PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR SEDE AMBATO

SERÉIS MIS TESTIGOS

## ESCUELA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS

**Tema:**

**"LA GESTION COMERCIAL Y SU INCIDENCIA EN LA LOGISTICA DE AZULEJOS SALCEDO DE LA CIUDAD DE SALCEDO"**

**DISERTACIÓN DE GRADO PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERÍA COMERCIAL CON MENCIÓN EN MARKETING.**

**Autor:**

**GLORIA NATALI GARCES CHACHAPOYA**

**Directora:**

**ING. MBA. MARIA FERNANDA SALAZAR BONILLA**

**Ambato – Ecuador**

**Julio 2009**

# PONTIFICA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR SEDE AMBATO

## ESCUELA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS

## HOJA DE APROBACIÓN

Tema:

"LA GESTION COMERCIAL Y SU INCIDENCIA EN LA LOGÍSTICA DE AZULEJOS SALCEDO DE LA CIUDAD DE SALCEDO"

Autor:

Gloria Natali Garcés Chachapoya

Salazar Bonilla María Fernanda, Ing. MBA.
DIRECTOR DE DISERTACION f. _____

Mejía Montenegro Carlos Rafael, Dr.
CALIFICADOR f. _____

Pérez Barrionuevo Amparo del Rocío, Ing.
CALIFICADOR f. _____

Nuñez Grijalva Jorge Vladimir, Ing. MBA
DIRECTOR UNIDAD ACADEMICA f. _____

Poveda Mora Pablo, Ab.
SECRETARIO GENERAL PUCESA f. _____

# DECLARACION DE AUTENTICIDAD Y RESPONSABILIDAD

Yo, Gloria Natalí Garcés Chachapoya portadora de la cédula de ciudadanía Nº 0502784853 declaro que los resultados obtenidos en la investigación que presento como informe final, previo la obtención del título de Ingeniería Comercial con mención en Marketing, son absolutamente originales, auténticos y personales.

En tal virtud declaro que el contenido, las conclusiones y los efectos legales y académicos que se desprenden del trabajo propuesto de investigación y luego de la redacción de este documento son y serán de mi sola y exclusiva responsabilidad legal y académica.

Gloria Natalí Garcés Chachapoya

CI. 0502784853

## AGRADECIMIENTO

Mi agradecimiento a la PUCE por abrirme las puertas para impartirme conocimientos día a día en el mejor de los ambientes y con una calidad excelente de maestros que supieron brindarme confianza y apertura en momentos claves de mi vida universitaria y laboral.

A la Ing. Ma. Fernanda Salazar por su gran apoyo y paciencia en la asesoría ya que basándome en las sugerencias logré enfocarme de una mejor manera para el desarrollo del tema.

A la empresa, por la apertura a la información, a la observación y a la recepción de recomendaciones que deben ser aplicadas.

## DEDICATORIA

Dedico este trabajo a mi padre Nicolás que aunque no lo tengo físicamente a mi lado, junto con mi madre Rosario supieron educarme con amor y sacrificio, enseñándome a ser una persona perseverante, que mayor ejemplo el de asumir el papel de padre y madre a la vez, sabiendo encaminar mi vida por el camino correcto.

A mis hermanos Mauricio y Ximena por el apoyo incondicional brindando en todo momento, muy importante para lograr el cumplimiento de mis sueños.

A mi tesorito Nicol Martina, que es la razón de mi vida.

# RESUMEN

Dentro de la globalización se ha determinado la necesidad de mejorar procesos comerciales, de esta manera estructurar una gestión comercial integral y competitiva permitirá fortalecer la imagen empresarial, en donde el establecimiento de una eficiente distribución permita satisfacer las necesidades de los clientes en el mercado, y así fomentar una administración por objetivos que cumpla con cada uno de los parámetros de dirección y distribución, en donde la herramienta principal de trabajo lo constituye la logística, la misma que permitirá obtener justo a tiempo cada uno de los productos en el mercado, proyectando una imagen competitiva en el entorno, por tanto la investigación formula un cambio paradigmático al manejo organizacional, de tal manera que se delinee una sinergia que promueva a la empresa eficiencia y un adecuado aprovechamiento de cada uno de los recursos empresariales, los mismos que adecuadamente administrados generen una mejor participación en el entrono y por ende las ventas y la rentabilidad se incrementen logrando así un mejor posicionamiento de la distribuidora en el mercado. La metodología utilizada en la investigación permitió conocer las falencias y proyectos para el cambio, a través de un cambio organizacional a la distribución, también se realizo un análisis inicial, se efectuó la aplicación de instrumentos de recolección de la información como lo es la encuesta que permitió recopilar datos acerca de la necesidad de cambio en el proceso de las operaciones comerciales. La

implementación de la propuesta pretende realizar el cumplimiento de objetivos y así obtener un mejor posicionamiento en el mercado.

La recomendación significativa del modelo de administración por objetivos es la aplicación total de cada uno de sus procedimientos con la finalidad de potencializar la demanda de los productos en la localidad, generando así un posicionamiento más competitivo en el mercado.

# ABSTRACT

Globalization has brought about the need to improve commercial processes and consequently, structuring a competitive and integral commercial negotiation would allow us to improve the Enterprise's image, and satisfy the clients' needs within the market through establishing an efficient distribution. Thus, an administration based on objectives that would fulfill every single parameter of management and distribution would be encouraged, with logistics as the main tool of work that will make it possible to get every product in the market just in time, so a competitive image would be projected. Therefore, this research formulates an important change when it comes to organizational management, so this way, a synergy that promotes efficiency and a suitable use of each business resource would be outlined. These resources, appropriately managed, would generate greater participation in the business environment, so sells and profitability would increase causing the Enterprise to achieve a better positioning in the market.

The methodology used in this research enabled us to know the deficiencies and projects to achieve change, through an organizational change in the distribution. Furthermore, an initial analysis was carried out; data collecting tools such as the survey were used, which allowed us to compile data about the need of changing the process of commercial operations. Carrying out this proposal has the goal of accomplishing objectives that will enable us to have a better positioning in the market.

The main recommendation of management through objectives is to carry out every single one of the procedures to boost the demand of products in the place, causing a more competitive positioning in the market.

# TABLA DE CONTENIDOS

Portada i
Hoja de aprobación ii
Declaración de autenticidad y responsabilidad iii
Agradecimiento iv
Dedicatoria v
Resumen vi
Abstract viii
Introducción 1

**1 EL PROBLEMA**

1.1 Tema 3
1.2 Planteamiento del problema 3
1.2.1 Contextualización 3
1.2.2 Análisis Crítico 5
1.2.3 Prognosis 6
1.2.4 Formulación del Problema 6
1.2.5 Interrogantes 7
1.2.6 Delimitación del objeto de investigación 7
1.3 Justificación 7
1.4 Objetivos 9
1.4.1 Objetivo general 9
1.4.2 Objetivos específicos 9

**2 MARCO TEORICO**

2.1 Antecedentes investigativos 11
2.2 Fundamentación Filosófica 12
2.3 Fundamentación Legal 12
2.4 Categorías Fundamentales 17
2.5 Fundamentación Conceptual 18
2.5.1 Variable Independiente: Gestión comercial 18

2.5.2 Administración 18
2.5.2.1 Administración por objetivos 19
2.5.2.2 Objetivos 20
2.5.3 Estrategia 20
2.5.3.1 tipos de estrategias 21
2.5.3.2 Estrategia logística 24
2.5.4 Gestión comercial 26
2.5.4.1 El sistema de investigación de mercados 26
2.5.4.2 El Proceso de investigación de mercados 27
2.5.4.3 Niveles de segmentación de mercado 30
2.5.4.4 Marketing de segmentos 31
2.5.4.5 Segmentación de mercados de consumo 32
2.6 Variable Dependiente: Logística 35
2.6.1 Marketing Mix 35
2.6.1.1 Producto 35
2.6.1.2 Atributos del Producto 36
2.6.1.3 Decisiones del Mix de Producto 37
2.6.1.4 Clasificación de los productos 38
2.6.1.5 Clasificación de los bienes de consumo 39
2.6.2 Precio 41
2.6.2.1 Importancia del precio 41
2.6.2.3 Objetivos de la fijación de precios 43
2.6.3 Publicidad y promoción 44
2.6.3.1 Métodos de Promoción 44
2.6.3.2 Objetivo de promoción 46
2.6.3.3 El presupuesto de promoción 47
2.6.3.4 Programas de publicidad 48
2.6.3.5 Presupuesto de Publicidad 49
2.6.3.6 Principales medios de publicidad 51
2.6.4 Distribución 54
2.6.4.1 Distribución intensiva 56

2.6.5 Logística 57
2.6.5.1 Objetivo de la logística 57
2.6.5.2 Actividades logísticas 58
2.6.5.3 Logística por el JIT 60
2.6.5.4 Finalidad de la logística 61
2.6.5.5 Sistema logístico 62
2.6.5.6 Sistema de información logística 62
2.6.5.7 Almacén de materiales 63
2.6.5.8 Otros almacenes 63
2.6.5.9 Dirección de abastecimiento 65
2.6.5.10 Sistema para el control de existencia en los almacenes 65
2.6.5.11 Sistema logístico de compras 66
2.6.5.12 Control de inventarios 67
2.6.5.13 Costos 67
2.6.5.14 Costos de almacenar 68
2.6.5.15 Descripción de las actividades logísticas 69
2.6.5.16 La logística y la gestión en el entorno JIT 70
2.6.5.17 El futuro de la logística 72

**3 METODOLOGIA**

3.1 Modalidad Básica de la Investigación 75
3.2 Nivel o Tipo de Investigación 75
3.2.1Investigación Descriptiva 76
3.2.2Correlacionales 76
3.3 Población y muestra 76
3.3.1 Población 76
3.3.2 Muestra 77
3.4 Operacionalización de variables 78
3.5 Técnicas de Información 80
3.6 Procesamiento y análisis de información 80

## 4 ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

4.1 Análisis e interpretación de resultados 82

## 5 LA PROPUESTA

5.1 Tema 97
5.2 Datos informativos 97
5.3 Antecedentes de la propuesta 97
5.4 Objetivos 98
5.4.1 Objetivo General 98
5.4.2 Objetivos Específicos 98
5.5 Justificación 98
5.6 Fundamentación 99
5.6.1 Administración por Objetivos (APO) 99
5.6.2 Orígenes de La Administración por Objetivos 100
5.6.3 Características de la APO 100
5.6.4 Determinación de Objetivos 102
5.6.5 Ciclo de la APO 103
5.6.6 Jerarquía por Objetivos 104
5.6.7 El Enfoque de Sistemas en la APO 105
5.6.8 Administración 135
5.7 Previsión de la Evaluación 136
5.7.1 Evaluación Ex Ante 136
5.7.2 Evaluación Concurrente o en Proceso 136
5.7.3 Evaluación Expost o Final 137

## 6 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1 Conclusiones 138
6.2 Recomendaciones 139
Bibliografía 140
Glosario 141

Anexos 144

**TABLA DE GRAFICOS**


| | | |
|---|---|---|
| Gráfico: 1 | Árbol de problemas | 6 |
| Gráfico: 2 | Categorías fundamentales | 17 |
| Grafico: 3 | Variable Independiente: Gestión Comercial | 17 |
| Grafico: 4 | Variable dependiente: Logística | 18 |
| Grafico: 5 | encuesta pregunta 1 | 82 |
| Grafico: 6 | encuesta pregunta 2 | 83 |
| Grafico: 7 | encuesta pregunta 3 | 84 |
| Grafico: 8 | encuesta pregunta 4 | 85 |
| Grafico: 9 | encuesta pregunta 5 | 87 |
| Grafico: 10 | encuesta pregunta 6 | 88 |
| Grafico: 11 | encuesta pregunta 7 | 90 |
| Grafico: 12 | encuesta pregunta 8 | 91 |
| Grafico: 13 | Verificación de la Hipótesis | 95 |
| Grafico: 14 | Organigrama Estructural | 107 |
| Grafico: 15 | Organigrama funcional | 108 |
| Grafico: 16 | Modelo de administración estratégica | 133 |


**CUADROS**


| | | |
|---|---|---|
| Cuadro: 1 | Variable Independiente Gestión comercial | 78 |
| Cuadro: 2 | Variable Dependiente: Logística | 79 |
| Cuadro: 3 | Plan de acción | 106 |
| Cuadro: 4 | Identificación de responsabilidades | 109 |
| Cuadro: 5 | Innovación de los servicios | 118 |
| Cuadro: 6 | Análisis situacional de la Distribuidora | 128 |
| Cuadro: 7 | Alineación estratégica para distribuidora | 134 |


**TABLAS**


| | | |
|---|---|---|
| Tabla: 1 | encuesta pregunta 1 | 82 |

| | | |
|---|---|---|
| Tabla: 2 | encuesta pregunta 2 | 83 |
| Tabla: 3 | encuesta pregunta 3 | 84 |
| Tabla: 4 | encuesta pregunta 4 | 85 |
| Tabla: 5 | encuesta pregunta 5 | 86 |
| Tabla: 6 | encuesta pregunta 6 | 88 |
| Tabla: 7 | encuesta pregunta 7 | 89 |
| Tabla: 8 | encuesta pregunta 8 | 90 |
| Tabla: 9 | Combinación de frecuencias | 92 |
| Tabla: 10 | Combinación de frecuencias | 92 |
| Tabla: 11 | Frecuencias Observadas | 93 |
| Tabla: 12 | Frecuencias Esperadas | 95 |
| Tabla: 13 | Verificación de la Hipótesis | 96 |

## Introducción

La Gestión es el proceso de planificar y ejecutar la elaboración del producto, precio, promoción y distribución de ideas, bienes y servicios, para crear intercambios que satisfagan tantos objetivos individuales con organizaciones, por los gestores de la organización deben tomar en consideración cada una de las acciones de cambio que promuevan y determinen los territorios de venta, distribución del personal, compensación de los vendedores, desarrollo de cuotas equitativas para conseguir mayores ventas.

El presente trabajo se encuentra estructurado por los siguientes capítulos:

En el capítulo I se encuentra el problema con: planteamiento del problema, dentro del cual está la contextualización, análisis crítico, prognosis, la delimitación así como la justificación y los objetivos.

En el capítulo II lo integra el Marco Teórico con los antecedentes, las fundamentaciones, la categorización de las variables, formulación de hipótesis y el señalamiento de las variables.

En el capítulo III lo constituye la Metodología con la modalidad, tipos de investigación, población y muestra, operacionalización de las variables, técnicas de recolección de la información y el procesamiento.

En el capítulo IV, se encuentra el análisis e interpretación de resultados recolectados en la investigación de campo y la respectiva verificación de la hipótesis.

En el capítulo V, se detalla el título de la propuesta, la justificación, los objetivos, el plan de acción, las actividades, la bibliografía y los anexos.

En el capítulo VI, se redactan las conclusiones y recomendaciones de la investigación.

# CAPÍTULO I

## 1. El problema

### 1.1 Tema

La Gestión Comercial y su Incidencia en la Logística de Azulejos “Salcedo” de la Ciudad de Salcedo.

### 1.2 Planteamiento del problema

La competitividad de los mercados conlleva a un cambio permanente en donde la innovación promueve eficiencia, el no contar en la empresa con una gestión comercial que genere dinamismo a partir del conocimiento de las necesidades de los consumidores limita la cobertura en el entorno por tanto no se ejecutará adecuadamente el marketing mix (precio, producto, promoción, publicidad y plaza) y de esta manera la ausencia de una sinergia limitará el desarrollo comercial y organizacional de la empresa en el mercado.

#### 1.2.1 Contextualización

El país al integrarse a un sistema comercial globalizado, ha generado un sistema de administración integral, en el cual pequeños comerciantes se han asociado con multinacionales para formar parte del canal de distribución de estas y a su vez entregar al consumidor final el producto que es la esencia y el enlace para negociar. El auge de la construcción en el país se ha incrementado notablemente, una de las causas principales es la migración, puesto que el

dinero enviado por los compatriotas en gran parte es para que se construyan sus casas con diseños exclusivos y acabados en su mayoría de primera, tanto los grandes y pequeños constructores se han dedicado a analizar las mejores opciones en lo que respecta a los materiales a utilizarse para la construcción así como los acabados. Debido a esta demanda los empresarios han emprendido negocios para comercializar acabados de construcción. El primer paso es contactarse con la empresa la misma que califica la posibilidad de otorgar la distribución de sus productos, una vez autorizada se emprende el negocio.

Se han registrado ciertas falencias, debido a que estas empresas no manejan una gestión comercial que promueva una adecuada distribución y logística que satisfaga las necesidades de los clientes y del mercado.

En la provincia de Cotopaxi por su ubicación geográfica se han desarrollado un sinnúmero de actividades comerciales que han generado crecimiento, de esta manera distribuidores y subdistribuidores se encargan de entregar al cliente final un producto innovador de acuerdo a sus necesidades. La competencia cada vez aumenta, lo que exige un mejor desempeño por parte de cada distribuidora para conseguir un mejor posicionamiento que desencadene una mayor rentabilidad.

Azulejos “Salcedo” es distribuidor autorizado de acabados para la construcción, comercializando productos de distintas líneas y fábricas, el ingenio de la administración a cargo resulto buena en sus inicios, conforme va creciendo el negocio en el mercado van creciendo necesidades que si bien es cierto son la

consecuencia del manejo empírico del negocio, entre estas necesidades se pueden observar:

La empresa no cuenta con un manual de funciones.

El inventario del stock de mercadería no es el mismo que registra el sistema, lo que genera en ocasiones pérdida de ventas e inconformidad de los clientes.

La carencia de una gestión comercial y una logística empresarial no ha permitido que el crecimiento organizacional sea sostenible.

### 1.2.2 Análisis Crítico

En Azulejos “Salcedo” se han presentado varios factores problemáticos que no han permitido su crecimiento organizacional, un elemento que ha generado lo mencionado es sin duda el manejo empírico con el cual se trabaja, lo que ocasiona un estancamiento empresarial proyectando así una imagen de poco nivel comercial en donde los flujos de materiales no son adecuadamente manejados y no pueden pasar por desapercibidos ante clientes a los que no se pudo atender con lo requerido, otro elemento que sin duda es un punto clave en la distribuidora es el compromiso del personal, se ha observado el incumplimiento de funciones y responsabilidades del mismo específicamente de las personas encargadas del despacho de bodegas, generando falencias en el control de los inventarios y la consecuente insatisfacción de clientes internos y externos. Finalmente se ha evidenciado que la infraestructura inadecuada genera desperdicios de cada uno de los recursos materiales y económicos, haciendo que el proceso comercial también se vea afectado por la inadecuada

distribución del tiempo en cada una de las actividades de comercialización de los productos.

**Árbol de problemas**

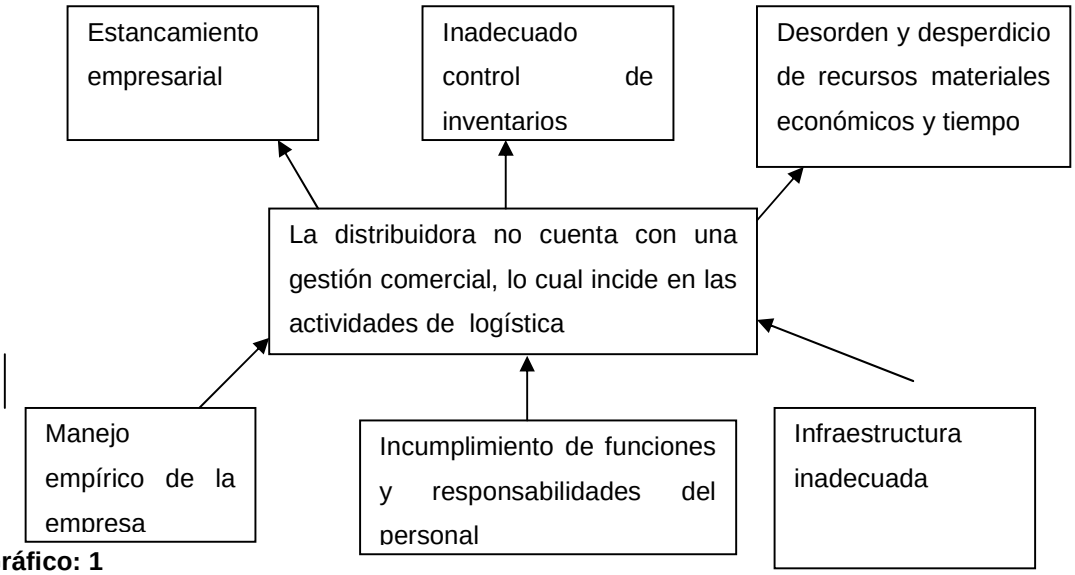



**Gráfico: 1**

### 1.2.3 Prognosis

En la empresa de no establecer una gestión de marketing integral conlleva a un limitado desarrollo interno en donde la disfuncionabilidad no permite atender eficientemente al cliente ya que la logística no mantiene un proceso idóneo que permita establecer un servicio de calidad, lo cual se evidencia en la disminución de clientes que en primera instancia puede ser eventual y que de no corregir la problemática se convertiría en permanente y así afectar a las ventas y por ende al área financiera y a la imagen empresarial en el mercado

### 1.2.4 Formulación del Problema

¿De qué manera la falta de una gestión comercial incide en la logística de "Azulejos Salcedo" de la ciudad de Salcedo?

### 1.2.5 Interrogantes

¿La distribuidora "AZULEJOS SALCEDO" contempla en sus actividades empresariales una gestión comercial que permita acceder a una ventaja competitiva en el entorno?

¿Cuenta la empresa con un sistema logístico que permita la satisfacción de los clientes?

¿Es necesario establecer el enfoque de la gestión comercial como modelo de trabajo para mejorar las actividades comerciales y logísticas en el mercado?

### 1.2.6 Delimitación del objeto de investigación

Delimitación del contenido

Campo: Administrativo

Área: Comercial

Aspecto: Gestión comercial

Delimitación espacial

La investigación tendrá lugar en la distribuidora "AZULEJOS SALCEDO" de la ciudad de Salcedo ubicada en las calles Bolívar y Sucre.

Delimitación temporal

El tiempo de desarrollo de la investigación será en el segundo semestre del 2008.

## 1.3 Justificación

El interés por resolver se fundamenta en establecer una gestión comercial que permita en mejorar las ventas de la distribuidora ya que el esfuerzo colectivo es más productivo, que el esfuerzo individual promoviendo así eficiencia y eficacia. La gestión comercial abarca actividades vinculadas con el proceso de toma de decisiones destinadas a alcanzar los objetivos organizacionales, dándoles objetivos y valores comunes, una estructura adecuada y la continua orientación que el personal necesita para responder a los cambios; proyectando en el cliente externo satisfacción y generando así una fidelización permanente en el mercado.

La importancia de la investigación, se determina en la creación de una imagen competitiva, con una excelente posición en el mercado, que a través del desarrollo adecuado del proceso administrativo permitirá generar un avance social al dinamizar la economía involucrándose la distribuidora en este progreso socio-económico de la región y del país. El crear fuentes de trabajo en la ciudad, es un aporte valioso a la sociedad pese a que en el país el apoyo a las pequeñas y medianas empresas no es el adecuado porque existe la grabación de varios impuestos. La tasa de desempleo a noviembre del 2008 es del 7,91% (fuente – www.bce.fin.ec) y sigue aumentando para los ecuatorianos debido a varios factores, uno de los más relevantes en la actualidad es la presencia de personas de países vecinos como Perú y Colombia que ofrecen sus servicios a cambio de un salario menor. En Azulejos Salcedo se ha optado por emplear a

personal recomendado y aledaño al local comercial, brindando así la oportunidad de obtener experiencia y contar con un ingreso mensual seguro. Esperando en el futuro extenderse y de esta manera crear fuentes de trabajo.

Es novedoso, por cuanto la distribuidora a través de una adecuada gestión comercial aglutinará un conjunto de decisiones que marcarán el rumbo del comportamiento organizativo y así regulará la coordinación de actividades y recursos que componen la organización. Lo que se desea promover es una integración de funciones, de esta manera conseguir proactividad en cada uno de los cambios del ambiente, lo cual le permitirá aprovechar las oportunidades de crecimiento y cobertura.

La logística empresarial principalmente se enfoca a conseguir que los productos y los servicios requeridos se encuentren en los lugares apropiados, en el momento preciso y en las condiciones exigidas, para lograr esto es necesario planificar, organizar y controlar todas las actividades relacionadas con el aprovisionamiento, producción, distribución y almacenamiento de materiales y productos, desde la adquisición hasta el consumo. De esta manera se logrará maximizar las ventas y minimizar los costos.

## 1.4 Objetivos

### 1.4.1 Objetivo general

Definir el enfoque de la gestión comercial y su incidencia en la logística de Azulejos “Salcedo” de la ciudad de Salcedo

### 1.4.2 Objetivos específicos

Establecer las exigencias y expectativas de los clientes mediante un sistema de información del mercado para satisfacer las necesidades.

Determinar el proceso logístico actual mediante la investigación de campo para conocer el manejo de las ventas y entrega de producto en la distribuidora.

Diseñar un modelo de gestión comercial implantado actividades para promover competitividad y mejora en la logística de la distribuidora asegurando así una mejor cobertura en el mercado.

# CAPÍTULO II

## 2 Marco Teórico

### 2.1 Antecedentes investigativos

El desarrollo de la presente investigación se sustentará en los siguientes trabajos relacionados con el tema investigativo:

De la Universidad Técnica de Ambato de la Facultad de Ciencias Administrativas, el trabajo de la Srta Cristina Cisneros con el tema La Gestión Comercial y su incidencia en el volumen de ventas en el subdistribuidor de Homecell de la Sucre 06-08 y Mera en la ciudad de Ambato, quien llego a ls siguientes conclusiones:

Para la mayor parte de encuestados la forma de comercialización no satisface sus necesidades.

La calificación que la empresa obtiene del servicio por parte de los clientes es muy buena.

Los clientes para su compra toman como referente la innovación tecnológica y luego el precio.

Se manifiesta que el valor agregado es fundamental en la empresa.

La gran mayoría de clientes indican que la calidad del servicio es importante en la empresa.

Para la satisfacción de necesidades un elemento fundamental es la imagen que la empresa proyecta en el mercado.

## 2.2 Fundamentación Filosófica

El Desarrollo de la investigación se fundamentará en el paradigma crítico propositivo, que permitirá criticar la problemática presentada en la empresa, para posteriormente establecer una propuesta como alternativa de solución y así mejorar su comportamiento organizacional.

Se considera que el conocimiento es lo que el hombre interpreta de acuerdo con una amplia perspectiva del entorno. Es una construcción que realiza el sujeto a través de la cual va logrando una modificación adaptativa y durable de la conducta, por tanto en la investigación se establece la necesidad de innovar los conocimientos a través de la gestión comercial y así cambiar la conducta y por ende la logística, de esta manera se podrá fomentar la adquisición de nuevos conocimientos técnicos/prácticos que permitan innovar el servicio que se lanzará al mercado y por tanto mejorarán las ventas y se para satisficieran las necesidades de los clientes.

## 2.3 Fundamentación Legal

Para la realización de mi investigación  tomaré como referentes las siguientes leyes y disposiciones:

Ley orgánica de defensa del consumidor

Capitulo I

Principios generales

Art. 1.- Ámbito y Objeto.- Las disposiciones de la presente Ley son de orden público y de interés social, sus normas por tratarse de una Ley de carácter orgánico, prevalecerán sobre las disposiciones contenidas en leyes ordinarias. En caso de duda en la interpretación de esta Ley, se la aplicará en el sentido más favorable al consumidor.

El objeto de esta Ley es normar las relaciones entre proveedores y consumidores promoviendo el conocimiento y protegiendo los derechos de los consumidores y procurando la equidad y la seguridad jurídica en las relaciones entre las partes.

Art. 2.- Definiciones.- Para efectos de la presente Ley, se entenderá por:

Anunciante.- Aquel proveedor de bienes o de servicios que ha encargado la difusión pública de un mensaje publicitario o de cualquier tipo de información referida a sus productos o servicios.

Consumidor.- Toda persona natural o jurídica que como destinatario final, adquiera, utilice o disfrute bienes o servicios, o bien reciba oferta para ello. Cuando la presente Ley mencione al consumidor, dicha denominación incluirá al usuario.

Contrato de Adhesión.- Es aquel cuyas cláusulas han sido establecidas unilateralmente por el proveedor a través de contratos impresos o en formularios sin que el consumidor, para celebrarlo, haya discutido su contenido

Derecho de Devolución.- Facultad del consumidor para devolver o cambiar un bien o servicio, en los plazos previstos en esta Ley, cuando no se encuentra satisfecho o no cumple sus expectativas, siempre que la venta del bien o servicio no haya sido hecha directamente, sino por correo, catálogo, teléfono, Internet, u otros medios similares.

Especulación.- Práctica comercial ilícita que consiste en el aprovechamiento de una necesidad del mercado para elevar artificiosamente los precios, sea mediante el ocultamiento de bienes o servicios, o acuerdos de restricción de ventas entre proveedores, o la renuencia de los proveedores a atender los pedidos de los consumidores pese a haber existencias que permitan hacerlo, o la elevación de los precios de los productos por sobre los índices oficiales de inflación, de precios al productor o de precios al consumidor.

Información Básica Comercial.- Consiste en los datos, instructivos, antecedentes, indicaciones o contraindicaciones que el proveedor debe suministrar obligatoriamente al consumidor, al momento de efectuar la oferta del bien o prestación del servicio.

Oferta.- Práctica comercial consistente en el ofrecimiento de bienes o servicios que efectúa el proveedor al consumidor.

Proveedor.- Toda persona natural o jurídica de carácter público o privado que desarrolle actividades de producción, fabricación, importación, construcción, distribución, alquiler o comercialización de bienes, así como prestación de servicios a consumidores, por lo que se cobre precio o tarifa. Esta definición incluye a quienes adquieran bienes o servicios para integrarlos a procesos de producción o transformación, así como a quienes presten servicios públicos por delegación o concesión.

Publicidad.- La comunicación comercial o propaganda que el proveedor dirige al consumidor por cualquier medio idóneo, para informarlo y motivarlo a adquirir o contratar un bien o servicio. Para el efecto la información deberá respetar los valores de identidad nacional y los principios fundamentales sobre seguridad personal y colectiva.

Publicidad Abusiva.- Toda modalidad de información o comunicación comercial, capaz de incitar a la violencia, explotar el miedo, aprovechar la falta de madurez de los niños y adolescentes, alterar la paz y el orden público o inducir al consumidor a comportarse en forma perjudicial o peligrosa para la salud y seguridad personal y colectiva.

Se considerará también publicidad abusiva toda modalidad de información o comunicación comercial que incluya mensajes subliminales.

Publicidad Engañosa.- Toda modalidad de información o comunicación de carácter comercial, cuyo contenido sea total o parcialmente contrario a las condiciones reales o de adquisición de los bienes y servicios ofrecidos o que utilice textos, diálogos, sonidos, imágenes o descripciones que directa o indirectamente, e incluso por omisión de datos esenciales del producto, induzca a engaño, error o confusión al consumidor.

Servicios Públicos Domiciliarios.- Se entiende por servicios públicos domiciliarios los prestados directamente en los domicilios de los consumidores, ya sea por proveedores públicos o privados tales como servicios de energía eléctrica, telefonía convencional, agua potable, u otros similares.

Distribuidores o Comerciantes.- Las personas naturales o jurídicas que de manera habitual venden o proveen al por mayor o al detal, bienes destinados finalmente a los consumidores, aun cuando ello no se desarrolle en establecimientos abiertos al público.

Productores o Fabricantes.- Las personas naturales o jurídicas que extraen, industrializan o transforman bienes intermedios o finales para su provisión a los consumidores.

Importadores.- Las personas naturales o jurídicas quede manera habitual importan bienes para su venta o provisión en otra forma al interior del territorio nacional.

Prestadores.- Las personas naturales o jurídicas que en forma habitual prestan servicios a los consumidores.

Art. 3.- Derechos y Obligaciones Complementarias.- Los derechos y obligaciones establecidas en la presente Ley no excluyen ni se oponen a aquellos contenidos en la legislación destinada a regular la protección del medio ambiente y el desarrollo sustentable, u otras leyes relacionadas.

## 2.4 Categorías Fundamentales

Superordenación

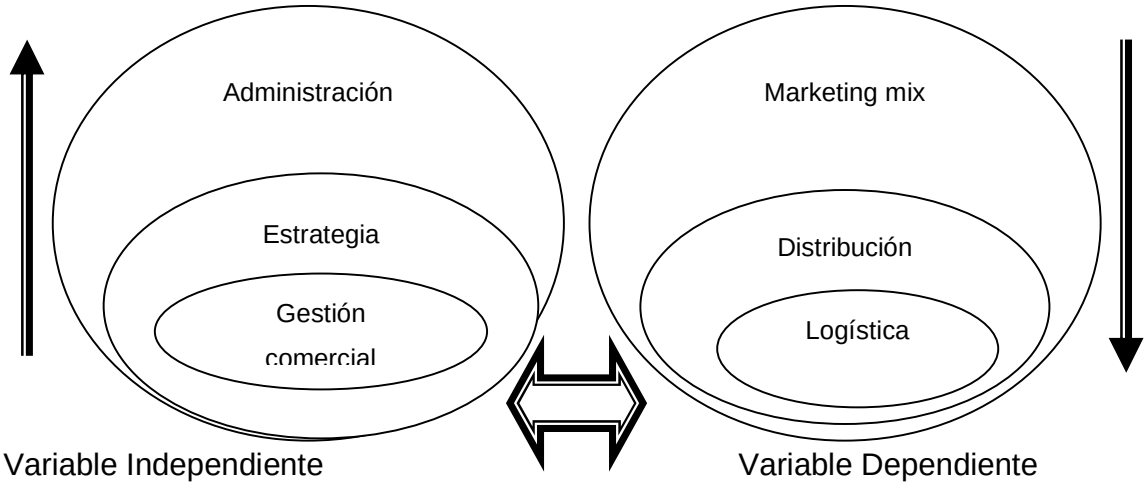


**Gráfico: 2**

Subordinación

Variable Independiente: Gestión Comercial

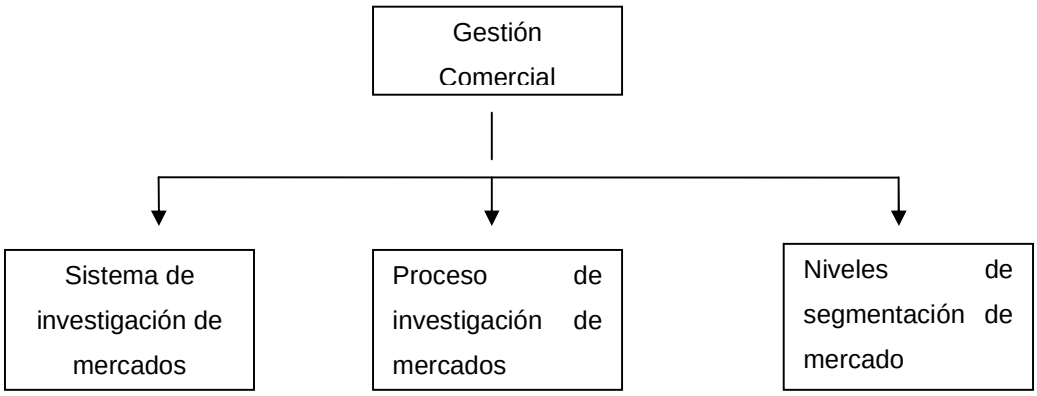
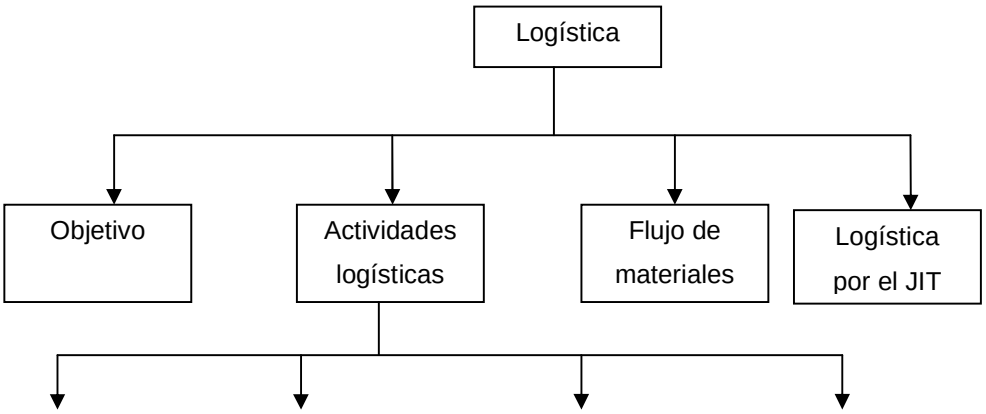



**Grafico: 3**

Variable dependiente: Logística



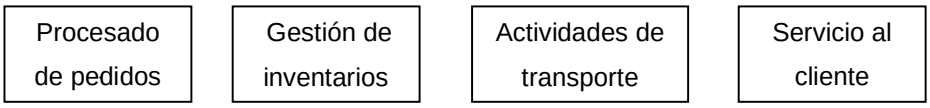



**Grafico: 4**

## 2.5 Fundamentación Conceptual

### 2.5.1 Variable Independiente: Gestión comercial

### 2.5.2 Administración

"La administración es el proceso de diseñar y mantener un entorno en el que, trabajando en grupos, los individuos cumplan eficientemente objetivos específicos. Esta definición básica debe ampliarse:

Cuando se desempeñan como administradores, los individuos deben ejercer las funciones administrativas de planeación, organización, integración de personal, dirección y control. La administración se aplica a todas las organizaciones.

Se aplica a administradores de todos los niveles organizacionales.

La intención de todos los administradores es la misma: generar un superávit

La administración persigue la productividad, lo que implica eficacia y eficiencia*."* (Kontz.2001.Pág. 6)

La administración existe en toda organización de personas con un fin común, el cumplir objetivos específicos. Para lograr esto es muy importante que se encuentre liderada por personas que a más de conocer el arte de tomar decisiones basándose en su entorno, aplique conocimientos que, si bien es cierto no están científicamente comprobados debido a las variables del

ambiente externo son de mucha importancia tomarlos en cuenta al momento de emprender acciones.

El correcto empleo de los conocimientos desencadena en funciones administrativas que son: planeación, organización, integración de personal, dirección y control, cada una de estas funciones agrupan conceptos, principios, teorías y técnicas de la administración

### 2.5.2.1 Administración por objetivos

“Implica una identificación clara y precisa de los objetivos o resultados deseados, el establecimiento de un programa realista para lograrlos y una evaluación de la ejecución en términos de resultados medibles al cumplirlos. Sin embargo, el proceso de cumplir estas etapas es mucho más complejo” (George. Pág. 5)

El saber con claridad hasta donde se quiere llegar es el primer paso en toda administración, para ello debe existir una planeación adecuada de los pasos a seguir para el logro del objetivo, evaluando periódicamente y analizando el resultado obtenido.

### 2.5.2.2 Objetivos

“Considerarlos como los fines que nos proponemos, y entendemos por éstos aquello que se pretende obtener en toda operación o actividad” (Reyes. 1996. Pág 29)

Toda actividad realizada debe ser con un propósito, enfocado en un fín común, para obtener el éxito deseado.

Es importante el reconocer que toda empresa tiene un objetivo planteado, para la consecución de metas a futuro, el establecer estrategias es una de las actividades que la administración plantea.

### 2.5.3 Estrategia

“Es la dirección y el alcance de una organización a largo plazo; consigue ventajas para la organización a través de su configuración de los recursos en un entorno cambiante, para hacer frente a las necesidades de los mercados.” (Johnson. 2003 Pág.10)

La estrategia integra decisiones que determinan y revelan el propósito de la organización en términos de objetivos a largo plazo, programas de acción, y prioridades en la asignación de recursos, tratando de lograr una ventaja sostenible a largo plazo y respondiendo adecuadamente a las oportunidades y amenazas surgidas en el medio externo de la empresa, teniendo e cuenta las fortalezas y debilidades de la organización.

### 2.5.3.1 tipos de estrategias

“Estrategia centrada en torno a los costes.- la compañía que sigue esta estrategia intenta conseguir los costes más bajos, tanto en producción como en distribución; de esta manera, será capaz de poner en el mercado un producto más barato que el de sus competidores. Esta estrategia no es muy útil, ya que su eficacia se encuentra limitada con el tiempo. Siempre existe la amenaza de que alguien comercialice productos a un precio mas bajo, produciéndolo en zonas geográficas con un bajo coste de mano de obra, como el norte de Africa o Centroeuropa, o porque adapte sistemas de producción más eficaces.” (Diccionario de marketing Pág. 125 )

Consiste en aplicar métodos que se basen en la minimización de costes, para ofertar un producto mas barato en el mercado, que capte la atención del cliente, el estar en búsqueda de mejores precios con los proveedores implican tiempo inversión de tiempo que puede ser utilizado por la competencia.

“Estrategia de diferenciación: las compañías que siguen esta estrategia pretenden ser mejores que sus competidores en un campo determinado; por ejemplo en servicio, o en prestaciones de sus productos, o realizando mejor la distribución, aportando innovación a sus productos, etc. La adquisición de liderazgo en un campo determinado otorga a los productos de una compañía un

valor añadido que los distingue del resto de los competidores.” (Diccionario de marketing. Pág. 128)

Este tipo de estrategia se refiere al valor agregado que se le puede ofrecer al cliente al momento de realizar la compra, para que éste vea como un beneficio adicional que en otro local no le ofrecían y se decida a adquirir el producto, dando a conocer esto en el mercado logrando la aceptación y la identificación de la empresa.

“Estrategia de enfoque o nicho: las compañías que siguen esta estrategia se concentran en determinados nichos o parcelas de mercado, lo que les permite conocer muy bien a sus clientes y sus necesidades, aportándoles un magnífico servicio (apreciado como tal para el cliente) y se adelantan a sus deseos con nuevos productos y servicios” (Diccionario de marketing. Pág. 128)

Consiste en conocer el mercado y enfocarse en determinado segmento para luego de una investigación de campo hablar en el mismo idioma y ofrecer innovación de acuerdo a sus necesidades.

“Estrategia de precios más bajos: estrategia que consiste en ofrecer productos o servicios de menor calidad que la competencia a precios igualmente menores. Funciona bien cuando los compradores se fijan fundamentalmente en el precio, pero tiene el inconveniente de que puede provocar una guerra basada en éste. Esta situación de guerra de precios únicamente puede resolverse a través de

actuaciones que eleven el nivel de calidad de los productos. Esta estrategia es frecuentemente seguida por el retador del mercado cuando la demandan está en una etapa de madurez.”(Diccionario de marketing, Pág. 130)

Al basarse en precios más bajos obviamente se cae en el defecto de menor calidad porque de otra manera no se podría ofrecer éste. El contrapunto en el mercado puede ser que la competencia llegue a una guerra por vender más o en su efecto se dé un ataque al punto bajo que es la calidad y que no irá de la mano con lo barato.

“Estrategia de producto: Plan que se diseña para comercializar un producto. Se basa en las características del producto de la de sus competidores, del mercado, del mix de productos de la compañía, de la cuota de mercado que se desea alcanzar, de las ventas previstas, del nivel de beneficio que se tenga como objetivo, etc.” (Diccionario de marketing, Pág. 130)

De acuerdo al producto que se va a ofrecer se enfocara la empresa en establecer comparaciones de todo tipo con el de la competencia, para establecer ventajas que se puedan resaltar y desventajas, con lo que se logrará una mayor colocación del producto.

“Estrategia de promoción: Una de las estrategias que adoptan las compañías que pretenden atacar  al líder del mercado. Esta estrategia consiste en

introducir en el mercado productos más innovadores que los ya existentes para amenazar al liderazgo.” (Diccionario de marketing.- Pág. 130)

La manera de ganar cuota en el mercado es presentando innovación que se base en un previo estudio de las necesidades, para así lanzar promociones por medio de las cuales pueda darse a conocer.

“Estrategia del canal de distribución: estrategia empleada dentro del canal de distribución por una empresa para atender mejor a su publico objetivo. Se ha de tener en cuenta que la utilización de uno u otro canal de distribución se determinará por la naturaleza de los bienes o servicios transmitidos.” (Diccionario de marketing.- Pág. 131.)

Para llegar al consumidor final es necesario pasar por una serie de etapas que deben ser perfectamente manejadas de acuerdo al bien o servicio ofertado, brindando todo tipo de garantías para que el producto llegue a su destino final.

**2.5.3.2 Estrategia logística**

“Estrategia logística y redes de distribución.- un nuevo producto, desde que nace hasta que desaparece del mercado, pasa por una serie de etapas que conforman su ciclo de vida. La red logística deberá ir adaptándose a las circunstancias de cada etapa de dicho ciclo. La primera etapa es la de la introducción del producto en el mercado; la estrategia más frecuente en esta

etapa es la de innovación. En la etapa de crecimiento del producto se impone una política de servicio al cliente con disponibilidad y fiabilidad de entregas, lo que permite ir incrementando el número de fábricas, así como los almacenes reguladores y locales. Es en la madurez del producto cuando se ha de optar por una orientación de compromiso entre servicio al cliente y coste. Puede surgir así la focalización, la cual implica que toda la fabricación de una modalidad de producto se centre en una sola factoría, se incremente el número de clientes directos y disminuya el de almacenes regionales y/o locales. La última etapa de la vida del producto, la correspondiente al declive, se caracteriza por un nivel de servicio aceptable con un coste mínimo, en el que pocas fábricas y pocos o ningún almacén atienen a la demanda de los escasos clientes de gran volumen.” (Cuatercasas, 2000, Pág. 350)

Todo producto tiene su ciclo de vida marcado, y la logística juega un papel de coordinación con el departamento de marketing, en la introducción del producto es en donde la innovación es lo más importante ya que depende de ésta para que el producto satisfaga las necesidades del cliente, una vez colocado el producto necesitamos que las ventas se incrementen para esto se ofrece un servicio adicional al cliente poniendo a disponibilidad todas las facilidades para que éste adquiera el producto, en la madurez es en donde se necesita fijar el compromiso de la empresa para con el consumidor, creando así una relación directa con el mismo dejando atrás cierto número de almacenes, hasta que el producto llega a su fase final o declive en donde las ventas bajan

considerablemente ocasionando así la baja de producción del mismo y la búsqueda del nuevo producto innovado.

Para aplicar las estrategias anteriormente mencionadas es necesario contar con una gestión comercial enfocada en la búsqueda de un sistema de información de mercados, que permita recolectar información en base a las operaciones diarias y sepa utilizarlas de manera eficiente

### 2.5.4 Gestión comercial

"Comprende un cierto número de estudios para determinar los territorios de venta, distribución del personal, compensación de los vendedores, desarrollo de cuotas equitativas y el empleo de primas y otros incentivos para conseguir mayores ventas." (Davo, 1982, Pág. 46).

La Gestión Comercial está enfocada a buscar mejores opciones para conseguir mayores ventas, combinando varias concepciones como producto, precio, promoción y plaza, y en base a la posición en la que se encuentran los bienes o servicios de las empresas tomar decisiones que permitan superar la competencia en el mercado.

#### 2.5.4.1 El sistema de investigación de mercados

"La investigación de mercados consiste en el diseño, la recopilación, el análisis y el reporte de la información y de los datos relevantes del mercado para una situación específica a la que se enfrenta la empresa." (García, 2002 Pág.103)

Al investigar un mercado nos vamos a basar en la información obtenida ya sea por medio de encuestas o entrevistas, de esta manera tomar decisiones en base a los resultados Gobtenidos. Podemos utilizar internet, vigilando a la competencia, contratando a estudiantes para diseñar o realizar proyectos acorde a la especialidad de cada uno, lo importante es mirar los cambios a futuro para no quedar rezagados.

### 2.5.4.2 El Proceso de investigación de mercados

"El proceso de investigación de mercado consta de 6 fases:

"FASE 1. Definición del problema, de las alternativas de decisión y de los objetivos de la investigación.- hay que tener en cuenta que no todos los proyectos pueden ser tan específicos en la definición de sus objetivos. Algunas investigaciones son de carácter exploratorio, es decir, pretenden reunir datos preliminares que arrojen luz sobre la verdadera naturaleza del problema, sugiriendo hipótesis e ideas sobre el mismo. Otras, por el contrario, son de carácter descriptivo, es decir, pretenden definir ciertas magnitudes. Existe un tercer tipo de investigación, la causal, cuyo objetivo es estudiar la relación causa – efecto.

"FASE 2.Desarrollo del plan de investigación.- la segunda fase de la investigación de mercados consiste en desarrollar el plan mas eficaz para recopilar la información necesaria. Para diseñar el plan de investigación es

necesario tomar decisiones sobre las fuentes de información, los métodos y los instrumentos de investigación el plan de muestreo y los métodos de contacto

“FASE 3. Recopilación de información.- por lo general, la fase de recopilación de información es la más clara y la más susceptible de errores. En el caso de las encuestas pueden surgir cuatro problemas. Es probable que algunos sujetos no se encuentren en casa, en cuyo caso habrá regresar a buscarlos de nuevo, o sustituirlos por otros. Otros pueden negarse a colaborar. Otros ofrecerán respuestas parciales o poco sinceras, y por último, también algunos investigadores podrían influir o sesgar las respuestas. Dar con los mejores sujetos es fundamental.

“FASE 4. Análisis de la información.- La siguiente fase del proceso consiste en obtener conclusiones a partir de la información recabada. El investigador tabula los datos, desarrolla tablas de distribución de frecuencias y extrae medias y medidas de dispersión de las variables mas significativas. Posteriormente intentará aplicar algunas de las técnicas estadísticas más avanzadas y modelos de decisión con la intención de descubrir información adicional.

“FASE 5. Presentación de conclusiones.- la penúltima fase del proceso consiste en presentar las conclusiones. Para ello, debe seleccionar aquellas que sean relevantes para la decisión de marketing a la que se enfrenta la dirección de la empresa.

“FASE 6.- Toma de decisiones.- Los directivos que han encargado el estudio tienen que sopesar las conclusiones. Si no confían demasiado en ellas, podrían decidir no lanzar el servicio de Internet a bordo. Si están predispuestos a lanzar

el servicio, las conclusiones reafirmarán su propósito. Podrían, incluso, decidir estudiar más la situación y ampliar la investigación. La decisión es suya, pero sin duda, la información que han recibido les ayudará a ver el problema con mayor claridad." (García, 2002 Pág. 104 – 115)

Al definir un problema para realizar un proyecto debemos encontrar un punto de equilibrio para no extenderse o limitarse en lo que respecta a la investigación de mercados, lo que debe plantear son las decisiones a las que debe enfrentarse. lo siguiente es la fijación de objetivos específicos de la investigación con preguntas puntuales, para así establecer una relación causa – efecto y en base a ésta última fase tomar decisiones.

Para aprobar el plan de investigación es necesario conocer el costo de l mismo, porque en algunas ocasiones la inversión representa un gasto que no vale la pena asumirlo.

Al recopilar información pueden surgir varios errores que no servirán a los empresarios para tomar decisiones, lo importante es analizar cuidadosamente las preguntas, e instruir al encuestador.

La información obtenida será tabulada, mediante fórmulas estadísticas para así resumir los resultados en porcentajes y ofrecer información adicional que pueda servir al investigador para presentar el informe, de éste análisis dependen varias decisiones por lo que debe ser realizado de manera correcta.

En esta presentación debe constar el costo de implantación del producto o servicio, la tabulación de los resultados indicará que porcentaje de personas está dispuesta a adquirir el producto o pagar un costo adicional por un servicio, lo que generará un posible ingreso que se comparará con la inversión del proyecto y se observará si es viable o no el mismo.

Las decisiones serán tomadas en base a las conclusiones presentadas por el investigador, en este punto entra otro tipo de análisis que tiene que ver con una inversión, que deberá generar utilidad en un tiempo estimado, si las conclusiones no revelan buenos resultados probablemente, la investigación llegue a su punto final sin dar paso a la implantación del proyecto o a su vez se sugerirá una investigación más detallada.

**2.5.4.3 Niveles de segmentación de mercado**

"El punto de partida para analizar la segmentación del mercado es el marketing masivo. De acuerdo con esta orientación, el vendedor recurre a la producción, la distribución y la promoción masiva de un producto para todos los compradores por igual. Henry Ford fue la personificación de esta estrategia cuando ofrecía el modelo T de Ford en un único color, el negro. Coca Cola también practicó el marketing masivo cuando vendía un único tipo de bebida de cola en botellas de 190 ml. El argumento tradicional en defensa del marketing masivo es que crea el mercado potencial más amplio posible, lo que reduce costos y a la vez conduce a precios mas bajos o a mayores márgenes de

ganancia. Sin embargo, muchos detractores señalan que la creciente diversificación del mercado dificulta la práctica del marketing masivo. La proliferación de medios de comunicación y de canales de distribución hace cada vez más difícil y costoso llegar a una audiencia masiva. Algunos consideran que el marketing masivo está en plena agonía. En la actualidad, la mayoría de las empresas recurren al micromarketing en uno de los siguientes niveles: segmentos, nichos áreas locales." (García, 2002. Pág. 240)

Normalmente el consumidor ha recibido un producto o servicio de acuerdo a las necesidades de la empresa ya sea por generar costos inferiores, o mayores ganancias, se han enfocado en ofrecer un mismo producto para todo el mercado, sin un previo estudio. La competencia puede centrarse específicamente en un segmento para captar cierto tipo de clientes. En el mundo globalizado ya no hay cabida para practicar un marketing masivo ya que los medios de comunicación, e internet influyen y presentan productos innovadores de acuerdo a las necesidades del cliente y a la segmentación de mercado existente.

#### 2.5.4.4 Marketing de segmentos

"Un segmento de mercado es un grupo de consumidores que comparten necesidades y deseos similares. Así, podemos diferenciar entre compradores de automóviles que buscan un medio de transporte económico, compradores que buscan un auto de lujo, y compradores que buscan emoción y aventura. Hay que prestar atención para no confundir un segmento y un sector. Tomemos

el caso de una empresa automotriz que se dirige a compradores jóvenes con ingresos medios. El problema es que los compradores de automóviles jóvenes con ingresos medios esperan características diferentes en los automóviles. Algunos buscarán automóviles económicos, y otros querrán automóviles de lujo. Los compradores de automóviles que son jóvenes y tienen ingresos medios constituyen un sector, no un segmento. Sin embargo, incluso un segmento a veces resulta ficticio, por lo menos en cierto sentido, puesto que no todos los miembros de un segmento quieren exactamente el mismo producto. Anderson y Narus afirman que las empresas deben presentar ofertas flexibles a todos los miembros de un segmento. Una oferta de marketing flexible se compone de dos elementos: una solución básica que incorpora los elementos del producto o del servicio que valoran todos los miembros de un segmento, y opciones discrecionales que valoran determinados miembros del segmento. Cada opción podría tener un costo adicional." (Kotler, 2001, Pág. 240-241)

Un segmento de mercado está compuesto por personas que tienen similares necesidades como por ejemplo en el caso de Azulejos, compradores que desean adquirir baldosas económicas, compradores que desean adquirir baldosa de lujo. Un sector de mercado desglosa específicamente a un grupo de compradores por ejemplo compradores adultos que buscan baldosas de lujo, ahora el sector vuelve a subdividirse en compradores adultos que buscan baldosa de lujo con diseños exclusivos, y compradores adultos que buscan baldosa de lujo con modelos tradicionales. Es momento en que la empresa

presente ofertas que a más de dar a conocer los beneficios del producto se otorgue un valor agregado que puede tener un costo adicional si el cliente así lo desea. Lo importante es tener una respuesta para cada inquietud del cliente o una opción para cada necesidad, que siempre variará en los compradores.

### 2.5.4.5 Segmentación de mercados de consumo

"Para segmentar mercados de consumo se utilizan dos grandes grupos de variables. Algunos investigadores delimitan los segmentos en función de las características descriptivas de los consumidores: geográficas, demográficas y psicográficas. Luego analizan si los segmentos de consumidores presentan diferentes necesidades o respuestas ante los productos" (Kontz, 2004,Pág. 247)

La segmentación de un mercado se basa en características específicas del consumidor que se agrupan en distintas clases. La agrupación también puede darse basándose en las necesidades específicas del consumidor.

"Segmentación geográfica.- la segmentación geográfica se caracteriza por dividir el mercado en unidades geográficas diferentes, tales como naciones, estados, regiones, municipios, ciudades o barrios. La empresa puede operar en una o varias" (Kontz, 2004, Pág.247)

Este tipo de segmentación permite a las empresas enfocarse en un estudio detallado de acuerdo a la zona en la que se ubica, estableciendo características de cada región por ejemplo ciudades antiguas, cosmopolitas, industriales. Si

existiesen sucursales en este tipo de ciudades los productos o servicios a ofrecerse serán distintos para uno.

“Segmentación demográfica.- la segmentación demográfica consiste en dividir el mercado en distintos grupos según variables como la edad, el tamaño del núcleo familiar, el ciclo de vida familiar, el sexo, los ingresos, la ocupación, el nivel educativo, la religión, la raza, la generación, la nacionalidad y la clase social. Existen muchas razones por las que este tipo de segmentación es tan reconocida como medio para identificar los diferentes grupos de consumidores. Una es que las necesidades, los deseos, el nivel de uso por parte de los consumidores y las preferencias de producto y marca suelen estar estrechamente ligados a variables demográficas. Otra es que las variables demográficas son más fáciles de medir que el resto.” (Kontz, 2004, Pág. 249)

La segmentación en base a las variables demográficas otorga una medida para establecer los distintos grupos de consumidores, generalmente las preferencias de marcas, moda, colores, están relacionadas con las variables demográficas, ya que por ejemplo en moda hay una para un rango de edad.

“Segmentación psicográfica.-la psicografía es la ciencia de utilizar factores psicológicos y demográficos conjuntamente para entender mejor a los consumidores. En la segmentación psicográfica se divide a los consumidores en grupos diferentes de acuerdo con su estilo de vida, sus rasgos de personalidad o sus valores. Las personas del mismo grupo demográfico en

ocasiones presentan perfiles psicográficos muy dispares.”(Kontz, 2004, Pág.252)

La psicografía de las personas de un mismo grupo demográfico suele ser distinta, por ejemplo en mujeres – edad: 20 – 25 los gustos en tendencias de moda puede variar entre formal, casual, deportiva.

“Segmentación conductual.- en la segmentación conductual se agrupa a los consumidores en función de su conocimiento de los productos, el uso que les dan y sus respuestas frente a ellos.”(Kontz, 2004 Pág. 254)

Muchos de los productos a adquirirse son recomendados, y generalmente compradores adquieren el producto para ser utilizado por otras personas de ésta manera se pueden establecer roles ante la toma de decisión como: iniciadores, influyentes, encargados de tomar decisiones, compradores y usuarios.

## 2.6 Variable Dependiente: Logística

### 2.6.1 Marketing Mix

“Conjunto de variables parcialmente controlables por la empresa para influir en la venta de sus productos. Son el producto, los precios, la comunicación, la promoción, la distribución y el equipo comercial. El mix ampliado influye la financiación y la inversión”. (Océano cetrun, 2000, Pág. 877)

El marketing mix, consiste en agrupar todas las actividades de la empresa enfocadas a lograr un mejoramiento, consiguiendo un incremento en las ventas, un mejor posicionamiento en el mercado.

### 2.6.1.1 Producto

“Un producto es una serie de atributos conjuntados en forma identificable. Todo producto se designa con un nombre descriptivo (o genérico) que entiende la gente, como: acero, seguro, raquetas de tenis, etc. Por lo tanto, podríamos decir que un producto es un conjunto de atributos tangibles e intangibles, que incluye entre otras cosas empaque, color, precio, calidad y marca junto con los servicios y la reputación del vendedor. Un producto puede ser un bien, un servicio o una mezcla de ambos, que satisface las necesidades de un mercado.” (Stanton, 1999 pág. 210)

El conjunto de atributos visibles o no para el consumidor es un producto que se encuentra en el mercado a la espera de satisfacer las necesidades o a su vez creándola para así conseguir un posicionamiento y consolidarse como uno de los mejores.

### 2.6.1.2 Atributos del Producto

“Se reflejan atributos o células comerciales que configuran el producto:

Fórmula-núcleo-materia.-Es la esencia que da cuerpo al producto.

Calidad.- Es la forma de valorar el producto que hace un individuo, considerando, desde su punto de vista subjetivo, los atributos que percibe, e influido desde el punto de vista objetivo, por las diferencias reales de calidad de los materiales que se emplean para su composición, frente a los utilizados por la competencia.

Diseño.- Es la forma y el tamaño que adopta el producto. Este elemento puede ser juzgado tanto desde el punto de vista práctico como estético.

Surtido gama.- Se trata de la influencia o valor que se le da al producto por el hecho de formar parte de un conjunto o gama integrada por especialidades de la misma línea." (Kotler, 2000, pág. 447)

Todo producto reúne una serie de características que el cliente analiza al momento de realizar una compra, tales como materiales por el que esta compuesto, acabados finales, modelos ergonómico, diversidad, etc. para esto la empresa debe ser muy minuciosa y sacar ventaja de la competencia, ya que al configurar un producto no se puede pasar por alto algún error que podrá resultar costoso.

### 2.6.1.3 Decisiones del Mix de Producto

"Un mix de producto llamado también surtido de producto, es el conjunto de todas las líneas de productos que un vendedor ofrece a sus clientes. El conjunto de productos de una empresa tendrá una cierta amplitud, longitud, profundidad y consistencia.

La amplitud del mix del producto hace referencia a la cantidad de productos que fabrica la empresa.

La longitud del mix del producto se refiere al total de productos que aparecen en su mix.

La profundidad del conjunto de productos guarda relación con cuántas variantes se ofrecen de cada producto en la línea.

La consistencia de un producto o de una mezcla de ellas se refiere a la medida en la que varias líneas de productos se encuentran relacionadas en el uso final." (Kotler, 2000, pág. 449)

Estas cuatro dimensiones del mix de producto permiten a la empresa expandir su negocio o sus actividades de cuatro formas distintas. Puede añadir nuevas líneas de productos de modo que se ensanche el mix de producto; alargar o incrementar cada línea de productos; añadir variaciones a los productos que ya existen; y, por último, perseguir más consistencia entre las líneas de productos.

#### 2.6.1.4 Clasificación de los productos

"Tradicionalmente, los mercadólogos han clasificado los productos en función de sus diferentes características.

Duración y tangibilidad.- los productos se clasifican en tres grupos de acuerdo con su duración y tangibilidad:

Bienes perecederos.- son todos aquellos bienes tangibles que se terminan en un solo uso, o si acaso, en unos cuantos, como la cerveza o jabón. Como estos bienes se consumen rápidamente y se adquieren con frecuencia, la estrategia

apropiada es aumentar su disponibilidad en el mercado, aplicar un pequeño margen de ganancia y anunciarlos para inducir a la prueba del producto y generar preferencia.” (Kotler, 2000,Pág. 374)

Para los bienes perecederos es recomendable que existan cierto número de stock disponible en el mercado porque por el hecho de que se consumen al instante va a existir mayor salida y no pueden mostrarse góndolas vacías en espera de que llegue próximamente, o llenarlas con otro producto algo importante es que el cliente ya sabe en donde ubicaros.

“Bienes duraderos.- son todos aquellos bienes tangibles que sobreviven a múltiples usos, como los refrigeradores, las herramientas, o la ropa. Los bienes duraderos requieren más venta personal y más servicios, exigen un mayor margen de ganancia, y precisan más garantías por parte del vendedor.” (Kotler, 2000,pág.374).

Para que un cliente se sienta satisfecho con un producto que considera utilizar toda su vida, el vendedor debe ofrecer garantías, servicios de mantenimiento, y de ésta manera llegar a cumplir la necesidad del cliente.

“Servicios.- son todos aquellos productos intangibles, inseparables, variables y perecederos. En consecuencia, exigen un mayor control de calidad, credibilidad del proveedor y adaptabilidad.” (Kotler, 2000, Pág. 374)

Un servicio el cliente lo percibe al instante en que lo está adquiriendo, como por ejemplo el servicio al cliente, ahora enfocado a la necesidad podrá emitir un juicio de si le convenció o no el servicio, y si regresaría.

### 2.6.1.5 Clasificación de los bienes de consumo

"La gran mayoría de los bienes que adquieren los consumidores son susceptibles de clasificarse en función de los hábitos de compra. Podemos distinguir así entre los bienes de conveniencia, de compra, de especialidad y bienes no buscados. Bienes de conveniencia.- los consumidores adquieren los bienes de conveniencia con frecuencia, de forma inmediata y con un esfuerzo mínimo" (Kotler 2000, Pág. 374)

Este tipo de producto el cliente lo adquiere sin planificar previamente su compra sino más bien por un impulso o una necesidad que ocurre en un momento determinado.

"Bienes de compra.- son aquellos artículos con los que el consumidor, en el proceso de selección y adquisición, hace comparaciones en términos de adecuación, calidad, precio y estilo." (Kotler, 200, Pág. 374)

En este tipo de compra el cliente desea adquirir un producto de buena calidad por lo que realiza cotizaciones y comparaciones con respecto al precio y características específicas.

“Bienes de especialidad.- son aquellos productos que tienen características o identificaciones de marca exclusivas por las cuales hay un número suficiente de compradores que están dispuestos a hacer un esfuerzo de compra especial.”(Kotler, 2000, Pág. 374)

Cuando un cliente desea realizar una compra de un bien de especialidad no escatima recursos para conseguirlo, en éste punto el vendedor debe captar a éste tipo de cliente, realizar una buena oferta y cerrar el negocio.

“Bienes no buscados.- son aquellos cuya existencia desconoce el consumidor, o que, si los conoce, no piensa en adquirirlos.” (Kotler, 200, Pág. 374)

Para realizar una venta de un bien no buscado, el vendedor debe realizar un mayor esfuerzo, ya que se ofrece productos que generalmente no se encuentra ni siquiera en la lista de espera de compra de un cliente.

### 2.6.2 Precio

“Es el valor acordado entre dos partes que quieren obtener un beneficio, mediante el intercambio de bienes y servicios. El plan para el precio requiere flexibilidad, disciplina, y juicio para lograr ser competitivo, complementar la posición del producto y maximizar ventas y beneficios”. (Arellano, 2003 Pág. 380)

La organización realizará un análisis para la fijación del precio, siendo este un factor muy decisivo en el momento de la adquisición de productos o servicios por parte de los consumidores, su definición puede mejorar la rentabilidad y la competitividad en el mercado.

### 2.6.2.1 Importancia del precio

"El precio es un factor significativo en la economía, en la mente del consumidor y en las empresas individuales. A continuación examinaremos cada situación:

Importancia del precio en la economía. El precio de los productos influye en los sueldos, los intereses y las utilidades. El precio es regulador básico del sistema económico, porque incide en las cantidades pagadas por los factores de producción: mano de obra, terrenos, capital y empresarios. Los sueldos altos atraen la mano de obra, las tasas elevadas de interés atraen al capital y así sucesivamente.

Importancia del precio en la mente del consumidor. A nivel detallista, un pequeño segmento está interesado principalmente en los precios bajos, y otro segmento casi del mismo tamaño es indiferente respecto al precio al realizar sus compras. Los consumidores con uno o más de los siguientes atributos suelen ser sensibles al precio: bajo nivel de ingresos, casa pequeña, familia grande y miembros de un grupo minoritario.

Importancia del precio para las empresas. El precio de un producto constituye un determinante esencial de la demanda del mercado. El precio afecta a la

posición competitiva de la empresa y a la participación en el mercado. De ahí la influencia tan importante que ejerce sobre sus ingresos y utilidades netas. A través de los precios, el dinero fluye hacia la organización. Algunas empresas utilizan precios altos para transmitir una imagen de calidad superior.” (Kotler, 1999,Pág. 123)

El precio tiene mucha influencia al momento de posicionarse en el mercado, en lo económico influye en lo que respecta en sueldos de empleados ya que de éste depende la adquisición de los productos, cierto grupo de personas se fijan en el precio a pagar y buscará lo barato de acuerdo al nivel social, por otro lado existen personas que no toman en cuenta el precio sino simplemente se dejan llevar por el impulso de la compra este se puede notar en personas con poder adquisitivo, en las empresas se analizan distintas posiciones con respecto a la fijación de los precios ya que si por un lado el precio bajo atrae clientes, por otro un precios altos denota superioridad y clase, eso ya dependerá del segmento de mercado al que quiera dirigirse una organización.

#### 2.6.2.3 Objetivos de la fijación de precios

“Alcanzar un rendimiento meta. Es decir, un rendimiento porcentual específico sobre sus ventas o su inversión. Muchos detallistas y mayoristas utilizan el rendimiento sobre las ventas, como objetivos de los precios para períodos

cortos, como un año o una temporada de moda. Agregan una cantidad de costo para el producto, denominada margen de utilidad, para cubrir los gastos previstos de operación y además obtener cierta utilidad sobre el período. La consecución del rendimiento meta sobre la inversión se mide en relación con el capital neto de la empresa (activos menos pasivos).

Maximizar las utilidades. Consiste en ganar la mayor cantidad posible de dinero. Una meta de maximización de utilidades tiende a ser mucho más benéfica para una compañía, si se busca a largo plazo, pero para ellos a veces las empresas deben aceptar ganancias modestas y hasta pérdidas a corto plazo. La meta deberá ser maximizar las utilidades sobre la producción total y no sobre cada producto individual, se puede lograr este objetivo si se le fija precios bajos y poco rentables a otros productos para estimular la ventas de otros." (Kotler, 1999, Pág.128)

Algunos minoristas suelen fijar un margen de utilidad en el que se gravan los costos de mantenimiento de producto en las vitrinas durante cierto tiempo, así como también generar utilidad durante determinado período, para maximizar utilidades por otra parte se adoptan estrategias en los precios que en un corto plazo puede generar pérdida pero que a un largo plazo generará mayores ganancias ya que lo que se busca es que se vendan el conjunto de productos que ofrece una organización y no solo una parte.

### 2.6.3 Publicidad y promoción

“La promoción es básicamente un intento de influir en el público. Más exactamente, la promoción es el elemento de la mezcla de marketing de una organización, que sirve para informar, persuadir y recordarle al mercado la existencia de un producto y/o su venta, con la intención de influir en los sentimientos, creencias y comportamientos del receptor o destinatario.” (Stanton, 1999, pág. 382)

Por medio de la publicidad se da a conocer todo producto ya sea en su nacimiento o durante el crecimiento del mismo en el mercado, lo que se busca es influir en el cliente para que lo adquiera y de ésta manera promocionar opciones que atraigan y capten su atención.

### 2.6.3.1 Métodos de Promoción

“La promoción, sin importar a quién vaya dirigida, es un intento de influir. Tiene cuatro formas: la venta personal, la publicidad, la promoción de ventas y las relaciones públicas. Cada forma tiene características definidas que determinan la función que puede representar en un programa de promoción:

La venta personal es la presentación directa de un producto a un cliente prospecto por un representante de la organización que lo vende. Las ventas personales tienen lugar cara a cara o por teléfono y pueden dirigirse a una persona de negocios o a un consumidor final. Las ponemos primero en la lista porque, entre todas las organizaciones, se gasta más dinero en las ventas personales que en cualquier otra forma de promoción.

La publicidad es una comunicación no personal, pagada por un patrocinador claramente identificado, que promueve ideas, organizaciones o productos. Los puntos de venta más habituales para los anuncios son los medios de transmisión por televisión y radio y los impresos (diarios y revistas). Sin embargo, hay muchos otros medios publicitarios, desde los espectaculares a las playeras impresas, y, en fechas más recientes, internet.

La promoción de ventas es la actividad estimuladora de demanda que financia el patrocinador, ideada para completar la publicidad y facilitar las ventas personales. Con frecuencia, consiste en un incentivo temporal para alentar a una venta o una compra. Muchas promociones de ventas se dirigen a los consumidores. Los premios que ofrecen las cadenas de comida rápida junto con filmes populares son ejemplo de ello. No obstante, en su mayoría se proyectan para animar a la fuerza de ventas de la empresa o a otros miembros de la cadena de distribución a poner más energía en la venta de los productos. Cuando la promoción de ventas se dirige a los miembros del canal de distribución se le llama promoción comercial. La promoción de ventas comprende un amplio espectro de actividades, como patrocinios de eventos, programas de frecuencia, concursos, exposiciones comerciales o industriales, exhibiciones en tiendas, reembolsos, muestras, premios, descuentos y cupones.

Las relaciones públicas abarcan una gran variedad de esfuerzos de comunicación para contribuir a actitudes y opiniones generalmente favorables hacia una organización y sus productos. A diferencia de la mayor parte de la

publicidad y de las ventas personales, no incluyen un mensaje de ventas específico. Los objetivos pueden ser clientes, accionistas, una organización gubernamental o un grupo de interés especial. Las relaciones públicas pueden asumir muchas formas, entre ellas los boletines, los informes anuales, el cabildeo y el sostén de eventos de caridad o cívicos. Los dirigibles de Fuji Goodyear, y los Wienermobiles de Oscar Mayer, son ejemplos bien conocidos de relaciones públicas" (Staton, 2004, Páginas 569, 570)

El influir en las personas para que accedan a realizar una compra tiene un proceso que se basa en análisis, existen distintos métodos el más utilizado es la venta personal en donde se muestra cara a cara el vendedor, producto
y consumidor, existe otro medio de promoción del producto que es la publicidad mediante los medios de comunicación, la promoción de ventas viene a ser un valor agregado por parte de la empresa para lograr que las ventas se incrementen, captando la atención del cliente ya sea con sorteos, auspicio de eventos, descuentos, etc., adicional a éstas estrategias ya conocidas existen otro tipo que son a nivel de convenios con organizaciones gubernamentales que serán las encargadas en lo posterior de dar a conocer el aporte de la organización, esta es otra manera de darse a conocer en el mercado, observándose los beneficios que brinda, no solo con el producto sino a nivel general. Se puede realizar una mezcla de promociones combinando ventas personales, publicidad, promoción de ventas y relaciones públicas de una organización, creando estrategias de marketing.

### 2.6.3.2 Objetivo de promoción

“Un auditorio meta puede estar en cualquiera de seis etapas de disposición de compra. A estas etapas conciencia, conocimiento, agrado, preferencia, convicción y compra se les llama *jerarquía de efectos,* porque representan las etapas por las que pasa el comprador en su camino a la compra, y cada una también describe un objetivo o efecto posible de la promoción. La meta de la promoción es poner al prospecto al final o en la etapa de compra, pero en la mayoría de los casos esto no es posible mientras la persona no haya parado por las etapas iníciales.” (Staton, 2004 Pág 579, 580)

En la mayoría de los casos para que una promoción cumpla su objetivo que es captar la compra es necesario el paso por ciertas etapas dependiendo del producto que se ofrezca, un mercado meta debe inspirar el agrado y convicción para luego acceder a la compra o como también puede pasar del agrado al final de la secuencia.

### 2.6.3.3 El presupuesto de promoción

“Establecer los presupuestos de promoción es tarea en extremo desafiante porque la administración no cuenta con normas o estándares confiables para determinar cuánto gastar por todo en publicidad, ventas personales y el resto de la mezcla de promoción o qué tanto del presupuesto total se ha de asignar cada componente de la mezcla. Las actividades promociónales se presupuestan en

general como gastos de operación, lo que implica que sus beneficios se utilicen de inmediato. Sin embargo, se ha sugerido que la publicidad (y es de suponer que también otros esfuerzos promociónales) debe considerarse como una inversión de capital, aun si debe tratarse como un gasto para propósito de la contabilidad. La razón es que los beneficios y réditos sobre gastos promociónales son como las inversiones, que a menudo no son inmediatamente evidentes, sino se acumulan y hacen patentes al cabo de varios años. (Staton, 2004, Página 583)

La promoción debe considerarse como una inversión y más no como un gasto aunque así lo considere el departamento contable en muchas empresas, ya que sus frutos se ven en cierto plazo de tiempo y los réditos que alcanza son de gran importancia, generalmente no se puede establecer si gastar más o menos es lo mejor pero si se pueden analizar los distintos medios para dar a conocer el producto o servicio en base al mercado meta se introducirá promociones que lleguen al consumidor, los beneficios de la promoción han generado mayores beneficios en las empresas el capital invertido es recuperado.

#### 2.6.3.4 Programas de publicidad

“En el desarrollo de un programa de publicidad el primer paso es el establecimiento de los objetivos del programa, que deben de derivarse de decisiones anteriores sobre la elección del público objetivo, la estrategia de

posicionamiento y el marketing mix. Se pueden asignar a la publicidad muchos objetivos de comunicación y de ventas.

Los objetivos pueden clasificarse de acuerdo con su finalidad: si se trata de informar, persuadir y recordar.

La publicidad informativa tiene sentido especialmente en las primeras fases de una nueva categoría de producto donde el objetivo es construir una demanda primaria.

La publicidad persuasiva se hace más importante en situaciones competitivas, donde el objetivo de una empresa es desarrollar una demanda selectiva para una marca particular. Una parte de la publicidad persuasiva recae en la publicidad comparativa, que busca establecer la superioridad de una marca en un atributo concreto, con relación al resto de las marcas de dicha clase de producto."(Kotler, 2000, pág. 644)

Para desarrollar un programa de publicidad deben enfocarse en los objetivos y estrategias planteadas para el posicionamiento en el mercado, existen distintos tipos de publicidad que se pueden agrupar en: informativa que tiene como finalidad dar a conocer el producto en su primera etapa, para tratar de imponer una marca en el mercado interviene la publicidad persuasiva que tiene una mezcla de la comparativa estableciendo cierto grado de superioridad en relación a las distintas marcas, una vez introducida la marca en el mercado no está por demás hacer un recuerdo de la gran elección que tuvo el consumidor al adquirir el producto.

### 2.6.3.5 Presupuesto de Publicidad

“Una vez que la empresa ha definido los objetivos de publicidad, debe proceder a establecer el presupuesto publicitario para cada producto. El objetivo de la publicidad es desplazar la curva de los productos hacia arriba. Las empresas tienen que gastar la cifra requerida para conseguir los objetivos de ventas. Existen cinco factores específicos que conviene considerar en el establecimiento del presupuesto publicitario:

Situación en el ciclo de vida del producto: los nuevos productos acostumbran recibir mayores presupuestos de publicidad para incrementar la notoriedad y conseguir su prueba. Normalmente las marcas establecidas tienen presupuestos de publicidad más bajos, si utilizamos la ratio publicidad/ventas.

Cuota de mercado: las marcas que tienen ya una alta cuota de mercado necesitan menos gastos de publicidad, si se considera la publicidad como un porcentaje sobre las ventas para mantener su cuota. Conseguir mayores cuotas de participación requiere mayores gastos de publicidad. Sobre la base de un coste por impacto, es menos caro alcanzar a los consumidores de una marca de uso común que alcanzar a los consumidores de marcas con escasa cuota de mercado.

Competencia y grupos: en un mercado en el que existan muchos competidores y un nivel alto de inversión en publicidad, cualquier marca deberá gastar grandes sumas en publicidad para hacerse notar. Incluso la publicidad no

directamente competitiva con la marca, crea una necesidad de comunicación más fuerte.

Frecuencia de la publicidad: el número de repeticiones necesarias para que el mensaje quede en la mente de los consumidores determina también el presupuesto de publicidad.

Sustituibilidad del producto: hay categorías de productos muy sustituibles (por ejemplo, cigarrillos, cerveza, bebidas) que quieren fuertes gastos en publicidad para conseguir la marca.” (Kotler, 2000, Páginas 645, 646).

Una vez establecido el objetivo de la publicidad es necesario establecer el presupuesto a invertir ya que lo que se busca es que la curva de ventas suba, de acuerdo al ciclo de vida del producto, en la introducción de uno nuevo al mercado, es en donde se establece mayor presupuesto por otra parte un producto que está en su grado de madurez asume un presupuesto menor, en base a la cuota de mercado es importante tomar en cuenta que un producto con mayor cuota necesita menos publicidad este debería ser uno de los objetivos para conseguir bajar los costos, con respecto a la competencia es importante estar a la vanguardia y no dejar un espacio libre para que entre y saque ventaja, la comunicación debe ser más fuerte. El presupuesto debe considerar el número de veces que serán necesarios para que se quede en la mente del consumidor, en base a productos sustitutos lo adecuado es ofrecer una imagen y características distintivas que atraigan al cliente.

### 2.6.3.6 Principales medios de publicidad

Los principales medios de publicidad son:

"Televisión.- Casi todos los hogares tienen una televisión. Además en países como Estados Unidos el espectador común la ve más de siete horas diarias. El promedio de televisiones que estuvieron encendidas en el 2004 en Chile y Ecuador (38%), Panamá (37%), Perú (36%) y Gran Bretaña, donde fue de 25%. La televisión combina movimiento, sonido y efectos especiales. En la televisión es posible demostrar y describir productos. Ofrece una amplia cobertura geográfica y flexibilidad sobre cuándo se presenta el mensaje. Sin embargo, a los anuncios de televisión les falta permanencia, por lo que deben ser vistos e inmediatamente comprendidos. Como resultado, la televisión no se presta para los mensajes complicados. La televisión puede parecer un medio relativamente caro, pero tiene el potencial de ofrecer una audiencia grande. Por ejemplo, un solo anuncio de 30 segundos en la transmisión del Súper Tazón de 2002 costó 2,2 millones de dólares, pero llegó a una audiencia de 138millones de espectadores. (Staton, 2004, Pág. 630)

La televisión en nuestro medio tiene gran acogida ya que la mayoría de personas ve al menos una hora diaria, entonces el captar clientes por éste medio resulta excelente, y se debe tomar el costo de propagada no como un gasto sino como una inversión, ya que impulsa grande parte del público para que se dirigirá a realizar la compra luego de haber visto el comercial, que obviamente debe ser claro y conciso, en conclusión debe emitir el mensaje que deseamos que llegue al cliente sin rodeos.

“Correo directo.- El correo directo tiene el potencial de ser el medio más personal y selectivo. Es posible recopilar listas muy especializadas de correo directo en la propia base de datos de la compañía o bien comprarla de proveedores de esos datos. Como el correo directo llega solamente a las personas que el anunciante quiere contactar, casi no hay desperdicio de cobertura.(Staton, 2004, Pág. 630, 631)

Esta publicidad por correo directo puede enviarse de la manera tradicional, mediante el sistema postal o algún servicio de mensajería, o bien electrónicamente por fax o correo electrónico.

El correo directo tiene el potencial de ser el medio más personal y selectivo. Como el correo directo llega solamente a las personas que el anunciante quiere contactar, casi no hay desperdicio de cobertura.

“Periódicos.-Como medio publicitario, los periódicos son flexibles y oportunos. Es posible insertar anuncios y cancelarlos sin mucha antelación y también es posible variar su tamaño de los pequeños clasificados a los de varias páginas. Por otro lado, la vida de los periódicos es muy breve y son desechados poco después de leerlos. Un periódico metropolitano ofrece una cobertura de alrededor de la mitad de los hogares de un mercado local. Asimismo, el crecimiento de internet ha creado una nueva fuente de competencia para los periódicos. La publicidad por clasificados, que da cuenta de más o menos 40%

de los ingresos publicitarios de los periódicos, ha sido especialmente golpeada. Por último, como los periódicos no ofrecen mucha variedad de formato, es difícil diseñar anuncios que destaquen". (Staton, 2004, Pág. 631)

Los periódicos son flexibles y oportunos. Los periódicos sirven para llegar a toda una ciudad. Se puede decir que el periódico es uno de los medios publicitarios relativamente bajo.

"Radio.- Cuando el interés por la televisión creció enormemente después de la Segunda Guerra Mundial, las audiencias de radio (en particular de las cadenas radiales) declinaron tanto que algunos predijeron la desaparición del medio. Sin embargo, la radio tuvo un renacimiento como medio publicitario y cultural, en el que el número de las estaciones aumenta a ritmo constante. En la actualidad hay más de 11000 estaciones de radio en Estados Unidos (60% de ellas en FM).

La radio es un medio de bajo costo por millar gracias a un gran alcance. Como la radio sólo produce impresiones auditivas, depende por completo de la capacidad del escucha para retener una información que oyó sin ver." (Staton 2004, Pág. 631, 632)

La radio es un medio publicitario de bajo costo en relación con su alcance que es muy amplio. Como la radio sólo produce impresiones auditivas, depende por

completo de la capacidad del escucha para retener una información que oyó sin ver.

Es necesario considerar que la determinación del producto, precio, plaza y promoción son de mucha importancia al momento de penetrar en el mercado y que va de la mano con la distribución.

### 2.6.4 Distribución

“Se define la distribución como la transmisión de productos y servicios desde el productor hasta el usuario. Para desarrollar un plan de distribución hay que considerar los siguientes factores: penetración o cobertura del mercado, tipo de mercado, geografía y tiempo.”(Hernandez, 2000, Pág. 95.)

Consiste en la entrega del producto del fabricante al consumidor, la cadena de distribución puede estar conformada por mayorista, minorista y detallista, se deben analizar las mejores oportunidades para que el producto llegue en el tiempo justo, considerando que así conseguiremos la satisfacción del cliente.

“Es una de las subfunciones del marketing, que se encarga de la organización de todos los elementos incluidos en la vía que une el fabricante con el usuario final. Estos elementos (distribuidores, mayoristas, minoristas, detallistas, etc.) se comprenden en el canal de distribución otra acepción para éste termino es el reparto o entrega de los productos a los distintos miembros del canal de

distribución. Esta actividad requiere una planificación muy detallada y su ejecución y control deben ser cuidadosamente supervisados, de tal manera que el consumidor reciba el servicio adecuado y el fabricante obtenga un beneficio" (Diccionario de marketing, Pág. 101)

Consiste en fijar actividades para que las personas inmersas en el canal de distribución tengan beneficios optimizando tiempo, espacio y dinero al momento de hacer llegar el producto al consumidor final, revisando hasta el último detalle que el cliente reciba un servicio adecuado.

### 2.6.4.1 Distribución intensiva

"En una distribución intensiva la empresa busca el mayor número de puntos de venta posible (distribuidores), múltiples centros de almacenamiento para asegurar la máxima cobertura del territorio de venta y una cifra de ventas elevada. Este aumento de la cifra de ventas debida a la cobertura elevada del mercado puede presentar a menudo inconvenientes:

La cifra de ventas será diferente entre los distintos distribuidores, mientras que el coste del contacto es igual por intermediario; el incremento del coste de distribución puede comprometer la rentabilidad conjunta.

La empresa puede perder el control de la política de comercialización, al estar el producto distribuido muy ampliamente en puntos de venta múltiples y diferenciados.

La distribución intensiva es a menudo incompatible con el mantenimiento de una imagen de marca y de un posicionamiento preciso en el mercado, debido a la falta de control sobre la red de distribución.” (Diccionario de marketing, Pág. 103)

La distribución intensiva es una técnica para abarcar mayor cobertura en el mercado por parte de los fabricantes, ya que les resulta mejor otorgar distribución autorizada para la venta de sus productos, que establecer sucursales en cada ciudad, las franquicias en la actualidad se encuentran en auge, pero tiene ciertas falencias para los minoritas que deben cumplir reglas en cierto punto rígidas y que benefician al fabricante y al minorista o distribuidor autorizado le coarta y lo limita a seguirlas.

Analizado lo que comprende el marketing mix, la distribución podremos darnos cuenta que tienen íntima relación, el paso cumbre es la logística que se especializa en la distribución exacta del producto.

### 2.6.5 Logística

“La logística empresarial comprende la planificación, la organización y el control de todas las actividades relacionadas con el aprovisionamiento, producción, distribución y almacenamiento de materiales y productos, desde la adquisición hasta el consumo, a través de la organización y como un sistema integrado, incluyendo también todo lo referente a los flujos de información implicados.” (Cuatrecasas, 2003, Pág. 345)

La logística se refiere a ubicar cada cosa en su lugar, para esto es necesario que las actividades desde la adquisición hasta el consumo se basen en una planificación y de ésta manera llevar un control de cada proceso

### 2.6.5.1 Objetivo de la logística

"El objetivo de la logística es conseguir que los productos y los servicios requeridos estén e los lugares apropiados, en el momento preciso y en las condiciones exigidas. Recientemente, la función clave de la logística integral se está incorporando rápidamente en las empresas, considerada como una coordinación y un enlace ente: mercado (una vez más clientes y consumidores), canales de distribución, actividades de producción (operativas) de la propia empresa y proveedores." (Cuatrecasas, 2003, Pág. 346)

Los materiales y productos en una empresa deben encontrarse bajo un orden estricto de acuerdo a la planeación existente, para así optimizar tiempo y espacio, evitando desperdicios.

### 2.6.5.2 Actividades logísticas

"Procesado de pedidos.- actividad que origina el movimiento de los productos y el cumplimiento de los servicios solicitados, y tiene una gran incidencia en el tiempo de ciclo de pedido". (Cuatrecasas, 2003, Pág.346)

Comprende el proceso de fabricación de acuerdo a la demanda del mercado, para satisfacer las necesidades del cliente en un tiempo establecido considerado como el adecuado.

“Gestión de inventarios.- tiene por objetivo primordial proporcionar la requerida disponibilidad de los productos que solicita la demanda” (Cuatrecasas, 2003, Pág. 346)

Las personas encargadas de realizar el inventario de los productos existentes, deberán trasmitir un informe para tomar decisiones acerca de que se sigue fabricando o distribuyendo o que producto deja de formar parte del stock a futuro.

Transporte.- “resulta indispensable en cualquier empresa para poder trasladar los materiales o productos propios, así como los productos finales (distribución)” (Cuatrecasas, 2003, Pág. 346)

Tanto para la recepción de pedidos que realiza la empresa como materia prima o productos, como para la distribución de los mismos es necesario un tipo de transporte adecuado no sólo se deben tomar en cuenta vehículos ya que se dá por entendido que será el medio de transporte principal para la entrega al consumidor final, sino también considerar algún tipo de transporte interno en bodegas o almacén que optimice el tiempo y espacio.

“Servicio al cliente.- establecer el nivel y la calidad de respuesta que han de tener todas las actividades de la cadena logística” (Cuatrecasas, 2003, Pág. 346)

Con el grado de satisfacción al cliente se podrá medir que tan bien esta desarrollándose el proceso de logística en la empresa, si se logra entregar un pedido a tiempo o quizá existe demora en atender el requerimiento, desencadenando en la pérdida de clientes y desprestigio de la empresa.

“Flujos de materiales.- si queremos lograr, con intervención de las actividades de la logística empresarial, un nivel de servicio al cliente que maximice las ventas y minimice los costes, será conveniente diseñar, planificar y controlar una red de distribución cuyo funcionamiento global sea efectivo y eficiente. Dicha red estará constituida por una determinada configuración de puntos de fabricación, de almacenamiento y de ventas, y un adecuado sistema de transporte y de tratamiento de información que permitan cumplir dichos objetivos. El flujo de materiales y productos se produce en el sentido del suministro a la demanda, que llamaremos descendente por el hecho de estar dirigido hacia el consumidor, situado al final de la cadena.” (Cuatrecasas, 2003, Pág. 349)

El flujo de materiales dependerá de un correcto registro del físico de las bodegas tanto para adquirir materia prima o productos dependiendo de la

actividad de la empresa como para el almacenamiento y distribución de los mismos, con el fin de satisfacer la demanda de minoristas y consumidor final, es muy importante, llevar un control de inventarios, con eso se evitará exceso de mercancía que ahorrará el espacio en bodega, y permitirá adquirir productos innovadores, ofreciendo diversidad y no estancándonos con un solo.

### 2.6.5.3 Logística por el JIT

"El concepto de Just in time supone el nivel más eficiente de gestión de los procesos en el marco de la producción ajustada. El enfoque JIT surgió en el seno de Toyota y propugna que los materiales y productos deben ponerse a disposición de cada proceso o del cliente final justo en la clase, cantidad y momento precisos, y por tanto está en la base de una eficiencia sobre el producto. La producción en flujo continuado, la ausencia de stocks de materias prima, materiales en proceso y producto acabado, y la flexibilización de los elementos básicos del proceso serán asimismo, necesarios de acuerdo con esta filosofía." (Cuatrecasas, 2003, Pág. 353)

Esta filosofía propone llevar una producción en base a una visión clara de la demanda real en el mercado, es decir cuando exista demanda existirá producción, la misma que se basa en el aprovisionamiento ajustado, ya que de no hacerlo será considerado como un despilfarro que durante cierto tiempo deja estancada la mercadería, más bien se ajusta a las necesidades del mercado estableciendo una disposición de materiales a cada proceso,

delegando así funciones que pueden ser compartidas por los empleados, evitando desplazamientos de personas o materiales.

### 2.6.5.4 Finalidad de la logística

"La finalidad primordial de la logística en la empresa es integrar en un solo sistema las funciones de abastecimiento, producción y distribución. Esta premisa, igual que la militar, consiste en integrar todas las fuerzas administrativas y productivas como un solo cuerpo; todas ellas interrelacionadas y orientadas hacia metas y objetivos de productividad y progreso. Todas ellas encauzadas a la finalidad primordial" (García, 2002, Pág. 211)

Toda empresa debe contar con un sistema de logística mediante el cual se represente el plan de trabajo para dirigir las actividades de los empleados y así hacer frente a la competencia, es una especie de un juego de ajedrez en donde se estudian variantes posibles que la empresa va a colocar en el mercado, analizar cada posición y fijar una defensa y ataque para cada movimiento, se relaciona con el ámbito militar puesto que también se coordina abastecimiento de materiales, que es lo que se va a producir y distribuir, para lograr que se cumplan los objetivos de la empresa.

### 2.6.5.5 Sistema logístico

"Estructura.- un sistema logístico debe ubicarse dentro de una estructura organizacional y se forma con una de interdependencia departamental, donde la

comunicación y la retroinformación fluyen en todos los sentidos y en todas las operaciones de compra, almacenamiento, producción y embarques; desde el almacén del proveedor hasta el almacén o manos del cliente.” (Garcia, 2002, Pág. 211)

Todos los departamentos juegan un papel muy importante dentro de una organización ya que realizan funciones específicas que se relacionan con otros departamentos, por ejemplo el departamento de ventas debe coordinar el stock a producir de acuerdo al estudio de mercado que se realiza, así como el departamento de producción debe coordinar los materiales a comprar con el departamento de compras.

**2.6.5.6 Sistema de información logística**

“Sistema de información logística.- las gerencias pueden tener por si solas, el máximo de excelencia en todas sus actividades, pero sin un buen sistema de comunicación no pueden tener la interdependencia y coordinación que las relacione. Por lo tanto la empresa debe, forzosamente, relacionar todas las funciones de sus gerencias como un solo cuerpo.” (Garcia, 2002.Pág. 215)

El enfocarse en los objetivos de la empresa es el punto de partida para coordinar las actividades, el almacenamiento es un eje primordial en toda organización pues de la información que se desprende de aquí se toman decisiones, para conseguir un buen almacenamiento, el responsable de éste

debe recibir una información clara y precisa sobre los objetivos y metas a largo y corto plazo, para ayudar al cumplimiento de los mismos.

### 2.6.5.7 Almacén de materiales

“Definición del almacén de materiales.- la definición más sencilla de almacén es: “un servicio al departamento de producción al que proporciona oportunamente las materias primas, los materiales auxiliares, las partes componentes, las herramientas, las refacciones y todos los elementos necesarios para la fabricación” (Garcia, 2002, Pág. 216).

El almacén de materiales proporciona de manera oportuna los implementos necesarios para que el departamento de producción cumpla a tiempo la demanda de pedidos realizada.

### 2.6.5.8 Otros almacenes

“Si los materiales en proceso, o artículos semiterminados son guardados bajo custodia y control, intencionalmente previstos por la programación, se puede decir que están en un almacén de materiales en proceso. Puede haber uno o varios de estos almacenes, según las necesidades de fabricación. Un almacén de herramientas y equipo, bajo la custodia de un encargado especializado, ofrece siempre grandes ventajas, muy especialmente para el control de herramientas, equipo y útiles que se prestan a los distintos departamentos y

operarios de producción. En este local también guardan herramientas no durables tales como brochas, piezas de esmeril, etc.

Los productos, partes o materiales rechazados por control de calidad y que no tienen salvamento o reparación, deben tener un control separado. Éste queda, por lo general, bajo el cuidado del departamento de control de calidad. Siendo el renglón de rechazos y materiales de desperdicio un elemento que afecta directamente los costos de fabricación, debe designársele un almacén de control. Cuando el departamento de mantenimiento se encuentra fuera del área de manufactura, es conveniente que tenga su propio almacén de refacciones y herramientas con un control tan estricto como el de los demás almacenes." (Garcia, 2002, Pág. 216 – 217)

Existen subdivisiones dentro de un almacén, por ejemplo se deben destinar por separado almacenes que alberguen: material rechazado que no cuenta con la calidad establecida para ofrecer un producto de calidad, producto terminado que servirá para que el departamento de ventas lleve un control de lo que se posee en bodegas, materia prima para la elaboración, que a paso el control de calidad y es apta para la fabricación, productos que no pasan el control de calidad aún cuando la materia prima haya pasado el control pueden existir ciertas falencias en pocos productos que no deberán salir a la venta sino más bien constar como saldos en bodegas.

### 2.6.5.9 Dirección de abastecimiento

“La dirección de abastecimiento actúa como una sola cabeza, para controlar los inventarios y los movimientos de los diversos almacenes. De esta manera, dirige una oficina de control de inventarios que es quien procesa los datos de movimientos de entradas y salidas de los almacenes; lleva las estadísticas de ventas de consumo de materiales; calcula lotes económicos de compra y de producción. A su vez, a él se reporta la oficina de compras, quien sólo adquiere lo que ordena la oficina de control de inventarios.” (Garcia, 2002, Pág. 218)

La dirección de abastecimiento es el eje principal entre el departamento de compras y de ventas pues cada uno depende del otro, el departamento de compras dependerá del dirección de abastecimiento ya que éste procesará los pedidos en base a los inventarios de bodegas llevado en un control detallado de entradas y salidas de materia prima, la dirección de ventas en base a la información otorgada por ésta dirección debe tomar decisiones sobre qué, cuánto y cuándo comprar y producir.

### 2.6.5.10 Sistema para el control de existencia en los almacenes

“Todo negocio comercial, industrial o de servicio, forzosamente tiene que llevar algún control de las existencias que almacena. Cada empresa debe tener un sistema diferente, de acuerdo con sus necesidades, sus políticas y el volumen de operaciones de entrada y salida de sus bienes. Seguramente su sistema

abarca bienes de activo fijo (muebles, maquinaria, herramientas, etc.) y bienes de activo circulante (materiales, partes componentes, materiales en proceso, útiles de oficina), así como productos para su venta.” (Garcia, 2002, Pág. 218)

Toda empresa cuenta con un sistema de control de inventarios, porque de lo contrario no podría saber que es lo que tiene ni que le falta, no necesariamente bajo reglas impuestas para llevarlo sino algo genérico, cabe resaltar que es importante contar con un control, el más conocido es el kárdex, pero en la actualidad se han creado nuevos programas específicamente para inventarios, todo depende del tamaño de la empresa y de sus necesidades.

### 2.6.5.11 Sistema logístico de compras

“El esquema tradicional de la empresa, constituida por un enjambre de funciones administrativas independientes unas de otras, ahora tiende a desaparecer. En esa organización se encontraba la función de compras como una isla solitaria esperando órdenes de los demás islotes, independientes de cada uno.

Ahora la empresa moderna organiza una estructura gerencial de toma de decisiones, con ejecutivos trabajando cada uno en su especialidad (tocando su instrumento), pero como miembro de un cuerpo administrativo (orquesta), integrado por gerentes (músicos) empeñados en la interacción de sus

actividades (partituras) para lograr un objetivo común a todos: el servicio a la clientela (público).” (Garcia, 2002, Pág. 224)

El tiempo en que una persona era la única que tomaba las decisiones ha pasado, actualmente es necesario contar con el consenso de todos quienes conforman la organización, ya que la actividad de cada uno es importante y debe receptarse ideas que servirán como aporte para un futuro. Todos los departamentos tienen un fin común el cumplimiento de objetivos y cada uno debe desarrollar sus actividades en dirección a éstos, para lograr captar la atención del cliente y posicionarse como los mejores del mercado haciendo frente a la competencia.

### 2.6.5.12 Control de inventarios

“El departamento de compras, en coordinación con el de planeación de la producción, es responsable de mantener los inventarios dentro de los niveles establecidos y consistentes con la programación de la producción.” (Garcia, 2002 Pág. 228)

Para lograr mantener un control de inventarios exacto se deben coordinar todas las actividades de los distintos departamentos con el de compras ya que es en éste donde se registran entradas y salidas de mercancías.

### 2.6.5.13 Costos

“Para calcular el tamaño más económico de un lote de compra, debe primero determinarse dos costos:

Costos de adquirir.- para calcular el lote económico de compra por los sistemas que hemos de ver más adelante, es esencial conocer el costo unitario de una orden de compra. Contabilidad nos proporcionará este dato. Esto es posible si suma las cuentas de gastos al año cargados al departamento de compras, incluyendo los salarios y prestaciones del personal y todos los gastos de oficina más los costos de flete, estiba y transporte. Una vez obtenido el costo total al año del departamento, éste se divide entre el número de órdenes de compras procesadas en el año y se obtiene el costo unitario de una orden. Por lo tanto, entre más pequeño sea el tamaño del lote más órdenes habrá que hacer y mayor es el costo de adquisición.” (García, 2002, Pág. 229)

Es importante tomar en cuenta los costos generados en una compra durante todo el año para determinar el costo de adquisición, se debe cargar todo lo que gasta el departamento de compras desde el personal que lo conforma hasta el proceso de pedidos, trasporte y colocación en bodegas, cada compra genera un costo, por eso se recomienda que un pedido se realice generando un buen lote, es decir que contenga un buen número de productos para así optimizar costos.

### 2.6.5.14 Costos de almacenar

“Seguramente el contador tendrá sus costos divididos en fijos y variables. Todos los costos del almacén son fijos. Ahora, la suma de todos los costos fijos

de un año asignados al almacén, se divide entre el total al año de todos los costos fijos de toda la negociación y se obtiene el porciento de este costo." (Garcia, 2002, Pág. 230)

Todo contador debe tomar en cuenta que el almacenaje genera un costo que debe ser gravado en el balance, se dividen en fijos y variables, el de almacén se registra en fijos al final del periodo contable se dividirá el total de costos fijos asignados a un almacén en un año para los costos fijos de la negociación.

### 2.6.5.15 Descripción de las actividades logísticas

"La logística empresarial comprende la planificación, la organización y el control de todas las actividades relacionadas con el aprovisionamiento, producción, distribución y almacenamiento de materiales y productos, desde la adquisición hasta el consumo, a través de la organización y como un sistema integrado, incluyendo también todo lo referente a los flujos de información implicados. El objetivo de la logística es la satisfacción de las necesidades y los requerimientos de la demanda, de la manera más eficaz, rápida y con el mínimo coste posible. Por tanto, se puede decir que el objetivo de la logística es conseguir que los productos y los servicios requeridos estén en los lugares apropiados, en el momento preciso y en las condiciones exigidas. Recientemente, la función clave de la logística integral se está incorporando rápidamente en las empresas, considerada como una coordinación y un enlace entre:

Mercado (una vez más clientes y consumidores)

Canales de distribución

Actividades de producción (operativas) de la propia empresa y

Proveedores" (Cuatercasas, 2003, pág. 346)"

La logística integra varias actividades en una empresa, que son monitoreadas por cada departamento y se van coordinando para evitar problemas posteriores como: escases de productos, inventarios irreales, desperdicios, etc. Lo que se desea conseguir es que el producto o servicio se encuentren en el lugar exacto, en el momento preciso, para satisfacer las necesidades del consumidor final. Los canales de distribución se integran en un todo, si falla uno en el proceso de entrega recepción el consumidor final no obtendrá el producto cuando lo requiera sino con un retraso y eso es lo que se debe evitar. De acuerdo a la demanda se establecerá las cantidades a producirse, se distribuirá desde mayorista, minorista, consumidor final, evitando que el producto pase por varias comercializadoras incrementando el precio, se trata de establecer cero errores al momento de una venta.

### 2.6.5.16 La logística y la gestión en el entorno JIT

"La logística y la gestión en el entorno JIT: la respuesta rápida.- en contraposición a los modelos tradicionales, y en línea de lo que hemos llamado modelos ajustados, está filosofía JIT (Just in time), la aplicación de cadena logística hasta que no exista la correspondiente demanda y ajustar la operación a la clase, la cantidad y el momento exigido por dicha demanda. A diferencia del sistema tradicional, esta gestión responde al concepto de "estirón" o pull con un

sistema tipo kanban, al ser la demanda real, al final del conducto logístico, la que motiva que los materiales y productos se muevan o manufacturen hacia el mercado, con un ritmo solo impuesto por la demanda del mismo.” (Cuatrecasas, 2003, Pág. 353)

El sistema de justo a tiempo, es flexible y se ajusta a la demanda del producto, bajo éste sistema la producción se da cuando entran pedidos de algún producto más si no se presenta el caso la producción se detiene, lo que se consigue con esto es que monitoreando el mercado y atendiendo pedidos de mayoristas o minoristas no se elaborarán productos en vano, ocasionando pérdidas y llenando las bodegas de materiales obsoletos, la provisión se realizará en base a una demanda real del producto a fabricarse con esto se logra reducir costos y de esto se encargará el departamento de compras.

“La logística de JIT tiene una aplicación todavía más clara cuando, a los requisitos de una gama diversificada de materiales, se les añade un coste elevado de los mismos. Puesto que la tendencia de los mercados es presentar, cada vez más, una mayor sensibilidad al tiempo (recordar la explicación referente al servicio al cliente), si se combina una fabricación y una entrega justo a tiempo con una logística de respuesta rápida, con la finalidad de poder atender las necesidades individuales de la demanda rápidamente, no hay duda que se conseguirá un margen competitivo importante.” (Cuatercasas, 2003, Pág. 354)

El pedido de productos justo a tiempo puede generar algún costo adicional puesto que la tendencia en el mercado de los precios es no mantenerse con el tiempo varían, lo que se desea es optimizar costos por ésta razón es necesario invertir en un departamento de información que será el encargado de hacer un seguimiento exacto de los materiales a solicitar o mercadería para de ésta manera tener en stock en bodegas un número considerable así como los pedidos se den en el momento exacto.

**2.6.5.17 El futuro de la logística**

"La implantación del sistema logístico, con una eficiencia cada vez mayor, supondrá, en el futuro, emprender acciones que incidan en la estrategia y la organización de las empresas, al menos en los siguientes aspectos:

Gestión integrada de los flujos de materiales, tanto de los proveedores hacia los puntos de producción, como desde éstos hacia la demanda, los cuales se coordinan con la información entre todas las operaciones de la cadena de producción; se irá abandonando paulatinamente toda la gestión que esté basada en una estructura puramente funcional y vertical.

Gestión del servicio al cliente, después de su definición y determinación de su medida-, de forma diferencial por segmentos de mercado, preocupándose por la rentabilidad del cliente, es decir, orientando la organización al cliente como objetivo primordial.

Sustitución de políticas de multiproveedores y breves relaciones, por tendencias de largo plazo en estas políticas, que descansen en la calidad de los suministros y en el servicio al cliente.

Utilización de técnicas de respuesta rápida (sistemas QR y JIT) y reposición de existencias fundamentada en una visión clara de la demanda, obtenida con la ayuda de los sistemas de información, en tiempo tan real como sea posible, lo cual comporta una reducción clara de las existencias.

Todas ellas realzarán el papel central de la logística como una tarea orientada a los procesos de gestión. Además, es probable que las empresas futuras únicamente desarrollen actividades en la cadena de valor que entiendan que les aporta una ventaja diferencial y confíen el resto a subcontratistas, coproductores y asociados logísticos.” (Cuatercasas, 2003, Pág. 355)

La implantación de un sistema de logística en una empresa a futuro se logrará tomar decisiones en base a resultados basándose en resultados que se deriven de ésta, existen varios aspectos en los que existe una relación directa como en los flujos de materiales desde el punto de pedido de materiales para la producción así como desde la producción hacia la demanda, las decisiones no la tomarán solo la alta gerencia sino en coordinación con los departamentos implicados, la relación también se da con el cliente al que debe enfocarse la mejor atención siendo el objetivo principal su satisfacción.

El establecer un listado de varios proveedores ayuda mucho con respecto a JIT para tener conocimiento de las opciones al momento de realizar una compra, al existir varios sistemas de respuesta inmediata se requiere una coordinación y cooperación de todos los que forman parte de la organización, en un futuro pueden darse casos en que se encarguen estas funciones a otra empresa que vendría a ser subcontratista.

Hipótesis

La gestión comercial permitirá mejorar la logística de “Azulejos Salcedo” de la ciudad de Salcedo

Variables

Variable Independiente:

Gestión comercial

Variable Dependiente:

Mejorar la logística

# CAPITULO III

## 3 Metodología

### 3.1 Modalidad Básica de la Investigación

En la investigación los métodos investigativos que se utilizarán son:

Bibliográfico

De campo

**Investigación Bibliográfica**

Este tipo de investigación tiene el propósito de detectar, ampliar y profundizar diferentes enfoques y teorías de diversos autores sobre una cuestión determinada, basándose en documentos (fuentes primarias) o en libros, revistas (fuentes secundarias).

En la investigación la recopilación conceptual se lo realizará en base a las variables de estudio gestión comercial y logística.

**Investigación de campo**

Es el estudio sistemático en el lugar de los hechos, en el que se producen los acontecimientos.

De esta manera se ha tomado contacto directo con el personal de la empresa "Azulejos Salcedo".

## 3.2 Nivel o Tipo de Investigación

Los tipos de investigación que se utilizará son:

### 3.2.1Investigación Descriptiva

Comprende la descripción, registro, análisis e interpretación de la naturaleza actual, y la composición o procesos de los fenómenos. El enfoque se hace sobre conclusiones dominantes o sobre como una persona, grupo o cosa se conduce o funciona en el presente.

En la presente investigación se interpretará el fenómeno de la ausencia de una gestión comercial y su incidencia en la logística.

### 3.2.2Correlacionales

Los estudios correlacionales, tienen como propósito medir el grado de relación que existe entre dos o más conceptos o variables, es decir determinar estadísticamente si las variaciones en uno o varios factores son concomitantes con la variación en otro u otros factores.

La correlación de variables se determina en la relación de la variable independiente=Gestión comercial y la variable dependiente= Logística.

## 3.3 Población y muestra

### 3.3.1 Población

La población o universo es el conjunto o agregado total de unidades estadísticas al que se extenderá las conclusiones de un estudio.

La población en la presente investigación serán los clientes que visitan el local mensualmente de acuerdo a la base de datos y promediando mensualmente se ha establecido el número de 116 personas.

### 3.3.2 Muestra

Las muestras como parte de un conjunto o población debidamente elegida, que se somete a observación científica en representación del conjunto, con el propósito de obtener resultados válidos.

En la presente investigación se utilizó la siguiente fórmula de muestreo:

En donde:

N = población

E = error de muestreo

PQ = constante de probabilidad de ocurrencia y no ocurrencia

K = coeficiente de corrección del error

$$n = \frac{PQ \quad . N}{(N \quad - 1) \frac{E^{2}}{K^{2}} + PQ}$$

$$n = \frac{0 \ . 25 \quad * 116}{(116 \quad - 1) \frac{(0 \ . 05 \quad)^{2}}{2^{2}} + 0 \ . 25}$$

$$n = \frac{29}{(0 \ . 071 \quad) + 0 \ . 25}$$

$$n = \frac{29}{0 \ . 32}$$

$$n = 90$$

Fuente: Luis Herrera, 2006

De esta manera la muestra para la encuesta fue de 90 clientes, a quienes se realizó la encuesta

### 3.4 Operacionalización de variables

| CONCEPTUALIZACIÒN | CATEGORÌAS | INDICADORES | ITEMS | TÈCNICAS / INSTRUM. |
|---|---|---|---|---|

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| La gestión comercial comprende un cierto número de estudios para determinar los territorios de venta, distribución del personal, compensación de los vendedores, desarrollo de cuotas equitativas y el empleo de primas y otros incentivos para conseguir mayores ventas. | Sistema de inv. De mercado<br><br>Proceso de inv. De mercado<br><br>Proceso de inv. De mercado<br><br>Niveles de segmentación de mercado. | Fidelización<br>Actividades<br><br>Determinación del precio<br><br>Comunicación<br>Publicidad<br><br>Atributos<br>Diversificación | ¿Fue atendido inmediatamente en cuanto llegó al almacén?<br><br>¿Cómo califica los precios en el almacén?<br><br>¿cómo se entero UD. de la existencia de nuestro almacén?<br><br>¿Cómo calificaría la calidad de los productos que UD. compra? | Encuesta dirigida a los clientes de Azulejos “Salcedo” de la ciudad de Salcedo |

**3.4.1 Variable Independiente: Gestión comercial** **Cuadro: 1**

**3.4.2 Variable Dependiente: Logística**

| CONCEPTUALIZACIÒN | CATEGORÌAS | INDICADORES | ITEMS | TÈCNICAS / INSTRUM. |
|---|---|---|---|---|
| La logística empresarial comprende la planificación, la organización y el control de todas las actividades relacionadas con el aprovisionamiento, producción, distribución y almacenamiento de materiales y productos, desde la adquisición hasta el consumo, a través de la organización y como un sistema integrado, | Aprovisionamiento<br><br>Almacenamiento<br><br>Flujos de información | Volumen de compras<br><br>Tratamiento de mercaderías<br>Minimización de costos<br><br>Informes<br>Resultados | ¿Los inconvenientes presentados en las compras realizadas han sido por?<br><br>¿Cómo se realiza el despacho luego de la compra?<br><br>¿Cree necesario cambiar el sistema de entrega de los productos? | Encuesta dirigida a los clientes de Azulejos “Salcedo” de la ciudad de Salcedo |

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| incluyendo también todo lo referente a los flujos de información implicados. | | | | |

**Cuadro: 2**

### 3.5 Técnicas de Información

Las fuentes de información para la recolección de los datos serán:

La Encuesta

En la presente investigación se utilizará la encuesta que servirá para la obtención de datos por medio de la interrogación escrita.

El instrumento a utilizarse será el cuestionario.

El cuestionario en la investigación recopilará preguntas cerradas, que permitirán conocer de forma más concreta los datos a cerca del problema.

### 3.6 Procesamiento y análisis de información

El procedimiento para procesar la información es el siguiente:

Revisión crítica de la información recogida es decir limpieza de información defectuosa: contradictoria, incompleta, no pertinente etc.

Tabulación o cuadro según variables de cada hipótesis: cuadros de una sola variable, cuadros con cruce de variables, etc.

Manejo de información (reajuste de cuadros con casillas varias o con datos tan reducidos cuantitativamente, que no influyen significativamente en los análisis).

Estudio estadístico de datos para presentación de resultados.

Representaciones gráficas

# CAPÍTULO IV

## 4 Análisis e interpretación de resultados

### Pregunta Nº 01

1.- ¿Cómo califica la calidad de los productos que Usted. Compra en el almacén?

**Tabla: 1**

| X | F | % |
|---|---|---|
| Excelentes | 30 | 33 |
| Muy buenos | 33 | 37 |
| Buenos | 27 | 30 |
| Malos | 0 | - |
| Total | 90 | 100 |

Fuente: Encuesta Realizada

Elaborado por: La Autora

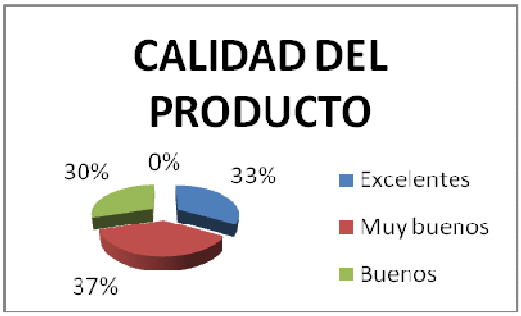


**Grafico: 5**

Del total de los encuestados se determina que el 33% manifiesta que la calidad del producto ofertado en el almacén es de excelente calidad, el 37% manifiesta que el producto es de muy buena calidad, el 30% restante determina que es de buena calidad.

De ésta manera se evidencia que la mayoría de encuestados indica que la calidad de los productos que compra en el almacén son muy buenos, lo que indica que se debe potencializar atributos en los productos para incrementar las ventas.

**Pregunta Nº 02**

2.- ¿Cree Usted. Que los productos que compra en el almacén satisfacen sus necesidades?

**Tabla: 2**

| X | F | % |
|---|---|---|
| Si | 90 | 100 |
| No | 0 | - |
| Total | 90 | 100 |

Fuente: Encuesta Realizada

Elaborado por: La Autora



**Grafico: 6**

El 100% de los encuestados indica que los productos adquiridos en el almacén satisfacen sus necesidades.

Se observa entonces que existe en todos los encuestados un excelente grado de aceptación de asesoramiento de diseño para los distintos lugares del hogar para los que adquiere el producto

**Pregunta Nº 03**

3.- ¿Cómo califica los precios en el almacén

**Tabla: 3**

| X | F | % |
|---|---|---|
| Altos | 9 | 10 |
| Bajos | 18 | 20 |
| Nomales | 63 | 70 |
| Total | 90 | 100 |

Fuente: Encuesta Realizada

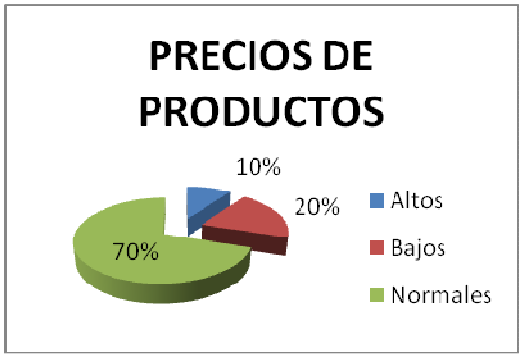
Elaborado por: La Autora

**Grafico: 7**

La mayor parte de los encuestados llegando a un 70%, expresa que los precios de los productos ofertados en el almacén se encuentran en un término normal, mientras que el 20% considera que los precios son bajos y la diferencia del 10% indica que los precios son altos.

Se puede afirmar que el almacén se mantiene en el rango de precios a nivel de todas las comercializadoras, por lo que el precio no es determinante al momento de concretar una venta sino otros factores, lo que se debe considerar es que no siempre el producto más barato es el más vendido

**Pregunta Nº 04**




4.- ¿Cómo se enteró Usted. De la existencia de nuestro almacén?

**Tabla: 4**

| X | F | % |
|---|---|---|
| Radio | 6 | 7 |
| Television | 12 | 13 |
| Hojas volantes | 0 | - |

| | | |
|---|---|---|
| Prensa | 0 | - |
| Recomendación | 33 | 37 |
| Ninguno | 39 | 43 |
| Total | 90 | 100 |

Fuente: Encuesta Realizada

Elaborado por: La Autora

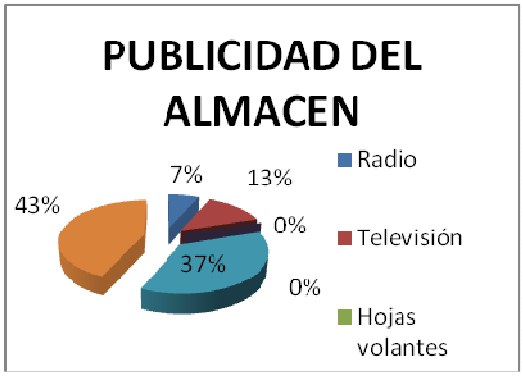



**Grafico: 8**

El 7% de los encuestados manifiesta que conoció de la existencia del almacén por medio de la publicidad en radio, el 13% indica que la publicidad en televisión fue la que le impulsó a acercarse a las instalaciones del almacén, la publicidad en hojas volantes y prensa no tuvo incidencia en el mercado, el 37% se sintió atraído por conocer el almacén por recomendación de otros clientes, y el 43% indica que se acerco directamente al almacén por la ubicación céntrica del mismo.

Se concluye que la publicidad en radio y televisión o no está bien enfocada o simplemente no es una de las mejores actividades para dar a conocer al

almacén, por lo cual se debe cambiar el esquema, así como también las hojas volantes y la publicidad en prensa que no han dado los resultados deseados. Un cliente satisfecho es la mejor publicidad que está manejando el almacén, así como la imagen del mismo que influye al momento de captar la atención del cliente.

**Pregunta Nº 05**

5.- ¿Cómo se realiza el despacho luego de la compra?

**Tabla: 5**

| X | F | % |
|---|---|---|
| Rápido | 27 | 30 |
| Lento | 54 | 60 |
| Normal | 9 | 10 |
| Total | 90 | 100 |

Fuente: Encuesta Realizada

Elaborado por: La Autora

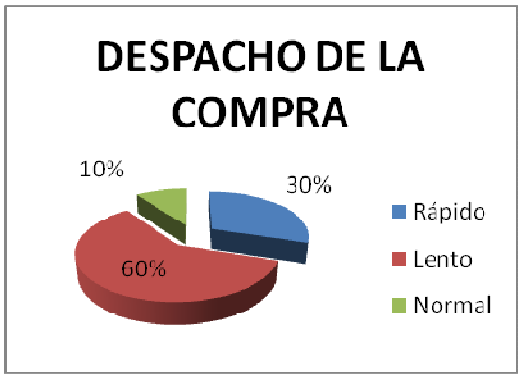



**Grafico: 9**

El 30% de los clientes indica que el despacho de la mercadería luego de la compra se realiza de manera rápida, el 60% considera que es lento y el 10% manifiesta que el despacho se realiza de manera normal.

Se puede concluir que el despacho de la mercadería por parte del personal lo realiza de manera lenta, por cuanto no se tienen a disposición los productos, razón por la cual no se puede satisfacer al cliente, cabe resaltar que sería bueno enfatizar en éste punto para conseguir cero errores en el momento de la entrega del producto, para que ningún cliente tenga que esperar demasiado tiempo y considerar que es demasiado lento el servicio, la implantación de un puesto para realizar las funciones de bodeguero es imperioso para combatir ésta falencia.

**Pregunta Nº 06**

6.- ¿Los inconvenientes presentados en las compras realizadas han sido por?

**Tabla: 6**

| X | F | % |
|---|---|---|
| Productos rotos | 6 | 7 |

| | | |
|---|---|---|
| Faltantes | 0 | - |
| Producto distinto | 0 | - |
| Mal servicio | 3 | 3 |
| Ninguno | 66 | 73 |
| Otros | 15 | 17 |
| Total | 90 | 100 |

Fuente: Encuesta Realizada

Elaborado por: La Autora

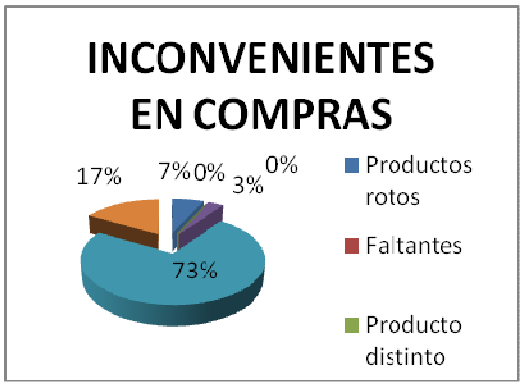



**Grafico: 10**

Del total de los encuetados el 7% indica que se han presentado inconvenientes con productos rotos, faltantes y productos rotos no registra ningún porcentaje ya que no se ha presentado con ningún cliente, el 3% indica que recibió un mal servicio, el 73% indica que no se le presentó ninguna novedad y el 17% indica que entre otros puntos que se han presentado los siguiente inconvenientes como productos trizados, puntas deterioradas, color ofertado.

Se determina entonces que la mayor parte de encuestados manifiestan que ningún problema han evidenciado cuando se les atiende luego de cerrado el

negocio, por otra parte un mínimo expresó que el producto ofertado no existen en stock por lo que deben entrar en espera hasta que se haga el pedido, siendo aquí importante el control de inventarios para de ésta manera ofrecer sólo lo que existe en bodega ya que el realizar un pedido representa pérdidas de tiempo para el cliente y para el almacén.

**Pregunta Nº 07**

7.- ¿Considera Usted. Necesario establecer un cambio en el sistema de entrega de los productos?

**Tabla: 7**

| X | F | % |
|---|---|---|
| Si | 66 | 73 |
| No | 24 | 27 |
| Total | 90 | 100 |

Fuente: Encuesta Realizada

Elaborado por: La Autora

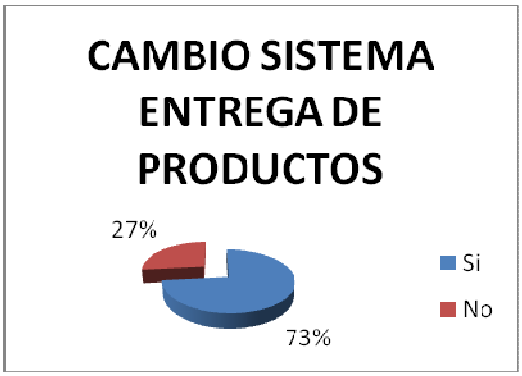


**Grafico: 11**

El 73% de los encuestados manifiesta que si es necesario establecer un cambio en la entrega de los productos, mientras que el 27% indica que no lo es.

De los porcentajes observados se pude concluir que el cliente siempre busca calidad en el servicio y eso es en lo que debe enfocarse el almacén, para pasar de un servicio normal a un servicio eficiente que marque la diferencia y sea el punto de atracción para captar más clientes.

**Pregunta Nº 08**

8.- ¿Fue atendido inmediatamente en cuanto llegó al almacén?

**Tabla: 8**

| X | F | % |
|---|---|---|
| Si | 87 | 97 |
| No | 3 | 3 |
| Total | 90 | 100 |

Fuente: Encuesta Realizada

Elaborado por: La Autora

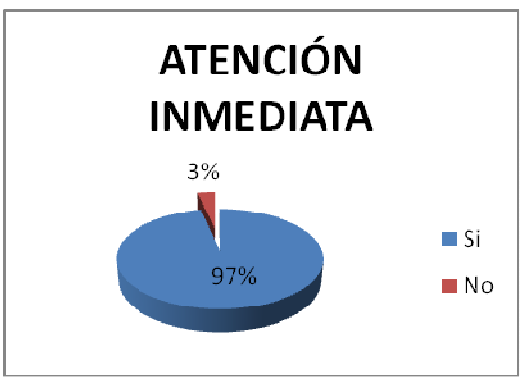


**Grafico: 12**

El 97% de las personas encuestadas determina que recibió una atención inmediata en cuanto llegó al almacén mientras que el 3% indica el no recibió atención oportuna.

Se puede concluir que la atención al cliente en el almacén está bien enfocada ya que ésta pregunta se convierte en un medidor de satisfacción del cliente que indica que en el almacén la atención es rápida independiente o no si se cierra un negocio que es a lo que debe preponderar el personal de ventas.

Verificación de la hipótesis

Para la utilización del Chi cuadrado, se maneja como un estadígrafo de distribución libre que permite establecer la correspondencia de valores observados y esperados, permitiendo la comparación global del grupo de frecuencias a partir de la hipótesis que se quiere verificar.

Combinación de frecuencia

Pregunta Nº5

5.- ¿Cómo se realiza el despacho luego de la compra?

**Tabla: 9**

| X | F | % |
|---|---|---|
| Rápido | 27 | 30 |
| Lento | 54 | 60 |
| Normal | 9 | 10 |
| Total | 90 | 100 |

Pregunta Nº 7

7.- ¿Considera Usted. Necesario establecer un cambio en el sistema de entrega de los productos?

**Tabla: 10**

| X | F | % |
|---|---|---|
| Si | 66 | 73 |
| No | 24 | 27 |
| Total | 90 | 100 |

Frecuencias Observadas

**Tabla: 11**

| GESTIÓN COMERCIAL<br>LOGISTICA | | | |
|---|---|---|---|
| | SI | NO | TOTAL |
| Rápido | 20 | 7 | 27 |
| Lento | 40 | 14 | 54 |
| Normal | 7 | 2 | 9 |
| TOTAL | 66 | 24 | 90 |

Modelo Lógico

Ho = La gestión comercial no permitirá mejorar la logística de “Azulejos Salcedo” de la ciudad de Salcedo

H1= La gestión comercial si permitirá mejorar la logística de “Azulejos Salcedo” de la ciudad de Salcedo

Nivel de Significación

El nivel de significación con el que se trabaja es del 5%.

$$X^2 = \sum \left[ \frac{(O-E)^2}{E} \right]$$

En donde:

$X^2$ = Chi-cuadrado

$\sum$ = Sumatoria

O = Frecuencia observada

E = frecuencia esperada o teórica

Nivel de Significación y Regla de Decisión

Grado de Libertad

Para determinar los grados de libertad se utiliza la siguiente formula:

Gl = (f-1) (c-1)

GL = (3-1) (2-1)

GL =2*1

GL = 2

Grado de significación

∞ = 0.05

En donde:

O = Frecuencia Observada

E = Frecuencia Esperada

O-E = Frecuencias observada- frecuencias esperadas

$O-E^2$ = resultado de las frecuencias observadas y esperadas al cuadrado

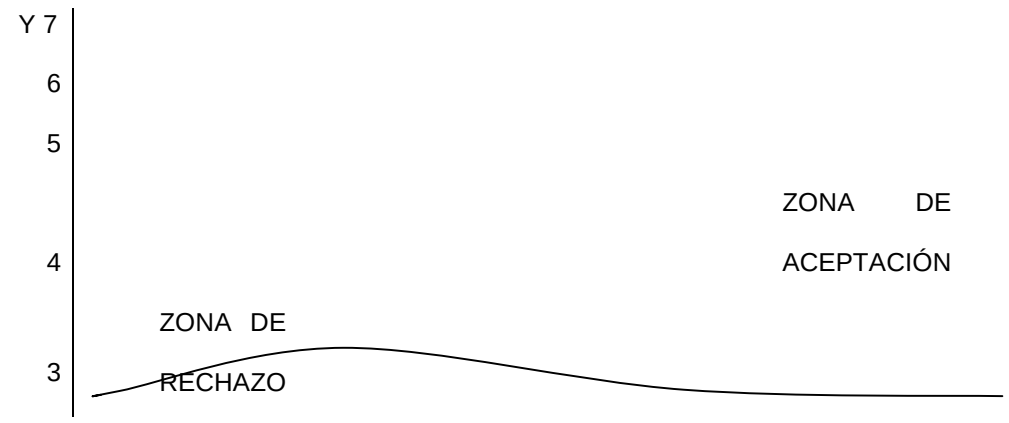
$O-E^2/E$ = resultado de las frecuencias observadas y esperadas al cuadrado dividido para las frecuencias esperadas

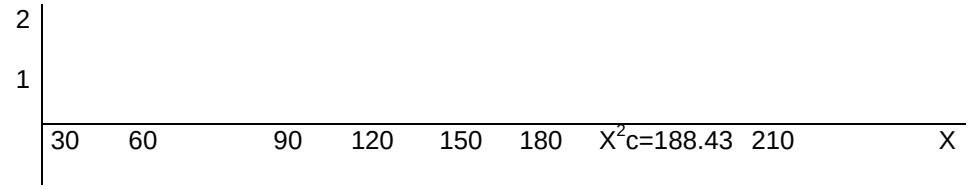
Frecuencias Esperadas

**Tabla: 12**

| O | E | O-E | (O-E)2 | (O-E)2/E |
|---|---|---|---|---|
| 20 | 20 | 0 | 0 | 0,00 |
| 40 | 7 | 33 | 1.076 | 149,42 |
| 7 | 40 | -33 | 1.063 | 26,84 |
| 7 | 14 | -7 | 55 | 3,80 |
| 14 | 7 | 7 | 55 | 8,30 |
| 2 | 2 | -0 | 0 | 0,07 |
| TOTAL | | | | 188,43 |

Verificación de la Hipótesis






Fuente: Spiegel M

Elaborado por: La Autora

**Gráfico: 13**

Y= Grados de libertad

X=Nivel de significación

Conclusión

El valor de $X^2$ t = 5.99 < $X^2$ c = 188.43 de esta manera se acepta la hipótesis alterna, es decir se confirma que la gestión comercial si permitirá mejorar la logística de Azulejos Salcedo de la ciudad de Salcedo

**Tabla: 13**

| g.l | NIVELES | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | 0.01 | 0.02 | 0.05 | 0.1 | 0.2 | 0.5 | 1 |
| | | | | | | | |
| g.l | 0.995 | 0.99 | 0.975 | 0.95 | 0.90 | 0.75 | 0.50 |
| 1 | 7.88 | 6.63 | 5.02 | 3.84 | 2.71 | 1.32 | 0.455 |
| 2 | 10.6 | 9.21 | 7.38 | 5.99 | 4.61 | 2.77 | 1.39 |
| 3 | 12.8 | 11.3 | 9.35 | 7.81 | 6.25 | 4.11 | 2.37 |
| 4 | 14.9 | 13.3 | 11.1 | 9.49 | 7.78 | 5.39 | 3.36 |
| 5 | 16.7 | 15.1 | 12.8 | 11.1 | 9.24 | 6.63 | 4.35 |
| 6 | 18.5 | 16.8 | 14.4 | 12.6 | 10.6 | 7.84 | 5.35 |

# CAPÍTULO V

## 5 La propuesta

### 5.1 Tema

Diseño de un modelo de administración por objetivos para dinamizar el proceso de logística de “Azulejos Salcedo” de la ciudad de Salcedo

### 5.2 Datos informativos

Empresa: “Azulejos Salcedo”

Actividad: Distribución de artículos de construcción y acabados

Ubicación: Salcedo

Dirección: Calle Bolívar entre Sucre y Vicente León

### 5.3 Antecedentes de la propuesta

En la empresa no se ha efectuado ningún tipo de de gestión comercial que se oriente específicamente a la administración por objetivos que promueva una mejor logística para colocar justo a tiempo los productos al cliente y así la dinamización de las ventas; y por ende, se mejore el posicionamiento de la empresa y de los productos en el mercado, de esta manera no se han aprovechado las oportunidades de expansión, lo cual no permite una mejor proyección de imagen organizacional.

## 5.4 Objetivos

### 5.4.1 Objetivo General

Estructurar un modelo de administración por objetivos mediante el análisis situacional actual, para orientarla hacia la consecución de la calidad del servicio al cliente y el incremento de las ventas.

### 5.4.2 Objetivos Específicos

Establecer la posición actual de la distribuidora mediante un análisis FODA para mejorar las oportunidades minimizando las amenazas y debilidades.

Determinar los objetivos a través de la participación del personal para lograr la innovación de los servicios en la distribuidora.

Estructurar las funciones mediante un manual para detallar la responsabilidad del trabajo del personal como estimulo del progreso gerencial.

## 5.5 Justificación

La presente propuesta tiene por objeto la aplicación de Administración por Objetivos (APO) para el establecimiento de metas organizacionales y para un mejor desenvolvimiento de las actividades comerciales y de cada uno de los recursos, con la finalidad de optimizar el servicio al cliente y el incremento de la fuerza de ventas en la distribuidora.

La importancia social de la propuesta radica en la dirección de los esfuerzos a través de la planeación y el control administrativo, ya que se espera alcanzar en función de las metas de la empresa resultados competitivos, de esta manera la contribución a la sociedad al crear y sostener fuentes de trabajo para el sector dará características fundamentales de competitividad y globalización.

La innovación se fundamenta en un sistema dinámico que integra la necesidad de la distribuidora de alcanzar los objetivos organizacionales y de crecimiento buscando además impulsar el mejoramiento del servicio al cliente en el entorno en el que se desenvuelve proyectando una imagen corporativa sostenible en el mismo.

La propuesta es factible por que se cuenta con el apoyo y soporte tanto de los propietarios como del personal que labora en la distribuidora, puesto que solo así se podrá llegar a la consecución de los objetivos trazados y posicionar el servicio de forma integral en la mente de los consumidores.

## 5.6 Fundamentación

### 5.6.1 Administración por Objetivos (APO)

Batten J.D. (1997, p. 32). La APO es una técnica de dirección de esfuerzos a través de la planeación y el control administrativo basada en el principio de que, para alcanzar resultados, la organización necesita antes definir en qué

negocio está actuando y a dónde pretende llegar. La APO es un proceso por el cual los gerentes, principal y subordinado, de una organización identifican objetivos comunes, definen las áreas de responsabilidad de cada uno en términos de resultados esperados y emplean esos objetivos como guías para la operación de la empresa. El administrador tiene que saber y entender lo que, en términos de desempeño, se espera de él en función de las metas de la empresa, y su superior debe saber qué contribución puede exigir y esperar de él, juzgándolo de conformidad con las mismas.

La administración por objetivos se constituye en una herramienta que permite efectuar una mejor planeación, control y ejecución de las actividades organizacionales para así obtener resultados confiables.

**5.6.2 Orígenes de La Administración por Objetivos**

Batten J.D. (1997, p. 33). La administración por objetivos (APO) o administración por resultados constituye un modelo administrativo bastante difundido y plenamente identificado con el espíritu pragmático y democrático de la teoría neoclásica. La administración por objetivos surgió como método de evaluación y control sobre el desempeño de áreas y organizaciones en crecimiento rápido. Comenzaron a surgir las ideas de descentralización y administración por resultados. La APO se origina por la necesidad de obtener resultados sostenibles, por tanto mide el desempeño individual y grupal para obtener crecimiento y flexibilidad en la gestión.

**5.6.3 Características de la APO**

Batten J.D. (1997, p. 32). La APO es un sistema dinámico que integra la necesidad de la empresa de alcanzar sus objetivos de lucro y crecimiento, con la necesidad del gerente de contribuir a su propio desarrollo. Es un estilo exigente y equilibrado de administración de empresas. La APO presenta las siguientes características principales:

Establecimiento conjunto de objetivos entre el ejecutivo y su superior.- La mayor parte de los sistemas de la APO utiliza el establecimiento conjunto de objetivos; tanto el ejecutivo como su superior participan del proceso de establecimiento y fijación de objetivos. La participación del ejecutivo puede variar, desde su simple presencia durante las reuniones, donde puede ser escuchado, hasta la posibilidad de iniciar la propuesta de reestructuración del trabajo, con relativa autonomía en el desarrollo del plan.

Establecimiento de objetivos para cada departamento ó posición.- Básicamente la APO está fundamentada en el establecimiento de objetivos por niveles de gerencia. Los objetivos, a alto nivel, pueden denominarse objetivos, metas, propósitos o finalidades; sin embargo, la idea básica es la misma: definir los resultados que un gerente, en determinado cargo, deberá alcanzar.

Interrelación de los objetivos de los departamentos.- Siempre existe alguna forma de correlacionar los objetivos de varias unidades o gerentes, aunque no todos los objetivos se apoyen en los mismos principios básicos.

Elaboración de planes tácticos y planes operacionales.- con énfasis en la medición y el control.- A partir de los objetivos trazados por cada departamento, el ejecutivo y su superior elaboran los planes tácticos adecuados para alcanzarlos de la mejor manera. De esta manera, tales planes se constituyen en los instrumentos para alcanzar los objetivos de cada departamento. En todos los planes la APO hace énfasis en la cuantificación, la medición y el control. Se hace necesario medir los resultados alcanzados y compararlos con los resultados planeados.

Evaluación permanente, revisión y reciclaje de los planes.- Prácticamente todos los sistemas de la APO tienen alguna forma de evaluación y revisión regular del progreso realizado, a través de los objetivos ya alcanzados y de aquellos por alcanzar, permitiendo así el tener en cuenta algunas previsiones, y el fijar nuevos objetivos para el período siguiente.

Participación activa de la dirección.- La mayor parte de los sistemas de la APO involucran más al superior que al subordinado. El superior establece los objetivos, los vende, los mide y evalúa el progreso. Ese proceso, frecuentemente utilizado, es mucho más un control por objetivos que una administración por objetivos.

Apoyo constante del staff durante las primeras etapas.- La ampliación de la APO requiere del fuerte apoyo de un STAFF previamente entrenado y preparado. Exige coordinación e integración de esfuerzos, lo que puede ser efectuado por el STAFF.

**5.6.4 Determinación de Objetivos**

La administración por objetivos es un modelo de administración a través del cual todos los gerentes de una organización establecen metas para sus administraciones, al inicio de cada período o ejercicio fiscal, de preferencia coincidiendo con el ejercicio fiscal de la empresa, en constancia con las metas generales de la organización fijadas por los accionistas, a través de la dirección. Un objetivo debe ser cuantificable, complejo, relevante y compatible. Un objetivo es una declaración escrita, un enunciado, una frase; es un conjunto de números. Son números que orientan el desempeño de los gerentes hacia un resultado mediable, complejo, importante y compatible con los demás resultados**.**

En la fijación de los objetivos deben considerarse los siguientes aspectos:

La expresión "objetivo de la empresa" es realmente impropia. Los objetivos de una empresa representan, en realidad, los propósitos de los individuos que en ella ejercen el liderazgo.

Los objetivos son fundamentalmente necesidades por satisfacer.

Los subordinados y demás funcionarios tienen una serie muy grande de necesidades personales.

Los objetivos y las metas personales no son siempre idénticos a los objetivos y metas de la empresa.

**5.6.5 Ciclo de la APO**

La APO tiene un comportamiento cíclico, de tal manera que el resultado de un ciclo permite efectuar correcciones y ajustes en el ciclo siguiente, a través de la retroalimentación proporcionada por la evaluación de los resultados. Este ciclo corresponde comúnmente al ejercicio fiscal de la empresa para facilitar la ejecución y el control, existen modelos cuyos ciclos exponen el siguiente contenido:

Establecimiento de medidas desempeño de la organización y delineamiento de los objetivos organizacionales por alcanzar.

Revisión de la estructura de la organización, en función de los objetivos propuestos.

A partir de las dos etapas anteriores, cada directivo establece propósitos y medidas de evaluación para sus subordinados, que a su vez, propone objetivos.

El superior y cada uno de sus subordinados llegan a un mismo acuerdo de los objetivos y medidas de evaluación de su propio trabajo.

Seguimiento continuo efectuado sobre los resultados periódicos del trabajo del subordinado, frente a los plazos intermedios previamente establecidos en la 4 etapa.

Evaluación periódica y acumulativa de los resultados del trabajo del subordinado, de sus puntos fuertes y débiles, así como de aquellas medidas propuestas para su desarrollo.

Evaluación del desempeño de la organización como un todo.

## 5.6.6 Jerarquía por Objetivos

Los objetivos forman una jerarquía que va desde el objetivo global hasta los objetivos individuales y específicos. La cúspide de su jerarquía es el propósito socioeconómico de la sociedad, es como exigir a la organización que contribuya al bienestar de las personas proporcionando bienes y servicios a un precio razonable. En segundo lugar está la misión o propósito de la empresa, que podría proporcionar transporte cómodo y de bajo costo para los usuarios promedio. La misión declarada podría ser producir, comercializar y dar servicio a los automóviles. Como se observa, la distinción entre propósito y misión es

muy sutil y por ello muchos autores y profesionales no establecen diferencias entre los dos términos. El siguiente nivel de la jerarquía contiene objetivos más específicos, como aquellos ubicados en las áreas clave de resultados. Estas son las áreas en las que el desempeño es esencial para el éxito de la empresa. Después los objetivos deben convertirse en los objetivos de la división, del departamento y de la unidad, descendiendo hasta el nivel más bajo de la organización.

La jerarquía de los objetivos se establece de acuerdo a la prioridad de las necesidades de la empresa, de esta manera se podrá cubrir las necesidades de los superiores, subordinados y clientes.

### 5.6.7 El Enfoque de Sistemas en la APO

La administración por objetivos ha sufrido muchos cambios; se ha usado para calcular el desempeño, como un instrumento para motivar a las personas y, más recientemente, para la planeación estratégica pero aún existen otros subsistemas administrativos que se pueden integrar al proceso de la APO. Entre ellos se encuentra el diseño de estructuras organizacionales, la administración de portafolio de inversiones, el desarrollo de la administración, el desarrollo de carrera los programas de indemnizaciones y la elaboración de presupuestos.

Este enfoque se traduce a la participación de todos los miembros de la empresa, genera productividad, competitividad y trabajo en equipo de forma que los resultados sean eficientes.

Plan de acción

| | |
|---|---|
| ADMINISTRACIÓN POR OBJETIVOS | Identificar las responsabilidades de los vendedores clave a partir de la organización estructural. |
| ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA | |
| | Asignar prioridades a esas responsabilidades claves |
| | Establecer y priorizar a los objetivos de comercialización |
| | Revisar el desempeño individual y organizacional en términos de los objetivos |
| | Evaluar el desarrollo general y reforzar la motivación por medio de la capacitación y desarrollo gerencial efectivo |
| FUERZA DE VENTAS | Creación de valor para el cliente<br>Innovación del servicio<br>Estrategias de comercialización |

**Cuadro: 3**

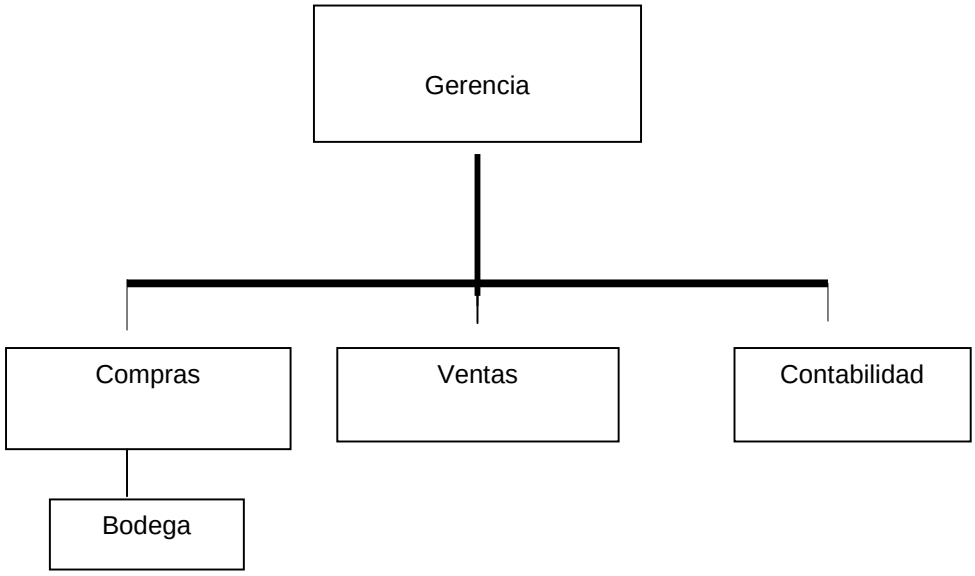
Administración estratégica en base a la administración por objetivos

Identificación de las responsabilidades claves

Para la optimización de la gestión, el local debe identificar las responsabilidades del personal clave, para lo cual se ha establecido las funciones que el personal realiza en el local:

**Organigrama Estructural**

Distribuidora “SALCEDO”




| Nivel | clave | elaborado | |
|---|---|---|---|
| aprobado<br>1. directivo<br>por:<br>2. administrativo<br>3. operacional | | | por: |

**Grafico: 14**

## Organigrama funcional

Distribuidora “SALCEDO”

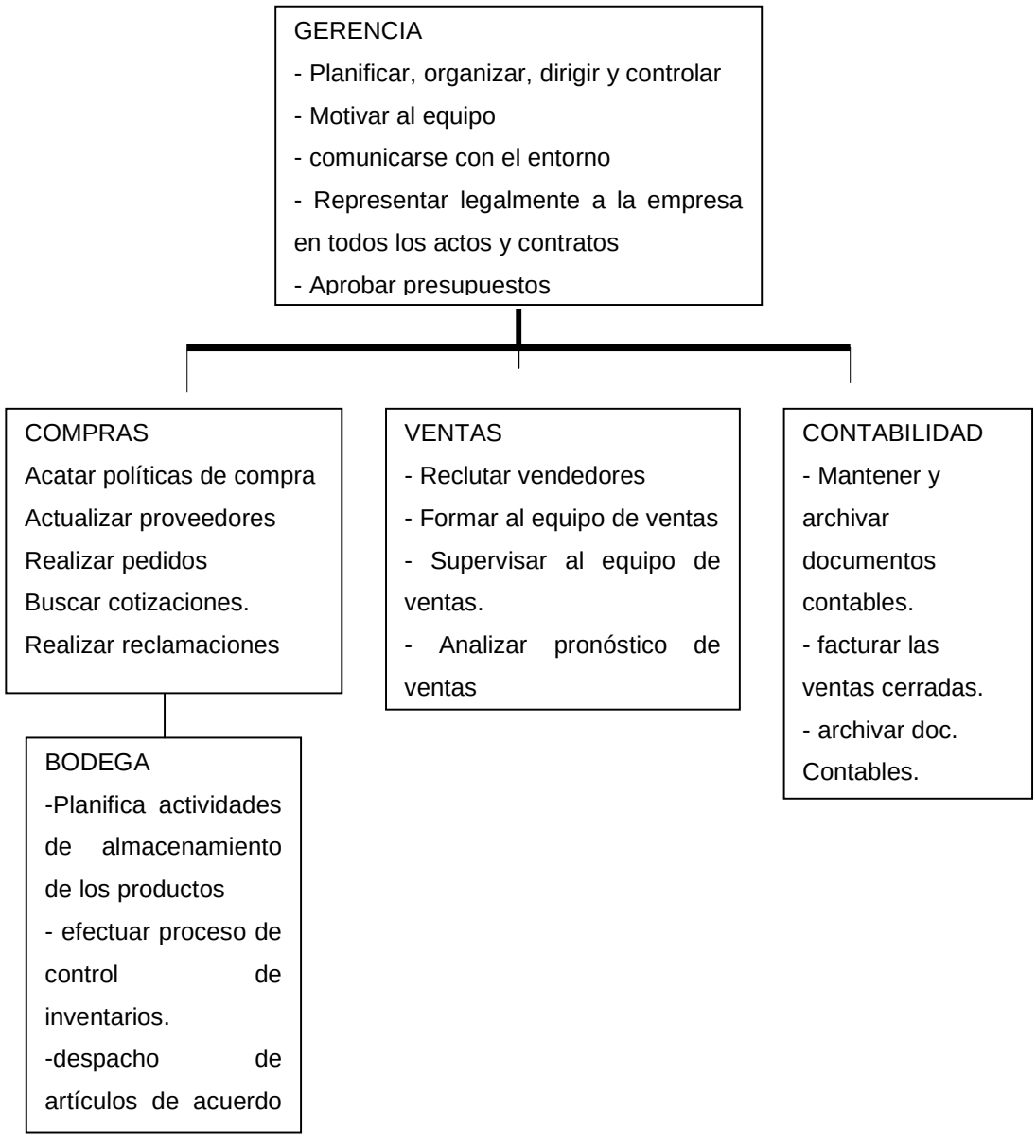


**Grafico: 15**

## Identificación de responsabilidades

| CARGO | DESCRIPCIÓN |
|---|---|
| CARGO: Gerente General | PROPÓSITO DEL CARGO: Representar al local; además de planificar, dirigir y controlar todas las operaciones y actividades necesarias para atender y superar las expectativas de los clientes internos y externos.<br>CARGOS QUE SUPERVISA: Jefe de ventas, compras y contabilidad |
| CARGO | |
| Jefe de ventas. | REPORTA A: Gerente General<br>PREPÓSITO DEL CARGO: Planificar, dirigir controlar y evaluar los diferentes procesos de servicio de ventas, con el propósito de cumplir con la proyección de ventas, y el direccionamiento acertado del personal para |

| | |
|---|---|
| | que desarrolle con responsabilidad las tareas encomendadas en el tiempo estipulado.<br>CARGOS QUE SUPERVISA: vendedores |
| CARGO<br>Jefe de compras | REPORTA A: Gerente General<br>PREPÓSITO DEL CARGO<br><br>Organiza, controla stock, para posteriormente establecer las hojas de requisición ante los proveedores |

**Cuadro: 4**

Establecer y priorizar a los objetivos

Determinar el diseño organizacional de la “Azulejos Salcedo” para generar la consolidación de la imagen en el mercado como fuente de una ventaja competitiva.

Mejorar el sistema de información a través de una comunicación personalizada que promueva una relación equitativa en el sistema organizacional (cliente-empresa).

Asegurar la fidelización del cliente mediante la satisfacción de las necesidades y requerimientos de productos y servicios en la distribuidora.

Establecer programas de capacitación permanente al personal con la finalidad de proporcionar un servicio de calidad a los clientes.

Para asegurar el desempeño y elevar la productividad del personal que labora en el local se establecen los siguientes indicadores que permitirán fortalecer el desempeño en la organización.

Puesto: Gerente

Responsabilidad:

Planificar, dirigir, coordinar y vigilar las actividades administrativas y financieras del local.

Oportunidad:

Para mejorar la productividad. Aumentar el margen de utilidad y disminuir el índice de quejas de los clientes

Obstáculos:

La ausencia de un modelo de prestación de servicios.

La falta de recursos económicos para el financiamiento

La intranquilidad de los habitantes del sector

Competencia

Plan:

Gestionar recursos financieros a través de la elaboración de un presupuesto semestral para la creación de valor al cliente que permita alcanzar una ventaja competitiva.

Reclutar y seleccionar personal idóneo que impulse la calidad del servicio al cliente.

Responsable de una administración eficiente

Planificando:

Previsión de ventas

Previsión de gastos

Buscar nuevos canales de comercialización

Preparación de ofertas, precios y condiciones

Buscar asesoramiento para cuestiones específicas

Organizar tiempos y métodos para todas las actividades

Estudiar rutas y número idóneo de empleados para las distintas áreas.

Analizar y aprobar presupuestos.

Relación con personal:

Establecimiento de fórmulas de remuneración

Diseños de campañas, premios y concursos

Escuchar a empleados y dar pautas

Solucionar problemas del personal

Felicitar por logros

Corregir actitudes negativas y restablecer la situación normal.

Comunicación con el entorno:

Reuniones con el equipo completo

Reuniones con cada uno de los empleados

Dar conferencias públicas a clientes y/o proveedores

Comunicar decisiones de la empresa a empleados

Informar al equipo sobre competencia y situación del mercado

Informar a clientes

Redactar informes: de ventas, de actividad, de selección, etc.

Requisitos:

Joven profesional entre 28 a 35 años, con estudios superiores en Administración de empresas, experiencia mínima 2 años en cargos similares.

Competencias requeridas:

Liderazgo, Pro Actividad, Negociación, Trabajo en Equipo, Toma de decisiones, Orientación a Resultados.

Puesto: Jefe de ventas

Responsabilidad:

Manejar técnicas de atención al cliente como asesoría en cada producto vendido y en cada área de la organización

Establecer programas de motivación como pago de comisión en venta que promueva la responsabilidad y el comprometimiento del personal con la organización.

Innovación y aplicación constante de los servicios que proyecte una imagen de eficiencia y calidad en el entorno.

Oportunidad:

Para mejorar la productividad. Buscar relaciones a largo plazo con el cliente, ya que de esta manera ambas partes aprenderán de la relación cliente-empresa.

Obstáculos:

No contar con el aval de la alta dirección para gestionar las actividades.

No poder tomar decisiones oportunas que promuevan el progreso de la organización.

Plan:

Estructurar programas de relaciones públicas que permitan proyectar la imagen de la distribuidora en base a servicios de calidad.

Fomentar la capacitación constante individual y colectiva sustentada en el trabajo en equipo.

Responsable de estudio de situación de mercado

Elabora pronóstico de ventas

Estudia y diseña perfil del puesto de los vendedores

Establece pautas y fases de las entrevistas de selección

Elige candidatos adecuados

Diseña manuales de formación e impresos adecuados

Presenta y forma nuevas técnicas de venta

Supervisa

Los objetivos comerciales

Los índices de actividad y resultados (contactos, visitas, pedidos)

La actitud personal y general

Y reconducir desviaciones

Requisitos:

Joven profesional con estudios superiores en carreras a fines a la administración, de preferencia con experiencia

Competencias requeridas

Escucha activa, orientación a resultados, orientación al cliente, energía, integridad, trabajo en equipo.

Puesto: Vendedor

Responsabilidad:

Contribuir en la rentabilidad del local mediante la venta de productos y servicios. Oportunidad para mejorar la productividad. Incrementar las ventas y buscar la satisfacción del cliente y de la empresa, mediante la aplicación de una fuerza de ventas debidamente capacitada.

Obstáculos:

No contar con los recursos necesarios para la prestación de los servicios

Plan:

Crear esquemas de motivación a los vendedores que garanticen la correcta atención a los clientes.

Velar por la buena atención del servicio al cliente

Enfocar la presentación de las ventas proyectando la imagen del servicio

Programar y coordinar las ventas

Jefe de compras:

Plan:

Responsable de la adquisición de productos

Negociar los precios más bajos por el mejor valor y calidad de lo comprado

Mantener el nivel justo de inventarios de cada material con el mínimo de inversión, el mínimo de riesgo de faltantes y el mínimo costo de operación de abastecimiento y almacenamiento

Optimizar el servicio de abastecimiento de materiales a los departamentos de producción, mantenimiento, administración y servicios

Conseguir una buena ejecución de los proveedores en cumplimiento y calidad

Localizar nuevos mercados, tanto de productos o materiales como de proveedores.

Desarrollar buenos procedimientos administrativos para el buen financiamiento del departamento

Implantar programas de análisis de valores, de costo y de hacer o comprar para reducir el costo d operación de compras

Conseguir con personal capacitado y con las habilidades para el desempeño de las tareas del departamento y contribuir a su desarrollo

Las cotizaciones y los pedidos se harán a más de un solo proveedor, siempre que haya varias fuentes de abastecimiento para cada material o producto.

Los proveedores se seleccionarán con base en la capacidad de producción en su planta: su solvencia moral y económica; su seriedad en compromisos de entrega y sus condiciones de precio, descuentos y formas de pago.

La selección de proveedores se realizará cada seis meses, considerando el comportamiento de cada uno y la continua búsqueda de nuevos y mejores proveedores.

El departamento de compras es el único autorizado para negociar con proveedores, pedir cotizaciones y colocar pedidos de compra.

El número de pedido de compra debe aparecer en la factura del proveedor

Toda solicitud de cotización debe detallar las especificaciones precisas y, de ser posible, con ella debe entregarse dibujos o planos que muestren lo precisado.

El departamento de compras reclama a la compañía de seguros

Requisitos:

Joven profesional entre 25 a 30 años, con estudios superiores en carreras a fines a administración, contabilidad.

Competencias requeridas

Altamente proactivo, flexibilidad y criterio, Trabajo en equipo, toma de decisiones, orientación a resultados.

Jefe de contabilidad

Plan:

Responsable de estudiar costos e impuestos

Elaborar presupuestos

Elaborar estados financieros

Discutir con gerente los movimientos financieros

Juntas con diversos jefes para resolver problemas de contabilidad

Coordina actividades de control interno

Contacto personal o telefónico con gerentes de bancos

Contacto con clientes y proveedores sobre cuentas corrientes

Firma vales, declaraciones, comprobantes, registros, etc.

Requisitos:

Joven profesional con estudios universitarios CPA, con experiencia mínima de 2 años

Competencias requeridas

Escucha activa, orientación a resultados, orientación al cliente, energía, integridad, trabajo en equipo, análisis numérico.

## Innovación de los servicios

| Servicio Tradicional | Innovación |
|---|---|
| No cuenta con una buena comunicación con el cliente | Mejorar la comunicación con el cliente a través de la implementación de un buzón de sugerencias como nexo entre cliente-empresa |
| No tiene espacio físico disponible | Reestructurar la infraestructura física que permita dar una mejor comodidad al cliente. Incrementar áreas para demostraciones físicas de los productos y promociones |
| No hay Publicidad | Diseñar técnicas publicitarias que promuevan la venta y la imagen de la organización. |
| No existe logística | Establecer un sistema de logística a través de la adquisición de camiones que cuenten con cierto tipo de especificación diseñada para el transporte de cerámica para la entrega puerta a puerta de los productos y que este justo a tiempo al cliente y sin deterioro alguno en el producto. |

**Cuadro: 5**

**Logística actual - fabricantes**

**Pedidos:**

Rialto.- información vía mail de stock producto →producto fuerte: paredes→cupo mensual 2500 metros.

Ecuacerámica.- información de producción con probabilidad de incumplimiento →producto fuerte pisos→ cupo mensual 2500 metros

Italpisos.- información de stock→producto fuerte pisos y paredes→cupo mensual 2000 metros.

Recepción de pedido por parte de vendedor→aprobación→envío sin previo aviso Despacho de mercaderías

**Reclamos**

Producto roto→cargo a transportista

Producto distinto→ no recepción de mercadería.

**Recepción de mercadería**

Ubicación en espacios de cada línea.

**Pagos**

Rialto.- crédito 30 – 60 días →exigen envío de 2 cheques semanales

Ecuacerámica.- crédito 30 – 60 días →cubrir pagos con cualquier número de cheques

Italpisos.- crédito 30 – 60 – 90 días→exigen envío de 3 cheques por semana.

**Azulejos Salcedo**

**Pedidos**:

Atención personalizada a cliente → venta → generación de factura en sistema

**Compras**

Efectivo→cancelación→envío a bodegas

Compra bajo pedido→ingreso de pedido en factura en sistema→abono del 50% del total de compra

Crédito→generación factura con crédito en sistema→envío a bodega

**Despacho de mercadería:**

Efectivo→entrega de factura original a despachador→entrega de producto

Compra bajo pedido→espera a llegada de producto

Crédito→entrega de factura original a despachador→entrega de producto

**Reclamos:**

Producto roto→ cambio, dependiendo del cliente

**Pagos:**

Crédito→tiempo 30 días, a clientes conocidos

Recuperación de cartera.- Cartera alta de cuentas por cobrar.

**Logística sugerida**

Fabricantes

**Pedidos:**

Rialto.- información vía mail de stock producto →producto fuerte paredes→cupo mensual 2500 metros. (flexibilidad en cuanto a los cupos)

Ecuacerámica.- información de producción con probabilidad de incumplimiento →producto fuerte pisos→ cupo mensual 2500 metros (flexibilidad)

Italpisos.- información de stock→producto fuerte pisos y paredes→cupo mensual 2000 metros. (flexibilidad)

Recepción de pedido por parte de vendedor→aprobación→envìo

**Despacho de mercadería:**

Con previo aviso:

Recepción de mercadería:

Bodeguero indica espacios a colocar determinado producto.

Revisa minuciosamente producto recibido para proceder o no con el reclamo.

Ingresa en hoja kardex entrada de producto.

**Reclamos:**

Producto roto→cargo a transportista

Producto distinto→ no recepción de mercadería.

**Pagos:**

Rialto.- crédito 30 – 60 días →exigen envío de 2 cheques semanales

Ecuacerámica.- crédito 30 – 60 días →cubrir pagos con cualquier número de cheques

Italpisos.- crédito 30 – 60 – 90 días→exigen envío de 3 cheques por semana.

**Azulejos Salcedo**

**Pedidos:**

Atención personalizada a cliente → venta → generación de factura en sistema

**Compras:**

Efectivo→cancelación→envío a bodegas

Compra bajo pedido→ingreso de pedido en factura en sistema→abono del 50%

del total de compra

Crédito→ generación factura con crédito en sistema→ envío a bodega

Establecer políticas para otorgar créditos:

A continuación se establecen de manera general políticas para análisis

Acceso a cdr o buro de crédito

Referencias bancarias

Referencias comerciales

Referencias personales

Teléfono convencional de domicilio

Planilla de servicios básicos

Verificación de datos

Conocer domicilio

No entrega de totalidad de compra, reserva de producto

Despacho de mercadería:

Efectivo→entrega de factura original a bodeguero→cliente recibe producto con revisión por parte de cada despachador → actualización de salida de productos en hoja kardex →recibir firmado de recibí conforme

Compra bajo pedido→espera a llegada de producto

crédito→entrega de factura original a bodeguero→ entrega de producto→ cliente recibe producto revisando con el despachador →recibir firmado de recibí conforme,

**Transporte:**

Ofrecer un valor agregado a cliente, con entrega a domicilio, dependiendo de monto de compra y estableciendo días determinados para salidas de camión.

**Reclamos:**

No deberían existir

**Pagos:**

Crédito→tiempo 15 días.

## Delineamiento estratégico para la fuerza de ventas de la Distribuidora "Azulejos Salcedo"

Para la obtención de una ventaja competitiva en el mercado se establece la misión, la visión y valores corporativos que direccionaran a la Distribuidora "SALCEDO" en el entorno:

### Misión

La misión de la "azulejos salcedo" es comercializar productos para la construcción de calidad a través de un direccionamiento estratégico que permita incrementar y garantizar los niveles de satisfacción de los clientes internos como externos.

### Visión

Durante los próximos años la distribuidora será la entidad más importante y sólida de la provincia en la comercialización de productos para la construcción, con un sólido prestigio como resultado de sus crecientes niveles de venta;

asegurando de esta manera la satisfacción de los clientes provenientes de todos los sectores económicos a quienes se les garantizará la disponibilidad de los productos de acuerdo a sus necesidades.

Valores corporativos

ETICA.- El fomento de la ética administrativa se basara en el conjunto de principios que cada uno de los integrantes mantenga para guiar las decisiones de comportamiento de los directivos de la distribuidora.

MORAL.-Toda acción de dirección estará enmarcada sobre bases legales y reglamentarias a partir de manifestaciones de rentabilidad individual y compartida.

COMPROMISO.- El trabajo en equipo, el respeto a él, la lealtad, y la transparencia frente a la asociación son características indispensables del personal. Este compromiso constituye uno de los elementos básicos para que la Distribuidora “SALCEDO” alcance ventajas competitivas.

RENTABILIDAD.- La empresa buscará alcanzar altos niveles de eficiencia y eficacia (productividad) que aseguren su rentabilidad y posicionamiento en el mercado.

CALIDAD.- La calidad es una manera de vivir, una forma de conducta y de comportamiento, es el reto diario y permanente. Esta filosofa de calidad total debe ser un compromiso de todos los que conforman la distribuidora, y debe traducirse a calidad en los insumos o recursos empleados, en los procesos, en los resultados, en la gestión administrativa y en las relaciones humanas.

COMPETITIVIDAD.- El éxito se mide con relación a su entorno: la competitividad exige control de los costos, altos estándares de calidad y el conocimiento y satisfacción oportuna de las necesidades y expectativas de los clientes, profesionalismo en las actividades técnicas, lo que implica finalmente, un compromiso de excelencia.

LIDERAZGO.- El ideal de la distribuidora es seguir adelante para brindar productos líderes en calidad y costos y así obtener la satisfacción completa del cliente con un liderazgo estratégico que permita llenar todas las incógnitas.

COMUNICACIÓN.-La comunicación es uno de los elementos principales dentro de la empresa ya que permite el diálogo entre directivos y miembros para de

esta manera tomar decisiones acertadas y disminuir los problemas de comercialización que existen a nivel interno y externo.

CORDIALIDAD.- La cordialidad es indispensable ya que de esta dependerá una mejor comercialización; el trato con los clientes permitirá el aseguramiento de las ventas para lograr mantenerlos y poder crear nuevos clientes en el futuro.

Análisis situacional de la Distribuidora

| | | |
|---|---|---|
| Auditoria Interna | Fortalezas | Ubicación geográfica accesible situada en la zona central de la ciudad.<br>Costos más accesibles en comparación a la competencia.<br>Contar con 5 años de experiencia en el mercado<br>Asesoramiento personalizado para la decoración |
| | Debilidades | No contar con un contador de planta<br>No existe un análisis previo con respecto a la compra de mercadería.<br>Falta de control en bodegas en lo que respecta a entrada y salida del producto |

| | | |
|---|---|---|
| | | Variación de existencias en lo que respecta a existencias en bodegas versus existencias en sistema<br>Espacio físico limitado para la presentación de los productos |
| Auditoria Externa | Amenazas | Competencia desleal<br>Desabastecimiento ocasional de productos por parte de los proveedores<br>Inestabilidad económica y social del país.<br>Monopolio en el mercado de cerámicas. |
| | Oportunidades | Mejorar el posicionamiento de la marca en los usuarios de la ciudad.<br>Crear otro tipo de canal de distribución (ventas externas)<br>Alianzas con proveedores de otras fábricas.<br>Servicio post venta, generando comunicación con el cliente. |

**Cuadro: 6**

Para el incremento de las ventas y el posicionamiento de la distribuidora en el mercado se establecerá una fuerza de ventas propias, la misma que de a conocer al cliente los atributos de cada uno de los productos y servicios.

Recorrido de la fuerza de ventas propia

Zona Sur

Zona norte

Este tipo de canal promoverá una amplia cobertura en el sector, por tanto las ventas se incrementarán en la distribuidora.

Cartera estratégica comercial

Objetivo 1

Mejorar la dirección de la distribuidora a través de la promoción de dinámicas organizacionales que permitan generar una fuerza competitiva en el mercado.

Estrategia

Determinar sistemas de formación y capacitación integral que constituya la base de desarrollo organizacional.

Actividades

Identificar las necesidades de formación a través de la recolección de información que permita preveer las funciones de cada uno de los integrantes.

Motivar la capacitación permanente en la empresa para mejorar las actitudes en función de la satisfacción interna y externa.

Diseñar programas de capacitación que permita ampliar sus conocimientos e intereses y valoraciones en la empresa.

Tiempo

Del 15 de febrero al 15 de marzo del 2009 (durante los 4 sábados)

Responsable:

La organización de los programas de capacitación estará a cargo del gerente general en coordinación con el jefe de ventas.

Objetivo 2

Ampliar la cobertura del mercado a partir de una planificación comercial que tenga como función la satisfacción y la calidad en el entorno.

Estrategia

Determinar una gestión organizativa de distribución comercial que permita desarrollar el posicionamiento de la asociación en el mercado.

Actividades

Fortalecer el canal de distribución de primer nivel (Distribuidora-consumidor final) que permita el cumplimiento de los pedidos y la satisfacción de los clientes.

Diseñar promociones de venta mediante la ampliación de la cartera de productos que admita la fidelización de los clientes.

Tiempo

Desde 25 de febrero del 2009 hasta el 25 de diciembre del 2009 (años comercial).

Responsable

La responsabilidad del fortalecimiento del canal de distribución serán: gerente general, jefe de compras, jefe de ventas y vendedores), es decir se efectuará una sinergia del equipo de trabajo para generar calidad en la atención al cliente.

Objetivo 3

Desarrollar la demanda global de los productos en el mercado diversificando las líneas comerciales, buscando nuevos compradores e intensificando el consumo.

Estrategia

Formar un equipo de ventas a fin de orientar la comercialización a través del marketing directo.

Actividades

Organizar las funciones del equipo de ventas a través del delineamiento de las zonas geográficas a ser atendidas.

Determinar el abastecimiento permanente de los productos a través de un manager o jefe de producto con una segmentación de mercados como base del posicionamiento del mismo, es decir se promoverá un producto estrella (cenéfas, pisos baño).

Fomentar la cadena de valor en la organización para facilitar el abastecimiento permanente de los productos en el mercado a través de negociaciones estratégicas de adquisición de los productos.

Establecer una base de datos que permita recolectar la información sobre los resultados de los objetivos globales propuestos.

Tiempo

El tiempo de desarrollo de las actividades es de febrero a diciembre del 2009.

Responsable

El responsable del abastecimiento de los productos será el jefe de compras y el jefe de ventas.

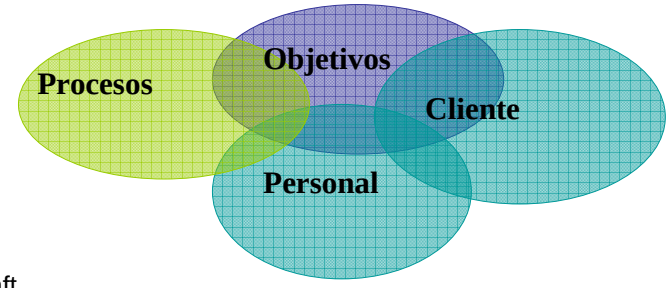
Gestión organizacional con liderazgo

La administración estratégica será creada por líderes que tendrán las habilidades y competencias de liderazgo en la que descansará la cultura deseada que conlleve a la alineación efectiva de sus recursos, para lo cual el diseño y construcción de grupos de trabajo de alta calidad, será importante basado en un amplio rango de competencias.

Por lo tanto se considerará factores tales como orientación hacia equipos de trabajo, desarrollo de capacidad organizacional, gerencia de coordinación e

integración, consecución de consenso, creación de cambio, enfoque al cliente, promoción de aprendizaje organizacional, dirección estratégica, definición de metas y visión.

El modelo de administración estratégica para la distribuidora “salcedo”




Fuente: Richard Daft

Elaborado por: La autora

**Grafico: 16**

De esta manera la administración estratégica de la empresa se sustentará en los siguientes elementos Estrategia, Personal, Procesos, y Clientes estos factores alineados entre ellos trabajarán en armonía, por lo tanto la empresa está lista para alcanzar su máximo potencial, que hoy en día incluye nuevas dimensiones esenciales para el éxito como: Excelencia estratégica, Agilidad organizacional obteniendo así una ventaja competitiva.

| ALINEACIÓN ESTRATEGICA PARA DISTRIBUIDORA “SALCEDO” | | | |
|---|---|---|---|
| OBJETIVOS | PROCESO | PERSONAL | CLIENTE |
| Mejorar la dirección de la distribuidora a través de la promoción de dinámicas organizacionales que permitan generar una fuerza competitiva en el mercado.<br><br>Ampliar la cobertura del mercado a partir de una planificación comercial que tenga como función la satisfacción y la calidad en el entorno.<br><br>Desarrollar la | NORMALIZACIÓN.- Adaptación de los materiales, productos y procesos a normas preestablecidas.<br>Racionalización.- Aplicación al diseño de productos y a la elección y organización del proceso comercial<br>Simplificación.- Aplicada a la diversificación de productos y servicios<br>Especialización.- Realización de tareas elementales del proceso de venta en base a agilidad atención comprensiva y dinámica | PROCESO DE CONTRATACIÓN.- El proceso de contratación dotará a la empresa de la fuerza laboral de ventas necesaria, es decir se engloba las actividades del recurso humano diseñadas para que el empleado este en el lugar y en el momento oportuno.<br>FORMACIÓN DE LA FUERZA VENTAS.- La formación en la empresa será un proceso que se centrará en proporcionar habilidades concretas al personal.<br>DESARROLLO DE LA CARRERA PROFESIONAL.- Es un | PLANIFICACIÓN COMERCIAL.- La empresa realizará la integración de una plantilla corporativa que promueva la formulación de los planes y la implementación de los mismos en el mercado para de esta manera obtener una distribución comercial eficiente a través de una comunicación integral empresa-cliente lo cual permitirá mejorar las relaciones públicas obteniendo una satisfacción de deseos de los consumidores. |

| | | | |
|---|---|---|---|
| demanda global de los productos en el mercado diversificando las líneas comerciales, buscando nuevos clientes e intensificando el consumo. | | esfuerzo a largo plazo que la empresa diseñará como una actividad organizada en continuo proceso que reconocerá a las personas como un recurso vital para la empresa. EVALUACIÓN DEL RENDIMIENTO.- En la distribuidora se creará canales de comunicación entre los jefes y los empleados proporcionando importante información del rendimiento individual y colectivo. | |
| RESULTADO | Mejora de los procesos de comercialización | Incremento de la Productividad laboral del personal. | Mejor posicionamiento de la distribuidora en el mercado local. |

**Cuadro: 7**

## 5.6 Administración

El objetivo y la ejecución de la propuesta es que se permitirán la integración de todos los miembros de la distribuidora, ya que a partir de ella se desarrollaran todas las habilidades y destrezas de los directivos y personal, por tanto la administración será tarea de todos, para así lograr un mejor posicionamiento organizacional en el mercado.

De esta manera se pretende fomentar la habilidad en donde la capacidad para trabajar con calidad será un esfuerzo cooperativo y así crear condiciones de desempeño administrativo y laboral óptimos, generando así habilidad para el cambio y resolver los problemas del entrono a través del diseño de soluciones funcionales que promoverán en la distribuidora calidad y dinamismo.

### 5.7 Previsión de la Evaluación

La evaluación en la distribuidora se realizará a partir de un diagnostico del desempeño administrativo y laboral, luego se lo realizará en el proceso de los objetivos y finalmente se lo hará al finalizar el proceso de cambio para poder sacar conclusiones de la validez de la propuesta.

### 5.7.1 Evaluación Ex Ante

Esta evaluación se lo realizará en función de los resultados obtenidos hasta la fecha, los mismos que se orientan en el proceso de concienciación dentro de la distribuidora y el desarrollo estratégico de actividades comerciales.

### 5.7.2 Evaluación Concurrente o en Proceso

Esta evaluación se realizará en el desarrollo de la propuesta, de manera que sea flexible a la realización de cambios que permitirán dar una mejor atención a los clientes y la labor administrativa sea más dinámica, en donde la evaluación se realizará cada mes.

### 5.7.3 Evaluación Expost o Final

Finalmente efectuará una evaluación final, la misma que se lo realizará en el primer año de gestión que permitirá emitir conclusiones del cambio en el momento que se logra la fidelización del cliente.

# CAPÍTULO VI

## 6 Conclusiones y Recomendaciones

### 6.1 Conclusiones

La empresa pese a administrar de manera empírica, ha adquirido experiencia ya que el proceso aunque sencillo conlleva algunos de los pasos necesarios para llevar a cabo la tarea de Compras que es de mucha importancia ya que de eso depende el stock a ofrecer en el almacén, pero debido a la falta de ciertos puntos claves ha perdido la oportunidad de crecimiento en el mercado

No se ha realizado un análisis situacional permanente, que permita conocer adecuadamente los requerimientos de los clientes; debido a que es una distribuidora mediana, el proceso de gestión de compra se ha venido llevando de una manera sencilla ya que no han establecido procedimientos muy complejos por causa de que solo comercian con pocos tipos de productos los cuales pueden tener mucha variedad pero con las mismas características: (baldosas y azulejos), lo cual afecta la distribución y logística en la empresa, de esta manera no se ha podido mejorar las ventas.

La ausencia de una gestión comercial, no permite elegir adecuadamente el mercado meta a ser atendido; por tanto, la distribuidora no tiene oportunidad de cubrir más mercados. No tienen un amplio conocimiento del mercado nacional ya que se ha dedicado a atender al cliente que llega al local.

## 6.2 Recomendaciones

Cambiar el estilo administrativo hacia un modelo integral de la empresa, para fomentar un desarrollo organizacional, que promueva un mejor posicionamiento en el mercado, generando una apertura al cambio que por parte del propietario ya que muchas veces al tratar de implementar sistemas logísticos en una compañía los primeros problemas a los que se enfrenta el implementador es la falta de apoyo de las direcciones por el temor al cambio.

Establecer un programa permanente de análisis con la finalidad de conocer los cambios del entorno y así adaptarse a los cambios y por tanto establecer una distribución y logística competitiva para satisfacer las necesidades del cliente, mediante la creación de un nuevo puesto de bodeguero que permita llevar el control del flujo de materiales completamente, esto es que pueda clarificar una trazabilidad del material desde el momento en que se tiene una petición del cliente hasta el momento en que se entrega al mismo.

Delinear un modelo de gestión comercial, que permita conocer los gustos y preferencias del usuario, establecer las herramientas del marketing necesarias para así llegar a una ventaja competitiva, revisando las actividades o funciones del personal y sus departamentos para optimizar recursos humanos y materiales.

Que la gerencia considere la presente propuesta para que pueda ser implementada en el menor tiempo posible.

**Bibliografía**

Cuatrecasa, Lluis. Gestión de la producción: Aspectos estratégicos. Editorial Mba. Gestión 2000, Barcelona, 2003

García María. Organización y Dirección de empresas. Editorial Thomson, Madrid, 2006

Herrera, Luis. Tutoría de la Investigación científica. Diemerino Editores. Quito, 2004

Océano / Centrum. Enciclopedia de Marketing y ventas, España, 2000

Hernández, Cesario. Plan de Marketing Estratégico, gestión. Editorial Mc Graw Hill. México, 2000

Koontz, Harold. Administración Global. Cuarta Edición. Editorial Mc Graw Hill. México, 2004

Kotler, Philip.Dirección de Marketing. Décima Edición. Editorial MC GRAW HILL. México, 2001

Stanton, William. Fundamentos del Marketing. Décimo Tercera Edición. Editorial Mc Graw Hill. Mexico, 2004.

Reyes, Agustín Administración de empresas teoría y práctica Trigésima segunda edición. Editorial Limusa. Mexico, 1995.

## Glosario

Lote.- cada una de las partes de un todo que se ha de repartir entre varias personas.

Estiba.- colocación conveniente de la carga de una embarcación, con relación a sus condiciones marineras.

Inversión.-emplear caudales, gastarlos o colocarlos en aplicaciones productivas.

Financiamiento.- crear o fomentar una empresa aportando dinero

Custodia.- Guardar con cuidado y vigilancia.

Manufactura.- obra hecha a mano o mecánicamente. Fábrica (lugar donde se fabrica algo).

Campañas.- conjunto de actos o esfuerzos aplicados a la consecución de determinado fin.

Escaparates.- especie de alacena, o armario con cristales, para poner imágenes, lozas, etc. / Hueco cerrado con cristales, en la fachada de una tienda, que sirven para exponer muestras de las mercancías vendidas en ellas.

Factor.- agente de un comerciante para compras y ventas.

Detallista.- comerciante que vende al por menor, minorista.

Sustancial.-lo más importante de una cosa.

Susceptible.- capaz de modificación. / Delicado, quisquilloso.

Exploratorio.- que sirve para explorar. / Dícese del instrumento que sirve para explorar un órgano.

Recabada.- alcanzar, obtener, conseguir lo que se desea.

Masivo.- dícese de la dosis próxima al límite máximo de la tolerancia. / Que agrupa un gran número de personas o cosas.

Neto.- dícese del peso de un objeto después de deducir el embalaje, o de su valor después de deducir los gastos o descuentos.

Rentables.- que puede producir beneficio.

Procesado.- proceso de datos, tratamiento de la información.

Propugnar.-defender, proteger.

Circulante.- que circula de mano en mano.

Tráfico.- en negocio (SINÓN. Comercio y especulación).

Competitividad.- capacidad de operar con ventajas relativas con respecto a otras organizaciones que buscan los mismos recursos y mercados; en donde los consumidores son cada vez más demandantes en calidad, precio, tiempo de respuesta.

Estrategias genéricas.-las empresas pueden diferir entre 3 tipos de estrategias genéricas: a) liderazgo en costos, b) diferenciación y c) enfoque. El liderazgo en costo se refiere a que todos los esfuerzos de la organización se concentrarán en lograr una operación líder en costo. La estrategia de diferenciación se orienta a conseguir que el consumidor perciba un producto o servicio como algo especial o único. La estrategia de enfoque se orienta a atender específicamente las necesidades de un grupo en especial o un nicho de mercado bien caracterizado.

Posicionamiento de mercado.- el posicionamiento en el mercado se logra mediante la orientación del negocio hacia la determinación y satisfacción de

necesidades de los clientes, y el conocimiento profundo de las estrategias y acciones utilizadas por los competidores en la disputa por la participación del mercado y la distribución de los recursos económicos creados.

Producto.- todo lo que se obtiene como resultado o salida de un proceso, en el que interactúan maquinaria, equipo, procedimientos de trabajo, habilidades humanas y políticas administrativas para transformar los insumos en producto.

Segmentación de los consumidores.- es el agrupamiento de la necesidades de los consumidores según sea su grado de similitud; sin embargo, en algunos mercados, principalmente en el sector servicios, la segmentación puede ser hecha según la similitud entre los hábitos y procedimientos de decisión de compra que tengan los consumidores.

Servicio.- actividad o conjunto de actividades de naturaleza casi siempre intangible que se realiza a través de la interacción entre el cliente y el empleado y/o instalaciones físicas de servicio, con el objeto de satisfacer un deseo o necesidad del primero.

Sistemas justo a tiempo.- concepto de administración de la operación que parte de la idea de que la demanda “jala” a la producción a través de toda cadena. Se basa en tres principios: 1) se deben producir partes y productos solamente cuando se requieren, “justo a tiempo” y no para acumular en inventario, 2) cada individuo en el proceso debe inspeccionar la calidad que recibe de procesos previos y 3) se debe pensar en la compañía en términos de una cadena de valor que se extiende desde los proveedores hasta los clientes.

**Anexos**

Anexo 1

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATOLICA DEL ECUADOR SEDE AMBATO**

**ESCUELA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS**

FORMULARIO DE ENTREVISTA DIRIGIDO A LOS CLIENTES DE “AZULEJOS SALCEDO”

Objetivo:

Recolectar información acerca del sistema de logística de “Azulejos Salcedo” de la ciudad de Salcedo.

1.- ¿Cómo califica la calidad de los productos que Ud. compra en el almacén?

Excelentes ( ) Buenos ( )

Muy buenos ( ) Malos ( )

2.- Cree Ud. que los productos que compra satisfacen sus necesidades?

SI ( ) NO ( )

3.- ¿Cómo califica los precios en el almacén?

Altos ( ) Bajos ( ) Normales ( )

4.- ¿Cómo se enteró Ud. de la existencia de nuestro almacén

| | | | |
|---|---|---|---|
| Radio | ( ) | Prensa | ( ) |
| Televisión | ( ) | recomendación | ( ) |
| Hojas volantes | ( ) | ninguno | ( ) |

5.- ¿Cómo se realiza el despacho luego de la compra?

Rápido ( ) Lento ( ) Normal ( )

6.- ¿Los inconvenientes presentados en las compras realizadas han sido por?

| | | | |
|---|---|---|---|
| Productos rotos | ( ) | Producto distinto al solicitado | ( ) |
| Faltantes | ( ) | Mal servicio | ( ) |
| Otros | ( ) | Ninguno | ( ) |

Cual?.....

.....

7.- ¿Considera Ud. necesario establecer 1 cambio al sistema de entrega de los productos?

SI ( ) NO ( )

8.- ¿Fue atendido inmediatamente en cuanto llegó al almacén?

SI ( ) NO ( )

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN