



**UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
VICE-RECTORADO ACADÉMICO
DIRECCIÓN GENERAL DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
POSTGRADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
OPCIÓN: ESPECIALIZACIÓN EN MERCADEO**

**GESTIÓN DE LAS RELACIONES COMERCIALES EN UN DISTRIBUIDOR
SEMI-EXCLUSIVO DE CONSUMO MASIVO EN LA CIUDAD DE MARACAY -
ESTADO ARAGUA**

Presentado por
Lic. Pedro Navarro
Para optar al título de
Especialista en Administración de Empresas
Mención Mercadeo

Profesor Asesor:
Vincenzo Ruggiero

Caracas, Abril del año 2016

AGRADECIMIENTOS

A Dios Todopoderoso por iluminarme los caminos, darme las oportunidades y la fortaleza necesaria para enfrentar cada uno de los desafíos de la vida.

A mi esposa, Marialejandra, que me ha da amor, cariño y comprensión cada día de nuestro matrimonio.

A mis padres, Yuraima y Pedro Alexis, quienes me han ayudado a seguir adelante a pesar de las adversidades y son pieza clave de mi vida.

Al profesor Vincenzo Ruggiero, mi asesor, por su valiosa orientación, apoyo y asesoría para la elaboración del presente estudio.

A mi amiga, Alicia Bravo, por su valiosa ayuda en los aspectos administrativos que debí cumplir para presentar este Trabajo Especial de Grado.

A mi familia de Comercializadora Romher Central, en especial al Sr. Juan Salgueiro, por su incalculable ayuda y apoyo en la realización de este estudio académico.

UCAB **Universidad Católica**
A N D R É S B E L L O

UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
DIRECCIÓN GENERAL DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
POSTGRADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

CARTA DE ACEPTACIÓN DEL TUTOR

Por la presente hago constar que he leído el Proyecto de Trabajo Especial de Grado, presentado por el ciudadano: **Pedro Alejandro Navarro Ortiz** para optar al Grado de Especialista en Administración de Empresas mención Mercadeo, cuyo título tentativo es: “*Gestión de las relaciones comerciales en un distribuidor semi-exclusivo de consumo masivo en la ciudad de Maracay - Estado Aragua*”, el cual está concluido y lo autorizo a presentarlo para su evaluación final.

Caracas, a los trece (13) días del mes de Abril del 2016.

C.I. _____

Caracas, 06 de Julio de 2015

Sres.
UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
Postgrado en Administración de Empresas
Núcleo Caracas.

Nos dirigimos a ustedes para informarles que hemos autorizado al Internacionalista, PEDRO ALEJANDRO NAVARRO ORTIZ C.I. 15.792.886, a hacer uso de la información proveniente de Comercializadora Romher Central, C.A., para documentar y soportar los elementos de los distintos análisis estrictamente académicos que conllevarán a la realización del Trabajo Especial de Grado **“GESTIÓN DE LAS RELACIONES COMERCIALES EN UN DISTRIBUIDOR SEMI-EXCLUSIVO DE CONSUMO MASIVO EN LA CIUDAD DE MARACAY, ESTADO ARAGUA”**, Como requisito para optar al título de Especialista en Administración de Empresas mención Mercadeo, exigidos por la Dirección General de los Estudios de Postgrado de la Universidad Católica Andrés Bello.

Sin más a que hacer referencia,

Atentamente,

Juan Salgueiro
Gerente de Comercialización
Comercializadora Romher Central, C.A



UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
DIRECCIÓN GENERAL DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
POSTGRADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**ESTRATEGIAS PARA LA GESTIÓN DE LAS RELACIONES
COMERCIALES EN UN DISTRIBUIDOR SEMI-EXCLUSIVO DE
CONSUMO MASIVO EN LA CIUDAD DE MARACAY, ESTADO ARAGUA**

Autor: **Pedro Navarro**

Profesor Asesor: Vincenzo Ruggiero

Fecha: 13-04-2016

RESUMEN

El marketing de clientes, junto con las relaciones públicas, se han convertido en una herramienta eficaz e imprescindible para las organizaciones que desean mantener los clientes actuales y conseguir nuevos en la comercialización de productos de consumo masivos, siendo la actividad de ventas el elemento fundamental de la relación comercial. Por ello, para el distribuidor semi-exclusivo y para el fabricante, es imperativo conocer el impacto que tiene la labor comercial ejecutada diariamente por el distribuidor en la satisfacción, lealtad y fidelidad de los clientes hacia su proveedor con el fin de detectar debilidades y fortalezas que permitan retroalimentar el sistema. De allí que el presente trabajo de grado se propone estudiar la gestión de las relaciones comerciales basado en el modelo de gestión de clientes (LCM) en un distribuidor semi-exclusivo de consumo masivo en la ciudad de Maracay, Estado Aragua. La estrategia metodológica utilizada para el desarrollo del presente trabajo es la investigación de campo, aplicada. La población está compuesta por: Población 1: 12 miembros de la Fuerza de Ventas del distribuidor semi-exclusivo; la población 2 está compuesta por 70 clientes entre supermercados que atiende el distribuidor semi-exclusivo en la comercialización de productos de cuidado bucal. El sustento teórico tiene como base los supuestos sobre mercadeo de clientes emanados de los autores reseñados en la bibliografía. El propósito de la investigación es conocer las razones inmateriales que fomentan la relación comercial distribuidor-minorista (cliente) para recomendar prácticas que brinden una atención excepcional y con ello lograr la lealtad del cliente.

Palabras clave: relaciones comerciales - distribuidor semi-exclusivo - consumo masivo – marketing de clientes – oferta de valor

ÍNDICE GENERAL

Agradecimientos	i
Carta de Aceptación del Tutor	ii
Carta de Aceptación de la Empresa	iii
Resumen	iv
Índice General	v
Introducción	7
I. El Problema	10
1.1. Planteamiento del Problema	10
1.2. Interrogantes de la Investigación	11
1.3. Objetivos de la Investigación	12
1.4. Objetivo general	12
1.5. Objetivos específicos	12
1.6. Justificación	13
1.7. Limitaciones	15
II. Marco Teórico	16
2.1. Antecedentes de la Investigación	16
2.2. Antecedentes de la Empresa	20
2.3. Fundamentos Teóricos	21
2.3.1. La Planificación Estratégica Corporativa	21
2.3.2. Identificación de las unidades estratégicas de negocio	23
2.3.3. Las Funciones del Mercado en las Empresas del siglo XXI	26
2.3.4. La Eficiencia en la Gerencia de Mercadeo	27
2.3.5. Mezcla de Mercadeo y las Relaciones con los Clientes	32
2.3.6. Canales de Marketing	35
2.3.7. Gestión de la Cadena de Suministro	44
2.3.8. La Creación de Valor y la Satisfacción del Cliente	48
2.3.9. La entrega de Valor en el Proceso de Mercadeo	50
2.3.10. La Cadena de Valor en las Empresas	55
2.3.11. Las Estrategias de Mercadeo para la Atracción y Retención de Clientes	57

2.3.12. Desarrollo de la Lealtad en el Cliente	58
2.3.13. Fortalezas para la Creación de una estrategia de Lealtad y Retención del Cliente	61
2.3.14. Marketing de Clientes. Modelo LCM (Loyalty Creation Model)	63
2.3.15. Implementación del LCM. Seguimiento y Aplicación	71
III. Marco Metodológico	74
3.1. Modelo de Investigación	74
3.2. Tipo de Investigación	75
3.3. Diseño de la Investigación	76
3.4. Población y Muestra	77
3.5. Técnicas de Recolección de Datos	78
3.6. Operacionalización de las Variables	80
3.7. Validez y Confiabilidad del instrumento	83
3.8. Procedimiento de Recolección de Datos	83
IV. Discusión de los Resultados	85
4.1. Dimensión de la Percepción del Cliente	85
4.2. Dimensión de la Orientación de Servicio de la Fuerza de Venta	90
4.3. Dimensión de la Visión Gerencial en la Atención al Cliente	96
V. Conclusiones	99
Recomendaciones	102
Recomendaciones Generales	102
VI. Referencias Bibliográficas	104
VII. Anexos	110
Encuesta Clientes	110
Autoevaluación Personal de Ventas	111
Entrevista con el Gerente de Comercialización	112

INTRODUCCIÓN

En tiempos presentes se hace necesaria la aplicación de estrategias de negocios diferentes, agresivas y eficientes orientadas al aumento de la rotación de los productos y a la optimización de las ventas. Es así, que el hombre de negocios debe utilizar sus recursos de manera que le produzcan los mejores resultados posibles, es aquí, donde entra a jugar un papel preponderante los nuevos métodos en el área de mercadeo, por ello, en la actualidad la aplicación del Modelo de Gestión de Clientes (LCM) es considerado un elemento trascendente dentro del proceso de las relaciones comerciales de productos y servicios.

Así, en el caso de la comercialización de productos de consumo masivo se realiza mediante dos estrategias fundamentales, la primera de ellas, de forma directa entre fabricante -minorista -consumidor, donde el fabricante acerca el producto sin intermediarios hacia el consumidor final. En esta estrategia, el fabricante asume la venta, la distribución, la cobranza y las actividades promocionales en el punto de ventas. Principalmente, en clientes que poseen un alto impacto en la participación de mercado y en las utilidades del fabricante.

Para la segunda estrategia se crea una cadena de intermediación comprendida entre fabricante-mayorista-minorista-consumidor, que consiste en contratar a mayoristas, que evolucionan por el alto volumen y la especialización de sus actividades a distribuidores semi-exclusivos, para comercializar los productos de consumo masivo de pocos fabricantes a un gran número de clientes pequeños en regiones específicas y delimitadas a los cuales el fabricante le sería inviable económicamente atender.

De allí, que los distribuidores semi-exclusivos poseen una estructura organizacional integrada por departamentos de ventas, crédito y cobranza, logística y almacenamiento, finanzas, recursos humanos y gerencia general. Su labor consiste en comercializar los productos de los fabricantes de acuerdo a políticas comerciales diseñadas por ellos para llegar a canales de comercialización específicos. La masa de

clientes de los distribuidores puede superar a los mil clientes y estar compuesta de distintos ambientes de compra. De esta forma, distribuidores en todo el país comercializan sus productos en ambientes de compra como los supermercados grandes, medianos y pequeños, perfumerías grandes, medianas y pequeñas; farmacias; abastos y bodegas; mayoristas con y sin fuerza de ventas; entre otros ambientes.

Por ello, los fabricantes a través de sus departamentos de mercadeo diseñan políticas comerciales para hacer llegar sus productos a determinados consumidores que frecuentan ambientes de compra específicos mediante el surtido de productos diferenciado por canal. En este sentido, el conglomerado de clientes es atendido todas las semanas por la fuerza de ventas del distribuidor, exclusiva por fabricante, esta se encarga de atender las necesidades comerciales de los clientes, una vez, procesados los pedidos se procede a realizar el despacho de la mercancía mediante una flota de distribución y posteriormente a realizar la cobranza de las facturas entregadas.

De acuerdo a lo anterior, para el distribuidor semi-exclusivo, así como para el fabricante, es imperativo conocer el impacto que tiene la labor comercial ejecutada diariamente por el distribuidor en la satisfacción, lealtad y fidelidad de los clientes hacia su proveedor con el fin de detectar debilidades y fortalezas para retroalimentar el sistema. De allí que el presente trabajo de grado se propone diseñar estrategias para la gestión de las relaciones comerciales basado en el modelo de gestión de clientes (LCM) en un distribuidor semi-exclusivo de consumo masivo en la ciudad de Maracay, Estado Aragua. El propósito de la investigación es el de conocer las razones inmateriales que fomentan la relación comercial distribuidor-minorista (cliente) para recomendar prácticas que brinden una atención excepcional y con ello lograr la lealtad del cliente.

La importancia del presente estudio radica en que ante un mercado que se encuentra signado por la incertidumbre y la escasez de productos. El proporcionar valor agregado a través de estrategias asertivas en la relación con el cliente contribuye a mejorar la relación con el mismo en cuanto a las necesidades y expectativas, lo que

a largo plazo le proporcionará su lealtad y que se sienten satisfechos con el servicio prestado.

La estrategia metodológica utilizada para el desarrollo del presente trabajo es la investigación de campo, aplicada. La población está compuesta por: Población 1: 12 miembros de la fuerza de ventas del distribuidor semi- exclusivo; la población 2 está compuesta por 70 clientes supermercados atendidos por el distribuidor semi-exclusivo en la comercialización de productos de cuidado dental. El sustento teórico tiene como base los supuestos sobre mercadeo de clientes emanados de los autores reseñados en la bibliografía.

Para cumplir con los propósitos planteados, este trabajo de investigación se desarrolló siguiendo la siguiente estructura: La introducción, el Capítulo I el planteamiento, el objetivo general y los específicos, y la justificación del estudio. En el Capítulo II, se reseñan los antecedentes, contexto organizacional y bases teóricas. En las bases teóricas realizamos un recorrido por la Planificación Estratégica Corporativa, la Mezcla de Mercadeo, las relaciones con los clientes, los Canales de Marketing, la Creación de Valor, la Satisfacción del Cliente, la Cadena de Valor, las Estrategias de Atracción y Retención de Clientes, el desarrollo de la Lealtad y Retención del Cliente y por último, el Modelo de Creación de Lealtad (Loyalty Creation Model). En el Capítulo III titulado Marco Metodológico, en donde se describe el tipo y diseño de investigación, población y muestra, técnicas de recolección, validez y análisis de datos por último las referencias bibliográficas y los anexos.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

1.1. Planteamiento del Problema

En la actualidad el proceso de globalización de los mercados ha provocado una mayor competencia en productos y servicios. Esta mayor competitividad exige, además de una mejora de la calidad y el contenido de los productos y servicios, el perfeccionamiento de técnicas y estrategias como el marketing de clientes.

Los clientes representan la vida de la organización, sin éstos la empresa dejaría de existir. El marketing de clientes, junto con las relaciones públicas, se ha convertido en una herramienta eficaz e imprescindible para las organizaciones y empresas que desean mantener los clientes actuales y conseguir otros nuevos en las relaciones comerciales de productos masivos, siendo la actividad de ventas el elemento fundamental de la relación comercial.

En este sentido, señala Johnston y Marshall (2013), que:

Las ventas de productos de consumo masivo no se realizan de forma distante, ocasional e impersonal, sino de manera continua, frecuente, cercana y dinámica. Los productos de consumo masivo exigen una presencia destacada en los anaques de los puntos de ventas para cautivar a los compradores. Exhibiciones que se logran mediante procesos de negociación con los clientes en los puntos de ventas (p.239).

La participación de anaquel en los puntos de ventas se pelea férreamente por parte del personal de ventas para que sea reflejo de la participación de mercado que requieren los fabricantes. Con frecuencia, los fabricantes realizan innovaciones en sus líneas de productos para mejorar los ya existentes, brindar mejores beneficios a los compradores, captar nuevos consumidores y arrebatar participación de mercado a los competidores. Sin embargo, nada de lo mencionado anteriormente puede lograrse, sin unas excelentes relaciones comerciales entre el personal de ventas con los clientes y con la oportuna asesoría de parte de los fabricantes.

Adicionalmente, al esfuerzo de ventas existen otros departamentos conexos que influyen en la relación comercial, como: crédito y cobranza, Retail Marketing y logística.

Este estudio intenta indagar sobre la percepción de los clientes hacia el servicio prestado en la relación comercial. Por estas razones, es imperativo estudiar el estado de las relaciones comerciales con los clientes. Debido a que el grado de vinculación comercial y la fidelidad de los clientes, puede constituir unas fortalezas inmateriales que potencien la competitividad para los distribuidores y como consecuencia constituyan un valor agregado para los fabricantes en su orientación comercial.

1.2. Interrogante de la Investigación

De acuerdo, a lo anterior surge la interrogante de la investigación:

¿Cuáles serán las estrategias para la gestión de las relaciones comerciales en un distribuidor semi-exclusivo de consumo masivo en la ciudad de Maracay - Estado Aragua?

Las relaciones comerciales entre proveedor y cliente, deben evaluarse en profundidad desde los puntos de contacto de la relación comercial, como son: las visitas de ventas y servicio, los fabricantes, los despachos, las condiciones de pagos y la resolución de controversias. La relación comercial es dinámica y fluida pero tiene un basamento de lealtad y fidelidad importante que debe ser estudiado.

La creación del problema de investigación lleva al planteamiento del objetivo general y los distintos objetivos específicos necesarios para el desarrollo de este trabajo.

Por lo tanto, a continuación se describen los objetivos de la investigación que intentan responder los interrogantes generados durante los puntos de contacto en la relación comercial.

1.3. Objetivos de la investigación

1.4. Objetivo General

Analizar las estrategias para la gestión de las relaciones comerciales en un distribuidor semi-exclusivo de consumo masivo en la ciudad de Maracay, Estado Aragua.

1.5. Objetivos Específicos

-Indagar sobre la percepción que tienen los clientes sobre el distribuidor y los fabricantes.

-Conocer la relación de los clientes con los vendedores del distribuidor.

-Examinar la percepción de los clientes hacia las políticas de crédito y cobranza del distribuidor.

-Sondear el grado de satisfacción que tienen los clientes en la recepción de mercancías y los procesos logísticos.

-Explorar el enfoque de atención al cliente que utiliza el distribuidor exclusivo.

-Determinar las estrategias de captación y mantenimiento de la cartera de clientes por parte del distribuidor semi-exclusivo.

1.6. Justificación

Las relaciones comerciales no son relaciones suma cero donde existe un ganador y un perdedor. Por el contrario, las relaciones comerciales son continuas, competitivas, dinámicas y colaborativas. Los vendedores mantienen contacto frecuente con sus clientes en distintas áreas y los clientes dependen de las mercancías de sus proveedores para permitir el funcionamiento de sus negocios.

La situación de la Venezuela del año 2015 y 2016, ha enseñado a clientes y proveedores la necesidad de estrechar y afianzar las relaciones comerciales debido a que se tiene un país sin inventarios en fabricantes, distribuidores, mayoristas, minoristas y consumidores, donde se depende mutuamente para abastecer el mercado y para dar continuidad a las operaciones (Estrategia Uno Team, 2015).

Hoy más que nunca, los clientes han concientizado la importancia de los proveedores para permitir el funcionamiento y la operatividad de sus negocios. Sin mercancías de parte de los fabricantes los clientes no pueden subsistir, sin distribuidores los fabricantes no pueden alcanzar distribución numérica y participación de mercado de sus productos y sin clientes los distribuidores no tienen razón para existir.

Por ello, el presente estudio pretende analizar los procesos comerciales del comercio de consumo masivo generador de ventas por millardos de bolívares fuertes anuales que contribuyen al bienestar y la salud de la población venezolana.

En donde analizamos la gestión de las relaciones comerciales en un distribuidor semi-exclusivo de consumo masivo con sus clientes (minoristas) en la categoría de cuidado bucal.

Nuestro propósito académico es proporcionar mayor conocimiento sobre la importancia de las ventas, la satisfacción al cliente y las relaciones comerciales como elemento generador de valor para las empresas.

Esta investigación permitirá indagar y conocer el estado de las relaciones comerciales con los clientes de un distribuidor semi-exclusivo de consumo masivo ubicados en la ciudad de Maracay del estado Aragua. La cartera de clientes de este

distribuidor supera los quinientos clientes, a los cuales, se les comercializa categorías de cuidado bucal, cuidado personal y cuidado del hogar de un fabricante multinacional.

La relevancia metodológica tiene como base el interpretar la satisfacción que tienen los clientes de supermercados grandes sobre su proveedor de mercancías de consumo masivo. La información obtenida a través de este estudio será de alta relevancia para comprender y entender las relaciones comerciales con los clientes, conocer la percepción que tienen los clientes hacia los fabricantes y sus sistemas de distribución y, para las ciencias administrativas, debido a que permitirá profundizar en el conocimiento de las relaciones comerciales, la calidad de servicio, el mercadeo orientado hacia los clientes y sobre la fidelidad cliente-proveedor.

La relevancia práctica tiene que ver con la gestión de clientes que permita conocer las relaciones que se deben generar con ellos a través de estrategias que permitan mantener una satisfactoria relación de negocios. Asimismo, la utilidad social de la investigación tiene como base que servirá como punto de referencia y apoyo para abordar de una manera más objetiva la problemática que se confronta. Además constituirá una herramienta que permita aportar ideas, recomendaciones y métodos que pueden ser considerados por otros estudiantes, profesionales y otras instituciones interesadas en la temática abordada en esta investigación.

1.7. Limitaciones del Estudio

El estudio pretende evaluar los elementos críticos de las relaciones comerciales, como son: las ventas, la atención en el punto de venta, la cobranza y los despachos; de los clientes de Comercializadora Romher Central en la ciudad de Maracay.

La investigación científica se centra en la atención y servicio al cliente, por ello, estudiamos la situación actual de atención realizada por el distribuidor, profundizando en la percepción de los clientes sobre la relación comercial distribuidor-cliente e indagamos sobre las políticas comerciales en que se enfoca el distribuidor.

El trabajo de campo se realizará en los clientes ubicados en la zona metropolitana de la ciudad de Maracay, en la cual, se utilizó una muestra de clientes de supermercados grandes que atiende el distribuidor. Las líneas comerciales a evaluar serán la distribuida por el fabricante de cuidado bucal al que se presta servicio de distribución.

El alcance de la investigación viene dado por establecer como objeto de estudio la evaluación y profundización sobre el aprendizaje de la calidad de servicio, la atención al cliente, las ventas enfocadas en clientes, las estrategias de distribución, el mercadeo hacia el consumidor y contribuir en el conocimiento de las ciencias administrativas. El presente estudio fue realizado desde el 6 de julio de 2015 hasta el 24 de julio de 2015.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes de la Investigación

En este capítulo se describirán algunas investigaciones realizadas sobre el mismo tópico en Venezuela, y por la otra, se analiza lo referente a las proposiciones teóricas que sustentan la investigación.

Los investigadores De Jesús y Molineros (2011) realizaron una investigación sobre el Modelo de Creación de Lealtad o LCM (Loyalty Creation Model) en una empresa ecuatoriana donde señalan que este modelo posee dos ejes de desarrollo. El primero fija los diferentes tipos de relaciones que puede establecerse con los clientes mientras el segundo tiene en cuenta los elementos de soporte necesario para que las acciones de gestión sean realmente efectivas. El modelo tiene como fundamento la capacitación, repetición, relación, vinculación, seguimiento, conocimiento y evaluación del cliente. La investigación se desarrolla realizando una descripción analítica de los métodos que ha realizado la empresa para relacionarse con sus clientes. Concluye al señalar que la empresa no puede permanecer en el mercado sin una clara orientación hacia el cliente. Los aspectos propuestos por la LCM han dado pautas a la empresa para realizar una autoevaluación que permita generar estrategias de enfoque hacia fidelización de los buenos clientes.

Para Fernández, Martínez y Rebollo (2006), los canales de comercialización son parte de las estrategias por hacer más competitivas a las empresas en los mercados globalizados. Estos autores revisan la evolución de las redes empresariales, los principales factores de la configuración en red de los canales de distribución y por último, revisan las relaciones entre productores y distribuidores minoristas. Estos autores señalan que la competitividad de un determinado formato minorista viene determinada por el canal de distribución en conjunto, desde la definición del producto hasta el nivel de atención de los compradores. Para finalizar describen los siguientes

puntos: 1) Las presiones competitivas de los mercados generan complejidades, inestabilidad e interdependencia en los canales de distribución, 2) Esta relación de interdependencia genera vínculos fuertes y débiles en la configuración en red destacándose nuevos círculos de comercialización y, 3) Describen la relación vertical y horizontal en los canales de comercialización para la construcción de canales empresariales en red.

En la Universidad de Chile, el ingeniero Gaido (2008) realizó un trabajo de grado sobre un proyecto de emprendimiento de una distribuidora de papel sanitario. En su plan de ventas concentra su atención en el número de clientes y el volumen en valor de las ventas. La estrategia comercial de esta propuesta consiste en despachos dentro de un rango de tiempo determinado pero aplicando venta directa a los clientes.

En el análisis de Porter sobre el poder de los clientes señala que los mismos tienen un poder medio debido a la intensidad de la competencia y los precios competitivos, para el autor lo importante de su iniciativa empresarial consiste en diferenciarse en el servicio de ventas y la satisfacción de los clientes. Concluye que su elemento diferenciador será el servicio al cliente, la asesoría sobre los inventarios y mantener un surtido constante de los productos requeridos por el cliente.

Para Iztúriz (2012) quien estudió sobre la situación del Multinivel en Venezuela de las principales transnacionales que operan en el país. Este autor se pasea en las siguientes tres fases: 1) Situación actual, 2) Estrategia de Comercialización, y 3) Desempeño. Este autor señala que las empresas utilizan la venta directa como estrategia comercial de los productos desarrollando una red nacional de profesionales en las ventas. Entre los beneficios del uso del multinivel destacan el contacto directo con los clientes y los bajos costos para la empresa comercializadora. Las empresas proveen a sus agentes libertad, adiestramiento y motivación para alcanzar los resultados del negocio.

Un estudio referente a las necesidades del cliente mediante el mercadeo relacional fue realizado por Romero (2004), el mismo consiste en un análisis DOFA sobre el planteamiento estratégico de la empresa con una evaluación de la calidad de servicio percibida y sus dimensiones para realizar un plan de acciones estratégica. La

investigación es un proyecto basado en una investigación de campo mediante un análisis cualitativo y cuantitativo para determinar lo que esperan los clientes de Makro. La autora diseñó encuestas y entrevistas hacia personal directivo y clientes. La investigación propone un plan de mercadeo relacional de dos niveles: en las tiendas y en la oficina principal de la empresa con la intención de fidelizar a los clientes y ofrecerles a los mismos los requerimientos que ellos deseen.

La investigación realizada por Sánchez (2003), titulada “Estudio de las mejores experiencias de CRM” nos indica las estrategias de “Customer Relationship Management” que utilizan fabricantes y proveedores de servicio en Venezuela para acercarse a sus consumidores finales. La intención de las empresas consiste en mantenerse cerca de sus clientes y comprender la evolución de sus necesidades para permanecer competitivas en el tiempo. En el mundo de hoy altamente competitivo y cambiante, una posición de dominio no significa una posición absoluta. La investigadora señala que las empresas deben involucrarse en comprender y monitorear las necesidades de sus clientes que al final son los que sostienen a las empresas.

En la Universidad Metropolitana el autor Sheero (2009) presentó un trabajo de grado titulado “Propuesta para implementar un sistema gerencial de Gestión de Relaciones con Clientes CRM (Customer Relationship Management) en el sistema operativo de una cadena de tiendas de equipos de oficina”, en el cual se evaluó el sistema actual de gestión con los clientes detectando oportunidades en el sistema de reclamos de la empresa. Esta situación le estaba restando oportunidades competitivas a la empresa por lo que el autor propone correctivos con la CRM.

En otro trabajo de esa universidad titulado “Evaluar el impacto que tendría de aplicarse la metodología Customer Relationship Management (CRM), en la empresa C.A. Cervecería Regional”, la autora Mauren Manzanero (2002) realizó un trabajo a partir de entrevistas para evaluar el impacto que tendría implementar el CRM en dicha empresa. La investigación concluye en señalar lo oportuno que sería a nivel de rentabilidad realizar esta iniciativa pues permite conocer mejor a los consumidores y realizar actividades con ellos.

Para Mújica (2004), en la trabajo titulado “Sistemas de Gestión de las Relaciones con el Cliente aplicando la estrategia CRM al caso Primus Servicios Financieros” se realizó un diagnóstico sobre la base de datos de los clientes de la empresa y se concluyó que la empresa requería corregir la mayoría de la información. Sin una base de datos con datos óptimos la empresa no podía ofrecer a sus clientes un servicio de calidad y por ende, tampoco realizar ventas cruzadas de productos.

La investigadora Gladys Nieto (2010) realizó una investigación titulada “Diseño de una estrategia CRM para una empresa comercializadora de resinas plásticas en Venezuela para el período 2009-2010”, la misma comprende un análisis y diseño de una estrategia CRM para mejorar las relaciones con los clientes. Primero, detectó las necesidades de información sobre los clientes. Segundo, realizó un análisis del sistema vigente que gestionaba las relaciones con los clientes. Por último, efectuó un análisis de la viabilidad de las soluciones propuestas.

La investigación titulada “Estudio de Factibilidad técnico-económica de CRM para una marca de consumo masivo. Caso de Estudio: Johnson&Johnson Venezuela” realizada por Maradey (2008) señala la importancia de centrarnos en el cliente y la calidad de servicio, el producto no es el protagonista en el mundo de hoy sino el cliente. Por ello, el autor señala la necesidad de incorporar estrategias CRM en marcas específicas para identificar oportunidades en su segmento de mercado.

En la Universidad Católica Andrés Bello núcleo Puerto Ordaz, la autora Liliana Acuña (2009) realizó un estudio sobre la satisfacción laboral del personal académico de la Universidad de Oriente. Mediante la aplicación de encuestas a 70 profesores, pudo demostrar la baja satisfacción laboral y la necesidad de corregir las debilidades de la institución para mejorar el desempeño organizacional.

En la misma universidad se realizó la investigación sobre el grado de satisfacción de los afiliados a la Cámara de Comercio e Industrias de Municipio Caroní realizado por López (2005), la autora concluye que los mecanismos de comunicación son muy apreciados por los afiliados como: las actividades desarrolladas por la Cámara y la información proporcionada por la revista de la

institución. Este estudio es de tipo cualitativo y contiene entrevistas y encuestas a un grupo seleccionado de afiliados.

En este sentido, observamos como distintos investigadores de universidades nacionales e internacionales han seleccionado como área de investigación las ventas y satisfacción al cliente. Con la intención de profundizar sobre el conocimiento de las relaciones comerciales y la percepción que tienen los usuarios de los servicios o consumidores de los productos. Para las ciencias administrativas el estudio de los clientes o usuarios es muy importante porque en ellos se cimientan la creación de las organizaciones.

2.2 Antecedentes de la Empresa

El Grupo de empresas Romher se ha dedicado desde 1994 a la comercialización de productos de consumo masivo, contando con 5 unidades de negocio ubicadas en las principales regiones del país: Caracas, Maracay, Valle de La Pascua, Barcelona y Puerto Ordaz.

Las directrices comerciales se basan en la ética y la honradez, permitiendo que Romher sea portador de una reputación excelente y comprobable.

Visión

“El cliente es la razón de ser de nuestro negocio, nuestro propósito es darle un servicio de primera calidad; por ello vemos a nuestra organización como la empresa a ser considerada por nuestros clientes, al momento de cubrir sus necesidades de forma satisfactoria”.

Misión

“Convertirnos en la mejor distribuidora del país, ofreciendo un servicio de altísima calidad, aprovisionamiento confiable y asesoría de negocios para cada uno de nuestros clientes, con la ayuda del capital más valioso: trabajadores y proveedores”.

Valores

- Somos serviciales: Queremos que nuestro cliente sienta que está recibiendo algo más que productos, por su dinero.

- Somos honestos: Creemos en la gente, esperamos que la gente crea en nosotros; es un valor que cultivamos superlativamente.
- Marcamos pauta: Nuestro norte consiste en diferenciarnos de la competencia; internalizar las mejores prácticas forma parte de nuestro modo de ser.
- Desarrollamos colaboradores: Quienes trabajan para nosotros, invertimos en la formación de quienes día a día dan forma a nuestro negocio.

2.3. Fundamentos Teóricos

2.3.1. La Planificación Estratégica Corporativa

La organización en función de sus metas organizacionales tiene la responsabilidad de poner en práctica el proceso de planificación. Kotler (2009), explica que con independencia del estilo de dirección que siga cada corporación, todas ellas deben llevar a cabo las cuatro (4) actividades de planificación siguientes:

- Definir la misión de la corporación.
- Identificar las unidades estratégicas de negocio (UENs).
- Analizar y valorar la cartera de negocios.
- Identificar nuevas áreas de negocio.

En relación a la misión corporativa, señala el mismo autor una organización tiene sentido si realiza algo útil para su mercado: hacer coches, prestar dinero, dar alojamiento. Su objetivo acostumbra a ser claro al comienzo de su vida pero, con el tiempo, algunas directrices pierden sentido en él. A veces, la misión, a pesar de permanecer clara, puede perder relevancia en relación con las nuevas condiciones del entorno; otras, puede llegar a ser menos clara a medida que la empresa crece y añade nuevos productos y mercados.

Cuando la dirección sienta que la organización está cambiando debe renovar su misión. De acuerdo con Fischer (2013) será el momento de hacerse algunas preguntas fundamentales:

¿Cuál es el negocio? ¿Cuál es el cliente? ¿Cuál es el valor esperado por el cliente? ¿Cuál será el negocio? ¿Cuál debería ser el negocio? ¿Éstas, que parecen cuestiones sencillas, constituyen las preguntas más difíciles de responder para las empresas. Las empresas de éxito se hacen este tipo de preguntas continuamente, respondiéndolas con toda la profundidad posible (p.59).

Por ello, las organizaciones redactan declaraciones de misión para ofrecerlas a directivos, trabajadores y, a menudo, a los clientes. Una buena declaración de la misión permite a los empleados tener un sentido compartido del objetivo, la dirección y las oportunidades. La declaración permite que todos los empleados, dispersos geográficamente, trabajen de forma independiente pero, al mismo tiempo, colectiva, en pro de un objetivo común de la organización. Las declaraciones de la misión son todavía más efectivas cuando parten de una visión, casi un sueño inalcanzable que muestra una dirección a seguir por la empresa durante los próximos diez (10) ó veinte (20) años.

Las buenas definiciones de la misión comparten características comunes, deben centrarse en un número limitado de objetivos en lugar de querer abarcarlo todo. La frase de que se quiere producir los productos de más alta calidad, ofrecer el máximo servicio, alcanzar la distribución más amplia y vender a los precios más bajos, busca demasiado. En segundo lugar, las declaraciones de la misión resaltan las principales políticas y valores que defiende la empresa. Las políticas definen el modo en que la empresa actuará frente a “stakeholders”, trabajadores, clientes, proveedores, distribuidores y otros grupos de interés (Albrecht, 2007.p.129).

Luego de la declaración de la misión se debe definir los principales campos competitivos dentro de los cuales operará la corporación, señaladas en Kotler (2009):

- Campo de ubicación: hace referencia a la gama de industrias que considerará la corporación. Algunas corporaciones operan sólo en una industria, otras en un conjunto de industrias relacionadas, algunas sólo trabajan en un sector industrial o en relación con determinados bienes de consumo o servicios y, finalmente, algunas operan en cualquier industria.

- Definición de la competencia: la gama de competencias tecnológicas y otras competencias centrales que dominará una empresa.

- Definición del público objetivo: se refiere al tipo de mercado o consumidores que atenderá la corporación. Algunas empresas sirven sólo a segmentos de alto poder adquisitivo

- Definición de la integración vertical: presupone el grado en el cual la corporación autoabastece internamente sus necesidades.

- Definición del área geográfica: incluye el conjunto de regiones o países en los que operará la corporación. En un extremo se encuentran las empresas que operan en una ciudad o estado específico y en el otro las multinacionales.

Las declaraciones de la misión no deben revisarse cada pocos años en función de cada cambio de la economía. Sin embargo, una empresa tiene que volver a definir su misión si la anterior ha perdido credibilidad o si ha dejado de definir un camino correcto para la empresa.

2.3.2. Identificación de las unidades estratégicas de negocio

La mayoría de las empresas realizan diversas actividades. Con demasiada frecuencia las empresas definen sus negocios en términos del producto que fabrican. Pero esta definición es estrecha. Berenson (2009), amplía esta visión aún más:

Las definiciones de los negocios en términos de mercado eran superiores a las definiciones de negocios en términos de producto. Defendió que los negocios deben verse como un proceso de satisfacción de clientes, no como un proceso de producción de bienes. Los productos perecen pero las necesidades básicas y los grupos de clientes permanecen. Una compañía de transportes a caballo desaparecería una vez que se inventara el automóvil, pero la misma compañía, si define su misión en términos de proporcionar transporte, cambiaría el negocio de transporte a caballo por el de transporte en autobuses (p.55).

Un negocio puede definirse en torno a tres (3) variables: grupos de consumidores, necesidades de los consumidores y tecnología. Las grandes empresas

normalmente llevan a cabo negocios distintos, los cuales necesitan cada uno su propia estrategia. Kotler (2009), afirma que una unidad estratégica de negocio tiene tres (3) características:

1. Es un único negocio o un conjunto de negocios relacionados, que se pueden planificar separadamente del resto de los de la empresa.
2. Tiene su propia competencia, que está tratando de igualar o superar.
3. Tiene su propio director, que es responsable de la planificación estratégica y de la consecución de objetivos, y que controla la mayoría de los factores que afectan al beneficio.

El objetivo de identificar las unidades estratégicas de la corporación es asignar a los mismos objetivos de planificación estratégica y recursos apropiados. Estas unidades envían sus planes a la corporación, que los aprueba o los devuelve para su revisión. La corporación revisa estos planes para definir en qué negocios invertir para construir, cuáles mantener, cosechar o desinvertir.

Kotler (2009), explica la matriz de crecimiento-participación, la cual divide en cuatro (4) celdas y cada una de ellas representa un tipo diferente de unidad estratégica de negocio. A continuación se analiza los principales tipos de negocio:

1. Interrogantes: los interrogantes son negocios que operan en mercados de alto crecimiento pero con una participación relativamente pequeña. La mayor parte de los negocios comienzan con el calificativo de interrogantes y la empresa intenta conquistar una alta cuota de mercado para desplazar al líder. Un negocio interrogante requiere mucha inversión, ya que la compañía tendrá que añadir plantas, equipo y personal para estar al tanto del mercado creciente y, adicionalmente, desplazar al líder, El término interrogante está bien escogido, ya que la compañía tiene que pensar seriamente si invertir o no dinero en el negocio.

2. Estrellas: el negocio interrogante resulta exitoso se convierte en una estrella. Un negocio estrella es aquel en el que la empresa es líder en un mercado de alto crecimiento. Esto no significa necesariamente que el área de negocio estrella produzca una generación de fondos positiva para la empresa. La empresa debe

dedicar cantidades importantes para mantener su posición de líder en un mercado de alto crecimiento, ya que tendrá que evitar los ataques de la competencia.

3. Vacas lecheras: cuando el crecimiento del mercado desciende del diez (10%) por ciento, el producto estrella se convierte en un producto vaca, si la compañía mantiene todavía su posición de líder en el sector. Un producto vaca produce normalmente mucha tesorería para la empresa. Ésta no tiene que financiar una gran expansión, ya que el crecimiento de mercado se ha estabilizado. Como la empresa goza de la posición de líder, disfruta de economías de escala y de mayores márgenes de beneficio. La empresa usa los negocios vaca para pagar sus facturas y apoyar sus negocios estrella, interrogantes y perro, que tienden a demandar tesorería.

4. Perros: los negocios describen las áreas en las que se tiene una participación débil en el mercado, con un crecimiento inferior al diez (10%) por ciento. Estos negocios normalmente generan beneficios bajos o pérdidas, si bien, a veces, pueden genera tesorería.

Porter (2009), señala que la siguiente tarea de la empresa es determinar qué objetivos, estrategias y presupuestos. Se pueden perseguir cuatro (4) posibles objetivos alternativos:

1. Construir: aquí el objetivo es incrementar la cuota de mercado, incluso aunque haya que disminuir ganancias para alcanzarlo. Construir es especialmente apropiado para negocios interrogantes, cuya participación debe incrementarse para que se conviertan en estrellas.

2. Mantener: aquí el objetivo es conservar la cuota de participación. Este objetivo es apropiado para vacas en posición fuerte y se busca que continúen proporcionando una buena generación de tesorería.

3. Cosechar: aquí el objetivo es incrementar los ingresos a corto plazo, con independencia del efecto a largo. Esta estrategia es apropiada para negocios débiles cuyo futuro es confuso y del que se requiere más generación de tesorería. Se puede buscar el objetivo cosecha con negocios interrogantes y perro.

4. Desinvertir: aquí el objetivo es vender o liquidar el negocio, porque los recursos se pueden utilizar mejor en otro nivel estratégico. Suele ser apropiado para

negocios perro o interrogantes que actúan como rémora de los beneficios de la empresa.

A medida que pasa el tiempo, las unidades estratégicas de negocio cambian su posición en la matriz de crecimiento-participación. Los negocios rentables tienen su ciclo de vida. Empiezan como interrogantes, se convierten en estrellas, luego en vacas y finalmente en perros, al final de su ciclo.

Por esta razón, para los investigadores, las empresas como, deben examinar las actuales posiciones en la matriz, en vista de su alta penetración en el mercado venezolano ante un mercado que tiende a estabilizar su crecimiento. Así pues, la matriz de crecimiento-participación se convierte en una herramienta para los expertos en planificación estratégica para valorar y asignar a los mismos los objetivos y recursos más razonables.

Ello, permitirá ayudar a pensar estratégicamente, a comprender mejor la economía del negocio, a mejorar la calidad de los planes, a precisar las lagunas de información en los temas importantes y a eliminar los negocios débiles y fortalecer la inversión en los negocios más prometedores.

2.3.3. Las Funciones del Mercadeo en las empresas del siglo XXI

En la actualidad el Mercadeo es indispensable para cualquier empresa que desee sobrevivir en un mundo tan competitivo como el nuestro. Entonces, como dice Kotler (2009) “el Mercadeo moderno afecta a todos (consumidores y empresarios), es necesario estudiarlo” (p.55).

Los orígenes del mercadeo se remontan al comercio entre los pueblos antiguos. Pero fue recién en la década de los 70 en que se dio una formalización real y sistemática que le proporcionó carácter de ciencia experimental.

La definición de Mercadeo más extendida en opinión de Lamb (2006) dicen que es “el estudio o investigación de la forma de satisfacer mejor las necesidades de un grupo social a través del intercambio con beneficio para la supervivencia de la empresa” (p.51). Podemos destacar los siguientes puntos:

- 1) Satisfacer necesidades
- 2) Intercambio con beneficios

Si un empresario se enfoca en la segunda parte (intercambio con beneficio), tal vez tendrá suerte al principio pero al poco tiempo, el producto morirá porque los consumidores buscarán otros satisfactores con mejor calidad y precio.

Si un empresario se enfoca en satisfacer necesidades, el producto también morirá por inviabilidad material, es decir, no se puede fabricar un producto que satisfaga todas las necesidades, y de una forma completa, además que la empresa morirá porque no tendrá beneficios, o estos serán insuficientes para la permanencia de la empresa a mediano y/o largo plazo.

Estas reflexiones indican que hay que lograr un balance entre estas dos ideas básicas del Mercadeo, pero, ¿satisfacer necesidades y deseos de quién? la respuesta es el consumidor, el cual es el gran objetivo del Mercadeo.

La función de los encargados de Mercadeo de una empresa es romper la homogeneidad de los productos, y convencer al cliente de que el producto es el que realmente va a satisfacer las necesidades. Existen procedimientos, funciones, objetivos, metas intermedias, sin embargo, que poseen características en común y pueden ser adaptados a diversas circunstancias por una gerencia avanzada en la práctica del mercadeo.

2.3.4. La Eficiencia en la Gerencia de Mercadeo

Evidentemente, la presente discusión debe comenzar por establecer lo que se entiende por eficiencia en este contexto. En términos generales, para Pujol (2008) “la eficiencia de cualquier sistema puede definirse como la relación que existe entre el producto que dicho sistema rinde y los insumos que requiere para rendir dicho producto”. (p.61). En otras palabras, la eficiencia de la firma viene dada por la relación que existe entre lo que la firma produce y lo que requiere para esta producción. La producción de la firma puede medirse en unidades, peso, entre otros,

pero este tipo de medida presenta dificultades en la comparación, ya que los productos de una firma son intrínsecamente diferentes de las demás empresas.

La solución consiste en medir la producción en términos del volumen monetario de las ventas, ya que las unidades monetarias resultantes sí son enteramente comparables con las unidades monetarias que arrojan las ventas de otras firmas. De la misma forma, el insumo que la corporación necesita para rendir la producción está constituido por los diferentes recursos que la firma utiliza.

Como resulta sumamente difícil comparar el valor intrínseco de los recursos humanos con que cuenta una compañía con el valor de la competencia, el valor de la maquinaria con el de la competencia, y así sucesivamente, normalmente se expresa el valor de cada uno de estos recursos en términos del costo monetario en que la firma incurrió para la adquisición de los mismos. De esta forma, los insumos de las diferentes firmas, expresados en términos de costo monetario, son fácilmente comparables con los de todas las demás firmas. Habiendo estandarizado de esta manera la medida de la producción y del insumo en términos monetarios de ventas y costos, se puede pasar a medir la eficiencia relativa de la gerencia de mercadeo.

La eficiencia, por lo tanto, señala Holtje (2009) puede expresarse:

En términos de la relación que existe entre las ventas que la firma logra y los costos en que incurre. Si se consideran dos empresas similares y se mantienen constantes todas las demás condiciones del mercado, de volumen de producción e inversión, la firma más eficiente es aquella cuya relación entre las ventas y los costos es más favorable, es decir, la que mayor ganancia arroja (p.59).

Como el mercadeo no es una ciencia exacta, estas medidas de eficiencia de la empresa no son tan precisas como lo serían en el caso de la eficiencia de un motor; sin embargo, permiten cuantificar estos conceptos y relacionarlos con los conceptos de costo y la entrega de valor, como medio de satisfacción del consumidor.

Las actitudes y las preferencias del consumidor, que lo llevan a tomar ciertas decisiones de compra en el mercado, son elementos fundamentales que el estudio del mercadeo considera en su gestión. Pero el objetivo primordial de la gerencia de la

empresa es optimizar las ganancias a largo plazo; y las ganancias se expresan en términos monetarios.

Cuando el consumidor expresa su preferencia por un producto comprando, el importe de la compra provee una cifra objetiva que permite cuantificar la magnitud de la satisfacción que dicho consumidor recibe del producto o servicio en cuestión. Esta cuantificación de la satisfacción del consumidor y de los costos incurridos permite a la gerencia relacionar estos conceptos con la eficiencia de la firma y, por ende, dirigir los esfuerzos hacia la optimización de esta eficiencia y, de ahí, de esta satisfacción.

Aunque teóricamente, y en términos generales, el precio queda determinado por las fuerzas de la oferta y la demanda, el precio de un artículo específico no se determina automática o impersonalmente. Las fuerzas que operan en el mercado son, a menudo, difíciles de discernir y requieren siempre cierta interpretación subjetiva. Muchas veces el estudioso del mercadeo no tiene a su alcance la información que le puede dar una visión completa o precisa de la situación en el mercado con respecto a las fuerzas de la oferta y la demanda; sin embargo, aún en estas condiciones, tiene que tomar decisiones con respecto a los precios que impondrá a sus artículos. En el flujo de mercados, es el fabricante el que establece el primer precio y pone en movimiento todo el mecanismo de determinación de precios.

En términos generales, puede decirse que existe una relación de proporcionalidad directa entre el volumen de operaciones de una empresa y la eficiencia. Es decir, considerando que todos los demás factores que afectan el grado de eficiencia de la firma se mantienen constantes, se puede decir que un aumento en el volumen de operaciones lleva consigo un aumento en la eficiencia de la compañía.

La anterior aseveración no puede universalizarse, ya que, en ocasiones, un aumento en el volumen de operaciones requiere una inversión adicional en activos fijos que puede reducir temporalmente la eficiencia económica de la empresa. Normalmente, sin embargo, un mayor volumen de operaciones le permite a la empresa una mayor especialización y le da la oportunidad de lograr unas economías de escala que aumentan su eficiencia económica.

Por otra parte, el volumen de operaciones es un factor relativo cuyo significado varía de acuerdo al tamaño. La gerencia debe estar consciente del efecto que el volumen tiene sobre la eficiencia de sus operaciones específicas. Debe recordarse que la ganancia es el índice preferido de la eficiencia económica de la compañía.

La gerencia de mercadeo tiene la responsabilidad de determinar el punto específico en las operaciones más allá del cual el aumento en el volumen monetario absoluto de las ganancias no justifica la disminución correspondiente en la eficiencia económica de la organización; eficiencia económica que se mide en términos de la ganancia expresada como un por ciento de las ventas. Resulta sumamente importante para la gerencia de mercadeo el conocer con la mayor exactitud posible cuál es el punto de equilibrio de las operaciones.

Otro índice significativo de eficiencia en las operaciones de la gerencia de mercadeo el cual define Arese (2008) como la medida de la rotación del inventario de la empresa. El nivel de rotación o movimiento del inventario viene dado por el número de veces que el inventario promedio de una compañía se vende y reemplaza en un período de tiempo dado. La rotación del inventario determina el nivel de ventas que la firma puede alcanzar con una inversión determinada en inventario.

La maximización del nivel de rotación del inventario contribuye significativamente a la eficiencia de las operaciones, ya que constituye un aumento en ventas que no requiere aumento en la inversión, o el mantenimiento de un nivel de ventas dado con una inversión menor en inventario.

El nivel de rotación del inventario de una empresa se calcula dividiendo el costo total de las ventas en un periodo dado normalmente un año, entre el inventario promedio durante ese período a precio de costo. De la misma forma, puede calcularse dividiendo el total de las ventas netas durante ese período entre el inventario promedio durante el mismo período, a precio de venta.

Un nivel alto de rotación de inventario no sólo representa un alto volumen de ventas con un nivel de inventario relativamente reducido, sino que también permite una utilización más eficiente de los activos fijos que la firma requiere para mantener su inventario. Si en un caso dado el nivel de rotación de inventario se reduce a la

mitad, las ventas y todas las demás variables pertinentes se mantienen constantes, la empresa necesitaría el doble de instalaciones físicas para el mantenimiento de su inventario, por consiguiente, necesitaría doblar la inversión que hace por este concepto.

La inversión estática e improductiva en el inventario mismo resulta cuantiosa, y con los recientes aumentos en el costo del dinero y la creciente dificultad que presenta el mantenimiento efectivo de un nivel de inventario óptimo, la alta gerencia en muchas organizaciones se ha visto obligada a dedicar una mayor atención diaria a esta importante fase de las operaciones de la empresa. En mayor medida cada día, el mantenimiento de un nivel óptimo de inventario y de una rotación óptima del mismo, se considera un elemento esencial para el éxito en el mercado y para la obtención de una máxima recuperación anual de la inversión.

Otra medida según Arese (2008) que se ha popularizado como indicadora de la eficiencia de la gerencia de mercadeo de una empresa es la participación porcentual que la empresa obtiene del mercado en el cual compite. La participación del mercado o por ciento del mercado es aquel porcentaje que las ventas constituyen del total de las ventas de productos competidores en el mercado.

La participación del mercado puede considerarse en términos de la venta total de la línea completa de productos dentro de la venta total de todos los productos competidores en los mismos mercados; también puede considerarse en términos de la venta total de uno de los productos dentro de la venta total de todos los productos que compiten directamente con él en sus mismos mercados.

Esta medida resulta sumamente útil en la determinación de la posición competitiva, la cual resulta a veces tan importante o más importante que la situación interna de la firma en términos absolutos, ya que permite analizar la eficiencia de las operaciones dentro de la perspectiva que brinda el ambiente que ésta comparte con sus competidores.

El concepto de la participación del mercado añade una nueva dimensión a la función de control de las ventas. Se ha indicado anteriormente que las ventas, además de representar una medida de los ingresos, representan también una medida de la

reacción del mercado a su oferta. Es posible que las ventas de un producto vayan en aumento mientras el producto se encuentra perdiendo favor en el mercado.

La medida de la participación del mercado permite a la gerencia de la empresa percibir este tipo de situación, que podría pasar inadvertida de no ser por el análisis de dicha medida. Un aumento en las ventas de un 20% podría resultar sumamente satisfactorio.

Si este aumento tiene lugar, sin embargo, dentro de un período de tiempo durante el cual las ventas totales de la competencia en el área en cuestión han aumentado en un 50%, la situación cambia por completo para dicha empresa, tornándose desfavorable. Situaciones como éstas pueden pasar desapercibidas si la gerencia no analiza la situación de la firma en términos de su participación en el mercado. Esta medida, por lo tanto, resulta extremadamente útil como guía de la estrategia en el mercado (Kotler, 2009).

La participación del mercado, como índice de la eficiencia de la compañía, tiene la desventaja de no revelar las causas específicas de cualquier ineficiencia, limitándose a ofrecer señales de peligro. Otra de las desventajas significativas de la utilización de esta medida consiste en lo difícil que frecuentemente resulta definir con precisión el mercado o los mercados en que la empresa compite e identificar todos los productos que pueden considerarse competidores.

2.3.5. Mezcla de Mercadeo y las Relaciones con los Clientes

El objeto del proceso de marketing es la creación de relaciones perdurables con los clientes, no basta con entender el mercado y las necesidades de los consumidores, es imperativo diseñar estrategias para abordar esas necesidades y deseos insatisfechos, donde se persigue superar las expectativas de los clientes.

Los consumidores juzgan los beneficios y costos de los productos, así como, los lugares donde realizan sus compras de acuerdo al valor percibido y comparan los mismos con la oferta de los competidores. Por lo tanto, Kotler (2009) ha ampliado su concepción sobre la administración de las relaciones con los clientes (CRM) hasta

definirse como un proceso general de establecer y mantener relaciones redituables con el cliente, al entregarle valor y satisfacción superiores.

Los clientes muy frecuentemente no juzgan los valores y costos de los productos de forma analítica, frecuentemente actúan de acuerdo a valores percibidos. Por lo cual, las empresas deben centrar su atención a las expectativas de los clientes. Los clientes a los que se les excede sus expectativas, se sienten muy satisfechos repiten sus compras y le expresan a otros compradores potenciales sus buenas experiencias. Es por ello, que Barquero (2007) señala que las empresas inteligentes “buscan encantar a los clientes prometiendo tan sólo lo que son capaces de dar, y entregando más de lo que prometieron” (p.48).

El proceso de marketing fomenta la construcción de relaciones con el cliente a largo plazo que se materialicen en ventas actuales y futuras, participación de mercado y ganancias. La creación de valor para el cliente implica lealtad y retención. La experiencia señala Auletta (2008) “que perder un cliente significa mucho más que perder una venta, significa perder el flujo de compras totales del cliente en un período de tiempo” (p. 49). Resulta muy importante el establecimiento de ese vínculo emocional que se crea cuando se cultivan las relaciones a largo plazo con los clientes. Los clientes para las empresas son un activo que deben ser administrados y maximizados.

En la actualidad, muchas compañías líderes en el mercado desarrollan programas para fomentar la lealtad y retención de los clientes. Además, de ofrecerle niveles altos de valor y satisfacción, mediante herramientas de marketing se establecen vínculos más fuertes entre los clientes y los fabricantes.

Las tendencias actuales del mercadeo señalan la importancia que ha tomado las relaciones con los clientes especialmente sobre el manejo selectivo de relaciones y la búsqueda de relaciones a largo plazo. Para llegar a los clientes potenciales los fabricantes utilizan un sistema parecido a las tuberías donde fluyen las mercancías desde el fabricante hasta las manos de los consumidores.

Para Kerin (2008) los canales de marketing consisten en individuos y empresas que participan en el proceso de hacer que un bien o servicio esté disponible para los

consumidores finales o usuarios industriales. Los canales de marketing permiten que las mercancías fluyan desde los fabricantes, pasando por intermediarios, hasta los compradores finales. En estos incluyen distribuidores, vendedores al detalle y otros que vinculan a los fabricantes con sus compradores.

Por ello, que los fabricantes han descubierto la necesidad de fortalecer a sus aliados estratégicos si desean ser eficaces y exitosos en el tiempo. El Marketing ha atravesado por distintas etapas a lo largo de su desarrollo como disciplina. La era de la producción, donde se subrayaba la eficiencia en la elaboración de los productos. La era de las ventas, donde el enfoque se establecía en ofertar las mercancías a los clientes potenciales y persuadirlos de comprar los bienes. La era del marketing, que enfatiza la necesidad de determinar las necesidades insatisfechas y diseñar una metodología para satisfacerlas.

Hoy día, se vive la era relacional donde empresas y clientes desean mantener y desarrollar relaciones rentables a largo plazo. Por lo tanto, Kurtz (2010), manifiesta que:

El éxito de un producto en el mercado depende de una estrategia eficaz de marketing. Los elementos básicos de una estrategia de marketing son: (a) el mercado meta y (b) la mezcla de variables de marketing del producto, distribución, promoción y precio que se combinan para satisfacer las necesidades del mercado meta (p.239).

Las empresas empiezan su estrategia general con una descripción detallada de su mercado meta, el grupo de personas hacia los cuales se dirige el esfuerzo de la organización, y finalmente, su mercancía. En este sentido, la mezcla de mercadeo la componen la combinación de cuatro elementos estratégicos, como: producto, distribución, promoción y fijación de precios, para satisfacer las necesidades y preferencias de los consumidores y clientes.

Para el presente estudio se enfocara en las estrategias de distribución que se desarrollan para generar la seguridad de que los consumidores encuentren sus productos en cantidades adecuadas al momento y en el lugar correcto. Las decisiones de distribución implican modos de transporte, almacenamiento, control de

inventarios, procesamiento de pedidos y selección de canales de marketing, lo que a continuación se estudiará.

2.3.6. Canales de Marketing

Hoy día, cada vez más empresas adoptan una perspectiva global de red de generación de valor en sus negocios. Esta se compone de los fabricantes, los proveedores, los distribuidores y los consumidores que se asocian unos con otros para mejorar el funcionamiento de todo el sistema. Los canales de distribución de una empresa desempeñan un rol clave en la estrategia de marketing general debido a que a través de esos canales la empresa pone los bienes y servicios a disposición de los usuarios finales. Los canales desempeñan cuatro funciones esenciales, señaladas por Kurtz (2010):

- Primero, facilitan el proceso de intercambio al reducir el número de contactos necesarios en el mercado para hacer una venta.

- Segundo, los distribuidores hacen ajustes para las discrepancias en la variedad de bienes y servicios, proceso conocido como clasificación. La clasificación ayuda a canalizar los productos para ajustarse a las necesidades tanto del productor como del consumidor.

- La tercera función, implica estandarizar las transacciones de intercambio, los miembros del canal tienden a estandarizar los términos de pago, los programas de entrega, los lotes de compra, los precios, entre otros. La estandarización ayuda a hacer que las transacciones sean más eficientes y justas.

- Por último, la función de canal es facilitar las búsquedas tanto de los compradores como para los vendedores.

Puede decirse, que un canal de marketing es como un gran cauce o río por donde fluyen los productos, su propiedad, comunicación, financiamiento y pago, así como el riesgo que los acompaña hasta llegar al consumidor. En otros términos, un canal de marketing es una estructura de negocios de organizaciones interdependientes

que va desde el punto de origen hasta el consumidor, con el propósito de llevar los productos a su destino final de consumo” (Lamb, Hair, Mc Daniel, 2006, p. 394).

Los miembros del canal compran y venden, facilitando el intercambio de los productos hasta llevarlos desde el fabricante hacia el consumidor final. Este esfuerzo conjunto entre los miembros del canal genera una cadena de abastecimiento sostenida y que a su vez crea eficiencia de contacto.

De acuerdo con Miguel Peris (1999), un canal de distribución lo constituyen la trayectoria de los bienes y servicios desde su punto de origen hasta su consumidor final. Este autor señala cuatro tareas que componen los canales, estas son: a) Flujos de información, b) Flujos de propiedad, c) Flujo físico y d) Flujo financiero. Los canales de distribución suelen existir en sectores donde se encuentra muy fraccionada la oferta y la demanda. Las actividades de los intermediarios añaden un margen para su beneficio pero las actividades de intermediación recogen algo más que una suma de porcentajes, distintos fabricantes tendrán que realizar un contacto con un único cliente, y de no existir el intermediario tendrían que realizar múltiples transacciones.

Los canales de marketing generan división del trabajo y especialización. Por ejemplo, para las empresas fabricantes de refrescos el costo de vender directamente a millones de clientes es prohibitivo. Por esta razón, los fabricantes se valen de contratar a miembros del canal, como: mayorista, intermediarios, distribuidores, revendedores y detallistas; para que realicen lo que los productores no están equipados para hacer y las actividades en las que los integrantes del canal están mejor preparados. Señalan Lamb et al (2006) que:

Los canales de marketing apoyan para superar las discrepancias por las economías de escala de la producción, discrepancias como: cantidad, surtido, tiempo y espacio. Los canales de marketing logran que los productos estén disponibles en las cantidades apropiadas que desean los consumidores (p.259).

Las discrepancias de surtido ocurren cuando los consumidores no tienen todos los elementos necesarios para recibir plena satisfacción de un producto, por lo cual, los canales de marketing reúnen en un lugar muchos de los productos necesarios para

conformar el surtido que los consumidores necesitan. El mantenimiento de inventarios para satisfacer una demanda anticipada resuelve las discrepancias temporales. Por último, el consumo masivo cuyos mercados suelen estar dispersos en grandes regiones geográficas requiere de mercados que absorban la producción de los fabricantes masivos. Por lo cual, los canales de marketing resuelven las discrepancias espaciales ubicando convenientemente los productos al alcance de los consumidores.

Los canales simplifican la distribución porque reducen el número de transacciones necesarias para hacer llevar los productos de los fabricantes hacia los consumidores, además de tener en un solo lugar un surtido de bienes.

El papel de los intermediarios consiste en transformar el surtido de productos de una empresa en el surtido que desean los consumidores. La empresa produce un gran volumen de una pequeña selección de productos, mientras que los consumidores demandan un volumen pequeño de una gran variedad de productos.

Un punto importante en la relación de intermediación la constituye la relación de propiedad sobre la mercancía. Los derechos sobre los productos permiten a sus propietarios controlar los términos de la venta, el precio y la fecha de entrega.

En este sentido, se tiene a los mayoristas mercantiles, organizaciones que obtienen derechos sobre los bienes que venden y más tarde revenden los productos a sus clientes. Por otra parte, existen los agentes o corredores que facilitan la venta y no obtienen control sobre la mercancía sino que obtienen un pago o comisión basado en el volumen de la venta.

Pero existen características que determinan a qué tipo de intermediario debe recurrir el fabricante, estas son: las características del producto donde se señala si el producto se produce a la medida o está estandarizado, las características del comprador que determinan la frecuencia de compra del producto y el tiempo que está dispuesto el comprador para recibirlo. Por último, las características del mercado dependen de la cantidad de compradores para el producto si estos se encuentran concentrados o dispersos en un área geográfica.

Por su parte, los canales de marketing cumplen tres funciones esenciales, señaladas en Kurtz (2010:

-La primera, refiere a las funciones transaccionales que contemplan contacto y promoción con los clientes potenciales, promoción de productos, negociación de la venta, términos de pago, fechas de entrega y asumir riesgos al ser el propietario de los inventarios.

-En segundo lugar, se encuentran las funciones logísticas que describen el proceso de almacenar, clasificar y distribuir de forma estratégica las mercancías. Esta función contempla distribución física de los productos, almacenamiento de inventarios y la resolución de discrepancias de cantidad y surtido.

-En tercer lugar, la función de facilitación que permite reunir información sobre otros integrantes del canal y los consumidores. Por otra parte, facilita el financiamiento para mantener el flujo de mercancías a través del canal hacia los consumidores.

Cuando los productos dejan de sorprender a los consumidores a pesar de innovar constantemente en ellos y, las promociones no surten el efecto deseado, los fabricantes tratan de ganar participación de mercado mediante agresivas estrategias de precios. Pero los ejecutivos de mercadeo saben que todas estas Ps pueden no funcionar para obtener una ventaja competitiva, a diferencia de la plaza que se muestra el arte y el desarrollo de estrategias para distribuir bienes y servicios.

De allí que “los canales de distribución son un conjunto de empresas e individuos que facilitan el traslado de productos desde el fabricante hasta el consumidor final, los canales incluyen una red organizada de fabricantes, comerciantes, mayoristas y minoristas que desarrollan relaciones y trabajan en conjunto para poner los productos de manera conveniente a disposición de los ansiosos compradores” (Solomon, Stuart, 2013, p. 389)

Los canales de distribución varían de acuerdo a los canales de intermediación. Un canal directo de distribución se encuentra conformado por lo menos por un fabricante y un cliente. Los canales indirectos incluyen agentes que de alguna manera ayudan a llevar los productos de forma más eficiente los productos del fabricante al consumidor final.

La longitud del canal aumenta al hacerlo el número de los intermediarios, por lo cual, el canal de bienes de consumo productor → mayorista → detallista → consumidor es más largo que el canal productor → consumidor. Los productores usan el canal directo para vender directamente a los consumidores mediante tiendas propiedad del fabricante, telefónicamente o por internet. En este canal el productor y el consumidor tratan directamente. En este canal el productor debe realizar todas las funciones del canal cuando éste es directo, dado la ausencia de los intermediarios.

Existen otras tres formas que componen a los canales indirectos, “ya que participan intermediarios, que desempeñan numerosas funciones del canal entre el productor y los consumidores” (Kerin, 2013, p. 453). Se tiene un canal donde se añade al detallista, el mismo es grande y puede comprar grandes volúmenes al productor a condiciones favorables. Por otro lado, se adiciona a esta relación a un mayorista, especialmente cuando los costos y valor unitarios son bajos para los consumidores que frecuentan su compra.

En su mayoría los productos de consumo se venden mediante el canal detallista y canal mayorista. Estos canales contemplan empresas de tamaño considerable capaces de comprar en grandes cantidades al fabricante. Donde los mayoristas dividen estas cantidades en otras menores para satisfacer los pedidos de los detallistas individuales.

En el otro extremo, el canal del agente-intermediario es usado para facilitar el encuentro entre compradores y vendedores en mercados complejos pero los agentes no obtienen la propiedad de las mercancías en las operaciones.

Por otra parte, la evolución de la tecnología y el crecimiento vertiginoso del marketing directo y online están influyendo enormemente en la naturaleza y diseño de los canales de marketing, una de las principales tendencias que se observa es hacia la desintermediación. Esta tendencia consiste en que cada vez más empresas ofrecen sus productos y servicios directamente al comprador final, saltándose a los intermediarios.

Las empresas utilizan tres opciones niveles de intensidad de la distribución, estas son las destacadas en Kurtz (2010): “distribución intensiva, distribución

selectiva y distribución exclusiva”(p.391). Para efectos del estudio se analizará la distribución intensiva que se concentra en una cobertura amplia y máxima del mercado. De allí que, los fabricantes intentan tener presencia del producto en cada punto de venta donde los clientes potenciales podrían desear comprarlo.

Los canales de distribución generan eficiencia al reducir el número de transacciones necesarias para que los productos fluyan desde muchos fabricantes hacia un gran número de clientes. El fraccionamiento posibilita que los agentes de distribución adquieran grandes cantidades de productos y los puedan comercializar en pequeñas cantidades hacia clientes diferentes. La conformación de surtidos permite el suministro de una variedad de productos en una sola compra para suplir las necesidades de los clientes.

Los canales de distribución poseen funciones de facilitación, ya que suministran servicios al cliente como el hecho de ofrecer crédito a los compradores, servicio postventa, entre otros. Cada alternativa de distribución sigue un camino diferente del productor al consumidor. Por lo cual, los tipos de intermediarios mayoristas que tenemos son los señalados en Kurtz (2010):

- Intermediarios mayoristas: son empresas que manejan el flujo de productos del fabricante al minorista.

- Intermediarios independientes efectúan negocios con muchos fabricantes y clientes debido a que no son propiedad ni se encuentran controlados por ninguna de las partes.

- Los mayoristas son intermediarios independientes: que compran productos de los fabricantes y los venden a los minoristas y otros clientes. Estos mayoristas asumen la propiedad de los productos, los riesgos de mermas y caducidad. Por lo tanto, se encuentran libres de desarrollar sus propias estrategias con los productos.

- Los mayoristas de servicio completo: proporcionan una amplia variedad de servicios para sus clientes que pueden incluir la entrega, crédito, asistencia de marketing, servicio postventa y apoyos promocionales, junto a servicios de investigación de mercados.

-Los mayoristas de servicio limitado: estos suministran menos servicios pero sumen la responsabilidad por la mercancía pero suministran a los minoristas menos servicios.

-Mayoristas de pague y llévase: abastecen a un mercado de bajo costo, quienes son muy pequeños para costear los gastos de representantes de ventas.

-Mayoristas de camión: llevan en un camión sus productos a los locales de clientes comerciales pequeños para su inspección y selección.

-Los despachadores directos: son mayoristas de servicio limitado debido a que toman las órdenes de los minoristas y les facturan pero ellos nunca toman posesión de la mercancía, ya que se despacha directamente desde el fabricante.

-Mayoristas de órdenes por correo o teléfono: que venden productos a minoristas pequeños ubicados en áreas remotas mediante catálogos.

-Los agentes o corredores de mercancía: constituyen un segundo tipo de intermediario independiente. Ellos suministran servicios a cambio de comisiones. Pueden o no tomar posesión de la mercancía pero no asumen la responsabilidad y regularmente son contratados por períodos de tiempo.

Es por ello, que las empresas enfrentan muchas opciones al estructurar los canales de distribución, no existe un solo mejor canal para todos los productos. Los gerentes de marketing deben seleccionar una estructura de canal que cree una ventaja competitiva para la empresa y sus productos, con base en el tamaño y las necesidades del mercado objetivo.

Cuando se desarrollan estrategias de plaza o distribución, se deben considerar diferentes niveles de los canales, o el número de distintas categorías de intermediarios que constituyen un canal de distribución. Los fabricantes y clientes son siempre miembros, y se van añadiendo niveles a medida que se agregan miembros al canal. El canal más simple es el canal directo debido a que el canal directo puede permitirle al fabricante atender mejor a sus clientes y a un precio menor que aquel posible si se utiliza un minorista. Pero algunas veces la única manera de vender un producto puede ser mediante el uso de intermediarios de canales, los cuales incrementan los precios y se pierde control.

El fabricante pierde control sobre todos los elementos de la transacción, es decir, el precio, el servicio y la entrega. Debido a que los distribuidores ofrecen muchos productos, puede ser difícil que sus fuerzas de ventas se enfoquen en la venta de determinados productos.

En el canal directo el fabricante trabaja directamente con los clientes y adquiere nuevas perspectivas sobre las tendencias, necesidades y sobre la eficacia de sus estrategias de marketing. Los fabricantes acuden a canales indirectos debido a que muchos clientes están familiarizados con algunos minoristas u otros intermediarios y sería difícil hacer que los clientes cambien su comportamiento de compra regular. Los intermediarios colaboran con los fabricantes al generar utilidad y rendimiento en las transacciones, los miembros del canal facilitan la vida de los fabricantes e incrementan su capacidad para llegar a los clientes.

El primer paso en la decisión de un plan de distribución es desarrollar objetivos apropiados que apoyen las metas globales de marketing de la organización. El objetivo de la empresa es poner el producto del fabricante a disposición del cliente en el momento, lugar y cantidad en el que él lo desee, a un costo mínimo.

Sin embargo, los objetivos de distribución dependen de las características del producto y del mercado. Si el producto es voluminoso, un objetivo de distribución puede ser minimizar los costos de despacho. En cambio, al introducir un nuevo producto a un mercado masivo, el objetivo de canal puede ser ofrecer una máxima exposición del producto cerca de los clientes.

Una vez fijados los objetivos, la organización debe estudiar temas como su propia capacidad para crear canales de distribución, los intermediarios disponibles, la capacidad de los clientes para acceder a los intermediarios y la forma como la competencia distribuye sus productos. Los participantes de un canal constituyen un sistema interrelacionado. De acuerdo, a las necesidades y estrategias de comercialización se deben tener en cuenta los tipos de sistemas que toman tres formas: convencionales, verticales y horizontales.

Un sistema de marketing convencional es un canal de distribución de múltiples niveles, en el cual los miembros trabajan independientes unos de otros, sus relaciones

se limitan a simplemente cobrar y vender entre sí. En estos sistemas los miembros trabajan para las mismas metas generar demanda. Deducir costos y mejorar la satisfacción del cliente.

Un sistema de marketing vertical es un canal donde existe cooperación entre los miembros del canal, a nivel de fabricación, venta mayorista y minorista. Este tipo de canal trabaja en conjunto y dependen entre sí como eslabones en una cadena.

Pueden existir tres tipos: el administrado donde los miembros se mantienen independientes pero acuerdan trabajar en conjunto, el corporativo en donde una empresa es dueña de la fabricación, venta mayorista y minorista, por último, el contractual se ejecuta por medio de contratos, acuerdos legales que estipulan los derechos y responsabilidades de cada miembro (Kurtz, 2010).

En el sistema de marketing horizontal empresas del mismo nivel de canal acuerdan trabajar en conjunto para llevar sus productos a los clientes. Por otra parte, las decisiones sobre la estrategia de distribución también significan definir cuantos mayoristas y minoristas distribuirán el producto. Si los productos van a demasiados puntos de ventas, puede haber incompetencia y duplicación de esfuerzos. Para ello, se utilizan cinco factores de decisión para determinar la intensidad de la distribución: compañía, clientes, canales, restricciones y competencia.

Las tres opciones básicas de distribución son: intensiva, la exclusiva y la selectiva señala Kurtz (2010), que:

- La intensiva aspira a maximizar las coberturas del mercado al vender un producto a través de todos los mayoristas y minoristas que lo comercializan. Se utiliza para productos que se consumen con rapidez y deben ser constantemente reemplazados.

- La exclusiva plantea limitar la distribución a un solo punto de ventas en una región determinada. Se utiliza para productos de alto valor que requieren considerable servicio postventa.

- La selectiva refiere a una situación intermedia entre la intensiva y la exclusiva. Debido a que la demanda es tan grande la distribución exclusiva no es apropiada pero los costos de venta y necesidades de servicio hacen que la distribución intensiva sea

deficiente. Se utiliza para productos en los cuales los consumidores pueden dedicar tiempo a seleccionar su compra.

Una vez el fabricante desarrolla una estrategia para los canales y alinea a los miembros del canal, se establece una relación de poder relativo sobre los miembros del canal basada en diferentes fuentes: el poder económico cuando posee la capacidad de controlar los recursos, el poder legítimo cuando cuenta con la autoridad legal para tomar las decisiones y el poder de coerción si ocupa la distribución exclusiva y es capaz de suspender la relación de intermediación.

Una empresa debe evaluar regularmente el rendimiento de los miembros del canal, teniendo en cuenta aspectos como las cuotas de ventas, el nivel medio de inventario, el tiempo necesario para los envíos a los consumidores, el tratamiento que se da a los productos dañados y los servicios prestados al consumidor. La empresa debe recompensar a los intermediarios que trabajan adecuadamente y ofrecen un valor añadido al consumidor.

Por otra parte, cuando una empresa sólo permite la distribución de sus artículos a un número limitado de establecimientos se habla de una distribución exclusiva. Cuando el fabricante exige que dichos distribuidores no distribuyan los productos de empresas competidoras, se trata de una estrategia de canal exclusivo. El fabricante consigue contar con distribuidores dependientes y fieles, mientras los distribuidores obtienen un proveedor permanente y apoyo comercial.

Los canales exclusivos a veces incluyen acuerdos de exclusividad territorial. El fabricante puede llegar a un acuerdo con los distribuidores para trabajar la comercialización en territorios delimitados.

2.3.7. Gestión de Cadena de Suministro

La logística consiste en actividades centradas en lograr que la cantidad idónea de los productos adecuados esté disponible en el sitio y momento apropiado al menor costo posible. La ejecución de estas actividades es la administración de la logística, es decir, la práctica de organizar el flujo rentable de materias primas, productos en

proceso, productos terminados y la información correspondiente desde el punto de origen hasta el consumo, para satisfacer las necesidades de los clientes” (Jhonston, 2013, p. 476).

En primer lugar, la logística concierne a las decisiones necesarias para que un producto pase de la fuente de materias primas a la etapa de consumo. En segundo lugar, tales decisiones deben tomarse de manera rentable. En tercer lugar, satisfacer las necesidades de los clientes de manera más rentable.

Por otro lado, Kerin (2008), señala la importancia de la cadena de abasto que se define como “una secuencia de compañías que realizan la actividades necesarias para la creación y distribución de bienes o servicios” (p.476).

Difiere de un canal de marketing por sus miembros, ya que incluye proveedores de materias primas para el fabricante al igual que mayoristas y detallistas que revenden los productos. La administración de la cadena consiste en integrar y organizar la información y actividades logísticas entre empresas de la cadena, con el fin de crear y entregar bienes y servicios que brinden valor a los consumidores.

Los objetivos que se pretenden lograr con la estrategia de marketing de una empresa determinan si necesita una cadena de abasto con más capacidad de respuesta o más eficiente para la satisfacción de sus clientes. Los pasos para alinear la cadena de abasto con la estrategia de marketing son las señaladas en Miquel (2005):

1. Entender al cliente. Las empresas deben identificar las necesidades del segmento de clientes que atienden. El deseo de bajo costo así como la conveniencia de compra ayudan a definir la importancia relativa entre eficacia y capacidad de respuesta.
2. Entender a la cadena de abasto. Las compañías deben entender para qué está diseñada la cadena de abasto, si se encuentran orientadas a las necesidades de los clientes o a proveer los bienes al costo más bajo.
3. Armonizar la cadena de abasto con la estrategia de marketing. Verificar que lo logrado con la cadena de abasto sea compatible con las necesidades de sus clientes previstos y con la estrategia de marketing de la empresa.

El objetivo de administrar la información y la logística en una cadena de abasto insiste en minimizar los costos logísticos y brindar servicio óptimo al cliente. Por lo que, los adelantos continuos de la tecnología de la información han hecho posible rastrear las variable de las actividades logísticas y de servicio al cliente, además de administrarlas y rastrearlas en busca de eficiencia y capacidad de respuesta.

Los intercambios electrónicos de datos (EDI, por sus siglas en inglés), se combinan tecnologías de computadora y telecomunicaciones, para intercambiar electrónicamente facturas, pagos e información entre proveedores, fabricantes y detallistas. Otra tecnología son los Extranets, que son redes basadas en internet para la comunicación segura entre fabricante y sus proveedores, distribuidores y socios comerciales. Mientras que EDI y Extranet sirven para transmitir información, otras tecnologías ayudan a administrarla como la tecnología de planeación de recursos empresariales y el software de administración de la cadena de abasto.

El costo logístico total incluye los gastos relacionados con el transporte, manejo y almacenamiento de materiales, inventarios, desabastos, procesamiento de pedidos y manejo de devoluciones. El objetivo de las empresas siempre es disminuir al mínimo los costos manteniendo la satisfacción al cliente. El servicio al cliente es la capacidad de la administración logística para satisfacer a los usuarios en lo relativo al tiempo, fiabilidad, comunicación y conveniencia.

El tiempo transcurre desde que se coloca un pedido hasta que se recibe y queda listo para su uso o venta. También denominado ciclo de pedido o tiempo de reposición. Hoy día, se pone de relieve la simplificación del proceso de colocación de pedidos adicionales y recepción de productos a través de sistemas electrónicos de inventarios y datos. La fiabilidad consiste en la reposición de las mercancías. Puede dividirse en tres elementos: tiempo de surtido constante, envío seguro y envío completo.

Por otra parte, la comunicación es el vínculo bidireccional entre los compradores y vendedores que ayudan a vigilar el servicio y prever necesidades. Las capacidades de comunicación crecientes de las empresas transportistas han mejorado

la exactitud de la información de rastreo de embarque y capacidad de los compradores de programar los embarques.

La conveniencia se centra en la eliminación de barreras innecesarias para la conveniencia del cliente, este factor de servicio al cliente ha mejorado en la práctica de inventarios administrados por los vendedores.

Todos los medios de transporte pueden evaluarse con base en seis criterios de servicio fundamentales: costo, tiempo, capacidad, fiabilidad, accesibilidad y frecuencia. La distribución física es un término que describe las actividades utilizadas para desplazar los productos terminados desde los fabricantes hasta los clientes finales. El procesamiento de órdenes incluye la serie de actividades que ocurren entre el momento en que llega la orden a la organización y el momento que el producto sale por la puerta.

El proceso se inicia con la transmisión del pedido por diversos medios, internet, EDI, extranet u otro. Luego de recibir una orden, se envía electrónicamente a una oficina para su registro y luego al almacén para su despacho. Podría ser necesario verificar la situación de crédito de ciertos clientes.

Cuando la orden llega al almacén, el personal verifica si el artículo se encuentra en existencia. Si el artículo está disponible, se localiza en el almacén, se empaca para enviarse y se programa para despacho. Muchas empresas han automatizado estos procesos para tener en tiempo real la información de los inventarios. El almacenamiento consiste en guardar los productos antes de la venta o transferencia a otro miembro del canal de distribución, permite a los comerciantes ofrecer a los consumidores una utilidad de tiempo al mantener los productos hasta que los necesiten. Un centro de distribución es una bodega que guarda productos por cortos periodos de tiempo y que ofrece otras funciones como el fraccionamiento (Kerin, 2008). Las razones de ser del inventario son las señaladas por Hulbert (2008):

- (a) Contar con la protección contra las variaciones de la oferta y la demanda, (b) brindar mejor servicio a los clientes que desean ser atendidos cuando lo requieran, (c) promover la eficacia en la producción,

(d) protegerse contra el aumento de precios de los proveedores, (e) aprovechar los descuentos sobre compras y fletes y 6) protegerse contra las contingencias como huelgas y escasez (p.321).

La clasificación de los costos de los inventarios abarca lo siguiente señalados por el mismo autor:

- Costos de capital. Los costos de oportunidades resultantes del uso de fondos en el inventario.

- Costos de servicios relacionados con los inventarios. Se trata de partidas como pólizas de seguros e impuestos.

- Costos de almacenamiento. Los espacios en almacenes y manejo de materiales.

- Costos de riesgos. Los relacionados con su posible pérdida, daño, robo o naturaleza perecedera u obsolescencia.

Puede decirse que el problema fundamental en la administración de inventarios es mantener el equilibrio entre el exceso y la escasez. Las existencias insuficientes suelen derivar en servicio inadecuado, desabasto, cambio de marca, y pérdida de participación de mercado, mientras que el exceso genera costos altos por el dinero invertido en el inventario y las probabilidades de que este se vuelva obsoleto.

2.3.8. La creación de Valor y la Satisfacción del Cliente

La variable valor y satisfacción del cliente, se estudia a través de las organizaciones de alto rendimiento y el concepto de valor a través de la implantación de sistemas de calidad para ello en opinión de García (2009) se requiere:

1. Fijación de objetivos cuantitativos y cualitativos en los diferentes departamentos, encaminados a mejorar la satisfacción del cliente: acotar el número de errores, cumplimiento de los plazos de entrega que permitan conocer a todos de qué partimos y dónde se quiere llegar.

2. Cambios en la estructura organizativa:

-Definiendo funciones de los diferentes departamentos y de los empleados de cada uno de ellos. Lo que implicará crear tareas, eliminar otras, reasignar y realizar cambios en las que se llevan a cabo.

-Delimitar los niveles jerárquicos.

-Definición de la misión de la dirección.

Los jefes departamentales tienen un papel clave en el éxito de la implantación del sistema. Ellos deben ser los primeros convencidos de las ventajas del mismo, ya que su misión es transmitir la motivación necesaria para cumplir con los procedimientos y exigir responsabilidades a sus subordinados.

En cuanto al enfoque de la organización de alto rendimiento se debe según Hiebler, Kelly y Kettelman (2009):

-Ligar el sistema de retribuciones a la consecución de objetivos. Se debe premiar y no sancionar.

-Impartir la formación adecuada y reciclar al personal.

-Proporcionar el capital humano necesario.

-Cambios en la cultura organizativa.

-Potenciar el trabajo en equipo.

-Facilitar la obtención de las opiniones de los empleados es la mejor forma de conseguir su motivación y de llevar a cabo mejoras en el desarrollo de tareas.

-Medición de resultados y análisis de desviaciones.

-Partirá del exhaustivo control de las reclamaciones de clientes, recogidas por cualquier miembro de la organización, así como de cualquier otro instrumento complementario de detección de errores.

-Aplicación de las medidas correctoras necesarias y nuevos objetivos. De forma trimestral, o al menos semestral, se hace una reunión con el Gerente de la empresa y todos los Jefes de departamento, con la finalidad de analizar lo que se ha logrado y los posibles problemas que tiene la organización, con el fin de proponer soluciones conjuntas. Hay algo que se subyace a todo el entramado que se desarrolla con la implantación de sistemas de aseguramiento de la calidad, que es la comunicación.

Finalmente, en cuanto a la comunicación en la empresa tiene un valor en el área de mercadeo se debe hacer un esfuerzo en las organizaciones y poner en funcionamiento canales y sistemas de información que permitan mejorarla y que sirvan de apoyo para la expansión de la misma. La comunicación no sólo es vital en materia de calidad y servicio al cliente, sino que la falta de sistemas de información eficientes y adecuados a las necesidades de la empresa puede mermar su capacidad de crecimiento, la obtención de beneficios y el incremento de la productividad por la desorganización que conlleva la baja comunicación interior. Los sistemas de Calidad articulan sistemas de información en la empresa, que normalmente mejorarán los que, aunque sencillos y escasos, ya existían.

2.3.9. La entrega de Valor en el proceso de Mercadeo

La razón de ser de cualquier empresa es proporcionar valor a un mercado, obteniendo rentabilidad en el intercambio. Ahora bien, existen varias formas de contemplar el proceso de entrega de valor. La visión tradicional es que la empresa da bienes o servicios y luego otros se encargan de venderlo. En esta visión el mercadeo se sitúa en el segundo lugar del proceso de entrega de valor. La visión tradicional parte del supuesto de que la empresa sabe lo que tiene que hacer y que el mercado adquirirá suficientes unidades para que la empresa pueda obtener beneficios,

Seglin (2011), explica que:

La visión tradicional tiene razón de ser en economías de escasez. No les preocupa mucho la calidad de los mismos, sus características o estilo. Esta visión de la empresa no tiene muchas probabilidades de subsistencia en economías competitivas, donde el mercado tiene mucho donde escoger y ejerce la discriminación. En estas circunstancias el mercado masivo se divide en micromercados, con cada uno con sus deseos, percepciones, preferencias y criterios de compra (p.91).

La empresa que quiera subsistir debe diseñar una oferta que se ajuste a su público objetivo, previamente definido. Esta creencia constituye el punto central de una nueva visión del proceso comercial, en la que se sitúa el mercadeo al comienzo del proceso de planificación de la empresa. En vez de resaltar las actividades de producción y ventas, las empresas consideran que son parte de una secuencia de creación y entrega de valor. Kotler (2009), señala que ésta secuencia se desarrolla en tres (3) fases:

1. La primera fase, elección del valor, representa los deberes que la función de mercadeo debe realizar antes de que se diseñe el producto. En esta fase los responsables de mercadeo deben segmentar el mercado, seleccionar el público objetivo más adecuado y definir el valor fundamental a ofrecer. La fórmula segmentación, público objetivo, posicionamiento constituye la esencia del mercadeo estratégico.

2. La creación de valor es la etapa que sigue en la elección inicial. En la misma se deberá concretar las características del producto y servicio a ofrecer, definir el precio y el canal de distribución a utilizar. La concreción de estos valores se sitúa dentro de lo que se conoce como mercadeo operativo.

3. La tercera fase se centra en la comunicación del valor. Las tareas de venta, publicidad, relaciones públicas, promoción y otras acciones de comunicación que se realizan en esta fase, se encuadran también en el mercadeo operativo. Las tareas del mercadeo se inician antes de iniciar el servicio o producto y continúan después de su creación. Seglin (2011), dice que en el proceso de creación y entrega de valor, añade los siguientes conceptos:

- Cero tiempos de espera en el proceso de feedback de los clientes: se debe recoger continuamente las quejas y sugerencias de los clientes para aprender a mejorar el producto y su mercadeo.

- Cero tiempos de espera en el proceso de mejora del producto: la empresa debería recoger y valorar todas las ideas de mejora provenientes de clientes y empleados e incorporarlas en el menor tiempo posible.

- Cero tiempos de espera en aprovisionamientos: la empresa debería recibir sus suministros en el mínimo tiempo posible, llegando en su caso a acuerdos just-in-time con los proveedores. Estos acuerdos permiten reducir el nivel de inventario y el de costos.

- Cero tiempos de espera en fabricación: la empresa debería fabricar su producto en el tiempo esperado por el cliente.

- Cero defectos: el producto debería ser de alta calidad y carecer de problemas.

De lo que se infiere que para desarrollar sus responsabilidades, los ejecutivos de mercadeo, independientemente de que pertenezcan a una unidad de negocio, a una división o a la corporación, llevan a cabo un proceso de mercadeo. Al trabajar siguiendo los planes elaborados en niveles superiores a los que están, los directores de producto adoptan un plan de mercadeo para cada producto, línea de productos o marca.

El proceso de mercadeo de esta forma, comprende el análisis de las oportunidades de mercadeo, búsqueda y selección de público objetivo, diseño de estrategias, planificación de programas, organización, gestión y control del esfuerzo de mercadeo. Siendo, la primera tarea con la que se enfrenta la dirección de mercadeo de la empresa en palabras de Kotler (2009), es analizar las oportunidades a largo plazo de su mercado, para así mejorar sus resultados, recogiendo información significativa y continúa sobre los aspectos más importantes del entorno de mercadeo. El entorno de mercadeo de las empresas se divide en dos partes: el macro entorno y el micro entorno. El microentorno de la empresa está formado por todos los actores que ayudan o afectan a la capacidad de la empresa para producir y vender.

La empresa debe también prestar atención a las tendencias del macroentorno, a saber, aspectos demográficos, económicos, físicos, tecnológicos, político-legales y cambios socio-culturales. Centrar la atención exclusivamente en el microentorno e ignorar los cambios en el entorno más lejano sería actuar con miopía. El macroentorno suscita preguntas como las siguientes: ¿Qué zonas del país se están desarrollando económicamente y cuáles pierden fuerza?. Los cambios en el macroentorno podrían tener un efecto profundo en el mercado de la empresa.

Una vez analizadas las oportunidades de marketing, la empresa está preparada para seleccionar los mercados objetivos. La práctica moderna del mercadeo defiende la división del mercado en grandes segmentos de mercado, valorando cada segmento y centrándose en aquellos a los que la empresa puede servir mejor.

Suponiendo que la empresa haya decidido atender el área producto/mercado denominado clientes de tamaño, necesita desarrollar una estrategia de diferenciación y posicionamiento para el mismo. La empresa deberá definir cómo se diferenciará de su competencia inmediata y cómo conquistará a su público objetivo. ¿Debería ofrecer un producto superior, de alto precio, con servicio excelente, con elevada inversión publicitaria y dirigida a la clase social con mayor poder adquisitivo? O, en contraposición, ¿debería posicionarse a un bajo precio? Una vez que la empresa haya decidido la posición de su producto, tiene que llevar a cabo la difícil tarea de desarrollar nuevos modelos, probarlos y lanzarlos.

La definición de las estrategias debe guiar el desarrollo de los programas de mercadeo. En éstos se decide el nivel de gastos a realizar, la distribución de los mismos y el mercadeo mix más adecuado. Por último, los directivos de mercadeo tienen que decidir cómo asignar el presupuesto de mercadeo entre los distintos productos, canales, medios de promoción y áreas de venta.

En cuanto al mix de producto es la herramienta más básica del mercadeo e incluye la oferta tangible, es el precio, la distribución, otra de las herramientas del mix de mercadeo, supone las diversas actividades que las empresas desarrollan para hacer el producto accesible en tiempo y lugar al público objetivo. La empresa debe identificar, reclutar y unir a los distintos intermediarios y distribuidores de mercadeo, de tal forma que sus productos y servicios estén suficientemente cercanos al público objetivo. Miquel (2005), dice que se “debe identificar, comprender y conocer cómo toman sus decisiones los distintos tipos de minoristas, mayoristas y empresas que hacen la distribución física” (p.77).

La promoción, incluye las distintas actividades que desarrollan las empresas para comunicar los méritos de sus productos y persuadir a su público objetivo para que compren. En este sentido, la empresa tiene que contratar, entrenar y motivar a los

vendedores que promocionen sus productos, a intermediarios y otros compradores para establecer programas de comunicación y promoción que incluyan publicidad, mercadeo directo, promociones de ventas y relaciones públicas.

La última parte en el proceso de mercadeo consiste en organizar los recursos comerciales para gestionar y controlar el plan correspondiente. La empresa debe desarrollar una organización que sea capaz de llevar a cabo el plan de mercadeo.

De esta forma, la empresa necesita procedimientos de información y control para asegurarse de que se alcanzan sus objetivos. Se pueden distinguir según Martínez, Peíro, y Ramos (2011), tres (3) tipos de actividades de control:

1. El control del plan anual es la tarea de asegurarse de que la empresa está alcanzando las ventas, beneficios y otros objetivos que se establecieron en su plan anual. La tarea se divide en cuatro etapas. En primer lugar, los ejecutivos deben establecer objetivos bien definidos en el plan anual para cada mes, trimestre o cualquier otro período a lo largo del año. En segundo lugar, deben disponer de formas de medir los resultados en el mercado. En tercer lugar, los ejecutivos deben determinar las causas de la desviación de los resultados previstos. En cuarto lugar, la dirección debe seleccionar las acciones de mejora para disminuir las distancias entre los objetivos previstos y los reales. Ello puede requerir mejorar las formas de gestión del plan o cambiar los programas, las estrategias o incluso los objetivos.

2. Las empresas necesitan analizar periódicamente la rentabilidad actual de los distintos productos, grupos de clientes y canales. Esto no es una tarea simple. Los sistemas de contabilidad de las empresas rara vez están diseñados para dar información real sobre la rentabilidad de las diferentes actividades de mercadeo. El análisis de rentabilidad del mercadeo mide la rentabilidad de las distintas actividades de mercadeo. Los estudios de eficiencia del mercadeo intentan determinar cómo se pueden desarrollar las diversas actividades de mercadeo de forma más eficiente.

3. El control estratégico es la tarea de asegurarse de que el mercadeo de la empresa se ajusta óptimamente a las condiciones de su mercado y entorno. Como consecuencia de los rápidos cambios en este último, las empresas necesitan valorar

periódicamente su eficacia de mercadeo a través de un instrumento de control conocido como la auditoria de mercadeo.

2.3.10. La Cadena de Valor en las Empresas

Cada empresa es un conjunto de actividades que se desempeñan para diseñar, producir, llevar al mercado, entregar y apoyar a sus productos. El nivel relevante para la construcción de una cadena de valor son las actividades de una empresa. Porter (2006), señala que “En términos competitivos, el valor es la cantidad que los compradores están dispuestos a pagar por lo que una empresa les proporciona”. (p.133). El valor se mide por el ingreso total, es un reflejo del alcance del producto en cuanto al precio de las unidades que puede vender. Una empresa es lucrativa si el valor que impone excede a los costos implicados en crear el producto.

El crear el valor para los compradores que exceda el costo de hacerlo es la meta de cualquier estrategia genérica. El valor, en lugar del costo, debe ser usado en el análisis de la posición competitiva, ya que las empresas con frecuencia elevan deliberadamente su costo para imponer un precio superior por medio de la diferenciación.

Dentro de la cadena de valor Miquel Peris (1999) menciona el *merchandising* que tiende a sustituir la presentación pasiva del producto por una presentación activa apelando todo lo que puede hacerle más atractivo al consumidor, como: exposición, colocación, fraccionamiento, etc.

Por ello, la cadena de valor despliega el valor total, y consiste de las actividades de valor y del margen. Las actividades de valor son las actividades distintas física y tecnológicamente que desempeña una empresa. Estos son los tabiques por medio de los cuales una empresa crea un producto valioso para sus compradores. El margen es la diferencia entre el valor total y el costo colectivo de desempeñar las actividades de valor. El margen puede ser medido en una variedad de formas. La cadena de valor del proveedor y del canal también incluyen un margen que es importante aislar para la

comprensión de las fuentes de la posición en cuanto a costos de una empresa, ya que el margen del proveedor y del canal son parte del costo total dado al comprador.

Cada actividad de valor emplea insumos comprados, recursos humanos mano de obra y administración, y algún tipo de tecnología para desempeñar su función. Cada actividad de valor también crea y usa la información, como los datos del comprador orden de entrada, parámetros de desempeño pruebas, y estadísticas de fallas del producto. Las actividades de valor pueden dividirse en dos amplios tipos, actividades primarias y actividades de apoyo. Las actividades primarias, son las actividades implicadas en la creación física del producto y su venta y transferencia al comprador, así como asistencia posterior a la venta.

En cualquier empresa, las actividades primarias pueden dividirse en categorías genéricas. Las actividades de apoyo sustentan a las actividades primarias y se apoyan entre si, proporcionando insumos comprados, tecnología, recursos humanos y varias funciones de toda la empresa.

Por tanto, las actividades de valor son los tabiques discretos de la ventaja competitiva. Cada actividad es desempeñada en combinación con su economía determinará si una empresa tiene un costo alto o bajo en relación con sus competidores. Cómo se desempeña cada actividad de valor también determinará su contribución a las necesidades del comprador y por lo mismo a la diferenciación. El comparar las cadenas de valor de los competidores expone diferencias que determinan la ventaja competitiva.

Para Porter (2006):

Un análisis de la cadena de valor en lugar del valor agregado es la forma apropiada de examinar la ventaja competitiva, el valor agregado precio de venta menos el costo de la materia prima comprada se ha usado algunas veces como el punto central para el análisis de costos, porque ha sido considerado como el área en que la empresa puede controlar los costos. (p.88).

Sin embargo, la identificación de las actividades de valor requiere el aislamiento de las actividades que son tecnológica y estratégicamente distintas. Las

actividades de valor y las clasificaciones contables casi nunca son las mismas. Las clasificaciones contables (ejemplo, gastos generales, mano de obra directa) agrupan a las actividades con tecnologías dispares y separan costos que son parte de la misma actividad.

En este sentido, para diagnosticar la ventaja competitiva, es necesario definir la cadena de valor de una empresa para que compita en un sector en particular. Iniciando con la cadena genérica, las actividades de valor individuales se identifican en la empresa particular. El definir las actividades de valor relevantes requiere que las actividades con economía y tecnologías discretas se aíslen. Las funciones amplias como manufactura o mercadotecnia deben ser subdivididas en actividades. El flujo del producto, el flujo de pedidos o el flujo de papel pueden ser útiles para hacer esto. El subdividir actividades puede proceder al nivel de angostar cada vez más las actividades que son hasta cierto punto discretas.

Todo lo que hace una empresa debería quedar capturado dentro de una actividad primaria o de apoyo. Las etiquetas de actividad de valor son arbitrarias y deberían ser elegidas de forma que proporcionen la mejor perspectiva del negocio. El ordenamiento de las actividades debería seguir ampliamente el flujo del proceso pero este ordenamiento también depende del juicio.

2.3.11. Las estrategias de Mercadeo para la Atracción y Retención de Clientes

La satisfacción del cliente y las asociaciones con éstos se han convertido en un problema para la gerencia, en la mayoría de las organizaciones de hoy. La gerencia ha reconocido la importancia del cliente en la ecuación negocios, lo que ha generado grandes cambios en las prácticas administrativas en todos los niveles.

La satisfacción del cliente es un factor clave para la atracción y retención de clientes ya no es sólo un asunto que compete a ventas y marketing, en cierta medida afecta todas las partes de la organización. Una y otra vez se ha probado que es más fácil y más rentable hacer negocios con clientes leales y satisfechos que buscar a toda costa nuevos consumidores. Este creciente enfoque en el cliente existente ha dado

cabida a muchos nuevos proyectos y frases publicitarias. “La década de los años noventa se puede calificar como la década del cliente” (Auletta, 2011.p.271). Durante la década de los años 80, el cliente era el rey y las organizaciones se ajustaban para servirle. La competencia para atenderlo se ha hecho tan reñida que cada día se desarrollan nuevos estándares de desempeño.

En tal sentido, las mediciones son clave para un esfuerzo de mejoramiento. La gerencia se encarga de medir lo que le interesa. Desafortunadamente, los sistemas administrativos de la mayoría de las organizaciones se han diseñado para medir la interfaz con el cliente desde el punto de vista de los proveedores.

Una organización que tiene un nivel alto de satisfacción al cliente, según piensa Auletta (2011):

- Sin clientes, no tendría nada.

- El cliente es lo más importante en este momento.

Un cliente es un nuevo desafío, el cual representa una oportunidad para resolver.

- Cuando hay clientes satisfechos hay estabilidad laboral.

Las organizaciones que están enfocadas en el cliente hablan y piensan diferente. La gerencia necesita ayudar a los empleados para que vean al cliente con una perspectiva nueva, por ello la importancia de desarrollar la lealtad en el cliente, lo que a continuación se analizará.

2.3.12. Desarrollo de la Lealtad en el cliente

Una meta básica de los gerentes de mercadeo es determinar la forma en que los consumidores aprenden es estimular la lealtad del cliente. Los clientes leales constituyen la base de una estable y creciente participación del mercado, y pueden ser un importante activo intangible reflejado en el precio de compra de una empresa. No obstante lo simple que pueda parecer, la lealtad no es un concepto sencillo. Un aspecto básico que los investigadores deben determinar, es si deben definir el

concepto en términos de comportamiento del consumidor o de actitudes del consumidor.

Para los teóricos del aprendizaje cognoscitivo, señala Kotler (2009) las definiciones de comportamiento como la frecuencia de compra, o proporción del total de compras requieren mayor precisión, toda vez que no distinguen entre el comprador leal, real, a la marca que es deliberadamente fiel, y el comprador leal a la marca. Tales teorías dicen que la lealtad debe ser medida por las actitudes hacia una marca, más que por la consistencia de las compras.

Los científicos del comportamiento que favorecen la teoría del condicionamiento, instrumental, dicen que la lealtad del cliente resulta la prueba inicial de un producto que se ve reforzada por la satisfacción, conduce a compras de repetición. Por otra parte, los investigadores cognoscitivos enfatizan el papel de los procesos mentales en la construcción de la lealtad de marca. Creen que los consumidores dedican esfuerzos a un comportamiento de solución extensa de problemas relacionados con comparaciones de atributos y marcas, que llevan a una fuerte preferencia de marca y a las compras de repetición. Según Bell (2009):

La teoría del involucramiento sugiere que la exposición frecuente a comerciales de televisión ricos en señales y simbolismos visuales y de corta duración, apoyados por intensas exhibiciones en tienda, crean un tipo de lealtad de marca para compras de bajo involucramiento (p.57).

Para conseguir consumidores leales es preciso conocer no sólo en la forma en que se desarrolla la lealtad del cliente, sino también en cuándo se desarrolla. Según Berenson (2009), los mercadólogos deben “tener cuidado de no imponer de forma unilateral cambios en productos que tienen una corriente de seguidores leales”. (p.118). Entre las razones que se dan para la declinación de la lealtad del cliente están el aburrimiento del consumidor o la insatisfacción con un producto, la deslumbrante gama de nuevos productos que aparecen muy a menudo en el mercado, y mayor preocupación con el precio a costa de la lealtad de marca.

Aunque las actividades promocionales pueden incrementar las ventas en el corto plazo, la evidencia sugiere que los consumidores leales a la marca aprovechan

los niveles temporales de precios para incrementar sus compras lo que acelera las ventas de precio total, mientras que los clientes dispuestos a aprovechar las baratas que sucumben a esto, están listos para cambiar a otra marca en cuanto termina la oferta especial o aparece alguna otra mejor oferta.

De manera que, aun cuando los esfuerzos de promoción de ventas sí incrementan la participación de mercado en el corto plazo, es improbable que permitan conservar en el largo plazo a los consumidores que se dedican a cazar baratas. La declinación en la lealtad de marca también se atribuye al incremento de la publicidad comparativa, al establecimiento creciente de objetivos de nichos de especialidades.

Por ello, se hace necesario ante una estabilización del mercado establecer lealtad a la marca de servicio promoviendo la consistencia de operación, la promoción de ventas, ofertas en productos, entre otros que permitan alentar la lealtad en el cliente. El desarrollo de una participación del mercado altamente consistente formada por consumidores leales a la marca, es la meta final de la estrategia de mercadotecnia.

Martínez-Tur (2001) nos menciona que la satisfacción se entiende a partir del procesamiento cognitivo de la información pero igualmente es consecuencia de la experimentación de emociones durante el proceso de consumo. Por lo que, la calidad de servicio supone la valoración de cumplimiento de propósito pero también a sensaciones placenteras que se experimenta en el proceso de compra.

De igual forma, el autor nos menciona dos tradiciones a la hora de entender la calidad de servicio, son la norteamericana y la europea.

La primera se fundamenta en los trabajos de Parasuraman, Zeithaml y Berry, las investigaciones se centraron en cinco dimensiones: fiabilidad, capacidad de respuesta, seguridad, empatía y tangibles. El desarrollo de esta tradición ha sido formidable y culmina con el diseño de una escala de medida de servicio y calidad (SERVQUAL).

La concepción de calidad de servicio percibida es una forma de actitud que es el resultado de la comparación entre las expectativas previas de los sujetos y el

rendimiento que realmente perciben en el servicio. Las cinco dimensiones pueden describirse de la siguiente manera:

- Tangibles: instalaciones físicas, equipamiento y apariencia del personal.
- Fiabilidad: realización del servicio prometido de forma precisa.
- Capacidad de respuesta: disposición para ayudar a los clientes y proporcionar un servicio rápido.
- Seguridad: conocimientos y cortesía de los empleados, capacidad para inspirar confianza y seguridad.
- Empatía: atención individualizada.

La segunda tradición la europea se asocia a los trabajos de Gronroos, que se fundamentan en dos grandes tipos en la calidad de servicio: calidad técnica y calidad funcional. Las dimensiones tangibles de resultados y la dimensión intangible de proceso se les asigna igual importancia, a diferencia de la tradición norteamericana que se inclina al servicio.

2.3.13. Fortalezas para la Creación de una estrategia de Lealtad y Retención del Cliente

La dinámica del mercado, la proliferación de ofertas competitivas, la evolución en la exigencia de los consumidores y las innovaciones tecnológicas, que favorecen la interactividad, están modificando las reglas del mercadeo. Para Auletta, (2009), este nuevo ambiente abre las puertas a la búsqueda de lealtad y retención del cliente. Pero para lograr una verdadera lealtad por parte del cliente es necesario relacionarse con él en un plano individual, interactuar para conocer sus necesidades y superar sus expectativas y de esta manera retenerlos.

En este sentido el concepto de lealtad que ha sido establecido como herramienta muy valiosa para la fidelización de clientes al otorgarle al consumidor la posibilidad de recibir recompensas y beneficios de la relación importantes para él. Por otra parte, estos programas otorgan a la empresa la posibilidad de obtener datos sobre el comportamiento del consumidor, identificar fortalezas tales como: clientes más

rentables, establecer un mercadeo directo eficiente e implantar el mercadeo uno a uno.

En la actualidad Berenson (2009), señala que la estrategia de retención del cliente debe basarse en:

- Identificar y medir el nivel de Vinculación, Lealtad, Riesgo de Abandono y Valor de los clientes.

- Desarrollar un Mapa de Segmentos de Vinculación y Abandono de clientes.

- Priorizar los Clientes de Valor y desarrollar planes específicos de vinculación.

- Identificar los clientes en Riesgo de Abandono o Proceso de Desvinculación y establecer la gestión de la baja y la prevención del abandono.

- Decidir que canales y esfuerzo comercial se asignará a cada cliente.

La fuerza de estas estrategias radica en la posibilidad de establecer un diálogo, una doble vía de comunicación e interacción entre empresa y cliente, abriendo nuevas oportunidades para ofrecer a los consumidores valor agregado, nuevos y mejores servicios adaptados a sus necesidades, lo que significa la retención del cliente a través de la creación de la lealtad.

Muller de la Lama (2012) nos señala que el servicio ha llegado a ser considerado “la ventaja competitiva de la década”, las empresas que se han enfocado a la satisfacción de sus clientes, de su personal y de sus accionistas, se mantienen como líderes en resultados. El modelo de cultura de servicio explica en forma gráfica los elementos más importantes de la cultura de servicio, este modelo lo componen:

- El cliente: la razón de ser de la empresa.
- Servicios orientados al cliente: el personal detecta necesidades en los clientes en función de satisfacerlas.
- Sistemas orientados al cliente: los sistemas apoyan al personal de contacto para cumplir con la misión de satisfacer al cliente.
- Personal de contacto orientado al cliente: depende de la cultura de servicio para estar atento a las necesidades de los clientes.
- Jefes orientados al cliente: los jefes son determinantes en el cambio de cultura y orientación al servicio.

- Dirección orientada al cliente: origina el interés, la energía, la estrategia y cultura que fundamenta la cultura de servicio.
- Cultura de servicio: abarca todos los elementos culturales de la organización.

2.3.14. Marketing de Clientes. Modelo LCM (Loyalty Creation Model)

En la actualidad, el proceso de globalización de los mercados en el que están inmersas las empresas ha provocado una mayor competencia en los productos y servicios que éstas ofrecen. Esta mayor competitividad exige, además de una mejora de la calidad y el contenido de los productos y servicios, el perfeccionamiento de técnicas y estrategias como el marketing de clientes. Éste es un aspecto clave, ya que los clientes representan la vida de la organización y sin éstos la empresa deja de existir (Reinartz, Kumar , 2008, p.1).

El marketing de clientes, junto con las relaciones públicas, se ha convertido en una herramienta eficaz e imprescindible para las organizaciones y empresas que desean mantener los clientes actuales y conseguir otros nuevos.

Autores como García Valcárcel (2001) apoyan metodologías como la Gestión de Relaciones con los Clientes o CRM, señalando que muchas empresas poseen islas de información relevante de sus clientes provenientes de distintos departamentos.

El CRM consiste en una gestión automatizada de todos los puntos de contacto con el cliente, cuyo objetivo es captar, fidelizar y rentabilizar al cliente. La actualidad es que este método se ha popularizado en empresas grandes que manejan grandes volúmenes de información y donde los procesos informáticos tienen gran peso.

Nos señala Barquero (2003) que son muy pocas las empresas que se encuentran comprometidas realmente con el enfoque hacia los clientes debido a que se deslumbran por las cualidades de sus productos sin entender las necesidades reales de sus clientes. La orientación al cliente puede convertirse en una diferenciación clara en el mundo de hoy.

De acuerdo con el mismo autor, la palabra “cliente” proviene del griego y hace referencia a la “persona que depende de”. Se refiere a aquellas personas que tienen cierta necesidad de un bien o servicio que mi firma puede satisfacer.

Hoy día las empresas no pueden permitirse estar en el mercado sin una orientación clara hacia el cliente. Por lo tanto, las empresas deben de disponer de un método que permita identificar las áreas de mejora y obtener resultados que impacten en el estado de resultados de la empresa. El concepto de CRM es muy válido pero la orientación a vender paquetes informáticos pierde la visión central de atención a la relación con el cliente.

Incluso tenemos un enorme potencial en nuestra propia cartera de clientes por sus medios relacionales y oportunidades intrínsecas de desarrollo de los mismos clientes debido a que los costos de adquirir nuevos clientes pueden ser muy elevados.

Marketing de clientes representa una útil ayuda para el conocimiento, análisis y gestión de los clientes. En cambio el Modelo de Gestión de Clientes (LCM) tiene por objeto identificar los diferentes conceptos que debe incluir toda gestión de clientes y establecer las conexiones que existen entre ellos. El modelo posee dos ejes claves, el primero se centra en atender los tipos de relación que pueden establecerse con los clientes, mientras el segundo tiene en cuenta los elementos de soporte necesarios para que las acciones de gestión sean realmente efectivas.

Propone el modelo LCM (Loyalty Creation Model), en torno a cuatro momentos del ciclo de vida del cliente: captación, repetición, relación y vinculación, lo que a continuación explica Barquero (2003):

-Cliente es todo aquél que depende de una empresa para cubrir una necesidad no satisfecha.

1. Clientes internos:

-Accionistas: Son los que invierten en la compañía. Esperan beneficios y que se les informe de cómo evolucionan los principales indicadores financieros.

-Personal: Son los que desarrollan los procesos y servicios. Esperan que se reconozca su labor, se les forme y se les dé herramientas necesarias para ejecutar su trabajo.

2. Clientes externos:

-Canales de comercialización: Distribuyen los productos. Esperan de las empresas una compensación económica acorde a los riesgos, resultados y seguridad de la relación.

-Proveedores: Esperan el cumplimiento de los compromisos por la ventas de materias primas y bienes, y planificación de las compras.

-Mercado de referencia: Son los que influyen en nuestras decisiones, como: Universidades, consultoras, etc.

-Mercado de influencia: Son los que influyen en el cliente final, como: prensa, gobierno, etc.

3. Clientes finales:

-Cliente actual. Es el que compra. Espera una atención y prestación del servicio satisfactorias.

-Cliente de competidor. Es el que compra a la competencia. Espera que la empresa se dirija a él con una mejor oferta de valor que la que ya tiene.

-Cliente potencial no usuario. Es el que podría comprar pero no lo hace. Espera (aunque no lo exponga) que se le explique de qué modo el producto cubre sus necesidades.

-Cliente antiguo recuperable. Es el cliente que compraba pero que ahora ya no compra. Espera que la empresa se dirija a él con una nueva oferta de valor que mejore la anterior.

Son muy pocas las compañías que tienen como misión estratégica un enfoque de clientes en el que estén comprometidos desde el director general hasta el personal de limpieza nocturna. Hay dos motivos principales que impiden esta orientación. El primero es de observar las cualidades de un producto, sin tratar de ponerse en la piel del cliente. El segundo es que cuando uno mira hacia fuera y desea ponerse las gafas del cliente, tiende a creer que todo el mundo es igual que él.

Para las empresas algunas veces es complicado implementar la gestión de clientes debido a tres motivos básicos: 1) La necesidad de conseguir resultados en el corto plazo para el personal de ventas, 2) La pereza de pensar en nuevas ideas,

innovación y cambio. Las acciones novedosas relacionadas con la gestión de cliente generan nuevas tácticas y acciones comerciales, que ganan gran atención por parte de la junta directiva en su implementación. 3) Con respecto al marketing de producto existe infinidad de textos pero no sucede lo mismo con la gestión de clientes.

Hoy en día una empresa seria no puede permitirse el lujo de estar en el mercado sin una clara orientación al cliente. De hecho, en la situación actual, con productos cada vez menos diferenciados, la buena gestión de clientes aparece como un elemento clave de distinción frente al resto de competidores. Tres razones permiten identificar la gestión de clientes como una exigencia necesaria en la dirección comercial señala Barquero:

- Las empresas no pueden seguir perdiendo clientes como hasta ahora.

- El costo de adquirir un nuevo cliente es del orden de cinco veces el costo necesario para mantener un cliente fiel a la empresa.

- El potencial que se tiene en la propia cartera de clientes es enorme. Los beneficios de cada cliente leal son enormes, ellos suelen recomendar la empresa a cinco clientes potenciales.

El LCM presenta cuatro etapas en relación con un cliente: captación, repetición, relación y vinculación. Para poder realizar estas acciones es absolutamente necesario identificar y conocer a los clientes a fin de evaluarlos y poder llevar a cabo acciones comerciales segmentadas según Barquero (2007):

1) La Captación:

El primer objetivo de la gestión de clientes es introducirlos en la empresa. Para ello existen una serie de herramientas que deben permitir captar a los mejores clientes con el menor costo.

- i) Identificación del cliente objetivo: Encontrar el perfil adecuado del clientes al producto que queremos vender.
- ii) Gestión de la primera venta: Dar a conocer a nuestro cliente la oferta de valor.

La mejor forma de evaluar la captación consiste en evaluar el número de clientes captados y la calidad de los mismos. Por lo que debemos evaluar la el coste comercial por cliente captado de calidad.

Hay que partir de la base de que, aunque todo el mundo es diferente, si se segmenta adecuadamente pueden observarse parámetros de comportamiento similares dentro del mismo grupo.

Una vez definido el tipo de segmento objetivo según criterios fáciles de cotejar ya puede implementarse el modelo básico de captación en base al análisis siguiente:

- Sistema de filtrado: Impide que clientes que se consideran de riesgo y de éxito dudoso entren en la cartera.

- Asignación de recursos: En función del tipo de cliente y el potencial que se considere que tiene se dedicarán más o menos recursos o documentación de mayor calidad, tipo de canal.

- Elección de ubicaciones para abrir nuevos puntos de venta. Según la población circundante y sus perfiles, se podrá estimar mucho mejor el potencial real de cada punto.

- Personalización del mensaje. A cada segmento se le puede asignar un tipo de producto ideal. De esta forma, no será necesario enviar todo el paquete de ofertas a todos los clientes. La captación no es un gasto, es una inversión y su valor debería ser constantemente monitorizado. En el costo de captación se debería incluir:

- Costos de promoción y publicidad para captación.

- Costos de campañas de marketing directo.

- Costos de los regalos entregados al cliente.

- Subvenciones de productos (que se venden más baratos que su precio real porque el beneficio para la empresa está en su uso continuado).

- Comisiones al canal de captación.

2) La Repetición:

En cuanto al mecanismo de repetición el captar un cliente es relativamente fácil, pero muy caro. Por lo cual, la relación debe centrarse en el servicio (Miltchell,

2007). Ahora hay que mantenerlo. Aunque conseguir la repetición es mucho más barato que adquirir un nuevo cliente, su gran inconveniente es que requiere constancia, algo difícil de encontrar en la mayoría de las empresas.

Una vez que el cliente entra en contacto con la empresa hay que mantenerlo procurando que repita la compra durante el mayor tiempo posible (círculo virtuoso de la relación), siempre en una relación de ganador-ganador en la que lo más importante es diseñar correctamente la oferta de valor.

Mitchell (2007) nos hace una aclaratoria al respecto al señalar que resultaría imposible centrarse completamente en el cliente a menos que la organización se encuentre enfocada de lleno con su relación con el cliente. Los clientes leales generan grandes utilidades por lo tanto toda la organización debe estar en sintonía con los clientes.

- i) Gestión de necesidades: Una vez captado la gestión tiene el objeto de detectar los requerimientos y entender la evolución de los mismos.
- ii) Gestión de la oferta de valor: Modificar la oferta de valor según las necesidades detectadas.

La mejor forma de evaluar la correcta gestión de repetición consiste en la tasa de compras periódica de nuestros clientes.

La repetición plantea una relación ganar-ganar que permite crear un círculo virtuoso de utilidad y rentabilidad. Pero la oferta de valor debe estar muy bien diseñada, está permitirá gestionar las necesidades del cliente detectando sus requerimientos, entendiendo los mismos y considerando la evolución en el tiempo de las necesidades. La valoración de la repetición puede realizarse considerando las compras en el tiempo.

3) La relación

Para que el cliente se mantenga satisfecho es necesario, al margen de la oferta de valor derivada de la adquisición del producto, implantar los sistemas de relación que permitan interactuar positivamente con la empresa. La mayoría de las empresas

suelen dar mucho más valor a la venta y captación de nuevos clientes que a atender correctamente a los que ya están dentro. Esta estrategia es errónea.

La relación señala Barquero (2007) debe centrarse en mantener satisfecho al cliente para que se mantenga en el círculo virtuoso de la oferta de valor y adquiera con regularidad los productos. La empresa debe preocuparse por dos aspectos: la gestión de atención, cuya misión es atender las órdenes de servicio e identificar áreas de mejora en los reclamos de nuestros clientes; y la gestión de los momentos de la verdad, cuya misión es conocer si la empresa se encuentra cumpliendo con las expectativas de los clientes.

- i) Gestión de atención: Atender las solicitudes de información, órdenes de servicio y reclamos de nuestros clientes de modo adecuado, así como identificar áreas de mejoras.
- ii) Gestión de momentos de la verdad: Identificar los momentos de interacción cliente/empresa y evaluar si están cumpliendo las expectativas de nuestros clientes.

La gestión de la relación se evalúa según el grado de satisfacción de nuestros clientes.

Sobre la base del doble objetivo satisfacción e información se debe estructurar todo modelo de atención asentado en la retención señala Barquero (2007), que:

-En cuanto a la retención: En función de incidentes, tanto internos como externos, el círculo virtuoso puede romperse. Para evitarlos, es necesario vincular a los clientes con el doble objetivo de que no tengan ningún interés en salirse del círculo o que, cuando lo hagan, se tengan armas necesarias para volverlos a introducir. El objetivo de la retención es evitar que los clientes que tienen previsto darse de baja no lo hagan.

Existen dos tipos de retención: la reactiva y la proactiva. La primera actúa cuando el cliente decide dejar la compañía y lo comunica. La segunda actúa cuando se detecta la posibilidad de que el cliente, en un plazo breve, decidirá dejar la empresa. La lealtad es el objetivo final que se desearía con todo cliente. Va más allá

de la fidelización y se distingue porque el cliente percibe a la empresa como su empresa por razones tanto conscientes como emocionales o prácticas.

El círculo virtuoso puede romperse para evitarlo señala Barquero (2007) debemos conseguir que los clientes no deseen salirse del círculo, y cuando lo hagan tengamos herramientas para volverlos a introducir. Por ello, es importante valorar el grado de satisfacción de nuestros clientes. La gestión de retenciones, fidelización y recuperación, nos pueden ayudar a detectar los patrones de descontento y ofrecerles una oferta alternativa que permita recuperar al cliente dentro de la oferta de valor.

Mitchell (2007) indica que debemos enfocarnos en las relaciones duraderas, el personal valora las relaciones y a los clientes les encanta ser mimados. Las empresas más exitosas son las que se basan en relaciones y por consecuencia generan mayor productividad y altas utilidades.

4) La Vinculación

En función a los incidentes en la relación comercial, tanto internos como externos, el círculo virtuoso puede romperse. La labor de la empresa es vincular a los clientes a no salirse del círculo, y cuando lo hagan tengamos las armas para volverlos a introducir.

- 2) Gestión de la retención: u objetivo es detener los patrones de baja y motivo de la decisión con la intención de ponerse en contacto de modo proactivo y reactivo con clientes para ofrecerles una oferta alternativa.
- 3) Gestión de la fidelización: Diseñar un plan de fidelización para cada tipo de segmento de cliente.
- 4) Gestión de recuperación: Identificar a los clientes rentables que abandonaron a la empresa y ofrecerles alternativas para su retorno.
- 5) Gestión de bajas: Debemos evaluar la rentabilidad de la cartera de clientes. Dejar a los clientes poco rentables y mantener rentables a los clientes existentes.

En cuanto a la valoración se deben evaluar la retención, considerando las bajas de clientes no deseadas. Tomar en cuenta los clientes leales de la empresa que sería la evaluación de la fidelización. Mantener el foco en la recuperación de los clientes

rentables perdidos. Por último, evaluar la pérdida de clientes no rentables y el impacto sobre la organización.

2.3.15. Implementación del LCM. Seguimiento y Aplicación

La implementación del LCM no debe partir nunca de una perspectiva de herramienta o aplicación, sino de un enfoque inicial estratégico. El primer paso será definir correctamente la misión de la empresa con la que todos los directivos se sientan a gusto y que tenga un claro enfoque hacia los clientes.

Si se quiere el LCM funcione se debe partir de un objetivo de mejora luego de realizar un análisis estratégico, tanto de la situación de la empresa en su entorno competitivo como en lo que respecta a la calidad de su cartera de clientes.

Las acciones que señala el LCM son absolutamente necesarias para identificar y conocer a nuestros clientes a fin de evaluarlos, a fin de poder llevar a cabo acciones comerciales segmentadas.

A continuación señala Barquero (2007) hay que traducir el objetivo global del plan en una serie de objetivos concretos a nivel de clientes. Es entonces cuando se entra en el análisis táctico, es decir, qué se hará para alcanzar esos objetivos de clientes. Cuando ya estén claras las acciones a tomar, se deberá determinar cuáles son las herramientas y recursos necesarios para implementarlas. Normalmente serán de cuatro tipos: personal, sistemas de información y control, aplicaciones (software y procesos), y canales de relación con el cliente.

En relación al análisis de la empresa permitirá conocer la situación real de mercado y trazar un primer esbozo de cuáles son las decisiones estratégicas a tomar. Debe completarse con la evaluación de la cartera de clientes si se quieren asociar las decisiones estratégicas globales a la gestión de clientes.

El objetivo del análisis de clientes es conocer a cada uno de ellos lo mejor posible para poder identificar el tipo de acciones que deben realizarse y también evaluar la evolución de la calidad de la cartera a fin de dar prioridad a los proyectos que hay que lanzar.

Los principales elementos a tener en cuenta son los señalados en Barquero (2007).

- Generar información acerca de los clientes. Determinar el valor de los clientes; calcular el potencial de crecimiento; evaluar el grado de satisfacción; definir el grado de vinculación; determinar el riesgo de morosidad y fraude.

- Clasificar a los clientes. Existen diversos métodos de clasificación: ABC según valor, segmento de perfil, matriz valor versus vinculación, matriz valor versus riesgo, matriz valor versus potencial, entre otros.

- Identificar ratios de performance de la cartera. Es necesario estar al día de la cartera a fin de detectar áreas de mejora prioritarias.

De esta forma el plan de acción estratégico, permitirá conocer qué opinan los diferentes responsables de la empresa acerca de las causas de los problemas y abrirá una discusión sin condiciones para hallar planes de acción que los solucionen.

Ahora bien, existen dos vías de implementación del plan de acción estratégico según Barquero (2007):

La primera de ellas persigue el cumplimiento de objetivos de forma indirecta a través de la mejora de la oferta de valor, entendiendo por ella el producto o servicio y el conjunto de momentos de la verdad. La segunda vía obra directamente sobre la cartera de clientes mediante las acciones de relación (atención y vinculación) (p.9).

Para poder llevar a cabo las acciones se deberá, en cada caso, determinar la necesidad de recursos que principalmente serán dirigidos a personal (formación, motivación, selección, modificación del organigrama), sistemas de información y control (bases de datos, cuadros de mandos, herramientas de automatización de procesos, para apoyo a fuerza de ventas, el call-center, análisis de datos y canales de interacción para captación y relación con clientes).

Finalmente, los clientes representan la vida de la organización y sin éstos la empresa deja de existir. El marketing de clientes, junto con las relaciones públicas, se ha convertido en una herramienta eficaz e imprescindible para las organizaciones y empresas que desean mantener los clientes actuales y conseguir otros nuevos.

El Modelo de Gestión de Clientes es un modelo aplicable a todas las empresas. Para este modelo es absolutamente necesario identificar y conocer a nuestros clientes con el fin de evaluarlos y para poder llevar a cabo acciones comerciales segmentadas. El LCM proporciona las bases para realizar una gestión de clientes global que no descuide ninguno de los procesos que afectan la calidad de la cartera, el principal valor es que puede desagregarse en acciones concretas a las que podemos imponer objetivos cuantificables.

La finalidad del conocimiento de clientes es tener un marco objetivo y cuantificable que nos permita evaluar y segmentar nuestra base de clientes. Por lo cual, es importante definir las variables que consideramos claves para nuestros clientes.

La implementación del LCM no debe partir de una perspectiva de herramienta o aplicación sino de un enfoque estratégico. El primer paso debe ser una correcta misión de la empresa con la que los directivos se sientan a gusto y tengan caro el enfoque. La evaluación financiera como el *EBITDA* e incluso el *Balance Scored Card* son clave para poder definir objetivos específicos a nivel de los clientes que deseamos conseguir, por lo que la empresa debe realizar un análisis estratégico en su entorno y situación para ser competitiva en lo que respecta a la calidad de su cartera de clientes.

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

La investigación se define como tal por el método adoptado, tanto para la ejecución como para el análisis, por ello, la importancia de la estructura y la correcta selección de los métodos y técnicas. En este capítulo se describen los siguientes puntos:

- Modelo de Investigación
- Tipo de Investigación
- Diseño de Investigación
- Población y Muestra
- Técnicas de Recolección de datos
- Operacionalización de las Variables
- Validez y Confiabilidad del instrumento
- Procedimientos de Recolección de Datos

3.1. Modelo de Investigación

A fin de comprender los planteamientos que guarda la investigación, este estudio se enmarca dentro de la denominación de las ciencias fácticas o empíricas que define Méndez (2003) como “...hecho y/o situación percibidos por la experiencia del hombre como ser social” (p.9).

En este orden de ideas, la investigación está basada en los hechos y fundamentalmente sobre la observación y el análisis en una forma objetiva para el diseño de estrategias para la gestión de las relaciones comerciales en un distribuidor semi-exclusivo de consumo masivo en la ciudad de Maracay, Estado Aragua. Al considerar la clasificación sobre el objeto de la ciencia realizada por Tamayo y Tamayo (2009), se deduce que la presente investigación tiene carácter de ciencia social basado en la objetividad de las ciencias administrativas.

En este orden de ideas, la investigación se ubica en el modelo de investigación cuantitativa. Siguiendo a Arias (2010), el enfoque cuantitativo, se basa en el razonamiento de cuantificar la realidad humana y frecuentemente le da relevancia a los cambios en el contexto, la función y valoración de los acontecimientos observables. Es decir, aboga por el empleo de métodos cuantitativos y se realiza por una medición cuántica controlada en el caso de la presente investigación se dirige a proponer estrategias para la gestión de las relaciones comerciales con los clientes.

En una fase inicial se considera como un estudio tipo exploratorio debido a que el estudio de las relaciones comerciales tiene pocos antecedentes o ha sido poco estudiado. Asimismo, se considera descriptiva debido a que describimos las percepciones actuales de la relación comercial analizadas desde distintos aspectos.

En este sentido Palella y Martins (2005) establecen que este tipo de investigación incluye la descripción, análisis e interpretación de la naturaleza actual de un grupo como se conducen al presente.

Consideramos la investigación como de campo, no experimental, por cuanto es una problemática de carácter externo que incluye la búsqueda de las fuentes de información de lugares externos basados en sujetos “vivos” que aportan datos de primera mano. Es decir, no se manipularan variables sino se observaran tal y como se dan en su contexto natural para proceder a analizarlo.

3.2. Tipo de Investigación

Para el estudio se analizan la situación actual de la gestión de las relaciones comerciales en un distribuidor semi-exclusivo de consumo masivo en la ciudad de Maracay, Estado Aragua. La investigación realizada recoge información sobre el enfoque de atención al cliente que utiliza el distribuidor exclusivo y la percepción que tienen los clientes hacia el distribuidor y los fabricantes, basado en la encuesta y un cuestionario que se realizará a las poblaciones en estudio.

En el caso que ocupa, el nivel de la investigación es descriptiva la cual según, Arias (2010): “consiste en la caracterización de un hecho, fenómeno, individuo o

grupo, con el fin de establecer su estructura o comportamiento” (p.24). En la presente investigación se describe la relación con los clientes por parte del distribuidor semi-exclusivo.

Adicionalmente el trabajo de grado se complementó con una parte de investigación documental definida por Arias (2010), como “un proceso basado en la búsqueda, recuperación, análisis, crítica e interpretación de datos secundarios, es decir, los obtenidos y registrados por otros investigadores en fuentes documentales: impresas, audiovisuales o electrónicas” (p. 25).

Es importante destacar que según el tiempo de ocurrencia de los hechos y registros de la información. Esta investigación de campo se basa en un estudio prospectivo, esto quiere decir que la información se registra según van ocurriendo los fenómenos. Del mismo modo, se establece que de acuerdo al periodo y secuencia de estudio de esta investigación, es de carácter transversal, por cuanto se analizan las variables de la investigación simultáneamente en un determinado momento haciendo un corte en el tiempo.

3.3. Diseño de Investigación

El diseño de investigación del presente trabajo es de campo, al respecto Sabino (2008), refiere que los diseños de campo son “aquellos que se basan en informaciones o datos primarios, obtenidos directamente en la realidad”. (p.91). El presente trabajo de investigación es de campo debido a que se realizará en los clientes y personal de ventas del distribuidor por lo cual obtendremos información de primera mano sobre el terreno, la información se obtendrá a través de la encuesta, cuestionario y entrevistas donde se toman los datos primarios suministrados directamente de los clientes para conocer su relación con el distribuidor semi-exclusivo.

Otro punto importante de mencionar dentro el diseño de la investigación, es el correspondiente a la manipulación de las variables, tomando como referencia las características que tendrá esta investigación, se puede afirmar que esta no será experimental porque no se manipularán las variables, sino por el contrario lo que se

busca con esta investigación es describir el comportamiento de las mismas en su contexto natural.

3.4. Población y Muestra

La población es el conjunto de elementos que reúnen una característica común, al respecto señala Balestrini (2006), que por población se entiende a un conjunto finito o infinito de personas, casos o elementos que presentan características comunes” (p.137), según Tamayo y Tamayo (2009), considera la población como “la totalidad del fenómeno a estudiar en donde las unidades de población poseen una característica común, la cual se estudia y da origen a los datos de la investigación” (p.114).

El estudio se basará en dos fuentes principales de información: datos primarios y datos secundarios.

- **Datos Primarios**: información recopilada en las encuestas y entrevistas que fueron aplicados a los grupos objeto de estudio.
- **Datos Secundarios**: información recabada en el material bibliográfico, revistas especializadas e información de internet sobre la temática que aquí se aborda.

La población 1 se señala a continuación en el cuadro 1:

Cuadro 1. Población 1

Cargo	Población
Gerente de Comercialización	1
Supervisores	2
Fuerza de Ventas	9
Total	12

Fuente: Gerencia de Recursos Humanos Comercializadora Romher Central (2015).

Cabe destacar, que la población o universo de estudio en el presente caso, está conformada por 2 poblaciones: Población 1: 1 gerentes, 2 supervisores y 9 personas de la fuerza de ventas del distribuidor semi- exclusivo, siendo los criterios de selección (a) pertenecer al personal del distribuidor semi-exclusivo y (b) manejo de relación con los clientes.

La población 2 está compuesta por 70 clientes supermercados y perfumerías del distribuidor semi-exclusivo en la comercialización de productos ofertados por Comercializadora Romher Central. En cuanto a la muestra, “es una parte de la población, es decir, un número de individuos u objetos seleccionados científicamente, cada uno de los cuales es un elemento del universo o población” (Morles, 2005, p. 23).

Debido a lo pequeño y finita de la población y a objeto de obtener una muestra estadística, lo más representativa posible, se toma el total de la población estudio para la cual se generalizarán los resultados, ello se denomina modalidad censal recomendada para poblaciones pequeñas, recomendado por Arias (2009), cuando se trata de poblaciones muy pequeñas, donde se toma el total de la población estudio para la cual se generalizaron los resultados, por lo tanto la presente investigación no contendrá características muestrales.

3.5. Técnicas de Recolección de Datos

En cuanto a los instrumentos de la investigación, estos, permiten obtener y recabar información acerca de las variables en estudio, las escalas de opinión y de actitudes, listas de cotejo, entre otros; son algunos de los cuales puede valerse el investigador. Para Arias (2009), las técnicas de recolección de información “son las distintas formas o maneras de obtener la información” (p.55). La observación es uno de los instrumentos que se utilizaron en esta investigación es el procedimiento empírico por excelencia.

Al recolectar los datos se realizan tres (3) actividades estrechamente relacionadas entre sí: (a) seleccionar los instrumentos de medición, éste debe ser

válido y confiable; (b) aplicar ese instrumento de medición. Es decir, obtener las observaciones y mediciones de las variables que son de interés para el estudio; (c) preparar las mediciones obtenidas para que puedan analizarse correctamente. Las técnicas de recolección de datos para esta investigación son las siguientes, señaladas en el cuadro 2:

Cuadro 2: Técnicas de Recolección de Datos

OBJETIVO ESPECIFICO	FUENTE	TÉCNICA	MATERIALES
Determinar las estrategias de captación y mantenimiento de la cartera de clientes por parte del distribuidor exclusivo.	Población 1 de la Investigación	Cuestionario	Formato de cuestionario
Indagar la percepción que tienen los clientes hacia el distribuidor y los fabricantes.	Población 2 de la Investigación	Encuesta	Formato de encuesta
Examinar el enfoque de atención al cliente que utiliza el distribuidor exclusivo	Población 1 de la Investigación	Entrevista	Formato de Entrevista
Identificar la relación de los clientes con los vendedores del distribuidor y los puntos de ventas.	Población 2 de la Investigación	Encuesta	Formato de encuesta
Examinar la percepción de los clientes hacia las políticas de crédito y cobranza del distribuidor semi-exclusivo.	Población 2 de la Investigación	Encuesta	Formato de encuesta
Comprobar los procesos logísticos de recepción, almacenamiento y despacho del distribuidor para fijar el grado de satisfacción que tienen los clientes en la recepción de mercancías.	Población 2 de la Investigación	Encuesta	Formato de encuesta
Consultar sobre la política de manejo de clientes y la orientación de servicio de Comercializadora Romher Central	Población 1 de la investigación. Gerente de Comercialización	Entrevista	Entrevista

Fuente: Elaborado por el Autor (2015)

3.6. Operacionalización de las Variables

Una variable es en principio, una dimensión de un objeto, un atributo que puede variar de una o más maneras y que sintetiza conceptualmente lo que se quiere conocer acerca de las unidades de análisis. Para Sabino (2004), en los trabajos de investigación las variables constituyen el centro del “estudio y se presentan incorporados en los objetivos específicos, correspondiendo al investigador identificarlas y de ser necesario clasificarlas, según sea la relación que guarden entre sí” (p.9). A continuación el cuadro N° 3 con la operacionalización de las variables:

Cuadro 1. Operacionalización de las Variables.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	VARIABLES	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DIMENSIÓN	INDICADORES	ITEM
-Determinar las estrategias de captación y mantenimiento de la cartera de clientes por parte del distribuidor exclusivo.	Estrategias de captación y mantenimiento	Es la gestión de introducir clientes al menor costo y luego la creación de lealtad de clientes	Gestión de clientes	Captación Mantenimiento	1 2
-Examinar el enfoque de atención al cliente que utiliza el distribuidor exclusivo.	Enfoque de atención al cliente	Es la actividad de atención y vinculación de los sistemas de relación que permitan interactuar positivamente con la empresa.	Gestión de clientes	Atención Vinculación Información	3 4 5
-Indagar la percepción que tienen los clientes hacia el distribuidor y los fabricantes.	Percepción que tienen los clientes hacia el distribuidor y los fabricantes	Es el proceso por el cual un cliente interpreta la información para crear una imagen coherente sobre lo que el distribuidor semi-exclusivo	Gestión de clientes	Precio Calidad Producto Atención Distribución	1 2 3 4 5
Identificar la relación de los clientes con los vendedores del distribuidor y los puntos de ventas.	Relación de los clientes con los vendedores	Es la satisfacción del cliente con el proceso de venta.	Gestión de clientes	Satisfacción de necesidades del cliente. Proceso de venta.	6 7
-Examinar la percepción de los clientes hacia las políticas de crédito y cobranza del distribuidor exclusivo.	Políticas de crédito y cobranza del distribuidor.	Es el análisis de la percepción del cliente en cuanto a la gestión de crédito y cobranza por parte de la empresa.	Gestión de clientes	Crédito Cobranza	8 9

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	VARIABLES	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DIMENSIÓN	INDICADORES	ITEM
-Comprobar los procesos logísticos de recepción, almacenamiento y despacho del distribuidor para fijar el grado de satisfacción que tienen los clientes en la recepción de mercancías.	Procesos logísticos de recepción, almacenamiento y despacho	Es el análisis del cliente acerca de los procesos de recepción, almacenamiento y despacho en cuanto a productos de cuidado dental	Gestión de clientes	Recepción, Almacenamiento y Despacho	
Diseñar un modelo para las relaciones comerciales con los clientes en un distribuidor de consumo masivo basado en el Modelo de Gestión de Clientes (LCM) en la ciudad de Maracay, Estado Aragua.	Modelo para las relaciones comerciales con los clientes	Es el diseño de estrategias que permitan la mejora de las relaciones comerciales con los clientes.	Planificación	Fundamentación Objetivos Bases legales Factibilidad Síntesis descriptiva de la propuesta	

Fuente: Elaborado por el Autor de la Investigación (2015)

1.1.Validez y Confiabilidad del instrumento

En la investigación científica, tanto la prueba o test, como el resultado o conocimiento, debe ser: válido, confiable y objetivo. Según Sabino (2005), la validez se da cuando los valores reflejan la característica medida y son compatibles con otras evidencias significativas. Los aspectos a evaluar en este proceso de validación, serán: (a) Relación con los objetivos, (b) Relación con las dimensiones, (c) Relación con los indicadores (Ver Anexo A). Una vez analizado, el instrumento para medir las variables, se realizarán las correcciones al instrumento.

En la presente investigación para comprobar la confiabilidad del instrumento, se utilizó la fórmula de Kuder Richardson. La confiabilidad según Arias (2006), es un “...criterio que permite establecer la exactitud y precisión del instrumento” (p.33). La fórmula para calcular la confiabilidad de un instrumento de n ítems o KR 20 será:

K =número de ítems del instrumento 12.

p =personas que responden afirmativamente a cada ítem.

q =personas que responden negativamente a cada ítem.

St^2 = varianza total del instrumento

x_i =Puntaje total de cada encuestado.

1.2.Procedimientos de Recolección de Datos

Una vez seleccionado el diseño de investigación apropiado y la población de acuerdo con el problema de estudio, la siguiente etapa consistió en recolectar los datos pertinentes a las variables involucradas en la investigación; este proceso es conocido también como medición.

-Dentro del enfoque cuantitativo la recolección de los datos implica tres (3) actividades estrechamente relacionadas entre sí:

1. Seleccionar un instrumento de medición, éste debe ser válido y confiable.
2. Aplicar ese instrumento de medición, es decir, obtener las observaciones y mediciones de las variables que son de interés para el estudio (medir variables)

3. Para la obtención de la información requerida por la investigación, se procedió de acuerdo a los siguientes pasos:

- Se comunicó por escrito al distribuidor semi -exclusivo, solicitando colaboración para la realización del cuestionario a realizar en la población 1.

- Se realizó una entrevista previa con los gerentes de mercadeo y venta y supervisores con la finalidad de explicarles el propósito del estudio y solicitar su colaboración en la obtención de información.

- Se comunicó a los clientes de los supermercados grandes la necesidad de colaboración para la realización de la encuesta.

- Para la Validación, se desarrollaran las siguientes actividades:

1. Presentar la propuesta para validar su pertenencia y viabilidad.

2. Se utilizó una variante del método Delphi, debido a que no se mantuvo el anonimato en las rondas de discusión, este procedimiento consiste en las siguientes actividades:

- El método de aplicación de los instrumentos de recolección de información es el siguiente:

1. Se realizó la distribución de la frecuencia o puntuaciones, consistente en ordenar las puntuaciones en sus respectivas categorías. Para ello se realizará una tabla resumen donde se ubicarán todas y cada una de las ocho (8) preguntas que contiene la encuesta.

2. Cálculo de las frecuencias relativas o porcentaje, el cual se obtuvo con la siguiente fórmula:

$$\text{Porcentaje} = \frac{nc}{Nt} * 100$$

Nt

Donde:

nc = número de casos o frecuencia de una respuesta, y

Nt = total de los casos

Este procedimiento se realizará para cada una de las preguntas que conforman la encuesta.

- Se analizaron los resultados, para en base a ellos realizar las estrategias que gestión eficiente de la relación con los clientes. Finalmente, se formularon las conclusiones y recomendaciones producto de la investigación realizada.

CAPÍTULO IV

DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS

En este capítulo, se presentan los resultados obtenidos y el análisis de los mismos basado en los objetivos planteados.

En primer lugar, se evalúa la percepción de satisfacción desde el punto de vista de los cliente de Comercializadora Romher Central, la cual fue evaluada mediante una encuesta anónima a setenta clientes regulares en la ciudad de Maracay, se consideraron variables, como: satisfacción, atención al cliente, oferta de productos, servicio ofrecido por vendedor, departamento de crédito y cobranza, y por último, servicio de transporte.

En segundo lugar, examinamos la orientación de servicio al cliente que posee la Fuerza de Ventas de Comercializadora Romher Central. En esta encuesta anónima realizada a doce integrantes del equipo comercial de la empresa, fueron consideradas, las siguientes variables: atención a las necesidades del cliente, cumplimiento a las necesidades del cliente, brindar soluciones, enfoque en calidad de servicio y empatía con los clientes.

En tercer lugar, realizamos una entrevista al Gerente Comercial de Comercializadora Romher Central sobre la orientación de la empresa hacia la satisfacción de las necesidades de los clientes.

4.1. Dimensión de la Percepción del Cliente

A continuación, se presenta la descripción y análisis de las preguntas correspondientes a la percepción de los clientes sobre la relación comercial. Los clientes de Romher Central contestaron esta encuesta de forma anónima. El estudio fue realizado en 70 clientes supermercados tendidos por el distribuidor semi-exclusivo en la ciudad de Maracay. En el mismo los clientes completaron una encuesta sobre los puntos de contacto con Romher Central de forma voluntaria y anónima.

Pregunta 1. Considerando su satisfacción, ¿cómo califica el servicio comercial prestado por Comercializadora Romher Central?

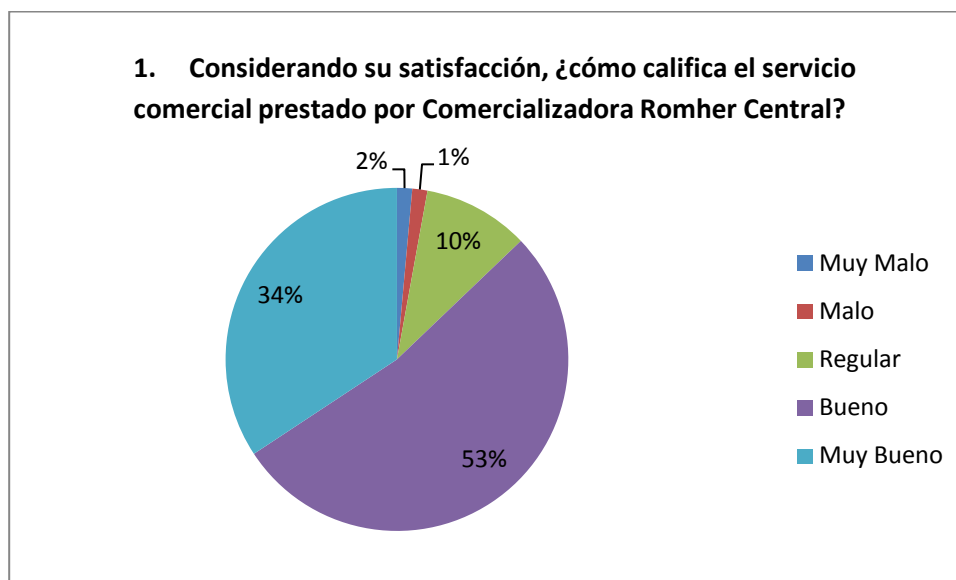


Gráfico 1. Pregunta 1. Dimensión de la Percepción del Cliente. Elaboración propia (2016)

En el gráfico 1, se observa que el mayor porcentaje de los encuestados, cincuenta y tres por ciento (53%), califica como bueno el servicio comercial prestado por Comercializadora Romher Central. Los resultados arrojan que un 34% califica el servicio comercial como muy bueno. En cambio, un 10% de los encuestados lo califica como regular, un 1% como malo y otro 1% como muy malo. Podemos inferir que los clientes de este distribuidor semi-exclusivo se encuentran satisfechos en un 87% con el servicio comercial.

Pregunta 2. ¿Qué opinión tiene sobre la atención al cliente prestada por la empresa?

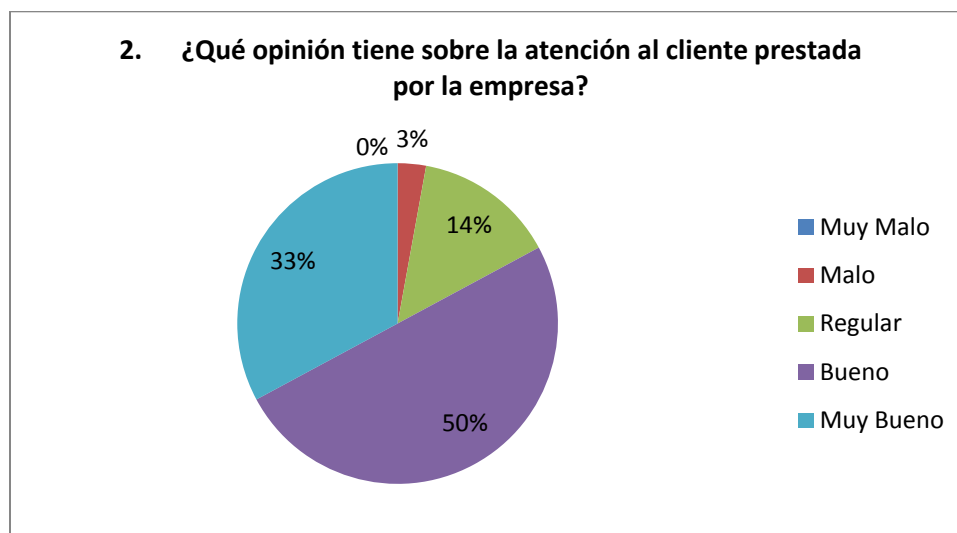


Gráfico 2. Pregunta 2. Dimensión de la Percepción del Cliente. Elaboración propia (2016)

En relación a este ítem se observó que el mayor porcentaje de los clientes encuestados expresa tener una opinión buena cincuenta por ciento (50%) de la atención al cliente. El 33% de los clientes consideran que la atención al cliente es muy buena, 14% señala que la atención al cliente es regular y solamente el 3% califica a la atención al cliente como mala. Los resultados reflejan un 83% de opiniones positivas en el servicio al cliente.

Pregunta 3. ¿Cómo evalúa la oferta de productos suministrados por Romher Central?
Teniendo en cuenta: productos, precios y rotación.

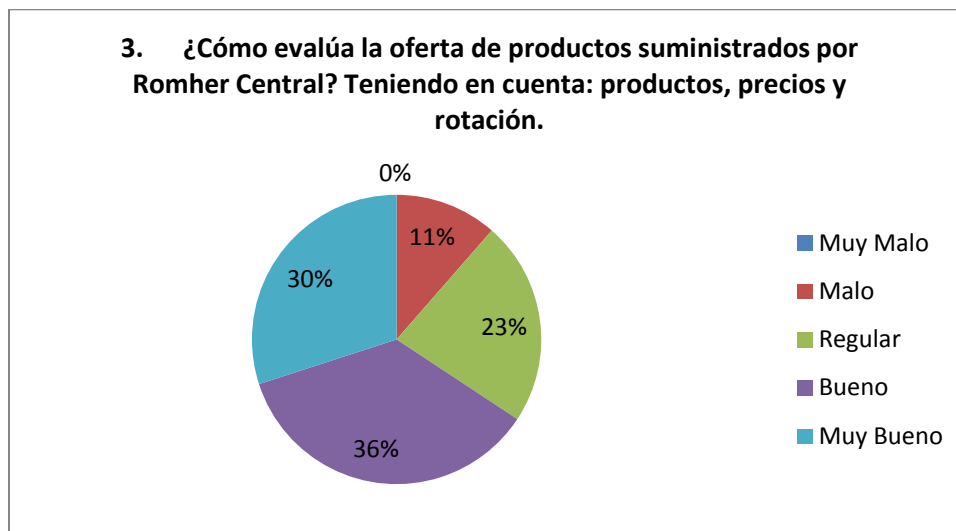


Gráfico 3. Pregunta 3. Dimensión de la Percepción del Cliente. Elaboración propia (2016).

De acuerdo con los resultados mostrados en el gráfico 3, el mayor porcentaje (36%) de los clientes de Romher Central evalúan la oferta de productos suministrada como buena. Un 30% la considera muy buena, 23% la califica de regular y 11% la califica como mala. La valoración positiva obtenida sobre la oferta de productos es de 66%.

Pregunta 4. ¿Cómo calificaría el servicio prestado por su vendedor habitual?

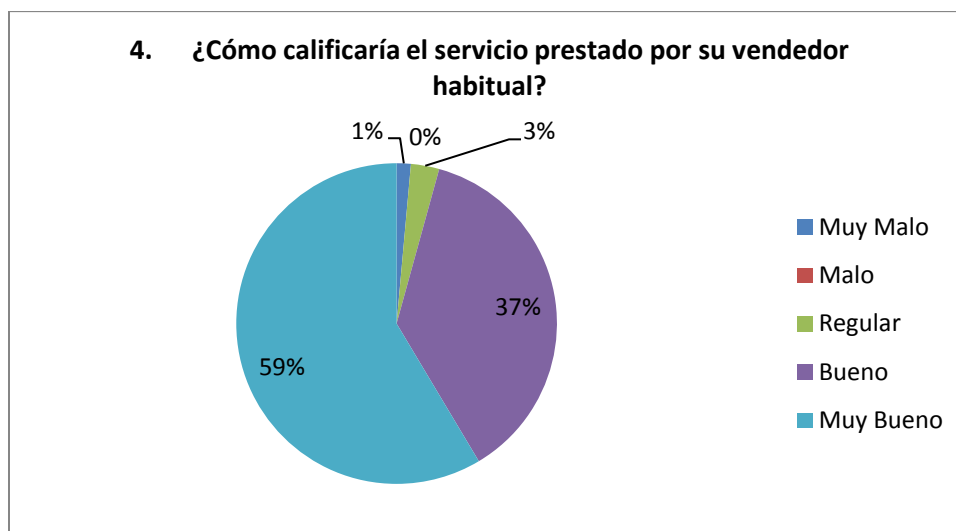


Gráfico 4. Pregunta 4. Dimensión de la Percepción del Cliente. Elaboración Propia (2016).

Cuando preguntamos a los clientes encuestados sobre el servicio del vendedor habitual, los mismos califican como muy bueno en 59% a su contacto directo con Romher Central. Como bueno lo consideran 37% de los clientes, 3% lo distinguen como regular y un 1% lo señala como malo. La valoración positiva de la Fuerza de Ventas por parte de los clientes es de 97%.

Pregunta 5. ¿Cómo valora la gestión del Departamento de Crédito y Cobranza de Comercializadora Romher Central?

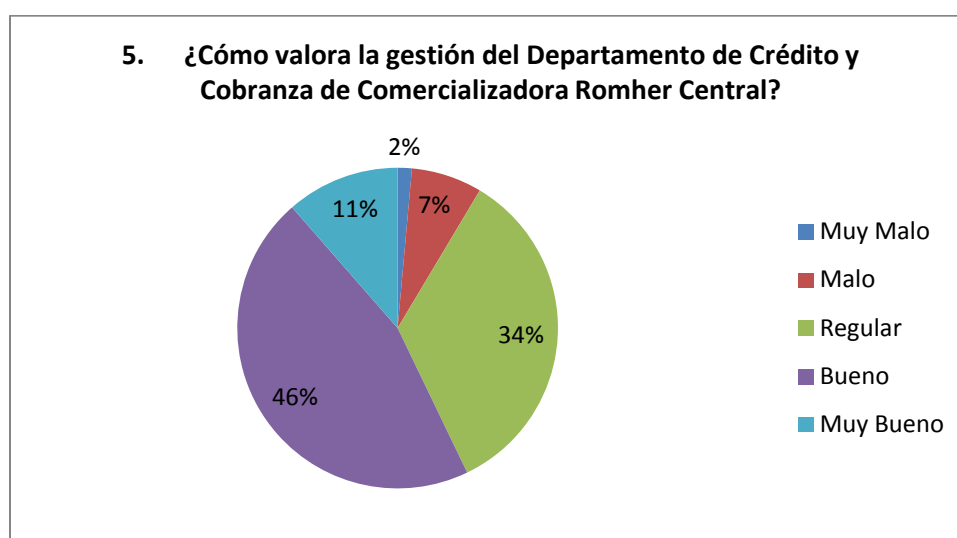


Gráfico 5. Pregunta 5. Dimensión de la Percepción del Cliente. Elaboración propia (2016).

En relación a este ítem se observó que el mayor porcentaje de clientes encuestados valoran como bueno en cuarenta y seis por ciento (46%) al servicio de Crédito y Cobranza de Romher Central. Un 34% lo califica como regular, 11% lo considera como muy bueno, para un 7% de los clientes resulta malo y un 1% señala como muy malo el servicio de Crédito y Cobranza. La percepción positiva de este ítem es de 57% de acuerdo a las opiniones de los clientes sobre el servicio.

Pregunta 6. ¿Qué opinión tiene sobre el servicio de transporte utilizado por la empresa?

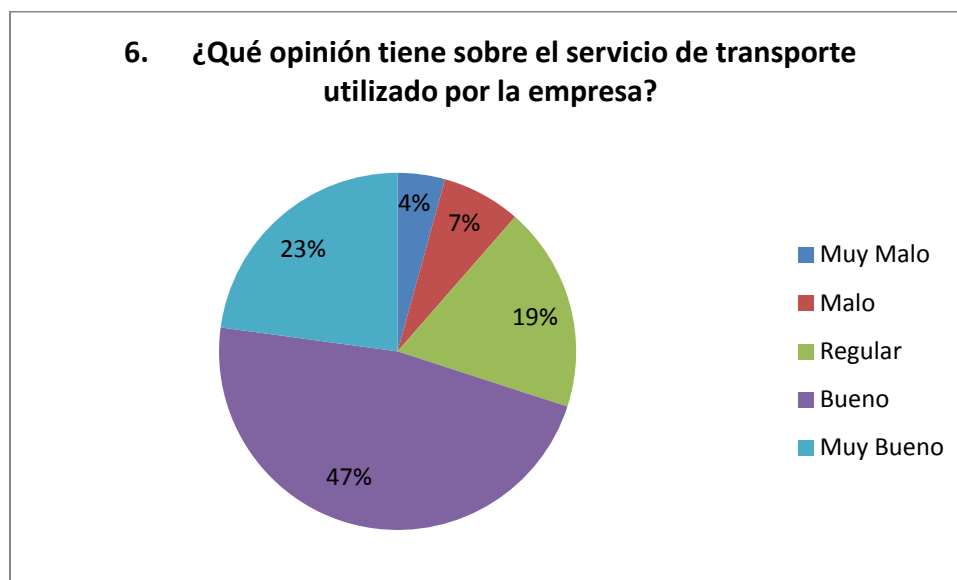


Gráfico 6. Pregunta 6. Dimensión de la Percepción del Cliente. Elaboración propia (2016).

En el Gráfico 6, los resultados arrojan que el 47% de encuestados distinguen como bueno el servicio de transporte de Romher Central. Un 23% lo considera muy bueno, 19% de los clientes encuestados lo evalúan como regular, un 7% de los clientes valoran como malo y un 4% lo supone muy malo. La valoración positiva de esta pregunta es de 70% sobre el servicio de transporte.

4.2. Dimensión de la Orientación de Servicio de la Fuerza de Ventas

A continuación, se presenta la descripción y análisis de las preguntas correspondientes a la encuesta de orientación al servicio de la Fuerza de Ventas de Comercializadora Romher Central. Los integrantes del área comercial, 12 miembros de la fuerza de ventas, respondieron las preguntas de esta encuesta de forma anónima y voluntaria.

Pregunta 1. ¿Escuchas atentamente las necesidades del cliente y las consideras cuando realizas la venta?

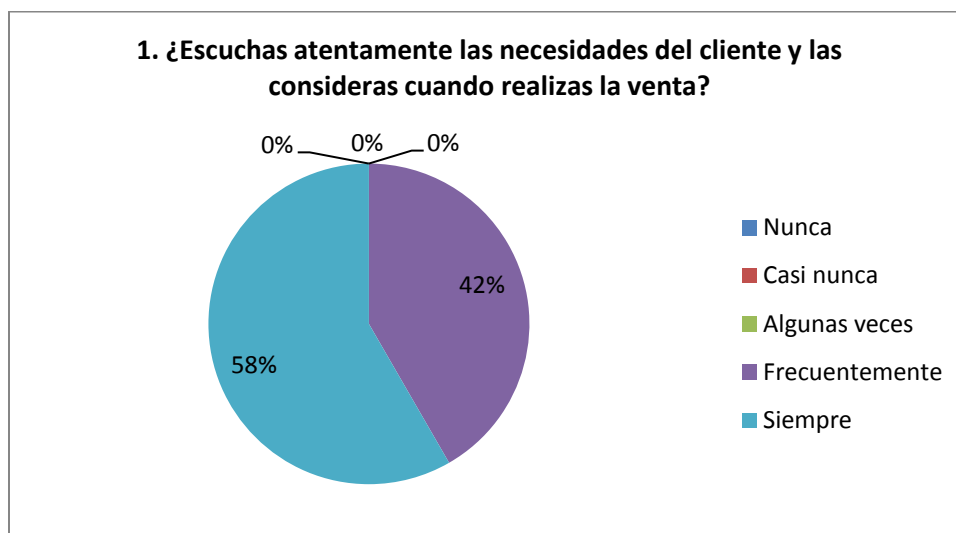


Gráfico 7. Pregunta 1. Dimensión de la Orientación de Servicio de la Fuerza de Ventas. Elaboración propia (2016).

En relación a este ítem sobre la autoevaluación del equipo comercial se observó que el mayor porcentaje de los miembros de la FDV siempre (58%) y frecuentemente (42%) escucha atentamente las necesidades de los clientes y las considera cuando realiza las ventas. La orientación de la fuerza de ventas a atender las necesidades de los clientes es de un 100%.

Pregunta 2. ¿Cumples con lo prometido al cliente?

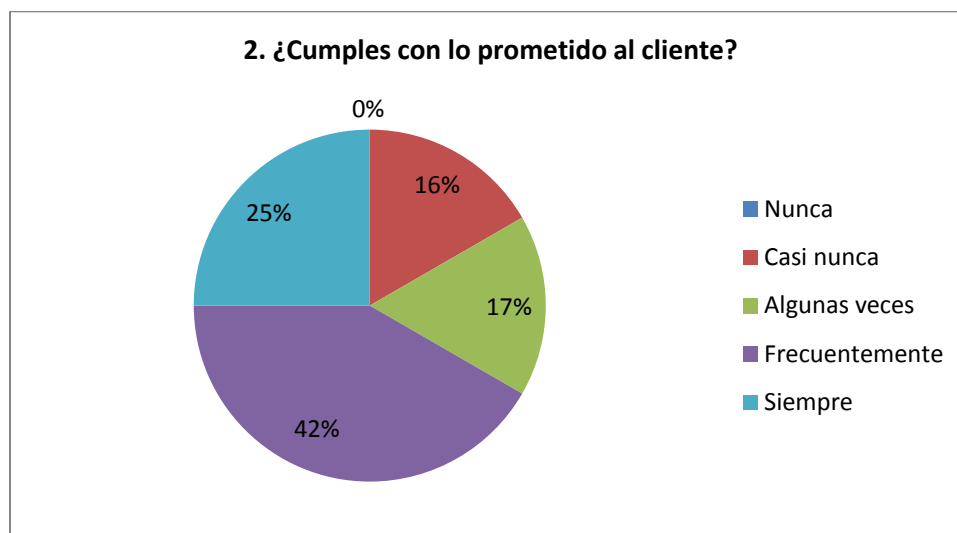


Gráfico 8. Pregunta 2. Dimensión de la Orientación de Servicio de la Fuerza de Ventas. Elaboración propia (2016).

La autoevaluación de la fuerza de ventas sobre el cumplimiento de lo prometido a los clientes imprimió como mayor porcentaje un frecuentemente en 42%, un siempre con 25%, algunas veces 17% y casi nunca 17%. De acuerdo a la autoevaluación, la FDV cumple con lo prometido a los clientes en un porcentaje de 67%.

Pregunta 3. ¿Brindas soluciones a los clientes cada vez que ellos lo requieren?

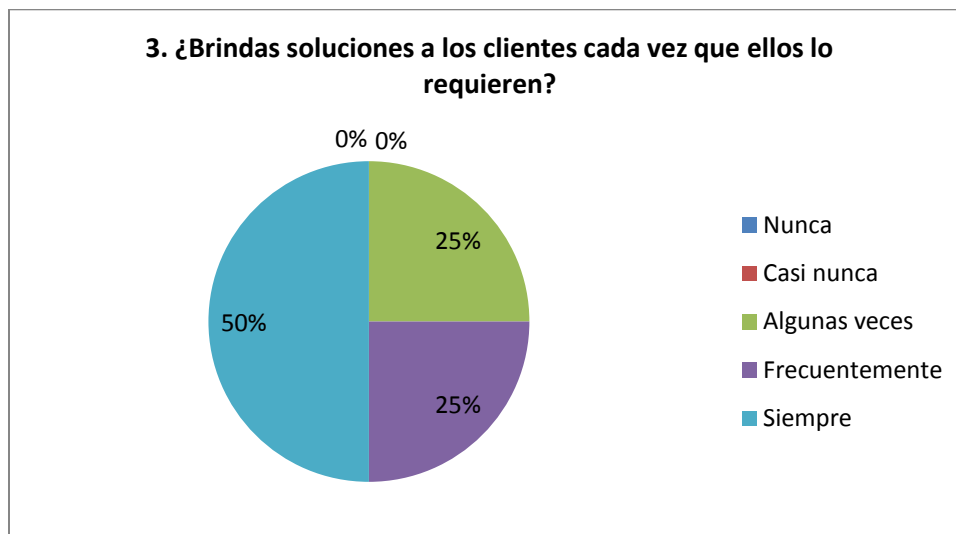


Gráfico 9. Pregunta 3. Dimensión de la Orientación de Servicio de la Fuerza de Ventas. Elaboración propia (2016).

El gráfico 9, muestra que el ofrecimiento de soluciones comerciales por parte de la FDV hacia los clientes registra un porcentaje 50% en la opción siempre, 25% para frecuentemente y 25% para algunas veces. La orientación de servicio, en lo referente a brindar soluciones a los clientes es de 75%.

Pregunta 4. ¿Te encuentras enfocado en la calidad de servicio cada vez que atiendes a los clientes?

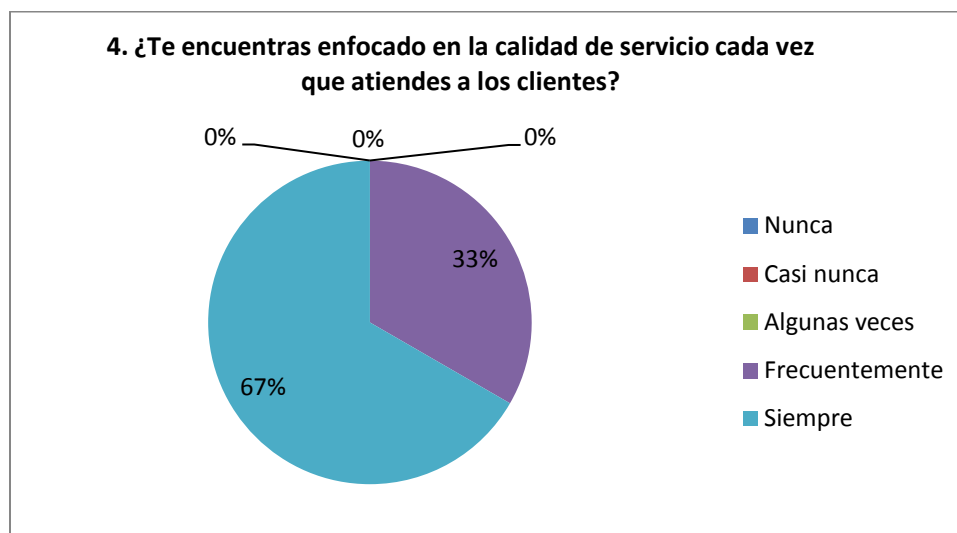


Gráfico 10. Pregunta 4. Dimensión de la Orientación de Servicio de la Fuerza de Ventas. Elaboración propia (2016).

De acuerdo a los resultados mostrados en el gráfico 2, 67% de los evaluados siempre se encuentran enfocados en la calidad de servicio con sus clientes y el restante 33% frecuentemente está enfocado en la calidad en la atención. El enfoque hacia la calidad de servicio de parte de la FDV de Romher Central es de un 100%.

Pregunta 5. ¿Intentas ser empático con los clientes cada vez que los visitas?

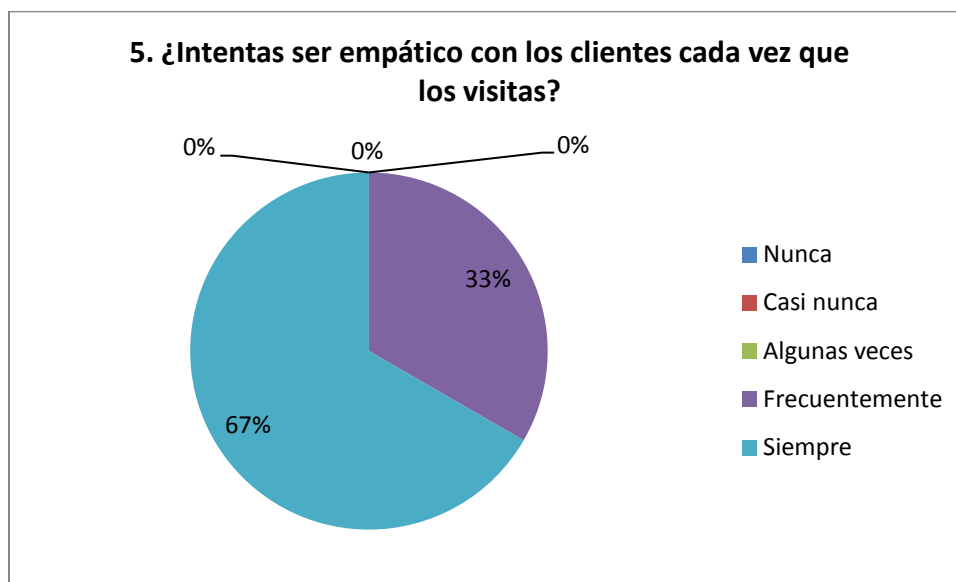


Gráfico 11. Pregunta 5. Dimensión de la Orientación de Servicio de la Fuerza de Ventas. Elaboración propia (2016).

En relación a la empatía hacia los clientes, los resultados arrojan que el 67% de los encuestados siempre intenta ser agradable y cordial con sus clientes y el 33% de los miembros de la FDV frecuentemente busca la empatía con los clientes. En un 100% la FDV de Romher Central busca poseer el agrado y atención de los clientes.

4.3. Dimensión de la Visión Gerencial en la Atención al Cliente

A continuación, se presenta la descripción y análisis de la entrevista realizada al Gerente Comercial, Lic. Juan Salgueiro, de Comercializadora Romher Central acerca de la orientación hacia el cliente de la empresa.

Entrevista con Juan Salgueiro - Gerente Comercial de Comercializadora Romher Central, C.A.	
Preguntas	Respuestas
1. ¿Comercializadora Romher Central es un distribuidor semi-exclusivo orientado de la atención a los clientes?	Por su puesto que sí. Básicamente somos más que un proveedor de productos somos un proveedor de servicios. Brindándole la atención al cliente mediante un plan de trabajo preconcebido de atención para ofrecer las distintas categorías de productos que comercializamos.
2. ¿Cuáles son los puntos fuertes que diferencian a Comercializadora Romher Central como distribuidor semi-exclusivo?	Principalmente, nuestra gente. El valor agregado que aporta el personal integrante de la empresa, el cual, esta preparado y capacitado para atender a los clientes y las exigencias del mercado. No solamente nos identificamos como vendedores sino como asesores de nuestros clientes. No solamente vendemos productos sino también asesoramos a los clientes en la manera como exhibir los productos en los anaqueles para lograr mayor rotación de los inventarios, desarrollar categorías y generar mayor rentabilidad en los clientes.
3. ¿El resto de los departamentos, como: Finanzas y Logística. Se encuentran también orientados a la atención al cliente como el equipo Comercial?	Estos departamentos los manejamos como Unidades Funcionales de Apoyo. De manera, que todos estemos integrados y orientados al servicio y atención al cliente. Cada vez que tengamos que ofrecer una respuesta a los clientes fuera del equipo de ventas esa respuesta sea tan oportuna como la ofrecida por el equipo comercial.
4. Con respecto a la metodología interna denominada "Evolution". ¿Puedes hablarnos sobre el efecto que tiene en la fuerza de ventas?	Evolution es una metodología interna que principalmente ordena "el cómo hacer las cosas". Es una manera sencilla y práctica de tener por escrito los procesos y pasos que debe seguir un representante de ventas para brindar una atención óptima y efectiva al cliente.

Gráfico 12. Entrevista con Gerente Comercial de Comercializadora Romher Central. Elaboración propia (2016).

Pregunta 1. ¿Comercializadora Romher Central es un distribuidor semi-exclusivo orientado de la atención a los clientes?

El Sr. Salgueiro nos indica que un distribuidor semi-exclusivo es más que un simple proveedor de mercancías. La orientación de la gerencia plantea que el propósito de la empresa es brindar servicio a los clientes. De acuerdo, a las palabras del Sr. Salgueiro la intención de servicio implica más que intenciones conlleva procesos y técnicas que el equipo comercial debe realizar.

Pregunta 2. ¿Cuáles son los puntos fuertes que diferencian a Comercializadora Romher Central como distribuidor semi-exclusivo?

Para la gerencia, Comercializadora Romher Central es una empresa de servicios y en consecuencia su mayor activo es su personal. Este personal está adiestrado y preparado por la empresa. Con la intención de enfrentar los desafíos del mercado y atender a los clientes. La empresa tiene altas expectativas para su Fuerza de Ventas, ya que considera a su equipo comercial como los asesores de los clientes en términos de volumen de ventas, rentabilidad, cobranza, desarrollo de categorías, exhibiciones en los puntos de ventas, mejoras en los indicadores financieros y logísticos.

Pregunta 3. ¿El resto de los departamentos, como: Finanzas y Logística. Se encuentran también orientados a la atención al cliente como el equipo Comercial?

La orientación de la empresa hacia unidades funcionales de apoyo siendo el equipo comercial el eje central, permite que ningún departamento juegue un papel dominante. Esta visión comercial facilita la orientación de la empresa hacia la atención al cliente brindando soluciones enfocadas en los clientes y no orientadas a departamentos específicos.

Pregunta 4. Con respecto a la metodología interna denominada "Evolution". ¿Puedes hablarnos sobre el efecto que tiene en la fuerza de ventas?

De acuerdo, con Salgueiro la metodología “Evolution” brinda una gran ayuda a la Fuerza de Ventas debido a que adiestra al equipo comercial en “el cómo hacer las cosas”. Al tener muchos procesos cotidianos registrados y descritos, la FDV evita cometer errores por desconocimiento y falta de experiencia. Este proceso es un apoyo sustancial en el proceso de adiestramiento y seguimiento de la evolución de los clientes.

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES

La mayor diferencia que hemos observado durante la realización de este estudio corresponde al compromiso desde arriba de la organización. Sin duda, las empresas centradas en el cliente se diferencian de las no centradas porque sus directivos actúan más y hablan menos. Lo que importa realmente a la organización no es lo que el equipo diga en relación con el servicio sino lo que haga. Por ello, la actitud que asumen sus empleados respecto a los clientes es un reflejo de sus directivos.

La entrevista con Salgueiro refleja como la organización se ha convertido en un modelo de servicio, orientada a tratar de ayudar a los clientes, modelando las habilidades para un buen servicio y realizando acciones llamativas que destaquen la importancia del servicio al cliente. La empresa utiliza sus unidades funcionales de apoyo para brindarle respuestas a los clientes no al contrario. Estas acciones han ayudado al equipo de ventas a ganar credibilidad con los clientes tanto en palabras como en hechos. Lo cual se ve reflejado en la evaluación otorgada por los clientes de 59% como muy bueno al servicio prestado por su vendedor.

La cultura japonesa maneja el termino *Kaizen* que quiere decir mejoramiento pequeño pero continuo. Concentrándose en hacer todos los días las pequeñas cosas que mejoran el servicio, esto a la larga permitirá a la empresa enfrentarse con confianza a sus competidores. Prestar un servicio excelente es un estilo de vida, un proceso continuo que nunca está completo y que jamás se acaba.

La labor de Comercializador Romher Central está orientada al mercadeo del siglo XXI, el cual exige una diferenciación significativa para romper con la homogeneidad de los productos, y convencer al cliente de que el producto es el que realmente va a satisfacer las necesidades. La cuantificación de la satisfacción ha permitido a la gerencia relacionar conceptos con la eficiencia y dirigir los esfuerzos hacia la optimización de la eficiencia y eficacia en la satisfacción del cliente.

Los clientes juzgan los beneficios y costos de las mercancías comercializadas por el distribuidor, realizan sus compras de acuerdo al valor percibido y comparan los mismos con la oferta de los competidores. Los clientes muy frecuentemente no juzgan los valores y

costos de los productos de forma analítica, frecuentemente actúan de acuerdo a valores percibidos. Por lo cual, Romher Central debe centrar su atención a las expectativas de los clientes. Los clientes a los que se les excede sus expectativas, se sienten muy satisfechos repiten sus compras y le expresan a otros compradores potenciales sus buenas experiencias. El proceso de marketing fomenta la construcción de relaciones con el cliente a largo plazo que se materialicen en ventas actuales y futuras, participación de mercado y ganancias. La creación de valor para el cliente implica lealtad y retención.

La aplicación del Modelo de Gestión de Clientes (LCM) como modelo teórico tuvo por objeto identificar los diferentes conceptos que debe incluir toda gestión de clientes y establecer las conexiones que existen entre ellos. El modelo señaló dos ejes claves, el primero se centró en atender los tipos de relación que pueden establecerse con los clientes, mientras el segundo tomó en cuenta los elementos de soporte necesarios para que las acciones de gestión sean realmente efectivas. Hoy en día una empresa seria no puede permitirse el lujo de estar en el mercado sin una clara orientación al cliente, la buena gestión de clientes aparece como un elemento clave de distinción frente al resto de los competidores. Las empresas más exitosas son las que se basan en relaciones y por consecuencia generan mayor productividad y altas utilidades.

En el caso de estudio pudimos observar como un distribuidor se relaciona con sus clientes en torno a cuatro momentos del ciclo de vida del cliente: captación, repetición, relación y vinculación. Durante el estudio nos centramos en la repetición y vinculación. El fundamento teórico señaló que conseguir la repetición es mucho más económico que adquirir un nuevo cliente, su gran inconveniente es que requiere constancia, algo difícil de encontrar en la mayoría de las empresas. Una vez que el cliente entra en contacto con la empresa hay que mantenerlo procurando que repita la compra durante el mayor tiempo posible, siempre en una relación de ganador-ganador en la que lo más importante es diseñar correctamente la oferta de valor. La mayoría de las empresas suelen dar mucho más valor a la venta y captación de nuevos clientes en contraposición a atender correctamente a los que ya están dentro.

Las acciones que señala el Modelo de Gestión de Clientes (LCM) son absolutamente necesarias para identificar y conocer a nuestros clientes a fin de evaluarlos, a fin de poder llevar a cabo acciones comerciales segmentadas. La finalidad del conocimiento de clientes

es tener un marco objetivo y cuantificable que nos permita evaluar y segmentar nuestra base de clientes. Por lo cual, es importante definir las variables que consideramos claves para nuestros clientes. La utilización del Modelo de Gestión de Clientes (LCM) proporcionó las bases para realizar una gestión de clientes global que no descuide ninguno de los procesos que afectan la calidad de la cartera, el principal valor es que puede desagregarse en acciones concretas a las que podemos imponer objetivos cuantificables.

Es por ello, que las relaciones comerciales entre proveedor y cliente, deben evaluarse en profundidad desde los puntos de contacto de la relación comercial, como son: las visitas de ventas y servicio, los fabricantes, los despachos, las condiciones de pagos y la resolución de controversias. El propósito académico del estudio consistió en proporcionar mayor conocimiento sobre la importancia de las ventas, la satisfacción al cliente y las relaciones comerciales como elemento generador de valor para las empresas. Para comprender y entender las relaciones comerciales con los clientes, conocer la percepción que tienen los clientes hacia los fabricantes y sus sistemas de distribución.

El estudio arroja una visualización de parte del cliente hacia Comercializadora Romher Central como una empresa aliada, comprometida y generadora de un excelente servicio, cuyo personal y departamentos están orientados en la atención de los requerimientos de los clientes. Por otro lado, la autoevaluación del personal de ventas demostró el compromiso que tienen con sus clientes de brindar una excelente atención y servicio. La entrevista con el Sr. Juan Salgueiro nos ilustró como la organización está orientada en satisfacer las necesidades de sus clientes al considerarse como una empresa de servicios.

RECOMENDACIONES

Al personal de ventas de Comercializadora Romher Central debe enfocársele en prometer solamente lo que sea posible de cumplir debido a que podemos caer en una disminución de las expectativas por estas prácticas. Por otro lado, debemos trabajar en concientizar al personal para que brinde soluciones reales y no sientan que sus soluciones no se cumplen del todo. Podríamos recomendar cursos y talleres sobre el manejo de crisis con los clientes para brindar las herramientas necesarias al personal para dar respuesta a sus requerimientos.

A los clientes debemos de cuidar el manejo que da crédito y cobranza de la relación ya que existen evaluaciones negativas a este departamento. En el mismo sentido, el servicio de transporte tiene el mismo grado de insatisfacción de 7%. No se puede descuidar estos puntos de la relación comercial problemas administrativos como notas de créditos, pagos por adelantado, pedidos faltantes, deterioro de los despachos, etc. Pueden ser los causantes de esta disminución de la insatisfacción.

A los clientes resulta crítica la oferta de productos de parte de los fabricantes, ya que resulta totalmente insuficiente y esta situación puede atentar la subsistencia de sus negocios en las condiciones actuales de la Venezuela de hoy. Es importante manejar los canales de comunicación aguas abajo y aguas arriba para transmitir las dificultades que atraviesan los fabricantes, así como, la importancia que tienen para los clientes la mercancía para su subsistencia.

La empresa debe estar en una constante evaluación de las respuestas ofrecidas a los clientes para mejorar de forma continua su relación comercial.

Recomendaciones Generales

- ✓ Amplíe su definición de servicio
- ✓ Reconsidere quiénes son sus clientes
- ✓ Desarrolle una actitud amistosa hacia el cliente
- ✓ Dedique tiempo a charlar con su cliente
- ✓ Pensamiento a largo plazo

- ✓ Prepárese para los momentos de la verdad
- ✓ Las cosas sencillas significan mucho
- ✓ El tono de voz
- ✓ Al ritmo del cliente
- ✓ Iniciativas de buena voluntad
- ✓ Resuelva el problema
- ✓ Admita su culpabilidad
- ✓ Dele al cliente una muestra de aprecio
- ✓ Amabilidad
- ✓ Comprensión y empatía
- ✓ Equidad y Control
- ✓ Opciones y Alternativas
- ✓ Información aguas abajo y aguas arriba
- ✓ Compromiso de arriba abajo
- ✓ El servicio es un asunto de todos
- ✓ Aprenda a escuchar
- ✓ Captar la atención del cliente
- ✓ Diga claramente lo que usted quiere y pregúnteles si tienen tiempo para hablar
- ✓ Haga muchas preguntas
- ✓ Exponga claramente las ventajas de lo que vende
- ✓ Refleje lo que le diga el cliente
- ✓ Llévelo al estilo de su cliente
 - Comprador analítico
 - Comprador expresivo
 - Comprador amistoso
- ✓ Descubra los factores críticos de su cliente
- ✓ Acoja las preocupaciones del cliente
- ✓ Presente nuevas opciones
- ✓ Invierta en desarrollar a sus empleados
- ✓ Hágalos una encuesta a los clientes

VI. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Acuña, L. (2009). Estudio de la satisfacción laboral del personal académico de la Universidad de Oriente, Unidad Experimental Puerto Ordaz, tesis inédita. UCAB, Puerto Ordaz.
2. Albrecht, K., (1992). *La excelencia en el servicio*. Bogotá: Legis.
3. Albrecht, K.; Bradford, L. (1990). *La excelencia en el servicio*. Bogotá: Legis.
4. Albrecht, K.; Zemke, R. (2007). *Gerencia de servicio*. Bogotá: Legis.
5. Anderson, R.; Hair, J. Bush, A. (1995). *Administración de ventas*. (2da. Edición). México: McGrawHill.
6. Arese., L (2008). *Mercadeo Estratégico*. México: Mc Graw - Hill.
7. Arias, F. (2009). *Tesis & Proyectos de Investigación*. Caracas: Episteme.
8. Auletta, F. (2011). *Fidelización del cliente. Una Técnica*. Mexico: Mc Graw Hill.
9. Balestrini A., (2006). *Como se elabora un proyecto de Investigación*. Caracas: Fotolito Quintana.
10. Banco Central de Venezuela (2015), “*Producto Interno Bruto*”, documento en línea]. Disponible: <http://www.bcv.org.ve/> (consultado: 8 de marzo de 2015).
11. Barquero, J. D. (2007). *Marketing de Clientes*. Madrid: McGraw-Hill.
12. Barquero, J., Rodríguez, C., Barquero, M., y Huertas, F. (2007) *Marketing de clientes. ¿Quién se ha llevado a mi cliente?* (segunda edición). Madrid: McGraw Hill.
13. Bell, C. R. (2009). *Clientes como Socios. Construyendo relaciones perdurables*. México: Edamex.
14. Berenson, L. (2009). *Investigación de mercados*. Mexico: Editorial Mc Graw Hill.

15. Casares, J.; Martín, V.; Aranda, E. (2000): “Vértigo en la distribución comercial. Concentración, competencia, empleo y relaciones con proveedores”. *Distribución y Consumo*, nº 49. Diciembre 1999-Enero, pp. 5–25.
16. Cázares, L.; Christen, M.; Jaramillo, E.; Villaseñor, L.; Zamundio, L. (1995). *Técnicas actuales de investigación documental*. México: Trillas.
17. Curry, J; Curry, A. (2002). *Customer Relationship Management*. Barcelona: Gestión 2000.
18. Cruz, I; Rebollo, A.; Yague, M. J. (2003): “Concentración y Competencia en los Canales de Distribución de Productos Alimenticios”, *Papeles de Economía Española*, nº 96, pp.112-133.
19. Day, G. (2001). *Comprender, captar y fidelizar a los mejores clientes*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000.
20. Dayton, D. (2002). *Cómo Gestionar las relaciones con clientes clave*. Barcelona: Gestión 2000.
21. De Jesús, G.; Molineros, J. (2011). Propuesta para la implementación de un modelo de fidelización de clientes LCM en la empresa “ecuaTROFESA”, tesis inédita. Universidad Politécnica Salesiana: Cuenca, Ecuador.
22. De Salterain, F. (2010). *Locos por las ventas*. Buenos Aires: Gránica.
23. Estrategia Uno Team (2015). *¿Desaceleración o un nuevo escenario?*, Documento en línea. Disponible: <http://www.estrategiauno.blogspot.com/> (Consulta: 8 de marzo de 2015).
24. Esteban, A.; Delgado, M.; Pelaez, J. (2014). “¿Quién ama a las marcas? Determinantes personales y de consumo”, documento en línea. Disponible: www.elsevier.es/reimke (Consulta: 14 de noviembre de 2014).
25. Fischer, L (2013). *Mercadotecnia*. México: Mc Graw Hill
26. Fernández, A; Martínez, E.; Rebollo, A. (2006): “La nueva configuración de los canales de distribución: el comercio de electrodomésticos”. *Información Comercial Española*, nº. 828. Enero-Febrero, pp. 187-202.
27. Fernández, A; Martínez, E.; Rebollo, A. (2006): “La Reorganización de los canales de comercialización”. *Colección Mediterráneo Económico*, nº. 11, pp. 195-212.
28. Fleschner, M. (2014), “Motivation, Incentives & Compensation”, document en línea. *Selling Power Magazine*. Disponible en: <http://www.sellingpower.com/sales-leadership/?guid=MDExMTcxNDg=> (Consulta: 14 de noviembre de 2014).

29. Gaido, J. (2008). Plan de Negocios para un Distribuidor de Productos de Papel Tissue, tesis inédita. Universidad de Chile, Santiago de Chile.
30. García, D. (2004). *Metodología del trabajo de investigación*. México: Trillas.
31. García Valcárcel, I. (2009). *CRM. Gestión de la Relación con los clientes*. Madrid: FC.
32. Gschwandtner, G. (2007). *Manual del gerente de ventas*. México: McGrawHill.
33. Hasty, R.; Reardon, J. (1998). *Gerencia de Ventas al detal*. Bogotá: McGraw-Hill.
34. Heppell, M. (2012). *Cómo otorgar un servicio excepcional*. México: Trillas.
35. Hiebeler, R. ; Kelly, T.B.; &Kettelman, C. (2009). *Las mejores prácticas. Soluciones para dar un servicio excepcional, crecer, reducir costes y multiplicar los beneficios*. Barcelona: Gestión 2000.
36. Holtje., H (2009). *Mercadotecnia* México: Mc Graw Hill
37. Hulbert., H (2008). *La distribución comercial*. Bogotá: Norma.
38. Istúriz, J. (2012). Situación del Multinivel en Venezuela, tesis inédita. UCAB, Caracas
39. Johnston, M.W. ; Marshall, G.W. (2013). *Administración de las Ventas*. (7ma. Ed.). México: McGraw-Hill.
40. Kinner, T.; Taylor, J. (1998). *Investigación de Mercados* (quinta edición). Bogotá: McGraw-Hill.
41. Kerin, R.;Berkowitz, E.; Hartley, S.; &Rudelius, W. (2010). *Marketing*. (7ma. Ed.). México: McGrawHill.
42. Korn, W (2008). *La Investigación en las Ciencias Sociales*. México: Mc Graw Hill.
43. Kotler, P. (2009). *Fundamentos de Marketing*. México: Editorial Mc Graw Hill
44. Kotler, P.; Armstrong, G. (2007). *Marketing*. México: Pearson.

45. Kurtz, D. (2011). *Marketing Contemporáneo*. (15ta. Ed.). México: Cengage Learning.
46. Lamb, C. W. ; Hair, J. F.; McDaniel, C. (2006). *Marketing*. (8va. Ed.). México: Thomson Learning.
47. Leland, K.; Baily, K. (1997). *Servicio al cliente para Dummies*. Bogotá: Norma.
48. Lenhart, T. (2014). “Three Easy Ways to Improve Sales”, document en línea. SalesAndMarketing.com. Disponible en: <http://www.salesandmarketing.com/content/three-easy-ways-improve-sales> (Consulta: 14 de noviembre de 2014)
49. López, Y. (2005). Evaluar el nivel de satisfacción de los afiliados a la Cámara de Comercio e Industrias del Municipio Caroní, tesis inédita. UCAB, Ciudad Guayana.
50. Manzanero, M.; Portillo, M. (2002). Evaluar el impacto que tendría de aplicarse la metodología Customer Relationship Management (CRM), en la empresa C.A. Cervecería Regional. UNIMET, Caracas.
51. Martínez-Ribes, J.M., de Borja, L, Carvajal, P. (2002). *Fidelizando clientes*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000.
52. Martínez-Tur, V, Peiró Silla, J. M., Ramos, J. (2011). *Calidad de Servicio y Satisfacción*. Madrid: Síntesis.
53. Maynard, H., Davis, J. (1980). *Técnicas de la dirección de ventas*. (Sexta Ed.). Madrid: Hispano Europea.
54. Maradey, S. (2008). Estudio de factibilidad técnico-económica de CRM para una marca de consumo masivo. Caso de estudio: Johnson&Johnson Venezuela, tesis inédita. UNIMET, Caracas.
55. Miguel Peris, S., Parra, F., Miguel, M.J. (1999). *Distribución Comercial*. Madrid: Esic.
56. Miquel., J (2005). *Distribución*. México: Mc Graw Hill.
57. Mitchel, J. (2007). *Abrace a sus clientes*. Bogotá: Norma.

58. Mújica, J. (2004). Sistemas de Gestión de las Relaciones con los Clientes Aplicando la Estrategia CRM Caso Primus Servicios Financieros, tesis inédita. UCAB Caracas.
59. Muller de la Lama, E. (2012). *Cultura de la Calidad de Servicio*. México: Trillas.
60. Navarro, J. (2011). *Epistemología y metodología* (primera edición). México: Grupo Editorial Patria.
61. Nieto, G. (2010). Diseño de una estrategia CRM para una empresa comercializadora de resinas plásticas en Venezuela. Período 2009-2010, tesis inédita. UCAB, Caracas.
62. Palella, S. y Martins, F. (2005). *Metodología de la investigación cuantitativa*. FEDUPEL, Caracas.
63. Pérez, J. (1999). *El éxito de las ventas*. Madrid: Temas de hoy.
64. Peter, J. P.; Donnelly, Jr., J.H. (2006). *Administración de Marketing*. (3ra. Ed.). Madrid: Irwin.
65. Porter, M. (2009). *Estrategia Competitiva*. México: Editorial Cecsca.
66. Pujol Bengoechea, P. (2008). *Dirección de Marketing y Ventas*. Madrid: Cultural.
67. Rehnartz, W; Kumar, V. (2008). “*The Management of customer loyalty*”. Harvard Business Review. Boston.
68. Romero, K. (2004). Análisis Estratégico de Makro Comercializadora, S.A. Venezuela partiendo de las necesidades del cliente a través del mercadeo relacional. UCAB, Caracas.
69. Ruz, O. (2005). El Futuro de EDI “Electronic Data Interchange” en Venezuela. UCAB, Caracas.
70. Sabino, C. (2008). *El Proceso de Investigación*. Caracas: Panapo.
71. Sanders, D. (2009). *Hecho para servir*. México: McGraw-Hill.
72. Salvio Martínez, F. (2009). *Liderazgo y supervisión de ventas*. México: Trillas.
73. Sánchez, M. (2003). Estudio de las mejores experiencias de CRM en empresas de consumo masivo en Venezuela. UCAB, Caracas.

74. Schiffman, L.; Lazar, L. (2001). *Comportamiento del Consumidor* (séptima edición). México: Prentice Hall.
75. Seglin., M (2006). *Mercadotecnia* Madrid. Edit. Reverté.
76. Selling Power Editors (2014), “Prospecting, Demand Generation & Lead Nurturing”, document en línea. Selling Power Magazine. Disponible en: <http://www.sellingpower.com/sales-leadership/?guid=MDExMTcxNDg=> (Consulta: 14 de noviembre de 2014).
77. Selling Power Editors (2014), “Sales Leadership”, document en línea. Selling Power Magazine. Disponible en: <http://www.sellingpower.com/sales-leadership/?guid=MDExMTcxNDg=> (Consulta: 14 de noviembre de 2014).
78. Selling Power Editors (2014), “Sales Management”, document en línea. Selling Power Magazine. Disponible en: <http://www.sellingpower.com/sales-management/?guid=MDExMTcxNDk=> (Consulta: 14 de noviembre de 2014).
79. Selling Power Editors (2014), “*The Persuasive Sales Proposal Checklist*”, documento en línea. Selling Power Magazine Disponible: <http://www.sellingpower.com/sales-process-and-methodology/?guid=MTEzNzE0MTE=> (Consulta: 14 de noviembre de 2014).
80. Solomon, M. R.; Stuart, E. W. (2011). *Marketing Personas ¿Decisiones reales.*(2da. Ed.). Bogotá: Prentice Hall.
81. Stanton, W.; Buskirk, R.; Spiro, R. (1997). *Ventas conceptos, planificación y estrategias* (novena edición). Bogotá: McGraw-Hill.
82. Universidad Pedagógica Experimental Libertador (2008). *Manual de trabajo de grado, especializaciones y maestría*. (2ed) Caracas: UPEL.
83. Visgatis, F. (2014). “Power to the Buyers”, document en línea. SalesAndMarketing.com. Disponible en: <http://www.salesandmarketing.com/content/power-buyers> (Consulta: 14 de noviembre de 2014)
84. Tracy, B. (1995). *Estrategias Eficaces de ventas*. Madrid: Paidós Empresa 47.

ANEXOS

Encuesta Clientes

Fecha:
Encuesta Nro. :
Lugar:

“La presente encuesta tiene por finalidad determinar información sobre ‘Estrategias para la gestión de las relaciones comerciales en un distribuidor semi-exclusivo de consumo masivo en la ciudad de Maracay – Estado Aragua’ es académica, anónima, todas las respuestas son válidas, ***solamente le tomará 5 minutos.***

Gracias por su colaboración.

1. Considerando su *satisfacción*, ¿cómo califica el servicio comercial prestado por Comercializadora Romher Central?

Muy Malo	Malo	Regular	Bueno	Muy Bueno
☐	☐	☐	☐	☐

2. ¿Qué opinión tiene sobre la *atención al cliente* prestada por la empresa?

Muy Malo	Malo	Regular	Bueno	Muy Bueno
☐	☐	☐	☐	☐

3. ¿Cómo evalúa la *oferta de productos* suministrados por Romher Central?
Teniendo en cuenta: productos, precios y rotación.

Muy Malo	Malo	Regular	Bueno	Muy Bueno
☐	☐	☐	☐	☐

4. ¿Cómo calificaría el servicio prestado por su *vendedor* habitual?

Muy Malo	Malo	Regular	Bueno	Muy Bueno
☐	☐	☐	☐	☐

5. ¿Cómo valora la gestión del *Departamento de Crédito y Cobranza* de Comercializadora Romher Central?

Muy Malo	Malo	Regular	Bueno	Muy Bueno
☐	☐	☐	☐	☐

6. ¿Qué opinión tiene sobre el *servicio de transporte* utilizado por la empresa?

Muy Malo	Malo	Regular	Bueno	Muy Bueno
☐	☐	☐	☐	☐

Autoevaluación Personal de Ventas

Fecha:
Encuesta Nro. :

“La presente encuesta tiene por finalidad determinar información sobre: ‘Estrategias para la gestión de las relaciones comerciales en un distribuidor semi-exclusivo de consumo masivo en la ciudad de Maracay – Estado Aragua’

**Es académica, anónima, todas las respuestas son válidas y solamente le tomará 5 minutos.
Gracias por su colaboración.**

1. ¿Escuchas atentamente las *necesidades* del cliente y las consideras cuando realizas la venta?

Nunca	Casi nunca	Algunas veces	Frecuentemente	Siempre
☐	☐	☐	☐	☐

2. ¿Cumples con lo *prometido* al cliente?

Nunca	Casi nunca	Algunas veces	Frecuentemente	Siempre
☐	☐	☐	☐	☐

3. ¿Brindas *soluciones* a los clientes cada vez que ellos lo requieren?

Nunca	Casi nunca	Algunas veces	Frecuentemente	Siempre
☐	☐	☐	☐	☐

4. ¿Te encuentras enfocado en la *calidad de servicio* cada vez que atiendes a los clientes?

Nunca	Casi nunca	Algunas veces	Frecuentemente	Siempre
☐	☐	☐	☐	☐

5. ¿Intentas ser *empático* con los clientes cada vez que los visitas?

Nunca	Casi nunca	Algunas veces	Frecuentemente	Siempre
☐	☐	☐	☐	☐

Entrevista con el Gerente de Comercialización

Entrevista con Juan Salgueiro - Gerente Comercial de Comercializadora Romher Central, C.A.	
Preguntas	Respuestas
1. ¿Comercializadora Romher Central es un distribuidor semi-exclusivo orientado de la atención a los clientes?	Por su puesto que sí. Básicamente somos más que un proveedor de productos somos un proveedor de servicios. Brindándole la atención al cliente mediante un plan de trabajo preconcebido de atención para ofrecer las distintas categorías de productos que comercializamos.
2. ¿Cuáles son los puntos fuertes que diferencian a Comercializadora Romher Central como distribuidor semi-exclusivo?	Principalmente, nuestra gente. El valor agregado que aporta el personal integrante de la empresa, el cual, esta preparado y capacitado para atender a los clientes y las exigencias del mercado. No solamente nos identificamos como vendedores sino como asesores de nuestros clientes. No solamente vendemos productos sino también asesoramos a los clientes en la manera como exhibir los productos en los anaqueles para lograr mayor rotación de los inventarios, desarrollar categorías y generar mayor rentabilidad en los clientes.
3. ¿El resto de los departamentos, como: Finanzas y Logística. Se encuentran también orientados a la atención al cliente como el equipo Comercial?	Estos departamentos los manejamos como Unidades Funcionales de Apoyo. De manera, que todos estemos integrados y orientados al servicio y atención al cliente. Cada vez que tengamos que ofrecer una respuesta a los clientes fuera del equipo de ventas esa respuesta sea tan oportuna como la ofrecida por el equipo comercial.
4. Con respecto a la metodología interna denominada "Evolution". ¿Puedes hablarnos sobre el efecto que tiene en la fuerza de ventas?	Evolution es una metodología interna que principalmente ordena "el cómo hacer las cosas". Es una manera sencilla y práctica de tener por escrito los procesos y pasos que debe seguir un representante de ventas para brindar una atención óptima y efectiva al cliente.