



**UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL**  
FACULTAD DE ESPECIALIDADES EMPRESARIALES  
INGENIERIA EN MARKETING

**TEMA:**

**Nuevo Modelo de Distribución para Mercado  
Metalmecánico y Construcción**

**AUTOR:**

**Barreiro Iglesias, Paulo Isidoro**

**Componente Práctico del Examen Complexivo previo a la  
Obtención del Título de:  
INGENIERO EN MARKETING**

**Guayaquil, Ecuador  
2015**



**UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL**  
FACULTAD DE ESPECIALIDADES EMPRESARIALES  
INGENIERIA EN MARKETING

## **CERTIFICACIÓN**

Certificamos que el presente trabajo fue realizado en su totalidad por Paulo Isidoro Barreiro Iglesias, como requerimiento parcial para la obtención del Título de Ingeniero en Marketing.

**DECANA /  
DIRECTORA DE CARRERA**

**COORDINADORA DE ÁREA  
/DOCENTE DE LA CARRERA**

---

Lcda. Patricia Torres Fuentes

---

Ing. Soledad Rea Fajardo

**Guayaquil, a los 15 del mes de Marzo del año 2015**



**UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL**  
FACULTAD DE ESPECIALIDADES EMPRESARIALES  
INGENIERIA EN MARKETING

## **DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD**

Yo, **Paulo Isidoro Barreiro Iglesias**

### **DECLARO QUE:**

El componente Práctico del Examen Complexivo : **Nuevo Modelo de Distribución para Mercado Metalmeccánico y Construcción**, previo a la obtención del Título **de Ingeniero en Marketing**, ha sido desarrollado en base a una investigación exhaustiva, respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan al pie de las páginas correspondientes, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía. Consecuentemente este trabajo es de mi total autoría.

En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance científico del Trabajo de Titulación referido.

**Guayaquil, a los 15 del mes de Marzo del año 2015**

**EL AUTOR**

---

**Paulo Isidoro Barreiro Iglesias**



**UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL**  
FACULTAD DE ESPECIALIDADES EMPRESARIALES  
INGENIERIA EN MARKETING

## **AUTORIZACIÓN**

Yo, **Paulo Isidoro Barreiro Iglesias**

Autorizo a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, la publicación en la biblioteca de la institución del componente Práctico del Examen Complexivo: **Nuevo Modelo de Distribución para Mercado Metalmecánico y Construcción**, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y total autoría.

**Guayaquil, a los 15 del mes de Marzo del año 2015**

**EL AUTOR:**

---

**Paulo Isidoro Barreiro Iglesias**

## ÍNDICE DE TABLAS

1.- Tabla 1. Tabla de sustentación de teoría.

Fuente: Desarrollo de estudiante.

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

1.- Figura 1. Modelo de Distribución actual más usado.

Fuente: Desarrollo de estudiante.

2.- Figura 2. Cadena de rentabilidad.

Fuente: Desarrollo de estudiante.

3.- Figura 3. Evolución del canal de Distribución.

Fuente: Desarrollo de estudiante.

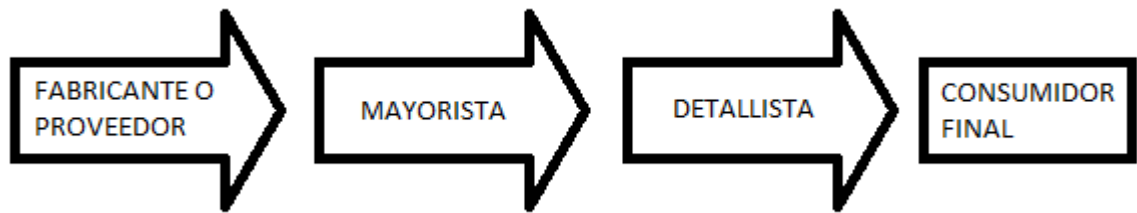
## **“Nuevo Modelo de Distribución para Mercado Metalmeccánico y Construcción”**

El manejo del canal correctamente en un mercado donde se van reduciendo los márgenes, donde la política estatal apunta a medidas de castigo y no de incentivos, donde los márgenes y los consumidores disminuyen, es importante revisar la manera más eficiente de llegar al consumidor, para esto los actores del mercado metalmeccánico y construcción tendrán que estar atentos a la evolución del mercado y tomar a tiempo decisiones o cambios a futuro en su canal o modelo de distribución.

Para esto se tienen que tener en cuenta síntomas como:

- a) Pérdida de participación de mercado.
- b) Decrecimiento en ventas.
- c) Poca afinidad y facilidad de negociación con los clientes.
- d) Poca fidelización e identificación de los clientes con la empresa.
- e) Niveles de insatisfacción muy altos por parte de los clientes.
- f) Caída de márgenes de rentabilidad.

En el mercado metalmeccánico y construcción se maneja en su gran mayoría un canal largo o de Mayorista, debemos comprender primero al Mayorista, como un eslabón en la cadena de distribución para el caso del mercado de ferretería en Ecuador, el Mayorista distribuye productos afines a las ferreterías quienes son el siguiente eslabón en la cadena de la distribución y así se llega al consumidor final, véase Figura 1.



**Figura 1. Modelo de Distribución actual más usado.**

**Fuente: Desarrollo de estudiante.**

La estrategia de ventas aplicada por los Mayoristas son la “Estrategia de Distribución Horizontal”, la cual consiste en llegar o vender a la mayor cantidad de clientes Detallistas (ferreteros) que se encuentren en el mercado.

Revisando la estrategia de venta horizontal, hay que reconocer la importancia de este modelo, diseñar un sistema de distribución horizontal, que si bien no generará elevados volúmenes de venta si aportará beneficios cualitativos a las marcas. Toda empresa que desee ofrecer un valor agregado en la comercialización deberá considerar como estratégica la decisión de estructurar un sistema de distribución horizontal.



Actualmente existen empresas especializadas en este tipo de sistema, por lo cual, ofrecer las dos opciones de distribución representa una ventaja competitiva en el mercado. El diseño de un sistema de distribución horizontal



conlleva la ejecución de una serie de pasos, de forma tal que todas las variables inherentes al mismo se encuentren claramente identificadas y controladas, y garanticen su éxito.

Para esto todo Mayorista requiere de proveedores ya que por lo general no son productores, los proveedores pueden ser Nacionales o Internacionales para el caso de los Fabricantes nacionales el giro de negocio está teniendo un giro importante el cual está obligando a las fabricas a optar por estrategias distintas a las que normalmente se venía manejando (Distribución de Canal Largo o Canal Mayorista), entendamos los tipos de canales de distribución (B to C), para el cual tomaremos, Kotler Philip y Armstrong Gary (2003). Fundamentos de Marketing. Sexta Edición Prentice Hall

### **1.- Canales de Distribución Para Productos de Consumo (B to C):**

Este tipo de canal, se divide a su vez, en cuatro tipos de canales:

- a) Canal Directo (del Productor o Fabricante a los Consumidores): Este tipo de canal no tiene ningún nivel de intermediarios, por tanto, el productor o fabricante desempeña la mayoría de las funciones de mercadotecnia tales como comercialización, transporte, almacenaje y aceptación de riesgos sin la ayuda de ningún intermediario.

Las actividades de venta directa (que incluyen ventas por teléfono, compras por correo y de catálogo, al igual que las formas de ventas electrónicas al detalle, como las compras en línea y las redes de televisión para la compra desde el hogar) son un buen ejemplo de este tipo de estructura de canal.

- b) Canal Detallista (del Productor o Fabricante a los Detallistas y de éstos a los Consumidores): Este tipo de canal contiene un nivel de intermediarios, los detallistas o minoristas (tiendas especializadas, almacenes, supermercados, hipermercados, tiendas de conveniencia, gasolineras, boutiques, entre otros), en estos casos, el productor o

fabricante cuenta generalmente con una fuerza de ventas que se encarga de hacer contacto con los minoristas (detallistas) que venden los productos al público y hacen los pedidos.

c) Canal Mayorista (del Productor o Fabricante a los Mayoristas, de éstos a los Detallistas y de éstos a los Consumidores): Este tipo de canal de distribución contiene dos niveles de intermediarios:

- 1) los mayoristas (intermediarios que realizan habitualmente actividades de venta al por mayor, de bienes y/o servicios, a otras empresas como los detallistas que los adquieren para revenderlos)
- 2) los detallistas (intermediarios cuya actividad consiste en la venta de bienes y/o servicios al detalle al consumidor final), este canal se utiliza para distribuir productos como medicinas, ferretería y alimentos de gran demanda, ya que los fabricantes no tienen la capacidad de hacer llegar sus productos a todo el mercado consumidor ni a todos los detallistas.

d) Canal Agente/Intermediario (del Productor o Fabricante a los Agentes Intermediarios, de éstos a los Mayoristas, de éstos a los Detallistas y de éstos a los Consumidores): Este canal contiene tres niveles de intermediarios:

- 1) El Agente Intermediario (que por lo general, son firmas comerciales que buscan clientes para los productores o les ayudan a establecer tratos comerciales; no tienen actividad de fabricación ni tienen la titularidad de los productos que ofrecen)
- 2) los mayoristas

- 3) los detallistas, este canal suele utilizarse en mercados con muchos pequeños fabricantes y muchos comerciantes detallistas que carecen de recursos para encontrarse unos a otros. Por ejemplo, un agente de alimentos representa a compradores y a vendedores de comestibles. El intermediario actúa a nombre de muchos productores y negocia la venta que éstos fabrican con los mayoristas que se especializan en productos alimenticios. A su vez, éstos mayoristas venden a los comerciantes y tiendas donde se venden alimentos.

En este tipo de canal casi todas las funciones de marketing pueden pasarse a los intermediarios, reduciéndose así a un mínimo los requerimientos de capital del fabricante para propósitos de marketing.

En el estado de situación actual se encuentran efectos negativos para el fabricante como, el hecho de que los mayoristas están disminuyendo sus días inventarios tratando de hacerse más eficientes y disminuir su capital de trabajo pero causando una decrecimiento en sus compras a los fabricantes nacionales, adicionalmente los mayoristas están optando por suplantar compras con productos importados, también se tiene poco control del mercado por medio de los mayoristas con lo cual el canal está perdiendo su atractivo.

Es necesario también que se dimensionen las propiedades o características del mercado que se está analizando.

La Dirección de Inteligencia Comercial e Inversiones. (Marzo 2012). Recuperado de <http://www.proecuador.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2012/07/PROEC-AS2012-METALMECANICA.pdf>

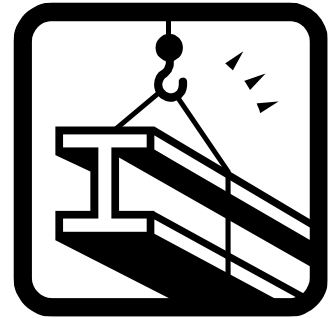
El sector metalmecánico integra a muchos sectores productivos de Ecuador, debido a que la producción de muchos de los bienes destinados para la industria requieren en gran medida de partes y piezas producidas por este sector metal, la misma que provee de productos básicos y de la construcción, subsector de bienes de capital, minería, gas, materiales y equipos



eléctricos, además está relacionado con el textil y confecciones, maderero, imprentas, e incluso en el alimenticio.

Este sector abarca un gran número de actividades productivas, que van desde la fundición a la transformación y soldadura así como también incluye el tratamiento químico de diferentes superficies.

Los aceros son aleaciones de hierro-carbono forjables, con porcentajes de carbono variables entre 0.08 y 2.14%. Además, los aceros se caracterizan por su ductilidad, son deformables en caliente utilizando forjado, laminación o extrusión, mientras que las fundiciones son frágiles y se fabrican por moldeo. Generalmente, los aceros incorporan otros elementos químicos.



La industria de metalmecánica se divide en términos generales en varios subsectores:

- Metálicas Básicas
- Productos Metálicos
- Maquinarias no eléctricas
- Maquinarias eléctricas
- Material de Transporte y carrocería
- Bienes de capital

Dentro de los subsectores indicados, se destacan los siguientes productos ecuatorianos del sector metalmecánico:

- Cubiertas Metálicas
- Tuberías
- Perfiles Estructurales
- Perfiles Laminados
- Invernaderos viales
- Sistemas Metálicos
- Varilla de Construcción
- Alcantarillas
- Productos viales
- Señalización
- Línea blanca

En un futuro corto todos los fabricantes deberán optar por una estrategia de distribución con un canal más corto, especializar sus métodos y portafolio, adicionar un mayor valor agregado por medio del servicio y así poder obtener crecimientos y mejor rentabilidad.

La estrategia de acortar el canal conlleva riesgos los cuales deben ser atenuados o resuelto con la menor cantidad de daños colaterales posibles:

- Migración posible de Distribuidores a la competencia.
- Perdida de participación de mercado.
- Desabastecimiento de mercado.
- No inclusión de todos los detallistas en políticas crediticias nuevas.
- Afectación sobre utilidades por aumento del roll de personal de otras áreas.
- Aumento de personal de áreas de cartera, crédito y logística.

Para esto se debe establecer claramente pasos y/o decisiones con los cuales disminuir los riesgos mencionados, en un tiempo mínimo de 3 años

## Primer Año

1. Se debe empezar por disminuir cantidad de Mayoristas en un 30%, mediante exigencias de cuotas, esto dará mayor valor a la distribución y generar un aumento en el Sale Out de los Mayoristas.
2. Se debe empezar con un modelo de tercerización logística, para poder definir claramente el porcentaje de costo logístico sobre la operación y que el operador valla ganado experiencia en el canal.

## Segundo Año

1. Se continua la disminución de Mayoristas en un 30% más, esta vez lo hacemos mediante incentivos de bonificación y cumplimientos sobre indicadores como:
  - a. Cobertura Efectiva sobre la base de clientes.
  - b. Mix de Ventas o compras, skus designados como el mix ideal de venta.
  - c. Crecimiento de Compras sobre el año anterior.
  - d. Venta o Sale Out objetivo de producto nuevo o estrella.
2. Se empieza a aumentar la capacidad en el departamento de Cartera y crédito, de preferencia personal con experiencia en el manejo bajo estrategia de distribución horizontal (5 ejecutivas de cartera).

## Tercer Año

1. Disminución de Mayoristas en casi su totalidad, mediante exigencia de políticas de rentabilidades sugeridas y la no depredación de la cadena de rentabilidad del mercado.
2. Implementación de la FDV del fabricante en función de obtener mayor penetración en el mercado y mejor sugerencia y venta del mix de producto (30 Vendedores y 5 Supervisores).

Para sustentar el modelo es necesario conocer los márgenes de la cadena de distribución actual, véase Figura 2.

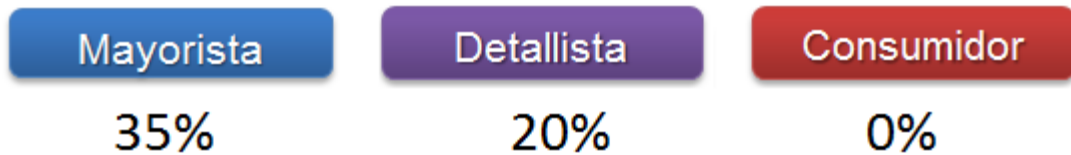


Figura 2. Cadena de rentabilidad.

Fuente: Desarrollo de estudiante.

Es decir se dispone de un 15% del Mayorista para poder sustentar el nuevo modelo.

En términos gráficos el canal de distribución cambiaría de la siguiente manera, sería un canal más corto, canal detallista, véase Figura 3.

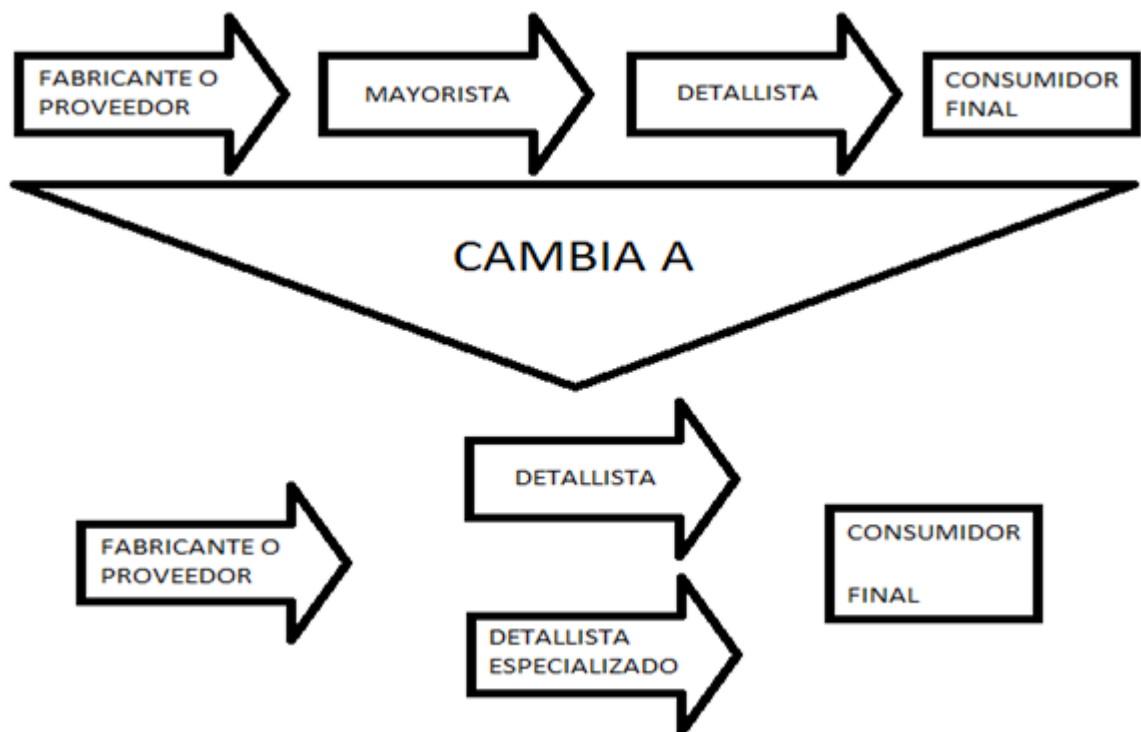


Figura 3. Evolución del canal de Distribución.

Fuente: Desarrollo de estudiante.

Para poder ejemplarizar se toma como ejemplo a una compañía líder en el mercado, hipotéticamente de una facturación de 350 millones USD, de los cuales 150 millones USD al año los mayoristas obtiene aproximadamente un 15% de rentabilidad lo cual serian 22,5 millones USD, para realizar una cobertura de 3.500 detallistas a nivel nacional se necesita una FDV de aproximadamente 30 vendedores y 5 supervisores con un costo de 1,035 millones USD al año, adicionalmente el aumento de personal en cartera son de 5 ejecutivas de cartera con un costo de 108 mil USD al año y el costo logístico no superaría los 5,25 millones USD, teniendo una distribución más eficiente, controlada y rentable, véase Tabla 1.

<b>FACTURACION MAYORISTAS</b>	\$ 150.000.000,00
<b>15% RENTABILIDAD</b>	<b>\$ 22.500.000,00</b>

<b>DEPARTAMENTO</b>	<b>PERSONAL</b>	<b>COSTO ANUAL</b>
VENTAS	30 VENDEDORES (\$1.500,00)	\$ 810.000,00
VENTAS	5 SUPERVISORES (\$2.500,00)	\$ 225.000,00
CARTERA	5 EJECUTIVAS CARTERA (\$1.200,00)	\$ 108.000,00
LOGISTICA	COSTO DE OPERACIÓN 3,5% S/FACTURACION	\$ 5.250.000,00
<b>TOTAL</b>		<b>\$ 6.393.000,00</b>

**Tabla 1. Tabla de sustentación de teoría.**

**Fuente: Desarrollo de estudiante.**

Como puntos negativos o en contra es que el riesgo de cartera aumenta numéricamente, es decir son más clientes a los cuales cobrar, sin embargo, el riesgo dólares por cliente es mucho menor.



## CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES



Buscando un sentido de practicidad sobre las ideas, lo cual ayude a comunicar de la manera más acida, resumimos o re planteamos la idea principal, la evolución del mercado y sus participantes nos dirigen a evaluar seriamente la estrategia de distribución y como llegamos a los consumidores, el mercado es cada vez más competitivo, los distribuidores buscan reducir sus días promedio de inventario su capital de trabajo y buscan aumentar su rentabilidad mediante el aumento de importaciones, es así que planteamos la hipótesis de apalancar en la rentabilidad del intermediario un cambio en la estrategia del canal de distribución haciéndolo más corto, agregando valor mediante servicio, mayor conocimiento técnico y control del canal.

## **BIBLIOGRAFÍA**

1. Kotler Philip y Armstrong Gary (2003). Fundamentos de Marketing. Sexta Edición Prentice Hall
2. La Dirección de Inteligencia Comercial e Inversiones. (Marzo 2012). Recuperado de <http://www.proecuador.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2012/07/PROEC-AS2012-METALMECANICA.pdf>