

UNIVERSIDAD POLITECNICA SALESIANA

UNIDAD DE POSGRADOS

MAESTRIA EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS

TESIS

Previa a la obtención del título de:

MAGISTER EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS

TEMA:

**Propuesta para el rediseño del sistema de distribución para la
línea Ganadería de la Unidad Agroveterinaria de la empresa
QUIFATEX S.A. en la ciudad de Quito-Ecuador para el período
2010 – 2011.**

**AUTORAS: Martha Espinosa Ruiz
Mónica García Rojas**

DIRECTOR: Ing. Com. Darwin Ramírez PhD.

Quito, marzo de 2011

ÍNDICE DE CONTENIDO

Pág. No.

CAPITULO I: MARCO INTRODUCTORIO: QUIFATEX S.A.

1.1.	Antecedentes de QUIFATEX como miembro de un grupo Regional	13
1.2.	Antecedentes de QUIFATEX en Ecuador	15
1.3.	Misión, Visión y Valores de QUIFATEX S.A.	17
1.3.1.	Misión de QUIFATEX S.A.	17
1.3.2.	Visión de QUIFATEX S.A.	17
1.3.3.	Valores de QUIFATEX S.A.	17
1.4.	Estructura funcional de QUIFATEX S.A.	17
1.5.	Áreas de apoyo en QUIFATEX S.A.	20
1.6.	Unidades de Negocio de QUIFATEX S.A.	20
1.6.1.	Unidad de Negocios Consumo Marketing	20
1.6.2.	Unidad de Negocios Farma Marketing	21
1.6.3.	Unidad de Negocios Distribución	22
1.6.4.	Unidad de Negocios Industrial	23
1.6.5.	Unidad de Negocios de Servicios Logísticos	23
1.6.6.	Unidad de Negocios Agroveterinaria	23
1.7.	Información financiera de QUIFATEX S.A.	24
1.8.	Ventajas de QUIFATEX S.A. en el mercado	26

CAPITULO II: DIAGNOSTICO DE LA LÍNEA GANADERÍA DE LA UNIDAD AGROVETERINARIA

2.1.	Antecedentes de la Unidad de Negocio Agroveterinaria	27
2.2.	Estructura funcional de la Unidad Agroveterinaria	28

2.3. Información financiera de la Unidad Agroveterinaria y de la línea Ganadería.	31
2.4. Sistemas de distribución utilizados	38
2.5. FODA de la Línea Ganadería	40
2.6. Estrategias que derivan del FODA de la Línea Ganadería	43
2.6.1. Estrategias DA (Debilidades – Amenazas)	43
2.6.2. Estrategias DO (Debilidades – Oportunidades)	44
2.6.3. Estrategias FA (Fortalezas – Amenazas)	44
2.6.4. Estrategias FO (Fortalezas – Oportunidades)	45

CAPITULO III: MARCO TEÓRICO:

LOS SISTEMAS DE DISTRIBUCIÓN

3.1. Los canales de distribución	47
3.1.1. Definición teórica de los canales de distribución	48
3.1.2. Tipos de canales de distribución	48
3.1.3. Pasos a seguir para diseñar un canal de distribución	51
3.1.4. Funciones de los canales de distribución	51
3.2. Los sistemas de distribución	52
3.2.1. Tipos de sistemas de distribución	53
3.2.1.1. El sistema de distribución vertical	53
3.2.1.2. El sistema de distribución horizontal	54
3.2.1.2.1. Esquemas de venta: pre-venta y auto venta	55
3.3. Estrategias de cobertura de mercado	59
3.3.1. Distribución intensiva	59
3.3.2. Distribución selectiva	59
3.3.3. Distribución exclusiva	60
3.4. Análisis de situación de la empresa (FODA)	61
3.5. Análisis de mercado	65
3.5.1. Puntos que debe contener un estudio de mercado	65
3.5.2. Tipos de investigación de mercado	68

3.6.	Segmentación de clientes	69
3.6.1.	Técnicas de investigación de mercado	71
3.6.2.	Etapas del proceso de segmentación	72
3.7.	El marketing mix	74
3.8.	Definición de objetivos de un sistema	76
3.8.1.	Tipos de objetivos	77
3.9	Mecanismos de control de un sistema	79

CAPITULO IV: INVESTIGACIÓN

4.1.	Análisis del Mercado Ganadero del Ecuador del año 2010	82
4.2.	Análisis de las estrategias aplicadas actualmente a las variables del marketing mix de la línea Ganadería	89
4.2.1.	Variable “Producto”	90
4.2.2	Variable “Precio”	94
4.2.3.	Variable “Distribución”	97
4.2.4.	Variable “Promoción”	100

CAPITULO V: PROPUESTA DE RESIDEÑO DEL SISTEMA DE DISTRIBUCIÓN DE LA LÍNEA GANADERÍA

5.1.	Propuesta de cambio de sistema de distribución actual	103
5.2.	Definición de objetivos del sistema de distribución	104
5.2.1.	Objetivo General	104
5.2.2.	Objetivos específicos	105
5.3.	Propuesta para categorización de productos	105
5.3.1.	Criterios para categorización de productos	105
5.3.2.	Matriz de categorización de productos	107
5.3.3.	Estrategias sugeridas para depuración del portafolio de productos con base en la categorización	110

5.4.	Propuesta para segmentación de clientes	111
5.4.1.	Criterios para segmentación de clientes	111
5.4.2.	Matriz de segmentación de clientes	114
5.4.3.	Estrategias sugeridas para depuración del portafolio de clientes con base en la segmentación realizada	118
5.5.	Propuesta para la determinación de zonas de venta y objetivos de venta por zona	119
5.5.1.	Determinación del potencial de ventas por zona	120
5.5.2.	Propuesta de nueva estructura funcional	122
5.5.3.	Cuantificación del impacto financiero de la nueva estructura en cada zona de ventas	123
5.6.	Mecanismos de control del sistema de distribución	124
5.6.1.	Formulario de control del cumplimiento de ventas por zona (mensual y acumulado)	125
5.6.2.	Formulario de control del cumplimiento de la rentabilidad por zona (mensual y acumulado)	126

CAPITULO VI: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1.	Conclusiones	127
6.2.	Recomendaciones	129

ANEXOS	130
---------------	------------

BIBLIOGRAFIA	148
---------------------	------------

ÍNDICE DE CUADROS

CAPITULO I: MARCO INTRODUCTORIO: QUIFATEX S.A.

Cuadro No. 1: Directorio Oficinas y Centros de Distribución QUIFATEX S.A.	16
--	----

CAPITULO II: DIAGNÓSTICO DE LA LÍNEA GANADERÍA DE LA UNIDAD AGROVETERINARIA

Cuadro No. 2: Evolución de la Participación de Ventas de la Unidad Agroveterinaria respecto a QUIFATEX desde el año 2005	32
Cuadro No. 3: Evolución de participación de ventas de la línea Ganadería respecto a la Unidad Agroveterinaria desde el año 2005	34
Cuadro No. 4: Participación de mercado de la línea Ganadería desde el año 2005	35
Cuadro No. 5: Evolución del % de Gastos Operativos respecto a las Ventas de la Unidad Agroveterinaria desde el año 2005	36
Cuadro No. 6: Evolución del % de Gastos Operativos respecto a las Ventas de la línea Ganadería desde el año 2005	37
Cuadro No. 7: Evolución porcentual de la utilidad operativa respecto a las ventas totales de la Unidad Agroveterinaria desde el año 2005	37
Cuadro No. 8: Evolución porcentual de la utilidad operativa Respecto a las ventas totales de la línea Ganadería desde el año 2005	38

Cuadro No. 9: Análisis FODA de la Línea Ganadería	42
CAPITULO III: MARCO TEÓRICO:	
LOS SISTEMAS DE DISTRIBUCIÓN	
Cuadro No. 10: Diferencias entre los sistemas de distribución: Vertical y Horizontal	59
Cuadro No. 11: Tipos de estrategias de cobertura de mercado	60
CAPITULO IV: INVESTIGACIÓN	
Cuadro No. 12: Familias que componen el mercado ganadero	83
Cuadro No. 13: Ventas de la familia Antiparasitarios detallado por categoría de productos	84
Cuadro No. 14: Ventas de la familia Reconstituyentes detallado por categoría de productos	85
Cuadro No. 15: Ventas de la familia Antibióticos detallado por categoría de productos	86
Cuadro No. 16: Ventas de la familia Minerales Orales detallado por categoría de productos	87
Cuadro No. 17: Ventas de QUIFATEX por familia	88
Cuadro No. 18: Ventas de QUIFATEX por familia vs. Ventas del mercado total ganadero	89
Cuadro No. 19: Estrategias sugeridas para la variable PRODUCTO	93
Cuadro No. 20: Estrategias sugeridas para la variable PRECIO	96
Cuadro No. 21: Estructura de ventas de la línea Ganadería	97

Cuadro No. 22: Estrategias sugeridas para la variable DISTRIBUCIÓN	100
Cuadro No. 23: Estrategias sugeridas para la variable PROMOCIÓN	102
 CAPITULO V: PROPUESTA DE RESIDEÑO DEL SISTEMA DE DISTRIBUCIÓN DE LA LÍNEA GANADERÍA	
Cuadro No. 24: Evolución de la participación de mercado de la línea Ganadería	104
Cuadro No. 25: Criterios para categorización de productos	105
Cuadro No. 26: Composición de productos por niveles de ven- tas	106
Cuadro No. 27: Composición de productos por niveles de már- genes	107
Cuadro No. 28: Tipos de categorías de productos por venta y margen	108
Cuadro No. 29: Significado de la categorización de productos aplicada	108
Cuadro No. 30: Categorización de productos de la línea Gana- dería	109
Cuadro No. 31: Ventas por zonas actuales de la línea Ganade- ría (en USD) – Año 2010	112

Cuadro No. 32: Ventas por zonas actuales de la línea Ganadería (en número de clientes) – Año 2010	113
Cuadro No. 33: Criterios para segmentación de clientes	114
Cuadro No. 34: Número de clientes por categoría	114
Cuadro No. 35: Clientes tipo “A” detallados por zona de venta	115
Cuadro No. 36: Clientes tipo “B” detallados por zona de venta	116
Cuadro No. 37: Clientes tipo “C” detallados por zona de venta	116
Cuadro No. 38: Ventas por canal (en USD) – Año 2010	117
Cuadro No. 39: Ventas por canal por tipo de clientes (en número de clientes) – Año 2010	118
Cuadro No. 40: Estructura actual de zonas de ventas	119
Cuadro No. 41: Costo promedio unitario de consumo por bovino	120
Cuadro No. 42: Potencial de ventas por zona actual	121
Cuadro No. 43: Costo de la estructura de ventas por zona	123
Cuadro No. 44: Composición de clientes por nuevas zona de Ventas	124

ÍNDICE DE GRÁFICOS

CAPITULO I: MARCO INTRODUCTORIO: QUIFATEX S.A.

Gráfico No. 1: Presencia regional del Grupo Corporativo QUICORP	14
Gráfico No. 2: Presencia nacional de QUIFATEX S.A.	15
Gráfico No. 3: Organigrama funcional de QUIFATEX S.A.	18
Gráfico No. 4: Evolución de ventas QUIFATEX S.A (en miles USD)	24
Gráfico No. 5: Porcentaje de crecimiento anual acumulado de ventas de QUIFATEX S.A - Base año 2004.	25

CAPITULO II: DIAGNÓSTICO DE LA LÍNEA GANADERÍA DE LA UNIDAD AGROVETERINARIA

Gráfico No. 6: Estructura comercial de la Unidad Agroveterina- ria	28
Gráfico No. 7: Organigrama Funcional de la Unidad Agrovete- rinaria	30
Gráfico No. 8: Evolución de ventas en miles de dólares de la línea Ganadería desde el año 2005	33
Gráfico No. 9: Estrategias derivadas de la matriz FODA	43

CAPITULO III: MARCO TEÓRICO: LOS SISTEMAS DE DISTRIBUCIÓN

Gráfico No. 10: Resumen sobre canales de distribución	50
--	----

Gráfico No. 11: Pasos para diseñar los canales de distribución en una empresa	51
Gráfico No. 12: Canales integrantes del sistema de distribución vertical	54
Gráfico No. 13: Pasos del esquema de Pre-Venta	56
Gráfico No. 14: Pasos del esquema de Auto-Venta	57
Gráfico No. 15: Estructura de la matriz FODA.	63
Gráfico No. 16: Estrategias derivadas de la matriz FODA	64
Gráfico No. 17: Relación Venta vs. Margen entre Commodities y Especialidades.	91

CAPITULO IV: INVESTIGACIÓN

CAPITULO V: PROPUESTA DE REDISEÑO DEL SISTEMA DE DISTRIBUCIÓN DE LA LÍNEA GANADERÍA

Gráfico No. 18: Estructura de ventas propuesta para la línea Ganadería	122
---	-----

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo No. 1: Entrevista realizada al Gerente de la Unidad Agroveterinaria de QUIFATEX	131
Tema: FUNCIONAMIENTO DE LA UNIDAD DE AGROVETERINARIA Y DE LA LÍNEA GANADERÍA	
Anexo No. 2: Entrevista realizada al Gerente de la Unidad Agroveterinaria de QUIFATEX	137
Tema: ANALISIS FODA DE LA LÍNEA GANADERÍA DE QUIFATEX	
Anexo No. 3: Entrevista realizada al Jefe de Planning & Control de QUIFATEX	142
Tema: REALIDAD FINANCIERA DE QUIFATEX Y DE LA LÍNEA GANADERÍA	
Anexo No. 4: Encuesta aplicada a la fuerza de ventas de la Línea Ganadería	145

ÍNDICE DE FORMULARIOS

Formulario No. 1: Balance Score Card – VENTA POR ZONA	125
Formulario No. 2: Balance Score Card – RENTABILIDAD POR ZONA	126
Formulario No. 3: Formulario de encuesta	145

CAPITULO I

MARCO INTRODUCTORIO: QUIFATEX S.A.

1.1. Antecedentes de QUIFATEX como miembro de un grupo regional

QUIFATEX S.A. es una empresa multinacional dedicada a la representación, importación, distribución, mercadeo y asistencia técnica de productos para los sectores: farmacéutico, de consumo masivo, industrial y agroveterinario.

Los fundadores de QUIFATEX, suizos residentes en Perú, iniciaron su experiencia empresarial en el año 1.939 con la creación de Química Suiza en Lima, previa se decisión de abrir operaciones en Ecuador en el año 1.978.

En 1949, Química Suiza instala la primera planta de colorantes, fabricación de pigmentos y aceite para cueros. En 1950, crea Laboratorios Alfa, para poner a disposición de sus representadas una planta que llegaría a ser la de mayor producción de especialidades farmacéuticas del país.

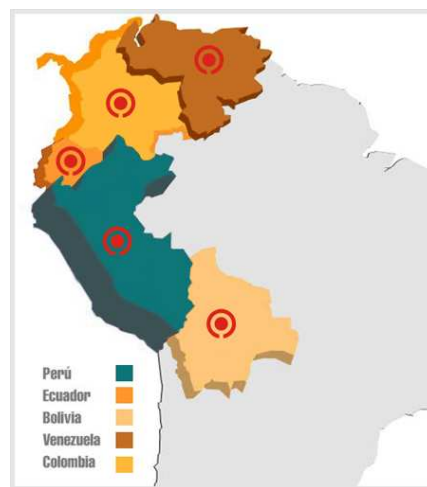
A la fecha, Química Suiza cuenta con más de 6 décadas como líder en la representación, importación, fabricación, mercadeo, logística, distribución y asistencia técnica de productos farmacéuticos, de consumo masivo, insumos y equipos para los sectores industrial, agrícola y de construcción, cuenta con sus unidades de negocio, como las de desarrollo y marketing, industrial, agro veterinaria, servicios comerciales y servicios logísticos; adicionalmente proporciona servicios de operación logística y fabricación de medicamentos en LABORATORIOS CIFARMA para sus representadas y terceros.

Con el fin de contar con presencia regional e intensificar los proyectos destinados a aumento de la eficiencia y mejora continua de sus servicios y aprovechar los contactos y optimizar las condiciones de negociación con las representadas internacionales a través de ampliar su mercado de comercialización, los accionistas de QUIMICA SUIZA y QUIFATEX constituyen el Grupo Corporativo QUICORP, con presencia en 5 países de América Latina a través de las empresas:

- QUIMICA SUIZA en Perú
- QUIFATEX en Ecuador
- QUIMIZA en Bolivia
- QUIDECA en Colombia
- QUIREXA en Venezuela

GRÁFICO No. 1:

TITULO: Presencia regional del Grupo Corporativo QUICORP



FUENTE: www.quifatex.com

ELABORADO POR: Martha Espinosa y Mónica García

El objetivo de las empresas miembros del Grupo QUICORP es atraer a compañías internacionales a utilizar sus servicios de representación y distribución, ofertando la experiencia de mercado acumulada en sus años de trabajo, utilizando la amplia red nivel nacional y regional con que cuenta, con sustento en una inversión tecnológica de primer nivel, así como con la asesoría de profesionales especializados en cada sector.

1.2. Antecedentes de QUIFATEX en Ecuador

En nuestro país fue fundada QUIFATEX S.A. como una compañía familiar, el 26 de mayo de 1978, con administración y capital suizo, representante de compañías internacionales de productos químicos y colorantes para la industria textil.

Su oficina principal se encuentra en Quito y cuenta con sucursales en las principales ciudades del país: Guayaquil, Cuenca, Ambato, Manta y Machala. En las ciudades donde no tiene presencia en oficinas, atiende a través de vendedores residentes.

GRÁFICO No. 2:

TITULO: Presencia nacional de QUIFATEX S.A.



FUENTE: www.quifatex.com

ELABORADO POR: Martha Espinosa y Mónica García



Además cuenta con dos Centros de Distribución, cada uno con una extensión aproximada de 11.000 m², inaugurados hace 3 años, ubicados en la zona

industrial de Quito y Guayaquil, cumpliendo con estrictos estándares de buenas prácticas de almacenamiento. Dentro de su infraestructura existen áreas con temperatura controlada.

La cadena de suministros cuenta con la Certificación de Calidad ISO 9001-2008. Los procesos involucrados son: importaciones, compras locales, almacenamiento, transporte y entrega a nivel nacional.

CUADRO No. 1:

TITULO: Directorio Oficinas y Centros de Distribución QUIFATEX S.A.

Oficina Qx	Dirección de Oficina	Centro Distribución	Dirección de CDs
Quito	Av. Galo Plaza Lasso 10640 y Manuel Zambrano	 Si	Panamericana Norte, Km 14,5 y Psje.Cenepa Barrio San Camilo
Guayaquil	Edificio las Américas entre Eleodoro Arboleda y Eugenio Almazán. Edificio Mecanos, 2do. piso	 Si	Vía Daule, Km 14,5 Complejo INTEQUIN (Entrada a Pascuales)
Cuenca	Av. Remigio Crespo 1318 y Av. Unión Nacional Edificio Los Totems.		
Manta	Av. Segunda - Edf. DELBANK		
Machala	Calles Tarqui y Manuel Estomba (esquina)		
Ambato	Av. Rodrigo Pachano s/n entre Las Delicias y Av. Montalvo, Edif. Plaza Ficoa, 4to piso.		

FUENTE: Información proporcionada por el Departamento Administrativo de QUIFATEX

ELABORADO POR: Martha Espinosa y Mónica García

1.3. Misión, Visión y Valores de QUIFATEX S.A.¹

A continuación transcribimos la información obtenida de la página web de QUIFATEX S.A., en la cual se detalla: Misión, Visión y Valores de la empresa.

1.3.1. Misión de QUIFATEX S.A.

“Ser la compañía más profesional en servicios de mercadeo y distribución en el Ecuador.”

1.3.2. Visión de QUIFATEX S.A.

“Ser la opción preferida para representar compañías y marcas reconocidas en Ecuador.

Utilizar nuestras ventajas de conocimiento de mercado, distribución, mercadeo y tecnología a favor de nuestras representadas.”

1.3.3. Valores de QUIFATEX S.A.

“Satisfacción del cliente: *Su éxito es nuestro éxito*

Innovación: *Fortalece nuestro liderazgo*

Trabajo en equipo: *Nuestro todo es mayor que la suma de nuestras partes*

Integridad: *Ser reconocidos por nuestro comportamiento*

Honestidad y Transparencia: *Son la base de la relación con nuestros Clientes y Proveedores, garantizando la integridad, el respaldo y seguridad.”*

1.4. Estructura funcional de QUIFATEX S.A.

A nivel nacional, QUIFATEX posee alrededor de 1.400 colaboradores, contratados de forma directa con todos los beneficios de ley. Su estructura organizacional le ha permitido generar economías de escala en las áreas de servicio: administrativas, financieras, tecnológicas y logísticas, las mismas que

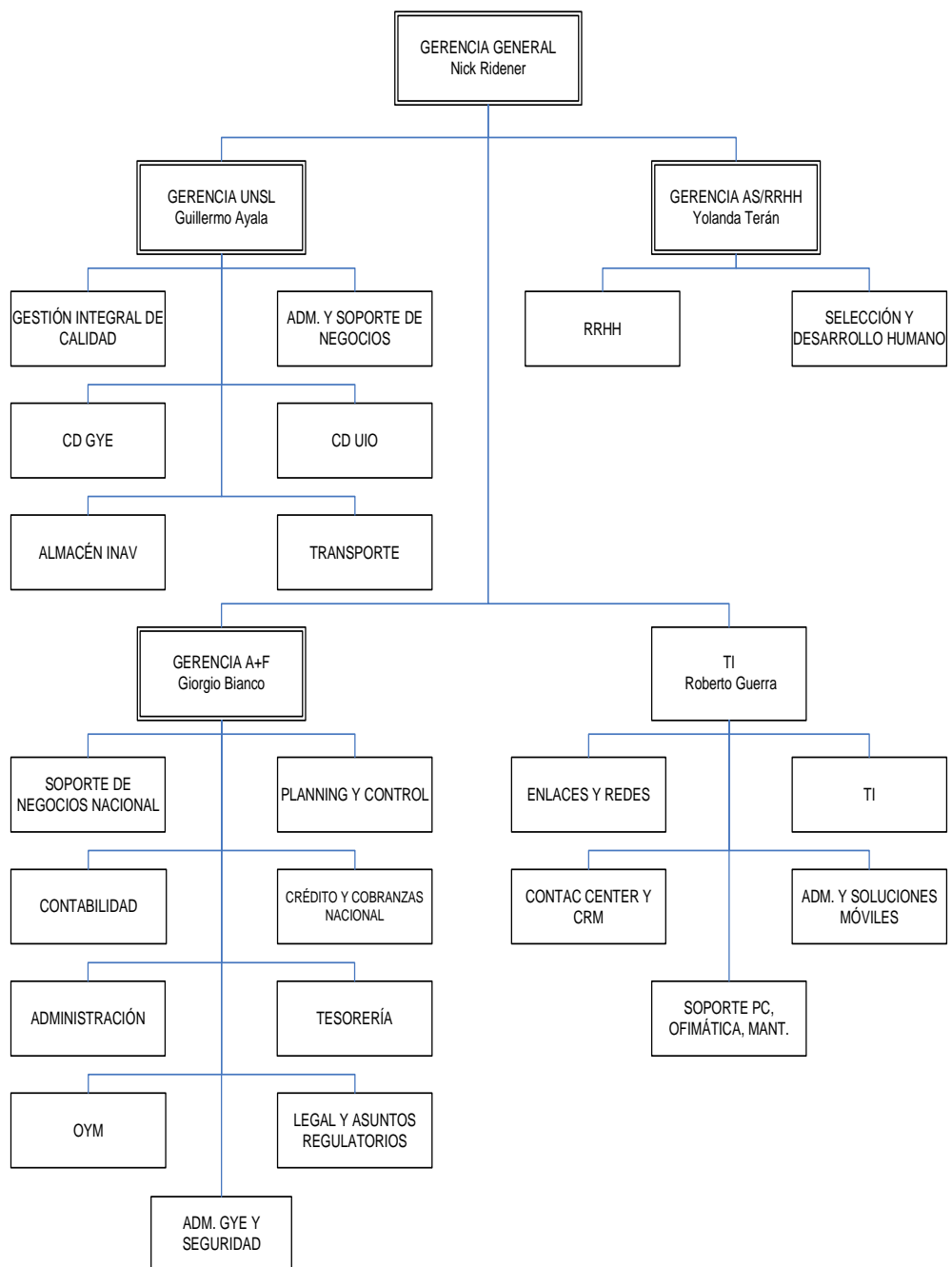
¹ <http://www.quifatex.com>

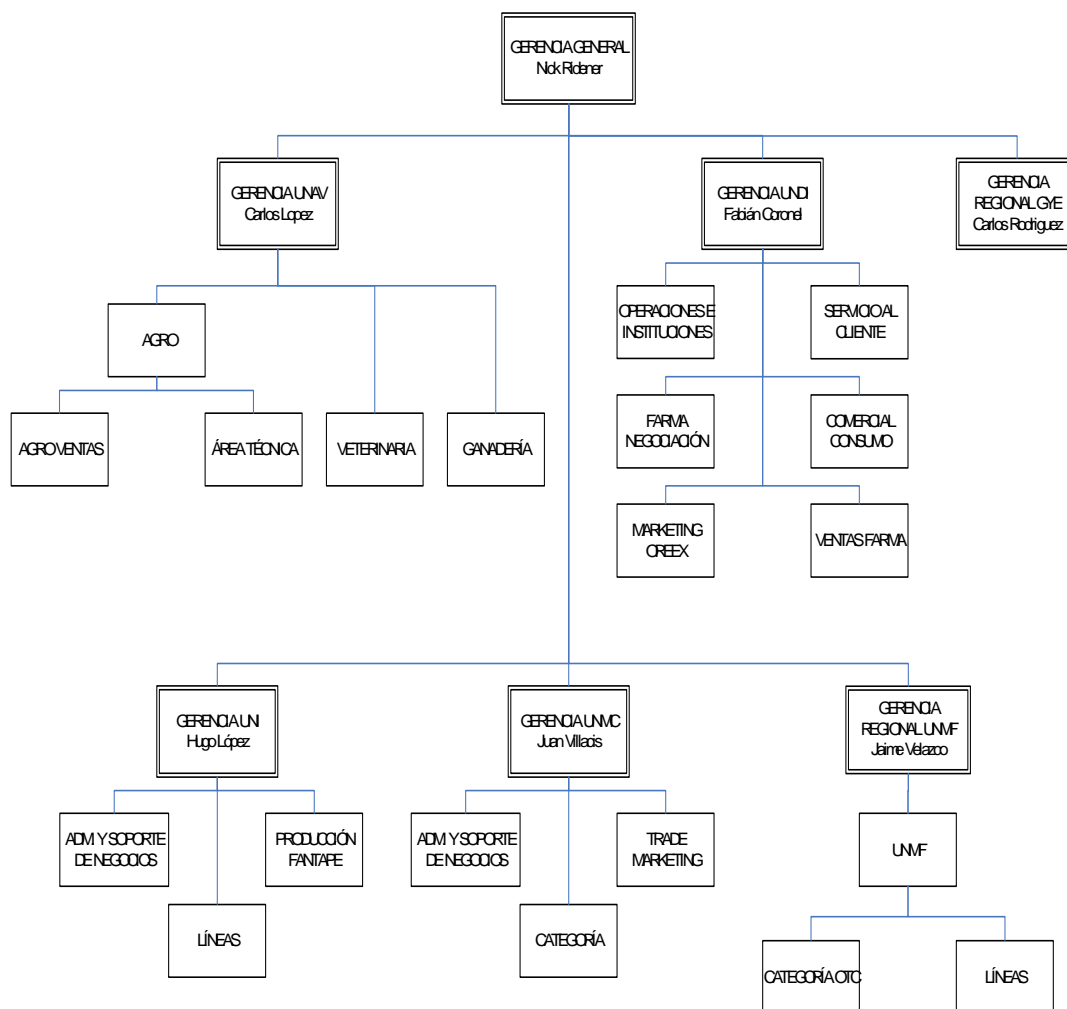
soportan el crecimiento de las unidades comerciales, logrando optimización de recursos y mayor rentabilidad.

A continuación presentamos el organigrama funcional de QUIFATEX:

GRÁFICO No. 3:

TITULO: Organigrama funcional de QUIFATEX S.A.





FUENTE: Información proporcionada por el área de Organización y Métodos

ELABORADOR POR: Área de Organización y Métodos de Quifatex

En un mercado cada vez más competitivo, no es suficiente contar con altos estándares de calidad, sino también tener un recurso humano capacitado y motivado, con la finalidad de comprender que no solo gana el cliente sino también el empleado.

La empresa busca identificar a los talentos de la organización y para ellos ha desarrollado un programa de capacitación enfocado al desarrollo de sus habilidades de liderazgo, denominado Escuela de Altos Potenciales.

Para el Gerente General es vital el crecimiento interno del personal de la empresa. Una de las políticas ante una vacante es seleccionar personal interno que cumpla con el perfil requerido y que actúe acorde a los valores de la empresa.

1.5. Áreas de apoyo en QUIFATEX S.A.

Para apoyar el desempeño de las unidades comerciales, QUIFATEX ha estructurado una sólida unidad de Administración y Finanzas, así como dos áreas de apoyo: Recursos Humanos, Legal y Tecnología.

La unidad de Administración y Finanzas es liderada por un gerente y tiene bajo su responsabilidad de las áreas de: Tesorería, Crédito y Cobranzas, Administración, Organización y Métodos, Soporte de Negocios, Planning & Control, Contabilidad y Seguridad.

Las áreas de apoyo también son lideradas por gerentes. Todas las áreas de apoyo reportan al Gerente General de la empresa.

1.6. Unidades de Negocio de QUIFATEX S.A.

A continuación detallamos brevemente las Unidades de Negocio que conforman QUIFATEX S.A., con explicación resumida de cada una de ellas:

1.6.1. Unidad de Negocio Consumo Marketing

Es responsable del desarrollo de líneas de representación exclusiva, que buscan un aliado local para desarrollar sus marcas, con el mismo compromiso que lo tuviera su propia organización en forma directa. Su trabajo se enfoca en la generación de demanda y construcción de marcas.

Los principales canales que utiliza son: autoservicios, farmacias, tiendas de conveniencia, pet shops, papelerías, ferreterías, detallistas – abarrotes, restaurantes, sub-distribuidores, mayoristas

Las categorías que administra son:

- a) Alimentos y bebidas
- b) Productos OTC
- c) Papelería y Ferretería
- d) Cuidado personal y hogar

Algunas de las principales marcas que representa son:



1.6.2. Unidad de Negocio Farma Marketing

Esta unidad de negocios, es especialista en la representación de productos para el sector de la salud, a través del trabajo de un equipo profesional de Visita Médica con cobertura a nivel nacional.

Posee una amplia experiencia en el desarrollo y crecimiento en ventas,

logística y distribución de marcas exitosas a nivel nacional como regional. Entre estas se mencionan.



1.6.3. Unidad de Negocio de Distribución

Esta unidad de negocios cuenta con la Fuerza de Ventas, para atender tanto al mercado de consumo como al de farma.

Tiene cobertura a nivel nacional, y llega a los clientes y distribuidores con los productos de Farma y Consumo. La toma de pedidos se realiza a través de comunicación inalámbrica y equipos portátiles.

La unidad de negocios cuenta con un Call Center dotado de tecnología de vanguardia, con un sistema CRM para manejo y administración de la relación con los clientes, diseñado para manejar grandes volúmenes de llamadas telefónicas entrantes y salientes desde y hacia los clientes; sus agentes están capacitados para asesorar y atender cualquier inquietud de los usuarios.

La unidad de negocios está en capacidad de realizar campañas de cobertura, crecimiento, penetración, etc. con el objetivo de lograr mejores beneficios para el proveedor participante pero sobretodo beneficios especiales para los clientes.

1.6.4. Unidad de Negocio Industrial

Esta unidad de negocios se especializa en el desarrollo y comercialización de materias primas y productos de calidad, enfocados a los sectores: alimenticio, farmacéutico, construcción, cuidado personal, industrial, textil, maquinaria y equipos.

1.6.5. Unidad de Negocio de Servicios Logísticos

A la vez que se constituye en una unidad de apoyo para los procesos de la cadena de abastecimiento y distribución, que abarcan desde la importación hasta el almacenamiento, transporte y distribución, ésta área es considerada como una unidad de negocios debido a que en la actualidad está generando ingresos por la prestación de servicios de operación logística a empresas del sector farmacéutico y de consumo masivo.

1.6.6. Unidad de Negocio Agroveterinaria

Es una unidad de negocios enfocada en la representación y distribución de productos para los sectores: avícola, acuícola, porcino, ganadero, y agrícola.

Entre algunas de las marcas que representa están:



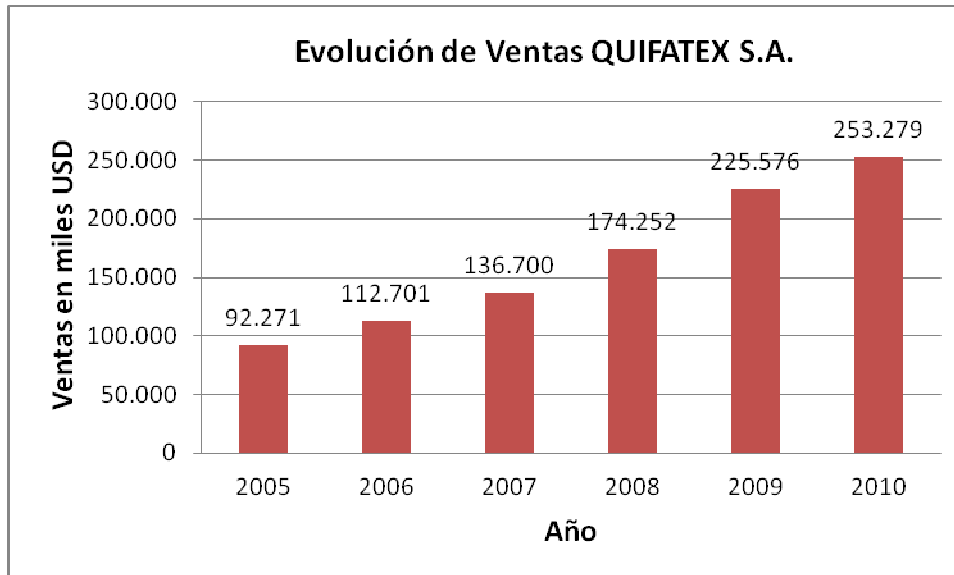
1.7. Información financiera de QUIFATEX S.A.

Al ser QUIFATEX una empresa comercial y diversificada, es muy versátil y dinámica, situación que se ratifica en los niveles anuales de crecimiento de ventas, al pasar de 174 millones de dólares en el 2008 a 253 millones en el 2010, lo que representa un incremento del 45%.

A continuación se muestra la evolución de las ventas de QUIFATEX S.A. desde el año 2005.

GRÁFICO No. 4:

TITULO: Evolución de ventas QUIFATEX S.A (en miles USD)



FUENTE: Información proporcionada por el área Financiera de QUIFATEX

ELABORADO POR: Martha Espinosa y Mónica García.

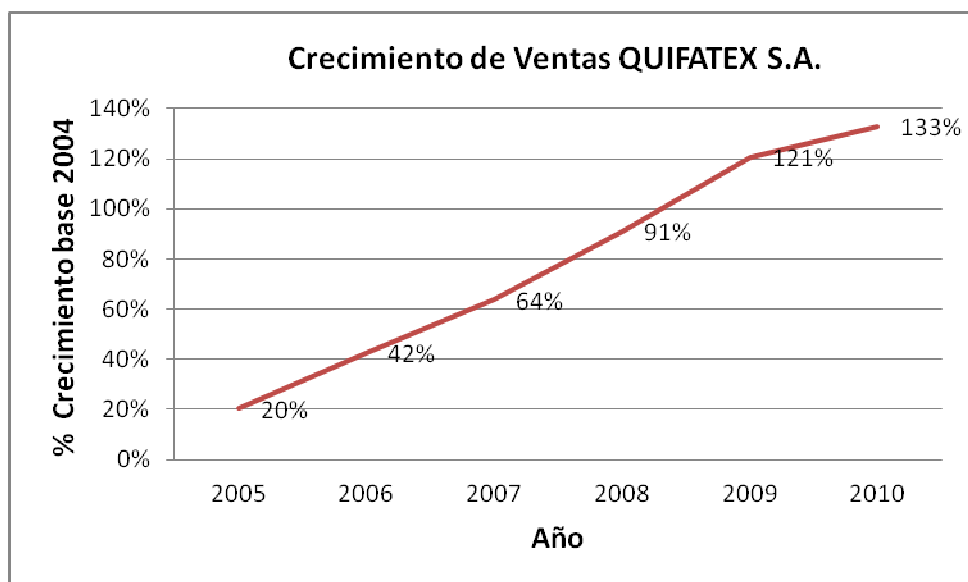
Al cierre del año 2010, la unidad más importante por volumen de facturación es

Distribución, con un 62% del total de ventas. Agroveterinaria es la unidad más pequeña en volumen de ventas (2%), pero es la más rentable si la analizamos en relación al capital invertido EVA (Economic Value Added)². Sus ventas anuales fueron de 6.2 millones de dólares al cierre del 2010.

A continuación se presenta el crecimiento porcentual de las ventas de QUIFATEX S.A., considerando el año 2004 como año base de cálculo.

GRÁFICO No. 5:

TITULO: Porcentaje de crecimiento anual acumulado de ventas de QUIFATEX S.A - Base año 2004.



FUENTE: Información proporcionada por el área Financiera de QUIFATEX

ELABORADO POR: Martha Espinosa y Mónica García

² El **EVA** Valor Económico Agregado se lo obtiene restando de la Utilidad Operacional Neta Después de Impuestos (UONDI) el Costo de Capital Total (CCT) que incluye el costo de capital del Patrimonio.

El **EVA** constituye el valor creado por los ejecutivos durante el ejercicio. Se diferencia esencialmente de la utilidad del Ejercicio (contable) porque en esta última no se refleja en absoluto el costo de capital del Patrimonio. Si el Valor Económico Agregado es positivo, significa que la empresa ha generado una rentabilidad por arriba de su costo de capital, lo que le genera una situación de creación de valor, mientras que si es negativo, se considera que la empresa no es capaz de cubrir su costo de capital y por lo tanto está destruyendo valor para los accionistas.

1.8. Ventajas de QUIFATEX S.A. en el mercado

Nombramos a continuación algunas de las ventajas que tiene la compañía:

- a) Experiencia en el manejo de representación de líneas y marcas internacionales a nivel nacional y regional.
- b) Posee cobertura de mercado a nivel nacional, con promoción de productos, ventas, asesoría y servicio técnico para sus clientes.
- c) Ventaja competitiva en el conocimiento de los mercados de cada unidad.
- d) Cuenta con un gran equipo de vendedores, promotores, visitadores médicos y técnicos, a nivel nacional.
- e) Comercialización de una importante gama de productos que incluyen: consumo masivo, farmacéuticos, materias primas industriales y textiles, insumos agrícolas y equipos y maquinaria para diferentes sectores.
- f) Llega a los distribuidores y mayoristas con la mayor cantidad de productos, interesantes descuentos y bonificaciones y promociones permanentes.
- g) Procesos especializados en la cadena de suministros que garantizan un adecuado manejo de los productos y la calidad intacta de los productos.
- h) Procesos automatizados, al contar con SAP, un software ERP de clase mundial para la administración de control interno y manejo de información en línea.
- i) Economías de escala logradas en las áreas de servicios, las mismas que soportan el crecimiento de las unidades comerciales, logrando optimización de recursos y mayor rentabilidad.
- j) Aprovechamiento de sinergias entre las unidades de negocio así como entre las líneas de negocio, como verdaderas ventajas de crecimiento.
- k) Intercambio de las mejores prácticas, tanto a nivel de UN / AS así como de las compañías a nivel regional.

CAPITULO II

DIAGNOSTICO DE LA LÍNEA GANADERÍA DE LA UNIDAD AGROVETERINARIA DE QUIFATEX S.A.

2.1. Antecedentes de la Unidad de Negocio Agroveterinaria

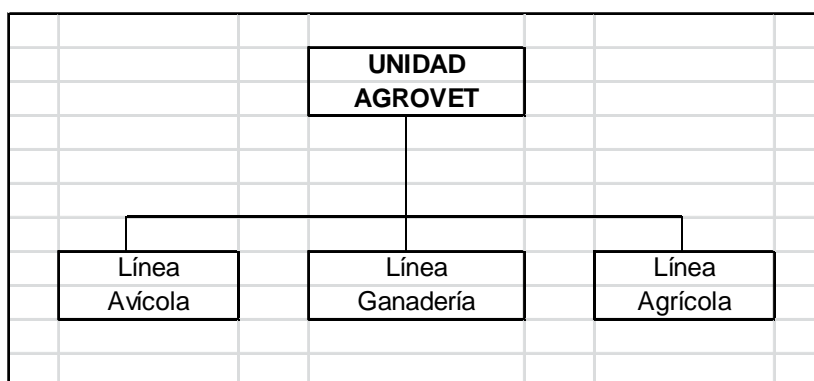
La Unidad Agroveterinaria es una de las más antiguas en QUIFATEX S.A. Su objetivo es la representación y distribución en el Ecuador, de productos para el sector agroveterinario.

Inició su operación en el año 1978, atendiendo puntualmente al mercado avícola. Con el pasar de los años y una vez consolidada su presencia en el mercado avícola, encontró la oportunidad de ampliar su negocio atendiendo al mercado ganadero desde el año 1984 y consolidándose con nuevas marcas a partir de 1986, debido al interés de empresas del exterior que buscaban un distribuidor exclusivo de sus productos en el país. A partir del año 2002 decide incursionar en el mercado agrícola por decisión de la matriz en Perú que consiguió la representación de productos naturales que buscan fortalecer a las plantas en lugar de matar las plagas. En la actualidad esas son las tres líneas de negocio que maneja.

La Unidad Agroveterinaria se especializa en el desarrollo técnico, venta y distribución de productos enfocados al sector: avícola, acuícola, ganadero y agrícola. Estos sectores son atendidos de forma especializada, ya que la empresa ha organizado comercialmente a la Unidad en tres líneas de negocio: Línea Avícola, Línea Ganadería y Línea Agrícola, como lo muestra el siguiente gráfico:

GRÁFICO No. 6:

TITULO: Estructura comercial de la Unidad Agroveterinaria



FUENTE: Información proporcionada por la Unidad Agroveterinaria

ELABORADO POR: Martha Espinosa y Mónica García

2.2. Estructura funcional de la Unidad Agroveterinaria

Funcionalmente, al igual que las otras unidades de negocio de QUIFATEX, está liderada por un Gerente de la Unidad de Negocios, quien tiene bajo su responsabilidad el cumplimiento de los objetivos financieros y comerciales establecidos por la Gerencia General cada año.

Para la ejecución de las tareas administrativas de apoyo a la gestión comercial, al Gerente le reportan dos asistentes de ventas, una en Quito y otra en Guayaquil.

Para el procesamiento y análisis de la información financiera y comercial de la Unidad, el Gerente cuenta dentro de su estructura con un analista financiero, quien tiene la responsabilidad de analizar y dar seguimiento a los principales indicadores de gestión, tales como: cumplimiento presupuestario de ventas, márgenes, gastos, utilidades, indicadores de morosidad y de inventarios, niveles de cobertura por zona, por línea, entre otros.

También le reporta al Gerente un Jefe Técnico, quien es responsable por el entrenamiento técnico de la fuerza de ventas para la comercialización de los productos, realizar visitas de campo a clientes para el desarrollo de ensayos, así como la representación de la Unidad en los organismos de control respectivos.

El Gerente tiene tres Jefes de Línea que le reportan, cuya función es operativizar la estrategia comercial definida por él, para cada uno de los negocios.

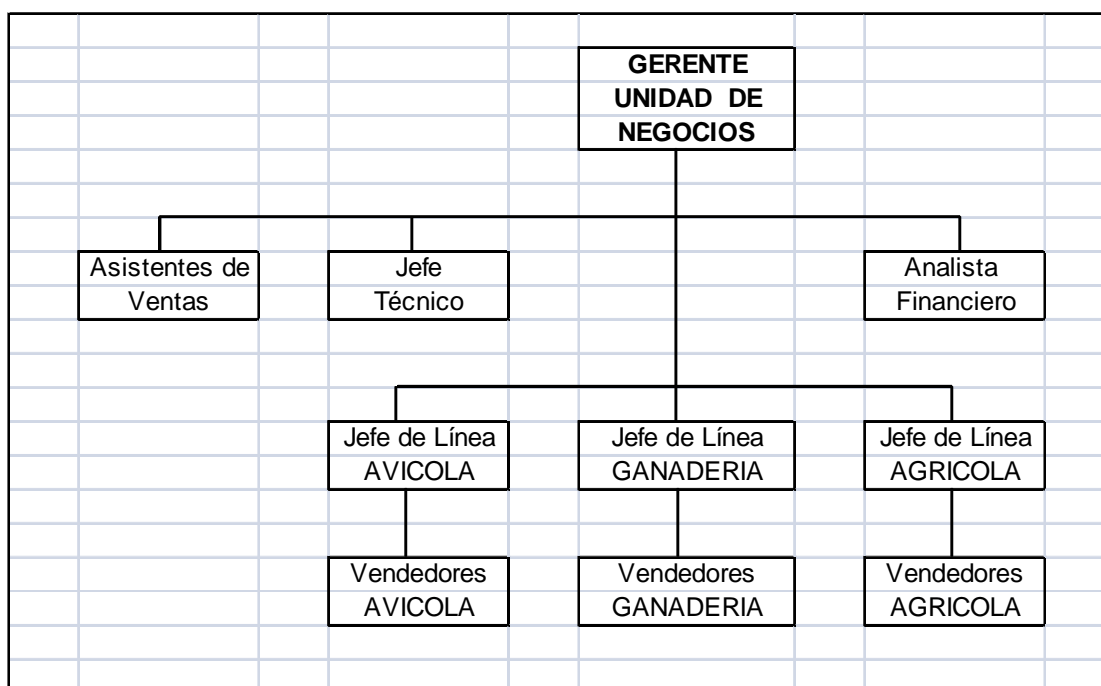
A cada Jefe de Línea le reporta la fuerza de ventas de cada negocio, la cual está conformada por profesionales técnicos en las ramas: veterinarias y agrícolas.

La fuerza de ventas tiene como función el desarrollo técnico y ventas de los productos que la Unidad comercializa, así como la gestión de cobranza.

A continuación resumimos lo mencionado en los párrafos anteriores con un gráfico:

GRÁFICO No. 7:

TITULO: Organigrama Funcional de la Unidad Agroveterinaria



FUENTE: Información proporcionada por la Unidad Agroveterinaria

ELABORADO POR: Martha Espinosa y Mónica García

En la entrevista realizada al Gerente de la Unidad Agroveterinaria (Anexo No. 1) pudimos conocer que no hay niveles de rotación altos en los cargos de jefaturas y administración. La fuerza de ventas es la que posee mayor rotación, dentro de los parámetros normales de la empresa, por lo cual esto no es una preocupación de la administración.

El gerente de la Unidad es un gran conocedor del mercado agroveterinario, con una trayectoria dentro de QUIFATEX de 32 años de trabajo. No concluyó con su carrera profesional pero ha recibido mucha capacitación técnica durante varios años por parte de las empresas representadas. No ha tenido preparación formal en el área administrativa, todo el manejo de la unidad lo ha

realizado basado en el sentido común. El es Gerente de esta unidad desde hace 30 años.

Todas las decisiones administrativas, financieras y comerciales son tomadas únicamente por el Gerente de la Unidad. Muchas veces estas decisiones no son compartidas por los Jefes de Línea y por la fuerza de ventas, lo cual genera problemas internos y dificulta la operativización de las mismas.

No han existido cambios importantes en la estructura organizacional de la unidad desde su creación en 1978.

2.3. Información financiera de la Unidad Agroveterinaria y de la línea Ganadería

La Unidad Agroveterinaria es la más pequeña en volumen de ventas, si se la compara con el resto de unidades de negocio de QUIFATEX. Al cierre del año 2010 sus ventas anuales fueron de 6.2 millones de dólares, lo que significó una participación respecto al total de ventas de QUIFATEX del 2.47%.

A continuación presentamos la evolución de ventas y la participación de ventas respecto a QUIFATEX desde el año 2005:

CUADRO No. 2:

TITULO: Evolución de la Participación de Ventas de la Unidad Agroveterinaria respecto a QUIFATEX desde el año 2005

Ventas en miles de USD			
AÑO	QUIFATEX	AGRO VETERINARIA	% Participación
2005	92.271	3.478	4%
2006	112.701	4.329	4%
2007	136.700	5.334	4%
2008	174.252	6.414	4%
2009	225.576	6.230	3%
2010	253.279	6.258	2%

FUENTE: Información proporcionada por la Unidad Agroveterinaria

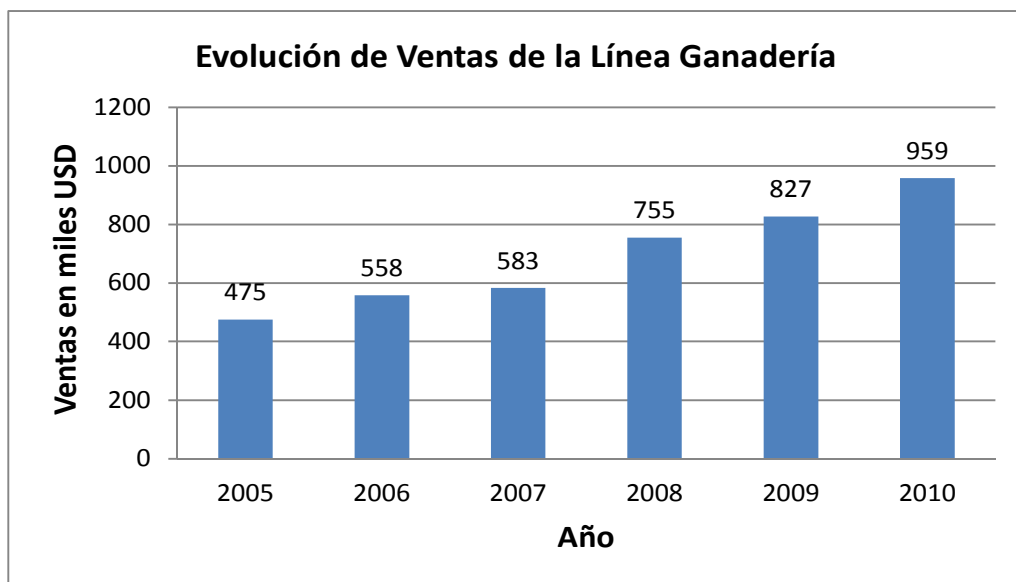
ELABORADO POR: Martha Espinosa y Mónica García

Enfocándonos en la línea Ganadería, podemos mencionar que sus ventas en los últimos 5 años, evidencian un lento crecimiento, a pesar de contar con un portafolio de productos de excelente calidad y respaldo técnico.

A continuación un gráfico que muestra la evolución de ventas desde el año 2005:

GRÁFICO No. 8:

TITULO: Evolución de ventas en miles de dólares de la línea Ganadería desde el año 2005



FUENTE: Información proporcionada por la Unidad Agroveterinaria

ELABORADO POR: Martha Espinosa y Mónica García

Al cierre del año 2010, estas ventas equivalen a una participación porcentual respecto al total de ventas de la Unidad Agroveterinaria del 15%. A continuación presentamos cuadro con la evolución de esta participación desde el año 2005:

CUADRO No. 3:

TITULO: Evolución de participación de ventas de la línea Ganadería respecto a la Unidad Agroveterinaria desde el año 2005

AÑO	Ventas en miles de USD		% Particip.
	AGRO VETERINARIA	GANADERIA	
2005	3.478	475	14%
2006	4.329	558	13%
2007	5.334	583	11%
2008	6.414	755	12%
2009	6.230	827	13%
2010	6.258	959	15%

FUENTE: Información proporcionada por la Unidad Agroveterinaria

ELABORADO POR: Martha Espinosa y Mónica García

Analizando estas ventas respecto al mercado total ganadero, podemos identificar que la participación de mercado de la línea Ganadería de QUIFATEX, al cierre del año 2010 fue del 5%. A continuación presentamos un cuadro con la evolución de la participación de mercado:

CUADRO No. 4:**TITULO: Participación de mercado de la línea Ganadería desde el año 2005**

EN MILES USD			
AÑO	TOTAL MERCADO GANADERO	VENTAS LINEA GANADERIA DE QUIFATEX	% PARTICIPACION MERCADO
2005	20.164	475	2%
2006	22.282	558	3%
2007	24.731	583	2%
2008	18.147	755	4%
2009	18.845	827	4%
2010	21.016	959	5%

FUENTE: Información proporcionada por la Unidad Agroveterinaria**ELABORADO POR:** Martha Espinosa y Mónica García

A nivel de margen bruto, es decir, la utilidad que la unidad consigue con la reventa de sus productos, que le sirve para cubrir sus costos de operación, posee porcentualmente uno de los mejores márgenes de QUIFATEX. La línea Ganadería posee el mayor porcentaje de margen bruto de la Unidad Agroveterinaria. Por confidencialidad, no podemos proporcionar información detallada de los mismos.

Los gastos operativos de la Unidad Agroveterinaria, esto es gastos de: personal, administración, funcionamiento, financieros, representan el 24% de la venta de la unidad al cierre del año 2010. A continuación presentamos un cuadro con la evolución desde el 2005:

CUADRO No. 5:

TITULO: Evolución del % de Gastos Operativos respecto a las Ventas de la Unidad Agroveterinaria desde el año 2005

AÑO	miles de USD		% Particip.
	Ventas	Gastos Operativos	
2005	3.478	748	22%
2006	4.329	847	20%
2007	5.334	1.138	21%
2008	6.414	1.354	21%
2009	6.230	1.403	23%
2010	6.258	1.528	24%

FUENTE: Información proporcionada por la Unidad Agroveterinaria

ELABORADO POR: Martha Espinosa y Mónica García

Con los datos que preceden podemos identificar que a partir del año 2009 se produce un incremento en la relación de gastos respecto a ventas al pasar del 21% al 23%. Esto indica que los gastos operativos que sustentan esas ventas se incrementaron en una relación mayor al crecimiento de las ventas.

Los gastos operativos de la línea Ganadería, representan el 29% de la venta de la línea al cierre del año 2010. A continuación presentamos un cuadro con la evolución desde al año 2005:

CUADRO No. 6:

TITULO: Evolución del % de Gastos Operativos respecto a las Ventas de la línea Ganadería desde el año 2005

AÑO	miles de USD		% Particip.
	Ventas	Gastos Operativos	
2005	475	97	20%
2006	558	114	20%
2007	583	180	31%
2008	755	227	30%
2009	827	253	31%
2010	959	279	29%

FUENTE: Información proporcionada por la Unidad Agroveterinaria

ELABORADO POR: Martha Espinosa y Mónica García

La utilidad operativa de la Unidad Agroveterinaria respecto a las ventas es la más alta de QUIFATEX si la medimos en porcentaje. A continuación mostramos un cuadro con la evolución de porcentual de la utilidad respecto a las ventas de la unidad:

CUADRO No. 7:

TITULO: Evolución porcentual de la utilidad operativa respecto a las ventas totales de la Unidad Agroveterinaria desde el año 2005

AÑO	Miles de USD		% Participación
	Ventas	Utilidad Operativa	
2005	3.478	602	17%
2006	4.329	714	16%
2007	5.334	968	18%
2008	6.414	1.379	21%
2009	6.230	1.124	18%
2010	6.258	1.120	18%

FUENTE: Información proporcionada por la Unidad Agroveterinaria

ELABORADO POR: Martha Espinosa y Mónica García

Analizando la utilidad operativa de Ganadería respecto a las ventas de la línea, podemos concluir que porcentualmente es la más alta de las tres líneas de negocio de la unidad Agroveterinaria. A continuación mostramos un cuadro con la evolución de porcentual de la utilidad respecto a las ventas de la línea:

CUADRO No. 8:

TITULO: Evolución porcentual de la utilidad operativa respecto a las ventas totales de la línea Ganadería desde el año 2005

AÑO	Miles de USD		% Participación
	Ventas	Utilidad Operativa	
2005	475	126	26%
2006	558	150	27%
2007	584	153	26%
2008	755	195	26%
2009	827	207	25%
2010	959	213	22%

FUENTE: Información proporcionada por la Unidad Agroveterinaria

ELABORADO POR: Martha Espinosa y Mónica García

2.4. Sistemas de distribución utilizados

La Unidad Agroveterinaria aplica diferentes tipos de distribución en sus tres líneas de negocio, debido a la variada composición del mercado y accesibilidad al mismo. Esta información nos fue proporcionada por el gerente de la Unidad Agroveterinaria en una entrevista realizada (Anexo No.1)

La línea Avícola es la pionera del negocio y cuenta ya con 32 años de presencia en el mercado. Aplica un sistema de distribución horizontal, pues realiza una gestión de venta directa con los avicultores y empresas de

balanceado a nivel nacional. No se realiza la venta a través de intermediarios, sino que llega al consumidor final de los productos directamente.

La línea Agrícola es la de más reciente incorporación, por lo cual posee una presencia todavía pequeña en el mercado, a pesar de registrar niveles de crecimiento de ventas muy importantes en los últimos años. Aplica un sistema de distribución mixto, mayoritariamente vertical, pues las ventas las realiza tanto a almacenistas (vertical) como a clientes directos importantes en las zonas (horizontal). Este tipo de distribución lo puede realizar por el portafolio de productos que comercializa. Hay productos que por su aplicación no son sujetos a ser comercializados por terceros, este es el caso de los productos plaguicidas.

La Línea Ganadería tiene más años que la línea Agrícola en el mercado pero a pesar de incrementar sus ventas año a año, su porcentaje de participación de mercado es muy bajo. Aplica el sistema de distribución mixto, mayoritariamente vertical pues atiende el mercado a través de almacenistas ubicados en diferentes zonas del país y de forma horizontal con un mínimo número de haciendas y fincas que compran el producto para su consumo directamente a QUIFATEX sin utilizar intermediarios.

Es importante mencionar que la estrategia de distribución de las tres líneas de negocio no ha cambiado durante el tiempo, esto debido a que la visión del Gerente de la Unidad ha sido que esta estrategia debe funcionar y no ha identificado opciones diferentes para aplicarlas. La fuerza de ventas ha sugerido que se realicen cambios, pero estos no han sido considerados por el Gerente.

En la entrevista con la fuerza de ventas se evidenció que una de las debilidades en el proceso comercial es el sistema de distribución actual, dado

que el constante cambio y las demandas del mercado obligan a todos los competidores a revisar la efectividad del sistema de distribución vigente. Los argumentos expuestos que justifican esta afirmación se reflejan en una mínima capacidad de penetración y posicionamiento del producto a través de la estructura actual.

Además pudimos conocer a través de la fuerza de ventas, que los almacenistas despachan a los clientes el producto que estos les solicitan, sea por una adecuada estrategia de promoción, o por recomendación de algún médico veterinario. Si el cliente se asesora con el almacenista para decidir su compra, este último siempre buscará impulsar la venta de aquellos productos en los cuales obtenga una ganancia mayor, sin importar la calidad técnica de los mismos ni los efectos que éstos puedan ocasionar por su utilización. La dependencia de los almacenistas en la línea Ganadería está sujeta a otorgar porcentajes de descuento competitivos para que expendan los productos de QUIFATEX.

Las zonas de venta actuales son las mismas con las que inició la línea Ganadería. Estas no han sido redimensionadas nunca.

En la entrevista realizada al Gerente de la Unidad Agroveterinaria (Anexo No.1) identificamos que no existe segmentación de clientes en función a algún criterio comercial, es decir, todos los clientes son visitados y atendidos por la fuerza de ventas con la misma periodicidad y el mismo mensaje comercial.

2.5. FODA de la Línea Ganadería

Realizamos una entrevista al Gerente de la Unidad de Negocios y al Jefe de Planning & Control de Quifatex, en la cual pudimos determinar las 4 variables del análisis FODA de la Línea Ganadería (Anexo No. 2 y Anexo No. 3 respectivamente). Para este trabajo dichas personas nos proporcionaron los

análisis FODA que manejan, información que una vez analizada por nosotros nos sirvió para establecer las preguntas de la entrevista.

A continuación presentamos el análisis FODA de la Línea Ganadería que desarrollamos en base al trabajo investigativo mencionado en el párrafo anterior, considerando que las fortalezas y debilidades son aspectos internos de la empresa, en tanto que las oportunidades y amenazas constituyen aspectos externos del entorno en el cual la empresa opera.

CUADRO No. 9:

TITULO: Análisis FODA de la Línea Ganadería

INTERNOS		EXTERNOS	
Fortalezas		Oportunidades	
1.	Quifatex es una empresa reconocida por los clientes como un distribuidor de productos agroveterinarios de primer nivel	1.	Los mercados de pequeñas especies y porcícola están en constante crecimiento y no poseen barreras de entrada
2.	Quifatex es una empresa que posee solvencia económica y financiera	2.	El mercado de pre-mezclas vitamínicas tiene muchas oportunidades de crecimiento
3.	La línea Ganadería posee un portafolio de productos de las principales familias de productos del mercado ganadero	3.	Las empresas que actualmente representa Quifatex tienen la posibilidad de ampliar las presentaciones de sus productos en función a los requerimientos del mercado local
4.	Los productos de la línea Ganadería pertenecen a empresas internacionales reconocidas por su calidad	4.	Quifatex se encuentra en proceso de titularización de flujos, lo que le permitirá acceder a financiamiento de largo plazo y menor costo financiero para apalancar sus requerimientos de capital de trabajo
5.	Quifatex posee una estructura de logística y distribución con cobertura nacional	5.	Búsqueda y calificación de productos genéricos de alta calidad en el mercado para ampliar portafolio de productos.
6.	La fuerza de ventas de la línea Ganadería esta formada por profesionales en la rama veterinaria	6.	Planificar campañas publicitarias y promocionales para posicionar los productos en el mercado.
7.	La línea Ganadería fabrica localmente pre-mezclas vitamínicas que complementan el portafolio de productos y que brindan soluciones personalizadas para sus clientes	8.	Ejecutar trabajo de campo para lograr acercamiento a las unidades productivas y conocer de primera mano sus necesidades y requerimientos.
8.	Los productos del mercado ganadero requieren obligatoriamente Registros Sanitarios para su comercialización y la Línea Ganadería tiene todos los temas regulatorios en orden .	9	Existe una demanda no cubierta de minerales en el mercado.
Debilidades		Amenazas	
1.	La línea Ganadería no posee personal para desarrollo y ejecución de ensayos en campo.	1.	Los clientes del mercado ganadero buscan menor precio y no mejor calidad
2.	El sistema de distribución actual atiende mayoritariamente a Almacenista, es decir, Quifatex no atiende directamente a consumidores finales	2.	La competencia ataca el mercado con mejores promociones comerciales y financieras y mayores plazos de pago
3.	Todos los clientes de la Línea Ganadería son atendidos bajo el mismo nivel de servicios, es decir no existe una categorización que permita diferenciarlos.	3.	El mercado ganadero de productos genéricos está creciendo
4.	Los productos de la Línea Ganadería de Quifatex son de marca y por ende catalogados como más costosos que los genéricos o de producción local.	4.	El gobierno actual apoya fuertemente el crecimiento de productores locales en todos los segmentos de la economía
5.	La política financiera de Quifatex no le permite a la línea Ganadería flexibilizar los plazos de pagos que otorga a sus clientes	5.	Es posible que el gobierno inicie el control de precios de los productos ganaderos para disminuir los márgenes de los actores de la cadena de abastecimiento
6.	Las estrategias comerciales y la planificación no son transmitidas debidamente a la fuerza de ventas. No existe una participación integrada para su determinación.	6.	Competencia cada vez más agresiva que cuenta con personal técnico cuyos conocimientos técnicos son altamente reconocidos por los clientes y que tienen coberturas más eficientes.
7.	Las decisiones respecto al mantenimiento de las zonas de venta actuales, no se toman en función a resultados de rentabilidad.		
8.	Las zonas actuales de atención a clientes son las que históricamente se definieron. No se ha relacionado la ubicación de la población ganadera para su determinación.		

FUENTE: Información tomada de entrevista realizada al Gerente de la unidad

ELABORADO POR: Martha Espinosa y Mónica García

2.6. Estrategias que derivan del FODA de la Línea Ganadería

Basadas en el análisis FODA presentado en cuadro anterior, a continuación detallamos cuatro estrategias que sugerimos aplicar para la línea Ganadería, para lo cual hemos empleado la matriz dos por dos del gráfico No. 9, la misma que combina los aspectos internos (fortalezas y debilidades) con los aspectos externos (amenazas y oportunidades) :

GRÁFICO No. 9:

TITULO: Estrategias derivadas de la matriz FODA

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
AMENAZAS	FA (fortalezas - amenazas)	DA (debilidades - amenazas)
OPORTUNIDADES	FO (fortalezas - oportunidades)	DO (debilidades - oportunidades)

FUENTE: Estructura elaborada por los realizadores de la tesis.

ELABORADO POR: Martha Espinosa y Mónica García

2.6.1. Estrategias DA (Debilidades – Amenazas).- buscan minimizar tanto las debilidades como las amenazas.

D1 - A6 Capacitar a los técnicos en desarrollo de trabajo de campo en la ganadería.

D2 - A6 Lograr una adecuada distribución de los productos utilizando otros canales y sistemas de distribución que permitan llegar a clientes finales y evitar la dependencia de Almacenistas.

D4 – A1 Revisar lista de precios considerando márgenes adecuados con incremento de volumen de ventas.

D3 – A2 Análisis, calificación y segmentación de clientes a fin de tener menor exposición a riesgos Crediticios.

D6 – A6 Generar presupuestos anuales en equipo y establecer reuniones trimestrales de planificación y seguimiento de ventas. Mantener informado al equipo comercial entregando periódicamente reportes de ventas, rentabilidad, cobertura. Capacitación continua dirigida a la fuerza de ventas.

D4 – A2 Coordinación estratégica entre promoción y bonificación considerando la calidad de los productos, la política interna y de la competencia respecto a estos mecanismos.

D6 – A5 Determinar adecuados sistemas de fijación de precios y herramientas de análisis de márgenes y rentabilidad a fin de evitar dejar de ser competentes ante posibles controles gubernamentales de precios.

2.6.2. Estrategias DO (Debilidades – Oportunidades).- buscan minimizar las debilidades y aprovechar las oportunidades.

D5 - O4 Adoptar políticas de crediticias que nos permitan competir en el mercado sin generar desfases de liquidez a la empresa.

D1 – O3 Seleccionar unidades productivas para realizar pruebas que demuestren, a través de un seguimiento, los beneficios de los productos en el desarrollo del ciclo productivo, crecimiento y producción de las especies.

D8 – O7 Redefinir las zonas de venta a fin de lograr mejor cobertura a nivel nacional, optimizando los costos correspondientes a movilidad y mejorando la periodicidad de visita a los clientes finales.

2.6.3. Estrategias FA (Fortalezas – Amenazas).- buscan maximizar sus fortalezas y minimizar las amenazas.

F2 – A2 Aprovechar la solvencia económica de la empresa incrementando los niveles de stock mínimos en bodega para evitar rupturas de productos y pérdida de mercado y analizar condiciones de plazos de venta para captar y retener clientes.

F1 – A2 Ser más ágiles que la competencia, tanto en aspectos de atención como cobertura de clientes.

F5 – A2 Optimización de costos que permitan mayores márgenes de ventas.

F4 – A6 Aprovechar mejor la asistencia técnica y experiencia comercial de Representadas para especializar a la fuerza de ventas y lograr mejores resultados en el trabajo de campo.

F7 – A4 Posicionar la comercialización de pre mezclas, que constituyen un aporte vitamínico-mineral, indispensable para el perfecto equilibrio de alimentos balanceados.

F6 – A6 Motivación a fuerza de ventas. Esquemas salariales variables que garanticen recompensas por ventas efectivas y técnicas para fidelizar a los colaboradores y evitar que la competencia los reclute.

F5 – A1 Difusión de calificación ISO – SGS, pues nuestra cadena de abastecimiento cuenta con la certificación de calidad que valida el adecuado manejo de los productos en su importación, almacenamiento y distribución.

F8 – A4 Exigir ante las autoridades el cumplimiento de los temas regulatorios correspondientes a Registros Sanitarios, pues competir con productores locales que no acatan los requisitos básicos de comercialización desembocan en una competencia desigual.

2.6.4. Estrategias FO (Fortalezas – Oportunidades).- buscan maximizar tanto sus fortalezas como sus oportunidades.

F6 – O1 Análisis técnico y comercial de los sectores porcícola y de pequeñas especies en crecimiento para ampliar cobertura a estos mercados y diversificar su portafolio de productos. Si justifica, la Gerencia deberá entre las Representadas seleccionar los productos para este sector o evaluar otras marcas.

F4 – O3 Desarrollar literaturas y material de ayuda - ventas con el auspicio de las Representadas, para reforzar importante portafolio que garantice llegar con mayor cantidad de productos requeridos por el consumidor final.

F3 – O6 Manejo estratégico de publicidad para posicionar nuestros productos en el mercado.

F5 – O5 Incorporar al portafolio una representación de productos genéricos y ganar participación del mercado aprovechando su infraestructura logística.

F5 – O1 Aprovechar el rediseño del sistema de distribución para atender mercado de pequeñas especies y porcícola.

F7 – O2 Posicionar en el mercado las pre-mezclas vitamínicas que ofrecen soluciones personalizadas para los cliente.

F1 – O3 Aprovechar el reconocimiento de los clientes actuales, de los productos comercializados para posicionar nuevos productos del portafolio de las mismas representadas.

F5 – O3 Aprovechamiento de los servicios logísticos a nivel nacional que faciliten y garanticen las necesidades de cobertura esperadas con el rediseño del sistema de distribución.

F1 –O8 Potenciar la venta de minerales, pues su demanda no está cubierta y el producto ofrecido por QUIFATEX es reconocido por su altísima calidad.

CAPITULO III

MARCO TEÓRICO: SISTEMAS DE DISTRIBUCIÓN

3.1. Los canales de distribución

Como lo apunta P. Kotler no se debe confundir las decisiones sobre los canales de distribución y las de distribución física. Las primeras tienen relación con los intermediarios comerciales que se utilizarán. La segunda está relacionada con las actividades de control y administración de inventarios, envasado, almacenamiento en lugar de producción, transporte, almacenamiento de lugar de envío y entrega del producto al cliente final. Necesariamente consideramos que el rediseño del sistema de distribución, hará que debamos enfocarnos también en un análisis del proceso de distribución física.

Partiendo del hecho que toda empresa comercial se enfrenta a un entorno cambiante, y que uno de los puntales de crecimiento y diferenciación en el mercado es el sistema de distribución que utilizan, pues tiene una relación directa con el nivel de satisfacción que percibe el cliente, consideramos un aporte importante presentar una propuesta que permita mejorar los mecanismos de distribución existentes, construyéndolos desde la base de lo ejecutado y encontrando en esto las oportunidades de cambios que orienten a las gerencias a la toma de decisiones estratégicas a nivel comercial.

El cambio que se propone buscará generar un beneficio de dos vías, para la empresa al mejorar la rentabilidad y participación de mercado y para los clientes puesto que recibirán el beneficio que se genera de la utilización de mecanismos de distribución idóneos, como: satisfacción ágil de sus demandas, personalización en las relaciones comerciales, entre otros.

3.1.1. Definición teórica de los canales de distribución

Es importante empezar a abordar el **concepto de canales de distribución** el mismo que puede definirse: *“Como una estructura formada por las partes que intervienen en el proceso del intercambio competitivo, con el fin de poner los bienes y servicios a disposición de los consumidores o usuarios industriales.”*³

Podemos también citar la definición de Rafael Muñiz: *“Áreas económicas totalmente activas, a través de las cuales el fabricante coloca sus productos o servicios en manos del consumidor final. El canal de distribución representa un sistema interactivo que implica a todos los componentes del mismo: fabricante, intermediario y consumidor.”*⁴ , de ahí que, los canales de distribución establecen las etapas de propiedad que un producto atraviesa desde el fabricante hasta consumidor final, contribuyendo al acercamiento de la oferta con la demanda, es decir, comprende todas las maneras de hacer llegar el producto al cliente.

3.1.2. Tipos de canales de distribución:

Existen tres tipos de canales de distribución:

1. **Directo:** cuando el fabricante vende directamente sus productos al consumidor final sin utilizar ningún intermediario, Ejemplo: por correo, por Internet, por vía telefónica, a través de un punto de venta propio.
2. **Indirecto:** cuando el fabricante utiliza una estructura de intermediarios para hacer llegar sus productos al consumidor final, ejemplo: mayoristas, distribuidores, detallistas y comisionistas.

³ LAMBIN, Jean Jacques. (2003). **Marketing Estratégico**. Editorial McGraw-Hill, Madrid, España, Pag. 413

⁴ MUÑIZ, Rafael. **Marketing en el siglo XXI**. Editorial Centro de Estudios Financieros, 2da. edición, Madrid, España, Pág. 230

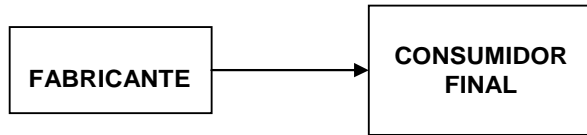
3. Múltiple: muchos fabricantes no se sienten conformes con la utilización de un solo canal, generalmente buscan ampliar su cobertura en el mercado y no depender tanto de sus intermediarios para lo cual utilizan tanto el canal directo como el indirecto; se aconseja utilizar canales múltiples para llegar a diferentes segmentos del mercado, cuando por ejemplo existe mucha dispersión geográfica de los consumidores finales. Esta estrategia fomenta la competencia entre los canales y puede crear conflictos entre ellos y el fabricante. Sin embargo, el único beneficiado en última instancia será el mercado, ya que el fabricante puede adoptar esta estrategia si detecta que no existe una buena cobertura del mercado por parte de sus intermediarios.

A continuación se presentan gráficos que resumen lo expuesto:

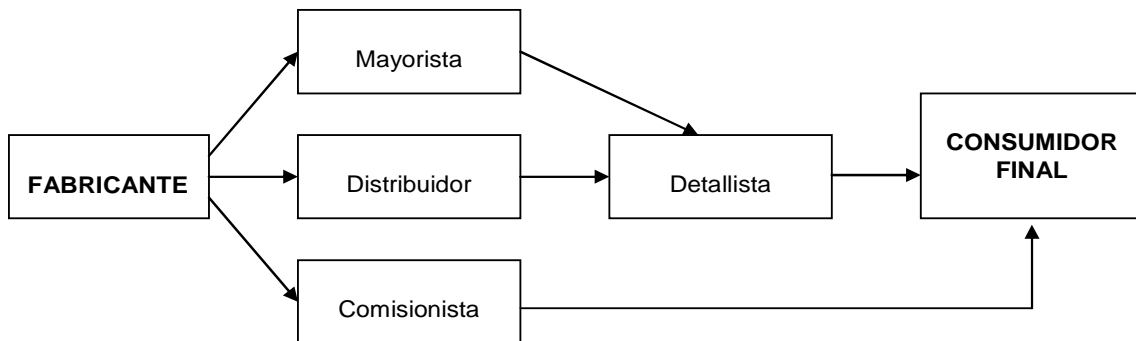
GRÁFICO No. 10:

TITULO: Resumen sobre canales de distribución.

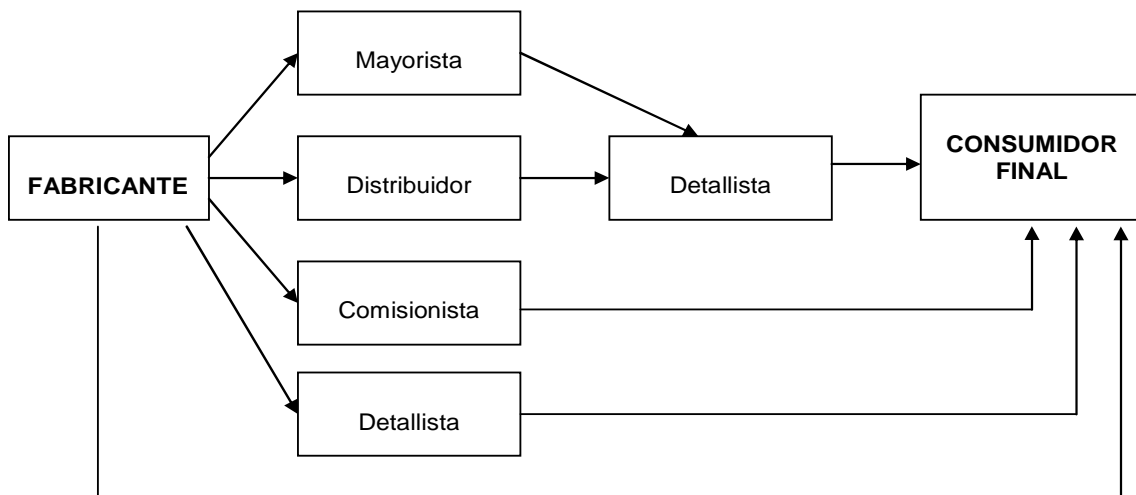
DIRECTO



INDIRECTO



MULTIPLE



FUENTE: Resumen elaborado por los realizadores de la tesis.

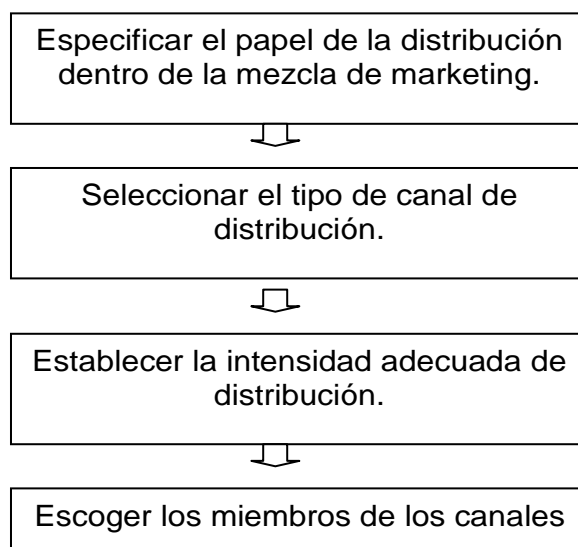
ELABORADO POR: Martha Espinosa y Mónica García.

3.1.3. Pasos a seguir para diseñar un canal de distribución

Es necesario establecer una secuencia lógica de pasos que permitan a la empresa diseñar sus canales de distribución. A continuación se presenta un gráfico que resume esta secuencia:

GRÁFICO No. 11:

TITULO: Pasos para diseñar los canales de distribución en una empresa



FUENTE: Libro Fundamentos del Marketing de Stanton, Etzel y Walker.

ELABORADO POR: Martha Espinosa y Mónica García.

3.1.4. Funciones de los canales de distribución

Las funciones inherentes a todo canal de distribución se pueden resumir en las siguientes:

1. Investigación y apertura de mercado.
2. Promoción de los productos.
3. Acondicionar los productos a los requerimientos del mercado (fraccionamiento).
4. Negociación de precios.
5. Almacenaje y transporte de la mercadería.
6. Financiamiento de las ventas a sus clientes.

3.2. Los sistemas de distribución

Es indispensable determinar el tipo de sistema de distribución que sea más adecuado para el tipo de producto que una empresa comercializa, así como para las zonas de ventas definidas a nivel país, de manera que apoyado en una adecuada estrategia de promoción y un plan de desarrollo técnico del producto y cliente, se logren alcanzar los objetivos comerciales y financieros establecidos para cada zona y que esto derive en un crecimiento importante en la participación de mercado.

En la actualidad, todas las empresas cuentan con sistemas de distribución vertical bien definidos, dado que el mayor porcentaje de ventas se lo alcanza a través de esos canales, y que la mayor parte de sus participantes se encuentran claramente identificados en el mercado. Sin embargo, ninguna empresa desconoce la importancia de diseñar un sistema de distribución horizontal, que si bien no generará elevados volúmenes de venta si aportará beneficios cualitativos al negocio.

Posterior a la definición de canal de distribución es necesario determinar el **concepto de sistema de distribución**, ya que estos dos conceptos están

íntimamente ligados, de ahí que, para la aplicación de un canal de distribución indirecto se conocen dos clases de sistemas: el vertical y el horizontal.

3.2.1. Tipos de sistemas de distribución

3.2.1.1. El sistema de distribución vertical

El **sistema vertical** es un sistema de distribución del canal indirecto, principalmente compuesto por intermediarios, personas naturales o empresas que se encargan de transferir el producto del fabricante al consumidor, con el fin de obtener una utilidad.

De este sistema se desprenden algunos conceptos, referentes a los intermediarios, dentro de los que tenemos:

a) Mayoristas y distribuidores: son aquellas personas naturales o jurídicas que compran productos a los fabricantes en volúmenes importantes, con la finalidad de volver a venderlos en pequeñas cantidades a los detallistas y así obtener un margen de utilidad por esta intermediación. El negocio de ambos radica en que obtiene mejores condiciones de precio dado el volumen de mercadería que adquiere del fabricante, y la variedad de productos que pone a disposición del detallista, ya que no es exclusivo, por su parte el fabricante disminuye su necesidad de espacio para almacenaje, concentra su riesgo de cartera en un solo cliente y consigue un retorno más rápido del efectivo hacia la empresa.

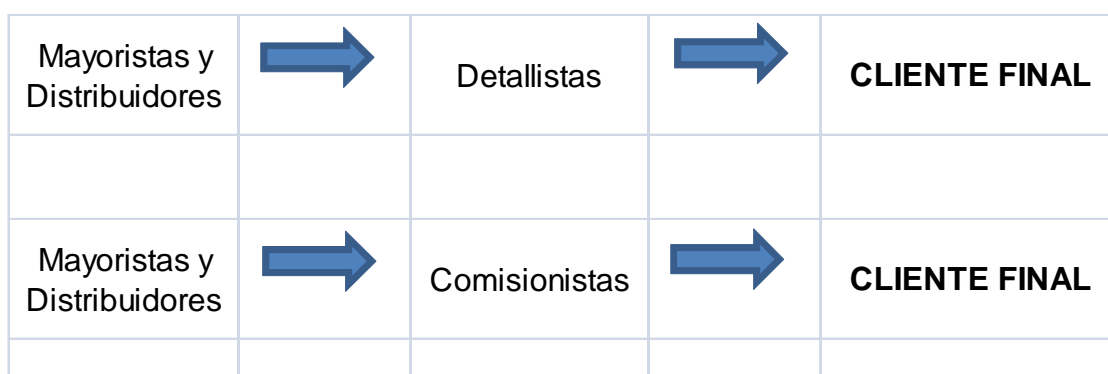
b) Detallistas: que son personas naturales o jurídicas que venden los productos al consumidor final, sus proveedores son los mayoristas o

distribuidores; la utilidad del detallista está determinada por la diferencia entre el precio de venta al consumidor final y el precio de compra al mayorista o distribuidor.

c) Comisionistas: que son personas naturales o jurídicas que no adquieren la propiedad del bien. Ellos intermedian la transferencia del bien entre el fabricante y el consumidor final y por esta acción reciben una comisión calculada como un porcentaje respecto al precio de venta.

GRÁFICO No. 12:

TITULO: Canales integrantes del sistema de distribución vertical



FUENTE: Resumen elaborado por los realizadores de la tesis.

ELABORADO POR: Martha Espinosa y Mónica García

3.2.1.2. El sistema de distribución horizontal

Después de ubicar conceptualmente el sistema de distribución vertical y sus conceptos claves, es necesario realizar similar tarea con el sistema horizontal, el cual es un sistema de distribución que busca disminuir la cantidad de intermediarios desde el fabricante hasta el detallista o consumidor final, con el fin de mejorar el posicionamiento de los productos en el mercado, es decir,

enfoca sus esfuerzos en la colocación del producto directamente en los detallistas o consumidor final, buscando de esta forma un mayor nivel de penetración en el mercado y cubrir las deficiencias de cobertura que los distribuidores y mayoristas pueden tener en determinadas zonas de venta.

3.2.1.2.1. Esquemas de venta: pre-venta y auto venta

Enfocándonos únicamente en un sistema de distribución horizontal diseñado para atender a detallistas (tiendas de barrio), uno de los factores más importantes a tomar en cuenta es el esquema de venta a utilizar. Se conocen dos:

1. **Pre venta.-** en este esquema el intermediario realiza la gestión de venta al detallista sin tener el producto en su poder para entregarlo inmediatamente. Es decir, el intermediario toma el pedido del detallista y lo entrega luego de un lapso de horas.

GRÁFICO No. 13:

TITULO: Pasos del esquema de Pre-Venta



FUENTE: Resumen elaborado por los realizadores de la tesis.

ELABORADO POR: Martha Espinosa y Mónica García

Existen algunas ventajas con la aplicación de este esquema:

- Menor riesgo de pérdida de mercaderías por robo.
- Menor nivel de mermas por manipuleo de los productos.
- Se puede generar una base de información automática de los clientes.
- Se puede ejercer un mejor control sobre las cuentas por cobrar a clientes.

La desventaja de este esquema es que muchas veces los detallistas desisten de sus pedidos en el momento en que la empresa realiza la entrega. Esto ocasiona niveles elevados de devoluciones y el incurrir en costos de entrega y

transporte innecesarios. Adicionalmente los montos de venta por cliente son pequeños, lo cual significa un mayor impacto de los costos de entrega en el margen del producto.

2. **Auto venta.-** en este esquema el intermediario realiza la gestión de venta al detallista y le entrega en ese mismo momento la mercadería solicitada.

GRÁFICO No. 14:

TITULO: Pasos del esquema de Auto-Venta



FUENTE: Resumen elaborado por los realizadores de la tesis.

ELABORADO POR: Martha Espinosa y Mónica García

Las ventajas de la aplicación de este esquema son:

- Menor porcentaje de devoluciones por parte de los clientes.
- Los detallistas realizan compras de impulso al ver el producto físicamente en lugar de mirarlo en el catálogo de ventas.
- Se disminuyen los costos de entrega del producto beneficiando el margen para la empresa.

Por el otro lado, las desventajas son:

- Mayor riesgo de pérdida de la mercadería.
- Incorrecto uso del inventario por parte del intermediario.
- Problemas de cobranza por desviación de pagos de los detallistas.
- Menor nivel de información de los clientes atendidos.

La decisión del esquema a adoptar deberá ser bien analizada, considerando: las ventajas y desventajas de cada esquema, la naturaleza de los productos, la capacidad financiera y operativa de la empresa, la dispersión geográfica de los clientes, entre otros aspectos.

A continuación presentamos un cuadro que resume las diferencias entre los dos sistemas:

CUADRO No. 10:

TITULO: Diferencias entre los sistemas de distribución: Vertical y Horizontal

	SISTEMAS DE DISTRIBUCION	
	VERTICAL	HORIZONTAL
ENFOQUE	Vende productos a intermediarios en la cadena de distribución	Vende productos directamente al consumidor final
INTERMEDIARIOS	Mayoristas	Ninguno
	Distribuidores	
	Detallistas	
	Comisionistas	

FUENTE: Resumen elaborado por los realizadores de la tesis.

ELABORADO POR: Martha Espinosa y Mónica García

3.3. Estrategias de cobertura de mercado

Las estrategias de cobertura del mercado permitan determinar el número de intermediarios a reclutar. Se conocen tres, las cuales detallamos a continuación:

3.3.1. **Distribución intensiva:** en la que la empresa busca el mayor número de puntos de venta posibles que le aseguren la máxima cobertura en la zona de venta, la ventaja de esta distribución es que maximiza la disponibilidad de un producto en el mercado, la desventaja es que es incompatible con el mantenimiento de una imagen de marca si no se establece un buen control en la red de distribución.

3.3.2. **Distribución selectiva:** en la que empresa escoge algunos distribuidores que considera que tienen concordancia con sus productos.

Se deben tener claros los requisitos que debe cumplir el distribuidor para ser seleccionado, entre estos se puede mencionar: tamaño de distribuidor, calidad del servicio que ofrece, capacidad técnica, entre otros. Esta distribución limita la disponibilidad del producto, disminuyendo los costos de entrega para la empresa y generando una relación más cercana con el distribuidor en el desarrollo de los productos. La desventaja es una posible deficiencia de cobertura de mercado.

3.3.3. **Distribución exclusiva:** en la que la empresa escoge a un solo distribuidor quien recibe el derecho exclusivo a vender sus productos y acepta no comercializar productos que compitan; generalmente se aplica de la mano con una estrategia de diferenciación de productos.

Cuadro No. 11:

TITULO: Tipos de estrategias de cobertura de mercado

	INTENSIVA	SELECTIVA	EXCLUSIVA
# Participantes	Muchos puntos de venta	Menor número de puntos de venta	Un solo distribuidor
Tipo de calificación	No se califican los puntos de venta	Los puntos de venta se califican y seleccionan	Se elige un solo distribuidor
Nivel de cobertura	Máxima	Moderada	Depende de la cobertura que posee el distribuidor escogido. Debería ser moderada
Condición comercial	Ninguna	Productos afines	Productos afines

FUENTE: Resumen elaborado por los realizadores de la tesis.

ELABORADO POR: Martha Espinosa y Mónica García.

La adopción de cualquiera de estas estrategias va muy ligada con la naturaleza del producto, es así que un producto de consumo masivo debería usar una estrategia intensiva, y un producto de compra reflexiva una estrategia selectiva.

3.4. Análisis de situación de la empresa (FODA)

Una de las herramientas más utilizadas para analizar la situación real de la empresa, así como las oportunidades y riesgos del mercado, previa a la toma de decisiones es la conocida matriz FODA.

El nombre está dado por los cuatro aspectos que analiza:

1. **Fortalezas.-** se consideran: la capacidad financiera, tecnológica, comercial, gerencial, es decir, las capacidades especiales con que cuenta la empresa que le otorgan una posición privilegiada respecto a sus competidores. Las fortalezas deben ser potencializadas.
2. **Oportunidades.-** constituye todos los aspectos externos que resultan ser positivos o favorables para la empresa y que aprovechándolos le permitirían alcanzar una ventaja competitiva.
3. **Debilidades.-** son los aspectos internos de la empresa que le colocan en desventaja frente a su competencia. La empresa debe concentrar esfuerzos en superarlas para alcanzar sus objetivos.
4. **Amenazas.-** se consideran todos los aspectos del entorno de la empresa que pueden interferir en la implantación, desarrollo o efectividad de la estrategia. Los esfuerzos deben llevar a neutralizar estos eventos o tendencias.

Las fortalezas y debilidades son aspectos internos de la empresa, en tanto que las oportunidades y amenazas constituyen aspectos externos del entorno en el cual la empresa opera.

Algunas ventajas del uso de la matriz FODA son:

- Facilita la realización de un diagnóstico de la empresa.
- En base al punto anterior contribuye a la determinación de estrategias para mantener la ventaja competitiva de la empresa.
- Proporciona una visión del entorno que permite que la empresa responder eficientemente a los cambios.

Para identificar los cuatro elementos de la matriz FODA se debe considerar:

Las amenazas y oportunidades se pueden agrupar en aspectos tales como:

- Factores económicos, sociales o políticos.
- Factores del mercado.
- Factores tecnológicos.

Las fortalezas y debilidades tienen relación con aspectos como:

- Administración y organización.
- Capacidad operativa.
- Capacidad financiera.

La estructura de la matriz FODA se muestra a continuación:

GRÁFICO No. 15:

TITULO: Estructura de la matriz FODA.

FORTALEZAS: F1 F2 Fn	DEBILIDADES: D1 D2 Dn
OPORTUNIDADES: O1 O2 On	AMENAZAS: A1 A2 An

FUENTE: Estructura elaborada por los realizadores de la tesis.

ELABORADO POR: Martha Espinosa y Mónica García

Del análisis de la matriz se desprenden cuatro estrategias:

Estrategia DA.- busca minimizar tanto las debilidades como las amenazas.

Estrategia DO.- busca minimizar debilidades y aprovechas las oportunidades.

Estrategia FA.- busca maximizar sus fortalezas y minimizar las amenazas.

Estrategia FO.- busca maximizar tanto sus fortalezas como sus oportunidades.

Se establecen las estrategias cruzando los elementos de análisis FODA. Por ejemplo se podría plantear una estrategia producto del cruce de F3 con A2, sin embargo quizás no pueda definirse una estrategia entre F2 y A5.

Con esta metodología, se van combinando FO, DA y DO. Al final se deben enunciar las estrategias relevantes, posibles de ejecutarlas y que contribuyan al cumplimiento de la misión y visión y aporten a la consecución de los objetivos de la empresa o del proyecto propuesto.

A continuación presentamos una matriz que resume las estrategias posibles:

GRÁFICO No. 16:

TITULO: Estrategias derivadas de la matriz FODA

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
AMENAZAS	FA (fortalezas - amenazas)	DA (debilidades - amenazas)
OPORTUNIDADES	FO (fortalezas - oportunidades)	DO (debilidades - oportunidades)

FUENTE: Estructura elaborada por los realizadores de la tesis.

ELABORADO POR: Martha Espinosa y Mónica García

Dadas las variables condiciones de la empresa y su entorno, la matriz FODA debe considerar diferentes escenarios en un período del tiempo, que le permitan reaccionar eficientemente a estos cambios.

3.5. Análisis de mercado

El rediseño del sistema de distribución demanda la elaboración de un **análisis de mercado** que es un estudio de las necesidades de un mercado objetivo que se realiza para identificar las oportunidades del mismo.

Según Green y Tull el análisis de mercado puede definirse como: *“La búsqueda y análisis sistemático y objetivo de la información relevante para la identificación y solución de cualquier problema en el campo del marketing”*.

Otro autor, define el análisis de mercado como un proceso sistemático y objetivo que permite recabar la información necesaria para diseñar las estrategias de negocio. Su enfoque básico es: conocer que quiere el mercado, como lo quiere y si la empresa está en condiciones de satisfacer esas necesidades.

Rafael Cera en su sitio Web, define el análisis de mercado como: *“una “fotografía” que se realiza desde distintas perspectivas del lugar y de las gentes con las que queremos comercializar nuestros productos y servicios, con la pretensión de tomar decisiones para el éxito comercial.”*

Las principales fuentes de información para realizar un estudio de mercado son:

1) Primarias: se basan en entrevistas y/o encuestas y proporcionan datos de primera mano.

2) Secundarias: son datos consolidados por instituciones especializadas o agrupaciones gremiales.

3.5.1. Puntos que debe contener un estudio de mercado

Un análisis de mercado deberá contener la investigación de al menos los siguientes puntos:

1) Análisis del sector de actividad: permite identificar la manera como se comporta la actividad a investigar. Dentro de esto se deberá considerar:

- a. Datos de sector (ventas a nivel nacional)
- b. Número de empresas del sector (concentraciones, tendencias)
- c. Normativa de la actividad (cambios, regulaciones)
- d. Barreras de entrada (requisitos, aspectos legales)
- e. Barreras de salida (convenios, penalizaciones)

2) Análisis del entorno: permite entender el entorno en el cual desarrollaremos la actividad, un punto clave es establecer la zona de influencia, es decir la delimitación geográfica de donde realizaremos la actividad. Los puntos a considerar son:

- a. Número de habitantes de la zona.
- b. Actividad principal de la zona.
- c. Densidad de la población.
- d. Ingreso per cápita.
- e. Hábitos de consumo

3) Análisis de la competencia: permite identificar claramente los participantes del mercado, posibilitando establecer una estrategia de competencia adecuada. En este punto se debe considerar:

- a. Empresas competidoras.
 - b. Ubicación
 - c. Portafolio de productos. (Presentaciones y empaque)
 - d. Políticas de comercialización y crédito.
 - e. Posicionamiento en el mercado.
- 4) Análisis del mercado potencial:** se considera cliente potencial toda persona natural o jurídica que le pudiera interesar adquirir los productos que la empresa comercializa.
- 5) Valoración del mercado potencial:** con la información del punto anterior se debe cuantificar el valor de ese mercado en dólares, para lo cual se debe considerar lo siguiente:
- a. Número de clientes potenciales.
 - b. Demanda del mercado.
- 6) Análisis de las expectativas de los clientes de ese mercado:** servicio post venta, asesoría técnica, productos complementarios, etc.

Stanton, Etzel y Walter en su libro "Fundamentos de Marketing" señalan que la investigación de mercados abarca todas las actividades que permiten a una organización obtener la información que requiere para tomar decisiones sobre su ambiente, su mezcla de marketing y sus clientes actuales o potenciales.

La tarea de la investigación, como un input para la toma de decisiones de marketing, consiste en satisfacer las necesidades de la gerencia poniendo a su

disposición información actualizada, relevante, exacta y confiable respecto al mercado.

3.5.2. Tipos de investigación de mercado

A través de una investigación de mercado es factible identificar, analizar y evaluar las necesidades presentes y emergentes, por tanto debemos pensar que la investigación de mercados no es un fin, sino un medio cuyo fin es mejorar la toma de decisiones en la empresa. Su objetivo genérico puede desagregarse en varios objetivos por áreas, que a su vez generan varios objetivos específicos, por ejemplo:

- a) Investigación sobre productos.
- b) Investigación sobre demanda y ventas.
- c) Investigación sobre la distribución.
- d) Investigación sobre promoción y publicidad.
- e) Investigación sobre el entorno económico, jurídico y tecnológico.

Se conocen tres tipos de investigación de mercado:

1. Investigación exploratoria.
2. Investigación concluyente
3. Investigación de monitoreo del desempeño.

En el caso de esta tesis se aplica la **Investigación Exploratoria**, ya que es la más apropiada para las etapas iniciales del proceso de toma de decisiones, ya que esta investigación está diseñada para obtener un análisis preliminar de la situación con un mínimo de costo y de tiempo, es adecuada en situaciones de reconocimiento y definición del problema. En este tipo de investigación se emplean fuentes secundarias de información, observación, entrevistas con expertos.

3.6. Segmentación de clientes

Para hablar de segmentación, se debe partir de la idea que es más sencillo dirigirse a un grupo específico de la población, en lugar de dirigirse a todo el mundo.

Aplicado al marketing, es necesario saber qué y cuántos grupos de consumidores existen en el mercado, para luego elegir aquel o aquellos grupos que se adapten mejor a los productos, intereses y capacidades de la empresa, ya que al tratar de satisfacer a todos los consumidores de la misma manera, se corre el riesgo de no satisfacer adecuadamente a ninguno de ellos. Las variables que se utilicen al segmentar deberán tener relación con estos aspectos.

En base a lo anterior se puede conceptualizar a la segmentación como un proceso analítico que busca identificar los grupos de consumidores del mercado que tienen características comunes con respecto a la satisfacción de necesidades específicas.

Las principales causas para segmentar el mercado son:

- a) Tamaño de las ciudades, con lo cual cada vez se hace más complicado atender a toda la demanda existente en el mercado.

- b) Incremento de la competencia, que aprovechará aquellos segmentos de mercado que la empresa no está atendiendo.

- c) Mayor nivel de exigencia de los clientes, debido a la serie de ofertas que reciben de todos su proveedores con el fin de fidelizarlos, por lo que la empresa debe tenerlos claramente identificados en un segmento a fin de que los esfuerzos comerciales sean los adecuados para cada uno.

- d) Desarrollo de técnicas de investigación de mercado, que cada vez permiten obtener información de mejor calidad y realizar proyecciones cada vez más acertadas.

Algunas de las ventajas que la empresa puede alcanzar si realiza una buena segmentación son:

- a) Ahorrar en esfuerzos de publicidad y distribución, ya que es más fácil diseñar sus estrategias a un grupo claramente identificado de clientes.

- b) Saneamiento del portafolio de productos, ya que tendrá la capacidad de eliminar aquellos productos que no son interesantes para los segmentos de mercado que desea atender.

- c) Disminución de sus costos, ya que al identificar el segmento en que desea competir dejará de invertir recursos en segmentos menos atractivos o poco rentables.

- d) Incremento del nivel de satisfacción y fidelidad de sus clientes.

Las técnicas de segmentación parten de la observación de la población que se requiere investigar, y luego las separan en grupos con características comunes. Estas técnicas pueden ser de dos tipos:

- 1) Empíricas, es decir basadas en la experiencia de quien las diseña.
- 2) Modernas, que se sustentan en conocimientos y teorías desarrolladas.

3.6.1. Técnicas de investigación de mercado

Las técnicas de segmentación modernas se basan en los análisis obtenidos a través de la investigación de marketing cualitativa y cuantitativa, y se las puede resumir en dos tipos de técnicas:

- 1) Técnicas inductivas.-** son las más tradicionales y consisten en escoger una o diversas variables para, a partir de ellas, dividir el mercado.

Con la aplicación de esta técnica, se puede dividir el mercado por: sexo, edad, cantidad usada de producto, nivel socio económico (clase alta, media, baja), ubicación geográfica (norte, sur, etc.). Con uno de estos criterios o con una mezcla de ellos se analiza el mercado y se definen los grupos.

- 2) Técnicas deductivas.-** son modernas e imparciales. En lugar de partir de criterios mencionados en las inductivas, es decir criterios pre establecidos, se recogen una cantidad muy amplia de variables de la población de interés, por ejemplo: usos, preferencias, actitudes frente al producto, comportamiento de compra, y también variables descriptivas clásicas como sexo, edad, ingreso etc. Esa información es procesada

por métodos analíticos derivados de la estadística y matemáticas avanzadas, agrupándose a las personas que comparten similitudes en diversas variables llamados "clusters".

3.6.2. Etapas del proceso de segmentación

Las etapas del proceso de segmentación son las siguientes:

- 1) Análisis de la segmentación.-** se divide el mercado en segmentos homogéneos considerando las ventajas buscadas y diferentes de los otros segmentos.
- 2) Elección de segmentos objetivos.-** en función a los objetivos y cualidades de la empresa se selecciona uno o varios segmentos.
- 3) Elección de un posicionamiento.-** en función a las expectativas de los clientes, la empresa debe posicionarse en cada uno de los segmentos objetivos escogidos.
- 4) Desarrollo de un programa de marketing objetivado.-** se debe desarrollar un programa de marketing acorde a las características de los segmentos objetivos seleccionados.

Según Lambin, existen algunas formas de segmentación de los mercados de bienes de consumo:

a) Segmentación por valor.- se divide a los clientes de mayor valor, mayor potencial y los no rentables.

b) Segmentación socio demográfica o descriptiva- se divide al mercado en zonas geográficas: norte, sur, centro, etc.

c) Segmentación comportamental.- se divide al mercado en función a: hábitos de consumo, estilos de vida, sensibilidad a un factor marketing, etc.

d) Segmentación por necesidades.- una relación cercana con los clientes permite definir segmentos, objetivos y planes de negocio.

e) Segmentación híbrida.- escalera de conocimiento del cliente, que al final nos permite ir haciendo cosas más sofisticadas.

Una vez desarrollado el análisis de mercado, se puede optar por la aplicación de cinco diferentes tipos de estrategias comerciales:

1) Estrategia de concentración.- la empresa decide enfocar sus esfuerzos a uno solo segmento objetivo. A esta estrategia se la conoce como la del “especialista”, ya que busca alcanzar una cuota de mercado elevada en un nicho diferenciado del mercado.

2) Estrategia del especialista producto.- la empresa decide especializarse en un producto pero cubriendo todos los segmentos objetivos atractivos para este producto.

3) Estrategia del especialista cliente.- la empresa decide especializarse en un segmento particular de clientes, ofreciéndoles una gama completa de productos principales y complementarios.

4) Estrategia de especialización selectiva.- la empresa decide introducir varios productos en varios mercados en varios segmentos objetivos diferentes. Se la conoce como una estrategia oportunista que busca diversificación.

5) Estrategia de cobertura completa.- la empresa decide ofrecer a todos los segmentos identificados en el mercado una amplia gama de productos.

3.7. El marketing mix

Otro marco referencial sobre el que se erige la posibilidad de diseñar un sistema de distribución, es el análisis del **marketing mix**, el mismo que Wikipedia lo conceptualiza: “Se denomina **Mezcla de Mercadotecnia** a las herramientas o variables de las que dispone el responsable de mercadotecnia para cumplir con los objetivos de la compañía. El concepto mezcla de marketing fue desarrollado en 1950 por Neil Borden, quien listó 12 elementos, con las tareas y preocupaciones comunes del responsable del mercadeo. Esta lista original fue simplificada a los cuatro elementos clásicos, o "Cuatro Pes": *Product, Price, Place y Promotion*, por McCarthy en 1960.”⁵

Kotler y Armstrong, definen la mezcla de mercadotecnia como "el conjunto de herramientas tácticas controlables de mercadotecnia que la empresa combina para producir una respuesta deseada en el mercado meta. La mezcla de mercadotecnia incluye todo lo que la empresa puede hacer para influir en la demanda de su producto"⁶

Por su parte, el "Diccionario de Términos de Marketing" de la American Marketing Association, define a la mezcla de mercadotecnia como aquellas "variables controlables que una empresa utiliza para alcanzar el nivel deseado de ventas en el mercado meta"⁷.

La mezcla de marketing o marketing mix, es un enfoque que permite analizar los 4 aspectos básicos: que influyen de forma directa en el desarrollo de las ventas en el mercado meta: producto, precio, plaza o distribución y promoción, definiendo estrategias adecuadas a los objetivos establecidos.

Conceptualizamos, a continuación, estos cuatro elementos:

⁵ http://es.wikipedia.org/wiki/Mezcla_de_mercadotecnia

⁶ KOTLER, Philip. (2003). **Fundamentos de Marketing**, Ed. Pearson, Sexta Edición, México.

⁷ Del Diccionario de Términos de Marketing, de la American Marketing Association, sitio web MarketingPower.com, URL = <http://www.marketingpower.com/mg-dictionary.php?>

1. **Producto**, para el marketing: *“Es cualquier objeto que puede ser ofrecido a un mercado que pueda satisfacer un deseo o una necesidad. Sin embargo, es mucho más que un objeto físico. Es un completo conjunto de beneficios o satisfacciones que los consumidores perciben cuando compran; es la suma de los atributos físicos, psicológicos, simbólicos y de servicio. Se diferencia de un servicio que es un producto no material.”*⁸ El mix de variables de producto que se debe analizar son: variedad, calidad, diseño, características, marca, envase, servicio, garantías.

2. **Precio**: *“Es el valor monetario convenido entre el vendedor y el comprador en un intercambio de venta.”*⁹ Es el único elemento de la mezcla de marketing que representa ingresos para la empresa, el resto generan egresos; el mix de variables de precio a considerar son: precio de lista, descuentos, complementos, periodo de pago, condiciones de crédito.

3. **Plaza o distribución**: *“se refiere al reparto de productos a los miembros de distribución que son los minoristas, mayoristas, distribuidores”*¹⁰, es decir, son todas las actividades a través de las cuales, la empresa busca colocar su producto en los puntos de venta; el mix de variables de distribución a considerar son: canales, cobertura, surtido, ubicaciones, inventario, transporte y logística.

4. **Promoción**: *“hace referencia a las actividades encaminadas a cambiar el comportamiento del consumidor de una manera inmediata, dándole algo a por ese cambio de comportamiento.”*¹¹, es

⁸ [www.wikipedia.org/wiki/Producto_\(marketing\)](http://www.wikipedia.org/wiki/Producto_(marketing))

⁹ www.publirecta.com/dicc/diccionario-de-publicidad_p.php.

¹⁰ www.publirecta.com/dicc/diccionario-de-publicidad_d.php

¹¹ http://www.publirecta.com/dicc/diccionario-de-publicidad_p.php.

decir, se trata de una serie de herramientas que buscan dar a conocer los productos que comercializa la empresa y sus beneficios, de manera que se vuelvan atractivos para el consumidor en su decisión de compra; El mix de variables de promoción a considerar son: publicidad, venta personal, promoción de ventas, relaciones públicas, tele mercadeo, propaganda.

El análisis detallado de cada uno de estos elementos es básico en el proceso de rediseño establecido para la presente tesis, puesto que el no hacerlo implicaría una formulación inadecuada de la estrategia de distribución.

3.8. Definición de objetivos de un sistema

Una vez analizada la situación actual de la empresa a través del análisis FODA, todo proyecto debe establecer objetivos que ayuden a la organización a alcanzar las metas.

"Si no sabes dónde vas, acabarás en otra parte". L. Peter

Todo objetivo debe tener las siguientes características:

- a) Debe tener un fin.
- b) Debe ser alcanzable.
- c) Debe ser específico y claro.
- d) Debe ser susceptible de medirse.
- e) Debe ser congruente con la misión y visión de la organización.
- f) Debe tener una fecha límite de cumplimiento.
- g) Debe definir quién es la responsable de su cumplimiento.
- h) Debe definir quién es responsable de dar revisión sistemática, a las diferentes fases del plan establecido, para asegurar su cumplimiento.

Para la formulación de objetivos se debe tener en cuenta los siguientes aspectos:

1. Para su formulación, se debe involucrar a todos los responsables de su realización.
2. Se debe formular un número de objetivos adecuado. Muchos objetivos pueden causar confusión.
3. Se los debe jerarquizar de acuerdo a su importancia relativa. Esto coloca el énfasis necesario en los principales objetivos.

3.8.1. Tipos de objetivos

Los objetivos pueden ser:

1. Generales.- cuando se refieren a un aspecto general.
2. Específicos.- cuando hacen relación a un objetivo general.

De acuerdo a su naturaleza, los objetivos pueden ser de dos tipos:

1.- Objetivos operacionales, técnicos o financieros, que pueden hacer relación a aspectos como:

- a) Aumentar las ventas y rentabilidad.
- b) Posicionar la imagen de la empresa.
- c) Incrementar los niveles de cobertura.
- d) Adquirir y desarrollar herramientas tecnológicas que apoyen a los negocios.

- e) Mejorar indicadores financieros.
- f) Atomizar el riesgo de cartera.
- g) Mejorar la atención al cliente.

2.- Objetivos relacionados con el factor humano, dentro de los cuales se pueden mencionar como ejemplo:

- a) Integrar y desarrollar equipos de trabajo.
- b) Mejorar sistemas de promoción.
- c) Implantar programas de adiestramiento, capacitación y desarrollo.
- d) Mejorar esquemas de trabajo.
- e) Desarrollar sistemas de motivación y familiarización del personal con la empresa.
- f) Optimizar sistemas de compensaciones.

Los objetivos específicos relacionados con el diseño de un sistema de distribución horizontal deberán enfocarse en:

- a) Incrementar la cobertura de mercado de la empresa.
- b) Posicionar a la empresa en el canal detallista.
- c) Incrementar las ventas en el canal detallista.
- d) Mejorar la participación relativa de los productos de la empresa en los puntos de venta detallistas.
- e) Organizar una fuerza de ventas especializada para atender el canal detallista.
- f) Definir y adecuar las políticas de venta y crédito actuales para atender al canal detallista.
- g) Implementar una base de información propia del mercado detallista.

Sobre cada uno de ellos se deberá establecer la unidad de medida y el tiempo de ejecución.

3.9. Mecanismos de control de un sistema

Siguiendo con los conceptos claves de este trabajo también abordaremos **mecanismos de control y evaluación**, según Jorge Hintze en su trabajo denominado *Control y Evaluación de Gestión y Resultados*, menciona 3 fases claves que giran alrededor del concepto de control de gestión: información, control y evaluación; conceptualizando cada una de ellas podemos decir:

Según Idalberto Chiavenato, *información* es: "*Un conjunto de datos con un significado, o sea, que reduce la incertidumbre o que aumenta el conocimiento de algo. En verdad, la información es un mensaje con significado en un determinado contexto, disponible para uso inmediato y que proporciona orientación a las acciones por el hecho de reducir el margen de incertidumbre con respecto a nuestras decisiones*".¹². Otro concepto que citaremos es el de Ferrell y Hirt, la *información* "*comprende los datos y conocimientos que se usan en la toma de decisiones*"¹³

Es momento de conceptualizar *evaluación*, según el Diccionario de la Lengua Española, el término evaluar significa: "*Determinar el valor o importancia de una cosa o de las aptitudes, conducta, etc., de una persona*". En el Diccionario Infopedia en Español señala que evaluar es: "*Todo proceso para estimar o juzgar el valor, la excelencia, las cualidades de algún objeto o persona*".

¹² CHIAVENATO, Idalberto. (2006). **Introducción a la Teoría General de la Administración**, Mc Graw-Hill Interamericana, Séptima Edición, Pág. 110.

¹³ FERREL , O. C. y HIRT, Geoffrey. (2004). **Introducción a los Negocios en un Mundo Cambiante**, McGraw-Hill Interamericana, Cuarta Edición, Pág. 121.

La fase final es el *control* para Stephen Robbins, se define como "el proceso de regular actividades que aseguren que se están cumpliendo como fueron planificadas y corrigiendo cualquier desviación significativa."¹⁴; otra definición es la de James Stoner: "El control administrativo es el proceso que permite garantizar que las actividades reales se ajusten a las actividades proyectadas."¹⁵ Y por último Ramón Melinkoff, cita el concepto de Farol: "Consiste en verificar si todo se realiza conforme al programa adoptado, a las órdenes impartidas y a los principios administrativos... Tiene la finalidad de señalar las faltas y los errores a fin de que se pueda repararlos y evitar su repetición." ¹⁶

Analizando las tres fases y su relación a sistemas de gestión de control podemos decir que la interrelación de ellas genera la creación de información que una vez procesada puede proporcionar resultados que permitan realizar una evaluación, y estableciendo indicadores estándar de gestión, nos pueden ayudar a controlar el desarrollo de cualquier sistema; el punto clave en este proceso es el valor agregado que la empresa puede obtener a partir de la información con la que cuenta.

Todo sistema de información debe contar con indicadores que permitan entender los resultados de un proceso y que sean susceptibles de comparación; la definición de estos indicadores dependerá de la naturaleza de la información y sobre todo del enfoque de evaluación y control que la empresa desee aplicar, es decir, la empresa puede contar con mucha información que no necesariamente es la que se busca analizar. De ahí la importancia de definir claramente cuál es el objetivo del sistema de información y control y cuáles serán los indicadores claves que se desea controlar. Se sugiere que

¹⁴ ROBBINS, Stephen y DE CENZO, David. (1996) **Fundamentos de administración, concepto y aplicaciones.** México.

¹⁵ STONER, J.; FREEMAN, R. y GILBERT, D. (1996). **Administración.** Sexta Edición. México.

¹⁶ MELINKOFF, Ramón. (1990). **Los procesos administrativos.** Editorial Panapo, Caracas.

estos indicadores sean los necesarios puesto que pueden existir muchos que a pesar de ser calculables no lleven a conclusiones importantes o cruciales en la toma de decisiones, de igual manera, una vez implementado es indispensable que exista un responsable de su actualización y difusión, de manera que cumpla con la misión de establecer la situación de un proceso o gestión de manera periódica y que toda decisión que se tome a fin de mejorar su resultado pueda ser medida a través del tiempo. Si no se llegara a establecer mejoras, estos indicadores pueden alertarnos de acciones correctivas a implementar oportunamente, todo en beneficio del adecuado desarrollo de la empresa y de la evaluación de las estrategias aplicadas.

CAPITULO IV

INVESTIGACIÓN

4.1. Análisis del Mercado Ganadero del Ecuador del año 2010

Para la realización del presente análisis tomamos como fuente la información anual del Estudio de Mercado que publica la Asociación de Empresas de Nutrición y Salud Animal (AENSA), que tiene acceso restringido a las empresas asociadas, correspondiente al año 2010.

Por confidencialidad no podemos presentar los nombres de las empresas del sector que se incluyen en el estudio.

De la información general que presenta el estudio de mercado llegamos a determinar los análisis que se presentan a continuación, enfocados a nuestro tema de investigación, y que nos permite concluir lo siguiente:

- a) QUIFATEX posee un 4.5% de participación del mercado, ubicándose en la novena posición de un total de 15 competidores.

- b) Existen tres tipos de competidores: empresas de representación, fabricantes locales y fabricantes multinacionales. QUIFATEX compite en el segmento de empresas de representación y ocupa el cuarto lugar de un total de 8 participantes.

- c) Existen 8 familias que componen el mercado total, pero apenas en 4 se concentra el 83% del mercado, estas son: Antiparasitarios, Reconstituyentes, Antibióticos y Minerales Orales.

CUADRO No. 12:

TITULO: Familias que componen el mercado ganadero

#	FAMILIA	Total	%
1	ANTIPARASITARIOS	\$ 6.778.382	32%
2	RECONSTITUYENTES	\$ 4.439.229	21%
3	ANTIBIOTICOS	\$ 3.162.006	15%
4	MINERALES ORALES	\$ 3.091.178	15%
5	BIOLOGICOS	\$ 1.675.621	8%
6	HORMONALES	\$ 912.641	4%
7	VARIOS	\$ 629.839	3%
8	ANTIINFLAMATORIOS	\$ 445.772	2%
Total general		\$ 21.134.667	100%

FUENTE: Estudio de mercado AENSA 2010

ELABORADO POR: Martha Espinosa y Mónica García

- d) La familia de Antiparasitarios es la más grande del mercado con un 32% de participación respecto al total y está compuesta de varias categorías de productos:

CUADRO No. 13:**TITULO: Ventas de la familia Antiparasitarios detallado por categoría de productos**

#	CATEGORIA	Total	%
		\$	
1	IVERMECTINAS 1%	1.098.805	16%
2	DORAMECTINA 1%	\$ 858.304	13%
3	IVERMECTINAS 3.15%	\$ 760.143	11%
4	ORGANOFOSFORADOS	\$ 738.964	11%
5	LARVICIDAS TOPICOS	\$ 624.618	9%
6	FENBENDAZOLES	\$ 461.977	7%
7	PIPETAS	\$ 353.726	5%
8	CIPERMETRINAS	\$ 321.516	5%
9	OTROS GARRAPATICIDAS	\$ 249.096	4%
10	ANTIPARASITARIOS HEMATICOS	\$ 248.767	4%
11	FORMAMIDINAS (AMIDINAS)	\$ 184.354	3%
12	ALBENDAZOLES	\$ 169.661	3%
13	LEVAMISOLES	\$ 165.316	2%
14	ORAL EQUINOS	\$ 131.762	2%
15	SPRAY	\$ 127.504	2%
16	POUR ON	\$ 110.007	2%
17	FASCIOLICIDAS	\$ 102.093	2%
18	ANTIHELMINTICOS	\$ 53.618	1%
19	OTROS ANTIPARASITARIOS INTERNOS	\$ 10.703	0%
20	RICOBENDAZOLES Y OXIBENDAZOLES	\$ 4.333	0%
21	ANTIPARASITARIOS EQUINOS	\$ 3.116	0%
	Total general	\$ 6.778.382	100%

FUENTE: Estudio de mercado AENSA 2010**ELABORADO POR:** Martha Espinosa y Mónica García

- e) QUIFATEX dentro de la familia Antiparasitarios figura con USD 180.330 que equivale a un 3% respecto al total, es decir, en la categoría más importante del mercado, QUIFATEX no tiene una presencia importante en ventas.

f) En las categorías más importantes de la familia Antiparasitario, QUIFATEX únicamente compite en: Ivermectinas 1% y 3.15% con USD 112.100 de un total de USD 1,5 millones de los líderes, es decir un 7%. En el resto de categorías su presencia es mínima o nula.

g) La familia Reconstituyentes, es la segunda en importancia con un 21% de ventas de total del mercado. Las categorías de productos que la componen son:

CUADRO No. 14:

TITULO: Ventas de la familia Reconstituyentes detallado por categoría de productos

CATEGORIA	Total	%
COMPLEJO ADE	\$ 978.294	22%
VITAMINAS ORALES	\$ 721.938	16%
HIERRO INYECTABLE	\$ 473.148	11%
BIOESTIMULANTES	\$ 470.597	11%
COMPLEJO B	\$ 459.374	10%
PREPARACIONES Ca, P, Mg	\$ 417.301	9%
PREPARACIONES FOSFORO INYECTABLES	\$ 334.016	8%
PREPARACIONES CON YODO	\$ 267.631	6%
SUERO	\$ 136.132	3%
VITAMINAS INY.COMBINADAS	\$ 101.685	2%
VITAMINAS INY.SOLAS	\$ 39.044	1%
SOLUCIONES HIDRATANTES	\$ 19.044	0%
HEPATOPROTECTORES	\$ 14.984	0%
SELENIO Y SUS COMBINACIONES	\$ 3.819	0%
MACROELEMENTOS INYECTABLES	\$ 1.150	0%
COBRE INYECTABLE	\$ 1.071	0%
Total general	\$ 4.439.229	100%

FUENTE: Estudio de mercado AENSA 2010

ELABORADO POR: Martha Espinosa y Mónica García

- h) En la familia Reconstituyentes, QUIFATEX se encuentra dentro de los distribuidores más importantes, con ventas anuales de USD 471.838 que equivalen a un 11% del mercado.
- i) En las categorías más importantes de la familia Reconstituyentes, QUIFATEX la lidera con Vitaminas Orales con USD 229.600 de un total de USD 619.100. En el resto de categorías su presencia es mínima.
- j) La familia Antibióticos es la tercera familia en importancia con un 15% del mercado y está compuesta de las siguientes categorías:

CUADRO No. 15:

TITULO: Ventas de la familia Antibióticos detallado por categoría de productos

CATEGORIA	Total	%
TETRACICLINAS INYECTABLES	\$ 906.823	29%
PENICILINAS/ESTREPTOMICINA INYECT.	\$ 755.201	24%
CEFALOSPORINAS INYECTABLES	\$ 300.721	10%
SULFAS INYECTABLES	\$ 236.253	7%
SECADO	\$ 206.946	7%
LACTANCIA	\$ 195.820	6%
MACROLIDOS INYECTABLES	\$ 192.047	6%
ANTIDIARREICOS	\$ 118.974	4%
ANTIBIOTICOS INTRAUTERINOS	\$ 96.842	3%
OTROS ANTIBIOTICOS INY.	\$ 75.869	2%
QUINOLONAS INYECTABLES	\$ 65.765	2%
AMINOGLUCOSIDOS INYECTABLES	\$ 10.745	0%
Total general	\$ 3.162.006	100%

FUENTE: Estudio de mercado AENSA 2010

ELABORADO POR: Martha Espinosa y Mónica García

k) QUIFATEX figura con USD 54.496, que representan el 2% de las ventas totales de la familia, es decir no es competidor importante en la familia Antibióticos.

l) La familia Minerales Orales ocupa la cuarta posición dentro del mercado total ganadero con un 15% de participación, conformada por las siguientes categorías:

CUADRO No. 16:

TITULO: Ventas de la familia Minerales Orales detallado por categoría de productos

CATEGORIA	Total	%
SALES MINERALES	\$ 2.110.630	68%
PREMEZCLAS BOVINOS	\$ 879.490	28%
PREMEZCLAS PORCINOS	\$ 59.146	2%
OTRAS ESPECIES	\$ 36.671	1%
PREMEZCLAS EQUINOS	\$ 5.242	0%
Total general	\$ 3.091.178	100%

FUENTE: Estudio de mercado AENSA 2010

ELABORADO POR: Martha Espinosa y Mónica García

m) QUIFATEX participa dentro de esta familia con USD 109.634, es decir un 4% del total.

n) Analizando la composición del portafolio de productos de QUIFATEX en relación a la información de mercado de AENSA, podemos concluir que el 78% de su portafolio está enfocado en Reconstituyentes y

Antiparasitarios, las cuales son dos de las más importantes familias del mercado por su peso en el total de las ventas:

CUADRO No. 17:

TITULO: Ventas de QUIFATEX por familia

FAMILIA	Total	%
RECONSTITUYENTES	\$ 543.122	57%
ANTIPARASITARIOS	\$ 207.573	22%
MINERALES ORALES	\$ 126.197	13%
ANTIBIOTICOS	\$ 62.730	7%
HORMONALES	\$ 19.592	2%
Total general	\$ 959.214	100%

FUENTE: Estudio de mercado AENSA 2010

ELABORADO POR: Martha Espinosa y Mónica García

- o) Para considerar una estrategia de depuración del portafolio con el fin de incrementar las ventas, QUIFATEX debe analizar su participación actual por familia y producto frente al mercado potencial:

CUADRO No. 18:

TITULO: Ventas de QUIFATEX por familia versus Ventas del mercado total ganadero

FAMILIA	Total	%	Total mercado	%
RECONSTITUYENTES	\$ 543.122	57%	\$ 4.439.229	21%
ANTIPARASITARIOS	\$ 207.573	22%	\$ 6.778.382	32%
MINERALES ORALES	\$ 126.197	13%	\$ 3.091.178	15%
ANTIBIOTICOS	\$ 62.730	7%	\$ 3.162.006	15%
HORMONALES	\$ 19.592	2%	\$ 912.641	4%
BIOLOGICOS			\$ 1.675.621	8%
VARIOS			\$ 629.839	3%
ANTIINFLAMATORIOS			\$ 445.772	2%
Total general	\$ 959.214	100%	\$ 21.134.667	100%

FUENTE: Estudio de mercado AENSA 2010

ELABORADO POR: Martha Espinosa y Mónica García

Con los datos del cuadro anterior y a las cifras revisadas en el estudio de mercado que antecede, planteamos la siguiente estrategia de crecimiento del portafolio:

En función a que la familia de Antiparasitarios es la más grande del mercado ganadero, y que la participación de QUIFATEX en éste es del 3%, planteamos como una estrategia para sustentar el incremento de la participación en el mercado, el encontrar nuevas representaciones de productos de esta familia, pues consideramos que será más fácil competir en el segmento de mercado más grande.

4.2. Análisis de las estrategias aplicadas actualmente a las variables del marketing mix de la línea Ganadería

El análisis del marketing mix, es un enfoque que permite analizar los cuatro aspectos básicos que influyen de forma directa en el desarrollo de las ventas en el mercado meta: producto, precio, plaza o distribución y promoción, definiendo estrategias adecuadas a los objetivos establecidos.

Al enfocar nuestro trabajo al rediseño del sistema de distribución actual como una herramienta que permita incrementar las ventas de la línea Ganadería y por ende la participación de mercado de QUIFATEX, no podemos dejar de analizar las otras 3 variables críticas en el resultado de ventas. Esperamos que una próxima investigación pueda profundizar el análisis de estas variables para establecer propuestas de cambio complementarias a la que plantearemos en nuestro estudio.

4.2.1. Variable “Producto”

La línea Ganadería comercializa productos de laboratorios reconocidos a nivel mundial, que no son productos originales, sino que han sido desarrollados luego de que el plazo de la patente de los originales venció. Esto no significa que la calidad sea menor, sino únicamente que la fórmula perdió el tiempo establecido para mantenerse en reserva. Cualquier laboratorio puede copiar la fórmula y producir el producto, siempre y cuando cumpla con las normas de bio-equivalencia que garantizan que su funcionamiento es igual al del original.

Los productos originales son aquellos cuya formulación ha sido el resultado de un proceso de investigación y desarrollo, que al ser patentado, los cubre de ser objeto de copias y les garantiza innovación y exclusividad. Generalmente, estos productos son desarrollados por laboratorios de altísima capacidad técnica y económica.

Los principales productos comercializados son:

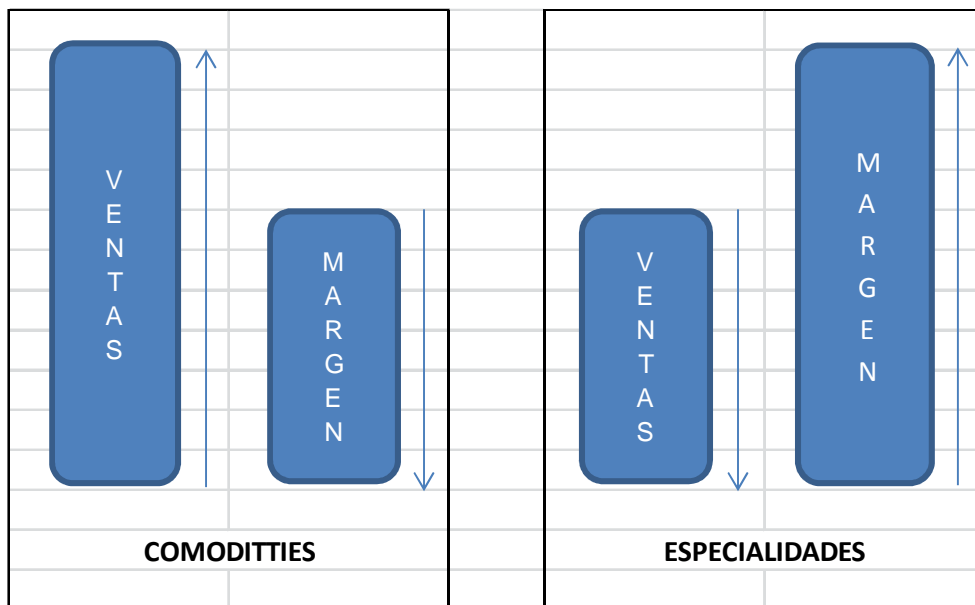
- a) Productos veterinarios farmacológicos;

- b) Productos veterinarios biológicos
- c) Alimentos medicados.

Los productos comercializados por QUIFATEX S.A. son elaborados por laboratorios con calificación GMP (Good Manufactures Practice), lo que garantiza la calidad de los productos. Dentro del portafolio de productos posee commodities y especialidades. Vale la pena recordar que un producto puede ser: commodities ó especialidad. La diferencia básica entre los dos es el margen que generan y los volúmenes de venta. Los commodities generan altos volúmenes de venta y bajo porcentaje de margen, mientras que las especialidades generan bajo volumen de ventas e interesantes porcentajes de margen.

GRÁFICO No. 17:

TITULO: Relación Venta vs. Margen entre Commodities y Especialidades.



FUENTE:

ELABORADO POR: Martha Espinosa y Mónica García

Según el análisis de mercado presentado en páginas anteriores, se plantea una estrategia para enfocar el crecimiento del portafolio de productos, que la volvemos a mencionar como parte del análisis de la variable producto:

1. En función a que la familia de Antiparasitarios es la más grande del mercado ganadero, y que la participación de QUIFATEX en éste es del 3%, planteamos como una estrategia para sustentar el incremento de la participación en el mercado, el encontrar nuevas representaciones de productos de esta familia, pues consideramos que será más fácil competir en el segmento de mercado más grande.

Las presentaciones de los productos –en lo referente a dosificación- están acorde a las necesidades del mercado. Esto se ratificó con los resultados del último Censo Nacional Agropecuario del año 2000, según el cual, el 70% de las UPAs (Unidad Productiva Agropecuaria) está concentrada en productores con 10 hectáreas de terreno. Se entiende que existe un animal por hectárea.

Analizando las barreras de entrada de productos competidores, debemos mencionar que todo producto ganadero que se comercializa en el país requiere de registros sanitarios cuya aplicación está regulada por normas y programas establecidos por la Comisión de la Comunidad Andina del Acuerdo de Cartagena a través de su Secretaría General. Estas normas abarcan el registro, fabricación o elaboración, importación, exportación, control, comercialización y uso de productos veterinarios originarios de los países miembros y los importados por éstos.

En nuestro país el organismo estatal competente es la Agencia Ecuatoriana de Aseguramiento de la Calidad del Agro (Agrocalidad) es la Autoridad Nacional Sanitaria, Fitosanitaria y de Inocuidad de los Alimentos, cuyas acciones se encaminan no solo a velar por la sanidad animal y vegetal e inocuidad de los

alimentos al interior del país, sino que viabiliza el ingreso de más productos e insumos a los mercados internacionales. El organismo autorizado para emitir los Registros Sanitarios es el Instituto Nacional de Higiene (INH).

QUIFATEX S.A. cumple con todos los requisitos legales establecidos por el INH y cuenta con las debidas autorizaciones para comercializar sus productos. Un competidor que desee ingresar al país deberá cumplir con estos requisitos para poder comercializar sus productos, por lo cual consideramos que esta es una barrera de entrada al mercado que limitará el crecimiento de competidores.

A continuación resumimos las estrategias sugeridas para los principales aspectos mencionados en el análisis de la variable Producto:

CUADRO No. 19:

TITULO: Estrategias sugeridas para la variable PRODUCTO

	Aspectos analizados	ESTRATEGIA SUGERIDA
P R O D U C T O	Productos de alta calidad y marcas reconocidas	Capacitar constantemente a la Fuerza de Ventas para que pueda vender los productos por sus bondades técnicas y aprovechando el posicionamiento internacional de las marcas comercializadas
	Productos técnicos que requieren desarrollo	Mantener una fuerza de ventas con profesionales técnicos que enfocar su trabajo a conseguir diferenciar los productos del resto a través de desarrollo de trabajo de campo
	Venta de comoditties y especialidades	Mantener en el portafolio productos los tipo comoditties pues son complementarios y permiten generar venta de los de especialidades
	Presentaciones por producto adecuadas para el mercado	Mantener las presentaciones actuales
	Barreras de entrada por requisitos legales	Manetener cercanía con las autoridades de control local para exigir el cumplimiento de lo establecido en los reglamentos frete a nuevos competidores

FUENTE: Estrategias sugeridas por los realizadores de la tesis

ELABORADOR POR: Martha Espinosa y Mónica García

4.2.2. Variable “Precio”

Los precios de los productos que comercializa la línea Ganadería se encuentran por encima del promedio de mercado, en un análisis frío de precios. Sin embargo, esta realidad cambia en algunos productos, al comparar el valor agregado de los componentes adicionales (vitaminas por ejemplo) que lo acompañan. En muchos casos el hecho de pagar un precio superior puede significar, menores costos de mano de obra, menor estrés del animal, lo cual repercute en una mayor utilidad para el cliente. No todos los productos del portafolio poseen esta diferenciación.

Los ganaderos compran los productos que mayor desarrollo han recibido en el campo. Este trabajo genera confianza y posiciona al producto en la mente del ganadero, que es quien finalmente tiene a decisión de compra. Si el cliente final no ubica al producto por un trabajo en campo, normalmente solicitará al almacenista que le recomiende un producto. El almacenista inducirá al ganadero a comprar el producto que mayor utilidad le representa, esto independiente de la calidad y precio del producto.

Quifatex comercializa sus productos con un plan comercial formal (descuentos y bonificaciones establecidas por producto), al igual que la competencia. Normalmente el producto se vende al almacenista al PVP menos un descuento, que viene a ser su utilidad. Los niveles de descuento otorgados por Quifatex se encuentran dentro del promedio de mercado. Las bonificaciones en producto normalmente tratan de impulsar la venta de productos en docenas. Esto muchas veces resta competitividad a los planes comerciales, pues los almacenistas tratan de maximizar la inversión de su capital entre varios distribuidores.

La competencia suele ofrecer a los almacenistas un plan de rebates, que son descuentos adicionales o premios que se entregan en función al cumplimiento

de objetivos de venta acordados, esto motiva a que el almacenista venda sus productos. Esta práctica no es aplicada por Quifatex.

Precios especiales para clientes importantes ó compras de volumen son analizados y aprobados directamente por el Gerente de la Unidad, restando capacidad de negociación al vendedor.

El precio de compra de los productos se negocia con las empresas representadas en el exterior a valores FOB. A esto se añade los costos de internación, costo de la estructura comercial y costos logísticos (almacenamiento, preparación y despacho) y un adecuado margen de utilidad.

La empresa acepta devoluciones de productos vencidos o por vencer, por su obligación como representante exclusivo de los productos en el país. Esta pérdida está contemplada en el margen del producto.

El plazo promedio de crédito para los almacenistas es de 75 días, costo financiero que se encuentra considerado en el precio de venta. La competencia trabaja dentro de los mismos niveles. Las experiencias de venta a clientes finales determinan que los ganaderos se toman más de 75 días en el pago, salvo el caso de ganaderos organizados como empresas, donde el tiempo de recuperación máximo es el mencionado. Incrementar el plazo de pago sobre los 75 días originaría una subida del precio de venta.

A continuación resumimos las estrategias sugeridas en función a los principales puntos abordados en el análisis de la variable Precio:

CUADRO No. 20:**TITULO: Estrategias sugeridas para la variable PRECIO**

	Aspectos analizados	ESTRATEGIA SUGERIDA
P R E C I O	Precio por encima del promedio del mercado	Mayor desarrollo en campo con clientes finales para vender los beneficios de calidad con el uso de los productos de QUIFATEX => Vender el concepto costo / beneficio
	Clientes buscan productos con los que se ejecutan trabajos de campo	Mayor cercanía a clientes finales a través del desarrollo de trabajos de campo, para esto deberá incorporar a la empresa Desarrollistas que realicen esta función
	Almacenista induce compra de producto que le otorga mejor nivel de utilidad no por calidad	Mayor cercanía a clientes finales con trabajos de campo para generar recordación de la marca y evitar la participación del almacenista en la decisión de compra
	Quifatex otorga niveles de descuento dentro del promedio del mercado	Ninguna
	Competidores ofrecen planes comerciales con rebates por cumplimiento de ventas	Diseñar un plan de rebates que premie al almacenista por un sobre cumplimiento de ventas mensuales. Este rebate deberá autofinanciarse con el plus de ventas
	Todo descuento adicional es aprobado únicamente por el Gerente de la Unidad	Otorgar un margen de negociación a los Jefes de Línea y Fuerza de Ventas para que puedan decidir sobre el otorgamiento de descuentos adicionales
	Plazo de pago promedio igual al de la competencia	Ninguna

FUENTE: Estrategias sugeridas por los realizadores de la tesis**ELABORADOR POR:** Martha Espinosa y Mónica García

4.2.3. Variable “Distribución”

Quifatex atiende mayoritariamente a almacenes. La venta a clientes finales (haciendas / fincas) es de apenas el 12%. Su estructura de ventas está compuesta de la siguiente forma:

CUADRO No. 21:

TITULO: Estructura de ventas de la línea Ganadería

Vendedores Propios		Distribuidores	
# Zona	Area de atención	# Zona	Area de atención
ZONA 1	Sierra (Almacenes) Tulcán a Riobamba	ZONA 5	Sierra (Ganaderos) Tulcán a Riobamba
ZONA 2	Austro y Oriente Sur	ZONA 6	Oriente Norte
ZONA 3	STO Domingo - Esmeraldas	ZONA 7	El Oro - Los Ríos
ZONA 4	Guayas - Manabí		

FUENTE: Información proporcionada por la Unidad Agroveterinaria.

ELABORADOR POR: Martha Espinosa y Mónica García

De los 3 distribuidores, dos de ellos realizan la venta a través del sistema tecnológico de Quifatex, por lo cual las ventas se facturan directamente a los clientes, aprovechando así la capacidad logística de la empresa para realizar entregas de pedidos en diferentes puntos del país. Esto beneficia también a Quifatex puesto que así mantiene un registro de los clientes y los productos que compran, de manera que disminuye la dependencia de información del distribuidor. El otro distribuidor si factura los productos a su nombre y él mismo realiza las entregas a los clientes.

Los vendedores son responsables tanto de la venta como de la recuperación de la cartera. Los pedidos se toman a través de un dispositivo electrónico con un programa desarrollado para dicho fin, el mismo que conecta al vendedor con el sistema informático de la empresa y permite que las aprobaciones (crediticias y comerciales, de ser el caso), fluyan rápidamente.

El rutero está organizado para que se visite a los clientes una vez al mes, dada la extensión de las zonas asignadas a cada vendedor.

Al momento no existe en la estructura personal dedicado al desarrollo de los productos con el cliente final (haciendas / fincas) en campo. A estas personas se las conoce como “desarrollistas”.

Los vendedores son profesionales graduados en carreras relacionadas con la Veterinaria, pues la venta tiene un alto componente técnico. Esta característica podría revisarse si se contrasta el trabajo de los desarrollistas con una buena ejecución del proceso de ventas, ya sea en un almacén o en una hacienda. Los vendedores de la competencia también son profesionales veterinarios.

El despacho de pedidos a las diferentes zonas se lo realiza en base a un cronograma de atención establecido por el área Logística. En ciudades grandes (Quito, Guayaquil y Cuenca) el nivel de atención es de 24 horas, en otras provincias, se ha establecido un solo día de atención durante la semana, pues los volúmenes de venta no ameritan una frecuencia mayor. Este esquema de despacho ha permitido que la Logística no encarezca el precio del producto, sobre todo en las zonas de volúmenes bajos de ventas. El tiempo de atención no es un determinante de decisión de compra ni para almacenistas ni para el cliente final.

Los pedidos de la Quito, Sierra Norte, Sierra Centro y Oriente se despachan desde Quito. Guayaquil despacha los pedidos de la Costa y Austro. La sinergia en el uso del transporte se lo realiza con la Unidad Industrial, pues por la naturaleza del producto, estos no podrían ser despachos junto con productos farmacéuticos o de consumo masivo, por el riesgo de contaminación y las buenas prácticas logísticas que aplica Quifatex.

Los productos no requieren de un empaque especial para ser despachados, ni acondicionamiento de códigos de barra. En temas de almacenamiento, los productos son tratados bajo las especificaciones del fabricante.

Al momento no se realizan ventas a clientes a través de un Call Center. Todas las ventas se realizan a través de visitas personales de los vendedores, excepto en el caso de licitaciones para productores importantes de Guayas, donde únicamente se participa a través de la presentación de una oferta.

No hay una segmentación de los clientes por su volumen de ventas u oportunidad de negocio, ni un nivel de visita y atención diferenciado. Los vendedores actúan por su propia intuición respecto a los clientes que consideran importantes.

A continuación resumimos las estrategias sugeridas en función a los principales puntos abordados en el análisis de la variable Distribución:

CUADRO No. 22:**TITULO: Estrategias sugeridas para la variable DISTRIBUCIÓN**

	Aspectos analizados	ESTRATEGIA SUGERIDA
D I S T R I B U C I O N	Venta con sistema de distribución vertical = 88% y 12% con sistema horizontal	Rediseñar el sistema de distribución actual para incrementar la venta a través del sistema horizontal y disminuir la dependencia de los Almacenistas
	Plataforma tecnológica para gestión de ventas con soluciones prácticas e inmediatas	Afianzar la sugerencia del punto anterior en la ventaja competitiva que otorga la plataforma tecnológica de QUIFATEX
	Cobertura logística a nivel nacional	Aprovechar la capacidad logística de QUIFATEX para atender a clientes a nivel nacional para incrementar los clientes del sistema de distribución horizontal
	Los vendedores son cobradores también	Ninguna
	Todos los clientes se atienden bajo el mismo estandar. No hay segmentación	Segmentar los clientes para enfocar los esfuerzos de la fuerza de ventas hacia los clientes importantes o que requieren desarrollo. Esto puede derivar en desarrollar un canal de ventas a través de Call Center
	No hay desarrollistas para trabajo en campo	Incorporar a la estructura de ventas personal enfocado en el desarrollo de trabajo de campo en clientes directos para vender los beneficios de los productos de QUIFATEX
	Vendedores técnicos	Mantener en la fuerza de ventas el perfil de profesionales en el ramo veterinario pues se venden productos técnicos que requieren personal especializado

FUENTE: Estrategias sugeridas por los realizadores de la tesis

ELABORADOR POR: Martha Espinosa y Mónica García

4.2.4. Variable “Promoción”

La publicidad a los productos se realiza a través de:

- a. Cuñas de radio.

- b. Literatura escrita: vademécum veterinario, folletos, trípticos, hojas volantes.
- c. Visitas especiales a clientes con la compañía e técnicos de los laboratorios representados.
- d. Participación en congresos y ferias.
- e. Realización de ensayos y días de campo.
- f. Entrega de artículos promocionales como: camisetas, gorras, esferos, agendas.
- g. Colaboración con colegios y asociaciones de veterinarios.

La Unidad tiene por política participar anualmente con stands en: Feria Ganadera de Santo Domingo, Feria Holstein en Quito y Feria Ganadera de Guayaquil. Además se asiste a ferias en otras localidades más pequeñas. El personal de ventas asiste anualmente al Congreso de Médicos Veterinarios.

La competencia emplea los mismos mecanismos de publicidad mencionados.

Los laboratorios representados envían permanentemente literatura técnica y producto para muestras para apoyar la ejecución de una venta técnica. Adicionalmente, envían técnicos para capacitar a los vendedores y realizar desarrollo en campo con los clientes más importantes o influyentes de las zonas. No se acostumbra manejar un fondo de marketing sujeto a rendir cuentas respecto a su uso. Quifatex es quien decide el uso del presupuesto de marketing aprobado anualmente por la Gerencia General.

A continuación resumimos las estrategias sugeridas en función a los principales puntos abordados en el análisis de la variable Promoción:

CUADRO No. 23:**TITULO: Estrategias sugeridas para la variable PROMOCION**

	Aspectos analizados	ESTRATEGIA SUGERIDA
P R O M O C I O N	En medios masivos: cuñas de radio, literatura escrita, participación en ferias y congresos	Mantener estas actividades, identificando temas cualitativos adecuados para el tipo de productos que comercializa, esto es: emisora, horario, mensaje. frecuencia de repetición, tipo de producto a publicitar por temporada, imagen de los productos
	Actividades dirigidas: visitas de técnicos a clientes especiales, realización de ensayos y días de campo	Incrementar las actividades realizadas con clientes finales, identificando en cada zona los líderes de opinión que ayudaran a transmitir el mensaje de los beneficios de los productos de QUIFATEX en el resto de clientes finales de la zona
	No existe un fondo de marketing para la ejecución de actividades comerciales	Establecer un fondo de marketing que resulte de la aplicación de un porcentaje de la venta realizada, esto con el fin de contar con fondos para la ejecución de las actividades señaladas en los dos puntos anteriores

FUENTE: Estrategias sugeridas por los realizadores de la tesis**ELABORADOR POR:** Martha Espinosa y Mónica García

CAPITULO V

PROPUESTA DE RESIDEÑO DEL SISTEMA DE DISTRIBUCIÓN DE LA LÍNEA GANADERÍA

5.1. Propuesta de cambio de sistema de distribución actual

En función a la información analizada en el capítulo “Investigación”, determinamos que mantendremos el sistema de distribución que actualmente utiliza la línea Ganadería, este es un sistema mixto, es decir, un porcentaje importante con distribución vertical (88%) y un menor porcentaje con distribución horizontal (12%), pues consideramos que existen grandes oportunidades de mejorar el nivel de ventas basados en los siguientes puntos:

1. Crear nuevas zonas que permitan redimensionar las actuales, esto disminuirá el tiempo que el vendedor dedica a la travesía y contará con más oportunidades de vender técnicamente los productos.
2. Las zonas se determinaran en función a la población de ganado existente. Esto permitirá cuantificar el potencial de venta de cada zona y dar un seguimiento real al cumplimiento de ventas en relación al mercado meta determinado.
3. Con las estrategias sugeridas para cada una de las variables de marketing mix esperamos que ciertas desviaciones se corrijan y que se aprovechen las ventajas competitivas que QUIFATEX le aporta la línea Ganadería. Esto permitirá un enfoque integral de los problemas actuales de la línea Ganadería.

5.2. Definición de objetivos del sistema de distribución

A continuación presentamos en el cuadro la evolución de la participación de mercado de la Línea Ganadería:

CUADRO No. 24:

TITULO: Evolución de la participación de mercado de la línea Ganadería desde el año 2005

AÑO	EN MILES USD		% PARTICIPACION MERCADO
	TOTAL MERCADO GANADERO	VENTAS LINEA GANADERIA DE QUIFATEX	
2005	20.164	475	2%
2006	22.282	558	3%
2007	24.731	583	2%
2008	18.147	755	4%
2009	18.845	827	4%
2010	21.016	959	5%

FUENTE: Datos proporcionados por la Unidad Agroveterinaria

ELABORADO POR: Martha Espinosa y Mónica García

Basados en el cuadro anterior presentamos la siguiente propuesta de objetivo general y objetivos específicos para el sistema de distribución.

5.2.1. Objetivo General:

Incrementar las ventas de la línea Ganadería de Quifatex S.A., para mejorar su participación de mercado, pasando del 4% al 7%.

5.2.2. Objetivos específicos:

- a. Definir nuevas zonas de atención a clientes, en función al potencial de ventas y a la participación de mercado que queremos alcanzar en cada zona, manteniendo el portafolio de productos y clientes actual.
- b. Categorizar al portafolio de clientes actual y establecer los niveles de atención que se aplicarán, maximizando el uso de la estructura de ventas actual.
- c. Definir los niveles de venta y margen necesarios en cada zona para poder cubrir los gastos directos de operación y justificar su atención.

5.3. Propuesta para categorización de productos

5.3.1. Criterios para categorización de productos

Debido a que la unidad Agroveterinaria no ha realizado una segmentación de sus productos, con la información de ventas y márgenes reales del año 2010 procedimos a categorizar el portafolio de productos aplicando los siguientes criterios:

CUADRO No. 25:

TITULO: Criterios para categorización de productos

VENTAS	A	Ventas altas (paretto)
	B	Ventas medianas (no paretto)
	C	Ventas bajas
% MARGEN	1	% margen superior al promedio
	2	% margen promedio
	3	% margen debajo del promedio

FUENTE: Criterios establecidos por los realizadores de la tesis

ELABORADOR POR: Martha Espinosa y Mónica García

La composición de las ventas por producto arroja el siguiente resultado:

CUADRO No. 26:

TITULO: Composición de productos por niveles de ventas

Categoría x Ventas	Venta USD	% Venta	# productos	%
A	757.610	79%	17	22%
B	161.146	17%	24	31%
C	40.488	4%	37	47%
Total	959.245	100%	78	100%

FUENTE: Información de ventas proporcionada por la Unidad Agroveterinaria

ELABORADOR POR: Martha Espinosa y Mónica García

Esto indica que el 80% de las ventas se realizan en 17 productos que representan el 22% del total. Estos son los productos tipo A por venta.

El restante 78% está compuesto por productos B y C. Los productos B son 24 y representan el 31% del total. Los C son 37 productos que representan el 47% del total.

La composición del portafolio de productos por margen es el siguiente:

CUADRO No. 27:

TITULO: Composición de productos por niveles de márgenes

Categoría x Margen	Total	%
1	28	36%
2	17	22%
3	33	42%
Total	78	100%

FUENTE: Información de ventas proporcionada por la Unidad Agroveterinaria

ELABORADOR POR: Martha Espinosa y Mónica García

Partiendo de que la línea genera un margen bruto anual del 45% sobre las ventas, identificamos 28 productos que alcanzan un margen superior al 50%, 26 productos tienen un margen entre 45% y 50%. El resto de productos aportan con un margen menor al 45%.

5.3.2. Matriz de Categorización de productos

Para establecer las estrategias de depuración del portafolio juntamos la información generada en el punto anterior, esto es: la categorización por ventas y la categorización por margen y generamos una categorización mixta que une los dos criterios. De esta forma, partiendo de la categoría por ventas, podremos identificar los productos que siendo importantes en ventas aportan o no con margen adecuado al resultado de la línea. Esto se resume en una matriz con las siguientes posibles categorías:

CUADRO No. 28:**TITULO:** Tipos de categorías de productos por venta y margen

	Categoría x Margen		
Categoría x Ventas	1	2	3
A	A1	A2	A3
B	B1	B2	B3
C	C1	C2	C3

FUENTE: Criterios establecidos por los realizadores de la tesis**ELABORADOR POR:** Martha Espinosa y Mónica García

Estos resultados se interpretan de la siguiente forma:

CUADRO No. 29:**TITULO:** Significado de la categorización de productos aplicada

Categoría	VENTA	MARGEN
A1	Alta (paretto)	Superior al promedio
A2	Alta (paretto)	Promedio
A3	Alta (paretto)	Debajo del promedio
B1	Medianas (no paretto)	Superior al promedio
B2	Medianas (no paretto)	Promedio
B3	Medianas (no paretto)	Debajo del promedio
C1	Bajas	Superior al promedio
C2	Bajas	Promedio
C3	Bajas	Debajo del promedio

FUENTE: Criterios establecidos por los realizadores de la tesis**ELABORADOR POR:** Martha Espinosa y Mónica García

Aplicando estos criterios a las ventas reales de la línea Ganadería encontramos la siguiente realidad:

CUADRO No. 30:

TITULO: Categorización de productos de la línea Ganadería

Categoría x Ventas	Categoría x Margen	Total	% por Venta	% por Margen	% Total
A	1	8		47%	10%
	2	5		29%	6%
	3	4		24%	5%
Total A		17	22%	100%	
B	1	14		58%	18%
	2	4		17%	5%
	3	6		25%	8%
Total B		24	31%	100%	
C	1	6		16%	8%
	2	8		22%	10%
	3	23		62%	29%
Total C		37	47%	100%	
Total		78	100%		100%

FUENTE: Información de ventas proporcionada por la Unidad Agroveterinaria

ELABORADOR POR: Martha Espinosa y Mónica García

En función al cuadro anterior podemos concluir:

- a) Del total de productos A, el 76% aportan con márgenes iguales o superiores al promedio de la línea. Esto respecto al total de productos equivale al 16%. Estos los hemos categorizado como A1 y A2.

- b) Del total de productos B, el 75% aportan con márgenes iguales o superiores al promedio de la línea. Esto respecto al total de productos equivale al 23%. Estos los hemos categorizado como B1 y B2.

- c) Del total de productos C, el 38% aportan con márgenes iguales o superiores al promedio de la línea. Esto respecto al total de productos equivale al 18%. Estos los hemos categorizado como C1 y C2.

- d) Los categoría A, B y C tipo 3 son 33 y son aquellos cuyo margen es menor al promedio.

5.3.3. Estrategias sugeridas para depuración del portafolio de productos con base en la categorización

Una vez categorizados los productos según los criterios indicados en el punto anterior, sugeriremos las estrategias de depuración del portafolio que se podrían aplicar:

- a) Para los productos A y B tipo 1 y 2 se sugiere mantenerlos en el portafolio y potencializar su venta pues aportan montos importantes tanto en ventas como en margen, lo cual es beneficioso para que las zonas de ventas puedan alcanzar niveles de productividad adecuados y márgenes que les permitan cubrir los costos de operación, aportando a la utilidad final de la línea.

- b) Para los productos C1 y C2 se sugiere mantenerlos en el portafolio pues si bien no aportan volumen de ventas poseen márgenes interesantes de utilidad. Hay que monitorear su evolución y evaluar estrategias comerciales (promoción o desarrollo técnico) para incrementar los niveles de ventas y tratar de llevarlos a la categoría B.

- c) Para los productos C3 se plantea eliminarlos del portafolio pues no aportan ventas ni margen. Esta estrategia se plantea una vez revisado que no son parte de las familias más importantes establecidas en el análisis de mercado presentado anteriormente. Estos productos son 23.

Con la aplicación de esta estrategia, el portafolio actual de productos disminuirá a 55, lo cual convierte más manejable y con una mayor posibilidad de enfoque por parte de la fuerza de ventas.

- d) Igualmente se recomienda que para incorporar nuevos productos al portafolio, se realice una revisión de la familia en la que entraría a participar y la presencia de los competidores y dicho segmento, de manera que se establezcan de forma oportuna las estrategias de introducción y posicionamiento de los mismos, y no se inviertan recursos económicos y humanos de la empresa en proyectos que no tengan posibilidades comerciales de mediano y largo plazo.

5.4. Propuesta para segmentación de clientes

5.4.1. Criterios para segmentación de clientes

La venta de Ganadería por zona durante el año 2010, presentó el siguiente comportamiento:

CUADRO No. 31:

TITULO: Ventas por zonas actuales de la línea Ganadería (en USD) – Año 2010

ZONA ACTUAL	USD	%
AUSTRO	200.696	22%
MANABI	128.145	14%
COSTA	115.292	13%
SIERRA CENTRO	114.819	13%
SANTO DOMINGO	112.829	13%
GUAYAS	91.157	10%
PICHINCHA	52.708	6%
SIERRA NORTE	47.797	5%
ORIENTE NORTE	37.730	4%
TOTAL	901.173	100%

FUENTE: Información proporcionada por la Unidad Agroveterinaria

ELABORADOR POR: Martha Espinosa y Mónica García

Como se evidencia en el Cuadro No. 31, las zonas que constituyen el paretto de ventas son: Austro, Manabí, Costa, Sierra Centro y Santo Domingo.

A nivel de número de clientes, el siguiente cuadro demuestra la composición por zona:

CUADRO No. 32:

TITULO: Ventas por zonas actuales de la línea Ganadería (en número de clientes) – Año 2010

ZONA ACTUAL	TOTAL	%
AUSTRO	202	32%
SANTO DOMINGO	88	14%
COSTA	74	12%
SIERRA CENTRO	69	11%
GUAYAS	58	9%
PICHINCHA	58	9%
MANABI	51	8%
SIERRA NORTE	27	4%
ORIENTE NORTE	2	0%
TOTAL	629	100%

FUENTE: Información proporcionada por la Unidad Agroveterinaria

ELABORADOR POR: Martha Espinosa y Mónica García

Podemos notar que el paretto a nivel de cantidad de clientes está en las zonas: Austro, Santo Domingo, Costa, Sierra Centro y Guayas.

Cabe anotar que la zona Oriente Norte apenas contabiliza dos clientes puesto que corresponden al distribuidor de la zona y un almacén cuya venta es cargada a esta zona.

Para la categorización de clientes utilizamos la información anterior detallada por cliente y procedimos a segmentar en 3 categorías, clientes: A, B y C en función a la participación anual de sus ventas frente al total:

CUADRO No. 33:

TITULO: Criterios para segmentación de clientes

Categoría	Criterio
A	Ventas altas (paretto)
B	Ventas medianas o bajas (no paretto)
C	A descontinuar

FUENTE: Criterios establecidos por los realizadores de la tesis

ELABORADOR POR: Martha Espinosa y Mónica García

5.4.2. Matriz de segmentación de clientes

Aplicando el criterio del cuadro anterior llegamos a determinar la siguiente distribución de clientes por categoría a nivel nacional:

CUADRO No. 34:

TITULO: Número de clientes por categoría

A	B	C	TOTAL
223	216	190	629
35%	34%	30%	100%

FUENTE: Información proporcionada por la Unidad Agroveterinaria

ELABORADOR POR: Martha Espinosa y Mónica García

Podemos evidenciar que del universo total de clientes atendidos actualmente, el 35% corresponden a clientes tipo A, el 34% a clientes tipo B y el 30% a clientes C.

Analizando con más detalle los clientes tipo A, identificamos que la mayor cantidad se encuentran en las zonas: Austro, Costa, Santo Domingo, Guayas y Manabí.

CUADRO No. 35

TITULO: Clientes tipo “A” detallados por zona de venta

ZONA ACTUAL	A	%
AUSTRO	53	24%
COSTA	35	16%
SANTO DOMINGO	34	15%
GUAYAS	23	10%
MANABI	23	10%
SIERRA CENTRO	22	10%
PICHINCHA	16	7%
SIERRA NORTE	15	7%
ORIENTE NORTE	2	1%
TOTAL	223	100%

FUENTE: Información proporcionada por la Unidad Agroveterinaria

ELABORADOR POR: Martha Espinosa y Mónica García

Los clientes tipo B se encuentran ubicados mayoritariamente en las mismas zonas que los de tipo A:

CUADRO No. 36:**TITULO: Clientes tipo “B” detallados por zona de venta**

ZONA ACTUAL	B	%
AUSTRO	73	34%
SANTO DOMINGO	38	18%
COSTA	21	10%
GUAYAS	21	10%
SIERRA CENTRO	20	9%
PICHINCHA	19	9%
MANABI	18	8%
SIERRA NORTE	6	3%
TOTAL	216	100%

FUENTE: Información proporcionada por la Unidad Agroveterinaria

ELABORADOR POR: Martha Espinosa y Mónica García

Los clientes tipo C se encuentran distribuidos en las zonas: Austro, Sierra Centro, Pichincha y Costa.

CUADRO No. 37:**TITULO: Clientes tipo “C” detallados por zona de venta**

ZONA ACTUAL	C	%
AUSTRO	76	40%
SIERRA CENTRO	27	14%
PICHINCHA	23	12%
COSTA	18	9%
SANTO DOMINGO	16	8%
GUAYAS	14	7%
MANABI	10	5%
SIERRA NORTE	6	3%
TOTAL	190	100%

FUENTE: Información proporcionada por la Unidad Agroveterinaria

ELABORADOR POR: Martha Espinosa y Mónica García

Esta información detallada será utilizada para la definición de zonas nuevas y los niveles de atención que se dará a cada uno, tema que lo abordaremos más adelante en este mismo capítulo.

Analizando las ventas por canal, identificamos lo siguiente:

CUADRO No. 38:

TITULO: Ventas por canal (en USD) – Año 2010

TIPO	USD	%
almacen	755.854	84%
clientes finales	110.268	12%
distribuidor	35.051	4%
TOTAL	901.173	100%

FUENTE: Información proporcionada por la Unidad Agroveterinaria

ELABORADOR POR: Martha Espinosa y Mónica García

Con lo cual ratificamos que la venta en la actualidad se realiza mayoritariamente a almacenes y distribuidores (88%) y apenas el 12% a clientes finales.

Aplicando el criterio de segmentación de clientes, a la venta realizada por canal llegamos al siguiente cuadro:

CUADRO No. 39:

TITULO: Ventas por canal por tipo de clientes (en número de clientes) – Año 2010

	A	B	C	TOTAL
almacen	191	194	157	542
clientes finales	31	22	33	86
distribuidor	1			1
TOTAL	223	216	190	629

FUENTE: Información proporcionada por la Unidad Agroveterinaria

ELABORADOR POR: Martha Espinosa y Mónica García

El canal almacén, está compuesto por el 35% clientes A y el 36% a clientes B. En el canal clientes finales, el 36% son clientes A y el 26% son tipo B.

5.4.3. Estrategias sugeridas para depuración del portafolio de clientes con base en la segmentación realizada

En función a lo analizado en clientes, se sugiere lo siguiente:

- a) Considerar que los clientes tipo A y B sean atendidos de una forma diferenciada a los tipo C, pues el volumen de venta que aportan estos últimos no impacta en el resultado total.
- b) Habrá clientes tipo B y C que puedan ser atendidos a través de otros mecanismos que no sean necesariamente la visita del vendedor, siempre que en estos clientes no se evidencia posibilidades de llevarlos al nivel de ventas de los clientes tipo A.

c) Adicionalmente, habrá clientes tipo C que deban ser eliminados del portafolio de clientes, pues por su ubicación geográfica ó su potencial de crecimiento pueden no justificar los gastos logísticos que implique atenderlos. Habrá que poner atención en este punto, pues su peso en relación al total de clientes es del 30%. Se sugiere considerar este punto en un futuro alcance al presente estudio, pues en esta propuesta nos enfocaremos en potenciar el volumen de ventas con el portafolio actual de clientes.

5.5. Propuesta para la determinación de zonas de venta y objetivos de venta por zona

Partimos de la organización actual de las zonas, que agrupa algunas provincias que por cercanía geográfica son atendidas por el mismo vendedor. Esta realidad la resumimos en el siguiente cuadro:

CUADRO No. 40:

TITULO: Estructura actual de zonas de ventas

ZONAS	Provincias que comprende
AUSTRO	Cañar, Azuay, Zamora Chinchipe, Morona Santiago, Loja
COSTA	El Oro, Los Ríos
GUAYAS	Guayas
MANABI	Manabí
ORIENTE NORTE	Sucumbios, Orellana
PICHINCHA	Pichincha desde Machachi hasta Cayambe
SANTO DOMINGO	Sto Domingo de los Tsáchilas, Esmeraldas
SIERRA	Carchi, Imbabura
SIERRA CENTRO	Tungurahua, Bolivar, Chimborazo, Pastaza, Cotopaxi

FUENTE: Información proporcionada por la Unidad Agroveterinaria

ELABORADOR POR: Martha Espinosa y Mónica García

Con toda la información que fue analizada, esto es el portafolio de productos, los clientes asignándoles una categoría, la publicidad, proponemos pasar de 9 a 11 zonas de ventas, considerando también el número de bovinos por provincia, lo cual nos permite evidenciar el potencial anual de venta de la zona, aplicando el valor de USD 4,68 por bovino, el cual se obtiene de la siguiente relación:

CUADRO No. 41:

TITULO: Costo promedio unitario de consumo por bovino

Total Ventas Nacional GAN en USD	21.003.638
Total bovinos país	4.486.021
Costo Unit. Prom Anual x Bovino	4,68

FUENTE: Información proporcionada por la Unidad Agroveterinaria

ELABORADOR POR: Martha Espinosa y Mónica García

5.5.1. Determinación del potencial de ventas por zona

Esta operación nos permite cuantificar el potencial de ventas de cada zona, que se presenta a continuación:

CUADRO No. 42:**TITULO: Potencial de ventas por zona actual**

ZONAS	# Bovinos	Potencial anual de la zona en USD	Vta anual 2010 actual x zona	% Partic.	Nuevo objetivo % partic.	Nuevo objetivo de partic. Vtas
COSTA	280.270	1.311.664	70.747	5%	8%	99.045
GUAYAS	344.798	1.613.655	100.947	6%	10%	161.365
MANABI	783.592	3.667.211	155.200	4%	8%	293.377
STO DOM - ESMERALDAS	410.551	1.642.206	74.252	5%	6%	103.953
AUSTRO 1	710.776	3.326.432	174.471	5%	9%	299.379
AUSTRO 2	492.132	2.303.178	37.467	2%	4%	92.127
ORIENTE	163.337	764.417	40.556	5%	7%	56.778
PICHINCHA	253.407	1.185.943	82.604	7%	10%	115.645
SIERRA NORTE	198.841	930.576	39.900	4%	9%	83.752
SIERRA CENTRO 1	344.387	1.611.731	65.045	4%	6%	91.062
SIERRA CENTRO 2	443.310	2.074.691	59.985	3%	5%	103.735
	4.425.401	20.431.702	901.173	4%	7%	1.500.218

FUENTE: Información procesada por los realizadores de la tesis

ELABORADOR POR: Martha Espinosa y Mónica García

Actualmente Quifatex posee una participación del 4% del mercado total ganadero, con nuestra propuesta buscamos incrementar la participación al 7%, lo que representa un incremento de ventas del 66% en el año.

Cada zona será atendida ajustando la estructura actual. Mantendremos un jefe de Línea como responsable del seguimiento de los vendedores a nivel

nacional, con el apoyo de un Desarrollista para la Costa y otro para la Sierra. Se atenderá a clientes A y B con un vendedor directo, los clientes C serán atendidos a través de Call Center. Se mantiene al Distribuidor del Oriente sin relación de dependencia.

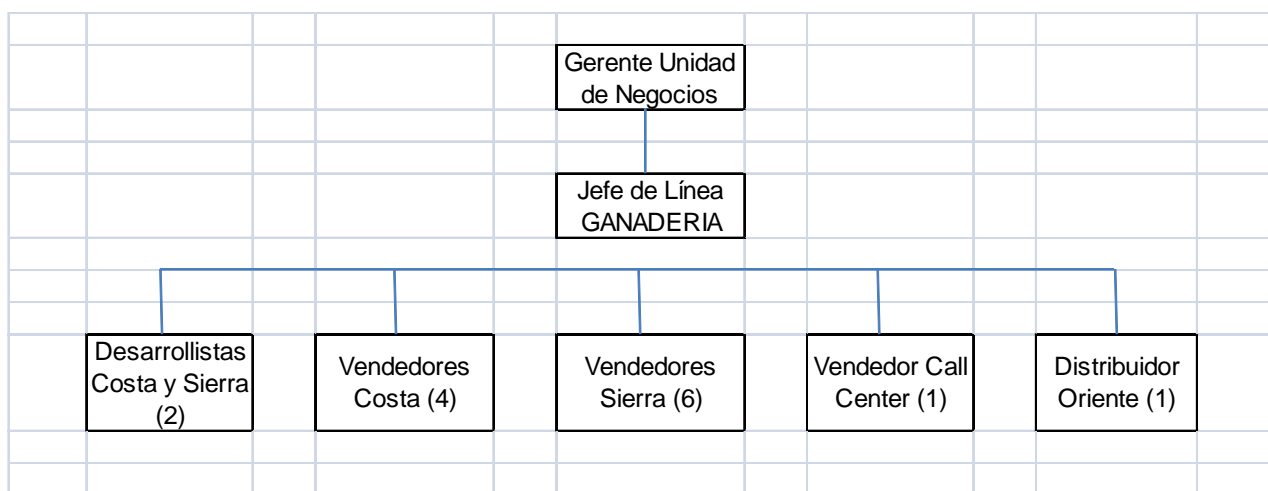
5.5.2. Propuesta de nueva estructura funcional

Para alcanzar los objetivos de venta planteados en el numeral anterior, sugerimos que la línea Ganadería modifique su estructura funcional, incorporando dos Desarrollistas que realicen trabajo de campo en clientes finales y de esta forma puedan generar mayor nivel de recordación de los productos y menor dependencia de la sugerencia de los Almacenistas.

A continuación presentamos la estructura propuesta:

GRÁFICO No. 18:

TITULO: Estructura de ventas propuesta para la línea Ganadería



FUENTE: Estructura sugerida por los realizadores de la tesis

ELABORADOR POR: Martha Espinosa y Mónica García

5.5.3. Cuantificación del impacto financiero de la nueva estructura en cada zona de ventas

Cuantificando financieramente el efecto de esta nueva estructura en cada zona, determinamos lo siguiente:

CUADRO No. 43:

TITULO: Costo de la estructura de ventas por zona

ZONAS	USD Margen por zona	Costo anual Vendedor	Asig. Jefe y Desarrollista	Costo Call Center	Utilidad directa de la zona	Gtos Log. y Admin	UAI por zona	% UAI por zona
COSTA	44.570	23.040	11.275	975	9.280	3.962	5.319	5%
GUAYAS	72.614	23.040	11.275	759	37.541	6.455	31.087	19%
MANABI	132.020	23.040	11.275	704	97.001	11.735	85.265	29%
STO DOM - ESMERALDAS	46.779	23.040	11.275	596	11.868	4.158	7.710	7%
AUSTRO 1	134.720	23.040	7.957	3.089	100.634	11.975	88.659	30%
AUSTRO 2	41.457	23.040	7.957	1.409	9.051	3.685	5.366	6%
ORIENTE	21.576	-	7.957	54	13.564	2.271	11.293	20%
PICHINCHA	52.040	23.040	7.957	1.030	20.013	4.626	15.387	13%
SIERRA NORTE	37.688	23.040	7.957	325	6.366	3.350	3.016	4%
SIERRA CENTRO 1	40.978	23.040	7.957	1.138	8.843	3.642	5.200	6%
SIERRA CENTRO 2	46.681	23.040	7.957	217	15.466	4.149	11.317	11%
	671.124	230.400	100.800	10.296	329.628	60.009	269.619	18%

FUENTE: Información procesada por los realizadores de la tesis

ELABORADOR POR: Martha Espinosa y Mónica García

Con la propuesta de segmentación de clientes presentada en el numeral 5.3.2. y aplicando las nuevas zonas de venta sugeridas, la composición de clientes por zona es la siguiente:

CUADRO No. 44:**TITULO: Composición de clientes por nuevas zona de ventas**

ZONAS	Ay B	C	TOTAL
COSTA	39	18	57
GUAYAS	52	14	66
MANABI	54	13	67
STO DOM - ESMERALDAS	50	11	61
AUSTRO 1	111	57	168
AUSTRO 2	23	26	49
ORIENTE	3	1	4
PICHINCHA	45	19	64
SIERRA NORTE	21	6	27
SIERRA CENTRO 1	20	21	41
SIERRA CENTRO 2	21	4	25
TOTAL	439	190	629

FUENTE: Información procesada por los realizadores de la tesis

ELABORADOR POR: Martha Espinosa y Mónica García

5.6. Mecanismos de control del sistema de distribución

Finalmente nuestra propuesta presenta dos formatos de control que permitirán un seguimiento y evaluación de las actividades comerciales y nos proporcionarán información para cotejar con los objetivos financieros y cualitativos establecidos para este sistema.

5.6.1. Formulario de control del cumplimiento de ventas por zona (mensual y acumulado)

Este formulario permitirá al Jefe de Línea y al Gerente de la Unidad Agroveterinaria controlar el cumplimiento mensual y acumulado de los presupuestos de venta establecidos para cada zona.

Incorporamos un formato tipo Balance Score Card (BSC), en el cual se prenderán semáforos que alertaran sobre tendencias preocupantes. Los semáforos se activaran en función a los criterios establecidos al final del formato y se programaran con funciones de Excel.

FORMULARIO No. 1: Balance Score Card – VENTA POR ZONA

BALANCE SCORE CARD - VENTA POR ZONA												
MES:												
(en miles de USD)												
ZONA	VENTAS MES				VENTAS ACUM				COBERTURA			
	PP	Real	% Cump.	SEMAFORO 1	PP	Real	% Cump.	SEMAFORO 2	Total Cliente	Venta efectiva	% Cob.	SEMAFORO 3
COSTA	100	120	120%		358	360	101%		65	38	58%	
GUAYAS	95	83	87%		299	265	89%		58	42	72%	
MANABI	78	60	77%		204	232	114%		53	43	81%	
STO DOM - ESMERALDAS	100	120	120%		358	360	101%		65	38	58%	
AUSTRO 1	95	83	87%		299	265	89%		58	42	72%	
AUSTRO 2	78	60	77%		204	232	114%		53	43	81%	
ORIENTE	100	120	120%		358	360	101%		65	38	58%	
PICHINCHA	95	83	87%		299	265	89%		58	42	72%	
SIERRA NORTE	78	60	77%		204	232	114%		53	43	81%	
SIERRA CENTRO 1	100	120	120%		358	360	101%		65	38	58%	
SIERRA CENTRO 2	95	83	87%		299	265	89%		58	42	72%	
CALL CENTER	78	60	77%		204	232	114%		53	43	81%	
TOTAL	1.014	992	98%		3.240	3.196	99%		651	449	69%	
CRITERIOS PARA LOS SEMAFOROS:												
SEMAFORO 1:	% Cump.											
VERDE	> = 100%											
NARANJA	> = 80%											
ROJO	< 80%											
SEMAFORO 2:	% Cump.											
VERDE	> = 100%											
NARANJA	> = 80%											
ROJO	< 80%											
SEMAFORO 3:	% Cump.											
VERDE	> = 70%											
NARANJA	> = 55%											
ROJO	< 55%											

5.6.2. Formulario de control del cumplimiento de la rentabilidad por zona (mensual y acumulado)

Este formulario permitirá al Jefe de Línea y al Gerente de la Unidad Agroveterinaria controlar el cumplimiento mensual y acumulado de los presupuestos de margen bruto establecidos para cada zona.

Incorporamos un formato tipo Balance Score Card (BSC), en el cual se prenderán semáforos que alertaran sobre tendencias preocupantes. Los semáforos se activaran en función a los criterios establecidos al final del formato y se programaran con funciones de Excel.

FORMULARIO No. 2: Balance Score Card – RENTABILIDAD POR ZONA

BALANCE SCORE CARD - RENTABILIDAD POR ZONA																
MES:																
(en miles de USD)																
ZONA	MARGEN BRUTO MES				MARGEN BRUTO ACUM				UAI MES				UAI ACUM			
	PP	Real	% Cump.	SEMAFORO 1	PP	Real	% Cump.	SEMAFORO 2	PP	Real	% Cump.	SEMAFORO 3	PP	Real	% Cump.	SEMAFORO 4
COSTA	100	120	120%		358	360	101%		68	69	101%		291	293	101%	
GUAYAS	95	83	87%		299	265	89%		83	79	95%		232	198	85%	
MANABI	78	60	77%		204	232	114%		72	83	115%		137	165	120%	
STO DOM - ESMERALDAS	100	120	120%		358	360	101%		68	69	101%		291	293	101%	
AUSTRO 1	95	83	87%		299	265	89%		83	79	95%		232	198	85%	
AUSTRO 2	78	60	77%		204	232	114%		72	83	115%		137	165	120%	
ORIENTE	100	120	120%		358	360	101%		68	69	101%		291	293	101%	
PICHINCHA	95	83	87%		299	265	89%		83	79	95%		232	198	85%	
SIERRA NORTE	78	60	77%		204	232	114%		72	83	115%		137	165	120%	
SIERRA CENTRO 1	100	120	120%		358	360	101%		68	69	101%		291	293	101%	
SIERRA CENTRO 2	95	83	87%		299	265	89%		83	79	95%		232	198	85%	
CALL CENTER	78	60	77%		204	232	114%		72	83	115%		137	165	120%	
TOTAL	1.092	1.052	96%		3.444	3.428	100%		892	924	104%		2.640	2.624	99%	
CRITERIOS PARA LOS SEMAFOROS:																
SEMAFORO 1:	% Cump.															
VERDE	> = 100%															
NARANJA	> = 90%															
ROJO	< 90%															
SEMAFORO 2:	% Cump.															
VERDE	> = 100%															
NARANJA	> = 90%															
ROJO	< 90%															
SEMAFORO 3:	% Cump.															
VERDE	> = 100%															
NARANJA	> = 90%															
ROJO	< 90%															
SEMAFORO 4:	% Cump.															
VERDE	> = 100%															
NARANJA	> = 90%															
ROJO	< 90%															

CAPITULO VI

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

En base al trabajo desarrollado en los capítulos anteriores, a continuación presentamos nuestras conclusiones:

6.1. Conclusiones:

- La propuesta de rediseño del sistema de distribución de la línea Ganadería se ejecutó al 100%. Se analizaron las cuatro variables del marketing mix: producto, precio, distribución y promoción y se sugirieron estrategias para cada una de ellas y mecanismos de control del sistema.
- Se rediseñó el sistema de distribución, manteniendo el universo actual de clientes que son atendidos por Quifatex. No se considero para esta propuesta al universo de clientes existente en todas las zonas del país, pues determinamos como premisa que un primer paso es maximizar las oportunidades comerciales que el portafolio de clientes actuales nos ofrece, mejorando nuestra llegada a ellos.
- La segmentación de clientes que presentamos en el capítulo V permite a Quifatex establecer niveles de atención comercial diferentes, en función al tipo de cliente que representa dentro del portafolio. Esto permite que la empresa cuantifique las posibilidades de venta que cada tipo de cliente le ofrece y ajuste sus estrategias comerciales para incrementar los niveles de ventas de cada cliente.
- El rediseño planteado no implica que la empresa cambie sus operaciones logísticas actuales, pues se mantiene el universo de clientes que hoy se atienden. Esto significa que esta propuesta no

genera gastos adicionales de preparación y despacho, por lo cual todo el beneficio que se alcance a nivel de ventas deberá ser considerado marginal.

- La propuesta presenta cambios en la estructura de la fuerza de ventas e incorporación de personal técnico para ejecución de trabajo de campo. Estos gastos se autofinancian con el crecimiento de ventas de cada zona y se encuentran detallados de esa forma.
- La propuesta de creación de nuevas zonas de ventas en función al potencial real de cada una, que está dado por la ubicación geográfica de los bovinos que determinamos en el capítulo IV, sustentó la fijación de objetivos de venta reales al mercado, que permite la evaluación de la gestión comercial de cada zona, de manera que se identifiquen oportunamente las desviaciones y se tomen las acciones correctivas de forma inmediata.
- La medición de la Utilidad antes de Impuestos por zona que proponemos en el capítulo V es un elemento innovador y estratégico para la Gerencia, pues le permite identificar aquellas zonas en las que el esfuerzo de venta y cobertura no son suficientes para cubrir los gastos directos y por ende alcanzar la utilidad presupuestada. En base a esto concluimos que la venta por sí sola no representa una ganancia, sino que la misma debe ser analizada hasta la línea financiera final, de manera que un buen volumen de ventas no oculte los gastos reales que dejen en rojo el resultado final.
- La incorporación de formatos de control tipo Balance Score Card (BSC), utilizando indicadores y semáforos que presentamos en el capítulo V, permiten a la Gerencia monitorear permanentemente el avance de los indicadores de gestión. Esto sustenta el hecho de que todo sistema debe tener objetivos alcanzables y medibles cuyas desviaciones sean identificadas oportunamente a fin de garantizar el cumplimiento de las metas planteadas.

6.2. Recomendaciones:

- 1) Profundizar las actividades que se deben realizar para identificar los clientes que actualmente Quifatex no atiende, por ejemplo con la realización de un censo nacional que determine su ubicación geográfica y potencial de ventas, ya que esto permitirá seguir incrementando las ventas de la línea y su participación en el mercado ganadero.
- 2) Fortalecer la variable “Producto”, considerando la incorporación al portafolio de nuevas marcas como una estrategia que le permitan crecer en ventas en las familias más importantes del mercado ganadero, las cuales se identificaron claramente en el capítulo IV.
- 3) Solicitar el apoyo directo de la Gerencia General de la empresa para impulsar los cambios que la línea Ganadería necesita realizar para reenfocar totalmente las estrategias establecidas y operativizar la propuesta que presentamos en el presente trabajo de investigación.
- 4) Identificar con el apoyo de la Gerencia de Recursos Humanos los requerimientos de capacitación que el personal requiera para asumir el nuevo reto con los cambios planteados, así como establecer el mecanismo de comunicación y manejo frente al cambio, de manera que la propuesta no fracase por temas inherentes al estado motivacional y técnico del personal.
- 5) Realizar encuestas a los clientes una vez que la propuesta se haya implementado, para identificar su percepción respecto a los cambios efectuados, pues esta investigación fue sustentada por los inquietudes internas que tenía la empresa sobre los cambios que la línea Ganadería debía realizar para mejorar su desempeño comercial.

ANEXOS

METODOLOGIA EMPLEADA PARA ENTREVISTAS

Las entrevistas se realizaron en las oficinas de Quifatex basados en una guía de preguntas tomada del modelo y concepto de “Entrevista no estructurada” investigada en el libro “Metodología para el Trabajo de Grado” de Miguel A. Posso. Se aplicaron considerando los siguientes puntos:

- a) Las entrevistas no fueron grabadas.
- b) Se ejecutaron en base a una conversación.
- c) El orden de las preguntas se decidió en función a la conversación.
- d) Se realizaron preguntas abiertas, lo que permite que el entrevistado pueda compartirnos mayor cantidad de información.
- e) Al final se presenta el extracto de las respuestas, enfocado al tema de investigación.

METODOLOGIA EMPLEADA PARA ENCUESTAS

Se ejecuto una sola encuesta que fue diseñada considerando los siguientes puntos:

- a) Se aplicó al 100% de la población, pues este está compuesto por: 1 jefe de línea, 7 vendedores y 1 distribuidor.
- b) Se formularon preguntas cerradas.
- c) Al final se presenta la tabulación de los resultados.

ANEXO 1

ENTREVISTA REALIZADA AL GERENTE LA UNIDAD AGROVETERINARIA DE QUIFATEX

TEMA: FUNCIONAMIENTO DE LA UNIDAD DE AGROVETERINARIA Y DE LA LÍNEA GANADERÍA

GUIA DE ENTREVISTA

P1. Coméntenos de su trayectoria en Quifatex

P2. ¿Cuál es la estructura funcional que tiene la Unidad y cómo es el personal que trabaja allí?

P3. ¿Cree usted que el 5% de participación de mercado de la línea Ganadería al cierre del año 2010 es un buen resultado?

P4. ¿Cree usted que Quifatex tiene la posibilidad de incrementar las ventas con el portafolio de productos que actualmente posee?

P5. ¿Qué sistema de distribución utiliza actualmente la línea Ganadería?

P6. ¿Cree que hay oportunidad de realizar cambios en las estrategias actuales de: producto, precio, distribución y promoción que se aplica en la línea Ganadería?

P7. ¿Se ha realizado una segmentación del portafolio de clientes actuales?

P8. ¿Ha realizado usted cambios importantes en la definición de las zonas de ventas en los últimos 5 años?

P9. ¿Cree usted que el sistema de distribución actual de la línea Ganadería depende demasiado de los Almacenistas?

P10. ¿Cree que la fuerza de ventas de la línea está enfocada en la atención comercial y técnica que debe dar a los clientes?

P11. ¿Considera usted que se realiza suficiente trabajo de campo con los clientes para demostrar la calidad de los productos?

P12. ¿Considera usted que los Almacenistas recomiendan a los clientes que adquieran los productos de Quifatex por el margen de utilidad que les representa o por la calidad de los productos?

P13. ¿Considera que es posible disminuir la dependencia de los Almacenistas si se fortalece el canal de venta directa al consumidor final?

RESULTADO DE LA ENTREVISTA

A continuación presentamos un extracto de las respuestas del entrevistado, enfocados al tema de tesis:

R1. Llevo 40 años involucrado en el sector agroveterinario. Ingresé a Quifatex hace 32 años como vendedor nacional de la línea avícola. Luego de algunos años fui nombrado Jefe la línea Avícola y posteriormente Gerente de la Unidad Agroveterinaria y he sido responsable de la misma en esta función hasta la fecha. Estudié por 2 años en la Universidad, me retiré por dedicarme al trabajo pero recibí amplia capacitación técnica por parte de la empresa a través de viajes al exterior y cursos personalizados. No he recibido capacitación en temas administrativos ni financieros, mis decisiones han sido tomadas basado en la lógica y el sentido común, el mismo que me ha permitido hacer crecer el negocio hasta como hoy lo conocen.

R2. La Unidad de Negocios se encuentra organizada bajo los LÍNEAmientos de Quifatex con un gerente a la cabeza como responsable del funcionamiento y resultados de la misma. Existe personal de apoyo administrativo y financiero-comercial y responsables comerciales de la fuerza de ventas. Las ventas se realizan a través de vendedores con título profesional en carreras universitarias

afines a la unidad. Existe un Jefe Técnico Veterinario que es responsable de la capacitación del personal y apoyar las visitas técnicas a clientes. El personal tiene varios años de servicio para la empresa, y no ha buscado cambiarse por las condiciones económicas, estabilidad laboral y de clima organizacional que Quifatex les ofrece.

R3. La participación de mercado actual es muy baja considerando el tipo de empresas y marcas que Quifatex representa. La línea Ganadería tiene varios años en el mercado pero no ha logrado despuntar a pesar de los esfuerzos e inversión financiera que la empresa ha proporcionado. Hay empresas locales que tienen mayor participación de mercado, con la contradicción de que sus productos son de menor calidad y que no cuentan con el respaldo financiero de una empresa como Quifatex. En la línea Avícola somos líderes del mercado pero en Ganadería aún no encontramos la manera de crecer fuertemente y ganar participación de mercado.

R4. Quifatex posee un excelente portafolio de productos, con marcas muy importantes y laboratorios que respaldan la calidad técnica de los mismos. Estos productos son comercializados por los laboratorios a nivel de América Latina con muy buenos resultados. Pienso que los vendedores tienen muy poca convicción de la facilidad de vender los productos enfocando su mensaje a las características técnicas de los mismos y prefieren competir únicamente con precios. Con esta mentalidad es muy difícil que los resultados se den. La política de Quifatex es mantener negocios rentables a nivel financiero, con una estrategia agresiva de precios se podría desmejorar la tendencia positiva de resultados que la línea ha generado año tras año. Mi mensaje para los vendedores es que no busquen solamente vender el producto por precio sino que demuestren la calidad de estos, esa es la única forma en que podremos posicionarnos en el mercado.

R5. La línea tiene un sistema mixto de distribución, una mezcla de distribución vertical y horizontal. Llegamos de forma fuerte a los Almacenistas Distribuidores de las principales zonas ganaderas del país. Desde hace unos años vimos la necesidad de iniciar con atención a clientes finales. En la línea Avícola tenemos un sistema de distribución horizontal y en la línea Agrícola el sistema es mixto también.

R6. Siempre hay que pensar en que se pueden hacer cambios en las estrategias que se aplican pero considero que las decisiones actuales son las más adecuadas para la línea Ganadería. Este negocio se ha administrado de esta forma durante años y se ha mantenido aunque las ventas no hayan mejorado. Mantengo una posición conservadora con respecto al mercado y considero que no hay que cambiar tanto, pues el cambio genera muchos reajustes que a veces no contribuyen en los resultados de la empresa. Los vendedores presionan mucho que se incremente los descuentos para los clientes sin pensar que eso impacta directamente en la utilidad operativa, esa variable no va a cambiar. Considero que se puede analizar el tema de dimensión geográfica de las zonas para evitar que los vendedores pasen mucho tiempo viajando. Los productos y las estrategias de promoción son las adecuadas.

R7. No hemos establecido ninguna segmentación de los clientes que actualmente atendemos. Todos son tratados de la misma manera, no importa el nivel de ventas ni el margen que nos representen. Para los vendedores todos los clientes son importantes, ese es el mensaje que les hemos transmitido como un concepto de servicio al cliente.

R8. No se han realizado cambios en las zonas de ventas desde su definición. La competencia tiene zonas de venta similares. Los límites de las zonas no tienen relación con una variable de productividad o de concentración de

mercado, son las zonas que siempre se han manejado. Hay la oportunidad de revisarlas para analizarlas frente a la distribución de las UPAs.

R9. Nuestra estrategia siempre fue posicionarnos en el canal Almacenistas pues ellos nos permitirían llegar a más clientes finales y minimizaríamos riesgos crediticios al tener menos atomizada la cartera. Estos beneficios nos han ocasionado generar una dependencia grande de los Almacenistas. Hemos incursionado en la atención a consumidores finales pero únicamente aquellos que tienen formalizada su situación comercial, pues hacerlo masivo con todo ganadero informal, salvo el caso de pago de contado, generaría un enorme riesgo de no cobro. Esos son los puntos que nos han detenido a pensar sobre el crecimiento del canal consumidores finales pero es un tema que debe analizarse con detalle pues eso permitirá depender en menor grado del canal Almacenistas.

R10. Definitivamente no, bajo mi punto de vista un vendedor de productos técnicos no puede pensar que la única herramienta que posee es el descuento. Se han contratado profesionales técnicos en las ramas veterinarias con la finalidad de que puedan promover las bondades técnicas de los productos. Si pensamos en que los productos deben venderse por precio entonces deberíamos cambiar el perfil de los vendedores y buscar personas que únicamente tomen pedidos y negocien precios, eso significaría eliminar el concepto técnico que ha sido la base de negocio de toda la Unidad Agroveterinaria.

R11. Estoy consciente de que el trabajo de campo desarrollado no es el requerido para demostrar las bondades de los productos. Los vendedores tienen la función de visitar, vender y cobrar, no cuentan con el tiempo suficiente para realizar demostraciones de campo ni ensayos con clientes importantes. En estos últimos tres años he solicitado al Jefe Técnico de la línea Avícola que apoye a los vendedores con capacitación técnica para puedan mejorar el

mensaje comercial pero la ejecución de trabajos requiere tiempo y seguimiento y con la estructura actual no lo podríamos hacer mas.

R12. Los Almacenistas conocen de la calidad de nuestros productos y también saben que tienen precios superiores a otros. El Almacenista siempre buscará vender el producto que más margen de utilidad le represente, independiente de que el producto sea de menor calidad ó mínimo resultado. Ellos buscan comprometerse con las empresas que les otorguen mayor descuento.

R13. Definitivamente se disminuiría la dependencia de los Almacenistas si crecemos nuestro nivel de atención a clientes finales, considerando un plan lógico de cambio que se ejecute en el tiempo y sobre todo definiendo que clientes finales son interesantes para la empresa pues existiría una mayor exposición crediticia. Se debería establecer un cliente tipo que pueda acceder a ser atendido directamente por Quifatex, incluso considerando su ubicación geográfica. Los Almacenistas absorben por la empresa el riesgo de cobro y el servicio logístico, rubros que son cubiertos con el porcentaje de descuento que reciben por la comercialización. Hay que estar claros en que lo más sano es tener un esquema mixto donde tengamos un buen nivel de atención directa a clientes finales y que mantengamos los Almacenistas que por su seriedad y compromiso con la empresa sean los socios estratégicos que requerimos para atender las zonas comerciales que aun no han desarrollado un adecuado nivel de ventas.

ANEXO 2

ENTREVISTA REALIZADA AL GERENTE LA UNIDAD AGROVETERINARIA DE QUIFATEX

TEMA: ANALISIS FODA DE LA LÍNEA GANADERÍA DE QUIFATEX

GUIA DE ENTREVISTA

P1. ¿Ha utilizado el análisis FODA como herramienta de análisis estratégico para proyectos de la Unidad?

P2. ¿Tiene un análisis FODA aplicado a la Línea de Ganadería?

P3. Como usted indica, enfocándonos en el FODA de la Línea Ganadería, por favor coméntenos los aspectos más importantes en cuanto a Fortalezas y Oportunidades.

P4. La teoría indica que hay que superar o eliminar las Debilidades. ¿Cuáles son las más críticas en la Línea Ganadería y cómo afrontar estos factores a fin de minimizar su efecto?

P5. ¿Y sobre las Amenazas, que estrategias considera usted que se deberían aplicar para neutralizarlas?

P6. ¿Algún comentario adicional a lo analizado en nuestra conversación?

RESULTADO DE LA ENTREVISTA

A continuación presentamos un extracto de las respuestas del entrevistado, enfocados al tema de tesis:

R1. Pienso que es una herramienta para poder evaluar objetivamente la situación del negocio y recabar información que ayuda no solo en la toma de decisiones sino también a plantear oportunamente acciones correctivas. No solo se actualiza periódicamente sino que también se aplica para evaluar cada proyecto en el que la Unidad tiene interés.

R2. De hecho es parte de la presentación que se elabora anualmente y se entrega a la Gerencia General.

Se establece un FODA general para la Unidad de Agroveterinaria, en el que se determinan Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas. Desde este general se obtienen FODAs específicos aplicables a las Líneas Avicultura, Ganadería y Agricultura.

Enfocándonos en la Línea de Ganadería, se lo trabaja con el Jefe de Línea quien tiene la responsabilidad de coordinar el negocio y conoce todos los factores económicos, políticos, sociales que forman parte del análisis, sobre todo porque conoce los productos, estrategias comerciales, precios, contacto con los clientes y a la vez con su fuerza de ventas y sobre todo de la competencia y sus alcances.

(Nos hace entrega del informe más actualizado y del FODA de la Línea Ganadería)

R3. Al formar parte de una compañía prestigiosa, nos beneficiamos de las fortalezas generales como son el reconocimiento de representar productos de marcas de primer nivel, característica compartida por los productos comercializados por ésta Unidad, pues contamos con el respaldo técnico de importantes laboratorios.

Al referirnos a los productos comercializamos las cuatro principales familias de productos del mercado: ANTIPARASITARIOS, RECONSTITUYENTES, ANTIBIOTICOS y MINERALES ORALES, que abarcan el 83% del mercado.

La solidez financiera y el respaldo económico de la empresa siempre es un buen aval ante las Representadas al momento de negociar la comercialización de sus marcas.

Otra fortaleza considero que es contar con un equipo profesional de vendedores que tienen conocimientos técnicos, son Veterinarios, tienen herramientas tecnológicas que facilitan la toma de pedidos. Nos hace falta trabajar en aspectos como optimizar la gestión de visita, venta y cobranza para poder invertir más tiempo en demostraciones de campo y ensayos con clientes. Debemos revisar la estructura.

En relación a Oportunidades, es importante señalar los siguientes aspectos:

Lo relacionado a las pre-mezclas vitamínicas que producimos, son productos que cada vez tienen mayor aceptación pues complementan nuestro portafolio y aportan con soluciones personalizadas a los clientes.

Otra Oportunidad importante es incursionar en mercado porcícola que está desarrollándose y también el de pequeñas especies. Hablando de nuevos mercados, analizar la posibilidad de incursionar en la comercialización de productos genéricos, cuyo precio es más conveniente, pero asegurando la calidad del producto al ser distribuido por QUIFATEX.

R4. No es difícil reconocer que tenemos Debilidades que no nos permiten crecer en participación de mercado. Una de ellas es la diferencia de precios manejados entre nuestros productos de marca y los de la competencia, muchas veces genéricos o de producción local. No existe una convicción por parte de la fuerza de ventas de realizar la gestión de venta haciendo énfasis en las características técnicas sino que dan mucha importancia a otorgar descuentos máximos y competir por precio.

Con respecto a la competencia, los plazos, promociones comerciales y descuentos financieros suelen ser más interesantes. Las políticas financieras de QUIFATEX no nos han permitido flexibilizar los plazos de crédito por lo que

utilizamos el canal de Almacenistas. Minimizamos con esta estrategia el riesgo de la cobranza, pero hay que considerar que este canal siempre pondrá énfasis a la venta del producto que le genere mayor utilidad, sin importar la calidad. Lo positivo de esta relación es contar con Almacenistas serios y comprometidos con QUIFATEX, a los que apoyamos con capacitación y planes comerciales diferenciados.

R5. Una amenaza importante constituyen los productos genéricos cuya utilización es cada vez mayor, adicional al creciente apoyo y otorgamiento de incentivos por parte del gobierno a proyectos relacionados con producción local, proyectos que también involucran el desarrollo de medicamentos de uso animal. Adicionalmente existe la posibilidad de que se inicie un control de precios de productos ganaderos, interviniendo de esta forma en una revisión de los márgenes de los actores de la cadena de abastecimiento, afectando sobre todo a los productos importados, caso de QUIFATEX.

Como neutralizar estas amenazas: detectando oportunidades de posicionamiento de productos como las pre-mezclas vitamínicas, minerales; buscando incursionar en sectores que pueden desarrollarse, como ya lo indiqué: porcícola y pequeñas especies; buscando nuevos productos dentro del portafolio de las Representadas actuales o buscando potenciales productos a comercializar de otros laboratorios; desarrollando presentaciones adecuadas a las necesidades de los cliente como por ejemplo vitaminas en dosis más pequeñas. La Unidad está continuamente trabajando en estrategias que puedan representar oportunidad de negocio a fin de neutralizar las amenazas.

R6. Sobre los productos que comercializamos, nos caracterizamos por brindar al cliente productos diferenciados, que tienen valores agregados que son resaltados por nuestros vendedores como por ejemplo la Bagometina, que contiene además del principio activos, vitaminas: A, D y E, permitiendo ahorrar tiempo y dinero. Tiempo porque se inyecta una sola vez; dinero por mano de obra y menor estrés producido al animal.

Cuando nos referimos a productos genéricos, es importante indicar que se pueden encontrar importantes oportunidades al buscar productos de

laboratorios de prestigio que han desarrollado productos similares a los de marca, una vez vencida la patente.

ANEXO 3

ENTREVISTA REALIZADA AL JEFE DE PLANNING & CONTROL DE QUIFATEX

TEMA: REALIDAD FINANCIERA DE QUIFATEX Y DE LA LÍNEA GANADERÍA

GUIA DE ENTREVISTA

P1. ¿Cree usted que el crecimiento de ventas de la línea Ganadería en los últimos 5 años tiene relación con el crecimiento de ventas de otras líneas de Quifatex?

P2. ¿Considera usted que contar con 5% de participación de mercado al cierre del año 2010 es adecuado para un negocio que tiene más de 20 años en el mercado?

P3. ¿92

En los últimos 5 años la línea Ganadería ha cumplido con los objetivos establecidos para ventas y utilidad operativa?

P4. ¿QUIFATEX a nivel del país es considerada una empresa importante?

P5. ¿Cuál es la premisa que maneja QUIFATEX para financiar el capital de trabajo?

RESULTADO DE LA ENTREVISTA

A continuación presentamos un extracto de las respuestas del entrevistado, enfocados al tema de tesis:

R1. A pesar de que la línea Ganadería ha crecido en los últimos años, el valor de venta no es representativo frente a otras líneas de Quifatex. Internamente

la consideramos como una línea pequeña que no genera mayor protagonismo a la empresa dentro del sector ganadero.

R2. Definitivamente no me parece adecuado pues la expectativa de toda empresa es que con el transcurrir del tiempo, el crecimiento de ventas le permita incrementar su participación de mercado. Hablamos que un negocio con 20 años en el mercado debería ser maduro y ser uno de los líderes del mercado, pues su experiencia acuñada en tantos años debe haberle permitido encontrar oportunidades de mejora y ajustar sus estrategias, de manera que siempre se encuentre un paso delante de la competencia. Un negocio que en 20 años no haya ganado un importante pedazo del mercado da la señal de que tiene muy baja capacidad de cambiar y adecuarse a las condiciones tan variables del mercado.

En el caso de la línea Ganadería, esa es la preocupación permanente que ha tenido la Gerencia General de Quifatex, que mira como los años transcurren y no existen cambios importantes que desemboquen en resultados de ventas altos y agresividad en la presencia en el mercado.

R3. Si, la línea Ganadería ha cumplido con sus resultados de venta y utilidad, sin generar niveles de sobrecumplimiento interesantes. Debo comentar que los presupuestos que se han establecido año a año no han sido agresivos, sino más bien conservadores en relación a las oportunidades de mercado que se perciben para la línea. Igualmente, la estructura de gastos ha tenido una tendencia a mantenerse, tema que puede demostrar la poca agresividad de inversión comercial que tiene la línea, eso puede también explicar el poco crecimiento de ventas que ha experimentado.

R4. QUIFATEX es considerada una de las empresas más importantes del país. Se desempeña en el sector económico de comercio al por mayor y menor. Fue una de las empresas que obtuvo beneficios a raíz de la implantación de la dolarización, que permitió crecer agresivamente en el mercado. Al momento factura USD 300 millones al año y su estrategia de diversificación de negocios le ha permitido enfrentar las crisis económicas internas sin sufrir impactos importantes.

R5. QUIFATEX financia sus requerimientos de capital de trabajo a través de solicitar plazos de pago a sus proveedores que cubran el nivel de inventarios que mantiene en sus bodegas. Los días de cuentas por cobrar se financian en una parte por la utilidad generada por cada línea de negocio así como con financiamientos bancarios con tasas corporativas. Al momento QUIFATEX se encuentra en un proceso de titularización de cartera, la misma que permitirá obtener recursos para financiar su operación con un costo más bajo del que ofrece el sector bancario.

En el caso de la línea Ganadería, esta maneja niveles de cuentas por cobrar por encima del promedio de la empresa, lo cual genera un requerimiento de capital de trabajo mayor. Si se quisiera extender el plazo actual de cobro a los clientes, esto causaría un impacto financiero a la línea debido a los intereses que se deberían cancelar a los bancos por financiar un capital de trabajo mayor.

ANEXO 4

ENCUESTA APLICADA A LA FUERZA DE VENTAS DE LA LÍNEA GANADERÍA

FORMULARIO No. 3:

FORMULARIO DE ENCUESTA

ENCUESTA DIRIGIDA A LA FUERZA DE VENTAS DE LA LÍNEA GANADERIA	
1. ¿Cree usted que podría incrementar las ventas de su zona si la empresa realizará cambios en la estrategia de distribución?	SI () NO ()
2. ¿Cree que la realización de trabajos de campo con la participación de sus principales clientes le permitiría incrementar las ventas de su zona?	SI () NO ()
3. ¿Cree que hay oportunidad de mejorar la organización geográfica de las zonas de venta?	SI () NO ()
4. ¿Conoce la productividad proyectada de su zona de ventas?	SI () NO ()
5. ¿Conoce usted si sus clientes han sido diferenciados en función a algún criterio comercial?	SI () NO ()
6. ¿Cree usted que se debe atender a todos los clientes de la misma forma?	SI () NO ()
7. ¿Usted percibe que la empresa toma en cuenta su retroalimentación sobre el mercado y analiza sus sugerencias al tomar decisiones respecto al mercado?	SI () NO ()
8. ¿Posee usted poder de negociación respecto a los precios de venta?	SI () NO ()
9. ¿Conoce usted los resultados financieros de su zona de ventas en lo referente a: ventas, márgenes, utilidad, a nivel mensual y acumulado?	SI () NO ()

TABULACION DE LAS RESPUESTAS A LA ENCUESTA

Pregunta No.	SI	NO	TOTAL
1	7	2	9
2	9	0	9
3	6	3	9
4	1	8	9
5	0	9	9
6	4	5	9
7	2	7	9
8	0	9	9
9	1	8	9

RESULTADOS DE LA APLICACIÓN DE LA ENCUESTA

A continuación detallamos los resultados de cada pregunta:

PREGUNTA 1:

¿Cree usted que podría incrementar las ventas de su zona si la empresa realizará cambios en la estrategia de distribución?

El 78% respondió que SI. El 22% contestó que NO.

PREGUNTA 2:

¿Cree que la realización de trabajos de campo con la participación de sus principales clientes le permitiría incrementar las ventas de su zona?

El 100% respondió que SI.

PREGUNTA 3:

¿Cree que hay oportunidad de mejorar la organización geográfica de las zonas de venta?

El 67% respondió que SI. El 33% contestó que NO.

PREGUNTA 4:

¿Conoce la productividad proyectada de su zona de ventas?

El 11% respondió que SI. El 89% contestó que NO.

PREGUNTA 5:

¿Conoce usted si sus clientes han sido diferenciados en función a algún criterio comercial?

El 100% respondió que NO.

PREGUNTA 6:

¿Cree usted que se debe atender a todos los clientes de la misma forma?

El 44% respondió que SI. El 56% contestó que NO.

PREGUNTA 7:

¿Usted percibe que la empresa toma en cuenta su retroalimentación sobre el mercado y analiza sus sugerencias al tomar decisiones respecto al mercado?

El 22% respondió que SI. El 78% contestó que NO.

PREGUNTA 8:

¿Posee usted poder de negociación respecto a los precios de venta?

El 100% respondió que NO.

PREGUNTA 9:

¿Conoce usted los resultados financieros de su zona de ventas en lo referente a: ventas, márgenes, utilidad, a nivel mensual y acumulado?

El 11% respondió que SI. El 89% contestó que NO.

BIBLIOGRAFIA

- KOTLER, Philip. (2001) **Dirección de Marketing**. Pearson Education, México.
- KOTLER, Philip. (2003). **Fundamentos de Marketing**, Editorial Pearson, Sexta Edición, México.
- LAMBIN, Jean-Jaques. (2003). **Marketing Estratégico**, Editorial McGraw-Hill, Madrid, España.
- MUÑIZ, Rafael. **Marketing en el siglo XXI**. Editorial Centro de Estudios Financieros, 2da. edición, Madrid, España.
- STANTON, William; ETZEL, Michael y WALKER, Bruce J. (2000). **Fundamentos de Marketing**. Editorial McGraw-Hill, México.
- WELSH, A.N. (1985). **Manual de Técnicas Gerenciales**. Nueva Interamericana, México.

INFORMACION Y REGISTROS DE QUIFATEX S.A.:

UNIDAD DE NEGOCIOS AGROVETERINARIA - LÍNEA DE GANADERÍA;

DEPARTAMENTO DE PLANNING Y CONTROL

DEPARTAMENTO LEGAL Y DE ASUNTOS REGULATORIOS

DEPARTAMENTO DE O Y M

DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO

RECURSOS ELECTRONICOS

- www.quifatex.com
- www.marketing-xxi.com

- www.wikilearning.com
- www.monografias.com
- www.gestiopolis.com
- www.pymesymarketing.com
- www.promonegocios.net
- www.top.org.ar/Documentos/HINTZE
- www.marketingpower.com/mg-dictionary.php
- [http://sigagro.flunal.com/index.php?option=com_wrapper&view=wrapper
&Itemid=236](http://sigagro.flunal.com/index.php?option=com_wrapper&view=wrapper&Itemid=236)