



## IMPLEMENTACIÓN DE UN PLAN ESTRATÉGICO DE COBERTURA DE CLIENTES DETALLISTAS A NIVEL NACIONAL APLICADO A UNA COMPAÑÍA DE CONSUMO MASIVO

Pierina Vera<sup>1</sup> Martha de la Torre<sup>1</sup> Pedro Zambrano<sup>2</sup>

Instituto de Ciencias Humanísticas y Económicas

Escuela Superior Politécnica del Litoral

Km. 30.5 Vía Perimetral, Código Postal: 09-01-5863, Guayaquil, Ecuador Email(s)<sup>(1)</sup>  
epvera@espol.edu.ec, mpdela@espol.edu.ec, pzambrano@espol.edu.ec

### Resumen

*En la actualidad el nivel de competencia entre compañías de consumo masivo es cada vez más alto y agresivo. Por lo tanto es indispensable tener un sistema de distribución eficiente cuyo objetivo principal sea la disponibilidad de los productos en el lugar y el momento que los necesite el consumidor. Se propone implementar una estrategia en la cual la empresa fabricante, quien tiene la experiencia y el conocimiento del mercado y de sus productos, disponga estas facilidades al distribuidor, para que en conjunto se pueda desarrollar acciones que incentiven al distribuidor a llegar a los detallistas y de esta manera lograr una cobertura total a nivel nacional, permitiendo además compartir la carga operativa y financiera entre la empresa fabricante y el distribuidor.*

**Palabras Claves:** *competencia, sistema de distribución, estrategia, cobertura*

### Abstract

*Nowadays the competence level among mass products companies is increasing and turning more aggressive. For this reason it is very important to have an efficient distribution system with the objective to offer product availability in the moment and place where the final consumer needs it. The proposal is to implement a strategy where the manufacturing company, who has the know-how of the market and products, gives this knowledge to the distributor in order to develop actions to incentive the distributor to get to the retailers and this way to accomplish a national coverage, and also sharing the operational and financial charges between the manufacturing company and the distributor.*

**Key Words:** *competence, distribution system, strategy, coverage.*

---

<sup>1</sup> Economista con Mención en Gestión Empresarial

<sup>2</sup> MSC, Profesor del ICHE-ESPOL



## 1. Introducción

Las empresas tienen como objetivo principal maximizar sus utilidades, el mismo que se encuentra mermado por la saturación del mercado en el que se desenvuelven, debido a la agresiva competencia que han generado los mercados capitalistas; es por esto, que todas las compañías buscan métodos y estrategias que les permitan establecer una cobertura completa de clientes, con la finalidad de alinearse de esta forma con su propósito, incrementar las ventas y al mismo tiempo su utilidad.

Estas estrategias deben estar enmarcadas en las condiciones políticas, económicas y sociales en las que se desarrolla la empresa, por lo tanto, analizaremos como las empresas de consumo masivo con una adecuada estrategia de cobertura, pueden agregar valor a sus operaciones beneficiando a todos aquellos agentes involucrados en la cadena de distribución.

La estrategia propuesta se enfoca en los distribuidores, quienes son los principales clientes de toda compañía de consumo masivo. A través de ellos se establecerá una conexión directa con todas las tiendas detallistas y de esta forma obtener un mejor control sobre estos puntos de venta. Esta alianza estratégica fabricante – distribuidor, tiene como objetivo cubrir la mayor cantidad de detallistas posibles, a los cuales la empresa fabricante no puede acceder directamente.

Por lo tanto, las empresas de consumo masivo deberán brindar a sus distribuidores su experiencia y el “Know How”, para que éstos a su vez puedan implementarlo y puedan establecer un portafolio adecuado de productos y promociones que asegure una correcta colocación de los mismos.

Luego de implementar el plan estratégico de cobertura de detallistas se espera que los productos puedan llegar de manera fácil a todos los consumidores a través de un correcto abastecimiento de los distribuidores a todos los detallistas, aumentando así las ventas sin incurrir en carga financiera y operativa excesiva para ningún agente y mejorando la rentabilidad de ambos.

## 2. Definición y del Problema

Los canales de distribución representan en la actualidad un componente de suma importancia en la cadena de comercialización, desde el fabricante al consumidor, dado que actúan como la fuerza de ventas de la compañía fabricante, al posicionar el producto en

lugares de difícil acceso y en ocasiones no rentables para la compañía si lo hicieran ellas mismas.

Los puntos de venta al público (detallistas), son los más importantes dentro de la cadena de distribución; puesto que, son estos, quienes tienen el contacto directo con el consumidor final de los productos. Es por eso, que la imagen y comunicación de los productos arrancan en el punto de venta, el cual debe siempre estar bien atendido y correctamente abastecido para que el producto pueda ser visto y reconocido.

En la actualidad, las compañías de consumo masivo enfocan su estrategia de distribución en intermediarios y pierden el control en la cadena de distribución al detallista, haciendo que el flujo de mercadería se vuelva ineficiente. En nuestro país la mayor cantidad de puntos de venta a nivel nacional son los detallistas, y la oportunidad está en este segmento, donde las empresas, en especial las de consumo masivo, deben llegar a la mayor cantidad de detallistas posibles con un mix adecuado de productos para cada tipo de clientes. De lo contrario, se dejaría de lado un gran número de potenciales consumidores; que, al no encontrar los productos de manera inmediata, preferirán inclinarse por aquellos productos que sí están presentes en cualquiera de estos puntos de venta.

## 3. Metodología

La metodología a usar en este proyecto será de tipo transversal con muestra simple en atención a que nos revela datos específicos de las preferencias de los consumidores con respecto a los puntos de ventas seleccionados por ellos; por lo que, se elaboró una encuesta para determinar los objetivos planteados y sustentar la viabilidad del proyecto.

La encuesta realizada buscó establecer cuáles son las circunstancias o condiciones preponderantes al momento de elegir el lugar de abastecimiento de aquellos bienes de consumo masivo. Por lo tanto, nos enfrentamos a investigar y comprobar que las empresas con marcas reconocidas, pese a su alto posicionamiento en la mente del consumidor, marketing agresivo y gran disponibilidad en las tiendas de autoservicios y grandes cadenas de supermercados, existe la probabilidad que sus productos no estén siendo adquiridos por el cliente en esos puntos.

Queremos entonces establecer porque un consumidor deja de acudir a un autoservicio y decide abastecerse directamente en una tienda detallista, y cual sería la frecuencia con la que lo realiza. Adicionalmente,



reconocer la disponibilidad de los productos en estas tiendas detallistas, cual es el hábito de compra de los consumidores en estos puntos de venta.

#### **4. Análisis de Resultados**

Al realizar nuestro estudio de mercado, claramente identificamos los siguientes resultados:

Para las personas de bajos recursos, el primer punto de abastecimiento es una tienda de barrio, ya que estas compras se realizan de manera diaria y en efectivo, en un rango que en su mayoría es entre \$1 y \$5.

Para las personas con un estado socioeconómico medio o medio alto, el primer lugar de abastecimiento es un supermercado o autoservicio. Pero de igual forma acude a la tienda de barrio de manera semanal para compras esporádicas.

Las marcas más reconocidas del mercado no contaban con un correcto abastecimiento en estos puntos de ventas, pues los consumidores no siempre encontraban el producto deseado, y adquirían aquel que estaba disponible. Esto pudo ser comprobado al visitar algunos de estos puntos de venta donde efectivamente estaban mal abastecidos y mal atendidos ya que contaban con poco material publicitario, donde no existía una correcta colocación y visibilidad de los productos.

Por lo tanto podemos concluir que el proyecto es perfectamente viable al partir de una realidad, la mayor parte de la población ecuatoriana es pobre, es decir, de bajo poder adquisitivo. Adicionalmente al concentrar el plan de cobertura para ser implementado en una empresa de consumo masivo, se comercializa productos que deberán ser consumidos obligatoriamente por toda la población sin exclusión de su clase económica.

#### **5. Propuesta del Proyecto**

La propuesta del proyecto es que la empresa fabricante tenga como aliado al principal agente de la cadena de distribución, que es el Distribuidor, para implementar una cobertura eficiente a todos estos puntos detallistas, de modo que la carga operativa y financiera sea compartida entre la empresa fabricante y el distribuidor, y como objetivo común, ambos tendrán llegar a todas las tiendas que no son atendidas correctamente, logrando un 100% de cobertura horizontal con productos foco.

Nos referimos a productos foco, a aquellos productos destinados especialmente para este mercado objetivo, personas de nivel socio económico bajo, que es al que se quiere llegar con esta implementación. Proyecto. Por lo tanto, se necesitan productos con ciertas características, especiales en precio, tamaños y tipos de empaque

Para que la rentabilidad del proyecto no se vea mermada por una inversión muy alta, o una carga operativa excesiva, nos enfocaremos en que la empresa fabricante en base a su listado de clientes, los distribuidores, seleccione aquellos con ciertas características, indispensables para el proyecto

Con esto, el distribuidor considerará rentable este proyecto al obtener mayor expansión, de manera coordinada y planificada gracias a la experiencia que puede tener la empresa fabricante en sistemas de venta similares dentro y fuera del país, disminuye la dependencia que actualmente tiene con los mayoristas, incrementar su liquidez, dado que las compras son diarias y en efectivo y lo más importante fortalecer el desarrollo de la distribución horizontal.

#### **6. Elementos del Proyecto**

El proyecto está basado en tres pilares fundamentales: 1) La empresa fabricante, quien es el ente promotor, 2) una agencia la cual es contratada por la empresa fabricante como apoyo; y, 3) el distribuidor, a quien se le hará la propuesta del proyecto y lo implementará bajo su estructura.

Para poder participar en este proyecto de cobertura de clientes detallistas, existe un proceso de selección de distribuidores, y sólo quienes cumplan con una serie de requisitos, detallados más adelante, podrán ser elegidos y se convertirán en un aliado estratégico para la empresa fabricante.

#### **7. Descripción de la Propuesta**

La empresa fabricante pone el “know how” que consiste en todo el conocimiento adquirido de las buenas prácticas a nivel mundial aplicado al mercado local, así los tres pilares fundamentales trabajan bajo un mismo lineamiento.

Se debe contratar una agencia que deberá encargarse de seleccionar y capacitar a la fuerza de ventas y el equipo de mercaderistas, así como de suministrarles todas las herramientas necesarias para que el equipo pueda trabajar. Todo esto sirve de apoyo a la empresa y



al distribuidor para quitarles cargas de trabajo y sobre tiempo.

El equipo (vendedores) vende todo el portafolio de productos, pero la diferencia con otros distribuidores será la exclusividad en un portafolio desarrollado que contendrá aquellos formatos especialmente dirigidos al mercado meta que enfrentamos: personas de bajo poder adquisitivo y que normalmente tiene frecuencia diaria de compra.

Adicionalmente el equipo tendrá cada semana 2 promociones exclusivas para la fuerza de ventas que los ayudará a lograr los objetivos propuestos.

Para poder llegar a todos los detallistas de la zona asignada, la empresa fabricante comprará una base de datos de detallistas que cuentan con datos básicos como: Nombre de la tienda detallista, dirección, teléfono, nombre del propietario y No. de cédula o RUC, si lo tuviere.

Los otros distribuidores pueden atender a estos clientes bajo las condiciones normales, la empresa fabricante garantiza al distribuidor el blindaje de esta zona con otros equipos de otro proyecto.

El proyecto también contará con el apoyo de 2 mercaderistas contratados por la agencia y pagados por la empresa fabricante para atender exclusivamente a los clientes de la zona del proyecto.

Así mismo, la empresa fabricante ofrecerá subsidiar parcialmente los gastos que se generen por esta estrategia de cobertura empleada que consiste básicamente en las siguientes condiciones:

El distribuidor deberá contratar a cinco vendedores, quienes se dedicarán a la venta exclusiva de los productos pertenecientes a la empresa fabricante. El gasto generado por esta fuerza de ventas, incluyendo salarios, beneficios sociales y comisiones será parcialmente cubierto por la empresa fabricante, en este caso se propone que sea 70% de subsidio.

La empresa fabricante contratará un supervisor quien tendrá a su cargo a los cinco vendedores antes mencionados, llevará el control de las ventas realizadas y será el nexo entre la empresa fabricante y el distribuidor.

La empresa fabricante a través de la agencia contratada también ofrece uniformes a cada uno de los vendedores, y se les facilitará material de trabajo como bolsos, tarjetas de celular, etc. Además brindará

constantes capacitaciones a los vendedores y supervisores.

Por último la empresa fabricante también brindará el know how del negocio, pues en conjunto se establecerán los puntos de equilibrio para la rentabilidad del distribuidor, así como también las diferentes estrategias de mercadeo, promociones, etc.

El distribuidor correrá con todos los gastos del equipo humano que conforman el equipo (facturadora y personal de entrega) incluyendo los gastos operativos (administrativos y logísticos).

**7.1. Requisitos para el distribuidor**

El proceso inicia cuando el productor selecciona los distribuidores los cuales deberán contar con ciertos requisitos para que en el momento de la ejecución del proyecto no incurra en una mayor inversión que disminuya la rentabilidad. Estos requisitos son:

Contar con espacios físicos para el equipo comercial (8 personas), y para manejar el material promocional (Material POP) como afiches, letreros, colgantes, etc., que será utilizado por parte de los Mercaderistas en su gestión diaria. Adicionalmente, dependiendo del manejo de despachos se puede necesitar un espacio de bodega para manejar fracciones.

Contar con material administrativo y de venta, como aumentar el número de facturas, notas de crédito, hojas de pedido, etc.

Operacionalmente, se necesita crear los nuevos clientes en el sistema del distribuidor, contratar un nuevo facturador, y dos camiones que se dediquen a la distribución de los productos a los detallistas.

**7.2. Proceso de Actividades**

A partir del día 1 cada elemento del proyecto debe cumplir con su función durante todo el proceso de una manera sincronizada y organizada, de tal manera que el mercaderista cierre el ciclo con el servicio post venta.

**Tabla 1. Proceso de Actividades**

ACTIVIDADES	DIA 1	DIA 2	DIA 3	DIA 4
PRE-VENTA	RUTA 1	RUTA 2		
FACTURACIÓN Y CARGA	RUTA 1	RUTA 2		
ENTREGAS Y COBRO		RUTA 1	RUTA 2	
SERVICIO POST-VENTA			RUTA 1	RUTA 2

En la Pre-venta el equipo de ventas y mercaderistas visita a los clientes y realiza la pre-venta de los



# ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL CENTRO DE INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA Y TECNOLÓGICA



productos acorde a su rutero de ventas, según el orden indicado para mejorar la efectividad en tiempo. Luego de terminar toda su ruta el vendedor debe regresar a la distribuidora.

En la facturación y carga, los vendedores al llegar a la distribuidora deben procesar los pedidos en el sistema luego se debe emitir un reporte detallado por vendedor de las ventas del día, con esto el bodeguero se encarga de cargar de productos en los respectivos camiones de entrega para que estén listos al día siguiente para realizar las rutas.

En la entregas y cobros, los camiones de entregan se dirigen a hacer la ruta respectiva para despachar el producto y hacer la gestión de cobro de la factura entregada. Cumpliendo así el compromiso de entrega en 24 horas.

En el servicio post-venta, los principales clientes de la ruta del día 1 son de nuevo visitados por los mercaderistas, los que se encargan de revisar que el producto recibido este bien exhibido en la percha, colocar material promocional dentro y fuera del punto de venta. Con esto cierra el ciclo, ofreciendo a 1 cliente una visita personal durante 3 días con frecuencia 4 durante el mes.

## 7.2. Estrategia de promociones

Con el fin de asegurar la colocación de los productos en los puntos de venta, se han establecido estrategias de precios en que los productos de mayor rotación tienen el precio regular de comercio de todos los distribuidores. El resto de productos se les podría establecer un incremento en el precio de venta. Esto ayudará a que el proyecto sea más rentable para el distribuidor. Buscando no llegar al detallista por precios bajos, sino tener diferenciación con una estrategia de promoción y servicio, ya que semanalmente llegará la fuerza de ventas con nuevas y diferentes promociones. Además existe una promesa de entregar el producto en 24 horas luego de tomar el pedido, etc. Y adicionalmente el detallista será visitado por el equipo de mercaderistas para aconsejarlo sobre la exhibición de los productos para que su negocio sea más rentable. Estos son beneficios intangibles adicionales que beneficiará a toda la cadena de distribución y que busca mantener el posicionamiento de la marca.

La estrategia de promoción del proyecto está enfocada en el detallista, por lo tanto cualquier actividad promocional tiene como fin beneficiarlo y fidelizarlo. Las promociones deben de tener un período semanal, para que el cliente sepa que cada semana el

vendedor llegará con una promoción diferente y así causará la expectativa del cliente y lo esperará el día de visita, las cantidades de producto de promoción deben ser controladas acorde a la efectividad de clientes que tenga el proyecto en cada zona. Esto debe llevarnos a ganar más clientes.

La estrategia de merchandising está dirigida 100% al servicio post venta del detallista, ya que luego de la entrega de mercadería, el mercaderista llega al punto de venta para aconsejar al cliente sobre la exhibición de los productos, todo esto con el fin de que los consumidores finales se motiven a adquirir el producto, lo que hará que su negocio tenga mayores ingresos. Adicionalmente, revisan las fechas de vencimientos de los productos y comunican y recuerdan en todas las visitas las promociones y lanzamiento de productos nuevos. Además, es el que implementa todo el material promocional (POP) en el punto de venta, como afiches, papel tapiz, guindolas, colgantes, vibrines, habladores de precio, etc.

## 8. Evaluación Financiera

Se pretende establecer todos los gastos e inversiones en los que se debe incurrir para implementar este proyecto de cobertura. Además pretende mostrar la rentabilidad del mismo para las dos partes integrales: la empresa fabricante y el distribuidor.

### 8.1. Distribuidor

Para poder medir los ingresos que generan el proyecto, vamos a utilizar dos indicadores que nos ayudarán a establecer de mejor forma los ingresos por venta de la nueva facturación a los clientes detallistas: clientes efectivos y drop size.

Los clientes efectivos serán el número de clientes que realizaron pedidos en el mes, y el drop size que refleja la venta promedio por cliente realizado en el mes. Se los usa como medición de ingreso ya que si multiplicamos las ventas promedio de clientes (drop size), por el número de clientes que hicieron una compra (clientes efectivos) tendremos de igual forma el total de ventas en un período establecido. Este método de medición de ingreso nos lleva también a tener un mejor control de nuestro crecimiento en cobertura de clientes, ya que el aumentar mi efectividad en clientes, indicaría que el producto llega a más tiendas detallistas, logrando así el objetivo de cobertura horizontal.

Como única inversión por parte del distribuidor, se necesita adquirir dos camiones al iniciar el proyecto.



# ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL CENTRO DE INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA Y TECNOLÓGICA



Esto se debe a que, el incremento en el número de pedidos de los clientes detallistas, requerirá camiones adicionales destinados a la distribución de los productos a los clientes.

Adicionalmente, existen otros costos en los que el distribuidor deberá incurrir pueda implementar el proyecto:

**Tabla 2.** Resumen de costos

Costo Mercadería Vendida	
Margen Comercial	11%

  

	ANUAL
% de Venta Neta	\$ 20.955,38
Comisiones a Vendedores	\$ 5.984,25
Otros Gastos Variables 0,1%	0,10%
Salario Facturador	\$ 3.696,84
Otros Gastos Fijos Adm	\$ 2.721,60
Otros Gtos Generales Sueldos	\$ 8.777,14
Amortización de Camiones	\$ 4.298,00

Luego de proyectar un estado de resultados y un flujo de caja a 5 años, con esto se pudo calcular el VAN y TIR de este proyecto:

**Tabla 3.** VAN y TIR del Proyecto

	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Flujo Efectivo	-42.980,00	6.811,84	35.824,16	46.255,21	60.443,09	81.357,68

  

TMAR	45,63%
VAN	\$ 19.424,58
TIR	64,24%

Como podemos apreciar, el VAN resultó ser de \$9.424,58 y la TIR 64,24%. Con estos resultados podemos decir que el proyecto es rentable, ya que el VAN fue mayor a cero. Por otro lado, la TIR fue mayor a la Tasa Mínima Atractiva de Retorno (TMAR). Ambos indicadores nos muestran que el proyecto es rentable para el distribuidor.

## 8.1. Empresa Fabricante

La empresa fabricante deberá hacer una inversión que consistirá en la compra de la base de datos de los clientes detallistas. Esta base de datos, detallará el nombre del establecimiento, dirección, nombre del propietario, teléfono y cédula de identidad y/o RUC en el caso que aplique.

El financiamiento de esta inversión será con el capital de la empresa fabricante, ya que en general, estas empresas manejan grandes flujos de dinero y están en la capacidad de sustentar esta inversión.

Los ingresos para la empresa fabricante serán los mismos que los ingresos que fueron detallados anteriormente para el distribuidor, ya que el distribuidor para poder abastecer a los clientes detallistas con los productos, deberá adquirirlos de la empresa fabricante.

Esto genera un aumento en el volumen de ventas, y una cadena que comienza con el detallista y termina en la empresa fabricante, descontando los márgenes que tiene cada uno. Esto, es lo que principalmente busca esta estrategia de cobertura, que la empresa fabricante pueda lograr llegar a todos los clientes detallistas de manera correcta a través de los distribuidores.

El margen que manejan las empresas fabricantes de productos de consumo masivo, son en promedio del 10% al 12%. Esto se da por la naturaleza del bien que fabrican, que al ser de consumo masivo tienen alta rotación y por tanto su ganancia se ve reflejada en el alto volumen de venta que generan.

Adicionalmente, existen otros costos en los que la empresa fabricante deberá incurrir pueda implementar el proyecto:

**Tabla 4.** Resumen de Costos

Costo Mercadería Vendida	
Margen Propuesto	12%

  

	ANUAL
Comisiones a Vendedores	\$ 13.963,25
Comisiones a Supervisores	\$ 5.585,30
Agencia Tercerizadora	\$ 14.291,34
Otros Gtos Generales Sueldos	\$ 21.387,36
Depreciación Inversión	\$ 16.666,67

Luego de proyectar un estado de resultados y un flujo de caja a 5 años, con esto se pudo calcular el VAN y TIR de este proyecto:

**Tabla 5.** VAN y TIR del Proyecto

	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Flujo Efectivo	-50.000,00	14.305,79	43.320,83	53.251,27	60.796,97	70.128,12

  

TMAR	46,07%
VAN	\$ 21.084,52
TIR	65,45%

Como podemos apreciar, el VAN resultó ser de \$21.084,52 y la TIR 65,45%. Con estos resultados podemos decir que el proyecto es rentable para la empresa fabricante, ya que el VAN fue mayor a cero.



# ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL CENTRO DE INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA Y TECNOLÓGICA



Por otro lado, la TIR fue mayor a la Tasa Mínima Atractiva de Retorno (TMAR).

## 10. Agradecimientos

De manera especial, queremos extender nuestro agradecimiento al Msc. Pedro Zambrano, nuestro director de Tesis, por brindarnos su ayuda y apoyo en la elaboración de este proyecto.

## 11. Referencias

- [1] Kotler Phillip, *Marketing Management: Analysis, Planning, Implementation and Control*. Prentice Hall, 1996.
- [2] William J. Stanton; *Fundamentos de Marketing*; Editorial Mc Graw Hill, México, 1993
- [3] Muñoz González, Rafael, *Marketing en el Siglo XXI. 2ª Edición*; Editorial Centro de Estudios Financieros, Madrid, 2008
- [4] William Luther; *El plan de mercadeo*, Grupo Editorial Norma; Marzo 2003
- [5] Soret los Santos, Ignacio; *Logística y marketing para la distribución comercial* 3era edición; ESIC Editorial, 2006