

**García Brunori, José María**

## **Canales de distribución: distribución de productos de consumo masivo**

---

**Tesis para la obtención del título de posgrado de  
Maestría en Dirección de Empresas**

Director: Bianchi, Enrique Carlos

Documento disponible para su consulta y descarga en Biblioteca Digital - Producción Académica, repositorio institucional de la Universidad Católica de Córdoba, gestionado por el Sistema de Bibliotecas de la UCC.



**UNIVERSIDAD CATOLICA DE CORDOBA**

**INSTITUTO DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN**

**TESIS DE  
MAGÍSTER EN DIRECCIÓN DE  
EMPRESAS**

**“CANALES DE DISTRIBUCION:  
DISTRIBUCIÓN DE PRODUCTOS DE  
CONSUMO MASIVO”**

**AUTOR: LIC. JOSE MARIA GARCIA BRUNORI**

**DIRECTOR: PROF. DR. ENRIQUE CARLOS BIANCHI**

**CORDOBA - 2013**

## **1. INDICE**

<b>1. ÍNDICE</b>	<b>2</b>
<b>PARTE I – INTRODUCCIÓN</b>	<b>7</b>
<b>2. PRESENTACIÓN DEL PROBLEMA</b>	<b>7</b>
<b>3. TENDENCIAS DE LOS CANALES DE DISTRIBUCION</b>	<b>9</b>
<b>PARTE II – MARCO TEORICO CONCEPTUAL</b>	<b>11</b>
<b>4. MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL</b>	<b>11</b>
<b>4.1. Los canales de marketing y las cadenas de valor</b>	<b>11</b>
<b>4.2. La importancia de los canales</b>	<b>12</b>
<b>4.3. Desarrollo de canales</b>	<b>12</b>
<b>4.4. Niveles de canal</b>	<b>13</b>
<b>4.5. Número de intermediarios.</b>	<b>14</b>
<b>4.6. Administración de venta minorista, de la venta mayorista         y de la logística de mercado</b>	<b>15</b>
<b>4.6.1. La venta minorista</b>	<b>15</b>
<b>4.6.2. Tipos de establecimientos minoristas</b>	<b>15</b>
<b>4.7. Decisiones sobre la administración del canal</b>	<b>17</b>
<b>4.7.1. La selección de los miembros del canal</b>	<b>17</b>
<b>4.8. Organización de la fuerza de ventas</b>	<b>18</b>
<b>4.8.1. Tipos de organización del departamento de ventas</b>	<b>18</b>
<b>4.8.2. Equipos de ventas</b>	<b>19</b>
<b>4.8.3. Directrices para desarrollar las organizaciones de                 ventas</b>	<b>19</b>
<b>4.8.4. Establecimiento de territorios de ventas</b>	<b>20</b>
<b>4.8.5. Razones para los territorios de ventas</b>	<b>20</b>
<b>4.8.6. Administración del tiempo y diseño de rutas</b>	<b>21</b>
<b>4.8.6.1. Administración del tiempo de personal de                         Ventas</b>	<b>21</b>
<b>4.8.6.2. Evitar las trampas del tiempo</b>	<b>22</b>
<b>4.8.6.3. Asignación del tiempo</b>	<b>22</b>
<b>4.8.6.4. Establecer metas semanales y diarias</b>	<b>22</b>
<b>4.8.6.5. Administración del tiempo durante las                         visitas de ventas</b>	<b>22</b>

4.8.7. Diseño de rutas	23
4.8.8. Importancia del reclutamiento y la selección	23
4.8.8.1. ¿Qué es el reclutamiento?	23
4.8.8.2. El proceso de reclutamiento	24
4.8.8.2.1. Análisis de puestos	24
4.8.8.2.2. Elaboración de una descripción de Puestos	24
4.8.8.2.3. Fuentes del personal de ventas	24
4.8.9. La capacitación de los miembros del canal	25
4.8.9.1. La motivación de los miembros del canal	25
4.8.9.2. Evaluación de los miembros del canal	25
4.9. Objetivos y estrategias de la fuerza de ventas	26
4.10. Importancia de la capacitación en ventas	27
4.10.1. Desarrollo e implementación de la capacidad en ventas	27
4.10.2. Realizar una evaluación de las necesidades de capacitación	27
4.10.3. Determinar el contenido del programa de capacitación	28
4.11. Liderazgo	28
4.11.1. Comprender la dinámica del liderazgo	28
4.11.2. Establecer las diferencias entre la supervisión, la administración y el liderazgo	28
4.11.3. Identificar las fuentes de poder que poseen los líderes	29
4.11.4. Comunicarse en forma efectiva con la fuerza de ventas	29
4.11.5. Superar las barreras a la comunicación	30
4.12. Motivación	30
4.12.1. Comprender la naturaleza de la motivación	30
4.12.2. Diseñar programas de recompensa e incentivos para motivar al personal de ventas	30
4.12.3. Desarrollar concursos y juntas para motivar al personal de ventas	31
4.12.4. Utilizar el compromiso organizacional, la etapa	

de la carrera y el empowerment	31
4.12.4.1. Para motivar a la fuerza de ventas	31
4.12.4.2. Planes de compensación de la fuerza de ventas	32
4.12.4.3. Seguir los pasos básicos del desarrollo de un plan de compensación	32
4.12.4.4. Comparar los diferentes métodos de compensación de la fuerza de ventas	33
4.12.4.5. Evaluar las tendencias recientes en la compensación de la fuerza de ventas	33
4.12.4.6. Controlar el uso de las cuentas de gastos y las prestaciones adicionales en la planeación de la compensación	34
4.12.4.7. Evaluación del desempeño de ventas	34
4.12.4.8. Propósito de las evaluaciones de desempeño del personal de ventas	34
4.12.4.9. Establecer diferentes tipos de metas y objetivos de ventas y elaborar el plan de ventas	35
4.12.4.10. Establecer estándares de desempeño de la fuerza de ventas	36
4.12.4.11. Aplicar métodos del siglo 21 en la evaluación del desempeño de la fuerza de ventas	36
4.13. Propósitos y niveles de la planeación de ventas	37
4.13.1. Proceso de planeación de la Administración de ventas	39
4.13.2. Determinar el potencial de mercado y el pronóstico de ventas	39
4.13.3. Desarrollar estrategias	40
4.13.3.1. Estrategias de crecimiento	40
4.13.4. Evaluar y controlar	41
4.13.4.1. Estándares y medidas de desempeño	41
4.14. Logística del mercado	42
4.14.1. Objetivos de la logística del mercado	43
4.14.2. Decisiones de logística	43
4.14.3. Tramitación de pedidos	43
4.14.4. Almacenamiento	44

4.14.5.	Inventario	44
4.14.6.	Transporte	45
4.15.	Decisiones sobre Distribución	45
4.15.1.	La distribución como instrumento del marketing	45
4.15.2.	Concepto del canal de distribución	46
4.15.3.	Selección de los canales de distribución	47
4.15.4.	Concepto de distribución física y logística	48
4.15.4.1.	Funciones de la distribución física	49
4.15.4.2.	Objetivos de la distribución física	50
<b>PARTE III – DISTRIBUCION DE PRODUCTOS DE CONSUMO</b>		
	<b>MASIVO</b>	51
5.	<b>EL DISTRIBUIDOR COMO BRAZO EXTENDIDO</b>	51
6.	<b>LA DISTRIBUCIÓN</b>	52
6.1.	<b>Elementos de la Distribución</b>	53
6.1.1.	<b>El Rol del Distribuidor</b>	53
7.	<b>PROCESO DE DESARROLLO DEL DISTRIBUIDOR</b>	57
7.1.	<b>Análisis de Territorio y Negocio</b>	57
7.1.1.	<b>Análisis del Territorio</b>	58
7.1.2.	<b>Análisis del Negocio</b>	60
7.2.	<b>Potencial del Negocio</b>	61
7.3.	<b>Definición de Estrategia de Servicio</b>	63
7.3.1.	<b>Modalidad de Atención y Diseño del Territorio</b>	64
7.3.2.	<b>Diseño de las Rutas de Ventas</b>	67
7.3.3.	<b>Modalidades de Atención</b>	73
7.3.4.	<b>Modalidades de Entrega</b>	76
8.	<b>DETERMINACIÓN DE LA ESTRUCTURA</b>	78
8.1.	<b>Definición de los Puestos de Trabajo</b>	79
8.2.	<b>Definición de la Estructura</b>	81
8.3.	<b>Determinando el tamaño del equipo de ventas:</b>	
¿Cuántos Vendedores Necesito?		93
8.4.	<b>Definición de Jerarquías</b>	94
8.5.	<b>Asignación de Personas a los Puestos</b>	95
8.6.	<b>Esquema de Remuneración</b>	97
9.	<b>OBJETIVOS E INDICADORES</b>	103
9.1.	<b>Mecanismo de Seguimiento</b>	108

9.2. Planificación y Fijación de Objetivos	109
10. SISTEMAS DE CONTROL Y PLANES DE ACCIÓN	114
10.1.    Sistemas de Control	114
10.2.    El Tablero de Control Comercial	115
10.3.    Planes de Acción	117
11. ESTANDARES DE EJECUCIÓN	119
11.1.    Gama Básica de Productos	119
11.2.    Tipos de Exhibición	120
11.3.    Ciclo Comercial	121
11.4.    Material de Punto de Venta (POP)	122
11.5.    Otros Conceptos Calves	123
12. OPERACIÓN DEL DEPÓSITO	124
12.1.    Recepción de Camiones de Larga Distancia	124
12.2.    Ordenamiento de Mercadería recibida	124
12.3.    Armado y Preparado de Pedidos	125
12.4.    Carga de Camiones	125
12.5.    Regreso de Camiones a Planta	126
PARTE IV - CONCLUSIONES	
13. CONCLUSIONES	127
14. BIBLIOGRAFIA	139
ANEXO I	130
ANEXO II	132

## **PARTE I - INTRODUCCIÓN**

### **2. PRESENTACIÓN DEL PROBLEMA**

La experiencia adquirida en el mercado del consumo masivo, han generado una serie de inquietudes que dan origen al tema de mi tesis.

Las empresas productoras y comercializadoras de dichos productos, tienen la necesidad de llegar al mercado. Algunas lo hacen con distribución directa, las más importantes y no en el 100% de su capacidad, pero la gran mayoría lo hace a través de esquemas de distribuidores o representantes. Es aquí donde surge la necesidad de identificar a estos comerciantes / empresarios que en muchas ocasiones cuentan con improvisadas estructuras y herramientas para llevar a cabo su actividad.

Un distribuidor tiene básicamente la responsabilidad de comercializar y distribuir los productos asignados dentro una región pre-establecida.

Son muchas las ineficiencias que podemos advertir en la gestión global del negocio, es por ello que en el presente trabajo nos enfocaremos en desarrollar herramientas que nos permitan atacar las mismas, tales como:

- Definición de objetivos y estrategias de corto y largo plazo
- Diseño de la estructura adecuada acorde al potencial de la zona asignada.
- Armado de rutas de venta, eficientes para maximizar el servicio al cliente y el nivel de ventas.
- Definición de niveles de stock adecuados.
- Selección, capacitación y desarrollo del personal.
- Cuadro o tablero de indicadores básicos: Comerciales, Financieros, Administrativos, etc.
- Manejo de depósitos e inventarios.

Los puntos planteados en el apartado anterior, pueden parecer básicos para la gestión de este y cualquier tipo de negocios. Pero la realidad con la que nos encontramos a diario, es que los empresarios o comerciantes al frente de estos negocios, no aplican ni las más básicas



herramientas de gestión, es aquí donde encuentro la problemática y la oportunidad para el desarrollo de una herramienta para mejorar el nivel de Management aplicado a este tipo de negocios.

En el Anexo I y II, y con el objetivo de apuntalar la fundamentación de dicho trabajo, podemos visualizar la entrevista realizada a dos expertos y referentes del Consumo Masivo en Córdoba:

- Lic. Mario Ricardo Aldao, Ex Gerente de Ventas en empresas como Danone Argentina y Molinos Río de la Plata, hoy consultor Senior en temas relacionados a Ventas y Distribución.
- Lic. | MBA Julio Pablo Asnal, Ex director de Ventas de Coca Cola (FEMSA), Ex Gerente de Ventas en Danone Argentina SA, actual International Sales Director en Promedon.

La conclusión de lo expuesto por los expertos en las entrevistas mantenidas, apuntala la necesidad de contar con esquemas de distribución y comercialización que cuentan con la tecnología, planificación y medios de seguimiento y control necesarios para lograr la competitividad que el mercado actual requiere.

Finalmente, el alcance de dicho trabajo esta planteado para todos aquellos empresarios, comerciantes, distribuidores o representantes comerciales que busquen llevar sus productos o los de las empresas representadas a la mayor parte del mercado objetivo, logrando una amplia cobertura de mercado, de la manera mas eficiente y con la mejor optimización de los recursos disponibles.

### 3. TENDENCIAS DE LOS CANALES DE DISTRIBUCION

La evolución de los esquemas de distribución, es decir, la manera en que los consumidores acceden a los productos, viene sufriendo una gran transformación que afecta tanto a las estrategias de las empresas como a la economía en general. El **Ciclo de Vida** de los comercios, a diferencia de décadas anteriores, es significativamente más corto debido a que los nuevos sistemas comerciales son cada vez más eficientes y con mayor tecnología.



*Fuente: Elaboración propia.*

**La atomización del Canal Tradicional (más de 300.000 comercios,** según información de la consultora Nielsen) y su compleja redefinición como respuesta a la crisis, plantean a las empresas un gran desafío en términos de abastecimiento, distribución y comunicación.

Además, las características del Consumo han cambiado hacia un modelo de mayor impulsividad en el que el consumidor está expuesto a más estímulos y en donde decide la mayoría de sus compras durante su estadía en el Punto de Venta.

Hoy, las empresas necesitan un esquema de distribuidores profesionales, bajo una relación más cercana a una “asociación estratégica”, como una única manera de llegar a cada punto de venta y

ejecutar correctamente la batería de acciones que se proponen y de alguna manera, controlar la gestión y captar ese consumo por impulso. La Fuerza de Ventas de los distribuidores es el brazo extendido de la empresa, y ahí es donde radica la diferencia entre un distribuidor mayorista y un Distribuidor Profesional.

## **PARTE II – MARCO TEORICO CONCEPTUAL**

### **4. MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL**

#### ***“Diseño y Administración de los Canales de Marketing”<sup>1</sup>***

##### **4.1. Los canales de marketing y las cadenas de valor**

La mayoría de los fabricantes no vende sus productos directamente a los usuarios finales, sino que entre ellos existe una serie de intermediarios que realizan diversas funciones. Estos intermediarios conforman los canales de marketing, también llamados canales de distribución o canales comerciales. Formalmente, los *canales de marketing* son conjuntos de organizaciones interdependientes que participan en el proceso de poner a disposición de los consumidores un bien o un servicio para su uso o adquisición. Existen diversas trayectorias que siguen los bienes y los servicios luego de su producción, y que culminan en la compra y uso por parte del consumidor final.

Algunos intermediarios, como los mayoristas o los minoristas, compran, se apropian de la mercancía y la revenden; se los denomina *intermediarios del mercado*. Otros, como los corredores, los representantes de los fabricantes o los agentes de ventas, buscan clientes y tienen la facultad de negociar en representación del fabricante pero no compran los productos y por eso se los llama *agentes*. Otros, como empresas de transporte, almacenes independientes, bancos o agencias de publicidad, colaboran en el proceso de distribución pero no compran la mercancía ni negocian su compraventa, por lo que reciben el nombre de *proveedores de servicios o facilitadores*.

---

• <sup>1</sup> KOTLER PHILIP / LANE KAVIN. *Dirección de Marketing*. Duodécima Edición. México. Ultra S.A.. Año 2006. 729 p. ISBN 970-26-0763-9

## 4.2. La importancia de los canales

Un *sistema e canales de marketing* es el conjunto específico de canales de marketing que utiliza una empresa. Las decisiones sobre el sistema de canales de marketing son de las más críticas a las que se enfrenta la dirección. En Estados Unidos los miembros del canal, conjuntamente, logran márgenes que oscilan entre el 30 % y 50 % del precio final de venta. En contraste, la publicidad representa entre el 5 % y el 7 % del precio final. Los canales de marketing también representan un costo de oportunidad importante. Una de las funciones más decisivas de los canales de marketing es lograr que los compradores potenciales realicen pedidos rentables: los canales de marketing no sólo deben *atender* mercados, sino que también deben *crear* mercados.

## 4.3. Desarrollo de canales

Una nueva empresa inicia, por lo general, con operaciones locales en un mercado limitado, empleando los intermediarios existentes. El número de intermediarios de cualquier mercado local es limitado: unos pocos agentes de ventas del fabricante, algunos mayoristas, varios minoristas consolidados, unas cuantas empresas de transporte y unos cuantos almacenes. Decidir cuál es el mejor canal no debería ser un problema, Más bien el problema consisten convencer a los intermediarios de que acepten los productos de la empresa.

Si la nueva empresa tiene éxito, podría expandirse hacia nuevos mercados y utilizar canales diferentes en los demás mercados. En mercados de dimensiones reducidas, la empresa podría intentar vender directamente a los minoristas, mientras que en mercados más grandes la empresa recurrirá a distribuidores. En zonas rurales, la empresa podría trabajar con distribuidores de bienes en general, y en zonas urbanas podría recurrir a una línea limitada de comerciantes. Tal vez le convenga utilizar franquicias exclusivas en una región del país, y en otras vender a través de todos aquellos establecimientos dispuestos a aceptar el producto. En un país podría utilizar agentes de ventas internacionales, y en otros quizás le convenga asociarse con una empresa local. En resumen el sistema de

canal del fabricante evoluciona en función de las oportunidades y de las condiciones locales.

#### **4.4. Niveles de canal**

El fabricante y el consumidor final son partes integrantes de cualquier canal. Se utilizará el número de niveles de intermediarios para designar la longitud de un canal.

Un *canal de nivel cero* (también llamado *canal de marketing directo*) está formado por un fabricante que vende directamente al cliente final. Las formas más relevantes de canales de marketing directo son las ventas a domicilio, las reuniones en casa para vender productos, la venta por correo, el telemarketing, la venta por televisión y los establecimientos propiedad del fabricante. Los representantes de Avon venden cosméticos a domicilio, los representantes de Tupperware organizan reuniones en casas particulares para vender utensilios de cocina. Franklin Mint vende sus artículos de colección a través de pedidos por correo, AT&T utiliza el teléfono para intentar captar nuevos clientes o para vender servicios mejorados a los clientes existentes, Time-Life vende colección de audio y video a través de comerciales televisivos o “infomerciales” de mayor duración, Red Envelope vende regalos a través de sus propios establecimientos.

Un canal de un nivel incluye un intermediario, como por ejemplo un minorista, un canal de dos niveles incluye dos intermediarios. En mercados de consumo, éstos suelen ser un mayorista y un minorista. Un canal de tres niveles incluye tres intermediarios. Por ejemplo, en la industria del empackado de carne, los mayoristas venden a los mayoristas intermedios, quienes, por su parte, venden a los minoristas. En Japón, la distribución de alimentos abarca hasta seis niveles. Desde el punto de vista del fabricante, el problema de obtener información sobre los usuarios finales y de llevar a cabo labores de control adquiere mayor complejidad conforme se incrementa el número de niveles del canal.

#### 4.5. Número de intermediarios.

Las empresas tienen que decidir el número de intermediarios que van a utilizar en cada nivel del canal. Existen tres estrategias posibles: distribución exclusiva, Distribución selectiva y distribución intensiva.

- *La distribución exclusiva* consiste en limitar de forma importante el número de intermediarios. Se utiliza cuando el fabricante desea conservar el control del nivel y de los resultados de los intermediarios. A menudo va acompañada de un acuerdo de *colaboración exclusiva*. Al conceder derechos exclusivos de distribución, el fabricante espera incentivar esfuerzos de ventas más intensos y tener distribuidores con mayores conocimientos. La distribución exclusiva requiere un alto nivel de asociación entre el vendedor y entre el intermediario, y se utiliza, por ejemplo, en la distribución de automóviles nuevos, de ciertos electrodomésticos de prestigio, y con alguna marca de ropa para dama.
- *La distribución selectiva* consiste en la utilización de más de un intermediario, pero no de todos los que desean distribuir un producto en particular. Esta técnica es frecuente entre empresas consolidadas y empresas nuevas que buscan distribuidores. La empresa no tiene que distribuir sus esfuerzos entre muchos puntos de venta, sino que puede lograr una cobertura de mercado apropiada con más control y menos costo a través de la distribución intensiva.
- *La distribución intensiva* consiste en la distribución de bienes y servicios a través de tantos puntos de ventas como sea posible. Esta estrategia es frecuente para artículos como cigarrillos, jabón, botanas y goma e mascar, que se tienen que emplazar en lugares cómodos para los consumidores.

Con frecuencia, los fabricantes tienen la tentación de pasar de un sistema de distribución exclusiva o selectiva a un sistema de distribución intensiva para aumentar la cobertura del mercado y el volumen de ventas. Esta estrategia puede servir a corto plazo, pero suele deteriorar los resultados a largo plazo. La distribución intensiva aumenta la disponibilidad del producto o del servicio, pero también genera una

competencia intensiva entre minoristas. Si las guerras de precios se vuelven frecuentes, las ganancias del minorista descenderán, lo que también disminuirá el interés de este último por apoyar el producto.

#### **4.6. Administración de venta minorista, de la venta mayorista y de la logística de mercado**

##### **4.6.1. La venta minorista**

La venta minorista incluye todas las actividades relacionadas con la venta directa de bienes y servicios al consumidor final para un uso personal *no comercial*. Un minorista o establecimiento al detalle es toda aquella empresa cuyo volumen de ventas procede, principalmente, de la venta al menudeo.

Cualquier empresa que venda a los consumidores finales, ya sea un fabricante, un mayorista, o un minorista, practica la venta al menudeo. No importa cómo se venden los bienes o servicios (en persona, por correo, por teléfono, a través de una máquina expendedora o a través de Internet), ni donde se vendan (en una tienda, en la calle o en el hogar del consumidor).

##### **4.6.2. Tipos de establecimientos minoristas**

En la actualidad, los consumidores pueden comprar bienes y servicios en una amplia variedad de establecimientos minoristas. Hay establecimientos minoristas, minoristas sin establecimiento y empresas de minoristas. Quizás el tipo de establecimiento minorista más conocido es el de las tiendas departamentales. En el caso de Japón, las tiendas departamentales, por ejemplo Takashimaya y Mitsukoshi, atraen a millones de compradores cada año. Estos almacenes incluyen galerías de arte, restaurantes, escuelas de cocina y áreas de juego para los niños.

Los establecimientos minoristas atraviesan fases de crecimiento y declive que pueden describirse como el *ciclo de vida de los establecimientos minoristas*. Así, un establecimiento minorista aparece, disfruta de un período de crecimiento acelerado, alcanza la madurez y posteriormente decae. Las tiendas departamentales tardaron 80 años en



alcanzar la madurez, mientras que los establecimientos de ventas en almacenes tipo *outlet* no tardaron más que 10 años. Seguidamente se describen los tipos de establecimientos minoristas más importantes.

- *Establecimientos especializados*: Línea de productos reducida. Ejemplos: Athlet's Foot, Tall Men, The Limited, The Body Shop.
- *Almacenes departamentales*: Varias líneas de productos. Ejemplos: Sears, JCPenney, Nordstrom, Bloomingdale's.
- *Supermercados*: Establecimientos relativamente grandes, de bajo costo y márgenes reducidos, gran volumen de ventas, en régimen de autoservicio, diseñados para satisfacer la totalidad de necesidades de alimentación y productos para el hogar de los consumidores. Ejemplos: Kroger, Jewel, Food Emporium.
- *Establecimientos de conveniencia*: Tienda relativamente pequeñas en zonas residenciales, abierta las 24 horas todos los días de la semana; línea limitada de productos de conveniencia con una gran rotación y con precios ligeramente más altos. Ejemplos: 7-Eleven, Circle K.
- *Establecimientos de descuentos*: Productos de calidad estándar que se venden a precios más bajos, con márgenes reducidos y grandes volúmenes de venta. Ejemplo: Wal-Mart, Kmart, Circuit City, Crown Bookstores.
- *Minoristas de precios bajos*: Productos excedentes, desiguales, de fuera de temporada, que se venden a precios inferiores a los de la venta minorista. Outlets de fábricas, minoristas independientes (Filene's Basement, T.J. Maxx), clubes mayoristas (Sam's Club, Price-Costco, BJ's Wholesale).
- *Supertiendas*: Inmenso espacio de ventas, con productos alimenticios y del hogar que se adquieren en forma rutinaria, servicios adicionales (lavandería, reparación de zapatos, tintorerías, cajeros automáticos). Ejemplos: Eliminadora de categoría o "category killers" (amplio surtido en una categoría) como PetSmart, Staples, Home Depot; establecimientos combinados como Jewel, Osco, hipermercados (tiendas enormes que combinan supermercado, tienda de descuento y tienda de fábrica), como Carrefour en Francia, Pryca en España y Meijer's en Holanda.

- *Tiendas catálogo:* Gran selección de productos con amplio margen, de gran rotación y que se venden por catálogo a precios de establecimiento de descuento. Los clientes recogen la mercadería en los puntos de venta. Ejemplo: Incide, Ski y Bike.

Los minoristas pueden posicionarse en uno de estos cuatro niveles de servicios:

- *Autoservicio:* El autoservicio es la clave de todas las empresas de descuento. Muchos consumidores están dispuestos a llevar a cabo su propio proceso de búsqueda-comparación-selección para ahorrar dinero.
- *Autoselección:* Los clientes buscan sus propios productos, aunque tienen la posibilidad de solicitar ayuda.
- *Servicio limitado:* Estos minoristas ofrecen un mayor número de bienes, y los clientes necesitan mayor información y asistencia. También ofrecen servicios (como facilidades de crédito o devolución de mercaderías).
- *Servicio completo:* Hay vendedores dispuestos a atender a los consumidores en cualquier fase del proceso búsqueda-comparación-selección. Los clientes a quienes les gusta ser atendidos prefieren este tipo de establecimientos. Los altos costos del personal, la mayor proporción de productos de especialidad con una menor rotación y los numerosos servicios que ofrecen suponen altos costos de venta.

#### **4.7. Decisiones sobre la administración del canal**

Una vez que la empresa elige una alternativa de canal, debe seleccionar a los intermediarios individuales, capacitarlos, motivarlos y evaluarlos. Los acuerdos de canal deben modificarse con el tiempo.

##### **4.7.1. La selección de los miembros del canal**

Las empresas deben seleccionar cuidadosamente a los miembros del canal. Para los clientes, los canales son la empresa.

Para facilitar la selección de los miembros del canal, los fabricantes deben determinar que características diferencian a los mejores intermediarios. Deben evaluar los años de operación, las demás líneas que

llevan los intermediarios, el historia de crecimiento y utilidades, la capacidad financiera, la cooperación y la reputación de sus servicios. Si los intermediarios son agentes de ventas, los fabricantes deben evaluar el número y la naturaleza de las líneas que lleva a la agencia, así como el tamaño y la calidad de su fuerza de ventas. Si los intermediarios son grandes almacenes que buscan la distribución exclusiva, el fabricante debe evaluar la ubicación de los puntos de ventas, el potencial de crecimiento futuro y el tipo de clientela.

#### **4.8. Organización de la fuerza de ventas<sup>2</sup>**

Para implementar de forma eficaz el plan de gerente de ventas se requiere una estructura organizacional apropiada. La *estructura organizacional* determina qué tan bien coordinadas están las actividades de servir a los clientes de forma rentable y con qué rapidez la organización se puede adaptar a los cambios en el entorno de marketing. El propósito de la organización de ventas es facilitar el logro de los objetivos de marketing y ventas. 1) reduciendo el tiempo que necesita un gerente de ventas para evaluar las cambiantes necesidades del mercado y responder a ellas, 2) organizando las actividades de forma eficiente y 3) al establecer y mantener canales de comunicación abiertos con los clientes, vendedores, personal de apoyo y grupos de interés. Ninguna organización de ventas puede permanecer estancada y esperar éxito a largo plazo.

##### **4.8.1. Tipos de organización del departamento de ventas**

Los esfuerzos de las organizaciones de ventas se centran en los productos, los mercados y las funciones. Varias industrias y empresas en la misma industria mezclan estos elementos. Los departamentos de ventas tradicionalmente se ha organizad en cinco tipos básicos: geográfica, por producto, por función, por mercado o de alguna combinación de los cuatro. Reanalizará de forma breve cada uno de ellos.

---

<sup>2</sup> HAIR / ANDERSON / MEHTA / BABIN. *Administración de Ventas, Relaciones y Sociedad con el Cliente*. 1ª Edición. Méjico. Cengage Learning Editores S.A. Año 2010. 462 p. ISBN 978-607481030-1.

- **Organizaciones geográficas.** Las organizaciones geográficas de ventas son las más comunes. Pero a menudo se utilizan en combinación con las estructuras orientadas al producto, a la función o a mercado.
- **Organizaciones orientadas al producto.** Las organizaciones de ventas de productos estructurados son útiles cuando las líneas de productos son complejas o distintas y requieren una atención crecientemente individualizada. Conforme a esta estructura, los productos compiten entre ellos por las utilidades, la participación de mercado y los recursos de la empresa.
- **Organizaciones orientadas a la función.** Las organizaciones de ventas orientadas a la función están estructuradas según las funciones más importantes, como desarrollo de nuevas cuentas o mantenimiento de los clientes actuales. Esta estructura ofrece especialización y eficiencia en el empeño de las actividades de ventas y es mejor para las empresas que sólo tienen pocos productos, o artículos similares para relativamente pocos tipos de clientes.
- **Organizaciones orientadas al cliente/mercado.** Estas son apropiadas para las empresas cuyos productos compran en múltiples combinaciones varios tipos de clientes con necesidades únicas.

#### **4.8.2. Equipos de ventas**

El equipo de ventas depende de varios individuos en una organización para vender productos y servicios a todos los encargados pertinentes de la toma de decisiones. La meta del equipo de ventas es desarrollar relaciones a largo plazo, mutuamente benéficas, entre las personas, los productos y la empresa.

#### **4.8.3. Directrices para desarrollar las organizaciones de ventas**

- *Enfoque orientado al mercado:* reconocer al cliente como razón de ser de la organización y hacer que ésta se centre al cliente.
- *Enfoque diseñado en torno a las actividades de ventas:* no ignorar a las personas que desempeñarán el trabajo.

- *Áreas de autoridad y responsabilidad definidas:* comunicar con claridad la responsabilidad individual y asignar la autoridad suficiente para llevar a cabo el trabajo asignado.
- *Un tramo de control razonable:* además de encargarse de las responsabilidades de administración, los gerentes de ventas deben ser capaces de controlar de forma adecuada a la fuerza de ventas, mediante un contacto frecuente.
- *Flexibilidad:* una organización debe ser lo bastante flexible para superar es estrés, por ejemplo las disminuciones en las ventas o la pérdida de personal clave.
- *Coordinación y equilibrio:* los gerentes de ventas no deben permitir que cualquier unidad o individuo tenga influencia excesiva sobre las operaciones.

#### **4.8.4. Establecimiento de territorios de ventas**

Un territorio de ventas por lo común es un área geográfica específica que contiene a clientes actuales y potenciales y que se asigna a un vendedor particular. Debido a que el mercado total de la mayoría de las empresas por lo común es demasiado grande para que pueda administrar en forma eficiente, los territorios ayudan al gerente de ventas a dirigir, evaluar y controlar a la fuerza de ventas. La asignación de territorio de ventas también ayuda a que haya una compaginación entre los esfuerzos de ventas y las oportunidades de venta.

#### **4.8.5. Razones para los territorios de ventas**

- Mejoran la cobertura de mercado. Las visitas de ventas se deben planear de forma tan eficiente como sea posible, con el fin de asegurar una cobertura apropiada de los clientes actuales y potenciales.
- Un territorio de ventas no debe ser tan grande que el vendedor pase mucho tiempo viajando, o solo tenga tiempo para visitar algunos de los mejores clientes. Por otra parte, un territorio de ventas no debe ser tan pequeño que el vendedor visite a los clientes con demasiada frecuencia.

- Minimizan los costos de ventas. Los gerentes de ventas deben diseñar territorios eficaces en relación con el costo, al eliminar o minimizar los viajes de un día para otro y encontrar métodos alternos para llegar a los clientes.
- Refuerzan las relaciones con el cliente. Los territorios eficientes permiten que el personal de ventas pase más tiempo con los clientes actuales y potenciales y menos tiempo de viaje.
- Desarrollar una fuerza de ventas más efectiva. Los territorios de ventas bien diseñados motivan al personal de ventas, mejoran la moral, incrementan el interés y desarrollan una fuerza de ventas más efectiva.
- Evalúa mejor las ventas. La asignación del personal de ventas a áreas geográficas específicas mejora la evaluación del desempeño, debido a que es posible evaluarlo conforme a su desempeño, comparado con el potencial del territorio.
- Coordinan las ventas con otras fundones de marketing. Los territorios de ventas bien diseñados permiten que la gerencia desempeñe mejor otras funciones de marketing. El análisis de las ventas y del costo es más fácil sobre la base de un territorio que para todo el mercado. La investigación del mercado como base en un territorio también es más eficaz para determinar cuotas de ventas y los presupuestos de gastos.

#### **4.8.6. Administración del tiempo y diseño de rutas**

Una vez que los gerentes de ventas han establecido los territorios e ventas y han asignado los vendedores a ellos, deben dirigir su atención a la programación y el diseño de rutas de la fuerza de ventas dentro de los territorios. La programación y el diseño de rutas son vitales para mantener un alto nivel de productividad y costos de ventas bajos.

##### **4.8.6.1. Administración del tiempo de personal de ventas**

El personal de ventas debe ser buen administrador de su tiempo, debido a que es una de las mejores formas de optimizar la cobertura del territorio.

#### **4.8.6.2. Evitar las trampas del tiempo**

La buena utilización del tiempo requiere que el personal de ventas reconozca y evite las “trampas del tiempo” que pueden erosionar su efectividad. Algunas de las muchas trampas del tiempo en las que pueden caer fácilmente los representantes de ventas son, visitar a prospectos no calificados o no rentables, no establecer prioridad en su trabajo, hacer un mal uso del tiempo de espera y no dividir los proyectos grandes de largo alcance en parte fácilmente administrables en la actualidad.

#### **4.8.6.3. Asignación del tiempo**

En este proceso, el personal de ventas debe decidir primero cuáles son las tareas o actividades principales que debe completar y después determinar la cantidad de tiempo asignado a cada una.

#### **4.8.6.4. Establecer metas semanales y diarias.**

El gerente de ventas y el vendedor deben trabajar juntos para desarrollar un plan de acción semanal. Las metas de ventas semanales determinan objetivos para los días planeados, el número de visitas de ventas, el número de demostraciones y el tipo de cobertura de clientes. El plan de visitas de ventas puede determinar el curso de acción para la semana, así como cada día.

#### **4.8.6.5. Administración del tiempo durante las visitas de ventas.**

El solo hecho de pasar algún tiempo extra con los clientes no siempre lleva a ventas adicionales. Los clientes saben apreciar más y es más probable que desarrollen asociaciones con el personal de ventas cuando las visitas de ventas son eficientes, más que prolongadas.

#### **4.8.7. Diseño de rutas.**

Una de las herramientas más valiosas para la administración de tiempos es la planeación de rutas eficientes para cubrir un territorio. El **diseño de rutas** es idear un plan o patrón de viaje que se debe utilizar cuando se hacen visitas de ventas.

Durante la capacitación inicial, tanto el representante como el gerente de ventas por lo común diseñan juntos las rutas. Después de la capacitación, el diseño de éstas se convierte en la responsabilidad primordial del vendedor. Un sistema de diseño de ruta bien estructurado tiene tres ventajas principales:

1. *Reducción del tiempo de viaje y de los costos de ventas.*
2. *Mejora la cobertura del territorio.*
3. *Mejora la comunicación.*

#### **4.8.8. Importancia del reclutamiento y la selección**

El reclutamiento y la selección de la fuerza de ventas se encuentran entre las responsabilidades más importantes del gerente de ventas, debido a que para la mayoría de los clientes y prospectos, el personal de ventas es la empresa.

##### **4.8.8.1. ¿Qué es el reclutamiento?**

El **reclutamiento** es encontrar candidatos potenciales al puesto, hablarles a cerca de la empresa y lograr que elaboren su solicitud. El reclutamiento no debe generar simplemente candidatos. Debe encontrar candidatos que sean potencialmente buenos empleados. En última instancia, toda la organización de ventas depende de un enfoque exitoso del reclutamiento.



## **4.8.8.2. El proceso de reclutamiento**

### **4.8.8.2.1. Análisis de puestos**

La empresa debe hacer un **análisis de puestos**, a fin de identificar los deberes, requerimientos y condiciones de puesto.

### **4.8.8.2.2. Elaboración de una descripción de puestos**

El resultado de un análisis de puestos formal es una descripción de puestos, quizá la herramienta más importante que se utiliza en la administración de fuerza de ventas. La descripción de puestos explica, tanto a los candidatos como al personal de ventas actual, cuáles son los deberes y responsabilidades de un puesto de ventas, las habilidades necesarias y sobre que base se evaluará a los nuevos empleados y a los actuales.

### **4.8.8.2.3. Fuentes del personal de ventas**

Existen muchos lugares en los que es posible encontrar candidatos. Los gerentes deben analizar las fuentes potenciales para determinar cuál es la que produce los mejores candidatos para el puesto en ventas que se va a ocupar.

Los mejores proveedores de personal de ventas los podemos encontrar en:

- Personal del interior de la empresa.
- De los competidores.
- Empresas que no son competidores.
- Instituciones educativas.
- Anuncios
- Reclutamiento en línea (Internet)
- Agencias de empleos y reclutadores profesionales (consultoras)

#### **4.8.9. La capacitación de los miembros del canal<sup>3</sup>**

Las empresas necesitan poner especial atención en la planeación y puesta en práctica de programas de capacitación para sus distribuidores.

##### **4.8.9.1. La motivación de los miembros del canal**

Las empresas deben considerar a sus intermediarios de igual modo que a sus usuarios finales, es decir, deben determinar sus necesidades y desarrollar su posicionamiento de canal de tal forma que su oferta les proporcione un valor superior.

Para animar a los miembros del canal a que den lo mejor de sí mismo, primero hay que entender sus necesidades y deseos, La empresa debe ofrecer programas de capacitación, de investigación de mercados y otros programas de desarrollo de habilidades para que los intermediarios realicen mejor su trabajo. La empresa debe comunicar constantemente su visión de que los intermediarios son colaboradores en una empresa conjunta cuyo fin es satisfacer a los usuarios finales de producto.

##### **4.8.9.2. Evaluación de los miembros del canal**

Los fabricantes deben evaluar periódicamente los resultados de los intermediarios utilizando para ello indicadores como el volumen de ventas alcanzado, el nivel medio de existencias, el tiempo de entrega a los clientes, el tratamiento de bienes deteriorados o perdidos y la cooperación en programas de promoción y de capacitación. Quizás un fabricante descubra que está pagando demasiado a ciertos intermediarios por lo que realmente hacen. Un fabricante que pagaba a un distribuido por mantener existencias en sus almacenes se dio cuenta de que en realidad éste había abandonado los inventarios a su suerte en un almacén público. Los fabricantes deben fijar descuentos funcionales con cantidades específicas según los resultados del canal para un determinado servicio. Quienes no alcancen los

---

<sup>3</sup> KOTLER PHILIP / LANE KAVIN. *Dirección de Marketing*. Duodécima Edición. Méjico. Ultra S.A.. Año 2006. 729 p. ISBN 970-26-0763-9

niveles mínimos necesitarán asesoría, más capacitación, motivación, o bien, merecen la expulsión.

#### **4.9. Objetivos y estrategias de la fuerza de ventas.**

Los días en que los vendedores sólo tenían que “vender, vender y vender” ya han quedado atrás. En la actualidad, los vendedores tienen saber cómo diagnosticar los problemas de los clientes y proponer una solución adecuada. Los vendedores demuestran a los clientes cómo su empresa podría ayudarles a aumentar su rentabilidad.

Las empresas necesitan definir los objetivos específicos que quieren para sus vendedores. Por ejemplo, una empresa podría necesitar que sus vendedores dedicaran el 80 % de su tiempo a los clientes actuales y el 20 % restante a los clientes potenciales, y que dedicaran el 85 % de su tiempo a los productos consolidados y el 15 % restante para los productos nuevos. Es que de la distribución temporal dependerá de cada tipo de cliente o producto, pero sea cual fuere el contexto de venta, los vendedores tendrán que desarrollar una o varias de las siguientes tareas específicas.

- *Búsqueda:* Lo que incluye búsqueda de nuevos clientes y de oportunidades de venta.
- *Distribución de tiempo:* Decisión sobre cómo distribuir entre clientes reales y clientes potenciales.
- *Comunicación:* Los vendedores tienen que dar información sobre los productos y servicios de la empresa.
- *Venta:* Cercamiento, presentación, respuestas a las preguntas del cliente y cierre de Transacciones.
- *Servicio:* Prestación de diversos servicios a los clientes (asesoría en resolución de problemas, consultoría técnica, trámites relacionados con el financiamiento, envío de mercancías).
- *Recopilación de información:* Realización de estudios de mercado y fundones de inteligencia de marketing.
- *Asignación:* Decisión sobre qué clientes recibirán suministros en períodos de escasez de productos.

## 4.10. Importancia de la capacitación en ventas<sup>4</sup>

El desarrollo de programas efectivos de capacitación en ventas es una de las partes más importantes del trabajo de un gerente de ventas. La tecnología de información ha hecho que los clientes sean más conocedores que nunca antes y ahora exigen más calidad y servicios en las interacciones de ventas.

La **capacitación en ventas** toma los recursos humanos, el personal de ventas, y los desarrolla hasta convertirlos en miembros exitosos y productivos de un equipo de marketing. La capacitación es un proceso progresivo a largo plazo que facilita el crecimiento continuo y la productividad de personal de ventas.

### 4.10.1. Desarrollo e implementación de la capacidad en ventas

Su objetivo como gerente de ventas es diseñar e implementar una capacitación basada en las habilidades y experiencias de su personal de ventas y de otros miembros del canal. Esto significa identificar primero las brechas entre las habilidades de la fuerza de ventas y de los miembros del canal y los objetivos de la empresa y después desarrollar programas para cerrar tales brechas.

### 4.10.2. Realizar una evaluación de las necesidades de capacitación

El primer paso en el diseño de un programa efectivo de capacitación en ventas es hacer una **evaluación de las necesidades de capacitación**. Los gerentes desarrollan programas de capacitación con un plan de estudios adaptado y con base en las necesidades de desarrollo de cada vendedor.

---

<sup>4</sup> HAIR / ANDERSON / MEHTA / BABIN. *Administración de Ventas, Relaciones y Sociedad con el Cliente*. 1ª Edición. Méjico. Cengage Learning Editores S.A. Año 2010. 462 p. ISBN 978-607481030-1.

#### **4.10.3. Determinar el contenido del programa de capacitación**

Los programas de capacitación en ventas aparecen en dos tipos. Uno de ellos es un **programa de capacitación inicial en venta**, diseñado para el personal de ventas recién contratado, que es muy complejo y que por lo común dura de tres a seis meses. Un segundo tipo es un **programa continuo de capacitación en ventas** para el personal experimentado. Es más breve e intensivo en su cobertura de temas especializados.

Estos programas de capacitación incluyen seis elementos básicos:

- Conocimiento de la empresa.
- Conocimiento del producto.
- Conocimiento de los competidores y de la industria.
- Conocimiento del cliente y del mercado.
- Conocimiento de las habilidades de ventas.
- Capacitación tecnológica.

#### **4.11. Liderazgo**

##### **4.11.1. Comprender la dinámica del liderazgo**

Con el impulso de la competitividad, las organizaciones se están volviendo cada vez más planas y esbeltas. Esto requiere mayores habilidades de liderazgo, no solo en las oficinas de los ejecutivos, porque las prácticas de negocios y de administración de ventas del siglo 21 no serán significativamente diferentes de las de antaño.

##### **4.11.2. Establecer las diferencias entre la supervisión, la administración y el liderazgo**

La **supervisión**, la administración y el liderazgo están relacionados, pero al mismo tiempo son muy diferentes. La supervisión implica el desempeño de tareas que tratan del monitorio de actividades de trabajo

cotidianas de los subordinados. La **administración** es primordialmente un proceso *aprendido*, mediante el cual los subordinados se guían por obligaciones formalmente prescriptas orientadas a alcanzar las metas organizacionales. En contrario, el **liderazgo** es mas bien un proceso emocional que implica ejercer una influencia psicológica, social e inspiradora en las personas.

#### **4.11.3. Identificar las fuentes de poder que poseen los líderes**

Los líderes pueden recurrir al poder de una variedad de fuentes, que les permiten alcanzar sus metas. Estas fuentes incluyen el poder *legítimo* de la autoridad formalmente delegada; el poder de *recompensa*, es decir la habilidad para proporcionar a los subordinados varios beneficios, como incrementos, elogios o promociones; el poder *coercitivo*, que es la habilidad de castigar o de retener las recompensas; el poder *referente*, que la habilidad del líder para inspirar a los demás; y el poder *experto*, basado en las habilidades, los conocimientos o las capacidades especiales del líder.

#### **4.11.4. Comunicarse en forma efectiva con la fuerza de ventas**

Como un componente esencial del liderazgo, los gerentes de ventas se deben comunicar hábilmente con el personal de ventas y otros, estableciendo objetivos y metas, organizando, encargándose del proceso de empleo, de la elaboración de pronósticos, de la supervisión, la compensación, la motivación la evaluación y el control de la fuerza de ventas. La *comunicación* es un proceso mediante el cual la información se transfiere entre dos o más personas y se comprende; es un proceso de dos sentidos que implica escuchar, como hablar, escribir e interpretar el lenguaje corporal.

#### **4.11.5. Superar las barreras a la comunicación**

Con frecuencia, las organizaciones de ventas tienen varias barreras a la comunicación. Los gerentes de ventas pueden superar las barreras para comunicarse de forma efectiva, proporcionando retroalimentación a los subordinados, utilizando un lenguaje directo, comprendiendo el lenguaje no verbal y manteniéndose sintonizados con la cadena de rumores o medios secretos organizacionales de obtener información.

#### **4.12. Motivación**

##### **4.12.1. Comprender la naturaleza de la motivación**

Las empresas están aprendiendo rápidamente que para prosperar, no simplemente para sobrevivir, deben confiar cada vez más en su personal de ventas para que “entable una lucha” contra sus competidores, interactuando hábilmente con los prospectos y los clientes en las líneas del frente. El personal de ventas, que es responsable de la generación de ingresos y de las actividades de relaciones con el cliente, puede permitir que sus empresas tengan éxito en esta economía global altamente competitiva. Al reconocer el rol crucial que representa el personal de su empresa, los gerentes de ventas deben idear y emplear estrategias de estímulo apropiadas para incrementar la motivación de aquéllos, el conjunto de procesos interpersonales dinámicos que son las causas de la iniciación, la dirección, la intensidad y la persistencia de las conductas relacionadas con el trabajo, a fin de asegurar el logro de las metas o los objetivos organizacionales.

##### **4.12.2. Diseñar programas de recompensa e incentivos para motivar al personal de ventas**

Aun cuando la satisfacción de las necesidades financieras es importante para el personal de ventas, la investigación indica que en la actualidad este personal está cada vez más motivado por las recompensas extrínsecas e intrínsecas (no financieras) de orden superior, como respeto,

logro, control, condición social y honestidad. Al dar al personal de ventas un reconocimiento por medio de motivadores simbólicos, como vacaciones especiales, obsequios (placas conmemorativas o joyerías) o simplemente un elogio verbal o una palmada en la espalda, es posible infundir en ellos cierto orgullo, que no puede infundir el cheque de sueldo. Al personal de ventas, en particular, se le puede motivar por medio de los reflectores y una validación personal que trae consigo el reconocimiento cuando triunfan en su trabajo competitivo.

#### **4.12.3. Desarrollar concursos y juntas para motivar al personal de ventas**

Los gerentes de ventas pueden elegir entre varias estrategias y herramientas de motivación para implementar su enfoque general de inducción de un nivel más alto de desempeño de la fuerza de ventas. Dos de las herramientas de motivación más importantes son los **concursos** y las **juntas** de ventas. Estas herramientas, si se implementan en forma correcta, pueden mejorar significativamente el desempeño de cada miembro del personal de ventas y de la fuerza de ventas en su conjunto.

#### **4.12.4. Utilizar el compromiso organizacional, la etapa de la carrera y el empowerment**

##### **4.12.4.1. Para motivar a la fuerza de ventas.**

Las perspectivas emergentes del **compromiso organizacional**, la orientación al aprendizaje frente a la orientación al desempeño, el ciclo de la **carrera** del vendedor y el **empowerment** del personal de ventas. Estas perspectivas proporcionan muchos puntos de vista y perspectivas a los gerentes encargados de motivar a las diversas fuerzas de ventas del siglo 21.



#### 4.12.4.2. Planes de compensación de la fuerza de ventas

La **compensación** se define como todos los pagos monetarios, así como las prestaciones utilizadas para remunerar a los empleados por su desempeño. La compensación se reconoce ampliamente como el motivador más grande de la fuerza de ventas.

En general las empresas utilizan tres métodos principales para compensar en términos financieros al personal de ventas.

1. **Sueldo directo:** el vendedor recibe una cantidad fija de dinero a intervalos regulares, por ejemplo semanal o mensualmente.
2. **Comisión directa:** el vendedor recibe una cantidad de dinero que varía conforme a los resultados, por lo general las ventas o las utilidades.
3. **Combinación:** el vendedor recibe una mezcla de sueldo y comisiones.

#### 4.12.4.3. Seguir los pasos básicos del desarrollo de un plan de compensación

Cuando se desarrollan nuevos planes de compensación, o se revisan los existentes, se debe seguir un proceso sistemático. Los siete diferentes pasos en el proceso de desarrollo de un plan de compensación son:

- Preparar las descripciones de puestos.
- Establecer objetivos específicos.
- Determinar los niveles generales de compensación.
- Desarrollar la mezcla de compensación. Someter el plan a una prueba previa.
- Administrar el plan.
- Evaluar el plan.

#### **4.12.4.4. Comparar los diferentes métodos de compensación de la fuerza de ventas**

Los tres métodos básicos de compensación de fuerza de ventas son:

- *El sueldo directo*, tiene la ventaja de proporcionar seguridad, desarrollar un sentido de lealtad, proporcionar mayor control sobre el personal de ventas y que su administración es sencilla. Sus desventajas son que puede ocasionar una falta de incentivos, incrementar los costos de vender y conducir a un desempeño adecuado, pero no superior.
- *La comisión directa* tiene las ventajas de relacionar en forma directa el ingreso con las ventas y el ingreso se basa estrictamente en los logros, sin ningún límite y de que se asegura de que los costos sean proporcionales con las ventas. Las desventajas de la comisión directa incluyen un énfasis exagerado en las ventas, el descuido de actividades que no son de ventas, ganancias erráticas y una pérdida del control que tienen los gerentes de ventas sobre su personal a cargo.
- *Los planes combinados* a menudo proporcionan mayor flexibilidad y control, sí como seguridad y demás incentivos. Las desventajas de este plan incluyen la dificultad y el gastos de administrarlo.

#### **4.12.4.5. Evaluar las tendencias recientes en la compensación de la fuerza de ventas**

Para los gerentes de ventas, el entorno de negocios cambiantes ha afectado la planeación de la compensación de ventas. Las recientes tendencias en la compensación de ventas incluyen vincular a ésta con la retención, así como con la productividad, incluidas las medidas de la satisfacción del cliente en el plan de compensación y, además, un creciente énfasis en la compensación del personal de ventas internacional.

#### **4.12.4.6. Controlar el uso de las cuentas de gastos y las prestaciones adicionales en la planeación de la compensación**

Las cuentas de gastos permiten que el personal de ventas desempeñe las actividades de ventas necesarias, mientras que las prestaciones adicionales ayudan a proporcionarle seguridad personal y satisfacción laboral. Aun cuando las asignaciones para gastos y las prestaciones adicionales nos e deben utilizar como medio para complementar el ingreso de personal de ventas, con frecuencia este último lo percibe como partes importantes de su paquete de compensación total.

#### **4.12.4.7. Evaluación del desempeño de ventas**

El desempeño es quizás el factor más importante de preocupación para los gerentes de ventas, porque el propósito central de la organización de vetas es incrementar no sólo éstas, sino también la participación de mercado y las utilidades. *La evaluación de desempeño del personal de ventas* se define como un proceso sistemático para:

- Establecer si su comportamiento laboral contribuye al logro de los objetivos de ventas de una empresa.
- Proporciona retroalimentación específica a la persona.

Antes de comenzar el análisis de los procedimientos y métodos de evaluación del desempeño de ventas, es preciso explicar el propósito, los retos y los métodos para realizar evaluaciones del personal de ventas

#### **4.12.4.8. Propósito de las evaluaciones de desempeño del personal de ventas**

La razón principal para evaluar al personal de ventas es determinar cómo ha sido su desempeño y compararlo con las metas establecidas. La evaluación implica un proceso para descubrir sistemáticamente las

desviaciones entre las metas y los logros. Cuando se identifica algún punto débil, los gerentes de ventas pueden idear e implementar métodos correctivos.

Las etapas del proceso de valuación del desempeño de la fuerza de ventas son:

1. Establecer las metas y objetivos de ventas.
2. Elaborar el plan de ventas.
3. Establecer los estándares de desempeño de la fuerza de ventas.
4. Asignar los recursos y actividades de la fuerza de ventas.
5. Elaborar un plan para mejorar el desempeño de la fuerza de ventas.
6. Realizar el proceso de evaluación del desempeño de la fuerza de ventas.
7. Ofrecer retroalimentación sobre las evaluaciones del desempeño de la fuerza de ventas.

#### **4.12.4.9. Establecer diferentes tipos de metas y objetivos de ventas y elaborar el plan de ventas**

Después de establecer metas de ventas a largo plazo el gerente puede centrarse en los objetivos cuantificables acorto plazo, que se denominan objetivos de ventas, y deben alinearse con las metas y objetivos de la empresa. Si estas metas y objetivos de ventas no se comunican al personal de ventas, pueden convertirse en poco más que en “lista de buenas intenciones” sin el compromiso organizacional necesario para lograrlos. En esencia, el plan de ventas es una guía detallada que indica cómo cumplir las metas y los objetivos de ventas incluyen cuatro partes importantes:

1. Análisis de la situación.
2. Oportunidades y problemas.
3. Programas de acción.
4. Sistema de evaluación del desempeño.

#### **4.12.4.10. Establecer estándares de desempeño de la fuerza de ventas.**

Al establecer los estándares de desempeño de la fuerza de ventas, los gerentes deben tomar en consideración los esfuerzos invertidos, así como los resultados obtenidos.

Un sistema de monitoreo eficaz de la evaluación del desempeño consta de tres etapas: planeación, evaluación y revisión del desempeño. Los pasos específicos del proceso de evaluación y medición del desempeño incluyen:

1. Establecer metas y objetivos de ventas.
2. Elaborar el plan de ventas.
3. Establecer los estándares de desempeño.
4. Asignar recursos y actividades de la fuerza de ventas para implementar el plan de ventas.
5. Evaluar el desempeño de la fuerza de ventas e implementar las acciones correctivas que se requieran.

#### **4.12.4.11. Aplicar métodos del siglo 21 en la evaluación del desempeño de la fuerza de ventas**

Las nuevas tendencias en el área de evaluaciones de desempeño de la fuerza de ventas incluyen perspectivas de desempeño de 360 grados, evaluaciones del desempeño del equipo de ventas y los sistemas de calificación de la revisión del desempeño. Como ocurre en la evaluación individual de los miembros de la fuerza de ventas, la evaluación del desempeño del equipo requiere seleccionar los criterios de desempeño pertinentes y emplear los métodos adecuados de evaluación. El proceso de evaluación del desempeño de 360 grados solicita sistemáticamente información sobre las habilidades, capacidades y conductas de un vendedor a diversos individuos con los que el vendedor tiene contacto continuo, es decir, todas las partes internas y externas, como el gerente, los compañeros del equipo, los subordinados de ventas, otros compañeros de trabajo del departamento, los gerentes de compras y los gerentes de cuentas por pagar, También se incluye una autoevaluación,

con lo que se obtiene una evaluación integral desde diversas perspectivas.

#### **4.13. Propósitos y niveles de la planeación de ventas<sup>5</sup>**

La planeación crea el marco de referencia esencial para el resto e la toma de decisiones. Sin planes bien pensados, es difícil lograr que se haga cualquier cosa en forma eficiente y eficaz, en especial en las empresas más grandes. Los gerentes de ventas efectivos por lo común son buenos planificadores.

##### **¿Por qué los gerentes de ventas deben planificar?**

Los gerentes de ventas toman decisiones en un entorno en donde el cambio es continuo, no importa si es en el campo competitivo, tecnológico, político, económico o social. La planeación minimiza los impactos en el entorno tales como los incrementos en el precio de la energía, la materia prima o la escasez de partes componentes o los cambios importantes en las leyes fiscales. Si los gerentes de ventas no anticipan los cambios en el mercado se encontrarán atrapados en un proceso de toma de decisiones apresuradas en el que se ven arrojados de un lado al otro en un entorno de marketing rápidamente cambiante. En vez de ello, se deben asegurar de que el personal de ventas colabore con los clientes, de manera que creen soluciones que ninguna de las partes habría podido encontrar por sí solas.

La planeación tiene varios beneficios potenciales para el gerente de ventas. En primer lugar, la moral mejora cuando toda la organización de ventas participa activamente en el proceso de planeación. En segundo, la planeación proporciona dirección y enfoque para los esfuerzos organizacionales. En tercero, mejora la cooperación y la coordinación de las actividades de la fuerza de ventas. En cuarto, la planeación ayuda a desarrollar estándares individuales y colectivos mediante los cuales se puede medir el desempeño de la fuerza de ventas e identificar las

---

<sup>5</sup> HAIR / ANDERSON / MEHTA / BABIN. *Administración de Ventas, Relaciones y Sociedad con el Cliente*. 1ª Edición. México. Cengage Learning Editores S.A. Año 2010. 462 p. ISBN 978-607481030-1.

desviaciones a tiempo para emprender una acción correctiva. En quinto, la planeación incrementa la flexibilidad de la organización cuando se enfrenta a desarrollos inesperados.

- *Metas y objetivos.* La planeación eficaz del departamento de ventas requiere la comunicación de metas y objetivos bien definidos a todos los miembros de la organización involucrados en la planeación. Las **metas** son puntos de destino generales a largo plazo, mientras que los **objetivos** son los resultados específicos deseados dentro de un marco de tiempo designado, por lo común el período cubierto por el plan anual de ventas.
- *Políticas y procedimiento.* Los enfoques predeterminados para el manejo de asuntos de rutinas o situaciones recurrentes se llaman **políticas**. Por ejemplo, debería haber políticas concernientes a intercambios de productos. Las políticas permiten que los gerentes eviten responder a las mismas preguntas una y otra vez, de manera que se puedan enfocar en toma de decisiones más importantes, como planeación estratégica o de ventas.

Las descripciones detalladas de los pasos específicos para emprender acciones se llaman procedimientos. Por ejemplo, cuando se ofrece un reembolso sobre un producto defectuoso, el personal de ventas debe seguir una serie de pasos bien definidos para asegurarse que la operación se maneje de forma correcta.

- *Estrategias y tácticas.* Una **estrategia** es un programa de acción general para utilizar los recursos con el fin de lograr metas u objetivos, que creen valor. Las **tácticas** son acciones cotidianas que se siguen y que preparan o implementan el plan estratégico.
- *Controles.* Para un control eficaz, los gerentes de ventas deben desarrollar estándares de desempeño, de manera que puedan comparar el desempeño real con estándares predeterminados. Si existen brechas entre los resultados reales y los planeados, el gerente de ventas tiene dos opciones: 1) incrementar los esfuerzos de ventas para cumplir con el plan o 2) revisar el plan de ventas para que se ajuste a una nueva “realidad” en el mercado.

#### 4.13.1. Proceso de planeación de la Administración de ventas

La planeación de la administración de ventas nunca está completa y requiere varios pasos en secuencia. El proceso nunca llega a su fin, debido a que en realidad es un proceso continuo. Tan pronto como se prepara el primer plan, algo ha cambiado en el entorno de mercado, tal vez las acciones de un competidor, que requiere un ajuste en el plan original. La planeación permite que un gerente de ventas sea proactivo, mas que reactivo.

Cuando inician el proceso de planeación, los gerentes de ventas deben considerar seis preguntas básicas:

1. *Diagnóstico*: ¿En dónde estamos ahora?
2. *Prognosis*: ¿hacia donde nos dirigimos si no hacemos ningún cambio ahora?
3. *Objetivos*: ¿Hacia donde deberíamos dirigirnos?
4. *Estrategia*: ¿Cuál es la mejor forma de llegar allí?
5. *Táctica*: ¿Qué acciones es necesario que emprenda quien y cuando?
6. *Control*: ¿Qué medidas se medidas se debe monitorear, de manera que sepamos cómo nos estamos desempeñando?

#### 4.13.2. Determinar el potencial de mercado y el pronóstico de ventas

Una vez que los gerentes y el personal han convenido en las metas y objetivos, el siguiente paso en el proceso de planeación es evaluar el **potencial de mercado**, el monto de ventas máximo posible para toda una industria y el **potencial de ventas**, el monto de ventas máximo para una empresa.

La determinación del potencial de mercado se inicia con el estudio de los clientes actuales y sus características, por ejemplo, lugar de compra, método de pago, tamaño del producto e índice de utilización. Después, los gerentes de ventas pueden estimar los índices de utilización si el producto actual se modifica para los clientes existentes o se reposiciona para los



nuevos clientes potenciales. Por último, estiman el potencial de mercado para nuevos productos. El análisis el potencial de mercado conduce al desarrollo de pronósticos de ventas más realistas para el trimestre o el año siguiente.

#### **4.13.3. Desarrollar estrategias**

Una vez que se ha determinad los objetivos organizacionales y se han desarrollado los pronósticos de ventas, el siguiente paso es determinar la mejor forma e lograr los objetivos. La **planeación estratégica** es el proceso de establecer los objetivos generales, asignar los recursos y desarrollar amplios cursos de acción. Las decisiones estratégicas dan a la organización un plan de acción para servir mejor a los clientes creando valor, aprovechando las debilidades de los competidores y capitalizando las fortalezas de la empresa.

##### **4.13.3.1. Estrategias de crecimiento.**

La **penetración de mercado** se enfoca en incrementar la venta de los productos actuales en los mercados actuales, mediante esfuerzo de marketing más intensivos.

- El **desarrollo de mercado** trata de abrir nuevos mercados para los productos actuales.
- El **desarrollo de productos** crea productos nuevos o mejorados para los mercados actuales, añadiendo nuevos tamaños, modelos con nuevas características, versiones de calidad alterna, o nuevas alternativas creativas para satisfacer las mismas necesidades básicas.

El enfoque más popular se llama **matriz del portafolio de negocios**. Este método segmenta las actividades de la empresa en grupos de negocios bien definidos, por los cuales se desarrollan distintas estrategias. La que se utiliza en forma más amplia es la matriz de crecimiento de la participación de Boston Consulting Group (BCG), que traza la participación demarcado sobre el eje horizontal y el potencial de crecimiento del mercado sobre el eje vertical. Evalúa los negocios de una empresa con base en la

participación de mercado y el crecimiento del mercado y después los coloca en los cuatro cuadrantes, titulados, *vacas de efectivo*, *estrellas*, *perros* y *niños problema*.

Las *estrellas* producen grandes cantidades de efectivo, debido a su alta participación de mercado, pero consumen grandes cantidades de efectivo debido a su alto índice de crecimiento. Si las estrellas mantienen o amplían su participación de mercado, se convierten en vacas de efectivo.

Las *vacas de efectivo* son líderes en los mercados maduros y producen mucho más efectivo del que consumen. Las empresas “ordenan” a las unidades de negocio, de manera que puedan invertir el efectivo. Por ejemplo, el efectivo se podría utilizar para convertir a los niños problemas en estrellas.

Los *niños problema* están creciendo rápidamente y consumen grandes cantidades de efectivo. También conocidos como dilemas”, tienen el potencial de incrementar la participación de mercado y de convertirse en estrellas. Pero si no lo hacen, se pueden convertir en perros.

Los *perros* tienen una baja participación de mercado y bajos índices de crecimiento. No consumen mucho efectivo, pero tampoco lo generan. Es probable que esas unidades de negocios sean vendidas.

#### **4.13.4. Evaluar y controlar**

Un proceso de planeación sólido requiere un dispositivo de monitoreo incorporado para la evaluación y el control de gerencia. El dispositivo debe incluir mediciones regulares para verificar el progreso hacia objetivos específicos y señalar las desviaciones a tiempo para emprender acciones correctivas y volver al camino correcto. Siempre que sea posible, los gerentes deben cuantificar las mediciones.

##### **4.13.4.1. Estándares y medidas de desempeño.**

Una medida de desempeño es la comparación con los promedios de la industria. Por supuesto, cuando la industria total tiene un mal desempeño sirve de muy poco consuelo saber que la empresa se está desempeñando tan bien como la empresa promedio. Otro tipo de estándar es el desempeño

pasado, que puede indicar tendencias favorables o desfavorables. Quizá los estándares más importantes son las expectativas de administración, debido que se basan en los objetivos, pronósticos y apoyo presupuestario de la organización. Incluso si las ventas exceden al desempeño pasado y a las normas de la industria, aun así la gerencia puede considerar que cumplen con las expectativas de forma negativa.

#### **4.14. Logística del mercado<sup>6</sup>**

La distribución física comienza en la fábrica. Los gerentes seleccionan un conjunto de almacenes y de empresas de transporte que entregarán los bienes en los puntos de destino final, en el tiempo deseado, o con el menor costo total. La distribución física se ha extendido a un concepto más amplio, que es el de la *administración de la cadena de distribución (ACD)*. La administración de la cadena de distribución comienza antes que la distribución física: consiste en reunir los insumos adecuados (materias primas, componentes y principales equipos de producción), convertirlos de manera eficaz en productos terminados, para luego transportarlos al destino final. Una perspectiva aún más amplia requiere estudiar cómo los proveedores de la empresa obtienen sus insumos. La perspectiva de la cadena de distribución ayuda a una empresa a seleccionar los mejores proveedores y distribuidores, y a asesorarlos para mejorar su productividad, lo que en última instancia reduce los costos de la empresa.

La *logística del mercado* consiste en planear la infraestructura necesaria para satisfacer la demanda, implementarla y controlar los flujos físicos de los materiales y de los productos finales desde su origen hasta los puntos de uso, con el fin de satisfacer las necesidades de los consumidores a cambio de obtener utilidades.

---

<sup>6</sup> KOTLER PHILIP / LANE KAVIN. *Dirección de Marketing*. Duodécima Edición. Méjico. Ultra S.A.. Año 2006. 729 p. ISBN 970-26-0763-9

#### **4.14.1. Objetivos de la logística del mercado**

Muchas empresas afirman que su objetivo de logística es “*obtener las mercancías necesarias, llevarlas a los lugares oportunos en su debido tiempo y al costo más bajo*”. Por desgracia, este objetivo no resulta de gran ayuda en la práctica. Ningún sistema es capaz de maximizar el servicio a los clientes y, simultáneamente, minimizar los costos de distribución. Para prestar el mejor servicio a los clientes es necesario tener grandes inventarios, un transporte inmejorable y varios almacenes, lo que incrementa los costos de logística.

#### **4.14.2. Decisiones de logística**

Las decisiones principales relativas a la logística con cuatro.

1. ¿Cómo se deben atender los pedidos? (tramitación de pedidos).
2. ¿Dónde deben almacenarse las existencias? (almacenamiento).
3. ¿Qué volumen de existencias hay que almacenar? (Inventario).
4. ¿Cómo deben enviarse los productos? (transporte).

#### **4.14.3. Tramitación de pedidos**

En la actualidad, la mayoría de las empresas intentan reducir el ciclo *pedido-envío-facturación*, es decir, el tiempo que transcurre entre la recepción de un pedido, su entrega y el cobro. Este ciclo incluye muchos pasos: la tramitación del pedido por parte del vendedor, el registro del pedido y la verificación del crédito del cliente, el nivel de existencias y el calendario de producción, el envío del pedido y la factura, la recepción del pago. Cuanto más largo sea este ciclo, menores serán la satisfacción del cliente y las utilidades de la empresa. Tal vez los vendedores envíen los pedidos con lentitud, utilicen comunicaciones pocas eficaces, y quizás los pedidos se apilen en los despachos de las personas encargadas de tramitarlos mientras se espera la confirmación del crédito del cliente y la información sobre existencias disponibles.

#### **4.14.4. Almacenamiento**

Todas las empresas tienen que almacenar sus mercancías y esperar hasta poder venderlas, puesto que los ciclos de producción y consumo raras veces coinciden. El almacenamiento elimina las posibles diferencias entre los niveles de producción y la demanda del mercado. La empresa debe decidir dónde situar sus inventarios. Las empresas de bienes envasados han reducido el número de almacenes de entre 10 y 15 hasta entre 5 y 7, y los distribuidores farmacéuticos han reducido sus puntos de almacenaje desde aproximadamente 90 hasta cerca de 45. Por otra parte, cuantos más almacenes tenga una empresa, mayores serán las posibilidades de atender a los clientes más rápidamente, pero también serán mayores los costos de almacenamiento e inventario. Para reducir estos costos, la empresa podría centralizar su inventario en una ubicación única, y utilizar transporte rápido para atender los pedidos.

Generalmente, parte de las existencias de la empresa se mantienen próximas a las fábricas, y el resto en almacenes y establecimientos, que pueden ser propios o alquilados. Los locales de almacenamiento guardan los productos por períodos de tiempo de moderados a largos. Los almacenes para distribución reciben los productos de varias fábricas y proveedores, y procuran darles salida lo antes posible. Los almacenes automatizados utilizan avanzados sistemas re-manipulación controlados por una computadora central.

##### **4.14.4.1. Inventario**

El nivel de inventario representa un costo muy importante. Los vendedores desearían que sus empresas un volumen de inventario tal que pudieran atender todos los pedidos de los clientes en forma inmediata. Sin embargo, esto no es conveniente desde el punto de vista de los costos. *El costo de mantenimiento de las existencias se eleva a una tasa cada vez mayor a medida que el nivel de servicios se aproxima al 100%.* La dirección necesita saber en qué medida las ventas y las utilidades se incrementan como resultado de mantener un volumen de existencia más altos que

permitiera plazos más cortos de atención y surtido de pedidos, para después tomar una decisión en consecuencia.

Las decisiones de inventario suponen conocer cuánto hay que pedir y cuándo. Conforme disminuyan las existencias, la dirección debe saber para qué nivel de pedido tiene que realizar un nuevo abastecimiento. Este nivel de inventario se denomina *nivel de reabastecimiento o punto de pedido*.

#### **4.14.4.2. Transporte**

Los mercadólogos se enfrentan a decisiones de transporte muy importantes, que afectan el precio del producto, los períodos de entrega y su puntualidad, y el estado de los productos a su llegada, lo que a su vez influye en la satisfacción de los clientes.

### **4.15. Decisiones sobre Distribución<sup>7</sup>**

#### **4.15.1. La distribución como instrumento del marketing**

La distribución es el instrumento del marketing que relaciona la producción con el consumo. Su misión es poner el producto a disposición del consumidor final o del comprador industrial en la cantidad demandada, en el momento en que lo necesite y en el lugar en donde desee adquirirlo. Además desde la perspectiva del marketing, la distribución implica también llevar a cabo una serie de actividades de información, promoción y presentación del producto en el punto de venta a fin de estimular su adquisición. Y con ello debe hacerse a un costo razonable, que el consumidor o comprador esté dispuesto a pagar.

La distribución crea utilidad de tiempo, lugar y posesión: La primera porque la distribución pone el producto a disposición del consumidor en el momento que lo precisa. El producto permanece en los almacenes o en las estanterías de los puntos de venta a la espera del momento en que el

---

<sup>7</sup> SANTESMASES MESTRE MIGUEL / SANCHEZ DE DUSSO FRANCISCA / KOSIAK DE GESUALDO GRACIELA. *Marketing: Conceptos y Estrategias*. Segunda Edición. España. Ediciones Pirámide. Año 2004. 1135 p. ISBN 84-368-1873-3

consumidor lo solicite, evitándole de este modo que tenga que comprar y guardar grandes cantidades de producto para su posterior consumo. La segunda, la utilidad del lugar, la crea la distribución mediante la existencia de suficientes puntos de venta próximo al sitio donde el consumidor necesite el producto. Finalmente, con la entrega del producto, la distribución contribuye a crear utilidad de posesión.

Como instrumento de marketing, la distribución implica decisiones estratégicas, a largo plazo, de muy difícil modificación, y que puede tener, por tanto consecuencias irreversibles. La dirección de la distribución comprende un conjunto de actividades básicas que se pueden agrupar en las siguientes:

- *Diseño y selección del canal de distribución.* Es la primera tarea. Implica determinar la forma básica de distribuir la empresa sus productos, lo que supone establecer los fundamentos de la estrategia de distribución.
- *Localización y dimensión de los puntos de venta.* Esta tarea implica determinar el número, localización, dimensión, y características de los puntos de ventas.
- *Logística de la distribución o distribución física.* Incluye las actividades de transporte, almacenamiento, realización de pedidos, gestión de existencias, embalaje y entrega del producto.
- *Dirección de las relaciones internas del canal de distribución.* Implica establecer y mejorar las relaciones de cooperación, mantener la armonía y evitar o solucionar los conflictos que se originen con los miembros del canal situados a distinto nivel.

#### **4.15.2. Concepto del canal de distribución**

Para ir del productor al consumidor, el bien o servicio elaborado debe pasar a través de algún medio. Este medio es el **canal de distribución**. El término canal sugiere un camino o ruta por donde circula el flujo de productos desde su creación en el origen hasta llegar a su consumo o uso en el destino final

El punto de partida del canal de distribución es el productor. El punto final o de destino es el consumidor. El conjunto de personas o de

organizaciones que están entre el productor y el consumidor son los **intermediarios**.

En este sentido, el canal de distribución está constituido por todo aquel conjunto de personas u organizaciones que facilitan la circulación del producto elaborado hasta llegar a manos del consumidor o usuario. De acuerdo con este enfoque, el canal de distribución puede ser considerado también como un conjunto de organizaciones interdependientes, un sistema que facilita el proceso de intercambio.

#### **4.15.3. Selección de los canales de distribución**

Las decisiones de distribución son decisiones a largo plazo que no se pueden modificar con facilidad y que condicionan en gran manera el diseño de la estrategia comercial.

Si el número de intermediarios es elevado, se trata de un **canal largo**. Un **canal corto**, por el contrario, es el que tiene un número de intermediarios reducido, el caso extremo es el **canal directo**, en el que no hay intermediarios entre el productor y consumidor o el comprador industrial.

El *canal directo*, sin intermediarios, no es el más corriente en productos de consumo. La creciente expansión de Internet y del comercio electrónico está facilitando una mayor utilización del canal directo.

En el sector industrial y en el de servicios, en cambio el canal directo es muy habitual.

El *canal corto*, en los mercados de consumo, está constituido por el fabricante-minorista-consumidor.

En los mercados industriales, el canal corto es el habitual.

El *canal largo*, en el que, como mínimo, intervienen el fabricante, mayorista, minorista y consumidor, es el típico de un buen número de productos de consumo.

Otro aspecto a considerar es la modalidad de distribución que se llevará a cabo con el canal, lo que considerará la mayor o menor exposición que tendrá el producto en los puntos de venta de un determinado territorio. Esta decisión estará influida en buena medida por el tipo de producto a



distribuir y el canal elegido. Pueden distinguirse tres modalidades o tipos de distribución básicas en función de la cobertura de mercado: distribución exclusiva, selectiva e intensiva.

**La distribución exclusiva** consiste en vender los productos en un solo punto de venta dentro de un determinado territorio o área de mercado., el minorista se compromete a no vender productos de la competencia, y el fabricante garantiza al minorista la exclusividad de venta en una zona geográfica especificada. Este tipo de distribución permite la utilización de un canal corto. Los productos distribuidos en forma exclusiva se basan en el supuesto de “compra de alta implicación”. Se utiliza para marcas prestigiosas de automóviles (Rover, Toyota), de ropa (Zara, Chocolate), etc.

**La distribución selectiva** tiene lugar cuando se quiere llegar al mayor número posible de puntos de venta, para lograr la más alta exposición del producto en el mercado. Requiere por lo general un gran número de intermediarios, por lo que es más difícil su control. Es propia de productos de conveniencia, de compra frecuente y baja implicación.

La selección de canales de distribución no es fácil. Se debe tratar de conseguir el apoyo de los distribuidores mejorando las relaciones y realizando acciones promocionales de apoyo.

#### **4.15.4. Concepto de distribución física y logística**

El término **distribución física** se utiliza frecuentemente como sinónimo de logística. Sin embargo, algunos autores matizan la diferencia entre ambos conceptos.

*Logística.* Es el arte de dirigir el flujo de materiales y productos de la fuente al usuario. El sistema logístico incluye el flujo total de materiales, desde la adquisición de las materias primas al suministro de productos acabados a los usuarios finales y los flujos de información que ocasionan el control y registro del movimiento de materiales.

*Distribución física.* Es la parte de la logística que hace referencia al movimiento externo de los productos desde el vendedor (origen) al cliente o comprador (destino).

Sin embargo, a pesar de los matices, los términos logística y distribución física suelen utilizarse en marketing como equivalentes.

#### **4.15.4.1. Funciones de la distribución física**

Para que la distribución física pueda cumplir su cometido principia – poner a disposición del comprador el producto- lleva a cabo, como ya se ha indicado, un conjunto de actividades. Estas actividades se agrupan en las siguientes.

- *Procedimiento de los pedidos:* Incluye todas aquellas actividades relativas a la recepción, comprobación y transmisión

de órdenes de compra.

- *Manejo de materiales:* Determinación de los medios materiales (carretillas, cintas transportadores, etc.) y procedimientos para mover los productos dentro y entre almacenes y locales de venta de la propia empresa.
- *Embalaje:* Elección de los sistemas y formas de protección y conservación de los productos: papel, plástico, cajas de cartón o madera, etc.
- *Transporte del producto:* Determinación de los medios materiales (camión, ferrocarril, avión, barco, etc.) a utilizar y plan de rutas a seguir para mover el producto desde el punto de origen al de destino.
- *Almacenamiento:* Selección del emplazamiento, dimensión y características (refrigeración, automatización, etc.) de los almacenes en los que se deben guardar los productos.
- *Control del inventario:* Determinación de las cantidades de productos que el vendedor debe tener disponibles para su entrega al comprador y establecimiento de la periodicidad con que han de efectuarse los pedidos.
- *Servicio a cliente:* Establecimiento de los puntos de servicio, medios materiales y personas para recibir y atender al cliente, así como para entregar y cobrar el producto.

#### **4.15.4.2. Objetivos de la distribución física**

Un sistema de distribución eficaz será aquel que tenga a disposición del mercado los productos que éste demande, en la cantidad precisa y en el momento oportuno. De nada sirve tener un buen producto, a un precio atractivo y bien promocionado, si no puede ser comprado. Pero para conseguir que el producto esté al alcance del consumidor en el momento y lugar que lo precise y en la cuantía demandada debe disponerse de unos medios logísticos adecuados, que suministren los productos a los canales de distribución.

La dirección de la logística tendrá como finalidad conseguir esos fines básicos de la distribución. Pero además, para que la logística sea eficiente, deberá llevarse a cabo al menor costo posible.

En definitiva, los objetivos de la distribución física o logística pueden concretarse en lo siguiente:

- Suministrar la cantidad de productos demandada.
- A los puntos de ventas apropiados.
- En el momento preciso.
- Al menor costo total (suma de los costos directos del sistema logístico y de costo de oportunidad).

Las decisiones sobre distribución física, que van a ser abordadas en los apartados siguientes, comprenden estos aspectos:

- Transporte y abastecimiento a los puntos de venta.
- Almacenamiento, embalaje y manejo de materiales.
- Gestión de compras.
- Gestión y control de inventarios.
- Decisiones sobre el servicio y tiempos de espera para la prestación del mismo.

## PARTE III – DISTRIBUCIÓN DE PRODUCTOS DE CONSUMO MASIVO

### 5. EL DISTRIBUIDOR COMO BRAZO EXTENDIDO

El objetivo de toda compañía de consumo es desarrollar el negocio a nivel país apostando al desarrollo de una Red Profesional de Distribuidores, que se comporten como un “brazo extendido” de la Compañía. Este nuevo concepto va más allá de lo semántico.

Conceptualmente, la tarea de un Distribuidor Profesional deberá ser la de preocuparse en distribuir eficientemente los productos en profundidad, en cada uno de los puntos de venta de los territorios asignados, y proveer toda la información necesaria para contar con una buena gestión.

Una Red de Distribuidores Profesionales otorga una ventaja muy importante para el éxito de una gestión comercial eficiente. Se domina el territorio, pueden ejecutarse los estándares determinados (Foto del Éxito por Canal), y permite trabajar focalizadamente logrando una cobertura en profundidad, más amplia.



*Fuente: Elaboración propia.*

## 6. LA DISTRIBUCIÓN

Como ya mencionáramos, la Distribución es el Proceso para satisfacer las necesidades del Consumidor y Cliente a través del manejo y ejecución del flujo eficiente y eficaz de productos y servicios.

La Distribución incluye todos los procesos, actividades y flujos de información desde la fábrica hasta el punto de venta.

Se observa que en la definición de Distribución se comienza por la palabra satisfacer tanto a consumidores como a clientes.

Se satisfacen sus necesidades por medio de una correcta **Administración y Ejecución.**



*Fuente: Elaboración propia.*

## 6.1. Elementos de la Distribución

La Distribución incluye PROCESOS, ACTIVIDADES e INFORMACION. El Distribuidor es Responsable desde el momento en que los productos salen del depósito y se colocan en las góndolas hasta que son adquiridos por el Consumidor.



*Fuente: Elaboración propia.*

Un Distribuidor tiene la **Misión** de:

- Asegurar que los productos se encuentren en cada PDV de su territorio, bien presentados y siguiendo los estándares de ejecución definidos para cada canal.
- Ser el proveedor preferido dentro de la industria de Consumo Masivo.

### 6.1.1. El Rol del Distribuidor

Toda compañía pretende que sus Distribuidores sean la “extensión” de la empresa en el mercado, y para tal fin determinan cuál es el ROL que deben cumplir, con la convicción de que:

- Las Marcas y Presentaciones deben estar presentes en cada PDV del territorio Asignado.
- El Distribuidor debe mantener y administrar la relación con cada PDV para lograr una correcta ejecución de los estándares.

- Debe dominar su mercado con penetración persuasiva: productos correctos presentados en la condición adecuada para cada ocasión de compra.
- Debe administrar eficientemente los recursos y materiales que la compañía le proporciona para ayudar a desarrollar cada cliente.
- Debe realizar de forma eficiente la reposición y logística a los clientes asignados.



**Fuente: Elaboración propia.**

Además del ROL que la empresa espera de sus “socios estratégicos”, podemos definir un PERFIL IDEAL que un Distribuidor debe tener para cumplir de manera eficiente la función a su cargo:

#### *Principales Características de un Distribuidor Ideal*

- No vende en sus instalaciones sino que presta un servicio personalizado de venta y entrega a domicilio. Tiene vocación por la distribución intensiva.
- Busca la ejecución de la totalidad de los puntos de venta del universo.

- Respetar las políticas comerciales de las empresas que distribuye: producto, precio, merchandising, acciones, exhibición, devoluciones.
- Al mismo tiempo intentará que se cumplan los precios sugeridos al consumidor.
- Atiende habitualmente con un equipo de vendedores a los Canales tradicionales (Autoservicios, Almacenes, Kioscos, Petroleras, Fuera de Hogar).
- Atiende habitualmente con un equipo de Repositores a las Grandes Cadenas.
- Posee una fuerte cultura de Ejecución del PDV.
- Tiene una Visión del Negocio de Mediano/Largo Plazo.
- La fuerza de venta y el distribuidor son altamente reconocidos por los comercios minoristas que atiende en su zona.
- Sus vendedores tienen una cantidad reducida de productos en su portfolio.
- Supervisores y vendedores trabajan con una rutina definida.
- El lead time de entrega es de 24 Hs.
- Voluntad de fraccionar hasta unidades.
- Su Fuerza de Ventas tiene un esquema de Remuneración Fija + Variable por Objetivos.
- Hay como mínimo un supervisor. La relación es 1 supervisor cada 10 vendedores.
- La Fuerza de Ventas está automatizada (Palm/Tel).
- El distribuidor debe estar informatizado. Generar y compartir información estandarizada según los parámetros establecidos.
- Respetar las normas de Calidad e Higiene.

### ¿Qué es la Ejecución del PDV?

Denominaremos Ejecución, al desarrollo que se efectúa sobre el PDV. Es decir la aplicación de las políticas de producto, precio, vencimiento, merchandising, acciones, exhibición, etc.



¿Qué es el Lead Time?

Denominaremos Lead Time al tiempo que transcurre entre la toma del pedido por parte de la preventa y la entrega de la mercadería.

## **7. PROCESO DE DESARROLLO DEL DISTRIBUIDOR**

En este apartado revisaremos los pasos que un Distribuidor debe seguir para lograr brindar un servicio de excelencia y satisfacer la demanda de productos por parte del consumidor. Al mismo tiempo, para aprovechar al máximo todo el potencial de mercado que la zona ofrece.

A continuación se detallarán los diferentes pasos y alternativas, para la elaboración de la Estrategia Comercial del Distribuidor, con el objetivo de aprovechar las oportunidades del mercado en el cual se va a realizar el “desembarco”.

### **7.1. Análisis de Territorio y Negocio**

El diseño del Sistema de Servicio o Modalidad de Atención estará determinado por los requerimientos de los clientes y por las condiciones del mercado local.

A su vez, los requerimientos de servicio de los clientes están basados de acuerdo con el comportamiento de los consumidores y con las características de operación de cada canal comercial.

La mejor estrategia para abordar una zona determinada, es el conocimiento exhaustivo de la misma, recopilando información, estructurándola y analizando sus características principales:



*Fuente: Elaboración propia.*

### **7.1.1. Análisis del Territorio**

Las condiciones del territorio afectan la operación y las recomendaciones a implementar. Para que las estrategias sean eficaces, se debe tener en cuenta las condiciones únicas que influyen en cada territorio.

Cuando una Empresa le asigna un territorio a un Distribuidor, hay una Serie de Aspectos que deben considerarse antes de comenzar con la operación:

*Aspectos Generales:*

- Alcance de la zona: localidades y sus límites.
- Situación geográfica: Clima, Ubicación, Superficie total.
- Características topográficas: Accidentes Geográficos.
- Población y Distribución de la misma.
- Cuadro de Distancias desde el Depósito, Estado de Caminos.
- Regulaciones arancelarias y no arancelarias.

- Horarios Límite de circulación, Congestión de tráfico.

Ejemplos:

- Los horarios limitados de tráfico reducen el tiempo disponible para las entregas.
- La congestión reduce la disponibilidad de tiempo en un PDV.
- Los caminos estrechos imponen límites de peso en los vehículos.

*Aspectos Económicos:*

- Características del Consumo.
- Entorno Económico de la Plaza.
- Ingreso / Consumo Per Cápita.
- Costo de Vida y de Mano de Obra.
- Costos Generales de la Operación.

Ejemplo:

Comodoro Rivadavia tiene un alto costo de mano de obra debido a la incidencia de los salarios de la industria petrolera. Esto genera que se dificulte la búsqueda de vendedores o de personal administrativo a sueldos razonables.

*Aspectos Legales*

- Actividad Sindical (Conocer los Convenios Colectivos).
- Límite de Horas Extra.
- Restricciones y Requerimientos.
- Legislación Vigente.

Ejemplo:

- Las limitaciones sindicales en los sueldos afectan el uso de los recursos humanos y plantean diferentes escenarios de rentabilidad
- Las restricciones legales para obtener la licencia de manejo para diferentes tipos de camiones puede limitar el tipo de vehículo a utilizar.

### *Aspectos Comerciales*

- Cantidad de Puntos de Venta y Mix de Canales.
- Prácticas y costumbres en el Mercado Local.
- Modalidades de pago habituales: confiabilidad.
- Competencia actual y futura (previsible) de otros Proveedores.
- Grado de aceptación de los productos.

Ejemplo:

- Si hay otras fuentes de abastecimiento puede afectar mi facturación o competencias locales.
- Si no hay demasiada masa crítica de PDV mi operación no será rentable y se necesitará sumar otra línea de productos.

### **7.1.2. Análisis del Negocio**

Se necesita información para saber DONDE y de QUE manera la propuesta de servicio brindada satisface o no los requerimientos de los Consumidores y Clientes.

Para analizar claramente el Negocio, un Distribuidor debería poder contestar las tres preguntas mencionadas anteriormente:

QUIENES SON LOS  
CONSUMIDORES

QUIENES SON  
LOS CLIENTES

CUAL ES EL ENTORNO  
DEL NEGOCIO

Para esto es necesario recopilar información acerca del negocio, de los Puntos de Venta y de la configuración del Mercado. Tener bien claro:

- Participación de Mercado de la Empresa
- Consumo Per Cápita
- Perfil del Mercado / Qué hacen los demás
- Tipo de Servicio Requerido
- Definiciones de Canal
- Cantidad de Puntos de Venta por Canal
- Niveles de Rotación
- Volumen promedio por Canal

Nota: Una buena forma de evaluar el negocio es mediante una visita informal al mercado en donde se puede verificar cómo está la empresa en cada PDV, la competencia y los niveles de ejecución.

## **7.2. Potencial del Negocio**

Con la información obtenida anteriormente, ya estamos en condiciones de Estimar el volumen Potencial del negocio en el territorio asignado. La Potencialidad de un Territorio es la MAXIMA VENTA POSIBLE que puede darse en un período determinado y se mide en Kg, Unidades y/o en pesos.

Es el Volumen que compraría el grupo de clientes (PDV's) dentro del universo del territorio asignado, en un período de tiempo y dentro de las condiciones de servicio que se ofrece.

*FÓRMULA DE ESTIMACIÓN DE POTENCIAL* →  $Q = n * p$

En donde:

Q = Potencial del Negocio

n = Compradores Probables (PDV Compradores)

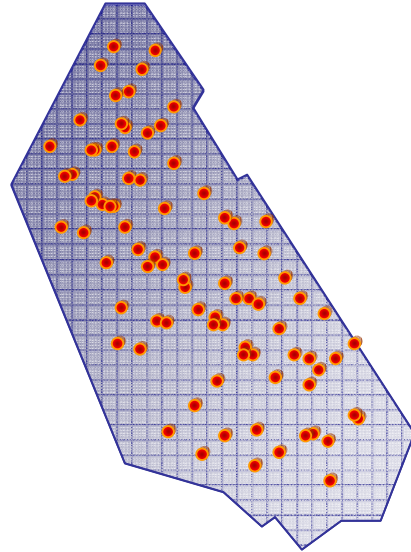
p = Precio Promedio de la Compra (Ticket Promedio)

Ejemplo:

Supongamos que nos ofrecen tomar la Distribución de una compañía en un nuevo territorio y recopilando información, como vimos en el Paso 1, obtuvimos los siguientes datos:

- III. Localidad: "X"
- IV. Población: 452.512 Hab
- V. Superficie: 50 Km<sup>2</sup>
- VI. Densidad: 9050 Hab/Km<sup>2</sup>
- VII. Puntos de Venta (E): 2000
- VIII. Mix de Canales:

<i>Autoservicios</i>	200
<i>Almacenes</i>	400
<i>Kioscos</i>	1000
<i>Refrigerados</i>	400



**Fuente: Elaboración propia.**

¿Qué es el Universo?

Denominaremos Universo a la totalidad de PDV de una zona o región determinada, más allá de que estos sean atendidos o no por el Distribuidor. Por lo tanto, el Universo es la cantidad máxima de PDV que pueden ser atendidos por el Distribuidor en su Zona asignada.

**CALCULO DE POTENCIAL EN BASE A LA COBERTURA Y VOLUMEN PROMEDIO POR CANAL**

El cálculo siguiente asume que la EFECTIVIDAD DEL MES o COBERTURA OPERATIVA varía de acuerdo con cada Canal (Cantidad de Clientes Compradores / Clientes Totales).

Canal	Universo Puntos de Venta	Compradores Probables en el Mes	Efectividad del Mes Cobertura Operativa	Volumen Promedio del Mes (Bultos)	Precio Promedio del Bulto	Potencial Mensual Estimado
Autoservicios	200	160	80%	100	\$ 12,00	\$ 192.000,0
Almacenes	400	240	60%	40	\$ 10,00	\$ 96.000,0
Kioscos	1000	600	60%	20	\$ 6,00	\$ 72.000,0
Refrigerados	400	200	50%	50	\$ 15,00	\$ 150.000,0
<b>Totales</b>	<b>2000</b>	<b>1200</b>	<b>60%</b>			<b>\$ 510.000,0</b>

*Fuente: Elaboración propia.*

Esta es la manera más simple de realizar un cálculo aproximado del Potencial del Negocio de un territorio. El mismo se efectúa en base a datos de fácil acceso y el procesamiento de dicha información puede llevarse a cabo de forma sencilla. Se pueden proyectar escenarios con los niveles de cobertura y de precios promedio.

¿Qué es un Canal de Distribución?

Denominaremos Canal al conjunto de Puntos de Venta con características y atributos en común que satisfacen necesidades similares de los consumidores (Autoservicios / Almacenes / Kioscos / Consumo Fuera del Hogar).

### 7.3. Definición de Estrategia de Servicio

Como ya hemos visto, la Estrategia de Servicio a utilizar (la forma en que vamos a atender el territorio) es bastante amplia y estará determinada por los requerimientos del Mercado y por las definiciones de la compañía.

Antes de introducirnos en el diseño de la Estrategia de Servicio, es interesante e importante ponernos en conocimiento de que aquellas cuestiones que hacen a la percepción de calidad de nuestros clientes. Dicha información debería utilizarse como base para el desarrollo de la estrategia:

¿Cómo miden la Calidad Nuestros Clientes?

- Cumplimiento del día y hora de entrega



- Cumplimiento del pedido solicitado
- Exactitud entre lo facturado y entregado
- Condiciones de Entrega de los productos
- Amabilidad, asesoramiento y actitud ética

### 7.3.1. Modalidad de Atención y Diseño del Territorio

En este paso es donde se define COMO VOY A ATENDER EL TERRITORIO para que la operación sea Rentable y Eficiente.

Esa definición de Estrategia de Servicio debe asegurar la Satisfacción de la Demanda de Clientes y Consumidores, y puede resumirse en 3 palancas principales:



*Fuente: Elaboración propia.*

*Preguntas Clave de esta Etapa:*

- ¿Cuántos PDV hay en el Territorio? ¿A Cuántos atenderemos?
- ¿Con qué Frecuencia de Servicio?
- ¿Cuánto tiempo debo dedicarle a cada PDV?
- ¿Quién va a visitar cada PDV?

De acuerdo con los ESTANDARES establecidos por la Empresa se determina a qué tipo de PDV se les dará servicio. Se tendrá en cuenta:

- **CENSO:** el censo nos va a permitir determinar la cantidad de PDV que existen en la totalidad del territorio.

- CLASIFICACIÓN DE PDV POR CANAL
  - Autoservicio (1 o más cajas)
  - Almacén (Venta a través de mostrador)
  - Kiosco / Maxikiosco / Drugstore
  - Consumo Fuera de hogar (CFH) / Away From Home (AFH) / On Premise / Botella Abierta: Bares, Restaurants, Estaciones de Servicio, Colegios, Hospitales, Clubes, Aeropuertos, etc.
  
- ¿Con qué Frecuencia de Servicio?

La Frecuencia con la que se visitará a cada PDV depende de los siguientes factores:

- VOLUMEN
- NIVELES DE STOCK
- FLUJO DE EFECTIVO
- SERVICE PACK

¿Qué es el Service Pack? Denominaremos Service Pack a los estándares determinados para cada Canal, en lo que Refiere a Frecuencias de Entrega, Visita y Tiempo de Estadía en el PDV.

¿Qué es la Frecuencia de Visita?

Denominaremos Frecuencia a la cantidad de visitas que se realizan en un PDV por semana. Ejemplo: Un PDV que se atiende dos veces a la semana (lunes y jueves), se dice que tiene Frecuencia 2.

No todos los clientes deben ser visitados con la misma Frecuencia, por lo que dentro de la misma zona se ha de practicar una subdivisión, de acuerdo a los parámetros de venta y servicio definidos.

Normalmente se pasa por alto la importancia de determinar correctamente la frecuencia, y se le asigna la misma a todos los PDV de una Ruta determinada, lo cual da como resultado dos problemas:

- Pérdida de tiempo del Vendedor en PDV que deberían tener menor frecuencia que la de la Ruta a la cual pertenecen.
- Desaprovechamiento de potencial de PDV que deberían tener mayor frecuencia que la de la Ruta a la cual pertenecen.

Ejemplo:

Cantidad de PDV - Ruta "1": 60

Frecuencia de la Ruta "1": 2

Frecuencia Ideal:

15 PDV Frecuencia 1

30 PDV Frecuencia 2

15 PDV Frecuencia 3

En este caso es importante modificar el Ruteo, para que un nuevo diseño o diagrama de visitas mejore la eficiencia de los tiempos del vendedor.

- ¿Cuánto tiempo debo dedicarle a cada PDV?

Los Estándares determinan cuánto tiempo se invertirá en cada PDV basándose en:

*ESTUDIOS ELABORADOS CON DATOS DE CANALES  
EL NIVEL DE EJECUCION QUE QUEREMOS OBTENER*

Los Modelos evalúan el tiempo disponible que poseen los Vendedores y Repositores versus el tiempo requerido en términos de Ejecución, y Actividades administrativas.

### 7.3.2. Diseño de las Rutas de Ventas

Diseñar las Rutas eficazmente tiene tres objetivos principales:

- Maximizar el número diario de visitas basados en los estándares

Para lograr optimizar la cantidad de visitas que pueden hacerse debemos trabajar en el diseño de las Rutas teniendo en cuenta:

- Respetar los tiempos de Servicios establecidos para cada Canal.
  - Minimizar o eliminar el tiempo en el Depósito.
  - Reducir los tiempos de recorrido entre PDV al planear cada Ruta.
  - Administrar el día con Rutinas de Trabajo específicas para cada Preventista.
- 
- Proporcionar la frecuencia de servicio necesaria

Como vimos anteriormente, para poder diseñar las rutas debo clasificar a los clientes que se encuentran dentro de ella y darles la frecuencia de servicio ideal. La frecuencia con la que se le da servicio a un establecimiento depende de: el Volumen del Cliente, los Niveles de Stock, el Flujo de Efectivo y las Limitaciones de espacio.

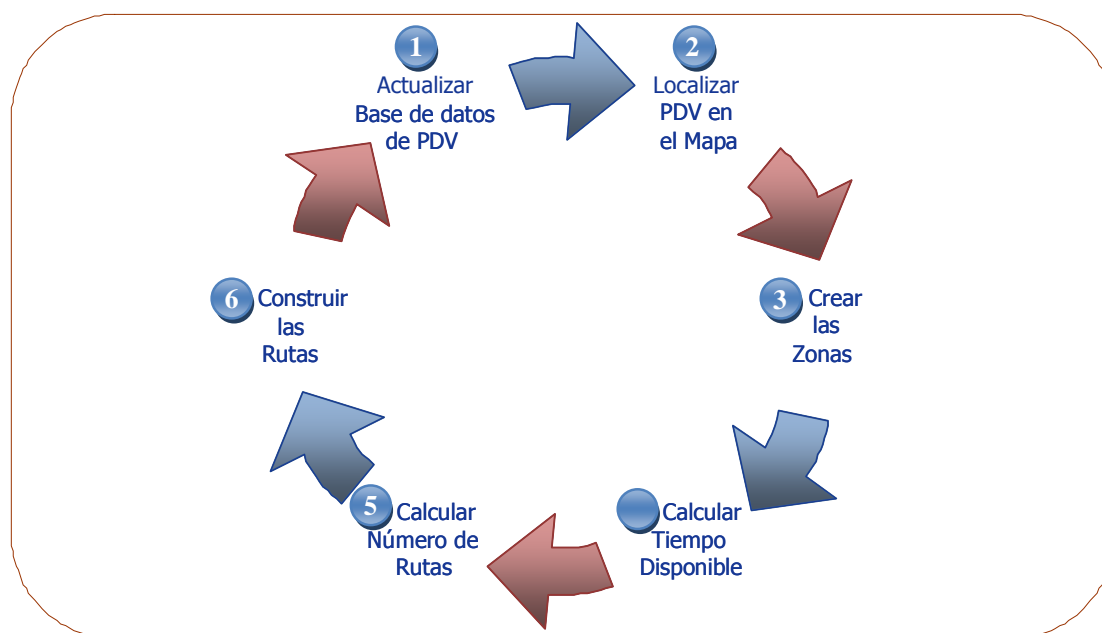
- Delimitar las áreas geográficas

El Tamaño de la Ruta debe estar limitado a un área que pueda ser cubierta por un vendedor. Evidentemente la amplitud de la misma dependerá del tipo de venta (Venta en Caliente, Preventa, etc.) que se realice y de la movilidad con la que cuente el vendedor.

#### **1 Vendedor = 1 Zona = 1 Área Geográfica**

A continuación se presenta una metodología lógica, que simplifica considerablemente la compleja tarea de diseñar las Rutas de Venta del

Distribuidor. Como se describió anteriormente, la posibilidad de contar con la mayor cantidad de información posible es determinante para poder administrar eficientemente el negocio.



*Fuente: Elaboración propia.*

#### *Actualizar Base de clientes*

Es de gran importancia contar con una Base de Datos de PDV por Canal, con actualización permanente para poder calcular con eficacia el número de rutas; se aconseja realizar un censo cada 6 o 12 meses.

En caso de no actualizar la base de datos, corremos dos riesgos. Por un lado, que en las rutas diagramadas queden PDV que actualmente se encuentren cerrados y no fueron eliminados del padrón. Por otro lado, la realización del censo nos permite detectar PDV nuevos que podrían quedar fuera de ruteo.

Cumplir con este paso es esencial, ya que de la veracidad y actualidad de la base dependen el resto de los pasos.

#### *Localizar los establecimientos en el mapa*

Es necesario determinar la ubicación de los establecimientos en el territorio, para crear las secuencias de visitas. Este procedimiento se puede

realizar con un mapa de la zona en el cual se le pincharán los PDV o se los marcará con fibras y se los numerará siguiendo un recorrido organizado para visualizar la condensación de clientes en el territorio.

Esta práctica se puede realizar manualmente o con un Sistema (Software) de Mapeo.

### *Crear Zonas*

Para crear una zona, se analizan los límites geográficos naturales, las áreas de alta densidad, las restricciones horarias, la complejidad del tránsito, etc. Estos puntos nos permitirán armar una zona con varias rutas de similares características.

### *Calcular el Tiempo Disponible*

El tiempo disponible para la actividad de la Ruta es el que queda luego de sacar los tiempos en oficina, los tiempos de viaje, los tiempos entre clientes y los descansos. Los tiempos en la Ruta se calculan teniendo en cuenta las características de los clientes y los sistemas de atención que se han estipulado para cada Canal.

### *Calcular Números de rutas*

Con los datos extraídos (Cantidad de PDV, frecuencia de visita y tiempos) se marcan las zonas dentro de las rutas, teniendo en cuenta la cantidad de Clientes que un vendedor puede atender por día, ofreciendo un servicio acorde a nuestro producto.

### *Construir rutas*

Finalmente, se separan los PDV de acuerdo con la Frecuencia de Visita, se asignan primero todas las cuentas de Frecuencia Alta y se agregan los PDV de menor frecuencia para terminar con el armado de la Ruta.

También es importante tener en cuenta los horarios en los cual los PDV se encuentran cerrados.

Siguiendo los pasos del Proceso de Diseño de Territorio se logra:

- Optimizar los tiempos/viajes
- Minimizar tiempos muertos
- Reducir la fatiga del vendedor
- Evitar el olvido de los clientes
- Llegar al cliente en el momento adecuado
- Mayor eficacia/eficiencia
- Poder localizar al vendedor
- Aumentar las visitas útiles
- Mejorar la cobertura del Mercado
- Optimizar el servicio al cliente
- Evitar solapamientos
- Fijar responsabilidades
- Definir mejor los Objetivos
- Reducir los costos de ventas

Existen dos Criterios diferenciados con los cuales se puede realizar el proceso de Ruteo. La elección de uno de ellos dependerá de las características de la operación y de las diferentes variables del territorio, analizadas en los puntos anteriores:

*Mosaico o Ruta de Entrega:*

En el Proceso de Ruteo por Mosaico o Entrega se divide el territorio en función a la frecuencia definida para cada canal de ventas y se envía a todos los vendedores a una “porción” de ese territorio y luego todos los camiones entregan en ese territorio.

Este Criterio de Ruteo tiene como eje principal la “Distribución”.

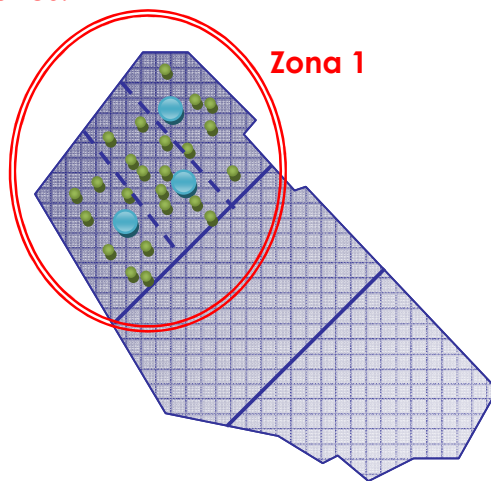
Ejemplo:

- 9 Rutas : Frecuencia 2
- 3 Preventistas : 3 Rutas x Preventista
- 2 Camiones

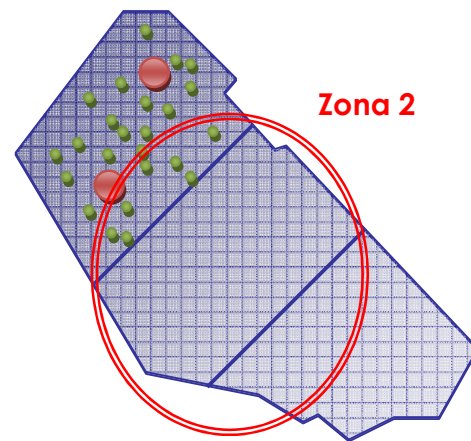
El lunes los 3 Preventistas van a la Zona 1, cada uno con su respectiva Ruta.

El martes los 2 camiones realizan la entrega de los pedidos en la misma Zona, mientras los preventistas están visitando a las Rutas de la Zona 2.

**Lunes:**



**Martes:**



**Fuente: Elaboración propia.**

Esto genera una ventaja logística debido a que como todos los camiones van a la misma porción, pueden optimizarse las cargas.

En circunstancias donde los costos logísticos son altos, muchas veces esta metodología, permite eficientizar las cargas y reducir los costos de distribución.

La desventaja es que, en caso de adelantar recorridos o de clientes fuera de recorrido, los vendedores no están en la zona y no pueden atenderlos.



### Comercial o Rutas de Ventas:

En este Proceso de Ruteos se divide el territorio en función a la frecuencia definida para cada canal de ventas y cada vendedor divide su territorio en sub-zonas.

A diferencia del criterio anterior, en este el eje del diseño se centra en la actividad “Comercial”.

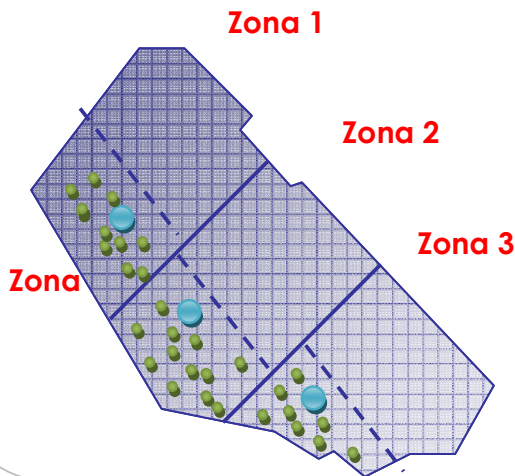
Ejemplo:

- 9 Rutas : Frecuencia 2
- 3 Preventistas : 3 Rutas x Preventista
- 3 Camiones

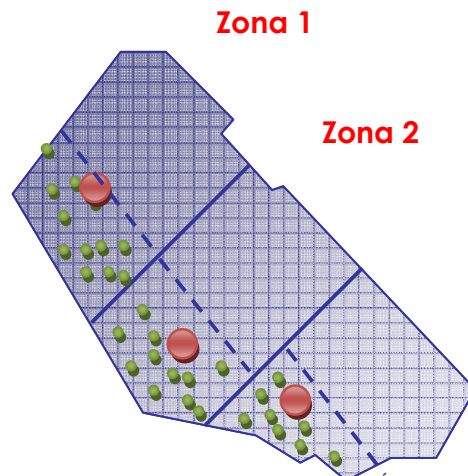
El lunes los 3 Preventistas atienden cada uno 1 ruta, de la Zona que tiene asignada.

El martes los 3 camiones realizan la entrega de los pedidos en esas diferentes Rutas / Zonas en las que se realizó la preventa el lunes, mientras los preventistas están visitando las segundas Rutas de sus respectivas Zonas.

**Lunes:**



**Martes:**



**Fuente: Elaboración propia.**

La ventaja de este esquema es que en caso de adelantar recorridos o atender clientes fuera de zona, el vendedor está cerca.

La desventaja es que cada camión sale a entregar a zonas diferentes y no puede optimizarse la carga.

A diferencia del Mosaico por distribución, esta metodología tiende a ser más flexible desde lo comercial, pero más rígida y costosa desde lo logístico.

Es necesario que en cualquiera de los casos, cada vendedor lleve un “historial” de su zona. Esta herramienta es utilizada para:

- *Hacer un pedido sugerido según el historial de compras.*
- *Poder monitorear la evolución de cada artículo.*
- *Medir la evolución del negocio general.*
- *Encontrar oportunidades.*
- *Identificar el Potencial.*
- *Ajustar la Frecuencia de Servicio o Visita.*

El Distribuidor Ideal, debe tener constantemente su padrón actualizado, y sus rutas diseñadas en base a los criterios más eficientes, respetando siempre las frecuencias y tiempos de ejecución definidos para cada canal

### **7.3.3. Modalidades de Atención**

Antes de decidir qué modalidad de atención utilizar, debemos comprender todas las opciones.

Cualquiera sea la modalidad que se elija, el sistema debe contar con:

- Información PRECISA de cada PDV.
- Un buen DISEÑO de RUTAS.
- Tener en claro los ESTANDARES definidos.
- Manejo de Indicadores de Gestión.

Básicamente, podemos definir TRES SISTEMAS PRINCIPALES:

*La venta en caliente o convencional:*

Este sistema cuenta con una única persona que lleva a cabo el Proceso de Venta – Entrega y Ejecución descrito anteriormente.

Es un sistema más flexible, debido a que un único vendedor es responsable de todas estas tareas y puede aceptar cambios de pedido o vender productos “extra” cuando hace la entrega.

Este tipo de servicio funciona mejor cuando los PDV son pequeños, que viven al día y el flujo de efectivo es limitado.

La DESVENTAJA principal de este Sistema es el elevado costo del vehículo en relación a la cantidad de clientes compradores y, por ende, al volumen.

Además, la existencia de QUIEBRES DE STOCK por trabajar con “CARGAS ESTIMADAS” (no pueden llevar todos los artículos) y el nivel de devoluciones es muy alta. *Los vendedores que desarrollan este servicio son responsables de VENDER, MANEJAR, ENTREGAR y EJECUTAR el PDV.*

Al mismo tiempo la amplitud de tareas y responsabilidades de este vendedor, hace que no pueda disponer del tiempo que se requiere para ejecutar el PDV de la forma correcta, perdiendo el foco de las cuestiones referidas a la presencia, gama, vencimientos, precios, material POP y exhibición del PDV.

#### ¿CUANDO CONVIENE ESTE SISTEMA?

Cuando la capacidad de los camiones es grande como para alojar todas las combinaciones posibles de artículos.

- El Volumen de entrega es bajo.
- La Frecuencia de Visita es alta.

#### *La preventa tradicional:*

Es el sistema más utilizado por los Distribuidores. La diferencia con el sistema anterior es que se separan las funciones de VENTA y ENTREGA.

Se realizan en diferentes momentos y generalmente por diferentes personas.

Los camiones llevan los productos previamente vendidos y van sólo a clientes que han realizado un pedido. Esto minimiza las devoluciones y aumenta la efectividad de visita. Además, los vendedores de este sistema pueden lograr ventas de mayor importancia por trabajar “focalizadamente”.

La DESVENTAJA de una PREVENTA es que se necesita más mano de obra, no hay posibilidad de venta “extra” en el momento de la entrega y al haber más personas llegando al mismo Cliente se genera una mayor probabilidad de conflicto. La Preventa requiere un mayor esfuerzo en su administración.

Como se describió en los párrafos precedentes, este método es el que mejor resultados produce en los distribuidores profesionales, ya que permite incrementar la intensidad de la distribución y el trabajo de ejecución en los PDV.

#### *La venta telefónica:*

Es una variación de la PREVENTA. En lugar de generar pedidos, un vendedor toma los pedidos llamando a los clientes designados. Es un sistema que se utiliza como complemento de la PREVENTA y para los Canales de Consumo Fuera del Hogar. NUNCA DEBE UTILIZARSE COMO UNICO METODO EN UN NEGOCIO DE CONSUMO MASIVO. El Costo es bajo pero no hay contacto con el cliente y se da lugar a la Competencia.

¿CUANDO CONVIENE ESTE SISTEMA?

- Como complemento de otra modalidad.
- Cuando la competencia es limitada.
- El sistema telefónico es confiable.

El Distribuidor Ideal debería atender a sus clientes minoristas con la  
Modalidad de Venta: “Preventa Tradicional”

Además de los tres sistemas explicados, existe una cuarta modalidad de entrega, que es la del “Repositor”.

El mismo es de similares características a la modalidad de Preventa, pero con una serie de variantes que serán explicadas con más detalle en la unidad referida a los roles dentro de la estructura comercial de un Distribuidor.

#### **7.3.4. Modalidades de Entrega**

A excepción del Sistema de Atención de Venta en Caliente, una vez que se realice la venta, se deberá proceder a confeccionar el pedido y a ser entregado en el PDV. El tiempo de entrega del mismo puede variar según las políticas y el diseño de las rutinas de trabajo. Generalmente los tiempos de entrega de los pedidos después de la venta rondan las 24 / 48 Hs.

Un Sistema de Entregas de 24 Hs. significa que un pedido generado en un día hábil será entregado al siguiente día hábil.

Existen 2 Enfoques Principales para la Entrega y Despacho de Preventa:

##### *El Sistema Fijo:*

Este enfoque es el que proporciona un mejor servicio porque el Vendedor y el Repartidor son siempre los mismos para el cliente y logran un vínculo mayor.

En un SISTEMA FIJO TODOS los vehículos de reparto SALEN A ENTREGAR a pesar de las variaciones en el Volumen. Todos salen aun cuando no vayan totalmente cargados. Esta característica hace que esta metodología sea la más costosa.

Los volúmenes de venta varían entre vendedores, creando cargas desparejas en los repartidores. Para equilibrar esta carga de trabajo deben rediseñarse las rutas periódicamente.

##### *El Sistema Variable (Ruteo Dinámico):*

En este enfoque se abordan las fluctuaciones de volumen porque las rutas de reparto se modifican diariamente.

En un SISTEMA VARIABLE SOLO se despacha el número mínimo de camiones necesario para entregar los pedidos del día, se hace un uso MAS EFICIENTE de los recursos.

Este enfoque requiere un software avanzado para su administración y personal de depósito experto.

## 8. DETERMINACIÓN DE LA ESTRUCTURA

La Organización de la Estructura del Distribuidor debe asegurar el propósito estratégico que se ha definido anteriormente.

Para asegurar la coordinación de todas las actividades, es necesario contar con una jerarquía que defina quién reporta a quién.

Al finalizar este Módulo, usted podrá diseñar la estructura adecuada para su organización determinando:

- El tipo de estructura necesario.
- Los niveles de jerarquía.
- La cantidad de Vendedores.
- La cantidad de Supervisores.

La definición de la Estructura incluye cuatro pasos principales:



*Fuente: Elaboración propia.*

Definir una Estructura significa responder a las siguientes preguntas:

- ¿Qué puestos de trabajo deben tenerse?
- ¿Quién debe supervisar o reportar a quién y el alcance de control?
- ¿De qué forma se deben cubrir estos puestos?

- ¿Cómo debo remunerar a cada puesto?

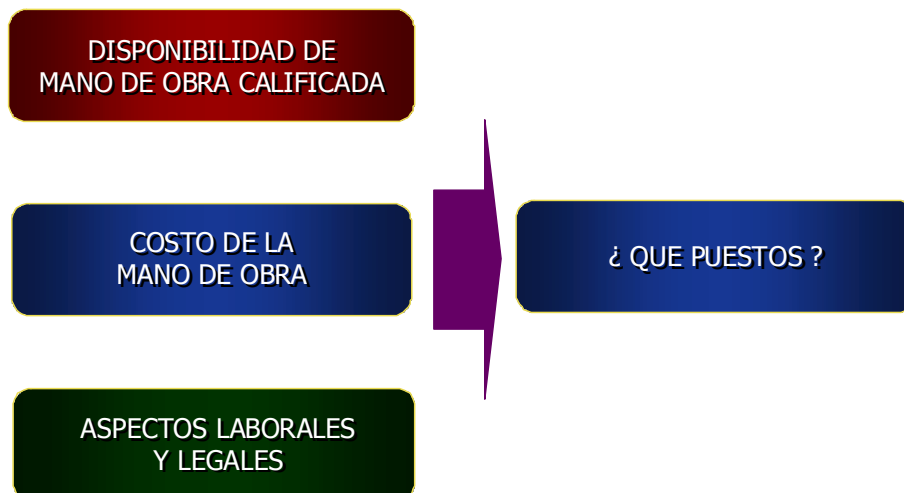
### 8.1. Definición de los Puestos de Trabajo

El objetivo de definir los puestos de trabajo es poder establecer su contenido y los requerimientos más importantes para su correcta ejecución. Es decir, ¿Qué se hace? ¿Cómo se hace? y ¿Por qué se hace? Entender las características del puesto nos va a permitir identificar y definir cuáles son las actitudes, aptitudes y conocimientos que deberá tener la persona que ocupe dicho puesto.

Es fundamental delimitar de forma clara y precisa, las tareas y responsabilidades de cada puesto, por diferentes razones:

- Definir objetivos acordes a dichas tareas y responsabilidades.
- Poder medir el desempeño de las personas.
- Evitar la superposición de tareas.
- Evitar que queden tareas sin responsable.
- Saber cual es el perfil más adecuado para ocupar cada uno de los diferentes puestos.
- Definir claramente el rol que deberá cumplir el empleado y evitar la incertidumbre.

Los factores del entorno influyen en la forma que se define la estructura:



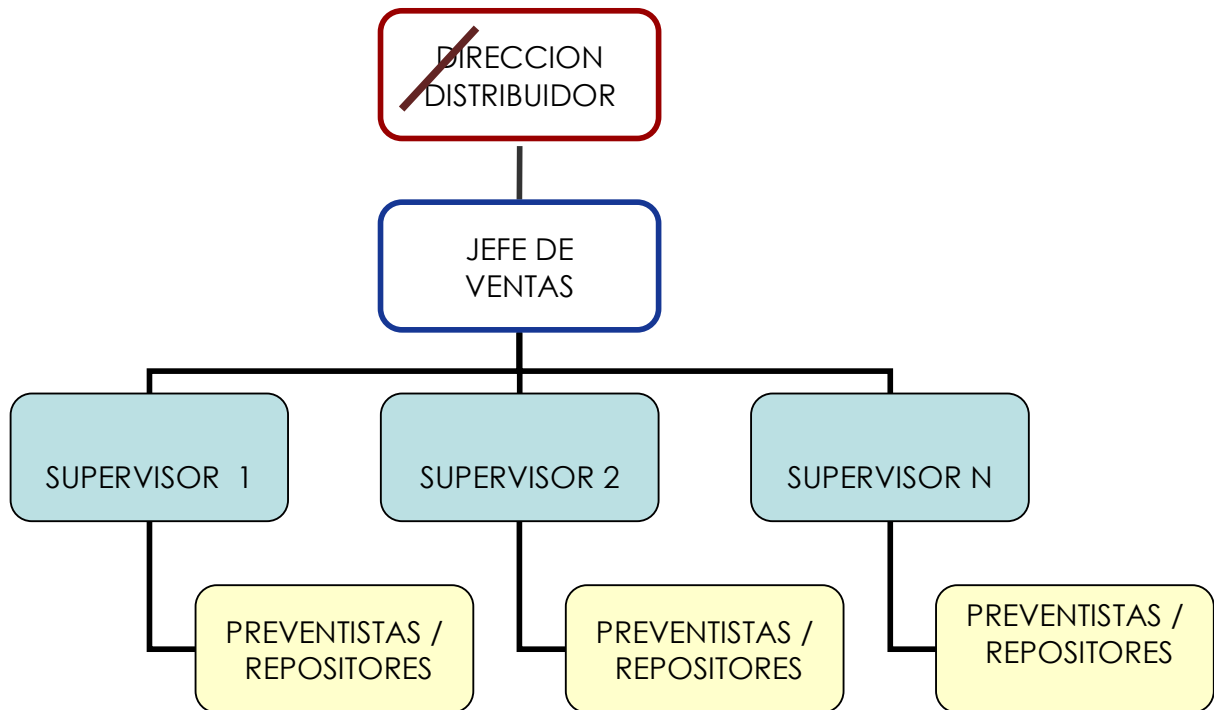
*Fuente: Elaboración propia.*



Por ejemplo:

- La facilidad o dificultad para encontrar mano de obra calificada a un costo razonable puede afectar a los puestos y a las necesidades de capacitación.
- El efecto de los sindicatos en la escala de salarios afecta las decisiones respecto a tener ciertos puestos o determinada cantidad de camiones, etc.
- Una restricción de la legislación laboral (por ejemplo, horas extras) puede determinar la necesidad de contratar más gente para el mismo puesto.

**EJEMPLO DE ESTRUCTURA TIPICA DEL  
AREA COMERCIAL DE UN DISTRIBUIDOR**



***Fuente: Elaboración propia.***

## **8.2. Definición de la Estructura:**

### *El Jefe de Ventas:*

Es un puesto de alto nivel jerárquico, con un perfil netamente comercial.

Dedicado a la toma de decisiones estratégicas del negocio.

No es una figura muy común en los Distribuidores, y en general los Dueños son los encargados de esta función.

Su presencia se hace imperiosa cuando el distribuidor incrementa considerablemente su estructura, o ante la ausencia activa de los dueños en la gestión del negocio.

### Responsabilidades del Jefe de Ventas:

- Diseñar planes y Presupuestos de ventas.
- Establecer las Metas y Objetivos de Mediano y Corto Plazo.
- Determinar el tamaño y la estructura de la fuerza de ventas.
- Delimitar los territorios, establecer las cuotas y definir los estándares de desempeño.
- Conducir el análisis de los costos de ventas.
- Realizar análisis, estudiar las características del mercado, la competencia, la mezcla promocional, etc.
- Mantener comunicación fluida y unificar criterios con las otras áreas del Distribuidor.
- Seguimiento de los resultados del Área.

### *El Supervisor:*

El Supervisor de Ventas es el principal responsable del desempeño del Distribuidor en el campo.

Al mismo tiempo, tiene la tarea de Liderar al equipo de Preventistas y Reposidores a su cargo. Lo cual implica, motivar, alentar, apoyar, guiar, capacitar y coordinar su equipo.

Es también el encargado de Implementar y hacer cumplir el Modelo de Gestión propuesto por la compañía y Desarrollar el potencial del territorio a su cargo.

Frecuentemente sucede que el Supervisor invierte mucho tiempo en tareas de oficina postergando otras tareas de supervisión más importantes.

Un Supervisor debe centrarse en las tareas que requieren habilidades de nivel superior, tales como tomar decisiones y administrar las rutas, lo cual implica desempeñar algunas de las funciones mencionadas: Liderazgo, comunicación, análisis y coordinación.

Responsabilidades del Supervisor:

- Realizar la reunión matutina con el equipo de ventas para comunicar las novedades, despejar inquietudes, revisar el avance de los resultados y plantear las metas del día.
- Analizar el rendimiento por zona por vendedor.
- Analizar los KPI's (indicadores de gestión) de cada vendedor.
- Mantener actualizada la base de datos de los Clientes.
- Establecer nuevas Rutas y rediseñar las existentes.
- Monitorear desarrollo de las promociones / acciones.
- Entrega del material correspondiente al Ciclo del mes.
- Monitorear el avance de ventas por canal y SKU contra el objetivo.
- Realizar controles de campo.
- Emitir listados de clientes sin compra.
- Actualizar la documentación pendiente.
- Visitar a los clientes que han realizado reclamos y los que no han realizado compra (visita comercial)
- Capacitar permanentemente a los vendedores a su cargo mediante el abordaje de rutas.
- Realizar la presentación y seguimiento de los objetivos del mes.
- Capitalizar oportunidades de mercado

Rutina Modelo Semanal del supervisor:

	Mañana	Tarde
Lunes	Reunión Matutina Abordaje de Ruta	Oficina Análisis y Planificación
Martes	Reunión Matutina Salida al Mercado SOLO	Oficina Análisis y Planificación
Miércoles	Reunión Matutina Abordaje de Ruta	Oficina Análisis y Planificación
Jueves	Reunión Matutina Mercado Refrigerado	Oficina Análisis y Planificación
Viernes	Reunión Matutina Visita Clientes TOP	Oficina Análisis y Planificación
Sábado	Tareas Administrativas	Oficina Análisis y Planificación

**Fuente: Elaboración propia.**

#### Modelo de Abordaje de control de Campo:

- Preparación de la estrategia de abordaje al PDV a visitar.
- Entablar relación con el dueño o responsable del PDV. “El Supervisor debe ser reconocido por el PDV”.
- Área de Exhibición:
  - Controlar quiebres de productos en góndola.
  - Controlar limpieza de productos y góndolas.
  - Controlar cumplimiento de exhibición acordada.
  - Controlar la aplicación de acciones.
- Controlar cumplimiento de Precios.
- Controlar presencia de material POP.
- Armar un Check List de aspectos Negativos / Positivos para bajar al Preventista o Repositor.
- Establecer objetivos y plazos para el Preventista o Repositor.
- Detectar oportunidad de incremento de espacios de exhibición.
- Negociar nuevas condiciones con el dueño / responsable del PDV.

#### Los 10 pasos para una matinal eficaz:

- Seguimiento de KPI a la fecha vs. Objetivos del mes.
- Fijar de forma clara y precisa los objetivos del día.
- Repaso del Status de las Acciones del mes.
  - Objetivos de Exhibición / Material POP
  - Equipos de Frio

- Promociones
- Activación de clientes
- Obtención de la mayor cantidad de información del mercado, a partir de los datos obtenidos por la preventa en el campo.
  - Tendencias del consumo
  - Competencia
- Repaso de todos los reclamos realizados por los clientes.
- Feedback del supervisor acerca del control realizando en las diferentes rutas.
- Entregar listado de clientes no compradores por SKU, a cada preventista para poder actuar sobre dicho indicador.
- Flash de cada Preventista al cierre del mes. Tener una idea de cómo terminarán los indicadores al finalizar el mes, más allá del objetivo.
  - Volumen
  - Clientes compradores
  - Mix de productos
- Canalizar cada una de las necesidades presentadas por los preventistas.
- Llevar adelante un proceso de motivación del equipo comercial para incentivar y mejorar su desempeño.

Importante:

- El o los supervisor/es son los responsables de dirigir y coordinar la matinal en todos sus pasos.
- El primer día del mes, en la matinal se bajarán los objetivos del mes (Volumen / Cobertura / Mix / Devolución / Etc.). Este presupuesto serán los números que permitirán medir el desempeño durante todo el mes.
- El último día del mes, en la matinal se controlará como fue el desempeño real, con respecto a lo planificado. En base a los desvíos se podrán sacar conclusiones de lo ocurrido durante el periodo transcurrido, y se podrá reflexionar sobre diferentes cuestiones que permitirán ayudarnos a mejorar la gestión comercial de los meses próximos.

- La matinal no es solo una forma de bajar objetivos y seguir indicadores, sino que también tiene la función de comunicar, coordinar, motivar e integrar al equipo comercial.

El Distribuidor Ideal realizará reuniones matinales con su fuerza de venta todas las mañana para mejorar su gestión comercial.

*El Preventista:*

El Preventista es el nexo entre el Distribuidor y el Cliente, por lo tanto tiene la responsabilidad de fortalecer dicha relación y es una figura clave dentro de la Estructura. Es quién tiene el conocimiento en detalle de cómo funciona el mercado y quien tiene la relación con cada PDV dentro de su Zona de actuación.

Un Vendedor es el encargado de Ejecutar la Estrategia de las marcas, los Precios, las Coberturas por marca definidas, la Exhibición y Promociones autorizadas por Canal y es el responsable de cumplir con los Objetivos que le hayan sido asignados por su supervisor.

Podemos definir a la **MISION** a cumplir por los Vendedores que concurren a los PDV del país:



*Fuente: Elaboración propia.*

Las principales tareas de un vendedor pueden agruparse en cuatro grandes “palancas”:

- LOGRAR ALTOS NIVELES DE COBERTURA  
**Atender cada vez a una mayor cantidad de clientes**
- INCREMENTAR EL TICKET PROMEDIO POR CLIENTE  
**Vender en cada visita una mayor cantidad de referencias**
- EJECUTAR CORRECTAMENTE EL PDV  
**Implementar los Estándares de Exhibición definidos por Canal**
- COMUNICAR  
**Informar al Cliente y al Distribuidor acerca de las novedades**

Responsabilidades de campo del Vendedor: Paso a Paso:

- Planificación de las Visitas:
  - El Preventista debe contar con una hoja de Ruta previamente trazado con el itinerario o recorrido del día.
  - Visitar a todos los clientes (activos y/o potenciales) de acuerdo con la zona o cartera establecida.
  - Es responsable de detectar y dar de alta nuevos PDV en su zona de actuación.
  - Diseñar un planeamiento de negociación antes de entrar a cada cliente. Es decir programar las actividades a realizar en cada visita.
  - Informar las razones de compra de aquellos clientes que por algún motivo no efectuaron compra:
    - Sin dinero
    - Cerrado
    - No esta el responsable
    - Problemas con el Distribuidor/Preventista/Chofer
    - Cliente deudor
- Generar Vínculo:
  - El preventista debe fortalecer las relaciones con los PDV.
  - Debe ser reconocido por el PDV.
  - Obtener información del mercado.
- Exhibición:

- Controlar el stock disponible y quiebres de Stock.
- Ejecutar metodología FIFO de exhibición para evitar vencimientos.
- Controlar estado de Productos (Descartar los inapropiados).
- Limpiar Productos y Góndolas.
- Acomodar la exhibición para cumplir con los estándares.
- Visualizar la posibilidad de incrementos de exhibición.
- Control de Precios: controlar que se esté respetando la política de precios sugeridos por la compañía.
- Material POP: Colocar material POP donde no haya, y remplazar el que se encuentra desactualizado o dañado.
- Confección del Pedido:
  - Repaso por toda la cartera de Productos de Danone.
  - Comparar con la compra promedio histórica y última compra.
  - Visualizar productos faltantes para completar la Gama sugerida.
  - Ofrecer oportunidades de incremento de ventas detectadas.
  - Informar Promociones, Lanzamientos, Bonificaciones u otras acciones.
  - Confeccionar el pedido cumpliendo con los formularios y procedimientos para registrar las operaciones de venta.
- Ejecutar la cobranza de la Cuenta Corriente en caso de que sea necesario.

#### Responsabilidades Administrativas del Preventista:

- Mantener a los clientes informados sobre novedades, posibles demoras de entrega y otro tipo de cambio significativo.
- Informar diariamente a la Empresa los resultados de sus visitas.
- Elaborar informes periódicos sobre novedades de la competencia.
- Llevar un seguimiento del alcance de los objetivos planteados.
- Concurrir a las reuniones de trabajo establecidas.
- Concurrir puntualmente a charlas o cursos de capacitación a los que fuera convocado



### Modelo de rutina del Vendedor:

Dependiendo de la frecuencia el preventista tendrá un número de rutas determinadas. Pero la forma de encarar el día, es decir la rutina de trabajo diaria va a ser la misma para todos los días de la semana.

La rutina del día de trabajo se va a ver influida en gran medida por las características del territorio (Ej: Disponibilidad horaria de los PDV).

	Rutina Diaria
7:00 - 8:00	Reunión Matutina
8:00 - 8:30	Traslado al primer cliente
8:30 - 15:00	Visita a PDV Venta y Ejecución
15:00 - 15:30	Vuelta al Deposito / Casa (Dependiendo de la Tecnología)
15:30 - 16:00	Transmisión Pedidos / Tareas Administrativas
16:00	Fin del día

**Fuente: Elaboración propia.**

### Herramientas del Vendedor:

El vendedor debe contar con determinados documentos de análisis proporcionados de manera periódica por el Distribuidor o por la compañía que lo ayudarán en su gestión diaria:

- Listado de ventas por Cliente comparativo con el mismo periodo del año anterior / mes anterior.
- Listado de productos vendidos en comparación con igual periodo del año anterior.
- Listado de retrasos en el cobro e incobrables.
- Listado de clientes sin compra (Identificando la razón).
- Listado de ranking de clientes.
- Listado del mix de productos vendidos.

- Avance Real de las ventas versus el Objetivo presupuestado.
- Listado de altas y bajas de clientes mensual.

#### El Kit del Vendedor:

Para desarrollar su rutina diaria de ventas, los vendedores deben contar con todos los elementos necesarios; es importante que este Kit contenga:

- Uniforme / Vestimenta en buen estado
- Catálogo de Productos
- Gamas por Canal
- Lista de Precios Actualizada
- Hand Held / Palm / Teléfono
- Mapa de la zona
- Hoja de Ruta
- Hoja de Pedido y de Estándar de Ejecución
- Formularios Varios (altas/bajas/modificaciones)
- Material POP asignado
- Lapicera / Marcadores
- Calculadora
- Cutter/Tijera/Abrochadora y Cinta adhesiva
- Paño para limpiar productos

#### *El Repositor:*

El Repositor es responsable de establecer y fortalecer el nexo entre la compañía y los encargados de las sucursales. Además es responsable de alcanzar las metas de venta de la distribuidora, a través de negociaciones y conquistas en cada PDV.

Debe ejecutar todos los PDV, así como también hacer un seguimiento de la competencia para combatir, bloquear y anular su presencia en las sucursales. Para esto debe conseguir más espacio en las góndolas y buscar la exclusividad de la compañía en los clientes.

Se recomienda que la primera visita al cliente sea a inicios de la mañana con la apertura de las sucursales. El tiempo de atención a cada

cliente debe ser el suficiente para garantizar la ejecución del PD y una buena relación con el minorista.

#### Responsabilidades de Campo del Repositor: Paso a Paso

- Preparación de las Visitas:
  - El Repositor debe contar con una hoja de Ruta previamente trazado con el itinerario o recorrido del día.
  - Visitar a todos los clientes (activos y/o potenciales) de acuerdo con la zona o cartera establecida.
  - Diseñar un planeamiento del día de trabajo. Es decir programar de las actividades a realizar en cada visita.
- Generar Vínculo:
  - El Repositor debe fortalecer las relaciones con los PDV, saludar a los encargados de las sucursales por su nombre.
  - Debe ser reconocido por el PDV.
  - Verificar la calidad del servicio de la última entrega.
- Exhibición:
  - Controlar el stock disponible y quiebres de Stock.
  - Ejecutar metodología FIFO (Primero entrada / Primero salida) de exhibición para evitar vencimientos.
  - Controlar estado de Productos (Descartar los inapropiados).
  - Limpiar Productos y Góndolas.
  - Visualizar la posibilidad de incrementos de exhibición.
- Abastecimiento:
  - Si hay stock en los depósitos, buscar los productos a reponer de acuerdo a las necesidades de la góndola.
  - Tener en cuenta el aumento de las ventas por fechas particulares, los fines de semana y feriados.
  - Abastecer las góndolas de los PDV.
  - Implementar layout en base a la exhibición óptima definida.
- Colocar precios: Colocar los precios de forma visible y junto a los productos de acuerdo a la negociación y las sugerencias de precios al consumidor.

- Material POP: Colocar material POP donde no haya, y remplazar el que se encuentra desactualizado o dañado.
- Perdidas: El Repositor debe calcular los descuentos por productos vencidos.
- Control de la competencia: El Repositor debe seguir las acciones de la competencia, detectar oportunidades de negociación y dificultades en el sistema de distribución.
- Confección del Pedido: Se debe considerar...
  - El stock de productos en depósitos y en las góndolas.
  - Acciones promocionales para el periodo en curso.
  - Detectar oportunidades de aumentar las ventas.
  - Los objetivos de ventas.
- Fin de la visita:
  - Informar el total del pedido y confirmar día de entrega.
  - Recordar los teléfonos de contacto por cualquier inconveniente.
  - Evaluar la visita.

#### Herramientas de Trabajo:

El Repositor debe contar con determinadas herramientas que lo ayudarán en su gestión diaria:

- Uniforme / Vestimenta en buen estado.
- Catálogo de Productos y el Ciclo Comercial.
- Lista de Precios Actualizada.
- Hoja de Ruta.
- Hoja de Pedido y de Estándar de Ejecución.
- Material POP asignado
- Lapicera / Marcadores
- Calculadora
- Cutter/Tijera/Abrochadora y Cinta adhesiva
- Paño para limpiar productos

*El Brigadista:*

El Brigadista es el responsable de implementar eficientemente las herramientas de Merchandising en los PDV, con el objetivo de capitalizar el volumen potencial generado por las compras impulsivas.

Debemos recordar que los estudios de campo realizados, nos informan que más del 60% de las compras son decididas durante la permanencia en el local, y estas son directamente influenciadas por los estímulos visuales.

Por lo que el Brigadista va a trabajar reforzando y complementando las tareas del Preventista, intentando desarrollar el “Marketing del Punto de Venta” que permita crear ese vendedor permanente y silencioso, diversos factores psicológicos que impactan decididamente en la decisión de compra.

Cuatro Funciones Básicas del Brigadista:

- **Reforzar el posicionamiento de la empresa ante la competencia:** Actuar como una herramienta básica a través de la presentación más adecuada de los productos.
- **Coordinar y Comunicar la estrategia global del Portfolio:** Asegurar que el mensaje final presentado sea compatible con las expectativas de los consumidores y contribuya a favorecer las compras.
- **Favorecer el Acto de Compra a través de la Ejecución del PDV:** Responder a las expectativas y necesidades de los clientes cuando éstos se encuentran en el punto de venta a través de una “atractiva” presentación de los productos.
- **Llevar al cliente hacia un compromiso de compra:** Ocuparse específicamente del acto de compra dentro del PdV para ello deberá hacer de esa acción algo atractivo, interesante, entretenido y efectivo.

Para cumplir con dichas funciones básica deberá trabajar sobre las siguientes Herramientas:

- **MANIPULACION DEL FLUJO DE TRAFICO:** Colocación de “obstáculos”/puntos de interrupción que modifiquen el recorrido natural.
- **REPARTO DEL ESPACIO:** Proceso de reorganización de la góndola o del layout.

- MATERIAL POP: Colocación de afiches, cenefas, carteles.
- EXHIBICIONES ESPECIALES: Islas, punteras, escenografías, botaderos.
- POSICION DE LA ESTANTERIA: Ubicación de los productos en los diferentes niveles del lineal.



*Fuente: Elaboración propia.*

### **8.3. Determinando el tamaño del equipo de ventas: ¿Cuántos Vendedores Necesito?**

Para conocer el número de vendedores que necesitamos, será preciso determinar la cantidad de clientes existentes y potenciales, la frecuencia determinada y el tiempo estimado de servicio.

Ejemplo:

$$Q \text{ Vdrs} = \frac{Q \text{ Clientes} \times N^{\circ} \text{ Visitas objetivo} \times \text{Tiempo de Duración de la visita}}{\text{Horas de Trabajo Mensuales del vendedor}}$$

$$Q \text{ Vdrs} = \frac{800 \text{ Clientes} \times 4 \text{ visitas mensuales} \times 1/2 \text{ hora de duración}}{\text{Horas de Trabajo Mensuales del vendedor}}$$

$$Q \text{ Vdrs} = \frac{1600 \text{ hs}}{198 \text{ hs}}$$

$$Q \text{ Vdrs} = \mathbf{8,1 \text{ Vendedores}}$$

Fuente: Elaboración propia.

El Distribuidor Ideal debería contar además con un vendedor volante o suplente, que pueda realizar cualquier remplazo (enfermedad, accidente, vacaciones, etc.), evitando un impacto en las ventas

#### 8.4. Definición de Jerarquías

El **segundo paso** importante en la definición de la estructura es plantear las jerarquías, los reportes. Esto implica determinar el número de personas que un supervisor/jefe puede manejar con eficiencia, de acuerdo con el “alcance de control”.

Este “alcance de control” está influenciado por varios factores:

- Un Supervisor debe dedicar por lo menos el 60% de su tiempo abordando las rutas. Esto pone un límite en las personas que puede supervisar.
- La gente con mejores habilidades necesita menos supervisión y viceversa

Cuantos Supervisores debemos incluir en el equipo de ventas:

Aunque por lo general se prefiere un Alcance de Control más amplio, existe un límite para el número de gente que un Supervisor puede manejar con eficacia.

Como vimos, el factor limitante clave es que cada Supervisor debe invertir por lo menos el 60% de su tiempo abordando la ruta con sus vendedores y el 40% restante lo invertirá en tareas administrativas, de análisis y planificación.

El Distribuidor Ideal debería contar como mínimo con un supervisor y respetar los siguientes grados de control:

PUESTO	CANTIDAD DE PERSONAS
Dirección del Distribuidor	1-2 Jefes de Venta
Jefe de Ventas	4-6 Supervisores
Supervisor	8-10 Preventistas o Repositores

*Fuente: Elaboración propia.*

### 8.5. Asignación de Personas a los Puestos

Una vez que se especifican los puestos de trabajo necesarios y las relaciones entre ellos debe decidirse si se cuenta o no con la gente apropiada dentro de la estructura actual.

Esto se hará comparando las habilidades del equipo de trabajo actual con los requerimientos de cada uno de los puestos definidos.

Una vez finalizada esta comparación se procederá a detectar aquellos Puestos que aun resten cubrir o que en su defecto estén cubiertos de forma deficiente. Para poder ocupar estos puestos se debe avanzar hacia un proceso de reclutamiento.

El mismo puede llevarse a cabo de las siguientes formas:

- **Búsqueda Externa:** se refiere a la demanda de empleo que se encuentra por fuera de la organización.



En este caso se seleccionarán de todas las personas postuladas, aquellas que se ajuste con el perfil de puesto vacante (Supervisor, Preventista, Repositor, etc.)

Una vez seleccionada y evaluada la persona/s a incorporar, se proseguirá a realizar un proceso de inducción y socialización del nuevo empleado a la organización, de forma de que este pueda entender el comportamiento, las relaciones, valores y normas del distribuidor.

Por ultimo se procederá a capacitarlo tanto de forma teórica, como practica (Trabajo de Campo), en cuestiones relacionadas al manejo particular del distribuidor, sus productos, zonas, rutas y clientes, así como también en lo particularmente referido a técnicas de ventas.

Es fundamental, realizar una evaluación de desempeño del nuevo recurso, a través de la medición de indicadores comerciales (Volumen, Cobertura, Mix de Venta, Efectividad, etc.)

Ventajas:

- Se selecciona entre más postulantes, lo cual aumenta las posibilidades de encontrar alguien que responda de forma mas ajustada al perfil.
- Se busca un perfil en particular, que quizás dentro de la organización no de consiga.
- Alguien nuevo, siempre puede incorporar nuevos conocimientos.

Desventajas:

- No se conocen con certeza las reales actitudes y aptitudes del nuevo ingresante.
- El tiempo de adaptación de la nueva persona respecto de una que ya se encontraba trabajando en la organización por lo general es mayor.
- Búsqueda Interna: se refiere a la demanda de empleo generada por los mismos empleados de la Distribuidora.

En este caso, se seleccionará a la persona que mejor se ciña al perfil buscado y se le propondrá el ascenso o traspaso de puesto.

Al igual que en la búsqueda Externa, la capacitación y la evaluación de desempeño son requerimientos indispensables para un eficaz y eficiente desenvolvimiento del nuevo recurso.

Ventajas:

- Existe confianza o se tiene certeza de las condiciones de la persona que ya venía trabajando en el distribuidor.
- No es necesario el proceso de inducción y socialización a la organización.
- En caso de ascenso se puede dar un efecto motivador en el empleado e incluso en sus pares, que pueden apreciar las posibilidades de ascenso.

Desventajas:

- Si solo se hace un reclutamiento interno, se puede correr el riesgo de elegir entre pocas alternativas.
- Existe la posibilidad de que persistan viejos malos hábitos.
- No se incorporan nuevos conocimientos.
- Relaciones personales, creadas en el puesto anterior pueden perjudicar o condicionar la actuación en el puesto actual (Ejemplo: El preventista que es ascendido a Supervisor, y ahora deber esta por encima de sus compañeros.)
- Combinación de ambas: Luego de haber definido los puestos de trabajo, los niveles de jerarquía y alcance de control y de determinar de qué manera se van a cubrir esas posiciones es necesario contar con un Esquema de COMPENSACIONES adecuado para atraer y retener a los empleados.

El Distribuidor Ideal debería ocupar los diferentes puestos de la estructura organizativa con las personas cuyo perfil se adecue de mejor manera al puesto a ocupar.

## 8.6. Esquema de Remuneración

Uno de los elementos más importantes de una organización es la forma en la que recompensa el desempeño.

- La gente es el recurso más valioso que se tiene: proporciona conocimiento, habilidades y esfuerzo para llevar a cabo las tareas.

- La gente necesita sentir que sus esfuerzos son recompensados y también necesita estar motivada para hacer lo correcto.

El capital humano es uno de los más valiosos capitales de la organización, sino el más importante. Una adecuado sistema de remuneración funciona como un importante factor de motivación y de retención de talentos. Por otro lado, sirve para atraer a otras personas que también pueden aportar en un futuro a la organización.

Existen tres componentes básicos para una Remuneración:

- El pago **BASICO** que una cantidad de ingreso fija.
- Los **INCENTIVOS**, que son las comisiones que se ofrecen para estimular el desempeño.
- Las **PRESTACIONES** que incluyen vacaciones pagas, obra social, seguros, etc. Su finalidad es agregar valor al paquete total.



*Fuente: Elaboración propia.*

*Esquema de Salario Fijo:*

Una Remuneración de Salario Fijo proporciona al empleado un ingreso FIJO a intervalos regulares en pago total por sus servicios. A pesar de no ser recomendado porque NO ESTIMULA al desarrollo del negocio, aún hay muchos Distribuidores en Argentina utilizan este método de Remuneración.

Ventajas:

- Es muy fácil de administrar y de comunicar; como el sueldo no cambia no es necesario invertir tiempo en calcularlo.
- Los empleados pueden depender de un ingreso constante. Independientemente de cuándo, por cuánto tiempo o con qué tanto esfuerzo trabajen saben que les pagarán una cantidad de dinero determinada regularmente.
- Los “costos de ventas” se reducen a medida que aumenta el volumen.

Desventajas:

- Este esquema no proporciona “incentivo” para realizar un trabajo en forma superior a la media. No hay motivación que vaya más allá de la expectativa mínima.
- Por tratarse de un valor fijo, no puede ajustarse cuando el negocio no va bien.

*Esquema de Salario Fijo y Variable:*

Este tipo de Esquemas proporciona a los empleados un pago base más incentivos basados en su productividad. Es el esquema más recomendado para la operación de los Distribuidores y la que genera mejores resultados.

Ventajas:

- Los empleados pueden ganar más sobre la base de un desempeño superior al promedio. Esta estrategia proporciona motivación para hacer más de lo que se requiere
- El riesgo “financiero” se divide entre el dueño y los empleados. El efecto de un desempeño deficiente es resentido por todos, se comparte la responsabilidad

Desventajas:

- Es más difícil de administrar y requiere de un importante análisis de las ventas para que los Objetivos sean alcanzables
- Puede alentar acciones que no agregan valor al negocio, por ejemplo el LLENADO DE CANAL (COMPRAS ANTICIPADAS)

*Esquema de comisión Directa:*

Este es otro de los Métodos más usuales en operaciones de ventas y proporciona al empleado un ingreso basado estrictamente en su productividad.

Ventajas:

- Existen incentivos MAXIMOS para que la persona trabaje a toda su capacidad

Desventajas:

- Su administración es costosa: los salarios nunca son los mismos y se necesita contar con recursos para su cálculo
- Proporciona una seguridad financiera mínima para los empleados y tiene un efecto muy negativo en el estado anímico cuando las ventas disminuyen por motivos ajenos a ellos
- Puede generar que los empleados hagan “cualquier cosa” para obtener mayores ingresos y que esto no sea lo mejor para el negocio

El Distribuidor Ideal debería implementar un Sistema de Remuneración “Fijo + Variable” para todos los integrantes del equipo de Venta (Preventistas / Repositores / Supervisores)

*Factores que influyen en la estrategia de remuneración:*

Hay tres factores que influyen en la forma en que se seleccionan los Esquemas de Remuneración: los Objetivos del Distribuidor; los Objetivos del Empleado y los Objetivos del Negocio.

Los **Objetivos del Distribuidor** incluyen CONTROL, ECONOMIA y SENCILLEZ

- El Distribuidor deseará tener un Esquema de Remuneraciones que le proporcione cierto CONTROL sobre su Fuerza de Ventas.
- Además, que el NIVEL DE SALARIOS sea razonable en relación con el desempeño de la persona.
- También deseará que ese Esquema sea SENCILLO de administrar, de explicar a los empleados y de cambiar si es necesario.

Los **Objetivos del Empleado** incluyen INGRESO NORMAL, RECOMPENSA POR DESEMPEÑO SUPERIOR AL PROMEDIO y JUSTICIA.

- Los empleados desean poder satisfacer sus necesidades básicas mediante un INGRESO NORMAL.
- Desean ser recompensados por realizar esfuerzos EXTRA.
- La gente espera que se le compense de acuerdo con su experiencia y capacidad y que se tengan en cuenta factores como lo que se paga a otros colegas dentro y fuera de la organización, la inflación, etc.

Los **Objetivos del Negocio** se relacionan con la FLEXIBILIDAD.

- Los Objetivos del Negocio se cumplen más fácilmente cuando el Esquema de Remuneraciones es lo suficientemente flexible para permitir la redefinición de las funciones y tareas.

Cada uno de estos factores debe representar una parte importante en la forma en que el Distribuidor decida para seleccionar el mejor Esquema.

El Distribuidor Ideal debería utilizar lineamientos de remuneración por puesto similares a los siguientes:

PUESTO	ESQUEMA DE REMUNERACION	COMPONENTE FIJO + VARIABLE	VARIABLE A MEDIR
Jefe de Ventas	Fijo + Variable	Fijo 70% Variable 30%	Volumen Rentabilidad
Supervisor de Ventas	Fijo + Incentivo por Objetivos de Volumen/Cobertura	Fijo 60% Variable 40%	Volumen Cobertura
Vendedor	Fijo + Incentivo por Vol/Cob y Ejecución	Fijo 60% Variable 40%	Volumen Cobertura Ejecución
Repositor	Fijo + Incentivo por Ejecución	Fijo 70% Variable 30%	Ejecución
Brigadista	Fijo + Incentivo por Ejecución	Fijo 60% Variable 40%	Ejecución

**Fuente: Elaboración propia.**

## 9. OBJETIVOS E INDICADORES

Sistema de Medición es determinar **A QUE DARLE ATENCION** y deducir cómo medir su eficacia.

### **IMPORTANTE:**

*“SI ALGO NO PUEDE MEDIRSE, NO PUEDE ADMINISTRARSE, EN TODO MOMENTO HAY QUE OBSERVAR LOS INDICADORES CLAVE”.*

El Distribuidor Ideal debe tener rápido acceso y poder dar seguimiento a los indicadores claves del negocio.  
Los mismos deben ser de fácil acceso para la empresa.

Por ejemplo, el piloto de un avión tiene cientos de instrumentos o INDICADORES. Sin embargo, no puede prestar atención a todos los instrumentos al mismo tiempo.



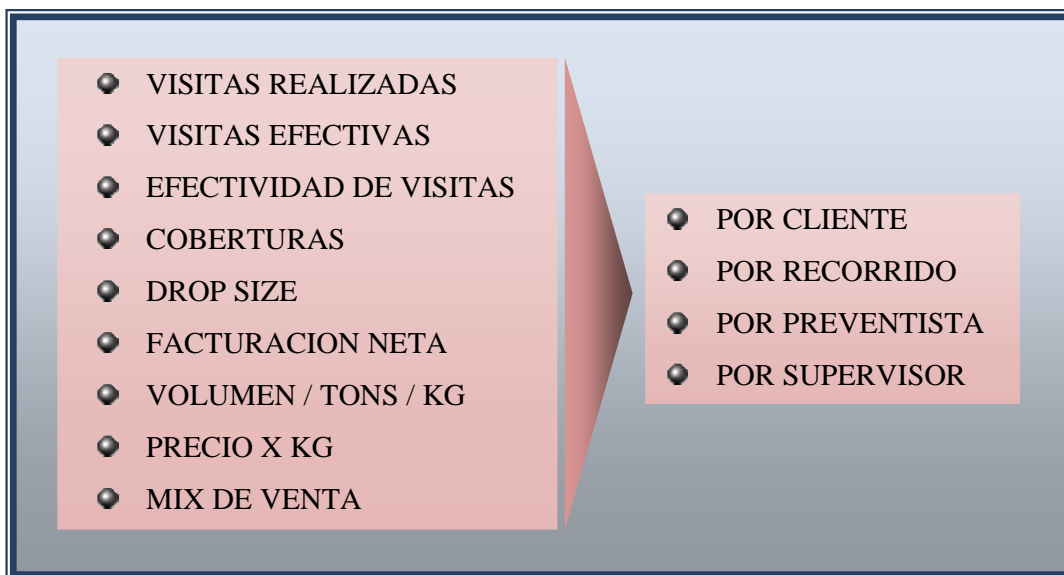
*Fuente: “El Cuadro de Mando Integral / Kaplan Norton – Gestión – Año 2008”*

En la mayoría de los casos, el piloto observa sólo algunos INDICADORES CLAVE, como la ALTITUD o la PRESION DEL ACEITE.



- La palabra “CLAVE” implica que hay otros indicadores, pero de menor importancia relativa.
- Si uno de estos indicadores CLAVE muestra algo equivocado, el piloto entonces mirará a los demás indicadores para contar con más detalles del problema.
- El piloto TODO EL TIEMPO pone atención a los INDICADORES CLAVE, porque son los MAS IMPORTANTES.
- Los Indicadores Clave de un Distribuidor deben ser monitoreados de la misma manera que el piloto monitorea los del avión.

*Ejemplo de Indicadores Clave utilizados en Ventas:*



*Fuente: Elaboración propia.*

- **VISITAS REALIZADAS:** Es la Cantidad de Visitas realizadas a Clientes.
- **VISITAS EFECTIVAS:** Es la Cantidad de Visitas realizadas en las cuales hubo acto de compra.
- **EFECTIVIDAD DE VISITA:** Es la relación existente entre los clientes compradores y el total de clientes del recorrido diario de un Vendedor y es medida en porcentaje.
- **COBERTURA:** Es la relación existente entre los clientes que han comprado algo a lo largo de un mes sobre el total de clientes del padrón y es medida en porcentaje.

- **DROP SIZE:** Es el dinero que un cliente destina en mis productos en cada visita.
- **VOLUMEN:** Es la cantidad de Pesos/Bultos/Litros vendidos en un período de tiempo.
- **MIX DE VENTAS:** Es la participación de un producto, empresa o grupo de productos dentro del total de las ventas del Distribuidor y se mide en porcentaje.
- **PRECIO PROMEDIO:** Es la relación existente entre la cantidad de pesos vendidos y la cantidad de unidades vendidas.
- **DISTRIBUCIÓN FÍSICA (DF):** Es el Porcentaje o Índice de negocios en los cuales tengo presencia de mi marca (producto en la góndola o exhibido en el local). Este índice se calcula tomando el % de locales con presencia sobre el total del Universo de locales.
- **DISTRIBUCIÓN PONDERADA (DP):** La DP permite conocer la calidad y la eficiencia en la distribución física. Es el Porcentaje de negocios en los cuales tengo presencia de mi marca, teniendo en cuenta el peso de la Facturación de cada local sobre el total de la facturación (% de facturación de un local sobre el total facturado). Este índice refleja el nivel de importancia por local.

Cliente / boca :	1	2	3	4	5	6	7	
Marca A	A	A	A		A	A	A	
Marca B		B	B	B	B			
Marca C		C	C	C	C		C	
Facturación TT (\$)	10	40	30	20	20	15	35	170

<u>DIST FÍSICA</u>	<u>DIST PONDERADA</u>
$A = 6/7 = 85 \%$	$A = 150/170 = 88 \%$
$B = 4/7 = 57 \%$	$B = 110/170 = 65 \%$
$C = 5/7 = 71 \%$	$C = 145/170 = 85 \%$

**Fuente: Elaboración propia.**

En todos los casos, el ejercicio es **COMPARAR** los Indicadores Clave con los Estándares y tomar las acciones correctivas:

Supongamos que la Efectividad de Visita de un vendedor es del 60%... ¿Cómo sabemos si hay una oportunidad de mejora?

Es necesario contar con una norma o con un estándar para compararlo. Si el Estándar es el 85% existe un indicio claro de que es necesario mejorar.

## Causas y Acciones ante desvíos en indicadores:

Indicador Clave	Situación	Causas Posibles	Acciones que se Sugieren
Efectividad de Visita	El Índice supera el 100% (se visitaron más clientes que los programados)	<p>Puede deberse a visitas no programadas provocadas por:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Quedarse sin inventario</li> <li>• División de la ruta debido a días festivos o ausentismo</li> </ul>	<p>Requiere acción correctiva inmediata:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Pedir al vendedor una explicación</li> <li>2. Si es necesario, revisar la situación:               <ul style="list-style-type: none"> <li>• Índice de ventas</li> <li>• Ausentismo/días festivos</li> </ul> </li> <li>3. Si no queda claro, verificar con los clientes que estuvieron fuera del programa en esta situación.</li> </ol>
Efectividad de Visita	El Índice está por debajo del 100% (se visitaron menos clientes que los programados)	<p>El vendedor no completa la ruta:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La ruta es demasiado larga</li> <li>• La velocidad del trabajo es demasiado lenta</li> </ul>	<p>Requiere acción inmediata:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Pedir una explicación al vendedor y hacer una lista de los clientes a los que no se visitó</li> <li>2. Abordar la ruta con el repartidor para verificar la situación</li> </ol>
Cobertura Operativa	El indicador está por debajo del Estándar	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El vendedor no terminó la ruta               <ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacidad</li> </ul> </li> <li>• Cambios de precios / Actividad de Mayoristas</li> <li>• Clima</li> <li>• Es posible que sea necesario ajustar las frecuencias</li> </ul>	<p>Requiere acción inmediata:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Pida una explicación al vendedor y haga una lista de los PDV que no concluyeron con una venta</li> <li>2. Aborde la ruta con el vendedor para verificar la situación</li> <li>3. Verifique los clientes sin compra</li> </ol>
Cajas Vendidas Diariamente	El número de cajas vendidas es inferior a la Cuota Diaria	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El vendedor no completa la ruta               <ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacidad</li> </ul> </li> <li>• Cambios de precio o actividad del mayorista</li> <li>• Clima</li> <li>• La norma no se puede lograr</li> </ul>	<p>Requiere acción inmediata:</p> <p>Necesita más información:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Pida una explicación al vendedor</li> <li>2. Vea las visitas completas, efectividad e indicadores clave</li> <li>3. Aborde la ruta con el vendedor para verificar la situación</li> </ol>
Índice de Devolución	El índice de Devolución es mayor que la norma	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El vendedor no termina la ruta</li> <li>• Entregas fuera de programa</li> <li>• Prácticas deficientes de pedidos de parte del vendedor               <ul style="list-style-type: none"> <li>• Acción competitiva</li> </ul> </li> <li>• Rotación deficiente de inventario en la comercialización</li> </ul>	<p>Requiere acción inmediata:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Pida una explicación al repartidor</li> <li>2. También vea las Visitas Completas y el número de indicadores clave de pedidos no entregados</li> <li>3. Verifique con el vendedor</li> <li>4. Aborde la ruta con el repartidor para verificar</li> </ol>

Fuente: Elaboración propia.

## 9.1. Mecanismo de Seguimiento

Los Estándares e Indicadores Clave son útiles únicamente si alguien les presta atención. El seguimiento de indicadores proporciona información que permite mejorar continuamente el desempeño del negocio.

- Al monitorear las tendencias pueden hacerse mejoras de manera oportuna. Esto disminuye el riesgo de que una cuestión crezca hasta convertirse en un problema sin solución
- Siguiendo los Indicadores Clave hace posible centrarse en las cuestiones de mayor impacto
- Ayuda a planificar las acciones del período

Otra cosa importante a considerar es quién realmente debe hacer el trabajo que se requiere para reunir y reportar la información emergente.

Como regla general, debe utilizar los recursos más administrativos para la carga de datos y realizar los cálculos y dejar que los Supervisores manejen la identificación del problema y el desarrollo de la solución.

De todas maneras, el manejo de Indicadores es responsabilidad de toda la estructura de ventas y cada Supervisor debe llevar diariamente la evolución de su negocio.

El Distribuidor Ideal deberá desarrollar un sistema que contenga como mínimo los siguientes indicadores:

INDICADOR CLAVE	ESTAND AR DEFINIDO	FRECUEN CIA DE MEDICION	QUIEN LO MONITOREA
EFFECTIVIDA D	xx%	Mensual	Sup/Jdv/ Gte
VOLUMEN (Tons/\$)	SEGÚN CUOTA	Diaria/Men sual	Sup/Jdv/ Gte
COBERTUR A	SEGÚN SKU	Diaria/Men sual	Sup/Jdv/ Gte
MIX PRODUCTO	GAMA BASICA	Diaria/Men sual	Sup/Jdv/ Gte
DISTR. PONDERADA	SEGÚN SKU	Diaria/Men sual	Sup/Jdv/ Gte
DEVOLUCIO NES	xx%	Diaria/Men sual	Sup/Jdv/ Gte

*Fuente: Elaboración propia.*

## 9.2. Planificación y Fijación de Objetivos

El proceso de Planificación de Objetivos debe ser una tarea continua en la Gestión de un Distribuidor Profesional.

*Este Proceso permite:*

- Determinar DONDE QUIERO LLEGAR
- Medir COMO ME ESTA YENDO
- Aplicar medidas CORRECTIVAS

**PLANIFICAR ES DETERMINAR A PRIORI LO QUE PRETENDO PARA EL FUTURO.**

¿Qué es el Pronóstico de Ventas?

Denominaremos Pronóstico de Ventas, a la Estimación de las ventas que se podrán realizar, en toneladas o pesos, en función a supuestos “estimados” que pueden afectar los resultados.

¿Qué es la Cuota de Ventas?

Denominaremos Cuota de Venta, a la Meta a alcanzar por un Vendedor particular o por el equipo de Ventas dentro de un territorio asignado en un período determinado.

Realizar un pronóstico de ventas ajustado a la realidad es de vital importancia, ya que sobre su base se tomarán decisiones que luego resulta muy difícil o muy caro modificar: toma de financiamiento a largo plazo, incorporación o desvinculación de personal, adquisición de nuevos vehículos, etc.

*Características de un objetivo:*

Los objetivos de venta deben estar en línea con el Potencial Estimado en el Paso 2 y deben cumplir con los siguientes requisitos:

- SER PRECISOS / ESPECIFICOS
- SER MEDIBLES / CUANTIFICABLES
- SER ALCANZABLES / REALISTAS
- SER RELEVANTES / DE IMPORTANCIA
- REFERIRSE A UN PERIODO

*Objetivos más comunes:*

- Volumen
- Clientes Compradores
- Cobertura

- Efectividad de Visita



**Fuente: Elaboración propia.**

- *Análisis de Ventas históricas:* Consiste en fijar los objetivos teniendo en cuenta las ventas del pasado.

Por Ejemplo:

Conociendo las ventas de años anteriores y su evolución año contra año puedo establecer una tendencia para el año en curso que va a estar muy cerca de la realidad en condiciones normales de mercado.

Esto mismo debo hacerlo con cada uno de los meses, analizando qué pasa en cada mes contra el mismo mes del año anterior y contra el mes pasado.

Todas estas relaciones permiten dar una idea bastante real de lo que va a ser cada período.

- *Análisis de Tendencias:* Se utilizan los datos históricos de ventas de la empresa para descubrir tendencias de tipo Estacional.

Por medio de los promedios móviles determinamos primero si hay presente un factor estacional y se determina la línea de tendencia.

Por Ejemplo:

Al estudiar la evolución del negocio en un período amplio (12 meses o más) podemos darnos cuenta del factor evidente en el negocio de las aguas como es la caída de volumen durante la época de invierno. Esta



caída es similar todos los años y en todos los distribuidores. Por tanto, a la hora de fijar objetivos en esta época, bien vale replicar la tendencia de años anteriores.

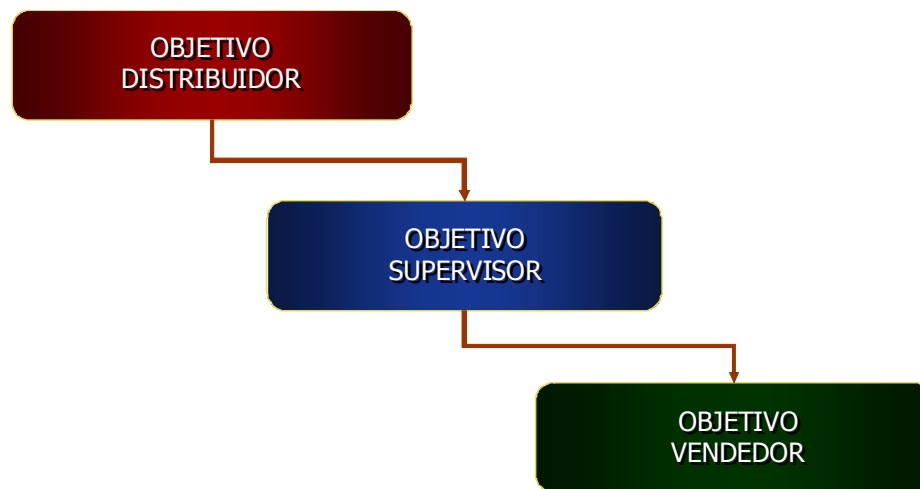
- *Estimación de la Fuerza de Ventas (Bottom-Up)*: Consiste en pronosticar las ventas con las estimaciones de la Fuerza de Ventas; este método puede generar pronósticos muy precisos si los vendedores son personas competentes ya que el vínculo directo con el mercado los hace personas claves y aptas para hacer dicho pronóstico aunque carecen de Metodología estadística y manejo de series numéricas.

Por Ejemplo:

En función de su conocimiento de la zona y los clientes, cada vendedor estima cuál será el volumen del mes, teniendo en cuenta todas las condiciones presentes (publicidades, acciones comerciales, contexto económico, etc.).

Los Supervisores recopilan esta información “ascendente” y el Jefe de Ventas o el Distribuidor le aplican un factor de corrección.

*Como debe ser la cascada de Objetivos:*



***Fuente: Elaboración propia.***

Los Objetivos del Período son los que Danone dictamina y deben ser “bajados” a toda la estructura de acuerdo con alguno de los métodos mencionados anteriormente.

Una práctica común es la FIJACION DE OBJETIVOS POR PARTICIPACION SIMPLE.

Este Método consiste en asignar a cada Supervisor y Vendedor una PARTICIPACION (%) determinado dentro del Objetivo del Mes del Distribuidor.

Esa Participación (%) estará relacionada con la historia, con las participaciones obtenidas en períodos pasados.

Se recomienda contar con varias series de datos para neutralizar efectos estacionales o de performances fuera de lo común que afectan la participación del vendedor (apertura de sucursales o cierre de clientes, etc.)

El promedio simple de las series asignará la participación correspondiente al período al que referirán los objetivos.

## **10. SISTEMAS DE CONTROL Y PLANES DE ACCIÓN**

Los Sistemas de Control permiten comparar la información recogida contra los estándares o variables de control prefijados y calcular las desviaciones que se han producido.

Por otro lado, los Sistemas de Control nos ayudan a que las actividades se realicen según lo planificado. Cuanto más ayude dicho sistema a los Supervisores o Jefes de Ventas a alcanzar los objetivos, más efectivo será el sistema de Control.

### **10.1. Sistemas de Control**

En general, se utilizan los siguientes Sistemas de Control:

#### *Control por Resultados:*

El Control en Función de los Resultados es el sistema de control y evaluación de vendedores más típico y simple.

Este control de ventas, en sentido amplio, no se refiere solamente al volumen, sino también a otras variables que directamente influyen en él, como cantidad de visitas, nuevos clientes, devoluciones de mercancía.

Es aconsejable hacer este Control en forma diaria o al menos una vez por semana para que sea eficaz y se puedan efectuar las adecuadas correcciones.

#### *Control Estadístico:*

El *Control Estadístico* se basa en la comparación de los datos sobre las actividades y resultados del vendedor con las variables de control definidas.

Aunque el análisis de las desviaciones mediante este procedimiento no debe basarse exclusivamente en la comparación de datos reales con los datos previstos (mensuales), dado que es posible que se produzcan desviaciones elevadas, es un método muy usado en la operatoria de ventas.

#### *Control por Ratios:*

El *Control por Ratios* permite efectuar un seguimiento de la actividad y resultados de cada vendedor y del Equipo, comparando ratios de períodos diferentes (cociente entre 2 magnitudes).

Se extraen conclusiones mediante la comparación entre distintos ratios de un mismo vendedor en el mismo o en distinto período.

Existen innumerables tipos de ratios que pueden ser empleados en el control de los vendedores, por lo que la elección ha de ser cuidadosa.

## 10.2. El Tablero de Control Comercial

El *Tablero de Comando Comercial* es una HERRAMIENTA de CONTROL de GESTION gráfica, que muestra la PERFORMANCE del negocio en base los INDICADORES CLAVE definidos en función de los objetivos de la organización y que además permite comprobar si se avanza en la dirección correcta o no.

*Uso del tablero de comando:*

- Hace el SEGUIMIENTO de la Gestión de Ventas.
- Detecta DESVIACIONES respecto de los Estándares.
- Permite ELABORAR acciones correctivas.
- EVALÚA desempeños individuales y grupales.
- Permite hacer COMPARACION entre distintas zonas/vendedores.
- PROFESIONALIZA el nivel de COMUNICACIÓN.
- FACILITA la detección de Áreas de oportunidad.
- Ayuda a aplicar los ESFUERZOS en forma lógica y racional.

El Distribuidor Ideal deberá diseñar una Tablero de Comando que contenga a los diferentes indicadores ya mencionados como esenciales (Volumen / Cobertura / Mix de Producto / Efectividad / Devoluciones / Distribución Ponderada)

## EJEMPLO DE TABLERO COMERCIAL DE UN DISTRIBUIDOR

<b>INDICADORES DE VENTA - MES</b>							
<b>DISTRIBUIDOR</b>							
<b>VENDEDOR</b>							
INDICADORES				Jueves 1	Viernes 2	Sábado 3	Total
Universo							0
Cantidad de Visitas							0
Clientes compradores							0
Visitas / Universo							
Compradores / Universo							
Compradores / Visitas							
Facturación Total							<b>\$0</b>
Promedio x Cliente							

INDICADORES	Lunes 5	Martes 6	Miércoles 7	Jueves 8	Viernes 9	Sábado 10	Total
Universo							0
Cantidad de Visitas							0
Clientes compradores							0
Visitas / Universo							
Compradores / Universo							
Compradores / Visitas							
Facturación Total							<b>\$0</b>
Promedio x Cliente							

INDICADORES	Lunes 12	Martes 13	Miércoles 14	Jueves 15	Viernes 16	Sábado 17	Total
Universo							0
Cantidad de Visitas							0
Clientes compradores							0
Visitas / Universo							
Compradores / Universo							
Compradores / Visitas							
Facturación Total							<b>\$0</b>
Promedio x Cliente							

INDICADORES	Lunes 19	Martes 20	Miércoles 21	Jueves 22	Viernes 23	Sábado 24	Total
Universo							0
Cantidad de Visitas							0
Clientes compradores							0
Visitas / Universo							
Compradores / Universo							
Compradores / Visitas							
Facturación Total							<b>\$0</b>
Promedio x Cliente							

INDICADORES	Lunes 26	Martes 27	Miércoles 28	Jueves 29	Viernes 30	Sábado 30	Total
Universo							0
Cantidad de Visitas							0
Clientes compradores							0
Visitas / Universo							
Compradores / Universo							
Compradores / Visitas							
Facturación Total							<b>\$0</b>
Promedio x Cliente							

FACTURACION DEL MES	<b>\$0</b>
---------------------	------------

**Fuente: Elaboración propia.**

### **10.3. Planes de Acción**

Modificar las desviaciones en relación a los Estándares no se hace solo, es necesario TENER UN PLAN, COMUNICARLO y SEGUIRLO.

Los PLANES de ACCION son una GUIA para realizar las actividades necesarias para llevar a cabo una estrategia. Son como MAPAS que marcan el camino hacia la Meta.

Un Plan de Acción desglosa un proyecto en:

- Tareas
- Actividades
- Tiempos (Fecha Inicio y Fin)
- Responsables

AREA DE OPORTUNIDAD	OBJETIVO	PLAN DE ACCION	RESPONSABLE	PLAZO	INDICADOR
Cobertura Universo (Actual: 249 Clientes Vs. Universo (E) de 800)	Incrementar Clientes Compradores	Lanzar "Plan Cobertura" Objetivo: 60% (480) en el plazo de 1 mes Si se logra el Objetivo el Equipo gana x Premio Seguimiento Semanal	Eduardo Sancho Distribuidor	20/6 - 20/7	Cantidad de Clientes Compradores
		Trabajo Focalizado: Impresión de Listados de Clientes s/Compra Seguimiento Semanal	Eduardo Sancho Distribuidor	20/6	Cantidad de Clientes Compradores x Referencia
Cobertura Sku's Clave	Incrementar Cobertura de Sku's Clave Aumentar Drop Size Aumentar Volumen IT	Continuar Plan "Fidelidad"; Se dará un 2% sobre las compras del mes de los PDV seleccionados, si en cada visita realizan un pedido Seguimiento Mensual	Eduardo Sancho Distribuidor	20/6 - 20/7	Clientes Visitados Vs Efectivos
Dificultad de ingresar a Grandes Clientes (SPM/AS)	Incrementar Volumen Mejorar Cobertura Incrementar Drop Size	Implementar Sistema Variable x Objetivos Fijo + Variable: 50% VOL 25% MIX 25% COMPRADORES Seguimiento Mensual	Eduardo Sancho Distribuidor	01/7	Objetivos de Volúmen, Mix y Cobertura definidos como Base
Estructura de Remuneración	Compensar a la FDV en función de los Objetivos de Gestión y no sólo por el Volumen Global	Implementar un Tablero de Comando que cuente con los indicadores "Clave"	Eduardo Sancho Distribuidor	20/6	Reporte Finalizado y Disponible
Información de Gestión	Contar con indicadores periódicos para poder evaluar la gestión y corregir desvíos	Salidas a Campo por parte del Supervisor y el Ejecutivo de Cuenta Seguimiento Semanal	Eduardo Sancho Distribuidor	20/6	Esquema de Salidas diagramado y con objetivos definidos
Ejecución en el Campo	Coaching permanente a Vendedores para Motivar y ayudar al logro de Objetivos				

Fuente: Elaboración propia.

## **11. ESTANDARES DE EJECUCIÓN**

Como hemos definido anteriormente, un Estándar es **LO ESPERADO**, el Nivel Mínimo de Desempeño que se espera lograr.

La Ejecución de un PDV también tiene Estándares que han sido determinados detenidamente teniendo en cuenta a todas las variables que convergen en esta categoría de negocio.

Es importante que el Distribuidor Ideal respete los Estándares de Ejecución definidos por la compañía. Para esto es fundamental su control en el campo.

*Claves de excelencia en la ejecución:*

1. Aplicar la Gama y Patrón de exhibición para cada tipo de cliente.
2. Respetar el Share de exhibición dentro de cada segmento.
3. Ejecutar el precio sugerido para cada canal.
4. Definir objetivos cuantitativos y cualitativos realizables.
5. Asegurar la buena ubicación, limpieza y colocación del POP.
6. Ganar espacios adicionales (exhibidores, heladeras, punteras).
7. Controlar rotación y vencimientos de los productos.
8. Respetar las políticas de devoluciones.

### **11.1. Gama Básica de Productos**

Una gama es un conjunto de productos de una misma familia o de una misma categoría, que conforman el **Surtido** determinado para un Canal de Venta.

Gama Básica, son las referencias que **PRIMERO** debemos dar de alta en un cliente o los productos que nunca pueden **FALTAR**. Tienen que estar **SIEMPRE** en el PDV. Incluye a todas las marcas y formatos que deben alcanzar una **Distribución Física del 100%** en todos los negocios de la cartera activa de un Vendedor.

Un Producto de nuestra gama que no está en el PDV es un Producto que el consumidor reemplazará por otra marca.



### *Productos de la Gama BASICA:*

Son los productos que **NO PUEDEN FALTAR**: los que van a aportar al Cliente y a compañía el mayor Volumen y la mayor Rotación; son los productos que tienen **mayor peso** en el mercado y los que aportan más Rentabilidad a la Compañía. Son también aquellos productos estratégicos que la empresa quiere desarrollar en el mercado.

En cada Gama tenemos referencias creadas para el consumo específico del canal.

La Gama Completa, es la gama “**IDEAL**” para un Canal. Es lo que queremos tener en cada PDV como gama ejecutada una vez lograda la ejecución de la Gama Básica y siempre cuando el espacio físico lo permita. Esta Gama permite priorizar los objetivos de surtido para cada cliente una vez que se cumple con la Gama Básica.

Cada PDV es diferente en cuanto al surtido de la competencia, las tendencias de consumo y los espacios disponibles para la categoría, por lo que la Gama Completa **no es rígida** como la Gama Básica; puede adaptarse según las necesidades del cliente.

El equipo de venta del Distribuidor Ideal tiene que tener entre sus Herramientas la Gama Básica de los diferentes canales, debidamente actualizada. Por otro lado, se debe realizar un seguimiento exhaustivo del cumplimiento de Gama.

## **11.2. Tipos de Exhibición**

Existen dos tipos principales de Exhibición:

- *Exhibición Primaria:*

Se denomina **exhibición primaria** a la UBICACIÓN PRINCIPAL del producto (Góndola Principal) donde se encuentran todas las referencias de la categoría.

Esta definición a priori de exhibición, no es arbitraria, sino que en base a diferentes estudios se comprobó que de esta manera se facilita al

COMPRADOR la decisión en el punto de venta, a través de una disposición de productos que responda a sus necesidades de compra.

- *Exhibición Secundaria:*

Se denomina **exhibición secundaria** a toda exhibición ADICIONAL a la exhibición en GONDOLA que pueda genera otra oportunidad de compra al consumidor (compra impulsiva).

- Equipos de Frío adicionales
- Islas de Productos
- Punteras
- Exhibidores

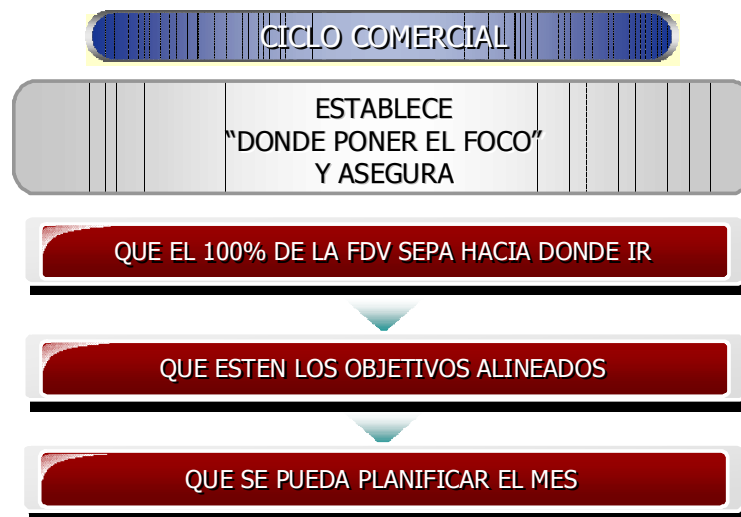
El Distribuidor Ideal, debe trabajar correctamente la Exhibición de los diferentes productos, en todos los PDV de su Territorio. A continuación se detalla el Decálogo de la Exhibición.

*Decálogo de exhibición:*

- No dejar productos dañados o vencidos en el lineal.
- Señalar nuestros productos con su precio correspondiente.
- Los productos con fechas mas cortas estarán situados delante
- Ordenar los productos en bloques
- No dejar espacios vacíos en la góndola
- Respetar la visibilidad mínima del producto
- Mostrar la cara mas atractiva del producto
- Exhibir de acuerdo a criterios óptimos definidos
- Obtener el espacio expositivo necesario
- Instalar el material POP y mantenerlo actualizado

### **11.3. Ciclo Comercial**

El Ciclo Comercial es una HERRAMIENTA que ayuda a FOCALIZAR los esfuerzos tanto de la compañía como de los Distribuidores. Cada mes se eligen los productos a potenciar y se les asignan todos los recursos disponibles para que el impacto sea de relevancia.



*Fuente: Elaboración propia.*

Los **RESULTADOS** de cada período son compartidos al cierre de cada mes por todos los integrantes de la cadena comercial, se evalúan los avances y se fijan nuevamente los estándares del ciclo siguiente.

Cada Ciclo cuenta con material POP específico, pauta publicitaria, alguna promoción y las Claves para la correcta ejecución en términos de **PRECIOS, PRESENCIA y VISIBILIDAD**.

#### **11.4. Material de Punto de Venta (POP)**

Se denomina Material POP (Point Of Purchase) a los elementos diseñados para ayudar a mejorar la visibilidad de los productos y a comunicar al consumidor lo que sea necesario (precios, atributos, promociones).

- Afiches
- Rollo Sin Fin
- Cubre base
- Exhibidores
- Bandejas
- Salientes de Góndola
- Movies

El Distribuidor Ideal tiene entre las tareas habituales de su equipo de venta, el cuidado y la correcta utilización del Material POP, para realizar una eficaz ejecución del PDV.

### **11.5. Otros Conceptos Claves**

- *Segmento:*

Dentro de cada Categoría, existen Sub-Categorías que corresponden a las distintas necesidades del consumidor y al tipo de producto que busca.

- *Participación de mercado o Market Share:*

Es el porcentaje de las ventas de una compañía, marca o producto en comparación a las ventas totales obtenidas por el conjunto de las marcas de una industria o del mercado. Si una empresa tiene el 50% de participación de mercado quiere decir que la mitad de las ventas de esa Categoría son realizadas por esa empresa.

- *Frentes o Facing:*

Es el espacio ocupado por una unidad de venta de un producto. No se cuenta las unidades situadas encima o detrás de las mismas.

- *Participación de Góndola - Share de exhibición primaria:*

Es el porcentaje del espacio de la góndola dedicado a una compañía, una marca o un producto.

- *Sobre exhibición:*

Se dice que un producto está "sobre-exhibido" cuando se le asigna más espacio de lo que necesita de acuerdo al Market Share que tiene.

- *Sub exhibición:*

Es lo inverso de lo anterior: situación en la que el producto, marca o compañía tiene menos espacio de lo que necesita tener de acuerdo a su participación de mercado.

## **12. OPERACIÓN DEL DEPÓSITO**

En los apartados siguientes procederemos a detallar de manera sencilla el funcionamiento y operación del depósito respecto a al manejo de camiones, cargas y mercaderías.

### **12.1. Recepción de Camiones de Larga Distancia**

El proceso comienza con la recepción de los Semis (Camiones de larga distancia) que traen la mercadería desde los centros de distribución.

Este proceso da comienzo a la madrugada, finalizando con el último a las 12 hs aproximadamente. Cada camión tiene un horario estipulado, minuciosamente diagramado para que no se junten y tengan demoras innecesarias.

Al ingresar al Depósito, el camión deja la hoja de transporte (detalle de la carga), cruzando la información que ésta contiene con el reporte que entrega una vez finalizada la descarga.

Los camiones vienen debidamente precintados desde el origen, se controla y rompe el precinto de seguridad para dar comienzo al proceso de descarga.

Para realizar este proceso se necesitan tres empleados que cumplan con las siguientes funciones:

- Descargar el camión,
- Ordenar la mercadería recibida en los racks correspondientes,
- Cargar los envases vacíos que el semi llevará de vuelta al Centro de distribución principal.

En caso de un depósito pequeño, estas tres funciones pueden ser realizadas por la misma persona.

Dicho proceso tiene un tiempo total entre 2:30 y 3 hs. como máximo.

### **12.2. Ordenamiento de Mercadería recibida**

En forma paralela al proceso anterior, se ordena la mercadería en los racks correspondientes, los que se encuentran ordenados por producto y

por pallets completos, debiendo rotar la mercadería para evitar que los productos lleguen a la fecha de vencimiento antes de su distribución.

Este proceso dura aproximadamente unos 50 minutos.

### **12.3. Armado y Preparado de Pedidos**

Las tareas de armado y preparación de los pedidos para la distribución, dan comienzo con la transmisión de los mismos a través de las Hand held por el equipo de ventas. Una vez transmitidos por parte de Preventistas y Fleteros, se completan con los pedidos que deben agregarse manualmente por parte de Administración, por ejemplo Supermercados.

Una vez completos los pedidos, se procede al Cierre de Lotes, consolidándolos por cada reparto correspondiente. Con este proceso, se imprime un prerremite, que utiliza Cámara para el armado de los pedidos, tarea que comienza a las 20 hs., dura aproximadamente 30 a 40 minutos por chasis.

Una vez armados todos los pedidos, se envía un documento a Administración con la confirmación de los mismos, el cual se utiliza para el proceso de facturación. No se toma la información que la fuerza de ventas transmite, ya que puede ocurrir que ciertos productos no se encuentren en stock, por este motivo, se utiliza el documento que surge de la carga confirmada.

Terminado el proceso de preparación, los pedidos se dejan listos para comenzar el proceso de carga de los camiones para su distribución.

### **12.4. Carga de Camiones**

El proceso de carga de camiones comienza a las 2:00 hs, hasta las 7:00 hs.

Este proceso es realizado generalmente por 4 personas, 2 operarios de reparto (personal del camión) y dos empleados de Cámara, responsables del control del proceso y atención de reclamos.

Cada camión tiene 45 minutos a una hora para estar en el muelle, es decir, carga y control del pedido.

## **12.5. Regreso de Camiones a Planta**

Regreso de los camiones a planta. El mismo se produce desde las 13 hs, hasta las 18 hs, aproximadamente.

Los camiones que regresan traen: envases vacíos, devoluciones y reingresos. Estos últimos corresponden a mercadería con problemas de entrega y son reingresados para volver al stock. Los mismos deben contar con todas las normas de calidad para ser recibidos.

Todo este proceso se realiza en los mismos muelles de carga de camiones para distribución, descarga de Semis con productos para su almacenamiento y carga de semis de envases vacíos y devoluciones.

Estas actividades generan un cuello de botella ya que en muchas oportunidades llegan más camiones que los muelles disponibles para su atención, generando así cola de espera.

El tiempo promedio de descarga de cada camión es aproximadamente de 20 minutos.

Este proceso es realizado por los mismos operarios de cada camión y solo 2 empleados del depósito se encuentran controlando los remitos de vacíos y devoluciones.

## **PARTE IV – CONCLUSIONES**

### **13. CONCLUSIONES**

A continuación enunciaremos algunas de las principales conclusiones a las que he arribado luego de la investigación realizada y el trabajo de campo relacionado al tema en cuestión.

Un primer tema a destacar, es que si bien existe abundante bibliografía en la materia sobre Canales de Distribución, la realidad es que en la práctica, es poco lo que vemos de aplicación sobre la teoría.

Es una disciplina que ha evolucionado vertiginosamente en las últimas décadas, tanto como lo han hecho los hábitos de consumo con un voraz avance de la tecnología y el acceso a la información de los mismos.

Hoy contamos un consumidor altamente profesionalizado en el acto de compra. Si bien en el mercado existen categorías básicas, de consumo frecuente, habitual e impulsivo, también es cierto que hoy en día el consumidor es mucho más consciente de su acto de compra y cuenta con amplios y diferentes canales de información a cerca de los bienes y servicios que decide consumir. Es por ello que se ha vuelto mucho más exigente que tiempos anteriores.

Es por ello, que la tarea del marketing pasa a ser crucial en lograr que los consumidores elijan y vuelvan a elegir (valga la redundancia) nuestras marcas y productos.

En el presente trabajo nos focalizamos en una de las principales herramientas del marketing, como lo son los Canales de Distribución. Es responsabilidad de quienes nos desempeñamos en esta disciplina, lograr que los productos que las áreas de I+D (Investigación y Desarrollo), Producción, Supply Chain, Marketing, Finanzas, Ventas, Etc, lleguen a nuestros consumidores y potenciales consumidores, al lugar correcto, en el tiempo correcto y se encuentren disponibles para la compra en el momento indicado.

Todo lo dicho anteriormente, suena básico y lógico, pero no lo es así al momento de llevarlo a cabo. Para lograrlo, hay que diseñar la estrategia



de distribución correcta, seleccionando los canales correctos, con los miembros para llevarla a cabo de la manera más eficiente.

Como todas las áreas de la compañía, la de Distribución, no es ajena a hacer que su labor aporte valor al resultado del negocio, y para ello debe planificar y lograr la estructura adecuada para ser altamente eficiente de manera de no agregar mas valor al costo del producto que el que debe.

Como hemos visto en el desarrollo, previo a decidir tomar decisiones sobre distribución, hemos de ser capaces de evaluar todas las alternativas posibles, y optar por la más conveniente, en costos y eficiencia. Es altamente importante este punto, ya que en la experiencia del autor en compañías de consumo, y habiendo trabajado en una compañía con distribución directa (propia), y otra que maneja la distribución a través de terceros, se puede concluir que el primer esquema seria el ideal. Ideal para aquellas compañías que cuenten con la masa critica suficiente para soportar los altísimos costos de distribución que conlleva tener distribución propia, uno de los principales puntos débiles de dicho esquema.

Es por ello, que la mayoría de las compañías de consumo, como así también de otros rubros, cuenta con esquema de distribuidores o distribución tercerizada, ya que los volúmenes o escala comercializada no son lo suficientemente grande como para soportar el primer esquema.

Es en este ultimo tipo de esquema distributivo es en el que hemos trabajado en el presente trabajo.

Como conclusión, podemos decir que al momento de armar un esquema de distribución hay que, evaluar el volumen de negocio, definir la zona de atención, seleccionar la persona o distribuidor referente e indicado para la zona a explotar, armar la estructura de ventas y distribución (personas y vehículos), capacitar a la fuerza de ventas y definir las variables de medición y evaluación de los objetivos planteados.

Para finalizar, dijimos que el mercado y las personas habían evolucionado, es por ello que para ser competitivo y exitoso al momento de pensar en un esquema de distribución, debemos aplicar todas las herramientas y tecnología que hoy están a nuestro alcance, planificando y utilizando toda la información disponible, que nos ayudara a tomar mejores decisiones.

## 14. BIBLIOGRAFIA

- BREALEY RICHARD / MUERS STEWART. *Principios de Finanzas Corporativas*. Quinta Edición. Mc Graw Hill 2006.
- CAMUSSI ENRIQUE. *Apunte Dirección Estratégica III*. ICDA Universidad Católica – MBA Año 2010
- HAIR / ANDERSON / MEHTA / BABIN. *Administración de Ventas, Relaciones y Sociedad con el Cliente*. 1° Edición. Méjico. Cengage Learning Editores S.A. Año 2010. 462 p. ISBN 978-607481030-1.
- HAX / MAJLUF. *Estrategias para el desarrollo corporativo*. Ed. Gramática. Año 1999
- KOTLER PHILIP / LANE KAVIN. *Dirección de Marketing*. Duodécima Edición. Méjico. Ultra S.A.. Año 2006. 729 p. ISBN 970-26-0763-9
- LAMBIEN JEAN-JACQUES. *Marketing Estratégico*. 3° Edición. Chile. Mac Graw-Hill. Año 1995. 610 p. ISBN 84-481-1611-9
- SANTESMASES MESTRE MIGUEL / SANCHEZ DE DUSSO FRANCISCA / KOSIAK DE GESUALDO GRACIELA. *Marketing: Conceptos y Estrategias*. Segunda Edición. España. Ediciones Pirámide. Año 2004. 1135 p. ISBN 84-368-1873-3
- THOMSON / STRICKLAND / GAMBLE. *Administración Estratégica. Teoría y Casos*. 15 Edición. Mc Graw Hill. Año 2009.
- KAPLAN / NORTON. *El Cuadro de Mando Integral*. Gestión – Año 2008.
- Internet:
  - [http://www.indexmundi.com/es/argentina/producto\\_interno\\_bruto\\_\(pib\)\\_tasa\\_de\\_crecimiento\\_real.html](http://www.indexmundi.com/es/argentina/producto_interno_bruto_(pib)_tasa_de_crecimiento_real.html)
  - [http://www.argentina.ar/\\_es/pais/C6771-el-superavit-fiscal-alcanzo-los-2105-millones-de-pesos.php](http://www.argentina.ar/_es/pais/C6771-el-superavit-fiscal-alcanzo-los-2105-millones-de-pesos.php)
  - [http://www.argentina.ar/\\_es/economia-y-negocios/C6290-record-de-reservas-del-banco-central.php](http://www.argentina.ar/_es/economia-y-negocios/C6290-record-de-reservas-del-banco-central.php)
  - <http://www.tasadeinflacion.com.ar/inflacion-argentina-2010/>

## **ANEXO I**

### **Entrevistado: Lic. Mario Ricardo Aldao**

Debido a la amplia experiencia con que cuenta ud. en el sector del consumo masivo, apelo a su conociendo para poder utilizar los mismos como herramienta de validación a la problemática por mi planteada que da origen a mi proyecto de tesis.

A continuación planteare una serie de sencillas preguntas que me serán de utilidad para la argumentación del proyecto, siempre teniendo en cuenta y apelando a su amplia y sólida experiencia dentro del rubro mencionado:

#### **1. Teniendo en cuenta la herramienta planteada por Porter respecto a las 4P del MKT, ¿Que importancia le daría ud. a la “Distribución” en el mercado del consumo masivo?**

*La variable Distribución en productos de consumo masivo (clientes atomizados), tiene una relevancia mayor respecto de otras categorías donde el consumidor esta mas acotado a un grupo o segmento determinado.*

*Por otra parte toma mayor relevancia aun cuando hablamos de categorías donde la estructura de canales de distribución esta atomizada, como por ejemplo la de alimentos en Argentina donde existe un canal minorista (tradicional ) de mas de 300.000 puntos de ventas potenciales.*

#### **2. ¿Cuáles podría indicar ud. como las principales diferencias entre la distribución directa en indirecta (Distribuidores)?**

*Las distintas formas en la que yo diseño mi estrategia de distribución, deben perseguir siempre dos principios básicos:*

- *Efectividad (cobertura): poder estar donde quiero estar (llegada al punto de venta objetivo)*
- *Eficiencia : de la mejor forma (servicio) y al menor costo (competitivo)*

*La distribución directa permite un mayor control de todas las variables que intervienen en el proceso ya que la empresa es responsable de todas*

*las etapas necesarias para colocar sus productos en los pdv o consumidores finales.*

*Cuando la masa crítica del negocio o cuestiones geográficas me impiden cumplir los principios de efectividad y eficiencia, la tercerización a través de Distribuidores especialistas me permiten optimizar estos dos principios.*

**3. ¿Considera ud. necesario el desarrollo de una herramienta que permita mejorar la performance de la distribución tercerizada?  
¿Por qué?**

*Es fundamental el desarrollo de herramientas de gestión de distribuidores ya que me permiten un mayor control de las variables que por ser un servicio de terceros yo no manejo y poder a través de la misma, involucrarme como empresa hasta que el producto llega al pdv o consumidor.*

*Por otra parte nos permiten trabajar conjuntamente con la empresa distribuidora y encontrar eficiencias en todos los procesos de la misma.*

*Por último podemos decir que nos brinda mayor previsibilidad y capacidad de anticiparnos a los distintos escenarios y/o contingencias.*

## **ANEXO II**

### **Entrevistado: Lic. | MBA Julio Pablo Asnal**

Debido a la amplia experiencia con que cuenta ud. en el sector del consumo masivo, apelo a su conociendo para poder utilizar los mismos como herramienta de validación a la problemática por mi planteada que da origen a mi proyecto de tesis.

A continuación planteare una serie de sencillas preguntas que me serán de utilidad para la argumentación del proyecto, siempre teniendo en cuenta y apelando a su amplia y sólida experiencia dentro del rubro mencionado:

- 1. Teniendo en cuenta la herramienta planteada por Porter respecto a las 4P del MKT, ¿Que importancia le daría ud. a la “Distribución” en el mercado del consumo masivo?**

*Al igual que las variables de Producto, Precio y Promoción, el desarrollo de Donde Distribuir los productos y la forma de hacerlo, resulta fundamental. Quizás la más importante de las variables, dado que un producto de consumo masivo requiere contar con cobertura de venta en los clientes "target" para llegar al éxito.*

*Luego de contar con la cobertura de distribución, empiezan a considerarse variable como Precio o Promoción. Sin el acceso a los puntos de venta, no tienen sentido ninguna de las anteriores variables.*

*Si no se cuenta con la capacidad necesaria para tener una buena red de distribución en los clientes target, la compañía estará afuera del mercado en poco tiempo, dado que sus competidores sí lo harán*

- 2. ¿Cuáles podría indicar ud. como las principales diferencias entre la distribución directa en indirecta (Distribuidores)?**

*Existen empresas que son muy eficientes y exitosas vendiendo a través de Distribución Directa, y otras que lo hacen muy bien a través del modelo de Distribuidores.*

*En un principio, lo más importante es el DISEÑO de la red de distribución, de acuerdo al tipo de producto que se vende, y de acuerdo a la masa crítica que se pueda alcanzar. Suponiendo un buen diseño, la segunda variable de importancia es la EJECUCION del modelo.*

*Si la compañía cuenta con productos de alta rotación, que requieren niveles de entrega con una frecuencia diaria o de dos o tres veces a la semana, la variable de la masa crítica la tendría cubierta, y por ende, sería razonable contar con una Distribución Directa, dado que los Costos Fijos serían absorbibles más eficientemente que en una estructura de Indirecta.*

*También se supone que tendrá una buena ejecución en la distribución, dado que maneja todo la cadena de valor del producto, desde la producción, hasta las ventas y entregas del mismo.*

*Si la compañía cuenta con productos de menor rotación, sería más difícil afrontar una estructura propia que cubra los Costos Fijos. De ser así, la opción a través de distribuidores gana participación, dado que lo más factible es que comparta la estructura con otras compañías que vayan a los mismos puntos de venta.*

*Al contar con más productos, se dificulta el nivel de ejecución, por lo que el seguimiento de los Distribuidores se transforma en una variable clave.*

**3. ¿Considera ud. necesario el desarrollo de una herramienta que permita mejorar la performance de la distribución tercerizada?  
¿Por qué?**

*En el mercado hay dos tipos de distribuidores, algunos que despachan productos y otros que tienen muy claro las variables de distribución, y que cuentan con mejores herramientas que las propias empresas de consumo masivo.*

*Por este motivo, es muy importante definir este tipo de herramientas de acuerdo a la Calidad y Cantidad de Distribuidores con los que contamos.*

*Por lo general, el consumo masivo abarca grandes zonas, entonces las compañías tienen la Red de Distribuidores abierta por Región, por lo que cuentan con varios distribuidores.*

*Si este es el caso, es aconsejable contar con herramientas de seguimiento, productividad, monitoreo de la ejecución y medición del nivel de servicio que permitan asegurar una forma homogénea en la que los productos llegan a nuestros clientes, a los costos que tienen que llegar. De hacerlo así, los clientes, los distribuidores, y la empresa, podrán mantener un nivel de calidad adecuado a lo largo de todo el proceso a un costo eficiente que permita la sustentabilidad de todos los actores en el largo plazo*

