



Pontificia Universidad  
Católica del Ecuador | Sede  
Ambato

**ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**Tema:**

Desarrollo de Canales de Distribución y Estrategias de Comercialización para fortalecimiento de Distribuidora “Armar Group”

**Proyecto de investigación previo a la obtención del título de Ingeniero Comercial**

**Línea de Investigación:**

ADMINISTRACIÓN EFICIENTE Y EFICAZ DE LAS ORGANIZACIONES PARA  
LA COMPETITIVIDAD SOSTENIBLE LOCAL

**Autor:**

Pablo Daniel Arellano Paredes

**Director:**

Mg. Miguel Augusto Torres Almeida

**Ambato – Ecuador**

**Enero 2022**

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR  
SEDE AMBATO**

**HOJA DE APROBACIÓN**

**Tema:**

**DESARROLLO DE CANALES DE DISTRIBUCIÓN Y ESTRATEGIAS DE  
COMERCIALIZACIÓN PARA FORTALECIMIENTO DE DISTRIBUIDORA  
“ARMAR GROUP”**

**Línea de Investigación:**

Administración eficiente y eficaz de las organizaciones para la competitividad sostenible local

**Autor:**

**Pablo Daniel Arellano Paredes**

Miguel Augusto Torres Almeida. Mg.

**CALIFICADOR**

f.

Carlos Ernesto Flores Tapia. Mg.

**CALIFICADOR**

f.

Betty Viviana Avellán Herrera. Mg.

**CALIFICADOR**

f.

Christian Andrés Barragán Ramírez. Mg.

**DIRECTOR ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE  
EMPRESAS**

f.

Hugo Rogelio Altamirano Villarroel. Dr.

**SECRETARIO GENERAL PUCESA**

f.

**Ambato-Ecuador**

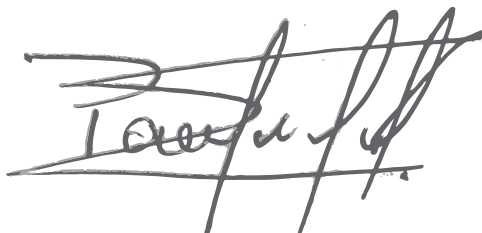
**Enero 2022**

## DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

Yo, **PABLO DANIEL ARELLANO PAREDES**, con **CC. 1804855722**, autor del trabajo de graduación intitulado: “DESARROLLO DE CANALES DE DISTRIBUCIÓN Y ESTRATEGIAS DE COMERCIALIZACIÓN PARA FORTALECIMIENTO DE DISTRIBUIDORA “ARMAR GROUP”.”, previa a la obtención del título profesional de **INGENIERO COMERCIAL**, en la escuela de **ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**.

1. Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tiene la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, de conformidad con el artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de graduación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.
2. Autorizo a la Pontificia Universidad Católica del Ecuador a difundir a través de sitio web de la Biblioteca de la PUCE Ambato, el referido trabajo de graduación, respetando las políticas de propiedad intelectual de Universidad.

Ambato, enero 2022



**PABLO DANIEL ARELLANO PAREDES**

**CC. 1804855722**

## AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios y a la Virgen por ser mi guía y por su inmensa bondad, a mis padres que por su guía y comprensión en cada momento en que los necesite para continuar con mis estudios, y como no agradecer a mis profesores por su enseñanza, a esta prestigiosa Universidad por su enseñanza para culminar mis estudios con éxito y un agradecimiento muy especial a mi tutor Mg. Miguel Augusto Torres Almeida por estar junto en cada paso para la terminación de mi proyecto.

## DEDICATORIA

El presente trabajo de investigación les dedico a mis padres Pablo y Mery, que, con su esfuerzo y abnegación, su cariño y dedicación conseguí culminar esta etapa muy importante de mi vida, a ellos que con su ejemplo de sabiduría me infundieron valores.

## RESUMEN

La presente investigación tiene como objetivo desarrollar canales de distribución y estrategias de comercialización en la empresa “Armar Group”; mediante la indagación en diferentes fuentes de información se pretende, identificar la situación comercial y los canales de distribución que maneja en la actualidad la empresa; y establecer estrategias de comercialización que permitan mejorar el servicio al cliente y conseguir los objetivos establecidos por la empresa. La investigación es de tipo descriptiva, exploratoria, con enfoque cualitativo, debido a que se recopila la información referente a la empresa; y cuantitativo, debido a que se interpretan los datos obtenidos a través de la encuesta aplicada. La población estuvo conformada por 900 clientes, que al aplicar el cálculo de la muestra se obtuvo como resultado 270 clientes encuestados. Mediante el análisis de los datos obtenidos se identificó que la empresa no cuenta con una organización adecuada de los canales de distribución, por lo que, al establecer los canales de distribución mayoristas y minoristas, se puede clasificar a los clientes en base a diferentes parámetros con la finalidad de que los agentes de ventas puedan cubrir todos los clientes en base a una planificación adecuada.

**Palabras clave:** Canales de distribución, estrategias de comercialización, servicio al cliente

## ABSTRACT

The present investigation has as objective to develop channels of distribution and strategies of commercialization in the company "Armar Group"; by means of the investigation in different sources of information it is tried, to identify the commercial situation and the channels of distribution that at the moment handles the company; and to establish commercialization strategies that allow to improve the service to the client and to obtain the objectives established by the company. The research is descriptive, exploratory, with a qualitative approach, because the information about the company is collected; and quantitative, because the data obtained through the applied survey is interpreted. The population was made up of 900 clients, which when applying the sample calculation resulted in 270 surveyed clients. Through the analysis of the obtained data it was identified that the company does not have an adequate organization of the distribution channels, so when establishing the wholesale and retail distribution channels, it is possible to classify the clients based on different parameters so that the sales agents can cover all the clients based on an adequate planning.

**Keywords:** Distribution channels, marketing strategies, customer service

## ÍNDICE DE CONTENIDOS

DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN.....	iii
AGRADECIMIENTO .....	iv
DEDICATORIA .....	v
RESUMEN .....	vi
ABSTRACT.....	vii
ÍNDICE DE TABLAS .....	x
ÍNDICE DE ILUSTRACIONES .....	x
ÍNDICE DE FIGURAS.....	x
ÍNDICE DE CUADROS.....	x
INTRODUCCIÓN .....	1
CAPÍTULO I. ESTADO DEL ARTE Y LA PRÁCTICA .....	4
1.1. Origen y evolución de la distribución y comercialización.....	4
1.1.1. Distribución.....	6
1.1.2. Comercialización.....	6
1.2. Estudio de las bases teóricas en la adaptación de los canales de distribución y estrategias comerciales.....	7
1.3. Proceso de comercialización .....	13
1.4. Estrategias de comercialización .....	14
1.5. Variables de control y seguimiento en la adaptación de los canales distribución	18
CAPÍTULO II. DISEÑO METODOLÓGICO .....	22
2.1. Instrumento de recolección de datos .....	22
2.2. Elaboración de la propuesta .....	25
2.2.1. Procedimiento para la implementación de los canales de distribución.....	25
2.2.2. Situación actual de la empresa .....	26

2.2.3. Fases para el desarrollo de la propuesta.....	27
2.2.4. Estrategias de comercialización .....	34
CAPÍTULO III. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS .....	36
3.1. Análisis e interpretación de la Encuesta.....	36
3.2. Análisis e interpretación de la Entrevista.....	40
CONCLUSIONES .....	42
RECOMENDACIONES.....	42
BIBLIOGRAFÍA .....	44
ANEXOS .....	47
Anexo 1 Encuesta para portafolio de clientes .....	47
Anexo 2 Entrevista a gerente .....	49
Anexo 3 Ficha de validación.....	50

## ÍNDICE DE TABLAS

<b>Tabla 1:</b> Matriz ejemplo de los clientes por monto de compra del Canal Mayor.....	30
<b>Tabla 2</b> Rutas asignadas a vendedores por día.....	31
<b>Tabla 3</b> Tipo de vendedor – según cobertura.....	31
<b>Tabla 4</b> Indicadores de gestión.....	33
<b>Tabla 5</b> Frecuencia en visita.....	36
<b>Tabla 6</b> Variedad en productos .....	37
<b>Tabla 7</b> Entregas a tiempo.....	37
<b>Tabla 8</b> Cantidad en entrega.....	38
<b>Tabla 9</b> Facturación exacta .....	38
<b>Tabla 10</b> Canal de distribución .....	39
<b>Tabla 11</b> Nivel en el servicio .....	39
<b>Tabla 12</b> Características en el servicio.....	40

## ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

<b>Ilustración 1:</b> Logo de la empresa .....	26
--	----

## ÍNDICE DE FIGURAS

<b>Figura 1</b> Estructura del canal de distribución .....	7
<b>Figura 2</b> Canales de distribución – Estructura vertical .....	8
<b>Figura 3</b> Actores principales de un punto de distribución .....	15
<b>Figura 4</b> Cadena de suministro distribuidoras .....	16
<b>Figura 5</b> Funciones de los KPIs .....	19
<b>Figura 6</b> Fases de los canales de distribución .....	27

## ÍNDICE DE CUADROS

<b>Cuadro 1</b> Clasificación de los KPIs por dimensiones.....	21
<b>Cuadro 2:</b> Portafolio de productos.....	27
<b>Cuadro 3</b> Canales de distribución.....	29
<b>Cuadro 4</b> Estrategias de comercialización.....	34

## INTRODUCCIÓN

La distribución física de productos de consumo masivo desde la década de 1950 ha ido avanzando a grandes pasos, mediante adaptaciones a su negocio, por lo tanto, es vital establecer vías definidas y clasificadas para asegurar el traslado de cada uno de los productos hacia los diferentes clientes, es decir, canales de distribución adecuados que permitan una excelencia en logística. Por otro lado, la distribución a nivel global se la puede tomar como una variable de marketing que permite poner en contacto el sistema de producción con el de consumo de forma adecuada, es decir, la distribución tiene como misión poner el producto a disposición de los consumidores en la cantidad, el lugar y el momento apropiados, y con los servicios necesarios (Parreño, 2004).

Los canales de distribución justifican la existencia de un sistema de intermediación entre la empresa productora (producción) y el consumidor (consumo), el cual se denomina como un sistema de distribución comercial, es decir son relaciones establecidas para guiar el desplazamiento de un producto, la ruta por la que circulan los productos desde su creación en el origen hasta su consumo o uso en el destino final. Además, está formado por el conjunto de personas u organizaciones que facilitan la circulación del producto hasta llegar a manos del consumidor (Escribano, 2006).

La empresa comercializadora de consumo masivo “Armar Group”, posee un inadecuado sistema de distribución de productos, esto se debe principalmente a los problemas de gestión de la empresa, es decir no tiene establecido estrategias que mejoren la productividad y competitividad, lo cual ocasiona incidencias directas en la fidelidad y continuidad de los consumidores con la marca y sobre todo ha ocasionado un bajo nivel de servicio a los clientes.

En este sentido, se propone establecer canales de distribución, planificar, idear y desarrollar estrategias de comercialización, que cubran todo el carácter logístico desde el momento en el que llega cada uno de los productos a la bodega, realizar el *picking* y embarcar al camión, de manera que los diferentes productos sean entregados de forma eficiente a los clientes.

Al no contar con estrategias de comercialización y canales de distribución ocasiona aspectos negativos para la empresa como: no vender la totalidad de su inventario destinado para cada mes, el incumplimiento de algún pedido que pueden terminar en pérdidas, y una ineficiente atención a cada uno de los clientes.

En un mercado competitivo como es el mercado ecuatoriano, hay que recalcar que es importante contar con estrategias que permitan el fortalecimiento para el crecimiento y desarrollo óptimo de la empresa que dedica su actividad económica a la comercialización en cuanto a consumo masivo, llegando a atender y satisfacer a cada uno de sus clientes y planificar todo un proceso comercial favorece a todos los miembros de la empresa ya sea presidente, gerente y empleados, todo esto realizado de acuerdo a las exigencias del mercado.

La presente investigación tiene como objetivo general desarrollar canales de distribución y estrategias de comercialización en la empresa “Armar Group”; y como objetivos específicos, fundamentar las variables que intervienen en el estudio mediante la indagación en diferentes fuentes de información, identificar la situación comercial y los canales de distribución que maneja en la actualidad; y establecer estrategias para obtener canales de distribución óptimos, acompañado de estrategias de comercialización que permitan mejorar el servicio al cliente y conseguir los objetivos establecidos por la empresa.

La investigación es de tipo descriptiva, exploratoria, con enfoque cualitativo, debido a que se recopila la información referente a la empresa; y cuantitativo, debido a que se interpreta

los datos obtenidos a través de la encuesta aplicada, para conocer la situación actual basada en la comercialización y se establecen los resultados obtenidos.

## **CAPÍTULO I. ESTADO DEL ARTE Y LA PRÁCTICA**

### **1.1. Origen y evolución de la distribución y comercialización**

Dentro del campo de las empresas basadas en consumo masivo, existe una gran diversidad de empresas dedicadas a diferentes campos, mismos que pueden comenzar desde una fabricación y distribución de un producto muy sencillo así como también a la elaboración y distribución de elementos mucho más avanzados como alimentos. Hablar de las empresas basadas en comercialización y distribución de consumo masivo es un tema muy extenso, pero se puede delimitar en cuanto a elaboradoras y distribuidoras de sus propios productos, así también como quienes utilizan intermediarios para que se encarguen de su distribución en diferentes países a los que necesitan llegar y dar a conocer su producto siendo el principal.

Las empresas de consumo masivo se remontan a la década de los años 40, luego de terminada la segunda guerra mundial, en el cual comienza a existir una gran demanda de productos que en ese tiempo existían, en cuanto a uso diario en los hogares, por lo cual existió la necesidad de que cada uno de dichos productos llegaran a sus consumidores finales en menor tiempo siendo los pioneros de una nueva etapa comercial. Además, existen empresas de todo tipo en cuanto a cobertura geográfica, quienes tienen como objetivo primordial satisfacer las necesidades a nivel poblacional en el ámbito mundial, sin importar a qué nivel social pertenezcan cada uno de sus consumidores, para poder llegar a dicho objetivo se apoyan en métodos de distribución con canales adecuados, que implican estrategias en cuanto a logística y comercialización aplicándolos de acuerdo a la especialidad y aplicaciones de sus productos.

Lambin (2000) en su investigación realizada en el Estado de California respecto a la Logística de canales de distribución para la empresa *CHECK*, concluye que, los canales de distribución en una empresa deben ser específicos y adaptables, y con el apoyo de un plan de acción que cumpla con todos los requerimientos de la empresa y que se ajuste a las necesidades



en canales de distribución se pueden clasificar a los clientes con la finalidad de lograr un 73% de efectividad en servicio y asesoramiento en el primer mes a cada cliente.

### **1.1.1. Distribución**

La distribución es una herramienta del marketing que recoge la función que relaciona la producción con el consumo, es decir, introducir el producto a disposición del consumidor final o del comprador industrial en la cantidad demandada, en el momento y lugar en el que se requiera (Tirado, 2013).

La distribución es el conjunto de actividades que permiten colocar y enviar los productos de una empresa hacia las plazas o puntos de venta en donde estarán a disposición, o serán ofrecidos o vendidos a los consumidores, además, hay que tener en cuenta que la distribución de los productos es una de las funciones más importante de una empresa, ya que permite que los consumidores puedan acceder al producto y sean adquiridos para su consumo (Keneth, 2019).

### **1.1.2. Comercialización**

La comercialización es la acción y el efecto de vender un producto, es decir se refiere a colocar el producto o servicio a la venta, por lo que es indispensable desarrollar acciones previas para conseguirlo. Hay que tener en cuenta que el éxito del proceso mencionado depende del criterio del consumidor y de las estrategias de marketing que aplique la empresa (Nieto, 2019).

Por su parte la Secretaría de Economía de México (2019), señala que la comercialización es el conjunto de acciones y procedimientos para introducir eficazmente los productos en el sistema de distribución, considera planear y organizar las actividades necesarias para posicionar la mercadería o el servicio, con la finalidad que el consumidor lo

conozca y lo adquiera, es decir, es una actividad que permite al productor o agente vendedor hacer llegar un bien o servicio al consumidor en el lugar y tiempo establecido.

## 1.2. Estudio de las bases teóricas en la adaptación de los canales de distribución y estrategias comerciales

El canal de distribución representa cada una de las etapas que componen el recorrido del producto desde el lugar de fabricación hasta el consumidor final, es decir el canal de distribución está constituido por todo aquel conjunto de personas u organización que facilitan la circulación del producto elaborado hasta llegar al consumidor o usuario (Tirado, 2013).

En la siguiente figura se muestra la estructura básica de un canal de distribución.

**Figura 1** Estructura del canal de distribución



**Elaborado por:** Pablo Arellano en base a (Tirado, 2013)

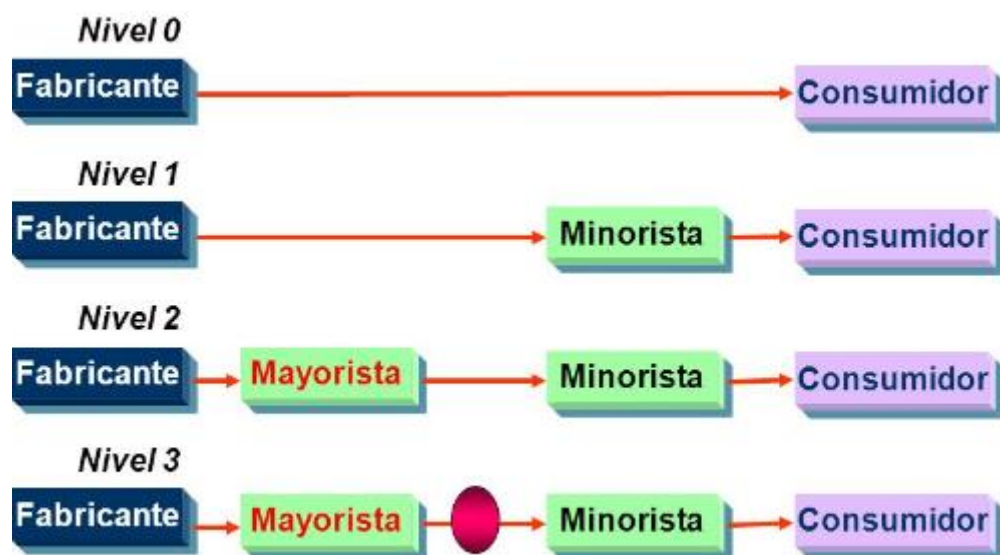
### a) Estructura vertical

La dimensión vertical, se le denomina también longitud del canal, debido a que viene definida por el número de niveles de intermediarios distintos que existen entre los productos y el consumidor dentro de la distribución comercial. Los canales de distribución según su estructura vertical se dividen en los siguientes niveles:

- **Canal ultracorto:** Es aquel en el que no existe intermediario y el producto se dirige desde la empresa directo al consumidor final.

- **Canal corto:** Incluye un intermediario, es decir de la empresa adquiere el producto el agente intermediario para ser comercializado al usuario final.
- **Canal largo:** es aquel en el que se introducen dos intermediarios, es decir el mayorista y minorista, en donde el mayorista adquiere el producto a la empresa y el minorista al mayorista para comercializarlo al consumidor.
- **Canal muy largo:** incluye a todos los canales descritos anteriormente, es decir varios intermediarios, la última oferta los productos al consumidor.

**Figura 2** Canales de distribución – Estructura vertical



**Elaborado por:** Pablo Arellano en base a (Tirado, 2013)

### b) Estructura horizontal

La dimensión horizontal, se la denomina también amplitud del canal, es la que viene determinada por el número de minoristas que van a ofertar el producto en la última etapa del canal, determinando de esa manera la cobertura de la empresa. Se dividen en tres tipos, los cuales se describen a continuación:

- **Distribución intensiva:** El producto está en el máximo número de puntos de venta, alcanzando la máxima cobertura posible.
- **Distribución selectiva:** Es la que el producto está en determinados establecimientos que cumplan con una serie de requisitos fijados por el fabricante.
- **Distribución exclusiva:** El producto está en un mínimo número de establecimientos en los cuales se formalizan acuerdos de exclusividad entre productores y minoristas (Tirado, 2013).

Para las empresas dedicadas al consumo masivo los canales de distribución desempeñan un papel primordial en funciones que permitan mostrar una oferta que cubra con las necesidades y expectativas de clientes y a su vez genere más rentabilidad a dicha organización.

Existen varias funciones que cumple un canal de distribución. Según Sicurello (2014), las cuales se describen a continuación:

- **Transportar:** enviar o mover bienes que se encuentren disponibles a cada uno de sus consumidores.
- **Fraccionar:** ubicar los productos en segmentos y establecer condiciones que se adapten a las necesidades de sus clientes.
- **Almacenar:** establecer inventarios adecuados, para que de esta manera los productos se encuentren disponibles para el consumo inmediato.
- **Contactar:** construir relaciones personalizadas con los múltiples clientes, quienes se encuentran disgregados, ya que son diversos.

- **Informar:** recolectar y evaluar información obtenida de las necesidades del mercado, en cuanto a términos de comercialización.
- **Promocionar:** buscar promocionar cada uno de los productos mediante herramientas POP (publicidad), tienda interna y externa.

Uno de los aspectos importantes para tener en cuenta es que mientras el canal tenga una mayor longitud, el mismo se dificulta en cuanto a control y flujo de información.

Es necesario considerar que al aplicar una mayor intensidad en los diferentes canales en los cuales se está llevando a cabo la distribución para su cumplimiento basados en los niveles, llegará a ser más elevados los costes por lo cual se podría aumentar los precios al consumidor.

Según Wiley (2005), los canales de distribución presentan cinco presentaciones de servicio:

- **Tamaño de la compra:** número de unidades al cual el canal permite que el cliente adquiera en una sola compra.
- **Tiempo de espera:** promedio de tiempo en el que cada cliente espera recibir la mercadería.
- **Rendimiento de espacio:** predisposición de nuestros clientes potenciales, para que nuestros productos lleguen hacia ellos.
- **Heterogeneidad en productos:** variedad en cuanto a su portafolio de productos, esto ayudara a captar más cliente en las rutas asignadas.
- **Apoyo en servicio:** son servicios que ofrecen un valor agregado al producto, siendo; retiros de producto caducado por medio de notas de crédito, asesoramiento pisos de venta al cliente.

De acuerdo a las especificaciones es importante prestar atención a las restricciones observadas en el canal de distribución de este siguiente análisis:

- Particularidad en los productos: esto se refiere, si el producto que estamos movilizandoo es frágil, por lo tanto, es necesario otorgarle una manipulación especial.
- Características de distribuidoras a cargo de los canales: identificar características de sus distribuidoras, entre ellas resaltan; capacidad de almacenamiento, promoción y habilidad de negociación con los diferentes clientes, al igual que también el manejo de sus productos.
- Características de sus competencias: existen varias habilidades que posee una organización basada en distribución masivo, como: target, ubicación, sistema de ventas.
- Particularidad de la empresa: fijar metas en cuanto a *Sell in* (Venta al intermediario) y *Sell out* (Venta al consumidor), planificación de rutas, creación de estrategias de comercialización.

Según Alcante (2004), las etapas para un diseño de un canal son las siguientes:

**Fase 1:** En esta fase se ejecuta una simple observación de lo que carece la empresa; enfocándonos principalmente en canales dirigidos a transportar productos, también es necesario tomar en cuenta o percibir nuestro entorno, de acuerdo a clientes propios, misión, productos y su nivel de servicio de la organización, inclusive fuerza de ventas.

**Fase 2:** Esta fase se encarga de instaurar y tener claro los objetivos a los cuales queremos llegar mediante la instalación de dichos canales, tanto en mercado o territorio, ventas, beneficios y por último satisfacción del cliente.

**Fase 3:** Se toma en cuenta las restricciones en cuanto a instalar el canal o canales, esto se lo realiza en base a productos, competencia y mercado.

**Fase 4:** Identificación de las alternativas del canal, si es realmente necesario adaptarlo a nuestro modelo de negocio.

**Fase 5:** En base a criterios o investigación simple, es decir encuestas como método de apoyo directo a clientes propios, mediante esto se realiza una evaluación de cómo se encuentra mi servicio como distribuidor, ha esta fase se la denomina de evaluación.

**Fase 6:** Selección de los canales definitivos que ingresaran a la organización, con el apoyo de las fases y evaluaciones anteriores.

**Fase 7:** Seguimiento de los canales instaurados mediante KPI dirigidos a ventas.

Al momento que los canales de distribución empiezan a funcionar de una manera correcta, manifiestan varios aspectos positivos para la organización, es decir una mayor eficiencia en el sistema de distribución, por lo tanto, comienza a abaratar costos en la transferencia física del producto al consumidor final.

En cuanto a la funcionalidad de los canales de distribución se les asignan o aplican funciones de gran relevancia:

1. Se llega a una centralización en cuanto a decisiones del ámbito de ventas, obteniendo como resultado costos más bajos.
2. Se obtiene una disminución de operaciones en el tema comercial entre distribuidor-cliente.
3. Estructuración en cantidades ofrecidas, es decir un mejor inventario para cubrir tanto las necesidades como la demanda del cliente.
4. Crear una comunicación eficaz entre canales de distribución y la organización, ya que son aquellos que se encuentran en contacto directo con cada uno de nuestros consumidores, para así informarnos de las necesidades de los mismos.

5. Asistir con actividades de apoyo, como es la promoción para impulsar de una forma eficaz cada uno de los productos a comercializarse.
6. Tratar de minimizar las rutas de distribución y de esta manera efectivizar tiempos de entrega.

Desde un ámbito general cada una de las diferentes funciones que se asignan a los canales de distribución, muestran una organización basada en: posesión del producto, promoción, negociación, financiación, pago y referencias del mercado que nos rodean con territorios asignados de comercialización.

### **1.3. Proceso de comercialización**

Un proceso de comercialización se encontrará acompañado siempre de estrategias eficaces acorde a los requerimientos de la organización, en el cual influyen aspectos esenciales, que hay que tomar en cuenta; (cuándo, dónde, a quién, cómo) en la elaboración de las mismas, analizándolas de la siguiente forma: en el primer aspecto se refiere al momento adecuado en llevar a cabo la acción; el segundo aspecto se toma desde un punto de vista geográfico ya que la comercialización se la realiza en cuanto a rutas asignadas; y como tercero es definir cuál es nuestro cliente, todo esto se hace referencia si el productos ya se encuentra posicionado o no en el mercado (Kotler, 1995).

Una de las características primordiales de una estrategia comercial es que su efectividad sea de manera inmediata es decir a corto plazo, ya que el mercado sigue su rumbo, además tomando en cuenta como objetivo primordial satisfacer deseos y necesidades de nuestros clientes (Gorostegui, 1992).

#### **1.4. Estrategias de comercialización**

Las estrategias de comercialización abarcan aspectos generales, comenzando desde el momento que la empresas u organizaciones adquieren los productos hasta que son enviadas o entregadas a sus destinatarios finales, por ende, toda la parte de la cadena de suministros.

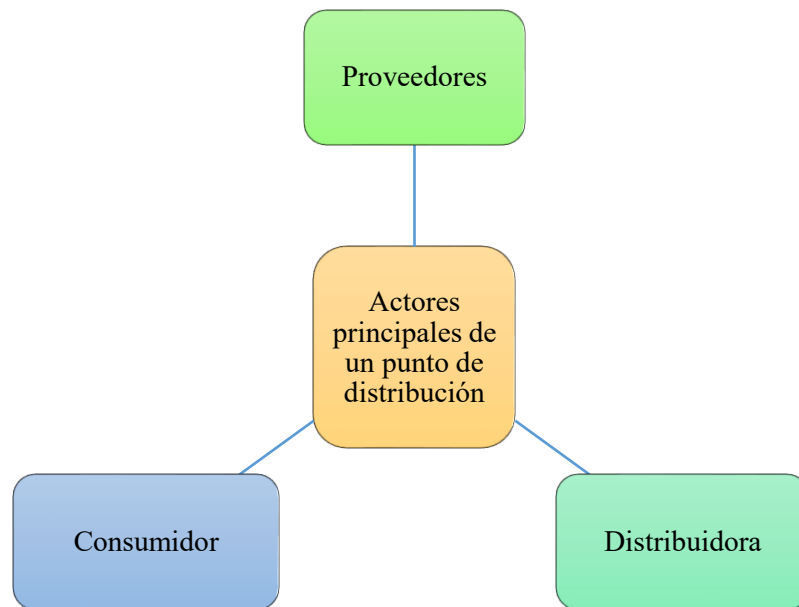
Además, una de las combinaciones muy efectivas que se realiza en este tipo de modelos de negocio como son las distribuidoras de consumo masivo es el canal de distribución que va a la par con la estrategia de comercialización, formando así una sinergia total y efectiva en mostrar resultados inmediatos en las ventas mensuales de cada uno de sus productos.

Dentro de las estrategias de comercialización, es importante considerar también a las cadenas de suministros. Una cadena de suministros basada en distribuidoras de consumo masivo debe ser muy dinámica esto nos quiere decir que a través de ella se envían y se reciben una oleada constante de información tanto de sus productos, clientes, interconectadas entre cada uno de sus canales de distribución si ya se los han integrado y estrategias comerciales basados siempre en su modelo de negocio y con un fin de mejora en las operaciones, incremento de productividad, ventas, servicios y satisfacción al cliente (Reed, 2010).

Desde un punto de vista general la cadena de suministro es aquella que se encarga de satisfacer necesidades tanto de ventas y marketing de su entorno independientemente de su localización en la cual se encuentra la organización realizando sus operaciones, considerada como una filosofía de trabajo en integración para gestionar canales de distribución en sus diferentes tipos de flujos, que parte desde sus proveedores hasta sus consumidores finales (Porter, 1980).

Especificándola de mejor forma como el conjunto de acciones y operaciones desde sus proveedores hasta sus clientes. Además, desde un punto en distribuciones presenta tres actores principales:

**Figura 3** Actores principales de un punto de distribución



**Elaborado por:** Pablo Arellano en base a (Porter, 1980)

Otro punto importante dentro de las estrategias de comercialización son los proveedores. Los proveedores se asocian con distribuidoras con el fin de que sus productos lleguen al mercado y por ende a sus consumidores finales, por lo tanto, es la etapa de compra y abastecimiento de los objetos para el desarrollo de la comercialización.

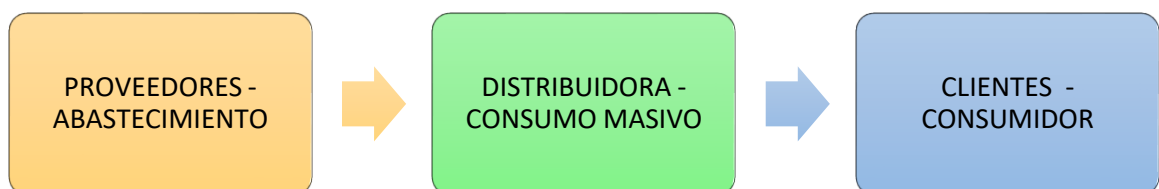
Con relación a la distribución de productos, este papel lo toman las empresas distribuidoras. La distribuidora es la encargada de que sus productos lleguen a cada uno de sus consumidores, para que se cumpla dicha acción es necesario canales de distribución y se lo pueda realizar con un carácter formal y organizado, además de esta manera se podrá controlar y corregir cada aspecto ya sea positivo para su mejora o negativo para su cambio inmediato.

Por lo tanto, se puede establecer como una red de cobertura o minorista y mayoristas. Estableciendo ciertos parámetros en los que pacta el cliente con la organización, como es el lugar de entrega y cuál va a ser el medio de transporte.

Como se mencionó en el párrafo anterior, las empresas distribuidoras son las encargadas de llevar el producto hacia el consumidor final. El consumidor es la persona u organización que solicita o requiere un bien o servicio a su distribuidor. Por lo tanto, es cualquiera que se ve influido en el círculo económico de necesidades y deseos de acuerdo a su interacción compra y venta.

En el siguiente cuadro se observa el sentido de acción que posee una cadena de suministros la cual puede ser muy básica a simple vista, pero a la vez cumple un rol primordial en las operaciones comerciales de una organización, considerada como una columna vertebral.

**Figura 4** Cadena de suministro distribuidoras



**Elaborado por:** Pablo Arellano

Existen dos tipos de cadena de suministro que se las aplica según los recursos empresariales y giro del negocio:

- La **estratégica** que se basa en producción con empresas netamente manufactureras, tamaño de la planta y tecnología instalada.
- La **táctica**, que es la más adecuada para distribuciones ya que se encarga de utilizar recursos básicos que se encuentre en la organización y a partir de ahí se

decide la utilización de aquellos como son: proveedores, inventarios, fuerza de ventas, clientes, desde una perspectiva de una planificación.

En cuanto a las funciones de la cadena táctica que la componen son muy puntuales y específicas:

- Mantiene una administración del portafolio de productos y servicios a comercializar que oferta la organización, de esta manera se puede sostener la oferta generada en el entorno de ventas.
- Enlaza operaciones internas entre clientes y la compañía, es decir transacciones de compras, ventas, inventarios, que se traducen en términos sencillos niveles de inventario y así enviar disposiciones directas para la distribución.
- Flujos efectivos en sus productos mediante su red de distribución, es decir por sus diferentes canales de comercialización.

Esto se traduce específicamente con las líneas de comercialización mediante sus adecuados canales instalados para efectuar su objetivo que es comercializar y brindar un servicio efectivo y eficiente como organizaciones basadas en distribuciones de consumo masivo. Tomando siempre en consideración localización o rutas, compras, inventario y transporte.

Dentro de los objetivos más importantes que engloba la cadena, es necesario tomar en consideración alguna para nuestro estudio:

- Incentiva un oportuno servicio al cliente.
- Transferencia de productos basados en tiempo justo, forma y calidad adecuada.
- Operaciones correctas y acertadas para una mejor toma de decisiones.
- Niveles balanceados en compra y venta respecto a inventarios.

### **1.5. Variables de control y seguimiento en la adaptación de los canales distribución**

Los canales de distribución son más que simples colecciones de empresas compuestas por varios flujos, es decir son sistemas complejos de comportamiento en los que las personas y empresas interactúan para lograr los objetivos individuales, empresariales y de canal. Algunos sistemas de canal consisten en interacciones informales entre empresas poco organizadas y otras en interacciones formales guiadas por fuertes estructuras organizacionales (Armstrong & Kotler, 2013).

De acuerdo al giro de negocio en el cual establece los canales de distribución acompañadas de estrategias de comercialización todo interrelacionado y conjugado en una cadena de suministros en el ámbito de ventas y comercialización, es necesario realizar un control permanente, de esta manera supervisar si todas las decisiones tomadas han sido viables en un aspecto positivo para la organización. Partiendo de este punto de vista se ha optado por apoyarnos en indicadores de gestión o KPIs, que son los encargados de controlar y validar el desempeño mediante métricas financieras o no financieras siendo su objetivo principal el medir los objetivos que muestran el rendimiento de la distribuidora.

Los KPIs son indicadores claves de desempeño que miden el nivel del desempeño de un proceso determinado, e indican que tan efectivos son los procesos de forma que se pueda alcanzar el objetivo planteado. Además, son considerados métricas financieras o no financieras utilizadas para cuantificar objetivos que reflejan el rendimiento de una organización y generalmente recogen en el plan estratégico (isotools, 2019).

En la siguiente figura se puede apreciar de mejor manera las funciones que tienen los KPI's dentro de la gestión empresarial.

**Figura 5** Funciones de los KPIs

**Fuente:** (Nuñez, 2018)

**Elaborado por:** Pablo Arellano

Cada empresa maneja o adecua su tipo de KPIs, es decir estos son utilizados según las necesidades del control que se lo requiera, que puede ser calidad, rentabilidad, efectividad, rendimiento de sus empleados siendo de esta manera que no exista un manual establecido para acentuarlos en cada organización. Desde un punto de vista general es necesario tener claro lo que la empresa necesita medir, basada en qué departamento se realizará el adecuado control y que de esta manera exista una mejora en la toma de decisiones y además estableciendo una perfecta sintonía de todas sus estrategias o si existieran aspectos negativos aplicar sus debidas correcciones.

Se establece dos ramas en su clasificación:

- Por ámbito de control: aquellos son utilizados o destinados para las empresas de producción, entre los cuales tenemos, los insumos, procesos, productos y resultados.
- Por dimensiones: son los más utilizados en ventas y por ende en comercializadoras o distribuidoras de consumo masivo, entre los cuales tenemos, la eficacia, eficiencia, calidad, economía, ecología, entre otros.

Tomando como referencia su segunda clasificación por dimensiones, optamos por escoger los adecuados para la empresa detallados a continuación:

- *Sell in* (Venta a intermediarios)
- *Sell out.* (Venta al cliente final)
- *Dropsize o ticket promedio* (Venta promedio)
- Efectividad.

En el cuadro 1 se aprecia una clasificación general de los KPIs en base a su dimensión e importancia dentro de la empresa.

**Cuadro 1** Clasificación de los KPIs por dimensiones

<b>Dimensión</b>	<b>Definición</b>
<b>Sell in</b>	Se conoce como meta de compras o abastecimiento (fabricante a distribuidora); este se mide mediante información interna de la empresa a través de ventas en volumen, dinero y unidades.
<b>Sell out</b>	Se conoce como meta de ventas (distribuidora a clientes); esto se lo mide por consumo masivo de cliente fijos ya sean mayorista o cobertura, también por volumen, dinero y unidades.
Entre el Sell in y Sell out se encuentra el inventario, por lo tanto, los dos deben estar equilibrados para que exista un flujo adecuado del mismo. Ambos KPIs se miden mensualmente ya que se maneja cuotas o metas de ventas, como también de compra en inventario.	
<b>Dropsize o ticket promedio</b>	<p>Es considerada como la venta promedio, esta puede ser medida de carácter diario, semanal o mensual. Y además tiene una correlación directa al costo del flete en cada entrega. Es calculada mediante la siguiente fórmula:</p> $Dtp = \frac{\text{Ventas del día (\$)}}{\text{Número de facturas emitidas diarias}}$ <p>El resultado que mostrará la fórmula será en dinero \$.</p>
<b>Efectividad</b>	<p>Es el análisis del proceso asociado con los objetivos de ventas o cuotas de las mismas en porcentaje, esto se lo realiza de acuerdo a cada vendedor y se miden diariamente. Es calculada por la siguiente fórmula:</p> $Dtp = \frac{\text{Número de facturas emitidas diarias}}{\text{Total de clientes de la ruta del día}}$ <p>El resultado que mostrará la fórmula será en porcentaje %.</p>

**Fuente:** (Miranda, 2018)

**Elaborado por:** Pablo Arellano

Unos de los aspectos relevantes en los KPIs elegidos es que forman parte del conjunto del llamado *BUSSINES INTELLIGENT*, es decir inteligencia de negocios para distribuciones en la administración efectiva y eficiente del negocio.

## **CAPÍTULO II. DISEÑO METODOLÓGICO**

### **2.1. Instrumento de recolección de datos**

En la presente investigación se toma en consideración una modalidad bibliográfica y de campo. Se empleará la investigación de tipo bibliográfico porque facilita una modalidad sistemática con carácter de búsqueda en información mediante una extensa selección de fuentes las cuales son: libros, revistas, artículos científicos, páginas web, etc.; los cuales adicionan una ayuda a la observación, análisis e interpretación en el caso de estudio. Y de campo porque radica en recolección de información y de datos que se sustraen de la realidad mediante el uso de herramientas como entrevistas o encuestas, con el propósito de brindar solución a la situación problemática que ha sido propuesta para el presente trabajo.

Por otra parte, la investigación de campo permitirá recolectar la información necesaria directamente del fenómeno de estudio, esto con la finalidad de conocer la realidad de la empresa para la aplicación de las estrategias de mejora adecuadas.

Como apreciación para lo antes mencionado en el trabajo se emplea un enfoque cualitativo adecuado a las técnicas utilizadas en la obtención de información y muestra de resultados de manera numérica y concreta.

Se emplea el enfoque cualitativo ya que faculta dentro de la investigación el poder constatar cuan factible y viable la propuesta teórica planteada a través de un análisis de las interrogantes constituidas al inicio de la investigación, además el desarrollo de un mecanismo de medición siendo importante porque faculta el conseguir información impecable en el estudio de las variables que engloba al problema de estudio.

Con relación al enfoque cuantitativo, el producto o resultado que se lleva a cabo en la investigación de campo están sujetas a análisis, mediante esto permite que se mantenga una

relación o contacto con el entorno de una forma directa palpando la realidad del negocio y a su vez obteniendo información de carácter necesaria, que ayudará en el refuerzo de cada uno de los objetivos propuestos al inicio del presente trabajo.

Las herramientas a utilizar son la encuesta y una entrevista de carácter estructurado mediante preguntas cerradas ya que es necesario ser puntual en lo que se va a preguntar y obtener, por lo cual la encuesta permitirá obtener de inmediato la postura o la situación específica de la población por ende a la empresa y se la tomará en consideración para la propuesta de solución.

Distribuidora “ARMAR GROUP” establece sus territorios o mercado, mediante la asignación de la multinacional “MONDELEZ INTERNATIONAL” abarcando cantones como: Ambato, Salasaca, Pelileo, Patate, Baños con clientes fijos y potenciales en brindar y posicionarse con un servicio de calidad, ofertando cada uno de sus productos pertenecientes a sus portafolios que maneja. De esta manera se ha decidido tomar una muestra que serán fundamentales en la investigación para conocer ciertos aspectos con respecto al servicio brindado en sus clientes, por lo cual se realiza 270 encuestas del total de su población que son 900 compradores, sabiendo que sus resultados aportan de forma directa a la solución del problema antes planteado.

Un factor central en el desarrollo de la investigación es conocer la totalidad de la cartera de clientes fijos, los cuales compran semanalmente, denominándose como el mercado objetivo, para esto se aplica la fórmula de la muestra, de tal manera obteniendo 270 encuestas a realizar en este segmento.

$$n = \frac{N \times Z_a^2 \times p \times q}{d^2 \times (N - 1) + Z_a^2 \times p \times q}$$

$$n = \frac{1,96^2 * 900 * 0,5 * 0,5}{(900 * 0.05^2) + (1,96^2 * 0,5 * 0,5)}$$

$$n = 269,447$$

$$n = 270$$

**Donde:**

<b>n</b>	Tamaño de la muestra
<b>N</b>	Población
<b>P</b>	Éxito (0,5)
<b>Q</b>	Fracaso (0,5)
<b>E</b>	Error (0,05)
<b>Z</b>	Nivel de confianza (95%) = 1,96

Es necesario enfatizar que esto se encuentra dirigido a clientes fijos de la organización, por lo tanto, se separan los ocasionales o no frecuentes.

Se toma la decisión de realizar una sola encuesta ya que el objetivo principal es respaldar la investigación mediante el uso de datos reales fijados y centrados al servicio por medio de esta herramienta de investigación, y de esta manera ser objetivo en los datos obtenidos con el fin de delimitar de mejor manera el problema de investigación

Los instrumentos basados en recolección de datos que están siendo utilizados para la validación de la investigación es una encuesta y entrevista con el propósito de investigar en forma cuantitativa y cualitativa los fallos en servicio por parte de la distribuidora en respaldo para una instalación de sus canales de distribución adecuados, que beneficiará a la empresa “Armar Groups”.

Como se explicó en párrafos anteriores, la encuesta contiene preguntas cerradas que permiten conocer información específica y enfocada a la resolución del problema de investigación. Seguido, se elabora el modelo de encuesta, misma que tiene un total de 6 preguntas.

## **2.2. Elaboración de la propuesta**

### **2.2.1. Procedimiento para la implementación de los canales de distribución**

Para establecer las estrategias de comercialización y obtener canales de distribución adecuados, se analiza la información previamente obtenida, con la finalidad de mejorar el servicio al cliente y plantear estrategias claves.

Se identifica que en la empresa uno de los mayores problemas es el no tener plasmadas las directrices o fundamentos para poder realizar la adecuación de los canales de distribución correctos, es decir no se cuenta con un esquema que permita organizar a los clientes y asignar a cada agente vendedor, por lo que es indispensable crear una matriz de seguimiento al cliente, que contenga las fechas establecidas para visitas y los clientes asignados a cada vendedor.

Para llevar a cabo la propuesta establecida, se desarrollan diferentes fases, cada una de ellas mediante acciones basadas en estrategias comerciales que beneficien las actividades de la empresa.

### 2.2.2. Situación actual de la empresa

**Ilustración 1:** Logo de la empresa



**Fuente:** Empresa Armar Group

Armar Group es una empresa comercializadora y distribuidora que inicia sus actividades en el año 2017, con el paso del tiempo incrementó nuevos productos a su portafolio y se fue posicionando en el mercado, por lo que se expandió a algunos cantones de la provincia de Tungurahua. Es una empresa que se caracteriza principalmente por contar con distribuidoras exclusivas, siendo una de las más importantes MONDELEZ INTERNATIONAL y proveedores de renombre como QUIFATEX. Actualmente pertenece al segmento Industria Alimenticia-Comercializadora-PYMES y cuenta con 80 empleados.

A continuación, se presenta el portafolio de productos que los principales proveedores abastecen a la empresa Armar Group.

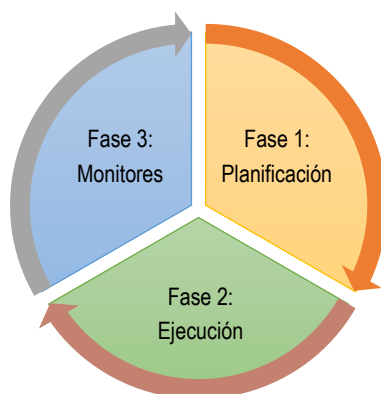
**Cuadro 2:** Portafolio de productos

Distribuidores directos “MONDELEZ INTERNACIONAL”	Distribuidores directos “QUIFATEX”
<b>Repostería:</b> Línea Royal	<b>SCOTCH BRIDE:</b> Línea de limpieza del hogar
<b>Confitería: Gomas y caramelos</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Trident</li> <li>• Halls</li> <li>• Bubbalo</li> <li>• Chiclets</li> </ul>	<b>PANASONIC:</b> Pilas
<b>Galletas:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ritz</li> <li>• Chocositos</li> <li>• Chocochips</li> <li>• Oreo</li> </ul>	<b>SHICK:</b> Barberas
<b>Jugos en sobre:</b> Tang	

**Fuente:** Empresa Armar Group  
**Elaborado por:** Pablo Arellano

### 2.2.3. Fases para el desarrollo de la propuesta

A continuación, se detalla cada una de las fases con su respectivo indicador, con la finalidad de alcanzar los resultados previstos en lo que se refiere principalmente al mejoramiento del servicio en la organización.

**Figura 6** Fases de los canales de distribución

**Elaborado por:** Pablo Arellano

### **2.2.3.1. Fase de planificación**

En esta fase, como primera instancia es necesario realizar una clasificación del portafolio de clientes para cada canal de distribución con el objetivo de brindar un trato de calidad en cuanto al servicio de atención al cliente, mediante la asesoría por la fuerza de ventas, debido a que cada punto de distribución maneja diferentes directrices, al momento de realizar y recibir los pedidos.

La categorización de los clientes se realiza bajo la delimitación de ciertas características tangibles e intangibles, bajo los siguientes parámetros como: el monto de compra basado en históricos de ventas, tienda interna y tienda externa.

En el cuadro 4 se visualiza la clasificación propuesta, implementando un canal mayorista y canal tradicional o conocido en el mundo de las ventas como cobertura, cada uno está definido mediante los siguientes parámetros como: el tipo de negocio, el monto de compra y la existencia de tiendas internas o externas, de manera que no afecte a los procesos de logística interna o externa de la organización.

Cuadro 3 Canales de distribución

Clasificación del Canal de Distribución	Clasificación según el tipo de negocio	Clasificación de clientes	Características o criterios	% Clientes	Descripción
<b>1. Canal mayorista</b>	-Supermercado. -Micro mercado.	-Ticsa -Unicentro. -Superbodega 9:9. -Javiercito. -Su Economía. -La Feria. -Gaby. -Felicidad. -Trigal. -Rosita. -Educadores.	<b>1. División tomada bajo la caracterización monto de compra:</b> <b>Supermercados</b> Monto= +\$2000 <b>Micro mercados:</b> Monto= mínimo \$300 máximo\$1900  <b>2.Características según tienda interna:</b> -Posee pisos de compra con exhibición del producto. -Una o más de dos cajas registradoras para pago de artículos. -Encargados de perchas según clase de productos. -Pasillos.	<b>Supermercados Ocupa el 0,44% del total de clientes de Armar Group.</b> -Ticsa -Unicentro -Superbodega 9:9. -Javiercito.  <b>Micro mercado Ocupa el 0,78% del total de clientes de Armar Group.</b> -Su Economía, La Feria. -Gaby. -Felicidad. -Trigal. -Rosita. -Educadores.	Se presentan dos subdivisiones, debido a que al ser un canal denominado también detallista es necesario aplicarlo con un trato especial bajo la asesoría de la fuerza de ventas de la empresa hacia los supermercados y micro mercados, ya que representan un mayor volumen en ventas.
<b>2. Canal tradicional o Cobertura</b>	-Tienda de barrio. -Quiosco	889 clientes gestionados y establecidos bajo una DATA madre con su respectivo nombre y monto de compra en un ERP de la organización llamado MOBILVENDOR.	<b>1.División tomada bajo la caracterización monto de compra:</b> -Monto= venta mínima de 10\$. <b>2.Características según tienda externa:</b> -Material POP, afiches pegados. <b>2.Características según tienda interna:</b> -Exhibidores colgantes de galletas. Exhibidores gomas y caramelos tipo vitrina.	<b>Ocupan el 98,78% del total de clientes.</b>	Al tener un mayor número de clientes en cuanto a la cobertura es necesario implementar estrategias basadas en logística de operación de rutas y de esa manera cubrir con la totalidad de visitas a los clientes.

Elaborado por: Pablo Arellano

Según Álvarez (2014), para agrupar u ordenar a cada uno de los compradores es necesario implementar estrategias de atención al cliente que puedan brindar un servicio de calidad y otorgar asesoramiento personalizados sobre los productos y promociones que oferta

En la tabla 9 se muestra una matriz con los clientes del canal mayor clasificados según la empresa y a los cuales pueden acceder, también, plantea que mediante estrategias basadas su monto de compra, la cual es generada con la ayuda de un sistema ERP propio de la empresa, en el cual se detalla la ciudad, el nombre del cliente, la dirección, el teléfono, el monto o venta promedio mensual.

A	B	C	D	E	F	G	H	I
Ciudad	Cliente	Tipo de Cliente	Dirección	Telefono	email	Contacto	Ventas Prom Mensual	
PELILEO	TICSA		Jose Mejia y Antonio Clavijo	96816937		ERNESTO MAQUIZA	2791,96	
PELILEO	UNICENTRO		Padre Chacon y Jose Mejia	993040343		JONATHAN MEDINA	2022,41	
PELILEO	SU ECONOMIA		Av. Contraternidad	979049926		GLADIS GUACHAMBOZA	1500	
PELILEO	LA FERIA		Padre Chacon y Calicuchima	987949169		MARCO ARIAS	1000	
PELILEO	DESPENSA JAVIERCITA		Calle Consuelo y Calle J	992461277		JAVIER VILLACIS	2000	
PATATE	DESPENSA GABY		Av. Ambato	958931065		GEOVANY CEPEDA	1500	
PATATE	DESPENSA FELICIDAD		Av. Ambato	992762883		FELICIDAD SORIA	1500	
PATATE	EL TRIGAL		Calderon y Soria	2870421		MARIO GUAMBO	1000	
BAÑOS	ABARROTOS ROSITA		Frente a la plaza 5 de junio	2741676		MARIANA VILLEGAS	1500	
AMBATO	COOPERATIVA EDUCADORES		Ingahurco	999287417		SUSANA PEREZ	1000	
BAÑOS	SUPER BODEGA		Rocafuerte y Alfaro	32741641		ANGEL BARRERA	5000	

**Tabla 1:** Matriz ejemplo de los clientes por monto de compra del Canal Mayor

**Fuente:** MobilVendor Armar Group

Esta clasificación se realizará con el apoyo del sistema de Gestión Integrado (ERP) disponible en la empresa Armar Group denominado MobilVendor, un sistema utilizado para la gestión y administración, los datos serán tomados con base a las ventas históricas.

### 2.2.3.2. Fase de ejecución

En esta fase de ejecución se toma en cuenta la división de rutas, que facilitará establecer la asignación del portafolio de clientes a cada uno de los vendedores de la organización, tomando en cuenta únicamente el territorio que abarca la empresa, de esta manera se podrá asegurar un mayor acercamiento, con un servicio personalizado y amigable, adquiriendo información sobre los gustos y preferencias de los clientes.

Para lo cual es necesario realizar una matriz de Seguimiento de visitas a los clientes con característica basada en los días de visita semanales, con el fin de cubrir el 100% de los clientes planificados en el día de acuerdo a la ruta que se le asigna a cada vendedor.

Los territorios conformados en la ruta que pertenece a la organización “Armar Group” corresponden a Ambato, Salasaca, Pelileo, Patate, Baños; los cuales se encuentran en la tabla 10 según la respectiva dirección, mediante el nombre de las calles para obtener mejor la ubicación.

**Tabla 2** Rutas asignadas a vendedores por día

	A	B	C	D
1	<b>VT001</b>	<b>VT002</b>	<b>VT003</b>	
2	<b>LUNES</b>	<b>LUNES</b>	<b>LUNES</b>	
3	Policia-22 de Julio	Redondel Tambo	Salasaca	Redondel del Corte
4	Confraternidad(Todo)	Tambo	Salasaca	Centro
5	Pelileo Centro(Todo)	22 Julio (Todo)	Salasaca	Via al Rosario-Manzanapamba
6			Salasaca	Benitez
7	<b>MARTES</b>	<b>MARTES</b>	<b>MARTES</b>	
8	Plazas y Mercados Pelileo	Patate centro	San Blas-Benitez	
9			Benitez-El Belen	
10			Belen-Ladrillo	
11			Ladrillo-La Libertad (Pelileo)	
12			La Libertad-Pamatug	
13			Pamatug-Sigualo	
14			Sigualo-Ambabaqui	
15			Ambabaqui-El Obraje	
16			Obraje-La Clementina	
17			La Clementina-Pelileo Grande	
18	<b>MIERCOLES</b>	<b>MIERCOLES</b>	<b>MIERCOLES</b>	
19	Redondel Terremoto	Entrada Colegio Guayaquil	Huambalo-La Paz-Huambalito	
20	Totoras (todo)	Techo Propio	Huambalito-Bolivar	
21		Tiugua	Bolivar-Guitocucho	
22		San Vicente	Guitocucho- Segobia	
23		Picahius Centro	Segobia-Surangay	
24		San Juan	Surangay-Huambalo Centro	
25		Mollepamba	La Florida	
26	<b>JUEVES</b>	10 de Agosto	<b>JUEVES</b>	
27	Terminal de Baños(Oscar Efrén Reyes)	Feria de Carros (Terrazana)	Ulba	
28	Hasta Iglesia (Ambato y 16 de Noviembre)	<b>JUEVES</b>	Desde Av. Amazonas-Hasta Av. Oriente	
29	<b>VIERNES</b>	Desde deavio Riobamba	<b>VIERNES</b>	
30	Terminal Ambato	Calle Pastaza(Todo)	La Universal	
31	Ingshurco	<b>VIERNES</b>	Mercado America, Mayorista alrededores	
32		Calle Seymour	Parque Troya	
33		Coliseo		
34		Americas		
35		Hospital		
36		Ingshurco-Cashapamba		
37				

Elaborado por: Pablo Arellano

**Tabla 3** Tipo de vendedor – según cobertura

Tipo de vendedor	Número de clientes asignados	Descripción
<b>VT001= Vendedor Tungurahua 1.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 11 canal mayorista.</li> <li>• 289 canal Cobertura.</li> </ul>	Esta responsabilidad la tiene el vendedor de más experiencia en el mercado que posee la organización, de esta manera lograremos una atención y asesoramiento de calidad tomando como referencia al canal mayorista. Además, el vendedor recibe una comisión del 0,05%
<b>VT002= Vendedor Tungurahua 2.</b>	300 mediante el canal de cobertura	Cubren los sectores de la ciudad de Ambato
<b>VT003= Vendedor Tungurahua 3.</b>	300 mediante el canal de cobertura.	Cubren los sectores de la ciudad de Ambato

**Elaborado por:** Pablo Arellano

Es necesario recalcar que la clasificación se realizó tomando en cuenta los datos de las ventas históricas, es decir de los últimos 6 meses para la dividir a los clientes en los respectivos canales.

Por consiguiente, la asignación de los clientes a cada vendedor en cuanto al canal cobertura se la realizó en base a los territorios al cual pertenece cada sector, y de esa manera mejorar la atención o visitas de los agentes vendedores a los clientes, desde el punto más cercano que corresponde a la ciudad de Ambato, hacía el punto final o más lejano que corresponde a Baños, y asignando el canal mayorista al agente vendedor con mayor experiencia en la organización.

El portafolio total de la empresa corresponde a 900 clientes, los cuales fueron clasificados equitativamente a cada agente vendedor, para cubrir la totalidad de los clientes.

### **2.2.3.3. Fase de monitoreo**

En esta última etapa lo fundamental es controlar y supervisar que todas las decisiones tanto de la planificación como las de ejecución se estén realizando correctamente, bajo el concepto de todo lo que no se puede medir no se lo podrá corregir, por lo tanto, es necesario añadir herramientas de control mencionadas anteriormente de carácter específico y conceptualmente en el estado del arte, denominados indicadores de gestión o los KPIs de ventas como son:

- *Sell in* (Venta a intermediarios)
- *Sell out*. (Venta al cliente final)
- *Dropsize o ticket promedio* (Venta promedio)
- Efectividad.

Estos indicadores formarán el *Business Intelligent* en la empresa “Armar Group”, para lo cual se diseñó una tabla dinámica en Microsoft Excel, quien estará a cargo será el supervisor encargado en el área de fuerza de ventas o directamente el Gerente, con la finalidad de lograr evaluar los resultados a través de un incremento o disminución de las ventas y así determinar que todo el conjunto basado en la cadena de suministro está operando positivamente.

En la tabla 12 se especifica las siguientes variables: días de ventas según cada vendedor (VT001, VT002, VT003), y las variables necesarias para que se pueda calcular automáticamente cada indicador que previamente se ha establecido.

**Tabla 4** Indicadores de gestión

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O
1 DIAS		LUNES 1-MAYO			MARTES 2-MAYO			MIÉRCOLES 3-MAYO			JUEVES 4-MAYO			VIERNES 5-	
2 VENDEDOR	VT001	VT002	VT003	VT001	VT002	VT003	VT001	VT002	VT003	VT001	VT002	VT003	VT001	VT002	VT003
3 VENTAS	6.663,80	734,42	726,81	905,1	810,86	593,36	998,87	747,12	680,46	1.766,23	1.019,52	1.369,06	1.060,08	888,88	
4 # FACTURAS	27	31	27	22	21	20	30	41	32	40	30	37	26		
5 # VISITAS	47	49	42	43	32	46	52	65	54	63	49	63	33		
6 # CLIENTES RUTA	44	48	42	40	31	45	51	62	54	61	46	62	33		
7 DROPZISE	246,81	23,69	26,92	41,14	38,61	29,67	33,30	18,22	21,26	44,16	33,98	37,00	40,77	24	
8 EFECTIVIDAD	61,3636364	64,5833333	64,2857143	55	67,7419355	44,4444444	58,8235294	66,1290323	59,2592593	65,5737705	65,2173913	59,6774194	78,7878788		
9															
10															
11 DIAS		LUNES 7-MAYO			MARTES 8-MAYO			MIÉRCOLES 9-MAYO			JUEVES 10-MAYO			VIERNES 11	
12 VENDEDOR	VT001	VT002	VT003	VT001	VT002	VT003	VT001	VT002	VT003	VT001	VT002	VT003	VT001	VT002	VT003
13 VENTAS															
14 # FACTURAS															
15 # VISITAS															
16 # CLIENTES RUTA															
17 DROPZISE															
18 EFECTIVIDAD	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!
19															
20															

**Elaborado por:** Pablo Arellano

La efectividad se mide mediante la siguiente fórmula:

$$\text{Efectividad} = \frac{(\text{Puntaje de eficiencia} + \text{Puntaje de eficacia})/2}{\text{Máximo puntaje}}$$

El porcentaje resultante reflejará el grado de efectividad de la acción medida.

#### 2.2.4. Estrategias de comercialización

Las estrategias que se plantean a continuación pretenden contribuir a la mejora del servicio al cliente, debido a que se encuentran dirigidas al cumplimiento y ejecución de las actividades tanto del supervisor como de la fuerza de ventas, ya que se encuentran involucrados directamente dentro de los canales de distribución propuestos anteriormente.

**Cuadro 4** Estrategias de comercialización

<b>Estrategias</b>	<b>Responsable</b>	<b>Tiempo de ejecución</b>	<b>Costo</b>
Coordinar previamente con el Equipo de Administración y Logística de la Sucursal en cuanto a actividades que se necesiten realizar, y de esta manera garantizar un excelente servicio.	Gerente	Una vez por semana	\$ 30 mensual (Horas extras)
Efectuar seguimiento a la rotación de los productos y evitar temas de devolución, mediante una inspección al centro de distribución.	Supervisor de ventas	Una vez por semana	\$ 20 mensual (Horas extras)
Supervisar Cartera y Cobranza a cada uno de nuestros clientes de acuerdo a la política definida de la organización.	Supervisor de ventas	Cada Quince días	\$ 40 mensual (Horas extras)
Ejecutar y coordinar actividades de promoción, impulso y degustación de los productos Armar Group, a través de actividades planificadas anticipadas.	Agentes de ventas	Cada mes	\$ 80 mensual (Horas extras e insumos)
Inspeccionar tanto la visibilidad y ejecución en colocación de los productos en cada local asignado, perchas, exhibidores y mostradores.	Agentes de ventas, Supervisor de ventas	Cada mes	\$ 50 mensual (Horas extras)
Evaluar diariamente el desarrollo de actividades que generen ventas e incrementan el Sell Out, de esta manera garantizamos nivelarlos con el Sell In.	Supervisor de ventas	Cada día	\$ 13 mensual (Horas extras)

<b>Estrategias</b>	<b>Responsable</b>	<b>Tiempo de ejecución</b>	<b>Costo</b>
Asesorar y sugerir a cada cliente sobre los productos y promociones mediante estrategias ya direccionadas por los asociados según la fecha.	Agente de ventas	Una vez por semana	\$40 mensual (Horas extras)

**Elaborado por:** Pablo Arellano

### CAPÍTULO III. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

Se realiza la encuesta a 270 clientes fijos pertenecientes a la organización con la meta de encontrar información respecto a descuidos o errores en el servicio. Se realiza el análisis con la finalidad de acoplar los resultados de los datos con criterios del investigador bajo estándares conceptuales que permiten elaborar la propuesta y conclusiones correspondientes.

#### 3.1. Análisis e interpretación de la Encuesta

El modelo de la encuesta tomó como base el modelo elaborado por Kerin (2014), quien estableció un diseño de cuestionario con la variable llamada “Servicio al cliente”, mediante preguntas de carácter cerrado; en su respaldo teórico manifiesta que es necesario realizar un cuestionario rápido y directo que muestren datos limpios y fáciles de analizar e interpretar en porcentajes, ya que a partir de ello se tomarán decisiones rápidas basadas en comercialización, siendo un aspecto negativo tabular demasiada información sabiendo que en distribuciones no se tiene de tiempo, por lo tanto esto se transformaría en pérdidas de ventas diarias.

##### 1. ¿Ha sido visitado de manera frecuente por la empresa?

**Tabla 5** Frecuencia en visita

Respuesta	Número de clientes	Porcentaje
Si	225	83,33%
No	45	16,67%
<b>Total</b>	270	100%

**Fuente:** Encuestas  
**Elaborado por:** Pablo Arellano

**Análisis e interpretación:** mediante el análisis de los datos se identificó la frecuencia de visitas por parte de la fuerza de ventas con un 83,33%, así como un 16,67% que manifiesta que no es visitado de manera habitual.

## 2. ¿Le ofrecen los productos que comercializamos?

**Tabla 6** Variedad en productos

Respuesta	Número de clientes	Porcentaje
Si	270	94,07%
No	16	5,93%
<b>Total</b>	<b>270</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuestas

**Elaborado por:** Pablo Arellano

**Análisis e interpretación:** los resultados obtenidos indican que en variedad de productos que ofrece la comercializadora el 94,07% de sus clientes su respuesta es positiva, mientras que en un 5,93% no existe ciertos productos para ofrecer.

## 3. ¿Le ofrecen los productos a tiempo?

**Tabla 7** Entregas a tiempo

Respuesta	Número de clientes	Porcentaje
Si	242	89,63%
No	28	10,37%
<b>Total</b>	<b>270</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuestas

**Elaborado por:** Pablo Arellano

**Análisis e interpretación:** en lo que manifiesta a las entregas en el tiempo justo un 89,63% indica que se los ha realizado en sus días de visita correspondiente, pero de carácter negativo con un 10,37% no se ha cumplido debido a los problemas en las cadenas de distribución.

#### 4. ¿Le entregan los productos en la cantidad justa?

**Tabla 8** Cantidad en entrega

Respuesta	Número de clientes	Porcentaje
Si	236	87,41%
No	34	12,59%
<b>Total</b>	<b>270</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuestas

**Elaborado por:** Pablo Arellano

**Análisis e interpretación:** en un total de 236 clientes que representa un 87,41% afirman que no ha existido problemas en la cantidad de productos que ha sido entregada, mientras que en 34 clientes que representan el 12,59% ha existido falta de producto de acuerdo a la entrega.

#### 5. ¿Le cobran lo correcto en su factura de compra?

**Tabla 9** Facturación exacta

Respuesta	Número de clientes	Porcentaje
Si	270	100%
No	0	0%
<b>Total</b>	<b>270</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuestas

**Elaborado por:** Pablo Arellano

**Análisis e interpretación:** en cuanto al cobro correcto y justo en las facturas tenemos una valoración del 100%, traduciéndolo a honestidad y seriedad por parte de la empresa hacia sus clientes, con una negatividad del 0%.

## 6. ¿Por medio de qué canal de distribución recibe los productos?

**Tabla 10** Canal de distribución

Respuesta	Número de clientes	Porcentaje
Agente de Armar Group	65	24%
Mayorista	114	42%
Minorista	91	34%
<b>Total</b>	<b>270</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuestas

**Elaborado por:** Pablo Arellano

**Análisis e interpretación:** en cuanto al canal de distribución por el que el cliente recibe sus productos, se identificó que el 42%, lo hacen a través de mayoristas, el 34% mediante minoristas y solo el 24% recibe su pedido a través de una gente de la empresa, es decir recibe sus productos directamente de la empresa.

## 7. ¿Está satisfecho con el servicio que se le brinda?

**Tabla 11** Nivel en el servicio

Respuesta	Número de clientes	Porcentaje
Si	248	91,85%
No	22	8,15%
<b>Total</b>	<b>270</b>	<b>100%</b>

**Fuente:**

Encuestas

**Elaborado por:** Pablo Arellano

**Análisis e interpretación:** al analizar los datos se determinó que el 91,85% de los clientes afirman que se encuentran satisfechos con el nivel de servicio que la distribuidora ofrece, mientras que el 8,15% de sus clientes no lo están, debido a que la empresa no ha cumplido con la entrega en el tiempo establecido de los productos a los consumidores.

**8. ¿Usted piensa que un servicio de calidad está basado en puntualidad, agilidad, honestidad, productos de calidad, transparencia y precios justos?**

**Tabla 12** Características en el servicio

Respuesta	Número de clientes	Porcentaje
Si	270	100%
No	0	0%
<b>Total</b>	270	100%

**Fuente:** Encuestas

**Elaborado por:** Pablo Arellano

**Análisis e interpretación:** mediante el análisis de los datos se identificó que el 100% de las personas encuestadas establecen que un servicio de calidad está basado en la puntualidad, la agilidad, la honestidad, los productos de calidad, la transparencia y el precio justo.

### 3.2. Análisis e interpretación de la Entrevista

#### Entrevista

La entrevista se la realizó al Gerente General de la empresa “Armar Groups”, quien recalcó que existe deficiencia en los canales de distribución que maneja la empresa, con respecto al modelo de negocios establecido dentro de la empresa. además, indicó que es indispensable crear estrategias de comercialización que estén acorde a la cadena de suministro basadas en canales de distribución que satisfagan las necesidades de los consumidores.

Con respecto a los canales de distribución indicó que la mayoría de los productos son adquiridos mediante mayoristas, que a su vez son comercializados a los consumidores, además, estableció que no se encuentran organizadas las entregas mediante rutas definidas, motivo por el cual la empresa no cubre todos los clientes de manera regular, también el stock de la empresa no se encuentra organizado por lo que se presentan inconvenientes al momento de entregar los requerimientos, costos innecesarios, tiempos de entrega más largos, y sobre todo la

insatisfacción de los clientes. Por lo que al establecer canales de distribución adecuados se efectuará de manera eficiente la entrega de los productos, mediante la agrupación de clientes para cada agente vendedor de la empresa, y lograr así la entrega del producto en el tiempo establecido y una atención personalizada, mejorando la calidad del servicio. Además, explicó que es necesario implementar un sistema de control para medir la eficiencia de las actividades realizadas y poder tomar decisiones adecuadas en la empresa. Sin embargo, indicó que el principal objetivo es ofrecer un servicio de calidad, ya que ofertan productos posicionados en el mercado nacional como internacional, pero que se deben realizar diferentes cambios para mejorar.

## **CONCLUSIONES**

En conclusión, se identificó mediante diferentes fuentes de información que los canales de distribución mayoristas y minoristas o de cobertura son una herramienta indispensable en la empresa, debido a que corresponde a un proceso desde el lugar de la producción hasta el consumidor final y de esa manera aportará al posicionamiento en el mercado en los que se refiere al servicio ofertado, además, se determinó que la aplicación de las diferentes estrategias comerciales que se adapten al modelo de negocio de la empresa, generan una buena comunicación y atención directa con los clientes, obteniendo de esa manera la diferenciación de la empresa frente a otras en la provincia.

Al analizar los datos obtenidos, se identificó que existen varios factores que influye en el traslado del producto a los consumidores finales, por lo que es indispensable que se planteen diferentes estrategias que beneficien a la empresa, como las estrategias de comercialización, debido a que son acciones que se orientan a alcanzar los objetivos planteados por la empresa.

Al implementar los canales de distribución a través de las tres fases establecidas en la propuesta conjuntamente con las estrategias comerciales, la empresa obtendrá resultados de carácter positivos en el perfeccionamiento de su servicio y atención a todo su portafolio de clientes en las rutas respectivas, de manera organizada operacionalmente y garantizando un impacto en el mercado y a su vez lograr un incremento en las ventas.

## **RECOMENDACIONES**

Es indispensable adquirir información relevante sobre las estrategias de comercialización que se están aplicando en la actualidad, debido a que no se puede aplicar los mismos métodos tradicionales con todos los clientes. Las estrategias que se planteen deben estar dirigidas específicamente a cada canal de distribución y a la zona o mercado en el que se

va a vender los productos, ya que la finalidad principal es incrementar la cartera de clientes y las ventas en la empresa.

La empresa debe enfocarse principalmente en brindar una atención personalizada a cada cliente, es decir buscar un acercamiento directo constante con los clientes, y plantear estrategias de mejora continua, bajo la supervisión del departamento de ventas o mediante el sistema de Gestión integrada, de manera que los agentes de ventas puedan cubrir toda la cartera de clientes establecida en la base de datos de la empresa.

Es indispensable planificar estrategias mensuales de promoción, tienda interna o externa, exhibición y degustación de productos mediante material publicitario facilitado por las multinacionales, con el propósito de incentivar la compra en el consumidor y de esa manera exista rotación de inventarios en la empresa. Así como se debe capacitar a la fuerza de ventas sobre los canales de distribución para que puedan desarrollar eficientemente las actividades otorgadas.

## BIBLIOGRAFÍA

- Alcante, J. V. (2004). Estrategias en distribuciones. *Decisiones Comerciales*, 4. Obtenido de Global.
- Alvarez. (2014). Buenos Aires: B Argentina.
- Amstrong, K. (2012). (P. Educacion, Ed.) MEXICO.
- Armstrong, G., & Kotler, P. (2013). *Fundamentos del Marketing*. México: PEARSON EDUCACIÓN.
- Ballou. (2009). *Administracion de la Cadena de Suministros*. Pearson Educacion.
- Cabello, C. R. (13 de abril de 2018). *Sage Advice*. Obtenido de <https://www.sage.com/es-es/blog/que-es-un-erp-ebook/>
- Casado, P. (2004). *Logistica y Distribucion*. Chile: Cultural.
- CASTELLS, M. (2007). *Direccion de Ventas*. Madrid: ESSIC.
- Castro, X. R. (2014). *cconsumer.wordpress.com*. Obtenido de <http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/ec/2014/redes-sociales-consumidor.pdf>
- Chris Joseph, D. M. (s.f.). Obtenido de [/cul-es-la-diferencia-entre-las-ventas-y-la-comercializacin-11862.html](http://cul-es-la-diferencia-entre-las-ventas-y-la-comercializacin-11862.html): <http://pyme.lavoztx.com>.
- Escribano. (2006). *Calidad de la Distribución*. Mexico: Cultural.
- Fischer, L. (2011). *Mercadotecnia*. (McGra-Hill, Ed.) Mexico.
- Frances, A. (2006). *Estrategias y Planes para la Empresa*. Pearson Educacion de Mexico.
- Garcilan, R. d. (2003). *Ventas y Distribuciones*. Chile: Altar.
- GestioPolis*. (8 de Julio de 2001). Obtenido de <https://www.gestiopolis.com/que-es-la-cadena-de-valor/>
- González, J. A. (2013). <http://dspace.unl.edu.ec/>. Obtenido de <http://dspace.unl.edu.ec/jspui/bitstream/123456789/672/1/TESIS.pdf>
- Gorostegui. (1992). *Comercilaización y Ventas*. Mexico: ESSIC.

- Hax, A. M. (1996). *Strategy Concept and Process*. Prentice Hall.
- Hurtado. (2015). *Dirección Comercial*. Bogota : Prentice Hall.
- Illera, R. (2008). *Modelos Empresariales* (Sanz y Torres ed.). Madrid.
- isotools. (27 de noviembre de 2019). *Isotools*. Obtenido de <https://www.isotools.org/soluciones/procesos/kpis-indicadores/>
- J, L. (1995). Estrategias Comerciales. En *Nuevas Ventas* (págs. 19-34). MGaw.
- Juan, J. (2009). *Gestión por Categorías*. Chile: Español.
- Keneth, A. (21 de diciembre de 2019). *CreceNegocios*. Obtenido de <https://www.crecenegocios.com/distribucion/>
- KERIN, E. (2014). *Dirección de la Fuerza de Ventas*. Madrid: ESSIC.
- Kotler. (1995). *Comercialización y Logística en la Mejora*. Illinois: LID.
- Kotler. (1995). *Procesos Comerciales*. Chicago: C.V.
- Lambin, J. (2000). *Estrategias Comerciales y Distribuciones*. Santiago de Chile: Prentice Hall.
- Lamont, D. (2009). *Bussines Administration*.
- Logística, Marketin y Distribución*. (2009). Buenos Aires: Florencia.
- Maria Merino, T. B. (2011). *Introducción a la Investigación de Mercados*. . (B. Schoo, Ed.)  
MADRID.
- México, S. d. (21 de junio de 2019). *Secretaría de Economía de México*. Obtenido de <http://www.2006-2012.economia.gob.mx/mexico-emprende/productos-servicios/comercializacion>
- Miranda, R. M. (20 de agosto de 2018). *Involves club*. Obtenido de <https://clubdeltrade.com/blog/kpis-de-trade-marketing/>
- MobilVendor. (21 de diciembre de 2019). *MobilVendor*. Obtenido de <https://www.mobilvendedor.com/>

- Nieto, L. C. (2019). *Dirección y Comercialización*. España: Eujoa Artes Gráficas. doi:<https://books.google.com.ec/books?id=83yJDwAAQBAJ&pg=PA110&dq=que+e+s+comercializaci%C3%B3n&hl=es&sa=X&ved=2ahUKEwinspWP9OfsAhU9KLkGHZj9BrEQuwUwAnoECAYQBw#v=onepage&q=que%20es%20comercializaci%C3%B3n&f=true>
- Nuñez, V. (14 de Febrero de 2018). *VN VILMA NUÑEZ*. Obtenido de [https://vilmanunez.com/indicadores-kpi/#Que\\_son\\_los\\_indicadores\\_KPI\\_y\\_para\\_que\\_sirven](https://vilmanunez.com/indicadores-kpi/#Que_son_los_indicadores_KPI_y_para_que_sirven)
- Parra, M. (2007). *Manual Practico de Logistica*. Panama: Española.
- Parreño, R. (2004). *Estrategias de Distribución*. Chile: Cultura.
- Peris, M. (2005). *Innovación y Mejora de Procesos Logísticos*. Cali: ESSEC.
- Porter, M. (1980). *Ventaja Competitiva, Creacion Pequeñas Distribuidoras*. Mexico: Continental.
- Reed. (2010). *Distribuciones en planificación*. Mexico: Interamericana.
- Salazar, C. (12 de noviembre de 2018). *Tic.PORTAL*. Obtenido de <https://www.ticportal.es/temas/enterprise-resource-planning/que-es-sistema-erp>
- Sicurello. (2014). *Dirección de Ventas*. 30-34.
- Tejero, A. (2007). *Tipo de Negocio y sus Modelos*. Argentina: Iluminar.
- Tirado, D. M. (2013). *Fundamentos del Marketing*. Madrid: UNE Universidad Jaume. doi:<http://repositori.uji.es/xmlui/bitstream/handle/10234/49394/s74.pdf>
- Trujillo. (2015). *Canales Comerciales en Paises en Desarrollo*. Bogota: Mc Graw.
- Ugarte. (2006). *Comercializacion y el mundo de Ventas*. Colombia: Duez.
- Vera. (2016). *Distribuciones y Comercialización*. Bogota: Continental.
- Wiley, A. (2005). *Tecnicas de Ventas y sus aplicaciones*. Mexico: Cultural.

## ANEXOS

### Anexo 1 Encuesta para portafolio de clientes

#### ENCUESTA

#### (Clientes)

Modelo basado en el autor Naresh k. Malhotra de una encuesta prediseñada de una sola variable llamada “Servicio al cliente” para el Proyecto de Investigación titulado Desarrollo de Canales de Distribución y Estrategias de Comercialización para fortalecimiento de Distribuidora “Armar Group”; es importante conocer su opinión con ello se desea obtener resultados que aporten a la investigación.

**Objetivo:** Determinar la situación actual de la organización en cuanto a servicio al cliente.

#### Datos Personales

Edad \_\_\_\_\_

Género

F	
M	

1- ¿He sido visitado de manera frecuente por la empresa?

SI	
NO	

2- ¿Le ofrecen los productos que comercializamos?

SI	
NO	

3- ¿Le ofrecen los productos a tiempo?

SI	
NO	

4- ¿Le entregan los productos en la cantidad justa?

<b>SI</b>	
<b>NO</b>	

5- ¿Le cobran lo correcto en su factura de compra?

<b>SI</b>	
<b>NO</b>	

6- ¿Está satisfecho con el servicio que se le brinda?

<b>SI</b>	
<b>NO</b>	

7- ¿Usted piensa que un servicio de calidad está basado en puntualidad, agilidad, honestidad, productos de calidad, transparencia y precios justos?

<b>SI</b>	
<b>NO</b>	

**Muchas gracias por su colaboración**

## **Anexo 2 Entrevista a gerente**

### **ENTREVISTA**

La Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Ambato dentro de sus actividades académicas ha desarrollado un cuestionario para el Proyecto de Investigación titulado Desarrollo de Canales de Distribución y Estrategias de Comercialización para fortalecimiento de Distribuidora “Armar Group” es importante conocer su opinión con ello se desea obtener resultados que aporten a la investigación.

**Objetivo:** Definir la situación actual de la organización directamente con su Gerente.

### **PREGUNTAS**

- 1 ¿Existe una organización con respecto a ruteo de territorio para la distribución de los productos?**
- 2 ¿Realizan estrategias propias como distribuidora para promoción y ventas o únicamente se apegan a los lineamientos de la multinacional asociada?**
- 3 ¿Utilizan algún método para garantizar que el cliente se encuentre satisfecho al momento de la entrega del producto?**
- 4 ¿Existe una buena comunicación entre clientes, departamentos de ventas y administrativo?**
- 5 ¿Manejan algún tipo de control en cuanto a rendimiento de la fuerza de ventas?**
- 6 ¿Ha escrito procedimientos paso a paso para el servicio a clientes?**
- 7 ¿Cómo gerente, como es su estilo de gestión?**
- 8 ¿Ha realizado alguna planificación o adecuación de proceso en cuanto a visitas a sus clientes?**
- 9 ¿Ha establecido cronogramas u horarios de acuerdo a visitas con una división de clientes?**
- 10 ¿Estaría dispuesto en ajustar canales de distribución acompañados de estrategias de distribución, para la mejora del servicio como distribuidora?**

**Muchas gracias por su colaboración**

### Anexo 3 Ficha de validación

**Ficha de Validación del Instrumento de Recolección de Información**

**Tema:**

**Desarrollo de Canales de Distribución y Estrategias de Comercialización para fortalecimiento de Distribuidora "Armar Group"**

**Objetivo:**

Diagnosticar la eficiencia del servicio por parte de la Empresa Armar Group a sus clientes.

**Instrucciones:**

Una vez analizado el instrumento de recolección de información para el proyecto de investigación "Desarrollo de Canales de Distribución y Estrategias de Comercialización para fortalecimiento de Distribuidora "Armar Group" se requiere puntuar, argumentar y en caso de necesidad efectuar observaciones o sugerencias de acuerdo a su punto de vista

Para calificar cada criterio tomar en cuenta la escala que se muestra a continuación:

Nada aceptable	Poco aceptable	Regular	Aceptable	Muy aceptable
1	2	3	4	5

Criterio de Validez	Puntuación					Argumento	Observación/Sugerencia
	1	2	3	4	5		
Imparcialidad					/		
Congruencia					/		
Redacción					/		
Orden					/		
Presentación del instrumento					/		
Pertinencia de las preguntas para la consecución de los objetivos de la investigación					/		
Preguntas relacionadas con la problemática planteada					/		
<b>Total</b>			35				

## Calificación del Instrumento:

Puntuación Obtenida	Porcentaje %
35	100 %

Escala			(x)
No válido - Reformular	De 7 a 13	20 - 30%	
No válido - Modificar	De 14 a 20	40 - 50%	
Válido - Mejorar	De 21 a 27	60 - 70%	
Válido - Aplicar	De 28 en adelante	80 - 100%	

Nombre del Experto	Freddy Ruperto Arellano Mejia
Formación Académica	Tercer Nivel-Magister
Empresa a la que pertenece	MONDELEZ INTERNATIONAL
Cargo	DIRECTOR COMERCIAL MONDELEZ ECUADOR
Firma	