

**Universidad Tecnológica Nacional**

**Facultad Regional Mendoza**

**Licenciatura en Administración de Empresas**

## **MAXIMIZACIÓN DE VENTAS EN MERCADOS INDUSTRIALES**

Tesina realizada para obtener el título de Licenciado en Administración  
de Empresas

**Alumno: Juan Patricio Pérsico**

**Directora de Tesina: Lic. Silvia Edith Battaglia**

**Mendoza, Argentina**

**Diciembre 2014**

## AGRADECIMIENTOS

Agradezco a la Licenciada Silvia Battaglia por guiar la elaboración de mi tesina, a mi mujer Jimena, a mi hijo Salvador, a mi familia y a mis amigos por el apoyo. Gracias.

## Resumen

El presente trabajo de investigación se realizó en Chemical Center S.R.L. en donde se estudió el funcionamiento interno, las ventas y el entorno de la organización. Puntualmente en la sucursal de la provincia de Mendoza con el fin de maximizar las ventas en mercados industriales.

Se pudo observar que hay competidores directos en la zona de Cuyo, y se advirtió que estos no aprovechan al máximo la localización, como así también que en algunos casos no brindan un buen servicio.

Como propuesta de mejora para la organización se ofreció maximizar las ventas en mercados industriales con el fin de otorgar a la empresa una ventaja competitiva en el mercado y posicionarse en el mismo.

Esta investigación tiene como finalidad diferenciar a la empresa del resto de sus competidores mediante el uso de herramientas administrativas (Matriz FODA, 5 fuerzas de Porter, matriz BCG, grupos estratégicos e indicadores de gestión) y mejoras en sus procesos y procedimientos para ubicarla en un escalón más alto en el mercado industrial que se desempeña.

# Índice

<b>Introducción.....</b>	<b>1</b>
<b>1. Capítulo 1: Planteamiento del problema .....</b>	<b>3</b>
1.1. Objetivo general.....	3
1.2. Objetivo específicos .....	3
1.3. Preguntas.....	3
1.4. Alcance .....	4
1.5. Justificación.....	4
<b>2 Capítulo 2: Marco Teórico .....</b>	<b>5</b>
2.1. El Concepto de marketing industrial.....	5
2.2. Diferencias entre marketing de mercados industriales y de consumo .....	6
2.3. Características de los mercados industriales .....	7
2.4. Ventajas del mercado industrial .....	7
2.5. Características del cliente industrial.....	8
2.5.1. Psicología y motivación del cliente industrial .....	9
2.6. El proceso de compra industrial .....	9
2.6.1 Participantes del proceso de compra industrial .....	10
2.6.2. Tipos de bienes que se compra.....	10
2.6.3. Principales influencias sobre los compradores industriales .....	11
2.6.4. Principales tipos de situación de compra .....	11
2.6.5. Decisión de compra industrial.....	12
2.6.6. La demanda industrial.....	12
2.6.7. La Competencia en el mercado industrial.....	13
2.7. El producto industrial.....	14
2.7.1 Definición de producto industrial .....	14
2.7.2 Clasificación de los productos industriales .....	14
2.8 Distribución y logística dentro del mercado industrial .....	15

2.8.1. Aplicación de la distribución industrial .....	16
2.8.2. Logística en mercados industriales.....	16
2.8.3. Aplicación de la logística industrial .....	16
2.8.4. Canales de distribución.....	16
2.9. La Organización .....	17
2.9.1. Actividades de una organización en mercados industriales.....	17
2.9.2. Indicadores de comportamientos organizacionales .....	18
2.9.3. Desempeño de la organización industrial y los recursos humanos..	19
2.9.4. Marketing de una organización industrial.....	19
2.9.5. Diagrama de proceso.....	20
2.10. Aportes teóricos .....	20
2.10.1. Antecedentes .....	22
2.11. Clases de investigación .....	24
2.12. Hipótesis .....	25
2.13. Variables .....	25
<b>3 Capítulo 3: Relevamiento e interpretación de la información .....</b>	<b>26</b>
3.1. Cinco fuerzas de Porter .....	26
3.2. Microanálisis .....	34
3.3. Matriz de Boston Consulting Group (BCG) .....	37
3.4. Grupos estratégicos .....	39
3.5. Indicadores de gestión .....	42
<b>4 Capítulo 4: Conclusión .....</b>	<b>47</b>
<b>5 Capítulo 5: Propuesta .....</b>	<b>49</b>
5.1. Organigrama .....	51
5.2. Objetivos de maximización de ventas en mercados industriales .....	52
5.2.1. Objetivos estratégicos.....	52
5.1.2. Objetivos operativos .....	55

5.3. Proceso / Procedimientos para ventas industriales.....	58
5.3.1. Diagrama de procesos.....	58
5.3.2. Procedimiento de ventas para mercados industriales.....	60
5.4. Capacitar el personal de ventas.....	65
5.4.1. Plan de entrenamiento.....	66
<b>Anexo .....</b>	<b>70</b>
<b>Bibliografía.....</b>	<b>79</b>

## **Índice de cuadros**

Cuadro 1 - Diferencias entre marketing de mercados industriales y de consumo...6	6
Cuadro 2 - Cinco fuerzas de Porter .....	27
Cuadro 3 – Matriz FODA.....	34
Cuadro 4 – Matriz BCG .....	38
Cuadro 5 – Grupos estratégicos.....	39
Cuadro 6 – Organigrama.....	51
Cuadro 7 – Diagrama de proceso de ventas.....	59
Cuadro 8 – Planilla de visitas .....	61
Cuadro 9 – Cotización Modelo .....	62

## **Índice de tablas**

Tabla 1 - Psicología y motivación del cliente industrial .....	9
Tabla 2 – Indicadores de comportamientos .....	18
Tabla 3 – Tablero de indicadores para análisis .....	42
Tabla 4 - Promedio del semestre Vendedor 1 .....	44
Tabla 5 - Promedio del semestre Vendedor 2.....	45
Tabla 6 – Nuevo tablero de indicadores.....	57

Tabla 7 – Informe de visitas .....	64
Tabla 8 - Plan de entrenamiento .....	67
Tabla 9 -Presupuesto de capacitación .....	68

## Introducción

En una época de globalización y de alta competitividad de productos o servicios, como lo es en el cambiante mundo del marketing es necesario estar alerta a las exigencias y expectativas del mercado. Para ello es de vital importancia asegurar el éxito de las empresas haciendo uso de técnicas y herramientas, una de ellas es llevar a cabo un estudio de mercado, en conjunto con una serie de investigaciones como lo son, la competencia, los canales de distribución, los lugares de venta del producto, la publicidad existente en el mercado y los precios entre otros.

La clave es conocer las necesidades del mercado, es decir, de los consumidores ya que dan la pauta para poder definir mejor lo que se va a vender y a quienes, así también dónde y cómo se hará.

Una empresa debe profundizar en el conocimiento de su mercado con el objeto de adaptar su oferta, recursos humanos y su estrategia de marketing a los requerimientos de éste para poder lograr maximizar sus ventas.

La maximización de ventas es reconocida como uno de los mayores objetivos estratégicos de las empresas. Más aun, en las Pequeñas y Medianas Empresas (Pymes), probablemente sea “el” objetivo estratégico, dado que determina la supervivencia o la caída de las firmas.

El objetivo de maximización de ventas no siempre es alcanzable, debido a las restricciones de recursos humanos, de administración, de financiamiento y principalmente por el hecho de que no siempre el mencionado objetivo es deseable ya que no conduce a la maximización de beneficios.

En un mundo donde las empresas no pueden endeudarse todo lo que desean (un mundo con racionamiento de crédito) la restricción de la política financiera afecta el objetivo de crecimiento (definido como maximización de ventas) en forma importante.

Toda empresa que comercializa en un mercado industrial, tiene como objetivo mantenerse en el mismo y aportar beneficios a sus inversores así como capital para poder, no sólo mantenerse sino crecer en el mercado.



El correcto desempeño de una Pyme en un mercado industrial le otorga ventajas respecto a sus competidores pero también hay que tener precaución porque puede correr riesgos en no satisfacer necesidades de clientes y esto origina una desventaja a la empresa. En un mercado de competencia perfecta el tener clientes cautivos es un beneficio, pero la no satisfacción de alguno de ellos puede generar que el cliente migre a otro competidor. Los mercados industriales son muy interesantes pero hay que reunir una serie de condiciones como calidad, servicio de atención, tiempos de entrega, plazos de pago que hay que poseer para poder tener un buen desempeño dentro de ellos.

Luego de describir el campo de investigación este trabajo está dividido en cuatro capítulos. En el capítulo uno se aborda el planteamiento del problema, los objetivos generales y específicos, las preguntas de investigación, la justificación y el alcance de la misma.

En el capítulo dos se realiza el marco teórico el mismo incluye antecedentes, referencias teóricas, clases de investigación (en la cuales se analizarán según su profundidad, finalidad, temporalidad, ámbito de aplicación y carácter), la hipótesis y las variables.

En el capítulo tres se elabora el diseño de la investigación, en el cual se evalúan las matrices: FODA, del perfil competitivo, BCG, 5 fuerzas de Porter y grupos estratégicos.

En el capítulo cuatro se realiza la conclusión donde se reflexiona sobre el trabajo elaborado.

Por último se desarrolla una propuesta acorde al tema de investigación.

# **1. Capítulo 1: Planteamiento del problema**

Según lo expuesto hasta el momento se plantea el siguiente problema:

¿Cómo maximizar las ventas en mercados industriales en la sucursal Cuyo de Chemical Center SRL?

## **1.1. Objetivo general**

Maximizar las ventas en los mercados industriales de la sucursal Cuyo de Chemical Center SRL.

## **1.2. Objetivo específicos**

1. Analizar la situación actual de la empresa y de la competencia.
2. Determinar los recursos técnicos y humanos con los que cuenta la empresa para elegir la mejor estrategia posible.
3. Determinar los mercados industriales convenientes donde pueda participar la empresa.
4. Fijar y medir objetivos en el sector de ventas (elaboración de indicadores de gestión).

## **1.3. Preguntas**

1. ¿Cómo es la situación actual de la empresa y de la competencia?
2. ¿Cuáles son los recursos técnicos y humanos que tiene la empresa?
3. ¿Qué tipo de mercados pueden convenirle a la empresa?
4. ¿Cómo controlar y mejorar el sector de ventas de la empresa?

#### **1.4. Alcance**

En el presente trabajo se realiza un estudio de investigación, llevado a cabo en la sucursal de zona cuyo de la firma Chemical Center SRL, ubicada en el departamento de Godoy Cruz, de la provincia de Mendoza.

#### **1.5. Justificación**

La investigación está dirigida a brindarle información a la empresa sobre la situación en la que se encuentra actualmente, como así también sobre su competencia y su entorno, con el fin de que pueda ver las oportunidades del mercado y así mejorar su posicionamiento en el mismo, a través de maximizar las ventas en mercados industriales.

Los beneficiados serán la empresa como así también sus clientes que recibirán un mejor servicio.

Esta investigación permite obtener información relevante del mercado para determinar cuáles son las estrategias que se pueden implementar con mayor éxito.

## **2 Capítulo 2: Marco Teórico**

Una empresa debe profundizar en el conocimiento de su mercado con el objeto de adaptar su oferta y su estrategia de marketing a los requerimientos de éste para poder lograr maximizar sus ventas y ocupar una porción importante en el mercado que elija.

Una de las actividades del marketing es la aplicación de sus métodos y técnicas al campo del marketing industrial, en este tipo de mercado toma en cuenta que el principal objetivo es la satisfacción de los requerimientos del cliente y busca penetrar al mercado, y mantenerse en una posición diferenciada.

### **2.1. El Concepto de marketing industrial**

Un concepto atribuido por Philip Kotler (1), dice que: “Las empresas que venden bienes y servicios a otras empresas se enfrentan a un mercado de profesionales bien formados e informados, capaces de valorar las diferentes ofertas competidoras. Las empresas compran bienes para poder fabricar o revender un producto a terceros, a cambio, obtener un beneficio”.

También se puede definir al mercado industrial como proceso que realiza una empresa de descubrir y traducir las necesidades, deseos, expectativas y requerimientos de otras empresas industriales en especificaciones de productos y servicios y después darles una promoción y distribución efectiva, así como un precio y un servicio posterior a la venta en forma adecuada, para convencer más y más a estos consumidores del uso continuo de estos bienes o servicios.

1-KOTLER, Philip, Dirección de Marketing, Pearson - Prentice-Hall, Inc., Mexico, 2006, duodécima edición.

## 2.2. Diferencias entre marketing de mercados industriales y de consumo

A continuación se detallan diferencias entre el marketing industrial y de consumo masivo:

<b>Características</b>	<b>Mercado de Consumo</b>	<b>Mercado Industrial</b>
<b>Cantidad de clientes</b>	Alta, son productos para uso personal	Baja, los productos industriales están dirigidos a sectores pequeños o específicos.
<b>Importancia al cliente</b>	Media, depende el enfoque que adopte el vendedor, liderazgo en costos o producto diferenciado.	Alta, ya que los compradores son especializados y el mercado limitado, generalmente los clientes son exigentes y tienen poder de negociación
<b>Necesidades del cliente</b>	Personales y variables	Cada industria posee necesidades específicas y concretas.
<b>Tipo de productos</b>	Son productos/servicios para el consumidor final, pueden ser bienes de primera necesidad o bienes de lujo.	Los productos/servicios industriales son bienes intermedios, es decir se encuentran en la parte media de la cadena de valor, entre el inicio y el fin de la transformación para obtener un producto o servicio.
<b>Vendedores</b>	Poco conocimiento del producto/servicio. En algunos casos requieren de conocimiento técnico.	Requieren de gran dominio de conocimiento para los productos/servicios que comercialicen.
<b>Servicios especiales</b>	No requiere, en algunos casos servicio de Post venta.	Servicio de Pre y Post Venta
<b>Precio</b>	Es un factor determinante y generalmente no negociable. El cliente tiene poco poder de negociación.	No es un factor determinante y se puede negociar.
<b>Tipo de comprador</b>	El comprador tiende a comprar por impulso.	El comprador industrial se distingue por su carácter calculador y sus compras racionales.
<b>Publicidad</b>	En productos de consumo los argumentos para publicitar son comúnmente emocionales.	En productos industriales los argumentos para publicitar son basados en razonamientos numéricos relacionados a montos de producción, velocidad de operación y ahorros.
<b>Promoción</b>	La promoción de consumo se hace por los medios de comunicación masiva. Ej: TV, Radio, Internet, Diario.	La promoción industrial se hace a través de asesoría técnica y su capacidad en la solución de problemas. Ej: Visita a usuarios, publicación en revistas técnicas.

**Cuadro 1** - Diferencias entre marketing de mercados industriales y de consumo

Fuente: elaboración propia en base a autor KOTLER, Philip, Dirección de Marketing, Pearson - Prentice-Hall, Inc., México, 2006, duodécima edición.

### **2.3. Características de los mercados industriales**

El mercado industrial lo componen todos los individuos y organizaciones que adquieren bienes y servicios para usarlos en la producción de otros productos y servicios que venden o suministran a terceros.

Entre las principales características de adquisición de bienes en mercados industriales se puede citar las siguientes:

Compra directa: los compradores industriales compran a los productores en vez de que sea a través de los intermediarios, especialmente artículos complejos y caros.

Leasing: Muchos compradores industriales adquieren vía leasing sus equipos en lugar de comprarlos, esto ocurre con los servidores de sistemas, maquinarias, etc. El proveedor consigue a menudo una suma de ingresos importantes y la oportunidad de vender a los clientes que no podrían efectuar compra directa, mediante el cual obtiene ventajas el arrendatario tales como: mantenimiento del capital, obtención de los últimos productos del vendedor, recepción en un mejor servicio, entre otros.

### **2.4. Ventajas del mercado industrial**

El mercado industrial tiene algunas ventajas que lo distinguen de otros mercados:

Grandes volúmenes de negocio.

La publicidad no es decisiva en la compra de productos industriales.

Las especificaciones del producto industrial son más importantes que el precio.

La distribución es selectiva, por lo que se excluye en la mayoría de los casos a los intermediarios.

## **2.5. Características del cliente industrial**

El cliente en un mercado industrial es una empresa u organización que adquiere o compra de forma voluntaria productos o servicios que necesita, para una empresa u organización; por lo cual, es el motivo principal por el que se crean, producen, fabrican y comercializan productos y servicios.

El cliente industrial tiene características específicas, las que si no se entienden correctamente pueden conllevar a fracasos.

El cliente industrial es un cliente multipersonal: Por lo general en una industria-cliente, son varias las personas que se tienen que poner de acuerdo para comprar, dichas personas suelen tener formación diferente, motivaciones indistintas e interacciones entre ellas.

Estas personas se pueden representar en tres figuras: prescriptor, decisor y usuario.

Prescriptor, es quien analiza las diferentes posibilidades de producto y luego sugiere cuál piensa que debe usarse.

Decisor, es quien a la vista de los informes del prescriptor decide el producto que se utiliza y compra.

Usuario, es quién físicamente usa el producto.

Los papeles de prescriptor, decisor y usuario no se encuentran repartidos igual en todas las industrias, por lo que un técnico – comercial al comenzar a visitar una industria debe identificar a estas figuras para facilitar las ventas.

La venta a un cliente industrial es un proceso: La venta industrial es un proceso que se inicia un día y, si se actúa adecuadamente, puede durar toda la vida. Es difícil vender a la primera visita a una industria, se requiere por lo general de varias visitas dentro de este proceso hasta llegar a la reposición.

La compra del cliente industrial es más racional que emocional: El principal componente de la decisión de compra en una industria es racional, ya que la supervivencia de la misma está condicionada a producir con calidad y bajo costo. En consumo, la emocionalidad es la atracción que el cliente siente por el producto, en la venta industrial la emocionalidad es entre personas, por esta

razón el técnico-comercial debe cuidar todas sus actuaciones para no crear, aunque sea involuntariamente emociones negativas.

### 2.5.1. Psicología y motivación del cliente industrial

Una empresa industrial es un conjunto de personas que trabajan en la búsqueda de un objetivo, así mismo la empresa como grupo de personas, con sus condicionamientos positivos y negativos, tendrá también su propia psicología de grupo. Por ejemplo, la compañía 3M está formada por alrededor de 85 mil personas a nivel mundial, independientemente de la psicología de cada una de ellas, colectivamente su actuación, su psicología colectiva está centrada en la innovación.

La motivación es una característica, hecho o circunstancia por la que un cliente se siente propenso a comprar un producto.

TPO DE MOTIVACIÓN	CARACTERÍSTICAS
<b>El prestigio de marca</b>	Es una buena motivación cuando la marca y/o empresa es reconocida como líder y cuando el cliente por su favorable desenvolvimiento puede permitirse pagar algo más por un buen producto.
<b>El servicio</b>	Es la motivación más vital, puesto que es el día a día de las empresas en lo referente a asesoría técnica, solución de problemas. Logística, entre otros.
<b>La calidad</b>	Esta es una motivación de mayor efecto cuando mejor es la calidad del producto que fabrique el cliente.
<b>El precio</b>	No debería ser una motivación, sin embargo si es en empresas sin demasiada capacidad de análisis y en productos de poca incidencia en el proceso productivo.
<b>La innovación</b>	Esta se refiere a las nuevas tecnologías y procesos, siendo una motivación para empresas con tecnología de punta y con mentalidad innovadora a su vez.

**Tabla 1** - Psicología y motivación del cliente industrial

**Fuente:** elaboración propia.

### 2.6. El proceso de compra industrial

La compra industrial es un proceso de toma de decisiones mediante el cual las organizaciones formales establecen la necesidad para la compra de productos



y servicios e identifican, evalúan y seleccionan entre marcas y proveedores alternativos.

Los productos industriales en la mayoría de las ocasiones son adquiridos por profesionales que se rigen por criterios objetivos a la hora de tomar una decisión de compra.

### **2.6.1 Participantes del proceso de compra industrial**

Incluye a todos los miembros de la organización que juegan distintos roles en el proceso de decisión de compra.

Usuarios: Son aquellos que utilizarán el producto y muchas veces son ellos quienes inician la propuesta de compra y ayudan a definir las especificaciones del producto.

Influenciadores: Son las personas que influyen la decisión de compra, y aportan información para evaluar las alternativas; el personal técnico actúa por lo general como influenciador.

Decisores: Son aquellas personas que deciden los requerimientos y/o los proveedores de un producto.

Compradores: Son aquellas personas con autoridad formal para seleccionar al proveedor y marcar los términos de compra. Ayudan a perfilar las especificaciones del producto, pero juegan un papel importante en la selección de vendedores y la negociación.

### **2.6.2. Tipos de bienes que se compra**

Bienes que entran a formar parte total del producto terminado, como son:

Materias primas.

Productos semi-elaborados.

Partes, piezas y materiales fabricados.

Bienes que entran parcialmente a formar parte del producto terminado:

Equipos industriales.

Instalaciones o accesorios.

Bienes que no entran a formar parte del producto terminado:

Materiales auxiliares y suministros como combustible, productos de limpieza.

Servicios industriales como asesoría, auditoría, entre otros.

### **2.6.3. Principales influencias sobre los compradores industriales**

Los compradores industriales al momento de recibir el requerimiento de compra deben evaluar factores económicos y personales antes de concretar la misma. A continuación se detallan:

Nivel de demanda, perspectiva económica, costo del dinero, cambios tecnológicos, desarrollo político, desarrollo competitivo, objetivos, políticas, procedimientos, estructuras organizacionales, sistemas, autoridad, estatus, empatía, edad, ingresos, educación, posición laboral y personalidad.

### **2.6.4. Principales tipos de situación de compra**

Se pueden distinguir tres tipos de situaciones de compra:

Compra directa: Consiste en una decisión de adquisición en la que el departamento competente repite una orden de compra sobre una base rutinaria. El comprador escoge los proveedores a partir de una "lista aprobada" donde pondera la situación y satisfacción en la compra anterior suministrada por los distintos proveedores, éstos a su vez hacen un esfuerzo por mantener la buena calidad del producto y del servicio "dentro de la lista de proveedores". Hay sistema de pedido automático para que el departamento de compras ahorre tiempo "Los proveedores fuera de lista" tratan de ganarse al comprador para obtener un pequeño pedido al fin de ampliar con el tiempo su cuota de compra.

Compra modificada: El comprador quiere modificar las especificaciones del producto, precios, requerimientos de entrega u otros términos. Implica personas adicionales que participan en la decisión tanto del comprador como del vendedor.

Nueva compra: Es la situación en la que se compra un producto por primera vez. Cuanto mayor sea el costo y/o riesgo, mayor será el número de agentes participantes en la decisión. Cuantas más opciones hay, más tiempo demoran en tomar una decisión, esto constituye para el especialista en marketing el mayor reto y la oportunidad de tratar de conseguir el mayor número de influencias, clave de compra y proveerse de consejo y ayuda útil. En éstos las empresas utilizan la llamada fuerza de ventas formada por sus mejores vendedores.

### 2.6.5. Decisión de compra industrial

Los compradores industriales compran bienes y servicios para hacer dinero, para reducir costos operativos o para satisfacer obligaciones sociales o legales. Para comprar los bienes necesitados, los compradores industriales se mueven a través de procesos de adquisición o compra, descritos a continuación:

Adquisición o compra industrial

Reconocimiento del problema descripción de la necesidad

Especificaciones del producto

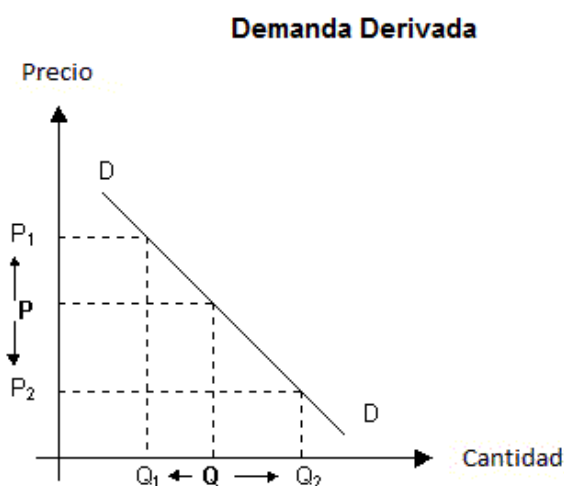
Búsqueda y selección de proveedores especificación del pedido

Evaluación del rendimiento

### 2.6.6. La demanda industrial

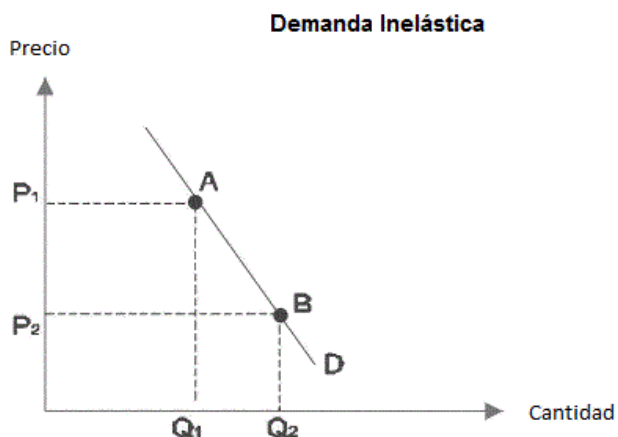
La naturaleza de la demanda de artículos y servicios en el mercado industrial, difiere considerablemente de la demanda relacionada con la mayoría de los productos de consumo masivo, ya que la demanda industrial es: derivada, carente de elasticidad y fluctuante.

Demanda derivada: La demanda de bienes industriales proviene de la demanda de bienes de consumo. Si la demanda de estos bienes se redujera, en la misma dirección lo haría la demanda de las materias primas de las que dependiera su producción.



**Fuente:** elaboración propia en base a autores Francisco Mochón Morcillo - Víctor Alberto Becker, Economía: Principios y Aplicaciones Cuarta Edición año 2008.

Demanda inelástica: La demanda total para muchos bienes y servicios industriales no se ven muy afectadas por los cambios del precio. La demanda es inelástica especialmente a corto plazo porque los productores no pueden realizar cambios rápidos en sus métodos productivos, así como para aquellos bienes industriales que representan un pequeño porcentaje en el coste final del producto al mismo tiempo los fabricantes pueden cambiar su proveedor como respuesta a las diferencias en precio.



Demanda fluctuante: La demanda de bienes industriales es más cambiante que la demanda de bienes de consumo, esto es especialmente cierto en relación con la demanda de nuevas plantas y equipos. Los economistas se refieren a este hecho como "principio de aceleración", a veces un incremento del 10% en la demanda del consumidor puede generar hasta un 200% en demanda industrial y, un 10% de caída en la demanda del consumidor puede generar un colapso completo en la demanda de bienes de inversión.

### **2.6.7. La Competencia en el mercado industrial**

La competencia no suele ser bien vista, sin embargo, es necesaria y beneficiosa debido a que es la referencia del éxito o fracaso, estimula en fijar objetivos, en lo referente a la promoción de productos en el mercado la competencia ayuda a promocionar el producto, aunque luego cada uno haga conocer su marca. Cabe destacar que a pesar de todo esto, la competencia es el adversario y en el mercado la lucha es constante y sin más limitaciones.

Es importante tomar en cuenta las siguientes recomendaciones con relación a la competencia.

- Se debe tener respeto a la competencia, no se debe menospreciar al competidor.
- De la competencia hay que saber todo, sus productos, datos técnicos, manuales, precios, etc., son elementos que permiten colocar a la empresa en una mejor posición estratégica.
- Con un cliente no se debe hablar mal de la competencia.
- Cuando la competencia gane, se debe considerar como perdida una batalla, pero no la guerra.

## **2.7. El producto industrial**

Los productos Industriales por lo general tienen una gran demanda y del mismo modo una gran competencia, por lo que para que dichos productos permanezcan en el mercado es necesario un análisis con el objetivo de que la empresa pueda decidir cuándo reemplazar, mejorar un producto o incluso sacarlo del mercado.

### **2.7.1 Definición de producto industrial**

Los productos industriales son todos aquellos bienes y servicios que se utilizan para la producción o fabricación de otros artículos, ya sea para el consumo industrial o el público en general.

El producto industrial tiende a ser utilizado por usuarios industriales, como por ejemplo empresas que compran bienes y servicios para uno de estos fines: hacer otros bienes y servicios, revender a otros usuarios industriales o incluso a consumidores y, para realizar operaciones de la organización.

### **2.7.2 Clasificación de los productos industriales**

La clasificación de los productos industriales está determinada por:

Materias primas: Proviene de industrias extractivas se convierten en productos conocidos aunque el comprador sólo observe una muestra representativa, por lo que para lograr éxito en la comercialización de estos productos es necesario tomar en cuenta los siguientes puntos:

Conocer profundamente los productos y su mercado.

Conocer el alza o baja de ofertas, demanda y precios, manteniéndose en contacto frecuente con el mercado.

Administrar correctamente las funciones de transformación y almacenaje, seleccionando las mejores opciones.

Prever movimientos significativos en el mercado, los agentes de ventas a comisión son los principales intermediarios en la comercialización de materias primas.

Componentes: Son elementos que requieren un cierto proceso de adaptación antes de pasar a formar parte del producto terminado, pero reciben un proceso anterior y están destinados a cubrir una función específica en el producto final.

Instalaciones: Son bienes que auxilian en la fabricación de otros productos sin pasar a formar parte de ellos, a estos se los puede dividir en:

Maquinaria de uso múltiple: Son bienes con capacidad de realizar diferentes funciones sin tener que limitarse a una sola, por ejemplo, una pulidora.

Maquinaria de propósito especial: Son destinadas a realizar una función específica dentro de un determinado proceso de producción. La comercialización de este tipo de maquinaria por lo general se la realiza de manera directa del productor al usuario a través de agentes especializados en la venta e instalación de la maquinaria que comercializa.

Equipos y accesorios: Conforman parte de este grupo las instalaciones eléctricas, hidráulicas, instalaciones de gas para las plantas u oficinas, así como todo aquello que no forma parte del producto terminado. La comercialización de equipos y accesorios por lo general se la efectúa a través de agentes de ventas.

Suministros: Son útiles en la operación de la empresa, sin formar parte del producto terminado entre se encuentran: herramientas, refacciones, productos para control de calidad, materiales de limpieza, entre otros.

## **2.8 Distribución y logística dentro del mercado industrial**

La distribución industrial agrupa a todos los medios por los cuales los fabricantes pueden hacer llegar a sus clientes los bienes industriales, dentro de

esto, como principales actividades se destacan: ofrecer a los usuarios industriales un servicio de adquisición de los productos y mantenimiento de existencias, mantener un contacto razonable y estrecho entre los compradores.

### **2.8.1. Aplicación de la distribución industrial**

Para una empresa su objetivo principal es satisfacer las necesidades de los clientes, y además tener una ventaja competitiva en lo que a distribución se refiere, para esto necesita:

- Especificar la función de la distribución.
- Seleccionar el tipo de canal.
- Determinar la intensidad de la distribución.
- Seleccionar a los miembros específicos del canal.

### **2.8.2. Logística en mercados industriales**

Logística es la actividad de controlar, coordinar y administrar los diferentes movimientos físicos de los productos y almacenamiento de los materiales, incluye una serie de actividades como la programación de la producción, almacenamientos, control de inventarios, transportes y la selección de los mejores sitios para plantas y almacenes; con la apropiada coordinación de estas actividades se lograrán ahorros importantes en los costos.

### **2.8.3. Aplicación de la logística industrial**

La estructuración de la logística va a depender del producto, los objetivos y actividades que realice la empresa, por lo que se debe coordinar las funciones relativas a cantidades, tiempos y los lugares de los desplazamientos, apoyándose en la comunicación, control de inventarios, manejo de materiales y tráfico.

### **2.8.4. Canales de distribución**

Es el eslabón que une a la empresa con el cliente, su elección se basará en un análisis de todas las variables del mercado. Los canales pueden ser:

Productor – usuario: Es un canal directo, el cual representa el volumen de ingresos más altos a comparación de cualquier otro canal. En este canal los productores controlan directamente la distribución de sus productos desde la fábrica hacia el cliente.

Productor – distribución industrial – usuario: Es un canal indirecto, los fabricantes de suministros de operación y de pequeño equipo accesorio, son los que recurren por lo general a este tipo de canal.

Productor – agente – usuario: Es otro tipo de canal indirecto, que se utiliza cuando el productor no tiene su propio equipo de ventas o cuando no quiere utilizarlo, prefiere la intervención de los agentes.

Productor – agente – distribuidor – usuario: Es un canal de tipo mixto, es empleado generalmente cuando por alguna razón no se puede vender a los usuarios a través de los agentes, en este caso intervienen en la cadena los distribuidores.

## **2.9. La Organización**

La organización para tener un correcto desempeño en un mercado industrial tiene que aprender de su propia actividad y, en consecuencia, modificarse hasta lograr su mejor inserción en el ambiente en que opera. Las modificaciones se tienen que realizar sobre la capacidad de la organización mediante los productos o servicios que comercializa.

### **2.9.1. Actividades de una organización en mercados industriales**

A continuación se detalla una serie de actividades que tiene que realizar una organización sustentable en un mercado industrial:

- Determinar las actividades requeridas para el producto / servicio demandado.

- Determinar las capacidades necesarias para producir un producto / servicio demandado.

- Determinar las actividades utilizadas para su producto/servicio.

- Comparar y determinar brechas.

- Modificar para adaptarse.

- Controlar sus costos. Controlar la eficiencia.

- Verificar la satisfacción del cliente.

- Compararse con la competencia.

- Determinar una estrategia de crecimiento.

Como se detalla anteriormente se puede ver que una empresa en un mercado industrial tiene que realizar una serie de actividades para tener un buen



desempeño en el mismo. Para algunas de estas, una organización eficiente tiene que realizar mediciones para tener el control del desempeño de la misma en el mercado y en su interior. Una herramienta que se puede utilizar, son indicadores de comportamiento, ya que los mismos son de gran utilidad porque permiten cuantificar las operaciones y determinar si la organización alcanza los objetivos establecidos.

### 2.9.2. Indicadores de comportamientos organizacionales

La información relativa a los aportes individuales de la organización requiere de coordinación según niveles y funciones que, de acuerdo a la dimensión de esta, posibiliten el seguimiento y control de actividades para el gerenciamiento en un mercado industrial. Para ello se requiere de indicadores que midan permanentemente el desarrollo de todas las actividades de la organización.

Indicadores de comportamiento: Un indicador es una expresión cuantitativa cuya finalidad es entregar información acerca del grado de cumplimiento de una meta, y en general, de cómo se está administrando la empresa en diferentes sectores o unidades de negocio. Se puede mencionar una serie de indicadores, los cuales tienen finalidades específicas. En este trabajo de tesina, puntualmente, se va a trabajar sobre los indicadores de atención al cliente y atención a proveedores. Los mismos se detallan debajo:

<b>Atención al cliente</b>	<b>Atención a proveedores</b>
Grado de satisfacción por venta o servicio.	Grado de satisfacción por la compra.
Cantidad de consultas. Frecuencia de consultas.	Cantidad de compras. Frecuencia de compras.
Frecuencia de visita a clientes.	Cantidad de fallas/roturas.
Cantidad de compras.	Cantidad de compras.
Incorporar nuevos clientes.	Conducta de plazos de entrega.
Cantidad de Reclamos.	Cantidad de Reclamos.

**Tabla 2** – Indicadores de comportamientos

**Fuente:** elaboración propia en base a autor Horacio E. Retamales, Ingeniería Organizacional, Editorial Ex-libris, Mendoza, 2000.-

### **2.9.3. Desempeño de la organización industrial y los recursos humanos**

El recurso más importante de la organización es el recurso humano. La asignación de responsabilidades a los recursos humanos tiene gran influencia sobre la competitividad del negocio. La identificación de la cadena completa de actividades, las capacidades asociadas al conjunto completo de los miembros de la organización en un periodo dado, posibilita una adecuada asignación de responsabilidades con el fin de buscar la utilización óptima de los recursos humanos. Esta actividad debe realizarse periódicamente y adecuarla al desarrollo de nuevas capacidades. El valor estratégico de las políticas de la organización asociadas a la administración eficiente de los recursos humanos son considerados dada la movilidad propia del sector.

### **2.9.4. Marketing de una organización industrial**

Las organizaciones industriales realizan actividades de marketing, si bien en muchos casos, no son conscientes de hacerlo, ni lo identifican, ni lo reconocen como tal, aunque gran parte del sector en la actualidad desarrolla un buen marketing por motivos competitivos. En la mayoría de las ocasiones el marketing está asociado a folletos, ferias y exposiciones y programas publicitarios, pero el marketing es una cultura más allá de una función, en la que están involucrados los distintos niveles de la organización.

En la actualidad la propiedad esencial de una organización inteligente es su capacidad de redimensionarse para adaptarse a las variaciones de su ambiente. En los mercados industriales el ciclo de aprendizaje es parte esencial de la organización, ya que de ello depende el éxito de la misma en el mercado.

El desempeño de una PyME (Pequeña y Mediana Empresa) en un mercado industrial le otorga ventajas en el mismo respecto de sus competidores pero también hay que tener precaución porque puede correr riesgos en no satisfacer necesidades de clientes, y esto puede originar una desventaja a la empresa. En un mercado de competencia perfecta, el tener clientes cautivos es un beneficio, ya que le generan ventas seguras y otorga un correcto desempeño en el mismo, pero al no ser mucha la cantidad de clientes, la no satisfacción de

alguno de ellos puede generar que el cliente migre a otro competidor del mercado y perder un beneficio que luego afecte en las ventas.

Una herramienta de control y de corrección para tener presente es el uso de indicadores de comportamiento, esto ayuda a la empresa a detectar desvíos y realizar correcciones para poder llevar a cabo correctamente sus actividades y cumplir con los objetivos establecidos.

Los mercados industriales son atractivos pero hay que reunir una serie de condiciones como calidad, servicio de atención, tiempos de entrega y demás que hay que poseer para poder tener un buen desempeño dentro de ellos.

#### **2.9.5. Diagrama de proceso**

Para un correcto desempeño de los empleados y un adecuado funcionamiento del departamento de ventas, es necesario que la organización disponga de un diagrama de proceso para tener un correcto desarrollo en el mercado industrial en el que opera. Un diagrama de proceso es una forma gráfica de presentar las actividades involucradas en la elaboración de un bien y/o servicio terminado. Cada paso del proceso es representado por un símbolo diferente que contiene una breve descripción de sus etapas. Los símbolos gráficos del flujo del proceso están unidos entre sí con flechas que indican la dirección de la operación.

En la práctica, cuando se tiene un proceso productivo y se busca obtener mayor productividad, se estudian las diversas operaciones para encontrar potenciales o reales cuellos de botella y dar soluciones utilizando técnicas de ingeniería de métodos.

#### **2.10. Aportes teóricos**

Para el capítulo de relevamiento e interpretación de la información se van a utilizar diferentes herramientas para el análisis de situación de la empresa, entre ellas, podemos citar cinco fuerzas de Porter, matriz FODA, matriz de Boston Consulting Group (BCG), grupos estratégicos, e indicadores de gestión. Cada una de ellas brinda diferentes aportes. En el caso de las cinco fuerzas de Porter, se trata de una herramienta que se utiliza para evaluar la posición que

tiene la empresa frente a proveedores, clientes, ingresantes, competidores y productos sustitutos.

Respecto de la matriz FODA, es una herramienta que permite conformar un cuadro de la situación actual de la empresa, donde establecen oportunidades y debilidades que posee la empresa en el mercado; como así también fortalezas y amenazas, permitiendo de esta manera obtener un diagnóstico preciso que permite tomar decisiones acordes con los objetivos formulados.

Por otro lado se encuentra la matriz BCG, se trata de una sencilla matriz con cuatro cuadrantes, cada uno de los cuales propone una estrategia diferente para una unidad de negocio. Cada cuadrante viene representado entre por una figura o icono. El método utiliza una matriz de 2x2 para agrupar distintos tipos de negocios que una empresa en particular posee. El eje vertical de la matriz define el crecimiento en el mercado, y el horizontal la cuota de mercado. Así las unidades de negocio se situarán en uno de los cuatro cuadrantes en función de su valor estratégico. Tales cuadrantes son: estrella, interrogante, vaca y perro. Esta matriz ofrece a los emprendedores o empresarios obtener de una manera visual un planteamiento estratégico para sus unidades estratégicas de negocio, así como, información útil para priorizar recursos entre ellas.

Los grupos estratégicos, básicamente, son conjuntos de empresas que consiguen estrategias similares en algunos sentidos. Es un concepto sencillo y grafico. Sirven para resumir información útil para comprender la situación y tomar decisiones.

Por último, se menciona los indicadores de gestión, que son un instrumento para evaluar hasta qué punto o en qué medida se están logrando los objetivos estratégicos. Representan una unidad de medida gerencial que permite evaluar el desempeño de una organización frente a sus metas, objetivos y responsabilidades. Producen información para analizar el desempeño de cualquier área de la organización y verificar el cumplimiento de los objetivos en términos de resultados. Detectan y prevén desviaciones en el logro de los objetivos. El análisis de los indicadores conlleva a generar alertas sobre la acción.

El fin del uso de las herramientas mencionadas permite, además de diagnosticar el estado de la empresa,

generar una serie de estrategias, que brindan un aporte fundamental al objetivo de la investigación.

### **2.10.1. Antecedentes**

Además de los aportes teóricos mencionados anteriormente con las diferentes herramientas de análisis, se consultaron tesinas de grado afines, con el objetivo de obtener nuevas ideas y ofrecer un mejor desarrollo al trabajo realizado. Entre las tesinas consultadas se citan las siguientes:

Título: Propuesta de Reingeniería del Proceso de Ventas y Servicio al cliente en GALLETAS DE CALIDAD S.A DE C.V

Autor: Carlos William Andrés Cruz – Adrian David Ángeles Espinosa

Fecha de publicación: México 2009

Utilidad: Indicadores de Gestión – Diagrama de Procesos y Manuales de Procedimientos elaborados.

Comentario:

Esta investigación tiene como propósito el plantear una propuesta de reingeniería en el proceso de ventas y servicio al cliente en la empresa Galletas de Calidad S.A. de C.V, mostrando la necesidad y el beneficio de considerar y utilizar hoy en día, las tecnologías de información, para poder integrar las diversas áreas de la empresa para hacerla más productiva y competitiva, optimizando sus procesos para satisfacer a sus clientes tanto internos como externos en el difícil ambiente empresarial y globalizado, el cual demanda mayor rapidez, calidad y bajo costo.

Luego de un análisis comparativo por factores para determinar las áreas de mayor atención, se desprendió y evidenció la necesidad de realizar una reingeniería del proceso, comprobándose así la hipótesis planteada para tal estudio. En consecuencia se genera la propuesta de que dicha reingeniería se realice en función de las necesidades de los clientes por lo que se analizó el proceso de

venta con el que cuenta actualmente la empresa con la finalidad de eliminar el desperdicio, creándose uno diferente, sugiriendo, la adopción de un sistema ERP (Planeación de Recursos Empresariales), el cual resolvería la problemática actual de la empresa, maximizando las operaciones con el adecuado flujo y administración de la información, contando este sistema con el modulo CRM (Gestión de la Relación con los Clientes) para maximizar las ventas y poder proporcionar al cliente un servicio de excelencia con el cual se incremente su satisfacción y fidelidad, por lo que también se muestran distintas alternativas y las cotizaciones para adquirir dichos sistemas.

Titulo: El valor del cliente como herramienta estratégica de gestión en un mercado industrial.

Autor: Antonio Jesús Sánchez Arrieta.

Fecha de publicación: Málaga 2007.

Utilidad: Análisis de Competencia, Cadena de Valor, Análisis de Problemas.

Comentario:

Esta tesis doctoral pretende analizar cuáles son las variables del cliente que son necesarias medir para conocer a aquellos que son más valiosos para una empresa, los que contribuyen a que ésta crezca, para así poderlos clasificar.

El ámbito de estudio de esta tesis está enmarcado en la empresa privada, y a efectos de investigación se estudiará en el mercado industrial de clientes de gran consumo energético.

El objetivo de la tesis es poner de manifiesto, en este nuevo entorno altamente competitivo, la importancia que tiene escoger los clientes claves para el desarrollo del proyecto empresarial de la empresa. Estos clientes deben de ser aquellos que contribuyan

dando valor a dicho proyecto y que éste se perpetúe en el tiempo creciendo.

La recomendación positiva puede ayudar al crecimiento de la empresa, no sólo a través de la consecución de nuevos clientes por los clientes actuales que recomiendan, sino que estos clientes que recomiendan positivamente son los que crean a su vez más valor a través de su propia cuenta (ventas cruzadas, mejores precios, etc.), además de reforzar las cuentas de otros clientes a los que recomiendan. En cambio, la recomendación negativa solo puede destruir valor.

Los clientes que recomiendan o prescriben negativamente, en algunos casos destruyen más valor del que ellos están generando directamente, y en un mercado industrial, de carteras de clientes limitadas y pequeñas o en un mercado globalizado y comunicado a través de Internet por correos electrónicos y “blogs”, el daño que un número pequeño de clientes pueden hacer, puede ser muy grande.

### **2.11. Clases de investigación**

Según su profundidad: Es descriptiva porque se observan y se miden los datos.

Según su finalidad: Aplicada. Se elabora para resolver un problema concreto, que es el posicionamiento.

Según su temporalidad: Sincrónica. Se desarrolla en un momento único del año actual.

Según su ámbito de aplicación: Campo. No se manipula ninguna variable, los resultados se obtienen de la observación.

Según su carácter: Cualitativo-Cuantitativo. Es cualitativo porque utiliza libros, notas, tesis, artículos y cuantitativo porque se basa en estadísticas.

## 2.12. Hipótesis

Maximizar las ventas en mercados industriales le permite a la sucursal Cuyo diferenciarse, y posicionarse de mejor manera en el mercado.

## 2.13. Variables

### Definición conceptual

Diferenciación y posicionamiento: La diferenciación es la acción de establecer una diferencia con otras empresas o productos en base a las ventajas que tiene la organización, las cuales, son percibidas como importantes por el cliente. El posicionamiento se define como la acción de diseñar la oferta y la imagen de una empresa de tal modo que éstas ocupen un lugar distintivo en la mente de los consumidores. Es una variable dependiente.

Maximización de ventas: La maximización de ventas es reconocida como uno de los mayores objetivos estratégicos de las empresas. Más aun, en las Pequeñas y Medianas Empresas (Pymes), probablemente sea “el” objetivo estratégico, dado que determina la supervivencia o la caída de las firmas. Es una variable independiente.

### Definición operacional

Diferenciación y posicionamiento: Se va a definir de acuerdo a los sectores Industriales a los que tenga alcance la sucursal de Mendoza.

Maximización de ventas: La maximización de ventas se basa en capturar una porción de mercado importante, lo cual es posible a través del incremento en la tasa de utilización del producto de los clientes, conquistando a otros de la competencia, o incrementando el tamaño de mercado atrayendo a los consumidores que no usan el producto.



### **3 Capítulo 3: Relevamiento e interpretación de la información**

En este capítulo se realiza la investigación sobre el ambiente externo e interno en el cual se desempeña Chemical Center S.R.L en su sucursal de Cuyo. Para llevar a cabo dicha investigación se emplean herramientas como Cinco Fuerzas de Porter, Matriz FODA, Matriz BCG, Grupos estratégicos e indicadores de gestión. El fin de esta investigación es determinar dónde se encuentra ubicada la empresa en el mercado, listar competidores, estudiar mercados en crecimiento y mencionar estrategias, para su correcto desempeño, como también para mejorar el posicionamiento de la misma.

#### **Análisis del entorno**

Luego de mencionar los aspectos fundamentales y funcionamiento de una organización en mercados industriales se procede a efectuar un análisis de la empresa Chemical Center SRL. Dentro de dicho análisis se realiza un macroanálisis y un microanálisis.

#### **3.1. Cinco fuerzas de Porter**

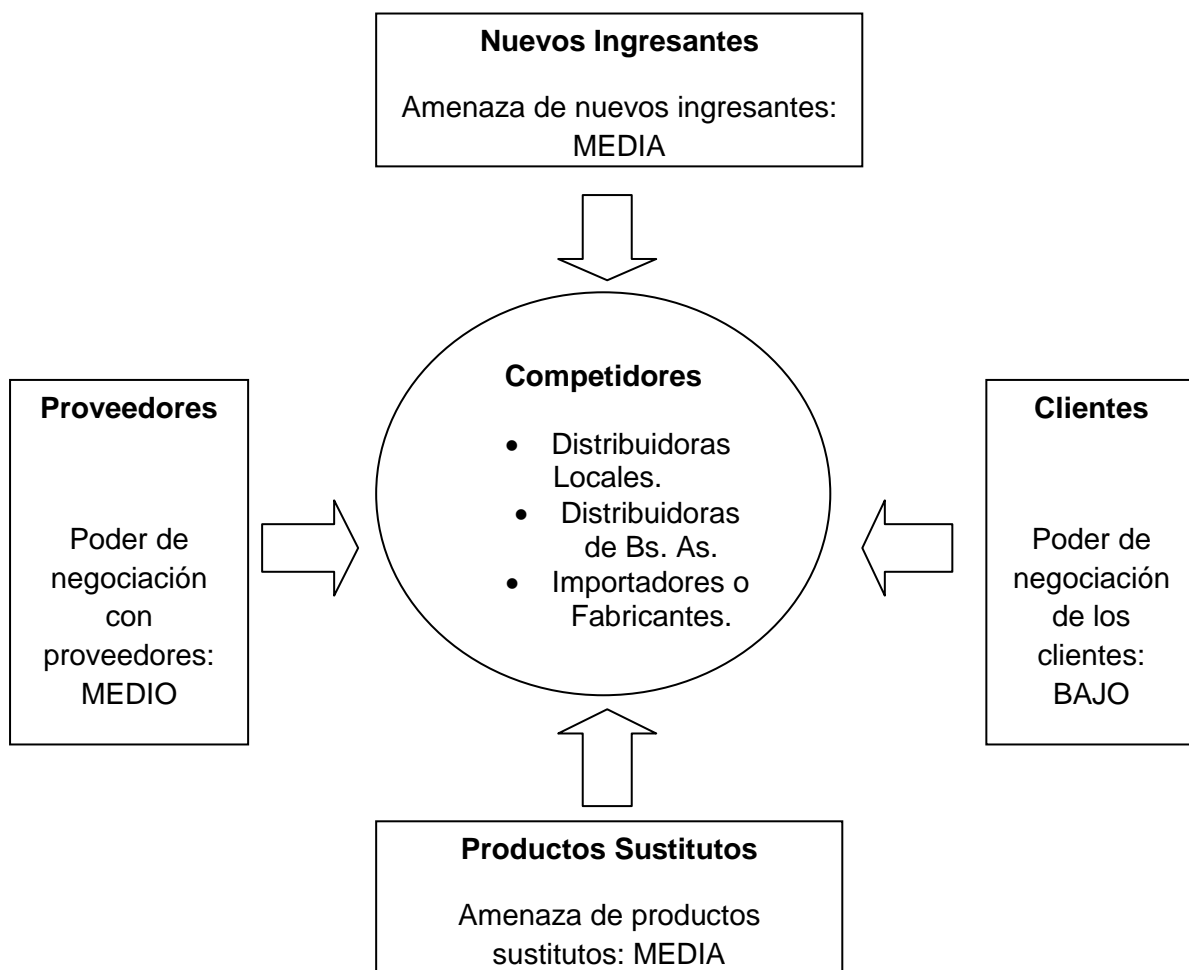
Las empresas que se desenvuelven en un sector industrial (productoras de bienes o prestadoras de servicios), las fuerzas competitivas se encuentran dentro de dicho sector y forman lo que se denomina microentorno.

En cualquier sector, ya sea local o internacional que produzca un producto o preste un servicio, las reglas de competencia estarán englobadas en cinco fuerzas competitivas: la entrada de nuevos competidores, la amenaza de productos sustitutos, el poder de negociación de los compradores, el poder de negociación de los proveedores y la rivalidad entre los competidores existentes. El poder de las cinco fuerzas varía de industria a industria y puede cambiar con la evolución del sector industrial. Las cinco fuerzas determinan la utilidad del sector porque influyen los precios, costos y la inversión requerida de las empresas en un sector. El poder del comprador influye en los precios que puede cargar la empresa, por ejemplo, cuando lo hace la amenaza de una posible sustitución. El poder de negociación de los proveedores determina el costo de las materias primas y otros insumos. La intensidad de la rivalidad influye en los precios así como los costos de competir en áreas como planta,

desarrollo de producto, publicidad y fuerzas de ventas. La amenaza de entrada coloca el límite en los precios y conforma la inversión requerida para desanimar entrantes.

El poder de cada una de las cinco fuerzas competitivas es una función de la estructura de la industria o las características económicas y técnicas básicas de un sector industrial.

Para su representación se utiliza el modelo elaborado por Michael Porter denominado modelo de las 5 fuerzas competitivas. A continuación realizaremos el modelo en base a la empresa Chemical Center S.R.L.



**Cuadro 2** - Cinco fuerzas de Porter

Fuente: elaboración propia en base a autor KOTLER, Philip, Dirección de Marketing, Pearson - Prentice-Hall, Inc., México, 2006, duodécima edición.

## **Fuerza 1: amenaza de nuevos ingresantes**

Las barreras de ingreso para posibles ingresantes presentan un atractivo medio esto se debe a que el valor de la ponderación de las ocho variables en estudio da un resultado de 2.6. Si bien no hay que disponer de una estructura con activos de valor para poder operar, sí hay que poseer capital de trabajo que respalde para poder hacer el circuito financiero, ya que es un mercado en el cual los márgenes de contribución son bajos, los mismo rondan entre el 25 y 40% y los precios de venta de los productos son elevados con precios similares o superiores al mercado de informática. Respecto de la diferenciación del producto el atractivo es medio, este representa un valor de 0.3 en productos como equipos o reactivos de alta pureza; se puede hacer una diferenciación por marca y calidad, pero para otros productos como insumos generales la diferenciación es casi nula, ya que son productos tipo commodity, en este último caso el cliente compra por precio. Otro punto importante de esta fuerza es la identificación de marca, en este caso es atractivo, ya que hay marcas por calidad y trayectoria que están bien posicionadas en el mercado y algunos usuarios se pueden resistir al cambio de la misma. También se puede hablar del costo de cambio, para este mercado es poco atractivo, el mismo arroja un resultado ponderado de 0.2 ya que el costo de cambio de proveedor para el cliente resulta fácil de hacer, puede elegir en todo momento a quien comprar, salvo casos puntuales de productos específicos. En los productos de consumos diarios, del tipo commodity, no dificulta problema buscar otro proveedor. El acceso a la distribución es un factor a analizar, se determina un valor de 0.3 lo que genera un atractivo medio, ya que parte de la distribución es en el gran Mendoza, pero también surgen complicaciones fuera de este radio de distribución y en otras provincias de Cuyo, porque en estas zonas no se dispone de un número considerable de clientes para realizar entregas o cobranzas semanales. Esto se debe a que todavía los vendedores no llegan a visitar y cubrir estas zonas. Por último se puede mencionar las variables de curva de aprendizaje y políticas gubernamentales, ambas son poco atractivas, ya que la curva de aprendizaje es muy lenta por ser un mercado donde el proceso de venta lleva tiempo y las políticas actualmente en argentina dificultan importar productos del exterior, siendo estos de gran importancia, ya que

representan aproximadamente el 70% de la venta total de productos en el mercado industrial, el resto de fabricación y origen. Ver anexo 1, tabla 3.1.1

## **Fuerza 2: poder de negociación de los compradores (clientes)**

Uno de los puntos atractivos para destacar es el número de compradores, el mercado industrial donde opera Chemical Center SRL cuenta principalmente con la industria vitivinícola, la cual concentra casi el 90% de bodegas del país en la zona de Cuyo, además también cuenta con industrias alimenticia, petrolera, minera, entre otras, la cual permite un número elevado de compradores. Otra variable atractiva es la diferenciación de productos, en casos puntuales hay clientes que eligen un producto por calidad y marca, en algunos casos por referencias históricas o posicionamiento de marca se toman marcas como referentes a utilizar, en el caso de la calidad de productos hay un trabajo hecho de homologar la marca por parte del proveedor en sugerir, realizar pruebas y dejar conforme al cliente para que luego no quiera migrar a otra y mantenerlo cautivo, esto resulta difícil que otro proveedor lo reemplace sin realizar un trabajo de campo constante y consistente.

Otras variables que se analizan son el volumen de compra y la percepción de valor del cliente, ambos tienen un atractivo medio que determina un resultado ponderado de 0.3, ya que el 80% de los clientes del mercado no realizan compras en volumen, sino según necesidades específicas. Por último con un atractivo menor con valores de ponderación de 0.2 se encuentra la disponibilidad de productos sustitutos, sensibilidad al precio y la capacidad de integrarse hacia atrás, ambas variables no presentan atractivo, en el caso de productos sustitutos si bien hay muchos productos de fabricación china, más económicos, la calidad de los mismos para determinados usos no son útiles. La integración hacia atrás en algunos productos es casi nula, por ejemplo: fabricación de balanzas o equipos de medición, requieren de una inversión grande de capital y tecnologías que no hay en nuestro país. Ver anexo 1, tabla 3.1.2

### **Fuerza 3: rivalidad competitiva**

Dentro de las variables más atractivas se encuentra identificación de marca y diferenciación de los productos y servicios. En ambos casos la empresa cuenta con ventajas competitivas, ya que por el tiempo que lleva en el sector y su fuerte presencia en Buenos Aires, y actualmente en Cuyo, es reconocida en todo el país. Además de esto, en los últimos años logró incorporar representaciones de marcas líderes a nivel mundial en reactivos de alta pureza y medios de cultivo para uso microbiológico y equipos de laboratorio como espectrofotómetros, agitadores, incubadoras, entre otros, lo cual hace que Chemical Center S.R.L esté posicionada en el sector.

Otras variables que se dan son crecimiento del sector de negocios, costos fijos del sector, cambios en oferta/demanda y diversidad de competidores, las mismas tienen un atractivo medio, en el caso de los competidores si bien el número de compradores para la zona de Cuyo es de alrededor de 2500 empresas/personas existen un grupo de competidores que en su mayoría también son conocidos como la empresa en el rubro, lo cual hace que se encuentre en competencia permanente. Respecto del crecimiento del sector, es un rubro que en líneas generales, está en madurez, salvo el sector minero. Esta industria en los últimos años incrementa el consumo de manera exponencial, principalmente en la provincia de San Juan.

Por último como las variables menos atractivas del sector se encuentran número de competidores y costo de cambio de competidor, como se menciona anteriormente si bien el número de compradores es de 2300 aproximadamente, en la actualidad existe un número considerable de competidores el cual hace que en distintos tipos de industria y sectores se encuentre competencia. Debido a esto el comprador tiene un bajo costo por cambio de proveedor, lo que resulta ser una ventaja para el cliente y una preocupación constante para el proveedor, el cual no puede dejar de satisfacer a sus clientes, ya que en consecuencia estos pueden migrar a otro competidor. Ver anexo 1, tabla 3.1.3.

#### **Fuerza 4: poder de negociación de los proveedores**

La variable más atractiva de esta fuerza con un valor de 1.2 es el número de proveedores importantes, es un sector que no está monopolizado pero la oferta de proveedores no es amplia, actualmente se puede encontrar dos o tres proveedores por rubro, lo cual hace que la empresa pueda hacer alianzas con alguno para obtener una ventaja competitiva y hacer conocer la marca del producto que fabrica o distribuye el proveedor.

Otros puntos a tener en cuenta son la diferenciación de los productos de proveedores y amenaza de integración hacia adelante, en ambos casos el atractivo es medio, ya que arroja un valor de 0.3 en cada variable. En el caso de algunos proveedores de similares productos la diferencia es mínima, pero también se encuentran en menor cantidad otros proveedores con productos específicos que no tienen competencia. En Buenos Aires existen proveedores que además de vender a distribuidores del mercado también realizan ventas a clientes de gran consumo, esto en algunos casos deja de lado al distribuidor del sector y se queda sin hacer el negocio, en la zona de Cuyo al no tener presencia, los proveedores suelen establecer alianzas con distribuidores de la zona para que representen su marca y obtengan beneficios.

Por último lo que resulta poco atractivo es la disponibilidad de productos sustitutos, al ser un rubro de alta cantidad de productos que se comercializan es difícil que para cada producto se encuentre un sustituto, en algunos casos se da y es viable, pero en productos o equipos muy específicos no hay posibilidad de cambio. Ver anexo 1, tabla 3.1.4.

#### **Fuerza 5: amenaza de productos sustitutos**

Si bien es un mercado en que la participación de productos sustitutos no es determinante, la disponibilidad de los mismos resulta atractiva ya que en la actualidad las restricciones de importaciones hacen que la comercialización de productos de primera línea se vea afectada y así la participación de sustitutos aumente.

Respecto al costo de cambio y la probabilidad de cambio para el usuario tienen un atractivo medio, ya que en algunos casos como en el de los productos que

son consumibles hay un trabajo hecho entre proveedor y cliente de homologar el mismo lo cual resulta de dificultad reemplazar o cambiar por un sustituto, productos como equipos o repuestos en algunos casos no es factible el cambio porque el sustituto no se ajusta con las especificaciones que necesita el usuario. Ver anexo 1, tabla 3.1.5.

### **Resultado de macroentorno**

Luego del análisis de las 5 fuerzas de Michael Porter (ver anexo 1, tabla 3.1.6) se puede apreciar que la fuerza más atractiva que favorece a la organización son los productos sustitutos, si bien se encuentran estos en el mercado no todos los productos que se comercializan tienen un sustituto, por ejemplo: en el caso del material de vidrio, la calidad de vidrio que se utiliza para hacer ensayos en laboratorio tiene que ser de clase tipo A y vidrio borosilicato, lo cual lo hace apto para realizar todo tipo de ensayo. Actualmente la alternativa que se comercializa por otras empresas es de origen chino y no cumple con estas especificaciones, lo cual tiene como consecuencia, desde una menor resistencia química al uso, hasta rotura a cambios térmicos. En el rubro equipos, uno de los casos puntuales son las balanzas analíticas, este tipo de equipos por el momento no hay sustitutos, debido a que es un instrumento de precisión.

Con un atractivo menor para la organización luego de los productos sustitutos, se encuentra el poder de negociación de los proveedores con un resultado de 0.58, en la actualidad existen más de dos fabricantes o importadores por rubro, lo cual no permite la existencia de monopolios y de esta manera poder negociar bonificaciones o alianzas con los mismos.

Con menor atractivo de resultados entre 0.52 y 0.44 se encuentran las fuerzas de amenaza de nuevos ingresantes, poder de negociación con compradores y rivalidad competitiva. En el caso de amenaza de nuevos ingresantes, después de Buenos Aires la zona de Cuyo es una zona viable para la comercialización de insumos y equipos de laboratorio, la cual está en mira de importadores o empresas del exterior con base en Buenos Aires para venir a establecer bases a Mendoza o contratar vendedores para que atiendan la zona y vendan en forma directa. Respecto del poder de negociación con compradores, la

empresa no tiene margen de negociar, ya que hay competidores que pueden ofrecer los mismos productos, salvo el caso de marcas propias que comercializa la empresa, es el único caso donde puede fijar un precio, pero también hay competidores que representan marcas que compiten directo contra estas. Por último con un resultado igual a la variable anterior se encuentra la rivalidad competitiva, si bien los importadores y fabricantes se encuentran en Buenos Aires y algunos de estos no tienen llegada a la región de Cuyo, en Mendoza hay seis empresas con características similares a Chemical Center S.R.L que comercializan insumos y equipos de laboratorio y están presentes en el mismo mercado, si bien algunos no poseen representaciones del exterior, por el hecho de estar presentes en la zona realizan ventas con normalidad.



### 3.2. Microanálisis

Para realizar el análisis micro se utiliza la matriz FODA, ya que la misma refleja las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas a la cual está expuesta la organización, tanto en el medio interno como externo.

En dicho análisis además de mencionar las variables se realiza un cruce entre estas y se formulan 4 tipos de estrategias, estrategias de FO, DO, FA y DA, siendo esta última la de mayor riesgo.

	<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
	Representación de marcas líderes. Diferenciación en precio y calidad. Ingreso favorable a nuevos clientes Trabajo en equipo. Variedad de productos. Atención personalizada. Publicidad (revistas y ferias). Ambiente de trabajo agradable Asesoramiento técnico a cargo de especialistas. Poder de negociación con los proveedores Flexibilidad a los cambios	Problemas de reposición de mercadería. Problemas para satisfacer urgencias de clientes. No posee objetivos estratégicos y operacionales. Falta de diagrama de procesos y manual de procedimientos. Logística fuera del radio de gran Mza No ofrece capacitación para empleados Servicio de Post-Venta.
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>Estrategias FO</b>	<b>Estrategias DO</b>
Nuevas tecnologías (Equipamiento de avanzada) Mercados en crecimiento (Minería, Industria Vitivinícola) Posibles representaciones internacionales. Debilitamiento de competidores actuales. Regiones mal explotadas por la competencia.	<b>Aumentar la participación de marcas propias en empresas de regiones mal explotadas.</b>  <b>Brindar asesoramiento de productos en mercados en crecimiento.</b>	<b>Diseñar un sistema de stock para satisfacer necesidades actuales y de nuevos mercados.</b>  <b>Realizar mejoras internas para el mejor desempeño de la empresa en el sector.</b>
<b>AMENAZAS</b>	<b>Estrategias FA</b>	<b>Estrategias DA</b>
Arribo de nuevos competidores nacionales e internacionales. Mercado cambiario Restricción en las importaciones Incremento constante sobre costo de mercadería	<b>Homologar marcas propias en clientes mediante asesoramiento.</b>  <b>Ofrecer alternativas de productos faltantes de importación.</b>	<b>Investigar la posibilidad de ingresar a mercados extranjeros (Chile, Bolivia y Perú)</b>  <b>Alianza con exportadores para poder disminuir problemas de importación.</b>  <b>Integración hacia atrás para ofrecer productos según especificaciones de clientes.</b>

**Cuadro 3 – Matriz FODA**

Fuente: elaboración propia.

Luego de analizar el aspecto interno y externo de la organización se detalla cada uno. Dentro de las variables internas se encuentran las fortalezas y debilidades, las fortalezas más importantes de Chemical Center SRL se encuentran en el asesoramiento y apoyo a sus clientes, y en la representación de marcas líderes, convirtiéndola en una empresa reconocida en el mercado. La misma cuenta con una trayectoria de más de 20 años. Además de ser reconocida, establece una fuerte fidelización con los clientes debido a su trabajo codo a codo, y la interpretación de sus deseos, lo que la diferencia de las demás empresas del rubro. Ejemplo: a diferencia de la competencia Chemical Center SRL lleva un registro de productos pendientes a sus clientes y avisa a los mismos si el producto no se encuentra disponible, cuándo lo puede entregar, esto le da una ventaja, ya que hay empresas locales que entregan lo que tienen en existencia y lo restante recién cuando el cliente efectúa el reclamo. Otro aspecto positivo de Chemical Center SRL, es el asesoramiento respecto al uso de los equipos, cualquiera sea el valor y la importancia de los mismos. De esa manera se logra que el cliente obtenga mejor provecho de los productos obtenidos, y como consecuencia de ello, se alcanza su satisfacción. Asimismo, se coordina de manera bimestral una visita de un técnico especializado para brindar capacitación y soporte técnico.

Más allá de estas fortalezas, la empresa cuenta con otras, que la ayudan a mantenerse y estar posicionada en el mercado.

En cuanto a las debilidades, se puede observar que en la empresa se presenta la situación de: falta de objetivos claros y carencia de metodología de trabajo, esto se debe a que no se destina tiempo para analizar los problemas internos y diagramar sus posibles soluciones.

Por último, se mencionan las variables externas, entre ellas se encuentran las oportunidades y amenazas, respecto de las oportunidades, en la matriz se listaron cinco de estas, principalmente tendientes a promover nuevas tecnologías y expandirse en otras regiones, ya que en la actualidad la empresa tiene poca participación en las mismas.

En la actualidad la amenaza principal que sufre el mercado es la restricción a las importaciones, esto no es solo para la empresa sino también para el resto

de los competidores, si bien la empresa y los competidores están en igualdad de condiciones, el principal problema es no poseer un flujo constante de reposición de mercadería, la venta de las mismas es fluctuante y dificulta su permanencia en el tiempo. Esto no solo perjudica a la empresa desde el punto de vista financiero sino también que dificulta el objetivo de satisfacer los deseos de sus clientes, éstos consultan en otros competidores para tratar de obtener productos, lo que genera el riesgo de perder fidelización con el cliente.

### **Estrategias Formuladas**

Después de analizar las variables internas y externas en la matriz FODA se cruzan las mismas y se elaboran las cuatro estrategias de esta matriz como los son estrategias de FO, DO, FA y DA, se detallan a continuación:

#### Estrategia ofensiva (fortalezas + oportunidades):

Aumentar la participación de marcas propias en empresas de regiones escasamente explotadas.

Brindar asesoramiento de productos en mercados en crecimiento.

#### Estrategia defensiva (fortalezas + amenazas):

Homologar marcas propias en clientes mediante asesoramiento.

Ofrecer alternativas de productos por faltantes de importación.

#### Estrategia de reorientación (debilidades + oportunidades):

Diseñar un sistema de stock para satisfacer necesidades actuales y de nuevos mercados.

Realizar mejoras internas para el mejor desempeño de la empresa en el sector.

### Estrategia de supervivencia (debilidades + amenazas):

Investigar la posibilidad de ingresar a mercados extranjeros (Chile, Bolivia y Perú)

Alianza con exportadores para poder disminuir problemas de importación.

Integración hacia atrás para ofrecer productos según especificaciones de clientes.

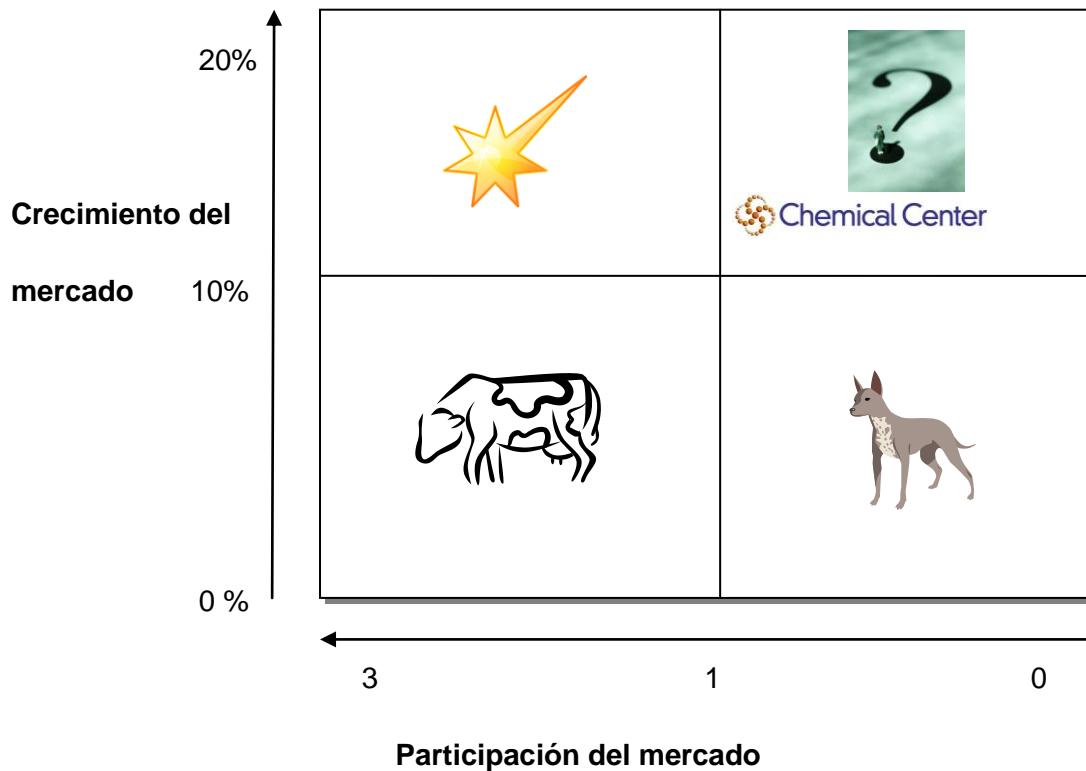
Sobre las cuatro estrategias se elige la estrategia FO (Fortalezas-Oportunidades) es una estrategia de ofensiva, también llamada Maxi-Maxi, este tipo de estrategia consiste en el aumento de ventas.

Este trabajo de investigación se realiza en referencia a la sucursal de Chemical Center SRL de la provincia de Mendoza, la cual se encuentra en etapa de crecimiento sostenido en los últimos años, y se cree conveniente la elección de este tipo de estrategia. Si bien hay amenazas a tener presente, se considera que esta es la mejor estrategia, ya que en la actualidad la empresa tiene una baja porción de participación en el mercado industrial y gracias a sus fortalezas tiene oportunidad de poder expandirse.

### **3.3. Matriz de Boston Consulting Group (BCG)**

Esta matriz es una herramienta para el análisis estratégico de la empresa en base a dos variables: participación de mercado y crecimiento de mercado. La participación de mercado que posee la empresa en cada producto, actividad o área estratégica de negocio, para expresar su posición competitiva en el mercado y la otra, crecimiento del mercado, que indica el atractivo para la empresa.

Según la matriz BCG realizada en el cuadro siguiente, se puede apreciar que la empresa "Chemical Center S.R.L" está ubicada entre los cuadrantes estrella e interrogante, esto se debe a que todavía no termina de participar en la totalidad del mercado y a su vez hay mercados en desarrollo los cuales están en un crecimiento constante.



**Cuadro 4 – Matriz BCG**

Fuente: elaboración propia en base a autor Staton, William J., Fundamentos del Marketing, decimocuarta edición, Mc Graw Hil. México, año 2007.

En base al ejercicio hecho, y asumir los datos hipotéticos se puede concluir que la empresa Chemical Center SRL en la zona de Cuyo, no tiene dominio sobre el mercado, esto se debe a que todavía no se termino de recorrer el mismo y tampoco se exploraron nuevos mercados en crecimiento. Sus líneas de productos en algunos casos le reditúan mayores ingresos, en relación a su competencia, porque tiene exclusividad de las mismas.

Por otro lado, cuando existe una empresa líder en el mercado la participación de mercado en la matriz normalmente oscilará valores entre 1.1 y 1.8 como máximo en el eje de las "x". Los únicos casos donde la empresa tiene una mayor participación por encima de 2 o cercano a 3, es cuando la empresa tiene ventas y/o participación mayoritaria 4 a 5 veces mayor que su competencia.

### 3.4. Grupos estratégicos

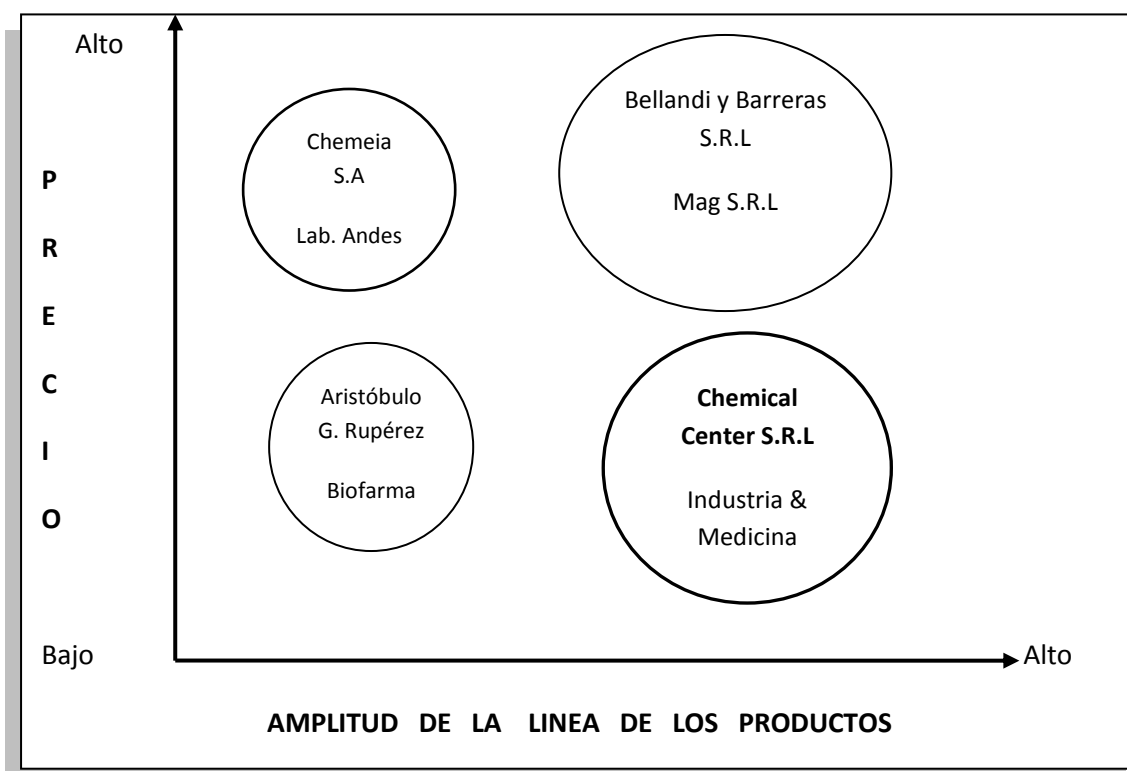
Luego de utilizar herramientas como 5 Fuerzas de Michael Porter, Matriz FODA y Matriz BCG, a continuación se desarrolla Grupos Estratégicos.

El fin de este estudio es determinar qué competidores tienen características similares de negocios a Chemical center S.R.L, como también si poseen estrategias similares y competir sobre bases afines.

Los competidores que se van a analizar son: Mag SRL, Lab. Bellandi & Barreras S.R.L, Biofarma S.A, Chemeia S.A, Laboratorio Andes, Industria y Medicina S.R.L y Aristóbulo Gómez Rupérez.

Para realizar el mapa estratégico se van a utilizar variables, precio y amplitud de la línea de los productos.

#### **Mapeo estratégico Chemical Center S.R.L – Sucursal Cuyo**



**Cuadro 5 – Grupos estratégicos**

Fuente: elaboración propia en base a autor KOTLER, Philip, Dirección de Marketing, Pearson - Prentice-Hall, Inc., México, 2006, duodécima edición.

Luego de realizar el mapa, se puede observar que Chemical Center S.R.L. posee un rango de precio medio y una alta amplitud de línea de productos, dentro del grupo también se encuentra la firma Industria & Medicina S.R.L, si bien tiene características de negocios similares, hay que aclarar que posee un rango de precios medio, pero comercializa en un 50% productos sustitutos que son de menor precio que los productos de primera marca. Hay que tener en cuenta que tendría que estar más abajo en la variable precio pero los sustitutos los vende a precios muy cercanos a los productos de primera marca. Ejemplo: Chemical Center S.R.L comercializa material de vidrio calidad borosilicato de origen alemán el cual es de buena calidad para uso en laboratorio, pero Industria & Medicina solo por 10 % menos de valor comercializa material de vidrio chino de baja calidad para lo que son necesidades en un laboratorio.

Conformado por las empresas Aristóbulo Gómez Rupérez y Biofarma S.A se observa otro grupo, ambas empresas poseen un precio inferior (por debajo del 10 a 15 %, dependiendo el caso) pero con menor amplitud de la línea de sus productos. Las dos importan productos, en el caso de la primera su fuerte es el material de vidrio. En la actualidad comercializa tres marcas: Pyrex, Glassco y Simax, la primera reconocida a nivel mundial y las otras dos como alternativas de buena calidad y de un precio bajo, respecto de los demás competidores en el mercado. Por el lado de Biofarma S.A la gama de productos que se especializa es el rubro de descartables hospitalario, los cuales importa directo y comercializa por medio de licitaciones a hospitales y centro de salud.

Otro grupo a mencionar está compuesto por Mag S.R.L y Lab. Bellandi y Barreras S.R.L, ambas empresas poseen una trayectoria de más de 20 años en el mercado de cuyo, cuentan con locales y depósitos propios, y con mayor cantidad de personal que las del sector, cada una cuenta con 12 a 20 empleados, según el caso. Esto las posiciona como referentes, poseen un precio de venta elevado y en el caso de Mag S.R.L importa una línea de equipos y consumibles para el mercado vitivinícola y como tiene la exclusividad de estos productos y hace años que coloco los mismos en distintas Bodegas posee clientes cautivos y un precio menor (entre el 10 a 20%) que otro competidor en los mismos productos. Por el lado de Laboratorio Bellandi y Barreras cuya estrategia es la venta de productos al estado y participa

constantemente en licitaciones con precios elevados por encima del 20 a 30% del sector, en algunos casos pierde por precios, pero es la empresa que más participación tiene en este tipo de negocios, con un promedio de participación del 80% hace que siempre gane en diferentes licitaciones del estado, ya que los demás competidores participan en un porcentaje inferior o solo en licitaciones que les interesen.

Por último, se identifica el grupo conformado por Chemeia S.A y Laboratorio Andes, estas empresas son las de mayor antigüedad en el rubro con de 25 años en el mismo. En los últimos años con el crecimiento de nuevas empresas y arribos de otras les hizo perder prestigio y participación en el mercado. En la actualidad trabajan con clientes obtenidos desde sus inicios y ya no realizan visitas a empresas o instituciones nuevas para incorporar nuevos clientes o atender en mejor manera los existentes. Tienen precios de ventas elevados y la variedad de la amplitud de la línea de los productos cada vez es más baja.

Luego de efectuar el mapa estratégico y hacer el análisis se elige la mejor estratégica que tiene que llevar a cabo Chemical Center S.R.L para su mejor desempeño en el mercado. Dentro de las estrategias a elegir, se puede mencionar tres:

- Reforzar la posición dentro de su grupo.

- Acceder a otro grupo estratégico.

- Cubrir vacíos que no estén ocupados por grupos estratégicos.

La estrategia que se elige para llevar a cabo es la de reforzar la posición dentro de su grupo. En la actualidad Chemical Center S.R.L posee una extensa amplitud de la línea de productos pero se considera que puede aumentar la misma y cubrir aún más las necesidades de sus clientes.

Respecto del precio, si bien tiene un promedio de precio medio, tendría que pensar en alianzas estratégicas para determinados productos que no tienen un precio competitivo o dejan márgenes de ganancia por debajo del objetivo.

Este tema retoma su desarrollo en el capítulo de propuesta de mejora.



### 3.5. Indicadores de gestión

Después de utilizar diferentes herramientas, se efectúa un análisis en profundidad del sector de ventas de la sucursal de Cuyo de Chemical Center S.R.L, ya que el objetivo de este estudio es la maximización de ventas en mercados industriales, en dicha sucursal. Para ello, se desarrolla un tablero de indicadores, el cual permite evaluar el trabajo de cada vendedor a lo largo del primer semestre del año en curso.

El mismo evalúa los siguientes aspectos:

- Visitas a Nuevas Empresas
- Visitas a Clientes
- Ventas
- Captar nuevos clientes

Para ello se toma información real del sistema de ventas y se transfiere a dicho tablero de indicadores. Este refleja el desempeño y la eficacia de cada vendedor. Los valores que se toman como base de referencia son los objetivos, pero para poder realizar dicho tablero se fijaron valores para poder evaluar dichos aspectos. Los mismos se fijaron entre los dueños de la empresa y Juan Patricio Pérsico actual gerente de la sucursal de Cuyo.

<b>TABLERO DE INDICADORES</b>				
<b>Tareas</b>	<b>Nombre del Indicador</b>	<b>Formula del Indicador</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Frecuencia</b>
Visitas a nuevas empresas	Índice visitas a empresas nuevas	Visitas realizadas / Visitas proyectadas	<b>5</b>	Semanal
Visitas a clientes	Índice de visitas	Visitas realizadas / Visitas proyectadas	<b>10</b>	Semanal
Ventas (\$) 1 = \$ 1000	Índice de ventas	Ventas realizadas / Ventas objetivo	<b>150</b>	Mensual
Captar nuevos clientes	Índice nuevos clientes	Nuevos clientes / Total de clientes	<b>5</b>	Mensual

**Tabla 3** – Tablero de indicadores para análisis

Fuente: elaboración propia en base a autor Horacio E. Retamales, Ingeniería Organizacional, Editorial Ex -libris, Mendoza, 2000.-

Nota: valores por vendedor

## **Resultado del tablero de indicadores**

El análisis e interpretación refleja como resultado dos tipos de falencias, una de ellas, es la carencia de objetivos definidos y fijados a los vendedores, debido a la falta de establecimiento de los mismos por parte de los directivos de la empresa; como así también, la ausencia de un procedimiento estándar y la falta de entrenamiento por quienes se encargan de las ventas, en líneas de productos que comercializa la empresa. Al no poseer un procedimiento estándar, los vendedores realizan sus tareas según el criterio personal de cada uno, lo que refleja que el servicio al cliente difiera de un vendedor a otro y el resultado del análisis lo indica. Esto no es bueno para la empresa, ya que al no tener una misma línea de trabajo, ello puede originar comentarios negativos entre clientes. Ejemplo: al ser Mendoza una plaza menor que Buenos Aires, en que muchos jefes o analistas de laboratorios de distintas empresas se conocen, ellos pueden comentar distintas experiencias con Chemical Center SRL y si no son positivas no es bueno para la imagen de la empresa en el mercado de Cuyo.

Para realizar la medición a través del tablero de comando, la gerencia determinó los objetivos y se tuvieron en cuenta los resultados del flujo de caja mensual, y la experiencia y trayectoria de quienes la integran. Ver anexo 2, tablas 3.5.1 a 3.6.0 inclusive.

### Vendedor 1:

Este vendedor es el que está más próximo a cumplir con los objetivos de ventas, visitas e incorporar de nuevos clientes. Principalmente, se debe a la formación técnica y académica, como así también al compromiso respecto de las solicitudes y consultas de sus clientes, dando seguimiento y su colaboración para solucionar problemas, según la conveniencia de los mismos, con el fin de lograr su satisfacción y confianza.

Se lo evaluó en cuatro habilidades como lo son:

1. Visitas a nuevas empresas
2. Visitas a clientes
3. Ventas

#### 4. Captar de nuevos clientes

Según el promedio del semestre, este vendedor cumple y supera dos factores: visitas a clientes (2) y ventas (3); en tanto en las restantes, visitas a nuevas empresas (1) y captar nuevos clientes (4), está un 15% por debajo del objetivo. Este resultado se lo puede apreciar en el promedio del semestre del vendedor. Ver anexo 2, tabla 3.5.7

#### Promedio del semestre Vendedor 1

Vendedor 1	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	PROMEDIO
Visitas a nuevas empresas	1,00	1,00	0,60	1,20	1,00	0,80	<b>0,93</b>
Visitas a clientes	1,07	1,07	1,07	1,07	1,07	1,13	<b>1,08</b>
Ventas (\$) 1 = \$ 1000	1,80	1,49	1,12	1,71	1,87	1,39	<b>1,56</b>
Captar nuevos clientes	0,80	0,60	0,60	1,00	0,80	1,00	<b>0,80</b>

Tabla 4 - Promedio del semestre Vendedor 1

Fuente: elaboración propia.

Respecto de los factores/objetivos no logrados es necesario determinar mejores acciones para que el vendedor pueda cumplir los objetivos. En el caso de “visitas a nuevas empresas”, se puede observar que en dos meses no alcanzo el objetivo pero si en los cuatro restantes, esto se debe a que en el mes de marzo (mes 3) estuvo de licencia por vacaciones y en el mes de junio (mes 6) tuvo participación en cuatro licitaciones, las cuales le consumieron tiempo de preparación.

#### Vendedor 2:

Este vendedor presenta un bajo desempeño respecto al vendedor numero 1 y no cumple con ninguno de los cuatro objetivos fijados por la empresa.

Al igual que al primer vendedor se lo evaluó en cuatro tareas como lo son:

1. Visitas a nuevas empresas

2. Visitas a clientes
3. Ventas
4. Captar de nuevos clientes

En este caso, el análisis del promedio del semestre, arroja como resultado que el vendedor no alcanza los objetivos fijados por la gerencia y está por debajo del 40% de los mismos. Ver anexo 2, tabla 3.5.8

### **Promedio del semestre Vendedor 2**

<b>Vendedor 2</b>	<b>Mes 1</b>	<b>Mes 2</b>	<b>Mes 3</b>	<b>Mes 4</b>	<b>Mes 5</b>	<b>Mes 6</b>	<b>PROMEDIO</b>
<b>Visitas a nuevas empresas</b>	0,80	1,00	1,00	0,80	1,00	0,60	<b>0,87</b>
<b>Visitas a clientes</b>	0,93	0,93	0,93	0,93	0,93	0,93	<b>0,93</b>
<b>Ventas (\$) 1 = \$ 1000</b>	0,47	0,42	0,45	0,63	0,71	0,29	<b>0,50</b>
<b>Captar nuevos clientes</b>	0,80	0,40	0,80	0,20	0,80	0,80	<b>0,63</b>

Tabla 5 - Promedio del semestre Vendedor 2

Fuente: elaboración propia.

Esto se debe principalmente a tres aspectos: carencia de objetivos, falta de formación técnica, y defectuosa organización en la labor. Hay que aclarar que a este vendedor no se lo incorporó con el mismo criterio que al resto del personal que trabaja en la sucursal de Mendoza. Este vendedor pertenecía a otra empresa y él mismo se ofreció a trabajar con Chemical Center. Los dueños y fundadores de la empresa aceptaron dicha propuesta dado que priorizaron su conocimiento respecto del mercado y la posesión de una cartera de clientes ya lograda. Estas ventajas que se pensaban positivas para la organización, durante su etapa de adaptación se diluyeron, ya que en realidad no fueron bien aprovechadas. Por último, cabe mencionar que es una persona que no tiene necesidades económicas ni de crecimiento profesional como el resto de los empleados, ya que su familia política posee una distribuidora de materiales eléctricos con sucursales en gran Mendoza y en algún momento se cree pasará a formar parte de ese negocio.

Con este vendedor la empresa va a tener que trabajar de manera inmediata para que en el próximo semestre arroje resultados cercanos a los objetivos, ya que si no los logra corre riesgo su continuidad en la empresa.

## 4 Capítulo 4: Conclusión

Durante el desarrollo de esta tesina se encontró que el objetivo de maximización de ventas en mercados industriales es viable para la sucursal de Cuyo de Chemical Center SRL. Una vez que la misma cuente con el funcionamiento óptimo de los procesos y cumplir los objetivos fijados, la empresa podrá alcanzar las metas en el corto y mediano plazo.

Al inicio de la investigación Chemical Center SRL carecía de procesos y objetivos, lo cual generaba una productividad inferior a sus capacidades. Ésta fue la razón principal por la cual se enfocó esta tesina a estandarizar los procesos y definir los objetivos para así conseguir maximizar las ventas.

En la etapa de análisis se utilizó herramientas como lo son: cinco fuerzas de Porter, matriz FODA, matriz BCG, grupos estratégicos e indicadores de gestión. Cada una arrojó los siguientes resultados:

Cinco fuerzas de Porter: Esta herramienta arrojó como conclusión que la fuerza más atractiva que favorece a la organización, son los productos sustitutos.

Matriz FODA: Del análisis de esta matriz se desprende que la estrategia conveniente es la FO (ofensiva), la cual tiene como objetivo incrementar las ventas.

Matriz BCG: En dicho análisis se determinó que la organización está ubicada en el cuadrante “interrogante”, ya que todavía no representa gran porcentaje de ventas en el mercado industrial.

Grupos estratégicos: Luego de realizar el mapeo y establecer las variables, se determinó que la empresa debe enfocarse en reforzar la proyección dentro del grupo.

Indicadores de gestión: Luego de analizar el primer semestre del año, el tablero establece como resultado que los vendedores de la empresa carecen de objetivos, no poseen formación técnica y presentan defectuosa organización en la labor.

Las necesidades de cada empresa son diferentes por lo cual no se garantiza que las soluciones propuestas para Chemical Center SRL en este trabajo de grado, sean aplicables a cualquier tipo de empresa e inclusive, a otra empresa que pertenezca al mismo sector.

Gracias a los resultados de la presente investigación, la sucursal de Cuyo de Chemical Center SRL está en capacidad de:

Realizar mediciones y evaluar de manera constante el desempeño de sus vendedores.

Alcanzar los nuevos objetivos fijados.

Mejorar la organización interna de la empresa y lograr un desempeño correcto de sus vendedores.

Incrementar la productividad de sus procesos de distribución y venta de los productos que comercializa.

Reducir demoras y reclamos para los clientes, puesto que cada empleado tiene claro que papel cumple dentro del proceso, lo que genera responsabilidad y mejor desempeño.

Según lo expuesto en el punto anterior se puede observar que el presente trabajo de investigación está en condiciones de afirmar la hipótesis que se estableció en el capítulo uno.

“El maximizar las ventas en mercados industriales le permite a la sucursal en estudio, diferenciarse y posicionarse en el mercado industrial.”

## 5 Capítulo 5: Propuesta

En el capítulo tres se realizó el diagnóstico de la empresa, en la cual se aplicaron distintas herramientas. En este capítulo se procede a realizar la propuesta de mejora con los datos obtenidos en el análisis e interpretación de cada herramienta y se presenta una serie de propuestas a efectos de alcanzar los objetivos de dicha investigación.

En base a los resultados obtenidos en la etapa de análisis se procede a detallar cada uno de los resultados obtenidos con las distintas herramientas utilizadas y luego se procede a listar las propuestas que se aconsejan aplicar:

Cinco fuerzas de Porter: Esta herramienta arrojó como conclusión que la fuerza más atractiva que favorece a la organización, son los productos sustitutos.

Matriz FODA: Del análisis de esta matriz se desprende que la estrategia conveniente es la FO (ofensiva), la cual tiene como objetivo incrementar las ventas.

Matriz BCG: En dicho análisis se determinó que la organización está ubicada en el cuadrante “interrogante”, ya que todavía no representa gran porcentaje de ventas en el mercado industrial.

Grupos estratégicos: Luego de realizar el mapeo y establecer las variables, se determinó que la empresa debe enfocarse en reforzar la proyección dentro del grupo.

Indicadores de gestión: Luego de analizar el primer semestre del año, el tablero establece como resultado que los vendedores de la empresa carecen de objetivos, no poseen formación técnica y presentan defectuosa organización en la labor.

Luego de mencionar los resultados que arrojó el análisis se procede a establecer una serie de recomendaciones, para así definir una propuesta de mejora con el fin de lograr la maximización de ventas en el mercado industrial donde se desempeña la empresa. Dentro de las mismas se observa que hay propuestas que se relacionan con inversión, otras con el posicionamiento de la



empresa en otro mercado y por último, propuestas vinculadas a aspectos internos de la organización.

A continuación se establecen las siguientes posibilidades:

Determinar posibles productos sustitutos para necesidades de clientes.

Definir nuevos mercados a explorar.

Aumentar participación en los mercados actuales.

Incorporar un tercer vendedor.

Capacitar el personal de ventas para el mercado industrial donde se desempeñan.

Definir objetivos de maximización de ventas en mercados industriales.

Establecer diagrama de proceso y manual de procedimientos para la venta a un cliente industrial.

Definir un organigrama.

La propuesta de mejora que se recomienda para la sucursal de cuyo de Chemical Center S.R.L, a fin de alcanzar los objetivos a corto plazo, consiste en llevar a cabo cuatro de las acciones mencionadas con anterioridad:

Definir un organigrama.

Definir objetivos de maximización de ventas en mercados industriales.

Establecer diagrama de proceso y manual de procedimientos para la venta a clientes industriales.

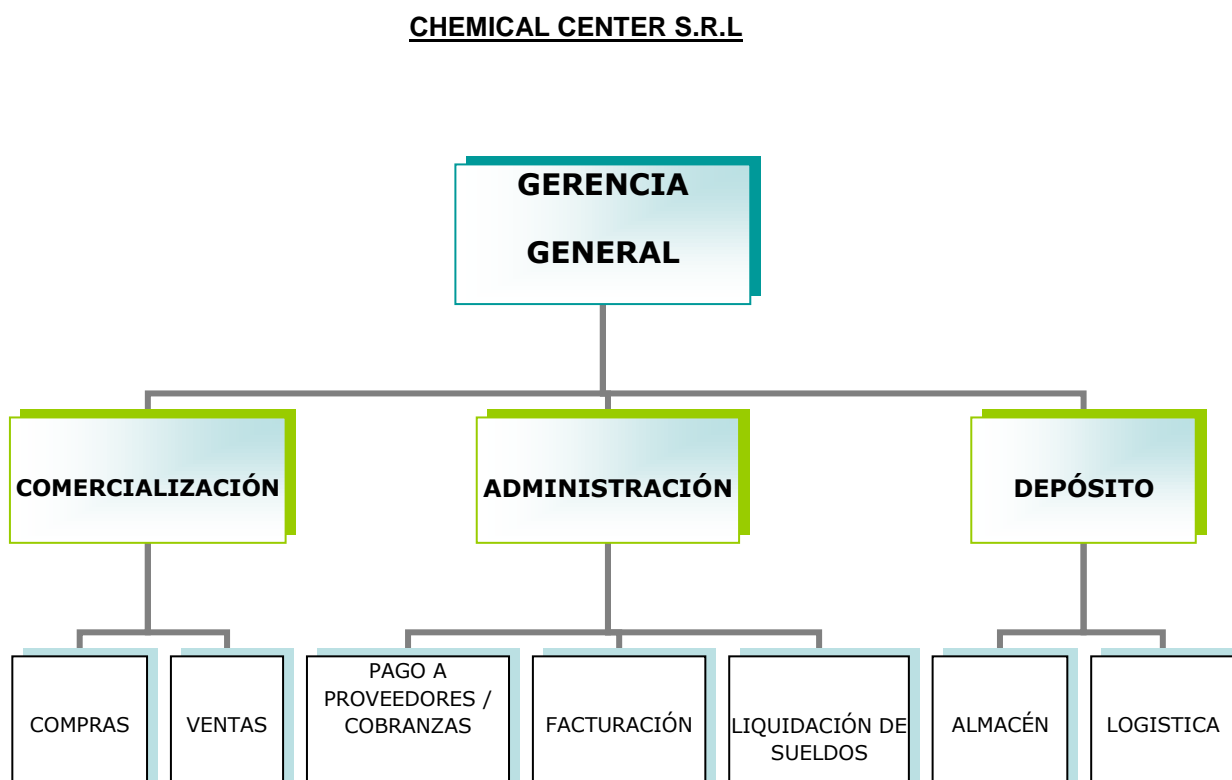
Capacitar el personal de ventas para el mercado industrial donde se desempeñan.

Las mismas van a ser coordinadas por el actual gerente de la sucursal de cuyo de Chemical Center S.R.L, Juan Patricio Pérsico, quien cuenta con formación técnica, terciaria y académica especializada, como así también con diez años de experiencia en el rubro. Los últimos ocho años a cargo de dicha sucursal para todo el mercado de la zona de cuyo, hacen que conozca el mismo y esté capacitado para tomar las decisiones adecuadas. Además del conocimiento y formación cuenta con el apoyo de los socios gerentes de la empresa, siendo

estos los dueños de la misma y se encuentran en la casa central de Buenos Aires, sin el apoyo de ellos no sería posible llevar a cabo dicha propuesta, ya que fue consensuada por ellos.

### 5.1. Organigrama

El organigrama que se detalla posteriormente corresponde al organigrama general de Chemical Center SRL.



**Cuadro 6 – Organigrama**

Fuente: elaboración propia en base a autor Franklin, Enrique, Organización de Empresas, Segunda Edición, editorial Mc Graw Hill, 2004.

Actualmente la organización posee cinco empleados en la sucursal de Mendoza, entre ellos se puede mencionar un encargado de sucursal, dos vendedores, un administrativo y un personal de depósito y reparto en vehículo propio de la empresa. También posee un cadete el cual esta tercerizado para realizar cobranzas en Mendoza y alrededores.

El encargado de sucursal, tiene como principales tareas, el control, funcionamiento, mejoras y operación de la sucursal, también una de sus

principales tareas es la venta a los clientes más importantes de la zona y búsqueda de posibles clientes.

Los vendedores, como principal tarea tienen la atención, visita, seguimiento de sus clientes y detectar posibles clientes para incorporar a la empresa.

El personal administrativo, tiene como tareas el ingreso de facturas, reclamo de pagos, archivo de documentación, entre otros.

El personal de almacén y reparto realiza el control de mercaderías, preparación de pedidos, entrega de los mismos y cobranzas que no realiza el cadete fuera de la zona.

## **5.2. Objetivos de maximización de ventas en mercados industriales**

Dentro de los objetivos de maximización de ventas, se encuentran dos tipos:

Estratégicos

Operativos

### **5.2.1. Objetivos estratégicos**

El objetivo estratégico de la compañía es promocionar y comercializar sus marcas líderes en el mercado, para así conseguir rotación de las mismas y establecerlas como referentes en el mercado. Entre ellas se puede nombrar: Sartorius, 3M, Fisatom, J.Baker, Nichiryo, Hahc, entre otras. También la empresa desarrolla al máximo la atención y compromiso con cada cliente con el fin de ser el único proveedor, ya que posee variedad de productos para abarcar el amplio espectro de los insumos y consumibles utilizados en los laboratorios.

Además de esto se propone crear una misión y visión para la sucursal de Cuyo. Para ello se forma un equipo de trabajo entre los socios gerentes, gerente de ventas de sucursal Buenos Aires, gerente de sucursal Mendoza y vendedores de la empresa, siempre se obtiene un mejor resultado formular entre varias personas a que lo haga una sola persona. Es importante asegurar que se involucren todos dentro de la organización con base en la información y con la perspectiva suficiente y complementaria, además de que es una buena forma de que se obtenga mayor participación y compromiso hacia su cumplimiento.

Para poder elaborar ambas se propone la siguiente metodología a través del planteo de una serie de interrogantes, los cuales tienen el fin de no dejar nada de lado y tener en cuenta todo lo que esté al alcance de la empresa:

Misión:

- ¿Por qué existimos (cuál es nuestro propósito básico)?
- ¿En qué sector debemos estar?
- ¿Quién es nuestro usuario objetivo?
- ¿En dónde se encuentra nuestro usuario objetivo?
- ¿Qué es valor para nuestro usuario?
- ¿Qué necesidades podemos satisfacer?
- ¿Cómo es que vamos a satisfacer estas necesidades?
- ¿En qué nicho o sector queremos estar?
- ¿Cuáles son nuestros productos o servicios presentes o futuros?
- ¿En qué nos distinguimos?, ¿qué característica especial tenemos o deseamos tener?

Visión:

- ¿Qué tratamos de conseguir?
- ¿Cuáles son nuestros valores?
- ¿Cómo produciremos resultados?
- ¿Cómo nos enfrentaremos al cambio?
- ¿Cómo conseguiremos ser competitivos?

Luego de listar los interrogantes para misión y visión el equipo compartió diferentes ideas de cada uno de sus miembros para elaborar ambas. También se apoyaron en los resultados de las diferentes herramientas empleadas en el análisis para tomar una decisión con información precisa. De ellos se obtuvo como resultado lo siguiente:

Ser el principal proveedor de insumos, consumibles y equipos que comercializa la empresa a laboratorios del gran Mendoza.

Ser el principal proveedor de insumos, consumibles y equipos que comercializa la empresa a laboratorios de la zona Cuyo.

Ofrecer servicio de Pre-venta.

Ofrecer servicio de Post-venta.

Brindar asesoramiento técnico.

Distribución en gran Mendoza.

Distribuir en mediano y largo plazo en toda la zona de cuyo.

Luego de establecer los puntos en que tiene que focalizar la empresa, se procede a definir la Misión y Visión para la sucursal de cuyo.

### MISIÓN

Chemical Center SRL es una empresa que apunta a ser el principal proveedor de insumos y equipamiento para laboratorios, con un asesoramiento técnico a cargo de especialistas, con distribución en la zona de Cuyo.

### VISIÓN

Ser el principal y mayor distribuidor de insumos y equipameinto para laboratorios en la zona de Cuyo, manteniendo la filosofía de ventas a cargo de especialistas.

Antes del presente trabajo la empresa no contaba con ninguna de estas. Una vez definida la misión y visión para la sucursal de cuyo de Chemical Center SRL esto brinda una ventaja y lineamientos a seguir por parte de la gerencia y empleados para que ambos se enfoquen en lograrlos día a día y en el mediano/largo plazo poder lograr lo que se fijo.

### Desempeño del recurso humano en Chemical Center S.R.L

La organización no posee un departamento de recursos humanos, por el momento no hay planes de crearlo, ya que el número de empleados es bajo y

sería un costo difícil de cubrir con el monto de ventas actual. En un futuro con el crecimiento de la empresa se pueden incorporar nuevos empleados, en ese caso si se aconseja que se evalúe la creación de dicho departamento.

Se recomienda que por el momento se desarrolle información básica para un mejor desempeño de los empleados, y que estos estén alineados a los objetivos de la empresa.

Al momento de incorporar nuevos empleados, sería conveniente que éste, antes de comenzar a trabajar reciba una introducción sobre la historia y funcionamiento de la empresa y luego una orientación en el puesto donde se desempeñe. Esto se propone ya que al ser una organización no conocida en el mercado de consumo facilita una mejor inserción del nuevo empleado en la empresa.

Dar a los empleados la información que necesiten para realizar un buen trabajo. Brindar “feedback” constante. Reconocer las necesidades personales de los empleados. Pagar a la gente competitivamente, basándose en lo que se merece. Mantener un contacto frecuente y reconocer la importancia de su trabajo. Para ello se recomienda que la gerencia profundice en el conocimiento de Administración por objetivos (APO) desarrollada por Peter Drucker donde premia a empleados según su desempeño. Para ello se determinan objetivos operativos, los cuales se mencionan a continuación.

### **5.1.2. Objetivos operativos**

Los objetivos operativos son los puntos de referencia de los proyectos diarios, semanales o mensuales que implementan a los estratégicos. Los objetivos operativos, también llamados tácticos, se establecen con los estratégicos en mente y proporcionan un medio para la gestión. Por ejemplo, la consecución del objetivo estratégico de aumentar en un 25 por ciento las ventas requiere la realización de los objetivos operativos para desarrollar y ejecutar una estrategia de publicidad efectiva, junto con otros objetivos operacionales. Al igual que con los estratégicos, los objetivos operativos también deben ser medibles y específicos, aunque su enfoque es más estrecho.

Para poder llevar a cabo estos hay que contar con empleados productivos. El empleado productivo es capaz de resolver problemas, de analizar y de comunicarse. El individuo que produce autoevaluará de manera constante su trabajo de acuerdo a los objetivos de la empresa.

También se promoverá el trabajo en equipo, ya que si no están alineadas las fuerzas de distintos sectores de la empresa de esta manera no es posible cumplir con las metas de ningún área. Formar grupos de trabajo que sean productivos otorgan ventajas, sus miembros se concentran en las dificultades, en cómo solucionarlas y cómo prevenirlas; que consideren a los problemas como oportunidades para perfeccionarse; eleven la calidad de los procesos sobre la marcha; controlan el trabajo de los demás. Los miembros del equipo cuantifican, miden, evalúan y se comunican.

Para poder evaluar lo que produce cada vendedor en función de los objetivos operativos fijados por la gerencia se utiliza la herramienta de indicadores de gestión.

Para poder plasmar e interpretar estos indicadores se utiliza un tablero de comando, el cual es un módulo completo que le permite a la gerencia de Chemical Center SRL obtener una imagen clara del estado de la empresa y ver el resultado de los objetivos fijados a sus vendedores. Los resultados son presentados en formato de tablas y graficas lo cual lo convierte en un sistema de monitoreo efectivo y eficiente

En la etapa de análisis la gerencia para poder evaluar el rendimiento de los vendedores determinó cuatro tipos de indicadores. Luego de obtener los resultados, se agregaron tres nuevas tareas al tablero de indicadores con el fin de que los vendedores tengan, además de los objetivos básicos, otros objetivos de desempeño que ayudan con el fin de aumentar las ventas. En total son siete:

1. Número de visitas por semana a clientes: 5 (cinco)
2. Número de visitas por semana a empresas nuevas: 5 (cinco)
3. Incorporación de clientes nuevos por mes: 5 (cinco)
4. Venta de equipos de firmas representadas por mes: 10 (diez)

5. Facturación mensual: \$ 150.000,00
6. Envío de cotizaciones a clientes nuevos: no más de 24 hs, salvo que sea algún producto específico que demore mayor búsqueda.
7. Entregas en 48 hs, de mercadería que este en stock.

Para poder llevar a cabo dichos objetivos hay que poder medir el desempeño sobre los mismos, para ello se desarrolla el siguiente tablero de control:

<b>TABLERO DE INDICADORES</b>				
<b>Tareas</b>	<b>Nombre del indicador</b>	<b>Formula del indicador</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Frecuencia</b>
Vistas a clientes	Índice de visitas	Visitas realizadas / Visitas proyectadas	<b>5</b>	Semanal
Vistas a nuevas empresas	Índice de visitas a empresas nuevas	Visitas realizadas / Visitas proyectadas	<b>5</b>	Semanal
Incorporar nuevos clientes	Índice nuevos clientes	Nuevos clientes / Total de clientes	<b>5</b>	Mensual
Introducción de equipos de firmas representadas	Índice de equipos de representadas	Productos entregados / Productos objetivo	<b>10</b>	Mensual
Ventas (\$) 1 = \$ 1000	Índice de ventas	Ventas realizadas / Ventas objetivo	<b>150</b>	Mensual

**Tabla 6 – Nuevo tablero de indicadores**

Fuente: elaboración propia



El fin de este tablero es brindar información de utilidad y real a la gerencia para seguir el desempeño de las actividades de cada vendedor y en el caso de detectar desviaciones poder corregirlas rápidamente semana a semana o mes a mes y no esperar todo un semestre o un año para hacerlo. Se recomienda implementar de forma inmediata este tipo de tablero y hacer una revisión semanal y mensual de cada indicador, ya que el cumplimiento de los objetivos fijados va a permitir a la sucursal de Cuyo de Chemical Center SRL alcanzar los objetivos fijados y escenario futuro favorable para la empresa.

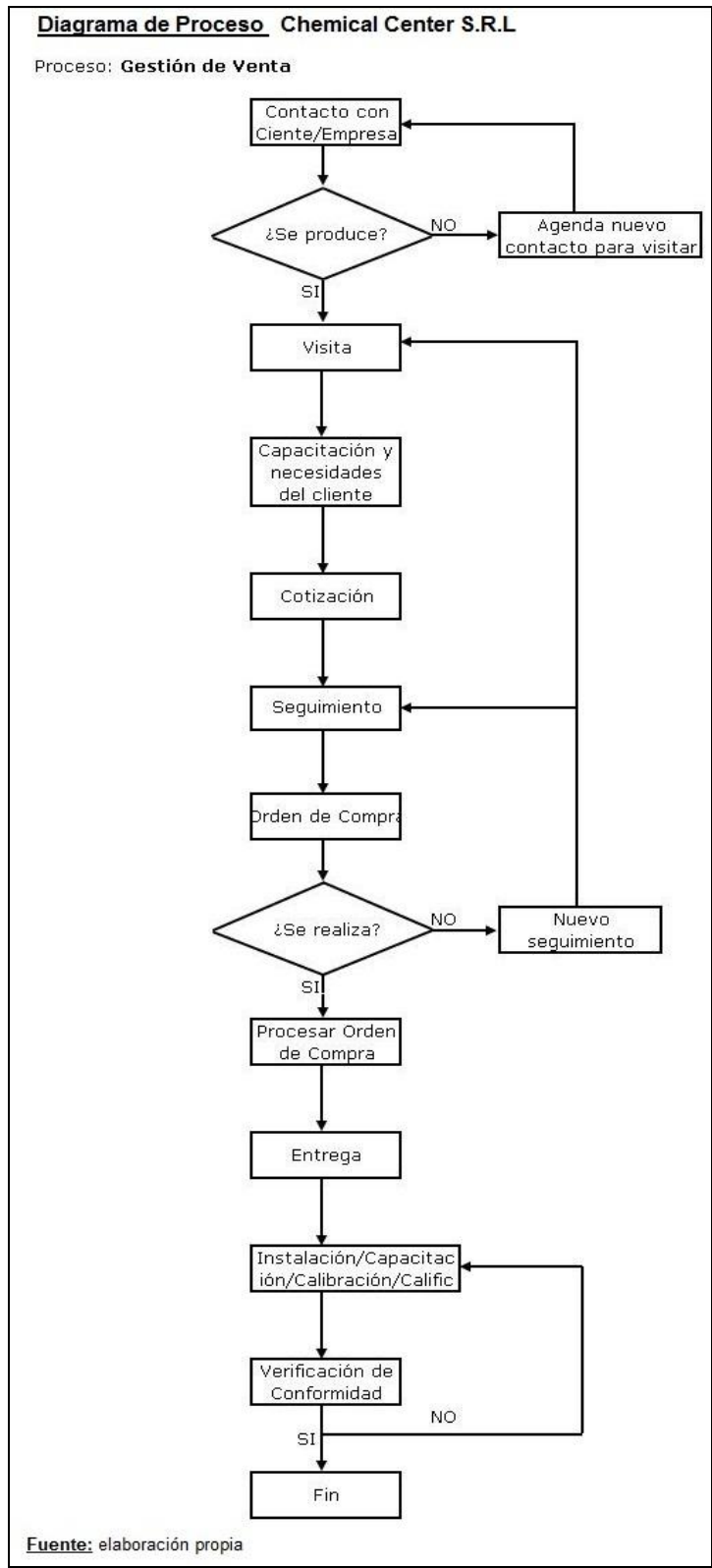
### **5.3. Proceso / Procedimientos para ventas industriales**

Para poder llevar a cabo los objetivos estratégicos y operativos, además de tener la capacitación necesaria, es de utilidad y necesidad establecer una forma de trabajo estándar para tener éxito en un mercado industrial. Para ello se desarrolla el diagrama de proceso del puesto y los procedimientos correspondientes para operar en un mercado industrial. Cabe aclarar que el uso de diagramas y procedimientos no es habitual en empresas competidoras del mercado industrial donde opera Chemical Center S.R.L.

El beneficio de esto es dar al vendedor una manera de trabajar eficiente y que se pueda acoplar con las demás áreas de la empresa. Como así también, de existir en el mediano plazo la posibilidad de incorporar un vendedor, debido a que ya existe una manera de trabajar esquematizada, esto le permitiría al nuevo ingresante insertarse con menor dificultad al puesto, conocer sus tareas en detalle, conocer los objetivos de su puesto lo que hace que la adaptación sea más rápida y conveniente para la empresa.

#### **5.3.1. Diagrama de procesos**

En la página siguiente se puede observar el diagrama desarrollado para el área de ventas.



**Cuadro 7 – Diagrama de proceso de ventas**

### **5.3.2. Procedimiento de ventas para mercados industriales**

#### **Contacto**

Contactar al cliente/empresa telefónicamente o vía mail, donde brevemente se presentan e informan los productos/servicios que comercializa la firma (ver carta presentación anexo 3, figura 4.3.1) y se pacta una entrevista a fin de que el cliente pueda recibir al vendedor. Ej: Si no hay datos de una persona de referencia, se pueden extraer datos de guías industriales o portales de internet, con el fin de contactar a empresas y consultar de esa manera si poseen laboratorio o usan alguno de los productos que comercializa la empresa.

Una vez confirmada la visita, el mismo procede a agendar (agenda personal) la entrevista para el día y horario pactado.

#### **Visita**

Llegado el día se concreta la misma y se comenta al cliente en profundidad los productos y servicios que comercializa la organización. Puede suceder que un cliente consulte por temas no conocidos por el vendedor, en estos casos el vendedor deberá tomar nota de la consulta e investigar, o verificar si alguna persona de la empresa puede asesorar al cliente o, en su defecto comunicarse con fabricantes o investigadores, para de esa manera evacuar lo consultado. En caso de que el cliente requiera información o adquisición de algún producto de la línea, el vendedor deberá tomar nota (*planilla de visitas*) para luego poder realizar la cotización o consulta correspondiente. Se detalla a continuación:



**Chemical Center**



**Chemical Center s.r.l.**  
Casa Central: Francia 4755 – B1604CPQ  
Florida Oeste – Pcia. Bs.As.  
Tel./Fax: +54 11 4730-1470  
Sucursal Cuyo: Bolivia 576 – M5510JFB  
[mendoza@chemicalcenter.com.ar](mailto:mendoza@chemicalcenter.com.ar)  
[www.chemicalcenter.com.ar](http://www.chemicalcenter.com.ar)

**PLANILLA DE VISITAS**

Nombre y Apellido: .....

Empresa:.....

Sector:.....

Cargo:..... E- Mail : .....

Dirección:.....

Tel:..... Fax:.....

Consultas:

.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....

**Cuadro 8** – Planilla de visitas

Fuente: elaboración propia

**Cotización**

El vendedor deberá efectuar la cotización solicitada por el cliente. Ésta será confeccionada en tiempo y forma con las necesidades y requisitos establecidos por el cliente. El envío de la cotización no debe superar las 48 hs. Una vez enviado, corresponde agendar los datos de la cotización para luego hacer el seguimiento. Debajo se detalla modelo de cotización:

Sres: INTI-SAN LUIS  
 AUTOPISTA N° 55 EXT. NORTE  
 CAMPUS UNIVERSITARIO  
 SAN LUIS  
 Tel: 4724-6200(6539/6584) Fax: 4724-6449  
 At: Jessica Yanke

02 de diciembre de 2013

Cotización Nro:00090948

Item	Cantidad	Descripción	Moneda	Precio Unit.
1	1	CM0559B - AGAR BASE PSEUDOMONAS OXOID (500 GRS.) Plazo Entrega: 45 días	PES	1.350,00
2	1	B0211505 - AGAR BASE CETRIMIDIA BRITANIA (100 G) Plazo Entrega: 15 días	PES	205,00
2.01	1	Alternativa: 285420 - AGAR BASE CETRIMIDA DIFCO (500 G) Plazo Entrega: 45 días	PES	870,00
3	1	B0217405 - CALDO LAURIL SULFATO BRITANIA (100 g) Plazo Entrega: 15 días	PES	120,00

-Los Precios indicados incluyen IVA (21%)

Ante cualquier consulta no dude en comunicarse con nosotros.

Atentamente,

Juan Persico  
 jpersico@chemicalcenter.com.ar

### Cuadro 9 – Cotización Modelo

Fuente: elaboración propia

### Seguimiento

Pasado el lapso de 48 hs de enviada la cotización, el vendedor deberá comunicarse vía e-mail o telefónicamente para ver si se recibió correctamente y tratar de detectar si hay interés por la misma.

### Orden de compra

Una vez que el cliente acepta la cotización y envía la orden de compra o confirmación vía mail o telefónica, el vendedor deberá procesar la orden de compra en el sistema de ventas (Gecom) para dar curso al pedido y que la mercadería llegue al cliente en los plazos establecidos. Los plazos son indicados al momento de cotizar ítem por ítem.

## **Entrega**

Para la venta de un equipo o producto que requiera la instalación y/o capacitación sobre su uso, la misma deberá ser efectuada por el vendedor o especialista en ello. El objetivo es que el cliente conozca las características y utilidades del equipo/producto para un mejor aprovechamiento y uso del mismo. En el caso de que sea cualquier producto de uso común, el mismo podrá ser entregado por el personal de cadetería. Ej: material de vidrio, material plásticos, reactivos, entre otros.

## **Verificación de Conformidad**

Pasadas las 72 hs de efectuada la entrega, el vendedor deberá contactar al usuario para ver cómo funcionan los bienes entregados y detectar si este tiene alguna duda o consulta para realizar sobre alguno de los mismos. El objetivo de este medio de verificación es detectar el grado de satisfacción del cliente y dejar una imagen positiva para cuando el mismo necesite adquirir otro bien tenga en cuenta a la empresa.

## **Informe de Visitas**

El mismo será elaborado una vez a la semana y presentado por cada vendedor todos los viernes de cada semana. El armado del informe se basa en volcar los datos de las planillas de visitas de los clientes correspondientes, donde se colocan: datos del cliente, comentarios, productos a cotizar y oportunidades.

Una vez terminado el mismo es presentado en forma escrita al Jefe de Ventas, éste a su vez lo charla con el vendedor y analiza el contenido del mismo. Una vez revisado, el vendedor comenta la proyección de la semana siguiente y evalúan entre ambos si hay que hacer modificaciones o mejoras.

**Nota:** para poder ver el resultado con este sistema de trabajo hay que crear documentos de venta, realizar seguimientos y efectuar supervisión, para ello se desarrollan las siguientes herramientas:

**Planilla de Visitas:** la misma tiene como objetivo volcar todos los datos captados con el cliente, para luego procesar la información y detectar

posibilidades de venta. Dentro del proceso se ubica en el segundo paso del procedimiento “visita”.

**Informes de Visitas:** el objetivo de este tipo de informe es que cada Vendedor vuelque lo realizado en la semana, para de ese modo ser evaluado por el responsable de ventas a efectos de realizar un seguimiento y ver el desempeño de cada vendedor. A continuación se detalla la planilla que completa cada vendedor:

## INFORME DE VISITAS

Semana del: día/mes/año Vendedor:						
Fecha	Empresa Visitada	Persona de Contacto	Pedido de Cotización	Tema Hablado	Proveedores Actuales	Nota

**Tabla 7 – Informe de visitas**

Fuente: elaboración propia

Como se menciona la venta en mercados industriales es un proceso que tiene inicio y si la empresa tiene un correcto desempeño puede durar toda la vida. Cabe aclarar que Chemical Center cubre un mercado industrial formado por laboratorios de industria vitivinícola, alimenticia, minera y petrolera, con posibilidad en un futuro de sumar a estos, laboratorios de cosmética que presenta diferentes necesidades.

Se debe recordar que las compras son más racionales que emocionales ya que en una industria se compra de manera racional, es por eso que se estableció

un diagrama proceso y procedimiento para que los vendedores cumplan con las exigencias del mercado.

#### **5.4. Capacitar el personal de ventas**

La capacitación o entrenamiento en ventas es fundamental para ayudar a los empleados a incorporar los cambios. Esto sucede porque la instrucción permite a los vendedores de la empresa el dominio de nuevos conocimientos, actitudes y habilidades. El entrenamiento es una forma de organizar la información y la experiencia de tal modo que el empleado pueda lograr un comportamiento laboral que sea beneficioso para él y para la empresa.

El objetivo de perfeccionar al personal de ventas es brindar conocimiento y habilidades a los vendedores mediante cursos que le permitan dar formación técnica y específica de los productos que comercializa la empresa en el mercado industrial donde se desempeña. El tener dicha formación le da una ventaja competitiva permitiéndoles diferenciarse con vendedores de otras empresas y hacer más eficiente su trabajo.

Otro de los objetivos de este entrenamiento es que los vendedores obtengan mejores herramientas para desenvolverse ante posibles necesidades y deseos de los clientes y así crear una experiencia favorable de parte del cliente con el vendedor, ya que el objetivo es que el vendedor no solo efectúe la venta, sino que además asesore y aconseje al cliente, con la idea de que en el presente y futuro el cliente confíe en la empresa al momento de adquirir productos. Esto es de suma importancia, ya que existen vendedores de otras empresas competidoras que poseen conocimiento sobre ciertas técnicas y equipos que comercializan. En un mercado industrial para determinadas ventas un vendedor puede hacer la diferencia por el conocimiento en cuanto a la venta de equipos o instrumental específico que necesitan de instalación o desarrollo de técnicas para su puesta a punto. Esto brinda una ventaja a favor de la empresa, ya que un vendedor especializado y adecuadamente capacitado aumenta la curva de crecimiento de la empresa en el mercado.

Para que el personal de ventas tenga un correcto desempeño y fidelidad con los clientes, al momento de establecer sus ventas, se recomienda transmitir



nuevos conocimientos a traves de cursos y seminarios, y para ello se desarrollar un plan de entrenamiento.

#### **5.4.1. Plan de entrenamiento**

El plan de entrenamiento para los vendedores de la sucursal de cuyo consiste en dar en un lapso de tres meses seis cursos o talleres. Como se comenta en el párrafo anterior el objetivo de este plan es que los vendedores puedan contar con un correcto desempeño y establecer fidelidad con sus clientes.

De los seis contenidos de capacitación propuestos únicamente se realizaría en Mendoza el curso de microbiología general que se lleva a cabo en la sede de INTA – Mendoza ubicada en Luján de Cuyo, el resto son en Buenos Aires. Respecto del mismo en INTA-Mendoza el pago se realiza mediante compensación de facturas. Esto se debe a que INTA-Mendoza es uno de los principales clientes de la sucursal de cuyo de Chemical Center S.R.L y mensualmente se le entrega mercadería, es por eso que se puede llevar a cabo dicha compensación en vez de tener que emitir un pago. Respecto de los cinco cursos/talleres a realizar en Bs. As., si bien no se paga arancel por los mismos, ya que son firmas representadas por la empresa las que los dictan, existe el valor de viáticos, tanto como para el viaje aéreo, como para las noches de hotel. Para cubrir estos valores la empresa decide comprar los pasajes aéreos a los vendedores en 6 a 12 cuotas sin interés y el valor del hotel, se abonaría con dinero de caja chica.

Cabe aclarar que los cursos seleccionados están relacionados a los resultados de las distintas herramientas y matrices empleadas durante la etapa de análisis. En el caso de la Matriz FODA se eligió la estrategia FO (Fortalezas y Oportunidades), ya que consiste en el aumento de ventas. También es el caso de los indicadores de gestión que tienen como fin medir los resultados y ajustar los mismos a los objetivos propuestos.

Plan de Entrenamiento – Chemical Center S.R.L – Sucursal Cuyo

Contenido	Disertante	Técnica	Objetivos alcanzados	Recursos	Lugar	Duración	Arancel	Viaticos x persona
<b>Filtración</b> Técnicas de filtrado, tipos de filtros y aplicaciones	Sartorius Argentina S.A	* Taller teórico. *Trabajo en pequeños grupos.	*Conocimiento sobre filtración, tipos de filtros y metodos.	* Anotadores. *Lapiceras	Bs. As	2 días (8 horas por día)	sin cargo	\$ 2500 (Pasaje avión ida y vuelta + 1 noche de Hotel)
<b>Balanzas</b> Tipos de balanzas para laboratorios, usos y aplicaciones	Sartorius Argentina S.A	* Taller teórico. *Trabajo en pequeños grupos.	*Conocimiento sobre principio de pesaje, modelos de balanzas y aplicaciones.	* Anotadores. *Lapiceras	Bs. As	2 días (8 horas por día)	sin cargo	\$ 2500 (Pasaje avión ida y vuelta + 1 noche de Hotel)
<b>Nuevos metodos de Microbiología</b> Técnicas y tipos de productos donde se puede utilizar	3M Argentina S.A	* Taller teórico. *Trabajo en pequeños grupos. *Exposición.	*Conocimiento de nuevas técnicas microbiológicas.	* Anotadores. *Lapiceras. *Guardapolvos.	Bs. As	1 día (8 horas)	sin cargo	\$ 2500 (Pasaje avión ida y vuelta + 1 noche de Hotel)
<b>Equipos Marca: Hach</b> Capacitar en funcionamiento basico e instalación de espectrofotómetros, turbidímetros.	Jenck S.A	* Taller teórico. *Trabajo en pequeños grupos.	*Conocimiento y uso de equipos marca Hach.	* Anotadores. *Lapiceras	Bs. As	2 días (8 horas por día)	sin cargo	\$ 2500 (Pasaje avión ida y vuelta + 1 noche de Hotel)
<b>Equipos Marca: Thermo Orion</b> Capacitar en funcionamiento basico e instalación de medidores multiparametricos y electrodos de ISE, enfocado a la aplicación en mercado minero.	Prociemar S.A	* Taller teórico. *Trabajo en pequeños grupos.	*Conocimiento y uso de equipos medidores multiparametricos marca Thermo Orion.	* Anotadores. *Lapiceras	Bs. As	3 días (8 horas por día)	sin cargo	\$ 3300 (Pasaje avión ida y vuelta + 2 noches de Hotel)
<b>Microbiología General</b> Principio, clases de microorganismos, metodos, analisis en aguas, bebidas, vino y mosto.	INTA Mendoza	* Taller teórico. *Trabajo en pequeños grupos. *Exposición.	*Conocimiento sobre microbiología general, tipos de microorganismos y diferentes metodos de analisis.	* Anotadores. *Lapiceras. *Guardapolvos.	Mendoza	4 días (6 horas por día)	\$ 1000,00	

**Tabla 8** Plan de entrenamiento

Fuente: elaboración propia

Para llevar a cabo esta formación se agruparon cursos con el fin de no hacer un viaje por curso a Buenos Aires, sino hacer dos capacitaciones por viaje. El fin de esto es fijar un orden para que los vendedores reciban entrenamiento a corto plazo, optimizar los tiempos y reducir los viáticos. Se recomienda que ambos vendedores hagan un primer viaje para capacitarse en los temas de Filtración y Balanzas, luego un segundo viaje para entrenar en Nuevos Métodos de Microbiología y Equipos Hach, y por último viajar para realizar el entrenamiento en Equipos Thermo Orion, ya que este dura 3 días. El tiempo aconsejable de duración es de 3 meses. A continuación se detalla el presupuesto de capacitación:

<b>Curso/s</b>	<b>Lugar</b>	<b>Arancel</b>	<b>Viáticos x vendedor</b>	<b>Total viáticos y arancel x vendedor</b>	<b>Cantidad de vendedores</b>	<b>Total viáticos y arancel para 2 vendedores</b>
<b>Filtración</b> Disertante: Sartorius Argentina S.A	Bs. As	\$ 0,00	\$ 2.500,00	\$ 2.500,00	2	\$ 5.000,00
<b>Balanzas</b> Disertante: Sartorius Argentina S.A	Bs. As	\$ 0,00				
<b>Nuevos métodos de microbiología</b> Disertante: 3M Argentina S.A	Bs. As	\$ 0,00	\$ 2.500,00	\$ 2.500,00	2	\$ 5.000,00
<b>Equipos marca: Hach</b> Disertante: Jenck S.A	Bs. As	\$ 0,00				
<b>Equipos marca: Thermo Orion</b> Disertante: Prociénar S.A	Bs. As	\$ 0,00	\$ 3.300,00	\$ 3.300,00	2	\$ 6.600,00
<b>Microbiología general</b> Disertante: INTA Mendoza	Mendoza	\$ 1.000,00	\$ 300,00	\$ 1.300,00	2	\$ 2.600,00
					<b>TOTAL</b>	<b>\$ 19.200,00</b>

**Tabla 8** -Presupuesto de capacitación

Fuente: elaboración propia

Luego de que los vendedores completen el plan de entrenamiento los mismos tendrán nuevas y solidas herramientas para manejarse con mayor conocimiento en el mercado industrial. En la actualidad con el arribo de nuevos competidores y la suba constante de los precios es de vital necesidad tener a los empleados correctamente entrenados para que la empresa siga manteniendo su cartera de clientes y pueda expandirse para cumplir el principal objetivo que es la maximización de ventas.

## Anexo

### Anexo 1: Cinco fuerzas de Porter

Datos de cuadros:

- MPA: muy poco atractivo.
- PA: poco atractivo.
- AM: Atractivo medio.
- A: atractivo.
- MA: muy atractivo.

**Tabla: 3.1.1** - Nuevos ingresantes

Variable	Ponderación	MPA (1)	PA (2)	AM (3)	A (4)	MA (5)	valor
Economía de escalas	0,1			3			0,3
Diferenciación del producto o servicio	0,1			3			0,3
Identificación de marca	0,2				4		0,8
Costo de cambio	0,1		2				0,2
Requerimientos de capital (I & D)	0,1				4		0,4
Acceso a la distribución	0,1			3			0,3
Curva de aprendizaje	0,1		2				0,2
Políticas gubernamentales	0,2		2				0,4
	1						<b>2,6</b>

**Tabla: 3.1.2 - Clientes - Poder de negociación de los compradores**

<b>Variable</b>	<b>Ponderación</b>	<b>MPA (1)</b>	<b>PA (2)</b>	<b>AM (3)</b>	<b>A (4)</b>	<b>MA (5)</b>	<b>valor</b>
Número de compradores	0,2					5	1
Volumen de compra	0,1			3			0,3
Disponibilidad de sustitutos	0,1		2				0,2
Diferenciación de los productos	0,2				4		0,8
Sensibilidad al precio	0,2		2				0,4
Capacidad de integrarse hacia atrás	0,1		2				0,2
Percepción de valor del cliente final	0,1			3			0,3
	1						<b>2,2</b>

**Tabla: 3.1.3 - Rivalidad competitiva**

<b>Variable</b>	<b>Ponderación</b>	<b>MPA (1)</b>	<b>PA (2)</b>	<b>AM (3)</b>	<b>A (4)</b>	<b>MA (5)</b>	<b>valor</b>
números de competidores	0,2		2				0,4
crecimiento del sector negocios (industria)	0,1			3			0,3
costos fijos del sector	0,2			3			0,6
Diferenciación de los productos y servicios	0,1				4		0,4
Condiciones cambiantes de oferta y demanda	0,1			3			0,3
Identificación de la marca	0,1				4		0,4
Costo de cambio de competidor	0,1		2				0,2
Especificidad de los activos	0				4		0
Diversidad de competidores	0,1			3			0,3
	1						<b>2,9</b>

**Tabla: 3.1.4 - Proveedores**

<b>Variable</b>	<b>Ponderación</b>	<b>MPA (1)</b>	<b>PA (2)</b>	<b>AM (3)</b>	<b>A (4)</b>	<b>MA (5)</b>	<b>valor</b>
Números de proveedores importantes	0,3				4		1,2
Disponibilidad de sustitutos de los productos de los proveedores	0,2		2				0,4
Diferenciación de productos de los proveedores	0,1			3			0,3
Amenaza de integración hacia adelante	0,1			3			0,3
Costo de cambio de los proveedores	0,3						0
	1						<b>2,2</b>

**Tabla: 3.1.5 - Productos sustitutos**

<b>Variable</b>	<b>Ponderación</b>	<b>MPA (1)</b>	<b>PA (2)</b>	<b>AM (3)</b>	<b>A (4)</b>	<b>MA (5)</b>	<b>valor</b>
Disponibilidad de sustitutos	0,4				4		1,6
Costos de cambio para el usuario	0,3			3			0,9
Probabilidad de cambio del cliente por sustitutos	0,3			3			0,9
	1						<b>3,4</b>



**Tabla: 3.1.6 - Resumen de microentorno**

<b>Variable</b>	<b>Ponderación</b>	<b>MPA (1)</b>	<b>PA (2)</b>	<b>AM (3)</b>	<b>A (4)</b>	<b>MA (5)</b>	<b>valor</b>
Amenaza de nuevos ingresantes	0,2		2,6				0,52
Poder de negociación de los compradores	0,2		2,2				0,44
Poder de negociación de los proveedores	0,2		2,9				0,58
Rivalidad Competitiva	0,2		2,2				0,44
Productos Sustitutos	0,2			3,4			0,68
	1						<b>2,66</b>

## **Anexo 2: Indicadores de Gestión**

**Tabla: 3.5.1 – Enero 2014**

<b>Vendedor 1</b>	
Valor Real	Factor
5	1,00
16	1,60
270	1,80
4	0,80

<b>Vendedor 2</b>	
Valor Real	Factor
4	0,80
14	1,40
70	0,47
4	0,80

**Tabla: 3.5.2 – Febrero 2014**

<b>Vendedor 1</b>	
Valor Real	Factor
5	1,00
16	1,60
223	1,49
3	0,60

<b>Vendedor 2</b>	
Valor Real	Factor
5	1,00
14	1,40
48	0,32
2	0,40

**Tabla: 3.5.3 – Marzo 2014**

<b>Vendedor 1</b>	
Valor Real	Factor
3	0,60
16	1,60
168	1,12
3	0,60

<b>Vendedor 2</b>	
Valor Real	Factor
5	1,00
14	1,40
68	0,45
4	0,80

**Tabla: 3.5.4 – Abril 2014**

<b>Vendedor 1</b>	
Valor Real	Factor
6	1,20
16	1,60
256	1,71
5	1,00

<b>Vendedor 2</b>	
Valor Real	Factor
4	0,80
14	1,40
95	0,63
1	0,20

**Tabla: 3.5.5 – Mayo 2014**

<b>Vendedor 1</b>		<b>Vendedor 2</b>	
Valor Real	Factor	Valor Real	Factor
5	1,00	5	1,00
16	1,60	14	1,40
281	1,87	106	0,71
4	0,80	4	0,80

**Tabla: 3.5.6 – Junio 2014**

<b>Vendedor 1</b>		<b>Vendedor 2</b>	
Valor Real	Factor	Valor Real	Factor
4	0,80	3	0,60
17	1,70	15	1,50
208	1,39	44	0,29
5	1,00	4	0,80

**Tabla: 3.5.7 – Promedio del semestre Vendedor 1**

<b>Vendedor 1</b>	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	<b>PROMEDIO</b>
Visitas a Nuevas Empresas	1,00	1,00	0,60	1,20	1,00	0,80	0,93
Visitas a Clientes	1,07	1,07	1,07	1,07	1,07	1,13	1,08
Ventas (\$) 1 = \$ 1000	1,80	1,49	1,12	1,71	1,87	1,39	1,56
Captar nuevos clientes	0,80	0,60	0,60	1,00	0,80	1,00	0,80

**Tabla: 3.5.8 – Promedio del semestre Vendedor 2**

<b>Vendedor 2</b>	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	<b>PROMEDIO</b>
Visitas a Nuevas Empresas	0,80	1,00	1,00	0,80	1,00	0,60	0,87
Visitas a Clientes	0,93	0,93	0,93	0,93	0,93	0,93	0,93
Ventas (\$) 1 = \$ 1000	0,47	0,42	0,45	0,63	0,71	0,29	0,50
Captar nuevos clientes	0,80	0,40	0,80	0,20	0,80	0,80	0,63

### **Anexo 3: Carta de presentación**

Figura 4.3.1



Reactivos Analíticos – Productos Químicos - Artículos para Laboratorios  
Teléfono/Fax: 0261-4527866

Bolivia 576 Godoy Cruz (5501) Mendoza

[mednoza@chemicalcenter.com.ar](mailto:mednoza@chemicalcenter.com.ar)

---

Mza, 02 de diciembre del 2014

#### **Razón Social o Persona Física**

At:

Nuestra compañía ha adquirido una posición líder en el mercado, como PROVEEDORA INTEGRAL DE LABORATORIOS, aplicando la filosofía del “Servicio al Cliente”.

Para cumplir con el objetivo de satisfacción a nuestros clientes, nuestra empresa está organizada estructuralmente, en dos departamentos, los cuales describimos a continuación:

#### **1) Suministros Generales**

Somos representantes de :

- **Sartorius**, balanzas analíticas y granatarias para laboratorios
- **Kromasil**, columnas para HPLC y material de relleno para cromatografía líquida preparativa y analítica.
- **Sartorius** para su línea filtración. Membranas, portafiltros, papel de filtro, etc.
- **3M** para su línea Petrifilm.

- **Bioplas**, medios de cultivo en ampollas, caja de petri y monitores
- **Air Clean Systems**, camaras de flujo Laminar (USA)
- **Hanna Instruments** Equipamiento de laboratorio.
- **Policontrol**, análisis de aguas en laboratorio, proceso y, campo
- **Fisatom**, equipos de laboratorio
- **Fungilab**, viscosímetros y cubas cromatográficas
- **Nichiryo**, pipetas automáticas, digitales, dispensadores
- **IUL Instruments**, homogeneizador de muestras, muestreadores microbiológicos de aire, sembradores y contadores automáticos y manuales para microbiología
- **SANJOR**, estufas de cultivo (Ind. Argentina)
- 

Contamos con la distribución oficial de marcas líderes, entre las cuales podemos destacar, entre otras, las siguientes: **Merck, J.T.Baker, Mallinckrodt, Sintorgan, Riedel de Hæen, Anedra, IVA, Pyrex, Whatman, S&S, Dorwil, Hanna, Brand, Fluka, Sigma, Aldrich, Supelco, Schott, Oxoid, Biokar, Britania, Orion, Descartables y más.**

## 2) Productos con especialización

Bajo el lema “Venta por expertos” brindamos a nuestros clientes un asesoramiento técnico en cada línea de productos. Para ello, contamos con personal altamente especializado, lo cual nos permite dar las respuestas adecuadas ante cada consulta.

A manera de ejemplo, podemos mencionar los artículos para técnicas de filtración y de cromatografía.

Por todo lo expuesto, esperamos ser incluidos dentro la lista de sus proveedores habituales, ya que nos sentimos una empresa dispuesta a responder con solvencia, a las necesidades de un mercado en permanente desarrollo, con los mejores niveles de confiabilidad y calidad de servicio.

Juan Patricio Pérsico  
 Jefe de Ventas Cuyo  
**Chemical Center s.r.l.**

## Bibliografía

Braidot, Néstor, *Neuromarketing “Neuroeconomía y negocios”*, Puerto Norte, Madrid, 2005.

Castro Herrera, Benjamín – Paredes Miranda, Octavio, *Capacitación Diseño Tecnológico de Cursos*, primera edición 1982, segunda reimpresión 1990, Limusa, México.

Consultora Organizacional Rhodium, *Análisis porter de cinco fuerzas*, Córdoba, Argentina, 2012.

David, Fred R., *Conceptos de Administración Estratégica*, 9º Edición, Pearson. México.

Franklin, Enrique, *Organización de Empresas*, Segunda Edición, editorial Mc Graw Hill, 2004.

Instituto politécnico nacional, *Metodología para el análisis FODA*, Bogotá, Colombia, 2010.

Kotler, Philip, *El marketing en el siglo XXI*, Edición 2005, Puerto Norte.

-----, *Dirección de Marketing*, Pearson - Prentice-Hall, Inc., México, 2006, duodécima edición.

Mintzberg, *Diseño de Organizaciones Eficientes*, Buenos Aires 1690, El Ateneo. Argentina, 2001.

Mochón Morcillo, Francisco – Becker, Víctor Alberto, *Economía: Principios y Aplicaciones*, Cuarta Edición, Mc Graw Hil, México, 2008.

Nilson, Carolyn, *Como formar a su Personal*, primera edición, Ediciones Granica, España, 1994.

Ocaña, Hugo Ricardo, *Estrategias de negocios*, Universidad Nacional de Cuyo, Argentina, 2004.

-----, *Dirección Estrategia de los negocios*, primera edición, Dunken, Argentina, 2012.

Retamales, Horacio E., *Ingeniería Organizacional*, Editorial Ex -libris, Mendoza, 2000.

Rodríguez Tylor, Elizabeth, *Guía para la construcción de indicadores de gestión*, Versión 2, Departamento administrativo de la función pública, Bogotá, Colombia, octubre 2012.

Sampieri, R. H., *Metodología de la investigación*, cuarta edición, México, 2006.

Staton, William J., *Fundamentos del Marketing*, decimocuarta edición, Mc Graw Hil. México, 2007.

Stoner, James A.F., *Administración*, 6º edición, Prentice Hall, México, 1996.

Thompson, Arthur A., *Administración Estratégica – Textos y Casos*, 13º Edición, Mc Graw Hil. México, 2003.

Velázquez, Elizabeth, *Mercadotécnica de bienes y servicios*, Primera edición, Red tercer milenio, México, 2012.