

CAPÍTULO I

MARCO TEÓRICO

1.1.- CONCEPTO DE ADMINISTRACIÓN.-

Para poder abordar el presente trabajo de investigación, es necesario conocer algunos conceptos sobre administración, los cuales se desarrollan a continuación:

“Es un proceso distintivo que consiste en planear, organizar, ejecutar y controlar, para determinar y lograr los objetivos manifestados, mediante el uso de seres humanos y otros recursos”¹

También podemos definir a la administración como “la coordinación de las actividades de modo que se realicen de manera eficiente y eficaz con otras personas y a través de ellas”.²

Lo anteriormente expresado, denota la importancia no sólo de un buen manejo económico, sino también la organización de todos los recursos, humanos y financieros, así como un trabajo y esfuerzo conjunto entre todos los actores del proceso administrativo. Para ello es necesario tener en cuenta los objetivos que tiene cada organización y de esta manera dirigir todos los esfuerzos hacia aquellos objetivos determinados.

1.2.- CONCEPTO DE MERCADOTECNIA.-

¹George R. Terry, “Principios de Administración”, Pág. 20

²Stephen P. Robbins y Mary Coulter, “Administration”, Pag. 7

Toda organización destinada a ofrecer servicios y/o producir y comercializar diferentes productos, necesita conocer y poner en práctica, diferentes actividades destinadas a satisfacer al consumidor final, en este sentido es que se hace necesario recurrir a la mercadotecnia, la cual es entendida como:

“La realización de una serie de actividades de orden empresarial, que conducen armónicamente los bienes y servicios desde el productor al consumidor”.³

También se puede decir que la mercadotecnia es “un proceso social y administrativo mediante el cual las personas y los grupos obtienen aquello que necesitan y quieren, creando productos y valores e intercambiándolos con terceros”.⁴

Es decir, que la mercadotecnia representa el conjunto de actividades destinadas no sólo a hacer conocer un servicio y/o producto, sino también cómo distribuirlo y llegar al consumidor final, satisfaciendo la necesidad del mismo.

1.3.- DEFINICIÓN DE MERCADOTECNIA.-

Al mismo tiempo se debe establecer una definición clara de lo que se entiende por mercadotecnia, por tanto, es conveniente entender la misma a través de sus diferentes componentes:

En este sentido, se define la mercadotecnia como “el proceso de planificar y ejecutar la concepción, asignación de precios, promoción y distribución de ideas, bienes y servicios para crear intercambios que satisfagan metas individuales y de la organización”.⁵

Es conveniente enfatizar los componentes de esta definición para comprender plenamente su significado. Contemplar la mercadotecnia como un proceso resalta la idea de que la

³ Juan Jabal. “Mercadotecnia”. Pág. 19

⁴ Philip Kotler y Gary Armstrong, “Mercadotecnia”. Pág. 5

⁵ Michael R. Czinkota y Masaaki Kotabe, “Administración de la Mercadotecnia”, Pág. 5

actividad va más allá de una simple transacción; más bien, su meta es establecer lazos y relaciones que requieren el mantenimiento de perspectivas sistemáticas. Con el uso de los términos planificar y ejecutar resalta que la mercadotecnia, como disciplina, consiste en el enfoque técnico y la aplicación práctica que hacen que las ideas cobren vida. Entonces, concepción, asignación de precios, promoción y distribución explican la variedad de los componentes de la mercadotecnia, que pueden usarse en esta planificación y ejecución.

En este sentido, la mercadotecnia cobra importancia ya que la misma no sólo guía las decisiones sobre cómo llegar al consumidor final, sino que es aquí donde nacen las ideas principales sobre cómo hacerlo a través de una pertinente planificación y ejecución del proceso de comercialización, como ser la asignación de precios, promoción y distribución de bienes y servicios. Por lo tanto, el desarrollo de un marketing adecuado contribuye al éxito de cualquier empresa, sea ésta mediana o grande.

1-4.- DEFINICIÓN DE SISTEMA.-

Para poder entender lo que es un sistema de comercialización es necesario establecer claramente qué se entiende por sistema, por tanto, diremos lo siguiente:

La palabra sistema tiene muchas connotaciones: “conjunto de elementos interdependientes e interactuantes; grupo de unidades combinadas que forman un todo organizado. El ser humano, por ejemplo, es sistema que consta de varios órganos y miembros; sólo cuando éstos funcionan de modo coordinado, el hombre es eficaz. De igual manera, se puede pensar que la organización es un sistema que consta de varias partes interactuantes”. En realidad, el sistema es “un todo organizado o complejo; un conjunto o combinación de cosas o partes que forman un todo complejo o unitario”.⁶

⁶ Idalberto Chiavenato, “Introducción a la Teoría General de la Administración”, Pág. 771

Por otro lado, también podemos decir que un sistema “es una serie de elementos que funcionan en conjunto para alcanzar un objetivo, o varios objetivos en común, al aceptar una entrada, procesarla y producir una salida de manera coordinada”.⁷

Por lo tanto, para que un sistema funcione de manera adecuada, éste debe ser organizado y orientado a la recopilación y uso de información relevante para lograr los objetivos previstos por la institución y/o empresa.

1.5.- ELEMENTOS DEL SISTEMA.-

Es importante entender los elementos que existen dentro de un sistema y las relaciones que existen entre ellos, a continuación desarrollaremos cada uno de ellos:

Al respecto, el autor Idalberto Chiavenato, en su libro “Introducción a la Teoría General de la Administración”, nos dice lo siguiente:

“El sistema se caracteriza por una serie de parámetros o constantes arbitrarias que determinan, por sus propiedades, el valor y la descripción dimensional de un sistema específico o de un componente del mismo. Los parámetros de los sistemas son: entrada o insumo, procesamiento o transformación; salida, resultado o producto; retroacción, retroalimentación o retroinformación; ambiente”.

Dicho autor desarrolla cada uno de los componentes de los sistemas de la siguiente manera:

•**Entrada o insumo** es la fuerza o impulso de arranque o partida del sistema, suministrada por el material, la información o la energía necesarios para la operación de éste.

•**Salida, producto o resultado** es la finalidad para la cual se reunieron elementos y relaciones del sistema. Los resultados de un sistema son las salidas. Éstas deben ser

⁷Effy Oz, “Administración de Sistemas de Información”, Pág. 10

coherentes con el objetivo del sistema. Los resultados de los sistemas son finales, mientras que los resultados de los subsistemas son intermedios.

•**Procesamiento o transformadores** el fenómeno que produce cambios, es el mecanismo de conversión de entradas en salidas. El procesador caracteriza la acción de los sistemas y se define por la totalidad de los elementos empeñados en la producción de un resultado. El proceso se representa generalmente por la caja negra: en ella entran insumos y de ella salen elementos diferentes, que son los productos.

•**Retroalimentación o retroinformación** es la función del sistema que busca comparar la salida con un criterio o un estándar previamente establecido. Tiene por objetivo controlar el estado de un sistema sujeto a un monitoreo, es decir, implica guía, dirección y seguimiento. Así, la retroalimentación es un subsistema planeado para sentir la salida, para compararla con un criterio preestablecido, manteniéndola controlada dentro de dicho criterio. La misma trata de mantener o perfeccionar el desempeño del proceso para que su resultado sea siempre adecuado al estándar o criterio escogido.

•**Ambiente** es el medio que rodea externamente el sistema. El sistema abierto recibe entradas del ambiente, las procesa y efectúa nuevas salidas hacia el ambiente, de modo que exista entre ambos una constante interacción, es decir se encuentra interrelacionados y son interdependientes. El sistema es influenciado por el ambiente a través de las entradas, y a su vez a través de las salidas. Sin embargo, la misma influencia del sistema regresa a éste a través de la retroalimentación. De esta manera la viabilidad o supervivencia de un sistema depende de su capacidad para adaptarse, cambiar y responder a las exigencias y demandas del ambiente externo, el cual le sirve como fuente de energía, materiales e información. Aunque el ambiente puede ser un recurso para el sistema, también puede ser una amenaza para su supervivencia.

Los anteriores elementos, muestran que los mismos se encuentran interrelacionados unos con otros, por lo cual es imprescindible que todos funcionen de manera adecuada en pos de cumplir un objetivo determinado. Para ello, es importante contar con la debida

retroalimentación, la cual proporciona información sobre cómo se ha ido desarrollando determinado proceso y cómo han ido funcionando los diferentes elementos, de esta manera se puede identificar diferentes problemas u obstáculos, con la finalidad de subsanarlos.

1.6.- SISTEMA DE COMERCIALIZACION.-

Al hablar de sistema, necesariamente hay que tener en cuenta que se habla también de estructura, puesto que depende de cómo están estructurados y organizados los diferentes elementos para trabajar de manera conjunta y por lo tanto conformar un sistema; en este sentido, para comprender el proceso de comercialización desde un enfoque estructural y funcional será necesario acercarse a la teoría de sistemas para entenderlo e interpretarlo como un todo, conformado en cada una de sus partes a través de sus relaciones.

Por lo dicho anteriormente, podemos decir que un sistema “es un conjunto de elementos con propiedades y atributos que constituyen un todo, relacionados a la vez entre sí y con el entorno común a ellos, del cual se obtienen determinadas entradas de alimentación y al que brindan determinadas salidas”⁸

Entendiendo lo que es un sistema, podemos establecer más claramente lo que significa un sistema de comercialización, al respecto diremos lo siguiente:

“Un sistema de comercialización puede considerarse desde el momento que los productos obtenidos por una empresa para su comercialización mediante adquisición, se dirigen hacia un mercado donde éstos bienes serán asignados a sus futuros consumidores, esta actividad, que en su momento comenzó en el proceso productivo, llega hasta el consumidor”⁹.

El sistema de comercialización deberá estar encaminado a planificar, fijar precios, promover y distribuir productos y servicios que satisfacen necesidades de los consumidores

⁸ John P. van Gigch, “Teoría General de Sistemas”, Pag. 17

⁹ Hector Mario Bogo, “Decisiones de Comercialización”, Pag. 3

actuales o potenciales pretendiendo como objetivos fundamentales incrementar la cuota de mercado, la rentabilidad y el crecimiento de las cifras de venta.

De igual forma, el sistema de comercialización se ocupa de las siguientes actividades:

“Analizar y estudiar las oportunidades de mercado, como de definir un plan de actuación dirigido a establecer los medios necesarios para que sus oportunidades se traduzcan en el cumplimiento de sus objetivos comerciales”¹⁰.

Es así que un adecuado sistema de comercialización debe contemplar los siguientes aspectos:

- 1.- El entorno del mercado que recoge los elementos externos que afectan a la demanda global, como son: crecimiento demográfico, renta por habitante, demanda de bienes complementarios y otros.
- 2.- Objetivos y estrategias de las empresas competidoras que afectan la reacción de las ventas frente a las actuaciones comerciales de la empresa.
- 3.- Decisiones estratégicas de la empresa referente a la cartera de productos que se dirige al mercado y a los canales de distribución empleados.
- 4.- Decisiones operativas de la empresa referente a la utilización de las variables precio, producto, publicidad y distribución.

Por tanto, se puede observar en los planteamientos anteriores, que hay elementos que deberán tenerse en cuenta en la concepción de un sistema de comercialización, sobre la base de considerar aquellos aspectos que tienen que ver en cómo una empresa ubica sus productos en el mercado y estratégicamente responde a los requerimientos del consumidor en el proceso de compra – venta y para beneficio de ambas partes.

¹⁰ Bogo, Op. Cit., Pag. 4

1.7.- FUNCIONES DE LA COMERCIALIZACION.-

Para poder diseñar un sistema de comercialización, es necesario tener en cuenta las funciones que ésta cumple, puesto que de ella dependerá el éxito de una empresa; es así que las funciones de la comercialización según Laura Fischer y Jorge Espejo, autores del libro "Mercadotecnia" son:

- 1. La investigación de mercado:** Ésta función implica la realización de estudios para obtener información que facilite la práctica de la mercadotecnia, por ejemplo, para conocer quiénes son o pueden ser los consumidores o clientes potenciales, identificar sus características (qué hacen, dónde compran, porqué, dónde están localizados, cuáles son sus ingresos, etc.), determinar sus necesidades o deseos y el grado de predisposición que tienen para satisfacerlos.
- 2. Decisiones sobre el producto:** Ésta función está relacionada con el diseño del producto, en cuanto a su variedad, calidad, diseño, marca, envase y características; en síntesis, todo aquello con lo que se pretenderá satisfacer las necesidades o deseos del grupo o mercado meta para el que fue creado.
- 3. Decisiones de precio:** Ésta función implica la fijación de un precio que sea conveniente por una parte, para el mercado meta (para que pueda adquirirlo) y por otra, para la empresa u organización (para que perciba utilidades).
- 4. Distribución o Plaza:** Ésta función es la que se encarga de establecer las bases para que el producto llegue del fabricante al consumidor, por ejemplo, mediante un sistema de distribución directa (del productor al cliente final) o indirecta (cuando existe al menos un nivel de intermediarios).
- 5. Promoción:** Esta función de la mercadotecnia, se encarga de: a) dar a conocer el producto al mercado meta, b) persuadirlo para que lo adquiera o c) recordarle la existencia de un producto que ya conoce.
- 6. Venta:** Ésta función implica la realización de toda actividad que genere en los clientes el último impulso hacia el intercambio. Es en este punto, donde se hace efectivo el esfuerzo de las actividades anteriores.

7. Posventa: Ésta función está relacionada con toda actividad (por lo general, servicios) que se realiza después de la venta para asegurar la plena satisfacción del cliente. La premisa de ésta función es: "lo importante no es vender una vez, sino permanecer en el mercado".

Según los autores, el éxito de la mercadotecnia requiere del buen manejo de estas siete funciones a través de la planeación, organización, integración, dirección y control; es decir, de la administración de la mercadotecnia.

Por otra parte Jean-Jacques Lambin, en su libro "Marketing Estratégico", contempla otras dos funciones del marketing en la empresa, que son la función estratégica y la función operativa, las cuales son mencionadas a continuación:

1.7.1.- FUNCIÓN ESTRATEGICA DE LA COMERCIALIZACION.-

"La función del marketing estratégico es seguir la evolución del mercado de referencia e identificar los diferentes productos-mercados y segmentos actuales o potenciales, sobre la base de un análisis de la diversidad de las necesidades a encontrar".¹¹

Esta función se apoya en el análisis de las necesidades de los individuos y de las organizaciones, según la cual lo que el comprador busca no es el producto como tal, sino el servicio, o la solución a un problema, que el producto le puede ofrecer.

Por lo tanto, dicha función es orientar a la empresa hacia oportunidades económicas atractivas para ella, que se adapte a sus recursos y a su saber hacer, para ofrecer un potencial de crecimiento y rentabilidad. Su gestión se sitúa en el medio y largo plazo, y su función es precisar la misión de la empresa, definir sus objetivos, elaborar una estrategia de desarrollo y mantener una estructura equilibrada de la cartera de productos.

¹¹ Jean-Jacques Lambin," Marketing Estratégico", Pág. 8

1.7.2.- FUNCIÓN OPERATIVA DE LA MERCADOTECNIA O COMERCIALIZACIÓN.-

Se debe considerar dicha función, ya que la misma está centrada en cumplir con los objetivos propuestos para lograr una mejor presencia de la empresa en el mercado meta.

Al respecto diremos que el marketing operativo es “una gestión de conquista de los mercados existentes, cuyo horizonte de acción se sitúa en el corto y mediano plazo. Es la clásica gestión comercial, centrada en la realización de un objetivo de cifra de ventas y se apoya en los medios tácticos basados en la política de producto, distribución, precio y de comunicación; su acción se concreta en objetivos de cuotas de mercado a alcanzar y en presupuestos autorizados para realizar dichos objetivos”¹².

Su función esencial es crear el volumen de negocios, es decir, vender y utilizar para este efecto los medios de venta más eficaces, minimizando los costos. Entonces, el mismo, se constituye en un elemento determinante que incide directamente en la rentabilidad a corto plazo de la empresa.

El marketing operativo o comercialización, es el brazo comercial de la empresa, sin el cual el mejor plan estratégico y un producto o servicio de alta calidad no puede desembocar en resultados notables, es en esta fase que se evidencia la importancia del marketing mix, pues trata de combinar las variables, más conocidas como elementos del marketing, también llamadas las “4p_s” y son las siguientes:

- Producto
- Plaza
- Precio
- Promoción

¹²Lambin, Op., Cit., Pág. 5

Entonces, el marketing mix consiste en la adecuada mezcla o combinación de las “4p_s”, de tal manera que formen un conjunto combinado de técnicas de marketing orientadas al consumidor.

A continuación desarrollaremos cada una de ellas:

1.7.2.1- PRODUCTO.-

Para poder entender el significado que tiene el producto dentro del programa de mercadotecnia, es importante empezar con una definición:

“Un producto es todo aquello que se ofrece a la atención de un mercado para su adquisición, uso o consumo y que puede satisfacer una necesidad o un deseo; incluye objetos materiales, servicios, personas, lugares, organizaciones e ideas.”¹³

Para llevar a cabo el programa de mercadotecnia de la empresa se debe planear la creación de los productos, y este se constituye en su punto de partida; es decir, que como primer paso se debe realizar un estudio del comportamiento del mercado para conocer la posibilidad de colocar el producto en el mismo.

La planeación del producto asegura que todo el conjunto de productos de una empresa tenga una relación lógica y sean artículos justificables, con el fin de reforzar la posición competitiva y obtener beneficios para la empresa.

Para lograr lo anterior, es necesario realizar una estimación del mercado real y del potencial, para poder determinar la alternativa más factible de desarrollo del producto.

Las actividades de una empresa en relación con el producto son:

- a) Elaborar sus propios productos totalmente.
- b) Elaborar su producto parcialmente, es decir, hacer o comprar algún elemento intermedio.

¹³ Philip Kotler y Gary Armstrong, Op.Cit.,Pág. 326

c) Elaborar algunas partes, comprar otras y después montar las partes compradas.

Para poder entender mejor lo que significa el producto, es importante realizar una clasificación del mismo, al respecto Laura Fisher de la Vega, en su libro “Mercadotecnia”, nos proporciona una clasificación donde contempla dos tipos de productos: productos de consumo y productos industriales.

A continuación desarrollamos cada uno de estos productos:

Los productos de consumo son aquellos que están destinados a ser utilizados y adquiridos por los consumidores, de acuerdo a sus deseos y necesidades, y se utilizan sin elaboración industrial adicional.

Por otro lado, los productos industriales son bienes utilizados en la producción de otros artículos, es decir, no se venden a los consumidores finales; abarcan suministros, accesorios, servicios y fábricas de equipos.

La diferencia entre ambos productos depende de la mercadotecnia utilizada; para los productos de consumo la demanda se deriva del comportamiento del consumidor y en los productos industriales depende de la demanda del producto terminado. Otra diferencia es que en los productos de consumo la demanda repercute en el precio; en cambio, en los productos industriales no se da esa repercusión, es decir, la fluctuación de la demanda es más marcada y la compra de materia prima se lleva a cabo con personal especializado y con experiencia.

Por lo anteriormente señalado, el producto se constituye en uno de los elementos más importantes del programa de marketing, en torno al cual se diseñarán el resto de las estrategias, las cuales, son aspectos diferenciadores que permiten alcanzar determinado posicionamiento del propio producto en el mercado.

1.7.2.2- PRECIO.-

Todo producto a ser comercializado necesita tener un precio, en este entendido diremos el significado que tiene:

“El precio es una relación que indica la cantidad de dinero necesaria para adquirir una cantidad dada de un bien o de un servicio”¹⁴.

En este sentido, podemos decir que el precio es la expresión monetaria del valor y como tal ocupa una posición central en el proceso del intercambio competitivo. El comportamiento de compra puede ser analizado como un sistema de intercambio donde se compensan una búsqueda de satisfacciones por una parte y de sacrificios monetarios por la otra. Este comportamiento es la resultante de unas fuerzas donde se equilibran, por una parte, una necesidad, caracterizada por la actitud del comprador con respecto al producto y, por otra parte, el precio del producto.

La clave para determinar el precio de un producto es “entender el valor que los consumidores perciben en el, dicho valor es el resultado de las percepciones de los consumidores acerca de la satisfacción total que el producto proporciona, partiendo del total del conjunto de beneficios”¹⁵.

El conjunto de satisfacciones del producto incluyen las características tangibles e intangibles, como ser: imagen de la empresa, del distribuidor, la garantía y la marca, es decir, es el elemento más sobresaliente que induce a la compra.

La importancia del precio para las empresas radica en “las ganancias que se obtiene por la diferencia entre sus ingresos y sus costos, por tanto los ingresos dependen de los precios

¹⁴Lambin, Op. Cit., Pág. 468

¹⁵ Laura Fisher de la Vega, “Mercadotecnia”, Pág. 172

que fija la empresa y los productos vendidos, es decir, tiene un efecto muy importante en sus ventas”¹⁶.

En consiguiente, el precio de un artículo o servicio es un determinante en la demanda de mercado, afecta su posición competitiva y su participación en el mercado.

Al fijar los precios, los especialistas en mercadotecnia deben considerar los efectos a largo plazo y sus deseos de obtener beneficios.

Como se puede observar en líneas anteriores, la fijación de precios está destinada a ofrecer al consumidor una alternativa entre las diferentes gamas de productos y marcas existentes en un determinado mercado, lo cual lleva a las empresas a competir por espacios, preferencias y presencia en el mismo.

1.7.2.3- PROMOCIÓN.-

Otro punto importante a tener en cuenta dentro de la comercialización es la promoción, en este sentido, las empresas para comunicarse debidamente, muchas veces contratan los servicios de agencias de publicidad para que preparen anuncios efectivos, especialistas en promociones de ventas para que diseñen programas de incentivos para las ventas, especialistas en comercialización directa para que elaboren bases de datos e interactúen con los clientes, así como empresas dedicadas a las relaciones públicas para que desarrollen la imagen de la sociedad. Capacitan a sus vendedores para que sean amables, serviciales y persuasivos. Para la mayor parte de las empresas, la cuestión no es tanto si se deben comunicar o no, sino más bien cuanto gastar en ello y cómo.

Al respecto, podemos decir que “el programa entero de comunicación mercadotécnica de una empresa, llamado su mezcla de promoción, está compuesto por una mezcla específica de instrumentos para la publicidad, las ventas personales, las promociones de ventas y las

¹⁶ Laura Fisher de la Vega, Op. Cit., Pág. 174

relaciones públicas que la empresa usa para alcanzar los objetivos de su publicidad y mercadotecnia”¹⁷.

Una definición de los cuatro instrumentos principales para las promociones sería:

- **Publicidad:** Cualquier forma pagada de presentación, que no sea personal, y de promociones de ideas, bienes o servicios por parte de un patrocinador identificado.
- **Ventas personales:** Una presentación oral en una conversación con uno o varios posibles compradores con el propósito de realizar ventas.
- **Promoción de ventas:** Incentivos a corto plazo para fomentar la adquisición o la venta de un producto o servicio.
- **Relaciones públicas:** Establecer buenas relaciones con los diferentes públicos de una empresa, derivando de ello una publicidad favorable, creando una buena “imagen corporativa” y manejando o desviando los rumores, los cuentos y los hechos desfavorables.

Dentro de estas categorías se encuentran instrumentos específicos. Por ejemplo, la publicidad incluye material impreso, transmisiones, medios exteriores y otras formas más. Las ventas personales incluyen presentaciones de ventas, ferias y exposiciones, y programas de incentivos. Las promociones de ventas incluyen actividades como exhibidores en el punto de compra, premios, cupones, publicidad especializada y demostraciones. Por otra parte la comunicación va más allá de estos instrumentos específicos para las promociones. El diseño del producto, su precio, la forma y el color del empaque, así como las tiendas que la venden, todos comunican algo al comprador. Por consiguiente, aunque la mezcla para las promociones es la actividad comunicativa primaria de la empresa, la mezcla de mercadotecnia entera (las promociones y el producto, el precio y la ubicación) debe estar coordinada para lograr un mayor impacto de la comunicación.

Analizando este punto se observa la importancia de que las empresas desarrollen buenas estrategias de promoción ya que ello contribuye a una sólida presencia de las mismas en el

¹⁷Philip Kotler y Gary Armstrong, Op.Cit.,.Pág. 553

mercado. Es así que el conocimiento por parte del consumidor, a cerca de la presencia de un determinado producto lo lleva primeramente a observar y tener en cuenta una alternativa más, entre las muchas que existen, para luego llevar a este consumidor a probar dicha alternativa.

1.7.2.4- DISTRIBUCIÓN.-

Como ya se ha podido observar, la promoción es un aspecto importante dentro de la comercialización, más no sólo se debe tener en cuenta este aspecto si se desea llegar a una óptima comercialización, sino que también se debe tener en cuenta que la distribución juega un papel relevante en las empresas, puesto que es el componente que acerca el producto al destinatario final, en este sentido, la distribución es entendida como:

“Un instrumento de la mercadotecnia que relaciona la producción con el consumo, su misión es poner a disposición del consumidor el producto en el lugar, cantidad y momento que desee, asimismo crear utilidades de tiempo, lugar y posesión. Esto incluye desde los mismos vendedores hasta la manera de trasportar el producto al lugar de consumo”¹⁸

Para lograr una adecuada distribución, es necesario hacer uso de los diferentes canales de distribución existentes, por tanto se debe conocer los aspectos relevantes acerca de ellos, empezando con una definición:

1.8.- DEFINICIÓN DE CANALES DE DISTRIBUCIÓN.-

Como se ha mencionado anteriormente, los canales de distribución juegan un papel importante en el momento de acercar el producto al destinatario final. En este sentido, los mismos se definen como:

¹⁸Laura Fisher de la Vega, Op. Cit., Pág 207

“El canal de distribución es una estructura formada por las partes que intervienen en el proceso del intercambio competitivo, con el fin de poner los bienes y servicios a disposición de los consumidores o usuarios”.¹⁹

Por lo anteriormente expresado, podemos resaltar la importancia que tiene un canal de distribución a la hora de comercializar un producto, ya que el fabricante del mismo, para poder comercializarlo, necesita hacer uso de estos canales, puesto que él no se puede encargar sólo de todas las actividades que implica la comercialización.

1.8.1.- FUNCIONES DE LOS CANALES DE DISTRIBUCIÓN.-

Es importante destacar las funciones que tienen los canales de distribución para poder comercializar un producto.

Por tanto, cabe resaltar que “un canal de distribución lleva los bienes de los productores a los consumidores, supera las brechas de tiempo, lugar y posesión de los bienes y servicios individuales de quienes lo usarán”.²⁰

Los miembros de un canal de comercialización realizan las siguientes funciones:

- **Información:** recabar y distribuir información e investigaciones de mercado sobre los actores y las fuerzas del entorno mercadotécnico necesaria para planear y ayudar al intercambio.
- **Promoción:** desarrollar y difundir comunicaciones persuasivas sobre una oferta.
- **Contacto:** encontrar a los posibles compradores y comunicarse con ellos.
- **Adaptación:** conformar y ajustar la oferta a las necesidades de los compradores, incluyendo aquellas actividades como la producción, el ensamblado y el empaclado.
- **Negociación:** llegar a arreglos en cuanto al precio y otros términos de la oferta, de tal manera que permita la transferencia del dominio o la posesión.

¹⁹Lambin, Op. Cit., Pág. 413

²⁰Philip Kotler y Gary Armstrong, Op.Cit.,.Pág 472

- **Distribución física:** transportar y almacenar bienes.
- **Financiamiento:** obtener y usar los fondos para cubrir los costos de operación del canal.
- **Aceptación de riesgos:** asumir los riesgos que entraña realizar las operaciones del canal.

Las primeras cinco funciones sirven para realizar transacciones, las últimas tres sirven para cumplir las transacciones terminadas.

1.8.2.- CLASIFICACION DE LOS CANALES DE DISTRIBUCIÓN.-

Es importante realizar una clasificación de los canales de distribución, para poder conocer el tipo de producto que se puede comercializar en cada uno de ellos.

En este sentido, diremos que “un canal de distribución responde a las necesidades de cada empresa para poder comercializar sus productos en el mercado”²¹.

Por tanto, dependiendo de las características de cada una de ellas es que hace uso de los siguientes tipos de canales:

- a) Canales para productos de consumo.
- b) Canales para productos industriales.

Los canales para productos de consumo se dividen a su vez en cuatro tipos que se consideran los más usuales.

1.- Productores-consumidores: ésta es la vía más corta y rápida que se utiliza en este tipo de productos. La forma que más se utiliza es la venta de puerta en puerta, la venta por correo y la venta por teléfono. Los intermediarios quedan fuera en este sistema.

2.- Productores-minoristas-consumidores: éste es el canal más visible para el consumidor final y gran número de las compras que efectúa el público en general se realiza

²¹Laura Fisher de la Vega, Op. Cit., Pág. 210

a través de este sistema. En este caso el productor cuenta generalmente con una fuerza de ventas que se encarga de hacer contacto con los minoristas que venden los productos al público y hacen los pedidos, después de lo cual los venden al consumidor final. En muchos casos los productores establecen sus propias tiendas al menudeo para atender directamente al consumidor. Una última alternativa para los fabricantes es el establecimiento de tiendas.

3.- Productores-mayoristas-minoristas o detallistas-consumidores: este tipo de canal se utiliza para distribuir productos tales como medicina, ferretería y alimentos. Se usa con productos de gran demanda ya que los fabricantes no tienen la capacidad de hacer llegar sus productos a todo el mercado consumidor.

4.- Productores-intermediarios-mayoristas-minoristas-consumidores: éste es el canal más largo, se utiliza para distribuir productos y proporciona una amplia red de contactos; por esta razón, los fabricantes utilizan a los intermediarios o agentes. Esto es muy frecuente en los alimentos perecederos.

Los productos industriales tienen una distribución diferente de la de los productos de consumo y emplean los siguientes canales:

1.- Productores-usuarios industriales: éste es el canal más usual para los productos de uso industrial ya que es el más corto y el más directo, utiliza representantes de ventas de la propia fábrica.

2.- Productores-distribuidores industriales-consumidores industriales: en este caso los distribuidores industriales realizan las mismas funciones de los mayoristas y en algunas ocasiones desempeñan las funciones de fuerza de ventas de los fabricantes.

3.- Productores-agentes-distribuidores industriales-usuarios industriales: en este canal la función del agente es facilitar las ventas de los productos y la función del distribuidor es almacenar los productos hasta que son requeridos por el usuario industrial.

4.- Productores-agentes-usuarios industriales: en este caso los distribuidores industriales no son necesarios, por lo tanto, se eliminan. Ejemplo: productos agrícolas.

El hecho que se mencionen estos canales, no significa que sean los únicos, en ocasiones se hace una combinación de ellos.

Un ejemplo de esto es cuando los mayoristas son intermediarios entre los productores y los fabricantes, en cuyo caso pueden utilizarse uno o más mayoristas; otro ejemplo es cuando los minoristas de productos de consumo venden a un fabricante.

De lo anterior, deducimos que las empresas tiene muchas alternativas para hacer llegar sus productos al consumidor final, por tanto, se puede decir que uno de los aspectos que garantizan la presencia de un determinado producto en el mercado, es precisamente la elección de un adecuado canal de distribución, los cuales juegan un papel muy importante que no debe menospreciarse al momento de pensar en lanzar un producto al mercado. La elección de un canal de distribución puede también resultar vital para una empresa nueva que necesite afianzar su participación en el mercado.

CAPÍTULO II

ANÁLISIS INTERNO DE LA EMPRESA

2.1.- ANTECEDENTES DE LA EMPRESA DELICIOUS.-

En este capítulo pasamos a describir, a partir del diagnóstico realizado, la situación actual de la empresa Delicious, objeto del presente trabajo de investigación.

Delicious “innovación en nutrición”, es una empresa productora y comercializadora de leche y sus derivados, que nace en noviembre del año 2009, por iniciativa del señor William Miranda, quien tuvo la motivación personal de conformar una organización unipersonal, a partir de la empresa de lácteos anteriormente denominada “Del Rancho”.

Actualmente la empresa Delicious es una alternativa no solo de producción y comercialización de leche, sino también una respuesta en la nutrición, agregando a sus productos elementos nutricionales de alta calidad, tales como quinua, amaranto (coime), avena, como también en la producción de tojori con leche, yogur lighth, yogur saborizado, yogur afrutado (con pulpa de frutas), refresco de linaza, y leche de soya.¹

¹Información de la empresa

La mencionada empresa ofrece al mercado tarijeño la siguiente lista de productos:

PRODUCTOS
Leche pasteurizada
Leche con avena
Tojori con leche
Refresco bifrut
Refresco de linaza
Superchok/ leche chocolatada
Leche de soya
Yogurt

Dicha empresa no se centra en un mercado único, sino que cuenta con competidores regionales y nacionales, tales como Pil Tarija, Prolac, Pil Andina, etc, que a su vez, producen una variedad de productos similares a los de la propia empresa.²

Por otro lado, la empresa Delicious, antes de lanzar un producto al mercado, realiza una prueba piloto para establecer el nivel de aceptación del mismo por el consumidor; así también, estudia el nivel de ingresos de la población para poder establecer sus precios, sin embargo siempre toma en cuenta los precios de sus competidores como referencia.³

MISION DE LA EMPRESA DELICIOUS.-

Generar y distribuir productos de calidad, naturales y con alto valor nutricional, representando una buena alternativa para toda la sociedad. Asimismo optimizar el sistema productivo, generar fuentes de trabajo y coadyuvar al desarrollo económico de la región.

²Elaboración propia

³Información de la empresa

VISION DE LA EMPRESA DELICIOUS.-

Ser una empresa referente y líder en el mercado regional, reconocidos por la calidad de nuestros productos y el cuidado de la salud de todos nuestros consumidores.

2.2.- ANÁLISIS DE LA EMPRESA.-

2.2.1.- VENTAS SEMESTRALES DE LOS PRODUCTOS DELICIOUS.-

Cuadro N° 1

Venta en los dos semestres 2010 y primer semestre 2011

En litros

PRODUCTO	1° SEMESTRE 2010	2° SEMESTRE 2010	1°SEMESTRE2011
Leche de soya	91.800	91.800	91.800
Leche pasteurizada	56.700	56.700	56.700
Leche con avena	37.800	37.800	37.800
Tojori con leche	27.000	27.000	27.000
Refresco de linaza	21.600	21.600	21.600
Superchok/ leche chocolatada	16.200	16.200	16.200
Yogurt	10.800	10.800	10.800
Refresco Bifrut	8.100	8.100	8.100

FUENTE: Elaboración propia en base a información de la empresa

En el cuadro N° 1 se puede observar que las ventas de los productos Delicious en los tres primeros semestres de funcionamiento se han mantenido y no existe incremento, probablemente debido a los siguientes factores:

- Delicious es una empresa nueva en el mercado.
- Falta de promoción y publicidad.
- Un sistema inadecuado de distribución y comercialización.

2.2.2.- MARGEN DE UTILIDAD DE LOS INTERMEDIARIOS POR TIPO DE PRODUCTOS.-

El margen de utilidad de los intermediarios en la venta de leche pasteurizada es de 0.50 centavos, el de leche con avena de 990cc., igualmente es de 0.50 centavos; este margen se mantiene en todos los productos entre 1000cc y 800cc. El margen de utilidad de los productos lácteos y refrescos de 250, 170 y 160cc es de 0.20 centavos, como se muestra en el siguiente cuadro:

Cuadro N° 2

Precio de venta a intermediarios y consumidor final

PRODUCTOS	PRECIO DE VENTA A INTERMEDIARIO EN Bs.	PRECIO DE VENTA AL PÚBLICO EN Bs.
Leche pasteurizada	4.00	4.50
Leche con avena	4.50	5.00
Leche con avena/ personal	0.80	1.00
Tojori con leche	4.50	5.00
Tojori con leche/ personal	0.80	1.00
Refresco bifrut/ personal	0.40	0.50
Refresco de linaza /litro	3.50	4.00
Refresco de linaza/ personal	0.80	1.00
Superchok/ leche chocolatada	4.50	5.00
Superchok/ personal	0.80	1.00
Leche de soya / litro	3.50	4.00
Leche de soya / personal	0.80	1.00
Yogurt 500cc	3.50	4.00
Yogurt /personal	0.80	1.00

En el cuadro N° 2, podemos ver que la empresa Delicious, ofrece un margen de utilidad a sus intermediarios un promedio de 11.88% en sus diferentes productos.

En el mercado de productos lácteos, las empresas han logrado controlar los márgenes de utilidad que obtienen los intermediarios, así como de los refrescos que ofrecen, esto debido principalmente a la regularización de los precios que son impuestos por la H. Alcaldía Municipal.

2.2.3.- PROCESO PRODUCTIVO.-

Seguidamente se describe la secuencia que siguen los productos en el proceso de producción:

a) RECEPCIÓN EN FÁBRICA.-

En el caso de la leche, ésta es recolectada de manera diaria por la empresa desde Borde el Mollar y dirigida hasta la fábrica, es pesada y dividida para el proceso de leche pasteurizada, leche con avena, Tojori con leche y yogurt.

En lo referente al azúcar, ésta es adquirida directamente de la empresa azucarera IABSA.

El chocolate en polvo, esencia de chocolate, ácido cítrico y ácido láctico son adquiridos en la Distribuidora Sur. Otros colorantes y esencias son adquiridos en la Ciudad de La Paz y Cochabamba respectivamente.

La avena en polvo es adquirida directamente en el mercado campesino de nuestra ciudad, así como el grano de soya.

b) PESADO.-

Luego de haber sido recepcionados todos los productos, pasan a ser pesados para poder determinar la cantidad de los diferentes insumos y así poder tener el volumen total que entra en la fábrica y distribuirlos en la elaboración de los diferentes productos.

c) PROCESAMIENTO.-

Para poder realizar el procesamiento tanto de productos lácteos como de refrescos, la leche y el agua pasan por el proceso de pasteurización, consistente en someter la materia prima a altas y bajas temperaturas, con el propósito de eliminar impurezas.

d) ELABORACIÓN.-

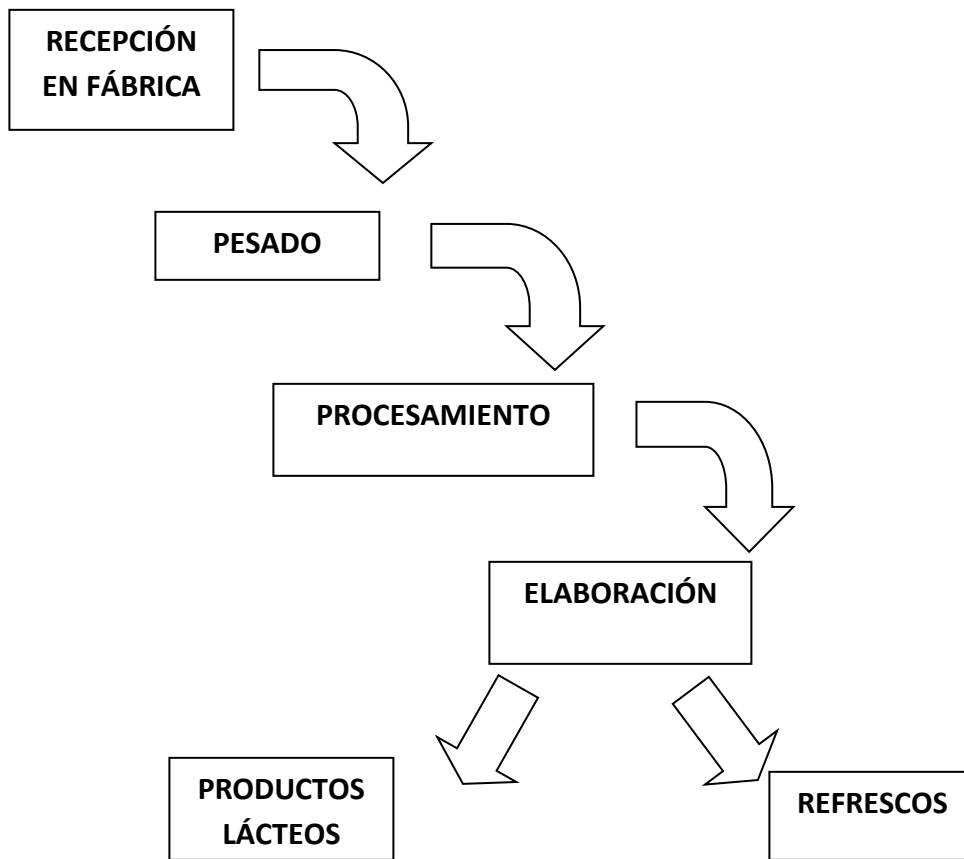
Una vez realizada la pasteurización, la leche es separada para lo que será leche pasteurizada y la destinada a leche chocolatada, yogurt, tojori con leche.

En este proceso la leche pasteurizada es envasada y la leche chocolatada pasa a ser mezclada con el chocolate y esencias para luego ser envasada.

En el caso del yogurt, la leche debe ser mezclada con los diferentes ácidos y saborizantes.

Para la elaboración de los diferentes refrescos, luego de pasteurizar el agua, ésta es mezclada con los ácidos, saborizantes y colorantes respectivos y azúcar, para luego pasar al envasado.

Figura N° 1 Producción de productos lácteos y refrescos.-



2.2.4.- CAPACIDAD INSTALADA DE LA EMPRESA.-

2.2.4.1.- CAPACIDAD INSTALADA DE LA EMPRESA PARA LA FABRICACIÓN DE PRODUCTOS LÁCTEOS REFRESCOS.-

Cuadro N° 3

CAPACIDAD	PRODUCCIÓN	%
Capacidad instalada	5.000 Litros/ día	
Capacidad utilizada	1.500 Litros/ día	30 %

En el cuadro N° 3 podemos observar que la capacidad con la que fue instalada la empresa Delicious es de 5.000 litros, sin embargo la capacidad utilizada es de solamente de 1500 litros / día, lo que significa que se trabaja a un 30% de la capacidad instalada, existiendo una capacidad ociosa o no utilizada del 70%, esta situación se debe a que la empresa no ha podido incrementar sus ventas.

De la capacidad actual utilizada de 1.500 litros/ día, la misma está distribuida en sus diferentes productos que se muestran a continuación en el siguiente cuadro.

Cuadro N° 4

Producción diaria por tipo de producto

PRODUCTOS	PRODUCCIÓN LITROS / DÍA	%
Leche de soya	510	34
Leche pasteurizada	315	21
Leche con avena	210	14
Tojori con leche	150	10
Refresco de linaza	120	8
Superchok/ leche chocolatada	90	6
Yogurt	60	4
Refresco Bifrut	45	3
TOTAL	1.500	100

Fuente: Elaboración propia en base a entrevista con el gerente

2.3.- CANALES DE DISTRIBUCIÓN.-

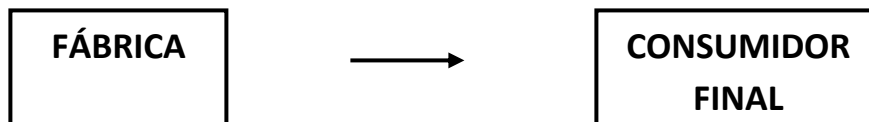
Es necesario analizar la estructura actual de los canales de distribución de la empresa Delicious, así como realizar un estudio de la zonificación de distribución, además de considerar los recursos de distribución con los que cuenta la mencionada empresa.

2.3.1.- ESTRUCTURA DE LOS CANALES DE DISTRIBUCIÓN DE LA EMPRESA DELICIOUS.-

Los canales de distribución con los que cuenta la empresa tienen una estructura de dos niveles, los cuales distancian a la empresa con los consumidores finales, en un primer nivel se encuentra un canal directo que permite a la empresa vender directamente al consumidor final y en el segundo nivel, un canal indirecto donde participan los intermediarios.

a) CANAL DIRECTO.-

Este tipo de canal permite a la empresa Delicious llegar directamente al consumidor final, sin el uso de los intermediarios.



En la empresa Delicious se identifica este tipo de canal como simple, cuando los consumidores finales compran sus productos a la misma fábrica, representando un pequeño porcentaje en sus ventas.

b) CANAL INDIRECTO.-

Este tipo de canal no llega de manera directa al consumidor final ya que actúan otros agentes que permiten que los productos lleguen hasta el consumidor final.

Los intermediarios son aquellas personas que compran de la fábrica para revender los productos, los mismos son representados por las tiendas de barrio, algunos supermercados y mercados.



Este canal indirecto es primordial para la empresa, ya que representa la mayor parte de las ventas. Estos puntos de comercialización se proveen del producto final a través de los vehículos repartidores de la empresa, que recorren los barrios, estos establecimientos cancelan directamente su cuenta en el momento en que se les entrega el producto.

2.3.2.- ZONIFICACIÓN DE LA DISTRIBUCIÓN DE LOS PRODUCTOS DELICIOUS.-

La empresa ha dividido el mercado de Tarija en 10 zonas de acuerdo a los barrios existentes en la Provincia Cercado.

El cuadro siguiente muestra los barrios que componen las diferentes zonas y los puntos de venta de acuerdo a las zonas establecidas por la empresa.

Cuadro N° 5

Zonas de distribución de barrios productos Delicious

Zonas	Descripción de los barrios de distribución	N° de barrios	Puntos de venta
1	Tomatitas, Carlos Wagner, Libertad, Juan Pablo II, 15 de Noviembre, Luis Pizarro, Guadalquivir, Los Chapacos, mercado Campesino.	9	85
2	Defensores del Chaco, La Loma, El Carmen ,Villa Avaroa,	4	100
3	Mercado Central, San José.	2	40
4	Zona central (excepto mercado central), San Roque	2	110
5	Las Panosas, La Pampa, 6 de Agosto, Salamanca	4	90
6	Lourdes, La Florida, San Bernardo, Pedro Antonio Flores 1° de Mayo	5	75
7	El Tejar, Terminal, Fátima	3	87
8	San Luis, San Gerónimo, Juan XXII, Palmarcito, Narciso Campero	5	117
9	Luis Espinal, Moto Méndez, Bartolomé Attard, Rosedal, Juan Nicolai, Fabril, Aeropuerto, Morros Blancos, San Jorge I	9	157
10	El Molino, San Martín, Luis de Fuentes, Senac, Tabladita, Alto Senac, Méndez Arcos, Catedral, Villa Bush.	9	185
TOTAL		52	1046

Fuente: Información de la empresa(entrevista con el gerente)

En la ciudad de Tarija existen cerca de 88 barrios, según información proporcionada por la Unidad Técnica de Planificación de la Honorable Alcaldía Municipal, donde la empresa tiene una cobertura geográfica del 65% aproximadamente.

Por otro lado, no se encuentran bien definidas las zonas de distribución, ya que los distribuidores tropiezan con problemas constantemente debido a la dispersión que existe en las zonas, lo que ocasiona retardo en la distribución.

2.3.3.- CLIENTES INTERMEDIARIOS.-

En el siguiente cuadro se muestra la composición de los siguientes puntos de venta de acuerdo a las zonas establecidas por la empresa, los cuales, para nuestro fin, denominaremos intermediarios (ver cuadro N°6- Anexos)

De los 1046 puntos de ventas, el 99% corresponde a las tiendas de barrio, es decir, 1017 puntos de venta, el restante porcentaje está dividido entre supermercados, mercados y agencia de ventas.

El mayor número de intermediarios o puntos de venta están situados en las zonas 8, 9 y 10, representando aproximadamente el 44% del total de los mismos.

2.3.4.- VENTAS DE CLIENTES INTERMEDIARIOS MES DE JULIO 2011.-

Las ventas para el mes de julio de 2011 fueron de 165.150Bs., de los cuales un 70% corresponde a las tiendas de barrio, 19% a los mercados y el 11% a supermercados, como se observa en el siguiente cuadro.

Cuadro N° 7

Ventas de clientes intermediarios mes de julio 2011

CLIENTES INTERMEDIARIOS	CANTIDAD EN Bs.	%
Tiendas de barrio	151.60,50	70
Mercados	30.378,50	19
Supermercados	18.166,50	11
Total	165.150	100

Fuente: Información de la empresa en base a entrevista con el gerente.

2.4.- RECURSOS DE DISTRIBUCIÓN.-

Analizaremos los recursos de distribución que dispone la empresa Delicious para realizar la venta de sus productos.

2.4.1.- RECURSOS HUMANOS DE DISTRIBUCIÓN.-

Para entregar sus productos al mercado, la empresa Delicious cuenta con 5 empleados distribuidores de los cuales 4 son choferes distribuidores y 1 es jefe de ventas. El salario de los empleados es fijo (salario mínimo nacional) y una comisión de acuerdo a las ventas.

Como mencionamos anteriormente, el mercado de los productos Delicious está dividido geográficamente en 10 zonas de ventas, cada chofer distribuidor abarca dos zonas y el jefe de ventas las 2 zonas restantes.

La función de chofer en la distribución, es la de conducir el vehículo repartidor, por las distintas arterias de la zona designada y es responsable del cobro de dinero en los distintos puntos de venta.

Entre las funciones más importantes que cumple el jefe de ventas, se encuentran: la identificación de los puntos de venta, recojo de los pedidos, informes, contabilidad.

Uno de los mayores inconvenientes con los que tropiezan los encargados de distribución de la empresa, es el número escaso de vehículos con los que cuenta la misma, puesto que en el momento en el que alguno de los carros presenta problemas mecánicos, se dificulta toda la distribución del día; otra dificultad es que no cuentan con un uniforme que los identifique.

Así también, el nivel de formación de los distribuidores llega, en algunos casos, al bachillerato, por lo cual el personal distribuidor no tiene la capacidad para realizar la debida promoción de los productos de la empresa, por tanto sólo se ocupan de ofrecer el producto más no de brindar la información necesaria a los intermediarios sobre las bondades de los mismos.

2.4.2.- RECURSOS FÍSICOS DE DISTRIBUCIÓN.-

La empresa utiliza 4 vehículos de distribución, más uno del jefe de ventas (gerente propietario), denominados carros distribuidores, los cuales son modelos antiguos y tienen constantes problemas en su funcionamiento, por lo tanto, relacionando las características y modelos de los vehículos de la empresa con los de la competencia, se observa que la empresa tiene una gran debilidad en lo referente a sus vehículos de distribución, tal como se observa en el siguiente cuadro.

Cuadro N° 8

Recursos físicos de distribución

CANTIDAD DE VEHÍCULOS	TIPO DE VEHÍCULO	MODELO
4	Camionetas pequeñas	1985

En relación a la distribución de sus productos, la empresa Delicious utiliza cajas conservadoras de plastoformo para mantener la temperatura de los mismos.

2.4.3.- COSTOS EMPLEADOS EN LA DISTRIBUCIÓN DE PRODUCTOS DELICIOUS.-

Los costos de distribución de los productos Delicious permiten identificar el monto destinado diariamente a los carros repartidores para que puedan realizar el recorrido a los diferentes puntos de venta de la ciudad de Tarija.

Cuadro N° 9

Costos reales destinados a la distribución de productos Delicious

ZONA	COSTO TOTAL (GASOLINA)	RENDIMIENTO KM/L	KM RECORRIDOS	COSTO GASOLINA LITRO	LITROS CARGADOS
1	44.40	5	19	3.70	32
2	29.60	5	17.6	5.70	8
3	22.20	5	12.5	3.70	6
4	22.20	5	13.2	3.70	6
5	29.60	5	15.4	3.70	8
6	37.00	5	16.8	3.70	10
7	22.70	5	14.4	3.70	6
8	29.60	5	17.8	3.70	8
9	44.40	5	20.8	3.70	12
10	37	5	18.3	3.70	10
TOTAL	318.20		163.80		86

Fuente: Elaboración propia en base a entrevista con el gerente.

En el cuadro se puede observar que el costo empleado para la distribución de productos Delicious es de 318.20 Bs., monto utilizado en el combustible para que los carros repartidores realicen su recorrido según las zonas asignadas a cada chofer distribuidor, teniendo en cuenta que las mismas son 10, la cantidad de gasolina que se utiliza varía de acuerdo a los kilómetros recorridos según las mencionadas zonas.

Otro de los costos de distribución es el pago realizado a los choferes distribuidores por concepto de comisión por ventas, mismo que asciende al 8% sobre las ventas realizadas por cada distribuidor.

2.5.- ESTUDIO DE MERCADO.-

Mediante la investigación de mercado se recaba información necesaria para poder conocer la situación real por la que atraviesa la empresa Delicious en cuanto a su actual sistema de comercialización, y otros aspectos relevantes para el presente trabajo de investigación.

La misma, se constituye en una de las fases más importantes de la mercadotecnia, puesto que ésta provee de información importante para la toma de decisiones de la empresa, y de esta manera poder cubrir las necesidades de los clientes. Por lo cual la tarea específica de la investigación de mercado es proveer información actualizada, pertinente y confiable.

2.5.2.- OBJETIVOS.-

Entre los principales objetivos planteados en el presente trabajo se encuentran:

- Identificar la situación de la empresa en relación a las preferencias de sus productos en los puntos de venta.
- Identificar qué atributos son los más importantes para el consumidor final al momento de adquirir un determinado producto, en relación con otras empresas que venden también productos lácteos y sus derivados.
- Identificar los aspectos más importantes para el intermediario al momento de adquirir los productos a la empresa.

2.5.3.- RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN.-

Para conocer las preferencias de los intermediarios de ventas al momento de adquirir productos Delicious se utilizó el método de la encuesta, a través de un cuestionario, con preguntas relacionadas al tema para poder determinar preferencias, actitudes y conductas de compra por parte de ellos. Las encuestas fueron realizadas puerta a puerta en zonas de distribución en la ciudad de Tarija.

Por otro lado, para conocer las preferencias, actitudes y conductas de compra de los consumidores finales de los productos Delicious, también se utilizó la encuesta en zonas cercanas a los propios puntos de venta.

2.5.4.- FORMULACIÓN DEL DISEÑO DE INVESTIGACIÓN.-

2.5.4.1.- DISEÑO DE INVESTIGACIÓN CONCLUYENTE.-

Una investigación concluyente, está diseñada para auxiliar a quienes toman decisiones en la determinación, evaluación y selección del mejor curso de acción a seguir en determinada situación.

Mediante este tipo de investigación, se trata de determinar las percepciones de los clientes intermediarios y consumidores finales, procediéndose a realizar una investigación concluyente de tipo descriptiva porque se trata de describir la percepción de los clientes con respecto a la distribución que emplea la empresa, además de la calidad de los productos que oferta la misma.

2.6.- DEFINICIÓN DE LA MUESTRA.-

En la presente investigación, la muestra fue definida por los puntos de venta, es decir, los clientes intermediarios, donde se venden productos Delicious, así como consumidores finales.

En el cuadro podemos observar cuál será la población meta a estudiar en la presente investigación.

Cuadro N° 10

Definición de la muestra

	PUNTOS DE VENTA DE PRODUCTOS LÁCTEOS	CONSUMIDORES FINALES
Unidades de muestra	Tiendas de barrio, mercados, supermercados	Consumidores de productos lácteos
Extensión	Diferentes barrios de la ciudad de Tarija	Diferentes barrios de la ciudad de Tarija

Fuente: Elaboración propia

2.6.2.- DETERMINACIÓN DE LA MUESTRA.-

La muestra está dada por diferentes puntos de venta de productos Delicious que existen en la ciudad de Tarija, es decir, clientes intermediarios, teniendo como referencia la zonificación hecha por la empresa; como también por los consumidores finales.

Para los consumidores finales se utilizó como marco muestral el tamaño de la población de la ciudad de Tarija, tomando en cuenta solamente la provincia Cercado, con información obtenida del INE Censo 2001 con proyección al año 2010 (Ver Anexo).

2.6.2.1.- SELECCIÓN DE LA TÉCNICA DE MUESTREO.-

- **Muestra tradicional:** En el presente trabajo de investigación se hizo uso del muestreo tradicional, consistente en la elección de toda la muestra antes de la recopilación de datos y de esta manera generalizar los resultados de la población.
- **Muestreo probabilístico:** Se utilizó el muestreo probabilístico, procedimiento en el cual cada elemento de la población tiene la misma posibilidad de ser elegido.

- **Muestreo estratificado:** Se utilizó este muestreo para poder dividir las zonas que deberían ser encuestadas y de esa manera obtener el número de encuestas en cada estrato.

2.6.2.2.- METODOS DE RECOPIACIÓN CUANTITATIVA.-

El método de recopilación cuantitativa al que se acudió, fue el método de la encuesta y como instrumento el cuestionario estructurado diseñado para obtener información específica de los entrevistados.

La información requerida fue recopilada mediante el cuestionario de encuesta dirigido a los clientes intermediarios y consumidores finales. Abarca preguntas de opinión acerca de las preferencias, consumo, abastecimiento de los productos en los puntos de venta, visitas de los distribuidores, e información acerca de los productos y servicios de distribución realizados por la empresa.

Es decir, se utilizaron diferentes tipos de encuesta, tanto para los intermediarios, como para los consumidores finales, con diferentes preguntas para ambos, de acuerdo a la información que se necesitó obtener de ambos.

2.6.3.- DETERMINACIÓN DEL TAMAÑO DE LA MUESTRA PARA INTERMEDIARIOS DE LA EMPRESA DELICIOUS.-

Para determinar el tamaño de la muestra se tomó en cuenta los establecimientos que compran y comercializan productos Delicious, utilizándose la fórmula del muestreo aleatorio simple:

$$n = \frac{Z^2 * p * q * N}{e^2 (N) + (Z * p * q)}$$

Dónde:

N= Tamaño de la muestra

Z= Nivel de confianza

p= Probabilidad de éxito

q= Probabilidad de fracaso

e= Error máximo

Remplazando la fórmula, tenemos:

n = Tamaño de la muestra

Z = 1.96 (95% de confianza)

p= 60% (es decir, el 60% de los establecimientos que venden productos Delicious según encuesta piloto)

q= 40% (es el porcentaje de puntos de ventas que no venden productos Delicious)

N = 1046

e = 5% = 0.05

$$n = \frac{(1.96)^2 * 0.60 * 0.40 * 1046}{(0.05)^2 * 1046 + (1.96)^2 * 0.60 * 0.40} = \frac{964.4}{3,54} = 273$$

n = 273 puntos de ventas de la muestra

Para determinar el número de encuestas en cada zona, se aplicó el método de muestreo estratificado, considerando como estrato a cada punto de venta.

La fórmula a utilizar:

$$nh = n (Nh/ N)$$

nh = Tamaño de la muestra en cada estrato

n = Tamaño de la muestra (273 encuestas)

Nh = Tamaño de la población de cada estrato

N = Tamaño total de la población (1046 puntos de ventas que comercializan productos Delicious)

Cuadro n° 11

Número de encuestas para cada estrato

ESTRATO	ZONAS										
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	TOTAL
Tiendas de barrio	21	24	9	29	22	20	21	29	40	47	262
Mercados	1	2			1				1	1	6
Supermercados			1		1		2	1			5
Total	22	26	10	29	24	20	23	30	41	48	273

Los puntos de comercialización se dividieron en diez estratos, dentro de los cuales existen 1046 puntos de ventas, donde se obtuvo una muestra de 273 establecimientos.

2.6.4.- RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN.-

Se procedió a la recolección de la información, mediante una encuesta realizada puerta a puerta.

Después de aplicar las encuestas, se procedió a la codificación, tabulación y obtención de los resultados.

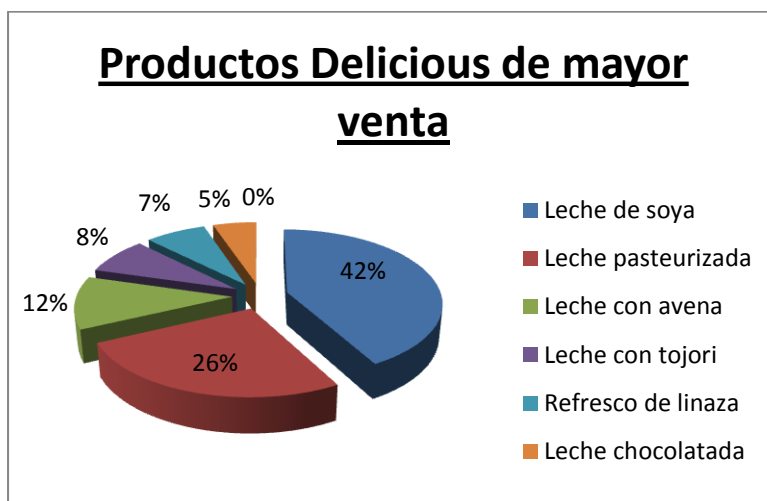
2.6.5.- ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN A INTERMEDIARIOS QUE COMERCIALIZAN PRODUCTOS DELICIOS EN LA CIUDAD DE TARIJA.-

Cuadro N° 12

Productos Delicious de mayor venta

PRODUCTOS	FRECUENCIA	%
Leche de soya	115	42
Leche pasteurizada	71	26
Leche con avena	31	11.5
Leche con tojori	22	8
Refresco de linaza	20	7.3
Leche chocolatada	14	5.2
Yogurt	-	-
TOTAL	273	100

En el presente cuadro se puede apreciar que los productos de mayor venta para la empresa son la leche de soya y la leche pasteurizada, mientras que los demás productos representan un menor porcentaje, es decir, aunque son comercializados no tienen tanta aceptación, porque no son conocidos y la empresa realiza muy poca publicidad, sobre todo del carácter nutricional de los mismos.



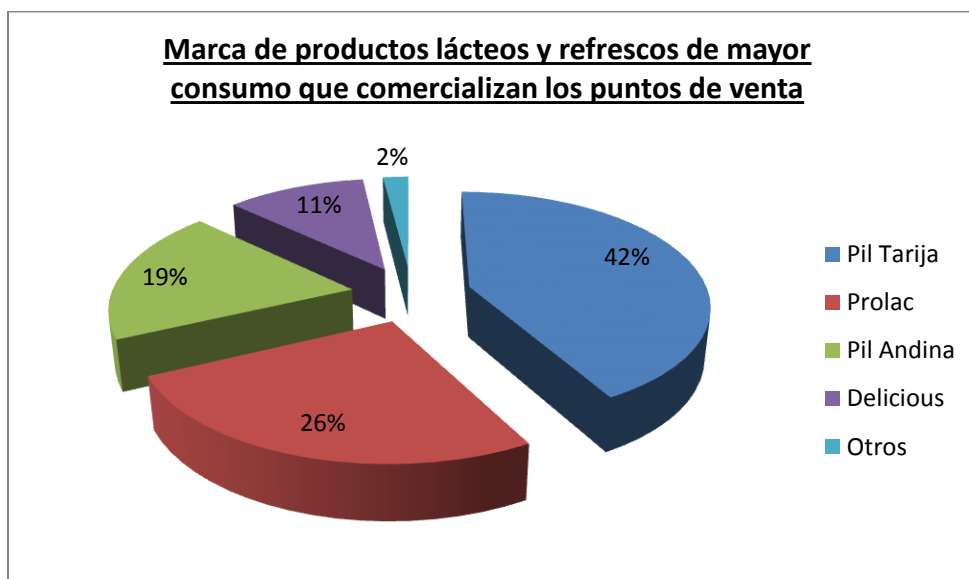
Cuadro N° 13

Marca de productos lácteos y refrescos de mayor consumo que comercializan los puntos de venta

MARCAS	FRECUENCIA	%
Pil Tarija	115	42
Prolac	71	26
Pil Andina	52	19
Delicious	30	11
Otros	5	2
TOTAL	273	100

De los 273 puntos de venta encuestados, el mayor porcentaje de puntos de venta indico que los productos más comercializados son Pil Tarija y Prolac, en cambio los productos Delicious no tienen un buen porcentaje de comercialización.

Esta situación se debe a que la empresa Pil es la más grande en el mercado tarijeño y promociona constantemente sus productos a través de los medios de comunicación.



Cuadro N° 14

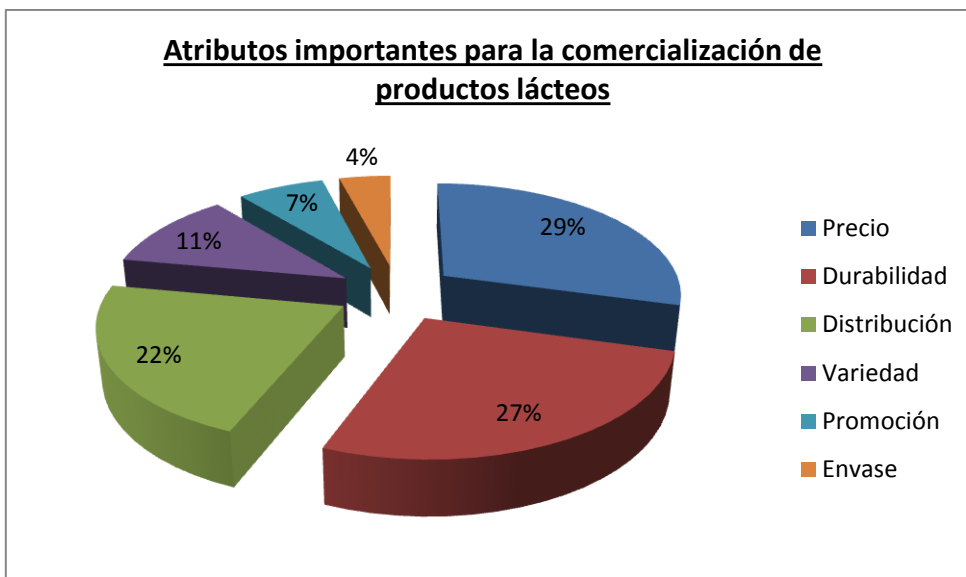
Atributos importantes para la comercialización de productos lácteos

ATRIBUTOS	FRECUENCIA	%
Precio	80	29.3
Durabilidad	73	26.7
Distribución	60	21.9
Variedad	30	11.1
Promoción	19	6.9
Envase	11	4.1
TOTAL	273	100

A los 273 puntos de ventas encuestados se les pidió que nombren el atributo que consideran más importantes para la comercialización de los productos lácteos que ofrecen en sus puntos de ventas, en el cuadro podemos observar lo siguiente:

Entre los atributos más importantes para comercializar este tipo de productos se encuentran el precio, la durabilidad y la distribución, en cambio los atributos menos importantes son el envase y la promoción.

Para los intermediarios es muy importante tanto el precio como la durabilidad de los productos por cuanto el primero significa la mayor o menor ganancia que pueden obtener, la durabilidad está relacionada con el tiempo que el intermediario tiene para poder comercializar el producto.



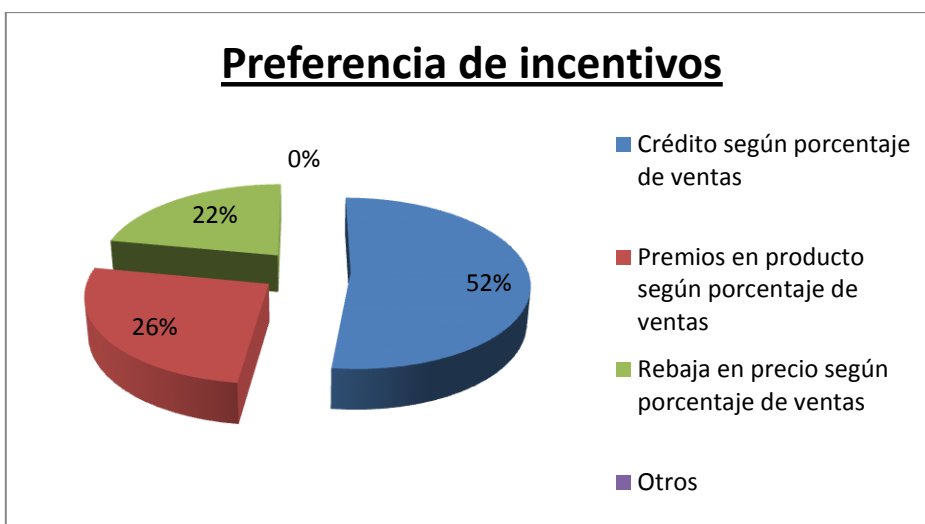
Cuadro N° 15

Preferencia de incentivos

INCENTIVOS	FRECUENCIA	%
Crédito según porcentaje de ventas	142	52
Premios en producto según porcentaje de ventas	71	26
Rebaja en precio según porcentaje de ventas	60	22
Otros	-	-
TOTAL	273	100

En este cuadro se puede observar la preferencia de los intermediarios a cerca de los incentivos que desearían obtener por comercializar productos Delicious; en este sentido la mayoría de ellos prefiere obtener crédito (oportunidad de adquirir el producto y pagar después) a partir de cierto porcentaje en sus ventas.

Por otro lado, una menor cantidad de encuestados prefiere obtener premios en producto a partir de cierto porcentaje en sus ventas ya que pueden comercializar el mismo y obtener más ganancia, y también una rebaja en los precios a partir de cierto porcentaje en sus ventas.



Cuadro N° 16

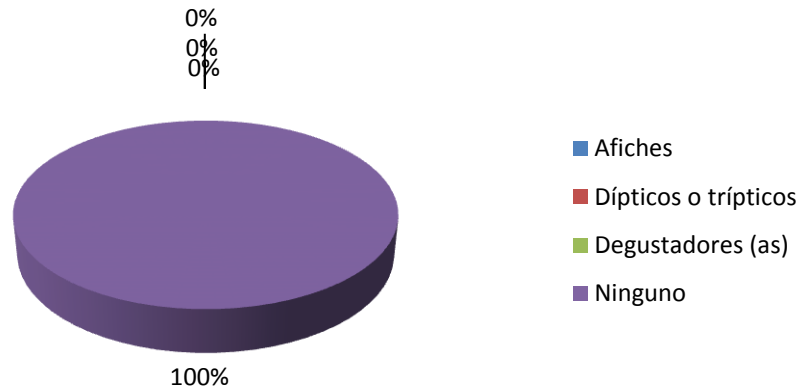
Material que proporciona la empresa para promoción de sus productos

MATERIAL	FRECUENCIA	%
Afiches	0	0
Dípticos o trípticos	0	0
Degustadores (as)	0	0
Ninguno	273	100
TOTAL	273	100

En este cuadro se puede apreciar que todos los encuestados manifiestan que la empresa no proporciona al intermediario ningún material para promocionar sus productos, sino que directamente ofrecen su producto al intermediario, y éste, por su parte lo ofrece al consumidor final.

Es importante que los ejecutivos de la empresa tomen en cuenta lo que informan los intermediarios y puedan proporcionarles algún material para promocionar sus productos.

Material que proporciona la empresa para promoción de sus productos

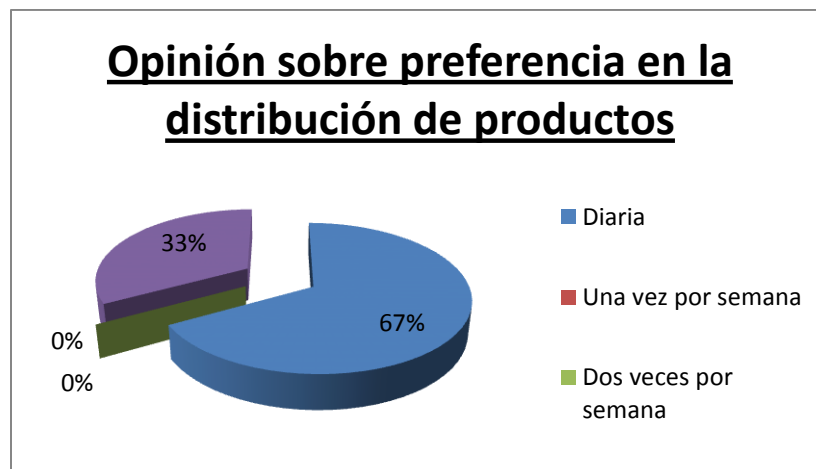


Cuadro N° 17

Opinión sobre preferencia en la distribución de productos

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	%
Diaria	183	67
Una vez por semana	-	-
Dos veces por semana	-	-
Tres veces por semana	90	33
TOTAL	273	100

La mayor cantidad de encuestados prefieren que se realice la distribución de productos de manera diaria y otra pequeña cantidad de ellos prefiere que se realice la distribución tres veces por semana, lo cual garantizaría que el intermediario esté provisto de productos de manera constante.

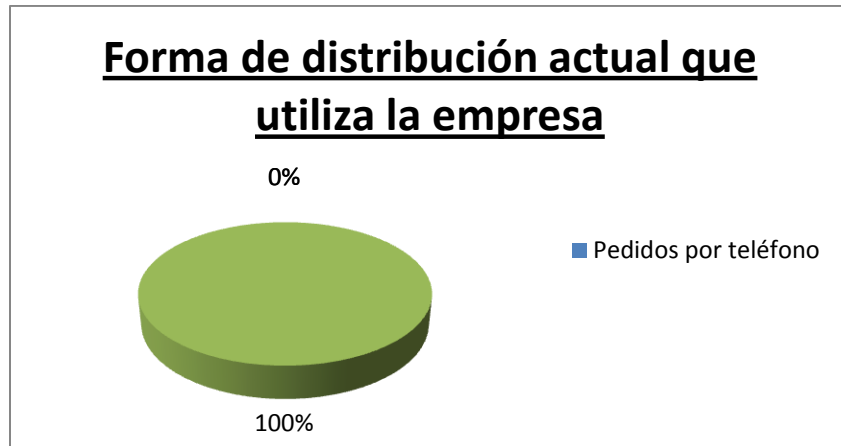


Cuadro N° 18

Forma de distribución actual que utiliza la empresa

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	%
Pedidos por teléfono	-	-
Preventa	-	-
Cada que el distribuidor se apersona al punto de venta	273	100
TOTAL	273	100

En este sentido, todos los intermediarios manifiestan que la forma actual en la que se abastecen de productos es cada que los distribuidores realizan su recorrido por cada uno de los puntos de venta, lo que representa una dificultad en la comercialización y un constante desabastecimiento de los productos en los puntos de venta, por cuanto el intermediario debe esperar a que su distribuidor se apersona a su establecimiento.



2.7.- RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN A LOS CONSUMIDORES FINALES DE PRODUCTOS DELICIOUS EN LA CIUDAD DE TARIJA.-

2.7.1.- DETERMINACIÓN DE LA POBLACIÓN Y MUESTRA DE LOS CONSUMIDORES FINALES.-

UNIDAD DE ANÁLISIS: Sector de la población de Tarija-Cercado en la sociedad actual.

2.7.2.- DETERMINACIÓN DE LA POBLACIÓN.-

La población de estudio está representada por 211.017(doscientos once mil diecisiete) pobladores pertenecientes a la ciudad de Tarija-Cercado, comprendidos entre niños, jóvenes y adultos (ver anexo).⁴

Se realizó un estudio cuantitativo para determinar la preferencia que tienen los consumidores hacia los productos Delicious, y qué factores consideran importantes en el momento de la decisión de compra.

⁴Datos Censo 2001 INE

2.7.3.- DETERMINACIÓN DE LA MUESTRA.-

Para la determinación de la muestra se tomó como base el muestreo aleatorio simple, reduciendo a la población a una muestra de 383 del total de la población.

Es así que la fórmula a utilizar, es la siguiente:

$$n = \frac{Z^2 * p * q * N}{e^2 (N) + Z^2 * p * q}$$

Dónde:

n = Tamaño de la muestra

Z = Grado de confianza

p = Probabilidad de éxito

q = Probabilidad de fracaso

e = Error máximo

N = Población ya conocida

Los valores asignados a cada una de las variables anteriores son:

$$p = 0.5$$

$$q = 0.5$$

$$e = 5\% = 0.05$$

$$Z = 1.96$$

$$1 - e = 95\%$$

$$N = 211.017$$

Remplazando tenemos:

$$n = \frac{1.96^2 * 0.5 * 0.5 * 211.017}{(0.05^2 * 211.017) + (1.96^2 * 0.5 * 0.5)}$$

$$n = \frac{202660,72}{528,50} = 383$$

Es así, que el valor de la muestra es de 383 encuestas realizadas en el mercado objetivo.

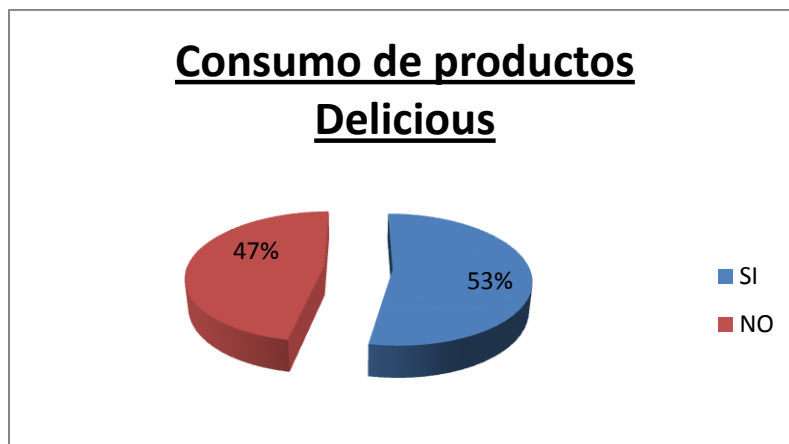
2.7.4.- ANÁLISIS DEL CONSUMIDOR.-

Cuadro N° 20

Consumo de productos Delicious

OPCIÓN	FRECUENCIA	%
SI	203	53
NO	180	47
Total	383	100

Como se observa en el cuadro, existe una pequeña diferencia en porcentaje en cuanto a las personas que consumen y que no consumen los productos Delicious.



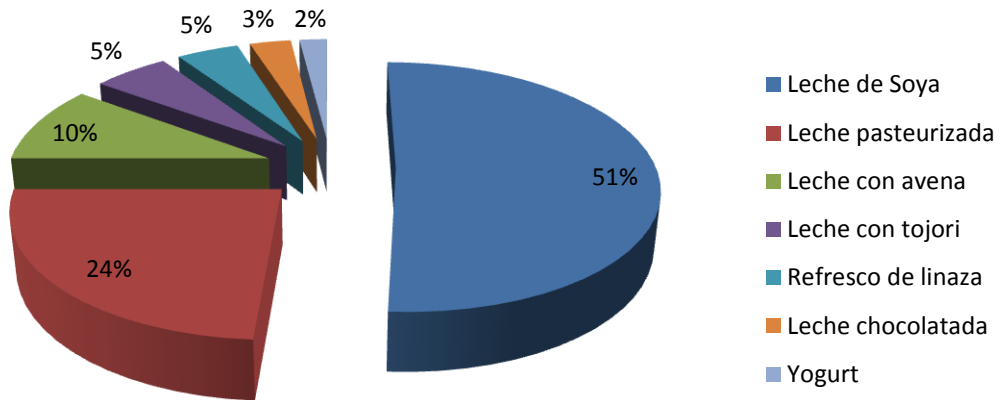
Cuadro N° 21

Productos de la empresa Delicious preferidos

PRODUCTO	FRECUENCIA	%
Leche de Soya	104	51
Leche pasteurizada	49	24
Leche con avena	20	10
Leche con tojori	11	5.5
Refresco de linaza	9	4.5
Leche chocolatada	6	3
Yogurt	4	2
	203	100

Según el presente cuadro, las personas que consumen productos Delicious muestran preferencia por la leche de soya y la leche pasteurizada, en cambio los demás productos tienen una menor preferencia.

Productos de la empresa Delicious preferidos



Cuadro N° 22

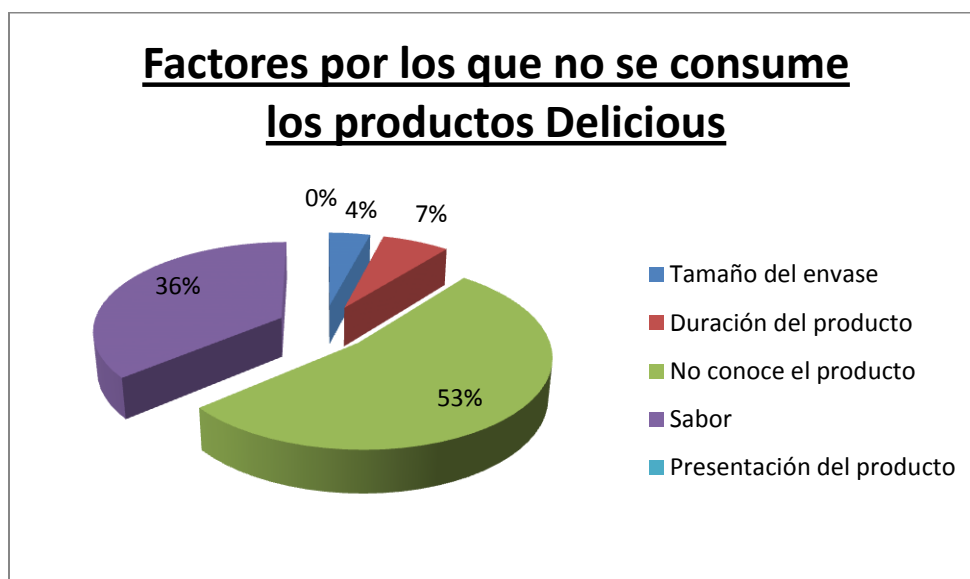
Factores por los que no se consume los productos Delicious

OPCIONES	FECUENCIA	%
Tamaño del envase	7	4.1
Duración del producto	12	6.7
No conoce el producto	96	53.1
Sabor	65	36.1
Presentación del producto	-	-
Total	180	100

La estimación del cuadro precedente se basa en el 47% (180 personas) que no consumen productos Delicious; en este entendido, se puede apreciar que la mayoría de éstos no conocen el producto y por tanto no lo consumen; esto a su vez coincide con lo manifestado por los clientes intermediarios, al respecto de que la empresa no utiliza material

promocional para sus diferentes productos; tales como afiches, dípticos o trípticos, degustaciones, etc. (véase cuadro n° 16).

Otro aspecto a ser tomado en cuenta es el sabor de los diferentes productos, ya que una cantidad significativa de personas que no consumen Delicious, lo atribuyen al mismo, es decir, que no les agrada el sabor.

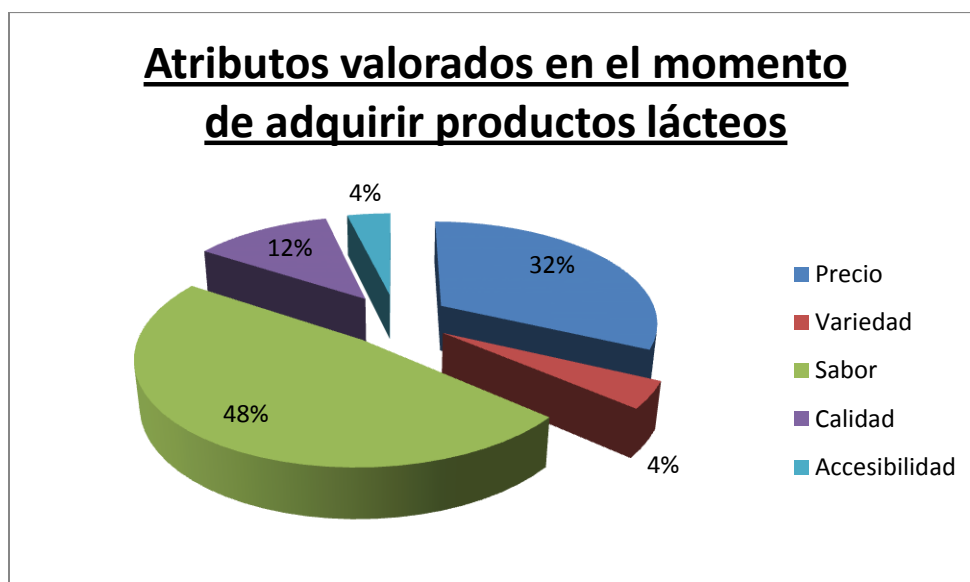


Cuadro N° 23

Atributos valorados en el momento de adquirir productos lácteos

ATRIBUTOS	FRECUENCIA	%
Precio	65	32
Variedad	9	4,2
Sabor	97	48
Calidad	24	12
Accesibilidad	8	3,8
Total	203	100

En el cuadro podemos observar que en el momento de adquirir productos lácteos, las personas valoran en gran medida el sabor, como también el precio de los mismos antes de realizar la compra. Esto va en concordancia con la elevada cantidad de personas que no consumen los productos Delicious debido a su sabor (véase cuadro 22).



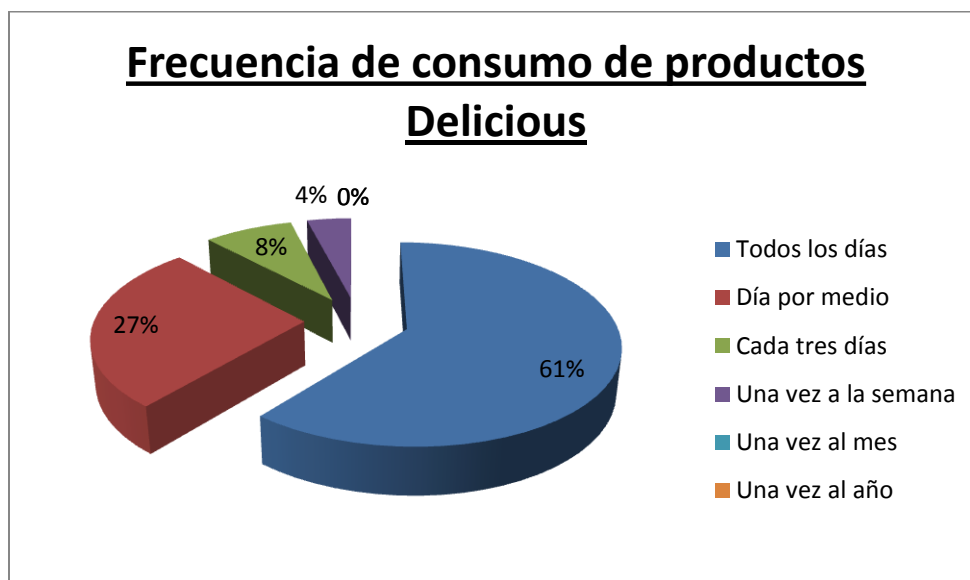
Cuadro N° 24

Frecuencia de consumo de productos Delicious

CONSUMO	FRECUENCIA	%
Todos los días	124	61
Día por medio	55	27
Cada tres días	16	8
Una vez a la semana	8	4
Una vez al mes	-	-
Una vez al año	-	-
Total	203	100

Una elevada cantidad de personas que consumen productos Delicious lo hacen diariamente y también día por medio, normalmente consumen la leche de soya, dato que se corrobora

con el consumo de productos en el cuadro n° 21, en donde el producto preferido es precisamente éste.



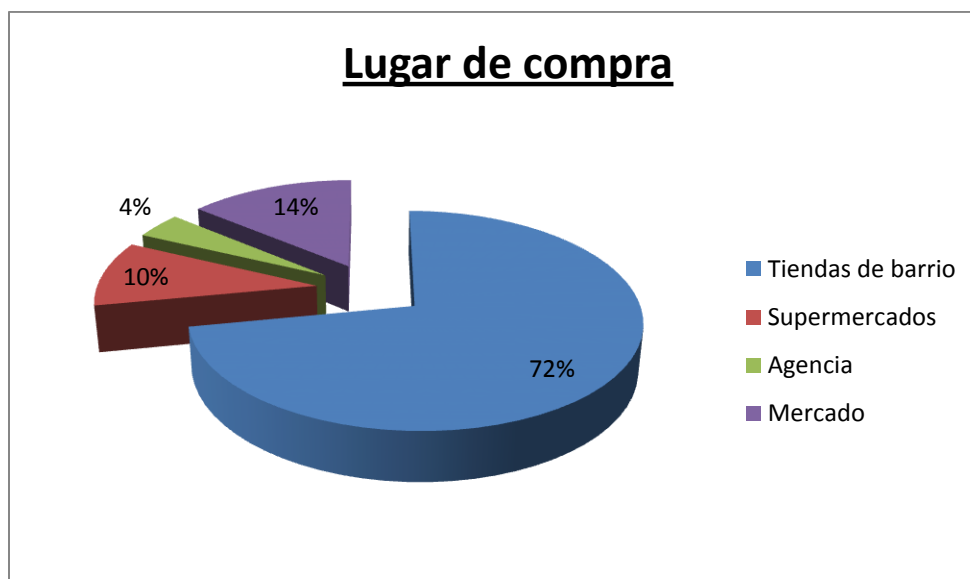
Cuadro N° 25

Lugar de compra

LUGAR	FRECUENCIA	%
Tiendas de barrio	146	72
Supermercados	20	10
Agencia	8	4
Mercado	29	14
Total	203	100

En el cuadro precedente se puede observar que las tiendas de barrio son los principales puntos de compra, debido a la accesibilidad para adquirirlos allí.

Esto es un dato importante, para la empresa en cuanto es necesario prestar mejores servicios de distribución y promoción a estos establecimientos, por cuanto es allí donde el consumidor se dirige con mayor frecuencia.



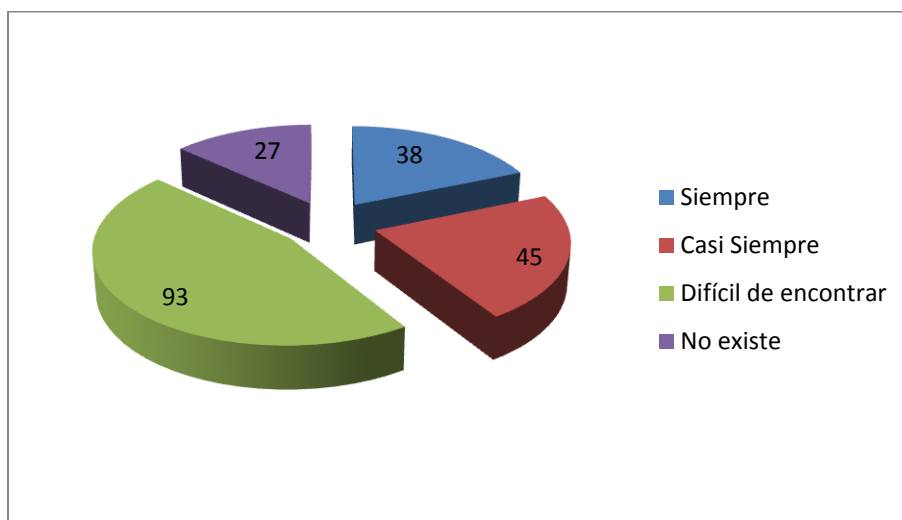
Cuadro N° 26

Presencia del producto en los puntos de ventas

PRESENCIA	FRECUENCIA	%
Siempre	38	19
Casi Siempre	45	22
Difícil de encontrar	93	46
No existe	27	13
TOTAL	203	100

La presencia de productos Delicious, según la encuesta dirigida al consumidor final y mostrada en el presente cuadro, no siempre es constante, puesto que la mayoría de los encuestados manifiesta que el producto es difícil de encontrar, o no existe en los puntos de

venta. Este dato manifiesta la gran necesidad de la empresa de mejorar su presencia a partir de una mejor distribución de sus productos.

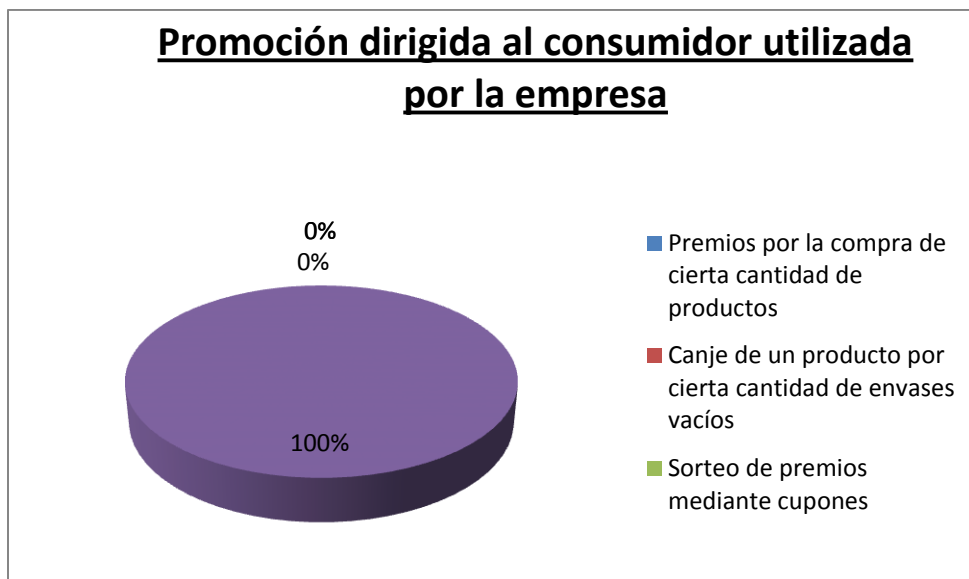


Cuadro N° 27

Promoción dirigida al consumidor utilizada por la empresa

PROMOCIÓN	FRECUENCIA	%
Premios por la compra de cierta cantidad de productos	-	-
Canje de un producto por cierta cantidad de envases vacíos	-	-
Sorteo de premios mediante cupones	-	-
Ninguno de los anteriores	203	100
TOTAL	203	100

El cuadro anterior muestra que todos los encuestados mencionan que Delicious no lanza ningún tipo de promoción dirigida al consumidor, tal como lo hacen otras empresas. Este dato es importante puesto que a través de diferentes promociones dirigidas a este sector, se podría mejorar el conocimiento de sus productos y por tanto el consumo de los mismos.



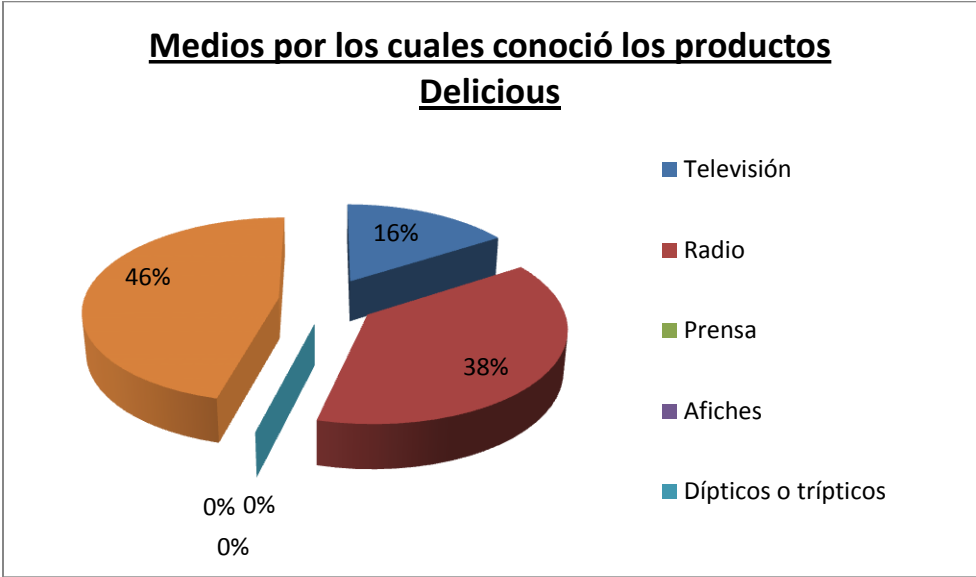
Cuadro N° 28

Medios por los cuales conoció los productos Delicious

MEDIO	FRECUENCIA	%
Televisión	32	16
Radio	78	38
Prensa		
Afiches		
Dípticos o trípticos		
En los propios puntos de venta	93	46
Total	203	100

Casi la mitad de las personas encuestadas y que consumen productos Delicious, han conocido los mismos en los propios puntos de venta. En este sentido se puede observar que es el intermediario quien hace conocer el producto ya que al haberlo adquirido tiene que comercializarlo.

Las personas han conocido el producto a través de los medios de comunicación, se debe a que en el año 2010 la empresa publicitó sus productos en un programa televisivo y por medio de spots publicitarios en radio, situación que actualmente no se está presentando y que la empresa podría retomarlos no sólo para mantener su público cautivo sino también para ampliar su mercado.

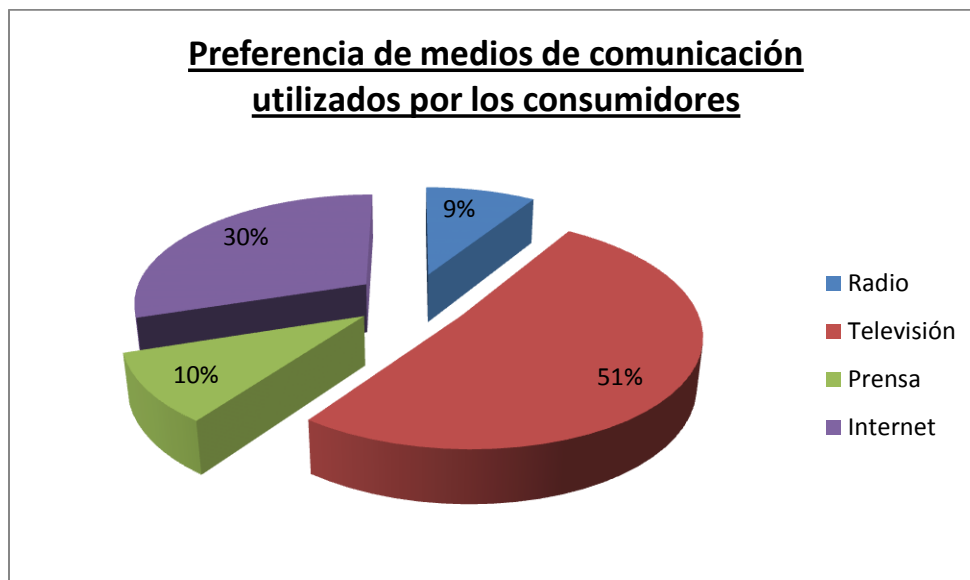


Cuadro N° 29

Preferencia de medios de comunicación utilizados por los consumidores

MEDIO	FRECUENCIA	%
Radio	18	9
Televisión	104	51
Prensa	20	10
Internet	61	30
TOTAL	203	100

En este cuadro podemos observar que un poco más de la mitad de los encuestados que consumen productos Delicious, indican que el medio de comunicación con el cual están en mayor contacto es la televisión e internet, muy pocas personas escuchan la radio o leen la prensa. Tomando en cuenta estas preferencias, la empresa puede utilizar los diferentes medios de comunicación para hacer conocer sus diferentes productos.

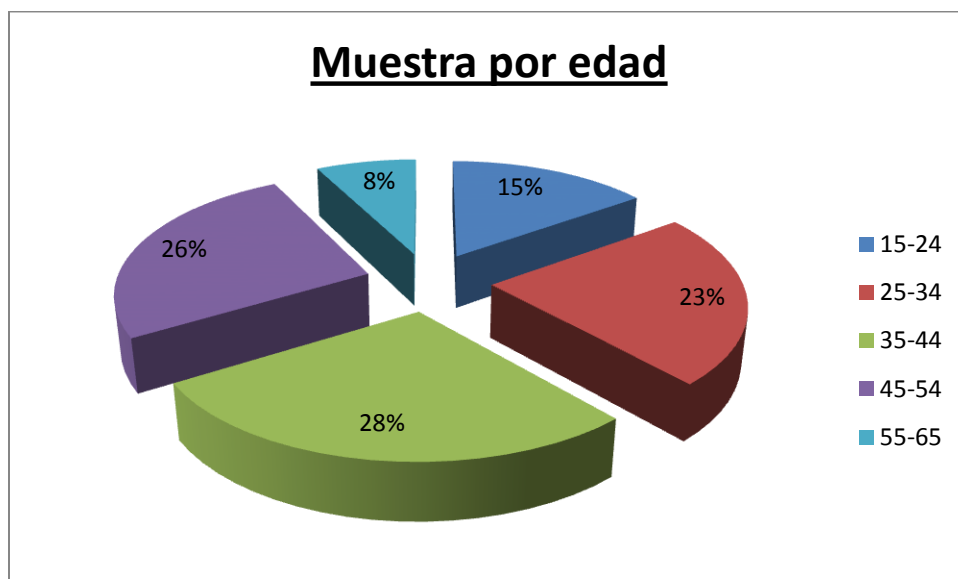


Cuadro N° 30

Según encuestas se ha logrado establecer los rangos de edad de la muestra y son como sigue:

RANGO	FRECUENCIA	%
15-24	58	15
25-34	89	23
35-44	107	28
45-54	100	26
55-65	29	8
Total	383	100

Las encuestas muestran que la mayor parte de encuestados están entre los 40 y 44 años, representando la mayor parte de la muestra.



Cuadro N°31

Muestra por sexo

SEXO	FRECUENCIA	%
Masculino	184	48
Femenino	199	52
Total	383	100

El presente cuadro muestra que hay una cantidad semi equivalente entre personas del sexo masculino y femenino que han sido encuestados.

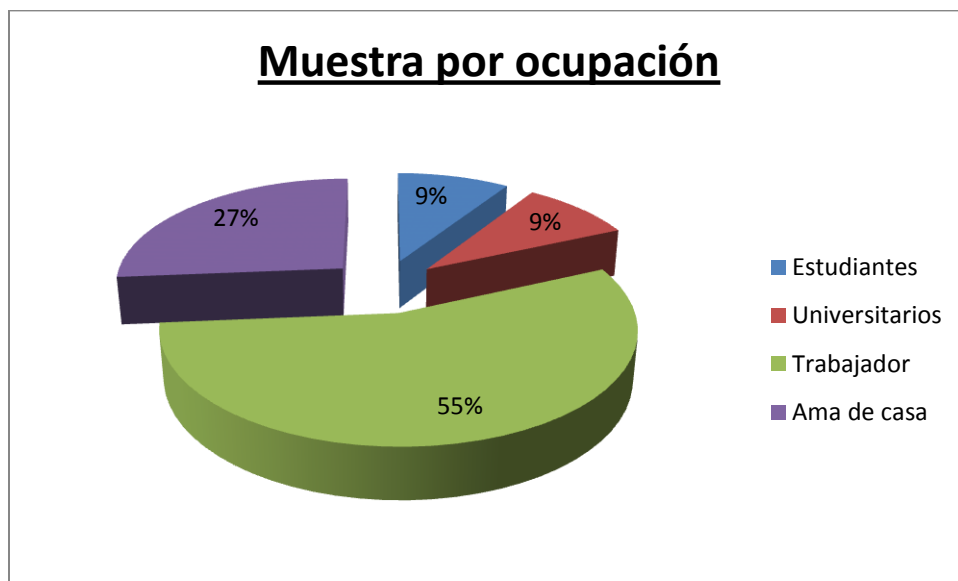


Cuadro N°32

Muestra por ocupación

OCUPACIÓN	FRECUENCIA	%
Estudiantes	35	9.2
Universitarios	35	9.2
Trabajador	212	55.3
Ama de casa	101	26.3
Total	383	100

En el cuadro anterior podemos observar que la mayor parte de la muestra está compuesta de trabajadores y amas de casa.

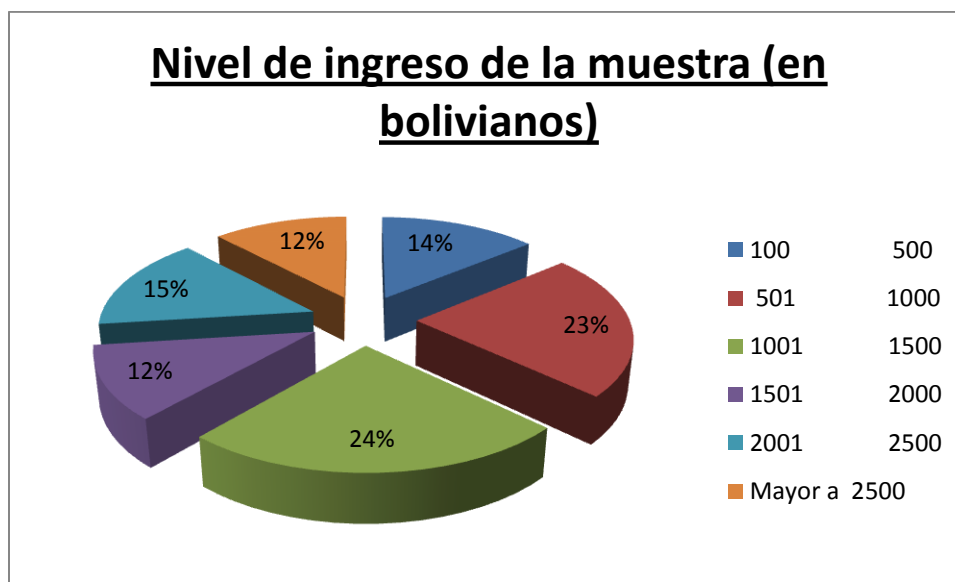


Cuadro N°33

Nivel de ingreso de la muestra (en bolivianos)

NIVEL INGRESO		FRECUENCIA	%
100	500	53	14
501	1000	87	23
1001	1500	94	24,5
1501	2000	44	11,5
2001	2500	59	15
Mayor a 2500		46	12
Total		383	100

En el cuadro se puede observar que de las personas encuestados, el mayor porcentaje poseen un ingreso comprendido entre 1000 y 1500 Bs.



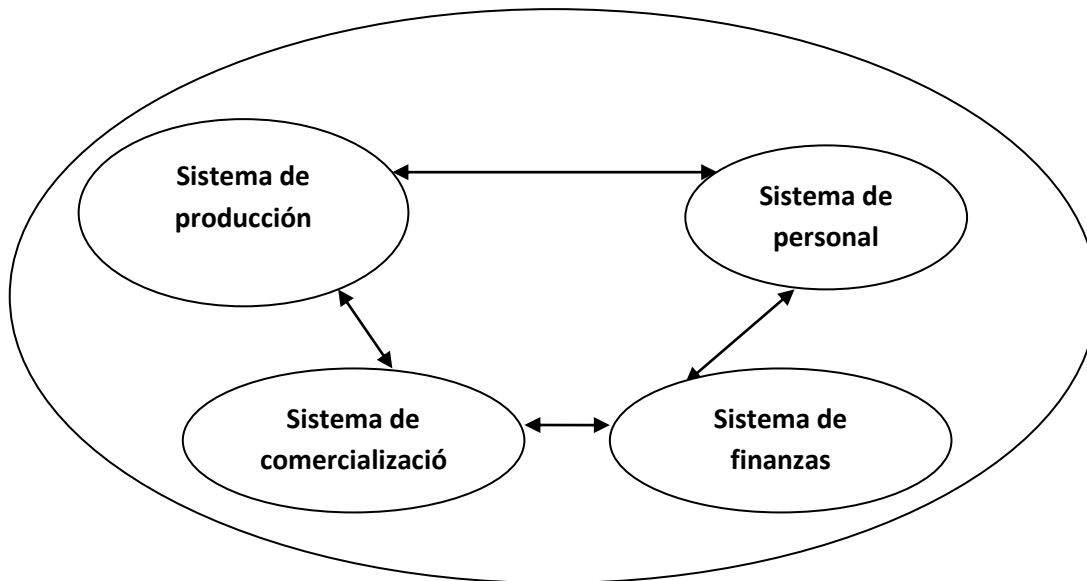
CAPÍTULO III

PROPUESTA

Para poder realizar la presente propuesta, es necesario tener en cuenta un sistema de comercialización para poder integrar los diferentes procesos que se llevan a cabo en la empresa. Partiremos, sin embargo, viendo de manera general el sistema organizacional de la empresa Delicious, para luego introducirnos en el sistema de comercialización, que en definitiva es lo que hace al presente trabajo de investigación.

3.1.- ORGANIZACIÓN DE LA EMPRESA DELICIOUS.-

La organización de la empresa Delicious está basada en diferentes sistemas que se pueden observar a través del siguiente diagrama:



Los sistemas arriba diagramados están interrelacionados entre sí para un óptimo rendimiento de la empresa, como también existe una mutua interdependencia entre ellos.

3.1.1.- SISTEMA DE PRODUCCIÓN.-

En este sistema se desarrolla todo el proceso de producción de los diferentes productos que oferta Delicious; es decir desde la recepción de materia prima y diferentes insumos, pasando por la transformación de los mismos, hasta obtener el producto final.

3.1.2.- SISTEMA DE PERSONAL.-

En este sistema se lleva a cabo el proceso de reclutamiento y selección de personal apto para el trabajo en la empresa, según las necesidades y características de los puestos de trabajo existentes.

Así mismo se desarrolla todo lo referente a las funciones y responsabilidades de cada funcionario.

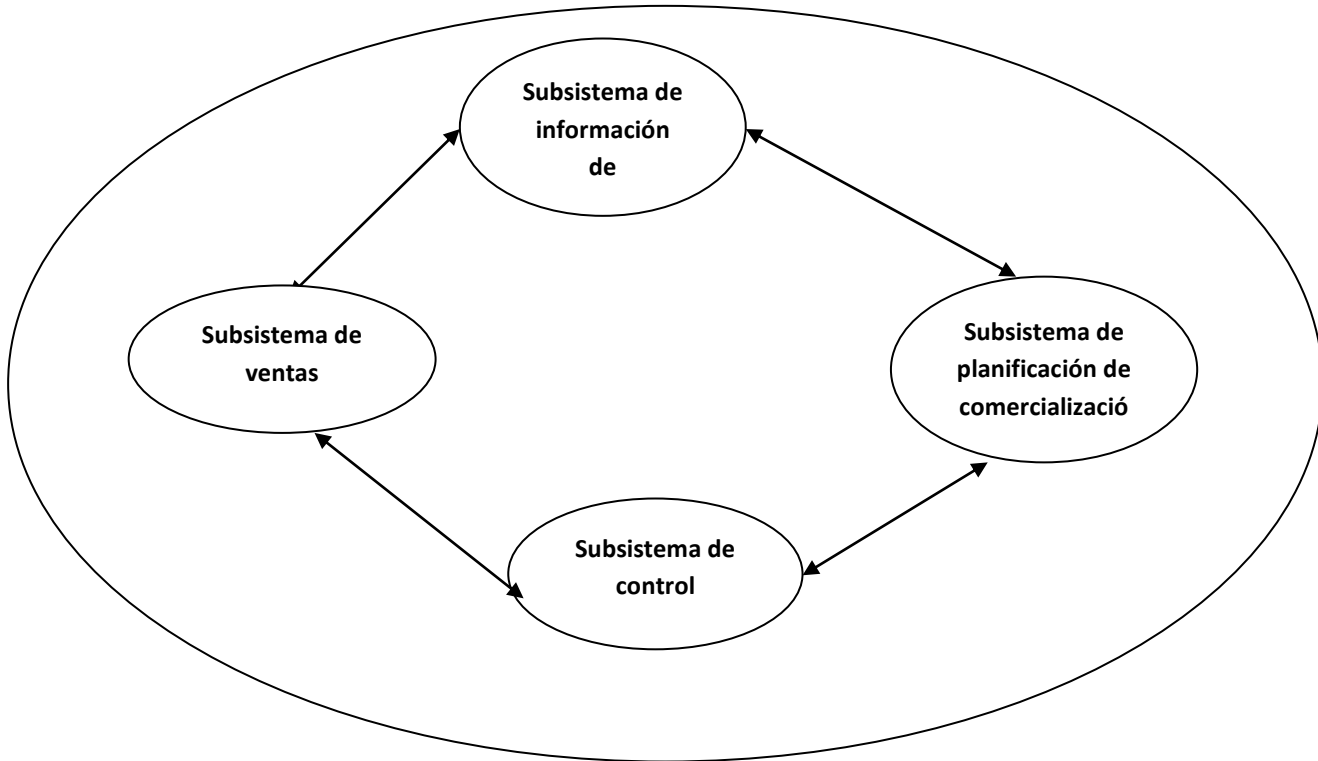
3.1.3.- SISTEMA DE FINANZAS.-

Este sistema controla todo lo referido a la situación financiera de la empresa velando por la rentabilidad de la misma.

Por otro lado analiza las posibilidades y conveniencia de obtener financiamiento externo para poder aumentar su capital y mejorar su funcionamiento.

3.1.4.- SISTEMA DE COMERCIALIZACIÓN.-

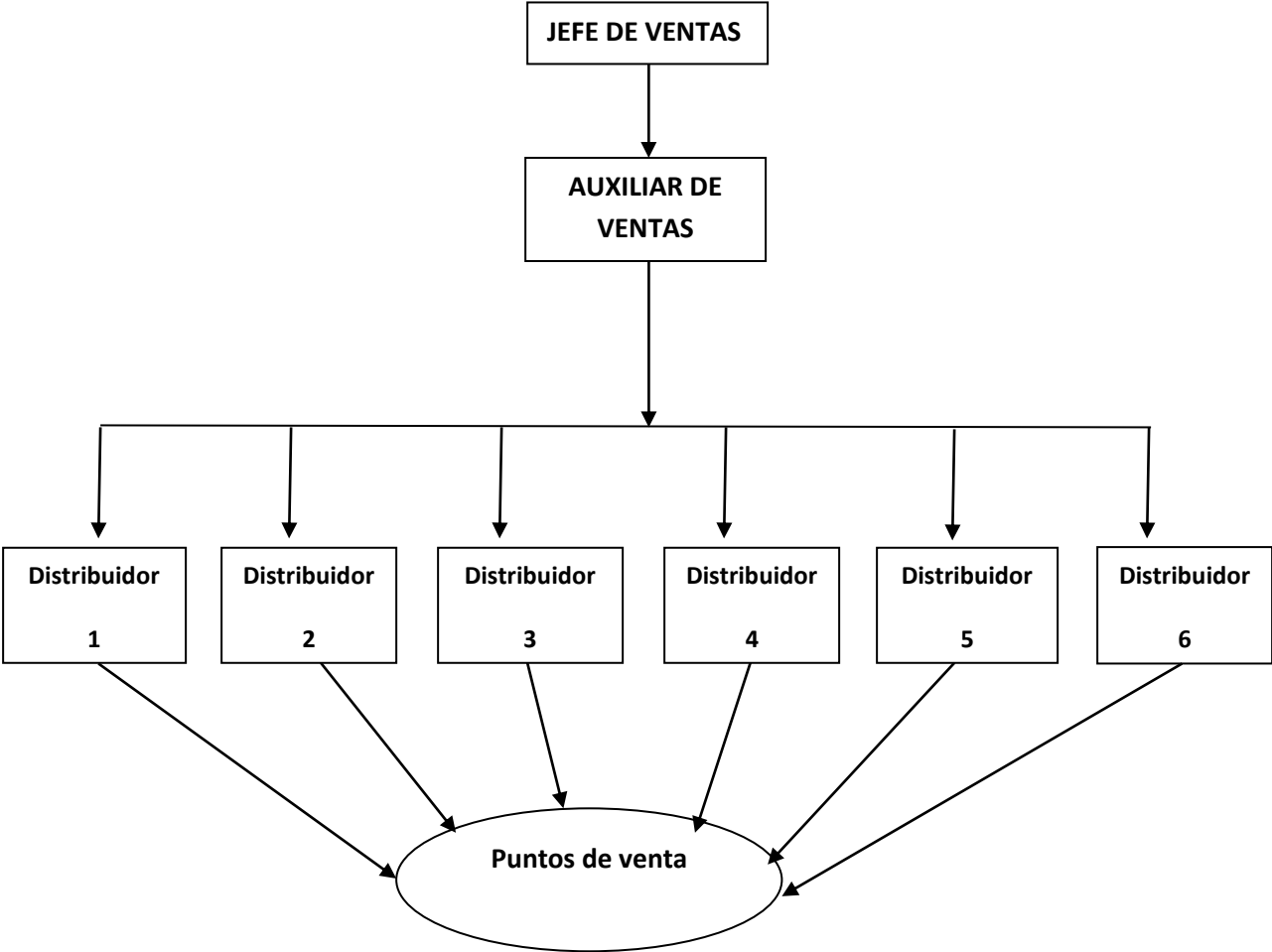
Para un mejor funcionamiento de la empresa el sistema de comercialización está organizado por los siguientes subsistemas:



Como se puede observar, el sistema de comercialización está compuesto por diferentes subsistemas interrelacionados y cada uno tiene una función específica.

3.1.4.1.- SUBSISTEMA DE VENTAS.-

Está integrado por el jefe de ventas, el auxiliar de ventas, los distribuidores y los intermediarios con sus respectivos puntos de venta. En este subsistema se llevan a cabo las diferentes transacciones comerciales en lo que a ventas de producto lácteos y sus derivados se refiere. Gráficamente este subsistema, tiene la siguiente estructura:



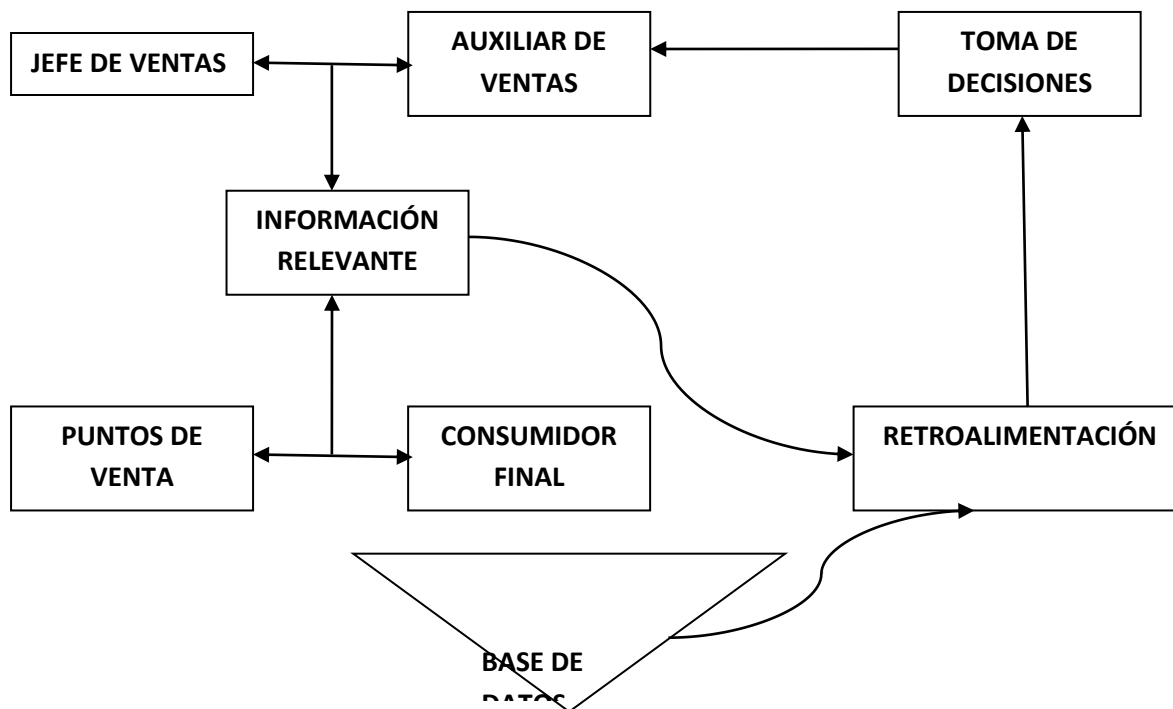
Como se puede observar, son seis distribuidores que tienen contacto con todos los puntos de venta según zonas específicas asignadas a cada uno, teniendo que cubrir 1049 puntos de venta en total, como se puede observar en el cuadro siguiente:

Establecimientos	Zona 1	Zona 2	Zona 3	Zona 4	Zona 5	Zona 6	Zona 7	Zona 8
Tiendas de barrio	182	127	109	75	84	116	157	184
Supermercados		1	1		2	1		
Mercados	3	2						1
Agencias	1	2						1
Totales	186	132	110	75	86	117	157	186

3.1.4.2.- SUBSISTEMA DE INFORMACION DE MERCADOTECNIA (SIM).-

Este subsistema genera información interna con respecto al desempeño de la mercadotecnia de la empresa y para detectar problemas y oportunidades en el área, siendo importante la información que se pueda obtener de manera interna, en este sentido es importante que todos los actores de dicha área puedan brindar esta información desde su propio lugar de trabajo y según las funciones a ser desempeñadas, por ejemplo: los distribuidores pueden brindar información acerca de cómo está tomando el público las diferentes promociones y otras actividades que realiza la empresa para dar a conocer sus productos y lograr una óptima presencia en el mercado.

Como Delicious es una empresa pequeña, se sugiere que este subsistema esté integrado por el jefe de ventas y el auxiliar de ventas quienes pueden elaborar instrumentos y aplicarlos con la finalidad de generar información relevante para la empresa, a partir de la opinión directa tanto de los puntos de venta como del consumidor final y de esta manera se pueda generar una retroalimentación y posterior toma de decisiones. Diagramando este subsistema tendría la siguiente estructura:

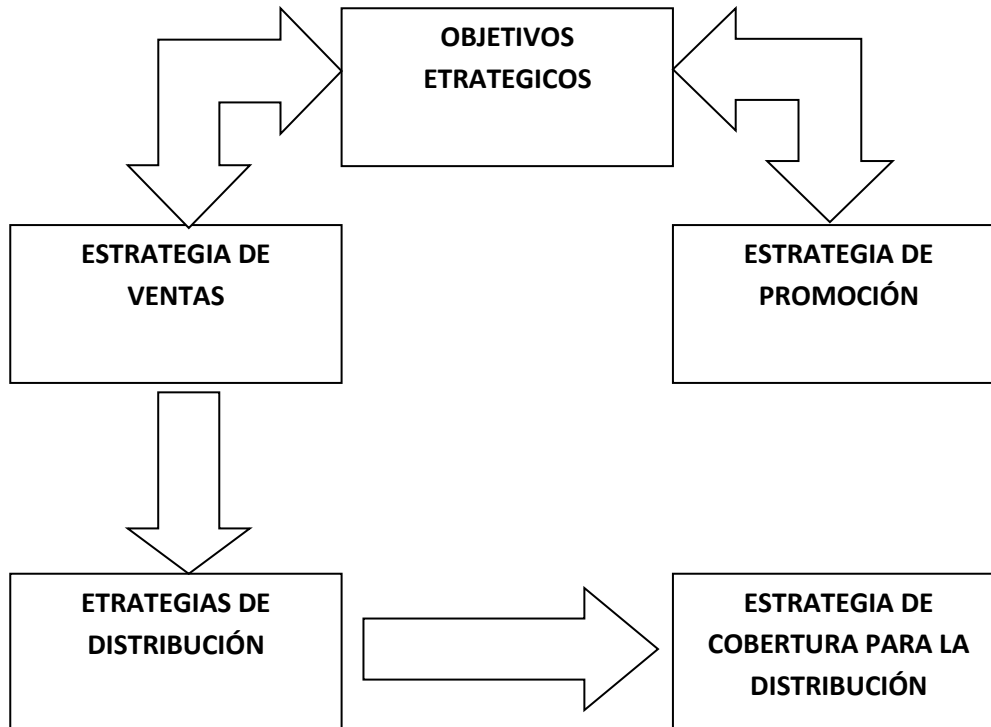


En este subsistema, la investigación de mercados juega un papel muy importante, por tanto, se sugiere a la empresa realizar estudios de mercado de manera periódica con la finalidad de:

- Determinar la participación de la misma en el mercado.
- Conocer cuáles son los productos de mayor preferencia del consumidor.
- Conocer la situación de la empresa con respecto a la competencia.
- Y por último, cuál es la imagen que tiene la empresa en el mercado.

3.1.4.3.- SUSBSISTEMA DE PLANIFICACIÓN DE COMERCIALIZACIÓN.-

Para efectivizar este subsistema de la empresa es importante desarrollar un sistema de comercialización eficiente, por ello es necesario implementar estrategias de ventas, de distribución, de promoción. El presente subsistema se ha organizado de la siguiente manera:



OBJETIVOS ESTRATÉGICOS.-

Los objetivos estratégicos que se plantea para la comercialización en la empresa Delicious son los siguientes:

- Lograr un incremento del 10% durante el primer año de implementación del sistema y del 20% los restantes cuatro años en las ventas, para que la empresa logre obtener mayores utilidades.
- Mayor cobertura geográfica y demográfica; llegando a los establecimientos que comercializan productos Delicious, entre agencias, supermercados y tiendas de barrio, mejorando la distribución de los mismos.
- Mejorar la promoción utilizando una adecuada publicidad de los productos que oferta la empresa Delicious.

ESTRATEGIA DE VENTAS.-

La estrategia de ventas se realizó a través de la segmentación del mercado (geográfica y por producto), con la finalidad de mejorar la distribución actual de la empresa, para ello se realizó una proyección de ventas a 5 años a partir del año 2012 hasta el año 2016, teniendo como base las ventas del año 2010 (540.000 litros) y primer semestre del año 2011, el incremento proyectado de las ventas es de un 10% el primer año y los otros cuatro años del 20% cada año. Este incremento se obtiene de manera teórica, ya que las ventas fueron constantes mes a mes y se logrará mejorando el sistema de comercialización de la empresa para que la misma amplíe la cobertura y alcance que tiene en la actualidad.

- **SEGMENTACIÓN DEL MERCADO**

El mercado de productos lácteos en la ciudad de Tarija es numeroso y geográficamente se encuentran muy disperso, por lo que, luego del análisis realizado en lo referente a la segmentación de mercado, como la empresa tiene establecida su propia segmentación, el presente trabajo plantea segmentar el mercado en 8 zonas para mejorar la distribución, toda vez que la empresa cuenta con 4 vehículos, todo ello para que la distribución se realice de mejor manera con el objetivo de obtener una mejor atención a los clientes intermediarios.

Con el propósito de diseñar las estrategias de distribución efectivas para la empresa Delicious, analizaremos las características principales de los intermediarios de acuerdo a los factores geográficos con relación a los puntos de venta de productos lácteos.

- i. SEGMENTACIÓN GEOGRÁFICA**

La segmentación geográfica está basada en la información proporcionada por la empresa Delicious en lo referente a las zonas de distribución (10 zonas) que en la presente propuesta fueron reducidas a 8 zonas.

Cuadro N° 1

Zonas	Descripción de los barrios de distribución	N° de barrios	Puntos de venta
1	Tomatitas, Carlos Wagner, Libertad, Juan Pablo II, 15 de Noviembre, Luis Pizarro, Guadalquivir, Los Chapacos, mercado Campesino. Defensores del Chaco, La Loma, El Carmen ,Villa Avaroa	13	185
2	Mercado Central, San José. Las Panosas, La Pampa, 6 de Agosto, Salamanca	6	130
3	Zona central (Excepto mercado central), San Roque	2	110
4	Lourdes, La Florida, San Bernardo, Pedro Antonio Flores ,1° de Mayo	5	75
5	El Tejar, Terminal, Fátima	3	87
6	San Luis, San Gerónimo, Juan XXII, Palmarcito, Narciso Campero	5	117
7	Luis Espinal, Moto Méndez, Bartolomé Attard, Rosedal, Juan Nicolai, Fabril, Aeropuerto, Morros Blancos, San Jorge I	9	157
8	El Molino, San Martín, Luis de Fuentes, Senac, Tabladita, Alto Senac, Méndez Arcos, Catedral, Villa Bush.	9	185
Total		52	1046

ii. SEGMENTACIÓN POR PRODUCTO.-

La segmentación por producto se realizó en base a los datos obtenidos en el estudio de mercado en lo referente a los atributos que los intermediarios ven como más importantes en los diferentes productos para poder comercializar.

Es así, que el atributo más importante para los intermediarios es el precio del producto, ya que éste es el que le permite al mismo tener un margen de ganancia.

En segundo lugar, se encuentra como atributo también importante para el intermediario la durabilidad, ya que la misma le permite tener un margen de tiempo para poder comercializarlo.

La distribución es un atributo importante para el intermediario ya que la misma cuando es adecuada, garantiza el abastecimiento continuo de productos y por ende una mayor y mejor comercialización de los mismos.

De acuerdo a la percepción de los consumidores finales, según el estudio de mercado, los atributos más importantes que prefieren en el momento de adquirir productos lácteos son: sabor, precio y calidad.

La información obtenida de los intermediarios y consumidores finales, nos permite plantear estrategias de segmentación en el mercado, de acuerdo al tipo de producto que buscan los consumidores finales.

En este sentido, la empresa necesita promocionar sus diferentes productos resaltando la calidad de los mismos, así como el beneficio nutricional que poseen, satisfaciendo las exigencias y necesidades del consumidor final, así como un precio adecuado a la economía actual.

Consideramos que la accesibilidad al momento de compra de los diferentes productos es muy importante, porque de esa manera se los puede adquirir de manera más frecuente.

ESTRATEGIAS DE DISTRIBUCIÓN.-

La estrategia de distribución está desarrollada a través de estrategias de distribución y cobertura para la distribución.

- **DISEÑO DE LA ESTRATEGIA DE DISTRIBUCIÓN.-**

Para determinar el canal de distribución a adoptar por la empresa Delicious, tomaremos las características de los intermediarios, es decir, los principales clientes de los productos de la empresa.

Los resultados que muestra el estudio de mercado indican que la mejor alternativa para la empresa es la utilización de canales indirectos cortos, es decir, llegar a los diferentes consumidores a través del intermediario.

Otras alternativas viables es la utilización de canales indirectos largos de agencias distribuidoras en barrios de mayor población.

i CANAL INDIRECTO CORTO.-

Este canal es favorable a la empresa para llegar a su mercado, mejorando la distribución de acuerdo a la información proporcionada por la empresa, en la cual indican que cuentan con 4 vehículos para la distribución de sus productos, se propone segmentar el mercado de intermediarios en 8 zonas, de tal manera que el distribuidor llegue a 4 zonas tres veces por semana y que pueda abastecer de productos a las subsiguientes 4 zonas los restantes tres días de semana, tal como se muestra en el cuadro posterior. Al tener un abastecimiento continuo y de manera regular, el intermediario dispondrá de productos frescos teniendo los mismos una presencia permanente en el mercado para poder llegar al consumidor final.

Para las zonas de mayor número de puntos de venta se sugiere que lleguen dos distribuidores, como la empresa cuenta con 4 movilidades y no se encuentra en condiciones de adquirir otras, se propone contratar distribuidores que posean movilidad propia aumentando el número de distribuidores a 2, que harían un total de 6 distribuidores; en este sentido, no se trata de contratar el vehículo sino más bien a la persona, esto significa que la empresa dota al distribuidor del combustible necesario más una comisión sobre las ventas y el distribuidor se hace responsable del mantenimiento de su propio vehículo. Esta medida no es una novedad en el mercado, sino más bien un recurso utilizado por otras empresas distribuidoras de productos de consumo masivo.

Cuadro N° 2

Zonificación de distribución para la empresa.

zonas	Descripción de los barrios de distribución	N° de barrios	Puntos de venta	N° de distribuidores	Frecuencia De Distribución
1	Tomatitas, Carlos Wagner, Libertad, Juan Pablo II, 15 de Noviembre, Luis Pizarro, Guadalquivir, Los Chapacos, mercado Campesino. Defensores del Chaco, La Loma, El Carmen ,Villa Avaroa	13	185	2	Lunes, Miércoles y Viernes
2	Mercado Central, San José. Las Panosas, La Pampa, 6 de Agosto, Salamanca	6	130	2	Lunes, Miércoles y Viernes
3	Zona central (Excepto mercado central), San Roque	2	110	1	Lunes, Miércoles y Viernes
4	Lourdes, La Florida, San Bernardo, Pedro Antonio Flores, 1° de Mayo	5	75	1	Lunes, Miércoles y Viernes
5	El Tejar, Terminal, Fátima	3	87	1	Martes, Jueves y Sábado
6	San Luis, San Gerónimo, Juan XXII, Palmarcito, Narciso Campero	5	117	1	Martes, Jueves y Sábado
7	Luis Espinal, Moto Méndez, Bartolomé Attard, Rosedal, Juan Nicolai, Fabril, Aeropuerto, Morros Blancos, San Jorge I	9	157	2	Martes, Jueves y Sábado
8	El Molino, San Martín, Luis de Fuentes, Senac, Tabladita, Alto Senac, Méndez Arcos, Catedral, Villa Bush.	9	185	2	Martes, Jueves y Sábado
Total		52	1046		

ii CANAL INDIRECTO LARGO

Mediante el canal indirecto largo de comercialización se pretende llegar a 4 agencias que estarían ubicadas en las zonas con mayor cantidad de población de la ciudad de Tarija, delegando responsabilidad sobre las agencias al encargado de distribución en cada zona para entregar los diferentes productos.

ESTRATEGIA DE COBERTURA PARA LA DISTRIBUCIÓN.-

Luego de determinar los tipos de canales con los cuales la empresa Delicious va a ingresar al mercado de productos lácteos de la ciudad de Tarija, es necesario decidir el número de intermediarios que la empresa va a utilizar para cubrir las distintas zonas de la ciudad de Tarija.

La estrategia de cobertura de mercado que va a utilizar la empresa será de tipo intensivo, ya que los productos lácteos son de consumo masivo, lo que implica una mayor cobertura de mercado, otra razón por la cual se va a trabajar con este tipo de estrategia, es que el mercado se encuentra disperso geográficamente en términos de consumidores.

• DISTRIBUCIÓN INTENSIVA.-

Para diseñar la distribución intensiva consideraremos el número de intermediarios que se utilizará en el mercado de la ciudad de Tarija y cómo estará dividido este mercado, para crear un sistema de distribución que permita llegar a todos los segmentos de mercado, objeto de nuestro estudio.

Consideraremos en primer lugar:

i NÚMERO DE INTERMEDIARIOS.-

Recurriendo a los canales indirectos cortos y canales indirectos largos, se pretende llegar a 1049 puntos de venta, de los cuales 1034 están comprendidos en las tiendas de barrio, 5 supermercados, 6 mercados y 4 agencias de venta respectivamente.

Cuadro N° 3

Número de Intermediarios

Establecimientos	Zona 1	Zona 2	Zona 3	Zona 4	Zona 5	Zona 6	Zona 7	Zona 8
Tiendas de barrio	182	127	109	75	84	116	157	184
Supermercados		1	1		2	1		
Mercados	3	2						1
Agencias	1	2						1
Totales	186	132	110	75	86	117	157	186

La empresa Delicious con la nueva propuesta contara con seis vehículos de distribución, cuatro de propiedad de la empresa y dos contratados externos con vehículo propio, como las zonas de distribución fueron reducidas a 8 donde se llegará día por medio a los diferentes puntos de venta.

La capacidad que transportarán los vehículos de distribución de los productos Delicious es de aproximadamente 1000 litros por vehículo, de acuerdo a las dimensiones de las cajas de plastroformo que son utilizadas por la empresa para mantener los productos en buen estado de refrigeración, y que éstos no sufran ningún deterioro, es decir que los productos deben mantenerse en buen estado en el momento de su distribución.

- **SISTEMA DE DISTRIBUCIÓN**

El nuevo sistema de distribución de la empresa Delicious en la ciudad de Tarija se ha estructurado de acuerdo a criterios de segmentación geográfica, utilizando las zonas censales del Instituto Nacional de Estadística, dadas las características que los distintos barrios de la ciudad de Tarija presentaban al realizar el análisis.

Para contar con datos cuantitativos como un parámetro de medición para tomar decisiones, realizar los controles y ajustes necesarios, se cuenta con datos como el número de puestos de venta asignados a cada distribuidor, su distancia total y el tiempo que utilizarán para realizar el recorrido que le tocará a cada distribuidor.

Además de estructurar las 8 zonas con datos del número de establecimientos que pretende en este periodo llegar la empresa a distribuir, el nuevo recorrido expresado en kilómetros, todo esto medido bajo un tiempo determinado, como se muestra en el siguiente cuadro.

Cuadro N°4

Zona de Distribución	Número de puntos de venta	Distancia en Km	Tiempo Total en minutos	Costo gasolina
ZONA 1	186	36,6	366	677,1
ZONA 2	132	27,9	279	516,15
ZONA 3	110	13,2	132	244,2
ZONA 4	75	16,8	168	310,8
ZONA 5	86	14,7	147	271,95
ZONA 6	117	17,8	178	329,3
ZONA 7	157	20,8	208	384,8
ZONA 8	186	18,3	183	338,55
TOTAL	1049	166,1	1661	3072,85

Fuente: Elaboración propia.

En este cuadro observamos el número de zonas y puntos de venta que se propone, la distancia en kilómetros que debe recorrer cada vehículo distribuidor y el tiempo total en

minutos que se emplearía para realizar la distribución, considerando que por cada punto de venta se tardaría 10 minutos. En relación al costo por gasolina que se invertiría en cada zona de distribución, consideramos la distancia en kilómetros, el costo de la gasolina por litro (3,70 Bs) y el rendimiento de la gasolina por kilómetro recorrido (5 litros por kilómetro).

ESTRATEGÍA DE PROMOCIÓN PARA LOS PRODUCTOS DELICIOUS.-

Las empresas modernas requieren mucho más que solo desarrollar un buen producto, adjudicarle un precio atractivo y ponerlo al alcance de los consumidores.

Es decir, también deben comunicarse con sus clientes, y aquello que se comunica no debe dejarse al azar. La empresa se comunica con sus intermediarios, consumidores y público en general, a la vez que los intermediarios se comunican con sus clientes y público en general.

Es importante que la empresa Delicious tome en cuenta los siguientes instrumentos de promoción

- **Publicidad**, en el estudio de mercado se obtuvo la preferencia de que la publicidad se la realice a través de la televisión, radio e internet, por tanto es importante para la empresa hacer uso de estos medios de comunicación para poder dar a conocer sus productos al mercado.
- **Ventas personales**, las mismas deben realizarse a través de las diferentes agencias que se pretende abrir para la empresa en algunos puntos de la ciudad, utilizando degustaciones de sus diferentes productos, para poder incrementar sus ventas.
- **Promoción de ventas**, la empresa deberá realizar sus promociones de ventas que incluyen actividades como exhibiciones en los puntos de ventas, premios, descuentos, cupones.
- **Envase y empaque**, deberá realizar sus diferentes productos con empaques atractivos para el consumidor, para poderlo inducir a la compra, además una breve información nutricional del contenido del producto.

Dentro de estas categorías se encuentran instrumentos específicos. Para la publicidad se debe incluir material impreso, transmisiones radiales, televisivas y otras formas más. Las ventas personales incluyen presentaciones de ventas, ferias y programas de incentivos. Las promociones de ventas incluyen actividades como exhibidores en los puntos de ventas, premios, descuentos, cupones. Por otra parte la comunicación, va más allá de estos instrumentos específicos, el diseño del producto, su precio, la forma y color del empaque, así como los puntos de ventas que los venden, todos comunican algo al consumidor.

- **COSTOS DE PROMOCIÓN**

Los costos a tomar en cuenta para poder llevar a cabo la promoción de productos lácteos serán:

- i. COSTOS DE PUBLICIDAD**

Los gastos de publicidad son una estrategia de comunicación con los canales de distribución, hacemos referencia a cuatro tipos de estrategias a utilizar por la empresa, la primera es la publicidad, que está dirigida a generar mayor demanda de los productos en el nivel de los intermediarios, mediante acciones de comunicación como son los mensajes publicitarios, apoyo en la generación de la demanda con la entrega de afiches, pizarras y para generar demanda a nivel de consumidores finales se puede realizar acciones de promoción de artículos de interés de los consumidores como ser material escolar, mochilas, productos lácteos, etc.

Las estrategias planteadas en la comunicación con los consumidores finales y los intermediarios tienen un costo para la empresa, y de acuerdo al modelo planteado está estructurado de acuerdo a los siguientes ítems a lo largo de cinco años.

El monto que se destinara a publicidad está de acuerdo a los precios establecidos por los medios de comunicación (radio, televisión e imprenta), a saber:

Radio:

5 pases diarios, contrato por tres meses, 2000Bs mensual.

6 pases diarios, contrato por 6 meses, 1800Bs mensual.

4 pases diarios, contrato por 9 meses, 1400Bs mensual.

10 pases diarios, contrato por 1 año, 3300Bs mensual, con elaboración gratuita de jingle y participación en los programas de mayor audiencia.

Televisión:

1 pase diario, 50Bs.

Afiches:

10Bs por afiche.

Cuadro N° 5

Gastos de Publicidad expresado en bolivianos

ITEM	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Televisión(3 pases por semana)	7200	7200	7200	7200	7200
Radio(4 pases, contrato por 9 meses)	16800	16800	16800	16800	16800
Afiches(1000 unidades)	10000	10000	10000	10000	10000
Promoción(2000Bs por mes)	8000	8000	8000	8000	8000
TOTAL	42000	42000	42000	42000	42000

La publicidad se puede elaborar mediante folletos, con mensajes sobre el producto, a saber: precios, cualidades nutricionales y otros atributos que vayan a resaltar los beneficios del producto. También la publicidad debe ser realizada por televisión y radio por lo menos una

vez a la semana buscando horarios de mayor audiencia y por internet a través de la página web de la empresa.

Los afiches deberán contener información sobre los productos lácteos que comercializa la empresa: precios, variedad, etc. utilizando fotografías de los mismos.

Las promociones se podrán realizar cada tres meses, para así captar mayor número de consumidores en el mercado, a través de incentivos como material escolar, mochilas, productos lácteos, etc.

ii. GASTOS DE PAPELEO.-

El siguiente cuadro muestra los costos de flujo de papeleo

Cuadro N° 6

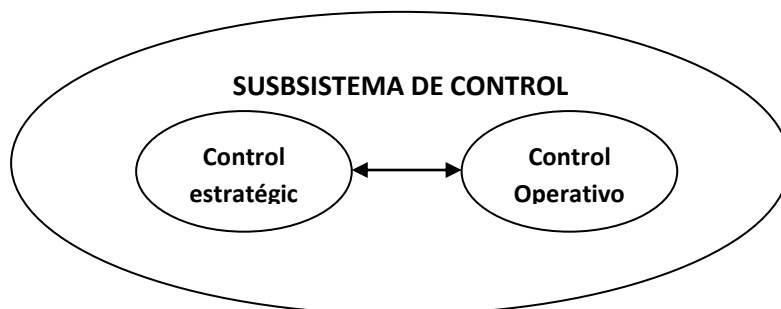
Costos de papeleo

N°	DETALLE	UNIDAD	CANTIDAD	MONTO (BS)
1	Formulario de control	Blog	5	120
2	Formulario de entrega	Blog	4	160
3	Facturas	Talonario	12	300
4	Cuadernos de registro diario de ventas	Unidades	4	60
5	Papel Bond	Resmas	2	60
6	Material de escritorio (lápices, lapiceras, etc)	Unidades	50	50
7	Folder para clasificar clientes	Unidades	250	250
	TOTAL			1000

Como se puede apreciar, como parte de la estrategia de control están los formularios de entrega, es por ello que se los considera como gastos junto a los demás gastos.

3.1.4.4. SUBSISTEMA DE CONTROL DE MERCADOTECNIA.-

Para este subsistema se tiene en cuenta los siguientes aspectos, el control estratégico y el control operativo que se podrán implementar de acuerdo a los objetivos estratégicos que se plantea para la empresa y las responsabilidades que tiene cada funcionario dentro de la misma.



En el siguiente cuadro se observa el tipo de control que debe ejercer el gerente de la empresa sobre cada funcionario, para que éstos puedan cumplir sus funciones con eficiencia y responsabilidad:

Cuadro N° 7

Responsabilidad	Tipo de Control	Propósito del control	Enfoque
Jefe de Ventas	Control de eficiencia	Evaluar y mejorar la eficiencia de los gastos que genera la empresa	Eficiencia en ventas, publicidad, promociones, distribución
Auxiliar de ventas	Control de eficiencia en la entrega de productos	Evaluar la eficiencia en las ventas y distribución visitando los puntos de venta mensualmente para verificar el cumplimiento en la distribución	Eficiencia en la distribución y comercialización

CONTROL ESTRATEGICO.-

Controlando estratégicamente podemos seguir paso a paso a cada uno de los responsables de área, mediante el cual se medirá la eficiencia de cada encargado de la misma, como también, la eficacia en la distribución de los productos, disponibilidad de los recursos; además de otros resultados relevantes del proceso de producción y comercialización. A través del cuadro siguiente se obtendrá información clara y precisa sobre el desempeño de cada una de las áreas de la empresa.

Cuadro N° 8

Control y Seguimiento de cada área

Área:
Responsable:
Frecuencia de medición:

Resultados	Aceptable	Satisfactorio	Sobresaliente	Cumplimiento
Factores				
Eficacia				
Eficiencia				
Efectividad				
Distribución				
Disponibilidad de recursos				

- **SISTEMA DE DISTRIBUCIÓN, CONTROL DE VENTAS Y PRESENCIA DEL PRODUCTO.-**

Mediante el control de distribución y venta de los productos podemos tener una visión más clara de la cantidad de productos que salen de la empresa a ser distribuidos y

comercializados, el número que visita cada distribuidor y la cantidad de productos que reparte en cada zona, como el total de ventas que realiza cada uno de ellos.

En el siguiente cuadro se detalla de manera precisa lo mencionado anteriormente:

Cuadro N°9

Control de ventas y presencia de los productos para los distribuidores

Encargado:
Día y Fecha de emisión:
Hora:

Nombre del Distribuidor	Zona	Salida de Productos	N° de Establecimientos visitados	Cantidad de Productos vendidos	Total de ventas (Bs.)

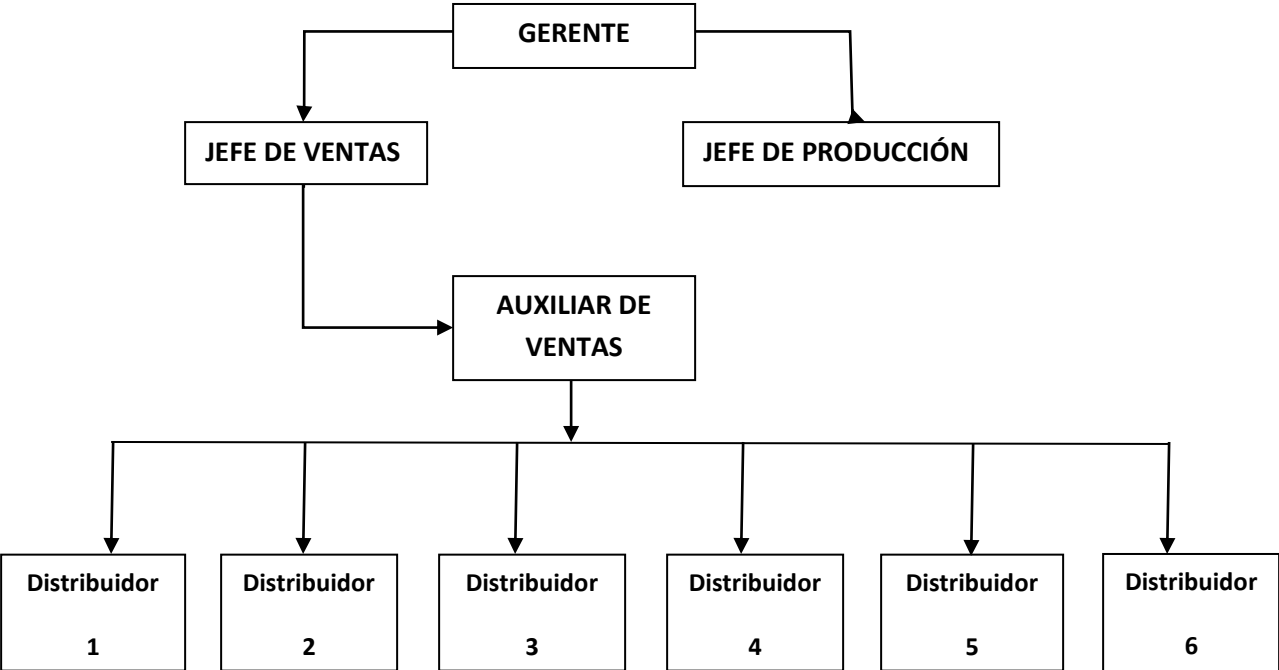
CONTROL OPERATIVO.-

El sistema de control operativo ayudará a registrar todas las ventas que realice la empresa por medio de los distribuidores, estará a cargo de una persona que se encargue de las ventas, para lo cual se sugiere que sea el jefe de ventas.

El siguiente organigrama muestra que existe un gerente, que es la máxima autoridad de la empresa, un jefe de ventas y un auxiliar de ventas, subordinado al jefe de ventas y los distribuidores que se encuentran bajo el mando del auxiliar de ventas, como también del jefe de ventas. El encargado del departamento de ventas cumplirá también la función de controlar a los distribuidores, ya que deberá seguir una supervisión diaria a cada

distribuidor a su cargo, deberá evaluar y realizar un informe diario y mensual a cada distribuidor. Esto se evidencia en el siguiente organigrama:

ORGANIGRAMA DE CONTROL



A continuación mostraremos el formulario que deberá ser llenado por el encargado de las ventas para el control de los distribuidores.

Cuadro N° 10

FORMULARIO 01

Nombre del distribuidor:
Hora de salida:
Hora de llegada:

Zona	Ubicación del punto de venta	Tipo de punto de venta	Hora en que fue atendido	Observaciones

El jefe de ventas para llevar un control sobre los distribuidores, realizará un informe diario y mensual al gerente de la empresa sobre el desempeño de los mismos.

Por otro lado, los distribuidores una vez realizado el pedido, tendrán que llenar una planilla de control de egresos de sus inventarios por establecimientos, especificando la cantidad de pedidos de los productos requeridos.

Cuadro N° 11**FORMULARIO 02**

Nombre del distribuidor:	
Día y fecha:	
Propietario:	
Zona:	Punto de venta:

PRODUCTOS	CANTIDAD	PRECIO UNITARIO	PRECIO TOTAL
Leche pasteurizada			
Leche con avena			
Leche con avena/ personal			
Tojori con leche			
Tojori con leche/ personal			
Refresco bifrut/ personal			
Refresco de linaza /litro			
Refresco de linaza/ personal			
Superchok/ leche chocolatada			
Superchok/ personal			
Leche de soya / litro			
Leche de soya / personal			
Yogurt 500cc			
Yogurt /personal			

RECIBÍ CONFORME**ENTREGUÉ CONFORME**

CAPITULO IV

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Luego de realizar el presente trabajo de investigación, se ha llegado a las siguientes conclusiones:

- La falta de un adecuado sistema de comercialización de la empresa Delicious, provoca que no exista una óptima presencia de sus productos en el mercado, lo cual a su vez, incide para que la empresa no pueda incrementar sus ventas y no cuente con una visión clara acerca de la distribución de sus productos, presentando problemas en las zonas de distribución, no contando con recursos adecuados para la misma como vehículos y equipos de refrigeración, siendo los mismos no apropiados, tomando en cuenta las necesidades que tiene la población al momento de satisfacer sus necesidades.
- Otro factor no tomado en cuenta por la empresa es la importancia de la información que se le debe dar a los consumidores finales y los puntos de venta, sobre los atributos y beneficios que tienen sus productos para poder comercializarlos de manera óptima, y tampoco cuenta con estrategias para encontrar soluciones a sus problemas, tales como el de distribución, publicidad y promoción.
- La falta de supervisión, en la distribución, para el control y evaluación del personal de ventas, influye para que no exista un desempeño acorde a los objetivos planteados por la empresa en relación a las ventas.
- La empresa no tiene una distribución regular de los productos en sus diferentes puntos de venta, lo cual ocasiona desabastecimiento de los mismos, provocando una falta de credibilidad hacia la empresa, tanto para el intermediario como para el consumidor.

También, podemos plantear las siguientes recomendaciones:

- Reestructurar el departamento de ventas de manera que éste pueda realizar tareas de control y evaluación, aliviando de esta manera el trabajo del gerente general de la empresa con la finalidad de que este departamento pueda abocarse a los programas de publicidad y promoción de la empresa.
- Se sugiere que la empresa aplique el nuevo sistema de zonificación para los distribuidores con la finalidad de mejorar la atención a los intermediarios y por ende incrementar las ventas.
- El control y evaluación por parte del gerente y el jefe de ventas a partir de los objetivos propuestos para la empresa y de esa manera realizar las correcciones en lo referente a su comercialización.
- Se recomienda que la empresa diseñe sus canales de distribución de una manera más ordenada y su distribución se la realice con mayor frecuencia, atendiendo a todos los puntos de venta de la ciudad de Tarija.
- En la promoción, se recomienda que la empresa informe y resalte los atributos de los productos lácteos que ofrece.
- Incrementar el número de distribuidores y vehículos repartidores para que sus productos puedan llegar a mayor número de intermediarios y consumidores posibles, dotando de material publicitario y promocional a los puntos de venta además de mejorar la socialización con los intermediarios.