



**Universidad Autónoma de Querétaro
Facultad de Contaduría y Administración**

**“Situación de los planes de marketing en las distribuidoras de
la industria de alimentos preparados para animales”**

TESIS

**Que como parte de los requisitos para obtener el
grado de**

Maestro en Administración

Presenta

Edgar Fernando García Mendoza

Santiago de Querétaro, Qro. Noviembre 2010



Universidad Autónoma de Querétaro
Facultad de Contaduría y Administración
Maestría en Administración

SITUACION DE LOS PLANES DE MARKETING EN LAS DISTRIBUIDORAS DE LA INDUSTRIA DE ALIMENTOS PREPARADOS PARA ANIMALES

TESIS

Que como parte de los requisitos para obtener el grado de
Maestro en Administración

Presenta:
Edgar Fernando García Mendoza

Dirigido por:
Dra. Amalia Rico Hernández

SINODALES

Dra. Amalia Rico Hernández
Presidente.


Firma

Dra. Rosa María Romero González
Secretario


Firma

Dra. Graciela Lara Gómez
Vocal


Firma

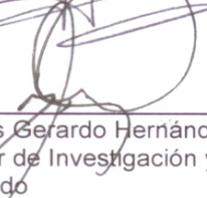
M.I. Jesús Hurtado Maldonado
Suplente


Firma

Dr. Fernando Barragán Naranjo
Suplente


Firma

M. en I. Héctor Fernando Valencia Pérez
Director de la Facultad de Contaduría
y Administración


Firma

Dr. Luis Gerardo Hernández Sandoval
Director de Investigación y
Posgrado

Centro Universitario
Santiago de Querétaro, Qro.
Noviembre, 2010
México

RESUMEN

El proyecto de estudio se llevó a cabo en el período de agosto a octubre del 2005, esto como parte de la comprobación de la existencia o no de un plan estratégico de marketing en las distribuidoras de alimentos preparados para animales en la zona de Tehuacan, Puebla; se revisó la literatura referente a conceptos básicos de marketing y una revisión extensiva sobre canales de distribución. Se diseñó y aplicó una encuesta a los 14 distribuidores que laboran en esta zona para conocer la noción que tienen sobre algunos conceptos básicos de marketing así como de canales de distribución en donde los resultados más significativos fueron que el 85% contestó que sí aplica un plan estratégico de marketing y que consiste principalmente en: planificación, puntos de ventas y servicio, todo esto afirmaron, les sirve de apoyo en el desarrollo de su trabajo. Respecto al conocimiento que tienen en conceptos como marketing y canales de distribución, el 71% y 77% respectivamente contestó correctamente a la definición planteada. Correspondiente a los cuestionamientos sobre la importancia de elementos de mezcla de marketing, el 71.42% respondió que todos estos elementos indican una importancia imperante en esta mezcla, pues esto ayuda al desenvolvimiento y desarrollo de su negocio. Se observó que sí existe un plan de marketing que implementan los gerentes de distribución para ayudar al desarrollo profesional y personal de forma eficaz y eficiencia para cada una de las distribuidoras junto con el apoyo de los distribuidores, ya que el 85.71% recibe apoyo por parte de los gerentes traducido en asesoría comercial con un 50%, en publicidad en un 30% y con promociones completando con el 20%. La mancuerna de distribuidor-gerente de distribución es productiva y eficaz. Se mantiene la relación existente y se mejora cada día y con esto se determina el éxito y la permanencia del liderazgo de la empresa de cada uno de los distribuidores en su zona para beneficio de ambas partes.

(Palabras clave: plan estratégico de marketing, canal de distribución, distribuidores, industria de alimentos para animales, detallista)

SUMMARY

The study project was carried out in a period from August to October of the 2005; reviewed literature referring to basic concepts of marketing and an extensive revision on distribution channels; in order to know and to verify the existence or of a strategic plan of marketing in the food distributors prepared for animals in the zone of Tehuacan, Puebla, an interview was designed to apply it to the distributors who toil in this zone, being made 14 interviews in where the obtained results were that 85% answered that they applies a strategic plan of marketing that supports them in the development of their work. This was verified with the answers obtained in different questions with respect to the knowledge that have in concepts like marketing and channels of distribution, because 71% and 77% respectively answered correctly the raised definition. Corresponding to the questions about the importance of elements of marketing mixture, the 71,42% responded that all these elements indicate a prevailing importance in this mixture, because this aid to the unfolding and development of its business. It is evident to observe that there is a marketing plan that implements the distribution managers to along with help to the development of the distributors the support of the distributors, since the 85,71% receive support on the part of the managers translated in commercial consultant's office with a 50%, in publicity in a 30% and with promotions completing with 20%. The real panorama that is perceived in agreement with the analysis of these results is that indeed there is a marketing plan that helps to the food distributors prepared for animals to develop of one more a more effective and efficient form its work for improvement of professional and personal form.

(Keys words: plan strategic of marketing, distribution channel, distributors, food industry for animals, merchandising)

Agradecimientos

A mis padres, Inocencia y Fernando, por darme la vida; por impulsarme cada día a superarme en mis estudios, en mi deporte, en mi vida profesional. Por motivarme a ser mejor persona, por llenarme la vida de experiencias que me convirtieron en el ser humano que soy hoy en día.

A mis maestros, Maricela Dávila y Jesús Guerrero, por adoptarme en su familia como yerno y que a pesar de la distancia se han preocupado para que mi aprendizaje no termine nunca.

A mi esposa, Ámbar, por ser más que mi amiga, ser mi complemento, mi pareja, mi impulso, mi motivación, mis ganas de superarme.

A mis hijos Edgar Alejandro y Eduardo Antonio, quienes llegaron en el desarrollo final de este trabajo y se han convertido en mi fuente de inspiración profesional y familiar, pero sobre todo me han enseñado a ser Papá.

A la Universidad Autónoma de Querétaro por adoptarme como estudiante, por la formación académica y deportiva recibida durante todos estos años.

ÍNDICE

| | Página |
|--|--------|
| Resumen | i |
| Summary | ii |
| Agradecimientos | iii |
| Índice | iv |
| Índice de tablas | viii |
| Índice de gráficas | ix |
| Índice de figuras | x |
| | |
| Introducción | 1 |
| I. Conceptos básicos de planeación estratégica | 3 |
| 1.1 Generalidades de la planeación estratégica | 4 |
| 1.2. Planeación estratégica de marketing | 6 |
| 1.2.1. Definición de la misión y visión del negocio | 7 |
| 1.2.2. Análisis de la situación | 7 |
| 1.2.3. Objetivos del marketing | 8 |
| 1.3. Posicionamiento y ventaja diferencial | 8 |
| 1.3.1. Posicionamiento en relación al competidor | 9 |
| 1.3.2. Posicionamiento en relación con la clase del producto | 9 |
| 1.3.3. Posicionamiento por precio y calidad | 9 |
| 1.3.4. Ventaja competitiva de costo | 10 |
| 1.3.5. Orígenes de las ventajas competitivas de costo | 10 |
| 1.3.6. Ventajas competitivas de diferenciación | 12 |
| 1.3.7. Ventaja competitiva de nicho | 12 |
| 1.4. Mercados meta y demanda del mercado | 12 |
| 1.5. Mezcla de marketing | 14 |
| II. Canales de distribución | 16 |
| 2.1 Generalidades de los Canales de distribución | 17 |
| 2.2. Canal de distribución | 17 |
| 2.2.1. Estructura de un canal de distribución | 18 |
| 2.2.2. Funciones de los canales de distribución | 18 |
| 2.2.3. Diseño de canales de distribución | 19 |

| | |
|--|----|
| 2.2.4. Factores que influyen en el diseño de los canales de distribución | 21 |
| 2.3. Clasificación de los canales de distribución | 22 |
| 2.4. Distribución de los canales de distribución | 22 |
| 2.5. Canales múltiples de distribución | 23 |
| 2.6. Decisiones de administración de canales | 24 |
| 2.6.1. Selecciones de los miembros de un canal | 24 |
| 2.6.2. Capacitación a los miembros del canal | 24 |
| 2.6.3. Motivación de los miembros del canal | 24 |
| 2.6.4. Evaluación de los miembros del canal | 25 |
| 2.7. Selección del tipo de canal | 25 |
| 2.8. Integración de los canales de distribución | 25 |
| 2.8.1. Integración horizontal de los canales | 25 |
| 2.8.2. Integración vertical de los canales | 26 |
| 2.9. Criterios para la selección de los canales de distribución | 27 |
| 2.9.1. Cobertura del mercado | 27 |
| 2.9.2. Producto | 27 |
| 2.9.3. Los intermediarios | 27 |
| 2.9.4. Compañía | 28 |
| 2.9.5. Costos | 29 |
| 2.10. Conflicto y control de los canales | 29 |
| 2.10.1. Conflicto horizontal | 30 |
| 2.10.2. Conflicto vertical | 30 |
| 2.10.3. Conflicto entre productor y mayorista | 31 |
| 2.10.4. Conflicto entre productor y detallista | 32 |
| 2.11. ¿Quién controla los canales? | 33 |
| 2.12. El canal visto como una distribución | 34 |
| 2.13. Distribución comercial | 34 |
| 2.13.1. Intermediario | 34 |
| 2.13.1.1. Importancia del intermediario | 35 |
| 2.13.1.2. Servicios que proporcionan los intermediarios | 36 |
| 2.13.1.3. Problemas que resuelven los intermediarios | 36 |
| 2.13.1.4. Funciones de los intermediarios | 37 |
| 2.13.1.5. Tipos de intermediarios | 38 |
| 2.13.1.6. Número de intermediarios | 39 |
| 2.13.1.7. Calidad de los intermediarios | 40 |
| 2.13.2. Tipo de distribuidor a nivel de minorista | 42 |

| | |
|---|----|
| 2.13.3. Clasificación de los detallistas según Fischer | 43 |
| 2.13.4. Estrategias de Marketing | 46 |
| 2.13.5. Distribución física | 47 |
| 2.13.5.1. Objetivo de la distribución física | 47 |
| 2.13.5.2. Procesamiento de los pedidos | 48 |
| 2.13.5.3. Almacenamiento | 48 |
| 2.13.5.4. Inventarios | 48 |
| 2.13.5.5. Transporte | 48 |
| 2.13.5.6. Instalaciones físicas | 49 |
| 2.14. Marketing estratégico de los canales de distribución | 49 |
| 2.15. Programas de ventas y distribución | 51 |
| 2.16. Tipos de sistemas del canal de marketing y ventas | 52 |
| 2.16.1. Sistemas de ventas para comerciantes | 52 |
| 2.16.2. Sistemas de ventas misioneras | 53 |
| III. Análisis sectorial de la industria de los alimentos preparados para animales | 54 |
| 3.1. Antecedentes históricos | 55 |
| 3.2. Nacimiento de la industria | 55 |
| 3.3. Características de la materia prima y productos del giro | 56 |
| 3.3.1. Productos del giro y sus características básicas | 56 |
| 3.3.2. Características de un buen producto en el giro | 57 |
| 3.3.3. Relación de proveedores principales | 58 |
| 3.3.4. Procedimiento de compra y negociación con proveedores | 59 |
| 3.4. Antecedentes de las empresas | 63 |
| 3.4.1. Purina | 63 |
| 3.4.2. Malta Cleyton | 65 |
| 3.4.3. NUTEC | 67 |
| IV. Metodología | 68 |
| 4.1. Planteamiento de la problemática | 68 |
| 4.1.1. Definición del problema | 68 |
| 4.1.2. Determinación de la hipótesis | 68 |
| 4.1.3. Objetivos | 68 |
| 4.1.4. Justificación | 68 |
| 4.2. Trabajo de campo | 69 |
| 4.2.1. Diseño de la encuesta | 69 |
| 4.2.2. Definición de la población | 70 |
| 4.2.3. Definición de la muestra | 71 |

| | |
|--|-----|
| 4.3. Análisis e interpretación de los resultados | 72 |
| V. Diagnóstico y Propuesta o Recomendación | 89 |
| CONCLUSIONES | 93 |
| RECOMENDACIONES | 95 |
| PROPUESTA | 96 |
| BIBLIOGRAFÍA | 127 |
| APÉNDICE | 128 |

Índice de tablas

| Tabla | | Página |
|--------------|---|---------------|
| 2.1. | Tipos de sistemas de marketing vertical | 51 |
| 3.1. | Desarrollo del valor de la producción | 56 |
| 3.2. | Requerimientos de ingredientes | 58 |
| 4.1. | Número de distribuidoras de las empresas ubicadas en la Zona de Tehuacán, Puebla | 70 |
| 4.2. | Empresas de distribuidoras de la zona de Tehuacán, Puebla | 70 |
| 4.3. | Clasificación de distribuidores | 71 |
| 4.4. | Cálculo de muestra de población | 71 |
| 4.5. | Aplicación de encuestas a distribuidores en la zona de Tehuacán, Puebla | 72 |
| 4.6. | Clasificación de los distribuidores en base a los resultados obtenidos en la investigación. | 73 |

Índice de gráficas

| Gráfica | | Página |
|----------------|---|---------------|
| 4.1. | Número de encuestas realizadas en las distribuidoras | 73 |
| 4.2. | Tiempo de laborar en las distribuidoras de alimento preparados para animales | 74 |
| 4.3. | Percepción del concepto de marketing o mercadotecnia | 75 |
| 4.4. | Elementos importantes en la mezcla de marketing | 77 |
| 4.5. | ¿Qué es un canal de distribución? | 78 |
| 4.6. | ¿Qué es lo primero que le viene a la mente al escuchar la palabra “Objetivos”? | 79 |
| 4.7. | ¿Qué es lo primero que le viene a la mente al escuchar la palabra “Capacitación”? | 79 |
| 4.8. | ¿Qué es lo primero que le viene a la mente al escuchar la palabra Motivación? | 81 |
| 4.9. | ¿Qué es lo primero que le viene a la mente al escuchar la palabra Evaluación? | 82 |
| 4.10. | ¿Qué es lo primero que le viene a la mente al escuchar el concepto “Planeación estratégica de marketing”? | 83 |
| 4.11. | Aplicación de un plan de marketing en su distribuidora | 84 |
| 4.12. | ¿A qué atribuye el éxito del negocio? | 86 |
| 4.13. | Tipo de apoyo que recibe por parte de la empresa | 87 |

Índice de figuras

| Figura | | Página |
|---------------|---|---------------|
| 2.1. | Secuencia de las decisiones para diseñar un canal de distribución | 20 |
| 2.2. | Canales de marketing para bienes de consumo | 23 |
| 2.3. | Actividades comunes de un intermediario | 38 |
| 2.4. | Intensidad del continuo de la distribución | 40 |
| 3.1. | Crecimiento anual de 1996 a 2000 de la industria manufacturera. | 61 |
| 3.2. | Principales clases por su contribución al valor de la producción de alimentos | 62 |
| 3.3. | Principales productos de importación (% participación promedio 1996-2001) | 62 |
| 3.4. | Localización de las plantas de la empresa Purina | 64 |
| 3.5. | Localización de las plantas de la empresa Malta Cleyton. | 66 |
| 3.6. | Localización de las zonas distribuidoras de la empresa Malta Cleyton. | 66 |

INTRODUCCIÓN

El proceso de distribución es el elemento más importante después del producto en sí, de los diversos componentes de la mezcla de mercadeo.

Los planes de marketing en donde los programas de ventas y distribución son el punto principal, incluyen todas aquellas actividades que involucran al personal que está en contacto directo con los compradores finales o con los intermediarios mayoristas o minoristas. Estas actividades se dirigen hacia tres funciones: Transmitir individualmente mensajes de ventas adaptados a cada cliente; prestar servicio al cliente a través de información o asistencia con respecto a las características del producto, estado del pedido, o reclamos de los clientes; y crear valor para los clientes a fin de coordinar el programa y los métodos de despacho del producto/servicio para brindar conveniencia, confianza y respaldo.

El marketing estratégico se apoya de entrada en el análisis de las necesidades de los individuos y de las organizaciones. Desde el punto de vista del marketing, lo que el comprador busca no es el producto como tal, sino el servicio que el producto es susceptible de ofrecerle; este servicio puede ser obtenido por diferentes tecnologías, las cuales están, a su vez, en un continuo cambio. La función del marketing estratégico es seguir la evolución del mercado de referencia e identificar los diferentes productos-mercados y segmentos actuales o potenciales, sobre la base de un análisis de la diversidad de las necesidades a encontrar.

El presente trabajo pretende ofrecer un panorama general de la situación de los planes de marketing en las distribuidoras de industrias de alimentos preparados para animales en el municipio de Tehuacan, Puebla. Es decir, si existe o no un plan de marketing para los distribuidores que los apoye en el desarrollo de su trabajo. La hipótesis declara que no existe dicho plan que apoye a los distribuidores de alimentos preparados para animales dentro de su trabajo.

Para esta investigación se recurrió a la aplicación de entrevistas personales para conocer la existencia de algún plan de marketing para estos distribuidores, en donde se analizó la información recabada y se dio a conocer una propuesta teórica alternativa de un plan de marketing en el dado caso que no existiera dicho plan.

A pesar de que la teoría indica la importancia en el desarrollo de las actividades laborales en cualquier tipo de industria sobre la implementación de un plan de marketing adecuado a las necesidades de la organización, no en todas las empresas se aplica a la práctica, y, particularmente en el caso del giro agropecuario se ha observado la inexistencia de dicho plan.

El inicio de este trabajo radicó en la lectura y entendimiento de conocimientos tales como los conceptos básicos y generalidades de lo que es una planeación estratégica. Dentro de este marco, se revisó la definición de canal de distribución y lo que implica el panorama existente de los conceptos que rodean a un canal de distribución.

Una vez revisada y entendida la teoría, se analizó el sector industrial de los alimentos preparados para animales, sus antecedentes, características, generalidades, así como la investigación de las empresas más importantes en México que se encuentran trabajando dentro de este sector.

Una vez conociendo las empresas más importantes de la industria de alimentos preparados para animales, se realizó una encuesta a aplicar a una de las empresas con más posicionamiento en el país. Se analizaron los resultados, se dio un diagnóstico y se finalizó con una propuesta tentativa de un plan de marketing para las distribuidoras de alimentos preparados para animales.

I. Conceptos básicos de planeación estratégica

Dentro de este capítulo se trata la definición de planeación estratégica y de algunos modelos conceptuales del sistema, de acuerdo con la teoría revisada.

La planeación estratégica es el proceso de crear y mantener un buen acoplamiento entre los objetivos y recursos de una compañía y las oportunidades en evolución del mercado. La meta de la planeación estratégica es alcanzar rentabilidad y crecimiento a largo plazo.

Mientras más rápido cambie el ambiente externo e interno de una organización, con mayor frecuencia tendrán que revisarse y actualizarse sus planes estratégicos a corto y largo plazo; quizá los cambios anuales ya no resulten apropiados. En el mundo actual, los ciclos de vida de la estrategia, en vez de alargarse, cada vez se acortan más.

La estrategia es algo que debe modificarse siempre que sea favorable hacerlo, y ciertamente cuando lo imponga el desarrollo de los acontecimientos.

La puesta en práctica de una estrategia es fundamental en un proceso orientado a la acción y a propiciar que las cosas sucedan; pero esto no es lo primordial, ya que se necesita de la ayuda de las actividades de desarrollo de competencias y habilidades, de preparación de presupuestos, de creación de políticas, de motivación, de creación de una cultura y de liderazgo. Ya que todo esto en conjunto son tareas clave.

1.1. Generalidades de la planeación estratégica

En primera instancia, sin un plan, no se puede dirigir con confianza o esperar que otros los sigan. Y sin un plan, los administradores y sus seguidores tienen muy pocas probabilidades de lograr sus metas o de saber cuándo y dónde se están desviando de su camino. El control se convierte en un ejercicio útil. Con frecuencia, los planes erróneos afectan la salud de toda la organización. Esta es la razón por la que se debe dedicar atención a las estrategias organizativas, a los planes que los principales administradores elaboran para satisfacer las metas generales de una organización.

La estrategia es la determinación de las metas y objetivos básicos a largo plazo en una empresa, junto con la adopción de cursos de acción y la distribución de cursos necesarios para lograr estos propósitos. (Stanton, 2003)

Los conceptos más importantes para entender el marco de la planeación son cinco: Planeación, misión y visión, objetivos, estrategia y alcance de la planeación.

- **Planeación.**

Según Lamb (2002), la planeación es el proceso de anticipar hechos y determinar estrategias con el fin de alcanzar los objetivos de la organización en el futuro.

- **Misión y Visión**

La misión de la organización indica a qué clientes atiende, qué necesidades satisface y qué tipos de productos ofrece. Son los límites de las actividades de la organización. Stanton (2003) se pregunta: ¿En qué negocio estamos? Y la visión se refiere hacia donde queremos llegar, en dónde queremos que se encuentre nuestro negocio a futuro. ¿Hacia dónde vamos?

- **Objetivo**

Un objetivo es un resultado deseado. ¿Qué queremos alcanzar?

Un objetivo debe ser:

- Claro
- Específico
- Formularse por escrito
- Ambicioso pero realista
- Mensurable
- Realizable en determinado periodo.

- **Estrategia**

Una estrategia es “un plan general de acción mediante el cual una organización busca alcanzar sus objetivos” ¿Cómo vamos a realizar el trabajo?

- **Alcance de la planeación**

La planeación puede abarcar periodos cortos o largos. La planeación estratégica suele ser a largo plazo, pues incluye 3, 5, 10 o raras veces 25 años.

La planeación a largo plazo incluye asuntos que afectan en definitiva a toda la compañía: ampliar o disminuir la producción, los mercados y las líneas de productos.

La planeación a corto plazo suele abarcar un año o menos y compete a los ejecutivos de nivel medio o intermedio. Se centra en cosas como decidir cuáles mercados meta recibirán una atención especial y cuál será la mezcla de marketing según Stanton (2003).

La planeación estratégica de la compañía consta de cuatro pasos esenciales:

1. Definir la misión de la organización.
2. Analizar la situación
3. Establecer objetivos organizacionales
4. Seleccionar estrategias para lograr estos objetivos.

El enfoque de estos cuatro pasos esenciales es particularmente importante en la planeación estratégica del marketing, planeación que por su esencia se realiza una vez concluida la planeación estratégica de la organización en su conjunto.

1.2. Planeación estratégica de marketing

Para rendir buenos frutos, toda organización necesita una planeación eficaz y una estrategia de marketing centrada en la consecución de sus objetivos y satisfacción de las necesidades y deseos de sus clientes.

Toda empresa de éxito participa en el proceso de planeación estratégica de marketing para aprovechar sus fortalezas y ofrecer, con ello, bienes o servicios de calidad.

Los esfuerzos de planeación en cada ámbito funcional darán por resultado la creación de un plan estratégico para cada área.

El proceso de dicha planeación consiste en identificar o establecer una misión organizacional, una estrategia corporativa, metas y objetivos (a desarrollar e instrumentarse) una estrategia, y finalmente, un plan de marketing. El proceso comienza con un análisis profundo de los entornos interno y externo de la organización. Este análisis situacional es clave en la administración estratégica de marketing.

El proceso de una planeación estratégica consta de cinco pasos

1. Realizar un análisis de la situación
2. Trazar los objetivos del marketing
3. Determinar el posicionamiento y la ventaja diferencial
4. Seleccionar los mercados meta y medir la demanda del mercado
5. Diseñar una mezcla de marketing estratégico.

El plan de marketing es un documento escrito que funge como manual de referencia de las actividades de marketing para el gerente del área.

1.2.1. Definición de la misión y visión del negocio

La base de cualquier plan de marketing radica en responder a la primera pregunta: ¿En qué negocio estamos y adónde vamos? La respuesta es la declaración de la misión y visión de la empresa. La definición que propone Stanton (2003) afecta profundamente la distribución de recursos, así como la rentabilidad y supervivencia de la empresa a largo plazo.

1.2.2. Análisis de la situación

En el primer paso de la planeación estratégica de marketing, el análisis de la situación, se examina a qué punto ha llegado el plan de marketing, qué resultados ha dado y qué enfrentará, en apariencia, durante los años futuros.

El análisis de la situación abarca normalmente los factores ambientales externos y los recursos internos no relacionados con el marketing que rodean al programa.

Como parte del análisis de la situación, se lleva a cabo una evaluación FODA. En la cual se identifica y se juzga las más importantes fuerzas, oportunidades, debilidades y amenazas. Para cumplir su misión, una organización debe aprovechar sus puntos fuertes más importantes, superar o atenuar sus

debilidades principales, evitar amenazas graves y sacar partido de las oportunidades prometedoras. (Stanton, 2003)

1.2.3. Objetivos del marketing

El siguiente paso en la planeación estratégica de marketing consiste en determinar los objetivos del marketing. Éstos deben guardar estrecha relación con las metas y estrategias globales de la compañía. Algunas veces, una estrategia corporativa se convierte en una meta de marketing. (Stanton, 2003)

Un objetivo de marketing, es una declaración de lo que se alcanzará con las actividades de marketing. Los objetivos deben ser realistas, mensurables y específicos en cuanto al tiempo, consistentes e indicarán las prioridades de la empresa. Para ser precisos, los objetivos pasan de la declaración de la misión del negocio hacia el resto del plan de marketing. (Lamb, 2002)

Los objetivos bien especificados desempeñan varias funciones. Comunican la filosofía de marketing de la alta dirección y orientan a los gerentes de menor nivel de esta área, de modo tal que los esfuerzos de marketing estén integrados y apunten coherentemente en una sola dirección. Los objetivos también sirven como motivadores al crear algo por lo cual los empleados deben luchar. Cuanto las metas son accesibles y desafiantes motivan a quienes deben alcanzarlas. Además, el proceso de redactar objetivos específicos obliga a los ejecutivos a aclarar su pensamiento.

1.3. Posicionamiento y ventaja diferencial

En este paso se toman dos decisiones complementarias: cómo posicionar un producto en el mercado y cómo distinguirlo de la competencia. Una compañía, necesita crear una imagen para su producto en la mente de los consumidores. (Stanton, 2003)

El posicionamiento, designa la imagen de un producto en relación con productos que directamente compiten con él y también con otros que vende la misma compañía. (Stanton, 2003)

Las ganancias que da un producto dependen, en gran medida, de la capacidad de los gerentes para atraer la atención sobre el producto y diferenciarlo favorablemente de otros similares.

A pesar de la estrategia de posicionamiento que se utilice, las necesidades del mercado meta siempre deben ser consideradas.

1.3.1. Posicionamiento en relación con un competidor

Con algunos productos la estrategia más eficaz consiste en posicionar un producto directamente contra la competencia. Da excelentes resultados cuando se trata de una compañía que tiene una sólida ventaja diferencial o que intenta fortalecerla. (Stanton, 2003)

1.3.2. Posicionamiento en relación con una clase de productos o con un atributo.

Algunas veces la estrategia de posicionamiento de una compañía requiere relacionar el producto con una clase de productos o con un atributo. La información sobre los productos suele ser las características, ventajas y beneficios del producto. Las características, aunque informan a los clientes algo sobre la naturaleza del producto, por lo general no constituyen las partes de información que hacen que las personas compren. Las ventajas son atributos de desempeño que comunican el comportamiento del producto de manera distinta y atractiva a los clientes. Los beneficios son resultados positivos o la satisfacción necesaria que adquieren de los productos comprados. (Ferrell, 2002)

1.3.3. Posicionamiento por precio y calidad.

Algunos fabricantes y detallistas gozan de fama por la gran calidad de sus productos y por sus precios elevados. Esto va relacionado con la capacidad de compra de los consumidores.

Una vez posicionado un producto, se hace necesario identificar una ventaja diferencial viable.

Por ventaja diferencial o ventaja competitiva se entiende como “el conjunto de características únicas de una compañía y sus productos percibidos por el mercado meta como dignos de atención y superiores a los de la competencia”. (Lamb, 2002). Es el factor o conjunto de ellos que hace que los clientes patrocinen a una empresa y no a sus competidoras. Hay tres tipos de ventaja competitiva: el costo, la diferenciación en producto y/o servicio, y las estrategias de nicho.

1.3.4. Ventaja competitiva de costo

Significa ser el competidor de bajo costo en una industria a la vez que se conservan márgenes satisfactorios de utilidades.

El liderazgo en costo puede ser resultado de obtener materias primas poco costosas, de crear una escala eficiencia de operaciones de planta, de diseñar productos de fácil manufactura, controlar los costos de operación y evitar a los clientes marginales.

Una ventaja competitiva de costo hace posible que una empresa rinda un valor superior para el cliente.

1.3.5. Orígenes de las ventajas competitivas de costo

Los costos se pueden reducir de diversas maneras.

- **Curvas de experiencia:** Las curvas de experiencia indican que los costos declinan a una tasa predecible conforme la experiencia con un producto crece. El efecto de la curva de experiencia abarca una amplia gama de costos de manufactura, marketing y administración. Las curvas de experiencia reflejan el aprendizaje por la práctica, los avances tecnológicos y las economías de escala. Permiten a la administración pronosticar costos y fijar precios sobre la base de costos anticipados en oposición a costos actuales.
- **Mano de obra eficiente:** Los costos de mano de obra son un componente importante de los costos totales en industrias de mano de obra intensa y poca destreza como el armado de productos y manufactura de partes del vestido.
- **Artículos y servicios en presentación austera:** Los mercadólogos pueden reducir costos quitando los extras y opciones de un producto o servicio.
- **Subsidio gubernamental:** Los gobiernos pueden brindar ayuda a las industrias meta con bonos y préstamos sin interés. El gobierno de Japón, por ejemplo, ayudó a los fabricantes de semiconductores a convertirse en líderes mundiales.
- **Diseño de producto:** La tecnología de diseño vanguardista ayuda a compensar los altos costos de mano de obra.
- **Reingeniería:** la reingeniería para hacer más eficientes a las empresas suele llevar a la reducción o suspensión temporal de empleados; también implica la eliminación de líneas de productos superfluas, cierre de fábricas obsoletas y renegociación de contratos con los proveedores.
- **Innovaciones de producción:** Las innovaciones de producción, como la nueva tecnología y las técnicas de producción simplificadas ayudan a reducir el costo promedio de producción. (Lamb, 2002)

1.3.6. Ventajas competitivas de diferenciación

Una ventaja competitiva diferencial de producto y/o servicio existe cuando una empresa proporciona algo único que es valioso para los compradores y va más allá de la simple oferta de un precio bajo.

La ventaja competitiva diferencial puede venir de dos orígenes:

- Impresiones de valor: Estas son las características de un producto o servicio que indican valor para el consumidor.
- Productos aumentados: Es cuando una empresa agrega a un producto o servicio características que el cliente no espera, a ese bien o servicio se le llama producto aumentado Lamb (2002)

1.3.7. Ventaja competitiva de nicho

Una ventaja competitiva de nicho se fija como objetivo y sirve de manera efectiva sólo a un segmento del mercado. Un segmento de mercado que tiene buen potencial de crecimiento pero no es crucial para el éxito de los competidores mayores es buen candidato para desarrollar una estrategia de nicho.

1.4. Mercados meta y demanda del mercado

Seleccionar un mercado meta es el siguiente paso de la planeación de marketing. Un mercado se compone de personas u organizaciones que tengan necesidades por satisfacer, dinero para gastar y la disposición de gastarlo. Resulta impráctico para una compañía satisfacer todos los segmentos con diferentes necesidades. En lugar de eso, una empresa centra sus esfuerzos en uno o más de estos segmentos. Así, un mercado meta se refiere a un grupo de personas u organizaciones a las cuales una compañía dirige su programa de marketing.

La estrategia de mercado meta identifica en qué segmento o segmentos del mercado hay que enfocarse. Este proceso comienza con un análisis de oportunidades en el mercado (AOM). El análisis de oportunidades del mercado consiste en la descripción y el estimado del tamaño y potencial de ventas de los

segmentos del mercado que son de interés para la empresa, además de la evaluación de los competidores clave en dichos segmentos de mercado. (Lamb, 2002)

La segmentación de mercados exitosa depende de cuatro criterios básicos. Lamb (2002) En primer lugar, un segmento de mercado será rentable; tendrá suficientes clientes potenciales para ser viable. En segundo, un segmento de mercado será identificable y mensurable. En tercero, los integrantes de un segmento de mercado serán accesibles a los esfuerzos de marketing. En cuarto lugar, un segmento de mercado responderá a esfuerzos particulares de marketing en una forma que lo distinga de otros segmentos.

La segmentación de los mercados de consumo se basa en cinco puntos (Lamb, 2002)

- La segmentación geográfica se basa en las características de región, tamaño, densidad y clima.
- La segmentación demográfica consiste en las características de edad, sexo, nivel de ingresos, grupo étnico y ciclo de vida familiar.
- La segmentación psicográfica incluye las características de personalidad, motivación y estilo de vida.
- La segmentación por beneficios constituyen un tipo que identifica a los consumidores de acuerdo con los beneficios que se buscan en un producto.
- La segmentación por uso divide un mercado de acuerdo con el volumen de producto empleado o consumido.

Los mercados de negocios se segmentan a partir de dos bases. La primera es la macrosegmentación, que divide a los mercados según características generales, como ubicación y tipo de consumidor. La segunda es la microsegmentación, que se dirige a las unidades de toma de decisiones dentro de los macrosegmentos.

Hay seis pasos para la segmentación de mercados, (Lamb 2002):

- 1) Selección de un mercado o categoría de producto para su estudio
- 2) Escoger una base o bases para segmentar los mercados.
- 3) Seleccionar los descriptores de segmentación.
- 4) Perfilar y analizar los segmentos.
- 5) Selección de los mercados meta, y
- 6) Diseñar, poner en práctica y mantener mezclas de marketing adecuadas.

Los mercadólogos seleccionan mercados meta mediante tres estrategias diferentes: mercados meta no diferenciado, mercado meta concentrado y mercado meta de segmentos múltiples. Una estrategia de mercado meta no diferenciado supone que todos los miembros de un mercado muestran necesidades similares que es posible satisfacer con una sola mezcla de marketing. Una estrategia de mercado meta concentrado dirige todos los esfuerzos de marketing sólo a un segmento del mercado. La estrategia de mercado meta de segmentos múltiples, elabora dos o más mezclas de marketing para enfocar dos o más segmentos de mercado. (Lamb, 2002)

1.5. Mezcla de marketing

Stanton (2003), señala que una mezcla de marketing “es la combinación de un producto, la manera en que se distribuirá y se promoverá, y su precio.” Estos cuatro elementos habrán de satisfacer las necesidades del mercado o mercados meta y al mismo tiempo, cumplir los objetivos del marketing.

- **Producto.** Hacen falta estrategias para administrar los productos actuales a lo largo del tiempo, incorporar otros nuevos y abandonar los que fracasan. También se toman decisiones estratégicas sobre el uso de marcas, el empaque y otras características del producto como las garantías.
- **Precio.** Las estrategias necesarias se refieren a la ubicación de los clientes, la flexibilidad de los precios, los artículos que pertenecen a la misma línea de productos y las condiciones de la venta. Asimismo habrá que diseñar

estrategias de precios para entrar en el mercado, sobre todo cuando se trata de un producto nuevo.

- Promoción. Se necesitan estrategias para combinar los métodos individuales, como publicidad, venta personal y promoción de ventas, en una campaña bien coordinada. Además se ajustarán las estrategias promocionales a medida que el producto pase de las primeras etapas a las etapas finales en su ciclo de vida. También se adoptan decisiones estratégicas sobre cada método de promoción.
- Plaza. Las estrategias de plaza o distribución incluyen la administración del canal o canales a través de los cuales la propiedad de los productos se transfiere de los fabricantes al comprador y en muchos casos, las formas mediante las cuales los bienes se llevan del lugar de producción al punto de compra por parte del cliente final. Además se diseñan las estrategias que se aplicarán a los intermediarios, como los mayoristas y detallistas.

II. CANALES DE DISTRIBUCIÓN

Durante buena parte del siglo XX, la distribución fue el elemento olvidado de la estrategia de marketing. Después de todo, se pensaba que el marketing se constituía por cuatro “pes”: producto, precio, promoción y algo que a la mayoría de la gente se le dificultaba recordar. La cuarta “pe” realmente no encajaba. Los autores de libros de texto sobre marketing la representaban como plaza, pero en realidad era una D, de distribución.

Una vez que un producto es fabricado y promocionado, el siguiente paso es venderlo, es decir, llevarlo al consumidor final quien será el encargado de adquirirlo. La mayoría de empresas productoras, reúnen a intermediarios para que lleven sus productos al mercado; es aquí cuando surgen los canales de distribución. Pero, ¿qué son?, ¿por qué son necesarios?

Hay diversas opciones estratégicas para estructurar un canal de distribución; pero suelen ser complejas y costosas de instrumentar. Sin embargo, para obtener resultados fructíferos resulta esencial contar con una buena estrategia de distribución, pues una vez que se elige un canal y se establecen los compromisos, la distribución suele volverse muy inflexible debido a los contratos establecidos a largo plazo, lo cuantioso de las inversiones y los compromisos establecidos entre los integrantes del canal.

Dentro de este capítulo se explicará el significado de los canales de distribución, importancia, función, clasificación, definición de intermediario y demás rubros que detallarán de una forma precisa los conceptos, ya que éstos definen y marcan las diferentes etapas que la propiedad de un producto atraviesa desde el fabricante al consumidor final. Por ello los cambios que se están produciendo en el sector indican la evolución que está experimentando el marketing, ya que junto a la logística serán los que marquen el éxito de toda empresa.

2.1. Generalidades de los canales de distribución

Stanton (2003) afirma que “la propiedad de un producto debe transferirse de alguna manera del individuo u organización que lo elabora al consumidor que lo necesita y lo compra”. Los bienes deben además ser transportados físicamente de donde se producen a donde se necesitan. Por lo regular, los servicios no pueden enviarse, sino que más bien se producen y consumen en el mismo lugar.

Dentro de la mezcla de marketing, la función de la distribución consiste en hacer llegar el producto a su mercado meta. La actividad más importante para lograr esto es arreglar su venta (y la transferencia de la propiedad) del fabricante al consumidor final. Otras actividades (o funciones) comunes son promover el producto, almacenarlo y correr parte del riesgo financiero durante el proceso de distribución.

2.2. Canal de distribución

“Un canal de distribución está formado por personas y compañías que intervienen en la transferencia de la propiedad de un producto a medida que éste pasa del fabricante al consumidor final o al usuario industrial.” Stanton (2003). Siempre incluye al fabricante y al usuario final del producto en su forma actual y también a intermediarios; por ejemplo, mayoristas y detallistas.

El canal de un producto se extiende sólo hasta la última persona u organización que lo compra sin introducir cambios importantes en su forma.

El canal de distribución, según Fischer (2004), lo constituye un grupo de intermediarios relacionados entre sí que hacen llegar los productos y servicios de los fabricantes a los consumidores y usuarios finales. Es un conjunto de participantes organizacionales que ejecutan todas las funciones necesarias para conseguir un producto de un vendedor para el comprador final.

Guiltinan (1998) afirma que el sistema de distribución podría incluir participantes “primarios” del canal (mayoristas o minoristas que toman la propiedad y el riesgo) y participantes “especializados” del canal (empresas transportadoras, agentes de carga, bodegas públicas, y comisionistas que comercializan y mueven el producto). Además, los miembros “facilitadores” del canal (bancos, firmas de comunicaciones, empresas de investigación de mercado) también podrían ser participantes del canal de distribución.

La estructura del canal está determinada por tres elementos: las tareas y actividades para desarrollar por los intermediarios, el tipo de distribuidor que se va a utilizar y la cantidad de cada tipo de distribuidores.

2.2.1. Estructura de un canal de distribución

Un circuito de distribución puede definirse como “una estructura formada por las partes que intervienen en el proceso del intercambio competitivo, es decir, los productores, los intermediarios y los consumidores-compradores.” (Lambin, 1991)

Todo canal de distribución desempeña un cierto número de tareas o de funciones necesarias para el ejercicio del intercambio. De una manera general, el papel de la distribución es el de reducir las disparidades que existen entre los lugares, los momentos y los modos de fabricación y de consumo, para la creación de utilidades de lugar, tiempo y estado que constituyen a lo que se denomina valor añadido de la distribución.

2.2.2. Funciones de los canales de distribución

Las decisiones sobre los canales de distribución dan a los productos los beneficios del lugar y al consumidor los beneficios del tiempo.

El beneficio del lugar se refiere al hecho de llevar un producto cerca del consumidor con la finalidad de que éste no tenga que recorrer grandes distancias para obtenerlo y satisfacer así una necesidad.

El beneficio del tiempo es consecuencia del beneficio del lugar, por lo tanto, sólo puede darse con la existencia de éste. Consiste en llevar un producto al consumidor en el momento más adecuado. Hay productos que deben estar al alcance del consumidor en el momento preciso, después del cual la compra no se realiza. (Fischer, 2004)

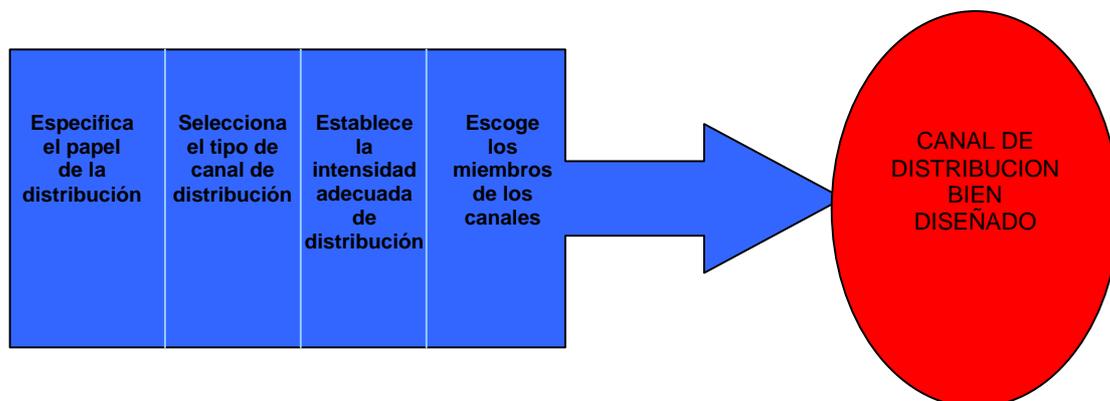
Las funciones de la distribución implican el ejercicio de seis tipos de actividades diferentes: (Fischer, 2004)

- **Transportar (T):** toda actividad necesaria para el transporte de los productos del lugar de fabricación al lugar de consumo.
- **Surtir (S):** toda actividad que permite la constitución de conjuntos de productos especializados y/o complementarios adaptados a unas situaciones de consumo o uso.
- **Fraccionar (F):** toda actividad dirigida a poner los productos fabricados en porciones y en condiciones que corresponden a las necesidades de los clientes y usuarios.
- **Almacenar (A):** toda actividad que asegure el enlace entre el momento de la fabricación y el momento de la compra o del uso.
- **Contactar (C):** toda actividad que facilite la accesibilidad de grupos de compradores a la vez numerosos y dispersos.
- **Informar (I):** toda actividad que permite mejorar el conocimiento de las necesidades del mercado y de los términos del intercambio competitivo.

2.2.3. Diseño de canales de distribución

Una compañía requiere de un canal de distribución que no sólo satisfaga las necesidades de los clientes, sino que además le dé una ventaja competitiva. Algunas empresas obtienen una ventaja diferencial con sus canales.

Figura 2.1. Secuencia de las decisiones para diseñar un canal de distribución



Fuente: Stanton 2002

La descripción de la secuencia de las decisiones para diseñar un canal de distribución, como sigue:

1. Especificar la función de la distribución. Una estrategia de canales debe diseñarse dentro del contexto de la mezcla global de marketing. Ante todo se repasan los objetivos del marketing. Se especifican las funciones asignadas al producto, al precio y a la promoción.
2. Seleccionar el tipo de canal. Una vez especificada la función de la distribución en el programa global de marketing, se escoge el tipo de canal más adecuado para el producto de la compañía. En esta fase de la secuencia, se debe decidir si se utilizarán intermediarios en el canal, y de ser así, qué tipos de intermediarios.
3. Determinar la intensidad de la distribución. La siguiente decisión se refiere a la intensidad de la distribución, o sea al número de intermediarios que participarán en los niveles de venta al detalle y al por mayor en un territorio. Esta decisión influye directamente en el comportamiento de compra del mercado y de la naturaleza del producto.
4. Seleccionar miembros específicos del canal. La última decisión consiste en escoger determinadas compañías para que distribuyan el producto.

En esta secuencia de diseño, hecha por Stanton (2003), la primera decisión está relacionada con una amplia estrategia de marketing; la segunda y tercera, con estrategias de canal, y la última a tácticas específicas.

2.2.4. Factores que influyen en el diseño de los canales de distribución

Estos factores fueron diseñados por Fischer (2004)

- Características de los clientes. Se refiere al número de clientes, su ubicación geográfica, la frecuencia de sus compras, las cantidades que adquieren en promedio y su receptividad a los diversos métodos de ventas.
- Características de los productos. Es importante conocer el conjunto de propiedades o atributos de cada producto. Algunos, como su color y dureza, pueden no tener mayor importancia para el diseño del canal de distribución, pero otros como su carácter perecedero, su volumen, grado de estandarización, y el valor por unidad tienen gran importancia para el diseño de los canales.
- Características de los intermediarios. Se debe tomar en cuenta los defectos y cualidades de los distintos tipos de intermediarios que desarrollan las actividades comerciales. Tales como transportación, publicidad, almacenamiento y contactos.
- Características de la competencia. Los productores necesitan competir con sus artículos en los mismos establecimientos en que venden los de la competencia.
- Características de la empresa. Están influidos por sus características propias: magnitud, capacidad financiera, combinación o mezcla de productos, experiencia anterior en canales, etc. las prácticas de entrega rápida o buen servicio a los consumidores finales dependen de las funciones que desempeñen los intermediarios, así como de su disposición a organizar exposiciones y colaborar en los programas publicitarios. La estrategia de uniformidad de precios de menudeo obliga al productor a

limitar la distribución a los vendedores que se prestan a cooperar con el mantenimiento de los precios de lista.

- Características ambientales. En el diseño se debe considerar las condiciones económicas y la legislación así como factores ambientales.

2.3. Clasificación de los canales de distribución

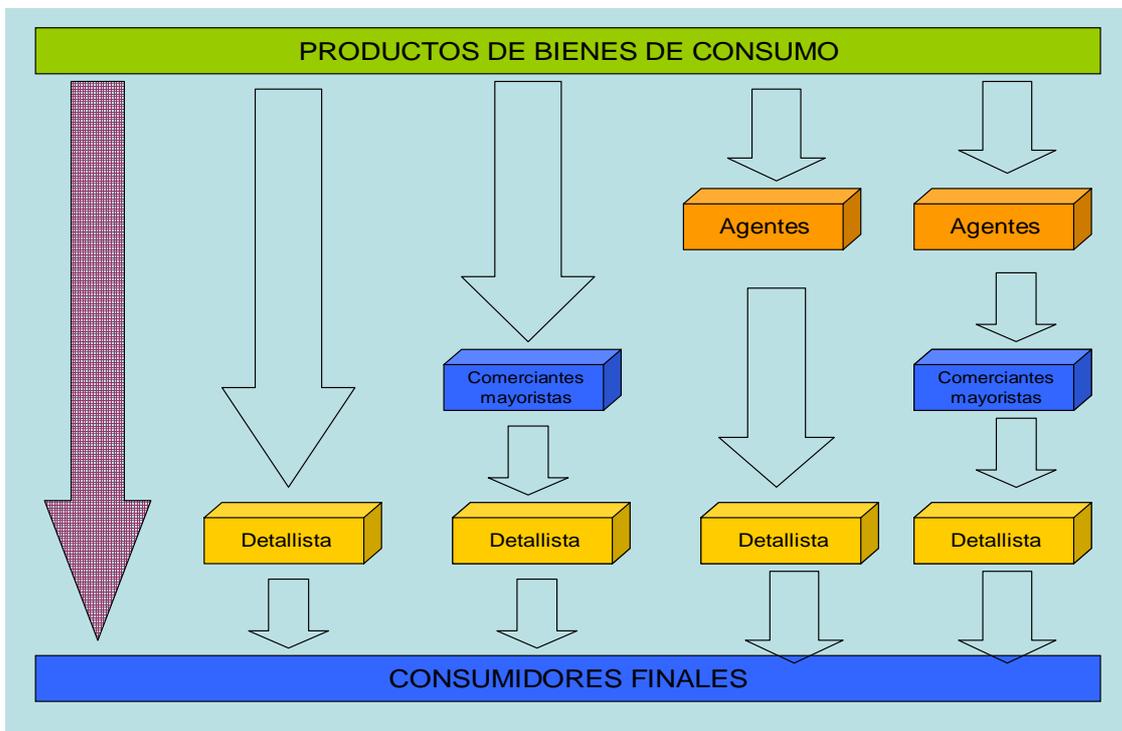
Existen diversos canales de distribución, los hay para bienes de consumo, bienes industriales y servicios, el enfoque de esta investigación es particularmente al de bienes de consumo.

2.4. Distribución de los bienes de consumo.

Se utilizan cinco canales en la venta de productos tangibles al consumidor final, éstos fueron realizados por Stanton (2003):

- *Productor --- consumidor.* El canal más breve y simple para distribuir bienes de consumo no incluye intermediarios.
- *Productor --- detallista--- consumidor.* Muchos grandes detallistas compran directamente a los fabricantes y productores agrícolas.
- *Productor --- mayorista --- detallista --- consumidor.* Este es acaso el único canal tradicional para los bienes de consumo. Este canal es la única alternativa factible desde el punto de vista económico para miles de detallistas y fabricantes.
- *Productor --- agente --- detallista --- consumidor.* En vez de utilizar a mayoristas, muchos productores prefieren servirse de agentes intermediarios para llegar altercado detallista, especialmente a los detallistas a gran escala.
- *Productor --- agente --- mayorista --- detallista --- consumidor.* A fin de llegar a detallistas pequeños, los fabricantes a veces recurren a agentes intermediarios, quienes a su vez utilizan a mayoristas que venden a las grandes cadenas de tienda y/o a las tiendas pequeñas. Véase figura 2.2.

Figura 2.2. Canales de marketing para bienes de consumo



Fuente: Stanton 2003

2.5. Canales múltiples de distribución

Para lograr una cobertura amplia del mercado y no depender totalmente de una sola estructura, Stanton (2003) afirma que se sirven de canales múltiples de distribución. Estos canales se utilizan en situaciones distintas. Un fabricante tenderá a utilizarlos para llegar a diferentes tipos de mercados cuando vende:

- El mismo producto altercado de usuarios y al mercado industrial
- Productos inconexos

Los canales múltiples también sirven para llegar a diferentes segmentos de un mismo mercado cuando:

- El tamaño de los compradores varía mucho.
- La concentración geográfica difiere entre las partes del mercado.

2.6. Decisiones de administración de canales

Una vez que la empresa ha escogido una alternativa de canal, es preciso seleccionar, capacitar, motivar y evaluar intermediarios individuales. Las disposiciones del canal se deben modificar con el tiempo. (Stanton, 2003)

2.6.1. Selección de los miembros de un canal

No todos los productores tienen la misma capacidad para atraer a intermediarios calificados. La empresa al elegir a los intermediarios, tendrá que decidir, cuáles son las características que distinguen a los mejores intermediarios. Podría evaluar la cantidad de años que el intermediario lleva en el negocio, las otras líneas que maneja, el crecimiento y las utilidades obtenidas, su tendencia a cooperar y su fama.(Stanton, 2003)

2.6.2. Capacitación a los miembros del canal

Las empresas necesitan planear e implementar programas de capacitación minuciosos para sus distribuidores y concesionarios, porque los usuarios finales verán a los intermediarios como si fueran la empresa. (Stanton, 2003)

2.6.3. Motivación de los miembros del canal

Una vez elegidos los intermediarios deben ser motivados constantemente para que hagan las cosas lo mejor posible. Las empresas avanzadas tratan de establecer sociedades a largo plazo con sus distribuidores. Esto implica crear un sistema de comercialización vertical, bien planeado y administrado de manera profesional, un sistema que satisfaga las necesidades del fabricante y de los distribuidores. (Stanton, 2003)

2.6.4. Evaluación de los miembros del canal

El productor debe evaluar la actuación de los intermediarios, en forma regular, usando parámetros como cuotas de ventas, nivel promedio de inventarios, tiempo de entrega al cliente, trato de bienes perdidos o dañados, cooperación para los programas de promoción y capacitación de la empresa y servicios al cliente.

La empresa puede "volver a calificar" a sus intermediarios de manera periódica y con ello eliminar a los más débiles.

2.7. Selección del tipo de canal

Un canal formado sólo por el productor y el consumidor final, sin intermediarios que presten ayuda, recibe el nombre de distribución directa. (Stanton, 2003)

Un canal constituido por el productor, el consumidor final y al menos por un nivel de intermediarios es una distribución indirecta.

En la distribución indirecta el productor deberá escoger el tipo o los tipos de intermediarios que mejor satisfagan sus necesidades.

2.8. Integración de los canales de distribución

Fischer, 2004 afirma que "Los productores y los intermediarios actúan conjuntamente, para obtener beneficios mutuos". En ocasiones los canales se organizan mediante acuerdos; otras veces se organizan y controlan por iniciativa de un solo director, que puede ser un agente, un fabricante, un mayorista o un minorista.

Los eslabones de un canal pueden combinarse en forma horizontal y vertical bajo la administración de un líder del canal. La integración puede estabilizar los suministros, reducir los costos y aumentar la coordinación de los miembros del canal.

2.8.1. Integración horizontal de los canales.

Se combinan dos o más etapas del canal bajo una dirección. Como ejemplo es el caso de las tiendas departamentales. Esta integración proporciona ahorros en publicidad, investigación de mercados, compras, etc, y la puede llevar a cabo una organización al fusionarse con otras organizaciones o incrementando el número de unidades; por ejemplo, las tiendas minoristas en un nivel de canal. Sus limitaciones son que tienen dificultad para coordinar más unidades, tiene menor flexibilidad, hay aumento en la planeación y en la investigación para enfrentarse a operaciones en mayor escala y los mercados son más heterogéneos.

2.8.2. Integración vertical de los canales.

Cuando una empresa carece de solidez financiera, afirma Fischer (2004), no le es posible abarcar todos los canales de distribución existentes; por ello vende su producción totalmente a los mayoristas, éstos a los minoristas y por último los minoristas la venden a los consumidores finales. Este tipo de integración combina dos o más etapas del canal bajo una dirección. Trae como resultado la compra de las operaciones de un eslabón del canal o la realización de las operaciones de ese eslabón para llevar a cabo las funciones. Un ejemplo sería un gran comerciante de ventas masivas, como las tiendas de descuento, donde puede almacenar y transportar los productos que le compra al fabricante, con lo cual se elimina la necesidad de utilizar al mayorista. Esta integración incluye el control de todas las funciones desde la fabricación hasta el consumidor final. El problema principal al utilizar este tipo de integración radica en falta de conocimiento de los gustos y necesidades de los consumidores, ya que no tiene contacto directo con ellos. La integración vertical es muy utilizada en productos perecederos y cuando la empresa fabricante es pequeña.

2.9. Criterios para la selección de los canales de distribución

Stanton, 2004 afirma: “Las decisiones sobre distribución deben ser tomadas con base en los objetivos y estrategias de la mercadotecnia general de la empresa, que se guían por tres criterios generales:

- Cobertura del mercado
- Producto
- Intermediarios
- Compañía
- Costos”

2.9.1. Cobertura del mercado

De acuerdo con Fischer (2004), en la selección del canal es importante considerar el tamaño y el valor del mercado potencial que se desea abastecer. Los intermediarios reducen la cantidad de transacciones necesarias para entrar en contacto con un mercado de determinado tamaño y hay que considerar también las consecuencias. La cobertura del mercado es tan importante para algunos productores que es absolutamente necesario un canal para lograrla.

2.9.2. Producto

Entre los factores más importantes a considerar de acuerdo con Stanton (2003) son: el valor unitario, el carácter perecedero y la naturaleza técnica de un producto.

- Valor unitario. El precio fijado a cada unidad de un producto influye en la cantidad de fondos disponibles para la distribución.
- Carácter perecedero. Algunos bienes, como los productos agrícolas se deterioran físicamente con gran rapidez. Este tipo de productos requiere canales directos o muy cortos.
- Naturaleza técnica de un producto. Los productos de consumo de naturaleza técnica plantean un verdadero reto de distribución a los fabricantes. Por lo regular, no pueden vendérselos directamente al

consumidor. En lo posible tratan de venderlo a los detallistas, pero aun entonces el mantenimiento presenta problemas.

2.9.3. Intermediarios

Los servicios que dan los intermediarios es un factor importante, ya que cada fabricante debería escoger intermediarios que ofrezcan los servicios de marketing que él no puede dar o le resultarían poco rentables.

La disponibilidad de los intermediarios idóneos, este punto tiene que ver con encontrar al intermediario que desea el fabricante, aquel intermediario no debe vender los productos rivales.

Las actitudes de los intermediarios ante las políticas del fabricante son de suma importancia, ya que cuando éstos no quieren unirse a un canal porque piensan que las políticas del fabricante son inaceptables y le quedan pocas opciones.

2.9.4. Compañía

Stanton (2003) afirma que “la empresa debe estudiar su propia situación antes de seleccionar un canal de distribución para un producto.” Los cuatro principales factores importantes son:

- Deseo de controlar los canales. Algunos fabricantes establecen canales directos porque quieren controlar la distribución de sus productos, a pesar de que un canal directo puede ser más caro que uno indirecto. De este modo, logran una promoción más agresiva y están en mejores condiciones de controlar la frescura de la mercancía y los precios al menudeo.
- Servicios proporcionados por el vendedor. Algunos fabricantes toman decisiones respecto a sus canales, basándose para ello en las funciones que los intermediarios desean de la distribución.
- Capacidad de los administradores. La experiencia de marketing y las capacidades administrativas del fabricante influyen en las decisiones sobre qué canal emplear. Muchas compañías que carecen de estos

conocimientos prácticos dejan la distribución en manos de los intermediarios.

- Recursos financieros. Un negocio con suficientes recursos financieros podrá contratar su propia fuerza de ventas, conceder crédito a los clientes y/o contar con almacenamiento para sus productos. En cambio, una compañía con pocos recursos de este tipo utilizará intermediarios para prestar estos servicios.

2.9.5. Costos

La mayoría de los consumidores considera, según afirma Fischer (2004), que cuanto más corto sea el canal, menor será el costo de distribución y por lo tanto, menor el precio que deban pagar, sin embargo, un canal corto directo requiere una inversión más fuerte por parte del fabricante, ya que debe sostener una fuerza de ventas más adecuada, empleados de oficina y equipo de cómputo para procesar los pedidos y dar un buen servicio a los clientes.

El utilizar un canal de distribución más corto da generalmente por resultado una cobertura de mercado muy limitada, un control más alto de productos y costos más elevados; por el contrario, un canal más largo da por resultado una cobertura más amplia, un menor control del producto y costos más bajos.

2.10. Conflicto y control de los canales

La distribución se caracteriza por metas que comparten proveedores y clientes y también por acciones cooperativas. Pero los conflictos y las luchas por el control son más comunes. Para administrar eficazmente los canales de distribución es necesario conocer el conflicto y el control, entre otras cosas técnicas para atenuar el conflicto o al menos sus efectos negativos y aumentar el control de la compañía dentro de un canal.

Cuando un canal miembro piensa que otro está actuando de tal manera que le impide alcanzar sus objetivos de distribución se da el conflicto entre canales. A

menudo las empresas de un canal compiten vigorosamente con las de otros canales; esto da origen al conflicto horizontal. Incluso dentro del mismo canal, las compañías discuten acerca de las prácticas de operación y tratan de obtener el control sobre las acciones de los otros miembros, éste es un conflicto vertical. (Stanton, 2004)

2.10.1. Conflicto horizontal

El conflicto horizontal tiene lugar entre compañías situadas en un mismo nivel de distribución. Se da básicamente entre:

- Intermediarios del mismo tipo
- Varios tipos de intermediarios en un mismo nivel

La principal causa del conflicto horizontal es la mezcla de mercancía, en que los intermediarios se diversifican agregando líneas de productos que tradicionalmente no se venden en su tipo de negocio.

La mercancía extensa y la resultante competencia horizontal pueden provenir de los consumidores, intermediarios o fabricantes. Muchos consumidores prefieren la conveniencia de comprar todo lo necesario en un solo lugar, así que las tiendas amplían su surtido para satisfacer ese deseo. Los intermediarios constantemente tratan de obtener mayores márgenes de utilidad y más afluencia de clientes, por lo cual aumentan su número de líneas.

2.10.2. Conflicto vertical

Los conflictos más graves de la distribución se refieren a empresas en distintos niveles de un mismo canal. El conflicto vertical casi siempre ocurre entre el productor y el mayorista o entre el productor y el detallista.

2.10.3. Conflicto entre productor y mayorista.

Un productor y un mayorista pueden discrepar respecto a algunos aspectos de su relación. Cuando los márgenes de ganancia son reducidos debido al intenso precio de la competencia, es probable que exista fricción entre fabricante y mayorista. (Stanton, 2004)

Los fabricantes y los mayoristas tienen diferentes puntos de vista, es por eso que surgen los conflictos. Por un lado, aquéllos piensan que éstos no promueven los productos agresivamente ni mantienen inventarios suficientes. Y, además, los servicios de los mayoristas cuestan demasiado. Por otra parte, éstos piensan que los fabricantes esperan demasiado de ellos o no comprenden la obligación primaria que el mayorista tiene con sus clientes. (Stanton, 2004)

El conflicto entre canales algunas veces se debe a los intentos del fabricante por prescindir de los mayoristas y tratar directamente con los detallistas o con el consumidor. Se realizan las ventas directas porque los productores están insatisfechos con los servicios del mayorista o bien porque las condiciones del mercado exigen más ventas de este tipo.

Para prescindir de los mayoristas, el productor tiene dos alternativas:

- Vender directamente a los consumidores
- Vender directamente a los detallistas

La distribución directa (canal corto) impone una pesada carga financiera y administrativa al fabricante. Éste debe operar su propia fuerza de ventas y administrar la distribución física de sus productos.

Los mayoristas pueden mejorar su posición competitiva mediante alguna de estas opciones:

- Mejorar la administración interna
- Dar asistencia administrativa a los detallistas
- Formar una cadena voluntaria
- Crear marcas de intermediarias

2.10.4. Conflicto entre productor y detallista

El conflicto entre productor y detallista tiende a intensificarse en época de crisis económica. Existe conflicto cuando los fabricantes compiten con los detallistas vendiendo de casa en casa o a través de sus propias tiendas. (Stanton, 2004)

El productor y el detallista a veces también discrepan respecto a los términos de la venta o las condiciones de la relación existente entre ambos.

Actualmente, no sólo se exigen precios bajos sino también más servicios de los proveedores. Algunas veces, los fabricantes consideran esto costosos y, en algunos casos, casi imposibles de cumplir con las nuevas políticas de detallistas. Las políticas cubren un amplio rango; incluyen deducciones automáticas por devolución de mercancía dañada, contribuciones excesivas por publicidad y otros gastos de promoción. (Stanton, 2004)

El conflicto también se da con algunos grandes detallistas, sobre todo del área de abarrotes, que exigen una cuota por apertura para poner el producto del fabricante en los estantes de la tienda. Los fabricantes critican las cuotas por apertura, afirmando que obstaculizan la introducción de nuevos productos.

Los fabricantes y detallistas disponen de métodos para obtener un mayor control. Los fabricantes pueden:

- Crear una fuerte lealtad a la marca entre los consumidores. Una promoción creativa y agresiva es la clave para conseguirlo.
- Establecer una o más formas del sistema de marketing vertical.
- Negarse a vender a detallistas que no cooperan. Esta táctica puede no ser defendible desde el punto de vista legal.
- Disponer de detallistas alternativos. Al reducirse la cadena de grandes detallistas, algunos fabricantes están creando su estrategia de distribución alrededor de pequeñas tiendas especializadas. (Stanton, 2004)

Los detallistas disponen de armas muy eficaces de marketing. Los detallistas pueden:

- Crear lealtad a la tienda entre los clientes. Una buena publicidad y marcas fuertes de tienda son medios adecuados para crear clientes leales.
- Mejorar los sistemas de información computarizada. La información es poder. Al negociar con los proveedores es de gran utilidad saber qué se vende y la rapidez con que se vende.
- Formar una cooperativa detallista. En esta forma de sistema de marketing vertical, un grupo de detallistas se une para establecer y operar un almacén al mayorista. Su intención primaria es conseguir mercancía más barata mediante el poder de compra de grandes cantidades. (Stanton, 2004)

2.11. ¿Quién controla los canales?

Stanton (2003) afirma que “cuando un miembro de un canal está en posibilidad de regular el comportamiento de las otras en su canal de distribución, se dice que tiene el control del canal”. El poder es un requisito indispensable del control en muchas situaciones, entre las que se cuentan los canales de distribución. El poder de canal es la capacidad de influir o controlar el comportamiento de otro miembro del canal. Hay varias fuentes de poder dentro del contexto de los canales.

Se pueden citar las siguientes:

- conocimientos especializados (poseer un conocimiento técnico esencial acerca del producto)
- recompensas (proporcionar beneficios financieros a los miembros del canal que cooperan)
- sanciones (eliminar del canal a las empresas que no cooperan)

Se considera tradicionalmente que los fabricantes controlan los canales, es decir, toman las decisiones concernientes a los tipos y número de tiendas, a la participación de los intermediarios y a las prácticas comerciales que debe observar

un canal. Pero con el enorme tamaño y la fuerte lealtad del consumidor que algunos intermediarios tienen ahora éste es un punto de vista unilateral obsoleto.

En la actualidad, los intermediarios controlan diversos canales.

Los fabricantes sostienen que ellos deberían asumir el papel de líder dentro de un canal, porque crean nuevos productos y necesitan un mayor volumen de ventas para aprovechar las economías de escala. Por su parte, los detallistas tratan de obtener el liderazgo, ya que se encuentran más cerca de los consumidores finales y, por consiguiente, son los que mejor conocen sus necesidades y esto les permite diseñar y supervisar los canales que los satisfarán. (Stanton, 2004)

2.12. El canal visto como una distribución

Los miembros ven al canal como un grupo fragmentado de empresas rivales e independientes. Es un punto de vista muy corto. Ni los proveedores ni los intermediarios deberían concebir el canal como algo que “mandan y controlan” sino más bien como sociedades cuya finalidad es atender las necesidades de los usuarios finales.

Las sociedades sin canales de distribución pueden vincular diversas actividades cooperativas, las cuales son más efectivas cuando benefician a ambas partes. Un proveedor puede ser solicitado para formar parte de las actividades de desarrollo de nuevos productos.

Desarrollar y mantener estas asociaciones requiere más que conversaciones frecuentes entre un vendedor y un agente de compras.

Otros beneficios potenciales de estas sociedades son:

- Disminuir los inventarios y costos de operación
- Mejorar la calidad de los productos y servicios.

Una estrecha relación de trabajo siempre requiere compartir información valiosa, lo cual puede ser utilizado de manera equivocada por la otra parte; o puede caer en las manos de la competencia. Debido a que las compañías que ingresan a una sociedad siempre reducen el número de proveedores o clientes con los cuales realiza negociaciones, éstos pueden tener menores opciones para elegir si la sociedad no funcional.

2.13. Distribución comercial

2.13.1. Intermediario

Fischer (2004) afirma que “los intermediarios son grupos independientes que se encargan de transferir el producto del fabricante al consumidor, obteniendo por ello una utilidad y proporcionando al comprador diversos servicios. Estos servicios tienen gran importancia porque contribuyen a aumentar la eficacia de la distribución”.

Stanton (2003) define a un intermediario como “una empresa lucrativa que da servicios relacionados directamente con la venta y/o la compra de un producto, al fluir éste del fabricante al consumidor. El intermediario posee el producto en algún momento o contribuye activamente a la transferencia de la propiedad. Con frecuencia, pero no siempre, el intermediario toma la posesión física del producto”.

Se clasifica a los intermediarios según si adquieren la propiedad o no de los productos que distribuyen. Los comerciantes intermediarios obtienen la propiedad de los productos que contribuyen a comercializar. Los dos grupos de esta categoría son mayoristas y detallistas. Los agentes intermediarios nunca obtienen la propiedad de los productos, pero arreglan la transferencia de la misma.

2.13.1.1. La importancia de los intermediarios

Los productores tienen en todo momento la libertad de vender directamente a sus consumidores finales, pero no lo hacen y utilizan a los intermediarios por diversas causas, entre las cuales se citan las siguientes:

- Muy pocos productores cuentan con capacidad económica para realizar un programa de comercialización directa para su producto.

- De lograrse lo anterior, sería necesario que muchos productores de bienes complementarios se constituyeran en intermediarios de otros productores, con el fin de lograr la mezcla de artículos requerida para una distribución eficiente. Muy pocos productores cuentan con el capital necesario para esto.
- Los productores que cuentan con los recursos necesarios para crear sus propios canales de distribución prefieren destinarlos hacia otros aspectos de la producción, en donde su utilidad se vería incrementada en mayor grado.

2.13.1.2. Servicios que proporcionan los intermediarios

De acuerdo con Fischer (2004) éstos son los principales servicios que proporcionan los intermediarios:

- Compras. Para realizar las compras adecuadas, el intermediario debe conocer perfectamente su mercado tanto de proveedores como de consumidores.
- Ventas. Cuando se trata de pequeños productores, los intermediarios son la fuerza de ventas de los mismos, ya que conocen bien su mercado.
- Transporte. Proporcionar este servicio favorece mucho las ventas.
- Envío en volumen. Por medio de este servicio es posible abatir los costos a través del canal de distribución.
- Almacenamiento. Hace posible disponer de los productos en el momento en que el consumidor lo requiera.
- Financiamiento. Para el productor es difícil dar crédito, pero los intermediarios frecuentemente tienen esta capacidad, con lo cual pueden distribuir los productos con mayor eficacia.
- Asumir riesgos. Una vez adquirido el producto, los riesgos corren por cuenta del intermediario.
- Servicios administrativos. Asesoran a sus clientes en diferentes aspectos; la exhibición de los productos, la publicidad, las técnicas de contabilidad, etc.

este último no siempre lo proporciona el productor; es un servicio que favorece al intermediario y éste lo da en forma gratuita.

2.13.1.3. Problemas que resuelven los intermediarios

Asegura Fischer (2004) que “los problemas específicos que requieren la presencia de los intermediarios se resumen en distancia geográfica, estimulación de las compras y surtido”.

Ellos están más cerca geográficamente del mercado consumidor y potencial que el productor mismo; esta situación les da más posibilidades de interrelacionarse estrechamente con los consumidores, de manera que pueden conocer a fondo sus necesidades y deseos, y comunicárselos al productor, el cual empezará a elaborar el surtido más apropiado para satisfacer su mercado.

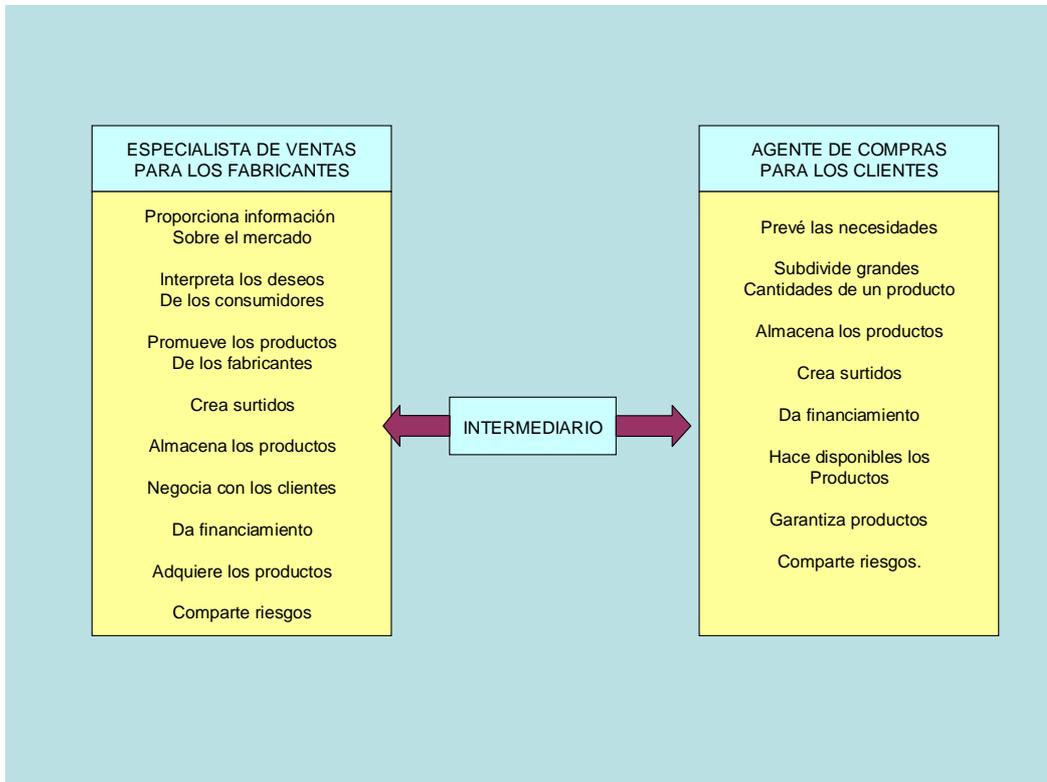
El número de transacciones se reduce con la participación de los intermediarios, el costo de la distribución disminuye y por lo tanto, aumenta su eficacia.

Los intermediarios almacenan los productos de tal manera que, a la vez que mantienen alguna disponibilidad en el momento en que el mercado lo requiera, disminuyen el inventario total dentro del sistema de distribución.

2.13.1.4. Funciones de los intermediarios

- Comercialización. Adaptan el producto a las necesidades del producto.
- Fijación de precios. Asignan precios lo suficientemente altos a los productos para hacer posible la producción, y lo suficientemente bajos para favorecer la venta.
- Promoción. Provocan en los consumidores una actitud favorable hacia el producto o hacia la firma que lo patrocina.
- Logística. Transportan y almacenan las mercancías. (Fischer, 2004)

Figura 2.3. Actividades comunes de un intermediario



Fuente: Stanton 2002

2.13.1.5. Tipos de intermediarios

1. Intermediarios comerciantes. Son los que reciben el título de propiedad del producto y lo revenden. De acuerdo con el volumen de sus operaciones, se clasifican en:
 - a. Minoristas o detallistas
 - b. Mayoristas

2. Agentes. Se encargan de acelerar las transacciones manejando el producto dentro del canal de distribución, sin recibir el título de propiedad del producto. Sólo reciben una comisión por su actividad.

2.13.1.6. Número de intermediarios

El número de intermediarios que elija la organización estará relacionado con el grado de exposición que quiera dar a su producto. En general y de acuerdo con Stanton (2003), se distinguen tres grados de exposición en el mercado: Distribución intensiva, distribución selectiva y distribución exclusiva.

En la distribución intensiva, un productor vende su producto a través de las tiendas disponibles en el mercado donde previsiblemente el público lo buscará. Los consumidores finales reclamarán una satisfacción inmediata de los bienes de uso común y no posponen la compra para encontrar una marca en especial.

Los detallistas no pagan la publicidad de un producto que vende también la competencia, excepto cuando quiere promover precios bajos. Por tanto, la distribución intensiva impone casi todo el peso de la publicidad en los hombros del fabricante.

Sin embargo, Fischer (2004) afirma que consiste en hacer llegar el producto al mayor número de tiendas posibles. Aquí es vital saber utilizar todos los distribuidores.

Stanton (2003), en la distribución selectiva, un fabricante vende su producto a través de varios mayoristas y detallistas, pero no mediante todos ellos, en un mercado donde una persona suele buscarlo.

Una empresa adopta este tipo de distribución para mejorar la imagen de sus productos, fortalecer el servicio al cliente, aumentar el control de calidad y/o mantener cierta influencia en sus precios.

Y al parecer de Fischer (2004), la distribución selectiva consiste en el uso limitado de las tiendas de determinado territorio. Se utiliza con productos de marca muy conocida y con productos a los que el consumidor guarda lealtad. En este tipo de distribución se puede dar el caso de que el productor se niegue a vender a determinado distribuidor.

La distribución exclusiva la define Stanton (2003) "el proveedor acepta vender su producto únicamente a un intermediario mayorista y/o detallista en determinado mercado". En el nivel detallista se le llama comercialización exclusiva; en el nivel mayorista se le da el nombre de distribución exclusiva.

Y la definición de Fischer (2004) consiste en que “otorgar derechos de exclusividad a los distribuidores en determinados territorios”. Al otorgar estos derechos el productor le exige al comerciante no trabajar líneas de la competencia. Este tipo de distribución tiene sus ventajas: se desarrolla un mayor esfuerzo de ventas; se ejerce un mayor control por parte del productor sobre los precios, la promoción, sobre el crédito y diversos servicios, le da al productor un mayor prestigio y ofrece márgenes de utilidad más altos.

Figura 2.4. Intensidad del continuo de la distribución



Fuente: Stanton 2002

2.13.1.7. Calidad de los intermediarios

Guiltinan (1998) asegura que un fabricante que considera el uso de distribuidores a nivel de mayoristas tiene variedad de opciones. Las principales diferencias entre las clases de mayoristas se hallan en el tipo y el número de

funciones que ejecutan. Aunque todos los intermediarios a nivel de mayoristas cumplen una función de ventas, solamente los comercializadores mayoristas asumen el riesgo asociado con tomar la propiedad de los bienes a medida que se acercan al comprador final.

La clasificación de los mayoristas según Fischer (2004) es la siguiente:

1. Mayoristas son los distribuidores que adquieren en propiedad los productos que distribuyen. Con base en los servicios que proporcionan, se clasifican en mayoristas de servicio completo y de servicio limitado.

- Servicio completo. Son los distribuidores que ofrecen casi todos los servicios que proporciona un mayorista
 - Mercancía en general. Manejan una extensa línea de artículos no perecederos y surten a muchos minoristas
 - Línea limitada. Manejan unas cuantas líneas de productos, pero ofrecen una gama muy variada de servicios y tienden a dar servicio a minoristas de una sola línea o de líneas limitadas.

- Servicio limitado. Son los que no ofrecen una amplia gama de servicios.
 - Mayoristas de pago en efectivo sin entrega. Constituye una ventaja para los minoristas en pequeño, ya que acostumbran pagar en efectivo y transportar los productos ellos mismos, lo que implica un ahorro importante en los costos.
 - Mayoristas que venden a través de camiones. Utilizan los camiones como el punto a partir del cual comercian sus productos y proporcionan casi siempre un servicio completo.
 - Vendedores en exhibidores o estantes. Mayoristas que exhiben sus productos en estanterías en la misma tienda.

2. Agentes y corredores. No adquieren el título de propiedad de los artículos y sólo aceleran el proceso de venta. Proporcionan servicios limitados; reciben una comisión, y generalmente cuentan con una cartera de clientes.

3. Sucursales de venta de los fabricantes. Los propios fabricantes establecen sus instalaciones de venta, suministran servicios, etc.

Las condiciones del medio que ayudan a evitar los servicios de los mayoristas tradicionales son las siguientes:

- Cuanto más alto sea el valor de un producto y más posibilidades tenga de deteriorarse o mayor sea la necesidad de servicio e instalación, será más importante venderlo en forma directa a los minoristas.
- Si la situación financiera del fabricante es sólida y a su vez tiene una línea de productos extensa, serán más variables las ventas directas.
- Cuando el minorista o usuario realiza compras en gran escala o cuando los clientes están concentrados en una zona geográfica determinada, pueden usarse las ventas directas.

La eficacia del canal de distribución dependerá de los cambios en la mezcla de las actividades que llevan a cabo los minoristas y los fabricantes y de los esfuerzos innovadores de los mayoristas. La tendencia hacia minoristas de mayor tamaño, como serían tiendas de autoservicio, representa una amenaza para los establecimientos mayoristas.

Se puede eliminar la necesidad de los surtidores de estantes, que por lo general se utilizan para productos de lenta salida, con algunos comerciantes mayoristas de funciones limitadas. El futuro de los mayoristas independientes, agentes y corredores depende de su capacidad para delinear mercados y ofrecer los servicios deseados.

2.13.2. Tipo de distribuidor a nivel de minorista

Los minoristas o detallistas los define Fischer (2004) como aquellos comerciantes cuyas actividades se relacionan con la venta de bienes y/o servicios a los consumidores finales; normalmente son dueños del establecimiento que atienden.

Los distribuidores minoristas difieren en términos de tres factores principales: el alcance de las líneas de producto que sirven, el tipo de esfuerzo de búsqueda del consumidor que abastecen y el nivel de servicio que ofrecen. El tipo de intermediario minorista empleado dependerá de los mercados objetivos de la empresa. Si se atiende un mercado orientado por el precio, hay mayor probabilidad de elegir a los almacenes que se clasifican como orientados hacia la venta de bienes. Al tratar de alcanzar un mercado interesado con el servicio personal y una imagen de calidad, por lo general los almacenes especializados son los más apropiados.

2.13.3. Clasificación de los detallistas (Fischer, 2004. Stanton, 2003)

Se clasifican de acuerdo a dos criterios:

1. Tipo de tienda
2. Forma de propiedad
3. Líneas de productos
4. Estrategias de marketing

1. Tipo de tienda. Se refiere al esfuerzo que el consumidor realiza para hacer su compra. El tipo de tienda se clasifica de acuerdo a como el consumidor la percibe o la imagen que ésta proyecta:

- Tienda de servicio rápido. Se encuentran ubicadas céntricamente en colonias residenciales o cerca de los centros de trabajo; tienen gran surtido en productos de consumo y especializados en compra rápida.
- Tiendas comerciales. Se especializan en artículos de consumo más duradero. El personal está adiestrado para ofrecer servicio especializado a la clientela.
- Tiendas especializadas. En ellas se ofrece un tipo específico de producto y cuentan con la preferencia de una clientela, debiendo luchar para asegurar su lealtad.

- Plazas comerciales. Lugar donde se encuentran diferentes tipos de establecimientos, lo que permite que los clientes encuentren varias opciones en un solo lugar.

Forma de propiedad

- Minorista independiente. Dueño del establecimiento y que no está afiliado a ninguna agrupación.
- Tiendas en cadena. Consiste en dos o más establecimientos propiedad de una persona u organización.
- Organización por cooperativas. Grupo de comerciantes que se unen para combinar sus recursos y lograr beneficios por las compras en gran escala.
- Franquicia. Asociación constituida por contrato entre un fabricante, mayoristas u organización de servicio, y una empresa independiente que compra el derecho de operar una o varias unidades; la diferencia principal entre una franquicia y una concesión es que en la primera se está adquiriendo no únicamente el nombre sino que la empresa compradora tiene que ajustarse a las normas de dirección, ambientación del local, tipo de empleados, etc.

En México se le conoce como concesionarias:

1. Minoristas patrocinados por el fabricante: un ejemplo son las gasolineras o agencias de automóviles, donde estos minoristas se ajustan a las condiciones de venta y servicio son independientes en la forma de administración.
2. Mayoristas patrocinados por el fabricante: por ejemplo las embotelladoras que adquieren el concentrado y la botella para envasarla y entregarla a los detallistas.
3. Detallistas patrocinados por una firma de servicios: este tipo de franquicia es la que organiza todo un sistema global y son manejadas todas en forma similar como ejemplo se puede mencionar a McDonalds o Pizza Hut.

De acuerdo con la ley de transferencia de tecnología de 1990 el concepto de concesionaras en México es “un acuerdo en el que el proveedor (franquiciante) además de conceder al adquirente (franquiciatario) el uso o autorización de explotación de marcas o nombres comerciales transmite conocimientos o proporciona asistencia técnica”.

d) *Cadena corporativa*. Es una organización de dos o más tiendas, de propiedad y administración centralizadas, que generalmente manejan las mismas líneas de productos.

Tres factores distinguen una cadena independiente y la forma contractual del sistema de marketing vertical:

- Desde el punto de vista técnico, dos o más tiendas constituyen una cadena. Sin embargo, muchos pequeños comerciantes que abren varias tiendas en los centros comerciales y en zonas recién pobladas no se consideran cadenas. Se requieren por lo menos 11 tiendas para formar una cadena.
- La propiedad de estas cadenas está centralizada y la de un sistema contractual no lo está.
- Debido a la administración centralizada, las unidades individuales de una cadena suelen tener poca autonomía.

Los minoristas o detallistas son aquellos comerciantes cuyas actividades se relacionan con la venta de bienes y/o servicios a los consumidores finales; normalmente son dueños del establecimiento que atienden.

3. Líneas de productos. De acuerdo con la variedad y el surtido de productos que ofrecen al público.

- Minoristas de mercancías en general. Considerada la clasificación ideal, ya que ofrece a sus consumidores gran cantidad de artículos de las más diversas líneas.

- Minoristas de líneas limitadas. Ofrece una línea de productos complementarios que buscan satisfacer sólo un tipo de necesidades de manera completa.
- Minoristas de líneas especiales. Ofrecen sólo una o dos líneas de productos destinadas a satisfacer un tipo de necesidad muy concreta.
- Clubes de compra. Venden artículos generalmente en presentaciones al mayoreo.

Las siguientes clasificaciones se refieren a las ventas que no se realizan dentro de una tienda:

- Ventas al detalle por correo
- Ventas al detalle de puerta en puerta (cambaceo)
- Ventas al detalle por teléfono
- Ventas por medio de máquinas.

Por medio de este tipo de distribución se alcanzan mercados que de otra manera resultaría imposible llegar a ellos.

- Comercialización al menudeo
- Mercados públicos
- Mercados sobre ruedas
- Tianguis
- Tiendas de barrio
- Supermercados y cadenas de autoservicio
- Tiendas del sector público

2.13.4. Estrategias de marketing

Los tipos de detallistas, clasificados según Stanton (2003) depende de la variedad de productos, los niveles de precios y el servicio al cliente son: tiendas de departamentos, tiendas de descuento, tiendas de líneas limitadas (principalmente las tiendas de especialidades, las de precios rebajados y las tiendas maticategorías), supermercados, tiendas de conveniencia y tiendas mayoristas.

Las instituciones tradicionales, como las tiendas de departamentos, las tiendas de descuento y los supermercados, afrontan fuertes retos de la competencia, en particular de las tiendas maticategorías en varias categorías de productos.

A pesar de que la mayor parte de las ventas al detalle se realizan dentro de las tiendas, el 10% aproximadamente y un poco más se lleva a cabo fuera de ellas. Y esta proporción sigue aumentando. Cuatro tipos fundamentales de la venta fuera de las tiendas son la venta directa, el telemarketing, la venta automática y el marketing directo.

2.13.5. Distribución física

La distribución física, también llamada logística del mercado, entraña hacer planes, aplicarlos y controlar el flujo físico de las materias primas y de los bienes acabados, de su punto de origen a su punto de uso, con objeto de satisfacer los requisitos de los clientes y obtener una utilidad. El propósito de la distribución física es manejar las cadenas de suministro, los flujos del valor añadido, desde los proveedores hasta los usuarios finales. Por lo tanto, la labor logística consiste en coordinar las actividades de proveedores, agentes de compras, comercializadores, miembros del canal y clientes. La distribución material es más que un costo, es un gran instrumento, para crear demanda. Por una parte, las empresas pueden atraer mayor cantidad de clientes, si ofrecen mejor servicio o precios más bajos en razón de una buena distribución física. Por otra parte, las empresas pueden perder clientes si no entregan los bienes con oportunidad.

2.13.5.1. Objetivo de la distribución física

No existe ningún sistema de distribución física que pueda aumentar al máximo los servicios para los clientes y reducir al mínimo los costos de distribución. El servicio máximo a clientes entraña grandes inventarios, transporte estupendo y muchos almacenes, todo lo cual eleva los costos de la distribución.

Por otra parte, el costo mínimo para la distribución entraña transporte barato, inventarios escasos y pocos almacenes.

El punto de partida para el diseño del sistema está en analizar qué quieren los clientes y que quieren los clientes y qué ofrece la competencia. Dada una serie de objetivos, la empresa está lista para diseñar su sistema de distribución física, que reduce al mínimo los costos para alcanzar dichos objetivos.

2.13.5.2. Procesamiento de los pedidos

Tanto la empresa, como sus clientes, se benefician cuando los pasos del proceso de los pedidos se llevan a efecto con rapidez y precisión. El departamento de pedidos procesa los pedidos a la brevedad y el almacén envía los bienes puntualmente. Las facturas, se emiten tan pronto como sea posible.

2.13.5.3. Almacenamiento

La empresa tiene que decidir cuál es la cantidad ideal de puntos de almacenamiento. Las empresas pueden usar depósitos de almacenamiento o centros de distribución. Los depósitos sirven para almacenar bienes por lapsos breves o largos. Los centros de distribución, están diseñados para el movimiento de bienes y no sólo para su almacenamiento. Se trata de almacenes grandes y muy automatizados, diseñados para recibir bienes de diversas plantas y proveedores, tomar pedidos, llevarlos con eficacia y entregar los bienes a los clientes a la brevedad posible.

2.13.5.4. Inventarios

Las decisiones, en cuanto a inventarios entrañan saber cuándo colocar un pedido y cuando pedir. La empresa, para decidir cuándo pedir, tiene que ponderar los riesgos de quedarse sin existencias, comparándolos con los costos por llevar demasiados. La empresa para decidir cuánto pedir, tiene que comprar los costos del procesamiento del pedido, con los costos por llevar inventarios.

2.13.5.5. Transporte

La elección del medio de transporte, afecta los precios de los productos, la oportunidad de las entregas y la condición de los bienes cuando se reciben y todos ellos afectarán la satisfacción de los clientes.

2.13.5.6. Instalaciones físicas

Son el elemento de distribución de la mezcla de marketing de un detallista. Se debe tener a consideración tres aspectos de las instalaciones físicas:

- Ubicación. Frecuentemente se dice que las claves del éxito de la venta al detalle son tres: ubicación, ubicación y ubicación. Aunque parezca una exageración, este axioma expresa la importancia que los comerciantes dan a la ubicación. Por tanto, el sitio de la tienda ha de ser la primera decisión que se tome respecto a las instalaciones. Consideraciones como la población del área, el tránsito y el costo determinan dónde debe construirse una tienda.
- Diseño. Este factor se refiere al aspecto, tanto exterior como interior, de la tienda.
- Disposición. Designa el espacio asignado a varias líneas de productos, ubicaciones específicas de productos y la distribución en el piso de exhibidores, estantes y mesas.

2.14. Marketing estratégico de los canales de distribución

Podemos realizar una distinción entre el marketing del distribuidor o de los canales de comercialización con relación al marketing de los fabricantes o productores. El fabricante se interesa por promover su marca, por crear la necesidad, por conquistar su parte del mercado, por comunicar y por desarrollar su imagen en quien se ha convenido en llamar "consumidor" y su cortejo: la necesidad de motivación, de actitud, de tipología, de segmentación. En cambio aunque el distribuidor es plenamente consciente de que en cierta forma también su cliente es un consumidor, la práctica cotidiana le ha enseñado que para comprender a este cliente es necesario prestar atención a otros conceptos

explicativos y operativos. Además de su parte de consumidor, el cliente se define por dos conceptos: el cliente “shopper” y el cliente “buyer”. Existen entonces dos marketing estratégicos en materia de distribución:

- La estrategia del marketing de entrada (que atrae a los clientes)
- La estrategia del marketing de salida (que los incita a comprar)

El “shopper” es el aspecto del cliente que se interesa en saber dónde hay que comprar y no qué comprar. A nivel de la parte “shopper” del cliente es donde se ubican todos los procesos de elección de puntos de venta y se hacen entrar en juego las nociones de precio, servicio, facilidad de acceso, distancia e imagen del comercio o emblema.

El “buyer”, se aplica al cliente una vez que entró al negocio, donde debe decidir la selección de los productos, las promociones, las novedades y ofertas que se le proponen. Satisfecho o no por la recepción que le brinde el personal o el ambiente de compra, es la parte del cliente que desencadenará el proceso de satisfacción y su lealtad al punto de venta y su emblema.

El marketing de entrada se preocupa entonces por el “shopper” y desarrollar operaciones de comercialización dirigidas tanto a hacer entrar nuevos clientes al lugar como hacer volver a los ya existentes. Intervendrán aquí distintos factores como la ubicación del lugar, la imagen de precio y de servicio del local, su fuerza de promoción y su autenticidad.

El marketing de salida se preocupa por desarrollar acciones y programas que puentes a que el “buyer” encuentre los productos que fue a buscar y luego circule y se pasee por el punto de venta con el objetivo de aprovechar las promociones, las ventas especiales y que se le presenten otros productos nuevos que no había previsto comprar. Se intentará entonces mejorar al máximo la circulación en el punto de venta y desarrollar programas de comercialización que tengan la virtud de fomentar las compras por impulso, cuyas rentabilidades son superiores.

2.15. Programas de ventas y distribución

Tabla 2.1. Tipos de sistemas de marketing vertical

| Tipo de sistema | Control mantenido por: | Ejemplos |
|--|---|---|
| Corporativo | Propiedad | Singer Goodyear |
| Contractual: Cadena voluntaria patrocinada por mayoristas Cooperativa propiedad de detallistas Sistemas de franquicias: Detallistas patrocinados por fabricantes Mayoristas patrocinados por fabricantes Vendedores de servicios | Contrato Acciones propiedad de los detallistas Contrato | Tiendas Western Auto Ferreterías True Value Ford, Chrysler Coca-Cola Wendy`s, Holiday Inn |
| Administrado | Poder económico | General Electric, Kraft |

Fuente: Stanton, 2003

La clasificación de los sistemas de marketing vertical definida por Stanton (2003) es la siguiente:

En un sistema corporativo de marketing vertical, una compañía situada en un nivel del canal es dueña de la compañía del siguiente nivel o bien de todo el canal. Los intermediarios también participan en este tipo de integración vertical.

En un sistema contractual de marketing vertical, los productores, mayoristas y detallistas independientes operan por contratos que estipulan cómo intentarán mejorar la eficiencia de su distribución.

Un sistema administrado de marketing vertical coordina las actividades de distribución mediante el poder económico y/o de mercado de un miembro o del poder compartido de los miembros. Algunas veces, la equidad que posee la marca de algún producto es lo suficientemente fuerte para ganar la cooperación voluntaria de los detallistas, en asuntos tales como niveles de inventario, publicidad y exhibición en las tiendas.

2.16. Tipos de sistemas del canal de marketing y ventas

Existen dos tipos de sistemas de acuerdo con Gultinan (1998), el directo e indirecto.

Dentro del directo se encuentran los sistemas de venta personal directa en donde sus características clave se refieren a que son productos que se distribuyen directamente al comprador final. Sus funciones primarias son para suministrar información del producto, asesoría técnica, servicio al cliente e identificar las necesidades cambiantes del mismo.

Dentro de los sistemas indirectos se encuentran los sistemas de ventas para comerciantes y los sistemas de ventas misioneras, que a continuación describiré con más detalle.

2.16.1. Sistemas de ventas para comerciantes

Gultinan (1998) afirma que cuando las organizaciones emplean distribuidores mayoristas y/o minoristas para distribuir físicamente sus productos a los clientes finales, un papel importante de la fuerza de ventas es garantizar que los distribuidores quieran y puedan respaldar la estrategia de marketing. En consecuencia, se acostumbra llamar a la fuerza de ventas para demostrar a los

distribuidores la manera como pueden beneficiarse siguiendo políticas específicas que también aumentarán las ventas de un fabricante. Estas políticas pueden incluir promoción, servicio, asignación de espacio, inventarios y decisiones de surtido. De otro lado, esta fuerza de ventas puede ser responsable de suministrar a los distribuidores la misma clase de respaldo de servicio al cliente que la fuerza de ventas directa presta al comprador final.

2.16.2. Sistemas de ventas misioneras

La venta misionera también implica actividades que amplían las ventas de los distribuidores. No obstante, estas actividades se dirigen, en primera instancia, hacia los compradores finales o los individuos que influyen en la decisión de compra y no hacia los distribuidores.

III. ANÁLISIS SECTORIAL DE LA INDUSTRIA DE LOS ALIMENTOS PREPARADOS PARA ANIMALES

La industria de la elaboración de alimentos preparados para animales se articula hacia atrás principalmente con el sector agrícola para el abastecimiento de maíz y otros insumos necesarios.

Asimismo, se articula hacia delante con el sector agropecuario, específicamente el pecuario, comprendiendo especies productivas como el ganado vacuno, porcino, aviar, ovino, entre otros.

Este sector incluye la elaboración de alimentos preparados principalmente para animales de granja, incluso mezclas preliminares y alimentos concentrados, forraje endulcolorado y alimentos suplementarios.

Para dar un breve enfoque de lo que ha sido la relación del hombre con el animal y su uso de éste para consumo humano, dentro de este capítulo se explica algunos antecedentes, así como el nacimiento de las industrias de productos alimenticios para animales de una forma global hasta llegar a la local, particularmente en México.

En este capítulo se muestra algunas estadísticas sobre la posición y la importancia del consumo de esta industria, siendo básicamente ilustrativa, ya que el objetivo de esta investigación no es enfocado a estadísticas de industria.

El análisis de los antecedentes de las empresas de elaboración de alimentos para animales más importantes de la República Mexicana se mencionan dentro de esta investigación para aclarar una idea general del panorama en que se encuentran dichas empresas.

3.1. Antecedentes históricos

El hombre a lo largo de su historia siempre ha tenido relaciones con los animales; se pueden mencionar los orígenes en los años 5,000 a 3,000 antes de Cristo, en los descubrimientos de pinturas murales en las cuevas habitadas por el hombre, figurando en estas pinturas animales especialmente bovinos.

En estas pinturas se revelan la domesticación de ciertas especies, hoy desaparecidas de nuestras regiones. Siguen cronológicamente a dichas representaciones las que nos han conservado los monumentos sepulcrales del antiguo Egipto, a partir de las primeras dinastías menfitas.

Los huesos pintados hallados en las tumbas de tan remota época, nos enseñan que el hombre antes de conocer el cultivo de la tierra, hubo de procurarse los medios para sus sustento apresando a los animales que con él moraban un mismo territorio, domesticando los animales salvajes especialmente gacelas y antílopes, que se volvieron en animales domésticos.

A partir de este momento en la historia del hombre se tuvo que buscar la forma de alimentar a los animales para poder posteriormente subsistir de ellos.

3.2. Nacimiento de la industria

El surgimiento de la industria forrajera en México comenzó con la conquista de los españoles, ya que éstos al momento de colonizar el continente americano, trajeron todas sus costumbres y animales lo cual creó un sistema de fabricación de forrajes para sus animales, en especial a sus caballos.

Estos "sistemas" industriales tienen su gran época de desarrollo y establecimiento en los grandes latifundios y posteriormente en las haciendas.

Por esta razón, el forraje en México ha estado presente desde los orígenes de su historia y lo ha ido acompañando a través de los años, con sus adelantos e innovaciones tecnológicas.

Conforme a la información de los censos de manufactura del INEGI para 1988 y 1993 se observa un proceso de concentración en el giro en favor de las micro y pequeñas empresas a cambio de la reducción en la participación en el mercado de grandes empresas.

Esta tendencia se ratifica con información entre 1992 y 1995 derivada de la encuesta nacional de empleo, salarios, tecnología y capacitación en el sector manufacturero.

El valor de la producción se ha desarrollado de la siguiente manera:

Tabla 3.1. Desarrollo del valor de la producción

| Valor de Producción | 1996 | 1997 | Variación % |
|----------------------------|-------------|-------------|--------------------|
| Toneladas | 178,516 | 192,163 | 7.6 |
| Valor | 343'938,000 | 359'210,000 | 4.4 |

Fuente: www.dnp.gov.co/archivos/documentos/DDE_Desarrollo_Emp_Industria/Concentrados.pdf

3.3. Características de la materia prima y productos del giro

3.3.1. Productos del giro y sus características básicas

- Forraje o pienso grosero seco: heno, paja, cáscaras de semillas.
- Forraje o pienso grosero húmedo: pastizales, plantas de explotaciones extensivas, cosechas en el suelo, cosechas en el suelo verde.
- Ensilado: de cereales, de gramíneas para tenses.
- Alimentos energéticos: cereales y semillas con pobres o ricas en celulosa, su producto es de molinería pobres en celulosa, frutas secas, raíz.

- Suplementos proteínicos: subproductos animales, marinos, de las aves, vegetales.
- Suplementos minerales: elementos naturales o puros.
- Suplementos vitamínicos: sustancias naturales o puras

3.3.2. Características de un buen producto en el giro

Para hacer un buen producto se debe valorar el poder nutritivo del alimento.

- Agua (humedad) 48%
- El contenido de materia seca 52%, comprendiendo:

Porción Incombustible: (cenizas, sales minerales, sales orgánicas)

Porción Combustible: (proteína cruda o bruta, grasas crudas o brutas, extracto etéreo, extracto libre de nitrógeno y fibra cruda)

El producto seleccionado para esta guía es la fabricación de forraje hecho a base de maíz como el producto para el cual se detalla la presente guía.

La forma de presentación de los productos del giro se realiza en:

Los productos del giro son colocados en granjas, ranchos, lienzos y personas físicas dedicadas a la cría de ganado.

Las principales materias primas son las siguientes:

- Agua
- Maíz milo
- Pulpa seca de cervecería
- Harina de alfalfa deshidratada
- Harina de torta de semilla de algodón
- Harina de pescado
- Melaza

- Pulpa seca de cítricos
- Harina de huesos

Para obtener una tonelada de alimentos balanceados se requiere:

Tabla 3.2. Requerimientos de ingredientes

| PRODUCTO | KILOGRAMOS |
|---------------------------------------|------------|
| Maíz milo | 275 |
| Pulpa seca de cervecería | 95.3 |
| Harina de alfalfa deshidratada | 175 |
| Harina de torta de semilla de algodón | 143.7 |
| Harina de pescado | 82.5 |
| Melaza | 94.5 |
| Pulpa seca de cítricos | 110 |
| Harina de hueso | 10 |
| Sal | 7 |
| Mezcla vitamínica y de minerales | 7 |

Fuente: www.dnp.gov.co/archivos/documentos/DDE_Desarrollo_Emp_Industria/Concentrados.pdf

También se requiere 200 litros de agua aproximadamente para obtener la humedad necesaria del producto.

3.3.3. Relación de proveedores principales

Hay cuatro formas de localizar proveedores:

- En el campo con los propios agricultores: esto es porque los agricultores tienen sus sembradíos de hierba que se utiliza como principal materia prima.
- Productores pecuarios especializados: estos productores son los que tienen, los materiales especiales que no se consiguen en otro lugar.
- Farmacias especializadas: aquí es donde se consiguen los complementos alimenticios adecuados para los alimentos, como pueden ser la vitaminas, proteínas, entre otros.
- Centrales de abasto: en el caso de utilizar semillas en los lugares de abastecimiento como las centrales es en donde se consiguen.

3.3.4. Procedimiento de compra y negociación con proveedores

La compra de materias primas es un factor en el que concurren una serie de elementos, como la cantidad (volúmenes), la calidad, el precio y el tiempo de entrega (oportunidad de los materiales).

Es importante la selección y la negociación con los proveedores, que se deben tomar en cuenta para sincronizar la adquisición de las materias primas con el programa de producción. Un procedimiento de compra efectivo representa uno de los muchos factores que contribuyen a lograr la meta de permanencia y crecimiento de la micro, pequeña y mediana empresa.

Entre las principales características que se deben observar y detectar en la compra de materias primas y suministros, destacan las siguientes:

- Calidad apropiada
- Precio competitivos
- Tiempos de entrega oportunos
- Disponibilidad programada

En base al volumen de compra se podrán establecer mejores condiciones de precio y financiamiento.

La demanda es la cantidad de bienes y servicios que el mercado requiere o reclama para lograr satisfacer una necesidad específica a un precio determinado:

- La demanda de este producto es constante durante todo el año.
- El producto es consumido por las personas que tienen granjas, ranchos, lienzos y personas dedicadas a la cría de ganado.
- El producto se vende compactado en sacos y listo para que los animales lo consuman.
- El mercado a desarrollar en este giro deberá enfocarse a satisfacer la demanda nacional, debido al costo tan competitivo de la materia prima y de la mano de obra en el país.
- Durante los últimos años los precios de los productos finales se ha incrementando en la misma proporción que el índice nacional de precios al consumidor.
- En el mercado nacional se tiene competencia internacional de alimentos balanceados importados de Estados Unidos y Centroamérica.

El proceso de globalización mundial exige hoy día que el mercadeo agropecuario y el de los recursos naturales se modernicen. Los profesionales que día a día transfieren tecnología agrícola y pecuaria, se deben modernizar en sus conocimientos de marketing, comercialización para añadirle a esa labor de extensión una dosis de mercadeo ajustado a todos los avances, técnicas de comercio y seguridad jurídica.

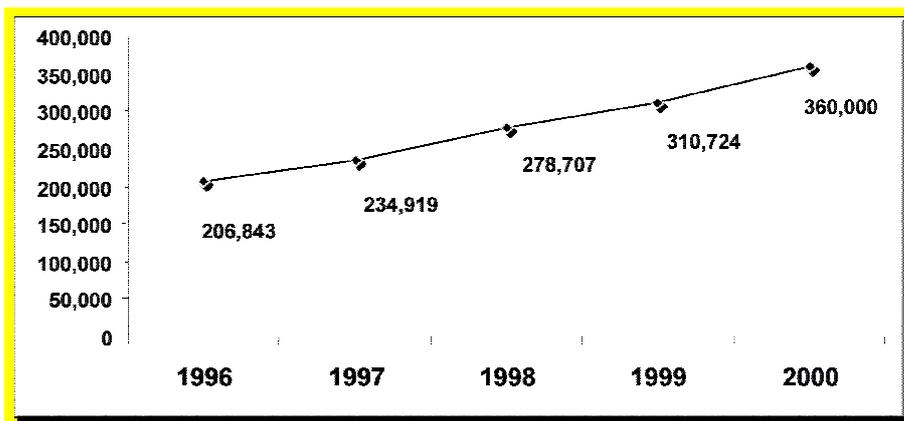
Es necesario reorientar las estrategias de mercadeo agropecuario y de los recursos naturales hacia la globalización.

México es un país productor de alimentos, no transformador de los mismos. Es líder en la producción de semillas para verduras transgénicas contra las malas prácticas agronómicas en general

El ritmo de crecimiento de las ventas a México pasó del 32,5% en 2002 al 16,2% en alimentos preparados para animales, semillas y frutos oleaginosos de acuerdo con un informe presentado por el gobierno español.

El mismo informe afirma que en el sector de alimentos procesados y bebidas, sector de los más importantes dentro de la industria manufacturera en México, se observó un crecimiento anual del 14.9% de 1996 a 2000.

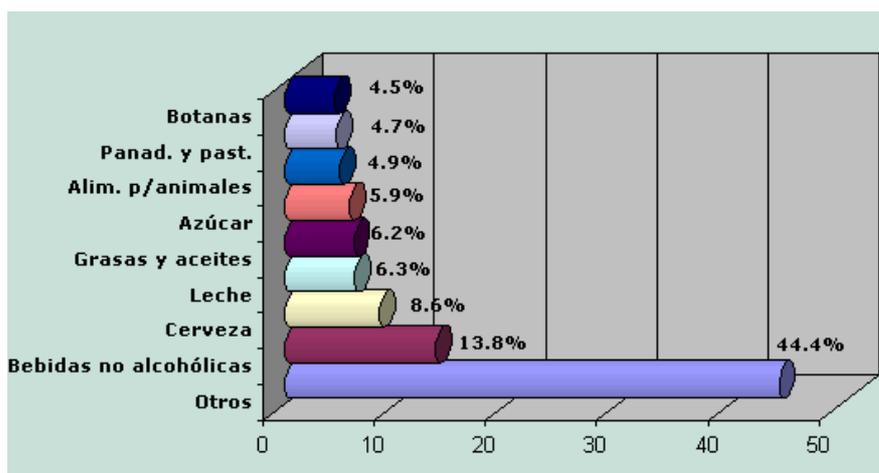
Figura 3.1. Crecimiento anual de 1996 a 2000 de la industria manufacturera.



Fuente :Dirección electrónica de cursos impartidos por la UDLA

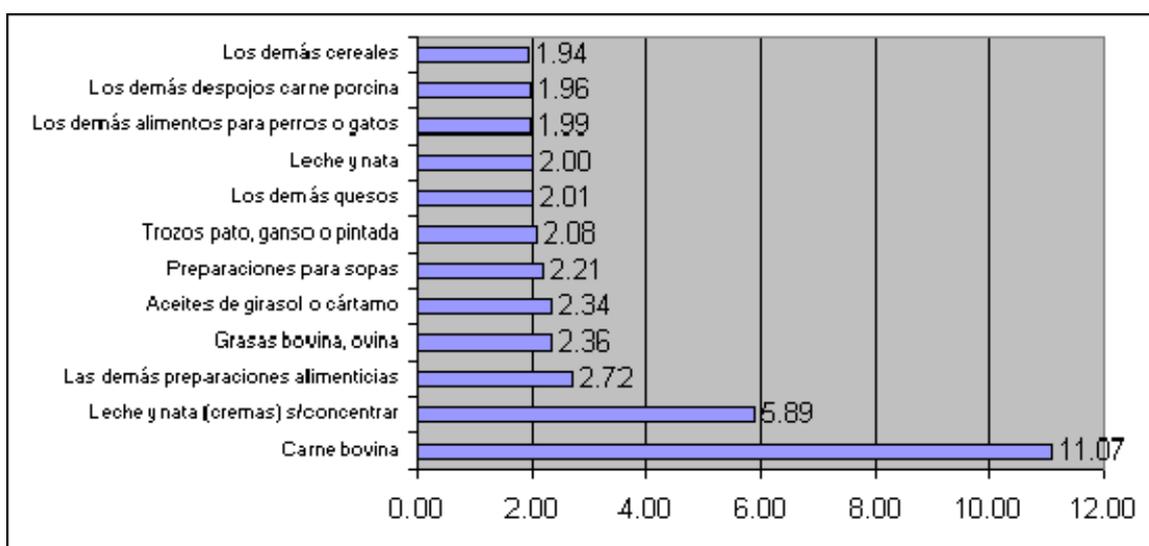
Las siguientes gráficas muestran el papel que desempeña la industria de alimentos para animales tanto en producción como en importación.

Figura 3.2. Principales clases por su contribución al valor de la producción de alimentos, bebidas y tabaco (Participación porcentual promedio 1996-2000)



Fuente: Dirección electrónica de cursos impartidos por la UDLA

Figura 3.3. Principales productos de importación (% participación promedio 1996-2001)



Fuente: Dirección electrónica de cursos impartidos por la UDLA

3.4. Antecedentes de las empresas

3.4.1. Purina

Tiene sus orígenes en 1894, cuando el Sr. William H. Danforth fundó la compañía Robinson Danforth Commision, la cual inició con la producción de alimentos para mulas de tiro.

Al paso de los años, Danforth diversificó su compañía hacia otros mercados con los negocios de alimentos para mascotas, hoteles, etc.

En la República Mexicana, es la compañía líder en el mercado, que inició sus operaciones en 1954 y desde entonces ha invertido en forma considerable en plantas y equipo para apoyar los esfuerzos de investigación y desarrollo de los productos de más alta calidad en el país.

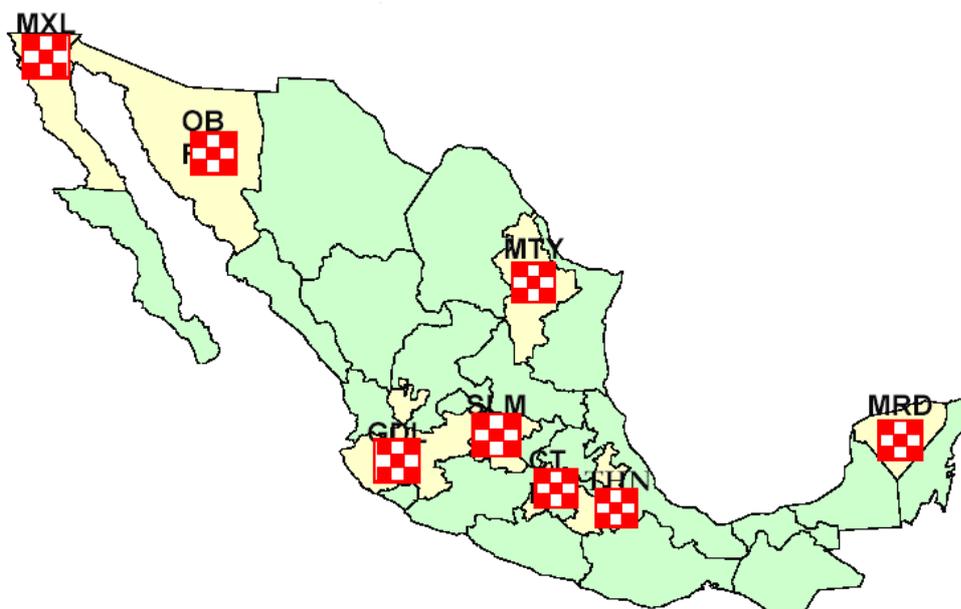
La línea actual de alimentos balanceados que ofrece son para

- Bovinos: ganado de engorda, ganado lechero, borregos y cabras
- Aves: pollo de engorda, gallinas ponedoras, codorniz, gallos de pelea y avestruz
- Cerdos: pre-iniciadores, iniciadores, crecimiento y engorda
- Especialidades: caballos, animales de laboratorio, conejos, granja familiar
- Acuicultura: camarón, peces y tortugas.
- Salud animal

Cuenta con 71 plantas manufactureras en 16 países de cuatro continentes.

La red de distribución esta conformada por más de 3,400 distribuidores independientes, y la mayoría vendiendo los productos bajo la base de exclusividad y en México se cuentan con 8 plantas de alimento localizadas en Tehuacan, Ciudad Obregón, Mexicali, Guadalajara, Monterrey, Cuautitlán, Irapuato y Mérida. Véase figura 4.4.

Figura 3.4. Localización de las plantas de la empresa Purina



Fuente: Dirección electrónica www.agribands.com

3.4.2. Malta Cleyton

Se fundó hace más de 45 años como resultado de la fusión de dos empresas de la industria de la comercialización de semillas oleaginosas y fabricación de alimentos balanceados para animales.

En América Latina cuenta con dos plantas: una en México y otra en Brasil, siendo su matriz en la ciudad de Texas, US.

Dicha empresa opera en el mercado nacional a través de 8 instalaciones fabriles y de ventas ubicadas en el Distrito Federal, Tlaxcala, Guanajuato, Jalisco, Nuevo León, Sinaloa, Tabasco y Yucatán. Véase *figura 4.5*.

Asimismo, la línea actual de alimentos balanceados que ofrece cubre las especies de aves, cerdos, ganado lechero y de carne, caballos, gallos, borregos y avestruces, una línea para mascotas y alimento para peces y camarones

Actualmente, cuenta con una red de más de 750 distribuidores en todo el país. Véase *figura 3.6*.

Su misión es satisfacer plenamente las necesidades de clientes y consumidores mediante la producción y comercialización de bienes y servicios para el mercado de nutrición.

Las condiciones que pide la empresa para ser distribuidor son las siguientes:

- A) Solvencia comercial y económica.
- B) Capital adecuado a mercado objetivo.
- C) Potencial en área de influencia sin cobertura de la empresa
- D) Relación con el medio agropecuario.
- E) Contar con equipo de transporte para reparto.
- F) Mantenerse personalmente al frente de su negocio.
- G) Dispuesto al trabajo en equipo con el asesor pecuario de la empresa

Figura 3.5. Localización de las plantas de la empresa Malta Cleyton.



Fuente: Dirección electrónica www.malta.com.mx

Figura 3.6. Localización de las zonas distribuidoras de la empresa 2.



Fuente: Dirección electrónica www.malta.com.mx

3.4.3. NUTEC

Empresa Mexicana fundada en diciembre de 1993, fruto de culminación de más de 25 años de experiencia de los socios fundadores en el ramo de la nutrición animal. La empresa fue diseñada para elaborar alimentos especializados tanto en lechones como en caballos y desde hace un par de años también han iniciado los proyectos para la elaboración de alimentos para mascotas, becerros y el pollito joven, productos que en esas fechas se importaban de Europa y Estados Unidos y que los porcicultores mexicanos empezaban usar con éxito.

Inicio sus procesos industriales en junio de 1995, en el Estado de Querétaro con una planta 100% importada de Europa.

En Noviembre del 2000 inició con una nueva unidad industrial resultado de una asociación con Francia creando una empresa de servicio enfocada a asesorar a los fabricantes de alimento balanceado e integrado en todos los aspectos técnicos de alimentación animal.

Su misión es: “Ser el mejor fabricante de alimentos especiales en México, para lograr la producción de lechones y becerras al menor costo posible, basados en una investigación y formulación de excelencia, una fabricación consistente con los más altos estándares de calidad y proporcionar un servicio eficiente y amigable a nuestros clientes logrando la satisfacción de cada uno de nuestros colaboradores”

IV. METODOLOGÍA

. Planteamiento de la problemática

4.1.1. Definición del problema

¿Existe un plan de marketing para los distribuidores de alimentos preparados para animales que los apoye en el desarrollo de su trabajo?

Para efectos de esta investigación se tomó como objeto de estudio a los distribuidores que laboran en la zona de Tehuacan, Puebla.

Determinación de la hipótesis

En las distribuidoras, de la zona de Tehuacan, Puebla, de alimentos preparados para animales no existe un plan de marketing que los apoye en el desarrollo del trabajo.

Objetivos

- Conocer si existe un plan de marketing para los distribuidores de la industria de alimentos balanceados.
- Analizar la información recabada sobre la existencia o no de un plan de marketing para los distribuidores.
- Dar a conocer una propuesta teórica de un plan de marketing para los distribuidores de alimentos preparados para animales.

Justificación

La teoría indica la importancia en el desarrollo de las actividades laborales en cualquier tipo de industria sobre la implementación de un plan de marketing adecuado a las necesidades de la organización, ya sea en producto, precio, distribución o promoción.

Pese a esto, dentro de la industria de alimentos preparados para animales en la zona de Tehuacan, Puebla, no se ha observado la aplicación de un plan de marketing como tal en este medio.

La percepción de la falta de un plan de marketing en esta industria específicamente, me llevó a la necesidad de iniciar una investigación, la cual me permita establecer la confirmación o no de la existencia de un plan de marketing.

Una vez confirmado el supuesto de la carencia o no de un plan de marketing para estas distribuidoras se creará un plan de marketing tentativo a llevarlo a la práctica, no siendo posible su implementación durante el tiempo de la investigación, dado el poco tiempo disponible.

4.2. Trabajo de campo

La metodología de esta investigación inició con la revisión de la teoría sobre fundamentos y conceptos básicos sobre planes estratégicos de marketing, así como su importancia en la instrumentación de éstos en las organizaciones. Particularmente se enfocó a una revisión exhaustiva sobre canales de distribución y venta al detalle ya que es parte esencial de la investigación dada su relación total con el tipo de trabajo que desempeño actualmente.

Se diseñó la encuesta (Véase pág. 128), realizándose un total de 14 entrevistas de acuerdo con la fórmula estadística para definir la muestra.

4.2.1. Diseño de la encuesta

Una vez comprendida la información se recabaron todos los datos disponibles de distribuidores de diferentes industrias de alimentos preparados para animales, mediante la elaboración de una encuesta, para cada uno de los distribuidores que laboran en la zona de Tehuacán, Puebla. Esta encuesta se aplicó durante el mes de octubre, de forma personal y fue llenada por cada uno de los distribuidores involucrados en el municipio.

El objetivo de la encuesta era obtener información sobre el conocimiento que tienen los distribuidores sobre conceptos básicos de marketing, planeación estratégica de marketing, mismos que deben ser cubiertos si es que existiera la implementación de un plan de marketing en las distribuidoras.

El diseño de la encuesta consistió en 11 preguntas, las cuatro primeras se diseñaron para conocer los datos personales y laborales del distribuidor, así como para ubicarlo en la clasificación de qué tipo de distribuidor corresponde de acuerdo a los años laborando; 4 preguntas consisten en ubicar al distribuidor en los conocimientos básicos de mercadotecnia que tiene, estas preguntas son de 2 opciones (sí y no) y el porqué; 3 tipos de preguntas consisten de opción múltiple.

4.2.2. Definición de la población

El criterio a seleccionar estas empresas es debido a su importancia en la participación productiva y económica que mantienen en el país.

Tabla 4.1. Número de distribuidoras de las empresas ubicadas en la zona de Tehuacan, Puebla.

| Empresa | Número de distribuidoras |
|----------------|---------------------------------|
| Purina | 18 |
| Malta Cleyton | 18 |
| NUTEC | 2 |
| TOTAL | 38 |

Fuente: Diseño propio con información recopilada en el estado de Puebla.

Tabla 4.2. Empresas de distribuidoras de la zona de Tehuacan, Puebla.

| |
|----------------|
| Empresa |
| Purina |
| Malta-Cleyton |
| NUTEC |

Fuente: Diseño propio con información recopilada en el estado de Puebla.

Los distribuidores encuestados se clasificaron de la siguiente manera:

Tabla 4.3. Clasificación de distribuidores

| Tipos de distribuidores | Tiempo laborando en una distribuidora |
|-------------------------|---------------------------------------|
| Novatos | Menos de 2 años |
| Veteranos | Más de 2 años hasta 10 años |

Fuente: Diseño propio con información recopilada en la zona de Tehuacan, El seco.

4.2.3. Definición de la muestra

Para calcular la muestra de la población se utilizó la siguiente fórmula:

Tabla 4.4. Cálculo de muestra de población

| | |
|-----------------------------------|---|
| $V^2 = S_o^2$ | Desviación Standard al cuadrado |
| $S^2 = P(1-P)$ | Varianza de la muestra al cuadrado |
| | |
| $n' = \frac{S^2}{V^2}$ | |
| | |
| Donde: | |
| N = Tamaño de población | 38 |
| P = Nivel de confianza | 0.96 |
| So = Error estándar | 0.04 |
| | |
| $n' = \frac{S^2}{V^2}$ | $\frac{0.0384}{0.0016} = 24$ |
| | |
| $n = \frac{n'}{1 + \frac{n'}{N}}$ | $\frac{24}{1 + \frac{24}{38}} = \mathbf{14.70}$ |

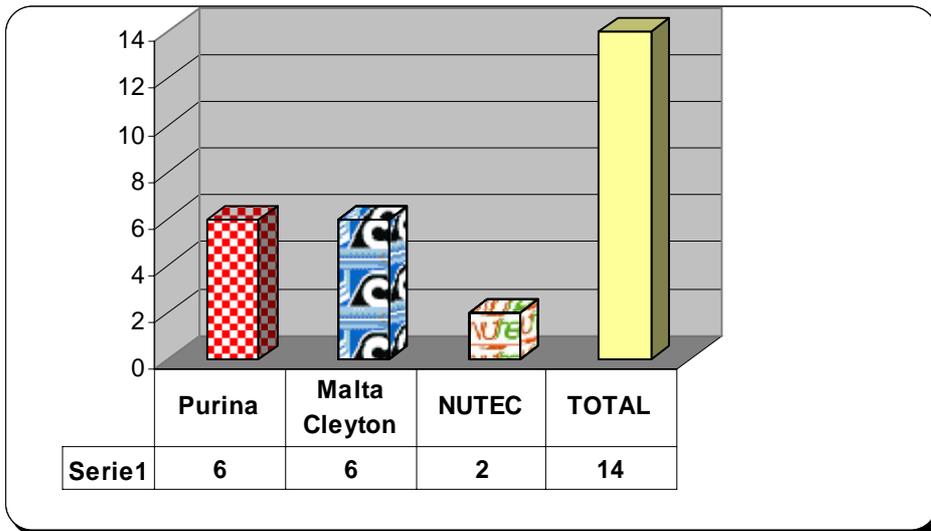
4.3. Análisis e interpretación de los resultados

Se realizaron un total de 14 encuestas, de acuerdo con la fórmula para la determinación de la muestra en base a una población total de 38 distribuidoras localizadas estratégicamente en la zona de Tehuacan, Puebla.

Tabla 4.5. Aplicación de encuestas a distribuidores en la zona de Tehuacan, Puebla.

| No. Distribuidores | Lugar | Purina | Malta-Cleyton | NUTEC | TOTAL |
|--------------------|--------------|--------|---------------|-------|-----------|
| 1 | Allende | 1 | 1 | | |
| 2 | Cd. Serdán | 1 | 1 | | 2 |
| 3 | Cd. Victoria | 1 | 1 | | |
| 4 | Chignahuapan | 1 | 1 | | 2 |
| 5 | Chilchotla | 1 | 1 | | |
| 6 | Cuyuaco | 1 | 1 | | |
| 7 | Esperanza | 1 | 1 | | |
| 8 | Grajales | 1 | 1 | 1 | 3 |
| 9 | Huamantla | 1 | 1 | | |
| 10 | Huixcolotla | 1 | 1 | | |
| 11 | Libres | 1 | 1 | | |
| 12 | Nuevo México | 1 | 1 | | |
| 13 | Tecamachalco | 1 | 1 | | 2 |
| 14 | Tehuacan | 1 | 1 | 1 | 3 |
| 15 | Tepeaca | 1 | 1 | | |
| 16 | Tetela | 1 | 1 | | |
| 17 | Tlachichuca | 1 | 1 | | |
| 18 | Tlacotepec | 1 | 1 | | 2 |
| TOTAL | | 6 | 6 | 2 | 14 |

Fuente: Información propia con información recopilada en la zona de Tehuacan, El seco.



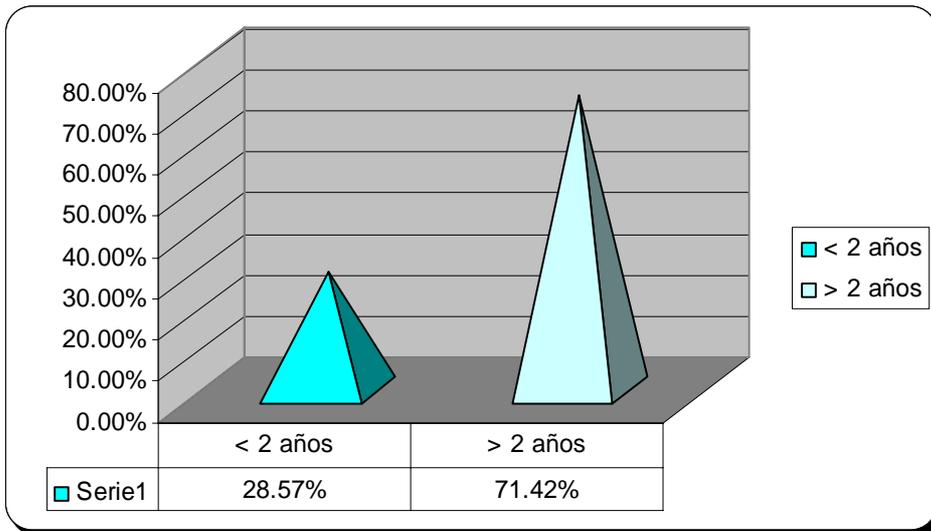
Gráfica 4.1. Número de encuestas realizadas en las distribuidoras

Los distribuidores contestaron sin ningún problema de índole personal o laboral, ya que se les explicó el objetivo principal de la encuesta, que era conocer la existencia de un plan de marketing en sus distribuidoras mediante la realización de esta investigación para fines de obtener resultados para la realización de una tesis personal.

Tabla 4.6. Clasificación de los distribuidores en base a los resultados obtenidos en la investigación.

| Clasificación | No. De distribuidores |
|---------------|-----------------------|
| Novatos | 4 |
| Veteranos | 10 |

Fuente: Diseño propio con información recopilada en la zona de Tehuacan, El seco.



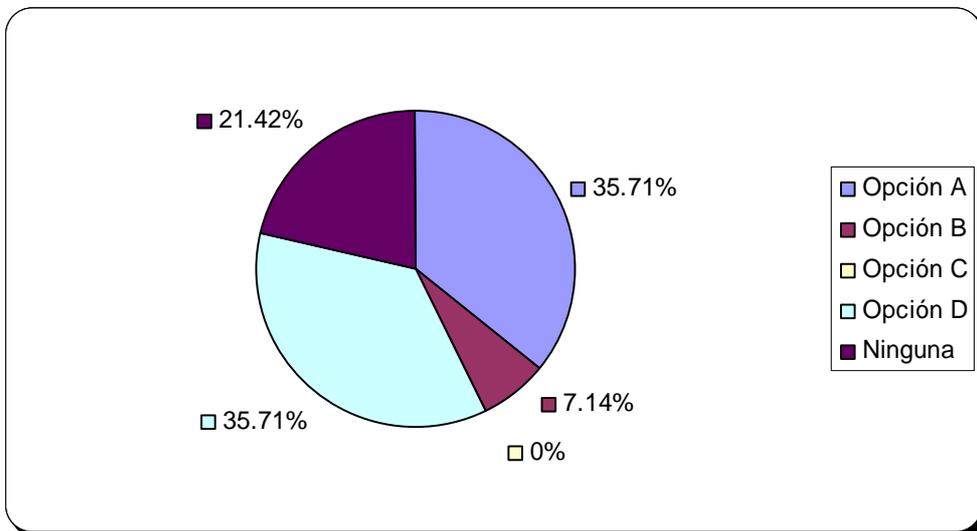
Gráfica 4.2. Tiempo de laborar en las distribuidoras de alimento preparados para animales.

De las 14 personas encuestadas, 10 de éstos tiene más de dos años laborando en la distribuidora. Por lo que se puede establecer que los distribuidores son veteranos. El promedio de los distribuidores veteranos trabajando en este sector es de 10 años.

Una vez reunida y analizada la información rescatada de las preguntas personales y/o laborales, a continuación se irá presentando los resultados de cada pregunta, todas ellas respecto al conocimiento de marketing.

Respecto a la **pregunta 5**, al encuestado se le dieron las siguientes opciones y tenían que escoger la que más se acercara, según ellos, al concepto de marketing:

- a) Sistema total de actividades mercantiles, encaminada a planear, fijar precios, promover y distribuir productos y servicios que satisfagan las necesidades del consumidor*
- b) Proceso interno de una sociedad donde se planea cómo aumentar y satisfacer la demanda de productos y servicios mediante la promoción, intercambio y distribución física de tales productos y servicios*
- c) Conjunto de actividades destinadas a lograr la satisfacción del consumidor mediante un producto o servicio*
- d) Tener el producto adecuado, en el momento adecuado, adaptado a la demanda en el tiempo correcto a un precio justo.*



Gráfica 4.3. Percepción del concepto de marketing o mercadotecnia

La realidad con esta pregunta es que las 4 opciones presentadas eran correctas y cualquiera que seleccionaran los entrevistados sería acertada.

El 35.71%% contestó que para ellos el concepto consiste en la descripción de la opción a).

Solamente el 7.14% señaló que para ese distribuidor marketing es la correspondiente a el punto b).

De los entrevistados, el 35.71% concluyó que mercadotecnia es la definición de la opción d).

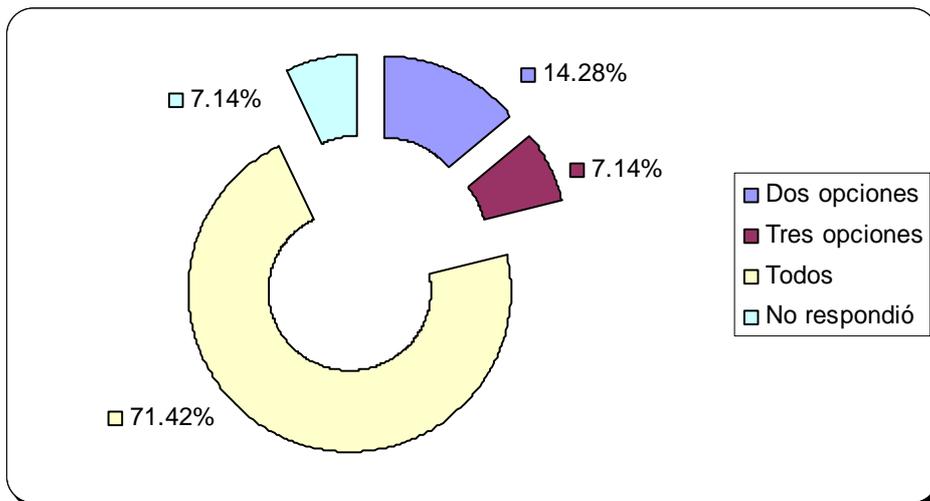
El 21.42% de los encuestados no saben el significado de mercadotecnia o marketing a pesar de las 4 opciones que tenía como respuesta. Es interesante observar que tres personas no eligieron alguna opción, interpretando este acto como un desconocimiento total de los conceptos de marketing. Por lo menos, al leer las respuestas pudieron relacionar alguna de éstas con una definición básica o conocida, pero no fue así.

De este grupo de encuestados, dos distribuidores pertenecían a la empresa Malta Cleyton y uno a la empresa Purina.

En la **pregunta 6** se les cuestionó sobre qué elementos consideraban importantes en la mezcla de marketing.

Teniendo como elementos a:

- | | | | |
|------------|------------|-------------|---------|
| * Precio | * Producto | * Promoción | * Plaza |
| * Servicio | * Todos | * Ninguno | |



Gráfica 4.4. Elementos importantes en la mezcla de marketing

Del total de encuestados, el 7.14% no respondió esta pregunta.

El 14.28% respondió que los elementos más importantes en la mezcla de marketing son dos, de los cuales, la mitad respondió con la mezcla de “precio-promoción” y la otra mitad con “producto-servicio”.

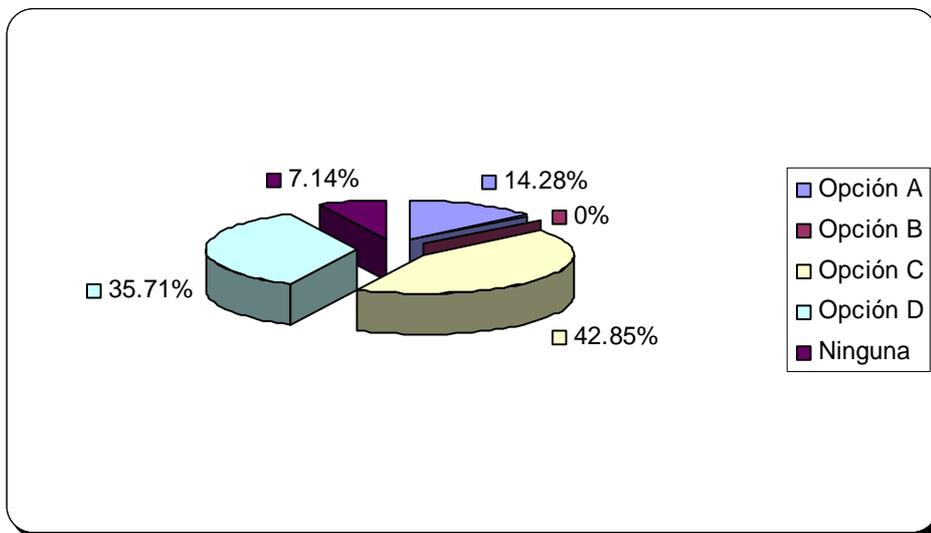
Tres elementos son importantes, para el 7.14% de los encuestados, haciendo hincapié en la combinación de precio-producto-plaza.

Y finalmente el 71.42% prefirió la opción de “Todos”, es decir, todas las opciones son importantes en una mezcla de marketing.

Al cuestionarles en la **pregunta no. 7**, sobre su conocimiento de qué es un canal de distribución, estos fueron los resultados.

Teniendo las siguientes opciones:

- a)** *La forma de hacer llegar el producto a mi cliente*
- b)** *La logística de un producto*
- c)** *Personas y compañías que intervienen en la transferencia de un producto al usuario final*
- d)** *Grupo de intermediarios relacionados que hacen llegar un producto o servicio al consumidor final*



Gráfica 4.5. ¿Qué es un canal de distribución?

Cabe aclarar que de las cuatro opciones indicadas, las dos últimas corresponden a una definición más acertada sobre el concepto de canal de distribución. Mientras que las dos primeras es una forma muy simple de explicar la definición, pero siendo incompleta.

Estas dos últimas definiciones fueron las más socorridas por los encuestados, encontrando un 35.71% que eligió la última opción y un mayor porcentaje, 42.85% prefirió referirse a la respuesta c).

La **pregunta número 8** corresponde al grupo de preguntas abiertas, habiendo muchas opiniones respecto a cada uno de los conceptos señalados.

El objetivo de esta pregunta era rescatar lo primero que le viniera a la mente de los distribuidores al escuchar las palabras:

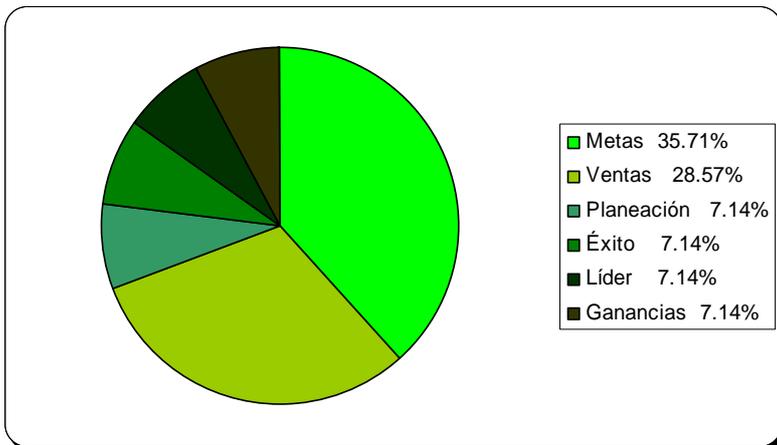
Objetivos

Capacitación

Motivación

Evaluación

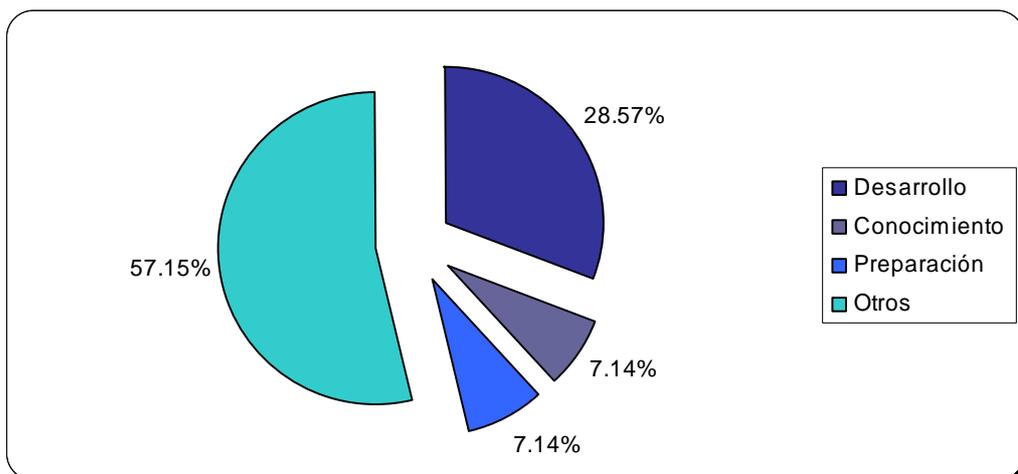
Planeación estratégica de marketing



Gráfica 4.6. ¿Qué es lo primero que le viene a la mente al escuchar la palabra "Objetivos"?

- 35.71% respondió que lo primero que pensaron fue en la palabra "Metas"
- 28.57% respondió "Ventas"
- Ganancias, Planeación, Líder y éxito el correspondieron a un 7.14% respectivamente.

La mayoría contestó con palabras que se relacionan adecuadamente al concepto de Objetivos. Observando con esto que tienen una idea real del significado y en base a esta definición ellos realizan sus fines hacia un desarrollo laboral acertado.



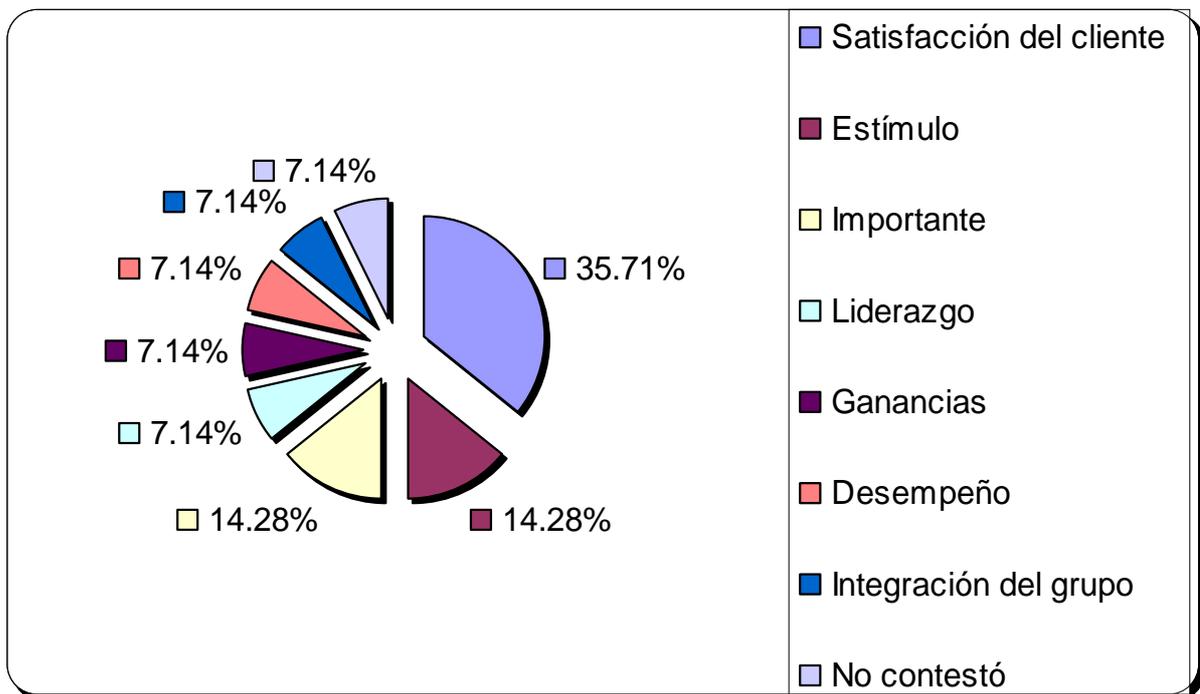
Gráfica 4.7. ¿Qué es lo primero que le viene a la mente al escuchar la palabra "Capacitación"?

Los encuestados afirmaron que hay similitud entre Capacitación y Desarrollo, siendo ésta la palabra que el 28.57% tomo como base para contestar la pregunta.

Se encontró que las siguientes palabras: Conocimiento y Preparación, ocuparon un puesto importante para que se señalaran como palabras semejantes al concepto de Capacitación.

Entre las palabras que el resto de los encuestados proporcionaron fueron: servicio, nuevos productos, habilidades y competencia.

La palabra Capacitación significa formación, preparación, hacer apto a uno para realizar algo. Y en base a esta definición se puede afirmar que los distribuidores tienen una noción clara y real sobre la esencia de lo que es capacitar.



Gráfica 4.8. ¿Qué es lo primero que le viene a la mente al escuchar la palabra Motivación?

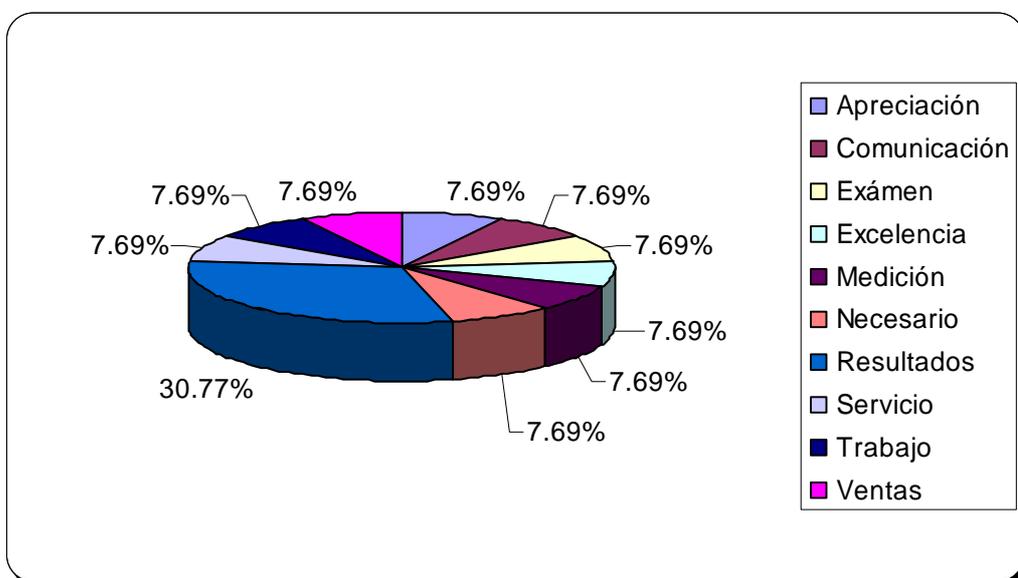
La respuesta que eligió la mayoría de los distribuidores, 5 personas, refirieron “Satisfacción del cliente” como su principal Motivación y lo que ellos perciben de este significado, haciendo un porcentaje de 35.71%

En cantidad igual, los encuestados afirmaron que “Estímulo” e “Importante” son las palabras que vienen a su mente al escuchar la palabra Motivación, siendo en un 14.28% respectivamente.

Finalmente, cada uno de los encuestados restantes, tomó palabras como: Ganancias, Desempeño, Integración del grupo y una persona no contestó la pregunta.

Por los resultados de este cuestionamiento, se puede deducir que para ellos la motivación está relacionada con que el cliente esté satisfecho y esto hace

un ciclo en donde esa satisfacción que notan los va motivando para seguir mejorando en su calidad laboral.



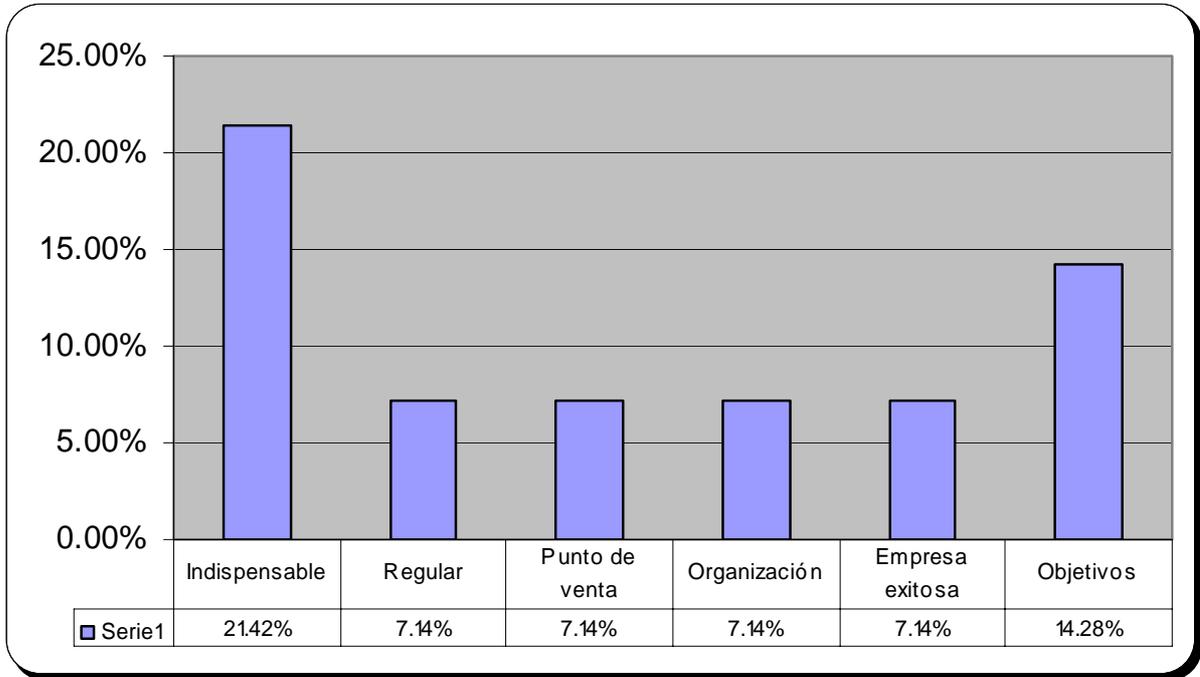
Gráfica 4.9. ¿Qué es lo primero que le viene a la mente al escuchar la palabra Evaluación?

Referente a la palabra Evaluación se encontró más variedad de respuestas:

- Excelencia, término utilizado por 1 distribuidor.
- Medición, término utilizado por 1 distribuidor.
- Necesario, término utilizado por 1 distribuidor.
- Resultados, término utilizado por 4 distribuidores.
- Trabajo, término utilizado por 1 distribuidor.
- Servicio, término utilizado por 1 distribuidor.
- Ventas, término utilizado por 1 distribuidor.
- Comunicación, término utilizado por 1 distribuidor.
- Apreciación, término utilizado por 1 distribuidor.
- Examen, término utilizado por 1 distribuidor.

En este plano, se aprecia que por lo menos, cada distribuidor utilizó un término diferente, excepto por la palabra "Resultados" y se encontró que cada uno

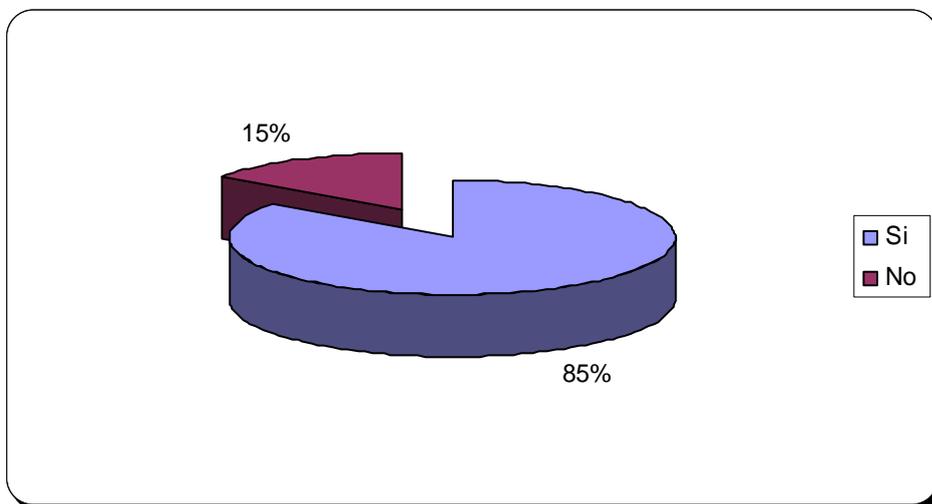
tiene un concepto totalmente diferente del significado verdadero de la definición de Evaluación.



Gráfica 4.10. ¿Qué es lo primero que le viene a la mente al escuchar el concepto “Planeación estratégica de marketing”?

Al igual que el concepto anterior, en este punto se encontraron múltiples comentarios, y sólo el 21.42% propuso la palabra “Indispensable” y de las siguientes palabras sólo se mencionaron: Regular, Punto de venta, Organización, Objetivos, Empresa exitosa, Corto o mediano plazo y Meta de trabajo. La misma situación que la respuesta anterior sucedió en este punto, pues cada distribuidor dio una respuesta diferente acumulando un 7.14% para cada una de las palabras.

En la **pregunta no. 9** se les cuestionó sobre si aplican o no un plan de marketing en la distribuidora a su cargo.



Gráfica 4.11. Aplicación de un plan de marketing en su distribuidora

A lo que el 85% respondió que sí, y que consiste principalmente en:

- Planificación: determinan objetivos una vez al año en cuanto a volumen de ventas que se espera alcanzar, lugares que se tienen que atender con puntos de venta en su territorio asignado, así como rutas de ventas en aquellos lugares donde no se van a crear puntos de venta.
- Puntos de Ventas: son extensiones de la distribución que no están obligadas a cumplir las políticas de la compañía, pero son parte de la venta al consumidor final en ciertas localidades donde el potencial determina que haya uno.
- Servicio: tienen la idea de que en el momento de que un cliente entra a la distribución se le atiende de forma amable y cordial y se espera tener el producto que están solicitando.

Y los beneficios que ellos ven al aplicar este plan son principalmente en la Satisfacción al cliente, dado que un programa o plan diseñado para mejorar la calidad del desarrollo y desempeño de la distribuidora se correlaciona

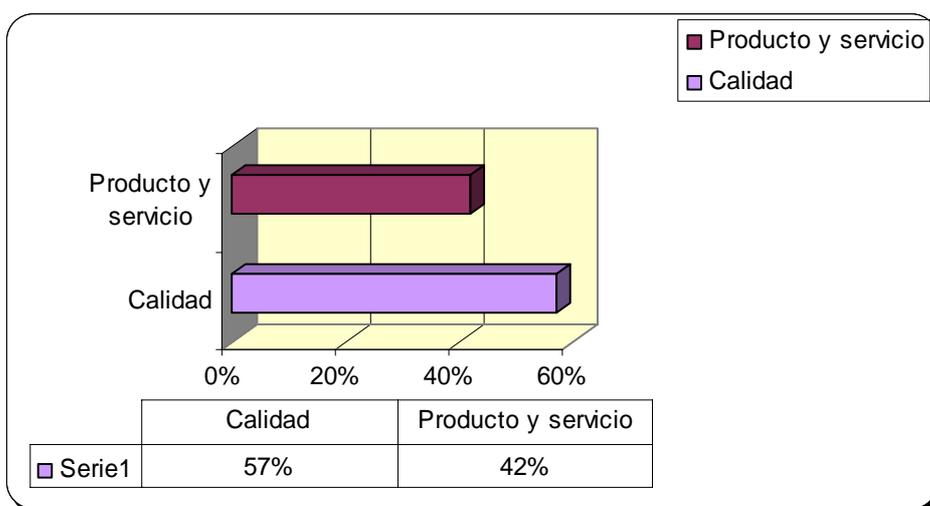
positivamente con que el cliente esté contento y a gusto con el trato que se le da y con las características propias del producto que hacen que mejore la productividad de sus animales.

Otro de los beneficios que los distribuidores consideran importante al aplicar un plan de marketing en la distribuidora son las Ventas, que de cierta forma está relacionada con la satisfacción del cliente, pues se observa un aumento de éstas al tener una estructura de marketing basada en la naturaleza del negocio y las ventajas que proporciona al cliente así como la calidad de los productos que ahí se expenden.

El porcentaje restante que contestó que no aplican un plan de marketing, explicaron que se debía principalmente a la falta de recursos. Estos recursos generalmente son económicos, de apoyo en capacitación de los distribuidores, publicidad y promoción.

Si no existen recursos suficientes para que la distribuidora se desarrolle a un nivel competitivo, es muy difícil que el encargado de ésta pueda mejorar en aspectos personales y laborales. A la falta de un plan de marketing, el distribuidor no puede seguir un modelo que le dicte las estrategias y líneas de acción que le ayuden a incrementar volúmenes de venta y mejora en el servicio al cliente.

La **pregunta no. 10** referente a: ¿A qué atribuye el distribuidor el éxito del negocio? Se propusieron estas opciones: Servicio, Calidad, Producto, Su gente, Relaciones, Ubicación y Precios. Y se dio la opción de “Otras” para especificar cuáles consideran ellos. Dentro de este marco, la pregunta 10 arrojó estos principales resultados.



Gráfica 4.12. ¿A qué atribuye el éxito del negocio?

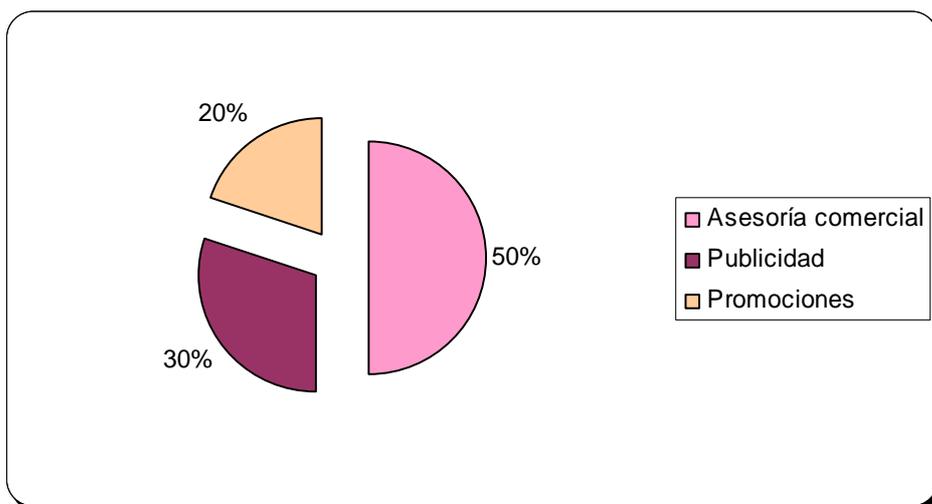
El 57.14% respondió que atribuye el éxito a la calidad. Referente a calidad del producto ya que los estándares de elaboración del producto son altos, con ingredientes de óptimas condiciones físico-químicos. Es decir, la materia prima es de buena calidad y el producto final lo es igual, de buena calidad.

Con un 42.85% resultó ser el Servicio y el Producto como base para el éxito de acuerdo a los entrevistados. Es importante tener un producto de buena calidad sin olvidar que el servicio es fundamental para mantener las relaciones humanas dentro de las ventas.

También mencionaron como opción alterna, conceptos como: disciplina y competitividad como base para su éxito. Disciplina porque creen que deben ser constante con lo que se ofrece, que el producto, servicio se mantenga constante.

No pueden decir, hoy voy a tener un producto de buena calidad y mañana no o quién sabe. Y referente a competitividad

Referente a la última pregunta, la **número 11**, sobre ¿Qué tipo de apoyo reciben los distribuidores por parte de la empresa?



Gráfica 4.13. Tipo de apoyo que recibe por parte de la empresa

El 85.71% respondió que sí recibe apoyo por parte de la empresa para la distribuidora a su cargo y en mayor proporción del apoyo específico es como asesoría comercial con un 50%, publicidad con el 30% y las promociones en un 20% aproximadamente.

Las empresas afirmaron tener una persona encargada de su distribución y su territorio asignado por la compañía que representan, el cual tienen los conocimientos necesarios para brindarles el apoyo o asesoría administrativa, financiera y técnica en los conceptos básicos que se manejan en la distribución, y en aquellos conceptos que no son de su ingerencia tiene la facilidad de solicitar un especialista en el área.

En cuanto a publicidad tienen folletos, trípticos, spots en radio y algunas veces en revista relacionada al área.

Las promociones se refieren a la obtención de producto gratis en la compra de determinado volumen de alimento.

Se cumplieron satisfactoriamente los objetivos establecidos al inicio de la realización de la investigación, ya que se analizó e interpretó la información recabada gracias a los resultados de las encuestas aplicadas.

En la zona de Tehuacan, Puebla, los distribuidores de alimentos preparados para animales sí aplican un plan de marketing para el desarrollo y mejora de su trabajo, esta percepción se hace evidente debido a los resultados arrojados por las encuestas realizadas a cada uno de los distribuidores.

Al momento de realizar cada una de las encuestas a los distribuidores éstos se mostraron cómodos y seguros de sí mismos, demostrando que conocían del tema, que tal vez se mostraron dudosos en alguna pregunta, su comportamiento en general supuso que sus conocimientos eran válidos.

Sólo un distribuidor no contestó las preguntas a pesar de tener opciones para escoger, fue un solo caso en particular y no se prestó a mayor participación. Siendo éste el único que en todas las preguntas aparece como que no contestó o que no tenía la menor idea de nada.

Se nota en los distribuidores que conocen los conceptos y los aplican, aunque muchas veces ellos no se dan cuenta que llevan a la práctica cuestiones teóricas, simplemente lo hacen porque creen que es lo mejor o porque el gerente de distribución les aconseja que lo hagan. Todas las acciones que realizan corresponden con las bases de una planeación estratégica de marketing.

V. DIAGNÓSTICO Y PROPUESTA O RECOMENDACIÓN

La estrategia de un plan de marketing es definida como la determinación de las metas y objetivos básicos a largo plazo en una empresa, junto con la adopción de cursos de acción y la distribución de cursos necesarios para lograr estos propósitos. Durante el tiempo laborando en la empresa se encontró que existen objetivos y metas propuestas por los gerentes de marketing nacional y gerentes nacionales de ventas, éstas metas se dan a conocer a cada uno de los hombres de territorio y gerentes de distribución y se realizan reuniones de trabajo mensuales para analizar y revisar los cursos y planes de acción así como la evaluación de estas medidas y llevar a cabo las correcciones pertinentes.

La empresa como tal tiene diseñada y adoptada una misión y visión; sin embargo, hace falta que cada uno de los distribuidores diseñe las suyas, que sean parte de la empresa pero a la vez individuales por cada distribuidor. Así como los objetivos y estrategias, estos modelos deben ser de la misma naturaleza de los de la empresa pero tener una personalidad propia y adecuada a la del distribuidor dependiendo del mercado que tenga.

Existe un posicionamiento en el mercado de los productos de cada una de las empresas, la ventaja diferencial que existe, de los demás productos, comparada con la empresa en que laboro es que éstos son de mejor calidad, dan mejor productividad a los animales, tienen más presencia en el mercado pero son de precio más elevado. Dentro de las ventajas competitivas de diferenciación, es que se le da un valor agregado al producto, pues además de vender el producto, a las distribuidoras se les ofrecen descuentos (que se traducen en promociones a clientes), publicidad, participación en eventos pecuarios y servicios por parte de los especialistas de cada área de producción sin costo alguno.

El mercado meta que tienen las empresas productoras de alimentos preparados para animales es aquel sector pecuario que representa un volumen

importante y favorable para desarrollar un mercado favorable para el distribuidor todas aquellas personas que tengan animales

Referente a la mezcla de marketing que se observó en esta investigación, en cuanto a producto es que existen evaluaciones y seguimientos de los productos estrella y de los que no reditúan valor a la empresa, hay incorporación de nuevos alimentos de acuerdo a las necesidades del mercado y hay salida de aquellos que fracasan. Las estrategias de precio se basan en los estándares que establecen las matrices de cada empresa dependiendo del precio mundial de los granos, sin embargo, existen promociones y descuentos constantes en cuanto a volúmenes de venta. En las estrategias de promoción se encontraron combinaciones de métodos de publicidad, venta y promoción personal. Éstos se realizan en eventos pecuarios de la zona. Las estrategias de plaza o distribución fueron variadas siendo las más socorridas:

Basándose en los cinco canales de distribución de acuerdo a la clasificación del autor Stanton y exceptuando la empresa de NUTEC, la distribución es:

Productor-Detallista-Consumidor

Es decir:

Planta- distribuidor- cliente final

El tipo de distribución para dos empresas (Purina y Malta-Cleyton) es indirecta ya que el canal lo constituye el productor (planta), al menos por un nivel de intermediarios (distribuidor) y el consumidor (cliente final).

Y para la empresa NUTEC, el tipo de distribución es directa debido a que el canal está formado sólo por el productor (planta) y el consumidor final (cliente final) sin intermediarios que presten ayuda.

Estas empresas productoras de alimentos balanceados para animales tienen en su organización una integración vertical, de acuerdo con la teoría, esta ruta puede tomar cualquiera de estos caminos:

- Productor-Consumidor
- Productor-Mayorista-Consumidor
- Productor- Minorista- Consumidor
- Productor-Mayorista-Minorista-Consumidor

En cada una de las empresas, éstas determinan las reglas del juego acerca de cómo se va a comercializar el alimento.

Los conflictos que llegan a existir se dan entre el productor y el consumidor final, ya que los intermediarios no tienen un canal de retroalimentación hacia la planta o productor para hacerle saber el comportamiento del consumidor final.

Los distribuidores o intermediarios de las plantas Purina y Malta-Cleyton son los que reciben el título de propiedad del producto y lo revenden. De acuerdo con el volumen de sus operaciones se clasifican en minoristas o detallistas y mayoristas; siendo estos distribuidores de naturaleza minorista o detallista.

De acuerdo a la distribución física, ésta se realiza de la siguiente forma:

- PROCESAMIENTO DE LOS PEDIDOS: el distribuidor hace el pedido, la planta lo captura, producción elabora el alimento, se carga el camión, se libera (sale de la planta con los productos que pidió el distribuidor) y llega al distribuidor. Otro paso es que el cliente o consumidor final hace el pedido y la planta lo entrega.

- ALMACENAMIENTO: la planta y distribuidor tienen almacén con diferente capacidad.
- INVENTARIOS: la empresa tiene las materias primas y producto en almacén. El distribuidor tiene sólo el producto listo para el consumidor final.

- TRANSPORTE: Las empresas tienen diferentes vehículos de diversas capacidades, tales como torton de 16 toneladas o trailers de 32 toneladas. Los distribuidores tienen camionetas de 1 y 3 toneladas.
- PROGRAMAS DE VENTAS El programa de venta y distribución es indirecto, pues ocupa el sistema de ventas para comerciantes y el sistema de ventas para misionero, sistemas ya explicados en el marco teórico.

La relación producto o servicio-mercado determina las dimensiones estratégicas del concepto de comercialización y la orientación producto o servicio-mercado y es fundamental también para determinar la estrategia de proyecto.

Para el caso específico de la industria de alimentos preparados para animales y en el de las distribuidoras de las principales empresas en México, el diseño de este plan de marketing se adecua a la situación en que carecen de un plan que los apoye en la mejora y desarrollo de sus actividades de comercialización.

CONCLUSIONES

La primera percepción que indujo al investigador a llevar a cabo este estudio era que pareciera no haber un plan de marketing para los distribuidores, tal vez debido al poco tiempo laborando en esta zona, pero una vez que se fue investigando más y haciendo este tipo de entrevistas se llegó a la conclusión de que sí se llevaba a cabo un plan, tal vez no formalmente, pero si realizan actividades que mejoran y hacen progresar el negocio y en la mayoría de los casos, sino en todos, han tenido éxito gracias a estas acciones.

Si bien no tienen la teoría, ellos conocen al cliente, conocen el producto y mercado y en base a esto crean empíricamente prácticas que los ayudan en el desarrollo de su trabajo y aunado al apoyo recibido por parte de las empresas de alimentos para animales crece más la calidad de su trabajo.

Es papel del gerente de distribución mantenerse siempre trabajando junto con el distribuidor para desarrollar el negocio y haciéndolo crecer como líder en su zona; el apoyo comercial, técnico y financiero es indispensable que lo lleve a cabo, junto deben trabajar como un equipo, porque a fin de cuentas, entre los dos llegan al éxito.

Las percepciones personales de cada uno de los distribuidores es en su mayoría la misma, los gerentes de distribución están haciendo su trabajo, los distribuidores reciben las asesorías necesarias, los gerentes ayudan a éstos, planean cursos, congresos, talleres, exposiciones, estrategias comerciales, todo para beneficio del negocio.

La carencia de teoría y estudios administrativos por parte de los distribuidores es una situación real, pero también es real que ellos conocen muy bien el mercado, sus necesidades y exigencias.

El conocimiento de teorías y estudios administrativos lo tienen los gerentes y también pueden llegar a conocer el mercado.

Esta mancuerna de distribuidor-gerente de distribución puede ser y es muy productiva y eficaz. Mantener la relación existente y mejorarla cada día puede determinar el éxito y la permanencia del liderazgo de la empresa de cada uno de los distribuidores en su zona para beneficio de ambas partes.

Siempre ha existido esta relación, pero no por eso siempre ha sido buena desde entonces, debe y tiene que mejorar constantemente, sin dejar a un lado las ventajas que cada uno de los participantes ofrece.

Hay que aprovechar estas oportunidades y fortalezas de cada uno y hacer menos las debilidades. Se está trabajando para mejorar las distribuidoras. Tal vez sea motivo de otro estudio investigar la eficiencia de esta relación y demostrar que los volúmenes de venta suben gracias a este beneficio que existe entre el distribuidor y su gerente de distribución.

RECOMENDACIONES

La relación producto o servicio-mercado determina las dimensiones estratégicas del concepto de comercialización y la orientación producto o servicio-mercado y es fundamental también para determinar la estrategia de proyecto.

Para el caso específico de la industria de alimentos preparados para animales y en el de las distribuidoras de las principales empresas en México, el diseño de este plan de marketing se adecua a la situación en que carecen de un plan que los apoye en la mejora y desarrollo de sus actividades de comercialización.

La siguiente propuesta es sólo una opción que puede ser utilizada por todos aquellos distribuidores que mantengan una relación comercial con las principales empresas de México que se dediquen a la producción de alimentos para animales.

Esta propuesta fue diseñada para la empresa Purina, por ser el lugar de trabajo del investigador, pero puede aplicarse a las otras dos empresas principales, Malta Cleyton y NUTEC, ya que el giro al que pertenecen es el mismo. Para el diseño particular de cada una se necesitaría hacer un estudio de mercado más profundo, pero con la información aquí descrita el lector puede darse una idea del panorama general que rodea a este tipo de empresas.

PROPUESTA

1. Resumen Ejecutivo.

Las distribuidoras de Agribands Purina son parte importante de una empresa internacional que siendo el productor y comercializador líder de la rama de alimentos para animales y otros productos para la nutrición y la agricultura para cerdos, vacas lecheras, ganado de engorda, avicultura (tanto pollo de engorda como postura) conejos, caballos, camarón, pescado, etc. realiza anualmente planes estratégicos de marketing para mejorar año con año sus metas. Cuenta en México con 8 plantas, con más de 100 distribuidoras ubicadas estratégicamente a lo largo del país para satisfacer las necesidades de sus clientes que vivan en ciudades o en áreas rurales.

La misión de Agribands Purina es Crear valor distintivo. Esto lo ha logrado a través de más de 70 años y siendo hoy una empresa seria consolidada y comprometida con México y el mundo.

La principal fuerza y ventaja competitiva es la ubicación estratégica de las distribuidoras y la diferenciación de su producto y la calidad resultante que ha tenido, esto basado en los testimonios realizados de manera continua a través de sus clientes.

Los productos están orientados aun nicho de mercado de medianos y pequeños productores de alimento de origen animal para consumo humano.

El objetivo principal de este plan estratégico es aumentar el volumen de ventas total en las distribuidoras. Para conseguir este objetivo es necesario conocer la percepción de los distribuidores y clientes respecto a los productos y marca de la compañía. Es decir, cómo ven nuestros productos: ¿de buena calidad?, ¿de precio elevado?, ¿confiables?, ¿el servicio es bueno?, ¿los resultados prometidos son los esperados?, ¿cómo es mi relación costo-beneficio?

Las distribuidoras como principal actor de este plan estratégico deberán mantenerse o ubicarse respecto a calidad de servicio y atención y ser modelos de

comparación y expectativas para las demás empresas competencia de nuestra organización que tienen el mismo giro.

Haciendo uso y beneficio de nuestra mejor ventaja competitiva, los testimonios, haremos de estos una forma de evaluar cualitativa y cuantitativamente la calidad de los productos alimenticios. La publicidad de boca en boca y los resultados obtenidos en estos testimonios serán como método de promoción donde se comparten entre los mismos clientes sus experiencias.

Nuestra empresa se preocupa y ocupa de mantenerse siempre a la vanguardia y permanecer como la empresa de producción de alimentos para origen animal como la número uno a nivel mundial.

Las expectativas de la implementación de este programa son positivas y gracias a la participación de cada uno de los actores que integrarán su acción se verá manifestado como un objetivo alcanzable al término del año.

2. Descripción de la compañía

La compañía Agribands Purina, es un negocio que se ha hecho grande permaneciendo pequeño; a pesar de ser el mayor productor mundial de raciones balanceadas para ganado y aves de corral. Aprovecha los frutos de la investigación científica para mejorar las raciones alimenticias y granjas en toda América del Norte, Sur-América y otros países de Europa y Asia.

Los negocios de nutrimentos, al igual que las arriesgadas empresas industriales se están volviendo grandes y eficientes. Hoy día los productores de nutrimentos para aves y ganado son especialistas de gran experiencia que están ansiosos y capacitados para alcanzar todavía una experiencia mayor.

Agribands Purina es el productor y comercializador líder de la rama de alimentos para animales y otros productos para la nutrición y la agricultura para:

- Bovinos: ganado de engorda, ganado lechero, borregos y cabras
- Aves: pollo de engorda, gallinas ponedoras, codorniz, gallos de pelea y avestruz
- Cerdos: pre-iniciadores, iniciadores, crecimiento y engorda
- Especialidades: caballos, animales de laboratorio, conejos, granja familiar
- Acuicultura: camarón y peces
- Salud animal

Con 71 plantas manufactureras en 16 países de cuatro continentes, nosotros creemos que Agribands es la compañía más diversificada geográficamente de su tipo en el mundo entero.

Somos proveedores de productos de alta calidad y de investigación probada, así como de un servicio al cliente por medio de nuestros negocios internacionales de alimento para animales y productos para la agricultura, y tenemos más de treinta años de experiencia operando a lo largo de cuatro continentes.

Las subsidiarias de Agribands' International producen y comercializan aproximadamente 5, 000,000 Ton de alimentos para animales, basadas en

formulaciones de alimentos completos, concentrados, y premezclas diseñadas para proveer el mejor valor para nuestros clientes bajo el concepto de calidad mundial. Nuestros productos son formulados bajo amplios programas de investigación, que son llevados al rededor del mundo, para satisfacer las necesidades locales de nuestros clientes.

A causa de que los mercados locales a los que atiende Agribands Purina varían dramáticamente, gerentes de esas mismas localidades con amplia experiencia y conocimiento de los factores que afectan a sus mercados, toman las decisiones locales del día a día. La red de distribución esta conformada por más de 3,400 distribuidores independientes, y la mayoría vendiendo nuestros productos bajo la base de exclusividad y en México se cuentan con 8 plantas de alimento localizadas en Tehuacan, Ciudad Obregón, Mexicali, Guadalajara, Monterrey, Cuautitlán, Irapuato y Mérida.

Purina México S.A. de C.V. cuenta en su staff con un equipo de especialistas notable entre los más calificados de la república, compuesto por Médicos Veterinarios, profesionales expertos en nutrición y cuidado animal.

Cada uno de ellos recorre el país a lo largo y a lo ancho visitando a los productores ganaderos que suministran alimento Purina a sus animales. Los doctores de nuestro equipo, respaldados por el sólido conocimiento de su especialidad, supervisan, analizan y, sobre todo, recomiendan cómo proporcionar los alimentos Purina a sus animales de acuerdo con sus etapas de desarrollo.

Purina México cuenta con expertos en ganado equino, porcino, lechero, ovino y de engorda, así como en cunicultura y avicultura (pollo de engorda, de postura, gallos de pelea, codorniz, avestruz, etc.). Ellos, mediante un trabajo rigurosamente profesional, entregan en todo momento resultados tan efectivos como palpables.

Esa garantía humana está aunada a la certeza de que nuestros alimentos se producen invariablemente bajo la supervisión estricta de nutriólogos, quienes,

con ayuda de nuestro equipo de formulación y producción, entregan a los productores mexicanos el alimento para animales de más alta calidad.

Los distribuidores de purina utilizan la venta al detalle para satisfacer las necesidades de compra de sus clientes, mercado que representa casi el 85% de las actividades de venta de la empresa Agribands Purina. Se cuenta con una base de datos actualizada con el número de cliente, nombre, dirección, teléfono, correo-e, detalle de su última compra, y un historial de compras que nos permite observar sus gustos y preferencias.

Agribands Purina se clasifica como una empresa con venta al detalle , utiliza instalaciones físicas donde puede mostrar sus productos al cliente final y utiliza las herramientas de marketing directo para comunicarse con sus clientes, además utiliza medios como el correo electrónico para agilizar y flexibilizar la comunicación entre el cliente y el asesor de distribución

Los gerentes de distribución juegan un papel importante en la venta al detalle, ya que se encargan de incorporar nuevos clientes o distribuidores al sistema para ser parte de distribuidoras. La comunicación que existe es a través del teléfono y el correo electrónico, por lo que se debe poner especial atención a la manera que se está utilizando este recurso a la hora de contactarse con el cliente.

Actividad central

La actividad central de Agribands Purina es proporcionar a ganaderos y productores, alimentos nutrimentalmente balanceados de alta calidad para satisfacer las necesidades fisiológicas y productivas de los animales y que en el menor tiempo posible la eficiencia se vea traducida en más kilos en animal en pie y en canal. Así como instalar distribuidoras en comunidades y localidades potenciales en mercado en la República Mexicana.

Las distribuidoras de Agribands Purina desean ser líderes en la comercialización de sus productos que maneja de las diferentes especies productivas para consumo humano. Por eso deben establecerse muy claro los

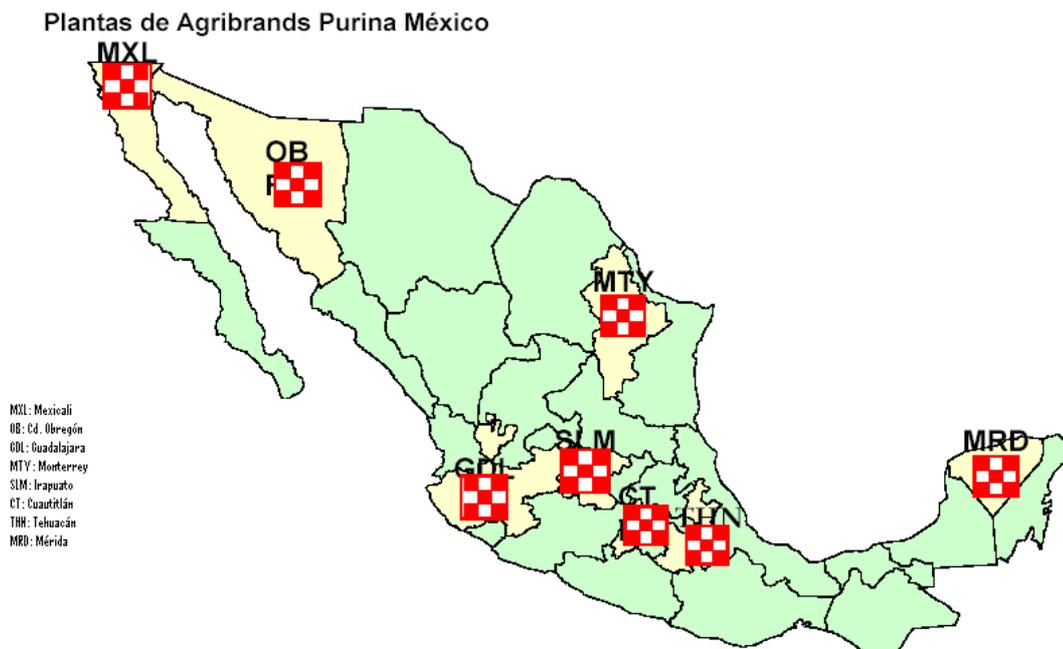
resultados de promoción, de ventas, análisis de la competencia, comportamiento del consumidor a través de la lealtad y cambios de preferencia, especialmente de su competidor más cercano, Malta Cleyton.

Ventaja competitiva

La ventaja competitiva de Agribrands Purina es de diferenciación, ésta es medible y cuantificable respecto a sus productos alimenticios para los animales de producción. Mediante investigaciones y testimonios realizados de manera continua se observan buenos resultados en ganancias diarias de peso, conversión alimenticia y costo-beneficio que proporciona el administrar el alimento Purina.

Los programas de alimentación implementados por Purina, donde se desafía al alimento utilizado contra un alimento Purina han dado resultado en beneficio para los animales en cuestión de salud y producción y para los productores y/o ganaderos en beneficio de costos, ya que la implementación de estos alimentos supera las expectativas de un buen producto nutricional.

Cuadro 1. Plantas de Agribrands Purina Mexico



3. Enfoque y plan estratégico

MISION

Crear Valor Distintivo

VISION

Ser líder global en la nutrición de la gente

FILOSOFIA

“Utilizar siempre lo mejor con los mejores”

VALORES

- ◆ Disfruta cada momento en el trabajo.
- ◆ Seguridad, puntualidad y Responsabilidad ante todo.
 - ◆ Imagina, diseña y desarrolla.
 - ◆ Trabajo en equipo.
 - ◆ Capacitación continua.

POLITICAS

- ◆ Satisfacer los requerimientos de los clientes
 - ◆ Mejorar procesos, productos y servicios
 - ◆ Capacitación permanente
- ◆ Cumplir reglamentación legal ambiental



OBJETIVOS

1. Situacionar y evaluar la calidad de las distribuidoras
2. Aumentar en un 10% más la penetración de mercado en cada una de las regiones donde se ubican las distribuidoras
3. Mejorar en un 30% la distribución en regiones aledañas a la ubicación de plantas de alimentos localizadas en México.

LÍNEAS ESTRATÉGICAS

- 1.1 Conservar imagen actual como principal distribuidora de de alimentos balanceados para animales de producción, mediante sistemas de evaluación intensas de posicionamiento para las distribuidoras.
 - 2.1 Establecer programas de alimentación “a prueba” (testimonios) para eliminar paradigmas de alto costo en torno a los productos de Purina
 - 2.2 Incrementar volumen de venta de productos a través del planes estratégicos de marketing al detalle
 - 2.3 Orientación de campañas publicitarias atractivas en los diferentes medios masivos de comunicación.
 - 2.4 Recabar opiniones y sugerencias a través de encuestas para analizar y encontrar en que punto de colocación y posicionamiento de mercado esta el producto y la marca
 - 2.5 Promover descuentos a clientes de compra al mayoreo
-
- 3.1 Capacitación de los promotores de distribución para implementar nuevos programas estratégicos de convencimiento.

4. Análisis de la situación

ANÁLISIS INTERNO

Análisis de la compañía

Agribands Purina por ser empresa líder en la producción y distribución de alimentos para animales y mantener su canal de distribución siempre de forma eficaz y eficiente, constantemente busca nuevas oportunidades de mercado con clientes potenciales para instalar distribuidoras estratégicamente ubicadas en comunidades y localidades que sean mercados meta.

Cuenta con más de 100 distribuidoras localizadas a lo largo de toda la República Mexicana, de la cuales, tienen a su cargo un gerente de distribución que se encarga de coordinar, dirigir e implementar estrategias de venta constantes de acuerdo a cada situación e individuo.

La filosofía que maneja Agribands Purina para todos sus gerentes de distribución y distribuidores es el trabajo en equipo y siempre trabajar con calidad en lo que se hace.

Las distribuidoras cuentan con los productos necesarios para el mercado a atender, así mismo, los gerentes de distribución se encuentran en constante comunicación para facilitar la resolución de problemas e implementar nuevas formas de mejorar las ventas.

Análisis del cliente

Los clientes actuales son todos aquellos productores y ganaderos que tienen explotaciones productivas de diferentes especies de ganado y también aquellos que si bien no cuentan con una infraestructura de punta o tecnología avanzada, tienen animales de traspatio donde la carne es para autoconsumo o ventas al menudeo. Se encuentran ubicados generalmente en las afueras de las ciudades del país.

El mayor número de ventas que tiene la empresa con todos aquellos clientes de pequeños a medianamente productores. Ya que los grandes productores tienden a asociarse en cooperativas ganaderas donde el costo del alimento es más bajo

Los productos de mayor consumo dependen de la zona geográfica donde se encuentren y va relacionada de igual forma con el tipo de especie animal productiva que sea de mayor porcentaje de penetración en esa zona. Generalmente los clientes compran el producto dependiendo del ciclo productivo del animal, tendiendo ser este de 4 fases: iniciación, crecimiento, engorda y finalización.

El sistema de pagos de la empresa es mediante pago al contado o crédito, este se otorga a todos aquellos clientes que son buenos compradores y que pagan pronto. A todos aquellos clientes morosos se les da la oportunidad de cubrir su saldo vencido y el crédito se les congela hasta que mediante un estudio crediticio se confirme nuevamente la asignación de éste.

La diferencia entre un cliente asiduo y un cliente ocasional es el número de animales que tenga y la finalidad zotécnica o productiva que emplee este. Es decir, generalmente aquellas personas que tienen ranchos o granjas productivas tienden a ser los clientes asiduos; los clientes ocasionales o medianamente asiduos son aquellos de cuentan con animales de traspatio, en donde engordan animales dependiendo de alguna fecha festiva o por necesidades económicas. Pero una vez que observan la efectividad del producto tienden a regresar y comprar de nuestro alimento porque ven el rendimiento que existe entre los ingresos y egresos.

Estos clientes tienen la facilidad de contar con distribuidoras ubicadas estratégicamente a lo largo y ancho del país para que la disponibilidad del producto siempre sea eficaz y a tiempo en el momento en el que lo necesiten. .

Estos clientes han sido formado parte en la empresa durante mucho tiempo debido a que han observado buenos resultados en sus animales y la relación costo-beneficio en su economía se ha visto reflejada en ganancia. Estos clientes

tienen la satisfacción de estar comprando un producto que les da buenos resultados y así promueven estos alimentos “de boca en boca” con sus próximos, mejorando esto la imagen de la empresa.

Las relaciones que se establecen entre los gerentes de distribuciones y los distribuidores se estrechan día a día debido a que existe siempre comunicación y resolución de problemas eficientemente. Los distribuidores se sienten identificados y comprometidos con la empresa porque sus ideas son escuchadas y muchas de ellas tomadas en cuenta y llevadas a la práctica, puesto que mejor que ellos que conocen sobre las necesidades que no están siendo satisfechas. Como están más cerca del usuario final, los distribuidores con frecuencia tienen más conciencia de las necesidades de los consumidores que los fabricantes.

Los clientes potenciales son todas aquellas personas que tengan animales para consumo humano y que estén interesadas en brindarles alimento de buena calidad de precio medianamente alto pero con beneficios en eficiencia y conversión alimenticia rápida así como de buena salud en general. Existe una condición muy importante en cuanto al precio de los productos, puesto que se nota un precio algo elevado para los nuevos clientes en comparación con otros alimentos para animales, es por eso la renuencia de estos clientes potenciales de no adquirir el producto. Sin embargo, Purina tiene un sistema de programas de alimentación donde mediante pruebas y posteriormente con testimonios de las mismas personas se da a conocer el resultado de las conversiones alimenticias que tienen los alimentos y que lo que se gastan en el alimento les rinde una vez que el animal es vendido.

También en cuanto a clientes potenciales, particularmente de nuevos distribuidores, se requiere siempre contar con un buen historial crediticio, solvencia económica, así como un establecimiento que funcione de mostrador y que cuente con bodega. La inversión inicial si bien es alta, aproximadamente en 1 año se recupera todo lo invertido.

ANÁLISIS EXTERNO

Análisis de la industria

El mercado de alimento para animales es de más de 100 millones de pesos anuales. Se cuenta con diferentes productos para las distintas especies productivas como ganado lechero, ganado de carne, porcino, ovino, caprino, conejos, equinos, camarones, peces, aves de postura y engorda. Dentro de las diferentes especies los productos se dividen de acuerdo a las distintas etapas productivas.

Análisis de la Competencia

Los principales competidores de Agribrands Purina son todas aquellas empresas que producen alimento para animales y que se encuentran localizadas y distribuidas en el norte, centro y sureste del país. Entre las principales se encuentran: Malta Cleyton y Alltech –siendo la de mayor importancia la primera-. Estas empresas son de carácter internacional y son la competencia más importante que tenemos.

En el ámbito nacional y regional también existe competencia con todas aquellas asociaciones ganaderas que producen su alimento y así como empresas privadas de capital mexicano que localizadas en diferentes estados de la república nos ofrecen actividad competitiva.

Una de las principales fortalezas que tiene la competencia contra nosotros es el bajo precio que manejan comparado con Purina, ya que nuestros productos están arriba del promedio en precios. Sumado a esto y a la situación económica del país, generalmente los clientes prefieren gastar menos en el alimento (siendo este rubro el de más peso en los egresos de toda producción animal) y se acostumbra adicionar suplementos alimenticios y/o hormonales que tienen la característica de acelerar el crecimiento, más no la calidad, de la carne del animal (que también contamos con ellos).

La tecnología implementada para introducir nuevos productos en el mercado es palpable y se hace evidente cuando mejoran ellos mismos sus productos.

La debilidad que tiene la competencia nacional son los estándares de calidad bajos que maneja, siendo los nuestros los de mejor posición a nivel mundial.

Las condiciones económicas generales del país respecto a ganadería o producción de traspatio es variable, teniendo épocas donde no se permite la entrada de animales en pie o en canal al país y esto repercute positivamente en un incremento de compra de carne producida en México aumentando la capacidad de producción del productor y se traduce en más compra de animales y más compra de alimento. Dependiendo de la zona donde se encuentren las distribuidoras se observa que existen diferentes campañas ya sea de control o erradicación de enfermedades de rápida transmisión y esto hace que se cierre la movilización de animales de estado a estado permitiendo a los estados libres de enfermedades que aumenten su comercialización y por lo tanto el aumento de compra en alimento.

Tanto la competencia como nosotros nos vemos afectadas en este país por las temporadas festivas, particularmente semana santa donde disminuye en gran medida el consumo de carne roja y por lo tanto, las ventas.

ANÁLISIS FODA

Cuadro 2. Análisis FODA

FORTALEZAS

- Marca líder en mercado mundial
- Comprometidos con la calidad
- ISO 900 respaldan calidad de producto
- Garantía completa de satisfacción
- Ubicación estratégica de los productos en distintos puntos de venta a través de los canales de distribución
- Manejamos propios canales de distribución
- Habilidad de competir a través de promociones
- Clientes fieles y comprometidos
- Relación costo-beneficio del productor se ve reflejada en eficiencia alimenticia del animal
- Capacidad de financiamiento publicitario
- Reconocimiento de la empresa en el mercado nacional e internacional

DEBILIDADES

- Precio alto para el mercado nacional (zonas rurales)

OPORTUNIDADES

- Disminución de entrada de canales de países del norte a México
- Consumo de alimento de origen animal se incrementa en la población mexicana
- Capacidad de seguir accediendo a nueva tecnología e investigaciones científicas de mejoramiento continuo
- Diferenciación del producto
- Ampliar el mercado a través del beneficio del TLC

AMENAZAS

- Crecimiento de competencia de empresas alimenticias

- Dificultad en control de información
- Bajo número de especialistas por especie animal
- Canal de información lento
- Rotación de personal del 3%
- mexicanas
- Disminución de poder adquisitivo del consumidor para compra de alimento de origen animal
- Política económica y social actual del país
- Capacidad de innovación por parte de la competencia
- Clientes que consumen productos de la competencia por precio mas bajo
- Competencia con capacidad para crear productos sustitutos

5. ESTRATEGIAS DE MARKETING

Línea estratégica 1.1

Dentro de los beneficio de implementar un plan estratégico de marketing al detalle en las distribuidoras de Agribrands Purina ubicadas en la mayor parte de la República, es necesario implementar ciertos programas para eficientizar las actividades de ventas. Esto a la larga logrará generar un mayor valor a cada una de las distribuidoras, promover la reinversión, serle de mayor facilidad al gerente de distribución para su evaluación y así facilitar el plan de trabajo.

Distribuidores

- * Debe manejar todas las líneas y/o productos de la empresa dependiendo de la zona y el mercado existente
- * Los distribuidores deberán acreditar las evaluaciones de planes y productos.
- * Deben asistir a capacitaciones y/o cursos promocionados por la empresa.
- * El distribuidor debe contar con banco de datos de su personal, así como contratos individuales, perfil del puesto, reglamento interno de la distribución y archivo de prestaciones
- * Debe contar con registros de las formas de venta, así como los volúmenes por línea, ya sea manual o electrónico, con el propósito de contar con información para la toma de decisiones.
- * Debe conocer los balances y estado de resultados de su negocio y entender las razones financieras
- * Contar con capital para brindar crédito a los clientes
- * Debe elaborar por lo menos una vez al año un análisis de mercado dónde pueda entender la situación de la plaza como oportunidades, competencia y tendencias.
- * Mantener constante actualización en el servicio al cliente.
- * Estructurar un programa de entrenamiento para el personal (servicio al cliente, punto de venta)
- * Brindar asesoría a los clientes de manera constante y con un seguimiento para la generación de testimonios

- * Participar y generar testimonios
- * Explicar y recomendar a los clientes para el uso de productos de la empresa.
- * Mantener en la distribución promociones y/o concursos para motivar a los clientes hacia ciertos productos o líneas

Distribuidoras

- Identificación:

- * Con rótulos y/o logos necesarios y en buen estado.

- Imagen:

- * Limpieza y orden al exterior y al interior
- * Buen estado de la pintura y letreros (mantenimiento requerido constantemente)
- * Deberá contar con el número de posters necesarios, en buen estado y enmarcados
- * Deberá contar con el número necesario de trípticos, que se encuentren a la vista, en perfectas condiciones y actualizados.
- * La condición de los anaqueles necesarios deberá ser revisada y tener mantenimiento de forma constante, deberán encontrarse limpios, en buen estado y con el producto a la vista.
- * El mostrador deberá ser adecuado al tamaño de la distribución así como contar con los muebles necesarios en buenas condiciones y limpios.
- * Debe contar con área de oficina donde se lleven a cabo las funciones administrativas de la distribución en orden y limpio.

- Material de trabajo

- * Básculas y recipientes contenedores deberán estar en perfecto estado y mantenimiento así como estos últimos perfectamente identificados.
 - * Deberá tener bien identificadas las áreas, líneas y/o productos que tengan en existencia, los letreros deben estar a la vista.

- Animales vivos

- * En caso de tener animales vivos para su venta, deberá contar con jaulas y/o criadoras necesarias para mantener los animales. Deberá estar limpia y en buen mantenimiento

- Bodega

- * Tener actualizado el inventario de insumos, medicinas, implementos, suplementos alimenticios y alimento de mayor demanda y su existencia.
- * Estibas en orden
- * Sacos en orden, secos y limpios
- * Tarimas suficientes, en orden, secas y limpias

- Vehículos

- * Los vehículos de la distribución deberán estar bien identificados tanto por el logo de la empresa como la razón social y deberán estar estos logos en buenas condiciones.
- * El estado mecánico en buenas condiciones
- * El estado eléctrico en buenas condiciones
- * La hojalatería y pintura en buenas condiciones
- * Deberá contar con sonido externo en buenas condiciones
- * El color de el/los vehículo (s) deberá ser del mismo color y uniforme
- * Los vehículos deben estar siempre limpios.

- Personal

- * El personal debe tener uniforme propio personalizado y con logo de purina
- * El aseo personal es importante, deberán tener buena presentación (aspecto y olor)

- Reparto

- * Contar con vehículos y/o medios necesarios para otorgar este servicio (diablos, carretilla, bicicleta)

La evaluación se realizará de la forma siguiente, tomando en cuenta las especificaciones descritas. El gerente de distribución deberá ser totalmente objetivo e imparcial y se adecuará al manual de evaluación.

2 puntos: Excelente

1 punto: Promedio, pero podría mejorar

0 puntos: No cumple con las especificaciones

Cada distribuidora tendrá un máximo de 50 puntos, promedio de 25 puntos y un mínimo de 10. En caso de tener este puntaje se levantará un reporte indicando al distribuidor el resultado de la evaluación y sugiriéndole un programa de mejoramiento para aumentar la imagen de calidad que debe tener una distribuidora.

Línea estratégica 2.1

Testimonios

Los testimonios son todas aquellas opiniones, investigaciones y estudios hechos a pequeños y medianos productores donde se les hace una prueba desde el inicio de cambio de alimento anterior al nuevo (producto Purina) Una vez establecido el nuevo programa de alimentación se realiza un seguimiento en costos y parámetros productivos y reproductivos para evaluar el mejoramiento de los resultados.

Estos testimonios son reales y serios, los distribuidores tienen la tarea de convencer a los productores de que la relación costo-beneficio es favorable para ellos.

Deben ser por escritos, con los datos actualizados y reales de los parámetros productivos, así como grabaciones para evidenciar la situación.

Los testimonios deben diferenciarse de la competencia por ofrecer el ser una ventaja competitiva sobre otras empresas. Ninguna empresa internacional tiene este programa.

Línea estratégica 2.2.

ESTRATEGIA DE PRODUCTO

Mantener un amplio stock de productos pertenecientes a todas las líneas en la distribuidora

Mantener el inventario con productos innovadores y recientes.

Eliminar las líneas de productos o productos que no contribuyan a la generación de utilidades, definiendo un período de tiempo para prueba, de un mes como máximo.

Revisar la existencia de los productos en las distribuciones de forma permanente y continua, a manera de evitar conflictos con los clientes por productos fuera de stock.

ESTRATEGIA DE PRECIOS

Reducir al mínimo los costos del producto, si es posible, comprando directamente a los fabricantes o a distribuidores exclusivos de los productos seleccionados y reducir así la cadena de suministro que eleva los precios debido a comisiones.

El método de fijación de precio sea sobre el precio de venta y no sobre costo, es decir que el precio más comisión de las distribuidoras sea un 100% y que el precio (incluye el precio del producto, costos administrativos, envío y manejo y otros) represente el 90% del precio de venta, aumentando a un 10% el margen de utilidad de las distribuidoras.

Fijar el precio de los productos que no sean comprados en línea, con diferenciación de entrega por zonas, reduciendo el número de zonas geográficas y escoger un precio uniforme de entrega para cada una de ellas.

VENTAS AL DETALLE

Tratar en la mayor medida posible de comunicarse con los clientes y posibles clientes futuros en persona, siempre mostrando respeto y atención por estos.

Poseer un listado de clientes que no desean ser contactados por medio de llamadas telefónicas y colocar esta información en las observaciones indicadas en la base de datos de clientes

Línea estratégica 2.3.

Para el cumplimiento de esta línea estratégica se inicia con un análisis de mercado meta, así como la segmentación del mercado, dividiéndose éste en público en general, clientes directos, pequeños y medianos productores, profesionistas zootécnicos ubicados en pueblos, municipios y estados de la República mexicana

A pesar de ser muy competido el mercado en cuanto a alimentos balanceados para animales, no existe difusión de las mismas, por lo que el mercado publicitario de los productos es mínimo en cuanto a cobertura de medios, ya que no existe un posicionamiento en la mente de los consumidores predominante.

Se requiere de un slogan para la campaña publicitaria, siendo el de la compañía “Con poco, hace mucho”

Posteriormente se selecciona y se evalúa cada uno de los medios a utilizar.

Medios de publicidad

- **Revista**

La revista, dentro de la campaña, es el medio primario, ya que ofrece una amplia opción de cobertura nacional, así como varios tamaños, enfoques y tonos editoriales, además de tener un alto índice de lectores secundarios.

- **Stands en exposiciones y ferias**

El uso de este medio es una muy buena opción para el acercamiento del producto hacia el cliente, ya que pueden recibir atención personalizada.

- **Espectaculares**

Este medio cuenta con muchas ventajas, como la accesibilidad, alcance, frecuencia y costos, ya que es el medio con más bajo costo por exposición.

- **Luminat.**

Este medio es fácil de ubicar en zonas estratégicas de la ciudad, como paradas de autobuses, interior o dentro de zonas comerciales, zonas ganaderas o en lugares de fácil acceso para el mercado meta.

- **Internet**

En la actualidad este es un medio muy utilizado por los jóvenes, por lo que el ubicarlo en diferentes páginas especializadas en ganadería penetraría en la mente de los próximos productores y/o ganaderos.

La programación de medios se hace en base a temporadas de producción de diferente carne para consumo humano, así como exposiciones ecuestres, situación económica en base al poder adquisitivo, entre otros.

Cuadro 3. Programación de medios anual

| | E n | Feb | Mar | Ab | Ma | Ju | Ju | Ag | Se | Oc | No | Di |
|-----------------------|--------|-----|-----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|
| Revistas | | | | | | | | | | | | |
| Stands | | | | | | | | | | | | |
| Espectaculares | | | | | | | | | | | | |
| Luminat | | | | | | | | | | | | |
| Internet | | | | | | | | | | | | |

La publicidad no debe manejarse como un costo, sino como una inversión, durante todo el año debe mantenerse la imagen en la mente de los consumidores de los diferentes productos y líneas que manejan las distribuidoras.

Costos de Publicidad.

❖ **Revistas.**

Determinado por el número de tiraje y la posición del anuncio o publicidad en las páginas de las revistas.

❖ **Espectaculares.**

Determinado por la ubicación, ya sea en la ciudad de México o el interior de a república; tamaño, generalmente son medidas estandarizadas de 3x8 metros y 5x10 metros aproximadamente; y duración, ya sea por día, semana o mes.

❖ **Luminat.**

Su costo está determinado por la ubicación, en ciudades importantes como México, Guadalajara, Monterrey o el interior de la república; por la duración, y esta se maneja por períodos.

❖ **Internet.**

El costo se determina por la duración en el portal, ya sea mensual, trimestral, semestral o anual.

Muestras.

En los stands, se regalarán muestras de los productos más representativos y de mayor consumo (dependiendo de la zona dónde se esté, ya que varía el tipo de producción por estado o zona), para todas aquellas personas interesadas, o que tengan animales y que estén interesadas en probar el producto y ver los beneficios productivos en los animales

Obsequios

En la compra de alguna presentación de alimento dependiendo de la zona donde se encuentre el evento, se regalará algún tipo de presentación diferente ya sea del mismo alimento o de algún suplemento de la línea purina.

Línea estratégica 2.3

Se realizarán encuestas a una muestra representativa de la población total de los distribuidores para recabar opiniones y sugerencias y de esta forma analizar y encontrar en qué punto de colocación y posicionamiento de mercado están los productos de la empresa y la marca.

Las encuestas se aplicarán en un período de 1 a 2 meses en cada zona, será responsabilidad del gerente de distribución realizarlas en ese plazo y vaciar la información en una hoja de cálculo para que junto con el gerente divisional de zona se encarguen de analizar los resultados obtenidos y posicionar la percepción de los distribuidores sobre la empresa.

Se realizará también encuestas al azar de diferentes clientes de las distribuciones haciendo énfasis en el posicionamiento de los productos de la empresa y la marca.

Línea estratégica 2.4.

La persuasión deberá ser orientada a la ventaja competitiva que poseen las distribuidoras de Agribrands Purina respecto a sus competidores. El objetivo de recordar se debe utilizar con aquellos segmentos de mercado que son clientes frecuentes del servicio, como una manera de respaldar los beneficios que se obtuvieron al comprar nuestros productos.

También puede utilizarse en aquellos clientes que de una u otra manera no tuvieron una buena experiencia con los productos, para atraerlos a intentarlo de nuevo, poniendo especial interés en este grupo de clientes y dándoles prioridad a sus pedidos, asegurando que esa segunda oportunidad sea realmente aprovechada para hacer de una excelente experiencia.

Las estrategias de promoción que se determine implantar, se sugiere orientarlas hacia el mercado meta (pequeños y medianos productores). Además se sugiere tomar en cuenta los factores: buscar patrocinio o participación de eventos especiales ganaderos como ferias estatales, municipales, congresos, etc. como una estrategia de relaciones públicas.

Línea estratégica 2.5

Debido al costo elevado de los productos se sugiere incluir ofertas y/o promociones “pague 3 y llévase 4” esto para aumentar volúmenes de venta. Y equilibrar el alto precio de los productos para los pequeños y medianos productores. Para el segmento de mercado con niveles mayores de ingreso y que desean líneas de productos de precio más elevado se pueden manejar

promociones de en la compra de algún producto de esa línea llevarse otro producto de otra línea de precio menos elevado.

Incentivar a ciertos segmentos de mercado, a aquellos clientes que compren mayor volumen de producto y ofrecerlos a precios especiales que les permitan percibir una oportunidad para comprar productos seleccionados a un precio menor del normal. Esto, mediante descuentos o la reducción de comisiones de tarjetas de crédito, para incentivar compras en efectivo y con un mínimo de comisión para las distribuidoras un corto período de tiempo y a un grupo selecto de clientes, previamente escogidos.

Línea estratégica 3.1.

Dependiendo de la zona para algunas líneas de productos, se sugiere iniciar un programa limitado de inventario de productos con alta probabilidad de venta, para promocionar de manera agresiva y ofrecer entrega inmediata a los clientes.

Poner detenida atención a la competencia que pudiese estarse dando entre las distribuidoras de Purina y sus proveedores actuales y observar su impacto en el desempeño local

Iniciar programas de lealtad para evitar la pérdida de participación en el mercado local ante el conflicto vertical entre mayorista y detallista.

Iniciar organización de niveles de promotores para ubicarlos de acuerdo a las necesidades del cliente, esto con el fin de poner a la persona adecuada en el lugar y con las personas adecuadas.

PROMOTOR DE TRASPATIO: Enfocado al desarrollo de la red secundaria de distribución, personas preferentemente de estudios máximos de preparatoria o escuela técnica.

PROMOTOR COMPARTIDO: Solución para zonas pequeñas que no pueden solventar un promotor para su distribución, obviamente son zonas cercanas entre

si, es un promotor que a diferencia del anterior puede tener título de Médico Veterinario Zootecnista o Ingeniero Agrónomo zootecnista.

PROMOTOR TRADICIONAL: Conveniente para aquellas distribuciones en que el volumen es alto así como las expectativas de crecimiento o bien de mantenimiento de clientes.

PROMOTOR ESPECIALISTA: Contratado directamente por Purina, actualmente solo existe uno a nivel nacional, ubicándose en la zona de Mexicali.

De acuerdo a la clasificación de estilos de distribuidores existentes como clientes, conocer sus oportunidades y debilidades para que de esta forma, junto con el gerente de distribución se trabaje en equipo para mejorar o aumentar el volumen de ventas existente. De acuerdo a cada estilo de distribuidor se diseñará a corto plazo un programa de marketing adecuado para establecer parámetros que permitan evaluar y mejorar el desempeño de los distribuidores.

Cuadro 4. Estilo de distribuidor emprendedor

| Estilo social y Puntos Fuertes | Para conseguir una cita | Cómo iniciar una visita | Cómo descubrir sus necesidades | Cómo recomendar el Producto o Servicio |
|--|---|--|---|--|
| <p>EMPRENDEDOR</p> <p>Expresan claramente sus expectativas.</p> <p>Ofrecen soluciones basadas en opciones.</p> <p>Producen resultados eficientemente.</p> | <p>Telefonema escueto y al grano.</p> <p>Carta para indicar la hora y el lugar.</p> | <p>Preparación y visión.</p> <p>Atención a sus ideas.</p> <p>Reservado y formal.</p> <p>Datos y solución.</p> <p>Ritmo rápido.</p> | <p>Preguntar.</p> <p>Priorizar.</p> <p>Atender de inmediato lo pedido.</p> <p>Apoyar sus ideas.</p> | <p>Permitirle comparar.</p> <p>Opciones documentadas.</p> <p>Calidad y precio.</p> <p>Concreto y realista.</p> <p>Apele a la autoestima.</p> <p>Resumen rápido</p> |

Cuadro 5. Estilo de distribuidor expresivo

| Estilo social y Puntos Fuertes | Para conseguir una cita | Cómo iniciar una visita | Cómo descubrir sus necesidades | Cómo recomendar el Producto o Servicio |
|--|---|--|--|---|
| <p>EXPRESIVO</p> <p>Crean animación y compromiso.</p> <p>Ofrecen refuerzo.</p> <p>Comparten visiones e ideas.</p> | <p>Telefonema abierto y comunicativo.</p> <p>Carta, no siempre necesaria.</p> | <p>Propósito rápido.</p> <p>Compartir anécdotas.</p> <p>Información exclusiva.</p> <p>Sentimientos y entusiasmo.</p> <p>Confianza.</p> | <p>Buscar su idea final.</p> <p>Equipo de trabajo.</p> <p>Fomentar mucha retroalimentación</p> <p>Preguntar datos críticos.</p> <p>Resumen concreto.</p> | <p>Soluciones concretas.</p> <p>No discutir.</p> <p>Autoestima.</p> <p>Compromisos por escrito.</p> |

Cuadro 6. Estilo de distribuidor afable

| Estilo social y Puntos Fuertes | Para conseguir una cita | Cómo iniciar una visita | Cómo descubrir sus necesidades | Cómo recomendar el Producto o Servicio |
|---|---|---|--|---|
| <p>AFABLE</p> <p>Comprometen su lealtad y dedicación al trabajo en grupo.</p> <p>Ofrecen apoyo.</p> <p>Refuerzan la cooperación y trabajo en equipo.</p> | <p>Carta con toque personal.</p> <p>Telefonema simpático y dar confianza.</p> | <p>Conversación informal.</p> <p>Interés por su trabajo.</p> <p>Conocimiento del producto</p> | <p>Ambiente de colaboración.</p> <p>Escuchar atentamente.</p> <p>Presupuestos y costos</p> <p>Resumen de ideas y sentimientos.</p> | <p>Apoyar sus objetivos y cómo lo apoyará.</p> <p>Solución clara del problema.</p> <p>Que intervenga la persona que decide.</p> <p>Dar seguridad.</p> |

Cuadro 7. Estilo de distribuidor analítico

| Estilo social y Puntos Fuertes | Para conseguir una cita | Cómo iniciar una visita | Cómo descubrir sus necesidades | Cómo recomendar el Producto o Servicio |
|---|--|--|--|---|
| <p>ANALITICO</p> <p>Valoran todas las alternativas.</p> <p>Ofrecen datos bien organizados y consistentes.</p> <p>Hacen propuestas de negocios prácticos.</p> | <p>Carta formal: Mencionando el producto, a Ud. y a la empresa.</p> <p>Nivel profesional.</p> <p>Telefonema: Cuando y la expectativa del resultado de la visita.</p> | <p>Información personal y de su empresa.</p> <p>Asesor: Experto y Analítico.</p> <p>Bien preparada la información.</p> <p>Ser consistente con la información</p> | <p>Preguntas concretas.</p> <p>Sistemático y organizado.</p> <p>Ideas y sentimientos del cliente.</p> <p>Escuchar más de lo necesario.</p> | <p>Propuesta detallada por escrito y en persona.</p> <p>Justificación de costos exhaustiva.</p> <p>Datos ordenados, sistematizados y exactos.</p> |

Cuadro 8. Plan de realización de las líneas estratégicas

| Elemento | Objetivo | Estrategias | Responsabilidad | Cronograma |
|---------------------|-----------------|--------------------|---|--|
| Organización | 1. | 1.1. | Hombre de territorio Gerente de distribución | A corto plazo A corto plazo |
| | 2. | 2.4. | Gerente divisional de zona Distribuidores Hombre de territorio | A mediano plazo A corto plazo |
| | 3. | 3.1. | Gerente de distribución Gerente divisional de zona Gerente de marketing | A mediano plazo |
| Servicios | 2. | 2.1. | Distribuidores Hombre de territorio Gerente de distribución | A corto plazo y manteniéndose a lo largo del año |
| | | 2.5. | Distribuidores Hombre de territorio | A corto y mediano plazo |
| Distribución | 2. | 2.2. | Gerente de distribución Gerente de marketing | A mediano plazo |
| Promoción | 2. | 2.3. | Gerente de distribución Gerente de marketing | A mediano plazo |

BIBLIOGRAFÍA

- Cravens, et al. 1993. Administración en Mercadotecnia. Primera edición. Compañía Editorial Continental. México.
- Ferrell, O.C. Hartine Michael, Lucas George. 2002. Estrategia de marketing. Segunda edición. Editorial Thomson. México
- Fischer, L. 2004. Mercadotecnia. Tercera edición. Editorial Mc Graw-Hill. México.
- Guiltinan, J. 1998. Gerencia de Marketing. Estrategias y programas. Sexta edición. Editorial Mc Graw-Hill. Colombia.
- Hughes, D. 1986. Mercadotecnia. Planeación estratégica. Primera edición. Addison-Wesly Iberoamericana. Mexico.
- Lamb, Hair, Mc Daniel. 2002. Marketing. Sexta edición. Editorial Thomson. México.
- Lambin, J-J. 1991. Marketing estratégico. Segunda edición. Editorial McGraw-Hill. España.
- Stanton, W. 2003. Fundamentos de marketing. Undécima edición. Editorial Mc Graw-Hill. México.

FUENTES ELECTRÓNICAS

30 septiembre 2005

www.udlap.mx/gente/jwolti/cursos/doc5.ppt

www.lachambre.es/espanol/infos_espana/comercio_exterior/comercioext.htm

30 agosto 2005

www.dnp.gov.co/archivos/documentos/DDE_Desarrollo_Emp_Industria/Concen_trados.pdf

www.monografias.com/trabajos12/planmiga/planmiga.shtml

www.monografias.com/trabajos6/mase/mase.shtml

www.monografias.com/trabajos16/marketing-hoy/marketing-hoy3.shtml

www.monografias.com/trabajos17/comercializacionmayorista/comercializacion-mayorista.shtml

15 de octubre 2005

<http://www.contactopyme.gob.mx/guiasempresariales/guias.asp?s=14&guia=1&giro=1&ins=1>

APÉNDICE

Anexo 1 Encuesta

Objetivo: Conocer la existencia de un plan de marketing en las distribuidoras de alimentos preparados para alimentos de la zona de Tehuacan, Puebla.

1. Nombre _____
2. Empresa que representa _____
3. Lugar donde se encuentra su distribuidora _____

4. Tiempo de laborar en esta distribuidora

- a) Menos de 2 años b) Más de 2 años Especifique: _____ años

5. Señale la opción que crea usted que significa el concepto de mercadotecnia o marketing

- a) Sistema total de actividades mercantiles, encaminada a planear, fijar precios, promover y distribuir productos y servicios que satisfagan las necesidades del consumidor.
- b) Proceso interno de una sociedad donde se planea cómo aumentar y satisfacer la demanda de productos servicios mediante la promoción, intercambio y distribución física de tales productos y servicios
- c) Conjunto de actividades destinadas a lograr la satisfacción del consumidor mediante un producto o servicio
- d) Tener el producto adecuado, en el momento adecuado, adaptado a la demanda en el tiempo correcto a un precio justo.

6. Señale qué elementos considera importantes en la mezcla de marketing y porqué

- | | | |
|-------------|------------|-----------|
| * Precio | * Plaza | * Ninguno |
| * Producto | * Servicio | |
| * Promoción | * Todos | |

7. ¿Sabe usted qué es un canal de distribución? SI _____ NO _____

Si su respuesta es SI, señale la opción que más se acerque a su definición:

- a) La forma de hacer llegar un producto a mi cliente
- b) La logística de un producto
- c) Personas y compañías que intervienen en la transferencia de un producto al usuario final
- d) Grupo de intermediarios relacionados que hacen llegar un producto o servicio al consumidor final.

8. ¿Qué es lo primero que le viene a la mente al escuchar estas palabras?

- * Objetivos _____
- * Motivación _____
- * Capacitación _____
- * Evaluación _____
- * Planeación estratégica de marketing _____

9. ¿Usted aplica un plan de comercialización en su distribuidora?

- SI _____ En qué consiste _____ Beneficios _____
- NO _____ Porque _____

10. ¿A qué atribuye el éxito comercial de su negocio?

- * Servicio
- * Calidad
- * Producto
- * Su gente
- * Relaciones
- * Relaciones
- * Ubicación
- * Precio