



Universidad de San Carlos de Guatemala  
Facultad de Ingeniería  
Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial

**PROPUESTA DE PLAN DE DESARROLLO DEL CANAL DETALLISTA  
PARA LA VENTA DE MATERIALES DE CONSTRUCCIÓN**

**Christian Vinicio Rodríguez Barrios**

Asesorado por la Inga. Claudia Larissa Díaz Castillo

Guatemala, mayo de 2012

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA



FACULTAD DE INGENIERÍA

**PROPUESTA DE PLAN DE DESARROLLO DEL CANAL DETALLISTA PARA  
LA VENTA DE MATERIALES DE CONSTRUCCIÓN**

TRABAJO DE GRADUACIÓN

PRESENTADO A LA JUNTA DIRECTIVA DE LA  
FACULTAD DE INGENIERÍA

POR

**CHRISTIAN VINICIO RODRÍGUEZ BARRIOS**

ASESORADA POR LA INGA. CLAUDIA LARISSA DÍAZ CASTILLO

AL CONFERÍRSELE EL TÍTULO DE

**INGENIERO INDUSTRIAL**

GUATEMALA, MAYO DE 2012

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
FACULTAD DE INGENIERÍA



**NÓMINA DE JUNTA DIRECTIVA**

DECANO	Ing. Murphy Olympo Paiz Recinos
VOCAL I	Ing. Alfredo Enrique Beber Aceituno
VOCAL II	Ing. Pedro Antonio Aguilar Polanco
VOCAL III	Ing. Miguel Ángel Dávila Calderón
VOCAL IV	Br. Juan Carlos Molina Jiménez
VOCAL V	Br. Mario Maldonado Muralles
SECRETARIO	Ing. Hugo Humberto Rivera Pérez

**TRIBUNAL QUE PRACTICÓ EL EXAMEN GENERAL PRIVADO**

DECANO	Ing. Murphy Olympo Paiz Recinos
EXAMINADOR	Ing. Jose Francisco Gomez Rivera
EXAMINADORA	Inga. Maria Marta Wolford Estrada
EXAMINADOR	Ing. Hugo Humberto Rivera Pérez
SECRETARIA	Inga. Marcia Ivónne Véliz Vargas

## HONORABLE TRIBUNAL EXAMINADOR

En cumplimiento con los preceptos que establece la ley de la Universidad de San Carlos de Guatemala, presento a su consideración mi trabajo de graduación titulado:

### **PROPUESTA DE PLAN DE DESARROLLO DEL CANAL DETALLISTA PARA LA VENTA DE MATERIALES DE CONSTRUCCIÓN**

Tema que me fuera asignado por la Dirección de la Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial, con fecha 03 de marzo de 2010.



Christian Vinicio Rodríguez Barrios

Guatemala, 09 de mayo de 2011

Ingeniero  
César Ernesto Urquizú Rodas  
Director de la escuela de Ingeniería Mecánica Industrial  
Facultad de Ingeniería, USAC

Estimado Ingeniero Urquizú Rodas:

Respetuosamente me dirijo a usted, para informarle que como asesor para el trabajo de graduación de Christian Vinicio Rodríguez Barrios, de la carrera de Ingeniería Industrial, procedí a revisar el informe final de trabajo de graduación titulado:

**“PROPUESTA DE PLAN DE DESARROLLO DEL CANAL DETALLISTA PARA LA VENTA DE MATERIALES DE CONSTRUCCIÓN”**

En tal virtud, lo doy por APROBADO, solicitando darle trámite correspondiente. Sin otro particular me es grato suscribirme.

Atentamente,

  
Inga. Claudia Larissa Díaz Castillo  
Colegiado No. 6681

*Claudia Asesor Díaz Castillo*  
*Ingeniera Industrial*  
*Colegiado 6681*



REF.REV.EMI.153.011

Como Catedrático Revisor del Trabajo de Graduación titulado **PROPUESTA DE PLAN DE DESARROLLO DEL CANAL DETALLISTA PARA LA VENTA DE MATERIALES DE CONSTRUCCIÓN**, presentado por el estudiante universitario **Christian Vinicio Rodríguez Barrios**, apruebo el presente trabajo y recomiendo la autorización del mismo.

ID Y ENSEÑAD A TODOS

A large, stylized handwritten signature in black ink, overlapping the printed name and title below it.

Ing. Juan José Peralta Dardón  
Catedrático Revisor de Trabajos de Graduación  
Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial

Juan José Peralta Dardón  
INGENIERO INDUSTRIAL  
Colegiado No. 3405

Guatemala, septiembre de 2011.

/mgp



REF.DIR.EMI.071.012

El Director de la Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial de la Facultad de Ingeniería de la Universidad de San Carlos de Guatemala, luego de conocer el dictamen del Asesor, el Visto Bueno del Revisor y la aprobación del Área de Lingüística del trabajo de graduación titulado **PROPUESTA DE PLAN DE DESARROLLO DEL CANAL DETALLISTA PARA LA VENTA DE MATERIALES DE CONSTRUCCIÓN**, presentado por el estudiante universitario **Christian Vinicio Rodríguez Barrios**, aprueba el presente trabajo y solicita la autorización del mismo.

“ID Y ENSEÑAD A TODOS”

  
Ing. Cesar Ernesto Urquizú Rodas  
DIRECTOR  
Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial



Guatemala, mayo de 2012.

/mgp



DTG. 192.2012

El Decano de la Facultad de Ingeniería de la Universidad de San Carlos de Guatemala, luego de conocer la aprobación por parte del Director de la Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial, al trabajo de graduación titulado: **PROPUESTA DE PLAN DE DESARROLLO DEL CANAL DETALLISTA PARA LA VENTA DE MATERIALES DE CONSTRUCCIÓN**, presentado por el estudiante universitario **Christian Vinicio Rodríguez Barrios**, autoriza la impresión del mismo.

IMPRÍMASE:

Ing. Alfredo Enrique Beber Aceituno  
Decano en Funciones



Guatemala, 7 de mayo de 2012.

/gdech

## **AGRADECIMIENTOS A:**

<b>Dios</b>	Por darme tantas bendiciones a lo largo de mi vida.
<b>Mis padres</b>	Miguel Ángel Rodríguez y Julia Paula Barrios Velásquez agradezco todos los sacrificios realizados y por enseñarme con el ejemplo los más grandes valores.
<b>Mi esposa</b>	Ana Cecilia Solares Doninelli por ser mi amiga y apoyarme incondicionalmente en todo momento.
<b>Mis hijos</b>	Andrés y Sebastián han sido una bendición en mi vida.
<b>Mis hermanos</b>	Ricardo y Ligia por guiarme con el ejemplo de lucha y superación.
<b>Inga. Claudia Larissa Díaz Castillo</b>	Por asesorarme y apoyarme en la realización de este trabajo de graduación.

## **ACTO QUE DEDICO A:**

**Mi familia**

Porque cada uno de ellos ha sido un pilar en mi vida y me han guiado. Los amo y los admiro.

## ÍNDICE GENERAL

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES.....	VII
GLOSARIO .....	IX
RESUMEN.....	XI
OBJETIVOS.....	XIII
INTRODUCCIÓN .....	XV
1. ANTECEDENTES DE LA EMPRESA .....	1
1.1. Información general de la empresa.....	1
1.1.1. Historia.....	1
1.1.2. Ubicación .....	2
1.1.3. Actividad comercial .....	3
1.1.4. Estructura organizacional.....	3
1.1.5. Misión.....	4
1.1.6. Visión .....	5
1.1.7. Código de valores .....	5
1.1.8. Productos .....	7
1.1.8.1. Tipos de cementos.....	7
1.1.8.2. Premezclados secos.....	9
1.1.8.3. Cales.....	11
1.1.8.4. Otros productos .....	12
1.1.9. Servicios .....	12
1.1.9.1. CETEC.....	13
1.1.9.2. Certificados.....	14
1.2. Unidades de negocios .....	14
1.2.1. Unidad de constructores .....	14

1.2.2.	Unidad de transformadores .....	15
1.2.3.	Unidad de usuarios.....	15
1.2.4.	Clientes.....	16
1.2.4.1.	Distribuidor mayorista .....	16
1.2.4.2.	Venta al detalle .....	17
1.2.4.2.1.	Atendidos en directo ....	17
1.2.4.2.2.	Atendidos por distribuidor .....	17
1.2.4.2.3.	Clientes nuevos .....	18
1.3.	Servicio al cliente.....	18
1.3.1.	Reclamos.....	18
1.3.2.	Asesoría.....	18
2.	SITUACIÓN ACTUAL DEL CANAL DETALLISTA.....	21
2.1.	Canal detallista.....	21
2.1.1.	Ferreterías .....	22
2.1.2.	Ventas de materiales de construcción .....	22
2.1.3.	Definición de perfiles A, B y C .....	22
2.2.	Segmentación del canal detallista .....	24
2.2.1.	Canal A.....	24
2.2.1.1.	Aportes gráficos .....	25
2.2.1.2.	Análisis y problemática .....	27
2.2.2.	Canal B.....	28
2.2.2.1.	Aportes gráficos .....	29
2.2.2.2.	Análisis y problemática .....	31
2.2.3.	Canal C.....	32
2.2.3.1.	Aportes gráficos .....	33
2.2.3.2.	Análisis y problemática .....	35
2.3.	Participación de mercado por segmento .....	36

2.4.	Infraestructura .....	38
2.4.1.	Instalaciones y ubicación .....	39
2.4.2.	Condiciones de seguridad .....	39
2.4.3.	Área de bodega de materiales de construcción.....	40
2.4.4.	Despacho y entregas.....	40
2.4.5.	Área de atención al cliente .....	40
2.4.6.	Área para promoción de productos.....	41
2.5.	Recurso humano .....	41
2.6.	Distribución al canal detallista .....	41
2.6.1.	Distribución directa .....	41
2.6.2.	Distribución indirecta .....	42
2.6.3.	Ruteo .....	42
2.6.4.	Descarga de los productos .....	43
2.6.5.	Promoción.....	43
2.6.5.1.	Material POP.....	43
2.6.5.2.	Imagen de marcas .....	44
2.6.6.	Asesoría.....	44
2.6.7.	Equipos de venta .....	45
2.7.	Otros productos .....	45
2.8.	Inventarios .....	45
2.9.	Necesidades y oportunidad de mejora .....	46
2.9.1.	Encuesta de satisfacción al cliente .....	46
3.	PROPUESTA DEL PLAN .....	49
3.1.	Mejoras a los canales A, B y C.....	49
3.2.	Propuesta de desarrollo en infraestructura por canal A, B y C .....	49
3.2.1.	Bodega y almacenaje .....	51

	3.2.1.1.	Aprovechamiento de espacios abiertos y cerrados .....	51
	3.2.1.2.	Medidas de seguridad .....	52
	3.2.1.3.	Mejoras al sistema de almacenamiento de productos perecederos .....	53
	3.2.2.	Áreas de atención al cliente.....	54
	3.2.2.1.	Personal.....	55
3.3.		Propuesta de plan de promoción.....	55
	3.3.1.	Plan de <i>merchandising</i> y material POP canal A .....	57
	3.3.1.1.	Plan de <i>merchandising</i> .....	57
	3.3.1.2.	Material POP .....	62
	3.3.2.	Plan de <i>merchandising</i> y material POP canal B .....	63
	3.3.2.1.	Plan de <i>merchandising</i> .....	63
	3.3.2.2.	Material POP .....	67
	3.3.3.	Plan de <i>merchandising</i> y material POP canal C .....	68
	3.3.3.1.	Plan de <i>merchandising</i> .....	68
	3.3.3.2.	Material POP .....	72
	3.3.4.	Apoyo con unidades móviles y promocionales .....	72
	3.3.4.1.	Apoyo con unidades móviles y material promocional canal A .....	73
	3.3.4.2.	Apoyo con unidades móviles y material promocional canal B .....	74
	3.3.4.3.	Apoyo con unidades móviles y material promocional canal C .....	75
	3.3.5.	Unidades móviles .....	76
	3.3.6.	Tipos de promocionales.....	77
3.4.		Propuesta de plan de capacitaciones para el recurso humano .....	80

3.4.1.	Plan de capacitación para el canal A.....	81
3.4.1.1.	Servicio al cliente.....	82
3.4.1.2.	Seguridad industrial.....	82
3.4.1.3.	Estrategias de venta.....	82
3.4.1.4.	Productos de la industria de la construcción .....	83
3.4.1.5.	Expansión.....	83
3.4.2.	Plan de capacitación para el canal B.....	83
3.4.2.1.	Servicio al cliente.....	83
3.4.2.2.	Manejo de inventarios.....	84
3.4.2.3.	Manejo de personal .....	84
3.4.3.	Plan de capacitación canal C.....	84
3.4.3.1.	Optimización de recursos .....	85
3.4.3.2.	Asesoramiento financiero .....	85
4.	IMPLEMENTACIÓN DE LA PROPUESTA.....	87
4.1.	Costos y aprovechamiento de recurso.....	87
4.1.1.	Plan de capacitación personal .....	87
4.1.2.	Costos plan de infraestructura .....	90
4.1.2.1.	Estructuración de bodega.....	90
4.1.2.2.	Señalizaciones de seguridad.....	91
4.1.2.3.	Tiempos de ejecución.....	93
4.1.2.4.	Manejo de productos .....	95
4.1.3.	Costos plan de promoción .....	95
4.1.3.1.	<i>Merchandising</i> .....	96
4.1.3.1.1.	Ejecución.....	96
4.1.3.2.	Material POP .....	97
4.1.3.3.	Unidades móviles .....	98
4.1.3.4.	Promocionales .....	99

4.1.4.	Costos plan de capacitación.....	103
4.1.4.1.	Mercadeo y ventas .....	103
4.1.4.2.	Administración .....	104
4.1.4.3.	Seguridad .....	105
5.	MEJORA CONTINUA.....	107
5.1.	Capacitación constante de equipos de venta .....	107
5.1.1.	Mercadeo.....	107
5.1.2.	Técnicas de venta .....	109
5.1.3.	Gestión de clientes .....	110
5.1.4.	Administración de mercados .....	114
5.1.5.	Administración de personal .....	116
5.2.	Actualización periódica de los sistemas de cómputo .....	117
5.3.	Reportes y control de los puntos de venta.....	117
5.4.	Nivel de satisfacción al cliente .....	118
5.5.	Servicio posventa.....	119
	CONCLUSIONES .....	121
	RECOMENDACIONES.....	123
	BIBLIOGRAFÍA.....	125
	APÉNDICES .....	127
	ANEXOS.....	131

# ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

## FIGURAS

1.	Estructura organizacional.....	3
2.	Estructura área de ventas .....	4
3.	Estructura de distribución canal A.....	25
4.	Infraestructura .....	26
5.	Área de bodegas .....	26
6.	Imagen .....	27
7.	Estructura de distribución canal B.....	29
8.	Infraestructura .....	30
9.	Área de bodegas .....	30
10.	Imagen .....	31
11.	Estructura de distribución canal C.....	33
12.	Infraestructura .....	34
13.	Área de bodegas .....	34
14.	Imagen .....	35
15.	Participación por canal.....	38
16.	Resultados encuesta .....	47
17.	Resultados de la encuesta .....	48
18.	Señales .....	92
19.	Cronograma de actividades .....	94
20.	Cronograma de actividades .....	97
21.	Modelo de conducta.....	112

## TABLAS

I.	Características de la mercadería .....	58
II.	Características de promoción.....	59
III.	Características del servicio .....	61
IV.	Características de la mercadería.....	64
V.	Características de promoción.....	65
VI.	Características del servicio .....	66
VII.	Características de la mercadería.....	69
VIII.	Características de promoción.....	70
IX.	Características de servicio .....	71
X.	Costos plan de capacitación .....	88
XI.	Aprovechamiento de recurso .....	89
XII.	Estructuración de bodega .....	91
XIII.	Costos señales.....	93
XIV.	Costos de material POP .....	98
XV.	Costos unidades móviles .....	99
XVI.	Costos material promocional.....	100
XVII.	Costo kit A.....	101
XVIII.	Costo kit B.....	102
XIX.	Costo kit C.....	102
XX.	Costos mercadeo y ventas.....	104
XXI.	Costos administración .....	105
XXII.	Costos seguridad .....	106

## GLOSARIO

<b>Aglutinantes</b>	Sustancia que une dos o más superficies para formar una masa compacta mediante un proceso químico.
<b>ASTM</b>	<i>American Society for Testing and Materials</i> además de cubrir los tradicionales materiales de construcción, pasó a ocuparse de los materiales y equipos más variados, como las muestras metalográficas, cascos para motociclistas, equipos deportivos, etcétera.
<b>Cemento hidráulico</b>	Tipo de cemento que inicia su reacción química con el contacto del agua.
<b>COGUANOR</b>	Comisión Guatemalteca de Normas; es la entidad reconocida nacional e internacionalmente, que gestiona la normalización técnica y actividades conexas, para propiciar la obtención de productos y servicios de calidad, contribuyendo a mejorar la competitividad y la calidad de vida, así como a generar confianza entre los sectores involucrados.
<b>Fraguar</b>	Endurecer consistentemente.

<b>Material POP</b>	Es el material promocional colocado en las tiendas para captar la atención del consumidor e impulsarlo a comprar.
<b><i>Marketing</i></b>	Es el proceso social y administrativo por el cual los grupos e individuos satisfacen sus necesidades al crear e intercambiar bienes y servicios.
<b><i>Merchandising</i></b>	Es el conjunto de estudios y técnicas comerciales que permiten presentar el producto o servicio en las mejores condiciones, tanto físicas como psicológicas, al consumidor final.
<b>Morteros</b>	En construcción, se llama mortero a la combinación de aglomerantes y aglomerados. Los más comunes están compuestos por cemento, agregado fino y agua. Generalmente, se utilizan para obras de albañilería, como material de agarre, revestimiento de paredes, etcétera.
<b>Perecederos</b>	Materiales que duran poco tiempo o que inevitablemente tiene que perecer o acabarse.
<b>Puzolana</b>	Mineral con propiedades ligantes y de resistencia.

## RESUMEN

Toda empresa que produce y comercializa productos para las diferentes industrias debe concentrar sus esfuerzos de mercadeo sobre estrategias enfocadas a su segmento de mercado. Para la industria de la construcción existen diferentes productos y una amplia diversidad de consumidores que utiliza los diferentes canales para adquirir los mismos.

El canal de venta al detalle maneja una relación muy estrecha con el consumidor final la cual puede ser beneficiosa, buscando el desarrollo del canal obteniendo con esto la fidelización de los clientes detallistas y consumidores. El canal de venta detallista muestra debilidades en áreas de servicio al cliente, financiera, administración, infraestructura, entre otras. Estas áreas pueden ser desarrolladas estableciendo el plan de capacitaciones según su perfil.

El recurso de mercadeo asignado al canal detallista por parte de las empresas puede manejarse de manera óptima, a través de un plan promocional, *merchandising* y material POP definido según sea el perfil de cada uno de los clientes detallistas. Al lograr cerrar las brechas encontradas en el canal de venta detallista se obtendrá el desarrollo del canal y también el desarrollo del portafolio de productos que se ofrecen al mercado de la construcción.

Estos planes de desarrollo pueden ser reforzados constantemente con estrategias innovadoras de mercadeo, buscando con ello la mejora continua en el canal de venta al detalle.



# OBJETIVOS

## General

Desarrollar el canal de venta detallista que comercializa materiales de construcción.

## Específicos

1. Establecer la calificación para crear los perfiles (A, B y C) del canal de venta al detalle.
2. Segmentar el canal de venta detallista según su perfil.
3. Crear un plan de *merchandising* por segmento de mercado.
4. Establecer un plan de promociones anual.
5. Proponer plan de capacitaciones para vendedores y dependientes de los puntos de venta a través de los Ejecutivos de venta de las empresas que fabrican, importan y comercializan materiales de construcción.
6. Establecer estrategias de *marketing*.



## INTRODUCCIÓN

Esta empresa produce y comercializa productos líderes utilizados en la industria de la construcción, la unidad de usuarios es responsable del manejo del canal de distribución el cual está compuesto por el canal de distribuidores y el canal de venta al detalle, mismo que es identificado principalmente por ferreterías y ventas de materiales de construcción representa un segmento del mercado muy importante por su amplia participación en puntos de venta y por ser en su gran mayoría el último contacto con el consumidor final en la cadena de distribución.

Toda empresa que produce, importa y comercializa materiales de construcción cuenta con un equipo de ventas con amplios conocimientos de los mismos, estos equipos atienden los diferentes canales de venta detallista de manera directa o indirecta por medio de visitas a los puntos de venta.

Esta propuesta se enfatizará en el aprovechamiento del recurso humano, mercadeo y presupuestos, con los que cuenta dicha unidad para crear un plan de desarrollo para los diversos puntos de venta del canal detallista que distribuyen materiales de construcción.

Se delimitará el universo de puntos de venta tomando los departamentos de Guatemala, Sacatepéquez y Chimaltenango, se tomarán conceptos de técnicas que se aplican en un punto de venta como el *merchandising* y material POP, variables como infraestructura, capacidad de compra y productos.

Este tema brindará un gran apoyo al estudiante universitario que se interesa por el estudio de la mercadotecnia y ventas, las cuales son unas de las áreas más importantes en toda empresa que se dedica a la fabricación, importación y comercialización de productos o servicios, ya que en ellas recae el crecimiento y sostenimiento de las mismas.

# **1. ANTECEDENTES DE LA EMPRESA**

## **1.1. Información general de la empresa**

La empresa cuenta con una larga trayectoria en el ámbito de la construcción, por lo que se debe conocer la información de manera general para entender la importancia del rol que juega en esta industria.

### **1.1.1. Historia**

Fue con mucha visión y con la idea clara de fundar una de las primeras fábricas de cemento en Latinoamérica, que un 18 de octubre de 1899, don Carlos Federico Novella Kleé creó la empresa Carlos F. Novella y Cía. Don Carlos se aventuró a invertir en una cementera ejerciendo desde ese momento un liderazgo transformador ya que en ese tiempo el cemento no era el material que en Guatemala se utilizaba para la construcción.

En 1901 se inició la comercialización de cemento producido en la finca La Pedrera. A raíz del terremoto de 1917 se inició la verdadera demanda del producto ya que todas aquellas construcciones hechas con cemento soportaron las inclemencias de tal fenómeno natural.

La creciente demanda en el mercado creó la necesidad de incrementar la producción. En 1971 se inició la construcción de la Primera Línea en la Planta San Miguel. Siete años después, en 1978, se construyó la Segunda Línea y se legalizó el nombre de Cementos Progreso, S.A. En 1996 se principió la construcción de la Tercera Línea que arrancó en 1998.

Siempre se han mantenido presentes en el desarrollo de la empresa y sus pilares:

- Valores
- La orientación permanente a la calidad
- La implementación de la más alta tecnología
- La importancia del recurso humano, el capital intelectual

#### **1.1.2. Ubicación**

La empresa cuenta con dos plantas de producción además cuenta con una sede como oficinas administrativas y comerciales las cuales se detallan a continuación:

- Planta la Pedrera: 15 avenida 18-01 zona 6
- Planta San Miguel: km 35 El Progreso
- Oficinas administrativas: Diagonal 6 10-01 zona 10, Centro Gerencial las Margaritas.

### 1.1.3. Actividad comercial

La principal actividad comercial es la fabricación y comercialización de cemento así como de productos adyacentes para el mercado de la construcción.

### 1.1.4. Estructura organizacional

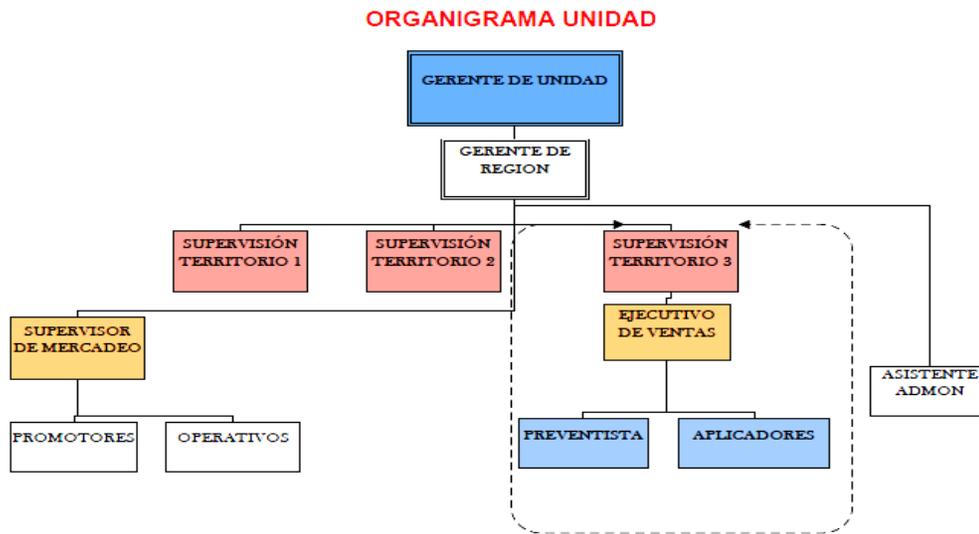
La empresa cuenta con una estructura organizacional amplia, debido a que está conformada por diferentes áreas de operación. Esto permite la asignación eficiente de funciones en cada una de las mismas para lograr los objetivos trazados por la empresa.

Figura 1. Estructura organizacional



Fuente: elaboración propia.

Figura 2. Estructura área de ventas



Fuente: elaboración propia.

### 1.1.5. Misión

"Producir y comercializar cemento y otros materiales para la construcción acompañados de servicios de alta calidad".

Propósitos:

- Dar al personal la oportunidad de desarrollarse integralmente y reconocer su desempeño.
- Impulsar con los proveedores una relación de confianza, cooperación y beneficio mutuo.

- Contribuir al desarrollo de la comunidad además de proteger y mejorar el ambiente.
- Abastecer con eficiencia el mercado y cultivar con los clientes una relación duradera para ser su mejor opción.
- Garantizar a los accionistas una rentabilidad satisfactoria y sostenible.

#### **1.1.6. Visión**

“Compartimos sueños, construimos realidades”

#### **1.1.7. Código de valores**

##### Liderazgo genuino

Dando espacio para el ingenio y un espíritu emprendedor, desde la óptica del respeto a los demás y promoción del trabajo en equipo.

Trabajar con personas que sean capaces de opinar, disentir y de tener sus propios criterios, sabiendo dirigir a su vez sus respectivos equipos y cumplir con las metas que se les han asignado.

##### Comportamiento ético

Única forma válida de actuar para generar:

- Un ambiente interno de trabajo que permita desarrollarse humana y profesionalmente, con integridad y excelencia.

- La proyección de un auténtico valor para los consumidores, clientes, inversionistas y comunidades, mediante información completa y exacta.
- Un continuo enfoque en el servicio eficiente y la rentabilidad sostenible.
- Sensibilidad

Permite:

- Percibir e identificar las necesidades de clientes y usuarios
- Cumplir con los compromisos de forma oportuna
- Fomentar la participación positiva de los colaboradores en el servicio de la sociedad en todos sus estratos.

Compromiso con la rentabilidad de la empresa

Proporcionando a clientes y usuarios, productos de calidad desarrollados con procesos tecnológicos superiores y a un costo eficiente.

Estimular la iniciativa personal de los colaboradores, con oportunidades para la superación profesional y un trabajo de alta calidad y resultados de excelencia.

Hacer aportes sociales que favorezcan socialmente a las comunidades con las que se establecen relaciones.

### **1.1.8. Productos**

La empresa fabrica y comercializa diferentes productos de vital importancia en la industria de la construcción, los cuales marcan su liderazgo en la gama de materiales para la construcción en Guatemala.

#### **1.1.8.1. Tipos de cementos**

- Cemento UGC 4 000 psi

Cemento Progreso para uso general en la construcción es ideal para zapatas, cimientos, columnas, paredes, vigas, losas, morteros, suelo cemento y demás aplicaciones. Su clase de resistencia mínima es de 4 000 lb por pulgada cuadrada ( $28\text{N/mm}^2$ ) a 28 días en morteros normalizados de cemento, además de mejorar la impermeabilidad del concreto. Su color es ideal para concretos a la vista y fachadas arquitectónicas. Cumple con las normas nacionales e internacionales para cementos hidráulicos.

- Cemento estructural 5 800 psi

Cemento de desencofrado rápido y la más alta resistencia. El cemento estructural 5 800 es un cemento tipo Portland de alta resistencia inicial con adición de puzolana natural. Es ideal para edificar estructuras con mayores resistencias mecánicas, como edificios altos y puentes, o cuando se requiera un mayor aumento de resistencia a edades tempranas de lo que se logra con el cemento tipo UGC de 4 000 psi ( $28\text{ N/mm}^2$ ).

- Cemento de fabricación de block 5 000 psi

Cemento para fabricantes, viene a mejorar aún más los requerimientos de una rama importante de la construcción como la dedicación a la fabricación de blocks. Una de las cualidades fundamentales de este nuevo producto es la bondad de secado rápido y por su excelente calidad es un producto que seguramente se convertirá en la opción preferida del sector bloquero del país.

- Cemento Pegablock

El cemento Pegablock está diseñado para trabajos en donde no se requieran elevadas resistencias a la compresión, sino principalmente propiedades ligantes o aglutinantes.

- Cemento La Cantera 4 000 psi

Cemento 4 000 psi para uso general en la construcción diseñado para clima del valle central del país.

- Cemento Tropical 4 000 psi

Cemento 4 000 psi para uso general en la construcción diseñado para clima caliente y húmedo.

- Cemento Escorpión 4 000 psi

Cemento 4 000 psi para uso general en la construcción diseñado para clima cálido seco.

- Cemento Montaña 4 000 psi

Cemento 4 000 psi para uso general en la construcción diseñado para clima frío.

- Cemento para obras marinas

Es un cemento Portland fabricado para ser utilizado especialmente en casos donde se requiera un concreto con una alta resistencia al ataque de sulfatos, como es el caso de obras expuestas al agua del mar, al ambiente marino o a suelos y aguas con alto contenido de sulfatos. Por esta razón en otros países también se le conoce como "cemento marino".

- Cemento Blanco

Su blancura única y sin agregados, permite dejar un acabado blando y brillante, permitiendo así agregarle pigmentos para obtener una gran variedad de colores y una alta resistencia.

#### **1.1.8.2. Premezclados secos**

Las mezclas listas de Mixto Listo son productos para mezclar con agua, elaborados con altos controles de calidad y la más alta tecnología a nivel latinoamericano. Los productos predosificados de Mixto Listo vienen a evolucionar la industria de la construcción y a simplificar los procesos constructivos para la ingeniería civil. Los productos predosificados son los siguientes.

- Concreto maxipasta 4 001
- Concreto maxipasta 4 002
- Concreto maxipasta 3 001
- Concreto maxipasta 3 002
- Grout
- Levantado tipo N
- Levantado tipo M
- Levantado tipo S
- Repello
- Cernido vertical
- Cernido remolineado
- Monocapa
- Textura proyectable
- Mezclón

### 1.1.8.3. Cales

- Cal Hidratada HORCALSA

Es una cal hidratada en polvo elaborada de calizas de alto contenido de carbonato de calcio, calcinadas e hidratadas.

Su composición química es un hidróxido de calcio  $\text{Ca(OH)}_2$  con un bajo contenido de óxido de magnesio.

La cal hidratada en polvo HORCALSA es una cal tipo S que cumple con las normas COGUANOR NGO 41018, *American Society for Teasting Material (ASTM) C-207 Standar Especification for Hydrated Lime for Masonry Purposes* y *ASTM C-206 Stadard Specification for Finishing Hydrated Lime*.

- Cal rendidora

La cal rendidora se obtiene de una roca esencialmente compuesta de carbonato de calcio (la caliza) y elementos que, durante la cocción, se transforman en silicatos y aluminatos de calcio. Debido a que el contenido del óxido de magnesio no es mayor del 5% se denomina cal hidráulica de bajo contenido de magnesio.

- Cal para ingenios

Cal hidratada Horcalsa tipo especial para ingenios es un producto de alta reactividad; está formulada para ofrecer bajos contenidos de carbonatos y óxidos no hidratados; así como la fineza apropiada para su uso en ingenios azucareros. Estas características, a su vez, ayudan en la reducción de los problemas de incrustaciones en los equipos.

#### **1.1.8.4. Otros productos**

- Productos químicos

La empresa distribuye como complemento al sector construcción productos químicos especializados, estos son utilizados para diferentes aplicaciones como acelerantes y retardantes de fraguado, impermeabilizantes, aditivos para morteros y concretos, curadores entre otros. Estos productos son fabricados en Latinoamérica.

- Agregados

La empresa ofrece a sus clientes la opción de compra de agregados finos y gruesos complementando la cartera de productos que fabrica, estos agregados son de alta calidad producidos en las diferentes plantas de Agregados de Guatemala (Agregua) la cual cuenta con líneas de producción de la más alta calidad para trituración y limpieza de los agregados.

#### **1.1.9. Servicios**

La empresa brinda servicio a todos sus clientes en preventa y posventa para cada uno de los productos que ofrece al mercado. Se realizan capacitaciones a diferentes sectores de la construcción así como el apoyo a universidades.

Dentro de los servicios prestados se tienen los siguientes:

- Estudios de suelos
- Diseños de mezcla
- Laboratorios
- Capacitaciones
- Asesorías

#### Tratamientos para caminos

Existen diferentes tipos de tratamientos que se clasifican según el uso que se le dará al suelo, estos son realizados con cal o cemento según la arcillas del suelo, resistencia y trabajabilidad que se le quiera dar al suelo, estos tipos de tratamientos son:

- De modificación
- De estabilización especial (Unicapa)

#### **1.1.9.1. CETEC**

CETEC es el Centro Tecnológico de la empresa; este brinda el apoyo y el servicio a clientes que utilicen cualquier producto o servicio de la empresa, también se da el servicio a clientes que en su momento requieran realizar ensayos de resistencia, estudio de suelos, diseños de mezcla, entre otros.

### **1.1.9.2. Certificados**

Dentro de los servicios prestados se extienden certificados de calidad de los productos que se requieran así como certificados sobre estudios realizados por la empresa según los requerimientos del cliente.

## **1.2. Unidades de negocios**

El cemento en Guatemala es comercializado por diferentes canales de venta, estos enfocan sus servicios o asesorías según el uso que le den a los productos y rol que tengan sus negocios en el área de construcción.

### **1.2.1. Unidad de constructores**

Mixto Listo atiende a dos distintos tipos de mercados, el mercado de los constructores y el mercado de los clientes eventuales.

El mercado de los constructores es un mercado caracterizado por compras frecuentes y usualmente formado por profesionales del ramo de la construcción, principalmente ingenieros civiles y arquitectos; este mercado o segmento, tiene como parte de sus necesidades la compra de un producto con calidad garantizada porque la mayor parte de obras que realizan son desarrollos para el uso de otras personas o el desarrollo de negocios que serán utilizados por otras personas, es por esto que necesitan confiar y depender mucho de sus principales proveedores porque están poniendo en juego su reputación y prestigio en cada obra que realizan.

### **1.2.2. Unidad de transformadores**

Busca el desarrollo de sectores y gremiales que brinden materiales normados, seguros y confiables al sector de la construcción utilizando materia prima de calidad.

El principal objetivo es estar orientados a la atención y desarrollo rentable de fabricantes que transforman el cemento en materiales listos para la ejecución de obras.

Valores agregados

- Apoyo en diseño de plantas
- Apoyo en manejo de cementos a granel
- Apoyo en optimización de procesos
- Servicios de control de calidad
- Gestión de la demanda

### **1.2.3. Unidad de usuarios**

La empresa en mención es una marca conocida a nivel nacional por su calidad y servicio, convirtiéndolo en un producto líder, con coberturas geográficas divididas en región central, oriente y occidente.

Cada una de las regiones es atendida por ejecutivos de ventas profesionales que cuentan con grandes conocimientos en la industria de la construcción proporcionando asesoría constante apoyando al mercado de distribución.

#### **1.2.4. Clientes**

La empresa cuenta con diversidad de clientes los cuales son atendidos de manera directa o indirecta, mismos que consumen los diferentes productos o servicios de la empresa. Muchos de los clientes atendidos de manera directa o indirecta se dedican a la comercialización de materiales para la construcción conocidos como ferreterías, distribuidoras y ventas de materiales, los cuales buscan que los atiendan empresas fabricantes o importadoras de productos de construcción de calidad y que les presten un servicio responsable. Estos clientes son de vital importancia para las grandes industrias ya que en ellos recae de manera indirecta la venta de los productos o servicios que se producen o comercializan.

##### **1.2.4.1. Distribuidor mayorista**

El canal de venta distribuidor mayorista en muchas empresas es el encargado de dar la rotación de los productos o servicios que se fabrican o comercializan por las grandes empresas de productos de alta rotación. Este canal en su mayoría se dedica solamente a distribuir los productos al por mayor siendo de gran importancia para las empresas que depositan en ellos la confianza de trasladar sus productos además de manejar en algunos casos la relación comercial con diferentes clientes.

#### **1.2.4.2. Venta al detalle**

El canal de venta al detalle es el encargado de trasladar los productos hacia el consumidor final, en ellos recae la responsabilidad de que los productos o servicios lleguen en óptimas condiciones. El consumidor final busca productos o servicios en puntos de venta que le ofrezcan confianza, calidad en servicio, precios justos, cercanía, variedad entre muchos otros factores que hacen de estos puntos de venta al detalle de vital importancia para las empresas que utilizan esta estrategia de distribución para sus productos o servicios.

##### **1.2.4.2.1. Atendidos en directo**

Los clientes atendidos en directo, son aquellos que no son distribuidores mayoristas y que las empresas deciden por diferentes razones o circunstancias del mercado, atenderlos personalmente para no enfocar sus ventas a través de los diferentes canales de distribución. Estos clientes no necesariamente tienen las mismas condiciones que un distribuidor mayorista.

##### **1.2.4.2.2. Atendidos por distribuidor**

Estos clientes manejan toda la relación comercial de los productos o servicios con los distribuidores mayoristas, realizando previamente un análisis de que distribuidor le brindará las mejores herramientas para poder suplir las diferentes necesidades que le presente el consumidor final.

#### **1.2.4.2.3. Clientes nuevos**

La constante variación de los diferentes mercados de consumo hace que se integren con cierta frecuencia clientes nuevos y estos desean consumir o comercializar los productos o servicios de las diferentes empresas. Estos clientes buscan la mejor opción para ser atendidos y es de esta manera cuando las empresas definen si atienden de manera directa al cliente o lo transfieren al distribuidor mayorista.

### **1.3. Servicio al cliente**

El área de servicio al cliente en las empresas desempeña un papel muy importante ya que los clientes canalizan sus inquietudes a las empresas, el cliente debe contar con respaldo de postventa por lo tanto, toda empresa debe medir la satisfacción que los clientes obtienen de los productos o servicios, un buen servicio genera lealtad de los clientes y amplía la cartera de clientes.

#### **1.3.1. Reclamos**

La mejor manera de satisfacer a los clientes es atendiendo los diferentes reclamos que ellos presentan por alguna falla que se haya cometido con los productos o servicio así como en el proceso de venta de los mismos.

#### **1.3.2. Asesoría**

Esta parte es muy importante para alcanzar la satisfacción del cliente dado que la asesoría asegura el buen uso de los productos o servicios que el consumidor ha adquirido.

La asesoría crea una relación con los clientes que garantiza el bienestar con las empresas ya que respalda la adquisición del producto o servicio que satisfaga sus necesidades.



## **2. SITUACIÓN ACTUAL DEL CANAL DETALLISTA**

### **2.1. Canal detallista**

La venta al detalle es un sector en la economía que engloba a las empresas especializadas en la comercialización de productos de consumo masivo a grandes cantidades de puntos de venta. La razón para diferenciar mayoristas y minoristas en un mismo sector ha sido consecuencia de la gran cantidad de problemas comunes que tienen ambos sectores por la masividad y diversidad tanto de sus productos como de sus clientes.

Actualmente, el medio de comercializar materiales de construcción hacia el consumidor final es el canal detallista. Este canal, muestra las diferentes opciones en productos para la industria de la construcción, además de artículos para ferretería. No sólo ofrece productos sino que maneja una relación estrecha con el consumidor final quien además de buscar productos que le brinden calidad, satisfacción, buenos precios, entre otros factores, buscan una asesoría para obtener buenos resultados según la obra que estén realizando.

En el negocio de la venta al detalle se incluyen como detallistas a ferreterías, distribuidoras de artículos para la construcción y ventas de materiales para la construcción.

### **2.1.1. Ferreterías**

El mercado de ferreterías se enfoca principalmente en ofrecer productos como herramienta manual, herramienta eléctrica, derivados del acero, productos de PVC, accesorios eléctricos, accesorios para carpintería, etcétera.

Como segundo plano complementan la cartera de productos con materiales de construcción pero comercializándolos como productos complementarios a los de ferretería. Esto indica que el rol principal de su negocio no es la venta de productos para la construcción.

### **2.1.2. Ventas de materiales de construcción**

Las ventas de materiales de construcción se caracterizan por enfocarse en vender productos para la construcción desde la fase de obra gris hasta la línea de productos para acabados, estas ventas por lo general, no solamente prestan el servicio en el punto de venta sino que ofrecen el servicio de materiales puestos en obra. Entre los diferentes productos que ofrecen se encuentran, agregados gruesos (piedrín), agregados finos (arenas), cales, hierro, cemento, tuberías, mampostería, etcétera.

### **2.1.3. Definición de perfiles A, B y C**

El canal de venta detallista está compuesto por ventas de materiales de construcción y ferreterías que venden materiales de la misma índole; estos trasladan los materiales al consumidor final y cada uno cuenta con características en infraestructura, capacidad de despacho, capacidad de compra, ubicación entre otros aspectos que se evaluarán asignando una calificación que permita ubicarlos en uno de los tres canales A, B y C.

El perfil de los clientes es asignado con el apoyo y criterio de cada uno de los ejecutivos de venta quienes evalúan factores determinantes para la empresa. Esto permitirá clasificarlos como cliente A, B y C.

Factores generales a evaluar:

- Atendido en directo
- Capacidad de compra
- Capacidad de inventario
- Capacidad de despacho
- Calidad de la infraestructura
- Cobertura de productos
- Sucursales
- Fuerza de ventas
- Atención al cliente
- Plaza (ubicación)

## **2.2. Segmentación del canal detallista**

La clasificación es realizada por los ejecutivos de venta basados en experiencia y tomando en cuenta distintos factores que son de gran importancia para la empresa. Cada ejecutivo evalúa y los califica por nivel A, B y C.

### **2.2.1. Canal A**

El canal A representa un segmento del mercado que en la actualidad cuenta con un perfil ideal para el manejo y venta de materiales de construcción. Esto debido a factores que son de vital importancia para la comercialización de estos productos.

Factores determinantes segmentación A:

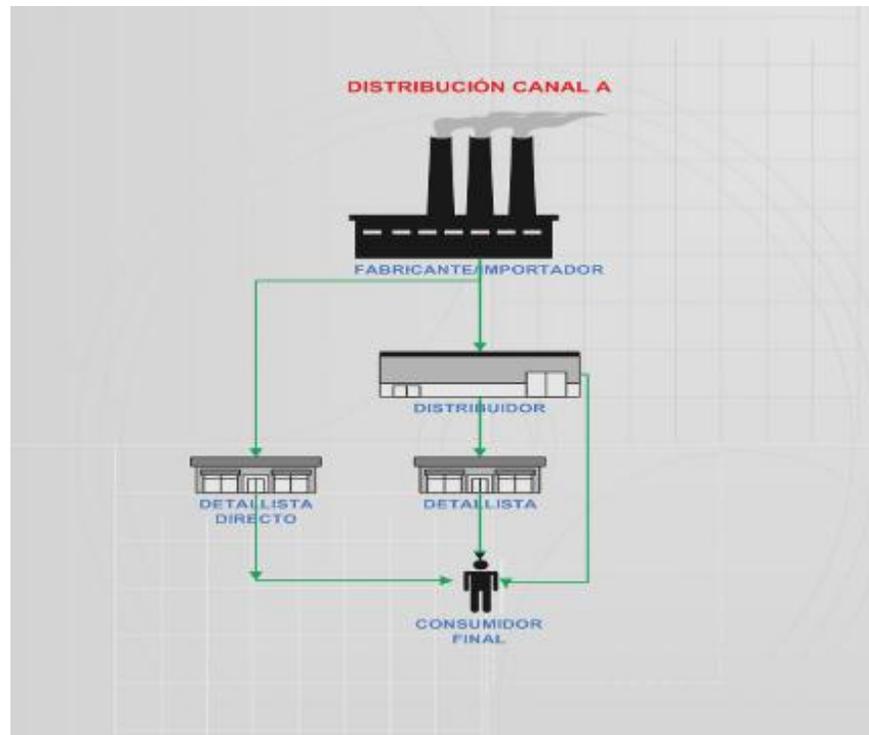
- Capacidad de compra
- Capacidad de inventario
- Capacidad de despacho
- Calidad de la infraestructura
- Cobertura de productos
- Sucursales
- Fuerza de ventas

- Atención al cliente
- Plaza (Ubicación)

### 2.2.1.1. Aportes gráficos

Los aportes gráficos apoyan a visualizar el estatus actual del canal A, mostrando diferentes aspectos de importancia en la distribución de materiales para la construcción.

Figura 3. Estructura de distribución canal A



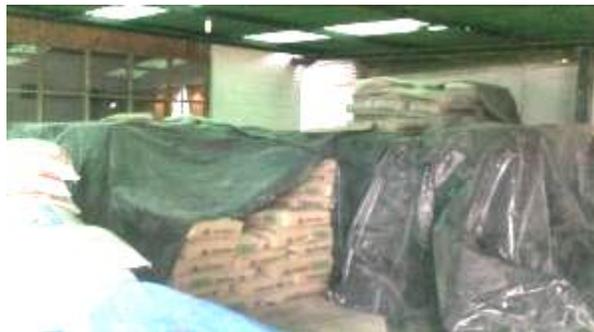
Fuente: elaboración propia.

Figura 4. **Infraestructura**



Fuente: ferretería Aldana, carretera a El Salvador, Fraijanes.

Figura 5. **Área de bodegas**



Fuente: ferretería Santos Morataya, San José Pínula.

Figura 6. **Imagen**



Fuente: ferreteria Santos Morataya, San José Pínula.

#### **2.2.1.2. Análisis y problemática**

La información recopilada muestra que este segmento es el más importante para cualquier empresa que fabrica o comercializa productos para el mercado de la construcción, dado que este segmento es el que cuenta con mayor infraestructura, movimiento de grandes volúmenes de producto , mayor tráfico de clientes y muestra una gran capacidad de desarrollo en el mercado.

La principal problemática que muestra este segmento, es la susceptibilidad al cambio frente a nuevos competidores que les ofrecen los mismos productos para la construcción. El permitir que un cliente de este segmento opte por terminar una relación comercial con un proveedor, perjudicaría de gran manera a las empresas que cuentan con estos negocios como parte de la cadena de distribución, ya que cada uno de ellos representa un volumen y un medio de acercamiento con el consumidor. Esto debe ser tomado en cuenta para establecer estrategias de mercadeo especiales de este segmento que busquen estrechar los lazos comerciales con la empresa.

Otro aspecto que no existe por parte de las empresas y forma parte de la problemática es un plan desarrollado de promoción en el punto de venta dependiendo el perfil de cada cliente, este factor no permite que el consumidor capte de manera efectiva los mensajes que las empresas quieren transmitir para influenciar en la decisión de compra. En el canal A no existe un material especializado que se acople al perfil tan importante que este tipo de cliente posee ya que cuenta con una buena estructura comercial.

Dentro de la problemática en los negocios de este canal incluye la falta de capacitación tanto de los diferentes productos que manejan, así como de diferentes temas que son de vital importancia para el desarrollo de los mismos como la seguridad industrial, servicio al cliente, entre otros.

### **2.2.2. Canal B**

El canal B es un segmento de mercado que actualmente cuenta con un perfil irregular el cual muestra ciertas deficiencias para el manejo y venta de materiales de construcción sin dejar de ser de gran importancia. Estos clientes pueden tener un potencial de crecimiento importante ya que cuentan con una infraestructura regular y ubicación estratégica.

Factores determinantes segmentación B:

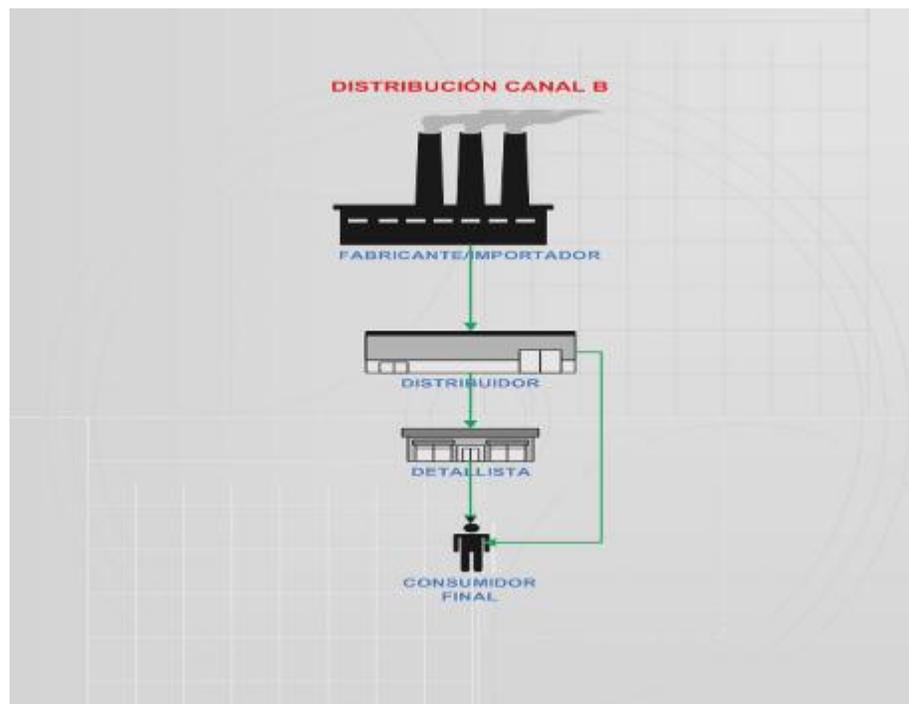
- Capacidad de inventario
- Capacidad de despacho
- Calidad de la infraestructura

- Cobertura de productos
- Sucursales
- Plaza (Ubicación)

### 2.2.2.1. Aportes gráficos

Los aportes gráficos apoyan a visualizar el estatus actual del canal B, mostrando diferentes aspectos de importancia en la distribución de materiales para la construcción.

Figura 7. Estructura de distribución canal B



Fuente: elaboración propia.

Figura 8. **Infraestructura**



Fuente: ferretería Juárez, z.17 Guatemala.

Figura 9. **Área de bodegas**



Fuente: ferretería Esteban, z. 18 Guatemala.

Figura 10. **Imagen**



Fuente: ferretería Los Pinos, z.16 Guatemala.

#### **2.2.2.2. Análisis y problemática**

Los negocios que forman parte de este segmento de mercado cuentan con un potencial de crecimiento en los diferentes factores evaluados, en algunos casos estos negocios ya cuentan con una infraestructura adecuada para almacenar e incrementar los volúmenes de venta, cuentan con buena ubicación y tienen una buena relación con sus clientes.

Al analizar el rol que estos negocios cumplen en el canal de distribución, la principal problemática que se puede presentar es una pérdida de participación en el mercado ya que el canal puede verse marginado por lo cual se deben establecer planes de mercadeo que influyan efectivamente en la toma de decisión de estos negocios y en el consumidor final.

El canal B también cuenta con un nivel de conocimiento escaso sobre diversos temas que van directamente relacionados con el manejo y rotación de los productos y la atención al cliente se refleja de manera ineficiente.

En este canal existe un gran problema con la colocación de imagen ya que las empresas compiten por los espacios donde se puede colocar la publicidad; esto crea un desorden de material POP y el consumidor no distingue uno del otro. Esto solo representa para las empresas un gasto de material innecesario ya que no se transmite un mensaje claro hacia el consumidor final.

### **2.2.3. Canal C**

Los negocios que forman parte del canal C muestran un perfil deficiente en el manejo y venta de materiales de construcción lo cual refleja volúmenes mínimos en la comercialización de dichos productos. Estos puntos de venta en su totalidad no cuentan con una infraestructura apropiada para el manejo de materiales de construcción tomando también en cuenta una mala ubicación sin embargo, es un canal que debe ser cuidado ya que manejan materiales de construcción y en algún momento pueden cambiar de perfil en sus negocios.

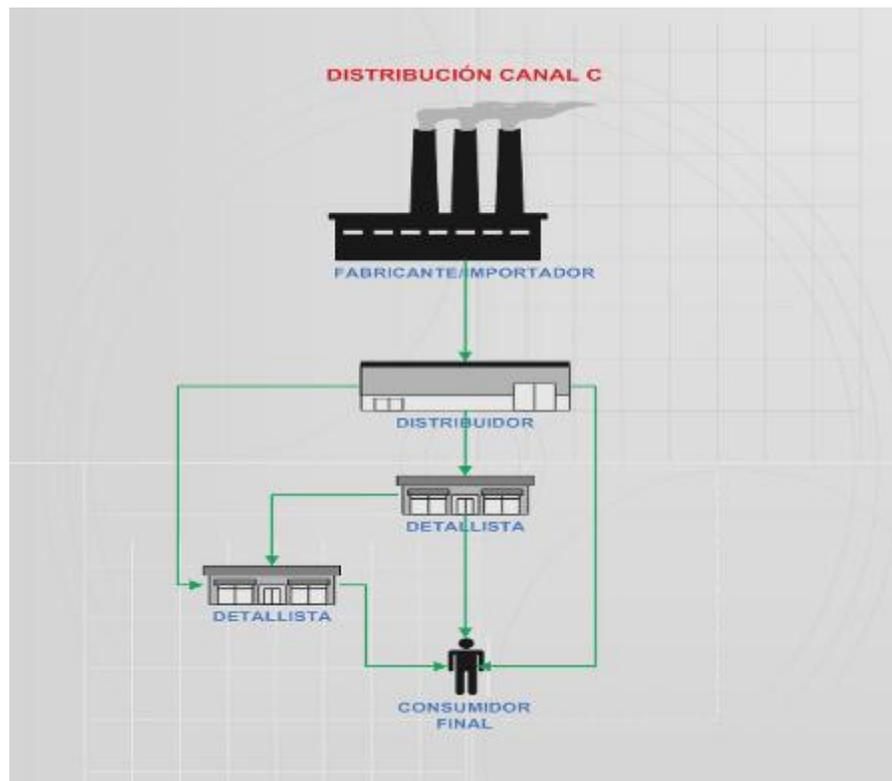
Factores determinantes segmentación C:

- Capacidad de inventario
- Capacidad de despacho
- Calidad de la infraestructura
- Cobertura de productos

### 2.2.3.1. Aportes gráficos

Los aportes gráficos apoyan a visualizar el estatus actual del canal C, mostrando diferentes aspectos de importancia en la distribución de materiales para la construcción.

Figura 11. Estructura de distribución canal C



Fuente: elaboración propia.

Figura 12. **Infraestructura**



Fuente: venta de materiales Fátima, z.18 Guatemala.

Figura 13. **Área de bodegas**



Fuente: venta de materiales Fátima, z.18 Guatemala.

Figura 14. **Imagen**



Fuente: distribuidora Anita, z.17 Guatemala.

#### **2.2.3.2. Análisis y problemática**

La problemática de este segmento, es la falta de medios para buscar el desarrollo de sus negocios, esto los obliga a buscar principalmente productos que sean de menor precio porque cuentan con un menor capital de inversión, este factor los vuelve vulnerables ante la competencia.

La administración de estos negocios es de manera empírica lo que restringe la obtención de mayores utilidades, esto se debe al bajo conocimiento que algunos de estos negocios pueden tener sobre la industria de la construcción, además de temas relacionados con el manejo efectivo de negocios.

La colocación del material promocional en estos puntos de venta es de igual manera que el canal B ya que existe competencia en la colocación de las mismas, la imagen debe cambiar según el perfil de estos clientes y acoplarse para estos puntos de venta.

### 2.3. Participación de mercado por segmento

El tamaño de la muestra para realizar el análisis por segmento se obtuvo mediante un método estadístico para análisis de muestreo para conocer la cantidad de negocios para realizar el estudio, con base en esto se obtuvo la siguiente información formación:

Análisis de muestra

Fórmula:

$$n = \frac{n'}{1 + (n'/N)}$$

Donde  $n' = s^2/\sigma^2$  y  $s^2 = p(1 - p)$

n= muestra

$\sigma^2$ = es la varianza de la población respecto a determinadas variables

$s^2$ = varianza de la muestra

se= error estándar

Nota: para un total de 1 057 puntos de venta se calculará la muestra a tomar para realizar la segmentación utilizando un nivel de confianza del 90% y un error estándar del 1%.

Cálculo:

se = 0, 02

$\sigma^2 = se^2 = (0, 01)^2 = 0, 0001$

$s^2 = 0, 9(1-0, 9) = 0, 09$

$n' = 0, 09/0, 0001 = 900$

$n = \frac{900}{1 + (900/1 057)} = 486, 09 = 486$

El cálculo de la muestra utilizando un nivel de confianza del 90% indica que se deben tomar 486 puntos para realizar la segmentación.

De una muestra de 486 puntos de venta se realiza la clasificación por canal A, B y C.

La participación de mercado por canal queda de la siguiente manera:

- El canal A con 92 puntos de venta representa el 19% de participación en el mercado.
- El canal B con 250 puntos de venta representa el 51% de participación en el mercado.
- El canal C con 144 puntos de venta representa el 30% de participación en el mercado.

Figura 15. Participación por canal



Fuente: elaboración propia.

La gráfica muestra la participación de mercado de cada uno de los canales, donde el canal B es el que cuenta con mayor número de puntos de venta, seguido del canal C y el canal con menor número es el A.

#### 2.4. Infraestructura

Los negocios cuentan con una infraestructura determinada la cual debe ser ideal para el buen manejo de los diferentes productos para la construcción, esta contempla diferentes factores importantes que deben tomarse en consideración para aprovechar este recurso.

### **2.4.1. Instalaciones y ubicación**

Las instalaciones son un factor importante en la distribución de materiales para la construcción. Las instalaciones deben contar con espacios abiertos y cerrados para almacenar diferentes materiales y estos espacios deben ser amplios para facilitar el manejo de los productos así como el despacho de los mismos, sin embargo, estas condiciones ideales no existen en los diferentes puntos de venta del canal de venta al detalle.

La ubicación es un factor determinante en la comercialización de materiales de construcción ya que permite a los negocios posicionarse en el mercado, esta ubicación es de suma importancia por su alto tráfico de clientes para las industrias que fabrican y comercializan materiales de construcción porque permite introducir y promocionar de manera más efectiva las marcas. Actualmente, los diferentes segmentos del mercado cuentan con una buena o mala ubicación la cual debe tomarse en cuenta.

### **2.4.2. Condiciones de seguridad**

Las condiciones de seguridad es uno de los factores a los que actualmente el canal de venta detallista le presta menor importancia, tanto en sus instalaciones como en operación. Esto puede repercutir en sus costos de operación por bajas en el personal, así como provocar accidentes dentro y fuera de las instalaciones a trabajadores o clientes que visitan los puntos de venta.

### **2.4.3. Área de bodega de materiales de construcción**

Las bodegas donde se almacenan materiales de construcción deben estar diseñadas para colocar en ellas productos con fechas de vencimiento, esto para tomar las medidas necesarias de almacenaje, evitando con ello pérdidas económicas al negocio y no afectar las especificaciones de calidad del fabricante, quien se verá afectado por no llenar las expectativas del cliente, pues pondrá en duda la calidad de los productos.

Actualmente, el canal de venta al detalle no cuenta con un diseño adecuado de almacenamiento y en los tres canales segmentados existen casos de un mal manejo de producto. Estos productos llegan al consumidor final quien no podrá obtener los beneficios de un producto de calidad dado que presentan defectos por el mal almacenaje.

### **2.4.4. Despacho y entregas**

Los despachos y entregas son realizados por personal que no cuenta con un conocimiento del manejo correcto de los productos, por lo tanto, el empaque que protege al producto no logra su principal función y el producto sufre daños lo cual crea una mala imagen en los consumidores.

### **2.4.5. Área de atención al cliente**

Las áreas de atención al cliente por lo general, en el canal A, B y C son áreas reducidas o no se cuenta con un área específica para esto. Se limita la comodidad y el aprovechamiento de espacios para promocionar los diferentes materiales.

#### **2.4.6. Área para promoción de productos**

Estas áreas son limitadas y en las áreas existentes se refleja una saturación de material POP el cual no permite transmitir un mensaje claro que influya en la decisión de compra del consumidor. Los espacios utilizables para realizar promociones directas con el consumidor también son limitados o mal utilizados por lo cual se debe diseñar material promocional diverso según el segmento al que se quiera dirigir la promoción.

#### **2.5. Recurso humano**

En muchos casos principalmente en los canales B y C los mismos propietarios del negocio son quienes administran y por ende cuentan con un número limitado de personal operativo, utilizado para diversas actividades como despachos, manejo de material, entregas, entre otras actividades asignadas. En el canal A se cuenta en su mayoría con esquemas por departamentos de trabajo más completos (área de ventas, compras, contabilidad, servicio al cliente, etcétera).

#### **2.6. Distribución al canal detallista**

La distribución es manejada de distintas maneras mostradas y detalladas a continuación:

##### **2.6.1. Distribución directa**

Las empresas utilizan diferentes canales de distribución, los clientes atendidos en directo manejan volúmenes altos en diferentes productos sin que entren a una escala de distribuidor.

Estos clientes son de gran importancia ya que muestran un gran potencial de desarrollo y en muchos casos no son tomados en cuenta en las industrias.

### **2.6.2. Distribución indirecta**

La distribución indirecta delega en los distribuidores la venta de los diferentes materiales de construcción, esto permite la reducción de costos en la empresa pero reduce el acercamiento a este canal. Esto no favorece a la introducción de nuevos productos por la falta de comunicación con el canal y lograr una ampliación en su cartera de productos.

#### Distribuidoras mayoristas

Los distribuidores mayoristas enfocan su venta al por mayor y venden un pequeño porcentaje al detalle, esto significa que tienen concentrado su volumen en ventas principalmente hacia el canal detallista. Estas ventas son efectuadas en el punto de venta donde los clientes llegan a cargar producto en transporte propio. El canal mayorista también atiende constructoras las cuales consumen volúmenes altos de producto.

### **2.6.3. Ruteo**

El sistema de ruteo es utilizado principalmente por el canal detallista quien ofrece el servicio, esto es una fuerte herramienta para hacer llegar los diferentes productos al consumidor final en la cadena de distribución.

#### **2.6.4. Descarga de los productos**

La venta de productos incluye la descarga de los mismos en toda la cadena de distribución, solamente sufre alguna modificación del canal distribuidor al canal detallista dependiendo el producto y la plaza a donde se llevará el producto. Estas descargas requieren de un manejo adecuado del producto para evitar pérdidas en los negocios así como evitar el traslado de producto dañado al consumidor.

#### **2.6.5. Promoción**

Este es uno de los factores que debe ser de los más importantes para colocar un producto en el mercado. La promoción de productos se realiza en el punto de venta y es dirigido al consumidor final, sin embargo, esta promoción es realizada de manera limitada por las empresas que utilizan este canal ya que representa una fuerte inversión e implicaría aumentar el costo de los productos; esto demuestra la necesidad de estudiar el canal detallista para poder implementar planes optimizando recursos para no afectar el precio final del producto.

##### **2.6.5.1. Material POP**

El uso de material POP es importante para transmitir una idea al consumidor, sin embargo, en la actualidad existe saturación de este tipo de material en los puntos de venta, por lo tanto, es difícil influir en la decisión de compra del consumidor, además, que en su mayoría se encuentran en mal estado dando una mala imagen al producto. Al material POP se le conoce como el vendedor silencioso, pero en la actualidad esta importantísima herramienta no es bien aprovechada por las empresas.

Es necesario crear un plan de *merchandising* en el punto de venta, además de optimizar los recursos para no desperdiciarlos en material promocional que no está cumpliendo un objetivo.

#### **2.6.5.2. Imagen de marcas**

El consumidor identifica las marcas por asociaciones, ideas, percepciones, creencias reales o psicológicas. Existen marcas que están bien posicionadas en la mente del consumidor, lo cual dificulta la introducción de nuevos productos o nuevas marcas pero éstas actualmente pueden verse dañadas por un descuido en el canal. La imagen de los diferentes productos está siendo dañada ya sea por malos manejos, malos usos del producto o malas aplicaciones que afectan la percepción de calidad del producto afectando las marcas.

#### **2.6.6. Asesoría**

La asesoría brindada por este canal es limitado ya que el dependiente que atiende al cliente no cuenta con una capacitación de los diferentes productos que comercializan; esta parte es de vital importancia pues actualmente el consumidor no solamente busca un producto sino que espera por parte del encargado o dependiente del punto de venta una solución a sus necesidades en la construcción. Este factor puede influir directamente en la decisión de compra del consumidor.

### **2.6.7. Equipos de venta**

Las empresas que utilizan los canales de venta generalmente realizan visitas a través del ejecutivo de ventas solamente al distribuidor perdiendo el contacto con el canal detallista, por el contrario las empresas que sí realizan visitas descuidan la parte de asesoría a estos establecimientos.

### **2.7. Otros productos**

En el mercado existe diversidad de productos y marcas en el área de materiales de construcción que no son el principal en las industrias de fabricación, pero complementan la cartera de productos ofrecidos al consumidor, algunos se enfocan a un solo uso y algunos son utilizados para diferentes aplicaciones, en muchos casos hay productos que compiten entre si para ganar participación en el mercado.

### **2.8. Inventarios**

El inventario de productos es manejado a demanda principalmente en el segmento B y C los cuales no contemplan un *stock* de seguridad para satisfacer las necesidades del consumidor, por contrario el segmento A maneja una mayor cantidad de producto en *stock* pero en ocasiones cae en el mal manejo del mismo.

## **2.9. Necesidades y oportunidad de mejora**

### Necesidades

Se han detectado diversas necesidades en prácticamente todo el proceso de venta desde la adquisición de los productos hasta el despacho del mismo. Esto muestra un bajo interés hacia el canal, que en la actualidad es muy importante en la cadena de distribución.

### Oportunidad de mejora

Las necesidades encontradas en el canal detallista pueden aprovecharse para lograr una fidelización del canal detallista con las empresas que a su vez recomendarán e influirán directamente en la decisión de compra del consumidor.

#### **2.9.1. Encuesta de satisfacción al cliente**

Con el objetivo de conocer el punto de vista de los clientes que forman parte del canal detallista, se ha realizado una pequeña encuesta en los diferentes canales. Ver apéndice 1.

Analizando las respuestas de la encuesta realizada al canal detallista, se muestra el resultado que obtuvo la mayor frecuencia de respuesta sobre el conocimiento que ellos consideran tener sobre los diferentes productos y otros factores que previamente se encontraron con deficiencias. Resultados mostrados a continuación:

Figura 16. Resultados encuesta

Pregunta 1		Productos							
	Cemento	%	Hierro	%	Otros	%			
	355	73%	99	20%	32	7%			
Pregunta 2		Calidad							
	Buena	%	Regular	%	Mala	%			
	302	62%	160	33%	24	5%			
Pregunta 3		Asesoría							
	Si	%	No	%					
	260	53%	226	47%					
Pregunta 4		Conocimientos							
	25%	%	50%	%	75%	%	100%	%	
	104	21%	207	43%	132	27%	43	9%	
Pregunta 5		Bondades							
	Si	%	No	%					
	296	61%	190	39%					
Pregunta 6		Visitas							
	Si	%	No	%					
	407	84%	79	16%					
Pregunta 7		Asesoría							
	Si	%	No	%					
	219	45%	267	55%					
Pregunta 8		Apoyo							
	Si	%	No	%					
	188	39%	298	61%					
Pregunta 9		Apoyo Promocional							
	Si	%	No	%					
	176	36%	310	64%					
Pregunta 10		Conocimientos							
	Si	%	No	%					
	347	71%	139	29%					

\*Muestra de 486 ferreterías con un nivel de confianza del 90%

Fuente: elaboración propia.

Figura 17. **Resultados de la encuesta**

1-	Producto que vende más R// Cemento
2-	Calidad que perciben de los diferentes productos R// Buena
3-	Los clientes aprecian la asesoría R// Algunos
4-	Conocimiento sobre aplicación de los productos R// 50%
5-	Consideran necesario conocer las aplicaciones de los productos R// Si
6-	Consideran necesario que los visiten de las diferentes empresas R// Si
7-	Reciben asesoría necesaria cuando los visitan R// Si
8-	Sienten apoyo por parte de las diferentes empresas que venden o fabrican los productos R// No
9-	Consideran que el apoyo promocional es el adecuado R// No
10-	Creen necesario obtener nuevos conocimientos para administrar de mejor manera sus negocios R// Si

Los resultados de la encuesta realizada para conocer la opinión del canal detallista refuerza el estudio realizado para conocer las problemática actual en este canal.

### **3. PROPUESTA DEL PLAN**

#### **3.1. Mejoras a los canales A, B y C**

Las exigencias de los mercados cambian constantemente a raíz de las necesidades del consumidor. Los negocios en el canal detallista deben cambiar poco a poco según sea la posibilidad de cada uno, pero los productores no pueden depender del autodesarrollo del negocio dado que el futuro de estos es incierto. Muchos de estos negocios desconocen la importancia de una reestructuración por lo tanto, el productor o empresas comercializadoras deben influir en el canal detallista aprovechando la relación establecida con cada uno de estos negocios. Las mejoras deben realizarse tomando en cuenta los diferentes factores analizados en el capítulo 2.

#### **3.2. Propuesta de desarrollo en infraestructura por canal**

Infraestructura canal A

La infraestructura en el canal A es la que actualmente cuenta con una infraestructura aceptable pero cuenta con espacios abiertos sin utilizar o mal estructurados, además de espacios cerrados saturados de productos. En estos casos se necesita implementar mejoras para el manejo y conservación de materiales de construcción detalladas a continuación:

- Delimitar áreas para carga y descarga de los materiales.
- Establecer bodegas para materiales perecederos y no perecederos.

- Implementar áreas de atención al cliente (sala de ventas y de atención).
- Establecer espacios para promoción de productos y material POP.
- Creación de parqueos para clientes.
- Sistemas de vigilancia para seguridad de negocio.
- Establecer exhibidores para los diferentes productos de construcción.
- Crear espacios para que en conjunto con los fabricantes o proveedores se realicen demostraciones de productos.

#### Infraestructura canal B

Este segmento del mercado cuenta en sus instalaciones con espacios reducidos, esto limita la mejora en la infraestructura pero se pueden implementar algunas mejoras detalladas a continuación:

- Aprovechamiento de espacios abiertos no utilizados.
- Adaptar espacios aéreos para almacenaje de productos de bajo peso.
- Crear separaciones en las áreas de almacenaje de los materiales.
- Creación de parqueos para clientes.
- Sistemas de vigilancia para seguridad del negocio.

- Crear pequeñas áreas para exhibición de productos.

#### Infraestructura canal C

Este segmento del mercado cuenta en sus instalaciones con espacios sumamente limitados, se pueden implementar algunas mejoras detalladas a continuación:

- Aprovechamiento de espacios abiertos no utilizados.
- Adaptar espacios aéreos para almacenaje de productos de bajo peso.
- Crear separaciones en las áreas de almacenaje de los materiales.

### **3.2.1. Bodega y almacenaje**

Las áreas de bodega y almacenaje son fundamentales para mantener un inventario de productos para la construcción según sea el uso de estos, para ello es necesario contemplar diferentes espacios.

#### **3.2.1.1. Aprovechamiento de espacios abiertos y cerrados**

##### Espacios abiertos

Los espacios abiertos deben ser aprovechados al máximo; al optimizar estos espacios se logrará contar con mayores espacios cerrados para almacenar otros productos.

Estos espacios abiertos se pueden utilizar de la siguiente manera:

- Almacenaje de productos no perecederos
- Áreas de carga y descarga
- Área de despacho de materiales de construcción
- Áreas de parqueos para los clientes

Espacios cerrados

Los espacios cerrados deben ser destinados a productos perecederos como cemento, cal, productos para acabados, pisos, herramientas, etcétera.

### **3.2.1.2. Medidas de seguridad**

Los accidentes son un problema al cual deben prestarle atención en los negocios para evitarlos. En los diferentes puntos de venta existen condiciones inseguras que pueden presentar incidentes o accidentes y se pueden presentar principalmente en las siguientes áreas:

- Bodegas de almacenaje
- Áreas de despacho
- Áreas de atención al cliente no adecuadas
- Parqueos

- Áreas de carga y descarga

Debe realizarse en las instalaciones de cada uno de los clientes un pequeño estudio de seguridad para eliminar condiciones inseguras tanto para los trabajadores como para los clientes ya que esto reduciría en gran medida la pérdida parcial o total de los mismos; si se presentará esta situación traería grandes pérdidas para los negocios.

Al presentar un plan de seguridad se deberán incluir señalizaciones, las cuales además de utilizarlas como indicadores de seguridad se pueden aprovechar como material promocional ya que en ellas se pueden colocar las diferentes marcas de los productos que la empresa fabrica y comercializa, de esta manera se fortalecerá la presencia de marca y se aprovechará la inversión realizada en este plan de estructuración.

### **3.2.1.3. Mejoras al sistema de almacenamiento de productos perecederos**

Los productos perecederos tienen características de reacción al estar expuestos a condiciones de humedad, sol y agua. Por esta razón deben tener un almacenaje de manera especial cuidando estas condiciones:

- Almacenar en espacios cerrados.
- Colocar sobre tarimas de madera o sobre superficies plásticas los productos para mantenerlos aislados del suelo.

- Mantener el producto a una distancia mínima de 5 cm de las paredes, permitiendo con esto el flujo de aire para evitar concentración de humedades.
- Al correr riesgo de contacto con agua o brisa, colocar a los productos, plástico para evitar contacto.
- Utilizar troques para trasportar productos pesados; con esto se evitará dañar el empaque de los productos.

### **3.2.2. Áreas de atención al cliente**

Es recomendable adecuar áreas para la atención del cliente para evitar el contacto con los diferentes materiales ya que al permitir contacto con ellos se corre el riesgo de tener accidentes o contraer enfermedades respiratorias o visuales por productos como cemento, cal, entre otros. Se recomienda lo siguiente:

- Asignar un área ya sea grande o pequeña (según la infraestructura) para atender a los clientes.
- Aislar esta área de todo tipo de material pesado o que sea fácil de levantar por el viento.
- No colocar en estas áreas productos pesados en las partes de arriba.
- Colocar agua para los clientes
- Colocar bancos en los mostradores

- En negocios de mucho tráfico de clientes asignar numeración para ordenar la atención

Al mejorar estas condiciones de atención al cliente se volverá un lugar confortable donde seguramente el consumidor deseará regresar.

### **3.2.2.1. Personal**

El personal forma parte de la imagen del negocio; el uso de uniformes puede ser aprovechado para los colaboradores y los administradores, para que se identifiquen en el punto de venta y promocionar las marcas que se ofrecen al consumidor (promoción móvil).

El consumidor tiene su primer contacto con el dependiente de mostrador, por lo tanto, esta interacción es fundamental para garantizar que el cliente regrese por segunda vez al punto de venta. Se debe buscar la capacitación de los dependientes para que asesoren al consumidor que en su mayoría buscan una solución a sus problemas de construcción.

### **3.3. Propuesta de plan de promoción**

El *merchandising* como el conjunto de técnicas encaminadas a poner los productos a disposición del consumidor, obteniendo una rentabilidad a la inversión hecha en el establecimiento con esto se busca que siempre haya venta al detalle, con el objetivo de obtener ciertos beneficios.

La finalidad de las técnicas de *merchandising* son las de poder seguir argumentando e influir sobre el público, de forma constante aunque no se

encuentre el vendedor presente. Los círculos sociales actuales cada vez gustan más de independencia y libertad a la hora de la compra y sobre todo en el momento de la decisión de la compra.

Un buen plan de *merchandising* permite que el propio producto se presente y ofrezca mejor al cliente. Se puede afirmar, que el *merchandising* sirve para vender más y mejor de forma directa.

#### *Merchandising* a través del ejecutivo de ventas

A través del ejecutivo de ventas se puede asesorar al cliente debido a las herramientas que valiosamente posee, una buena actividad de *merchandising* en el punto de venta permitirá identificar fácilmente las necesidades del consumidor. El ejecutivo de ventas puede lograr con el distribuidor obtener espacios de almacenamiento, esta labor conjunta resulta en buena exhibición y acompañado con un buen plan de promoción se dará una alta rotación a los productos, obteniendo una mayor rentabilidad para los involucrados en los diferentes canales.

#### Material POP

El material POP se debe manejar en dos divisiones:

- Material POP permanente  
Este tipo de material va dirigido al punto de venta;  
relojes de pared, afiches, mantas, exhibidores, etcétera.

- Material POP promocional  
Este material va dirigido al consumidor;  
capas, llaveros, gorras, playeras, pelotas, etcétera.

### **3.3.1. Plan de *merchandising* y material POP canal A**

La imagen de los productos y el material POP son herramientas que impactan en la decisión de compra del consumidor, por lo que la realización de un plan en el canal A fortalecerá los esfuerzos realizados en estos puntos de venta.

#### **3.3.1.1. Plan de *merchandising***

Al desarrollar el plan de *merchandising* para este canal se debe realizar el análisis de la imagen de la tienda, evaluando las tres principales características en cada uno de los puntos de venta para impulsar los cambios según sea la necesidad de cada uno de los mismos. Para cada una de las características se indican los diferentes aspectos a evaluar:

- Características de la mercadería

Según el perfil de estos clientes es importante evaluar diferentes factores de la mercadería que normalmente ofrecen al mercado y que servirán de guía para crear impacto en el consumidor, logrando adaptar estrategias en el punto de venta. Cada uno de los factores y subfactores sugeridos a evaluar se muestran en la tabla I:

Tabla I. **Características de la mercadería**

<b>Factores</b>	<b>Subfactores</b>			
<b>1. Calidad</b>	No se determinan ni imponen estándares; pueden tenerse artículos de menor calidad	Se intenta brindar a los compradores calidad	Mucha mercadería pasa por control de calidad	La tienda vende lo mejor que ofrece el mercado
<b>2. Rangos de precios</b>	Bajos	Medios a bajos	Altos a medios	Altos
<b>3. Valores otorgados</b>	Pobres	Justos	Buenos	Excelentes
<b>4. Variedad de líneas ofrecidas</b>	Muy restringidas (líneas únicas)	Líneas de productos relacionadas	Líneas de mercadería en general	Mercaderías y servicios
<b>5. Continuidad de las líneas</b>	Poca continuidad	Algún surtido regular pero con énfasis en especialidades	Surtido regular	Surtido amplio, larga continuidad
<b>6. Anchura y profundidad del surtido de cada línea</b>	Poca anchura y poca profundidad	Mejor profundidad	Surtido ancho pero con poca profundidad	Surtido ancho y profundo
<b>7. Grado de exclusividad</b>	Artículos básicos y estándares disponibles en otras tiendas	Se tienen marcas líderes a nivel nacional, también disponibles en otras tiendas	Gran énfasis en marcas	Mucha mercadería exclusiva obtenida de fuentes limitadas
<b>8. Nivel de gusto</b>	No se presta atención especial	La popularidad de la unidad de medida	Algunos artículos que llaman la atención del consumidor selectivo	Un alto grado de selección y sofisticación en los artículos ofrecidos
<b>9. Relación con los proveedores</b>	Convenientemente espacios de almacén para artículos de los cuales los proveedores tienen excedentes	Tiendas para ofertas en el mercado se enfatiza en precios atractivos	Busca acuerdos comerciales en artículos regulares con precios especiales	Relación cercana con los productores, tiene líneas limitadas
<b>10. Área para autoservicio</b>	Baja	Regular	Buena	Alta

Fuente: *Panamerican Consulting Group*. Manual estrategias de *Merchandising* y POP. p. 5.

- Características de promoción

Evaluar estas características es muy importante para esta empresa que produce y comercializa productos para la construcción ya que se logrará conocer el punto de venta para tomar la mejor decisión en cuanto a qué tipo de necesidades en promoción existen según el perfil que presenta este segmento. El realizar un buen estudio de estas características brindará al cliente las herramientas necesarias para lograr el impacto deseado en el consumidor final, estas características se muestran en la tabla II.

Tabla II. **Características de promoción**

Factores	Subfactores			
<b>1. Publicidad</b>	Venta fuerte y evidente	Enfatiza en el atractivo del precio; semipromocional	Presenta artículos de temporada o precios moderados	Enfatiza servicios y novedades; el precio no es enfatizado
<b>2. Exhibición de punto de venta</b>	Poco atractiva y presentación desordenada	Llama la atención pero motivan poco interés real	Llama la atención pero no logra que el comprador entre	Crean atención, interés y deseo, lo que se evidencia con que el comprador entra a la tienda
<b>3. Propaganda</b>	Nada inusual pasa	Mucha propaganda, exagerada pero poca información real	Eventos ocasionales importantes	Algunos eventos merecedores de noticias en crecimiento

Fuente: *Panamerican Consulting Group*. Manual estrategias de *Merchandising* y POP. p. 5.

- Características del servicio

El servicio dentro de los negocios que venden materiales de construcción es un factor que marca una diferencia para la fidelización, el servicio es intangible pero los consumidores lo perciben de manera que será un valor agregado a los productos que se comercializan en el canal detallista. Se deben evaluar las siguientes características en los puntos de venta para localizar las áreas de mejoras, las características que se deben evaluar en el canal A se muestran en la tabla III:

Tabla III. **Características del servicio**

Factores	Subfactores			
<b>1. Crédito</b>	Solo efectivo	Cuentas de cargo como una comodidad	Cuentas regulares y de plazo están disponibles	Se insiste en la oportunidad de compra al crédito
<b>2. Entrega</b>	solamente en punto de venta	Se cobra por toda entrega	Se cobran pequeñas ventas abajo del mínimo	Gratis con toda compra
<b>3. Cambios y devoluciones</b>	Difíciles de obtener	Aplican ciertas restricciones	Liberal	El comprador siempre tiene la razón
<b>4. Ayuda personalizada a compradores</b>	Ninguna	Poca	Cantidad moderada de dependientes para tratar a los compradores	Vendedores experimentados
<b>5. Esfuerzo de persuasión del consumidor</b>	Poco intento de asistir, más que todo llenado de órdenes	Objetivo de ayudar al comprador pero no persuadirlo	Se intenta la persuasión	Trata de definir e identificar las necesidades individuales del consumidor
<b>6. Actitud hacia consumidores individuales</b>	Todos son atendidos con esmero	Enfoque atractivo hacia las masas	Se trata de definir necesidades individuales del consumidor	Se trata a cada consumidor como un honorable y especial huésped
<b>7. Ambiente de la tienda</b>	Acabada, vieja, mal ventilada, sucia	Funcional pero ordinaria	Fresca, nueva, limpia, cómoda para comprar	Elegante, opulenta, acogedora
<b>8. Posición social</b>	Donde los cazadores de ofertas compran	Donde la clase media compra	Donde mas consumidores discriminadores compran	Donde la clase alta compra

Fuente: *Panamerican Consulting Group. Manual estrategias de Merchandising y POP. p. 5.*

### 3.3.1.2. Material POP

Se debe poner énfasis al material POP de manera continua ya que el material manejado en este canal en la actualidad no es el indicado, los puntos de venta que se encuentran en este segmento cuentan con perfil alto y el material POP debe tener una presentación ordenada, atractiva, limpia, accesible y comunicativa.

Según un análisis del canal se propone manejar un material especial que se acople al perfil del punto de venta y que sea bien percibido por los clientes para lograr el objetivo y manejándolo de manera optimizada se podrían mantener los presupuestos asignados solamente haciendo variaciones de material según el cliente. A continuación se presentan diferentes alternativas para manejar en estos puntos de venta. Ver anexo 1.

- *Banner*
  - Tipo *Roll Up*
  - Tipo araña para piso
  - Tipo araña para mostrador
- Mantas de vinil
- Colocación de cenefas para exhibición
- Chapones

- Muestrarios con identificador de producto
- Bases acrílicas para colocar monofolios o trifolios
- Monofolios y trifolios informativos
- *Sticker* para mostrador
- *Floor sticker*
- Material aéreo

### **3.3.2. Plan de *merchandising* y material POP canal B**

La imagen de los productos y el material POP son herramientas que impactan en la decisión de compra del consumidor, por lo que, la realización de un plan en el canal B permitirá obtener mejores resultados.

#### **3.3.2.1. Plan de *merchandising***

De la misma manera que en el canal A se debe desarrollar el plan de *merchandising* para el canal B, es importante el análisis de la imagen de la tienda evaluando las tres principales características en cada uno de los puntos de venta para impulsar los cambios según sea la necesidad de cada uno de los mismos. Para cada una de las características se indican los diferentes aspectos a evaluar:

- Características de la mercadería

Para todos los canales la mercadería no puede dejar de ser evaluada, por lo tanto, es importante analizar los factores de la mercadería que ofrecen y crear el impacto deseado en el consumidor. Cada uno de los factores y subfactores sugeridos a evaluar se muestran en la tabla IV.

Tabla IV. **Características de mercadería**

<b>Factores</b>	<b>Subfactores</b>			
<b>1. Calidad</b>	No se determinan ni imponen estándares; pueden tenerse artículos de menor calidad	Se intenta brindar a los compradores calidad	Mucha mercadería pasa por control de calidad	La tienda vende lo mejor que ofrece el mercado
<b>2. Rangos de precios</b>	Bajos	Medios a bajos	Altos a medios	Altos
<b>3. Valores otorgados</b>	Pobres	Justos	Buenos	Excelentes
<b>4. Variedad de líneas ofrecidas</b>	Muy restringidas (líneas únicas)	Líneas de productos relacionadas	Líneas de mercadería en general	Mercaderías y servicios
<b>5. Continuidad de las líneas</b>	Poca continuidad	Algún surtido regular pero con énfasis en especialidades	Surtido regular	Surtido amplio, larga continuidad
<b>6. Anchura y profundidad del surtido de cada línea</b>	Poca anchura y Poca profundidad	Mejor profundidad	Surtido ancho pero con poca profundidad	Surtido ancho y profundo

Fuente: *Panamerican Consulting Group*. Manual estrategias de *Merchandising* y POP. p. 5.

- Características de promoción

Estas características son muy importantes para este canal, el buen manejo promocional en estos negocios puede influenciar en el desarrollo de los mismos, así como agilizar el posicionamiento de las marcas manejadas por la empresa y a su vez se logrará el impacto deseado en el consumidor final, estas características se muestran en la tabla V.

Tabla V. **Características de promoción**

Factores	Subfactores			
<b>1. Publicidad</b>	Venta fuerte y evidente	Enfatiza en el atractivo del precio; semipromocional	Presenta artículos de temporada o precios moderados	Enfatiza servicios y novedades; el precio no es enfatizado
<b>2. Exhibición de punto de venta</b>	Poco atractiva y presentación desordenada	Llama la atención pero motivan poco interés real	Llama la atención pero no logra que el comprador entre	Crean atención, interés y deseo, lo que se evidencia con que el comprador entre a la tienda
<b>3. Propaganda</b>	Nada inusual pasa	Mucha propaganda, exagerada pero poca información real	Eventos ocasionales importantes	Algunos eventos merecedores de noticias en crecimiento

Fuente: *Panamerican Consulting Group*. Manual estrategias de *Merchandising* y POP. p. 5.

- Características de servicio

La característica de servicio para el canal B debe ser evaluado tomando la misma importancia que el canal A, se deben evaluar las siguientes características en los puntos de venta para localizar las áreas de mejoras y se muestran en la tabla VI:

Tabla VI. **Características de servicio**

Factores	Subfactores			
<b>1. Crédito</b>	Solo efectivo	Cuentas de cargo como una comodidad	Cuentas regulares y de plazo están disponibles	Se insiste en la oportunidad de compra al crédito
<b>2. Entrega</b>	solamente en punto de venta	Se cobra por toda entrega	Se cobran pequeñas ventas abajo del mínimo	Gratis con toda compra
<b>3. Cambios y devoluciones</b>	Difíciles de obtener	Aplican ciertas restricciones	Liberal	El comprador siempre tiene la razón
<b>4. Ayuda personalizada a compradores</b>	Ninguna	Poca	Cantidad moderada de dependientes para tratar a los compradores	Vendedores experimentados
<b>5. Esfuerzo de persuasión del consumidor</b>	Poco intento de asistir, más que todo llenado de órdenes	Objetivo de ayudar al comprador pero no persuadirlo	Se intenta la persuasión	Trata de definir e identificar las necesidades individuales del consumidor
<b>6. Actitud hacia consumidores individuales</b>	Todos son atendidos con esmero	Enfoque atractivo hacia las masas	Se trata de definir necesidades individuales del consumidor	Se trata a cada consumidor como un honorable y especial huésped
<b>7. Ambiente de la tienda</b>	Acabada, vieja, mal ventilada, sucia	Funcional pero ordinaria	Fresca, nueva, limpia, cómoda para comprar	Elegante, opulenta, acogedora

Fuente: *Panamerican Consulting Group. Manual estrategias de Merchandising y POP. p. 5.*

### 3.3.2.2. Material POP

El perfil que muestra este canal permite tener material POP especial que sobresalga a la actual contaminación visual que se muestra, este material debe ser variado para que se acople a los diferentes escenarios mostrados en el canal.

Este material será bien percibido por los clientes logrando el objetivo esperado. A continuación se presentan diferentes alternativas para manejar en estos puntos de venta. Ver anexo 1.

- Mantas de vinil
- Afiches
- Preciadores
- Acrílicos pequeños para trifoliales
- Trifoliales informativos
- Material aéreo
- Acrílicos para acordeones informativos
- *Sticker* para mostrador

### **3.3.3. Plan de *merchandising* y material POP canal C**

Para mejorar la imagen de los productos y el material POP en el canal C debe desarrollarse el plan enfocado a sus necesidades, según el perfil de cada uno de los puntos que pertenecen a este segmento.

#### **3.3.3.1. Plan de *merchandising***

En el canal C debe manejarse una evaluación de manera general sin enfocarse cliente por cliente, se puede manejar un plan para todos los negocios de este canal esto representaría un menor tiempo y costo mejor definido.

Los clientes del canal C a diferencia del A y B no se enfocan tanto en el desarrollo de su negocio por lo tanto, puede brindarse un apoyo en todos los factores evaluados sin realizar esfuerzos exhaustivos con cada uno. Se propone realizar una evaluación de las características tomando las tres características.

- Características de mercadería

Dado que el manejo de mercadería es limitada en este canal deben evaluarse los factores que puedan aplicarse, buscando siempre las mejoras en el mismo. Las características que deben evaluarse se indican en la tabla VII.

Tabla VII. **Características de mercadería**

Factores	Subfactores			
<b>1. Calidad</b>	No se determinan ni imponen estándares; pueden tenerse artículos de menor calidad	Se intenta brindar a los compradores calidad	Mucha mercadería pasa por control de calidad	La tienda vende lo mejor que ofrece el mercado
<b>2. Rangos de precios</b>	Bajos	Medios a Bajos	Altos a medios	Altos
<b>3. Valores otorgados</b>	Pobres	Justos	Buenos	Excelentes
<b>4. Variedad de líneas ofrecidas</b>	Muy restringidas (líneas únicas)	Líneas de productos relacionadas	Líneas de mercadería en general	Mercaderías y servicios
<b>5. Continuidad de las líneas</b>	Poca continuidad	Algún surtido regular pero con énfasis en especialidades	Surtido regular	Surtido amplio, larga continuidad
<b>6. Relación con los proveedores</b>	Convenientes espacios de almacén para artículos de los cuales los proveedores tienen excedentes	Tiendas para ofertas en el mercado se enfatiza en precios atractivos	Busca acuerdos comerciales en artículos regulares con precios especiales	Relación cercana con los productores, tiene líneas limitadas

Fuente: *Panamerican Consulting Group*. Manual estrategias de *Merchandising* y POP. p. 5.

- Características de promoción

La parte promocional del canal C debe ser menos especializada dado que el perfil de estos clientes es menor, pero debe manejarse una promoción adecuada para tener el impacto deseado con el consumidor y que los recursos no sean desperdiciados, por lo tanto, es importante tomar en cuenta las características mostradas en la tabla VIII:

Tabla VIII. **Características de promoción**

Factores	Subfactores			
<b>1. Publicidad</b>	Venta fuerte y evidente	Enfatiza en el atractivo del precio; semipromocional	Presenta artículos de temporada o precios moderados	Enfatiza servicios y novedades; el precio no es enfatizado
<b>2. Exhibición de punto de venta</b>	Poco atractiva y presentación desordenada	Llama la atención pero motivan poco interés real	Llama la atención pero no logra que el comprador entre	Crean atención, interés y deseo, lo que se evidencia con que el comprador entre a la tienda
<b>3. Propaganda</b>	Nada inusual pasa	Mucha propaganda, exagerada pero poca información real	Eventos ocasionales importantes	Algunos eventos merecedores de noticias en crecimiento

Fuente: *Panamerican Consulting Group*. Manual estrategias de *Merchandising* y POP. p. 5.

- **Características de servicio**

El servicio es importante en todos los canales y a pesar de las deficiencias que este canal presenta, también prestan un servicio a los consumidores en menor cantidad o solamente en el punto de venta, se deben tomar en cuenta las diferentes características para evaluar a estos puntos de venta. Estos se presentan en la siguiente tabla:

Tabla IX. **Características de servicio**

Factores	Subfactores			
<b>1. Crédito</b>	Solo efectivo	Cuentas de cargo como una comodidad	Cuentas regulares y de plazo están disponibles	Se insiste en la oportunidad de compra al crédito
<b>2. Entrega</b>	solamente en punto de venta	Se cobra por toda entrega	Se cobran pequeñas ventas abajo del mínimo	Gratis con toda compra
<b>3. Cambios y devoluciones</b>	Difíciles de obtener	Aplican ciertas restricciones	Liberal	El comprador siempre tiene la razón
<b>4. Ayuda personalizada a compradores</b>	Ninguna	Poca	Cantidad moderada de dependientes para tratar a los compradores	Vendedores experimentados
<b>5. Esfuerzo de persuasión del consumidor</b>	Poco intento de asistir, más que todo llenado de órdenes	Objetivo de ayudar al comprador pero no persuadirlo	Se intenta la persuasión	Trata de definir e identificar las necesidades individuales del consumidor
<b>6. Actitud hacia consumidores individuales</b>	Todos son atendidos con esmero	Enfoque atractivo hacia las masas	Se trata de definir necesidades individuales del consumidor	Se trata a cada consumidor como un honorable y especial huésped
<b>7. Ambiente de la tienda</b>	Acabada, vieja, mal ventilada, sucia	Funcional pero ordinaria	Fresca, nueva, limpia, cómoda para comprar	Elegante, opulenta, acogedora
<b>8. Posición social</b>	Donde los cazadores de ofertas compran	Donde la clase media compra	Donde mas consumidores discriminadores compran	Donde la clase alta compra

Fuente: *Panamerican Consulting Group. Manual estrategias de Merchandising y POP. p. 5.*

### **3.3.3.2. Material POP**

El material que se debe manejar en estos puntos de venta puede ser menos variado y manejarse de manera general y por el bajo perfil de los puntos de venta puede ser menos especializado, siempre cuidando que cumpla con el objetivo que se busca para impulsar los diferentes productos.

Este material puede ser enfocado a la introducción de productos y material informativo para dar a conocer los mismos. A continuación se proponen diferentes materiales a utilizar:

- Afiches
- Material aéreo
- Preciadores
- Mantas de vinil de 0,5 x 0,5 m
- *Stickers* para mostrador

### **3.3.4. Apoyo con unidades móviles y promocionales**

Las unidades móviles deben formar parte de un paquete promocional destinado a elevar el volumen de venta de los productos existentes comercializados por el detallista o para la introducción de un producto nuevo, para esto deben crearse tres tipos de apoyo diferentes para cada uno de los canales como apoyo a las marcas de los productos que se producen y comercializan en la empresa.

El apoyo de las unidades móviles debe ir acompañado con material POP de tipo promocional anteriormente mencionado, este material se entrega en el punto de venta al consumidor como una manera de identificar la marca en la mente del consumidor. El apoyo promocional con unidades móviles y material promocional en el punto de venta fortalece las relaciones con el cliente que distribuye los materiales de construcción de las empresas fabricantes esto se debe a que los clientes perciben de manera positiva el apoyo por parte de la empresa y las marcas de los productos en sus puntos de venta.

El principal objetivo de estos apoyos debe ser el obtener un volumen incremental en las ventas a través del canal detallista para esto también se debe tomar en cuenta el perfil de los tres canales A, B y C.

A continuación se presentan tres tipos de apoyo por tipo de canal.

#### **3.3.4.1. Apoyo con unidad móvil y material promocional canal A**

Se propone manejar un día de apoyo para aniversarios o inauguraciones de un nuevo punto de venta para cada uno de los clientes de este canal manejado como *kit* promocional A desglosado de la siguiente manera:

*Kit* promocional A

- Unidad móvil con imagen de las marcas a impulsar
- Promocionales de las marcas a impulsar
- Equipo de audio para amenizar el día del evento

- Promotor de eventos
- 200 volantes informativos media carta
- Demostraciones de los productos a impulsar
- Rifa de productos a demostrar o premios establecidos por el fabricante o empresa comercializadora.
- Rifa de artículos por parte del cliente detallista

#### **3.3.4.2. Apoyo con unidad móvil y material promocional canal B**

Se propone manejar un día de apoyo para aniversarios, inauguraciones de un nuevo punto de venta o bien como actividad promocional para cada uno de los clientes de este canal, manejado como *kit* promocional B desglosado de la siguiente manera:

##### *Kit* promocional B

- Unidad móvil con imagen de las marcas a impulsar
- Promocionales de las marcas a impulsar
- Equipo de audio para amenizar el día del evento
- Promotor de evento que dirija el evento

- 150 volantes informativos media carta
- Rifa de productos a demostrar o premios establecidos por el fabricante o empresa comercializadora.
- Rifa de artículos por parte del cliente detallista

#### **3.3.4.3. Apoyo con unidad móvil y material promocional canal C**

Se propone manejar medio día de apoyo para aniversarios, inauguraciones de un nuevo punto de venta o como actividad promocional para cada uno de los clientes de este canal, manejado como *kit* promocional B desglosado de la siguiente manera:

##### *Kit* promocional C

- Unidad móvil con imagen de las marcas a impulsar
- Promocionales de las marcas a impulsar
- Equipo de audio para amenizar el día del evento
- Promotor de evento que dirija el evento
- 100 volantes informativos media carta
- Rifa de artículos por parte del cliente detallista

### **3.3.5. Unidades móviles**

Las unidades móviles permiten incrementar la imagen con perifoneo en áreas estratégicas de alto tráfico para lograr un mayor posicionamiento de marca e impacto en el consumidor final.

Al cubrir actividades promocionales se logrará una alta efectividad obteniendo una satisfacción empresarial y a un costo adaptable a los presupuestos destinados. Para lograr el impacto en las unidades móviles estas deben ir debidamente identificadas como unidades promocionales de la empresa acentuando la marca, se pueden utilizar vinilicos para identificar cada uno de los productos o las marcas que se desean promocionar, inflables para colocar en la parte exterior de los puntos de venta, equipo de audio, ruletas promocionales, bocinas tipo altoparlantes, entre otros.

El recurso obtenido con las unidades móviles puede ser aprovechado de manera óptima dándole los siguientes usos:

- Vocear en punto de venta
- Vocear estando en movimiento
- Generar venta en el punto de venta o realizando paradas en diferentes puntos estratégicos aledaños.
- Perifonear sectores

Si las unidades móviles fueran subcontratadas puede negociarse con el proveedor del servicio la colocación de imagen fija.

### **3.3.6. Tipos de promocionales**

Los promocionales que se utilizarán en cada uno de los *kits* será variable dependiendo del producto que se promocionará o las promociones que se manejarán en cada evento, el material promocional también debe ir acorde al grupo objetivo.

El mercado que se estará alcanzado es el mercado de la construcción, este grupo objetivo es conformado por albañiles y maestros de obra, quien por lo general, son quien toman la decisión de compra y ven de manera positiva los promocionales que les son útiles para realizar sus labores y promocionales de uso personal.

El tipo de promocional que puede ser utilizado en los apoyos puede ser variado por temporadas mostrado a continuación: ver anexo 2.

- Playeras
- Gorras
- Lápices para albañilería
- Pachones
- Metros

- Herramientas para albañilería
- Capas
- Llaveros
- Pelotas
- Mochilas
- Lapiceros
- Loncheras
- Pañuelos
- Radio grabadoras portátiles
- Vasos

Tipos de *kit* promocional

*Kit* promocionales A

- 15 playeras
- 20 crayones
  - 20 gorras

- 5 pelotas
- 3 metros
- 15 capas
- 1 mochila (para rifa)
- 1 radiograbadora portátil (para rifa)

*Kit promocionales B*

- 12 playeras
- 15 crayones
- 15 gorras
- 5 pelotas
- 5 metros
- 5 capas
- 1 mochila (para rifa)
- 1 radiograbadora portátil (para rifa)

### *Kit promocionales C*

- 12 playeras
- 15 crayones
- 10 gorras
- 3 pelotas
- 6 capas

#### **3.4. Propuesta de plan de capacitaciones para el recurso humano**

El manejar un plan de capacitación del recurso humano que atiende al consumidor final es una manera efectiva para desarrollar los diferentes canales de venta, ya que un dependiente bien capacitado le brindará un buen servicio de asesoría.

Al proporcionar capacitación al personal de los puntos de venta sobre los diferentes productos o diferentes áreas que se relacionan con la venta de sus productos, no solo lograrán que el personal influya en la decisión de compra del consumidor sino que se logrará obtener un compromiso de parte de estos negocios con la empresa.

Dado que el brindar un plan de capacitación a los diferentes canales puede resultar de un alto costo, se propone aprovechar el recurso humano con el que cuenta la empresa.

La empresa cuenta con un centro propio de capacitación y personal destinado para brindar la capacitación, pero, puede utilizarse de manera limitada por tal razón puede aprovecharse el equipo comercial de venta con que se cuenta.

El equipo de ejecutivos de venta de la empresa cuenta con altos estudios a nivel licenciatura y posgrado por tal razón cuentan con toda la capacidad para impartir jornadas de capacitación programadas para los diferentes canales de venta al detalle.

Estas jornadas pueden realizarse aprovechando tanto el centro de capacitaciones, como la infraestructura de los distribuidores para realizarla por grupos o bien puede ser directamente en los diferentes puntos de venta que se seleccionen.

#### **3.4.1. Plan de capacitación para el canal A**

Dado que el canal cuenta con un gran potencial de desarrollo el plan de capacitación debe tener un mayor enfoque y presentar un mayor alcance de temas por lo que se proponen diferentes áreas las cuales son consideradas de mayor importancia para el desarrollo de este canal.

Se propone manejar las diferentes capacitaciones a través de los ejecutivos de venta de la empresa, que debe contar con los conocimientos sobre estos debiendo capacitar previamente a los mismos sobre estos temas para que se puedan realizar estos planes con los diferentes canales de venta.

#### **3.4.1.1. Servicio al cliente**

A raíz de diferentes exigencias de los negocios por atender y generar ventas al cliente se llevan a cabo acciones que probablemente generen una venta pero no un estímulo en el consumidor por regresar al negocio o consumir los mismos productos, se deben generar acciones que busquen obtener una buena atención siempre tomando en cuenta el cliente externo y principalmente interno, para lograr una cultura orientada a servir a los clientes externos. Al obtener una buena cultura de servicio en el canal A se apoyará al desarrollo de este canal viéndose reflejado también en el consumo de los productos.

#### **3.4.1.2. Seguridad industrial**

La seguridad en los puntos de venta es un factor muy importante para tomar en cuenta para el desarrollo de estos negocios se debe capacitar en el tema de seguridad a los diferentes negocios del canal ya que esto favorece al desarrollo de los mismos reduciendo riesgos y pérdidas de producto, ofreciendo al consumidor productos en buen estado e instalaciones adecuadas.

#### **3.4.1.3. Estrategias de venta**

La venta de productos al consumidor no solo significa el ofrecer un producto a un valor, la venta va más allá. La venta es asesorar e influir de manera positiva en la toma de decisión para adquirir un producto.

Para lograr esto se deben manejar técnicas que son efectivas para conocer al consumidor, estas técnicas lograrán marcar una diferencia en los volúmenes que actualmente manejan los diferentes puntos de venta de este canal, logrando así, incrementar las ventas de estos y reflejándose también en las ventas de la empresa.

#### **3.4.1.4. Productos de la industria de construcción**

Es importante que el personal de mostrador conozca los diferentes productos que se fabrican en la empresa así como todos los productos complementarios en la construcción. Esto es importante para el buen asesoramiento del cliente.

#### **3.4.1.5. Expansión**

La expansión es importante para todo negocio ante un mercado globalizado y competitivo. Al apoyar al canal en su desarrollo y expansión se logrará estrechar los vínculos comerciales que actualmente se tienen convirtiéndolos en un aliado comercial logrando el desarrollo del mercado de la construcción. Este apoyo podrá brindarse asesorando a estos negocios en la apertura de nuevos negocios que cubran nuevos mercados.

### **3.4.2. Plan de capacitación para el canal B**

El canal B cuenta con un nivel de desarrollo menor, por lo tanto, el plan de capacitación debe enfocarse en las principales deficiencias que presentan en la actualidad y que les permita mejorar sus actuales procesos de venta.

#### **3.4.2.1. Servicio al cliente**

De igual manera que el canal A se propone manejar un apoyo al canal B en capacitarlos sobre atención y servicio al cliente dado que este segmento también puede mostrar un desarrollo a largo plazo y es importante que este segmento implemente el servicio al consumidor final.

### **3.4.2.2. Manejo de inventarios**

El manejar de manera correcta los inventarios que se usan en este canal es muy importante puesto que un mal manejo de productos especialmente los perecederos reflejarán una mala percepción de calidad en los consumidores.

El canal no maneja los inventarios de una manera ideal desconociendo técnicas para manejo de inventarios como el PEPS y UEPS que serian de gran utilidad para no afectar la calidad de los productos afectando directamente a los negocios y las marcas manejadas.

### **3.4.2.3. Manejo de personal**

El apoyar al canal con capacitación de manejo de personal, aportar un desarrollo para estos negocios aprovechando de mejor manera el recurso del personal que es el recurso más importante de los negocios ya que sin un personal bien administrado y adiestrado los negocios se verán afectados a corto o largo plazo.

### **3.4.3. Plan de capacitación para el canal C**

La capacitación para el canal C debe enfocarse en sus principales necesidades y dado que este canal se encuentra con un bajo nivel de desarrollo necesita capacitarse en temas fundamentales de administración para poder optimizar sus recursos.

#### **3.4.3.1. Optimización de recursos**

Los negocios que se encuentran en este segmento deben conocer diferentes técnicas para lograr optimizar los recursos que utiliza el proceso de venta, despachos de productos, inventarios entre otros, esto para mejorar sus utilidades y lograr un mayor nivel de desarrollo. Al conocer diferentes técnicas existentes se apoyará a estos negocios para lograr su desarrollo.

#### **3.4.3.2. Asesoramiento financiero**

El manejo financiero de estos negocios es conducido de manera básica y en muchas ocasiones no se aplican procedimientos contables, control de créditos, compras, ventas, facturación y a raíz de eso se ven envueltos en problemas financieros por desconocer diferentes herramientas o qué procedimiento seguir en sus negocios.

Es importante capacitar a este canal en temas fiscales y régimen de impuestos.



## **4. IMPLEMENTACIÓN DE LA PROPUESTA**

### **4.1. Costos y aprovechamiento de recurso**

Los costos son parte fundamental para lograr que los presupuestos asignados cubran con las necesidades que se presentan en las diferentes áreas de la empresa. Por esta razón se propone utilizar y optimizar los recursos con los que cuenta la empresa desde los presupuestos asignados hasta el recurso humano. En la parte de costos se indicará el valor de los diferentes materiales propuestos, además, del aprovechamiento del recurso humano existente.

#### **4.1.1. Plan de capacitación personal**

El recurso humano de la empresa es un activo de mucho valor, el personal cuenta con altos perfiles tanto en experiencia así como a nivel de estudios. Para aprovechar de manera óptima este recurso se propone crear un plan de capacitación para el personal comercial quien tiene el contacto con los diferentes canales.

Al crear jornadas de capacitación por grupos ya teniendo definidas las instalaciones y recursos a utilizar para impartir las capacitaciones se podrá utilizar como capacitadores al personal capacitador del centro tecnológico y a los ejecutivos de venta previamente capacitados.

## Costos de capacitación al personal

El costo del plan de capacitación de las diferentes áreas propuestas, se describe a continuación en la tabla X.

Tabla X. **Costos plan de capacitación**

No.	Curso	Área	Capacitador	Duración del curso	Costo unitario Q
1	Cultura de servicio modelo Disney	Servicio al cliente	Roberto Cervantes y Asociados	8 h	12 000,00
2	Seguridad industrial para empresas	Seguridad industrial	Efecto Domino	8 h	6 400,00
3	Finanzas para mediana y pequeña empresa	Finanzas	Efecto Domino	8 h	6 400,00
4	Técnicas de ventas	Ventas	Efecto Domino	8 h	6 400,00
5	Finanzas para no financieros	Finanzas	Efecto Domino	8 h	6 400,00
6	Temas fiscales para empresas	Contabilidad	Efecto Domino	8 h	6 400,00
7	Motivación y trabajo en equipo	Administración de personal	Efecto Domino	8 h	6 400,00
8	Temas básicos para administración de negocios	Administración de negocios	Efecto Domino	8 h	6 400,00
9	Las 4 P's de mercadeo	Mercadeo	Efecto Domino	4 h	3 200,00
10	<i>Merchandising</i>	Mercadeo	Efecto Domino	4 h	3 200,00
<b>Costo Total</b>					<b>63 000,00</b>

Fuente: empresa Efecto Domino, Guatemala.

## Aprovechamiento de recursos

Para estos planes de capacitación el personal de ventas puede ser aprovechado para cada una de las áreas a capacitar o bien utilizar el recurso humano de las diferentes áreas de la empresa. Con esto se reduciría los costos del plan de capacitación hasta en un 41% del costo del plan de capacitación mostrado a continuación en la tabla XI.

Tabla XI. **Aprovechamiento de recurso**

No.	Curso	Área	Capacitador	Duración del curso	Costo unitario Q
1	Cultura de servicio modelo Disney	Servicio al cliente	Roberto Cervantes y Asociados	8 h	12 000,00
2	Seguridad industrial para empresas	Seguridad industrial	Efecto Domino	8 h	
3	Finanzas para mediana y pequeña empresa	Finanzas	Efecto Domino	8 h	6 400,00
4	Técnicas de ventas	Ventas	Efecto Domino	8 h	6 400,00
5	Finanzas para no financieros	Finanzas	Efecto Domino	8 h	
6	Temas fiscales para empresas	Contabilidad	Efecto Domino	8 h	
7	Motivación y trabajo en equipo	Administración de personal	Efecto Domino	8 h	6 400,00
8	Temas básicos para administración de negocios	Administración de negocios	Efecto Domino	8 h	6 400,00
9	Las 4 P's de mercadeo	Mercadeo	Efecto Domino	4 h	
10	Merchandising	Mercadeo	Efecto Domino	4 h	
<b>Costo Total</b>					<b>37 600,00</b>

Fuente: empresa Efecto Domino, Guatemala.

#### **4.1.2. Costos plan de infraestructura**

Los costos para la adaptación de infraestructura correrá por parte de los propietarios de cada negocio, la propuesta va enfocada a brindar la asesoría a los negocios que están interesados en implementar cambios en su infraestructura, obteniendo con estos cambios beneficios en optimización de espacios, seguridad industrial y almacenamiento entre otros aspectos.

##### **4.1.2.1. Estructuración de bodega**

La estructuración de las bodegas requiere del conocimiento de personas expertas en el tema de seguridad industrial, para esto se propone aprovechar el recurso existente con el personal de planta encargada de velar por la seguridad industrial de la empresa, a su vez se debe complementar con capacitación a los ejecutivos de venta anteriormente indicada, para que a través de ellos se pueda capacitar a los clientes de una manera teórico acerca de temas en almacenamientos del canal B y C.

Para el canal A se propone crear un plan de capacitación en conjunto con el personal de planta para proponer una estructuración de las bodegas en estos clientes y así mejorar el sistema de almacenaje de productos que actualmente manejan.

Tabla XII. **Estructuración de bodega**

No.	Curso	Área	Capitador	Duración curso	Costo por curso Q
1	Seguridad industrial para empresas	Seguridad industrial	Efecto Domino	8 h	6 400,00

Fuente: empresa Efecto Domino, Guatemala.

#### Aprovechamiento de recursos

Dentro de este tema se puede aprovechar el recurso del personal que labora dentro de la empresa, el cual puede proveer las capacitaciones en conjunto con los ejecutivos. De esta manera se estará capacitando y proponiendo mejoras en las bodegas de los negocios sin aumentar los costos actuales al implementar este plan de estructuración.

#### 4.1.2.2. Señalizaciones de seguridad

El señalar implica indicar de forma clara y de manera sencilla, acciones, lugares, normas para brindar a los empleados y visitantes en los negocios y condiciones seguras. La exposición de carteles y señales pueden ser analizados por los ejecutivos previamente capacitados ahorrando costos e invirtiendo solamente en el costo de estas señales según sean necesarias.

Figura 18. **Señales**



Fuente: elaboración propia.

Los costos mostrados de las señales principales para el uso de bodegas, parqueos, ventanales entre otros, se indicarán solamente por cien unidades de cada uno de los materiales sugeridos ya que no se tiene el dato exacto de la cantidad a utilizar en cada uno de los negocios. Los costos se muestran en la tabla XIII.

Tabla XIII. **Costos señales**

No.	Descripción	Unidad medida	Costo Unitario Q	Costo total por cien unidades Q
1	Señales para pared vinílicas 0, 20 X 0, 40 mt (Con logo)	Unidad	22,00	2 200, 00
2	Conos fluorescentes pequeños (con logos)	Unidad	45, 00	4 500,00
3	Sticker vinilico adherible 1/2 carta (con logo)	Unidad	12, 50	1 250,00
4	Cinta reflectiva (con logo)	Metro	33, 00	3 300,00
5	Señales para parqueo vinílicas (con logo)	Unidad	22, 00	2 200,00
<b>Costo total</b>				13 450,00

Fuente: empresa FACIDEAS, Guatemala.

#### 4.1.2.3. **Tiempos de ejecución**

La ejecución de los planes de capacitación debe realizarse por canal, esto debido a que los ejecutivos deben enfocarse a cada uno de los canales en el momento de realizar las capacitaciones. Este proceso se muestra en el siguiente cronograma de actividades:



#### **4.1.2.4. Manejo de productos**

Es importante que los negocios pertenecientes a estos canales sean informados acerca del buen manejo de los diferentes productos para la construcción, en la implementación es importante realizar asesorías directas en los puntos de venta.

Las asesorías deben ser dirigidas a los propietarios y dependientes de mostrador en cada visita programada de los ejecutivos de venta, ellos cuentan con el conocimiento necesario de cada uno de los materiales de construcción.

Lo que se debe tomar en cuenta para estas asesorías es la programación previamente establecida, en ella debe incluirse un alcance de visita sobre temas a tratar de cada uno de los productos. Esto permitirá asesorar de manera ordenada y efectiva a cada uno de los puntos de venta.

#### **4.1.3. Costos plan de promoción**

El plan promocional debe manejarse con el presupuesto que es previamente analizado y asignado por las marcas de cada uno de los productos y este no debe ser excedido o aumentado. Para lograr mantener el presupuesto asignado se seguirá la propuesta del capítulo 3 enfocada al ordenamiento de los canales, estableciendo modelos de promoción según sea el canal, de esta manera se manejarán costos óptimos por canal.

#### **4.1.3.1. Merchandising**

El costo del plan de *merchandising* será mínimo toda vez se maneje la propuesta presentada ya que este puede ser conducido a través de tareas programadas de los ejecutivos de venta, quienes realizarán en cada una de las visitas la evaluación del punto de vista o venta.

El recurso que se necesitará para capacitar el equipo de venta a sido considerado en el plan de capacitación del personal solamente invirtiendo en los formatos donde se deben evaluar las tres características indicadas en la propuesta. Estos formatos pueden ser cargados a los recursos utilizados como papelería y útiles para la venta dado que es un recurso mínimo.

##### **4.1.3.1.1. Ejecución**

Para ejecutar la tarea de *merchandising* se propone manejar un cronograma logrando la cobertura de todos los puntos de venta en un tiempo definido, se propone implementar el plan de *merchandising* posteriormente a la finalización del plan de capacitación para los diferentes canales.

A diferencia de la ejecución del plan de capacitación, el plan de *merchandising* puede ser realizado por sector mezclando los clientes de los tres canales, pero, se recomienda realizar las evaluaciones por canal para evitar mezclar criterios de análisis, mostrado en el cronograma siguiente:



Tabla XIV. **Costos de material POP**

No.	Descripción	Unidad medida	Costo por unidad Q
1	Porta banner tipo <i>roll up full</i> color 0,80 X 2 m	unidad	220,50
2	Banner tipo <i>roll up full</i> color 0,80 X 2 m	unidad	166,12
3	Porta banner tipo araña <i>full</i> color	unidad	95,00
4	Banner tipo araña <i>full</i> color	unidad	92,16
5	Porta banner y manta tipo araña para mostrador <i>full</i> color 0,22 X 0,42 m	unidad	39,00
6	Porta banner tipo <i>roll up</i> para mostrador 0,21 X 0,30 mts <i>full</i> color	unidad	99,17
7	Mantas de vinil 1 X 1 m <i>full</i> color	unidad	79,00
8	Chapones	unidad	125,00
9	Muestrarios con nombre	unidad	80,00
10	Acrylicos para tome uno	unidad	70,00
11	Monofoliares <i>full</i> color	millar	550,00
12	trifolioares <i>full</i> color	millar	850,00
13	Calcomania para mostrador	millar	700,00
14	Calcomania para piso	unidad	250,00
15	Afiches <i>full</i> color aéreos	millar	1 300,00
16	Afiches <i>full</i> color	millar	1 450,00
17	Acordeones informativos	millar	800,00
<b>Costo Total</b>			<b>6 965,95</b>

Fuente: empresa Punto Visual, Guatemala.

#### 4.1.3.3. **Unidades móviles**

El apoyo con unidades móviles puede darse con unidades propias de la empresa o unidades subcontratadas, los costos mostrados son para ambos casos por evento. El costo para la operación de las unidades será fijo ya que se manejará por día en los tres canales segmentados para los diferentes eventos que se apoyarán, mostrando una variación en el costo del material promocional que se proveerá en los eventos: el costo de operación de la unidad se muestra a continuación:

Tabla XV. **Costos unidades móviles**

No.	Descripción	Costo por día Q
1	Costo por día unidad móvil	700,00
2	Costo por día promotor	116,67
<b>Costo Total</b>		<b>816,67</b>

Fuente: elaboración propia.

#### 4.1.3.4. **Promocionales**

El apoyo que se dará con las unidades móviles debe incluir *kits* de material promocional, estos *kits* se manejarán dependiendo del evento y del tipo de cliente perteneciente a la segmentación por canales A, B y C. El costo será manejado por tipo de *kit* el cual se podrá sumar al costo de operación de unidades móviles, obteniendo de esta manera el costo total por evento. Estos costos se muestran en las siguientes tablas:

Tabla XVI. **Costo material promocional**

No.	Descripción	Costo unitario Q	Cantidad	Costo total Q
1	Playera diferentes tallas	14,00	12	168,00
2	Gorra	17,00	12	204,00
3	Crayón albañilería	2,5	100	250,00
4	Pachones	15,00	100	1 500,00
5	Metro (5 mt)	40,00	12	480,00
6	Martillo	24,00	12	288,00
7	Cuchara	12,00	12	144,00
8	Nivel	21,00	12	252,00
9	Capa de plástico	22,00	100	2 200,00
10	Llavero	8,22	100	822,00
11	Pelota No. 5	34,00	100	3 400,00
12	Mochila	63,00	100	6 300,00
13	Lapicero	4,75	100	475,00
14	Lonchera	45,00	12	540,00
15	Pañuelos	55,00	12	660,00
16	Radio portátil	120,00	12	1 440,00
17	Vaso	22,00	12	264,00
18	Televisión portátil	250,00	12	3 000,00
<b>Costo total</b>				<b>22 387,00</b>

Fuente: empresa Punto Visual, Guatemala.

Para reflejar de manera clara se muestran los costos por tipo de *kit* propuesto según el canal segmentado A, B y C. Estos costos se muestran en las siguientes tablas:

Tabla XVII. Costo *kit* promocional A

<b>Kit promocional A</b>				
<b>No.</b>	<b>Articulo</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Costo unidad Q</b>	<b>Costo total Q</b>
1	Playeras	15	14,00	210,00
2	Lapicero	20	4,75	95,00
3	Crayones	20	2,5	50,00
4	Gorras	5	17,00	85,00
5	Martillo	2	24,00	48,00
6	Pelotas	5	34,00	170,00
7	Metros	3	40,00	120,00
8	Pachones	4	15,00	45,00
9	Capas	4	22,00	88,00
10	Mochilas (para rifa)	1	63,00	63,00
11	Televisión portátil (para rifa)	1	250,00	250,00
	<b>Costo total</b>			<b>1 239,00</b>

Fuente: empresa Punto Visual, Guatemala.

Tabla XVIII. **Costo *kit* promocional B**

<b>Kit Promocional B</b>				
<b>No.</b>	<b>Articulo</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Costo unidad Q</b>	<b>Costo total Q</b>
1	Playeras	12	14,00	168,00
2	Crayones	15	2,50	37,50
3	Lapicero	15	4,75	71,25
4	Gorras	5	17,00	85,00
5	Pachón	3	15,00	45,00
6	Nivel	1	21,00	21,00
7	Pelotas	3	34,00	102,00
8	Metros	1	40,00	40,00
9	Capas	3	22,00	66,00
10	Mochilas (para rifa)	1	63,00	63,00
11	Radios portátiles (para rifa)	1	120,00	120,00
<b>Costo total</b>				<b>818,75</b>

Fuente: empresa Punto Visual, Guatemala.

Tabla XIX. **Costo *kit* promocionales C**

<b>Kit Promocional C</b>				
<b>No.</b>	<b>Articulo</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Costo unidad Q</b>	<b>Costo total Q</b>
1	Playeras	10	14,00	140,00
2	Crayones	10	2,5	25,00
3	Lapicero	10	4,75	47,50
4	Pachón	3	15,00	45,00
5	Cuchara	3	12,00	36,00
6	Gorras	3	17,00	51,00
7	Pelotas	3	34,00	102,00
8	Capas	3	22,00	66,00
<b>Costo total</b>				<b>512,50</b>

Fuente: empresa Punto Visual, Guatemala.

#### **4.1.4. Costos plan de capacitación**

Para el cálculo de costos de capacitación se tomará en cuenta todo recurso que se necesite tomando como base dos participantes por punto de venta, detallando el número total en tres áreas específicas las cuales son mercadeo y ventas, administración y seguridad. Esto permitirá tener un costo por los tres canales. El costo de instalaciones y personal capacitador se incluirá en las tablas, pero tomando en cuenta que se aprovechará el recurso existente mostrado anteriormente.

##### **4.1.4.1. Mercadeo y ventas**

En el área de mercadeo y ventas se realizarán capacitaciones reforzando temas de servicio al cliente, estrategias de venta y productos para la industria de la construcción. A continuación se muestran los costos en la siguiente tabla:

Tabla XX. **Costos mercadeo y ventas**

Cantidad Participantes	Canal	Recurso	Cantidad	Costo unitario Q	Costo total Q
<b>Tema: Servicio al cliente</b>					
684	A,B	Cuadernillo	684	2,50	1 710,00
684	A,B	Lapicero	684	0,90	615,60
684	A,B	Refacción	684	20,00	13 680,00
<b>Tema: Estrategia de ventas</b>					
184	A	Cuadernillo	184	2,50	460,00
184	A	Lapicero	184	0,90	165,60
184	A	Refacción	184	20,00	3 680,00
<b>Tema: Productos para la industria de la construcción</b>					
184	A	Cuadernillo	184	2,50	460,00
184	A	Lapicero	184	0,90	165,60
184	A	Refacción	184	20,00	3 680,00
<b>Costo total:</b>					24 616,80

Fuente: elaboración propia.

#### 4.1.4.2. **Administración**

En la parte administrativa se reforzarán temas sobre expansión, manejo de inventarios, manejo de personal, optimización de recursos y asesoramiento financiero. Los costos se muestran en la siguiente tabla:

Tabla XXI. Costos administración

Cantidad participantes	Canal	Recurso	Cantidad	Costo unitario Q	Costo total Q
<b>Tema: Expansión</b>					
184	A	Cuadernillo	184	2,50	460,00
184	A	Lapicero	184	0,90	165,60
184	A	Refacción	184	20,00	3 680,00
<b>Tema: Manejo de inventarios</b>					
500	B	Cuadernillo	500	2,50	1 250,00
500	B	Lapicero	500	0,90	450,00
500	B	Refacción	500	20,00	10 000,00
<b>Tema: Manejo de personal</b>					
500	B	Cuadernillo	500	2,50	1 250,00
500	B	Lapicero	500	0,90	450,00
500	B	Refacción	500	20,00	10 000,00
<b>Tema: Optimización de recursos</b>					
288	C	Cuadernillo	288	2,50	720,00
288	C	Lapicero	288	0,90	259,20
288	C	Refacción	288	20,00	5 760,00
<b>Tema: Asesoramiento financiero</b>					
288	C	Cuadernillo	288	2,50	720,00
288	C	Lapicero	288	0,90	259,20
288	C	Refacción	288	20,00	5 760,00
<b>Costo total</b>					41 184,00

Fuente: elaboración propia.

#### 4.1.4.3. Seguridad

En el área de seguridad se realizará capacitación únicamente para el canal A con un refuerzo al área de seguridad industrial. Los costos se muestran en la siguiente tabla:

Tabla XXII. **Costos seguridad**

Cantidad participantes	Canal	Recurso	Cantidad	Costo Unitario Q	Costo Total Q
<b>Tema: Seguridad industrial</b>					
184	A	Cuadernillo	184	2, 50	460, 00
184	A	Lapicero	184	0, 90	165, 60
184	A	Refacción	184	20, 00	3 680, 00
<b>Costo total</b>					4 305, 60

Fuente: elaboración propia.

## **5. MEJORA CONTINUA**

### **5.1. Capacitación constante de equipos de venta**

El mantener la capacitación constante para el equipo de venta reforzará y dará nuevos conocimientos a cada uno de los integrantes de la fuerza de venta, para mantener en el canal detallista una actualización de todos los puntos capacitados. Las capacitaciones deben definirse en períodos de tiempo estudiados para actualizar cada una de las áreas definidas como importantes para el desarrollo del canal y posteriormente buscar nuevas áreas que puedan aportar un nivel de mayor desarrollo.

#### **5.1.1. Mercadeo**

En el área de mercadeo existen diferentes temas que ayudarán en el desarrollo del canal, el *marketing* se encuentra en constante cambio, las tendencias de compra del consumidor no es constante y los estímulos de compra varían según las necesidades del mismo. Con el conocimiento adquirido del comportamiento del consumidor, el *merchandising* dispone de la información suficiente para identificar los diferentes estímulos y poder influenciar en el comportamiento de compra del consumidor indicados a continuación:

- La ubicación del punto de venta y su zona de influencia
- La superficie y configuración física del punto de venta

- El surtido
- Los ambientes y la imagen
- El tipo de mobiliario y su disposición sobre la sala de ventas
- El personal
- El *stock*
- El número de cajas
- La publicidad en el lugar de venta
- Los precios
- Las estanterías de exhibición
- Las promociones
- Los servicios
- La exhibición de los productos
- La publicidad

Dentro del área de mercadeo deben tomarse en cuenta temas que profundicen los conocimientos para la mejora e identificación de nuevas oportunidades de desarrollo tanto del canal como de los productos comercializados en el mismo.

### **5.1.2. Técnicas de venta**

La venta ha dejado de ser un simple trámite para impulsar un producto, se ha convertido en una gestión de carácter profesional donde el ejecutivo de ventas debe estar preparado para resolver problemas de los clientes vinculados con la empresa. En todo paso que se requiera dar en la búsqueda del desarrollo del canal deben manejarse conocimientos y técnicas que permitan influir en la toma de decisiones del cliente.

Las técnicas de venta facilitarán al recurso humano de la empresa el obtener un resultado positivo en las propuestas de mejora que se presenten en cualquier momento a los clientes o a la introducción de productos en el canal detallista. En todo momento los ejecutivos de venta deben mantener condiciones fundamentales marcadas por cualidades distintivas que formarán una excelente relación y credibilidad del cliente hacia la empresa. Para obtener estas condiciones el ejecutivo de ventas profesional debe adquirir o mantener las siguientes cualidades:

- Capacitarse permanentemente para mejorar su eficiencia
- Admitir que el trabajo esforzado es el soporte fundamental de su actividad.
- Asignar verdadero valor a sus servicios

- Mantener su integridad, independencia y dignidad
- Ajustarse a un código de ética establecido y aceptado
- Aspirar permanentemente a la perfección de su trabajo
- Usar el tiempo en forma efectiva, asignando prioridades
- Planificar y controlar sus resultados para mejorar el rendimiento
- Persuadir continuamente a otras personas
- Saber negociar condiciones adecuadas
- Conocer técnicas efectivas de venta

### **5.1.3. Gestión de clientes**

El proceso de gestión de clientes parte de un conocimiento profundo de los mismos. La investigación comercial de los clientes facilita la información que permitirá adaptar el servicio al cliente concreto y gestionar el proceso para conseguir una alta satisfacción con el servicio.

Partiendo de la información sobre los clientes se pueden agrupar en función de su respuesta a las actividades de *marketing*, se realiza una segmentación de los clientes formando grupos internamente lo más homogéneos posible, con esto se logra pasar a un proceso de fidelización.

## Fidelización de clientes

La fidelización no trata sólo de mantener a todos los clientes como consumidores durante años, uno de los principales objetivos es el lograr que el consumidor regrese como cliente satisfecho a los negocios.

El fidelizar trata de mejorar la rentabilidad a largo plazo de la empresa y generalmente esto puede requerir que se eliminen muchos o pocos de los clientes que son menos rentables.

Por lo tanto, se debe evolucionar de un *marketing* centrado en corto plazo a un *marketing* con enfoque estratégico. El incremento de la competencia, las nuevas obligaciones legales y las crecientes exigencias de los consumidores requieren de las empresas una sustancial atención a la satisfacción del consumidor y al proceso poscompra. Esto implica que los consumidores realicen todas o la mayoría de sus compras de un cierto tipo de producto en un solo negocio.

## Modelo de conducta

Como parte importante en la gestión de clientes es importante conocer los modelos de conducta.

La conducta es la manera en que los hombres se comportan en su vida y acciones. Así, la conducta de los clientes se ve influenciada por un conjunto de factores que le impulsan a actuar de una u otra manera para decidir una compra.

Figura 21. **Modelo de conducta**



Fuente: SCHIFFMAN, LEÓN G. Comportamiento del consumidor. p. 409.

La figura indica que existen factores internos y externos que afectan al comportamiento del consumidor:

## Factor cultural

Se halla compuesto por las costumbres y tradiciones que tiene esa sociedad en la que vive o creció el individuo y que hacen que su tendencia para adquirir productos o servicios sea diferente a la de otro ser humano, generando así la ubicación de esta persona en una determinada clase social.

## Factores sociales

En estos factores se tiene que la familia, los grupos de amigos, grupos de trabajo, el rol que desempeña el individuo en la sociedad, van a impulsar su decisión de compra de productos o servicios.

## Los factores personales y psicológicos

Estos factores de los clientes o consumidores van de la mano, porque las necesidades de los seres humanos cambian de acuerdo con su estado de madurez y crecimiento personal, pero van llevadas de la mano por sus formaciones psicológicas y estados motivacionales, que desembocan en un determinado estilo de vida.

El aprendizaje que los compradores adquieren con el paso de los años y las acciones de compras y usos de productos y servicios en el pasado, hacen que sus percepciones y creencias por determinadas marcas se fortalezcan o bien las rechacen.

#### **5.1.4. Administración de mercados**

En términos económicos generales el mercado designa aquel conjunto de personas y organizaciones que participan de alguna forma en la compra y venta de los bienes y servicios o en la utilización de los mismos. Para definir el mercado en el sentido más específico, se le debe relacionar con otras variables, como el producto o una zona determinada

El mercado debe ser clasificado constantemente y principalmente con base a las características de los compradores y a la naturaleza de los productos, por tal razón se deben tomar como referencia diferentes tipos de mercado para mantener claro que tipo de mercado se maneja.

##### **Mercados de consumo**

Son aquellos en los que se realizan transacciones de bienes y servicios que son adquiridos por las unidades finales de consumo. Estos mercados pueden dividirse en tres tipos principales:

- **Mercados de productos de consumo inmediato**

Son aquellos en los que la adquisición de productos por los compradores individuales o familiares se realiza con gran frecuencia, siendo generalmente consumidos al poco tiempo de su adquisición. Es el caso del pescado, de la carne, las bebidas, etcétera.

- Mercados de servicios

Están constituidos por aquellos mercados en los que los compradores individuales o familiares adquieren bienes intangibles para su satisfacción presente o futura, ejemplo: los servicios, la lavandería, enseñanza, sanidad, etcétera.

- Los mercados industriales o institucionales

Son aquellos en los que se realizan transacciones de bienes y servicios empleados en la obtención de diferentes productos que son objeto de transacción posterior o que se adquieren para obtener un beneficio mediante su posterior reventa.

En otros términos, los mercados industriales son aquellos que comprenden los productos y servicios que son comprados para servir a los objetivos de la organización. Teniendo en cuenta los objetivos genéricos de las organizaciones, se pueden distinguir tres tipos de compradores:

- Compradores industriales

Son aquellos que adquieren bienes y servicios para la obtención de productos intangibles que son objeto de comercialización posterior.

- Compradores institucionales

Estos adquieren bienes y servicios para la obtención de productos generalmente intangibles, la mayoría de los cuales no son objeto de comercialización. Es el caso, de universidades, fuerzas armadas, etcétera.

- Compradores intermediarios industriales

Están formados por los compradores de bienes y servicios para revenderlos posteriormente o para facilitar la venta de otros productos.

#### **5.1.5. Administración de personal**

La administración de recursos humanos es el proceso administrativo aplicado al acrecentamiento y conservación del esfuerzo, las experiencias, la salud, los conocimientos, las habilidades, etcétera, de los miembros de la organización, en beneficio del individuo, de la propia organización y del país en general.

En las cuestiones laborales se ha reservado por costumbre a los aspectos jurídicos de la administración de recursos humanos; se encuentra frecuentemente asociado a las relaciones colectivas de trabajo como sinónimo de relaciones obrero-patronales.

Esta relación en que se crea una sinergia entre ambas partes es importante mantener un constante plan de trabajo para mejorar las habilidades y competencias de los trabajadores, esto reflejará un mejor resultado en las labores realizadas donde la empresa se verá beneficiada.

## **5.2. Actualización periódica de los sistemas de cómputo**

El avance tecnológico no cesa y como parte importante para el desarrollo en todo negocio debe mantenerse una implementación y actualización periódica de los sistemas de cómputo tanto *hardware* como *software*, en la actualidad existen diferentes tipos de computadoras con diferentes capacidades de memoria que se acoplan a las diferentes necesidades en los negocios. Existen diferentes programas de *software* que permitirán hacer más eficientes los diferentes procesos manejados en los puntos de venta, en la actualidad se cuenta con programas enfocados a las diferentes áreas administrativas como contabilidad, seguridad, base de datos, inventarios, etcétera.

Con el avance de la tecnología los sistemas de cómputo necesitan ser actualizados o renovados para mantener en constante desarrollo la administración de los negocios, por esta razón se debe incentivar a los clientes para invertir en las diferentes herramientas existentes.

## **5.3. Reportes y control de los puntos de venta**

La implementación de reportes sobre visitas realizadas a los clientes y sus puntos de venta mantendrá actualizada la base de datos de los mismos. Los reportes reflejan el alcance obtenido en cada una de las visitas, además estos reportes mantienen un control sobre actividades fuera de visitas ya que permite establecer tareas que deben realizarse antes y durante las próximas visitas que se realizarán a los puntos de venta. Dentro del reporte deben visualizarse actividades sobre, ventas, capacitaciones realizadas, productos manejados en cada punto de venta, apoyos promocionales e imagen en los puntos de venta.

Estos reportes permitirán evaluar el desarrollo del canal mediante un reporte anual donde se clasifique cada una, de las áreas que se espera desarrollar en el canal. Los reportes de visitas pueden manejarse de manera diaria, semanal o mensual. Para consolidar toda la información en uno anual que medirá el nivel de desarrollo. Ver apéndice 2 y 3.

#### **5.4. Nivel de satisfacción al cliente**

En la actualidad, lograr la plena satisfacción del cliente es un requisito indispensable para ganarse un lugar en la mente de los clientes y por ende, en el mercado meta. Por ello, el objetivo de mantener satisfecho a cada cliente ha traspasado las fronteras del departamento de mercadotecnia para constituirse en uno de los principales objetivos de todas las áreas funcionales (producción, finanzas, recursos humanos, etcétera) de las empresas exitosas.

Por ese motivo, resulta de vital importancia que tanto mercadólogos, como todas las personas que trabajan en una empresa u organización, conozcan cuáles son los beneficios de lograr la satisfacción del cliente, cómo definirla, cuáles son los niveles de satisfacción, cómo se forman las expectativas en los clientes y en qué consiste el rendimiento percibido, para que de esa manera, estén mejor capacitadas para coadyuvar activamente con todas las tareas que apuntan a lograr la tan anhelada satisfacción del cliente.

##### **Beneficios de lograr la satisfacción del cliente**

Existen diversos beneficios que toda empresa u organización pueden obtener al lograr la satisfacción de sus clientes, estos pueden ser resumidos en tres grandes beneficios que brindan una idea clara acerca de la importancia de lograr la satisfacción del cliente:

- Primer beneficio: el cliente satisfecho, por lo general, vuelve a comprar. Por tanto, la empresa obtiene como beneficio su lealtad y por ende, la posibilidad de venderle el mismo u otros productos adicionales en el futuro.
- Segundo beneficio: el cliente satisfecho comunica a otros sus experiencias positivas con un producto o servicio. Por tanto, la empresa obtiene como beneficio una difusión gratuita que el cliente satisfecho realiza a sus familiares, amistades y conocidos.
- Tercer beneficio: el cliente satisfecho deja de lado a la competencia. Por tanto, la empresa obtiene como beneficio un determinado lugar (participación) en el mercado.

#### **5.5. Servicio posventa**

El servicio al cliente debe brindarse en todo momento, no sólo durante el proceso de venta, sino también, después de haberse concretado esta.

El servicio posventa consiste en un tipo de servicio al cliente que se brinda una vez que el cliente ya ha realizado la compra.

Además de los beneficios que otorga el brindar un buen servicio al cliente, tales como un mayor disfrute del producto para el cliente, una mayor posibilidad de que vuelva a adquirir los productos o fidelizarlos o una mayor posibilidad de que se recomiende el o los productos, el servicio posventa da la posibilidad de mantenerse en contacto y alargar la relación con el cliente.



## CONCLUSIONES

1. Se realizó una segmentación de los clientes pertenecientes al canal detallista como segmentos A, B y C, estableciendo un análisis del perfil de manera clara para enfocar esfuerzos de mercadeo.
2. Desarrollar de manera ordenada el plan de *merchandising* será fundamental para establecer las mejoras en los puntos de venta.
3. Se estableció un plan de apoyo promocional para cada uno de los canales segmentados, dirigiendo de mejor manera las estrategias de promoción.
4. El canal detallista es un canal importante para la venta de materiales de construcción por lo que un plan de capacitación es fundamental para reforzar el posicionamiento de mercado con el que actualmente se cuenta.
5. La capacitación, el apoyo promocional, la asesoría en mejoras a los negocios, crearán un valor agregado que complementarán la relación que actualmente se tiene con los clientes de este canal creando una fidelización del mismo.
6. Establecer, programas de capacitación constante en el canal detallista estimulará el desarrollo del mismo, con el paso del tiempo adaptándose a las necesidades del consumidor.

7. Para tener un avance claro y medible en el desarrollo de cada uno de los clientes en el canal detallista, se debe implementar la tabla de evaluación de los clientes en el formato de análisis propuesto.

## RECOMENDACIONES

1. Dar seguimiento a cada una de las propuestas para establecer medidas de control y correctivas que la empresa considere necesarias, logrando con esto un resultado satisfactorio del plan propuesto.
2. Implementar un plan de *merchandising* a través de los ejecutivos de venta, que analizarán cada uno de los puntos de venta del canal detallista.
3. La base de datos de clientes debe tener una actualización continua para tener un control sobre el canal.
4. La empresa debe analizar la implementación del plan propuesto, o si decide no implementarlo, debe dirigir de mejor manera sus esfuerzos de apoyo al canal detallista, implementando un plan de desarrollo para garantizar que los recursos asignados al mismo sean aprovechados de manera óptima.
5. Dado que la empresa ya cuenta con recursos para apoyo del canal detallista, los recursos solamente deben ser dirigidos a planes previamente establecidos.

6. El recurso humano con el que la empresa cuenta refleja una amplia experiencia y cuenta con conocimientos amplios en distintas áreas, esto marca una ventaja competitiva para reducir costos en la implementación del plan propuesto o un plan desarrollado por la empresa.

## BIBLIOGRAFÍA

1. GARRIDO, Jordi. *Merchandising para detallistas*. 3ª ed. España: Gestión 2000, 2001. 162 p. ISBN: 978-84-8088-643-7.
2. HAROLD, Koontz; WEINRICH, Heinz. *Dirección del marketing*. 11ª ed. México: McGraw-Hill, 2003. 568 p. ISBN: 970-103-949-1.
3. JEFKINS, Frank. *Comercialización actual*. México: Tridas, 1997. 384 p. ISBN: 968-24-5441-7.
4. MARTINEZ, Josep; DE BORJA, Luis. *Fidelizando clientes*, 4ª ed. España: EADA gestión, 1999. 176 p. ISBN: 978-84-8088-343-9.
5. MUÑIZ GONZALEZ, Rafael. *Marketing en el siglo XXI* [en línea]. <<http://www.marketing-xxi.com>>. [Consulta: 13 de enero de 2011].
6. SCHIFFMAN, León G.; KANUK, Leslie Lazar. *Comportamiento del consumidor*. 8ª ed. México: Pearson Educación, 2005. 550 p. ISBN: 970-26-0596-2.
7. SCHNARCH, Alejandro. *Marketing de fidelización*. 2ª ed. Estados Unidos: McGraw-Hill, 2011. 10 p. ISBN: 978-958-648-742-9.
8. STANTON, William; ETZEL, Michael. *Fundamentos del marketing*. 13ª ed. México: McGraw-Hill, 1997. 852 p. ISBN: 970-103-825-8.



## Apéndice 1. Encuesta

### ENCUESTA

Marque con una "X" la respuesta que considera que se apega a su caso.

1.- ¿Que material de construcción vende más?

Cementos  Cales  Arena  Piedrín

Block  Tubería  Hierro  Otros

2.- ¿Qué opina de la de los diferentes productos para la construcción?

Buena  Regular  Mala

3.- ¿Los clientes aprecian la asesoría al comprar algún producto?

Si  No

4.- ¿En qué porcentaje calificaría su conocimiento sobre la aplicación de los diferentes productos para la construcción que vende?

25%  50%  75%  100%

5.- ¿Considera necesario conocer todos los usos y bondades de los diferentes productos para la construcción?

Si  No

6.- ¿Considera importante recibir la visita de un representante de las empresas que venden o fabrican los diferentes productos?

Si  No

7.- ¿Recibe la asesoría ideal de todos los productos cuando lo visitan de las diferentes empresas?

Si  No

8.- ¿Se siente apoyado por las empresas que fabrican los diferentes productos?

Si  No

9.- ¿Cree que el apoyo promocional es el ideal?

Si  No

10.- ¿Considera necesario obtener conocimientos adicionales a los actuales para administrar de mejor manera su negocio?

Si  No

Fuente: elaboración propia.



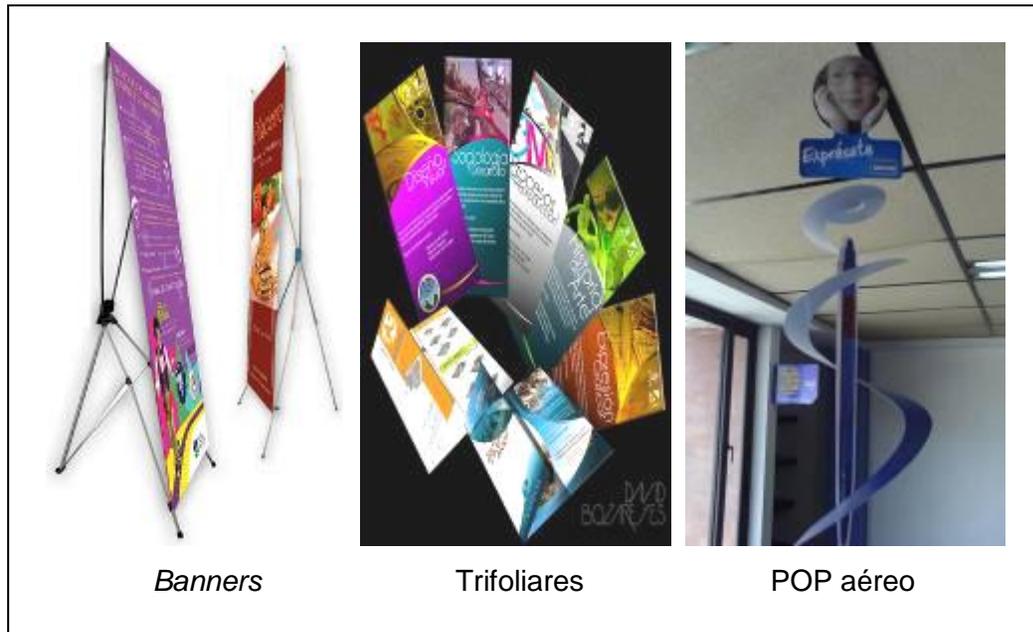
Apéndice 3. **Tabla de evaluación de clientes**

Tabla de evaluación clientes detallistas												
AREA	puntuación máxima	DESCRIPCION	CLIENTE 1	CLIENTE 2	CLIENTE 3	CLIENTE 4	CLIENTE 5	CLIENTE 6	CLIENTE 7	CLIENTE 8	CLIENTE 9	CLIENTE N
PUNTO DE VENTA 52%	5	Ubicación										
	5	Sucursales										
	5	Bodegas										
	5	Promoción										
	4	Imagen propia										
	4	Fachada										
	4	Material POP										
	5	Inventarios										
	5	Sala de venta										
	5	Ruteo										
5	Camiones de reparto											
COBERTURA DE PRODUCTOS 10%	1	Producto 1										
	1	Producto 2										
	1	Producto 3										
	1	Producto 4										
	1	Producto 5										
	1	Producto 6										
	1	Producto 7										
	1	Producto 8										
	1	Producto 9										
	1	Producto 10										
CAPACITACION Y ADMINISTRACIÓN 21%	2	Administración										
	3	Uniformes										
	3	Facturación										
	3	Computadoras										
	3	Internet										
	3	Mercadeo										
	3	Capacitación										
3	Financiamiento											
VOLUMEN DE VENTA 15%	3	Producto 1										
	3	Producto 2										
	3	Producto 3										
	3	Producto 4										
	3	Producto 5										
TOTAL	100		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
%desarrollo	100%		0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%

Fuente: elaboración propia.



Anexo 1. **Tipos de material publicitario**



Fuente: <[www.google.com/imágenes/material publicitario](http://www.google.com/imágenes/material+publicitario)>. [Consulta: en mayo 2011].

