

Diseño de estrategias de crecimiento para la empresa Distribuciones AC.

Nestor Orlando Castro Suárez

Universitaria Agustiniana
Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas
Programa de Administración de Empresas
Bogotá, D.C.
2021

Diseño de estrategias de crecimiento para la empresa Distribuciones AC.

Nestor Orlando Castro Suárez

Director

Ernesto Rodríguez Moreno

Trabajo de grado para optar al título de Administrador de Empresas

Universitaria Agustiniana

Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas

Programa de Administración de Empresas

Bogotá, D.C.

2021

Dedicatoria

A mi padre José Orlando Castro, por apoyarme y siempre creer en mí, por su paciencia, amor y compromiso para lograr que sea un excelente hombre.

A mi madre Priscila Suárez, por ser una excelente madre, mi amiga y mi gran amor, gracias por siempre motivarme y mostrarme el mejor camino para ser el mejor.

A mis hermanas Karol y Vanessa, a quienes admiro profundamente y quienes han servido de inspiración en mi vida.

Agradecimientos

A Dios, por darme fortaleza y sabiduría, salud y vida.

Al Gerente General de Distribuciones AC y todo el equipo de trabajo, por brindarme el espacio, la confianza y el apoyo para la realización exitosa de mi pasantía profesional.

Al docente Ernesto Rodríguez, Ingeniero Industrial, director del proyecto, por la ayuda incondicional y total disposición por orientarme en el desarrollo de este trabajo.

A todo el cuerpo de docentes, amigos, compañeros de carrera y familiares, por su apoyo y por hacer parte de este sueño que ya llega a su término.

Resumen

Éste proyecto se enfocó en Distribuciones AC, empresa que recién comienza en el mercado, donde para su crecimiento se desarrolló un plan estratégico que tuviese en cuenta su identidad corporativa, la comercialización y distribución de sus productos. Inicialmente se hizo una entrevista con el propietario para establecer que aspectos se requerían para proyectar la empresa, y posteriormente se realizó un diagnóstico utilizando el diagrama causa y efecto de Ishikawa, que identificó variables determinantes que fueron las bases para la construcción del plan estrategia, que conllevaron a la realización de los siguientes interrogantes: ¿Cuáles deben ser los lineamientos de la empresa para lograr una estructura de filosofía que determine el horizonte de la compañía? ¿Qué aspectos se deben tener en cuenta para posicionar los productos de la empresa a nivel nacional?; donde finalmente en lo referente a la identidad corporativa se construyó la visión, misión, valores y filosofía de la organización; y en los aspectos relacionados con la distribución y comercialización se establecieron acciones, objetivos estratégicos que convergieran en crecimiento de la Empresa.

Palabras clave: Identidad corporativa, comercialización y distribución de productos.

Tabla de contenidos

Introducción.....	10
Caracterización de la empresa.....	11
Portafolio de productos.....	11
Actividad y sector económico.....	13
Prediagnóstico.....	14
Entrevista.....	14
Diagnóstico.....	15
Descripción del problema.....	17
Planteamiento de objetivos.....	18
Objetivo general.....	18
Objetivos específicos.....	18
Diseño metodológico.....	19
Etapa 1.....	19
Etapa 2.....	19
Etapa 3.....	20
Marco teórico.....	21
La misión organizacional.....	21
Visión.....	22
Valores corporativos.....	22
Objetivos organizacionales.....	22
Inteligencia competitiva.....	23
Diagrama de Ishikawa.....	23
El marketing de las 5 p.....	23
Producto.....	24
Precio.....	25
Plaza.....	25
Promoción.....	26
Personas.....	27
Logística de distribución.....	27
Canales de distribución.....	27

E- commerce o comercio electrónico.	28
Diagrama SIPOC	28
Diagrama de flujo de proceso o flujograma.....	29
Estrategia.....	29
Objetivos estratégicos.	29
Desarrollo de la pasantía	31
Estrategia para identidad corporativa	31
Estrategia para comercialización	32
Estrategia para distribución	33
Diseño para identidad corporativa.....	34
Proceso de comercialización	35
Estrategia de las 5´ps	36
SIPOC	37
Propuesta de distribución.....	41
Costos de transporte.	41
Propuesta estrategia de distribución	44
Proceso de venta	46
Conclusiones.....	49
Recomendaciones.....	50
Referencias	51
Anexos.....	54

Lista de figuras

Figura 1. Portafolio de productos Distribuciones AC.....	12
Figura 2. Modelo Ishikawa para la empresa Distribuciones.	15
Figura 3. Etapas del diseño del plan estratégico.	19
Figura 4. Definición del negocio.....	22
Figura 5. Las 5ps del Marketing.....	24
Figura 6. Canales de Distribución.	28
Figura 7. Figuras de diagrama de flujo	29
Figura 8. Estrategia para identidad corporativa.	31
Figura 9. Estrategia para comercialización.	32
Figura 10. Estrategia para distribución.	33
Figura 11. Misión – visión.	34
Figura 12. Valores corporativos.....	35
Figura 13. Las 5'ps para Distribuciones AC.....	36
Figura 14. Proceso de venta de la empresa.	37
Figura 16. Cotización 1 desarrollo de una App.....	39
Figura 17. Cotización 2 desarrollo de una App.....	40
Figura 18. Tarifas Coordinadora.	41
Figura 19. Tarifas Servientrega.....	42
Figura 20. Tarifas Interrapidísimo.	42
Figura 23. Funciones de distribución.	45
Figura 24. Flujograma de procesos.	46

Lista de tablas

Tabla 1.....	38
Tabla 2.....	43
Tabla 3.....	44
Tabla 4.....	47
Tabla 5.....	48

Introducción

En el presente proyecto de pasantía se diseñó un Plan estratégico para la empresa Distribuciones AC, basándose inicialmente en un diagnóstico de la situación de la empresa, teniendo en cuenta los aspectos relacionados con el norte de la organización, así como de sus actividades principales.

El diseño de la propuesta de valor se basó en la construcción de una identidad corporativa y generación de estrategias para una distribución y comercialización de sus productos que proporcionen un crecimiento en la Empresa.

Para el diseño de la visión, misión y valores corporativos se partió de los principios que el propietario quiere como impronta para su organización y filosofía empresarial. En lo referente a los planes de comercialización y distribución se tuvo en cuenta inteligencia competitiva y canales de distribución, donde se aplicaron herramientas como el marketing de las 5 Ps, matriz de Ishikawa y SIPOC, que permitieron establecer actividades a ejecutar con sus respectivos indicadores de gestión.

Caracterización de la empresa

Distribuciones AC es una microempresa constituida legalmente en mayo del 2020 que se encarga de distribuir y comercializar productos de ferretería, iluminación y eléctricos. Actualmente cuenta con clientes locales y algunos nacionales entre distribuidores, mayoristas y detallistas. Posee un amplio portafolio de productos de gran calidad y con precios competitivos en el mercado.

Portafolio de productos

La empresa Distribuciones AC tiene un amplio portafolio de productos para ofrecer a sus clientes, actualmente cuenta con más de 750 productos correspondientes a ferretería, iluminación y eléctricos de marcas como: Mercury, Toolcraft, Wolfbox, Fulgore, Yarden y Topforge. En la Figura número 1 se menciona el top de los productos más vendidos en las diferentes categorías y marcas.

Producto	Imagen	Descripción
Multitomas		Dispositivo eléctrico usado para conectar varios aparatos eléctricos de corriente, viene en diferentes tamaños: 3 entradas, 6 y 8 entradas con polo a tierra.
Rotomartillo		Herramienta eléctrica para perforar hormigón, losas, pisos y otros materiales. Especial para terminados en empresas de construcción
Compresor		Máquina eléctrica diseñada para aumentar presión a un fluido. Trabaja con corriente de 12v.
Pistola para Silicon Línea Hogar		Herramienta electrónica que sirve para derretir material en barra sólida llamado silicón y con ello pegar diferentes tipos de materiales.
Sierra Circular		Máquina eléctrica que sirve para cortar longitudinal o transversalmente otros materiales.

Producto	Imagen	Descripción
Carreta		Tipo de carro con armazón que sirve para el transporte de carga ligera y pesada
Impermeabilizante		Tipo de sustancia que sirve para impermeabilizar superficies y materiales enfocada al sector constructor.
Silicon Líquido		Producto viscoso y pegajoso que es empleado para adherir diferentes tipos de materiales. Viene en color: Blanco, Negro y Transparente.
Caja de Herramientas Plástica		Caja plástica con agarraderas y compartimentos empleada para guardar diferentes tipos de productos y herramientas de ferretería.

Luminaria

Producto	Imagen	Descripción
Bombilla Espiral Ahorrador de Energía		Dispositivo emisor de luz eléctrica que permite disminuir el consumo energía. Viene en 3 colores: Luz Amarilla, Luz Cálida y Luz Blanca.
Bombilla Led 250w		Dispositivo con un diodo semiconductor capaz de emitir de luz. 250 W de potencia, ideal para bodegas, fábricas, parqueaderos, fincas, etc.
Luminaria Fluorescente		Tubo compacto que encierra ciertos químicos y producen luz eléctrica.

Figura 1. Portafolio de productos Distribuciones AC. Autoría propia.

Actividad y sector económico

La empresa Distribuciones AC pertenece al sector económico terciario y sus actividades económicas son el comercio al por menor de electrodomésticos y gasodomésticos, muebles y equipos de iluminación; comercio al por mayor de materiales de construcción, artículos de ferretería, pinturas, productos de vidrio, equipo y materiales de fontanería y calefacción; comercio al por menor de artículos de ferretería, pinturas y productos de vidrio en establecimientos especializados. Estas actividades económicas hacen parte del sector ferretero, en el cual las grandes superficies lideran la oferta y las ferreteras mayoristas minoristas tienen buenos resultados económicos.

Las ferreterías son un negocio popular en Colombia. Según Confecámaras, a nivel nacional figuran 34.129 empresas dedicadas al comercio al por menor de artículos de ferretería, pinturas y productos de vidrio. De éstas, cerca de 41% están en Bogotá. Adicionalmente, forma parte de los eslabones en la cadena constructiva, que genera cerca de 450.000 empleos, y se estima, de acuerdo con datos de Fenalco, que su aporte a la economía nacional asciende a 2,5% del PIB, lo que en 2019 representó alrededor de \$24 billones. (Portafolio, 2020)

Las ferreterías son muy importantes en el mercado ya que brindan insumos que ayudan al sector constructor en el desarrollo de sus proyectos y a los hogares y/o personas con productos básicos para arreglos locativos.

La pandemia que se presentó en el 2020 golpeó la economía del país, sin embargo, un comportamiento general fue que las personas aprovecharon para realizar mejoras en sus hogares, empresas, además de que algunas escuelas también aprovecharon para hacer mejoras en sus instalaciones, lo que hizo que el sector ferretero tuviera gran oportunidad de reactivarse.

Prediagnóstico

En este prediagnóstico se utilizó el modelo de entrevista estructurada con el fin de tener un acercamiento más estrecho y a la vez familiar con la empresa.

Entrevista

Se realizó una entrevista a la propietaria de la empresa, donde previamente formuló y estructuró diversas preguntas para obtener un prediagnóstico, creando de este modo un diálogo dinámico y formal cuyo objetivo fue obtener información general y entender su funcionamiento, conocer el portafolio de productos e identificar las falencias o problemas que se presentan frecuentemente para convertirlos en oportunidades de mejora. La estructura y la entrevista se pueden apreciar en el anexo 1.

Diagnóstico

Con el propósito de determinar las posibles causas del problema planteado, se realizó un diagnóstico utilizando la herramienta diagrama de Ishikawa o espina de pescado, el cual nos ayudó a identificar causas y efectos de la problemática que se presentan. (Progressa lean, 2014). En este caso se analizó la identidad corporativa, comercialización de productos y canales de distribución



Figura 2. Modelo Ishikawa para la empresa Distribuciones. Autoría propia (2021)

El diagnóstico evidenció que la empresa carece de una visión y una misión que permita direccionar todas sus operaciones para alcanzar una meta definida y a su vez que cuente con una filosofía que permita que todos los colaboradores se sientan comprometidos con sus actividades con un sentido de integración y trabajo en equipo.

Para la comercialización se identificó cómo era el proceso dentro de la cadena de valor, mostrando tener un único punto de venta y sin presencia en redes sociales ni página web, esto restringe el alcance de clientes a Bogotá, no siendo conocidos a nivel nacional. Por otra parte, se detectó que no contaban con el rol encargado de hacer análisis del entorno, del cliente, inteligencia competitiva y vigilancia tecnológica; teniendo poco conocimiento claro y conciso del

segmento del mercado, competencia, productos innovadores que necesiten los clientes donde la toma de decisiones se basa en experiencias a priori.

Después de validar el proceso de comercialización, se procedió a finalizar con la cadena de valor, enfocada en el canal de distribución en el que se puede observar que no cuentan con un canal definido, no han realizado investigación de mercado, no tiene punto de venta físico ni virtual y hay inconvenientes con el almacenamiento y la entrega del producto porque depende de un tercero, esto da como resultado que la empresa tenga limitaciones en sus ventas con los clientes actuales y futuros.

Descripción del problema

La falta de un plan estratégico que contenga: Identidad corporativa, comercialización y distribución, no han permitido a la empresa Distribuciones AC tener un crecimiento en el mercado desde su creación.

Lo anterior nos llevó a definir cuáles son los elementos que se requieren establecer para llegar a mejorar el nivel de competitividad de la Empresa y por consiguiente nos llevó a formular los siguientes interrogantes: ¿Qué estrategia se necesitó para generar un crecimiento de la empresa? ¿Cuáles deben ser los lineamientos de la empresa para lograr una estructura de filosofía que determine el horizonte de la compañía? ¿Qué aspectos se deben tener en cuenta para posicionar los productos de la empresa a nivel nacional? ¿Cómo podría darse a conocer la empresa para salir del mercado local?

En cualquier empresa es importante contar con una matriz bien definida en la que pueda encaminar mejor sus esfuerzos frente a los resultados que pretende lograr en su corto, mediano y largo plazo, todo esto encaminado a generar unas bases sólidas en la organización y de manera gradual crecer en cada una de las áreas que se desarrollen a nivel interno.

Planteamiento de objetivos

Objetivo general

Diseñar un plan estratégico que comprenda los siguientes elementos: Identidad corporativa que contenga unas estrategias de distribución y comercialización para aumentar los clientes y enmarcar un horizonte corporativo que permita a la empresa posicionarse en el mercado nacional.

Objetivos específicos

- Crear la identidad corporativa de la empresa Distribuciones AC para generar planes de trabajo enfocados al desarrollo de la empresa.
- Generar una propuesta de comercialización en la que se logre dar a conocer la empresa por medio de varios canales.
- Diseñar un canal de distribución que permita mejorar los tiempos de entrega de los productos a nivel local y nacional.

Diseño metodológico

El plan de trabajo para Distribuciones AC, se realizó a través de un diseño metodológico que se dividió en etapas continuas para cumplir los objetivos planteados.

Las etapas son:

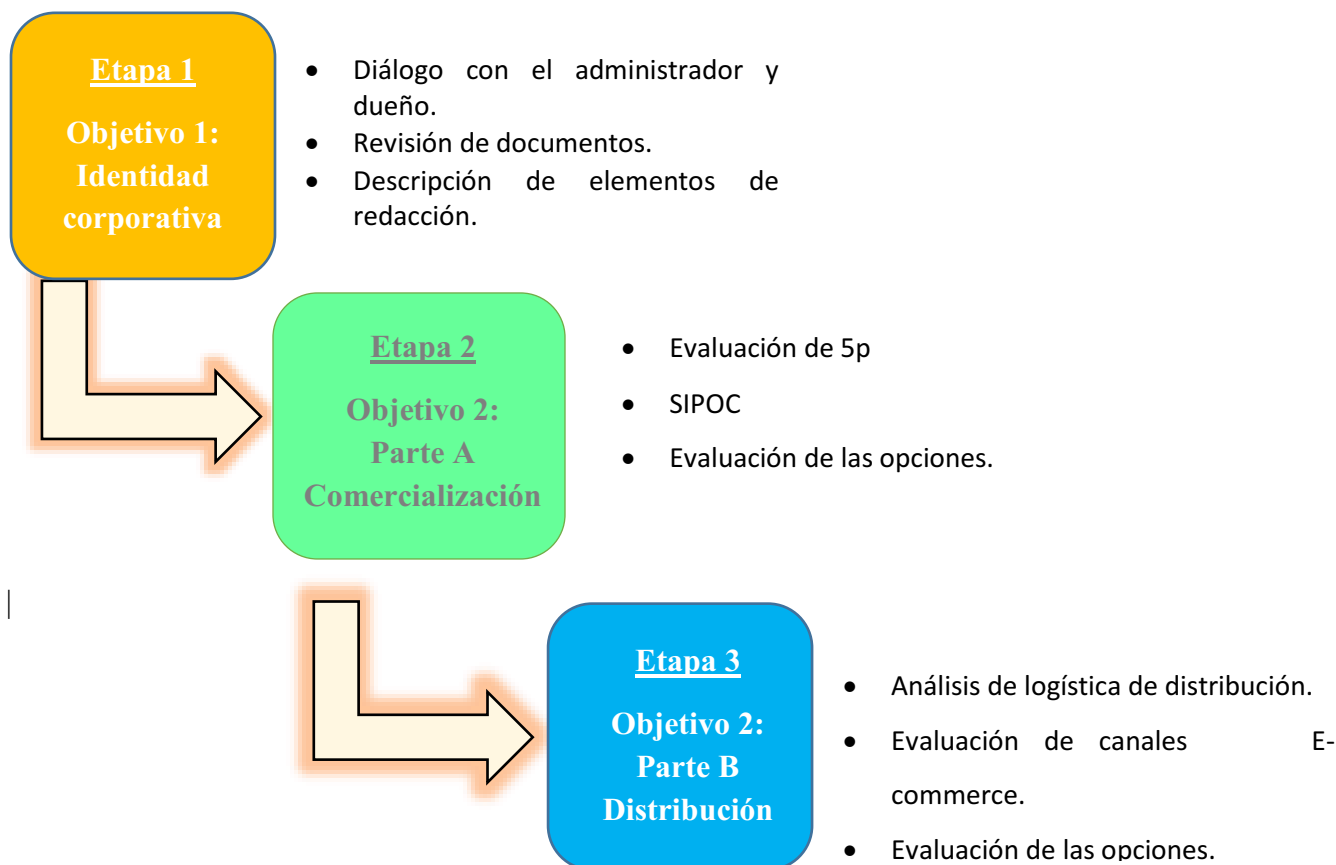


Figura 3. Etapas del diseño del plan estratégico. Autoría propia (2020)

Etapa 1

En esta etapa se quiere establecer una identidad corporativa que busque cumplir con el primer objetivo del proyecto y la elaboración de los elementos que la comprenden, es por ello que se realizaron entrevistas y reuniones con la empresa con el fin de tener un punto de partida de la situación actual y luego se asignaron tareas y retroalimentaciones de las mismas.

Etapa 2

En la comercialización se requirió definir y analizar cómo es y cómo se desarrollará el factor comercialización en la empresa y que herramientas se utilizarán para determinar el proceso, luego

definir las mejores plazas para comercializar los productos insignia de la empresa Distribuciones A.C, oportunidades de crecimiento y comercialización; teniendo en cuenta la información de la empresa, sus productos, los clientes y competidores.

Etapas 3

La distribución determinó que canales se pueden utilizar para optimizar la entrega de los productos de la empresa donde se realizó un análisis de las mejores prácticas para la distribución de los productos y los mejores canales para el comercio virtual con el objetivo de identificar la más adecuada para la empresa.

Desde el punto de vista logístico, el modelo de distribución que defina la compañía es vital ya que determina los productos que ponga en rotación en el mercado que se enfoque. Si bien las empresas pueden tener áreas de trabajo para distribuir de forma propia sus productos, también existen empresas enfocadas al sector logístico para que las empresas tercericen la distribución de productos.

Marco teórico

Para el desarrollo de un Plan estratégico para la empresa Distribuciones AC; se mantuvo la importancia de crear identidad corporativa, ya que se consideró que era el pilar fundamental para dar autenticidad a la marca y al desarrollo del negocio.

Resulta de gran interés la manera en que Tejada Palacios enfoca el doble carácter de la identidad en la ponencia presentada en el 1er. Congreso de Comunicación Corporativa, celebrado en Maracaibo, Venezuela, en octubre de 1992. Según este autor, la personalidad de la empresa se proyecta más allá del plano puramente organizativo, hacia el entorno en que ésta desarrolla su actividad, sea este su entorno interno o externo. Tejada afirma que: "La identidad es, por tanto, una dimensión de personalidad que se caracteriza por estar dotada de una propiedad de concentración de diferentes rasgos constitutivos del modo de ser y de hacer organizacional." De acuerdo con este criterio, existen entonces dos identidades: La que es visible gráficamente, y otra, de tipo organizativo, que se vive dentro de la empresa. La verdadera imagen de una empresa se construye con los cimientos reales de ella, y la identidad gráfica es sólo un aspecto de la identidad, como lo es el nombre para una persona. (Argüello, 2011).

Es importante destacar, que para el desarrollo de este plan estratégico se repasaron temas importantes que son útiles y básicos para la conformación y plan de desarrollo de las empresas. Al comenzar desde ceros, se desarrollaron planes de trabajo donde se buscó complementar aspectos tan importantes como lo son:

La misión organizacional

Es el primer componente de la administración estratégica, y proporciona la estructura o el contexto dentro del cual se formularán las estrategias. Una declaración de misión contiene cuatro componentes: la expresión de la razón de ser de una compañía u organización —el motivo de su existencia— que normalmente se conoce como misión; la declaración de algún estado futuro deseado, por lo regular conocido como la visión; la manifestación de los valores clave que la organización se compromete a respetar, y una declaración de las principales metas. (Abell, 1980)



Figura 4. Definición del negocio. Abell (1980)

Visión

Es una descripción de lo que quiere ser la empresa y, en términos generales, de lo que quiere lograr en última instancia. Es más, las decisiones y las acciones de aquellos que participan en la formulación de la visión, en especial el CEO y otros administradores de nivel alto, deben ser congruentes con esa visión. (Hitt, R Duane , & Robert E. Hoskisson, 2015)

Valores corporativos

Establecen la forma en que los administradores y empleados deben conducirse, cómo deben hacer negocios y el tipo de organización que deben construir a fin de ayudar a que la compañía logre su misión. Normalmente, la cultura de una organización se considera una fuente importante de su ventaja competitiva. (Hill & Jones, 2009).

Objetivos organizacionales

Una vez que se ha establecido la filosofía, la misión y la visión, se determinan los objetivos que indican los resultados o fines que la empresa desea lograr en un tiempo determinado para cristalizar la misión y la visión. Los objetivos representan los resultados que la empresa espera obtener; son fines por alcanzar determinados cuantitativamente y establecidos para realizarse en un tiempo específico. Los objetivos deben reunir las siguientes características:

- Establecerse en un tiempo específico.

- Determinarse cuantitativamente.
- Su redacción debe iniciar con un verbo en infinitivo.

Un ejemplo de un objetivo planteado correctamente es: “Lograr una utilidad neta de 15 millones de pesos durante los próximos dos años.” (Münch, 2015)

Inteligencia competitiva

Es una técnica de gestión que ofrece un marco metodológico para establecer los mecanismos necesarios para capturar información del entorno, analizarla y obtener información de valor añadido para aplicarla al proceso de toma de decisiones en cualquier parte de la cadena de valor de las organizaciones. (Espinet & García, 2015)

Diagrama de Ishikawa

El diagrama de Ishikawa o conocido como causa y efecto para la identificación de las necesidades del proceso de mantenimiento. Conforme al presente método se procede a analizar el problema y definir las posibles causas, involucrando a los grupos de interés como lo son los líderes de las áreas de producción y los integrantes del área de mantenimiento. (Progressa Lean, 2014)

El marketing de las 5 p

Es un modelo que agrupa todas las decisiones y acciones de marketing tomadas para asegurar el éxito de un producto, un servicio, una marca o de una insignia en su mercado. Para diseñar una estrategia de marketing se realizará la evaluación de las 5p, recopilando y evaluando el mercado potencial, clientes y competencia. Las 5P están compuestas por los criterios producto, precio, plaza, promoción y personal; y responde preguntas como ¿Qué productos ofrece y en qué se diferencian a los productos de la competencia?, ¿Cuál es el precio justo y razonable de los productos?, ¿Cuál es la mejor ubicación del negocio acorde al público objetivo?, ¿Cómo generar prospectos y lograr que compren?, ¿quiénes son los clientes y cómo tratarlos? (EstrategiasMarketingOnline.com, 2019)



Figura 5. Las 5ps del Marketing. Adaptado de EstrategiasMarketingOnline.com (2019)

Producto.

Hoy en día los productos vienen acompañados de ciertos elementos como servicios adicionales, información, experiencias, etc. En ese sentido, debemos concebir el producto como una propuesta de valor, es decir, un conjunto de ventajas que contribuyen a satisfacer las necesidades, materializada por una combinación de productos físicos, servicios, información, experiencias, etc.

Esta conceptualización lleva a considerar las 3 dimensiones que componen el producto

- **Producto básico:** Representa el servicio o beneficio básico que el consumidor busca cuando compra el producto; incluyendo las características funcionales, el valor percibido, la imagen y la tecnología asociada.
- **Producto real:** Es el producto básico más atributos como la marca, el etiquetado, el envase, el diseño, el estilo, y la calidad del producto

- **Producto aumentado:** Consiste en los aspectos añadidos al producto real, como son el servicio postventa, el mantenimiento, las garantías, instalación, entrega y financiación.

Precio.

Todos los productos tienen un precio, del mismo modo que tiene un valor. Las empresas fijan unos precios, de forma que les permita recuperar los costos incurridos y obtener cierto excedente. En el sentido más estricto, el precio es la cantidad de dinero que se cobra por un producto o servicio.

El mayor carácter táctico que supone la fijación de precios lleva a que la competencia en el precio se haya convertido en uno de los grandes problemas al que se enfrentan las empresas.

Las principales características del precio son: es un instrumento competitivo a corto plazo, influye tanto en la oferta como en la demanda, es el único instrumento del marketing mix que proporciona ingresos, tiene importantes repercusiones psicológicas sobre el consumidor y en muchas decisiones es la única información disponible.

Las decisiones sobre la fijación de precios de una empresa se ven afectadas tanto por factores internos de la empresa como por factores externos del entorno. Dentro de los factores internos se encuentran los objetivos de marketing, estrategias de marketing mix, costos y consideraciones de la organización como quien es el encargado de fijar precios. Y dentro de los factores externos se encuentran la naturaleza del mercado y la demanda, costos de la competencia, precio y oferta, y el entorno político, legal, económico y cultural. Además, las empresas fijan los precios escogiendo una técnica que enfatice sobre los costes, el valor percibido, y los precios de la competencia. (Slideshare, s.f.)

Plaza.

La plaza recoge la función que relaciona la producción con el consumo. Es decir, pone el producto a disposición del consumidor final o del comprador en la cantidad demandada, momento que necesite y lugar donde desea adquirirlo.

En ese sentido, la distribución (plaza) crea utilidades fundamentales:

- **Utilidad de tiempo:** Pone el producto a disposición del consumidor en el momento que precisa.
- **Utilidad de lugar:** A través de la existencia de suficientes puntos de venta próximos al consumidor, sean estos de similares características o de naturaleza inversa.

- Utilidad de posesión: Con la entrega para el uso o consumo del producto.

Además, la función de distribución implica llevar una serie de actividades de información, promoción y presentación del producto para estimular la adquisición por el cliente potencial.

En términos generales, podemos decir que la distribución es una variable estrategia a largo plazo que debe planificarse con sumo cuidado. Entre estas decisiones estratégicas a largo plazo se encuentran las siguientes:

- Diseño y selección del canal de distribución.
- Localización y dimensión de los puntos de venta.
- Logística de la distribución física.
- Dirección de las relaciones internas del canal de distribución.

Promoción.

La calidad de un producto es un elemento necesario para mantener los clientes, sin embargo, no es suficiente para atraer nuevos compradores. En ese sentido, es fundamental que la empresa de a conocer al mercado la existencia de su producto y los beneficios que aporta al consumidor.

Como instrumento de marketing, la comunicación tendrá como objeto informar acerca de la existencia del producto dando a conocer sus características, ventajas y necesidades que satisface. Al mismo tiempo, la comunicación deberá actuar tanto sobre el cliente actual, recordando la existencia del producto y sus ventajas para mantener los clientes y persuadir a los clientes potenciales para que compren. Por tanto, podemos decir que la comunicación persigue tres fines básicos: informar, persuadir y recordar.

Los cinco principales instrumentos de comunicar son publicidad, promoción de ventas, relaciones públicas, venta personal y marketing directo.

- Publicidad: información impersonal dirigida a todo el mercado mediante anuncios pagados en medios de comunicación de masas.
- Promoción de ventas: actividades que utiliza incentivos materiales o económicos para estimular la demanda a corto plazo.
- Relaciones públicas: actividades dirigidas para mejorar, mantener y proteger la imagen del producto o empresa ante el público y la sociedad.

- Venta personal: Comunicación oral e interactiva que transmite información de forma directa y personal a un cliente potencial.
- Marketing directo: Comunicación vía correo, teléfono, televisión, internet, etc., para vender a segmentos de mercado específicos elegidos generalmente de una base de datos.

La utilización de los instrumentos de comunicación depende fundamentalmente de los recursos disponibles, tipo de producto a vender, características del mercado, tipo de estrategia de marketing (push o pull), la etapa del proceso de compra y la etapa del ciclo de vida del producto. (Monferrer Tirado, 2013)

Personas.

La quinta P del mix establece una relación con los clientes, y trata de cautivarles con prácticas de marketing de atracción; una presencia más estrecha con el cliente gracias a herramientas de marketing directo. En marketing online no podemos dejar de atender esa relación con el cliente; conocerle, segmentarle, y trabajar para ofrecer justo lo que necesita; con esta quinta P del mix vamos a ofrecer al cliente en tiempo real nuestros productos; porque nos conoce, porque le suena nuestra marca, y porque interactuamos con él en las redes sociales; de forma que nuestro mix queda completo y además es reconocible.

Un buen servicio al cliente es un punto crítico de diferenciación en tu mercado y cuando se combina con enfoque claro en el mercado meta, estarás asegurando la construcción de un negocio rentable.

Logística de distribución.

También conocida como logística de salida, es una etapa o fase de la cadena de suministro que se encarga de gestionar las actividades relacionadas con la distribución de productos hacia los compradores, incluyendo almacenaje y entrega. Distribución es un término empleado en la producción y el comercio para describir la etapa de la cadena de abastecimiento, que se encarga de las actividades relacionadas con el movimiento de los productos terminados desde el final de la fabricación hasta el consumidor. (Universidad militar nueva granada)

Canales de distribución.

Son una estructura conformada por las diferentes partes interesadas que intervienen en la cadena de suministro, es decir, fabricantes, intermediarios y consumidores. Todo canal de

distribución cumple unas tareas o funciones específicas indispensables para el ejercicio de intercambio. “La influencia de los canales de distribución varía de acuerdo al tipo de producto que se quiere vender, por tal razón, el buen criterio al momento de implementar un canal de distribución es clave para el éxito de cualquier negocio.” (ChinaBrands, 2019)



Figura 6. Canales de Distribución. ChinaBrands (2019)

E- commerce o comercio electrónico.

Es un medio para recopilar información y comprar un producto o servicio en línea, es decir, al mecanismo por el cual la empresa atrae clientes que busca en sitios web para localizar o comprar productos o servicios. Gracias a la naturaleza colectiva del sistema e- commerce, los minoristas individuales han podido encontrar nuevas rutas baratas al mercado. Es importante destacar que el margen de los productos que venden a través de la tienda en línea sea más alto que si se vende a través de su unidad física en un local físico debido al perfil de menor coste de la oferta online. (Emerald, 2005)

Diagrama SIPOC

Es una herramienta que se utiliza para documentar. La palabra SIPOC significa Suppliers, Inputs, Process, Outputs, and Customers, es decir Proveedores, Entradas, Procesos, Salidas y Clientes que forman las columnas del diagrama.

“El diagrama SIPOC documenta visualmente un proceso de negocio de principio a fin. Debido a que el diagrama no contiene muchos detalles sobre el proceso, a menudo se también se llama mapa de proceso de alto nivel”. (E-manuales, s.f.)

Diagrama de flujo de proceso o flujograma.

Es una representación gráfica de un proceso. Cada paso del proceso se representa por un símbolo diferente que contiene una breve descripción de la etapa de proceso. Los símbolos gráficos del flujo del proceso están unidos entre sí con flechas que indican la dirección de flujo del proceso. El diagrama de flujo ofrece una descripción visual de las actividades implicadas en un proceso. Muestra la relación secuencial entre ellas, facilitando la rápida comprensión de cada actividad y su relación con las demás. (Aiteco Consultores, Desarrollo y Gestión, s.f.)








SÍMBOLO	SIGNIFICADO	SÍMBOLO	SIGNIFICADO
	Terminal: Indica el inicio o la terminación del flujo del proceso.		Actividad: Representa la actividad llevada a cabo en el proceso.
	Decisión: Señala un punto en el flujo donde se produce una bifurcación del tipo "Sí" – "No".		Documento: Documento utilizado en el proceso.
	Multidocumento: Refiere un conjunto de documentos. Por ejemplo, un expediente.		Inspección / Firma: Aplicado en aquellas acciones que requieren de supervisión.
	Conector de un Proceso: Conexión o enlace con otro proceso, en el que continúa el diagrama de flujo. Por ejemplo, un subproceso.		Archivo: Se utiliza para reflejar la acción de archivo de un documento o expediente.
	Base de Datos: Empleado para representar la grabación de datos.		Línea de Flujo: Indica el sentido del flujo del proceso.

Figura 7. Figuras de diagrama de flujo. Tomada de Aiteco consultores, Desarrollo y Gestión (s.f.)

Estrategia.

La estrategia es un procedimiento dispuesto para la toma de decisiones y/o para accionar frente a un determinado escenario. Esto, buscando alcanzar uno o varios objetivos previamente definidos. (Economipedia, 2020).

Objetivos estratégicos.

Los objetivos estratégicos son los fines o metas desarrollados a nivel estratégico y que la organización pretende lograr en un periodo determinado de tiempo. Podría decirse que los objetivos son los que determinan qué es lo realmente importante en su estrategia organizacional. Así, se basan en la visión, la misión y los valores de su organización y son ellos los que

determinan las acciones y medios que se ejecutarán para cumplirlos. Los objetivos estratégicos deben ser, principalmente, claros, coherentes, medibles y alcanzables. (Gestión Pensemos, 2018).

Desarrollo de la pasantía

De acuerdo con el estudio del diagnóstico realizado, se proponen estrategias que se desarrollarán a lo largo de esta pasantía donde se determinarán planes de trabajo para la mejora continua y así realizar cada una de las actividades definidas. Las estrategias a seguir se describen a continuación:

Estrategia para identidad corporativa

El diseño de una identidad corporativa es indispensable en toda empresa, esto se debe a que es parte vital del presente y futuro, sueños e ideales que tiene cada empresa.



Figura 8. Estrategia para identidad corporativa. Autoría propia.

Estrategia para comercialización

Es importante desarrollar estrategias de comercialización para la empresa Distribuciones AC ya que una de sus metas es crecer sus ventas y llegar a tenerlos a nivel nacional, es por ello que es importante tener una buena comercialización y así lograr de la mejor manera cumplirles a los clientes.



Figura 9. Estrategia para comercialización. Autoría propia.

Estrategia para distribución

Esta estrategia al igual a la anterior, es importante contemplarla y diseñarla, con el fin de tener establecido un proceso de comercialización y distribución. La estrategia de distribución de productos va enfocada a cumplir con los requerimientos de los clientes, con calidad y eficiencia.

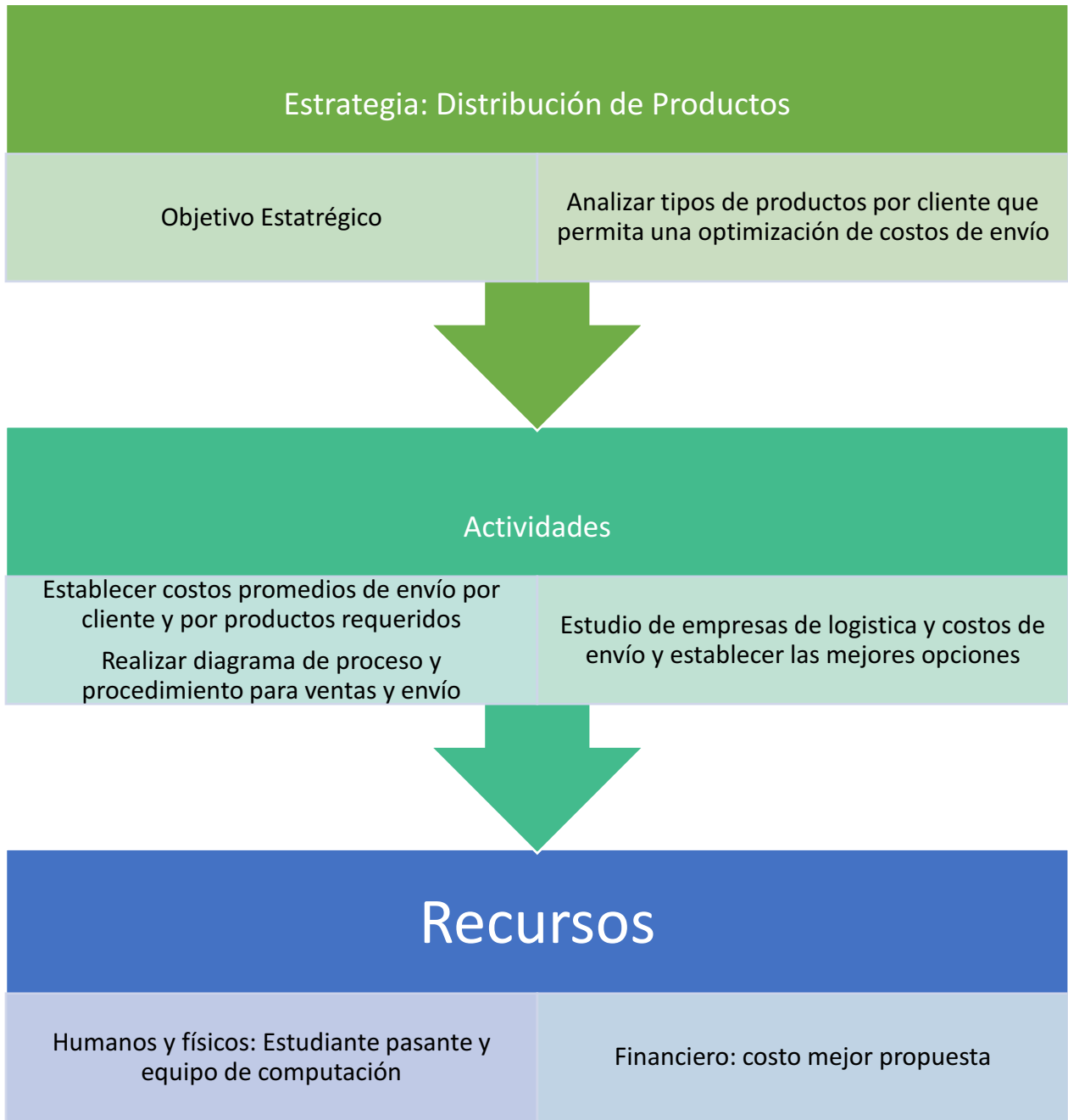


Figura 10. Estrategia para distribución. Autoría propia.

Diseño para identidad corporativa

En las diferentes mesas de trabajo y reuniones programadas con los dueños de la empresa, se realizaron cronogramas de actividades con el fin de lograr desarrollar e implementar cada uno de los vacíos administrativos que se determinaron en el diagnóstico inicial. En cada mesa de trabajo se dejaban tareas, retroalimentaciones y actividades para lograr de manera continua cumplir con el plan de trabajo establecido y así establecer nuestro diseño estratégico.



Figura 11. Misión – visión. Autoría propia.

La misión se enfoca en el servicio y calidad de los productos hacia sus aliados ya que al mantener, fidelizar y crecer sus clientes, así logrará: Ampliar el mercado y compromiso con los clientes.

En la visión se reta a ser no solo una empresa local, sino se proyectan al crecimiento que quieren lograr no solo en tamaño sino como resultado obtendrá: Innovación tecnológica, diversificación de productos y compromiso social.



Figura 12. Valores corporativos. Autoría propia.

Los valores corporativos diseñados para la empresa, van direccionados a lograr la fidelidad de sus empleados y clientes, logrando no solo cumplir su misión y visión, sino que se enfocan en el compromiso que tiene Distribuciones AC con las personas.

La filosofía que se desarrolló con la empresa fue: Ser una distribuidora auto sostenible en el tiempo que le apunta a contribuir con el crecimiento económico del país por medio de generación de empleo, fortaleciendo el autoestudio para el desarrollo de habilidades personales y profesionales y reforzándolo por medio de capacitaciones.

Proceso de comercialización

El proceso de comercialización actual de los productos para Distribuciones AC se enfoca en ofrecer un catálogo de productos (no propios) a sus clientes (ferreterías y almacenes) con el fin de manejar varias marcas para poder abarcar más mercado y poder abastecer de formas más efectiva a los clientes.

Estrategia de las 5'ps

La estrategia de las 5'ps sugerida para Distribuciones AC, es ideal para el manejo y proyección del negocio de la empresa, con esta estrategia se evidenció los canales en los que la empresa debe enfocarse, que incluye cada uno y de que constan. En la figura a continuación, se muestra al detalle a lo que hace referencia.



Figura 13. Las 5'ps para Distribuciones AC. Adaptado de EstrategiasMarketingOnline.com (2019)

Para esta estrategia se establece de acuerdo a cada referencia, lo más relevante de la empresa, para el caso de producto se relacionan los más importantes y de mayor rotación en la empresa, en promoción se relacionan las estrategias para promocionar la empresa y los productos que no tienen mucha rotación; el precio va enfocado en ganar posicionamiento de la empresa y brindando más opciones para los clientes al momento de hacer el pago; para el ítem de plaza se refiere a cómo mejorar el sitio actual de funcionamiento y cuales se podrían abrir dependiendo de la ubicación y por último en personas, se enfoca en el personal que debería tener la empresa para atender cada uno de los canales y mejorar cada proceso para atraer más clientes y a su vez mas ventas.

SIPOC

El proceso que actualmente se maneja es el ilustrado a través de un diagrama SIPOC:

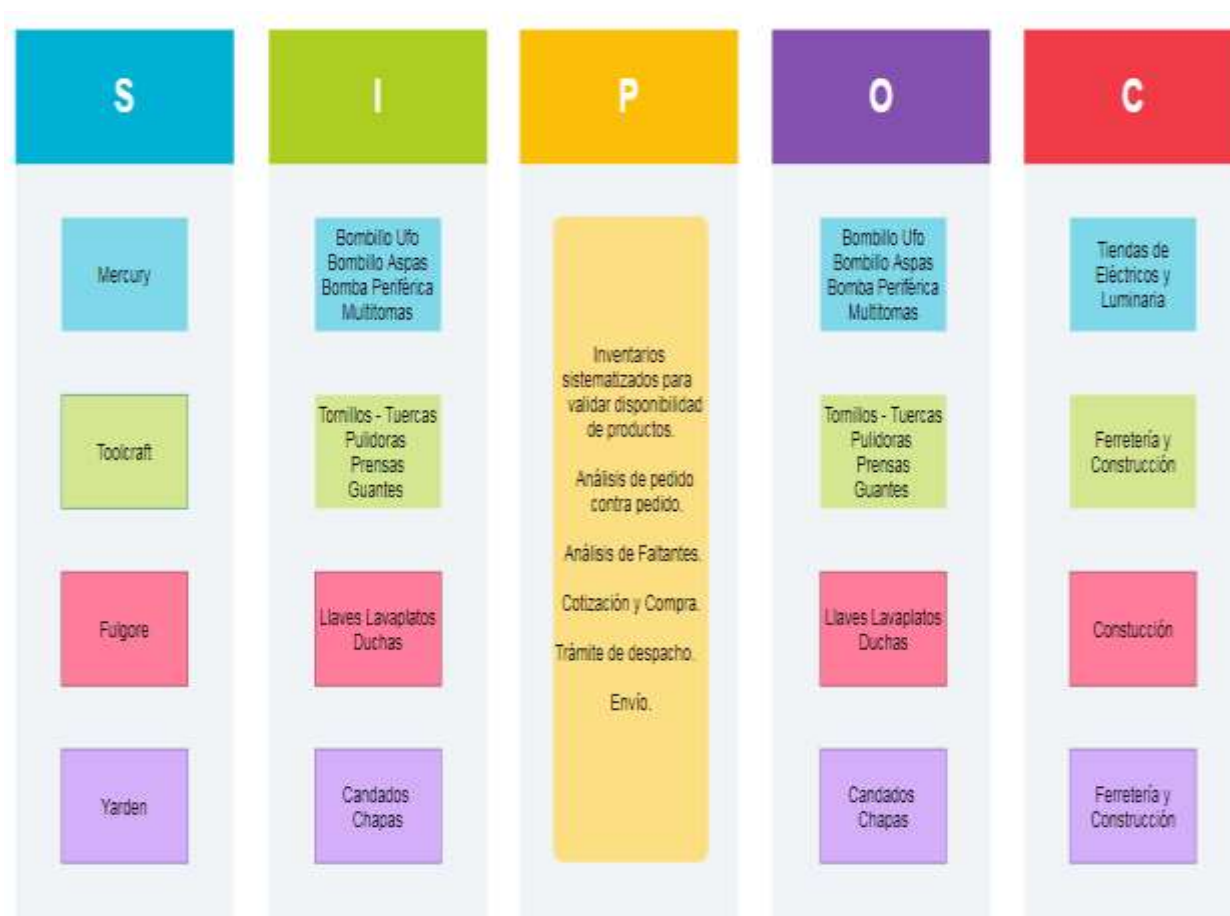


Figura 14. Proceso de venta de la empresa. Autoría propia.

En el diagrama se puede destacar los productos por proveedor que se manejan y los que son más pedidos para cada sector económico, determinando una relación productos, proveedores y cliente, y el respectivo proceso para cada uno de ellos.

A continuación, se muestra cómo pueden ser los pedidos para algunos clientes a los que se les hace la venta cruzada de productos:

Tabla 1.

Venta cruzada proveedor- cliente.

CLIENTE	PEDIDO	PROVEEDOR
Ferropaipa	Bombillos Ufo Siliconas Duchas Extensiones	Mercury - Toolcraft Fulgore
Ferrocetro	Bombillos Aspas Aerosol Candados Rocetas	Mercury - Yarden
Ilumina	Extensiones Lámparas Rocetas Bombillos TE Electrica	Mercury

Nota: Autoría propia

Se propone a Distribuciones AC fortalecer la capacidad de inventario, si bien Distribuciones AC no maneja mercancía propia, sería de gran importancia que lograra abastecerse de alguno de los productos donde maneje mayor venta, esto con el fin de fidelizar e incrementar clientes y disminuir las situaciones donde el proveedor no cuenta con la mercancía disponible.

Para alcanzar los objetivos planteados para esta etapa, se sugiere lograr una planeación de ventas basada en una estrategia enfocada en:

- ✓ Ofrecer promociones constantes lo que los ayudara a fidelizar los clientes

- ✓ Ofrecer diferentes tipos de pagos para clientes nuevos como para clientes fidelizados
- ✓ Maximizar la personalización en la atención a cada uno de los clientes identificando previamente las necesidades del mismo y su categoría
- ✓ Crear una página web y/o App de última tecnología con actualizaciones frecuentes y ventas on-line con despacho incluido para lograr llegar a cada rincón de la ciudad y a nivel nacional.

Se realizaron dos cotizaciones online con las páginas Cotiza mi app y Cuánto cuesta mi app, con el fin de conocer el valor aproximado acerca del desarrollo de una App para la empresa Distribuciones AC, donde se especifican los costos según las características que se deseen incluir (el precio varía según los anexos que se requieran), el diseño básico o standard que se cotizó es con el fin de comenzar con una imagen básica pero interesante al momento de conectar a los clientes.

De acuerdo a esas cotizaciones, se sugiere a la empresa llegar a incluir una plataforma tecnológica ya que dentro de su visión desea lograr implementarla y así lograría optimizar tiempo, incrementar clientes y tener una mayor cobertura.

A continuación, se adjuntan 2 cotizaciones en línea donde nos cuantifican el desarrollo de una aplicación, los valores que se muestran son de acuerdo a la versión que se desea.

Cotización 1:



Figura 15. Cotización 1 desarrollo de una App Cotiza mi App (s.f.)

Opción A: Esta opción señalada como calidad baja, se refiere a que es una plantilla básica y no garantiza que sirva a todas las plataformas actuales (Android – IOS) en cada una de sus actualizaciones.

Opción B: Ésta plantilla permite personalizar algunas opciones del diseño de la plantilla básica.

Opción C: En esta opción la empresa puede tener una mayor interacción en el diseño único de su app.

Opción D: Siendo el valor más alto, permite a la empresa a decidir sobre lo que quiere incluir y que no en el diseño, es decir, ya se convierte en una app única y permite actualizarse según el dispositivo que usen (Android – IOS).

Cotización 2:



Figura 16. Cotización 2 desarrollo de una App. Cuanto cuesta mi App (s.f.)

En la cotización 2, nos arroja un solo valor el cual quiere decir que la empresa ofrece una plantilla única sobre la que se aplica la información de la empresa.

Analizando esas dos cotizaciones, es interesante aplicar la cotización número 1, considerando que el costo es inferior, se escogería la opción B ya que se da la opción a la empresa de

interactuar con los diseñadores web con el fin de dar sus observaciones y conceptos de los que quieren mostrar en su aplicación, mientras que en la cotización número 2, el costo de la aplicación es de un diseño estándar, es decir se podrían encontrar varias empresas con la misma plantilla.

Propuesta de distribución

Costos de transporte.

Las estructuras más comunes en la determinación de tarifas de transporte son el volumen y la distancia. A continuación, se muestra los costos de transporte con las empresas de mensajería:



TARIFAS DE DOCUMENTOS Y PAQUETES HASTA 5 KILOS

KG/UNIDAD	TIPO DE POBLACIÓN					
	L LOCAL	R REGIONAL	N NACIONAL	Z ZONAL	O OTRAS	E ESPECIAL
1	4.600	5.850	10.350	13.500	15.300	23.000
2	6.400	7.850	12.850	17.200	20.200	29.100
3	8.250	9.900	15.400	20.900	25.100	35.100
4	9.900	11.800	17.800	24.500	30.000	41.000
5	11.600	13.600	20.200	28.100	34.900	46.900

Costo de Manejo: 1% sobre el valor declarado, con un mínimo de \$350 por unidad.

Para los destinos especiales, el costo es el 2% mínimo \$500 por unidad

Máximo valor declarado para documentos \$200.000

Figura 17. Tarifas Coordinadora. Tomado de Coordinadora (2021)



SOLUCIÓN MERCANCÍA PREMIER (hasta 6 Kg.)						
Tiempo de entrega	Liquidación	Trayectos				
		Nacional	Zonal	Urbano	T. Especial	Aéreo*
NORMAL	KILO INICIAL	\$ 11.000	\$ 6.000	\$ 5.300	\$ 17.100	\$ 12.900
	KILO ADICIONAL	\$ 3.100	\$ 2.600	\$ 2.300	\$ 7.100	\$ 4.100
HOY MISMO	KILO INICIAL	\$ 27.000	\$ 13.300	\$ 10.200	N/A	N/A
	KILO ADICIONAL	\$ 9.500	\$ 4.400	\$ 4.400	N/A	N/A

Tasa de manejo 2% sobre el valor declarado - Factor de conversión Peso Volumen 222 Kg./m³
 Sobreflete mínimo de manejo Trayectos Nacional, Zonal, Urbano o Especial \$ 500
 Sobreflete mínimo de manejo envíos aéreo \$500
 *Aéreo aplica únicamente para mercancía.

Figura 18. Tarifas Servientrega. Tomado de Servientrega (2020-2021)

MENSAJERÍA EXPRESA	UNIDAD LIQUIDABLE	TRAYECTO			
		LOCAL	REGIONAL	NACIONAL	DIFICIL ACCESO
		Valor kilo inicial	\$ 5.250	\$ 6.750	\$ 10.750
<i>Servicio postal que garantiza la recolección, transporte y entrega de documentos, cartas, tarjetas, impresos, periódicos, muestras de mercadería y pequeños paquetes, con peso hasta de 5 kilos.</i>	Valores del kilo adicional dependiendo la distancia	\$ 2.200	\$ 2.400	\$ 2.600	\$ 6.700
			\$ 3.200	\$ 3.200	\$ 8.900
			\$ 4.500	\$ 4.300	\$ 10.600
			\$ 5.300	\$ 4.600	\$ 12.200
				\$ 5.300	\$ 15.700
				\$ 5.500	\$ 24.000

Peso mínimo de 0.1 kilos.

Peso máximo de 5 kilos.

Se mide el envío en centímetros (alto*ancho*largo) el resultado se divide en 6.000. El peso a liquidar, será el que resulte mayor entre el peso báscula y peso por volumen.

Valor mínimo declarado: \$12.500 para envíos con peso de 1 a 2 kilos; \$27.500 para envíos con peso de 2,1kg a 5kg; \$37.500 para envíos de 5,1kg de peso en adelante.

Porcentaje de sobreflete: 2% sobre el valor declarado

Figura 19. Tarifas Interrapidísimo. Tomada de Interrapidísimo (2021)

Las tarifas que se mencionan anteriormente, se enfocó en las más reconocidas y representativas del país ya que son los que mejor cobertura tienen en el territorio nacional, el peso en kilos que se relacionó es el peso mínimo, en el cual se encuentra así: están en la categoría de 0 kilos a 5 kilos para las empresas Coordinadora e Interrapidísimo y Servientrega de 0 kilos a 6 kilos, es importante recalcar que todas las empresas manejan comisiones adicionales las cuales pueden variar según el destino, valor asegurado, peso adicional, tipo de mercancía y para el caso

de Interrapidísimo y Servientrega una variable que depende de la inmediatez de la entrega ya que puede entregarse el mismo día. Cabe aclarar que las empresas de mensajería mencionadas anteriormente, también manejan envíos de cargas más pesadas.

Teniendo en cuenta estas variables y enfocándonos en la de las figuras anteriormente plasmadas donde se hace referencia de mercancía hasta de 5 kilos, hicimos la comparación debido a que la empresa Distribuciones AC, los pedidos que entrega a sus actuales clientes pueden variar entre 1 y 5 kilos máximo por pedido, razón por la cual nos enfocamos en esos rangos de peso con dichas empresas de mensajería.

También es importante destacar que las empresas de mensajería manejan diferentes rangos en relación al peso, pero para éste caso donde hemos recalado el peso entre 1 y 5 kilos, se identificó que éstas empresas manejan este rango catalogándolo como mensajería exprés, es decir que su tiempo de entrega es de 24 a 72 horas para paquetes pequeños para esta referencia de máximo 5 kilos se disponen de camiones que a diario y en algunos casos hasta 2 veces por día, cargan la mercancía a distribuir, por lo que hace que sus tiempos de entrega sean más rápidos incluso para el mismo día. (Envío Todo, s.f.)

A continuación, se muestra un ejemplo de los pedidos que entrega Distribuciones AC a sus clientes, haciendo referencia en sus productos y en el peso aproximado para la entrega del pedido a su cliente final y de los costos por empresa de mensajería.

Tabla 2.

Comparativo fletes por empresa de mensajería.

CLIENTE	PEDIDO	PESO APROX	TRAYECTO	FLETE		
				COORDINADORA	SERVIENTREGA	INTERRAPIDISIMO
Ferrofar	Bomba periférica Siliconas Aerosoles Extensiones	5 Kilos	LOCAL	\$ 11.600	\$ 6.000	\$ 5.250
M.O	Bombillos Aspas Bombillos Espiral Bombillos Ufo Rocetas	2 Kilos	LOCAL	\$ 6.400	\$ 6.000	\$ 5.250
Luctra	Extensiones Brochas Candados Discos Flap TE Electrica	3 Kilos	LOCAL	\$ 8.250	\$ 6.000	\$ 5.250

Nota: Autoría propia

Tabla 3.

Ventajas y desventajas por empresa de mensajería.

EMPRESA	VENTAJA	DESVENTAJA
COORDINADORA	El valor del flete varía por kilogramo	No tiene sede en Boyacá
SERVIENTREGA	El precio fijo por kilogramo va hasta 6kg. Tiene sucursales en todo el país.	Es muy costoso
INTERRAPIDISIMO	El precio fijo por kilogramo va hasta 5kg. Tiene sucursales en todo el país.	El servicio de recogida es demorado

Nota: Autoría propia

Teniendo en cuenta el comparativo anterior, se descarta la opción de trabajar con la empresa de mensajería Coordinadora ya que no cuenta con cobertura en Boyacá, departamento donde pertenece la empresa.

Para las otras 2 opciones, es importante resaltar que manejan una similitud en sus servicios y que ambas cuentan con excelente cobertura en Boyacá y a nivel nacional, lo que ayudaría mucho a distribuciones AC a manejar la distribución de sus productos en la actualidad y para un futuro donde sus planes están encaminados a tener cobertura nacional.

Propuesta estrategia de distribución

Para la etapa del canal distribuidor, la empresa depende 100% del proveedor ya que éste es quien envía el pedido consolidado y Distribuciones AC es quien se encarga de hacer la entrega final a cada cliente.

Distribuciones AC viendo cada una de las propuestas de mejora, contempló la posibilidad de estudiar la viabilidad de ejecutar la distribución total de sus productos, para ello tuvo en cuenta las siguientes funciones:

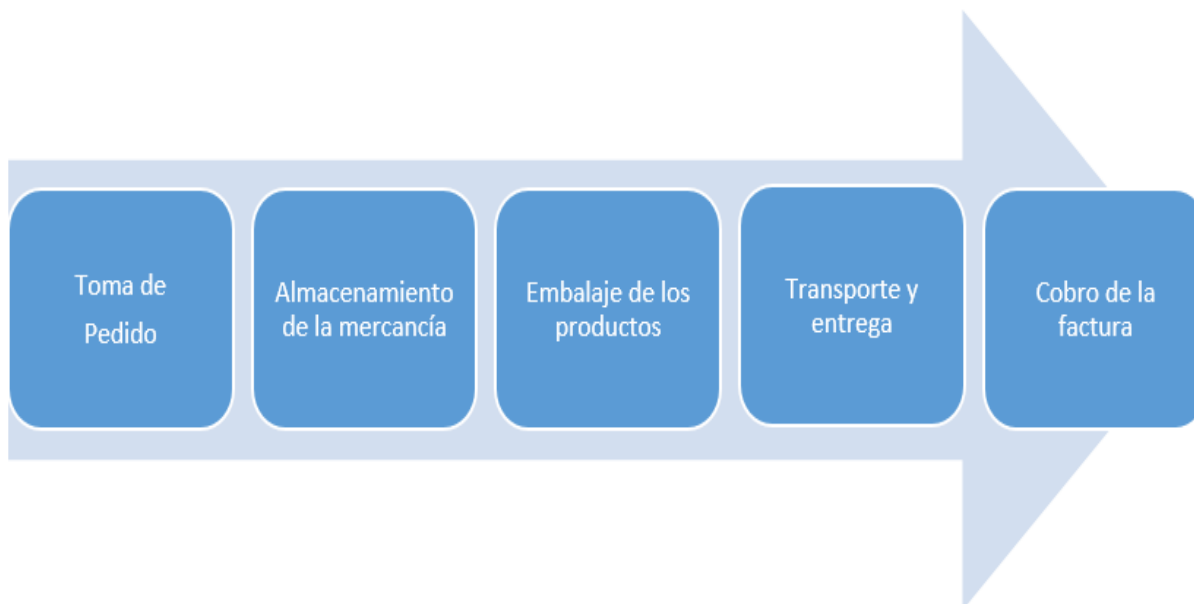


Figura 20. Funciones de distribución. Pymereing (s.f.)

Este proceso de distribución es el que realiza la empresa a nivel general hasta la entrega a su cliente final, cabe aclarar que cada proceso lleva un proceso específico de acuerdo a cada área, donde se desarrolla una función y se determina la responsabilidad de cada área para lograr el cumplimiento del pedido que realiza el cliente versus la disponibilidad con el proveedor y lograr la efectividad de la entrega del pedido.

Proceso de venta

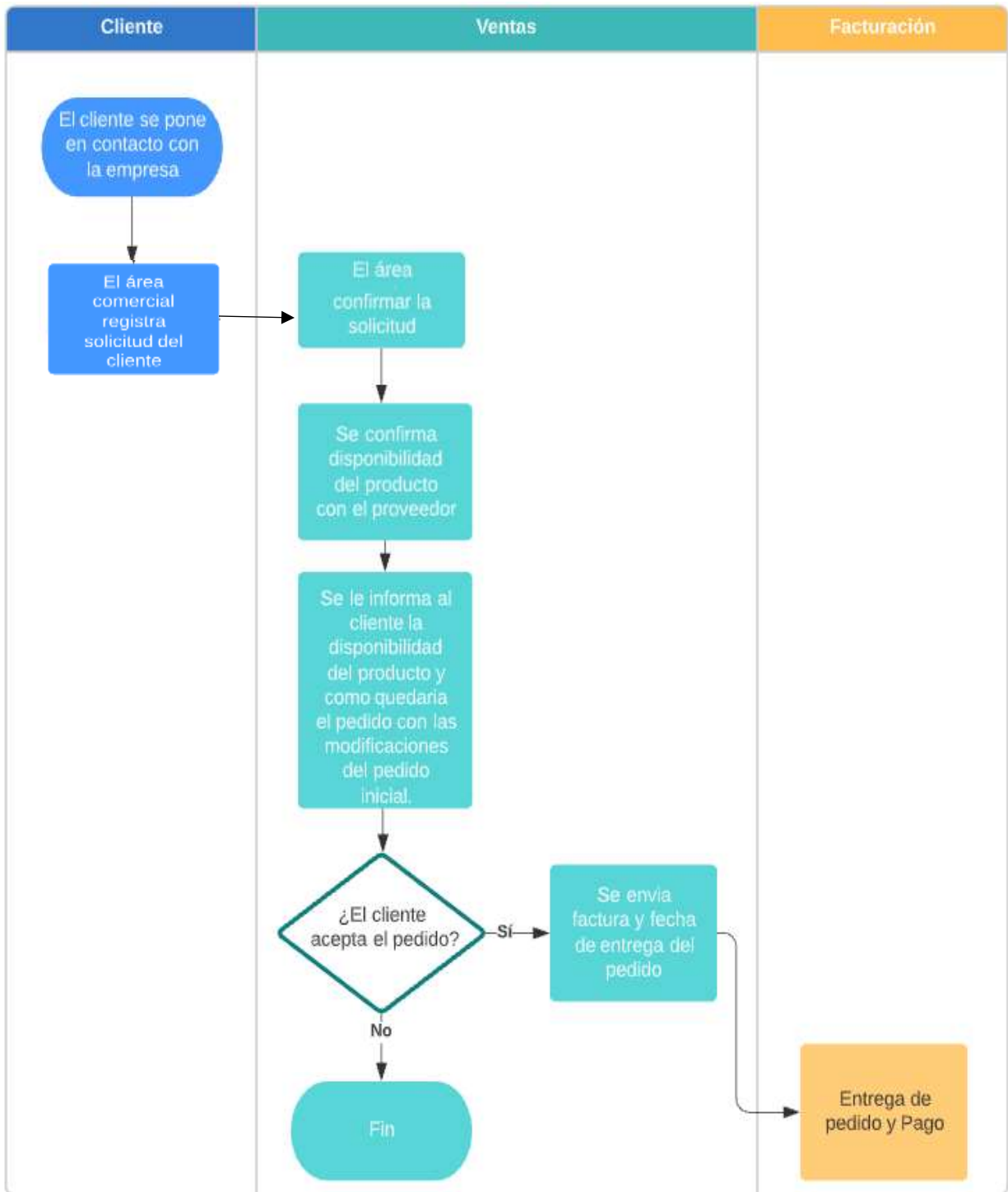


Figura 21. Flujograma de procesos. Autoría propia.

En éste Flujograma de proceso de venta detallamos bajo un ejemplo puntual, como el cliente contacta a Distribuciones AC con la intención de realizar un pedido, luego de recibir ésta esta solicitud, el área comercial se contacta con el cliente con el fin de aclarar y especificar cada producto del pedido así como las cantidades mínimas para despacho por producto, luego teniendo claro lo anteriormente mencionado, el área comercial procede a validar la disponibilidad de la mercancía con los proveedores según los productos por proveedor que se soliciten dentro del mismo pedido del cliente, ya validando ésta disponibilidad, el área comercial procede a contactar nuevamente al cliente para informarle los productos disponibles, agotados o ya fuera del mercado, dándole el valor a pagar de la factura del pedido modificado según disponibilidad y la posible fecha de entrega de pedido, luego el cliente determina si Sí le interesa hacer el pedido con las debidas modificaciones, si desea modificarlo con respecto a cantidades o si definitivamente lo cancela; si confirma el pedido, se programa la posible fecha de entrega y el valor a pagar el cual se hace al momento de entregar el pedido. Es importante aclarar que los pedidos que hace la empresa Distribuciones AC por cada uno de los proveedores, son enviados directamente por ellos por cada una de las transportadoras que manejan y según el pedido mínimo que requiera cada proveedor.

Tabla 4.

Diagrama de procedimientos.

MEDIO DE CONTACTO DEL CLIENTE	SOLICITUD	ÁREA	PROCEDIMIENTO
Correo Electrónico	Visita Comercial	Gerencia Comercial	La Gerencia Comercial recibe la solicitud del cliente con todos sus datos de contacto, ésta área programa visita para lograr conocer el cliente.
Llamada Telefónica	Pedido	Ventas	El área de ventas valida el pedido del cliente y confirma disponibilidad de los productos con los diferentes proveedores y así confirmar la venta.
Redes Sociales	Información de Productos	Community Manager	El Community Mannager recibe la información del producto específico e informa al cliente acerca de las especificaciones, modo de uso, precio y posible visita comercial.
Presencial	Cotización	Gerencia Comercial	La Gerencia comercial brinda toda la información al posible cliente, toma datos de contacto y programa visita al establecimiento.

Nota: Autoría propia.

En este diagrama se muestra el paso a paso del proceso a nivel interno de cada una de las solicitudes que recibe la empresa Distribuciones AC, a través de los diferentes canales de contacto y en donde se refleja el área que recibe cada proceso para dar una respuesta y/o solución por parte de cada responsable.

Tabla 5.

Plan de acción comercial.

ACCIÓN	CÓMO SE HACE	RESPONSABLE	TIEMPO
Contacto Comercial	Se diseñará un área que contará con analistas comerciales asignados a cada Vendedor con el fin de que los clientes de cada vendedor tengan asignado un analista para temas de facturación y envío de mercancía.	Coordinador Comercial	Esta acción debe realizarse a diario con seguimiento mensual y anual.
Programa de Fidelización	Se realizará seguimiento a todos nuestros clientes de acuerdo al segmento y así otorgarles beneficios.	Coordinación de Servicio al Cliente	Esta acción debe realizarse a diario con seguimiento mensual y anual.
Medios de Pago	Se realizaran convenios especiales con nuestros clientes dependiendo del segmento y forma de pago	Coordinador de Medios de Pago	Este proceso de medición puede variar dependiendo los acuerdos proyectados, sin embargo, se realizará seguimiento mensual y anual.
Canales Virtuales	Por medio de las diferentes plataformas, se buscará tener un contacto más cercano con los clientes, además se logrará promocionar la empresa y atraer nuevos clientes.	Coordinador de Telecomunicaciones	La medición se realizará en dos enfoques: para los clientes actuales la medición se realizará a diario con medición mensual y anual y para los clientes potenciales se desarrollarán trimestrales las campañas

Nota: Autoría propia.

Conclusiones

Con el desarrollo del diseño de estrategias de crecimiento para la empresa Distribuciones AC, se ha logrado el cumplimiento de las estrategias.

La empresa ya tiene una identidad organizacional el cual permite una identificación para el logro de los objetivos de los colaboradores.

En relación con el manejo de clientes a nivel nacional para la estrategia de comercialización, se establecen empresas de mensajería especializadas para el envío y manipulación de la mercancía en relación al precio y peso de los pedidos promedio por cliente.

El inventario de mercancía es difícil de controlar ya que la empresa Distribuciones AC depende directamente de los productos que tenga proveedor, esto se debe a que la empresa no ha invertido dinero para tener su propio stock y así tener mejor disponibilidad en el inventario y manejo de pedido con sus clientes actuales.

Recomendaciones

La propuesta de valor para Distribuciones AC, se basa en lograr una cobertura del 100% de los clientes logrando las líneas de negocio que se han logrado con cada uno; de esta misma manera se sugiere tener una fuerza de venta interna que permita hacer un seguimiento ya sea telefónico o virtual a cada cliente ya sea existente o nuevo.

A continuación, se mencionan otras recomendaciones a tener en cuenta, para dar continuidad al diseño de estrategias de crecimiento:

Realizar seguimiento y control a cada uno de las estrategias de identidad corporativa, comercialización y distribución para lograr la satisfacción de los clientes.

Lograr que los estándares de calidad en la atención al cliente sean un plus efectivo para lograr las ventas.

Hacer seguimientos efectivos a los clientes en cada compra que se realice con el fin de validar la calidad de los productos.

Desarrollar una app para lograr llegar a más clientes y lograr el crecimiento de la empresa.

Incrementar el manejo de inventario propio, con el fin de no depender 100% de la disponibilidad de la mercancía por cada proveedor y mejorar el proceso de ventas.

Referencias

- Abell, D. (1980). *Defining the Business: The Starting Point of Strategic Planning*. Englewood Cliffs, New Jersey.: Englewood Cliffs, N. J.: Prentice-Hall.
- Aiteco consultores, Desarrollo y Gestión*. (s.f.). Obtenido de <https://www.aiteco.com/diagrama-de-flujo/>
- Argüello, J. (2011). *Identidad e imagen corporativa*. Argentina: El Cid editor. Obtenido de <https://bibliotecavirtual.uis.edu.co:4259/es/ereader/uis/35045?page=1>
- Blog de la Calidad*. (s.f.). Obtenido de <https://blogdelacalidad.com/como-utilizar-el-diagrama-de-ishikawa-para-identificar->
- Blogs ICEMD*. (2013). Obtenido de <http://blogs.icemd.com/blog-estrategias-de-marketing-percepcion-o-realidad-/psicologia-del-color-en-el-logo-de-una-marca/#sthash.BBwwlQyh.dpuf>
- ChinaBrands*. (2019). Obtenido de <https://es.chinabrands.com/dropshipping/article-que-canales-de-distribucion-usar-en-2019-segun-tu-tipo-de-negocio-16297.html>
- Comfer construcción y seguridad*. (s.f.). Obtenido de <http://www.comferconstruccionyseguridad.com/la-construccion-en-tunja-siglo-xxi/>
- Contero, S., & Martín, J. (2020). *Results, OKR - Objectives & Key*. Madrid, España: Singular People S.L.
- Coordinadora*. (2021). Obtenido de https://www.coordinadora.com/tarifas-e-informacion-general/?gclid=Cj0KCQjw9YWDDBhDyARIsADt6sGYTv_qHUn0E_533ApbqVw524yad2kV7nWvIeK8nZCOBXw867v0wt-YaAvoiEALw_wcB
- Cotiza mi App*. (s.f.). Obtenido de <https://www.cotizarmiapp.com/>
- Cuanto cuesta mi App*. (s.f.). Obtenido de <https://www.cuantocuestamiapp.co/>
- Economipedia*. (2020). Obtenido de <https://economipedia.com/definiciones/estrategia.html>
- E-manuales*. (s.f.). Obtenido de <https://www.e-manuales.com/diagrama-sipoc-definicion-y-pasos/>
- Emerald, G. (2005). *E-commerce*. ProQuest Ebook.

Envio Todo. (s.f.). Obtenido de https://enviotodo.com.co/empresas/interrapidisimo/#id_precios

Espinet, E. & García, M. (2015). *La inteligencia competitiva*. Barcelona, España: UOC .

EstrategiasMarketingOnline.com. (2019). Obtenido de <http://estrategias-marketing-online.com/las-5-p-del-marketing-producto-precio-plaza-promocion-y-%E2%80%9Cpartners%E2%80%9D-socios/>

Gestión Pensemos. (2018). Obtenido de <https://gestion.pensemos.com/que-son-los-objetivos-estrategicos-y-como-crearlos-algunos-ejemplos#:~:text=Los%20objetivos%20estrat%C3%A9gicos%20son%20los,un%20perio%20determinado%20de%20tiempo.&text=As%C3%AD%2C%20se%20basan%20en%20la,que%20se%20ejecutar%>

Hill, C. & Jones, G. (2009). *Administración estratégica*. Mexico: McGraw Hill.

Hitt, M., Duane , I., & Robert E. (2015). *Administración estratégica competitividad y globalización: Conceptos y casos*. Mexico DF: Cengage Learning editores.

Interrapidisimo. (2021). Obtenido de https://www.interrapidisimo.com/inter_uploads/TARIFAS-MENSAJERIA-CARGA-2021.pdf

Monferrer, D. (2013). *Fundamentos de marketing*. Universitat Jaume I. Servei de Comunicació i Publicacions.

Münch, L. (2015). *Administración. Proceso administrativo, clave del éxito empresarial*. Mexico: Pearson Educación.

Münch, L. (2015). *Münch administración, proceso administrativo clave del éxito empresarial*. México: Pearson educación.

Portafolio. (2020). *Portafolio*. Obtenido de <https://www.portafolio.co/negocios/empresas/empresas-en-colombia-las-ferreterias-piezas-claves-en-la-recuperacion-economia-546181>

Progressa lean. (2014). Obtenido de <https://www.progressalean.com/diagrama-causa-efecto-diagrama-ishikawa/>

Pymereng. (s.f.). Obtenido de <https://www.pymerang.com/logistica-y-supply-chain/logistica/distribucion/309-logistica-de-distribucion>

Roldan, P. (s.f.). *Economipedia*. Obtenido de Haciendo fácil la economía.: <https://economipedia.com/definiciones/matriz-de-mckinsey.html>

School, E. (2017). *EALDE Business School*. Obtenido de Gestión de riesgos: <https://www.ealde.es/como-elaborar-matriz-de-riesgos/>

Servientrega. (2020-2021). Obtenido de <https://www.servientrega.com/wps/portal/Colombia/transacciones-personas/tarifas>

Sinek, S. (2009). *Empieza con el porqué*. Empresa activa.

Sinnaps. (2020). *Sinnaps*. Obtenido de Academy: <https://www.sinnaps.com/blog-gestion-proyectos/matriz-mckinsey>

Slideshare. (s.f.). Obtenido de <https://es.slideshare.net/CHINOJESUS/las-5-p-del-marketing>

Universidad militar nueva granada. (s.f.). *Acción educa*. Obtenido de Facultad de estudios a distancia: http://accioneduca.org/admin/archivos/clases/material/distribucion_1563828733.pdf

Anexos

Entrevista

A continuación, anexamos el desarrollo de la entrevista:

Entrevistador: E

Director empresa: DE

E: Muy buenos días, Señora _____, ¿podríamos empezar con la entrevista programada sobre la empresa?

DE: Claro, por supuesto que sí.

E: ¿Cómo surgió la empresa?

DE: La empresa está legalmente constituida desde mayo de este año, sin embargo, desde hace 3 años mi esposo y yo hemos estado realizando negocios independientes relacionados con la comercialización de productos de ferretería y luminaria con diferentes empresas del sector que ahora son parte de la lista de nuestros clientes pues desde siempre les hemos ofrecido gran variedad, calidad y buenos precios.

E: Teniendo en cuenta lo mencionado, que la empresa es relativamente nueva en cuanto a su constitución legal, ¿Cuál es la misión y visión de ustedes? ¿De qué manera se proyectan?

DE: Por el momento no tenemos eso plasmado en ningún documento, aun nos encontramos en esa organización de ideas para estructurar correctamente la empresa, sin embargo, podría decir que queremos ser la mejor empresa que comercialice estos productos.

E: Entiendo, ahora podría expresarme ¿Con qué valores puede identificar su empresa?

DE: Creo que con el compromiso ya que siempre nos hemos caracterizado por atender bien al cliente, estar oportunamente para él y hablarle con total transparencia sobre nuestros productos, para nosotros es muy importante tener una buena comunicación con ellos.

E: Me agrada que haya una buena comunicación con el cliente, a la hora de vender eso es muy importante. ¿Tienen alguna estructura de cargos? ¿Me podría contar como trabajan?

DE: Como lo mencioné antes, no tenemos aún plasmado nada de la empresa. Somos 3 personas trabajando con el objetivo de satisfacer nuestros clientes, hay una persona que se encarga de hacer los trámites de las compras a nuestros proveedores y estar en constante contacto con ellos, tenemos un vendedor que además de vender se encargan también de buscar posibles clientes, una persona encargada del almacenamiento y la distribución de los productos, él es quien nos presta el espacio para guardar las cosas que llegan; yo adicional a la parte comercial, me encargo de supervisar que todo esté en orden, que cada uno esté haciendo su trabajo correctamente, de inyectar capital y también de mantener las buenas relaciones con nuestros proveedores y clientes.

E: Cuénteme de sus productos ¿Cómo es su portafolio para el cliente?

DE: Nosotros tenemos tres líneas de productos que ofrecemos: ferretería, eléctricos y luminaria. Hay gran variedad de productos, en estos momentos son aproximadamente 750 productos que están disponibles para la venta. En cuanto a ferretería podemos encontrar flexómetros, carretas, siliconas, cajas de herramientas, alicates, destornilladores entre otros, en eléctricos encontramos bombas, compresores, taladros, regletas y en productos de luminaria bombillas de diferentes vatios, formas, ahorradores y led.

E: ¿Con cuáles marcas trabajan ustedes?

DE: Tenemos marcas muy reconocidas a nivel mundial de gran calidad como mercury, toolcraft, wolfox, fulgore, yarden y topforge.

E: ¿Cómo encuentran a los clientes?

DE: Cuando iniciamos el negocio, antes de constituir la empresa tuvimos contacto con nuestros primeros clientes quienes fueron el motor de continuar este lindo proyecto, fue un proceso de búsqueda y del voz a voz por parte de ellos. Actualmente tratamos de conseguir más clientes más que todo mediante el mecanismo “puerta a puerta” con las ferreterías o negocios interesados en comprar nuestros productos.

E: ¿Cuál cree que ha sido la principal problemática que ha tenido la empresa?

DE: Que no hemos podido llegar con nuestros productos a más empresas o personas y la logística para la entrega a veces se complica un poco. Aun no somos una empresa conocida a

nivel nacional no tenemos una red de ventas tan sólida como quisiéramos, no tenemos un punto de venta físico ni virtual.

E: Entiendo la problemática. Me puede contar, ¿Cómo es el procedimiento para la toma de pedidos a clientes?

DE: Nosotros nos contactamos con los clientes frecuentemente, siempre estamos pendientes para brindar una atención personalizada.

E: ¿Cómo es el procedimiento para pedir el producto requerido a los proveedores?

DE: Simplemente nos comunicamos con ellos mediante una llamada telefónica y si es necesario por correo electrónico para enviar eventualmente alguna fotografía en específico.

E: ¿Se lleva un control de los pedidos que se realizan?

DE: Claro, tenemos un Excel con los datos de nuestros clientes y las fechas en las que se debe entregar el producto.

E: ¿Se tiene algún catálogo con imágenes, especificaciones y precio de los productos?

DE: Tomamos el catálogo que nos envía los proveedores por las fotografías y especificaciones y el precio se lo damos nosotros al momento de la cotización.

E: Muchas gracias por sacar un poco de tiempo para responder a mis preguntas sobre la empresa.

DE: Con mucho gusto, estaré dispuesta a ayudar siempre que lo necesite.

E: Fin de la Entrevista.