bajan Quifatex se ve en la obligación de bajarlos o de dar mayor bonificación.

Otro punto importante es la atención al público, el nuevo competidor al tener menor cantidad de clientes puede tener una mejor y mas eficaz entrega que Quifatex, que tiene alrededor de 3.000 clientes sólo en el área de consumo y muchas veces la entrega se demora por causas externas o tecnológicas.

Los costos cambiantes, el acceso a vías de distribución y las desventajas de costos independientes de las economías de escala no son barreras dentro del sector por lo que no son un impedimento para nuevos competidores. La ventaja de Quifatex es que el nuevo competidor debe mantenerse en el mercado frente a una compañía multinacional de más

de 25 años, con un sólido capital, una fuerte infraestructura, tecnología y una variedad de productos y servicios.

iv) Amenaza de ingreso de productos sustitutos

Es muy difícil no tener productos sustitutos en consumo masivo. Dentro de las mismas líneas de codistribución existen sustitutos por ejemplo: El Protector Sundown tiene varios competidores como el protector solar Para mi Bebé de Zaimella, Sun Protection de Nivea y el Protector solar de Eucerín, a pesar de que este último es un poco más costoso, su precio es justificado pues es especial para pieles sensibles, además de ser dermatológicamente probado y recomendado para el cuidado diario de la piel.

Las pilas de carbón y alcalinas son otro ejemplo tangible. Actualmente se codistribuye pilas Eveready, Energizer, Panasonic y Duracell, un sustituto de estos productos son las pilas recargables y el cargador, que duran por siempre y no son desechables. A pesar de que la inversión es mucho mas costosa, la durabilidad justifica su valor.

Otro elemento que también afectan las ventas es el chip para las cámaras de fotos en lugar del rollo. La tecnología avanza y ahora la mayoría desea una cámara digital a una convencional, por lo que Ecuacolor se está viendo obligado a incluir en su portafolio de cámaras también las digitales.

“Los sustitutos limitan los rendimientos potenciales de un sector, pues imponen un techo a los precios que pueden cobrarse rentablemente en él”⁵

⁵ Porter, Michael; Estrategia y Ventaja Competitiva. Ediciones Deusto, 2006

v) Rivalidad entre los competidores actuales

“La rivalidad entre los competidores adopta la conocida forma de manipular para alcanzar una posición, recurriendo a tácticas como la competencia de precios, las guerras de publicidad, la introducción de nuevos productos y un mejor servicio o garantías a los clientes”⁶

Los principales competidores de la Unidad de Negocios Distribución son Difromer, Casa Juana, Juan de la Cruz, Activentas, Ecuaquímica, siendo el más similar a nosotros Difare.

La competencia es más evidente en la fijación de promociones que se dan a los clientes, existe una guerra de precios debido a que no se tiene un plan de tarifa único para todos; por lo que algunos de los planes rompen el mercado impidiendo ser competitivos y alcanzar la rentabilidad establecida.

Otro factor que influye es también el contrabando de productos, especialmente en Ecuacolor con los rollos de fotos, J&J, Familia Sancela. Lógicamente son productos que pasan la frontera sin impuestos y son distribuidos clandestinamente, el precio está muy por debajo del que la empresa directa tiene para el mercado ecuatoriano.

Una ventaja diferenciadora entre los competidores existentes y Quifatex, es que debido a la instalación del nuevo sistema informático SAP tuvieron algunos problemas: el personal debía acoplarse a nuevas tareas utilizando SAP; esto obviamente ocasionó demoras en las entregas o despachos incompletos.

⁶ Porter, Michael; Estrategia y Ventaja Competitiva. Ediciones Deusto, 2006

Con base a una pequeña encuesta realizada a través del Call Center de la Empresa, 5 meses luego de instalado el sistema SAP, se concluyó que los clientes preferían adquirir los productos a la competencia, pues los pedidos llegaban mas pronto que los solicitados a Quifatex; puntualidad es un requerimiento principal para los clientes. Las ventas de Quifatex se redujeron a los productos exclusivos como son: Vinos, Pedigree, Wiskas, Mentos, Chocolates Mars, entre otros

Dos años después de la instalación de SAP, la empresa ha superado casi por completo esta etapa y se comienza a notar la recuperación del mercado y como un factor que aparentemente parecía una desventaja frente a la competencia, se ha convertido en una ventaja. Estar a la par de la tecnología e innovación ayudan a retomar el liderazgo en el mercado.

4. Principios del Posicionamiento Estratégico según Porter

i) “Lo primero es tener la meta correcta: incrementar el retorno sobre la inversión a largo plazo. Sólo al fundamentar la estrategia en la rentabilidad sustentada, se generará un valor económico real. El valor económico es creado cuando los clientes están dispuestos a pagar un precio por un producto o servicio que excede el costo de producirlo”.⁷

Toda empresa en la actualidad tiene muchos mas motivos para cambiar que para permanecer igual. El entorno competitivo, globalización, nuevas tecnologías, cambios culturales y cambios de consumo, exige a las organizaciones un dinamismo y una versatilidad.

⁷ Michael Porter, Artículo publicado en la Revista Fast Company – Puntos del 1 al 6

Es posible definir como proyectos claves a aquellos cambios cuyos resultados pueden ser determinantes para el futuro de la organización: imagen corporativa, rediseño interno, fusiones, adquisiciones, etc.

Una de las principales causas por las que se opta un cambio o la implantación de una estrategia es por la rentabilidad que se vaya a generar. Aplicado a este estudio, la rentabilidad que se obtendría al principio sería la mínima, pues el mayor beneficio radicará en la satisfacción personal del cliente, lo que con el tiempo conllevará a una fidelidad por parte del cliente.

La implantación de un enfoque relacional y estratégico es mejorar la creación de valor para el cliente. Las empresas tienen razón de existir si son capaces de transformar recursos, tecnologías, posicionamiento, en valor para el cliente; y tienen continuidad cuando aprenden a hacerlo en forma rentable.

ii) “La estrategia de la compañía le debe hacer posible transmitir una propuesta de valor, o establecer beneficios, diferentes a los que ofrece la competencia. La estrategia, entonces, no es ni una búsqueda por la mejor manera de competir ni un esfuerzo para ser todo para cada cliente. La estrategia define una manera de competir que proporciona un valor único en un conjunto de usos específicos o para un grupo de clientes”.

Formular una estrategia es una mezcla de metas y políticas principales que resultan en una acción específica y generalmente requiere de despliegue de recursos. El proceso para determinar una estrategia organizacional, se puede descomponer en cuatro etapas principales:

1. Identificación de las oportunidades y Amenazas de la organización

2. Estimación del riesgo asociado con las distintas oportunidades y amenazas posibles
3. Valoración de las fuerzas y debilidades de la organización
4. Equiparación de las oportunidades y capacidades a un nivel de riesgo aceptable.

“Siempre bien, Siempre mejor – Marcando la diferencia”⁸

Como lo dice el slogan de la empresa, se debe empezar por marcar la diferencia y solo aquellas personas que lo logren serán las que triunfen.

Gracias a la gran variedad en productos que la empresa distribuye, es factible realizar combinaciones, no solo de productos de consumo, sino de fármacos OTC⁹; actualmente está en marcha una estrategia de venta llamada “Quifatips”, enfocada a farmacias, y que ofrece combos variados de distintas líneas y productos de alta rotación para el cliente.

Como en todo nuevo proyecto es enriquecedor la retroalimentación y una evaluación, este caso no fue la excepción y es así como se han tomado en cuenta varios consejos del público, quienes sugirieron combos “mix”

El resultado que esta promoción ha arrojado es un incremento en la adquisición de productos de consumo en farmacias, pero en especial en aquellas farmacias que prefieren llamar a la línea 1-800 y realizar su pedido vía telefónica.

Fue una idea innovadora con la cual no solo se incrementó ventas, sino también está posicionando el nombre de la empresa.

iii) “La estrategia necesita reflejarse en una cadena de valor distintiva.

Para establecer una ventaja competitiva sostenible, la compañía debe

⁸ Slogan de Quifatex

⁹ Over The Counter - fármacos de libre venta, sin necesidad de receta médica

configurar la manera en que conduce sus procesos (manufactura, logística, entrega, marketing, etc.) de manera distinta a la de sus rivales y que sea adaptable a su propuesta de valor”.

Realizar un esquema y planificación para que la información sobre los productos su utilidad, beneficio y conveniencia llegue al cliente; además organizar y desarrollar un plan de entrega efectivo dentro de las 24 horas como entrega normal y establecer un tiempo máximo de 6 horas para pedidos urgentes, para los cuales se cuenta con un servicio de motocicletas.

Debido a la actividad inicial del negocio: Farmacéutica, Quifatex ha puesto mayor empeño en desarrollar esa área por ser la que mayor utilidad representa, prestando menos atención al área de consumo y su relación con el mercadeo, la relación directa con el cliente y la fidelización del mismo. Es una tarea que se debe llevar a cabo con prontitud, ya que los clientes buscan su mejor opción, de lo contrario se perderá el terreno ganado en estos años; el movimiento comercial obliga a las empresas a la actualización no solo de profesionales, sino también tecnológica, informática y con las exigencias del mercado.

El proyecto de Mercadeo Relacional se desarrolla cuando la empresa encuentra difícil ampliar sus mercados en las dimensiones producto/mercado.

En este medio de negocios, se buscan alternativas para seguir creando un valor superior para el cliente y la gestión de las relaciones ha acreditado ser una alternativa válida para alcanzar dicho fin.

El valor se puede crear a partir de las funciones del producto, pero también en la presentación del servicio y en cualquier actividad que represente beneficios o menores costos en la perspectiva e intereses del cliente.

iv) “Las estrategias robustas involucran sacrificios. La compañía debe renunciar a algunos productos, servicios o actividades con el fin de ser diferente. Estos intercambios, son los que verdaderamente distinguen a la compañía. Cuando algún mejoramiento en el producto o en la cadena de valor no requiere de sacrificios, frecuentemente se convierten en las mejores y nuevas prácticas imitables, porque los competidores también lo harán sin realizar algún tipo de sacrificio”.

La continuidad en el proyecto fortalecerá el desarrollo del mismo, en un principio existirán varios inconvenientes, pero esto será el indicativo para mejorarlos e implementar nuevas ideas y mecanismos, buscar alternativas que encajen en la organización e ir desechando aquellas que no tuvieron éxito, más nunca dejar un proyecto que tiene buenas perspectivas en el olvido, por el simple hecho de que no cumple las expectativas propuestas desde el inicio. Hay que tener paciencia y perseverancia, además el esfuerzo, tiempo, dinero, capacitación e investigación es una inversión que a la empresa le puede representar una pérdida.

Una vez puesto en marcha el proyecto se debe monitorear constantemente para detectar las posibles falencias y evitarlas antes que sea tarde, sin un monitoreo permanente será difícil detectar si estamos en el camino correcto o en que momento se desvió el proceso. Luego de terminar una etapa del proyecto es necesario hacer una evaluación del desarrollo y el

funcionamiento del mismo; reestructurar los puntos débiles, apuntalándolos con mayor fuerza en las fases fuertes del proceso.

Realizar un análisis FODA y un análisis DOFA ayudará a apuntalar el proyecto y mantener una continua renovación de promociones, rotando las que mayor salida tienen y cambiando las de menos acogida.

Para que un proyecto de esta magnitud tenga éxito, es indispensable que la empresa invierta en aspectos tales como capacitación, tecnología, herramientas de software; específicamente para aplicar un Mercadeo Relacional, existe ya el software de CRM (customer relationship management), el mismo que debe ser adaptado al giro de la empresa y ajustarse a sus necesidades. Una inversión que en un principio puede parecer infructuosa, no obstante, cuando el proyecto crezca será una necesidad imperiosa.

Un ejemplo palpable lo vivió Quifatex al implementar el sistema SAP, un cambio abrupto, que al principio ocasionó pérdida en ventas y descontento en los clientes, sin embargo, ahora que el 95% maneja el sistema a la perfección, se puede ver la utilidad y la simplificación de muchas de las operaciones que antes se realizaban. Esta apertura al cambio y a la innovación, permitió que la empresa sea la cuarta en el país en implementar el sistema y con mucho éxito.

v) “La estrategia define cómo encajan todos los elementos de una compañía. Una estrategia involucra tomar decisiones a través de la cadena de valor y que todas las actividades de la compañía se refuercen mutuamente. El diseño del producto, por ejemplo, debe reforzar al proceso de manufactura, y ambos deben influenciar la manera en que se conduce el

servicio post-venta. Este encajamiento no sólo incrementa la ventaja competitiva, también hace que la estrategia sea más difícil de imitar”.

Esta propuesta reforzará la imagen que la empresa tiene. Si bien es cierto Quifatex es conocida a nivel nacional por la distribución de fármacos, no obstante, la empresa ofrece muchos servicios más los mismo que son desconocidos en su mayoría.

La creación de valor para el cliente, creando, enriqueciendo y manteniendo relaciones de colaboración no se produce en el vacío. Las relaciones de cooperación entre toda la compañía se aplican a las funciones clásicas de marketing con el propósito de hacerlas más eficaces en la cadena de valor:

1. Conocer y comprender el mercado
2. Concebir y desarrolla un mejor servicio
3. Comercializar e impulsar el servicio y los productos
4. Comunicarse y correlacionarse

Las sucesivas interacciones público – empresa van entretejiendo uniones y símbolos compartidos, en los que se involucra todo el personal perteneciente a una organización y colaboran al desarrollo de los patrones culturales. En este escenario, la perspectiva de la cultura corporativa como parte del proceso consciente del desarrollo de la empresa cobra valor estratégico, un proceso en que la empresa está obligada a gestionar y como mínimo a potenciar y lograr sus objetivos de mantenimiento, desarrollo y crecimiento.

Desde un punto estratégico, la cultura corporativa es más que el resultado espontáneo de las interacciones diarias de los miembros de la

empresa; es más el resultado de un complejo patrón conductual – organizacional que se instala y desarrolla en su estructura interna, que tiene efectos en los resultados colectivos de los equipos de trabajo, se manifiesta a través de una identidad común, y puede colaborar sinérgicamente al logro de objetivos de la empresa.

En la medida que se integre el equipo y trabajen como tal, la cadena, la perspectiva y las necesidades del consumidor final se verán satisfechas

vi). “La estrategia involucra continuidad de dirección. Una compañía debe definir distintivamente su propuesta de valor, aunque esto signifique dejar a un lado ciertas oportunidades. Sin continuidad, es difícil para las compañías desarrollar habilidades únicas o construir reputaciones sólidas entre los clientes. La reinención corporativa frecuente, es generalmente una señal de una pobre planeación estratégica y una ruta a la mediocridad.”

La continuidad en el proyecto fortalecerá el desarrollo del mismo, en un principio existirán varios inconvenientes, pero esto será el indicativo para mejorarlos e implementar nuevas ideas y mecanismos, buscar alternativas que encajen en la organización e ir desechando aquellas que no tuvieron éxito, más nunca dejar un proyecto que tiene buenas perspectivas en el olvido, por el simple hecho de que no cumple las expectativas propuestas desde el inicio.

El nacimiento, permanencia y desarrollo de la empresa en el tiempo está relacionado “genéticamente” con la comunicación y el planteamiento de nuevos proyectos, que a su vez, deben ser gestionadas a partir de su alineamiento con la misión, visión y el plan estratégico de la organización.

Para el cumplimiento de los objetivos planteados, actualmente las empresas tienden a incorporar a sus cuadros no operativos y de alta dirección a profesionales integrales y capaces de trabajar en equipos multidisciplinarios, una especie de “protectores de la imagen de la organización”¹⁰, capaces de generar programas mensurables en cuanto a su éxito o fracaso de la construcción de su imagen, lo que se entiende como la construcción de una percepción positiva y de alto recuerdo que tiene un reflejo en los beneficios de la empresa en el largo plazo y en el aumento de su valor.

¹⁰ Costa, Joan; la Comunicación en Acción, informe sobre la nueva cultura de la gestión, Ed. Paidós, Barcelona, España, 1999

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

1. Mercadeo Relacional

Mercadeo Relacional es la gestión estratégica de relaciones de colaboración con clientes y otros actores, con el objetivo de crear y distribuir valor de forma equitativa.

Tiene como objetivo principal crear, fortalecer y mantener las relaciones de las empresas con sus clientes, para lograr los máximos ingresos por cliente. Esta especialidad de mercadeo, es en otras palabras un proceso que gestiona los recursos de la empresa para crear la mejor experiencia posible y generarle el máximo valor al cliente; crearle un vínculo que una a la empresa y el cliente. Manejado con habilidad, conocimiento y perseverancia, puede llegar a convertirse en una fuerte herramienta para la empresa, la misma que generará una lealtad en sus clientes. Si se planifica con éxito un mercadeo relacional se convierte tanto en una estrategia como en una herramienta.

Significa que la relación debe beneficiar a los participantes, al cliente en particular y a los actores de la cadena de valor, pero también al conjunto de stakeholders que conforman el entorno del mercado.

Que estas relaciones sean de colaboración, significa optar por unas relaciones basadas en la confianza, el compromiso y la contribución.

Que las relaciones sean primarias – con los clientes – y secundarios – con otros actores –, sitúa el ámbito del marketing relacional en su visión más

amplia en lo que se refiere a los protagonistas. El objetivo de las relaciones, o sea la creación y la distribución equitativa, es el fundamento sobre el que se construye el enfoque relacional. La gestión de relaciones tiene un propósito definido y claro que orienta la actuación de los partícipes. Implica el propósito de modificar, en la experiencia la relación, las funciones de mercadeo y la organización de la cadena de valor interna y externa de la empresa.

La Característica principal es la “Individualización”, cada cliente es único y se pretende que el cliente así lo perciba. Comunicación Directa y personalizada, costos más bajo que el mercadeo y la promoción tradicional.

Los tres pasos fundamentales del mercadeo relacional son:

1. Manejo de datos: Almacenamiento, organización y análisis.
2. Implantación de programas: Una vez identificados los clientes, sus necesidades y deseos se arman estrategias para lograr su lealtad.
3. Retroalimentación: Después de realizar los primeros contactos con los clientes se actualizan las bases de datos inicialmente constituidas y se hace un seguimiento de las preferencias y los comportamientos de los clientes con lo cual se llega a una relación de largo plazo.

El reto actual para las empresas es lograr identificar a su gran cartera de clientes y agruparlos según su comportamiento, actitud, necesidades, intereses. Esta posibilidad la ofrece la tecnología. Mientras no se desarrollaban soluciones de MR y las bases de datos, era casi imposible conocer y personalizar mensajes a 5.000 clientes.

Los objetivos del marketing relacional y las soluciones 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
- Fidelizar al cliente, aumentando las tasas de retención de clientes
- Aumentar la cuota de gasto de los clientes

Sin embargo, aunque la tecnología sea la herramienta para el desarrollo de la filosofía, nunca puede dejarse un proyecto MR 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:

- 1) **Estrategia:** La implantación de herramientas debe estar alineado con la estrategia corporativa y estar acorde con las necesidades tácticas y operativas de la misma.
- 2) **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.

“La comunicación estratégica, es un proceso por el que la conducción de una empresa intencionalmente maneja sus comunicaciones de modo que sean abiertas, claras y se centren en el mercado y el cliente como causa primera”¹¹

- 3) **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 redundante en los procesos de negocio, haciéndolos más rentables y flexibles.
- 4) **Tecnología:** También es importante destacar que actualmente existen software que facilitan la implementación de un MR, por supuesto, estas soluciones se deben ajustar a la necesidad e interés de cada empresa.

Entre el mercadeo social y el relacional, a pesar de ser dos visiones distintas, coinciden en la necesidad de autorregular responsablemente las actuaciones comerciales y de marketing para conseguir resultados sostenibles en el tiempo y un equilibrio permanente.

La inclusión de la equidad se corresponde con la idea de beneficio mutuo o del utilizado ganar – ganar, pero indica, así mismo, la necesidad de equilibrar continuamente la inversión relacional y la exigencia en la obtención de resultados, para evitar el agotamiento súbito de la relación y su extinción: la extinción de una relación individual y la del ecosistema – mercado en su conjunto.

¹¹ Roger D' Aprix, “La comunicación para el Cambio” Granica Barcelona 1999 – 1ra Edición, pág 134.

Las organizaciones empresariales actuales necesitan ser flexibles para competir en un entorno altamente competitivo. Como consecuencia, muchas empresas han abandonado las estrategias de integración vertical y, en contraposición, han potenciado la creación de acuerdos de cooperación con otras organizaciones. Así pues, las cadenas de valor tradicionales se están rompiendo y están siendo sustituidas por una red de relaciones empresariales, en la que los límites de las organizaciones cada vez son más difusos.

Otra corriente de pensamiento que ha influido enormemente en la aparición del mercadeo relacional es el “Total Quality Management” (TQM)¹². La gestión de la calidad total ha conseguido compaginar de forma sumamente efectiva la gestión de la calidad interna y la gestión de la calidad externa, haciendo de puente entre una orientación empresarial más centrada en la producción y otra más centrada en el mercado.

Autores tales como Berry y Jackson (1985), ponen un énfasis especial en la necesidad de establecer y mantener las relaciones entre las organizaciones empresariales y sus clientes, en contraposición a la orientación transaccional del paradigma tradicional del mercadeo.

Christopher, Payne y Ballantyne propusieron en 1991 el modelo de los seis mercados. Según estos autores, pertenecientes a la Escuela de Cranfield, las organizaciones empresariales además de establecer relaciones con el mercado compuesto por sus clientes finales, también establecen y mantienen relaciones con cinco mercados adicionales: soporte, proveedores, empleados, influyentes e internos. Dentro de estos mercados se encuentran

¹² Gerencia en Calidad Total

actores tan diversos como los clientes, que actúan como recomendadores, los empleados o la administración.

Gummersson (1994), por su parte establece una clasificación en la que reconoce treinta relaciones. Para este autor existe relaciones de mercado que constituyen el núcleo del mercadeo relacional, están orientadas al exterior de la organización y tienen lugar entre una empresa y sus clientes. Algunas de ellas son relaciones clásicas de mercado, como por ejemplo las relaciones que se establecen entre la empresa y sus clientes finales, mientras que otras son relaciones especiales, como las que se mantienen con los miembros de un programa de fidelización de clientes. Por otro lado, también, existen relaciones de no – mercado. Algunas de estas relaciones son “megarrelaciones”, que se producen por encima del nivel del mercado tradicional; otras son “nanorrelaciones” que se producen en el interior de las organizaciones, por ejemplo, relaciones entre departamentos.

Un proyecto de esta naturaleza, no solo pertenece a las ventas y al mercadeo, no es simplemente solo responsabilidad del equipo de ventas, tampoco el la nueva innovación del equipo de sistemas, un Mercadeo Relacional es responsabilidad de todas las áreas de la empresa, cuando un departamento no forma parte del proyecto de MR, la organización pone en riesgo la fidelización que está tratando de mantener con los clientes.

Por tanto, el mercadeo relacional puede aplicarse en cualquier ámbito de negocio, bien sea con los clientes finales, con otros actores del entorno, o bien en el interior de una organización. Además, el mercadeo relacional coexiste con el mercadeo transaccional y la gestión del mercadeo mix. Ahora

bien, en función del sector de actividad de la empresa y de sus clientes, una u otra aproximación de mercadeo será especialmente enfatizada.

Otros dos fundamentos esenciales del mercadeo relacional son la confianza y el compromiso. Sin confianza y compromiso es imposible construir y sobre todo mantener una relación de colaboración a largo plazo.

Como último aspecto, destacar que el establecimiento de relaciones de colaboración basadas en la confianza y en el compromiso debe tener como objetivo último la creación de mayor valor para todas las partes y, primordialmente, la creación de una oferta de mayor valor añadido que la de la competencia, para los clientes de la empresa.

Todos los conceptos variados que se dan sobre este tema convergen en que mercadeo relacional está orientado al mercado, a las relaciones primarias, database marketing y marketing de interacciones. Se reconoce la existencia de una orientación relacional más amplia, que engloba el conjunto de relaciones que la empresa establece con otros actores y que se estructuran en forma de redes, mercadeo secundario, mercadeo de redes.

En resumen, los clientes desean hacer negocios con organizaciones que entienden lo que quieren y sus necesidades. Un proyecto de MR manejará las relaciones de una forma mucho más efectiva, de tal manera que se reducirán los costos al mismo tiempo que se incrementa la viabilidad de los productos y servicios ofrecidos

2. Fidelización

Las relaciones son el pilar sobre el que se construyeron las aproximaciones del marketing de servicios y del marketing industrial.

El entorno competitivo actual se caracteriza por la creciente madurez de los mercados, que lleva aparejada una intensa competencia. En un entorno de este tipo, la captación de nuevos clientes es una tarea sumamente complicada y pasa, como casi única posibilidad, por la captación de parte de los clientes de la competencia. Por tanto, la retención de los clientes adquiere, cada día más, una importancia vital para las empresas.

Otra característica a destacar de este nuevo entorno competitivo es que las necesidades de los consumidores se han vuelto cada vez más sofisticadas y complejas y, como consecuencia, los productos han tenido que ir incorporando progresivamente un mayor componente de servicio, un valor agregado.

Se considera fidelidad como una conducta no casual de repetición de compra de una marca o de un grupo de marcas como consecuencia lógica de un proceso complejo de evaluación, es decir la “fidelidad mental”¹³, que es el resultado coherente de la fase afectiva del proceso de toma de decisiones del cliente, donde la conducta fiel es la confirmación de la actitud positiva del cliente hacia el producto.

Basándose en la observación de que sólo un porcentaje muy contenido de clientes manifiesta conductas de fidelidad exclusiva, se han desarrollado indicadores capaces de evidenciar las características de los clientes y, por lo tanto proponer a la empresa oportunidades de conductas relacionales diferenciales.

La atención se ha puesto sobre algunos indicadores como:

 Penetración: Entendida como el número de clientes que han comprado la marca en un período determinado, comparado con el

¹³ Assael, 1995; Jacoby y Chestnut, 1978

número de clientes que han comprado cualquier marca comprendida en la misma categoría de producto en el mismo período de referencia

✚ Frecuencia: Es decir el número de compras por cada cliente de la marca en el período comparado con el número de compras por cliente de cualquier marca

✚ Exclusividad: Entendida como el número de clientes que en un período determinado han comprado sólo la marca de la empresa comparado con el número de clientes que, en el mismo período, han comprado cualquier otra marca comprendida en la misma categoría del producto.

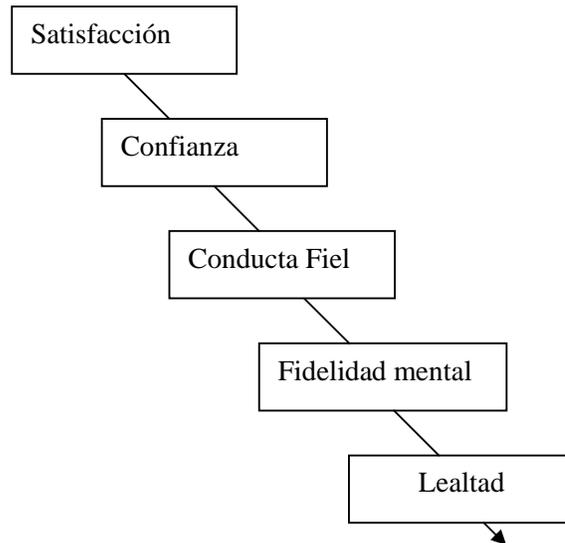
Para obtener una mejoría en esta medición es necesaria la evaluación contemporánea, en el desarrollo del proceso de toma de decisión de compra, de los aspectos ligados a las actitudes. Estos acercamientos son complementarios respecto a aquellos estructurales porque, coherentemente con la secuencia del proceso de compra, normalmente a la fase del comportamiento, le sigue la afectiva.

La fidelidad no solo se va a entender como fidelidad mental y de comportamiento sino que se hará referencia también a la existencia de una relación de intercambio entre empresa y cliente caracterizada por la reciprocidad, la equidad y la rectitud y, por lo tanto, basada en actitudes y comportamientos cooperativos.

Las principales conclusiones surgidas en el estudio de las consecuencias de la satisfacción del cliente y los antecedentes de las relaciones de colaboración de largo plazo pueden reconducirse a la

satisfacción, la confianza, la repetición de compra, a las actitudes positivas y a la lealtad y colaboración.

CUADRO No. 1



Reinares Lara, Pedro. "Marketing Relacional". Prentice Hall Madrid, 2002.

Este modelo puede utilizarse para la interpretación de las determinantes del proceso de desarrollo de las relaciones y, además, identificando de forma implícita las diferentes tipologías de clientes, permite la evaluación del portafolio de clientes de la empresa. En función de los resultados de este análisis la empresa podrá proponer políticas de maximización de la relación diferenciadas en función de las características del cliente.

En el mercado competitivo, cada relación entre cliente y empresa empieza con una elección que el cliente hace basándose en sus preferencias sobre las características de la oferta de la empresa. Estas preferencias se basan en las percepciones del valor diferencial que el cliente piensa poder obtener como consecuencia de su elección de compra y valor.

Interpretando de una forma mas simplificada, el valor para el cliente puede entenderse como la comparación entre beneficios y los sacrificios percibidos asignados a una propuesta de valor determinada. En este sentido, el valor para el cliente puede entenderse como la percepción subjetiva de la comparación entre beneficios esperados del producto y el conjunto de los costes monetarios y no monetarios que el cliente debe mantener necesariamente para ganar el acceso al producto.

El ciclo de vida de la relación empieza cuando las expectativas de valor se confirman debido a las características del producto, generando la satisfacción del cliente. La confianza, entendida como juicio estable sobre las propiedades de la empresa o de otro objeto, se basa en la satisfacción como percepción que favorece el fortalecimiento de la actitud.

Los clientes que evidencian un nivel de experiencia más elevado tienden a asignar una ponderación más relevante a la satisfacción sostenida respecto a la insatisfacción; es decir que los individuos seleccionan como relevantes las informaciones que confirman sus convicciones y tienden a desatender aquellas que en potencial podrían generar disonancia. El aumento de estos niveles de confianza permite la evolución de la relación hacia la fidelidad.

La acumulación de la confianza por parte del cliente, lleva al refuerzo de la tendencia a la recompra. La confianza puede considerarse como la probabilidad subjetiva percibida por el comprador de que el valor esperado pueda ser efectivo. Además, contribuye a reducir la percepción de los costes de transacción debido a la experiencia acumulada y al conocimiento que la empresa tiene del cliente. Simultáneamente, es posible observar un aumento

de los costes de transición de la evaluación del cliente de la opción de salida de la relación.

El incremento de la dotación de confianza, por tanto, estabiliza hacia arriba la probabilidad que el cliente asigna a la empresa respecto a su capacidad de ofrecer un valor coherente con lo esperado. Haciendo referencia a los costes de transacción, con el aumento de la confianza la recompra se propone como la alternativa económicamente más conveniente comparada con la opción de búsqueda y elección de una nueva empresa. Las economías generadas por la confianza se refieren al nivel de costes percibido que el cliente relaciona con la elección entre las distintas alternativas de oferta disponibles en el mercado.

La fase de lealtad representa el último nivel de la secuencia evolutiva de la relación. Esta etapa representa el punto ideal a alcanzar en cada relación de mercado desarrollada por la empresa. El cliente que muestra lealtad está normalmente ligado a la empresa no sólo por recompra y actitud positiva, sino también por una convicción de equidad y de prestación correcta que, en función del principio de reciprocidad, empuja a asumir actitudes y comportamientos de tipo cooperativo.

El principio de reciprocidad ha sido más veces reconocido como elemento fundamental para el mantenimiento de relaciones de intercambio de largo plazo. Esta norma, de hecho, es crítica en los casos de intercambio repetido con horizontes temporales largos donde puede resultar necesario aceptar transacciones puntuales poco satisfactorias bajo el punto de vista de la equidad, confiando en expectativas de equilibrios futuros. La lealtad, por lo tanto, debe considerarse como una variable del análisis multidimensional. En

primer lugar, es posible observar un componente de comportamiento como la repetición de la compra y una dimensión cognitiva que comprende la satisfacción, la confianza y las evaluaciones de valor individual y la equidad hechas en el proceso de desarrollo de la relación.

El cliente leal muestra una importante predisposición a colaborar con la empresa en el aspecto comercial, activando procesos de “boca a oreja” positivos hacia los clientes potenciales, y bajo el punto de vista técnico – productivo cuando sugiere mejoras de la oferta comercial.

En conclusión, el cliente leal, basándose en percepciones de equidad de valor, elabora la convicción de justicia de la empresa, generando, como consecuencia, la reciprocidad de actitudes y comportamientos. El elemento que permite el mantenimiento de la relación es representado por la percepción de finalidades convergentes, es decir de la convicción de que la conveniencia para la empresa está conectada con la ventaja del cliente debido a los objetivos y valores convergentes. Este proceso se desarrolla mediante un elevado nivel de compromiso, basado en la percepción de un destino común.

3. Comunicación Estratégica y Organizacional

“La buena comunicación ayuda a las actividades coordinadas.

Por ejemplo, es importante conocer rápidamente si las operaciones proceden de acuerdo con el plan de tal forma que se puedan hacer los ajustes cuando sea necesario.

La comunicación de información en condiciones operativas y los cambios anticipados son también vitales en la preparación de programas para el

futuro. Por lo tanto, cuando algo no funciona bien a menudo escuchamos los comentarios. “¿Por qué no me lo dijo alguien; Cómo lo iba a saber?”

Los sistemas de comunicación deberían suministrar, como un asunto normal de los negocios, el flujo del volumen de esta información necesaria para la coordinación”¹⁴

Entender la comunicación de modo estratégico no es otra cosa que ponerla al servicio de nuestros clientes de manera particular, de tal forma que la misma se convierta en una efectiva herramienta, que dé solución a sus necesidades. Por tal razón, la comunicación estratégica organizacional se refiere a su empleo hacia y desde la organización, en acciones que incluyen el diseño y desarrollo de:

- Estrategias de posicionamiento y fortalecimiento institucional.
- Diagnósticos de problemas de comunicación.
- Productos comunicativos donde interactúan personas y empresas que emiten y reciben mensajes perceptibles, que se reconocen como necesarios e importantes en una situación específica.
- Productos comunicativos que tienen en cuenta las características de las organizaciones que las emplean, los medios pertinentes para llevarlas a cabo, los procesos de recepción del público a quienes se dirige, así como el contexto y las mediaciones que éstos pueden generar para el logro de los objetivos previstos.

La tarea de la Comunicación Estratégica es proyectar la identidad de las organizaciones en una imagen que suscite confianza en su entorno relevante y adhesión en su público objetivo. Actúa para reunir y sistematizar el stock de prestigio y credibilidad que toda organización necesita para alcanzar

¹⁴ William Newman, *Administrative Action*, Prentice Hall, Inc., 1951 – Pag. 396

sus propósitos y enfrentar las tensiones y crisis características de la época actual.

En una primera etapa se la tiende a confundir con otras prácticas de comunicación, pero en la medida en que los mercados se desarrollan, la Comunicación Estratégica va encontrando su propio espacio profesional, conceptual y metodológico, aunque estrechamente ligado con esas otras prácticas, como el marketing, la publicidad, las relaciones públicas el desarrollo organizacional y el lobby.

Cuando los académicos entraban en los campos de la cultura organizacional, símbolos y significados, el empuje dominante tendía a centrarse en el uso instrumental de la comunicación, es decir, discutir de cómo la comunicación permite el desarrollo de redes de apoyo, facilita la identificación organizacional, promueve la integración o controla al trabajador y está centrado en la naturaleza del instrumento que es la comunicación.

Las nuevas tendencias en las formas del *management* de las organizaciones y el paralelo crecimiento, aplicación y desarrollo de experiencias en comunicación empresarial, fueron imponiendo y demostrando la necesidad de contar con una integración flexible de los instrumentos al servicio de la comunicación de la empresa, los que, si bien es cierto no son nuevos en general, son agrupados bajo una nueva perspectiva que tiende hacia la integración y no hacia la dispersión y que busca alinear los recursos y activos no financieros de las compañías, con sus objetivos financieros y recursos tradicionales de expresión contable.

La estrategia de comunicación tendrá un norte orientado principalmente por la rentabilidad potencial de su propuesta y por la

sustentación de la misma en la realidad de la empresa que se trate, con un norte de largo plazo.

La estrategia de comunicación puede ser definida, a nuestro entender, como un marco ordenador que integra los recursos de comunicación corporativa en un diseño de largo plazo, conforme a objetivos coherentes, adaptables y rentables para la empresa y su imagen. Dentro de este concepto cabe la perspectiva que indica movilidad y capacidad de adaptación de modo que no confundamos su sentido ordenador con un cuadro normativo rígido que pudiera generar, una inercia activa, que impidiera el reconocimiento de oportunidades y necesidades de cambio que toda la empresa necesita.

La implementación de una estrategia de comunicación corporativa es motor de cambios en los modos de gestión de las comunicaciones de la empresa, los que se expresa en cuestiones tales como el diseño centrado en el público, decisiones de comunicación coherentes e integradas en la empresa, optimización de recursos, búsqueda de creación de valor para a imagen pública de la organización, así como una mayor tendencia hacia la creatividad y la innovación en sus comunicaciones.

La estrategia de comunicación genera un vector común en las distintas áreas de dirección (no operativas) y de gestión (operativas) en la empresa. Los objetivos estratégicos de comunicación deben ser definidos con orientación a largo plazo, ya que, de cambiar constantemente, no cristalizarían en un resultado de imagen.

Es importante comprender que el concepto de “comunicación estratégica” ha sufrido de su propio éxito una potencial banalización, se puede decir que es necesario trabajar en la consolidación de un marco teórico y en

un cuerpo de conocimientos que cumplan con clarificar esta área del conocimiento.

Se puede abordar la finalidad de la comunicación estratégica entendiendo el fin como un término moral de la voluntad que supone siempre un deseo; se considera que al fin de la comunicación estratégica como el “generar y mantener una integración flexible para el largo plazo de todos los sistemas y subsistemas de la comunicación en la empresa y con la sociedad, con la intención de alinear los recursos no financieros de la empresa con su plan estratégico, con vistas a su rentabilidad de imagen en el largo plazo”¹⁵

El objeto de la comunicación estratégica tendrá un carácter finalista y aplicado y tiene que ver con la integración de los distintos soportes de comunicación de la empresa en su plan estratégico y rentable. Por otra parte, los objetivos de la misma, a diferencia de las técnicas y disciplinas específicas, está para ayudar a la consecución de los objetivos específicos y transversales de la organización y conseguir conjuntamente los objetivos estratégicos generales de la empresa. A diferencia de las técnicas, la comunicación estratégica participa del diseño y naturaleza del plan táctico de la compañía y permite el logro de los objetivos estratégicos de la misma a través de su acción vectorial. Serán objetivos propios de la comunicación estratégica:

- ✚ Participar del plan estratégico de la empresa u organización y dar a conocer al los objetivos del mismo, traduciendo la visión y misión a las distintas instancias de la organización.

¹⁵ Linda Putnam; Francisco Garrido. *Comunicación Empresarial*. Ediciones Gestión 2000 S.A., Barcelona 2002 – Pag. 112

- ✚ Alinear los recursos no financieros de la organización, especialmente aquellos que tienen que ver con su imagen.
- ✚ Controlar la adecuada sinergia de las distintas comunicaciones de la empresa.
- ✚ Sistematizar una adecuada evaluación de gestión y consecución de la comunicación por objetivos.
- ✚ Desarrollar un adecuado análisis del entorno, competencia y escenarios futuros para la comunicación de la compañía.
- ✚ Investigar, en los alcances internos y externos, la comunicación e imagen de la organización.
- ✚ Definir, comunicar y controlar el adecuado cumplimiento de las políticas de comunicación organizacional.

León Megginson describe al proceso de comunicación en las organizaciones como la transmisión descendente de políticas y órdenes de la compañía; la obtención ascendente, de sugerencias, opiniones y sentimientos; y los intereses de seguridad, buena voluntad y cooperación de todos los empleados.¹⁶ La comunicación desde arriba hasta abajo y viceversa, y la lateral es un componente importante en la administración eficiente de una organización.

La confianza que podemos infundir a través de nuestro interés entendiendo y comprendiendo lo que nuestros clientes expresan, genera un aire de seguridad y la comunicación fluirá con mayor facilidad. La clave está en procurar auténticamente el bienestar del individuo, escuchando con empatía y permitiendo que la persona llegue al problema y a la solución con

¹⁶ Leon Megginson, *Personnel: A Behavioral Approach to Administration*. Homewood, Ill. Ricard D. Irwin, Inc. 1967 – pag. 519

su propio ritmo. La gente desea ser escuchada y comprendida. Cuando se aprende a escuchar conscientemente a otras personas, nos damos cuenta que existen enormes diferencias en la percepción. No todos vemos el mismo objeto de la misma forma, cada persona tiene una manera distinta de representarlo, entenderlo o interpretarlo.

La información es, relativamente, un enfoque técnico de la comunicación, comprende el uso de relaciones matemáticas. La tecnología de la computadora y el análisis de sistemas facilitan grandemente el desarrollo de sistemas de información administrativos que están diseñados para proporcionar la información necesaria para la toma de decisiones administrativa.

La sociedad contemporánea tiende a desarrollarse en una dinámica progresivamente atravesada por los medios electrónicos y telemáticos. Se constata una búsqueda de la comunicación personal o relacional y de los soportes de contacto personal, los que tienden a superar largamente a otros medios relacionados con los públicos en cuanto a su credibilidad. Los procesos de modificación de la relación directa de la empresa con sus clientes, pueden ser considerados como parte de las acciones sociales, que intentan construir un diálogo y relación estables en el tiempo –al menos así lo espera la empresa– por parte de los actores, en una dimensión lo más personalizada posible en este mundo atravesado aún por las relaciones sociales centrípetas.

CAPÍTULO III

INVESTIGACIÓN DE MERCADO

1. Producto escogido para la investigación

Dado el gran número de productos que la Unidad de Consumo distribuye, se ha optado por elegir los productos de mayor rotación y dentro de estos el producto estrella en nuestro portafolio.

La selección se realizó mediante reportes de venta obtenidos a través del sistema SAP¹⁷ y clasificándolos por categoría. Las cifras que se presentan en este documento serán adaptadas para fines didácticos, por lo que los criterios y análisis serán sobre la base de estos datos.

Una de las categorías que tiene una alta rotación es la de Higiene Personal Femenina. Los parámetros para el presente estudio se estipularon, para mayoristas en compras superiores a \$3.000 en toallas higiénicas durante los últimos seis meses y para los distribuidores, iguales medidas con una sola variante: compras mayores a \$5.000.

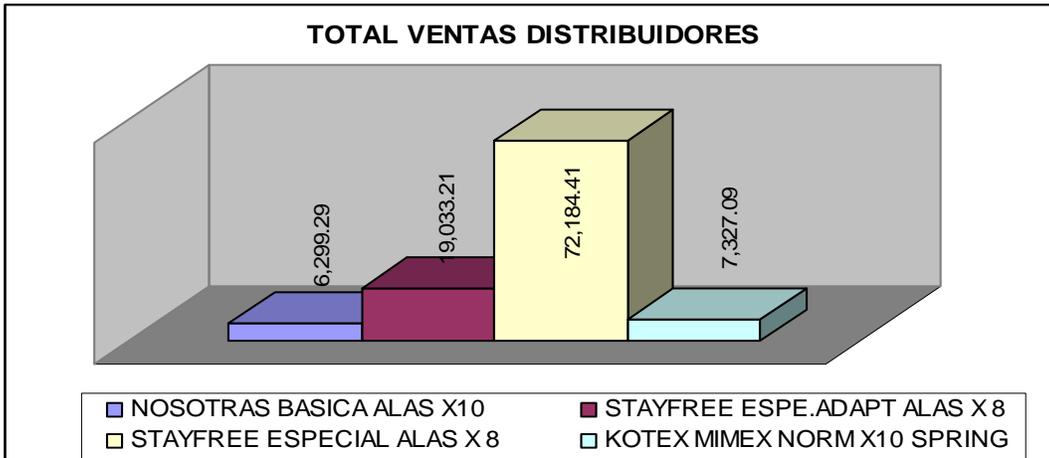
Según estos requerimientos los reportes de los últimos seis meses del 2006 arrojaron los siguientes resultados:

CUADRO No. 2
Ventas Distribuidores últimos 6 meses

| PRODUCTO | VALOR |
|--------------------------------------|------------------|
| NOSOTRAS BASICA ALAS X10 | 6,299.29 |
| STAYFREE ESPE.ADAPT ALAS X 8 | 19,033.21 |
| STAYFREE ESPECIAL ALAS X 8 | 72,184.41 |
| TOA FEM KOTEX MIMEX ORMC/AX10 SPRING | 7,327.09 |

¹⁷ SAP: Planificador de Recursos Empresariales. Sistema informático con el que trabaja el grupo Q

CUADRO No. 3



Autora
Fuente: Reportes de ventas de la empresa

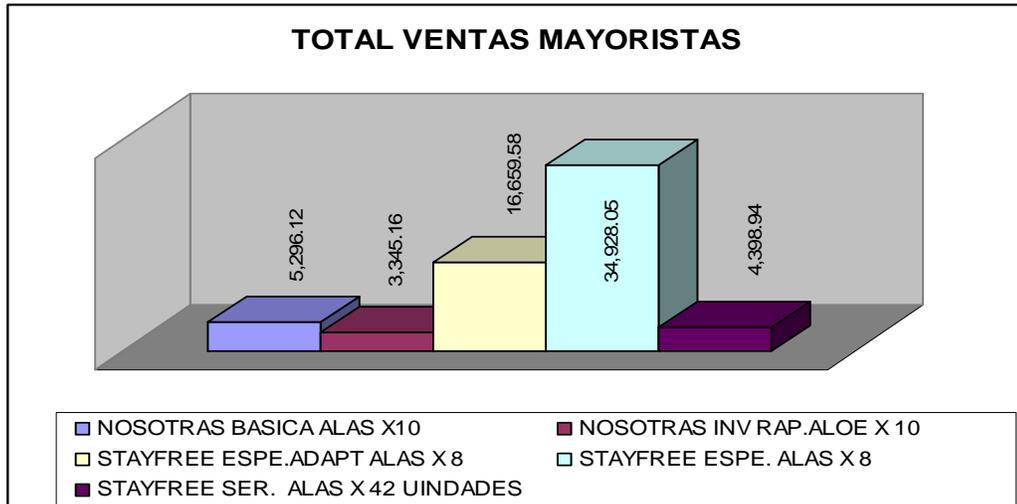
CUADRO No. 4

Ventas Mayoristas últimos 6 meses

| PRODUCTO | VALOR |
|------------------------------------|-----------|
| NOSOTRAS BASICA ALAS X10 | 5,296.12 |
| NOSOTRAS INV RAP.BS.ALOE+MANZ X 10 | 3,345.16 |
| STAYFREE ESPE.ADAPT ALAS X 8 | 16,659.58 |
| STAYFREE ESPECIAL ALAS X 8 | 34,928.05 |
| STAYFREE SERENA ALAS X 42 UINDADES | 4,398.94 |

Autora
Fuente: Reportes de ventas de la empresa

CUADRO No. 5



Autora
Fuente: Reportes de ventas de la empresa

De acuerdo a estos datos, dentro de todo el portafolio de Toallas Femeninas que Quifatex distribuye las que más aceptación tienen en el mercado son:

✚ Nosotras Básicas Alas x 10

✚ Stayfree Especial Adapt alas x 8

✚ Stayfree Especial alas x 8

No obstante las ventas de estos tres productos son altas, se elegirá el de mayor rotación, que basándonos en los datos es sin duda: Stayfree Especial Alas x 8

2. Datos referenciales de los principales clientes: Distribuidor / Mayorista

Como se había mencionado en el primer capítulo, la Unidad de Distribución Consumo ha segmentado su cartera de clientes según el tipo de negocio. Para la presente investigación se ha tomado dos canales: Distribuidores y Mayoristas. Por seguridad de la empresa, la información recopilada sobre los clientes será analizada a través de su código.

Se ha clasificado los clientes de acuerdo a su monto de compra en los tres productos elegidos; categorizándolos por Triple A, Doble A y A. En este punto es necesario aclarar que este estudio y segmentación está realizada únicamente en la venta de los productos elegidos en la ciudad de Quito, durante los últimos seis meses del 2006, por lo que en la realidad de la empresa la posición de los clientes puede variar.

Quifatex cuenta con alrededor de 83 distribuidores y mayoristas sólo en Quito. Dada la amplia cartera de clientes se mostrará únicamente aquellos que cumplan con los parámetros establecidos que son:

✚ Clientes que adquieren los 3 items seleccionados

✚ Compras durante los últimos 6 meses del 2006

✚ Localizados en la ciudad de Quito

- Clientes A: De \$500 a \$1.000
- Clientes AA: De \$1.000 a \$2.500
- Clientes AAA: De \$2.500

CUADRO No. 6

| CLIENTE | A | AA | AAA |
|---------|--------|----------|----------|
| 301440 | 531.77 | | |
| 301820 | 899.79 | | |
| 302168 | 721.22 | | |
| 302570 | 574.51 | | |
| 302836 | | 1,595.65 | |
| 303844 | | 1,089.43 | |
| 305513 | | 1,701.00 | |
| 305864 | | 1,022.43 | |
| 332168 | | 2,239.76 | |
| 329571 | | 2,430.22 | |
| 327646 | | | 2,778.30 |
| 303844 | | | 5,709.69 |
| 302907 | | | 2,691.10 |
| 333585 | | | 6,039.53 |

Autora

Fuente: Reportes de ventas de la empresa

2.1 Breve Descripción de los clientes AAA

a) 333585

Tipo De Empresa: Distribuidor - Recorredor

Localización: Machachi

Fuerza De Ventas: Empleados en local

Estructura De Ventas: Venta de contado
Principales Clientes: Tiendas pequeñas y público
que visita el almacén
Principales Proveedores: Otelo, Reparti, OG
Tipo de Crédito: 60 días
Compras: Mensuales
Monto Promedio: \$7.000
Importancia: Precio, descuento y calidad
de servicio

b) 303844

Tipo De Empresa: Bodega - Autoservicio
Localización: Aloag
Fuerza De Ventas: Empleados en local
Estructura De Ventas: Venta de contado
Principales Clientes: Público en General
Principales Proveedores: Otelo, Reparti, OG, Juan de la
Cruz, Disnac
Tipo de Crédito: Contado
Compras: Quincenales
Monto Promedio: \$3.000
Importancia: Precio, descuento, calidad de
servicio y variedad de
productos

c) 302907

Tipo De Empresa: Distribuidor Farmacéutico
Localización: Quito
Fuerza De Ventas: Un equipo de 10 personas
Logística propia
Estructura De Ventas: Convenio de exclusividad con
150 farmacias a nivel de
Sierra Centro
Principales Clientes: FarmaReds
Principales Proveedores: Colgate, Pfizer, Familia
Sancela Otelo, Difare,
Difromer, Farma Enlace
Tipo de Crédito: 60 días
Compras: Mensuales
Monto Promedio: \$65.000

d) 327646

Tipo De Empresa: Distribuidor - Recorredor
Localización: Quito Sur
Fuerza De Ventas: Un equipo de 6 personas
Estructura De Ventas: Distribuye sus productos a
tiendas de menor capacidad
Principales Clientes: FarmaReds
Principales Proveedores: Juan de la Cruz, Reparti,
Ecuaquímica, Dist. Alarcón.

| | |
|------------------|--------------------------------------|
| Tipo de Crédito: | 60 días |
| Compras: | Mensuales |
| Monto Promedio: | \$5.500 |
| Importancia: | Precio estable, mayor promociones |

“La verdad sigo comprando a Quifatex por la atención que recibo y por la amistad que tengo con los supervisores, porque en precios, descuentos, ofertas y promociones tengo mucho mas beneficio con los otros distribuidores”¹⁸

3. Método empleado

El método que se empleo para obtener información, aparte de los reportes de venta de la empresa, fueron cualitativos: Se entrevisto a los principales clientes y se realizó una encuesta de satisfacción y cumplimiento de servicio.

El reporte arrojó los principales datos de donde se obtuvo la clasificación Triple, Doble y Simple A; esto de acuerdo a montos de compra, sin embargo no nos refleja la satisfacción y necesidades de los clientes. Por lo que nos enfocamos en la entrevista, donde se pudo conocer el sentir de los clientes (AAA) acerca del servicio, precio, producto, atención que tiene Quifatex.

La encuesta se realizó a 42 clientes que es el 50.6% del total de distribuidores y mayoristas que atiende la empresa. Lo fundamental de esta encuesta es conocer el grado de fidelidad que los clientes tienen hacia Quifatex, detectar falencias y fortalezas. (Anexo 1)

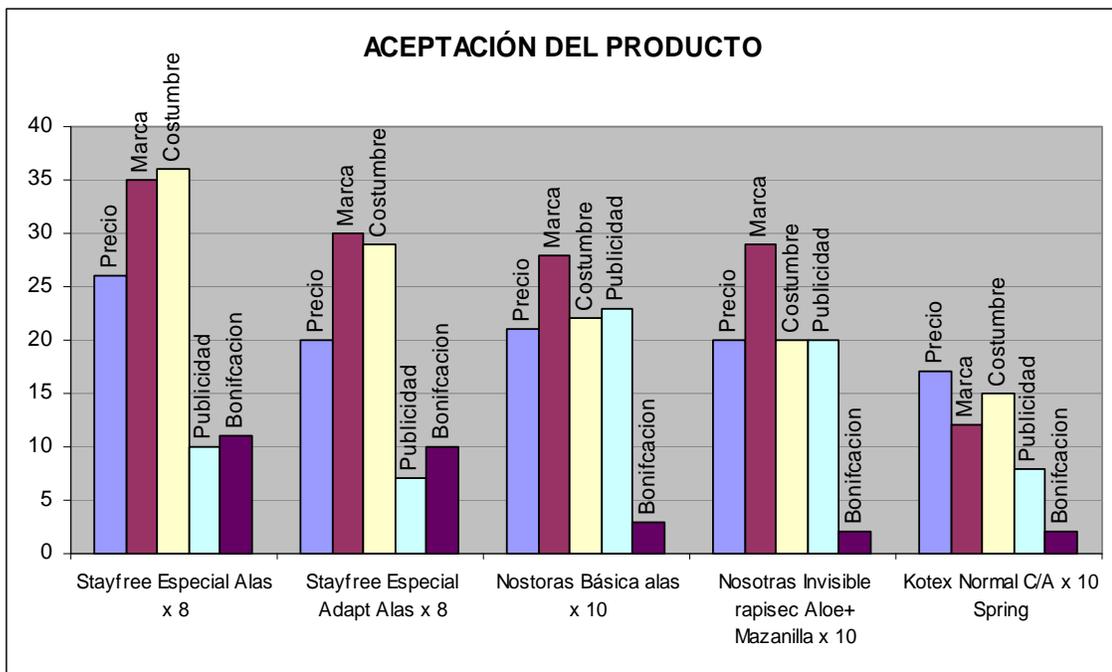
¹⁸ Sr. Luis Javier Villacís. Encuestas realizadas por María Gabriela Rosero

4. Requerimientos específicos

La encuesta se realizó con la colaboración de la fuerza de ventas de Distribución Consumo, a continuación los resultados que esta investigación arrojó:

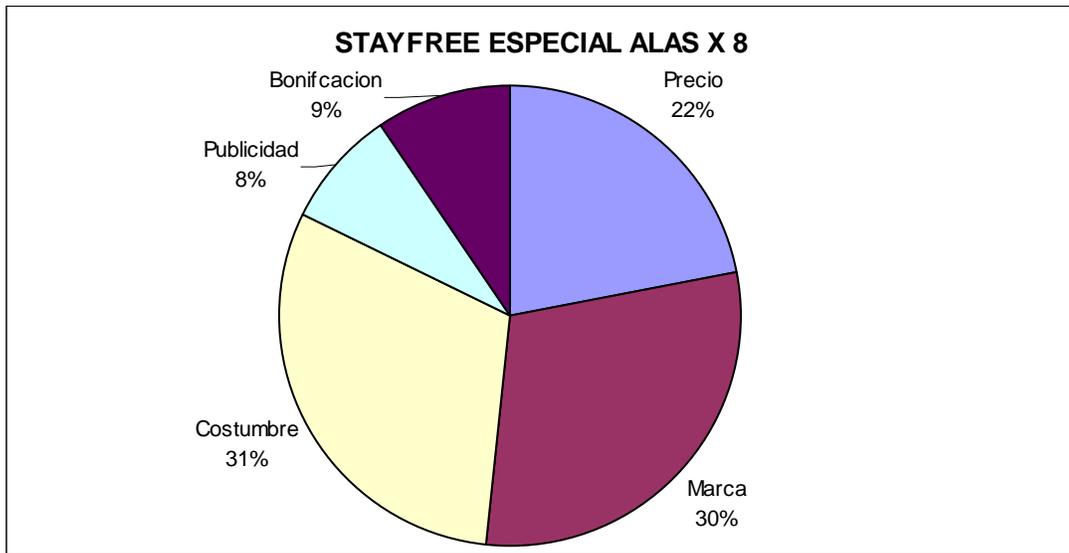
Como se había determinado, el producto con mayor aceptación es Stafree Adapt x 8. Los clientes prefieren este producto en un 32% Marca, 30% por costumbre, 20% Precio

CUADRO No. 7



Autora
Fuente: Resultados Investigación de Mercado

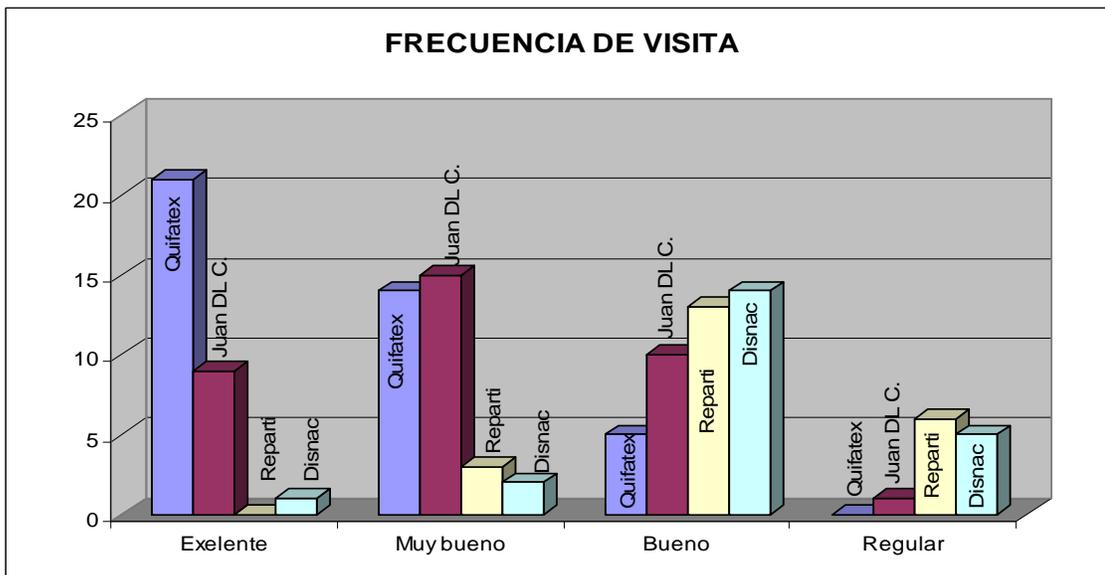
CUADRO No. 8



Autora
Fuente: Resultados Investigación de Mercado

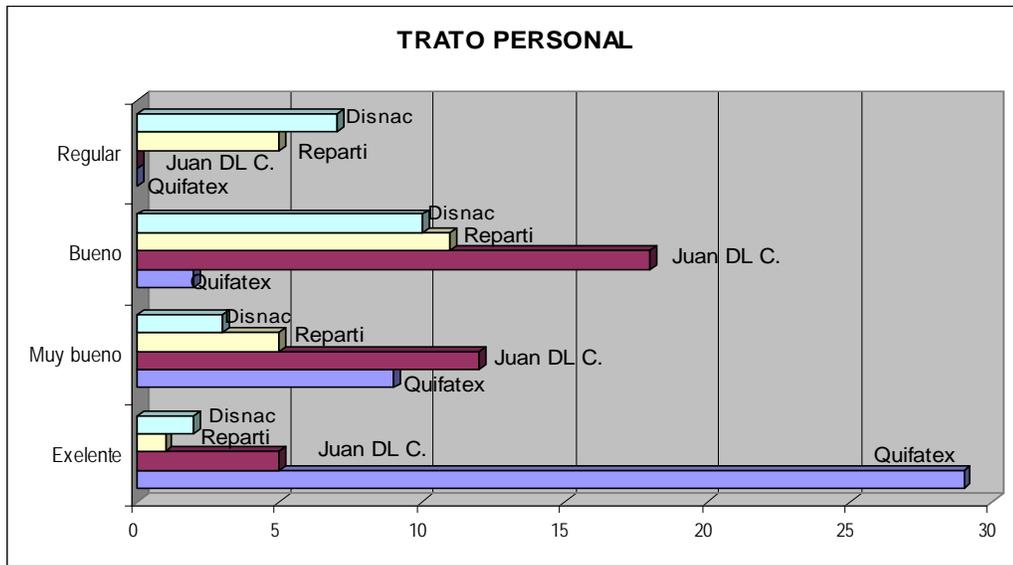
En lo que respecta a la atención y trato que recibe el cliente de sus proveedores, Quifatex se destacó por tener los índices más altos en buen trato, atención y frecuencia de visita; directrices importantes para una fidelización de clientes.

CUADRO No. 9



Autora
Fuente: Resultados Investigación de Mercado

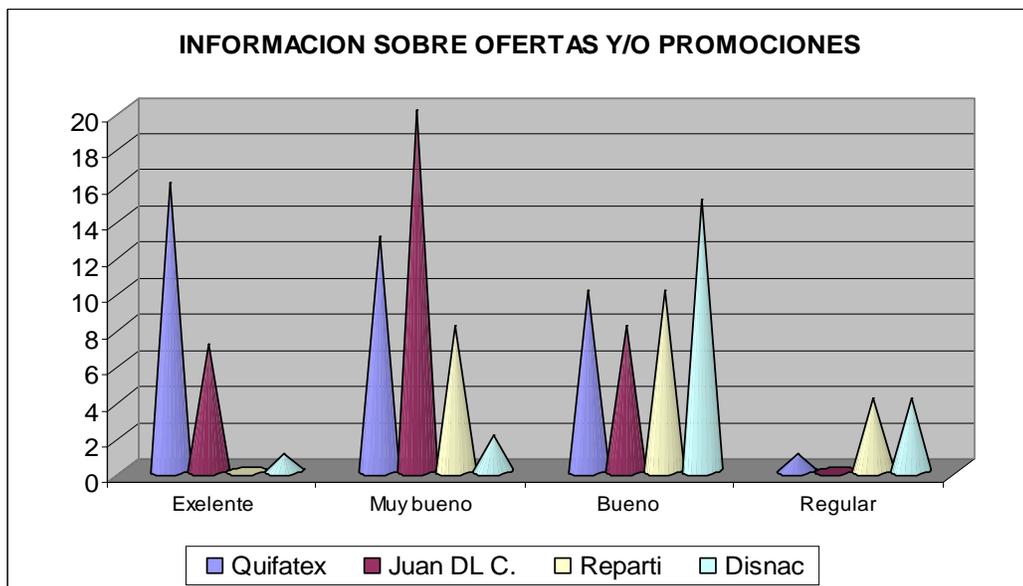
CUADRO No. 10



Autora
Fuente: Resultados Investigación de Mercado

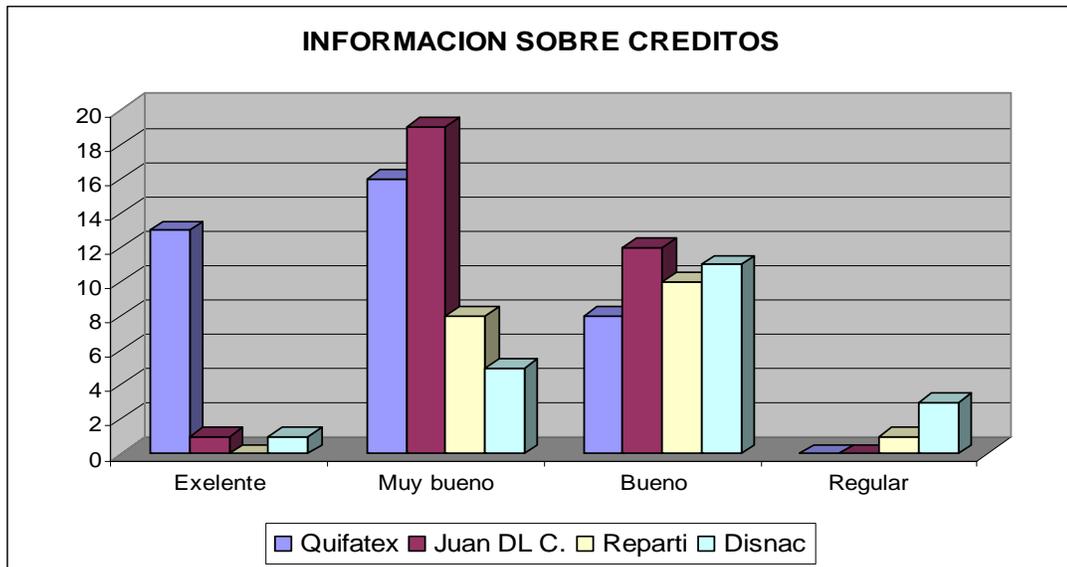
De acuerdo a los resultados obtenidos se observa que en información comercial, logística y de crédito QX tiene ventaja sobre la competencia, esto se debe al buen manejo del sistema y a la cultura de alto servicio que se imparte entre los colaboradores. Todas estas son ventajas cualitativas.

CUADRO No. 11



Autora
Fuente: Resultados Investigación de Mercado

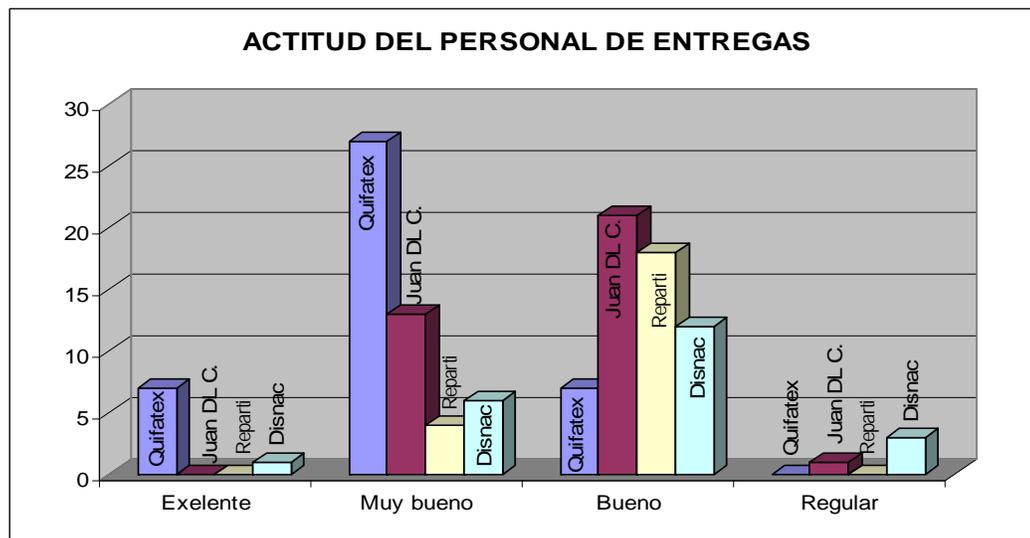
CUADRO No. 12



Autora
Fuente: Resultados Investigación de Mercado

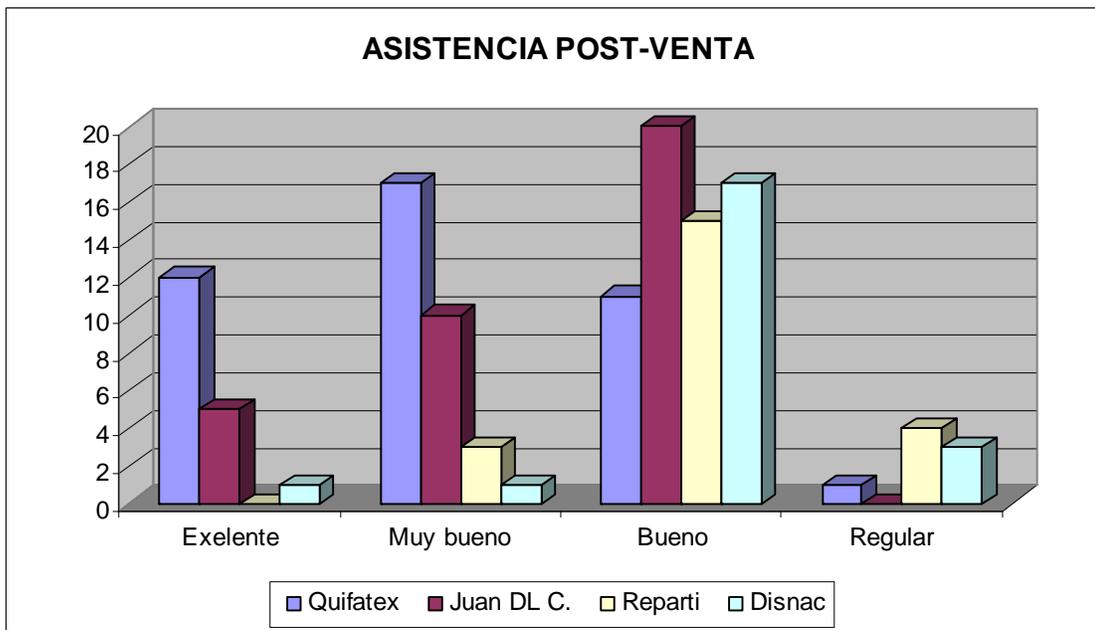
Con respecto a la actitud del personal de entregas y a la asistencia Post – Venta, ninguna de las empresas evaluadas llega a un nivel óptimo; puntos deben ser considerados por Quifatex y trabajar para llegar a la excelencia.

CUADRO No. 13



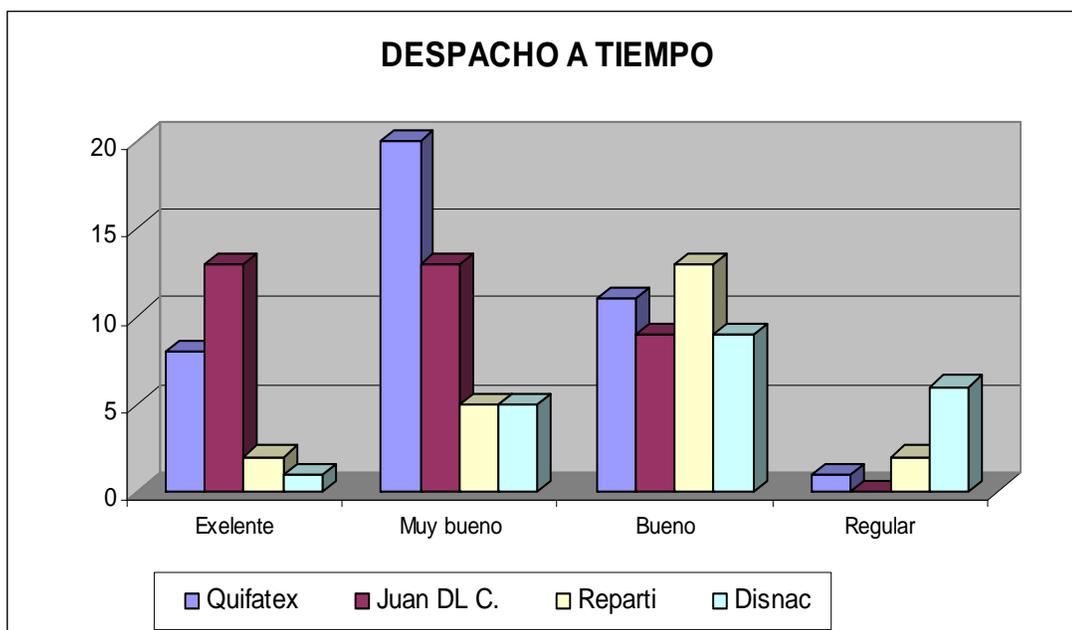
Autora
Fuente: Resultados Investigación de Mercado

CUADRO No. 14



Autora
Fuente: Resultados Investigación de Mercado

CUADRO No. 15



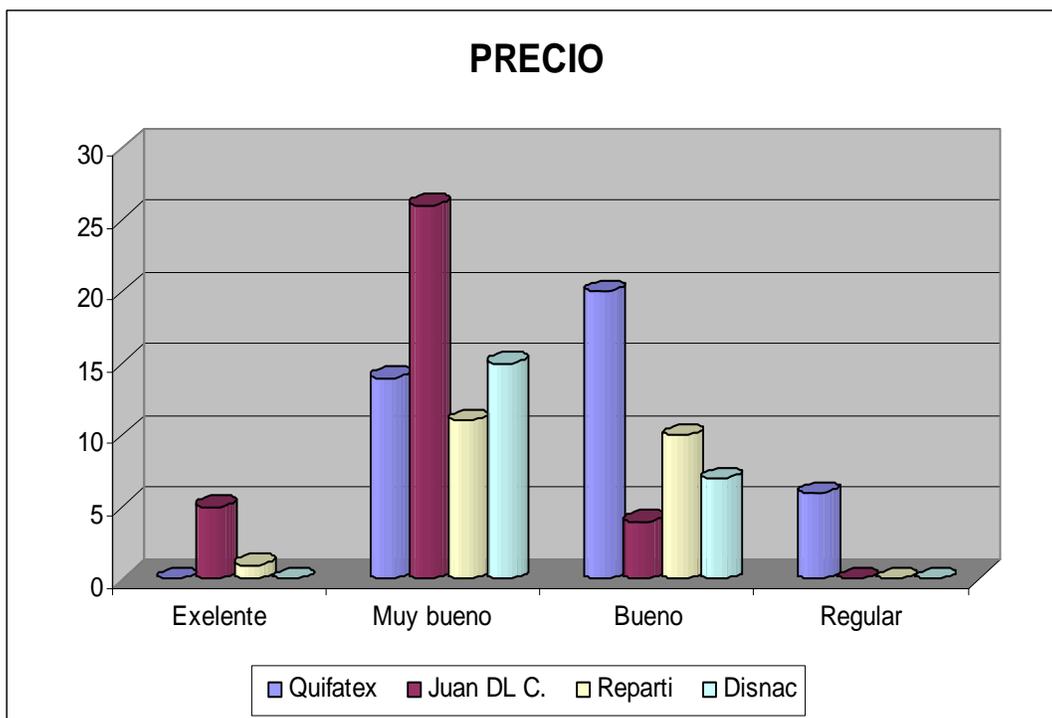
Autora
Fuente: Resultados Investigación de Mercado

Uno de los factores que establecen la fidelidad, aparte de la buena atención, es definitivamente el precio, promociones, incentivos y forma de pago.

El precio es una de las desventajas que presenta Quifatex, según la investigación el precio que mantiene la competencia, es mucho mejor que el que tiene Qx, siendo la distribuidora Juan de La Cruz, quien mantienen un mejor importe frente a los demás proveedores con un 40%, a pesar de esta cifra, ningún proveedor satisface las necesidades de precio de los clientes

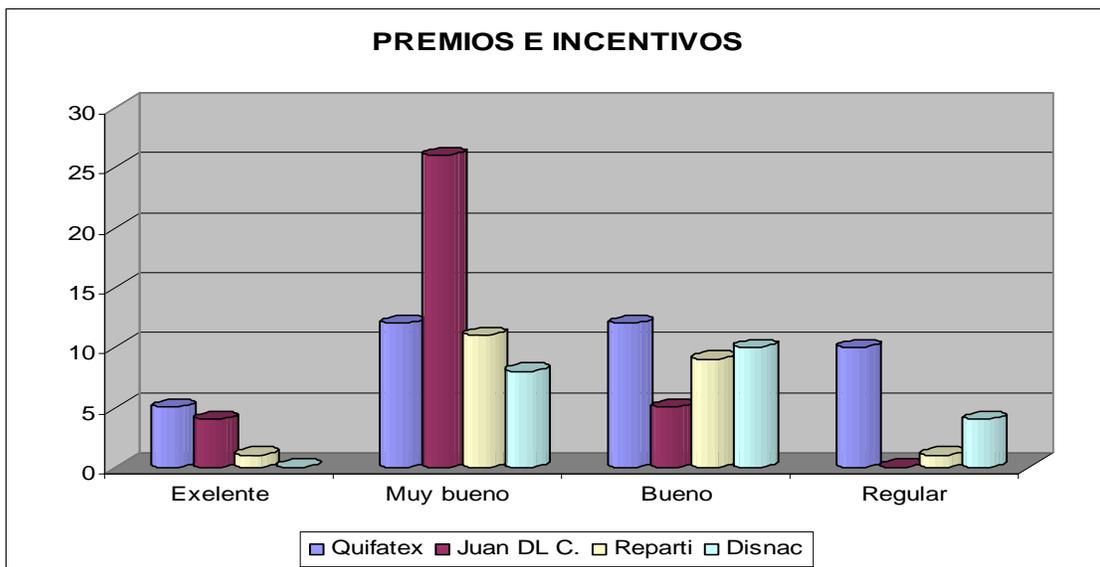
El mismo caso se da en las promociones y ofertas, los entrevistados demandaron una mejor elaboración de premios, incentivos tales como viajes o electrodomésticos. Al igual que el precio, no cumplen con el nivel de excelencia deseado. Quifatex 21%, Juan de la Cruz 45%, Reparti 19% y Disnac 14%.

CUADRO No. 16



Autora
Fuente: Resultados Investigación de Mercado

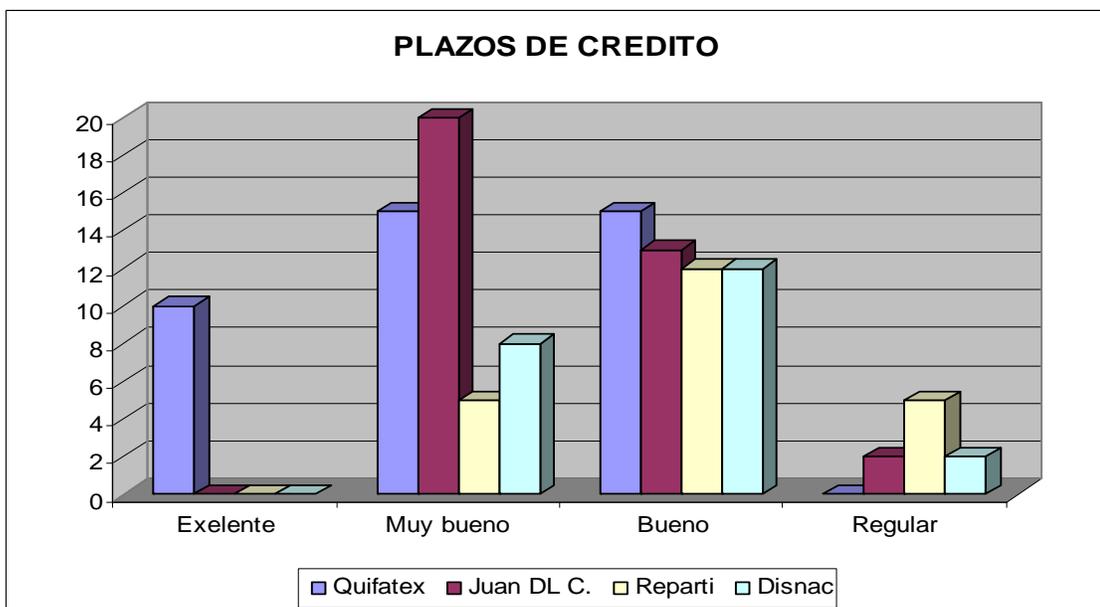
CUADRO No. 17



Autora
Fuente: Resultados Investigación de Mercado

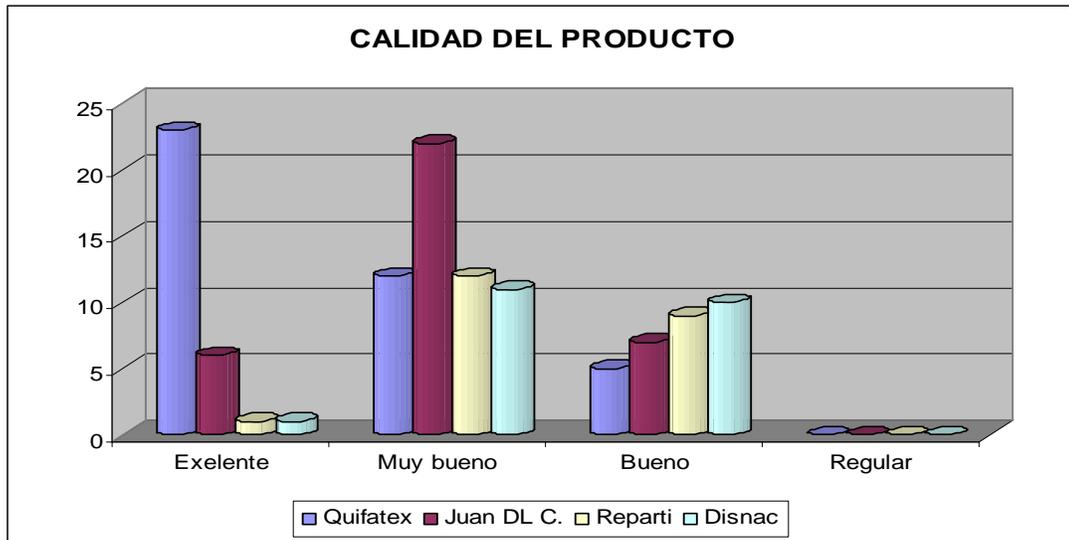
En plazos de crédito Quifatex tiene una mejor aceptación que la de sus competidores. De igual manera lleva el primer puesto en calidad del producto

CUADRO No. 18



Autora
Fuente: Resultados Investigación de Mercado

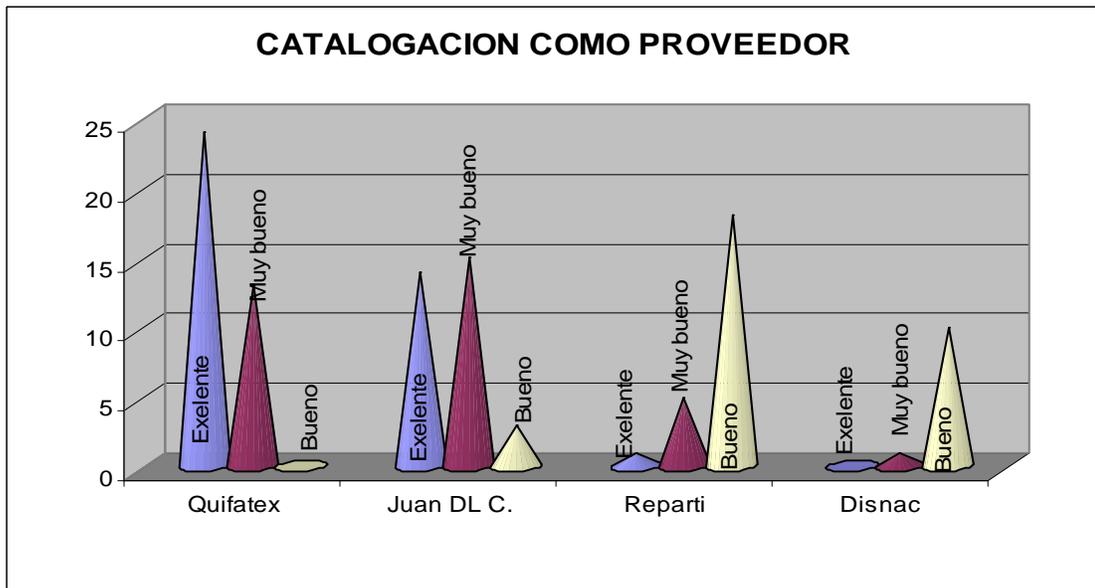
CUADRO No. 19



Autora
 Fuente: Resultados Investigación de Mercado

Como mejor distribuidor, los clientes encuestados eligieron a Quifatex con un 52%, 35% Juan de la Cruz, 8% Reparti y 5% Disnac. Este resultado, nos da la pauta que el mercado en su mayoría prefiere a Quifatex, pese a sus desventajas comerciales

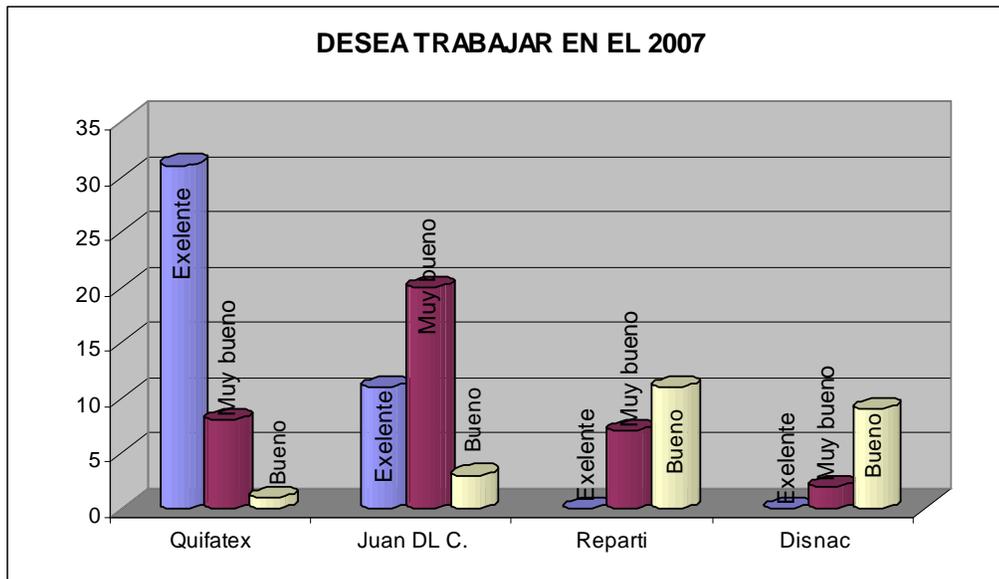
CUADRO No. 20



Autora
 Fuente: Resultados Investigación de Mercado

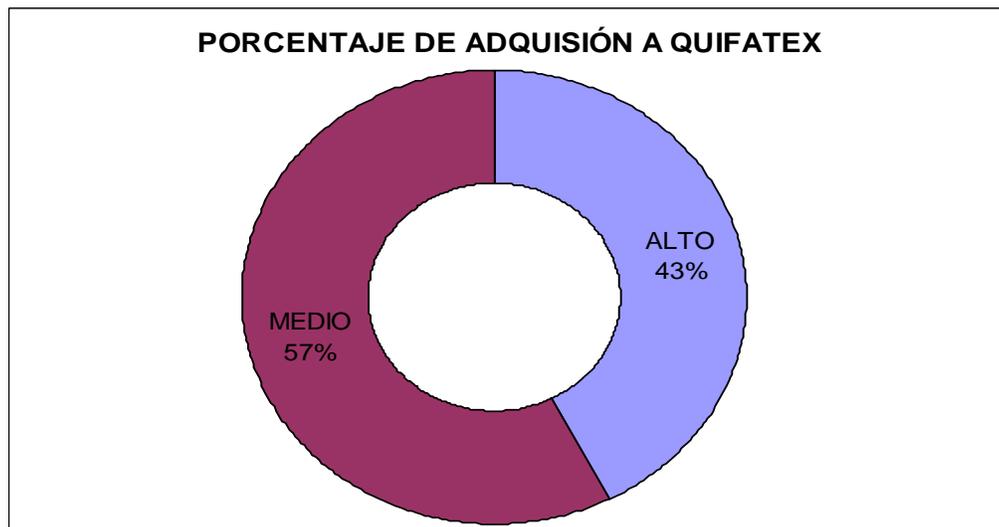
Aparte del producto en cuestión, 57% de los clientes entrevistados, revelaron que adquieren a Quifatex un porcentaje medio de todas sus compras, esto es 6 a 8 líneas de las que codistribuye la empresa; repartiéndose el resto entre los demás proveedores. El 43% adquiere un nivel alto de todas sus compras, es decir de 8 a 12 líneas.

CUADRO No. 21



Autora
Fuente: Resultados Investigación de Mercado

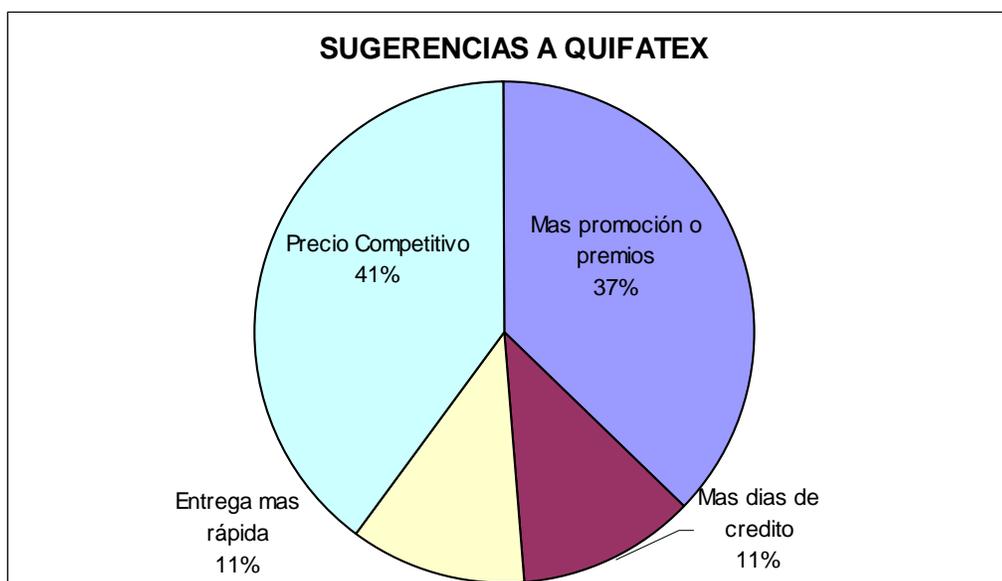
CUADRO No. 21



Autora
Fuente: Resultados Investigación de Mercado

Las sugerencias para Quifatex fueron 41% por un precio más competitivo, 37% pidió una mejora en promociones y premios, 11% gustaría de un plazo mayor de días de crédito y el mismo porcentaje una entrega más rápida del producto.

CUADRO No. 22

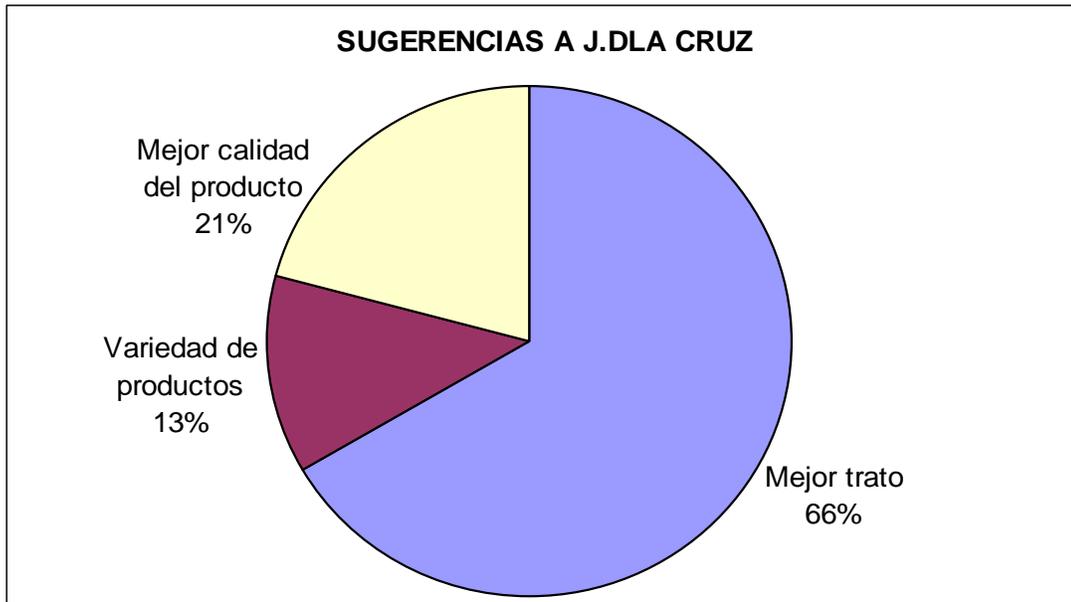


Autora
Fuente: Resultados Investigación de Mercado

Para la Distribuidora Juan de la Cruz, principal competidor de Quifatex, los resultados revelaron que un 66% demanda un mejor trato, 21% Mejorar la calidad del producto y al 13% una mayor variedad en la mercadería

Las sugerencias para Reparti y Disnac se limitan a dos, ya que no todos los clientes los tienen como proveedores. Para Reparti la sugerencia mayoritaria con un 56% es variedad en productos y un 44% sugiere una entrega más rápida. Para Disnac la principal sugerencia de sus clientes es incrementar su portafolio de productos y un 33% alude a visitas mas continuas.

CUADRO No. 23



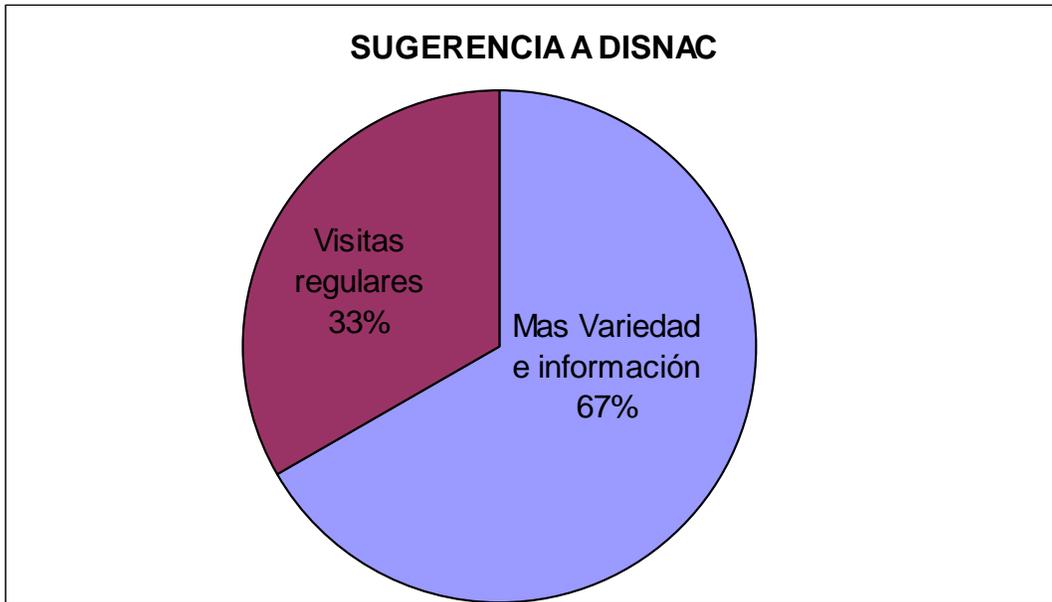
Autora
Fuente: Resultados Investigación de Mercado

CUADRO No. 24



Autora
Fuente: Resultados Investigación de Mercado

CUADRO No. 25



Autora
Fuente: Resultados Investigación de Mercado

5. Observación principales competidores

5.1 Competitividad

La innovación se ha convertido en el desafío definitorio de la competitividad global. Para gestionarla bien, las empresas deben aprovechar el poder de la ubicación en el terreno de la creación y comercialización de nuevas ideas.

Para Michael Porter la competitividad está determinada por la productividad, definida como el valor del producto generado por una unidad de trabajo o de capital. La productividad es función de la calidad de los productos (de la que a su vez depende el precio) y de la eficiencia productiva.

Se determina la competitividad por medio de la capacidad de una organización pública o privada, lucrativa o no, de mantener sistemáticamente ventajas comparativas que le permitan alcanzar,

sostener y mejorar una determinada posición en el entorno socioeconómico; y tiene incidencia en la forma de plantear y desarrollar cualquier iniciativa de negocios, lo que está provocando obviamente una evolución en el modelo de empresa y empresario.

La ventaja comparativa de una empresa estaría en su habilidad, recursos, conocimientos y atributos, etc., de los que dispone dicha empresa, los mismos de los que carecen sus competidores o que estos tienen en menor medida que hace posible la obtención de unos rendimientos superiores a los de aquellos.

El uso de estos conceptos supone una continua orientación hacia el entorno y una actitud estratégica por parte de las empresas grandes como en las pequeñas, en las de reciente creación o en las maduras y en general en cualquier clase de organización. Por otra parte, el concepto de competitividad hace pensar en la idea "excelencia", o sea, con características de eficiencia y eficacia de la organización.

El desafío definitorio de la competitividad ha cambiado. Los desafíos de hace una década eran la reestructuración, la reducción de costes y el aumento de la calidad. Hoy en día, la mejora continua de las operaciones se da por supuesta, y muchas empresas pueden adquirir y aplicar la mejor tecnología actual.

5.2 Matriz Competitiva

Una vez definido el producto que se estudiará, se debe analizar el perfil competitivo del mismo, considerando los diferentes tipos de aspectos del entorno de la competencia, que se generan en las etapas

del ciclo de vida. Para estructurar este análisis se utilizará como herramienta la “Matriz Competitiva”, la misma que representa la posición del producto con respecto a su competencia en el mercado. Esta herramienta nos ayudará a visualizar el posicionamiento que la empresa tiene, sus fortalezas y debilidades; elementos para afianzar y mejoras por hacer.

A continuación se establece las características mas relevantes para los clientes y el nivel de satisfacción de los proveedores. La matriz está basada en las encuestas realizadas.

CUADRO No. 26

| CATEGORIAS | QUIFATEX | JUAN DE LA CRUZ | REPARTI | DISNAC |
|---------------------------|-----------------|------------------------|----------------|---------------|
| Frecuencia de Visitas | 5 | 3,9 | 0,8 | 3,2 |
| Trato Personal | 6,8 | 4,1 | 2,7 | 5,4 |
| Actitud Personal Entregas | 5 | 2 | 0,8 | 1,2 |
| Asistencia Post – Venta | 5,5 | 3,8 | 1 | 3 |
| Inf. crédito y/o pedidos | 6,7 | 3 | 2,7 | 1,7 |
| Despacho a tiempo | 4 | 4 | 1,8 | 1 |
| Precio | 2 | 5,3 | 3 | 2 |
| Premios e incentivos | 2 | 6,4 | 2 | 1 |
| Plazo de Crédito | 4 | 3 | 1 | 1 |
| Calidad de los productos | 7 | 4 | 0,5 | 0,5 |
| | 48 | 39,5 | 16,3 | 20 |

5.3 Principales competidores

a) Distribuidora Juan de la Cruz

Cuenta con 35 proveedores nacionales y extranjeros, más de 2000 productos para la distribución. Su estrategia de ventas se

basa en promociones especiales, descuentos y sorteos, además de su programa de fidelización denominado “1 dólar y punto”.

En la actualidad cuenta con un centro de distribución principal en Quito y cuatro agencias estratégicas en el país, además un autoservicio localizado en la ciudad de Quito: Jumbo Center. Su fuerza de ventas es un grupo de 100 personas a nivel nacional, quienes cubren cuatro canales: Mayorista, bazares, tiendas de barrio y autoservicio.

Poseen una flota de camiones y camionetas de su propiedad, los que se encargan de las entregas y devoluciones. Ésta es una de las ventajas, debido a que sus vehículos están personalizados y esto influye en que los clientes identifiquen a Distribuidora Juan de la Cruz como su proveedor.

Los pedidos los realizan la fuerza de ventas, no obstante, cuentan con alternativas como la línea 1-800 y la comodidad de ingresar a su portal en Internet y realizar la compra vía electrónica.

Una de sus mayores fuerzas es Jumbo Center, por lo que están considerando abrir más locales en otras ciudades del país.

b) Reparti

Es parte de un consorcio que cuenta con tres empresas. La principal es Pastificio Ambato que produce los Fideos PACA, principal línea de distribución de Reparti, segunda empresa del consorcio. Reparti, a más de Fideos Paca que es marca propia,

codistribuye: BIC, Familia Sancela, Colgate Palmolive, Johnson & Johnson, Eveready, La Universal.

Su principal canal de distribución son Bodegas Mayoristas y cobertura horizontal (tienda a tienda). Llega a todo el país con excepción de la provincia del Azuay, cuenta con fuerza propia de distribución, 10 camiones Hino y aproximadamente 10 camiones Chevrolet de menor capacidad. Cuentan con oficinas en Quito, Manta, Sto Domingo, Machala. En Pichincha tienen 19 vendedores mayoristas y 9 para cobertura, en Manta 6 para el canal mayorista y 3 de cobertura, en Guayaquil 3 vendedores mayoristas.

La fuerza de ventas cuenta con un personal encargado para facturar. El crédito para clientes es de 30 a 45 días de plazo. Procuran realizar todas las entregas dentro de las 24 horas subsiguientes al pedido.

La tercera empresa se llama Go Marcas, la misma que está encargada de Trade Marketing, esta se preocupa por sembrar el producto de las diferentes líneas que codistribuye y en especial de su línea propia; no obstante, esta empresa puede brindar el servicio a otras empresas que necesiten una labor de posicionamiento o siembra de productos.

c) Disnac

Distribuidora Nacional, es una empresa pequeña familiar, que tiene cobertura local, únicamente en Quito. Cuenta con una infraestructura cuyos gastos operativos son bajos, lo cual le

permite reducir su margen de ganancia y bajar precios hasta en un 7%.

Los canales que cubre son: Mayoristas, Distribuidores, Cobertura Horizontal, asignados todos bajo un mismo porcentaje de descuento. Su fuerza de ventas la constituyen 4 personas, sin embargo, los clientes más importantes son atendidos personalmente por su dueño.

Las principales líneas que distribuyen son Pañalín, BIC, Johnson & Johnson, Zaimella.

CAPÍTULO IV

DESARROLLO DE LA PROPUESTA

1. Objetivos

1.1 Objetivo General

- ✚ Diseñar una propuesta de Mercadeo Relacional para Quifatex - Unidad de Distribución Consumo que distribuye productos de consumo masivo.

1.2 Objetivos Específicos

- a. Identificar los clientes potenciales que mayor beneficio generen para la empresa
- b. Identificar las principales variables de fidelización de los clientes
- c. Elaborar un plan de Fidelización para los clientes identificados como potenciales
- d. Determinar la rentabilidad financiera del proyecto

2. Propuesta de MR para la Unidad de Codistribución Consumo en QX

“La fidelización y lealtad de los clientes no es causal sino fruto de una adecuada orientación de la empresa al cliente. El nexo entre el marketing relacional y fidelización se provoca mediante la intervención del primero en los procesos de satisfacción del cliente, que tendrán como contrapartida su lealtad”.¹⁹

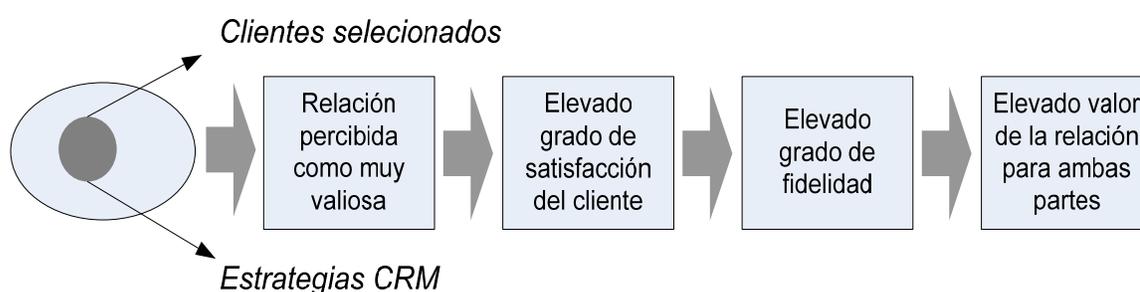
La fidelidad es el indicador de la retención futura de nuestra base de clientes. El Marketing relacional tiene como objetivo maximizar la lealtad, dentro de unas restricciones de rentabilidad anual a fin de aumentar el valor a

¹⁹ Anderson, Kristin. “Customer Relationship Management”. Mc-Graw Hill, 2004

largo plazo de la empresa. Por lo tanto, será el indicador de la gestión del Marketing relacional de la compañía.²⁰

Conocimiento del consumidor, adecuación de la oferta, valor percibido y duración e intensidad de las relaciones son las bases sobre las que reside el marketing relacional y lo que tratamos de proyectar en este programa es el reflejo de estas condiciones en el cliente.

CUADRO No. 27



Relación entre la fidelidad y el valor de la relación

Fuente: Price Waterhouse Coopers

La efectividad de un programa de fidelidad se basa en el tipo de propuesta y resultados o valores diferenciadores que aportan.

Quifatex en calidad de Distribuidor puede solicitar apoyo de las diferentes líneas que distribuye para lanzar un programa de fidelización, simultáneamente con un incremento de ventas en la línea auspiciante; este procedimiento se denominaría Multi – Sponsors.

2.1 Programa Tarjeta de Compra

Es un programa exclusivo para clientes AA; analizando sus ventas promedio se define un porcentaje de crecimiento a la venta mensual. Este incremento se basará en el historial de compras del cliente, así será totalmente alcanzable para el cliente. Este aumento

²⁰ GEA, David, Marketing relacional y CRM www.icemd.com

en las ventas permitirá otorgar una tarjeta Gift (varias alternativas del mercado).

La negociación parte con la propuesta a los clientes de subir un 20% en el total de sus compras mensuales, con esto se destinará un 2% de la compra total para emitir una tarjeta de compra habilitada para su uso en varios establecimientos de la ciudad.

El objetivo es retener al cliente, para que el porcentaje que adquiere a la competencia, compre a Quifatex; mismo producto, misma marca con extra descuento.

CUADRO No. 28

| CLIENTE | COMPRA MENSUAL | 20% ADICIONAL |
|----------------|-----------------------|----------------------|
| 345612 | 10,000 | 2,000 |

| MAYO – 2007 | | |
|-------------------------------------|---------------|----------------|
| Compra Mensual | | 2% Bono |
| Beierdorf | 1,460.00 | 29.2 |
| J&J | 1,978.00 | 39.56 |
| Zaimella | 2,000.00 | 40.00 |
| Sancela | 674.00 | 13.48 |
| Kimberly Clark | 982.00 | 19.64 |
| Gillette | 1,257.00 | 25.14 |
| Colgate | 745.00 | 14.9 |
| Eveready | 158.00 | 3.16 |
| Alex | 781.00 | 15.62 |
| Johnson Wax | 779.00 | 15.58 |
| Unilever | 978.00 | 19.56 |
| Pfizer Consumer | 237.00 | 4.74 |
| TOTAL | 12,029 | 212.14 |
| Tarjeta de Compra = \$212.14 | | |

Autora

Fuente: Reportes de venta de QX

El incremento en la cuota de compra de los clientes permitirá otorgar el descuento ofrecido, sin mermar el margen de ganancia de la empresa.

2.2 Programa de Quifacents

Consiste en un programa donde se acumulan puntos, llamados “Quifacents”, será un programa catalogado como Multi – Sponsor, pues el financiamiento económico será otorgado por las líneas participantes y dirigido a clientes AAA.

Se establecerá un tiempo de vigencia para el programa durante el cual irán rotando las líneas auspiciantes y los clientes irán acumulando puntos de acuerdo a sus compras.

El tiempo de duración, tentativamente, será de 6 meses, en los cuales el cliente deberá adquirir la línea auspiciante del mes para ganar puntos. Por cada \$3.000 de compra en la línea especificada, el cliente obtendrá 1 “Quifacent”. La cartilla constará de 30 espacios donde se pegarán los “Quifacents”

| | | | | | |
|---|---|---|---|--|-----------------|
|  |  |  |  |  | 6 |
| 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 |
| 13 | 14 | 15 | 16 | 17 | 18 |
| 19 | 20 | 21 | 22 | 23 | 24 |
| 25 | 26 | 27 | 28 | 29 | PREMIO FINAL |

Al cumplir con 30 Quifacents el cliente accederá al premio:

A San Andrés con Quifatex

5 días – 4 noches

Incluye:

- ✚ Pasaje aéreo UIO-CTG-ADZ-UIO
- ✚ Traslado aeropuerto – hotel – aeropuerto
- ✚ Estadía en el Hotel San Luis o Maryland
- ✚ Sistema “Todo incluido”: Todas las comidas, bebidas, shows, discoteca, actividades deportivas y recreativas en los Hoteles

Valor por persona: \$484

2.3 Programa “Línea Blanca – Petite”²¹

Debido a que el programa de puntos está enfocado a clientes grandes, es necesario crear una alternativa para los clientes pequeños, dentro de la clasificación distribuidores / mayoristas.

Los clientes catalogados como A se caracterizan por ser buenos pagadores, pero su cuota de compra mensual no permite acceder a los descuentos o premios otorgados a los grandes clientes. Sus compras oscilan entre \$500 y \$1.000; otra característica de este grupo es que realizan varias compras al mes, pues no desean sobre stockear su negocio; solicitan mercadería a medida que se venden.

Un artefacto eléctrico de uso doméstico (batidora, teléfono inalámbrico, licuadora, sanduchera, etc.), será una táctica para atraer y fidelizar a los clientes pequeños; el requisito para ser parte de la promoción será incrementar las ventas mensuales en un 25% mínimo. Al final del mes se realizará un análisis de todos los clientes que participaron y se seleccionará los que cumplieron con los términos establecidos eligiendo a los clientes con mayor compra.

²¹ Petite = Pequeño (Francés)

El cálculo para el premio será utilizando los promedios de compra: En primer lugar los promedios de las compras mensuales de cada cliente y de los promedios se sacará un promedio general, ese valor será la base para otorgar los incentivos (anexo 2).

El número de clientes ganadores se establecerá de acuerdo al monto asignado para este programa, el mismo que se explica en el punto 3.3 Recursos Financieros – “LBP”²²

CUADRO No. 29
Premios “Línea Blanca Petite”

| PRODUCTO | MARCA | PRECIO |
|-------------------------------|------------------|---------------|
| Sanduchera | Black & Decker | \$24 |
| Licuadaora | Phillips | \$46 |
| Batidora | Black & Decker | \$28,42 |
| Plancha | Black & Decker | \$32 |
| Procesador Alimentos | Phillips | \$59 |
| Teléfono Inalámbrico (2 Ext.) | Panasonic | \$84 |
| Teléfono Inalámbrico | General Electric | \$56 |
| Teléfono Inalámbrico | General Electric | \$47 |

Autora

Fuente: Investigación Personal

3. Recursos Financieros

Para que un proyecto justifique su puesta en marcha, es necesario presentar el financiamiento de los mismos y así determinar costo – beneficio.

²² LBP = Línea Blanca Petite

3.1 Programa Tarjeta de Compra

Como se había indicado en el planteamiento del programa, se otorgará una tarjeta de compra equivalente al 2% de las compras de todos aquellos clientes que en sus facturas del mes incrementen sus compras en un 20%. Este proyecto será exclusivo para determinados clientes, a quienes se les informará la cuota a la que deben llegar.

Este programa es el más agresivo con la rentabilidad de la empresa, ya que el incentivo se sacará del margen de utilidad. La ventaja para la compañía es que del grupo objetivo, sólo un 60% cumplen con la cuota establecida.

Para los clientes el incremento en sus compras no significa una pérdida, puesto que están destinando un mismo presupuesto a un solo distribuidor.

Destacamos que el margen de ganancia de la empresa permite otorgar el incentivo equivalente al 2% de las compras totales del mes, además el incremento del 20% en las ventas, permitirá tener un mejor ingreso.

CUADRO No. 30

| Compra Promedio Mensual Cliente AA | Utilidad Neta 14% | Incremento del 20% | Utilidad neta del 12% | Valor Tarjeta de compra |
|---|--------------------------|---------------------------|------------------------------|--------------------------------|
| \$10.000 | \$1.400 | \$12.000 | \$1.440 | \$240 |

Autora

Fuente: Análisis Personal

3.2 Programa Quifacents

Como se había mencionado anteriormente, este programa contará con auspicios de los proveedores, a cambio de un incremento en ventas.

Mediante los reportes de ventas se obtendrá el promedio mensual de compra de los clientes elegidos (AAA), sobre esa base el proveedor cederá el 1%, valor que será acumulado para el final de la temporada:

CUADRO No. 31

| VENTAS MENSUALES POR LÍNEA – CLIENTES AAA | | |
|--|----------------------|--------------------------|
| LINEA | VENTA MENSUAL | 1% A DISTRIBUIDOR |
| Jonson & Jonson | \$100,000 | \$1,000 |
| BDF | \$80,000 | \$800 |
| Gillette | \$90,000 | \$900 |
| Unilever | \$98,000 | \$980 |
| Zaimella | \$114,000 | \$1,140 |
| Kimberly Clark | \$94,000 | \$940 |
| TOTAL | | \$5,760 |

Autora

Fuente: Análisis Personal

El costo del viaje es de \$484 por lo tanto con lo recaudado, puedo ofrecer el premio a los 5 mejores clientes con un total de 2 tours por distribuidor / mayorista.

3.3 Programa “Línea Blanca – Petite”

Para este programa, la empresa pondrá una cuota de compra a los clientes elegidos, que serán los catalogados como A.

Para este incentivo se propondrá un incremento de un mínimo 25% en la compra mensual, por su parte la empresa cederá 2% de su utilidad para otorgar el incentivo ofrecido.

De acuerdo a los reportes de ventas, este grupo compra a Quifatex alrededor de los \$25.000, valor del cual la empresa lucra con un 14% es decir \$3.500 como utilidad neta; al incrementar las ventas en un mínimo del 25%, al final del mes se tendrán unas ventas de \$31.250, siendo \$3.750,06 el margen de utilidad para la empresa, quedando de esta manera \$625 para entregar los incentivos. Este valor será dividido para el valor promedio del artículo eléctrico elegido, determinando número de ganadores del mes.

De acuerdo al análisis de compra de los clientes A, durante un mes, el valor para los incentivos sería de \$624, el promedio máximo por cliente de \$89,80 (Anexo 2). Con estos valores podemos establecer los siguientes combos para incentivar a 7 u 8 clientes.

CUADRO No. 32

| | | |
|--------------------------|-----------------------|--------------------------|
| COMBO 1 / \$84.42 | COMBO 2 / \$83 | COMBO 3 / \$84.42 |
| Sanduchera \$24 | Sanduchera \$24 | Teléfono I. GE. \$56 |
| Batidora \$28.42 | Procesador A. \$59 | Batidora \$28.42 |
| Plancha \$32 | | |
| COMBO 4 / \$83 | COMBO 5 / \$79 | COMBO 6 / \$84 |
| Procesador A. \$46 | Teléfono I. GE \$47 | Teléfono I. Panasonic |
| Sanduchera \$24 | Plancha \$32 | + 2 extensiones \$84 |

Autora

Fuente: Análisis Personal

Si todos los clientes favorecidos, eligen el combo 1 ó el 3, que son los más caros, el dinero destinado para este incentivo alcanzará para 7 clientes, los que serán escogidos entre los que mas incrementaron sus compras.

4. Beneficios

- ✚ Un buen programa de fidelización, pone en marcha estrategias basadas en la relaciones, ya que cuenta con un conjunto de herramientas capaces de facilitar la toma de decisiones dirigiendo acciones rentables hacia los clientes.
- ✚ Al plantear un programa de comunicación estratégica como parte de un proyecto de fidelización, se estará generando el ambiente y el entorno adecuado para que los trabajadores se sientan lo suficientemente motivados, no sólo para orientarse al cliente, sino entusiasmarlo para que continúe con la empresa.
- ✚ El resultado de un proyecto de CRM es incrementar: ventas, ganancias, márgenes, la satisfacción del cliente y reducir los costos de ventas y de mercadotecnia.
- ✚ La implantación del proyecto de CRM, junto con un software diseñado para este efecto, permitirá disponer en forma diaria y permanente de toda la información de cada uno de los Vendedores y de sus puntos de ventas así como también los desempeños en las actividades de Marketing, logrando medir la penetración exacta de los productos y la eficiencia en el proceso de ventas.
- ✚ Una vez el proyecto se siembre, la información continua que se obtendrá sobre nuestros clientes, permitirá armar análisis y perfiles, evaluar

respuestas, construir y analizar modelos predictivos, definir reglas y disparadores, generar ofertas, definir y gestionar campañas.

✚ Con este proyecto será factible alcanzar un conocimiento formal y corporativo de los clientes, así como la información actualizada de productos y promociones vigentes, mejorando la calidad y la rapidez el servicio.

✚ Lograr una retroalimentación y control permanente del proceso de ventas, incrementando el tiempo efectivo de ventas.

5. Respuesta a la pregunta Central de Información

¿Por qué razón no se ha concretado una fidelización total con los principales clientes de la Unidad de Distribución Consumo en Quifatex S.A.?

La Unidad de Distribución Consumo, es relativamente nueva y los directivos de la empresa, han enfocado su mayor esfuerzo y sus planes de acción, a la Unidad de Farma, pues su estructura es más sólida y lógicamente su rentabilidad es mayor.

Además, la seguridad que brinda el pertenecer a una empresa grande y estable ha generado una creencia equivocada, acerca de que el cliente se solidariza y siente confianza frente a una compañía sólida.

No obstante, el crecimiento del mercado, de la competencia, aparecimiento de productos sustitutos y sobretudo el poder de negociación que los clientes han adquirido en este último período, han dado un giro al ciclo comercial; el cliente sabe y conoce su poder y su derecho a exigir un buen servicio y/o producto.

Este cambio de comportamiento, tanto del medio comercial, como del cliente, ha obligado a la empresa a rediseñar su actitud comercial.

3. Hipótesis

No existe un análisis de las necesidades que los principales clientes

requieren, por lo tanto no hay estrategias diferenciadas en la

Unidad de Distribución Consumo de la Empresa Quifatex. S.A

Basándonos en las encuestas realizadas, tenemos los siguientes resultados para la empresa en cuestión:

CUADRO No. 33

| NECESIDAD | NIVEL DE SATISFACCION |
|-----------------------------|------------------------------|
| Despacho a tiempo | 20% |
| Eficiente atención personal | 50% |
| Precio | 0% |
| Premios e Incentivos | 12.5% |
| Plazos de crédito | 10% |

Autora

Fuente: Resultados Investigación de Mercados

De las 5 necesidades planteadas, solo una llega al 50%, las cuatro restantes se mantienen por debajo del 20%, lo que nos lleva a concluir que no se ha realizado un análisis de las necesidades de los clientes; al contrario, se ha manejado una información empírica.

El 43% de los encuestados manifestaron adquirir un alto porcentaje de mercadería a Quifatex, sin embargo lo óptimo sería que un 51% manifieste su interés en adquirir todas las líneas que la empresa distribuye. Esto es una causa – efecto del precio que se maneja y los bajos incentivos que se entregan.

Las sugerencias realizadas para la empresa, son una redundancia de las necesidades insatisfechas de los clientes:

CUADRO No. 33

| SUGERENCIA | PORCENTAJE |
|-----------------------------|-------------------|
| Precio Competitivo | 41% |
| Mejor promoción y/o premios | 37% |
| Entrega Eficiente | 11% |
| Mas días de crédito | 11% |

Autora

Fuente: Resultados Investigación de Mercados

No existe una segmentación para premios o incentivos, los beneficios existentes se otorgan a los clientes potenciales, olvidando los pequeños clientes, que tal como se mencionó en el punto 2.3., son buenos pagadores y es el sector mas sensible a ser capturado por la competencia; un sector al cual se ha prestado muy poca atención pese a ser clientes con grandes posibilidades de transformarse en potenciales, a los cuales se los puede hacer crecer y convertirlos en socios leales de la empresa

Con estos índices podemos concluir que la hipótesis planteada se cumple.

CAPÍTULO V

EPÍLOGO

1. Conclusiones

- ✚ Orientar la empresa hacia el cliente es indispensable para lograr el giro necesario dentro de un mercado de precios en el largo plazo.
- ✚ Dentro de los conceptos básicos que enmarcan la orientación al cliente, es fundamental que en la empresa se desarrolle una cultura orientada al cliente, que sea concebida y soportada por los directivos de la empresa
- ✚ Para tener éxito en un programa de fidelización es necesario segmentar nuestros clientes, así conocerlos y formular estrategias que vayan de acuerdo con sus intereses en común.
- ✚ Los costos establecidos por Quifatex van en base a una infraestructura y organización comercial, mucho mas grande que la de los demás distribuidores; es aquí donde sacan ventaja las demás empresas
- ✚ La empresa no opta por estimular la compra a cambio de viajes, ya que el ofrecimiento no incluye el 100% del costo, más esta información no es develada por los demás proveedores. Esta información a medias, como es lógico, siempre trae inconformidad entre los clientes, por esta razón Quifatex ofrece incentivos que sean cubiertos 100% y no ofrecimientos que se cubren en un 70%.
- ✚ Para hacer contrapeso a las desventajas, develadas con la encuesta, se debe trabajar en la percepción del buen servicio, buena mercadería, confiabilidad vs. precio; así como también promociones, premios llamativos vs. Ventajas comerciales reales. Esto significa trabajar sobre el imaginario comercial de los clientes.

- ✚ Una de las prebendas en las cuales se debe hacer peso y equilibrar las diferencias de precio, premios e incentivos, es el plazo de crédito, el cual ha sido considerado como el mejor de entre los principales competidores. El crédito que ofrece Quifatex es mayor y mas flexible que el resto y al igual que el precio, radica en la infraestructura y organización comercial que tiene la empresa, la misma que permite darse el lujo de tener mayor garantía para sus clientes.
- ✚ La empresa Quifatex presenta el mejor Índice en calidad del producto que entrega, otra característica a favor, la misma que con una buena estrategia de comunicación se puede convertir en una gran ventaja que equilibre las falencias encontradas.
- ✚ Es Por medio del sistema de comunicación que se identifican las necesidades de los clientes, conocimiento que permite a una empresa brindar productos y servicios y obtener ganancias de ello.

2. Recomendaciones

- ✚ En la actualidad es importante mejorar la capacidad de comunicación, la mayoría de los administradores tienen el potencial para mejorarla, aplicando correctamente las pautas y adentrándose en esta nueva ciencia los gerentes y administradores estarán en posibilidad de producir mejores respuestas a la dirección y al mismo tiempo mejorar las relaciones con sus subordinados.
- ✚ La segmentación de la cartera de clientes de una empresa ayuda a clasificar al cliente para comprender de mejor manera sus necesidades y adaptar los servicios a sus requerimientos.

- ✚ Con el constante contacto con el cliente se genera información valiosa que nos permite adaptar los servicios a sus necesidades y predecir futuros patrones de comportamientos.
- ✚ Las organizaciones que están empeñadas en mejorar sus resultados y mantenerse en el mercado en el largo plazo, deben tomar en serio la aplicación de estrategias relacionales y modelos de CRM dentro de su planificación estratégica.
- ✚ Cuando se realiza una implementación de un modelo centrado en el cliente hay que garantizar que todas las personas de la organización comprendan y compartan la nueva estrategia.
- ✚ Implantando un eficaz sistema de comunicación, las organizaciones tendrán mayor capacidad de conocer a la competencia y detectar otras posibles amenazas y factores restrictivos

3. Bibliografía

- ✚ Alcaide, Juan Carlos. “Alta Fidelidad, ESIC” Ed. Madrid 2002
- ✚ Alfaro Faus, Manuel. “Temas Claves en Marketing Relacional” Ed. McGraw Hill, USA – 2004
- ✚ Anderson, Kristin. “Customer Relationship Management”. McGraw Hill, USA – 2004
- ✚ Fuentes de Investigación propias de la empresa, tales como reportes, balances, ventas reales
- ✚ D’Aprix, Roger. “La Comunicación para el Cambio” Granica Barcelona 1999 – 1ra Edición.
- ✚ Megginson, Leon. “Personnel: A Behavioral Approach to Administration” Homewood, Ill. Ricard D. Irwin, Inc. 1967

- ✚ Porter, E Michael. Estrategia y ventaja competitiva. Ediciones Deustro 2006 Colombia
- ✚ Porter, Michael: “La Ventaja Competitiva de las Naciones”. Plaza & Janes Editores S.A. Barcelona – España. 1991
- ✚ Putnam, Linda; Costa, Joan; Garrido, Francisco: “Comunicación Empresarial”. Ediciones Gestión. Barcelona – España. 2002
- ✚ Reinares Lara, Pedro. “Marketing Relacional”. Prentice Hall Madrid, 2002.
- ✚ Tironi, Eugenio; Cavallo, Ascanio: “Comunicación Estratégica”. Aguilar Chilena de Ediciones S.A. Santiago de Chile – Chile. 2004

ANEXOS

ANEXO No. 1

ENCUESTA DE SATISFACCION DE CLIENTES

CODIGO
CLIENTE
PERSONA QUE LLENA LA ENCUESTA

| |
|--|
| |
| |
| |

1 Aceptación del Producto

- 1.1 Stayfree Especial Alas x 8
- 1.2 Stayfree Especial Adapt Alas x 8
- 1.3 Nostoras Básica alas x 10
- 1.4 Nosotras Invisible rapisec Aloe+ Mazanilla x 10
- 1.5 Kotex Normal C/A x 10 Spring

| Precio | Marca | Costumbre | Publicidad | Bonifacion |
|--------|-------|-----------|------------|------------|
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |

2 Atención Comercial

- 2.1 Frecuencia de visita de los representantes
- 2.2 Trato personal recibido (cortesía, disposición)
- 2.3 Información sobre situación de pedidos pendientes
- 2.4 Información sobre ofertas y promociones vigentes
- 2.5 Información sobre pagos y créditos

| Quifatex | J.DL Cruz | Reparti | Disnac |
|----------|-----------|---------|--------|
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |

| Calificacion |
|---------------|
| E = Excelente |
| MB= Muy bueno |
| B = Bueno |
| R = Regular |
| M = Malo |

3 Entregas

- 3.1 Cumplimiento dentro del plazo establecido
- 3.2 Exactitud en la cantidad de producto solicitado
- 3.3 Actitud del personal que entrega mercadería
- 3.4 Gestión en sus reclamos
- 3.5 Asistencia posventa
- 3.6 Estado de la mercadería entregada

| Quifatex | J.DL Cruz | Reparti | Disnac |
|----------|-----------|---------|--------|
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |

| Calificacion |
|---------------|
| E = Excelente |
| MB= Muy bueno |
| B = Bueno |
| R = Regular |
| M = Malo |

4 Fidelidad

- 4.1 En que aspectos y nivel satisfacen sus necesidades los distribuidores

- a. Despacho a tiempo
- b. Eficiente y agradable atencion personal
- c. Precio
- d. Prmios e incentivos
- e. Plazos de crédito
- f. Calidad del producto

| Quifatex | J.DL Cruz | Reparti | Disnac |
|----------|-----------|---------|--------|
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |

| Calificacion |
|---------------|
| E = Excelente |
| MB= Muy bueno |
| B = Bueno |
| R = Regular |
| M = Malo |

5 Compras

- a Destro del mercado de Toallas Sanitarias que porcentaje adquiere a:

| Quifatex | J.DL Cruz | Reparti | Disnac |
|----------|-----------|---------|--------|
| | | | |
| | | | |

- b ¿Qué marca compra más y a qué distribuidor?

1. Stayfree Especial Alas x 8
2. Stayfree Especial Adapt Alas x 8
3. Nostoras Básica alas x 10
4. Nosotras Invisible Rapis.Aloe+ Mazanilla x10
5. Kotex Normal C/A x 10 Spring

| | Quifatex | J.DL Cruz | Reparti | Disnac |
|--|----------|-----------|---------|--------|
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |

6 Adquisiciones

Aparte de Toallas femeninas que porcentaje de productos adquiere a Quifatex?

| ALTO | MEDIO | BAJO | NULO | NO COMENTA |
|------|-------|------|------|------------|
| | | | | |

7 Fidelidad Actual

- a. A quien considera como su mejor Proveedor

| Quifatex | J.DL Cruz | Reparti | Disnac |
|----------|-----------|---------|--------|
| | | | |

| Calificacion |
|---------------|
| 1 = Excelente |
| 2 = Bueno |
| 3 = Malo |

- d. Con quien le gustaría seguir trabajando en el 2007

| Quifatex | J.DL Cruz | Reparti | Disnac |
|----------|-----------|---------|--------|
| | | | |

- 8 Que sugerencia daría a sus distribuidores para que mejoren

| Quifatex | Juan De La Cruz | Reparti | Disnac |
|----------|-----------------|---------|--------|
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |

ANEXO No. 2

PROCEDIMIENTO PARA CALCULAR EL VALOR DEL INCENTIVO "LINEA BLANCA - PETITE"

VENTAS MENSUALES DISTRIBUIDORES / MAYORISTAS A

| CLIENTE | 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 | 30 | TOTAL | PROMEDIO | | |
|---------|-----|-----|-----|---|---|-----|-----|-----|-----|-----|----|----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|----|----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|----|-----|-----|-----|-------|----------|--------|-------|
| 301910 | | 78 | 96 | | | 87 | | 85 | | 64 | | | 97 | | 93 | 54 | | | | | 97 | 43 | | | | | 96 | | | 91 | 981 | 81,75 | | |
| 328053 | 100 | | 54 | | | 68 | | | 65 | | | | 110 | | 87 | | 57 | | | | 140 | | 90 | | 100 | | | 52 | | 98 | 59 | 1080 | 83,08 | |
| 335726 | 109 | | 97 | | | 100 | | 102 | | 99 | | | 113 | | 87 | 93 | | | | | 103 | 83 | 83 | | 87 | | | 113 | | 116 | 118 | 1503 | 100,20 | |
| 332168 | 93 | | 86 | | | 105 | | 162 | | 120 | | | 64 | 103 | 93 | | 90 | | | | 103 | | 93 | 120 | | | | 117 | | 119 | | 1468 | 104,86 | |
| 303836 | | 130 | 100 | | | 69 | 87 | | 89 | 68 | | | | 130 | 54 | | 95 | | | | 96 | | | 100 | | | | 54 | | 124 | | 1196 | 92,00 | |
| 302159 | | 109 | | | | | 128 | | 100 | | | | | 73 | 85 | | 100 | | | | 61 | | 87 | 98 | | | | 85 | | | 110 | 1036 | 94,18 | |
| 327200 | 100 | | 124 | | | | 120 | | | 116 | | | | 96 | | 48 | | | | | 91 | 68 | 93 | | 100 | | | 57 | | 69 | | 1082 | 90,17 | |
| 301486 | | 124 | | | | 113 | | | 54 | | | | 87 | | 98 | | 92 | | | | 97 | 96 | 96 | | 100 | | | | 110 | | 64 | 1131 | 94,25 | |
| 301595 | 100 | | 105 | | | | 58 | | 92 | 79 | | | | 68 | | 97 | 89 | | | | 80 | | 106 | 90 | | | | 79 | | 93 | | 1136 | 87,38 | |
| 304451 | | | 105 | | | | 98 | | | | | | | 78 | 62 | | 96 | | | | 97 | 68 | | 67 | | | | 102 | | 154 | 98 | 1025 | 93,18 | |
| 302159 | | 119 | | | | 49 | | 59 | | 61 | | | 87 | | 99 | | 64 | | | | 67 | | 101 | | 143 | | | | 98 | | 83 | 1030 | 85,83 | |
| 302570 | 64 | | 39 | | | 52 | 109 | | 79 | | | | 89 | | | 103 | 89 | | | | | | 87 | | 65 | | | | 100 | | 97 | 973 | 81,08 | |
| 302720 | 89 | | | | | | | 109 | | 64 | | | | 97 | | | | | | | 96 | | | | | | | 87 | | 50 | | 592 | 84,57 | |
| 301424 | | 103 | | | | | 45 | | 100 | 65 | | | | 146 | | 168 | | 65 | | | 96 | | 97 | | 87 | | | | 104 | | 68 | 1144 | 95,33 | |
| 301102 | 100 | | 64 | | | 91 | 65 | | 103 | | | | | 96 | 87 | | 58 | 86 | | | 84 | 83 | | 89 | | | | 65 | | 92 | | 1163 | 83,07 | |
| 301440 | | | 49 | | | | 78 | | | | | | | | 102 | | | 90 | | | | 98 | | | 109 | | | | 116 | | 57 | 699 | 87,38 | |
| 305909 | 97 | | 51 | | | 54 | | 61 | | 69 | | | | 68 | | | 81 | | | | 98 | 39 | | 96 | 85 | | | | | 249 | | 1048 | 87,33 | |
| 330897 | 61 | 79 | | | | 83 | | 98 | | 109 | | | | 58 | | 91 | | 93 | | | 87 | | 65 | | 97 | | | 96 | | 102 | 93 | 1212 | 86,57 | |
| 330897 | | 57 | | | | 98 | | 120 | | 63 | | | | 96 | | 93 | 67 | 101 | | | | | | 128 | | | | 67 | | 75 | 67 | 1142 | 87,85 | |
| 329571 | 91 | | 90 | | | 86 | | 91 | 62 | | | | | 87 | | 87 | 96 | | | | | 97 | | 90 | 79 | | | 196 | | | 100 | 1252 | 96,31 | |
| 302258 | | 89 | 93 | | | | 97 | | 76 | 97 | | | | 90 | | 99 | 71 | 90 | | | 96 | 90 | 86 | 97 | | | | 97 | 93 | | 98 | 1459 | 91,19 | |
| 304472 | 109 | | | | | 106 | | 59 | 111 | | | | | 100 | 98 | 83 | 95 | | | | 97 | | 98 | | | | | 93 | 53 | 59 | | 1161 | 89,31 | |
| 306494 | | 78 | | | | 97 | | 90 | | | | | | 83 | | 100 | | 105 | | | 61 | | 87 | | 96 | | | 106 | | | | 903 | 90,30 | |
| 332460 | 130 | | 68 | | | 100 | | 79 | | 149 | | | | 97 | | | 96 | | | | 93 | | 81 | | 69 | | | | 105 | | 90 | 1157 | 96,42 | |
| 332316 | | 93 | | | | 96 | | 57 | 98 | | | | | 97 | | 87 | | 86 | | | | 99 | | 91 | 60 | | | 160 | | | 94 | 1118 | 93,17 | |
| 331598 | 96 | | 90 | | | | 85 | | | 64 | | | | | 103 | | 120 | | | | | 109 | 96 | 17 | 90 | | | 120 | 86 | | 82 | 1158 | 89,08 | |
| 305808 | | 83 | | | | | 79 | | 96 | 90 | | | | 68 | | 99 | | 90 | | | 89 | | 57 | | 64 | | | 94 | | 97 | 90 | 1096 | 84,31 | |
| 333214 | 165 | | | | | 101 | 60 | | 74 | 85 | | | | 101 | 54 | | 87 | 65 | | | | | 52 | | 72 | 167 | 68 | | 15 | | 98 | | 1264 | 84,27 |

VALOR QUE SE INVERTIRÁ EN UN ARTICULO ELECTRICO "PEQUEÑO" 89,80

VENTAS TOTALES: 31.209,00
1% PARA INCENTIVO: 624