

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES

**REDISEÑO DEL SISTEMA DE COMERCIALIZACIÓN Y
DISTRIBUCIÓN DE LA EMPRESA DISTRIFOOD S.A.**

**DISERTACIÓN DE GRADO PREVIA LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO
DE INGENIERÍA COMERCIAL**

**ANDREA VALERIA MOYANO ESPINEL
HENRY ADRIAN VALENZUELA SÁNCHEZ**

DIRECTOR: ING. EDUARDO PORTERO

QUITO, MAYO 2011

DIRECTOR DE DISERTACIÓN:

Ing. Eduardo Portero

INFORMANTES:

Ing. Fabián Cueva

Ing. Jorge Altamirano

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN 1

1 ANÁLISIS SITUACIONAL 3

1.1 ANÁLISIS DEL MACROENTORNO 3

1.1.1 Factores Económicos 3

1.1.1.1 Producto Interno Bruto (PIB) 4

1.1.1.2 Inflación 6

1.1.1.3 Tasa de Interés Activa 9

1.1.1.4 Tasa de Interés Pasiva 11

1.1.2 Factores Políticos 13

1.1.3 Factores Legales 15

1.1.4 Factores Culturales 16

1.1.5 Factores Tecnológicos 16

1.2 ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA 17

1.2.1 Análisis de las Fuerzas de Porter 17

1.2.1.1 La Amenaza de Nuevos Competidores 18

1.2.1.2 El Poder de Negociación de los Clientes 21

1.2.1.3 El Poder de Negociación de los Proveedores 24

1.2.1.4 La Amenaza de Productos y Servicios Sustitutos 26

1.2.1.5 La Intensidad de la Rivalidad entre Competidores 26

1.3 ANÁLISIS DE LA EMPRESA 32

1.3.1 La Empresa Distrifood S.A. 32

1.3.1.1 Giro del Negocio 34

1.3.1.2 Misión 35

1.3.1.3 Visión 35

1.3.1.4 Valores y Principios Organizacionales 35

1.3.1.5 Objetivos Generales 36

1.3.1.6 Objetivos Específicos 37

1.3.1.7 Centro de Distribución 37

1.3.1.8 Sistema de Distribución 38

1.3.2 Procesos de la Organización 39

1.3.2.1 Flujograma del Proceso de Giro del Negocio 41

1.3.2.2 Flujograma del Proceso de Ventas 41

1.3.2.3 Organigrama de la Empresa 44

1.3.3 Análisis F.O.D.A. 44

1.3.3.1 Oportunidades y Amenazas 44

1.3.3.2 Fortalezas y Debilidades 48

- 2 INVESTIGACIÓN DE MERCADOS 56**
 - 2.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA 56
 - 2.2 FASE EXPLORATORIA 56
 - 2.2.1 Fuentes Primarias 57**
 - 2.2.1.1 Encuestas 57
 - 2.2.2 Fuentes Secundarias 57**
 - 2.2.2.1 Fuentes de Datos Internas (Intranets) 57
 - 2.2.2.2 Fuentes en Publicaciones Periódicas/Libros 58
 - 2.3 FASE DESCRIPTIVA 62
 - 2.3.1 Metodología de la Investigación 62**
 - 2.3.1.1 Universo 63
 - 2.3.1.2 Muestra 64
 - 2.3.2 Recolección de Datos 65**
 - 2.3.3 Resultados de la Investigación 66**
- 3 PROPUESTA COMERCIAL Y PLAN DE MARKETING 123**
 - 3.1 OBJETIVOS 123
 - 3.2 MARKETING MIX 126
 - 3.2.1 Producto 126**
 - 3.2.2 Precio 138**
 - 3.2.3 Plaza 138**
 - 3.2.4 Promoción 153**
- 4 ESTUDIO TÉCNICO Y ELABORACIÓN DE PROCESOS 161**
 - 4.1 PROCESO DE REESTRUCTURACIÓN DE SECTORES POR NÚMERO DE CLIENTES PROMEDIO PARA CADA PRE-VENDEDOR 163
 - 4.2 PROCESO DE CAMBIO DE FRECUENCIAS DE VISITA DE 2 VECES POR SEMANA A FRECUENCIA SEMANAL 167
 - 4.3 PROCESO DE DISEÑO Y CREACIÓN DE VISITAS EN BLOQUE 168
 - 4.4 CONTRATACIÓN DE NUEVOS PRE-VENDEDORES 169
 - 4.5 IMPLEMENTACIÓN DE DISPOSITIVOS GPS PARA CONTROL DE PRE-VENDEDORES 170
 - 4.6 CAPACITACIÓN A PRE-VENDEDORES EN MANEJO DE MAPAS Y LECTURA DE NOMENCLATURA EN EL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO Y VALLES 171
 - 4.7 CAPACITACIÓN A PRE-VENDEDORES EN VENTAS Y SERVICIO AL CLIENTE 176
 - 4.8 IMPLEMENTACIÓN DE UNIFORMES 180
 - 4.9 COLOCACIÓN DE CATÁLOGOS PROMOCIONALES EN PUNTOS DE VENTAS 181
- 5 ESTUDIO FINANCIERO 184**
 - 5.1 ESTADO DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS ACTUALES 184
 - 5.2 ESTADO DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS ACTUALES 186
 - 5.3 ESTADO DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS PROYECTADO SIN IMPLEMENTACIÓN DEL RE-DISEÑO DEL SISTEMA DE COMERCIALIZACIÓN Y DISTRIBUCIÓN 188

- 5.4 ESTADO DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS PROYECTADO CON IMPLEMENTACIÓN DEL RE-DISEÑO DEL SISTEMA DE COMERCIALIZACIÓN Y DISTRIBUCIÓN 189
- 5.5 INCREMENTO DE VENTAS CON IMPLEMENTACIÓN DEL RE-DISEÑO DEL SISTEMA DE COMERCIALIZACIÓN Y DISTRIBUCIÓN 190
- 5.6 INCREMENTO DE VENTAS SIN IMPLEMENTACIÓN DEL RE-DISEÑO DEL SISTEMA DE COMERCIALIZACIÓN Y DISTRIBUCIÓN 190
- 5.7 CUADRO DE INVERSIÓN PARA IMPLEMENTACIÓN DEL RE-DISEÑO DEL SISTEMA DE COMERCIALIZACIÓN Y DISTRIBUCIÓN 191
- 5.8 CUADRO DE DEPRECIACIÓN DE EQUIPOS 192
- 5.9 FLUJO DE CAJA CON IMPLEMENTACIÓN DEL RE-DISEÑO DEL SISTEMA DE COMERCIALIZACIÓN Y DISTRIBUCIÓN 192
- 5.10 DETERMINACIÓN DEL VAN ESCENARIO NORMAL 194
- 5.11 DETERMINACIÓN DEL TIR ESCENARIO NORMAL 195
- 5.12 DETERMINACIÓN DEL VAN ESCENARIO PESIMISTA 196
- 5.13 DETERMINACIÓN DEL TIR ESCENARIO PESIMISTA 196
- 5.14 DETERMINACIÓN DEL VAN ESCENARIO OPTIMISTA 197
- 5.15 DETERMINACIÓN DEL TIR ESCENARIO OPTIMISTA 198

6 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES 199

- 6.1 CONCLUSIONES 199
- 6.2 RECOMENDACIONES 201

BIBLIOGRAFÍA 203

ANEXOS 205

- ANEXO 1 206

RESUMEN EJECUTIVO

Dentro de la estructura del mercado ecuatoriano existen dos canales principales de consumo por medio de los cuales la mayoría de productos de consumo masivo llegan desde el fabricante hasta el consumidor final, estos canales están conformados principalmente por el canal tradicional y el canal de autoservicios, siendo el primero el de mayor representación, alcanzando más del 70% de participación en compras con respecto al canal de autoservicios, convirtiéndose en un medio de negocios con oportunidades ilimitadas.

En el Distrito metropolitano de Quito y los Valles existe un interesante porcentaje de clientes dentro del canal tradicional concentrados principalmente en dos importantes tipos de negocios, Víveres y Micromercados, negocios que actualmente no están recibiendo el mejor servicio tanto en la visita que realiza el representante de cada empresa proveedora así como en el mix de productos de consumo masivo que dichas compañías ofertan; puesto que en los actuales momentos no existen empresas distribuidoras con la capacidad para atender al canal en su totalidad.

Tomando en cuenta las condiciones actuales existentes dentro del canal tradicional se ha concluido que la empresa Distrifood S.A. tiene una importante oportunidad para captar el mayor número de clientes dentro del canal tradicional, ofreciendo un mix de productos de alta rotación, rediseñando la estructura actual en los procesos de comercialización y distribución.

La propuesta de rediseño consiste en desarrollar sectores geográficos con menor número de clientes asignados a un Pre-vendedor por cada día de visita para que se realice una efectiva gestión de ventas que permita incrementar el valor de facturación por cada cliente, implementando herramientas tecnológicas que aseguren el cumplimiento del trabajo asignado a cada Pre-vendedor, capacitando al equipo de Pre-vendedores en competencias relacionadas con el servicio al cliente del canal tradicional y posicionando a Distrifood S.A. como una empresa que brinda un servicio de calidad tanto en la comercialización como en la distribución de productos de consumo masivo de alta rotación.

Como parte importante dentro del desarrollo del rediseño del sistema de comercialización y distribución de la empresa Distrifood S.A. se realizó una investigación de mercados para confirmar efectivamente que no existen empresas distribuidoras de productos de consumo masivo que realicen una cobertura dentro del canal tradicional como la realiza Distrifood S.A. con su equipo de 26 Pre-vendedores, visitando semanalmente a mas de 12000 clientes dentro del canal tradicional, además se pudo evidenciar que no existe ninguna diferenciación en cuanto al servicio brindado por este conjunto de empresas distribuidoras.

Sin embargo Distrifood S.A. no tiene sus sectores de visita balanceados en cuanto a número de clientes se refiere por lo que se determino que la cantidad de clientes que cada Pre-vendedor debe visitar diariamente no debe superar los 75, asignando un promedio de 6 minutos por cada cliente para realizar la respectiva gestión de ventas en un horario de trabajo en campo desde las 07:30 hasta las 15:30 de Lunes a Sábado.

Entonces y según la propuesta del rediseño se realizará la nueva estructuración de los límites geográficos de cada sector de visita para pasar de 132 sectores actuales con un promedio de 92 clientes por cada sector a 173 sectores con un total de 30 Pre-vendedores.

Adicionalmente se ha diseñado una nueva estrategia de visita en bloque, es decir actualmente Distrifood S.A. tiene a sus Pre-vendedores dispersos en todo el Distrito Metropolitano de Quito y los Valles, mientras que la visita en bloque concentra a todo el equipo de ventas en áreas geográficas conjuntas lo que permite mejorar el control de la gestión de ventas así como minimizar el retorno de pedidos no entregados por parte de los vehículos de reparto.

Adicionalmente se realizó la propuesta para implementar sistemas de localización GPS para mejorar el control de la asistencia y permanencia del equipo de Pre-vendedores en el sector de visita asignado.

Finalmente se realizó una comparación entre el Balance de Resultados actual y el proyectado con el rediseño, calculando tanto el VAN como el TIR para determinar el incremento en la rentabilidad para los accionistas.

INTRODUCCIÓN

La empresa Distrifood S.A. fue creada a mediados del 2009 con la finalidad de comercializar y distribuir productos de consumo masivo dentro del canal tradicional.

Al inicio de sus operaciones contaba con apenas tres proveedores en los que se destacaba principalmente la marca de agua sin gas All Natural.

Actualmente la empresa comercializa y distribuye productos de más de doce proveedores entre fabricantes nacionales y extranjeros incluyendo empresas importadoras, entre los productos y marcas más destacadas se encuentran los jugos Sunny, chocolate Manicho, pastas Don Vittorio, atún Real, entre otras.

Distrifood S.A. visita y realiza la gestión de ventas a través de su equipo de Pre-vendedores entre una y hasta dos veces por semana a los distintos clientes del canal tradicional para que luego los pedidos obtenidos sean entregados al siguiente día de la visita hecha por el Pre-vendedor.

El canal tradicional está conformado por un conjunto de tipos de negocios en los que se destacan principalmente las Tiendas, Micromercados, Bares, Restaurantes, Cafeterías, Kioscos, entre otros; estos negocios hacen posible y son el medio más importante para que los productos de consumo masivo lleguen hasta el consumidor final.

Sin embargo para que esto suceda es necesario que tanto empresas fabricantes como distribuidoras lleguen a hasta este canal para ofertar sus productos, es entonces donde Distrifood S.A. realiza un papel importante dentro de un grupo de intermediarios para que a través de su sistema de comercialización y distribución obtenga el mayor número de clientes posible que le permita generar volúmenes de ventas para ser competitivo y mantenerse en el tiempo a pesar de la influencia de sus competidores.

1 ANÁLISIS SITUACIONAL

1.1 ANÁLISIS DEL MACROENTORNO

Como parte del estudio se procederá a realizar el análisis del macro-ambiente lo que permitirá definir las fuerzas, sean positivas o negativas que pueden causar un impacto directo en el desarrollo de las actividades la empresa, considerando que no son controlables ni manipulables.

Para el desarrollo del análisis se ha tomado en cuenta los factores más importantes: económicos, políticos, sociales y tecnológicos.

1.1.1 Factores Económicos

Existen factores económicos que permiten determinar el crecimiento y desarrollo de un país, siendo su análisis una herramienta útil para definir el impacto que estos tengan en la empresa.

Para el desarrollo del análisis se tomara en consideración varios indicadores que nos brindaran información más relevante del país como son: Producto Interno Bruto (PIB), Inflación, Tasas de Interés Activa y Pasiva.

1.1.1.1 Producto Interno Bruto (PIB)

Considerando el Producto Interno Bruto (PIB), como uno de los factores más importantes, y de acuerdo con Samuelson quien determina que el Producto Interno Bruto **“mide el valor de mercado de todos los bienes y servicios finales que produce un país durante un año.”**¹

A continuación se detalla la variación mensual del PIB, a través de los años 2000 al 2010.

Cuadro N° 1**VARIACIÓN MENSUAL DEL PIB**

FECHA	VALOR
Enero-01-2000	4.15%
Enero-01-2001	4.76%
Enero-01-2002	3.43%
Enero-01-2003	3.27%
Enero-01-2004	8.82%
Enero-01-2005	5.74%
Enero-01-2006	4.75%
Enero-01-2007	2.04%
Enero-01-2008	7.24%
Enero-01-2009	0.36%
Enero-01-2010	3.73%

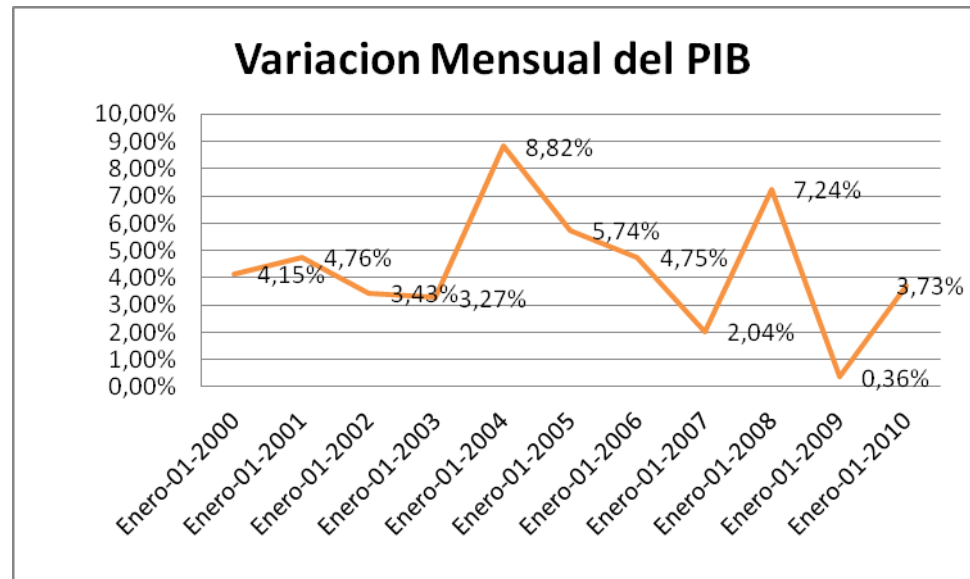
Fuente: www.bce.fin.ec

Elaborado por: Andrea Moyano y Henry Valenzuela

¹ S., NORDHAUS. *Economía*. p. 361.

Gráfico N° 1

VARIACIÓN MENSUAL DEL PIB



Fuente: Investigación Realizada

Elaborado por: Andrea Moyano y Henry Valenzuela

Análisis

De acuerdo a la información del Banco Central del Ecuador se observa que en el año 2000-2001 hubo un mínimo incremento de 0.61% en el crecimiento del PIB, pero a partir de este año hasta el 2003 se muestra un decremento que alcanza un valor de 3.27%, en el año 2004 se muestra un crecimiento de la economía, el país logra obtener un incremento diferencial de 5.55% lo que indicaba un mejoramiento en la economía ecuatoriana. Entre los años 2005-2007 se refleja una caída drástica en la economía con un decremento de llego a 2.04%, en el año 2008 se presenta una mejora en la economía alcanzando el 7.24%. Para el año 2009 por la crisis mundial afecta de manera sustancial dando una baja en el PIB de -6.88%, para el año 2010 se economía muestra un incremento llegando a 3.73%.

Por los valores obtenidos en el PIB del año 2010, y con la economía ecuatoriana que no obtuvo un incremento sustancial, se puede tomar a estos índices como una AMENAZA, debido a que el incremento en la economía todavía no alcanza los estándares requeridos para considerarlos como una fortaleza y de esta manera los sectores de la industria y el comercio tengan rendimientos limitados y escasos. Por lo que se procede a valorar a este índice como una Amenaza de bajo impacto.

1.1.1.2 Inflación

“Inflación, un incremento sostenido en el nivel de precios promedio en la economía”.²

“**El índice de precios de consumo (IPC)**, el indicador más utilizado de la inflación es el índice de precios de consumo”.³

La inflación es medida estadísticamente a través del IPC, lo que permite monitorear los precios y servicios demandados por los consumidores.

Para el análisis se tomara a los índices de precios de consumo desde febrero de 2009 hasta enero de 2011. A continuación los valores detallados:

² Cfr. W., McEACHERN. *Macroeconomía*. p. 16.

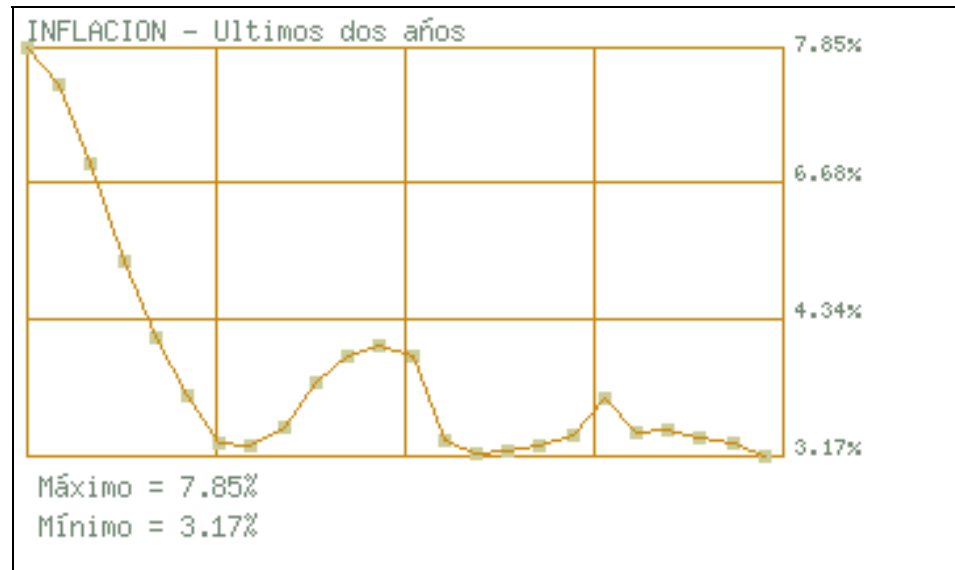
³ Cfr. S., NORDHAUS. *Op. Cit.* p. 390.

Cuadro N° 2**VARIACIÓN MENSUAL DE LA INFLACIÓN**

FECHA	VALOR
Enero-31-2011	3.17 %
Diciembre-31-2010	3.33 %
Noviembre-30-2010	3.39 %
Octubre-31-2010	3.46 %
Septiembre-30-2010	3.44 %
Agosto-31-2010	3.82 %
Julio-31-2010	3.40 %
Junio-30-2010	3.30 %
Mayo-31-2010	3.24 %
Abril-30-2010	3.21 %
Marzo-31-2010	3.35 %
Febrero-28-2010	4.31 %
Enero-31-2010	4.44 %
Diciembre-31-2009	4.31 %
Noviembre-30-2009	4.02 %
Octubre-31-2009	3.50 %
Septiembre-30-2009	3.29 %
Agosto-31-2009	3.33 %
Julio-31-2009	3.85 %
Junio-30-2009	4.54 %
Mayo-31-2009	5.41 %
Abril-30-2009	6.52 %
Marzo-31-2009	7.44 %
Febrero-28-2009	7.85 %

Fuente: www.bce.fin.ec

Elaborado por: Andrea Moyano y Henry Valenzuela

Gráfico N° 2**VARIACIÓN DE LA INFLACIÓN**

Fuente: www.bce.fin.ec

Elaborado por: Andrea Moyano y Henry Valenzuela

Análisis

El Índice de los Precios del Consumidor es uno de los indicadores más importantes dentro de la economía, puesto que permite medir el costo de la canasta básica familiar en diferentes momentos, la cual presenta incrementos desde enero del 2010 manteniendo la tendencia al cierre del año con el 3.33%. Pero dentro del año 2011 vamos que muestra un decremento que alcanzo el 3.17%.⁴

Esta variación mínima en la inflación que se ha mantenido en el año 2010 indica un comportamiento favorable para la economía del país, por la estabilidad en los precios, pero todavía es un nivel elevado en comparación con Economías de países de Primer Mundo, por lo que el

⁴ Cfr. Tabla No. 2. Variación acumulada de la inflación.

Gobierno Central debe esforzarse en políticas que permitan mejorar la situación actual y disminuir estos indicadores.

De acuerdo a este se considera a este indicador como una amenaza de bajo impacto, puesto que el consumidor se ve obligado a comprar bienes más baratos y en cantidades menores para cubrir sus necesidades, pero el nivel de circulante también es restringido.

1.1.1.3 Tasa de Interés Activa

La tasa de interés permite medir la variación de la disponibilidad del dinero en el mercado, es decir si existe mayor disponibilidad la tasa de interés baja y si existe escasez la tasa de interés se incrementa.

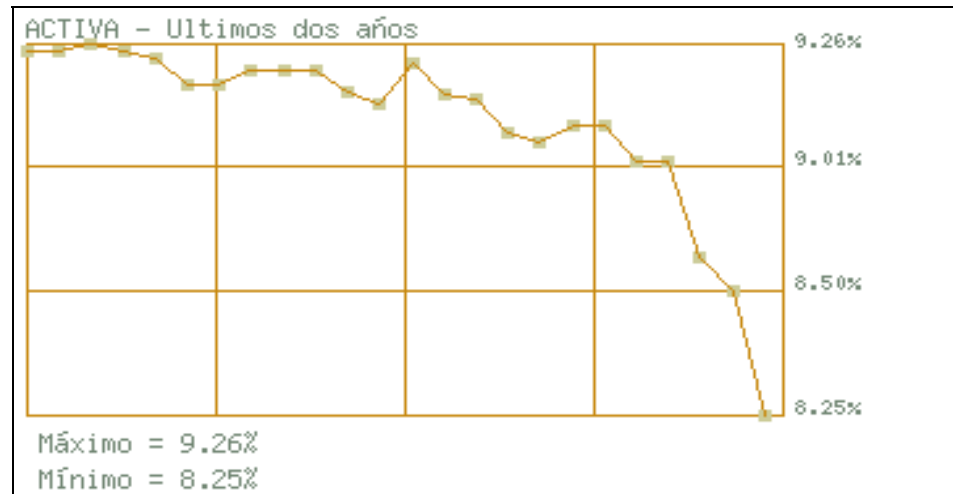
Para realizar el análisis se debe tener en consideración la tasa activa o de colocación y la tasa pasiva o de captación, las que permitirán definir la viabilidad de tomar un préstamo con una entidad financiera o invertir en la empresa y obtener una mayor rentabilidad.

Cuadro N° 3**TASA DE INTERÉS ACTIVA**

FECHA	VALOR
Febrero-28-2011	8.25 %
Enero-31-2011	8.59 %
Diciembre-31-2010	8.68 %
Noviembre-30-2010	8.94 %
Octubre-30-2010	8.94 %
Septiembre-30-2010	9.04 %
Agosto-31-2010	9.04 %
Julio-31-2010	8.99 %
Junio-30-2010	9.02 %
Mayo-31-2010	9.11 %
Abril-30-2010	9.12 %
Marzo-31-2010	9.21 %
Febrero-28-2010	9.10 %
Enero-31-2010	9.13 %
Diciembre-31-2009	9.19 %
Noviembre-30-2009	9.19 %
Octubre-31-2009	9.19 %
Septiembre-30-2009	9.15 %
Agosto-31-2009	9.15 %
Julio-31-2009	9.22 %
Junio-30-2009	9.24 %
Mayo-31-2009	9.26 %
Abril-30-2009	9.24 %
Marzo-31-2009	9.24 %

Fuente: www.bce.fin.ec

Elaborado por: Andrea Moyano y Henry Valenzuela

Gráfico N° 3**TASA DE INTERÉS ACTIVA**

Fuente: www.bce.fin.ec

Elaborado por: Andrea Moyano y Henry Valenzuela

Análisis

Acorde a los datos obtenidos se ha definido a la tasa activa como una oportunidad de impacto medio, puesto la trayectoria desde el año 2008 al año 2010, ha mantenido niveles constantes, que fluctúan entre 9.10% y 8.68%, alcanzando el porcentaje más bajo en el mes de Febrero de 2011 con 8.25% lo que brinda una seguridad en el caso de que se opte por un préstamo con una entidad financiera como inversión para la empresa.⁵

1.1.1.4 Tasa de Interés Pasiva

“Es el porcentaje que paga una institución bancaria a quien deposita dinero mediante cualquiera de los instrumentos que para tal efecto existen”.⁶

⁵ Cfr. Tabla No. 3 Tasa de Interés Activa.

⁶ Cfr. [http://es.wikipedia.org/wiki/Tasa_de_inter%C3%A9s]

Cuadro N° 4**TASA DE INTERÉS PASIVA**

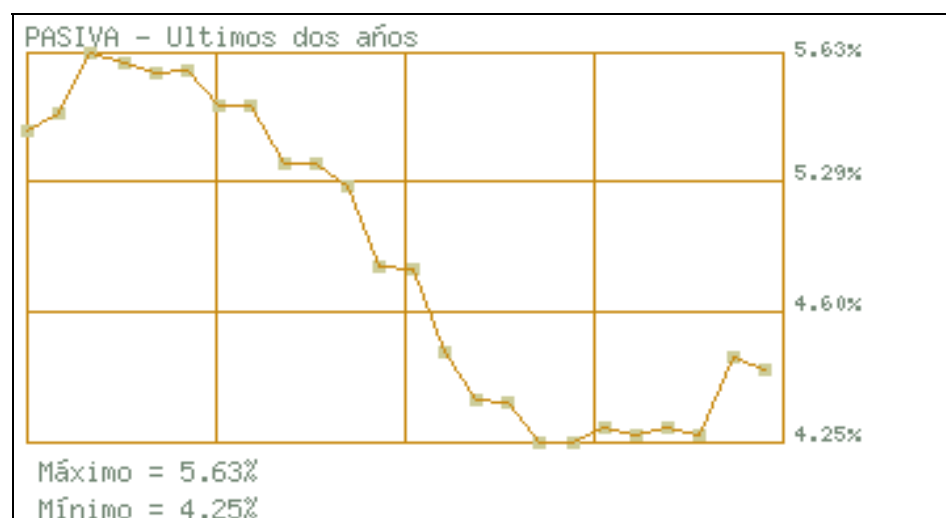
FECHA	VALOR
Febrero-28-2011	4.51 %
Enero-31-2011	4.55 %
Diciembre-31-2010	4.28 %
Noviembre-30-2010	4.30 %
Noviembre-29-2010	4.28 %
Octubre-30-2010	4.30 %
Septiembre-30-2010	4.25 %
Agosto-31-2010	4.25 %
Julio-31-2010	4.39 %
Junio-30-2010	4.40 %
Mayo-31-2010	4.57 %
Abril-30-2010	4.86 %
Marzo-31-2010	4.87 %
Febrero-28-2010	5.16 %
Enero-31-2010	5.24 %
Diciembre-31-2009	5.24 %
Noviembre-30-2009	5.44 %
Octubre-31-2009	5.44 %
Septiembre-30-2009	5.57 %
Agosto-31-2009	5.56 %
Julio-31-2009	5.59 %
Junio-30-2009	5.63 %
Mayo-31-2009	5.42 %
Abril-30-2009	5.35 %

Fuente: www.bce.fin.ec

Elaborado por: Andrea Moyano y Henry Valenzuela

Gráfico N° 4

TASA DE INTERÉS PASIVA



Fuente: www.bce.fin.ec

Elaborado por: Andrea Moyano y Henry Valenzuela

Análisis

De acuerdo a la información obtenida del Banco Central del Ecuador se ha tomado a la tasa pasiva como una oportunidad de bajo impacto, puesto que al tener tasas tan bajas por la captación de dinero en entidades financieras, que han ido fluctuando entre 5.86% en abril del 2008 hasta Febrero de 2011, donde alcanzo el 4.51%, lo permite que el inversionista prefiera re-invertir los recursos en la empresa a invertirlos en entidades financieras dado el costo de oportunidad.⁷

1.1.2 Factores Políticos

En la sociedad ecuatoriana los factores políticos han sido siempre un limitante tanto para la inversión local como internacional, en la actualidad con el

⁷ Cfr. Tabla No. 4. Tasa de Interés Pasiva.

gobierno del Presidente de la República Economista Rafael Vicente Correa Delgado quien asumió su cargo el 15 de Enero de 2007, se ha presentado un entorno político con mayor estabilidad hasta la presente fecha.

Dentro del Gobierno actual se ha establecido políticas de inversión tanto en Educación, Salud, Vivienda, Vial, Energía entre otros, lo cual ha generado la aceptación y apoyo por parte de la población Ecuatoriana dándole un porcentaje de aceptación en Quito de 49%⁸ y un 53%⁹ en la ciudad de Guayaquil.

Con la creación de leyes como el Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones; el ingreso de productos extranjeros para el consumo masivo se ha visto afectado y limitado, puesto que se ha aplicado un incremento aranceles que deben pagar dichos productos y mayores requisitos para la importación de los mismos; lo ha producido que este tipo de productos se tornen prohibitivos y en muchos de los casos la empresas comercializadoras han tomado la decisión de dejarlos de importar y comercializar, lo cual ha beneficiado a los productores ecuatorianos, puesto que ha sido un factor determinante para incrementar su participación en mercado, pero no significa que su competitividad y la calidad de estos productos haya mejorado en muchos de los casos.

⁸ Cfr. [<http://www.eluniverso.com/2011/03/09/1/1355/popularidad-presidente-desciende.html?p=135>]

⁹ Cfr. *Ibíd.* p. 7.

Por lo que se ha ubicado a este factor como una amenaza de impacto medio, ya que a pesar de que se han establecido políticas que permiten impulsar los productos locales también crean barreras la venta de productos importados.

1.1.3 Factores Legales

En cuanto a los factores legales debemos tomar en cuenta a todos los organismos controladores y reguladores que son requisitos para el mantenimiento de la empresa Distrifood S.A., los mismos que obligan a empresa a cumplir con todas las normativas.

Instituciones gubernamentales como el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS), Servicio de Rentas Internas (SRI), Superintendencia de Compañías y entidades locales como Municipio del Distrito Metropolitano de Quito, Registro Mercantil, entre otras, obligan a la empresa a estar siempre al día con sus obligaciones y haberes, siendo estos factores tomados como una Oportunidad de Bajo impacto, ya que si la empresa cumple con todos estos aspectos tiene la seguridad que en ningún momento las actividades se verían limitadas.

Dentro de estos factores se debe tomar en cuenta una regulación municipal que es el Pico y Placa, que afecta la circulación de los vehículos dentro de la ciudad de Quito, lo cual es considerado como una amenaza de alto impacto para la empresa

1.1.4 Factores Culturales

La sociedad ecuatoriana enfrenta un proceso de cambio y adaptación constante, por lo que en la actualidad el mercado tiene una amplia variedad en lo que corresponde a productos alimenticios, si bien es cierto existe mayor información con respecto a los efectos que tienen en la salud la comida rápida, no es menos cierto que la sociedad no ha tomado medidas correctivas frente a esto.

Lo que permite que la comida rápida y snacks se encuentren en la mayoría de los puntos de venta donde el consumidor los adquiere, y con el tiempo cada vez mas apretado la sociedad tiende a comprar productos que sean de consumo diario, rápido y que no reflejen una gran inversión.

Es por esto que los factores sociales son considerados para la empresa Distrifood S.A., como una ventaja puesto que debido a la aceptación de la sociedad para el consumo de productos masivos, se ha ubicado como una oportunidad de impacto alto.

1.1.5 Factores Tecnológicos

Con una sociedad cada vez más exigente, los factores tecnológicos se han convertido en el punto diferenciador de las empresas, por lo que en la actualidad se pueden encontrar productos y servicios que permiten tener un contacto constante con la empresa y los vendedores, camiones, proveedores, permitiendo así ser mas eficientes y eficaces con los clientes.

Por lo que en el mercado podemos encontrar soluciones que permitan agilizar los procesos de toma de pedidos, control de ingreso y salida de productos, facilidad al momento de entregar facturas y obtener reportes de manera inmediata; determinar la ubicación exacta de los camiones y vendedores lo que permite tener un mayor control del uso de los recursos y optimización del tiempo.

De esta forma se considera consideramos a los factores tecnológicos una oportunidad de impacto alto.

1.2 ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA

1.2.1 Análisis de las Fuerzas de Porter

Este modelo desarrollado por Michael Porter es la herramienta que facilita realizar el análisis del entorno competitivo o de la industria concentrado en 5 fuerzas competitivas básicas:

1. La amenaza de nuevos competidores.
2. El poder de negociación de los compradores.
3. El poder de negociación de los proveedores.
4. La amenaza de productos y servicios sustitutos.
5. La intensidad de la rivalidad entre los competidores de un sector.

Gráfico N° 5

ANÁLISIS DEL ENTORNO COMPETITIVO



Fuente: Investigación Realizada

Elaborado por: Andrea Moyano y Henry Valenzuela

1.2.1.1 La Amenaza de Nuevos Competidores

La amenaza de nuevos entrantes hace referencia al hecho de que las utilidades de los competidores actuales se vean afectadas o disminuidas por el ingreso de nuevos competidores.

No existe facilidades para la entrada de nuevos competidores dentro de esta Industria principalmente por las altas inversiones que se tienen que realizar en las áreas de distribución, comercialización y logística para tener la capacidad de realizar cobertura tanto en Quito con en el sector de los Valles.

El impacto de esta amenaza depende de las barreras de entrada existentes ya sea en la industria más las acciones combinadas que realizan los competidores actuales.

Economías de Escala: El principal objetivo de las economías de escala es la reducción de costos incrementando los niveles de producción dentro de un periodo de tiempo.

Si representa una barrera de entrada para nuevos competidores, ya que dentro de esta industria se realizan compras de grandes volúmenes entregando garantías reales a los proveedores para obtener descuentos especiales y promociones que permitan bajar los costos de comercialización y distribución.

Diferenciación del Producto: No existen barreras de entrada por diferenciación del producto ya que no existe lealtad por parte de los clientes que conforman el canal tradicional con sus proveedores y al ser estos comercializadores de muchas marcas de productos de consumo masivo en común la imagen corporativa de las distribuidoras no genera una diferenciación representativa.

Necesidades de Capital: Constituye una de las principales barreras de entrada ya que dentro de esta industria es necesario garantizar las compras a crédito con los proveedores para lo cual se necesita tener fuertes capitales destinados a dichas garantías, esto varía según el tipo de proveedor y el posicionamiento del producto a ser comercializado y distribuido.

Costos de Cambio: Se podría decir que en esta industria no aplican los costos de cambio, ya que no existe ninguna estrategia para retener al

cliente por parte de las empresas existentes a más de otorgar créditos semanales por ciertos volúmenes de compra, y de esta manera evitar que cambie de proveedor.

Acceso a los canales de distribución: El acceso a los canales de distribución si representa una barrera de entrada ya que en esta industria los volúmenes de venta están concentrados en muchos clientes dentro del canal tradicional con bajos promedios de compra por cada cliente para lo cual se necesita numeroso personal de ventas, logística y distribución.

Desventajas de costos independientes de economías de escala:

La propiedad del producto: Al tratarse de un servicio de comercialización y distribución de productos de consumo masivo dentro del canal tradicional la propiedad del producto es una barrera de entrada baja ya que los sistemas de visita y entrega de productos, el diseño de sectores a ser atendidos tienden a ser genéricos para todos los competidores.

Acceso preferencial a materias primas: el acceso preferencial en esta industria tiene relación con los productos y marcas que se distribuyen por lo que representa una barrera de entrada alta para nuevos entrantes ya que existen actualmente muchas distribuidoras que comercializan los mismos productos así como productos con convenios de exclusividad.

Los subsidios del gobierno: No aplica, porque en el Ecuador no existen subsidios gubernamentales para este tipo de industrias.

Curva de aprendizaje o experiencia: la curva de aprendizaje si representa una barrera de entrada ya que si los nuevos entrantes no tienen la suficiente experiencia para administrar este tipo de servicio pueden fracasar rápidamente.

Represalia esperada: No creemos que pueda existir una represalia en contra de los nuevos competidores, ya que no existen antecedentes.

Análisis de la Fuerza:

De acuerdo con el análisis de la fuerza existen suficientes barreras de entradas que dificultarían el ingreso de nuevos competidores, por lo tanto el ingreso de nuevos entrantes es bajo.

1.2.1.2 El Poder de Negociación de los Clientes

Los clientes dentro de esta industria pertenecen al canal denominado tradicional, ya que las distribuidoras existentes actualmente realizan alianzas estratégicas con productores e importadores de productos y marcas de consumo masivo en diferentes categorías para a su vez comercializarlos y distribuirlos en este canal para que lleguen hasta el consumidor final.

Los clientes dentro del canal tradicional están clasificados por tipo o giro del negocio en donde se destacan principalmente las tiendas que representan en promedio más del 70% de los clientes existentes en las diferentes tipologías.

El grupo está concentrado o compra grandes volúmenes en relación con las ventas del proveedor:

No existe un grupo de clientes concentrados, ni tampoco compran en grandes volúmenes ya que la característica principal dentro del canal tradicional es justamente muchos clientes con bajo volumen de compras semanales. De esta manera el poder es bajo.

Los productos o servicios que compra del sector son estándares o indiferenciados:

De cierta manera el servicio que ofrecen las diferentes empresas distribuidoras dentro del canal no es diferenciado, lo cual hace que los compradores puedan encontrar proveedores de lo que buscan sin mayor problema.

Los compradores tienen pocos costos de cambio:

Como ya lo hemos mencionado anteriormente, las empresas distribuidoras que forman parte de la industria no ofrecen costos cambiantes al comprador, de esta manera es bajo.

Los compradores obtienen pocos beneficios:

Al tratarse de un canal que no está concentrado geográficamente y que tiene bajos volúmenes de compra en cada visita, el principal beneficio es justamente el servicio de comercialización y distribución lo que le permite a este tipo de compradores mantener inventarios bajos y según rotación de cada producto, sin embargo no existen beneficios adicionales representativos por lo cual se califica como bajo.

Los compradores plantean una verdadera amenaza de integración hacia atrás:

Los compradores no plantean una verdadera amenaza de integración hacia atrás puesto que el nivel de inversión que este tipo de comprador realiza es relativamente bajo comparado con las grandes inversiones y garantías que son necesarias para una empresa distribuidora.

El producto de la industria no juega un papel relevante en la calidad del producto o servicio del comprador:

El servicio de la industria si impacta en la calidad del servicio del comprador ya que si por faltas de eficiencia de las distribuidoras en cuanto a visitas por parte de los vendedores y entrega de productos por parte de los vehículos de reparto, los compradores no contarían con inventarios necesarios para satisfacer las necesidades de los consumidores finales.

Análisis de la Fuerza:

En este caso el poder de los compradores es bastante bajo, ya que los mismos no tienen una influencia directa sobre los precios o la generación del servicio.

1.2.1.3 El Poder de Negociación de los Proveedores

El grupo de proveedores está dominado por pocas compañías y muestra mayor concentración que la industria a la que vende:

Existen suficientes compañías en el mercado que pueden proveer los distintos productos a las distribuidoras sin embargo no todos son productos con alto posicionamiento, por lo tanto el poder de negociación en este aspecto es alto.

El grupo de proveedores no está obligado a competir con otros productos sustitutos para venderle a la industria:

El grupo de proveedores si está continuamente obligado a competir con otros productos sustitutos por lo que el poder en este caso es

La industria no es un cliente importante para el grupo de proveedores:

La industria es uno de los principales clientes para el grupo de proveedores ya que son justamente el grupo de distribuidores los

responsables de ubicar los productos de distintas categorías dentro del canal tradicional.

El producto de los proveedores es un insumo importante para el negocio del comprador:

En este caso simplemente sin la existencia de proveedores de productos de consumo masivo no existirían distribuidoras que brinden el servicio de comercialización y distribución dentro del canal tradicional.

Los productos del grupo de proveedores están diferenciados o han acumulado costos cambiantes:

Los productos elaborados por la mayoría de proveedores que permiten a las distribuidoras brindar el servicio de comercialización y distribución tienen una alta diferenciación, por lo tanto el poder de los proveedores en este caso es alto.

El grupo de proveedores constituye una amenaza seria contra la integración hacia adelante:

El grupo de proveedores no constituye una amenaza seria contra la integración hacia adelante ya que según antecedentes dentro de la industria la tendencia de los proveedores es especializarse en productos que satisfagan las necesidades de los consumidores finales y no en

realizar las actividades de comercialización y distribución dentro del canal tradicional.

Análisis de la Fuerza:

En este caso el poder de negociación de los proveedores es bajo, ya que a pesar de que los productos que estos fabrican son indispensables para la operación de las empresas distribuidoras, existen suficientes empresas proveedoras que le permiten a las distribuidoras mantener ciertas ventajas en las negociaciones.

1.2.1.4 La Amenaza de Productos y Servicios Sustitutos

La amenaza de productos y servicios sustitutos es considerada baja ya que hasta el momento no existen formas diferentes de la prestación de este servicio.

Llegar al canal tradicional a través del sistema de pre-venta con un servicio personalizado garantiza que se realiza la compra.

Por lo tanto la amenaza es baja.

1.2.1.5 La Intensidad de la Rivalidad entre Competidores

Competidores numerosos o de igual fuerza:

En esta industria no existen competidores numerosos, pero si pocas empresas con recursos y tamaño similares, lo que hace que se encuentren

propensas a luchar entre sí. Esto hace que la competencia sea considerada una amenaza alta.

Lento crecimiento de la industria:

Existe un lento crecimiento de la industria por las inversiones necesarias y los antecedentes de fracaso de algunas distribuidoras.

Altos costos fijos o de almacenamiento:

Este servicio necesita almacenamiento de los productos a ser comercializados y distribuidos, por lo que se incurre en costos fijos por este motivo, por lo tanto es alta.

Ausencia de diferenciación o costos cambiantes:

Prácticamente no existe una diferenciación establecida entre los servicios de los competidores, y de la misma manera no representa un mayor costo de cambio para el cliente al cambiar de proveedor. Este factor es alto.

Aumento de la capacidad en grandes incrementos:

Existe alta rivalidad de los competidores en la industria, sin embargo no se ha llegado a brindar este tipo de servicio al total del canal tradicional.

Competidores diversos:

A pesar que las empresas existentes poseen diferentes estrategias en cuanto se refiere a la forma de hacer cobertura y distribución, les resulta fácil conocer y entender lo que está haciendo la competencia, por lo tanto este factor es bajo.

Importantes intereses estratégicos:

Se puede decir que existe una alta rivalidad entre las empresas de la industria, ya que se están peleando entre sí para abarcar gran parte del mercado, de esta manera se considera como un aspecto alto.

Barreras sólidas contra la salida:**Activos especializados:**

En esta industria no se trabaja con activos altamente especializados, lo cual en el caso de querer venderlos no resultaría del todo difícil, ya que las distribuidoras normalmente tercerizan el servicio de logística y en otros casos ciertas empresas poseen vehículos propios mismos que son de fácil venta y podrían ser utilizados por diferentes empresas, inclusive en diferentes industrias.

Costos fijos de salida:

Las empresas que forman parte de esta industria, no trabajan con un gran número de empleados, lo que hace innecesario la elaboración de contratos colectivos, costos de reubicación etc., ya que estos factores se manejan únicamente a nivel de grandes corporaciones.

Interrelaciones estratégicas:

Es alta, porque las empresas de la industria pueden tener instalaciones compartidas y vínculos estrechos con otras empresas, mismos que los mantienen en el mercado.

Barreras emocionales:

A pesar de que existe mucho orgullo e identificación con el negocio por parte de quienes se encuentran actualmente en la industria, esta barrera de salida se torna baja ya que la afectación financiera se encuentra por encima de este antecedente.

Restricciones gubernamentales y sociales:

No aplica, porque en nuestro país no existen restricciones de este tipo y para esta industria.

Análisis de la Fuerza:

La intensidad de la rivalidad entre los competidores actuales resulta alta, ya que en la industria las empresas existentes son similares entre sí, con capacidades y tecnologías también similares. Todo esto hace que la rivalidad entre los competidores actuales sea alta.

Gráfico N° 6**RESUMEN ANÁLISIS COMPETITIVO DE LA INDUSTRIA**

Fuente: Investigación Realizada

Elaborado por: Andrea Moyano y Henry Valenzuela

Cuadro N° 5**RESUMEN ANÁLISIS COMPETITIVO DE LA INDUSTRIA**

RESUMEN ANALISIS DE LAS FUERZAS DE PORTER	CALIFICACION	
	PARCIAL	GENERAL
La amenaza de nuevos entrantes		Baja
Economías de Escala:	Alta	
Diferenciación del Producto:	N/a	
Necesidades de Capital:	Alta	
Costos de Cambio:	N/a	
Acceso a los canales de distribución:	Alta	
La propiedad del producto:	Baja	
Acceso preferencial a materias primas:	Alta	
Los subsidios del gobierno:	N/a	
Curva de aprendizaje o experiencia:	Alta	
Represalia esperada:	Baja	
El poder de negociación de los clientes		Baja
El grupo está concentrado o compra grandes volúmenes en relación con las ventas del proveedor:	Baja	
Los productos o servicios que compra del sector son estándares o indiferenciados:	Alta	
Los compradores tienen pocos costos de cambio:	Baja	
Los compradores obtienen pocos beneficios:	Baja	
Los compradores plantean una verdadera amenaza de integración hacia atrás:	N/a	
El producto de la industria no juega un papel relevante en la calidad del producto o servicio del comprador:	Alta	
El poder de negociación de los proveedores		Baja
El grupo de proveedores está dominado por pocas compañías y muestra mayor concentración que la industria a la que vende:	Alta	
El grupo de proveedores no está obligado a competir con otros productos sustitutos para venderle a la industria:	Baja	
La industria no es un cliente importante para el grupo de proveedores:	Baja	
El producto de los proveedores es un insumo importante para el negocio del comprador:	Alta	
Los productos del grupo de proveedores están diferenciados o han acumulado costos cambiantes:	Alta	
El grupo de proveedores constituye una amenaza seria contra la integración hacia adelante:	Baja	

Fuente: Investigación Realizada

Elaborado por: Andrea Moyano y Henry Valenzuela

Cuadro N° 6**RESUMEN ANÁLISIS COMPETITIVO DE LA INDUSTRIA**

RESUMEN ANALISIS DE LAS FUERZAS DE PORTER	CALIFICACION	
	PARCIAL	GENERAL
La amenaza de productos y servicios sustitutos		Baja
La intensidad de la rivalidad entre competidores		Alta
Competidores numerosos o de igual fuerza:	Alta	
Lento crecimiento de la industria:	Alta	
Altos costos fijos o de almacenamiento:	Alta	
Ausencia de diferenciación o costos cambiantes:	Alta	
Aumento de la capacidad en grandes incrementos:	Baja	
Competidores diversos:	Baja	
Importantes intereses estratégicos:	Alta	
Barreras sólidas contra la salida:		
Activos especializados:	Baja	
Costos fijos de salida:	Baja	
Interrelaciones estratégicas:	Alta	
Barreras emocionales:	Baja	
Restricciones gubernamentales y sociales:	N/a	

Fuente: Investigación Realizada

Elaborado por: Andrea Moyano y Henry Valenzuela

1.3 ANÁLISIS DE LA EMPRESA

1.3.1 La Empresa Distrifood S.A.

La empresa Resgasa S.A., nace a través de la compra de la marca de bebidas gaseosas Jean Cola, cuya infraestructura fue adquirida por un grupo familiar, liderado por el Sr. Danilo Soriano, el mismo que fundó Resgasa S.A., en el año 1993, con la visión de producir y comercializar agua envasada bajo la marca All Natural.¹⁰

Como una estrategia para incrementar su posicionamiento en el mercado ecuatoriano Resgasa S.A., decide ingresar al mercado de la sierra ecuatoriana, iniciando sus operaciones en el Distrito Metropolitano de Quito y los Valles de

¹⁰ Cfr. Investigación realizada por Andrea Moyano y Henry Valenzuela

Cumbayá, Tumbaco, Los Chillos y Sangolquí, en el mes de Septiembre del año 2003, con el objetivo de ofertar los productos que hasta esa fecha se producían:

- Agua embotellada sin gas
- Agua embotellada con gas
- Bebidas gaseosas en diferentes sabores.

A partir del año 2004 la empresa Resgasa S.A., inicia un proceso de diversificación de su portafolio de productos, hasta finales del 2008, cuando incrementa las siguientes líneas de productos:

- Agua sin Gas
- Agua con Gas
- Bebidas Gaseosas
- Agua Tónica
- Refrescos sin Gas
- Jugos de varios sabores

Sin embargo para el mes de Julio del 2009, Resgasa S.A., luego de realizar un análisis interno y afectado por la crisis mundial toma la decisión de cerrar sus operaciones en el Distrito Metropolitano de Quito y los Valles de: Cumbayá, Tumbaco, Los Chillos y Sangolquí, e iniciar la búsqueda de un Distribuidor en la zona antes mencionada, para que continúe con la comercialización y distribución de los productos de Resgasa S.A.¹¹

¹¹ Cfr. *Ibidem*.

Es así como el 02 de Julio del 2009 nace DISTRIFOOD S.A. como una Sociedad Anónima con el objetivo de comercializar y distribuir productos de consumo masivo en el Distrito Metropolitano de Quito y los Valles de Cumbayá, Tumbaco, Los Chillos y Sangolquí cuyo Representante Legal es el Señor Teddy Crow Soriano, sobrino del Señor Danilo Soriano Casanova, dueño de RESGASA S.A:

1.3.1.1 Giro del Negocio

Distrifood S.A., es una empresa comercializadora de productos de consumo masivo enfocada a la venta mediante el sistema de pre-venta en el canal tradicional; actualmente distribuye productos de varias marcas siendo fabricantes y/o distribuidores, de la siguiente manera:

Cuadro N° 7

COMPETIDORES DIRECTOS DE DISTRIFOOD S.A.

EMPRESA
SERRASA
JC. JUAN DE LA CRUZ
PYDACO CIA. LTDA.
QUALA S.A.
PROVITALES
REPARTI S.A.
DISTRIFOOD S.A.
DISTRIBUIDORA FEVI
DISNAC
DIS. JKL
DISTRIBUIDORA J.A.
DISUR

Fuente: Investigación Realizada

Elaborado por: Andrea Moyano y Henry Valenzuela

La empresa cuenta actualmente con un total de 26 Pre-vendedores y 13 vehículos tercerizados para realizar las entregas diarias de los diferentes productos que se comercializan en los distintos puntos de venta.

1.3.1.2 Misión

Somos una empresa especializada en distribución con una sólida experiencia y cobertura nacional, con la capacidad de llegar a todos los puntos de venta atendiendo sus necesidades con productos de alta rotación y calidad, brindando soluciones exitosas a los principales proveedores que el mercado demande.¹²

1.3.1.3 Visión

“Ser reconocidos como la mejor distribuidora capaz de manejar la cobertura horizontal en el canal tienda a tienda así como a canales especializados”¹³

1.3.1.4 Valores y Principios Organizacionales

Respeto, A los proveedores, a los clientes, a los accionistas y empleados, y a la comunidad en general, en todos nuestros compromisos y obligaciones.¹⁴

¹² [www.distrifood.com.ec]

¹³ *Ibíd.* p. 11.

¹⁴ *Ibíd.*

Calidad, en todos los procesos que ejecuta la empresa y los servicios que brinda, con profesionalismo y esmero, creemos en un proceso continuo de mejora, de planear, hacer, verificar y actuar.¹⁵

Ética, en todos nuestros actos y decisiones, nuestros procesos son transparentes, somos honestos, confiables y nos manejamos con integridad.¹⁶

Enfoque, estamos de forma permanente orientados en la búsqueda de los resultados esperados; procesamos continuamente información para tomar las decisiones que el mercado requiere de forma oportuna.¹⁷

Dedicación, somos convencidos de que el éxito llega cuando se está preparado, se definen objetivos claros y se busca su logro de forma planificada y sostenida.¹⁸

1.3.1.5 Objetivos Generales

No existen objetivos generales plasmados o comunicados por parte de los directivos de Distrifood S.A., por lo tanto se van determinar y proponer en el capítulo No. 3, en base a la información obtenida.

¹⁵ Ibidem.

¹⁶ Ibidem.

¹⁷ Ibidem.

¹⁸ Ibidem.

1.3.1.6 Objetivos Específicos

No existen objetivos específicos plasmados o comunicados por parte de los directivos de Distrifood S.A. y sus diferentes áreas. Por lo tanto se van determinar y proponer en el capítulo No. 3, en base a la información obtenida.

1.3.1.7 Centro de Distribución

El centro de distribución de la empresa Distrifood S.A., se encuentra actualmente ubicado en Av. Maldonado S31-81 y Av. Morán Valverde, con capacidad de almacenaje dentro de un área promedio de 600 m², distribuida de la siguiente forma:

- Sala de pre-venta y capacitación
- Área para coordinación de distribución
- Área administrativa, facturación y bodega

A continuación la ubicación geográfica de la empresa:

Imagen N° 1**UBICACIÓN GEOGRÁFICA EMPRESA DISTRIFOOD S.A.**

○ Ubicación Geografica
 Distrifood S.A.
 Av. Maldonado S31-81 y Av. Morán Valverde

Fuente: <http://maps.google.com/maps?hl=es&tab=w1>

1.3.1.8 Sistema de Distribución

Distrifood S.A., cuenta en la actualidad con un sistema de distribución 100% en pre-venta para la cobertura del Distrito Metropolitano de Quito y los Valles, para lo cual se cuenta con Recursos tanto físicos como humanos distribuidos de la siguiente manera:

Cuadro N° 8**RECURSO HUMANO DE COMERCIALIZACIÓN Y
DISTRIBUCIÓN DE LA EMPRESA DISTRIFOOD S.A.**

RECURSOS DE COMERCIALIZACION Y DISTRIBUCION	
AREA DE COMERCIALIZACION	
Pre - vendedores	26
Supervisores de Ventas	4
Coordinadores de Ventas	1
Gerentes de Ventas	1
AREA DE DISTRIBUCION	
Coordinadores de Distribucion	1
Asistentes de Distribucion	2
Vehiculos fletados para reparto	13

Fuente: Investigación Realizada

Elaborado por: Andrea Moyano y Henry Valenzuela

1.3.2 Procesos de la Organización

Los procesos que mantiene la empresa Distrifood S.A., en la actualidad para la comercialización y distribución de los productos que oferta, se desarrollan de la siguiente manera:

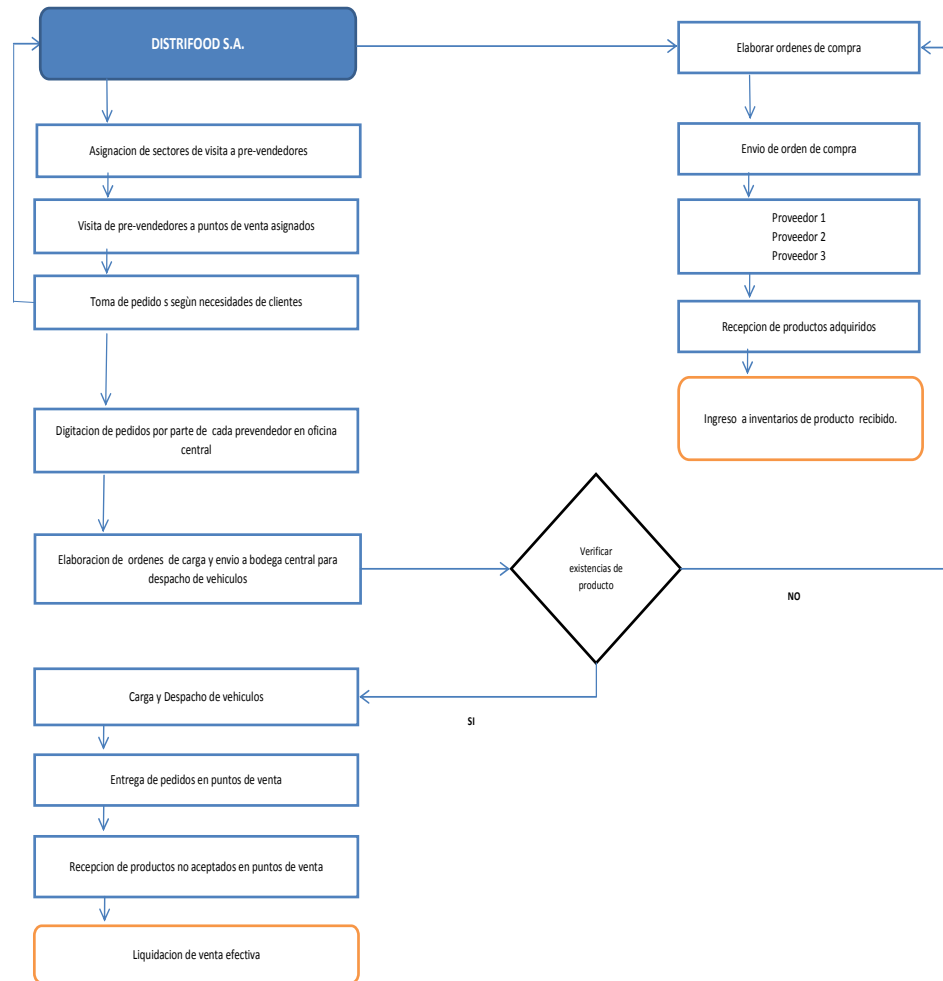
1. Realizar órdenes de compra a los diferentes proveedores según necesidades de inventarios.
2. Recibir y almacenar los productos solicitados a los diferentes proveedores según órdenes de compra realizadas.
3. Recibir en bodega los productos enviados de proveedores a Distrifood S.A.

4. Asignación de sectores diarios de visita del pre-vendedor
5. Visita del pre-vendedor a los cliente es asignados en el sector
6. Recepción de pedidos generados por el pre-vendedor
7. Realización de las diferentes órdenes de carga para entrega de pedidos a los clientes.
8. Cargue de órdenes en los diferentes camiones y camionetas según ruta asignada.
9. Entrega de pedidos a los diferentes puntos de venta.
10. Recepción en bodega de los productos no aceptados por el cliente.
11. Liquidación de la venta efectiva.

1.3.2.1 Flujograma del Proceso de Giro del Negocio

Gráfico N° 7

Proceso de Giro de Negocio Empresa DISTRIFOOD S.A.



Fuente: Distrifood S.A.

Elaborado por: Andrea Moyano E. y Henry Valenzuela S.

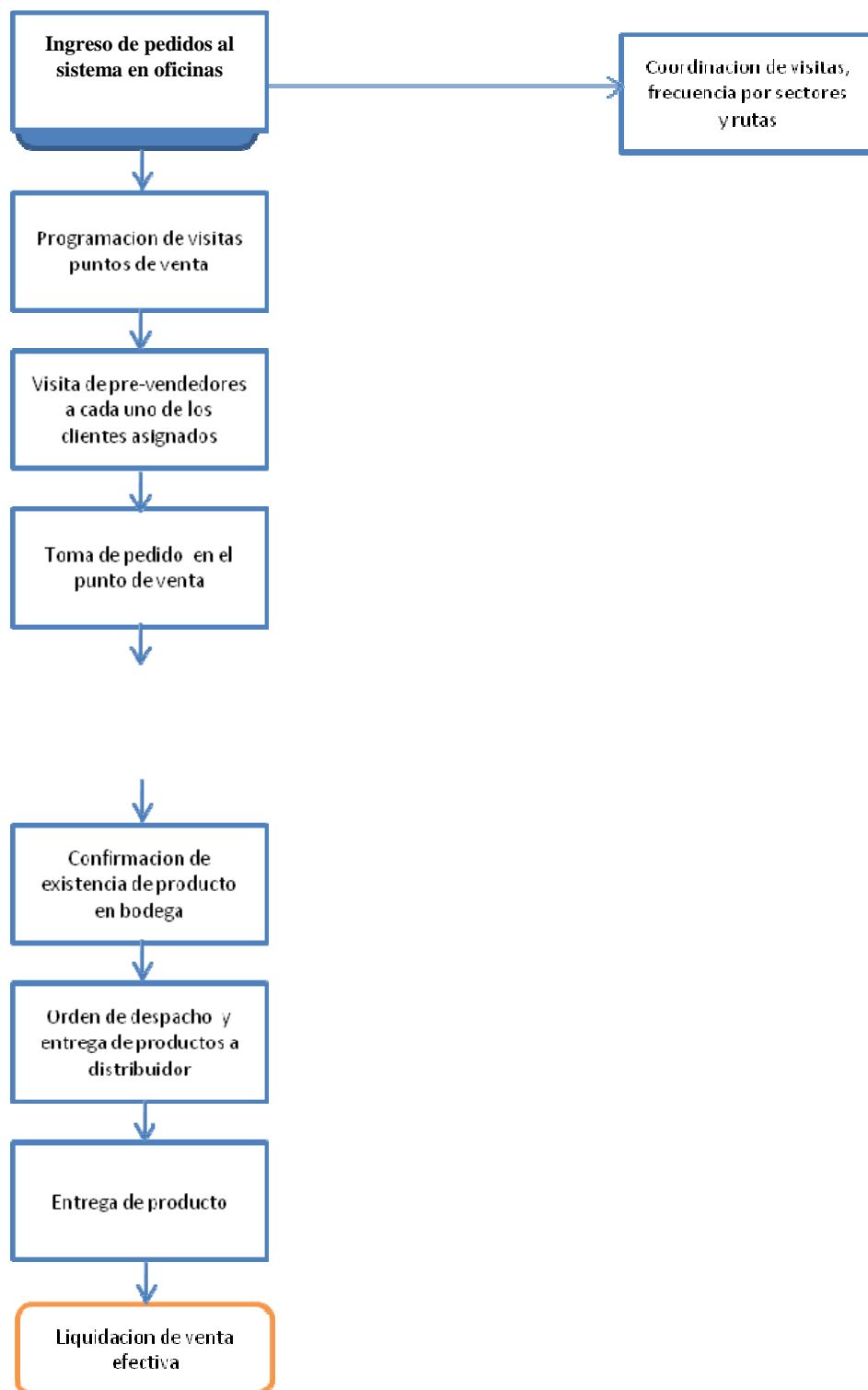
1.3.2.2 Flujograma del Proceso de Ventas

El proceso de la gestión de ventas que realiza Distrifood S.A. dentro del canal tradicional se lo realiza a través del sistema de preventa según los siguientes pasos:

1. El área de distribución es la responsable de asignar los sectores de venta y los clientes a ser visitados geográficamente determinados para cada día de la semana de Lunes a Sábado a cada Pre-vendedor.
2. Una vez asignado el sector de trabajo el Pre-vendedor inicia las respectivas visitas a cada cliente realizando la gestión de venta y registrando los pedidos realizados.
3. Luego de haber concluido con las visitas programadas, el Pre-vendedor acude a las oficinas de Distrifood S.A. para ingresar todos los pedidos al sistema de facturación en función del inventario disponible.
4. Distribución genera las órdenes de carga junto con las guías de remisión respectivas y asigna los vehículos de reparto necesarios para la entrega.
5. Bodega de despacho inicia la carga de vehículos.
6. Los vehículos realizan al siguiente día la entrega de los distintos pedidos facturados por el Pre-vendedor el día anterior.
7. Una vez terminada la entrega, los vehículos de reparto retornan productos de pedidos rechazados por los clientes y liquidan la venta efectiva.

Gráfico N° 8

PROCESO DE VENTA DE EMPRESA DISTRIFOOD S.A.



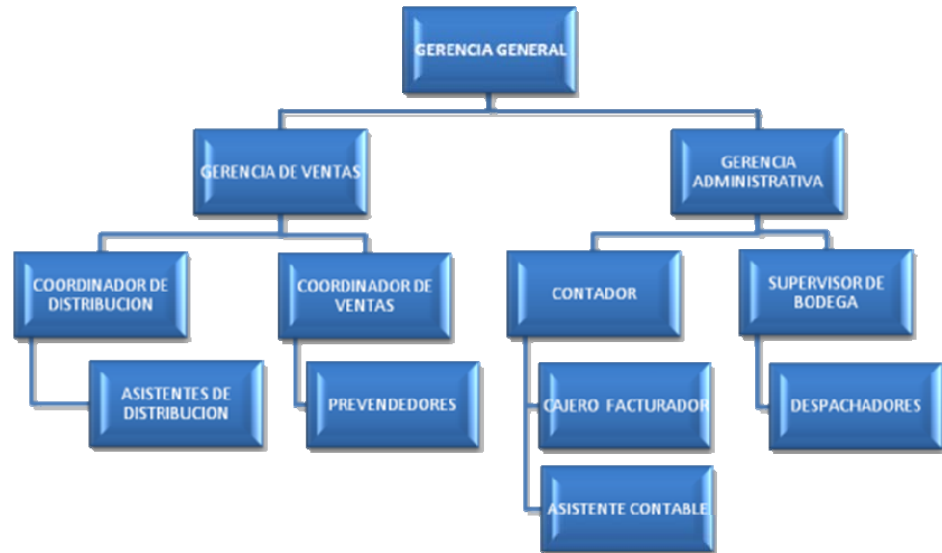
Fuente: Distrifood S.A.

Elaborado por: Andrea Moyano E. y Henry Valenzuela S.

1.3.2.3 Organigrama de la Empresa

Gráfico N° 9

ORGANIGRAMA DE EMPRESA DISTRIFOOD S.A.



Fuente: Distrifood S.A.

Elaborado por: Andrea Moyano E. y Henry Valenzuela S.

1.3.3 Análisis F.O.D.A.

Para el desarrollo del Análisis F.O.D.A., se ha realizado una investigación a través de Focus Group interno, tomando a un representante de cada área que integra a la Empresa Distrifood S.A., de esta forma se ha tomando las ideas más representativas para el análisis.

1.3.3.1 Oportunidades y Amenazas

Para realizar el análisis de la situación actual de la empresa se debe identificar los factores externos que pueden influir y determinar ciertos aspectos favorables y desfavorables dentro del giro del negocio.

Siendo así que la empresa pueda aprovechar e incrementar su participación en el mercado, determinando cuáles son sus oportunidades reales que puedan generar una ventaja competitiva frente a la competencia existente.

Por otro lado saber cuáles son sus amenazas que puedan limitar el crecimiento y que brinden ventajas a la competencia, provocando el no cumplimiento de las estrategias y objetivos planteados.

En el entorno externo existen ventajas y desventajas que no son controlables, pero conociendo e identificándolas se podrá tomar decisiones anticipadamente para evitar que las amenazas se tornen críticas y puedan ser superadas; además que las oportunidades sean aprovechadas al máximo para el beneficio de la empresa.

A continuación se detalla las matrices con las Oportunidades y Amenazas que se han encontrado:

Cuadro N° 9**MATRIZ RESUMEN DE OPORTUNIDADES**

OPORTUNIDADES
DEMOGRÁFICAS
Crecimiento poblacional
Crecimiento del canal
ECONÓMICAS
Créditos otorgados por el IESS
Tasa de interés Activa
POLÍTICO-LEGALES
Políticas fiscales
SOCIO-CULTURALES
Consumo de productos de precio bajo
Consumidores que acuden a comprar en el canal
COMPETENCIA
Capacidad en Amplitud y profundidad de los competidores
Bajo nivel de cobertura geográfica de los competidores
Fracaso y Cierre de empresas competidores
TECNOLÓGICAS
Acceso a herramientas tecnológicas

Fuente: Investigación Realizada.

Elaborado por: Andrea Moyano E. y Henry Valenzuela S.

Cuadro N° 10**MATRIZ RESUMEN DE AMENAZAS**

AMENAZAS
ECONÓMICAS
Capacidad de compra de los clientes del canal
POLÍTICO-LEGALES
Políticas de Restricción a la Circulación Vehicular
SOCIO-CULTURALES
Tendencia de compras en cadenas de supermercados
COMPETENCIA
Mejor línea de crédito por parte de la competencia
Mejores herramientas tecnológicas para trabajo en campo
TECNOLÓGICAS
Costo de adquisición y mantenimiento

Fuente: Investigación Realizada.

Elaborado por: Andrea Moyano E. y Henry Valenzuela S.

Cuadro N° 11

MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS

MATRIZ EVALUACIÓN DE IMPACTO EXTERNO							
FACTORES CLAVES		IMPACTO			PUNTAJE SOBRE 4	PONDERACIÓN SOBRE 1	TOTAL
		A	M	B			
OPORTUNIDADES							
DEMOGRÁFICAS							
O1	Crecimiento poblacional	X			4	0.05	0.2
O2	Crecimiento del canal	X			4	0.05	0.2
ECONÓMICAS							
O3	Créditos otorgados por el IESS		X		3	0.025	0.075
O4	Tasa de interés Activa		X		3	0.025	0.075
POLÍTICO-LEGALES							
O5	Políticas fiscales		X		3	0.05	0.15
SOCIO-CULTURALES							
O6	Consumo de productos de precio bajo	X			4	0.05	0.2
O7	Consumidores que acuden a comprar en el canal	X			4	0.05	0.2
COMPETENCIA							
O8	Capacidad en Amplitud y profundidad de los competidores	X			4	0.075	0.3
O9	Bajo nivel de cobertura geográfica de los competidores	X			4	0.075	0.3
O10	Fracaso y Cierre de empresas competidores	X			4	0.15	0.6
TECNOLÓGICAS							
O11	Acceso a herramientas tecnológicas	X			4	0.05	0.2
AMENAZAS							
ECONÓMICAS							
A1	Capacidad de compra de los clientes del canal		X		2	0.05	0.1
POLÍTICO-LEGALES							
A3	Políticas de Restricción a la Circulación Vehicular	X			1	0.1	0.1
SOCIO-CULTURALES							
A4	Tendencia de compras en cadenas de supermercados			X	2	0.05	0.1
COMPETENCIA							
A5	Mejor línea de crédito por parte de la competencia	X			1	0.05	0.05
A6	Mejores herramientas tecnológicas para trabajo en campo		X		2	0.05	0.1
TECNOLÓGICAS							
A7	Costo de adquisición y mantenimiento		X		2	0.05	0.1
TOTALES					23	1	3.15

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Andrea Moyano E. y Henry Valenzuela S.

Cuadro N° 12**CUADRO DE EQUIVALENCIAS DE MATRIZ DE EVALUACIÓN
DE FACTORES EXTERNOS**

CUADRO DE EQUIVALENCIA	
PUNTAJE	
CALIFICACIÓN	EQUIVALENCIA
4	EXCELENTE
3	ARRIBA DEL PROMEDIO
2	NIVEL PROMEDIO
1	DEFICIENTE

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Andrea Moyano E. y Henry Valenzuela S.

Análisis:

De acuerdo a la cuadro de evaluación de los factores externos, con el soporte de la información de que el personal de Distrifood S.A., ha entregado se califican a cada unos de los factores más importantes dentro de las Oportunidades y Amenazas, teniendo una calificación de 3.15, el que indica que la empresa actualmente se encuentra arriba del promedio.

1.3.3.2 Fortalezas y Debilidades

Las fortalezas y debilidades son parte del análisis interno que debe ser considerado en todas las áreas, para determinar cuáles son los recursos con los que cuenta la empresa y no están siendo aprovechados.

Las fortalezas que tiene la empresa son factores muy importantes puesto que de estos dependerá la capacidad de incrementar su participación en el

mercado, la generación de ventajas competitivas y la capacidad de fidelización de los clientes con la empresa.

Las debilidades existentes son un limitante para el crecimiento de la empresa, por lo que es muy importante identificarlas para controlarlas, corregirlas y superarlas.

A continuación se detalla las matrices de las Fortalezas y Debilidades que se han determinado en la empresa:

Cuadro N° 13

MATRIZ RESUMEN DE FORTALEZAS

FORTALEZAS	
ÁREA ADMINISTRATIVA	
F1	Asesoría externa legal, contable y comercial
F2	Personal capacitado y experimentado a nivel directivo
ÁREA DE LOGÍSTICA Y DISTRIBUCIÓN	
F3	Diseño geográfico de sectores y asignación de visitas
F4	Mapas y rúters actualizados para visita por parte de asesores comerciales
F5	Alto nivel de cobertura de la empresa
F6	Ubicación geográfica de la empresa
F7	Sistema digital de mapas y base de clientes actualizada de los puntos de venta.
ÁREA DE VENTAS Y COMERCIALIZACIÓN	
F8	Número de Asesores Comerciales para atención dentro el canal
F9	Días de trabajo semanal para atención dentro del canal
F10	Catálogo de productos actualizado con lista de precios.
F11	Comercialización y Distribución de marcas líderes
BODEGA – DESPACHO	
F12	Despacho ágil de pedidos
F13	Optimización del espacio de cada camión
F14	Rapidez en la recepción de pedidos de los proveedores
F15	Mantenimiento de inventarios mínimos y según rotación de cada producto.

Fuente: Investigación Realizada.

Elaborado por: Andrea Moyano E. y Henry Valenzuela S.

Cuadro N° 14

MATRIZ RESUMEN DE DEBILIDADES

DEBILIDADES	
ÁREA ADMINISTRATIVA-FINANCIERA	
D1	Falta de comunicación de misión, visión y valores organizacionales.
D2	Falta de desarrollo de Objetivos Generales
D3	Falta de Reglamento Interno y Estatutos
D4	Falta de uniformes.
D5	Falta de planificación de perfil de cargo
D6	Falta de programas informáticos contables
D7	Falta de planificación de cartera de productos
D8	Carencia de sistemas de evaluación periódica a todo el personal
D9	Escaso análisis de balances financieros
D10	Falta de comunicación entre las diferentes áreas de trabajo
D11	Falta de procesos de inducción al personal nuevo.
D12	Organigrama funcional comunicado a todas las áreas
D13	No existen procesos de selección y contratación de personal.
D14	No existe un departamento de talento humano
D15	No existen políticas para compra de insumos y suministros de oficina.
D16	Deficiente control de cartera
D17	Carencia de beneficios a los empleados
D18	No existen políticas de crédito
D19	Falta de políticas definidas para la contratación de vehículos de reparto.
D20	Falta contratos de prestación de servicios firmados con los transportistas
D21	No existe una cultura organizacional
D22	Falta de capacitación al personal de cada área
D23	Escaso control de plagas
D24	Falta de seguridad industrial
ÁREA DE LOGÍSTICA Y DISTRIBUCIÓN	
D23	Asignación de carga según número de clientes y volumen de ventas
D24	Falta de estudios de tiempo y movimiento de los asesores comerciales.
D38	Insuficiente número de vehículos para la entrega de los productos.
ÁREA DE VENTAS Y COMERCIALIZACIÓN	
D25	Falta de capacitación de los transportistas
D26	Deficiente manejo y control de promociones por proveedor
D27	Bajo nivel de efectividad diaria por asesor comercial
D28	Alta rotación del personal de ventas
D29	Excesivo número de clientes por ruta establecida.
D30	Escaso manejo de indicadores comerciales
BODEGA – DESPACHO	
D31	No existe manejo de inventarios según FIFO.
D32	Proceso lento en la liquidación de ventas de los vehículos de reparto
D33	Deficiente control de ingreso de producto caducado a bodega central
D34	Deficiente planificación de ubicación de productos dentro de la bodega
D35	Falta de inventarios disponibles para la venta

Fuente: Investigación Realizada.

Elaborado por: Andrea Moyano E. y Henry Valenzuela S.

Cuadro N° 15

MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS

MATRIZ EVALUACIÓN DE IMPACTO INTERNO							
FACTORES CLAVES		IMPACTO			PUNTAJE	PONDERACIÓN	TOTAL
		A	M	B	SOBRE 4	SOBRE 1	
FORTALEZAS							
ÁREA ADMINISTRATIVA							
F1	Asesoría externa legal, contable y comercial		X		3	0.02	0.06
F2	Personal capacitado y experimentado a nivel directivo	X			4	0.03	0.12
ÁREA DE LOGÍSTICA Y DISTRIBUCIÓN							
F3	Diseño geográfico de sectores y asignación de visitas	X			4	0.03	0.12
F4	Mapas y ruteros actualizados para visita por parte de asesores comerciales		X		3	0.03	0.09
F5	Alto nivel de cobertura de la empresa	X			4	0.03	0.12
F6	Ubicación geográfica de la empresa		X		3	0.03	0.09
F7	Sistema digital de mapas y base de clientes actualizada de los puntos de venta.	X			4	0.03	0.12
ÁREA DE VENTAS Y COMERCIALIZACIÓN							
F8	Número de Asesores Comerciales para atención dentro el canal	X			4	0.03	0.12
F9	Días de trabajo semanal para atención dentro del canal		X		3	0.02	0.06
F10	Catalogo de productos actualizado con lista de precios.	X			3	0.02	0.06
F11	Comercialización y Distribución de marcas lideres	X			4	0.03	0.12
BODEGA – DESPACHO							
F12	Despacho ágil de pedidos	X			4	0.02	0.08
F13	Optimización del espacio de cada camión		X		3	0.03	0.09
F14	Rapidez en la recepción de pedidos de los proveedores		X		3	0.01	0.03
F15	Mantenimiento de inventarios mínimos y según rotación de cada producto.	X			4	0.02	0.08
DEBILIDADES							
ÁREA ADMINISTRATIVA-FINANCIERA							
D1	Falta de comunicación de misión, visión y valores organizacionales.		X		2	0.01	0.02
D2	Falta de desarrollo de Objetivos Generales	X			1	0.01	0.01
D3	Falta de Reglamento Interno y Estatutos		X		2	0.01	0.02
D4	Falta de uniformes.			X	2	0.01	0.02
D5	Falta de planificación de perfil de cargo		X		2	0.01	0.02
D6	Falta de programas informáticos contables	X			1	0.01	0.01
D7	Falta de planificación de cartera de productos	X			1	0.01	0.01
D8	Carencia de sistemas de evaluación periódica a todo el personal		X		2	0.02	0.04

D9	Escaso análisis de balances financieros	X			1	0.01	0.01
D10	Falta de comunicación entre las diferentes áreas de trabajo		X		2	0.01	0.02
D11	Falta de procesos de inducción al personal nuevo.		X		2	0.01	0.02
D12	Organigrama funcional comunicado a todas las áreas		X		2	0.01	0.02
D13	No existen procesos de selección y contratación de personal.		X		2	0.01	0.02
D14	No existe un departamento de talento humano			X	2	0.01	0.02
D15	No existen políticas para compra de insumos y suministros de oficina.			X	2	0.01	0.02
D16	Deficiente control de cartera	X			1	0.03	0.03
D17	Carencia de beneficios a los empleados		X		2	0.03	0.06
D18	No existen políticas de crédito	X			1	0.02	0.02
D19	Falta de políticas definidas para la contratación de vehículos de reparto.	X			1	0.02	0.02
D20	Falta contratos de prestación de servicios firmados con los transportistas	X			1	0.02	0.02
D21	No existe una cultura organizacional		X		2	0.01	0.02
D22	Falta de capacitación al personal de cada área		X		2	0.01	0.02
D23	Escaso control de plagas		X		2	0.02	0.04
D24	Falta de seguridad industrial	X			2	0.02	0.04
ÁREA DE LOGÍSTICA Y DISTRIBUCIÓN							
D23	Asignación de carga según número de clientes y volumen de ventas	X			2	0.02	0.04
D24	Falta de estudios de tiempo y movimiento de los asesores comerciales.	X			2	0.02	0.04
D38	Insuficiente número de vehículos para la entrega de los productos.	X			2	0.03	0.06
ÁREA DE VENTAS Y COMERCIALIZACIÓN							
D25	Falta de capacitación de los transportistas		X		2	0.01	0.02
D26	Deficiente manejo y control de promociones por proveedor	X			1	0.02	0.02
D27	Bajo nivel de efectividad diaria por asesor comercial	X			1	0.03	0.03
D28	Alta rotación del personal de ventas	X			1	0.02	0.02
D29	Excesivo número de clientes por ruta establecida.	X			1	0.03	0.03
D30	Escaso manejo de indicadores comerciales		X		2	0.02	0.04
BODEGA – DESPACHO							
D31	No existe manejo de inventarios según FIFO.	X			1	0.01	0.01
D32	Proceso lento en la liquidación de ventas de los vehículos de reparto		X		2	0.01	0.02
D33	Deficiente control de ingreso de producto caducado a bodega central		X		2	0.02	0.04
D34	Deficiente planificación de ubicación de productos dentro de la bodega		X		2	0.01	0.02
D35	Falta de inventarios disponibles para la venta		X		2	0.03	0.06
	T O T A L E S				152	1	2.36

Fuente: Investigación Realizada.

Elaborado por: Andrea Moyano E. y Henry Valenzuela S.

Cuadro N° 16**CUADRO DE EQUIVALENCIAS DE MATRIZ DE EVALUACIÓN
DE FACTORES INTERNOS**

CUADRO DE EQUIVALENCIA	
PUNTAJE	
CALIFICACIÓN	EQUIVALENCIA
4	FORTALEZA MAYOR
3	FORTALEZA MENOR
2	DEBILIDAD MENOR
1	DEBILIDAD MAYOR

Fuente: Investigación Realizada

Elaborado por: Andrea Moyano E. y Henry Valenzuela S.

Análisis:

De acuerdo a la cuadro de evaluación de los factores internos, con el soporte de la información de que el personal de Distrifood S.A., ha entregado se califican a cada unos de los factores más importantes dentro de las Fortalezas y Debilidades, teniendo una calificación de 2.36, el que indica que la empresa actualmente cuenta con una debilidad menor.

Para realizar un análisis más profundo, se va proceder a analizar la Matriz General de factores FODA, la que permitirá determinar de una forma más específica, como se puede aprovechar las ventajas competitivas existentes.

Cuadro N° 17

MATRIZ GENERAL ELECTRIC

MATRIZ INTERNA Y EXTERNA				
		EVALUACION INTERNA		
		FUERTE 3.00 - 4.00	PROMEDIO 2.00 - 2.99	DEBIL 1.00 - 1.99
EVALUACION EXTERNA	ALTO 3.00 - 4.00	I CRECER Y EDIFICAR	II CRECER Y EDIFICAR	III MANTENER Y CONSERVAR
	MEDIO 2.00 - 2.99	IV CRECER Y EDIFICAR	V MANTENER Y CONSERVAR	VI COSECHAR O DESECHAR
	BAJO 1.00 - 1,99	VII MANTENER Y CONSERVAR	VIII COSECHAR O DESECHAR	IX COSECHAR O DESECHAR

Fuente: Investigación Realizada

Elaborado por: Andrea Moyano E. y Henry Valenzuela S.

Cuadro N° 18

CUADRO DE EQUIVALENCIAS DE MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS E INTERNOS

CUADRO DE EQUIVALENCIA	
VALORES OBTENIDOS	
3,15	EVALUACIÓN EXTERNA
2,36	EVALUACIÓN INTERNA

Fuente: Investigación Realizada

Elaborado por: Andrea Moyano E. y Henry Valenzuela S.

Análisis:

De acuerdo a la ponderación y al análisis de la Matriz General Electric que implica los factores e internos, se ha determinado que la empresa se

encuentra dentro del cuadrante No. IV, la misma que indica que debe crecer y edificar, pero se debe tomar en cuenta que es una empresa nueva que todavía no se ha establecido en su totalidad: pero muestra que ha adoptado buenos parámetros para su desarrollo y crecimiento, por lo que en este aspecto debemos aplicar estrategias que nos permitan llegar al cuadrante No. 1.

La empresa Distrifood S.A., deberá realizar planificación de actividades de inversión para lograr obtener una mayor participación en el mercado, además de tomara correctivos para que sus debilidades queden superadas y puedan convertirse en fortalezas.

2 INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

2.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Existe actualmente un número de Pre – vendedores insuficiente para realizar la cobertura necesaria tanto horizontal como vertical dentro del canal tradicional que según estimaciones realizadas alcanza los 21,019¹⁹ puntos de venta ubicados en la Ciudad de Quito y Los Valles de Cumbaya, Tumbaco, Los Chillos y Sangolquí, motivo por el cual se ha propuesto rediseñar el sistema de comercialización y distribución de los productos que comercializa DISTRIFOOD S.A. para incrementar el volumen de ventas actual.

Según datos actualizados de DISTRIFOOD S.A. la cobertura horizontal con relación al mercado potencial existente llega al 61%,²⁰ razón por la cual se debe rediseñar los sistemas para mejorar la cobertura, realizar una eficiente labor de ventas e incrementar la rentabilidad actual.

2.2 FASE EXPLORATORIA

Para el desarrollo de la tesis se procederá con estudios exploratorios, debido a que el tema no ha sido estudiado antes, por lo que se obtendrá información de las siguientes fuentes:

¹⁹ Cfr. Información proporcionada por DISTRIFOOD S.A.

²⁰ Cfr. *Ibidem*.

2.2.1 Fuentes Primarias

Para el desarrollo de la investigación, se procederá a trabajar con diferentes instrumentos de recolección de datos:

2.2.1.1 Encuestas

“Donde el investigador pide a los entrevistados que respondan a una serie de preguntas sobre un tema en particular. Las encuestas se pueden aplicar utilizando el método de papel y lápiz, ya sea en persona o por correo”.²¹

2.2.2 Fuentes Secundarias

2.2.2.1 Fuentes de Datos Internas (Intranets)

Los registros de la empresa que constituyen la mejor fuente de datos sobre los objetivos actuales, la estrategia, el desempeño y los recursos disponibles. Las fuentes internación también proporcionan información adecuada sobre las necesidades, actitudes y el comportamiento de compra de los clientes. Los datos internos tiene la ventaja de ser relevantes y creíbles porque la organización misma es al responsable de su recopilación y organización.²²

²¹ Cfr. *Ibidem*.

²² Cfr. O., FERRELL, M., HARTLINE. (1999). *Estrategia de Marketing*. p. 65.

2.2.2.2 Fuentes en Publicaciones Periódicas/Libros

Los artículos e informes de investigación disponibles en las publicaciones periódicas y los libros proporcionan gran variedad de información acerca de muchas organizaciones, industrias y países. En la actualidad muchas fuentes existen solo en formato electrónico. La oportunidad es uno de los puntos fuertes de estas fuentes, ya que la mayor parte trata de las tendencias y prácticas de negocios actuales.²³

De acuerdo a los datos de fuentes internas, en el Distrito metropolitano de Quito y los Valles, existen 12,706.00 puntos de venta dentro del canal tradicional, atendidos actualmente por Distrifood S.A. lo que representa una cobertura del 61%.

De acuerdo al informe anual de IPSA GROUP, los tipos de negocios que existen en el canal tradicional a nivel nacional se detallan a continuación:

²³ Cfr. *Ibidem*.

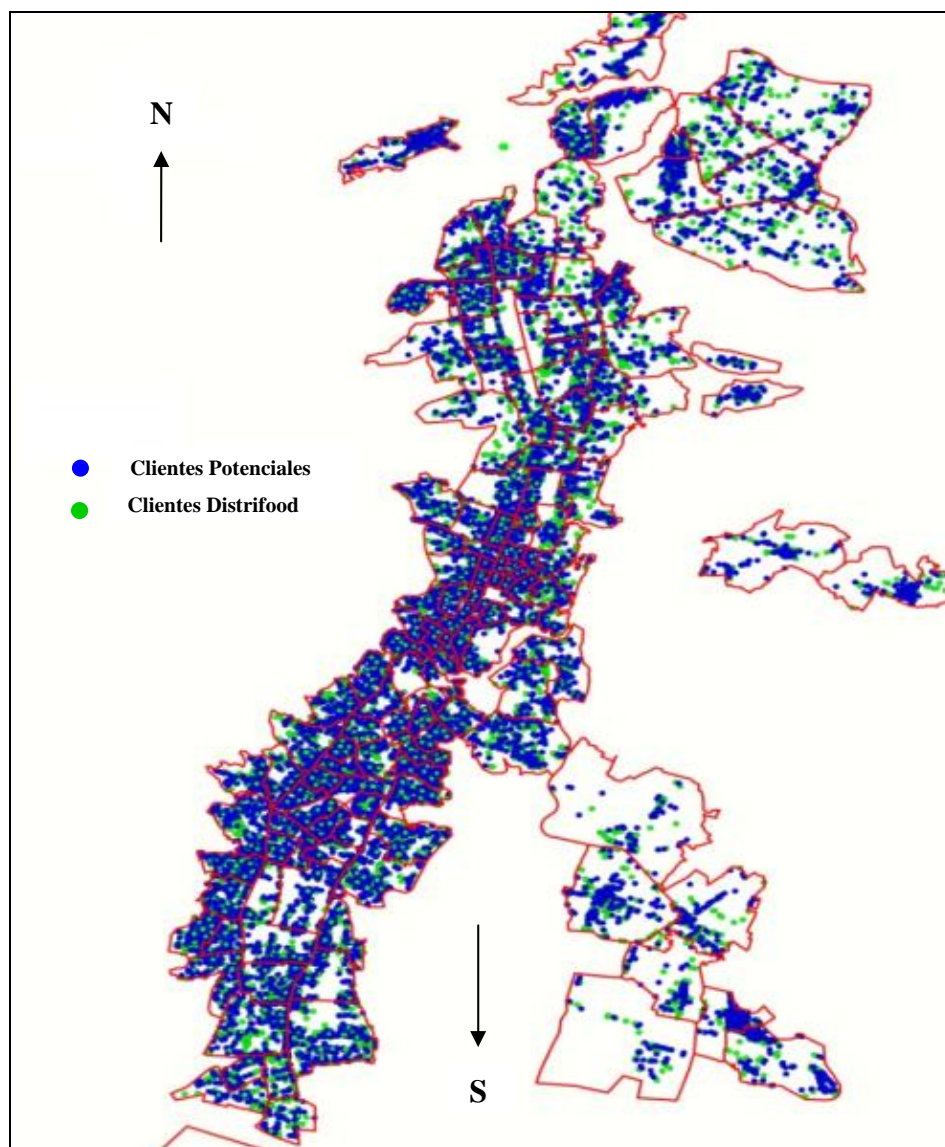
Cuadro N° 19**TIPOLOGÍA DE NEGOCIOS DENTRO DEL CANAL
TRADICIONAL**

N°	TIPOLOGIA	CANT.	%
1	01-VIVERES	6557	51.61%
2	05-PANADERIA	1317	10.37%
3	04-RESTAURANTE	851	6.70%
4	21-KIOSCO	760	5.98%
5	03-MINI MARKET	601	4.73%
6	48-FRUTERIA	447	3.52%
7	09-BAZAR/PAPELERIA	364	2.86%
8	54-CABINAS	310	2.44%
9	12-CENTRO EDUCATIVO	229	1.80%
10	53-BODEGA	158	1.24%
11	24-LICORERIA	146	1.15%
12	99-OTROS	72	0.57%
13	16-BAR	126	0.99%
14	29-CAFETERIA	108	0.85%
15	56-INTERNET	148	1.16%
16	19-HELADERIA	88	0.69%
17	43-DELICATESSEN	86	0.68%
18	26-BURGER	73	0.57%
19	32-HOTEL	57	0.45%
20	06-FARMACIA	56	0.44%
21	55-CONFITERIA	40	0.31%
22	58-PET SHOP	33	0.26%
23	17-VIDEO/CD	19	0.15%
24	14-GIMNASIO	15	0.12%
25	30-VIDEO JUEGOS	15	0.12%
26	15-COMISARIATO	9	0.07%
27	44-GABINETE	10	0.08%
28	34-ESTACION DE SERVICIO	11	0.09%
TOTAL GENERAL		12706	100.00%

Fuente: Distrifood S.A.

Elaborado por: Andrea Moyano E. y Henry Valenzuela S.

Conforme a la información obtenida de la empresa Distrifood S.A., gráficamente se puede observar la cobertura actual de la empresa y cuál sería el mercado potencial:

Gráfico N° 10**MAPA DE QUITO Y VALLES CON LOS PUNTOS DE VENTA**

Fuente: Distrifood S.A.

Elaborado por: Andrea Moyano E. y Henry Valenzuela S

De acuerdo al informe anual de IPSA GROUP, la estructura de negocios tradicionales a nivel nacional se detalla de la siguiente forma:

Cuadro N° 20**ESTRUCTURA DE NEGOCIOS TRADICIONALES ECUADOR**

TIPOLOGIA	%	Cantidad
Tiendas	39.30%	52269
Bazares	9.10%	12103
Ptos de Golosinas	0.70%	931
Abarrotes	2.90%	3857
Panaderias	4.90%	6517
Minimarkets	0.80%	1064
Kioscos	2.20%	2926
On Premisse	20.20%	26866
Licorerias	0.80%	1064
Farmacias	4.20%	5586
V.B.V.	8.50%	11305
Salones de Belleza	6.40%	8512
Total	100.00%	133000

Fuente: Revista IPSA GROUP

Elaborado por: Andrea Moyano E. y Henry Valenzuela S

Gráfico N° 11**ESTRUCTURA DE NEGOCIOS TRADICIONALES ECUADOR**

Fuente: Revista IPSA GROUP

Elaborado por: Andrea Moyano E. y Henry Valenzuela S

2.3 FASE DESCRIPTIVA

“Los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades, las características y los perfiles importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis”.²⁴

“La investigación descriptiva busca especificar propiedades, características y rasgos importantes de cualquier fenómeno que se analice”.²⁵

El valor que aporta la investigación descriptiva, en que mide con mayor precisión los datos que se recolectan.

2.3.1 Metodología de la Investigación

Dentro de la investigación que se procederá a realizar el enfoque mixto donde el enfoque cuantitativo define a la muestra “unidad de análisis o un grupo de personas, contextos, eventos, sucesos, comunidades, etcétera”.

De este análisis se recolectara datos que nos darán información representativa del universo.

De igual manera se analizara el enfoque cuantitativo, que por sus características, requiere de muestras más flexibles, “unidad de análisis o conjuntos de personas, contextos, eventos o sucesos sobre el /la cual se recolectan los datos sin que necesariamente sea representativos del universo”.

²⁴ Cfr. R., FERNÁNDEZ, C., FERNÁNDEZ y P., BAPTISTA. *Metodología de la Investigación*. p. 117.

²⁵ Cfr. *Ibidem*. p.

De este análisis se recolectara datos que nos darán información representativa del mercado actualmente atendido.

Para la obtención de los datos más fiables y útiles para la investigación se ha definido los métodos para el estudio:

- Método Inductivo
- Método Deductivo
- Método Analítico

Para la recolección de datos en el estudio cuantitativo, es necesario la aplicación de instrumentos de medición que nos permitan obtener información de las variables de interés.

“Instrumento de medición, recurso que utiliza el investigador para registrar información o datos sobre las variables que tiene en mente.”²⁶

2.3.1.1 Universo

Para el enfoque cuantitativo, una “población o universo es el conjunto de todos los casos que concuerdan con una serie de especificaciones”.²⁷

Para el desarrollo de la investigación, la población de puntos de venta dentro del canal tradicional alcanza un total de 21019 dentro del Distrito Metropolitano de Quito y sus Valles.

²⁶ *Ibíd.* p.

²⁷ *Ibíd.* p.

2.3.1.2 Muestra

“Muestra, subgrupo de la población en que todos los elementos de esta tienen la misma probabilidad de ser elegidos”.²⁸

Al aplicar la formula estadística para obtener el valor de la muestra, se obtiene un resultado de 200 encuestas a realizar, las mismas que se aplicaran de manera aleatoria dentro del Distrito Metropolitano de Quito y los Valles.

$$n = \frac{z^2 pq N}{e^2(N-1) + Z^2 pq}$$

Donde:

n= tamaño de la muestra

z=1,96

N=21019

p=0,5

q=0,5

e=0,07

$$n = \frac{1,96^2(0,5)(0,5)(21019)}{0.07^2(21019-1) + 1,96^2(0,5)(0,5)}$$

$$n = 200$$

²⁸ *Ibíd.* p.

2.3.2 Recolección de Datos

Una vez determinado el diseño de la investigación y la muestra adecuada, el paso siguiente corresponde a la recolección de datos que implica 3 actividades:

- Seleccionar el instrumento o método de recolección de datos.
- Aplicación del instrumento o método de recolección de datos.
- Preparación de registros, datos y observaciones obtenidas durante el proceso.

Para que el instrumento aprobado para la medición sea confiable y válido, se ha decidido realizar encuestas que se aplicarán de manera aleatoria dentro del Distrito Metropolitano de Quito y sus Valles según participación de número de clientes existentes por zonas como se indica a continuación:

Cuadro N° 21

PARTICIPACIÓN DE CLIENTES POR ZONAS Y NÚMERO DE ENCUESTAS A SER REALIZADAS

ZONA	PARTICIPACION POR NUMERO DE CLIENTES	NUMERO DE ENCUESTAS A REALIZAR
SUR	43%	86
CENTRO	10%	19
C NORTE	12%	24
NORTE	22%	43
VALLESUR	7%	14
VALLENORTE	7%	14
TOTAL ENCUESTAS		200

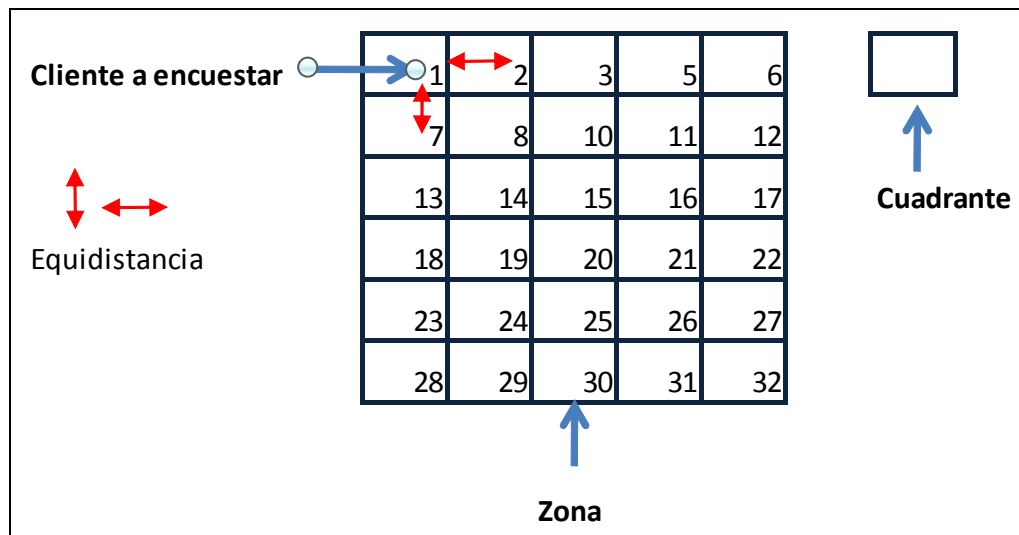
Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Andrea Moyano E. y Henry Valenzuela S

Adicional al cuadro anterior que define el numero de encuestas a realizar por cada zona que atiende Distrifood S.A. se trazará cuadrantes dentro de cada zona según la cantidad de clientes a ser encuestados como estrategia de aleatoriedad para que de esta forma el encuestador acuda al área geográfica determinada por los limites de dicho cuadrante y encuestando equidistantemente entre cuadrantes.

Gráfico N° 12

MODELO DE APLICACIÓN GEOGRÁFICA DE ENCUESTAS



Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Andrea Moyano E. y Henry Valenzuela S

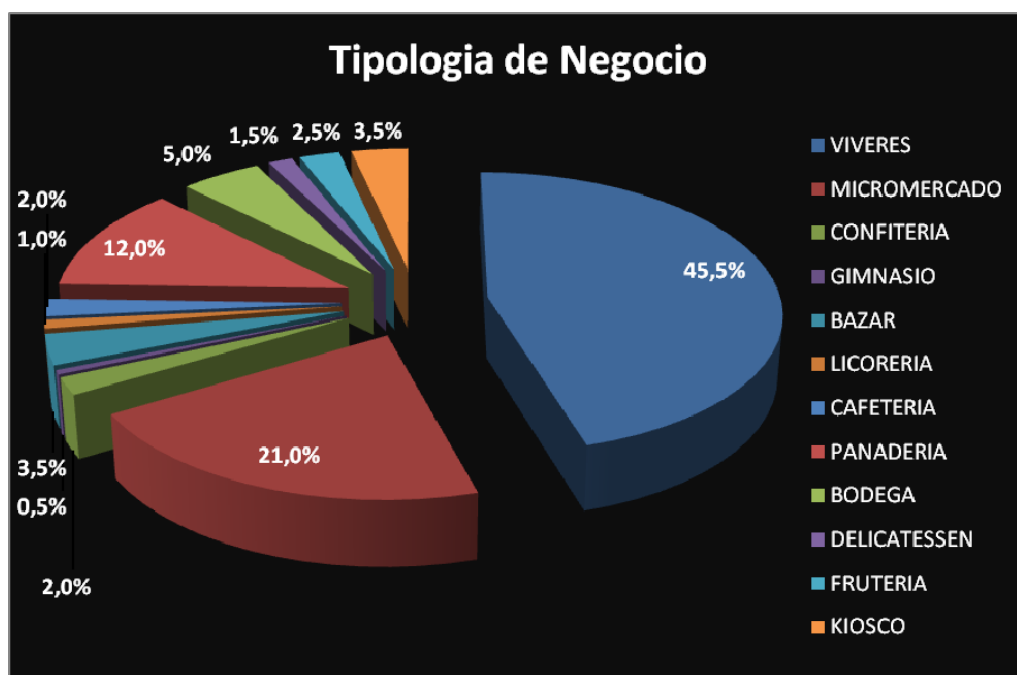
A continuación en el Anexo 1, se presenta el modelo de la encuesta a ser aplicada en los puntos de venta dentro del Distrito Metropolitano de Quito y los Valles

2.3.3 Resultados de la Investigación

Con la aplicación de las encuestas a los 200 puntos que se determinaron para el estudio se han obtenido los siguientes resultados:

Gráfico N° 13

TIPOLOGÍA DE NEGOCIOS DE ENCUESTA APLICADA



Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Andrea Moyano E. y Henry Valenzuela S

Cuadro N° 22

TIPOLOGÍA DE NEGOCIOS DE ENCUESTA APLICADA

Tipología	TOTAL	%
VIVERES	91	45.5%
MICROMERCADO	42	21.0%
CONFITERIA	4	2.0%
GIMNASIO	1	0.5%
BAZAR	7	3.5%
LICORERIA	2	1.0%
CAFETERIA	4	2.0%
PANADERIA	24	12.0%
BODEGA	10	5.0%
DELICATESSEN	3	1.5%
FRUTERIA	5	2.5%
KIOSCO	7	3.5%
Total	200	100%

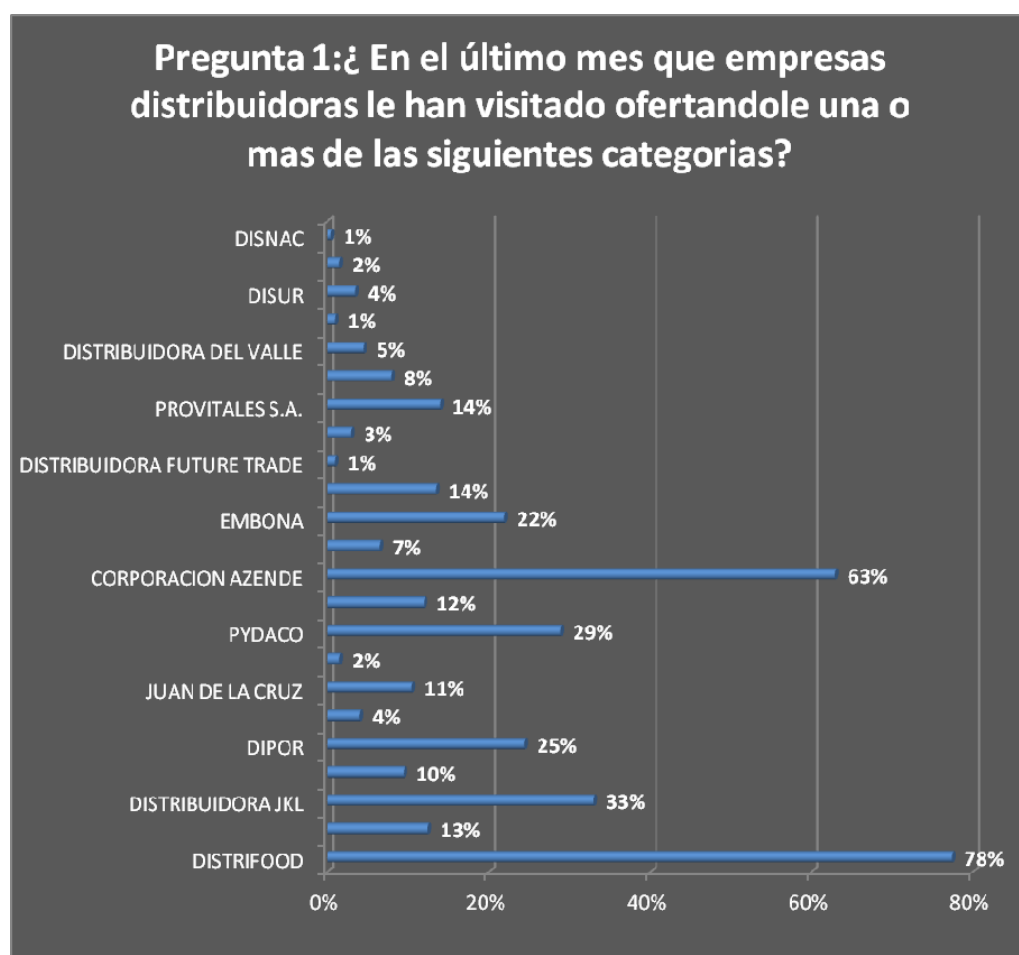
Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Andrea Moyano E. y Henry Valenzuela S

De acuerdo a la información obtenida de las encuesta aplicadas en el Distrito Metropolitano y los Valles, se determina que la mayoría de los encuestados son negocios enfocados a la venta de víveres con 46%, seguido de Micromercados con el 21% y Panaderías con el 12%, lo que permitirá establecer estrategias que sean específicas para estos negocios posteriormente.

Pregunta 1: En el último mes ¿qué empresas distribuidoras le han visitado ofertándole una o más de las siguientes categorías?

Gráfico N° 14



Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Andrea Moyano E. y Henry Valenzuela S

Cuadro N° 23**RESULTADOS PREGUNTA N° 1**

Nombre Empresas	TOTAL	%
DISTRIFOOD	155	78%
DISTRIBUIDORA FEVI	25	13%
DISTRIBUIDORA JKL	66	33%
QUALA DEL ECUADOR	19	10%
DIPOR	49	25%
LA CUENCANITA	8	4%
JUAN DE LA CRUZ	21	11%
S&S DISTRIBUCIONES	3	2%
PYDACO	58	29%
BARNUEVO DISTRIBUIDOR	24	12%
CORPORACIÓN AZENDE	126	63%
DISTRIBUIDORA OG	13	7%
EMBONA	44	22%
REPARTI S.A.	27	14%
DISTRIBUIDORA FUTURE TRADE	2	1%
ARCOR	6	3%
PROVITALES S.A.	28	14%
ORGANICORP	16	8%
DISTRIBUIDORA DEL VALLE	9	5%
JWC DISTRIBUIDORES	2	1%
DISUR	7	4%
BAF DISTRIBUCIONES	3	2%
DISNAC	1	1%

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Andrea Moyano E. y Henry Valenzuela S

Análisis de la Pregunta 1: de los 200 negocios encuestados en el Distrito Metropolitano de Quito y los Valles, se obtuvo que Distrifood S.A., tiene el 78%, seguido en segundo lugar por Corporación Azende con el 63%, en tercer lugar tenemos a Distribuidora JKL con el 33%, y el resto de la competencia con menos del 30%.

Por lo que se puede decir que Distrifood S.A., tiene excelente cobertura, ya que estaría llegando a la mayoría de puntos dentro del Distrito Metropolitano de Quito y los Valles, lo que nos indica que las estrategias que se planteen deben estar dirigidas a la optimización de puntos visitados de acuerdo a la ruta, debido a que la empresa cuenta ya con una buena cobertura del mercado.

A continuación los resultados obtenidos por ruta:

Cuadro N° 24

RESULTADOS POR RUTA PREGUNTA N° 1

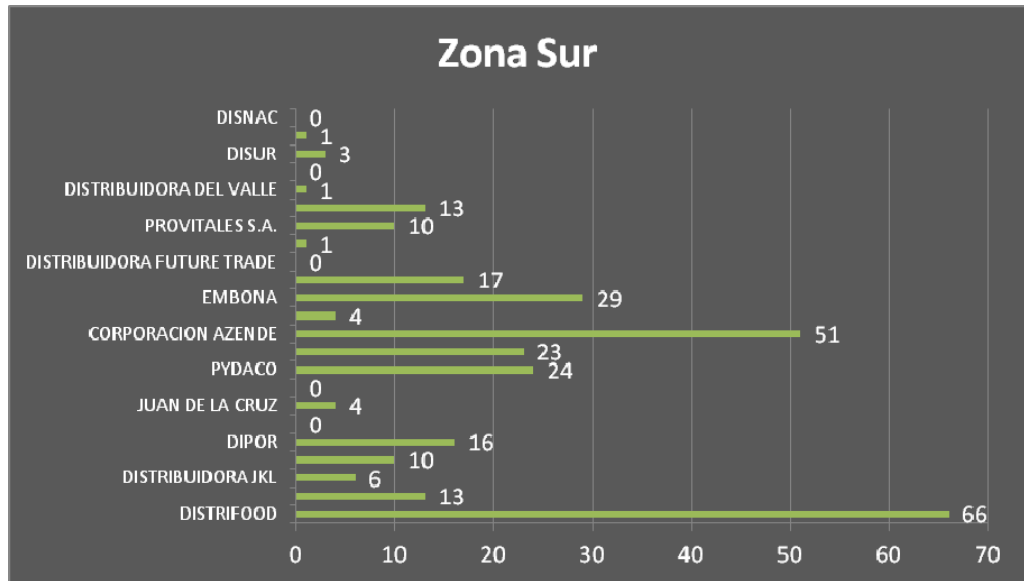
Nombre Empresas	SUR	CENTRO	C NORTE	NORTE	VALLE SUR	VALLE NORTE
DISTRIFOOD	66	15	17	37	8	12
DISTRIBUIDORA FEVI	13	3	2	4	3	0
DISTRIBUIDORA JKL	6	7	15	26	6	6
QUALA DEL ECUADOR	10	1	2	3	0	3
DIPOR	16	3	9	16	2	3
LA CUENCANITA	0	0	3	5	0	0
JUAN DE LA CRUZ	4	2	8	4	2	1
S&S DISTRIBUCIONES	0	0	1	2	0	0
PYDACO	24	3	7	12	7	5
BARNUEVO DISTRIBUIDOR	23	1	0	0	0	0
CORPORACIÓN AZENDE	51	11	11	29	12	12
DISTRIBUIDORA OG	4	4	3	2	0	0
EMBONA	29	3	1	4	4	3
REPARTI S.A.	17	3	1	4	1	1
DISTRIBUIDORA FUTURE TRADE	0	1	0	0	0	1
ARCOR	1	1	1	3	0	0
PROVITALES S.A.	10	0	2	12	1	3
ORGANICORP	13	1	0	2	0	0
DISTRIBUIDORA DEL VALLE	1	0	0	3	4	1
JWC DISTRIBUIDORES	0	0	1	0	1	0
DISUR	3	2	0	2	0	0
BAF DISTRIBUCIONES	1	0	1	0	1	0
DISNAC	0	0	1	0	0	0

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Andrea Moyano E. y Henry Valenzuela S

Gráfico N° 15

RESULTADOS PREGUNTA N° 1 ZONA SUR

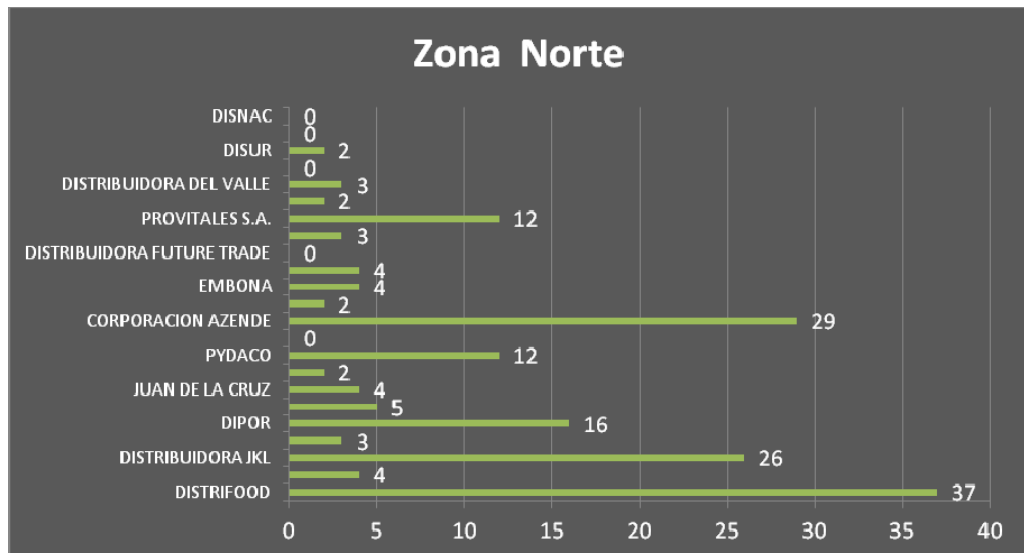


Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Andrea Moyano E. y Henry Valenzuela S

Gráfico N° 16

RESULTADOS PREGUNTA N° 1 ZONA NORTE

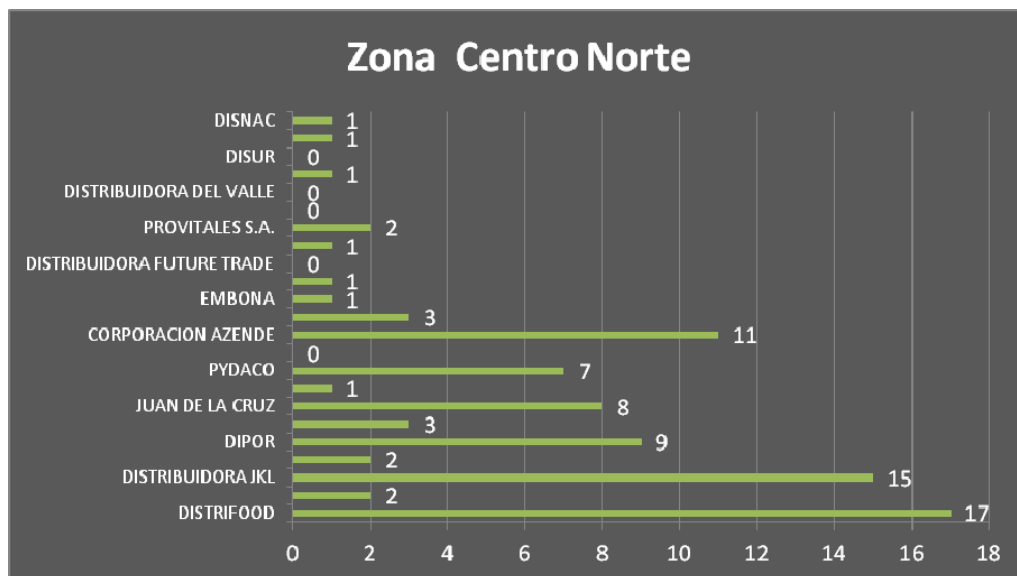


Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Andrea Moyano E. y Henry Valenzuela S

Gráfico N° 17

RESULTADOS PREGUNTA N° 1 ZONA CENTRO NORTE

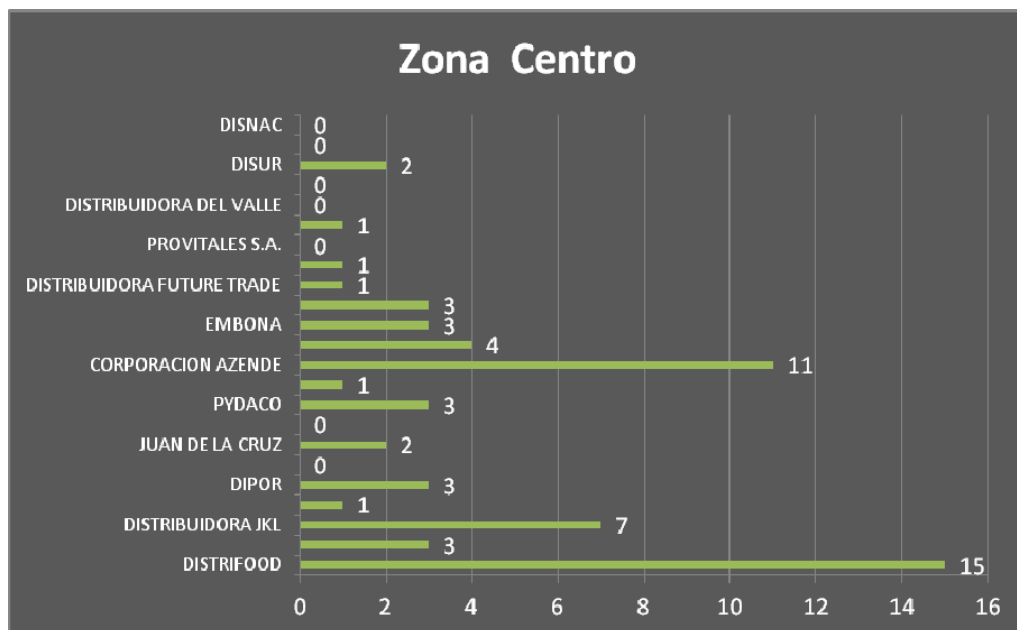


Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Andrea Moyano E. y Henry Valenzuela S

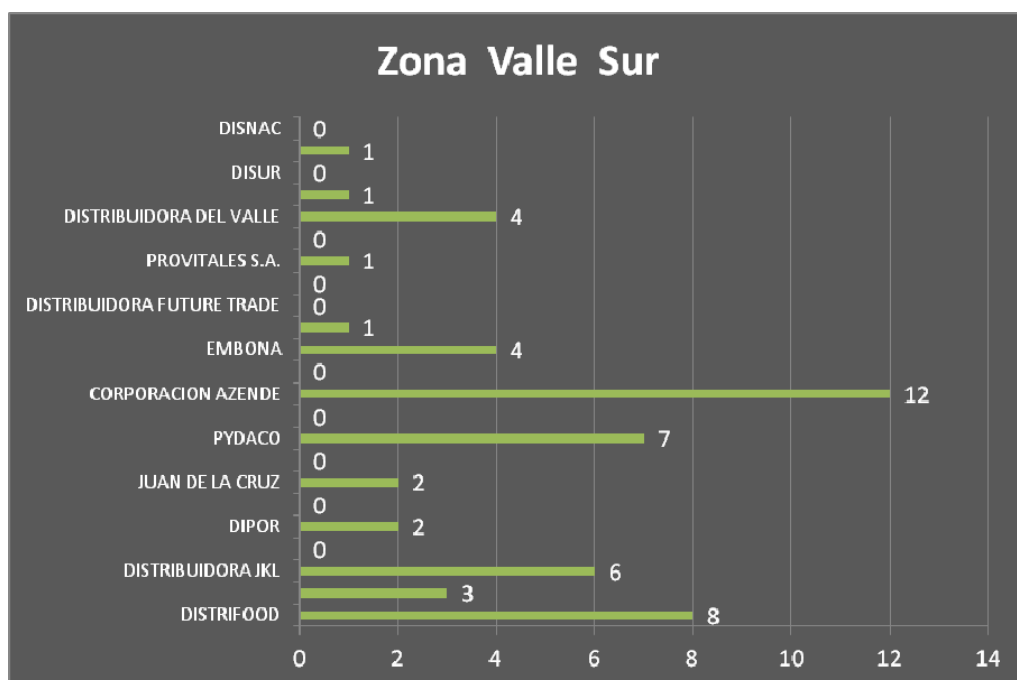
Gráfico N° 18

RESULTADOS PREGUNTA N° 1 ZONA CENTRO



Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Andrea Moyano E. y Henry Valenzuela S

Gráfico N° 19**RESULTADOS PREGUNTA N° 1 ZONA VALLE SUR**

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Andrea Moyano E. y Henry Valenzuela S

De acuerdo a las encuestas aplicadas Distrifood S.A., tiene una mayor cobertura en la Zona Sur; atendiendo a 66 puntos de venta, seguido por Corporacion Azende con 51 puntos de venta y en tercer lugar se encuentra la empresa Embona con 29 puntos, en la zona Centro Distrifood S.A., tiene de igual manera mayor cobertura con 15 puntos de venta, seguido por Corporación Azende con 11 puntos y en tercer lugar Distribuidora JKL con 7 puntos de venta.

Dentro de la Zona Norte y Centro Norte Distrifood S.A., obtiene la mayor cobertura con 17 y 37 puntos de venta respectivamente, seguido a continuación en la Zona Centro Norte con 15 puntos de venta de Distribuidora JKL, en tercer lugar se encuentra Corporación Azende con 11 puntos de venta. Dentro

de la Zona Norte tenemos en segundo lugar a Corporación Azende con 29 puntos de venta y Distribuidora JKL con 26 puntos de venta.

En la Zona de Valle Sur, se obtiene a Corporación Azende en primer lugar con 12 puntos de venta, seguido de Distrifood S.A., con 8 puntos de venta y Distribuidora JKL con 8 puntos, en la Zona de Valle Norte Distrifood y Corporación Azende ocupan el primer lugar con 12 puntos de venta seguidos de Distribuidora JKL con 6 puntos de Venta.

Distrifood S.A., deberá enfocar las estrategias de cobertura para atender a las Zonas Centro Norte, Centro y los Valles Norte y Sur, con el fin de ampliar su participación en el mercado.

Pregunta 2: ¿Con que frecuencia le visitan las empresas mencionadas al mes?

Cuadro N° 25

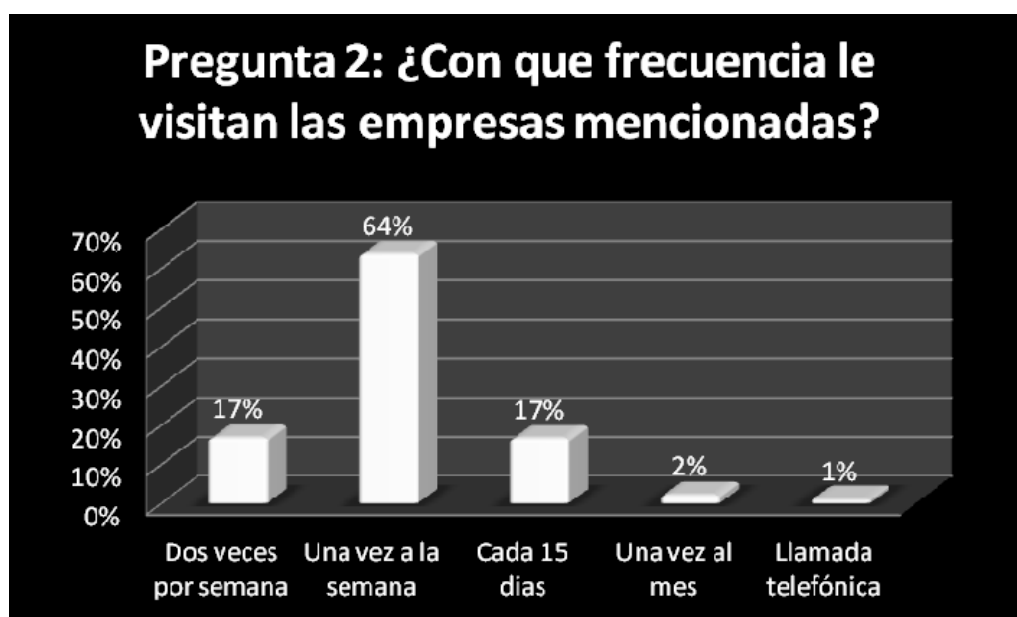
RESULTADOS POR RUTA PREGUNTA N° 2

Frecuencia	%
Dos veces por semana	17%
Una vez a la semana	64%
Cada 15 días	17%
Una vez al mes	2%
Llamada telefónica	1%

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Andrea Moyano E. y Henry Valenzuela S

Gráfico N° 20



Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Andrea Moyano E. y Henry Valenzuela S

Cuadro N° 26

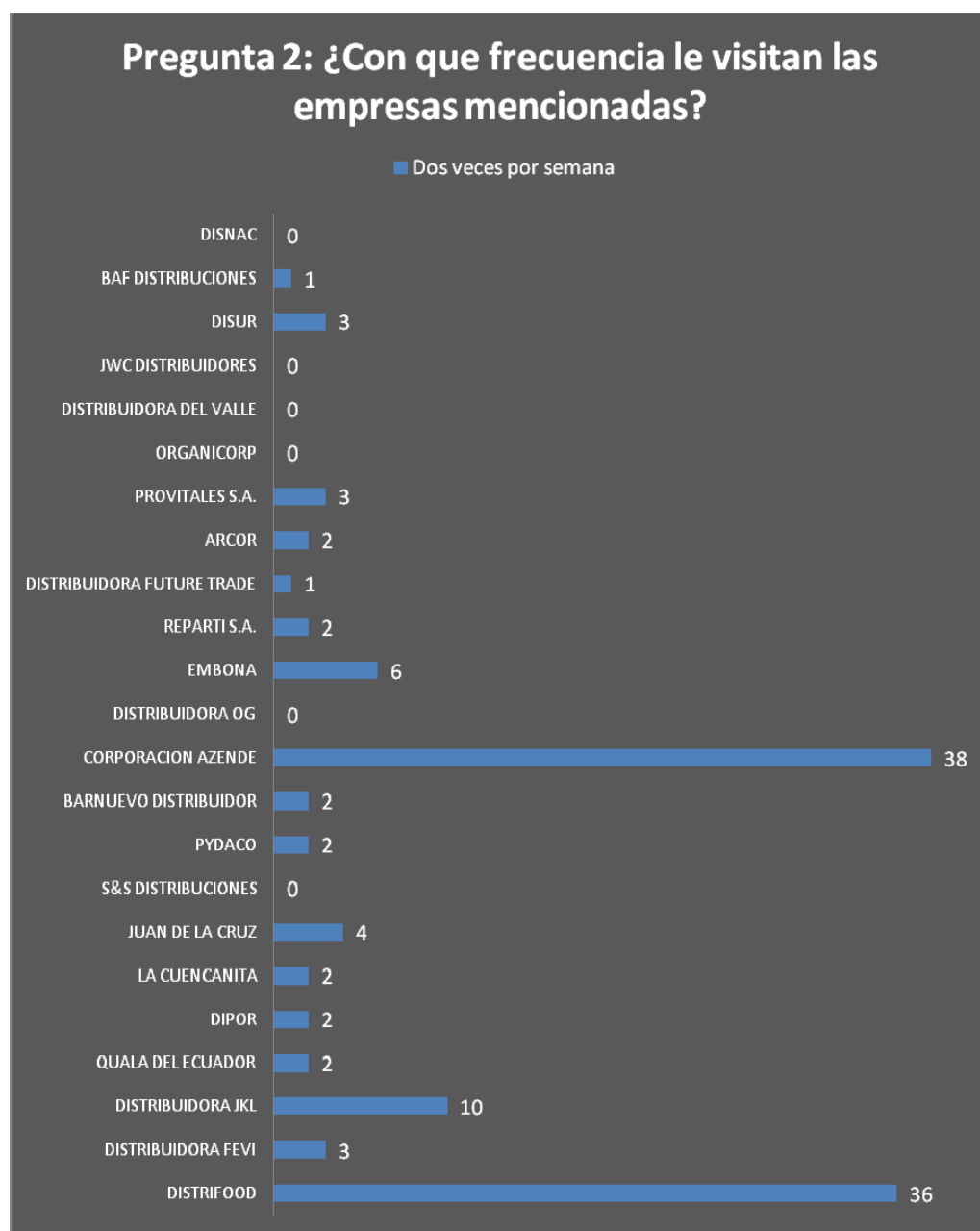
RESULTADOS PREGUNTA NO. 2

Nombre Empresas	Dos veces por semana	Una vez a la semana	Cada 15 días	Una vez al mes	Llamada telefónica
DISTRIFOOD	36	103	8	6	2
DISTRIBUIDORA FEVI	3	17	4	0	1
DISTRIBUIDORA JKL	10	48	7	0	1
QUALA DEL ECUADOR	2	15	2	0	0
DIPOR	2	31	16	0	0
LA CUENCANITA	2	6	0	0	0
JUAN DE LA CRUZ	4	11	5	0	1
S&S DISTRIBUCIONES	0	3	0	0	0
PYDACO	2	25	30	1	0
BARNUEVO DISTRIBUIDOR	2	21	1	0	0
CORPORACIÓN AZENDE	38	78	8	2	0
DISTRIBUIDORA OG	0	5	5	1	2
EMBONA	6	37	1	0	0
REPARTI S.A.	2	11	11	3	0
DISTRIBUIDORA FUTURE TRADE	1	1	0	0	0
ARCOR	2	2	2	0	0
PROVITALES S.A.	3	21	4	0	0
ORGANICORP	0	6	8	2	0
DISTRIBUIDORA DEL VALLE	0	7	2	0	0
JWC DISTRIBUIDORES	0	1	1	0	0
DISUR	3	2	2	0	0
BAF DISTRIBUCIONES	1	2	0	0	0
DISNAC	0	0	1	0	0

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Andrea Moyano E. y Henry Valenzuela S.

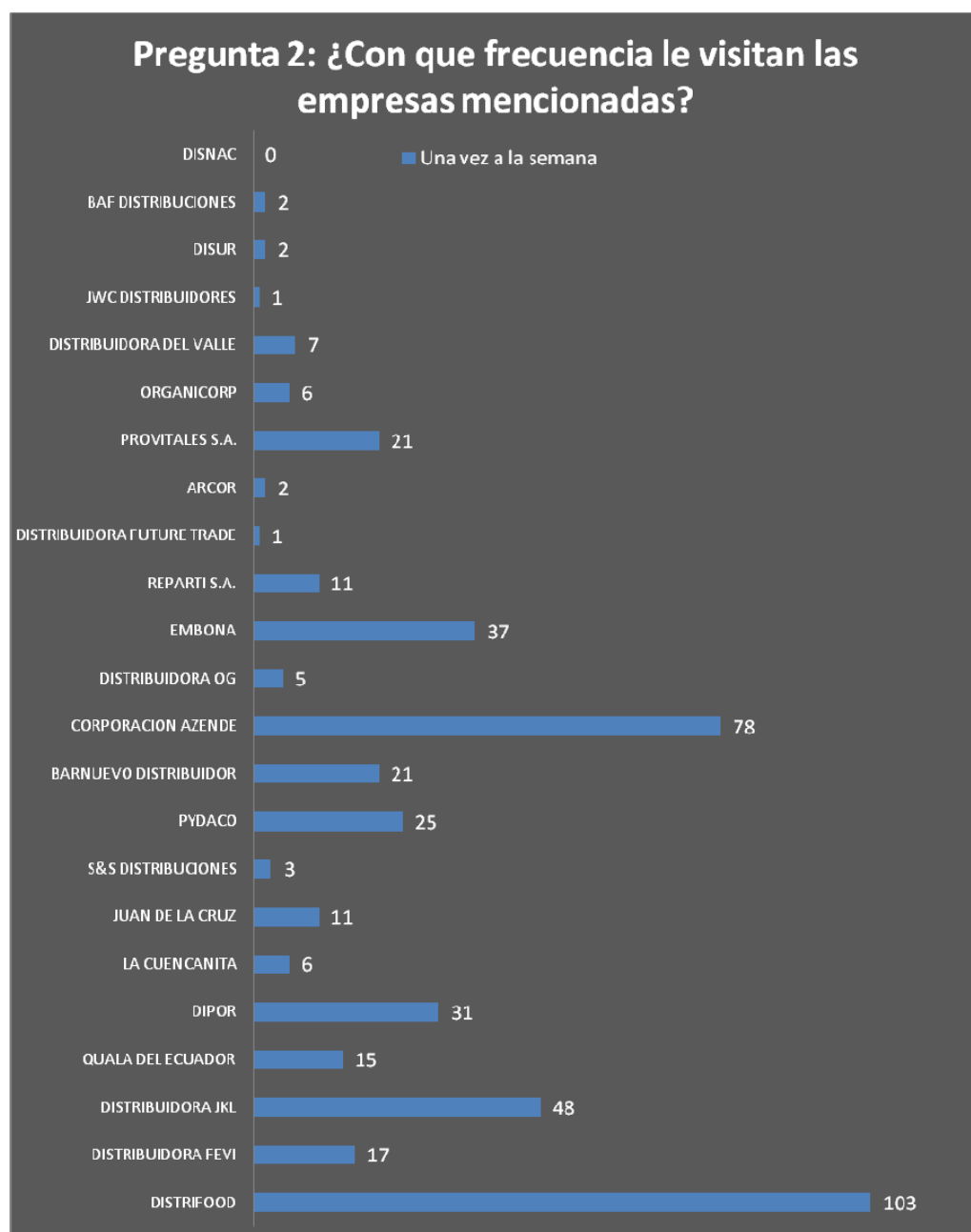
Gráfico N° 21



Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Andrea Moyano E. y Henry Valenzuela S

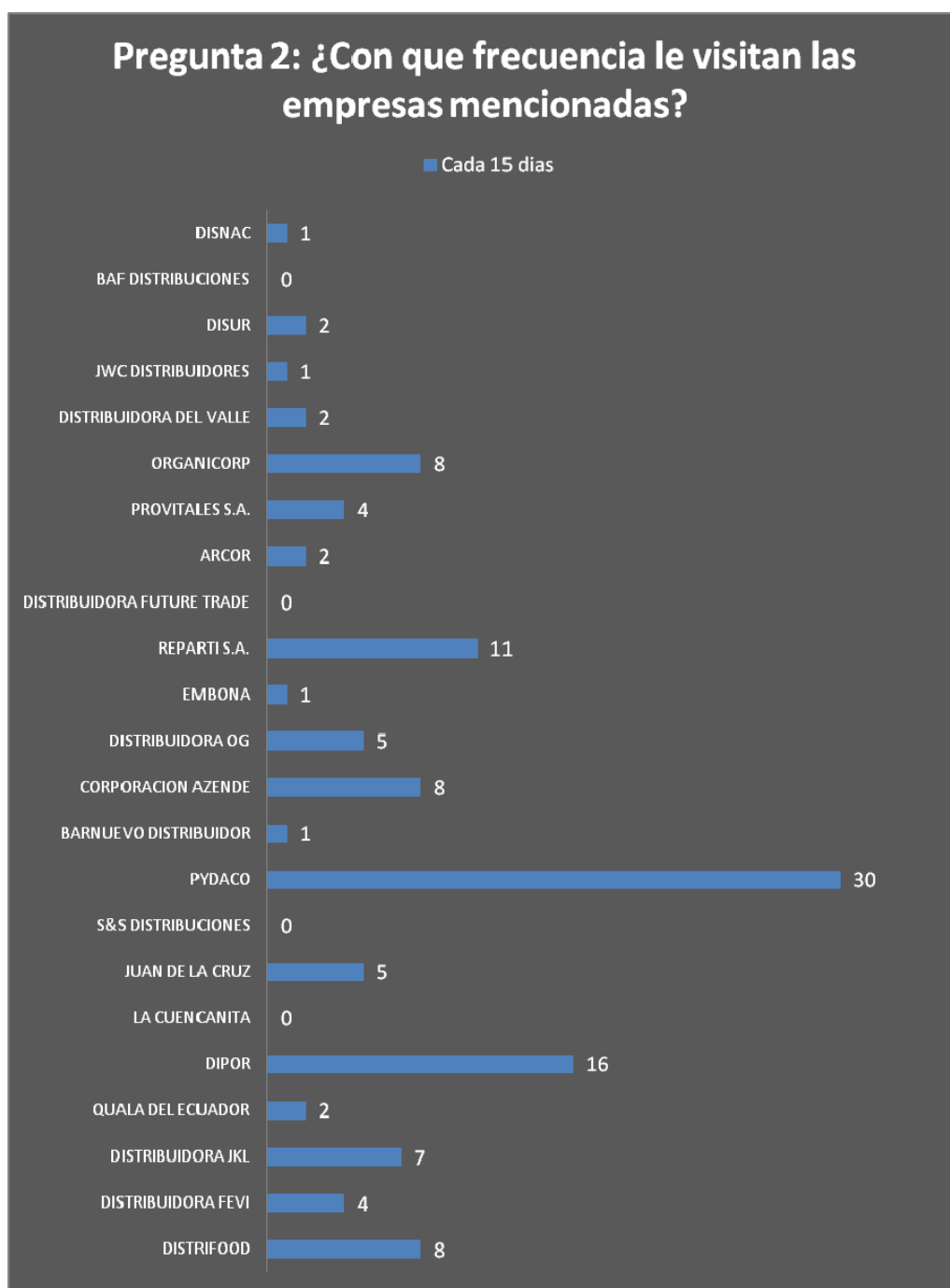
Gráfico N° 22



Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Andrea Moyano E. y Henry Valenzuela S

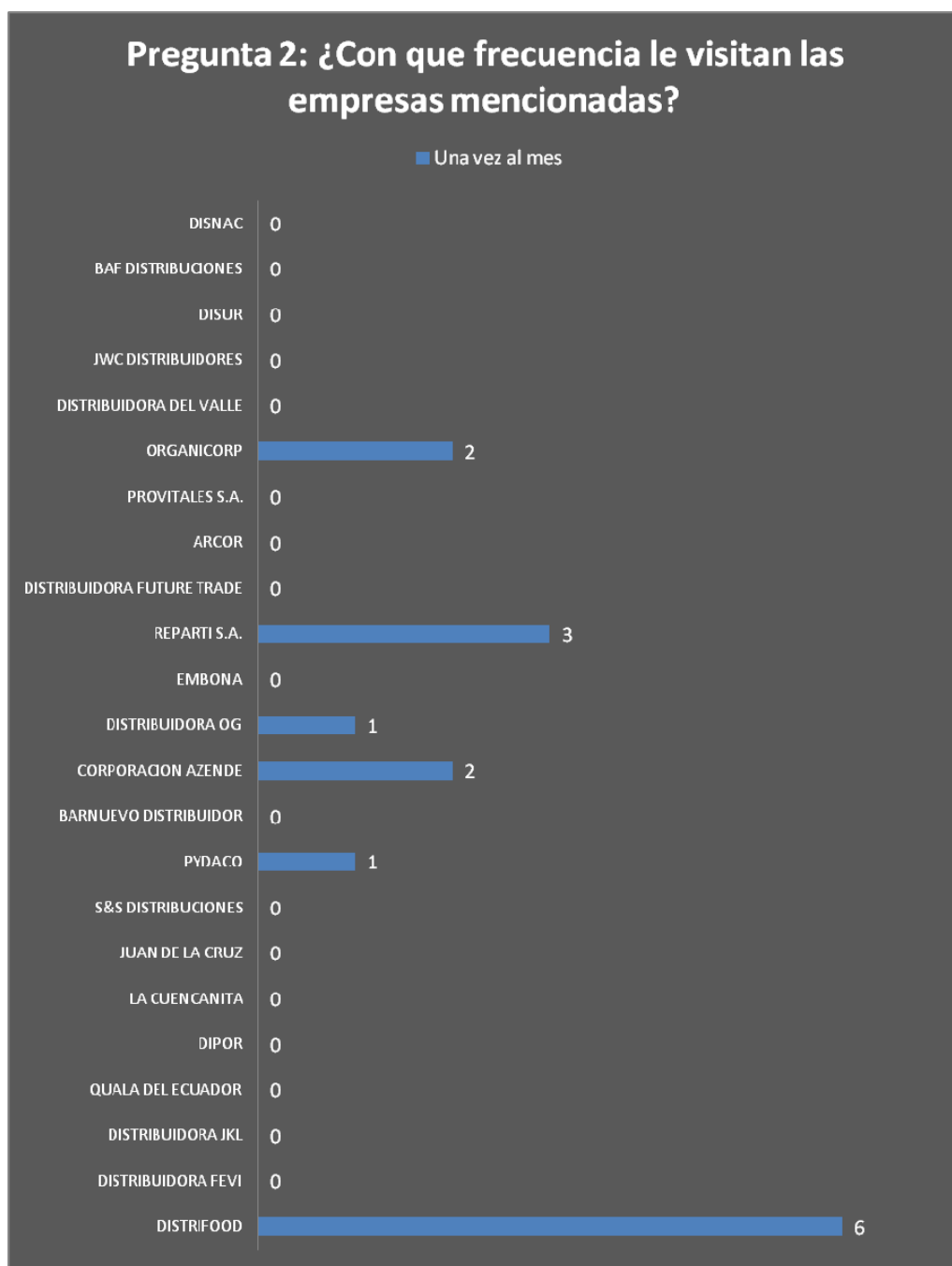
Gráfico N° 23



Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Andrea Moyano E. y Henry Valenzuela S

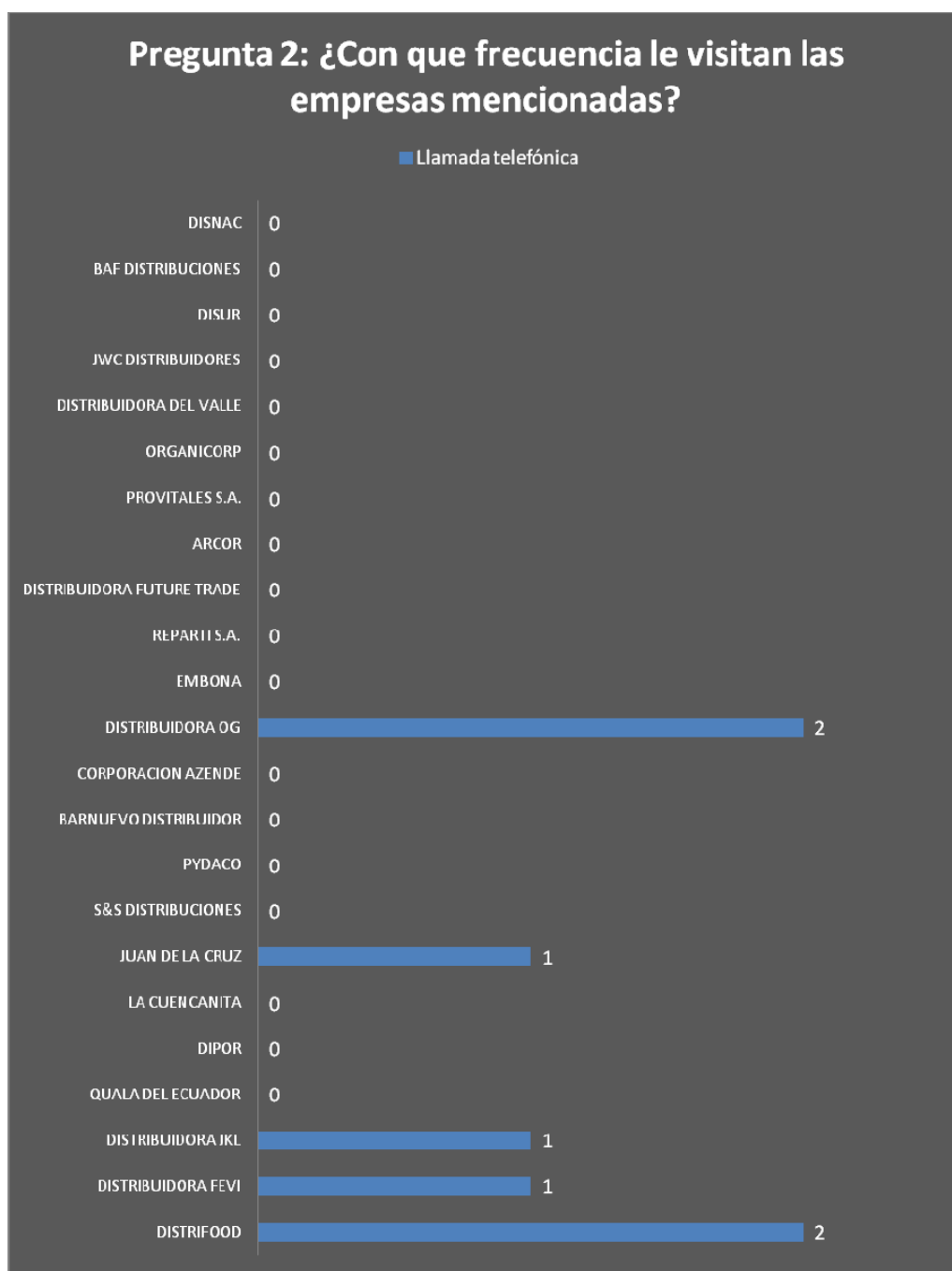
Gráfico N° 24



Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Andrea Moyano E. y Henry Valenzuela S

Gráfico N° 25



Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Andrea Moyano E. y Henry Valenzuela S

Análisis de la Pregunta 2: de los 200 negocios encuestados en el Distrito Metropolitano de Quito y los Valles, se obtuvo que Distrifood S.A., atiende a 103 puntos una vez a la semana, seguido de Corporacion Azende con 78 puntos, y en tercer lugar se encuentra Distribuidora JKL con 48 puntos.

Dentro de las empresas que atienden cada 15 días se encuentra en primer lugar Pydaco con 30 puntos, seguido por Dipor con 16 puntos y Reparti S.A., con 11 puntos. Las empresas que atienden una vez al mes están Distrifood S.A., en primer lugar con 6 puntos, seguido de Reparti S.A., con 3 puntos y Corporacion Azende con 2 puntos.

Las empresas que actualmente atienden con pedidos via llamada telefónica se encuentra Distrifood S.A., y Distribuidora O.G., con 2 puntos y Distribuidora Fevi, Distribuidora JKL, Juan de la Cruz, con un punto cada una.

De acuerdo a la información el mercado está siendo atendido para la toma de pedido una vez a la semana en primer lugar, en segundo lugar esta siendo atendido dos veces por semana, en tercer lugar se encuentra siendo atendido cada 15 días; en cuarto lugar siendo atendido una vez al mes y en quinto lugar via llamada telefónica.

A nivel del Distrito Metropolitano y los Valles se determina que 64% son visitados una vez a la semana, el 17% se repite en las visitas dos veces por semana y cada 15 días. El 2% es visitado una vez al mes y el 1% es atendido vía telefónica.

Pregunta 3: Identifique bajo qué sistema de ventas le visitan estas empresas.

Gráfico N° 26



Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Andrea Moyano E. y Henry Valenzuela S

Cuadro N° 27

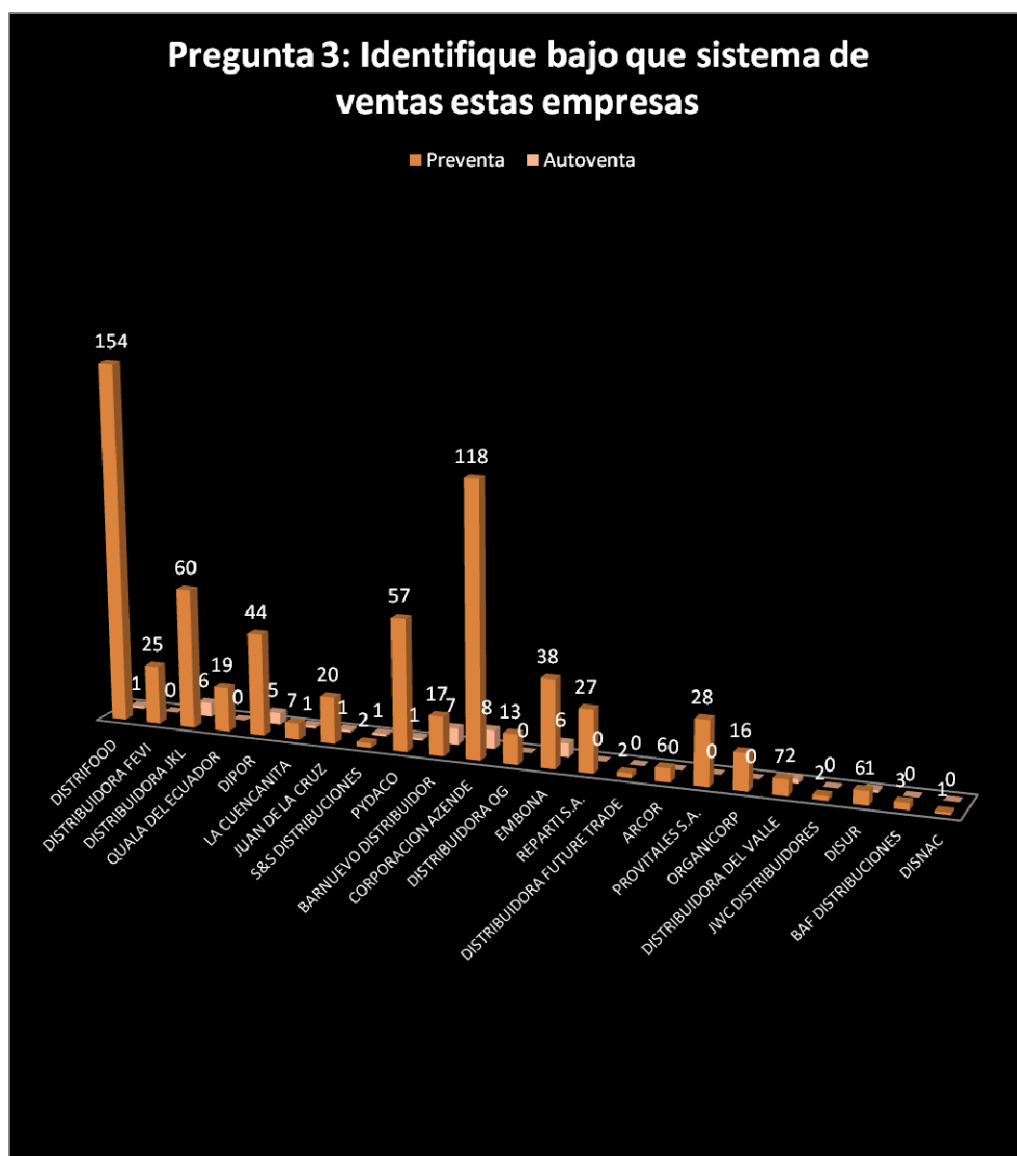
RESULTADOS PREGUNTA NO. 3

Sistema de Venta	%
Preventa	94%
Autoventa	6%

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Andrea Moyano E. y Henry Valenzuela S

Gráfico N° 27



Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Andrea Moyano E. y Henry Valenzuela S

Cuadro N° 28**RESULTADOS POR EMPRESA PREGUNTA N° 3**

Nombre Empresas	Preventa	Autoventa
DISTRIFOOD	154	1
DISTRIBUIDORA FEVI	25	0
DISTRIBUIDORA JKL	60	6
QUALA DEL ECUADOR	19	0
DIPOR	44	5
LA CUENCANITA	7	1
JUAN DE LA CRUZ	20	1
S&S DISTRIBUCIONES	2	1
PYDACO	57	1
BARNUEVO DISTRIBUIDOR	17	7
CORPORACION AZENDE	118	8
DISTRIBUIDORA OG	13	0
EMBONA	38	6
REPARTI S.A.	27	0
DISTRIBUIDORA FUTURE TRADE	2	0
ARCOR	6	0
PROVITALES S.A.	28	0
ORGANICORP	16	0
DISTRIBUIDORA DEL VALLE	7	2
JWC DISTRIBUIDORES	2	0
DISUR	6	1
BAF DISTRIBUCIONES	3	0
DISNAC	1	0

Fuente: Investigación realizada

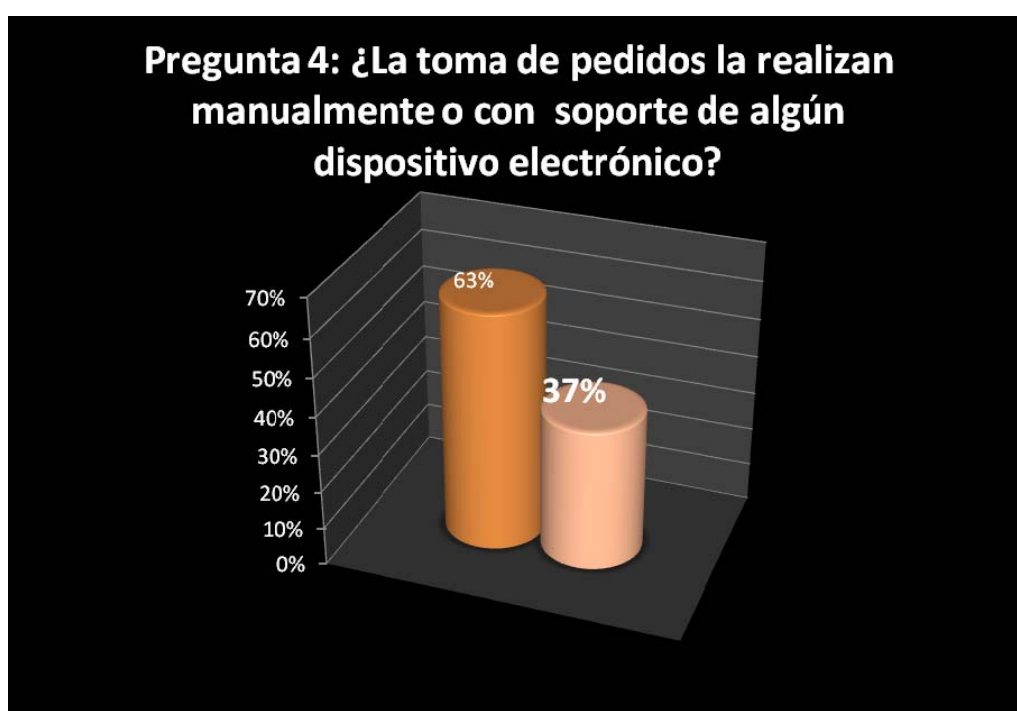
Elaborado por: Andrea Moyano E. y Henry Valenzuela S

Análisis de la Pregunta 3: de los 200 negocios encuestados en el Distrito Metropolitano de Quito y los Valles, se obtuvo que el sistema de Venta que utilizan las Distribuidoras es el de Preventa alcanzando el 94%; mientras que el sistema de Autoventa alcanzo el 6%, siendo Distrifood S.A., la primera con 154 puntos, seguida de Corporacion Azende con 118 puntos y Distribuidora JKL con 60 puntos atendidos bajo este sistema.

Dentro del Sistema de Autoventa se obtiene que Corporación Azende obtiene el primer lugar con 8 puntos, seguido de Barnuevo Distribuidor con 7 puntos y en tercer lugar a la empresa Embona con 6 puntos.

Pregunta 4: ¿La toma de pedidos la realizan manualmente o con soporte de algún dispositivo electrónico?

Gráfico N° 28



Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Andrea Moyano E. y Henry Valenzuela S

Cuadro N° 29

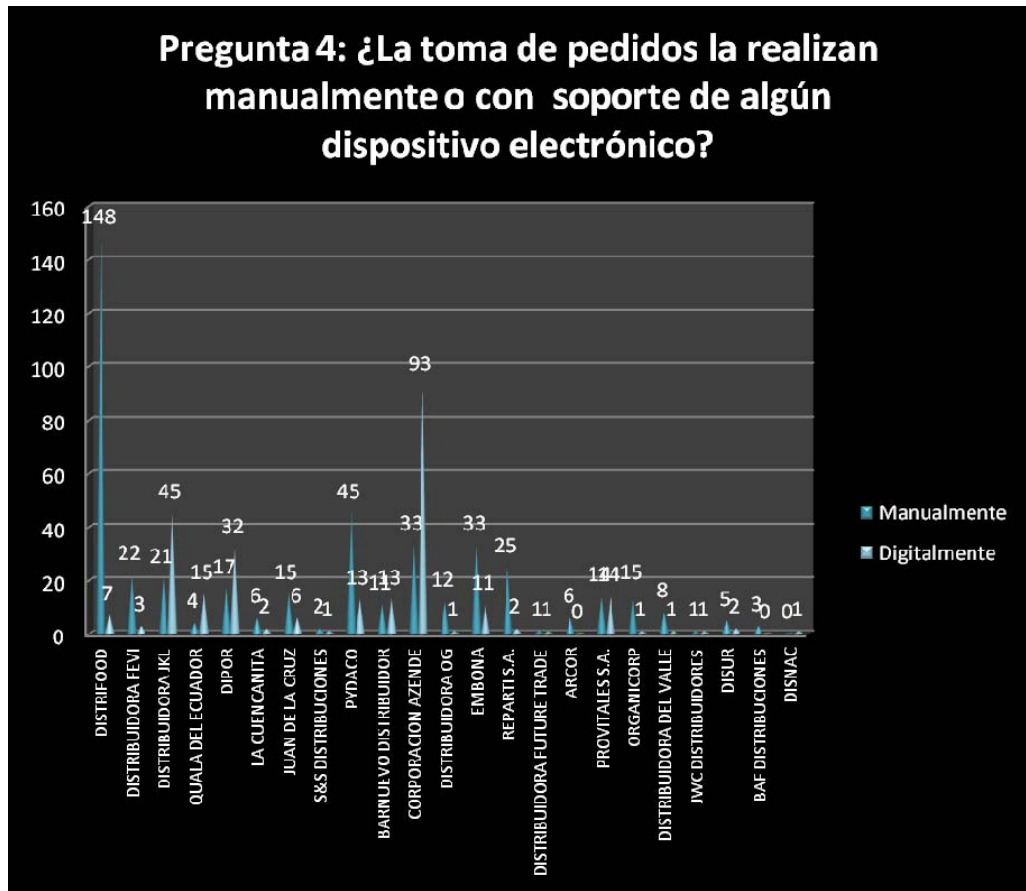
RESULTADOS PREGUNTA NO. 4

Manualmente	Digitalmente
63%	37%

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Andrea Moyano E. y Henry Valenzuela S

Gráfico N° 29



Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Andrea Moyano E. y Henry Valenzuela S

Cuadro N° 30**RESULTADOS POR EMPRESA PREGUNTA N° 4**

Nombre Empresas	Manualmente	Digitalmente
DISTRIFOOD	148	7
DISTRIBUIDORA FEVI	22	3
DISTRIBUIDORA JKL	21	45
QUALA DEL ECUADOR	4	15
DIPOR	17	32
LA CUENCANITA	6	2
JUAN DE LA CRUZ	15	6
S&S DISTRIBUCIONES	2	1
PYDACO	45	13
BARNUEVO DISTRIBUIDOR	11	13
CORPORACION AZENDE	33	93
DISTRIBUIDORA OG	12	1
EMBONA	33	11
REPARTI S.A.	25	2
DISTRIBUIDORA FUTURE TRADE	1	1
ARCOR	6	0
PROVITALES S.A.	14	14
ORGANICORP	15	1
DISTRIBUIDORA DEL VALLE	8	1
JWC DISTRIBUIDORES	1	1
DISUR	5	2
BAF DISTRIBUCIONES	3	0
DISNAC	0	1

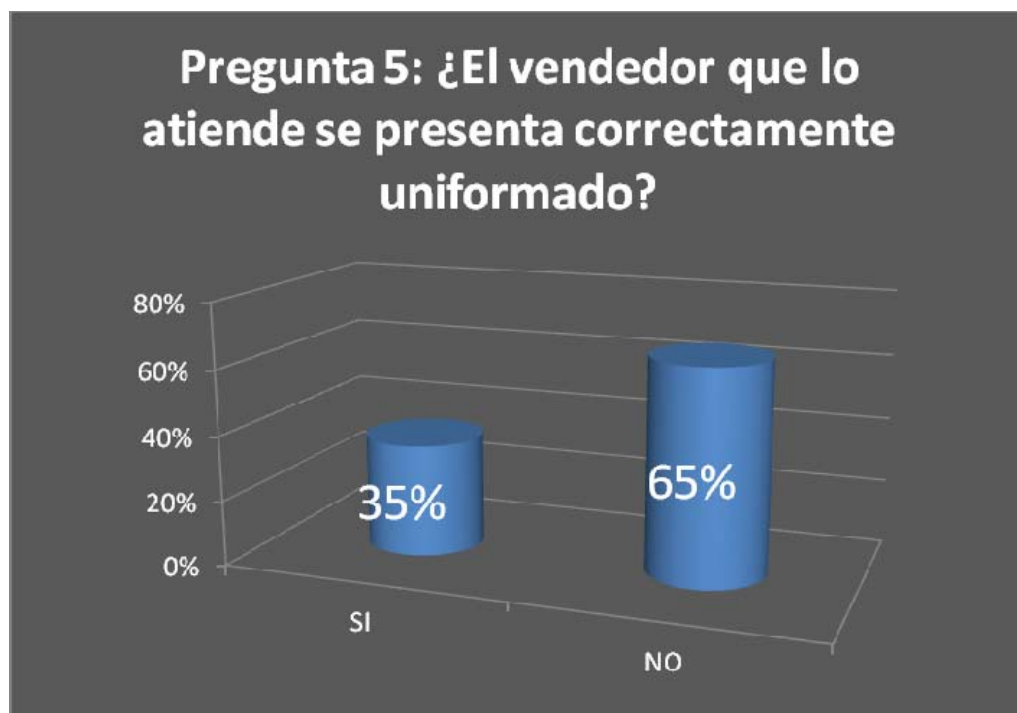
Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Andrea Moyano E. y Henry Valenzuela S

Análisis de la Pregunta 4: de los 200 negocios encuestados en el Distrito Metropolitano de Quito y los Valles, se obtuvo que la toma de pedidos en la mayoría de los Distribuidores que atienden el Distrito Metropolitano de Quito y los Valles lo realiza de manera manual siendo el 63% de los encuestados, mientras que para el 37% de los encuestados los pedidos son tomados con soportes digitales.

Pregunta 5: ¿El vendedor que lo atiende se presenta correctamente uniformado?

Gráfico N° 30



Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Andrea Moyano E. y Henry Valenzuela S

Cuadro N° 31

RESULTADOS PREGUNTA N° 5

SI	NO
35%	65%

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Andrea Moyano E. y Henry Valenzuela S

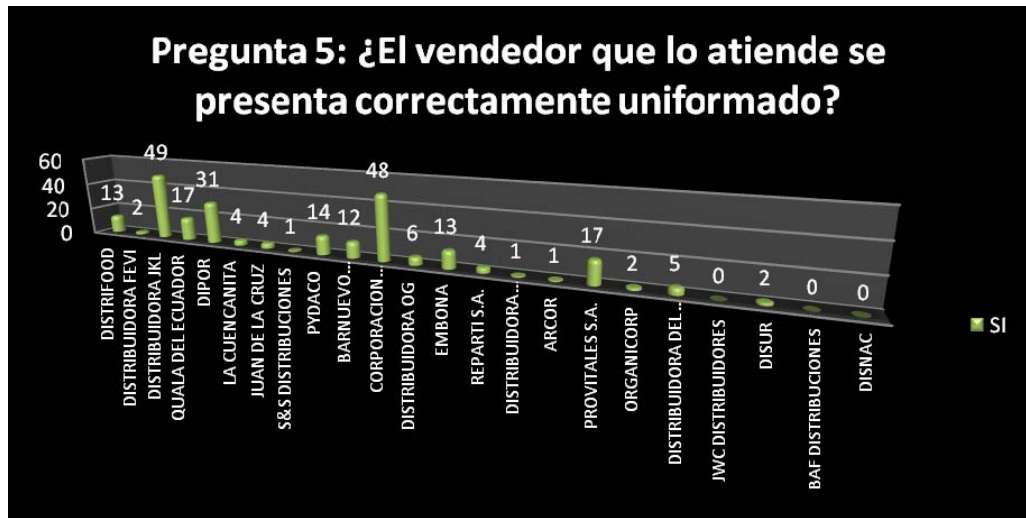
Cuadro N° 32**RESULTADOS POR EMPRESA PREGUNTA NO. 5**

Nombre Empresas	SI	NO
DISTRIFOOD	13	142
DISTRIBUIDORA FEVI	2	23
DISTRIBUIDORA JKL	49	17
QUALA DEL ECUADOR	17	2
DIPOR	31	18
LA CUENCANITA	4	4
JUAN DE LA CRUZ	4	17
S&S DISTRIBUCIONES	1	2
PYDACO	14	44
BARNUEVO DISTRIBUIDOR	12	12
CORPORACION AZENDE	48	78
DISTRIBUIDORA OG	6	7
EMBONA	13	31
REPARTI S.A.	4	23
DISTRIBUIDORA FUTURE TRADE	1	1
ARCOR	1	5
PROVITALES S.A.	17	11
ORGANICORP	2	14
DISTRIBUIDORA DEL VALLE	5	4
JWC DISTRIBUIDORES	0	2
DISUR	2	5
BAF DISTRIBUCIONES	0	3
DISNAC	0	1

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Andrea Moyano E. y Henry Valenzuela S

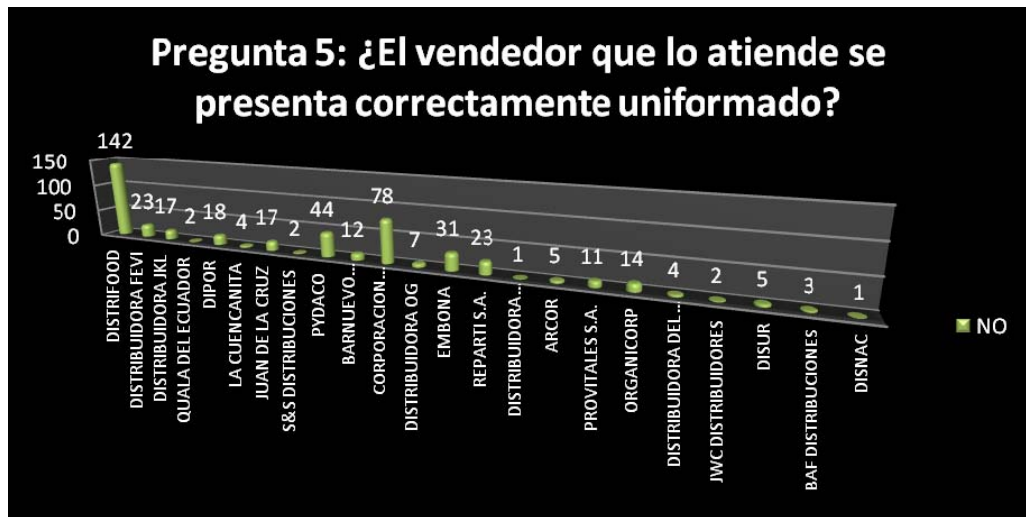
Gráfico N° 31



Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Andrea Moyano E. y Henry Valenzuela S

Gráfico N32



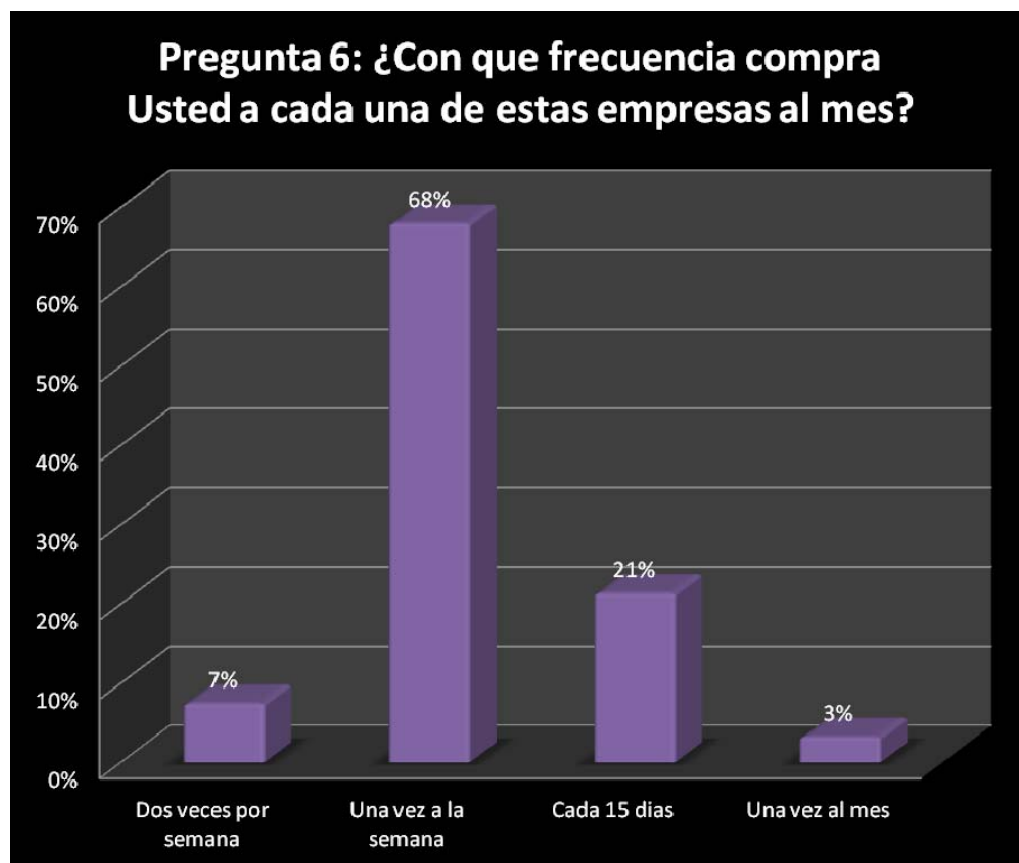
Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Andrea Moyano E. y Henry Valenzuela S

Análisis de la Pregunta 5: de los 200 negocios encuestados en el Distrito Metropolitano de Quito y los Valles, se obtuvo que 65% del personal que toma los pedidos no se encuentra bien uniformado y el 35% de los vendedores se encuentra bien uniformados.

Pregunta 6: ¿Con que frecuencia compra Usted a cada una de estas empresas al mes?

Gráfico N° 33



Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Andrea Moyano E. y Henry Valenzuela S

Cuadro N° 33

RESULTADOS PREGUNTA NO. 6

Dos veces por semana	Una vez a la semana	Cada 15 días	Una vez al mes
7%	68%	21%	3%

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Andrea Moyano E. y Henry Valenzuela S

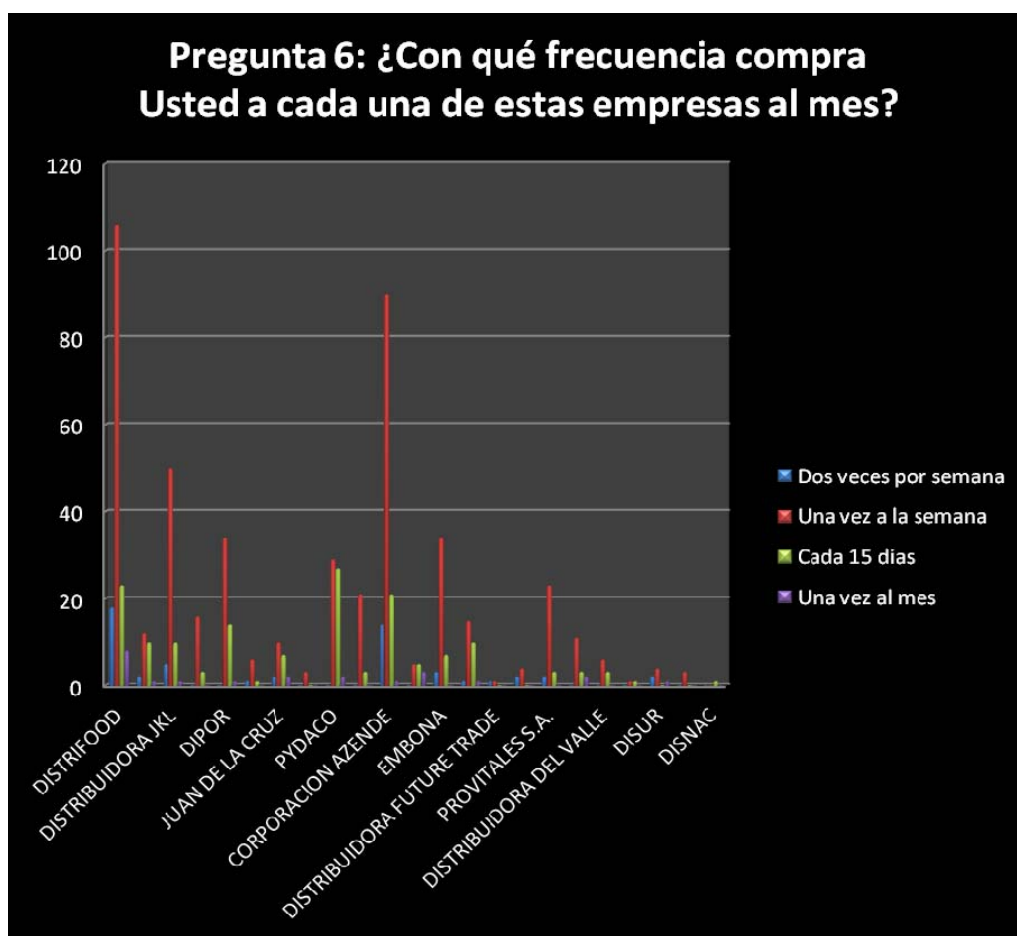
Cuadro N° 34**RESULTADOS POR EMPRESA PREGUNTA NO. 6**

Nombre Empresas	Dos veces por semana	Una vez a la semana	Cada 15 días	Una vez al mes
DISTRIFOOD	18	106	23	8
DISTRIBUIDORA FEVI	2	12	10	1
DISTRIBUIDORA JKL	5	50	10	1
QUALA DEL ECUADOR	0	16	3	0
DIPOR	0	34	14	1
LA CUENCANITA	1	6	1	0
JUAN DE LA CRUZ	2	10	7	2
S&S DISTRIBUCIONES	0	3	0	0
PYDACO	0	29	27	2
BARNUEVO DISTRIBUIDOR	0	21	3	0
CORPORACION AZENDE	14	90	21	1
DISTRIBUIDORA OG	0	5	5	3
EMBONA	3	34	7	0
REPARTI S.A.	1	15	10	1
DISTRIBUIDORA FUTURE TRADE	1	1	0	0
ARCOR	2	4	0	0
PROVITALES S.A.	2	23	3	0
ORGANICORP	0	11	3	2
DISTRIBUIDORA DEL VALLE	0	6	3	0
JWC DISTRIBUIDORES	0	1	1	0
DISUR	2	4	0	1
BAF DISTRIBUCIONES	0	3	0	0
DISNAC	0	0	1	0

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Andrea Moyano E. y Henry Valenzuela S

Gráfico N° 34



Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Andrea Moyano E. y Henry Valenzuela S

Análisis de la Pregunta 6: de los 200 negocios encuestados en el Distrito Metropolitano de Quito y los Valles, se obtuvo que el 7% compra dos veces a la semana, el 68% compra una vez a la semana, el 21% compra cada 15 días y el 3% una vez al mes. Por lo que el mercado está actualmente comprando una vez a la semana.

De acuerdo a las encuestas las compras que se realizan en la mayoría de los puntos de venta que presentan el 68%, Distrifood S.A., tiene 106 puntos, seguido por seguido por Corporación Azende con 90 puntos y en tercer lugar se encuentra Distribuidora JKL con 50 puntos.

Pregunta 7: ¿Cuál es el promedio en USD que compra Usted a cada una de estas empresas cada visita?

Gráfico N° 35



Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Andrea Moyano E. y Henry Valenzuela S

Cuadro N° 35

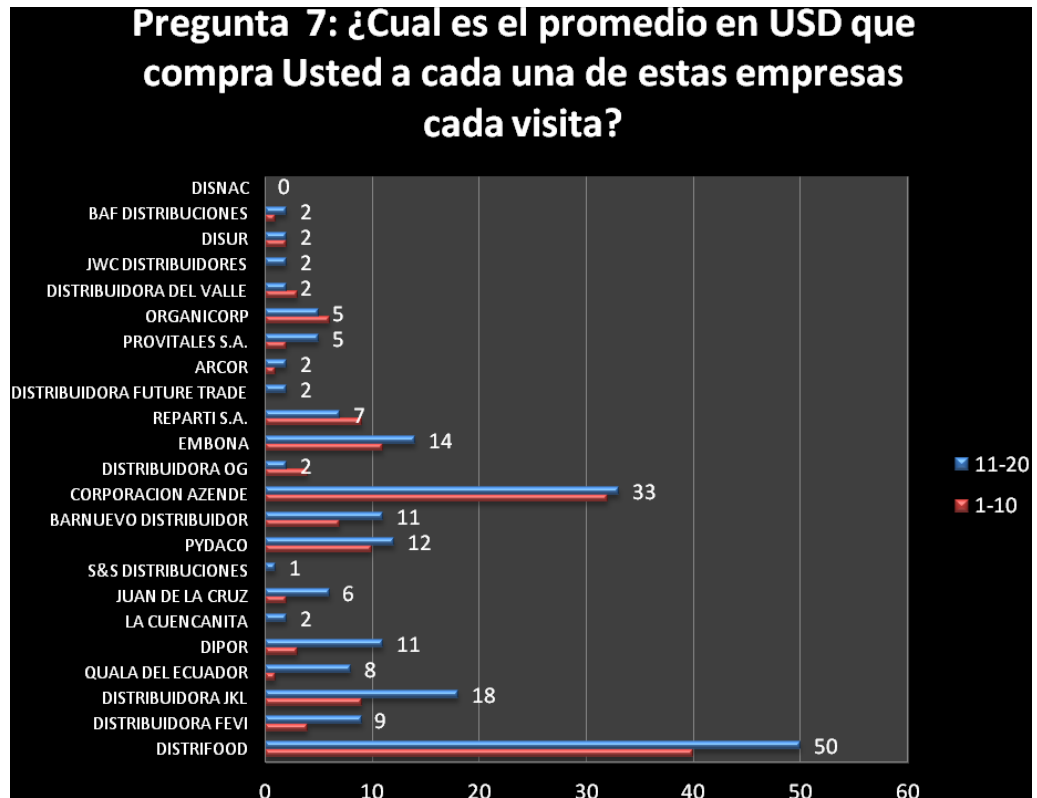
RESULTADOS DE PREGUNTA N° 7

Dólares	%
1-10	20.65%
11-20	28.93%
21-30	16.57%
31-40	14.75%
41-50	4.78%
51-60	3.37%
61-70	1.69%
71-80	1.69%
81-90	0.56%
91-100	2.53%
111-120	0.70%
141-150	0.56%
171-180	1.12%
181-190	0.70%
191-200	0.56%
200 a mas	0.84%

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Andrea Moyano E. y Henry Valenzuela S

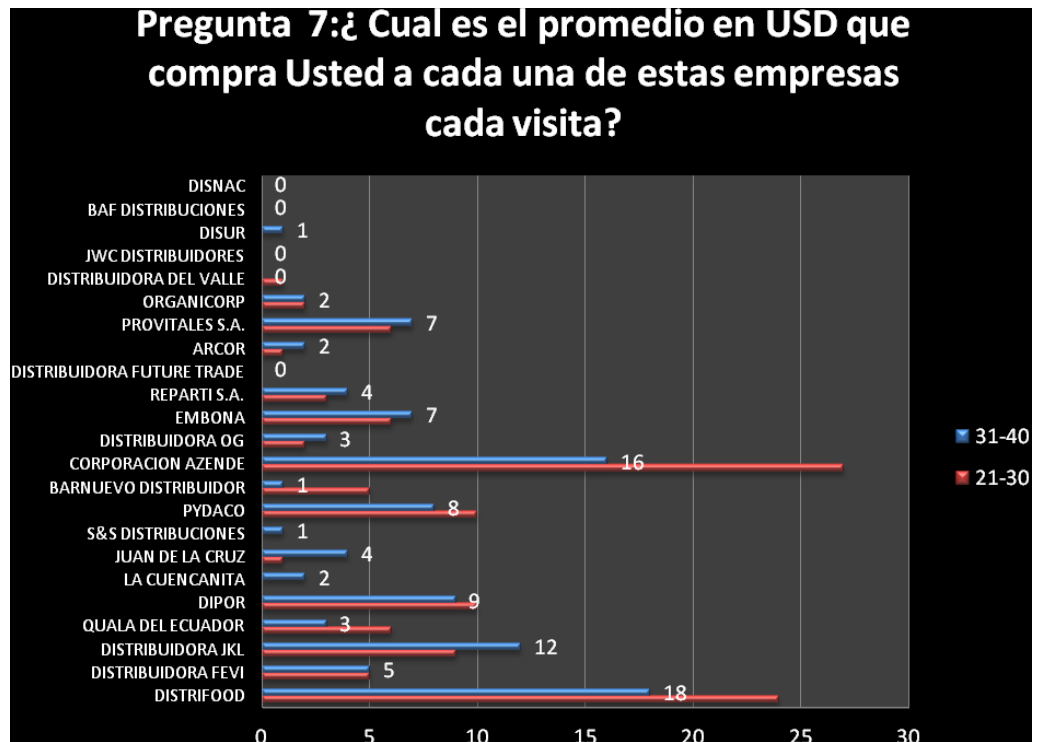
Gráfico N° 36



Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Andrea Moyano E. y Henry Valenzuela S

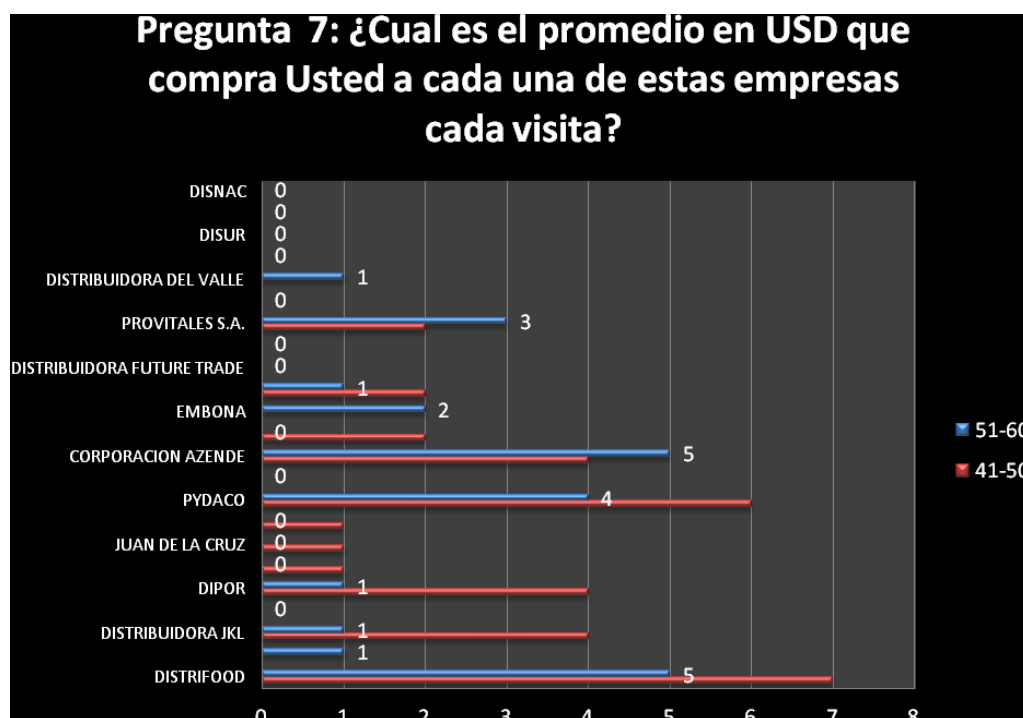
Gráfico N° 37



Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Andrea Moyano E. y Henry Valenzuela S

Gráfico N° 38



Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Andrea Moyano E. y Henry Valenzuela S

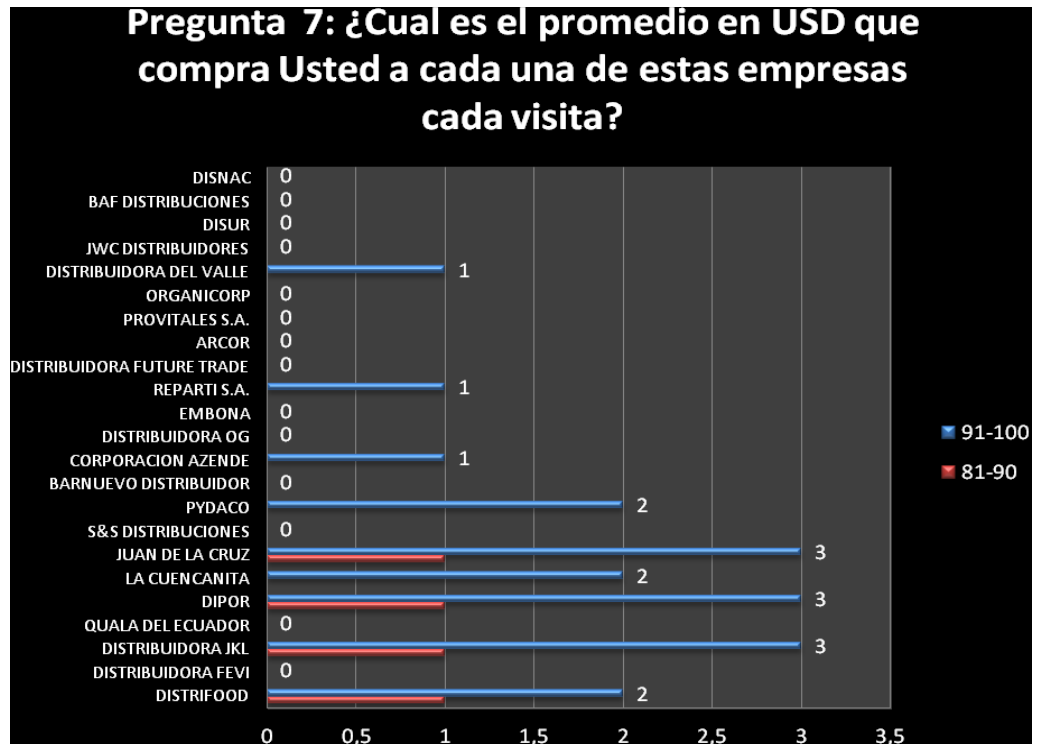
Gráfico N° 39



Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Andrea Moyano E. y Henry Valenzuela S

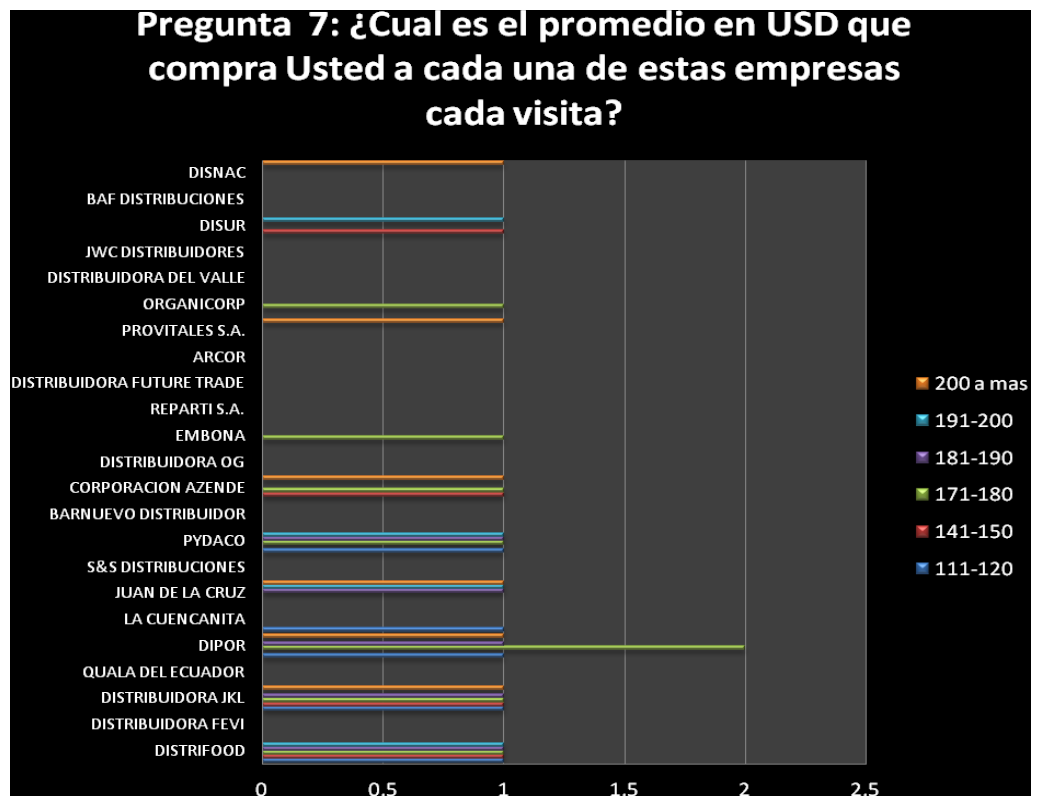
Gráfico N° 40



Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Andrea Moyano E. y Henry Valenzuela S

Gráfico N° 41



Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Andrea Moyano E. y Henry Valenzuela S

Análisis de la Pregunta 7: de los 200 negocios encuestados en el Distrito Metropolitano de Quito y los Valles, se obtuvo que el 29% de los puntos de venta compra alrededor de USD. 11.00 a USD. 20.00, seguido de 21% que está comprendido entre USD. 1 a USD. 10.00, y en tercer lugar con el 17% el valor compra de USD. 21.00 a USD. 30.00, y en cuarto lugar se obtiene que el 15% compra alrededor de USD. 31.00 y USD. 40.00.

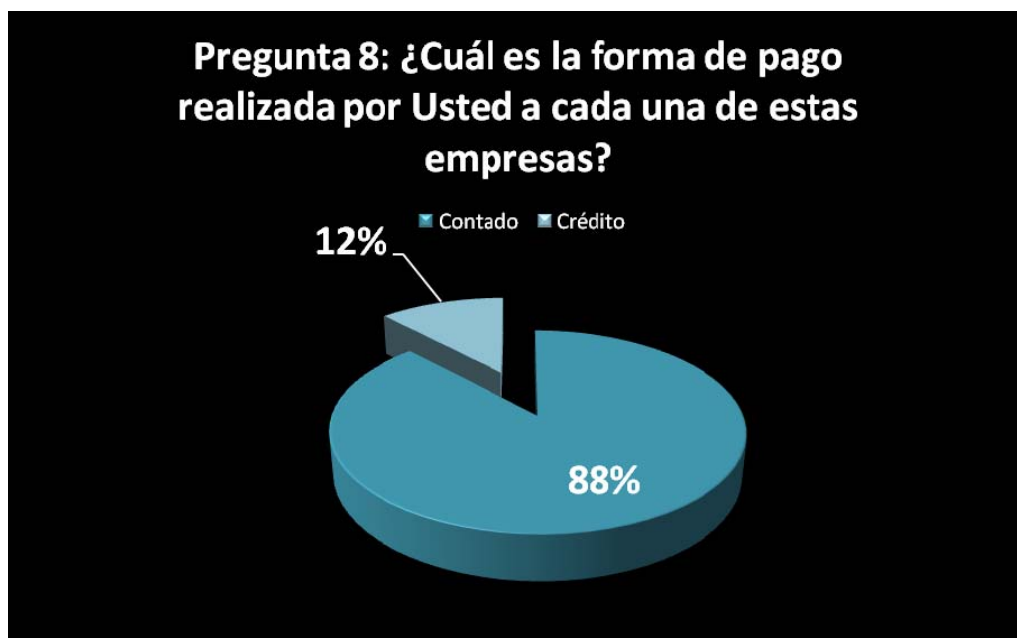
Dentro de las compras que se comprenden entre USD. 1.00 a USD. 10.00, Distrifood S.A., se encuentra con 40 puntos de venta, en segundo lugar con 32 puntos Corporacion Azende, y en tercer lugar la empresa Embona con 11 puntos. En las compras USD. 11.00 a USD. 20.00 Distrifood S.A., se encuentra en primer lugar con 50 puntos de venta, seguido por Corporacion Azende con 33 puntos, y en tercer lugar Distribuidora JKL con 18 puntos.

En el rango de compras de USD. 21.00 a USD. 30.00, se encuentra en primer lugar Corporacion Azende con 27 puntos, en segundo lugar Distrifood S.A., con 24 puntos, y en tercer lugar con 10 puntos las empresas Dipor y Pydaco. Dentro del rango de USD. 31.00 a USD. 40.00, se encuentra en primer lugar Distrifood con USD. 18.00 puntos seguido de Corporacion Azende con 16 puntos y en tercer lugar con Distribuidora JKL con 12 puntos.

De acuerdo a la información obtenida la mayoría de valores de compra de los puntos encuestados está dentro USD. 11.00 a USD. 20.00, seguido de USD. 1.00 a USD. 10.00.

Pregunta 8: ¿Cuál es la forma de pago realizada por Usted a cada una de estas empresas?

Gráfico N° 42



Fuente: Encuesta aplicada

Elaborado por: Andrea Moyano E. y Henry Valenzuela S.

Cuadro N° 36

RESULTADOS PREGUNTA N° 8

Contado	Crédito
88%	12%

Fuente: Encuesta aplicada

Elaborado por: Andrea Moyano E. y Henry Valenzuela S

Cuadro N° 37**RESULTADOS POR EMPRESA PREGUNTA N° 8**

Nombre Empresas	Contado	Crédito
DISTRIFOOD	141	14
DISTRIBUIDORA FEVI	24	1
DISTRIBUIDORA JKL	52	14
QUALA DEL ECUADOR	18	1
DIPOR	37	12
LA CUENCANITA	6	2
JUAN DE LA CRUZ	12	9
S&S DISTRIBUCIONES	2	1
PYDACO	49	9
BARNUEVO DISTRIBUIDOR	24	0
CORPORACION AZENDE	118	8
DISTRIBUIDORA OG	10	3
EMBONA	42	2
REPARTI S.A.	27	0
DISTRIBUIDORA FUTURE TRADE	1	1
ARCOR	5	1
PROVITALES S.A.	26	2
ORGANICORP	15	1
DISTRIBUIDORA DEL VALLE	9	0
JWC DISTRIBUIDORES	2	0
DISUR	5	2
BAF DISTRIBUCIONES	2	1
DISNAC	0	1

Fuente: Encuesta aplicada

Elaborado por: Andrea Moyano E. y Henry Valenzuela S

Gráfico N° 43



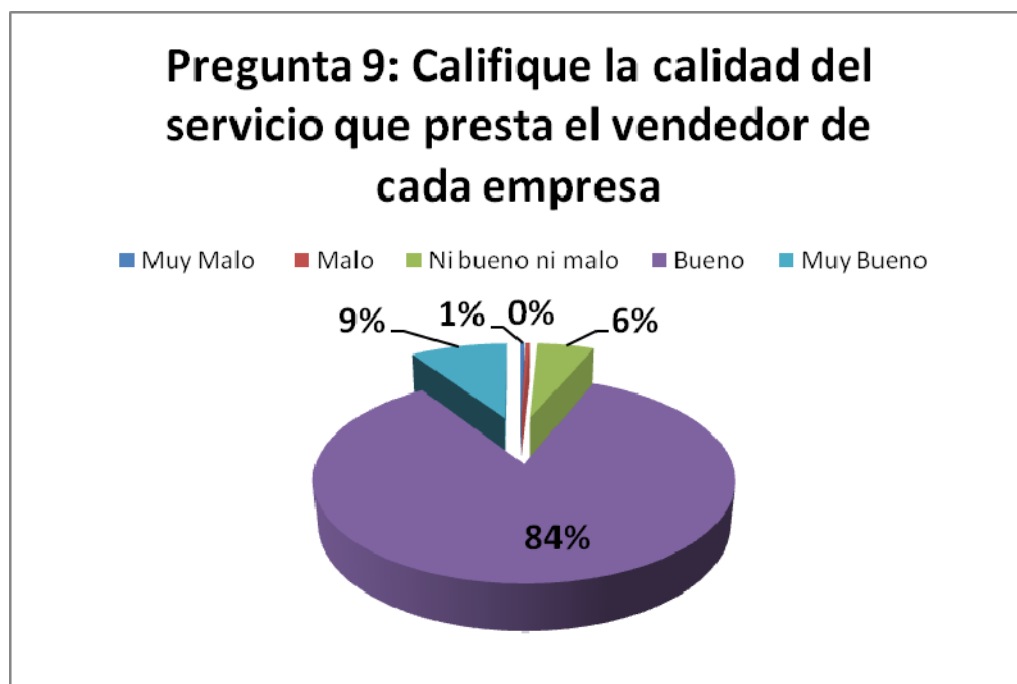
Fuente: Encuesta aplicada

Elaborado por: Andrea Moyano E. y Henry Valenzuela S

Análisis de la Pregunta 8: de los 200 negocios encuestados en el Distrito Metropolitano de Quito y los Valles, se obtuvo que el 88% de los puntos encuestados compra de contado los productos que actualmente ofertan las Distribuidoras, y que el 12% de los puntos de venta encuestados compran a crédito.

Pregunta 9: ¿Cuál es la forma de pago realizada por Usted a cada una de estas empresas?

Gráfico N° 44



Fuente: Encuesta aplicada

Elaborado por: Andrea Moyano E. y Henry Valenzuela S.

Cuadro N° 38

RESULTADOS PREGUNTA N° 9

Muy Malo	Malo	Ni bueno ni malo	Bueno	Muy Bueno
0.42%	0.42%	5.48%	84.41%	9.27%

Fuente: Encuesta aplicada

Elaborado por: Andrea Moyano E. y Henry Valenzuela S

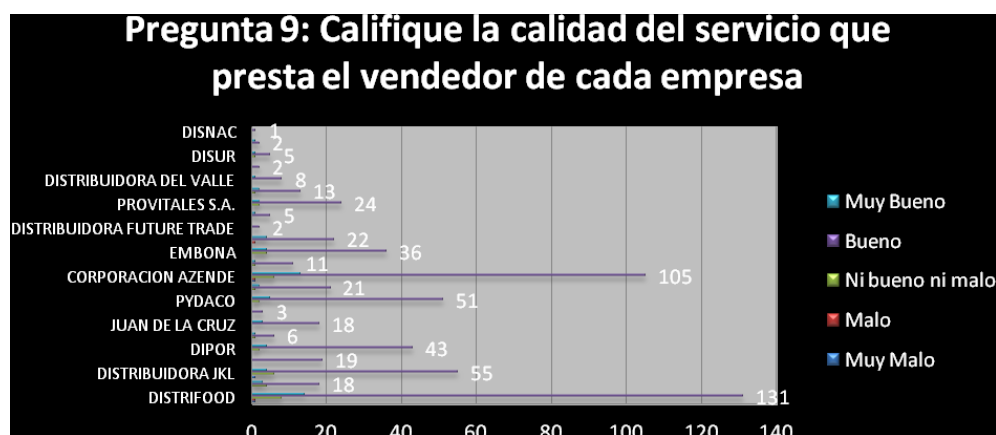
Cuadro N° 39**RESULTADOS POR EMPRESA PREGUNTA N° 9**

Nombre Empresas	Muy Malo	Malo	Ni bueno ni malo	Bueno	Muy Bueno
DISTRIFOOD	1	1	8	131	14
DISTRIBUIDORA FEVI	0	0	4	18	3
DISTRIBUIDORA JKL	1	0	6	55	4
QUALA DEL ECUADOR	0	0	0	19	0
DIPOR	0	0	2	43	4
LA CUENCANITA	0	0	1	6	1
JUAN DE LA CRUZ	0	0	0	18	3
S&S DISTRIBUCIONES	0	0	0	3	0
PYDACO	0	0	2	51	5
BARNUEVO DISTRIBUIDOR	0	0	1	21	2
CORPORACION AZENDE	1	1	6	105	13
DISTRIBUIDORA OG	0	0	1	11	1
EMBONA	0	0	4	36	4
REPARTI S.A.	0	1	0	22	4
DISTRIBUIDORA FUTURE TRADE	0	0	0	2	0
ARCOR	0	0	0	5	1
PROVITALES S.A.	0	0	2	24	2
ORGANICORP	0	0	1	13	2
DISTRIBUIDORA DEL VALLE	0	0	0	8	1
JWC DISTRIBUIDORES	0	0	0	2	0
DISUR	0	0	1	5	1
BAF DISTRIBUCIONES	0	0	0	2	1
DISNAC	0	0	0	1	0

Fuente: Encuesta aplicada

Elaborado por: Andrea Moyano E. y Henry Valenzuela S

Gráfico N° 45



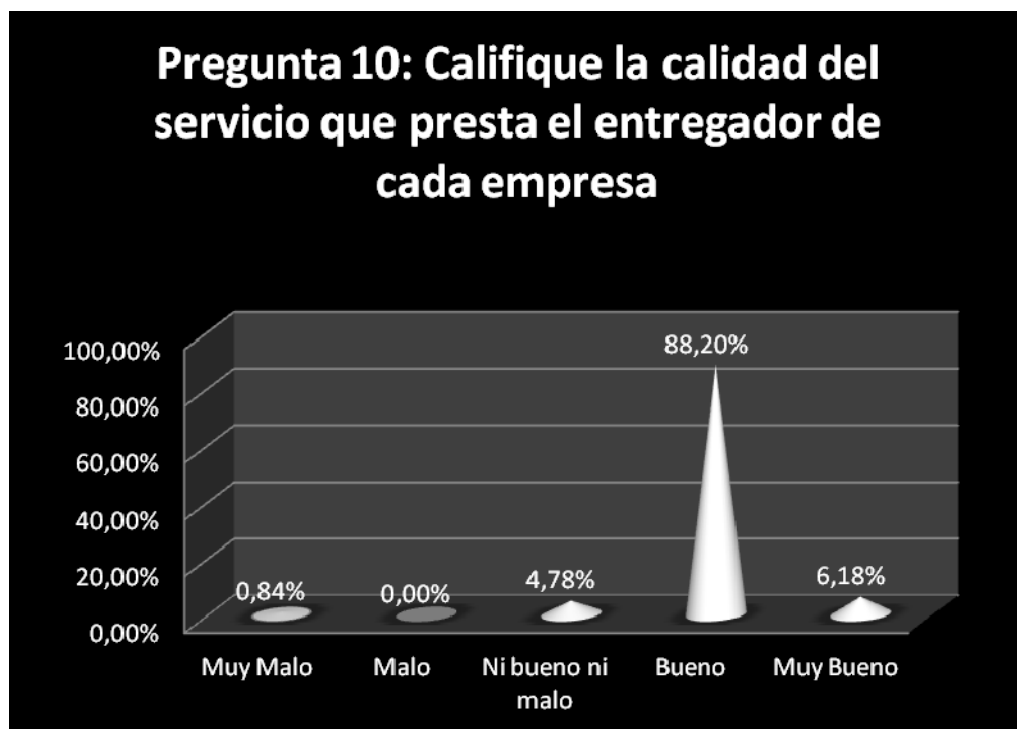
Fuente: Encuesta aplicada

Elaborado por: Andrea Moyano E. y Henry Valenzuela S

Análisis de la Pregunta 9: de los 200 negocios encuestados en el Distrito Metropolitano de Quito y los Valles, se obtuvo que 84.41% de los puntos atendidos califica como bueno el servicios de las Distribuidoras que actualmente les atienden, seguido por el 9.27% que califica al servicio como Muy Bueno, en tercer lugar se encuentra el servicio Ni bueno ni malo, siendo menos del 1% los servicios Malo y Muy Malo.

Pregunta 10: Califique la calidad del servicio que presta el entregador de cada empresa

Gráfico N° 46



Fuente: Encuesta aplicada

Elaborado por: Andrea Moyano E. y Henry Valenzuela S

Cuadro N° 40

RESULTADOS PREGUNTA N° 10

Muy Malo	Malo	Ni bueno ni malo	Bueno	Muy Bueno
0.84%	0.00%	4.78%	88.20%	6.18%

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Andrea Moyano E. y Henry Valenzuela S

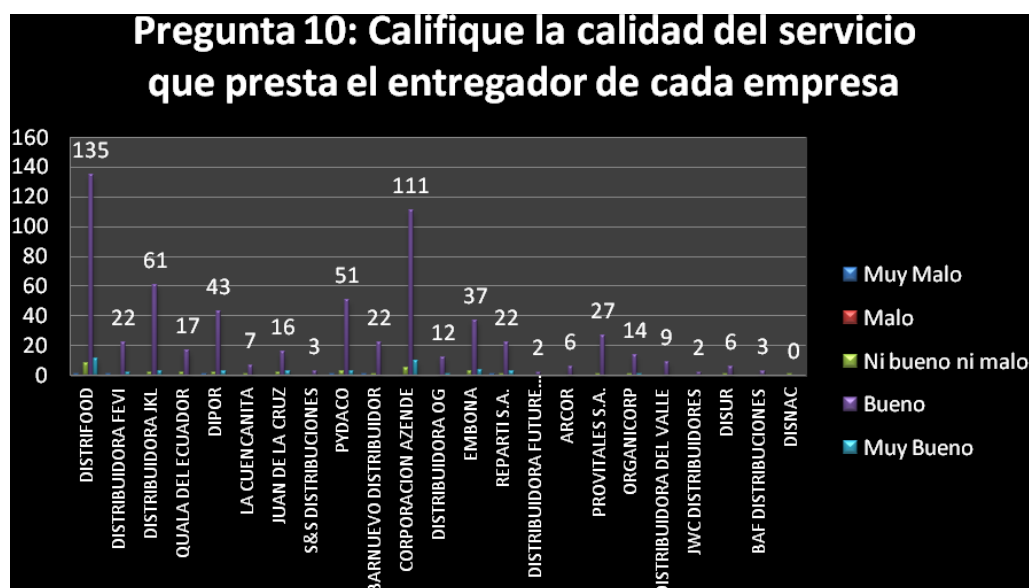
Cuadro N° 41**RESULTADOS POR EMPRESA PREGUNTA N° 10**

Nombre Empresas	Muy Malo	Malo	Ni bueno ni malo	Bueno	Muy Bueno
DISTRIFOOD	1	0	8	135	11
DISTRIBUIDORA FEVI	1	0	0	22	2
DISTRIBUIDORA JKL	0	0	2	61	3
QUALA DEL ECUADOR	0	0	2	17	0
DIPOR	1	0	2	43	3
LA CUENCANITA	0	0	1	7	0
JUAN DE LA CRUZ	0	0	2	16	3
S&S DISTRIBUCIONES	0	0	0	3	0
PYDACO	1	0	3	51	3
BARNUEVO DISTRIBUIDOR	1	0	1	22	0
CORPORACION AZENDE	0	0	5	111	10
DISTRIBUIDORA OG	0	0	0	12	1
EMBONA	0	0	3	37	4
REPARTI S.A.	1	0	1	22	3
DISTRIBUIDORA FUTURE TRADE	0	0	0	2	0
ARCOR	0	0	0	6	0
PROVITALES S.A.	0	0	1	27	0
ORGANICORP	0	0	1	14	1
DISTRIBUIDORA DEL VALLE	0	0	0	9	0
JWC DISTRIBUIDORES	0	0	0	2	0
DISUR	0	0	1	6	0
BAF DISTRIBUCIONES	0	0	0	3	0
DISNAC	0	0	1	0	0

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Andrea Moyano E. y Henry Valenzuela S

Gráfico N° 47



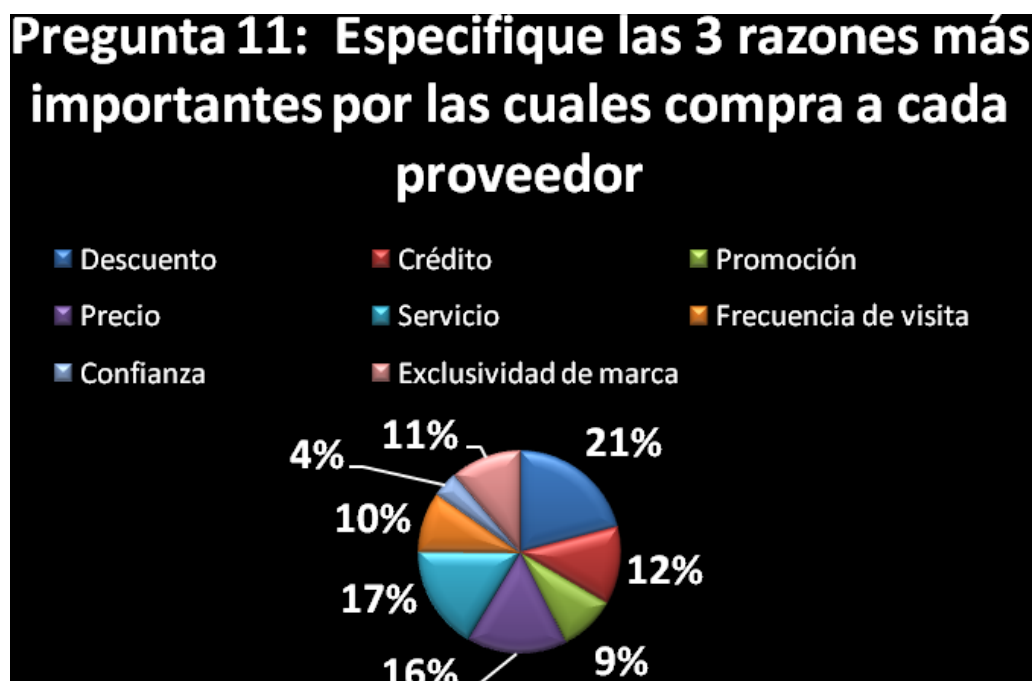
Fuente: Encuesta aplicada

Elaborado por: Andrea Moyano E. y Henry Valenzuela S

Análisis de la Pregunta 10: de los 200 negocios encuestados en el Distrito Metropolitano de Quito y los Valles, se obtuvo que 88.20% de los puntos de venta encuestados califican el servicio del entregador como bueno, el 6.18% lo califica como bueno, el 4.78% lo califica como ni bueno ni malo, y el 0.84% como Muy Malo.

Pregunta 11: Especifique las 3 razones más importantes por las cuales compra a cada proveedor (Marcar del 1 al 3 según orden de respuesta)

Gráfico N° 48



Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Andrea Moyano E. y Henry Valenzuela S

Cuadro N° 42

RESULTADOS PREGUNTA N° 11

Razones	%
Descuento	21%
Crédito	13%
Promoción	9%
Precio	16%
Servicio	17%
Frecuencia de visita	10%
Confianza	4%
Exclusividad de marca	11%

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Andrea Moyano E. y Henry Valenzuela S

Cuadro N° 43

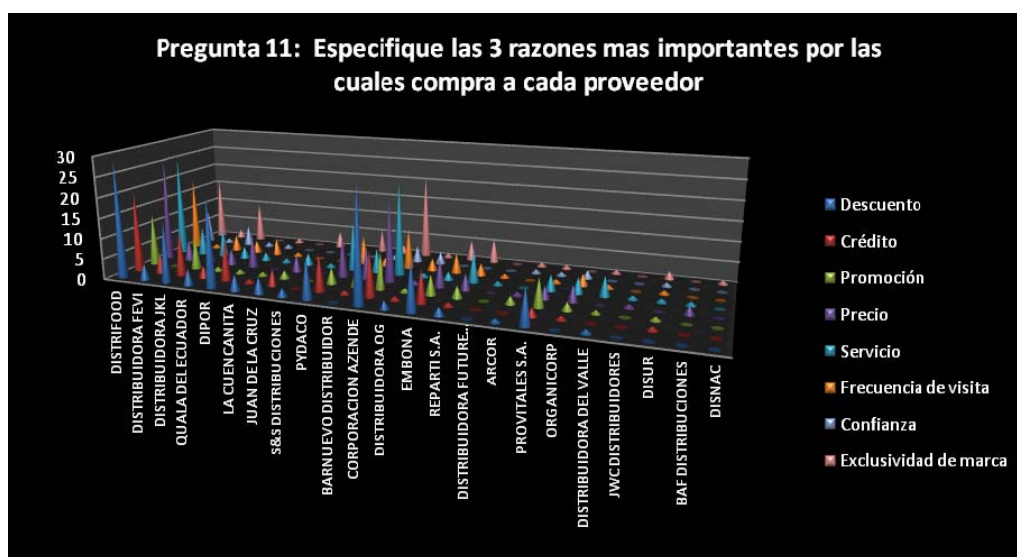
RESULTADOS POR EMPRESA PREGUNTA N° 11

NOMBRE DE EMPRESAS	Descuento	Crédito	Promoción	Precio	Servicio	Frecuencia de visita	Confianza	Exclusividad de marca
DISTRIFOOD	29	20	13	26	25	18	8	16
DISTRIBUIDORA FEVI	4	5	0	5	7	1	1	2
DISTRIBUIDORA JKL	15	11	8	6	7	4	5	10
QUALA DEL ECUADOR	4	3	1	4	3	3	1	0
DIPOR	22	10	1	8	2	4	1	1
LA CUENCANITA	4	1	1	0	1	1	0	0
JUAN DE LA CRUZ	4	4	2	4	3	0	0	4
S&S DISTRIBUCIONES	2	0	0	0	1	0	0	0
PYDACO	10	9	4	10	12	7	0	6
BARNUEVO DISTRIBUIDOR	0	1	4	8	6	2	1	2
CORPORACION AZENDE	28	11	9	20	23	10	4	21
DISTRIBUIDORA OG	2	1	1	1	1	3	3	1
EMBONA	12	8	5	7	2	5	0	5
REPARTI S.A.	2	1	3	4	8	3	0	6
DISTRIBUIDORA FUTURE TRADE	0	0	0	0	1	1	0	0
ARCOR	1	0	2	1	0	0	1	1
PROVITALES S.A.	9	2	7	3	4	1	1	1
ORGANICORP	0	1	2	4	4	3	2	0
DISTRIBUIDORA DEL VALLE	1	0	1	0	5	1	0	1
JWC DISTRIBUIDORES	0	0	0	1	1	0	0	0
DISUR	0	1	1	0	1	1	1	2
BAF DISTRIBUCIONES	0	0	0	2	1	0	0	0
DISNAC	0	0	0	0	0	0	0	1

Fuente: Encuesta aplicada

Elaborado por: Andrea Moyano E. y Henry Valenzuela S.

Gráfico N° 49



Fuente: Encuesta aplicada

Elaborado por: Andrea Moyano E. y Henry Valenzuela S

Análisis de la Pregunta 11: de los 200 negocios encuestados en el Distrito Metropolitano de Quito y los Valles, se obtuvo que 21% de los puntos de venta encuestados califican el descuento como una de las razones mas importantes para realizar la compra, seguido de servicio con el 17%, en tercer lugar se encuentra el precio con el 16%, a continuación le sigue el crédito con el 13%, exclusividad de marca 11%, frecuencia de visita con el 10%, promoción con el 9%, confianza con el 4%.

Pregunta 12: ¿Es actualmente visitado por DISTRIFOOD S.A.?**Gráfico N° 50**

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Andrea Moyano E. y Henry Valenzuela S

Cuadro N° 44**RESULTADOS PREGUNTA N° 12**

SI	NO
77%	23%

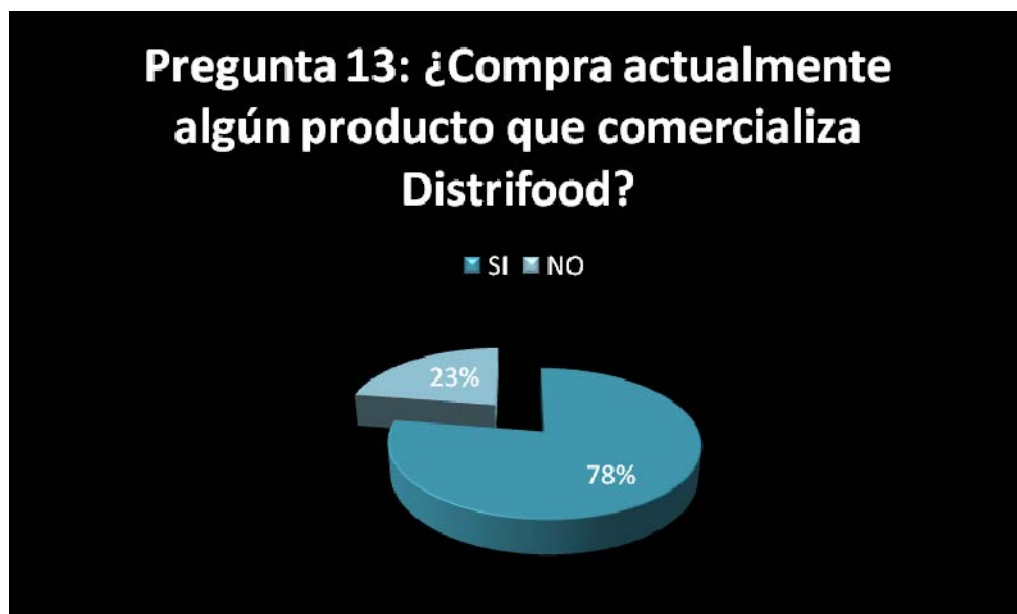
Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Andrea Moyano E. y Henry Valenzuela S

Análisis de la Pregunta 12: de los 200 negocios encuestados en el Distrito Metropolitano de Quito y los Valles, se obtuvo que 155 puntos son actualmente visitados por Distrifood S.A., y que 45 puntos no son atendidos actualmente.

Pregunta 13: ¿Compra actualmente algún producto que comercializa Distrifood S.A.?

Gráfico N° 51



Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Andrea Moyano E. y Henry Valenzuela S

Cuadro N° 45

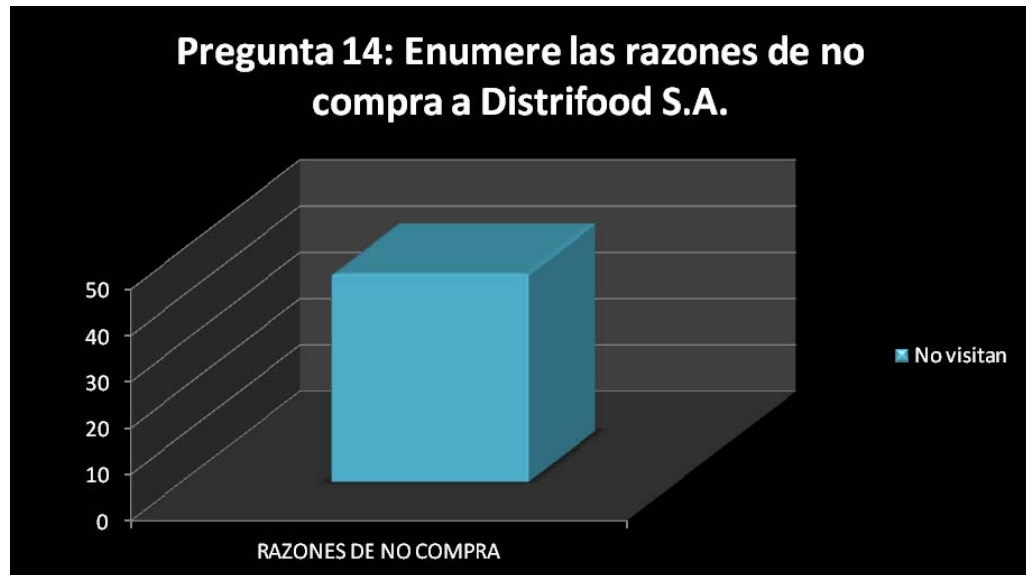
RESULTADOS PREGUNTA N° 13

SI	NO
77.50%	22.50%

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Andrea Moyano E. y Henry Valenzuela S

Análisis de la Pregunta 13: de los 200 negocios encuestados en el Distrito Metropolitano de Quito y los Valles, se obtuvo que 155 puntos son actualmente visitados por Distrifood S.A., realizan los pedidos y que 45 puntos no compran porque no son atendidos.

Pregunta 14: Enumere las razones de no compra a Distrifood S.A.**Gráfico N° 52**

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Andrea Moyano E. y Henry Valenzuela S

Cuadro N° 46**RESULTADOS PREGUNTA N° 14**

RAZONES DE NO COMPRA	Total
No visitan	45

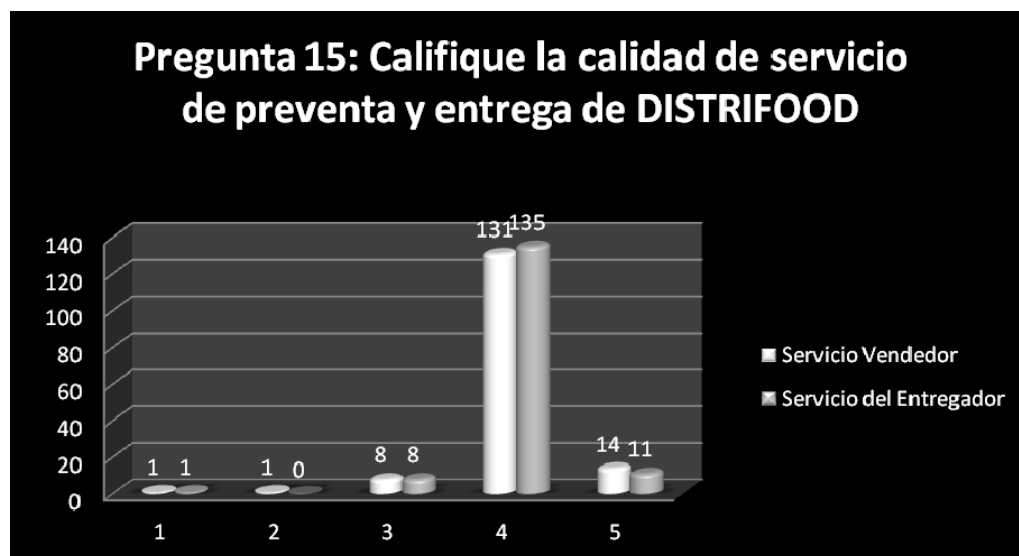
Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Andrea Moyano E. y Henry Valenzuela S

Análisis de la Pregunta 14: de los 200 negocios encuestados en el Distrito Metropolitano de Quito y los Valles, se obtuvo que 45 puntos no compran porque no son atendidos.

Pregunta 15: Califique la calidad de servicio de preventa y entrega de DISTRIFOOD

Gráfico N° 53



Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Andrea Moyano E. y Henry Valenzuela S

Cuadro N° 47

Servicio	Muy Malo	Malo	Ni bueno ni malo	Bueno	Muy Bueno
Vendedor	1	1	8	131	14
Entregador	1	0	8	135	11

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Andrea Moyano E. y Henry Valenzuela S

Análisis de la Pregunta 15: de los 155 negocios encuestados y atendidos en el Distrito Metropolitano de Quito y los Valles por Distrifood S.A., se obtuvo que 131 puntos califican como bueno el servicio del Vendedor y 135 puntos califican como bueno el servicio del Entregador, como servicio Muy Bueno califican al vendedor 14 puntos y al entregador 11 puntos. A 8 puntos les parece ni bueno ni malo el servicio tanto del vendedor del entregado y en la categoría de Muy malo tanto el vendedor como el entregador han sido

calificados en 1 punto respectivamente. En 1 de los puntos se ha calificado como malo el servicio del vendedor.

Pregunta 16: ¿Qué cantidad y con qué frecuencia compra los diferentes productos que comercializa DISTRIFOOD S.A.?

Gráfico N° 54



Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Andrea Moyano E. y Henry Valenzuela S

Cuadro N° 48

RESULTADOS PREGUNTA N° 16

Nombre Empresas	1-10	11-20	21-30	31-40	41-50	51-60	61-70	71-80	81-90	91-100	111-120	141-150	171-180	181-190	191-200	200 a mas
DISTRIFOOD	40	50	24	18	7	5	2	1	1	2	1	1	1	1	1	0

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Andrea Moyano E. y Henry Valenzuela S

Gráfico N° 55



Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Andrea Moyano E. y Henry Valenzuela S

Cuadro N° 49

RESULTADOS PREGUNTA N° 16

Nombre Empresas	Dos veces por semana	Una vez a la semana	Cada 15 días	Una vez al mes
DISTRIFOOD	18	106	23	8

Fuente: Investigación realizada

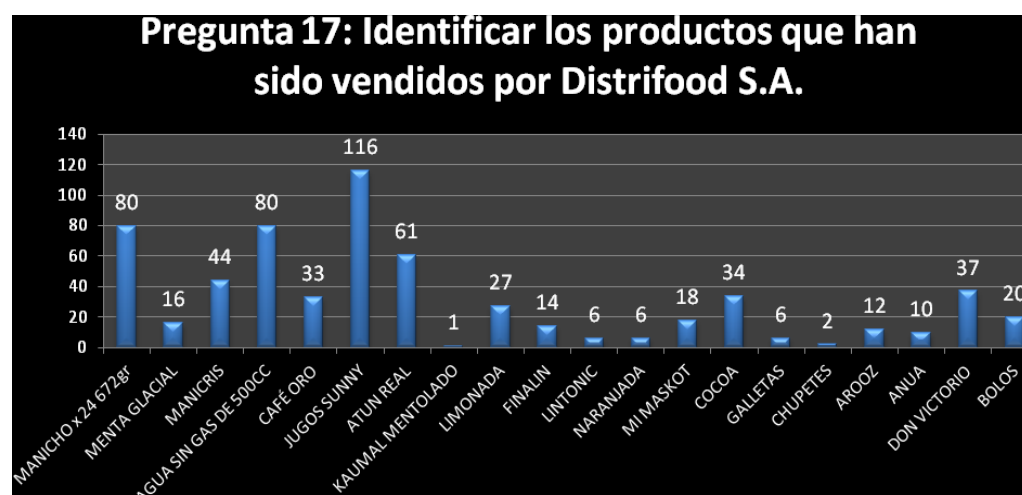
Elaborado por: Andrea Moyano E. y Henry Valenzuela S

Análisis de la Pregunta 16: de los 155 negocios encuestados y atendidos en el Distrito Metropolitano de Quito y los Valles por Distrifood S.A., se obtuvo que 50 puntos compra montos entre USD. 11.00 y USD. 20.00 en primer lugar, seguidos 40 puntos que compra entre USD. 1.00 y USD. 20.00, en tercer lugar se obtiene 24 puntos que compran entre USD. 21.00 y USD. 30.00, seguidos por usd. 18 puntos que compran entre USD. 31.00 y USD. 40.00, 7 puntos que compran entre USD. 41.00 y USD. 50.00, 5 puntos que adquieren montos alrededor de USD. 51.00 y USD. 60.00 y 10 puntos que compran montos superiores a los USD. 70.00.

La frecuencia de compra para la empresa Distrifood S.A., esta en 106 puntos que adquieren los productos una vez a la semana, en segundo lugar se encuentra 23 puntos que compran cada 15 días, en tercer lugar 18 puntos que compran dos veces por semana, y 8 puntos que adquieren los productos una vez al mes.

Pregunta 17: Identificar los productos que han sido vendidos por DISTRIFOOD S.A.

Gráfico N° 56



Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Andrea Moyano E. y Henry Valenzuela S

Cuadro N° 50**RESULTADOS PREGUNTA N° 17**

PRODUCTOS	Cantidad
MANICHO x 24 672gr	80
MENTA GLACIAL	16
MANICRIS	44
AGUA SIN GAS DE 500CC	80
CAFÉ ORO	33
JUGOS SUNNY	116
ATUN REAL	61
KAUMAL MENTOLADO	1
LIMONADA	27
FINALIN	14
LINTONIC	6
NARANJADA	6
MI MASKOT	18
COCOA	34
GALLETAS	6
CHUPETES	2
AROOZ	12
ANUA	10
DON VICTORIO	37
BOLOS	20

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Andrea Moyano E. y Henry Valenzuela S

Análisis de la Pregunta 17: de los 155 negocios encuestados y atendidos en el Distrito Metropolitano de Quito y los Valles por Distrifood S.A., se obtuvo que 116 puntos identifican que adquieren mayormente Jugos Sunny, seguidos con 80 puntos los productos Manicho x 24 672gr y agua sin gas de 500 c.c., 61 puntos con atún Real, 44 puntos con Manicris, 37 puntos con fideos Don Vittorio, 34 puntos con Cocoa, 33 puntos con Café Oro, y la cartera de productos restante con menos de 20 puntos.

Pregunta 18: Razones principales por las que se cambiaria de proveedor.**Gráfico N° 57****Fuente:** Investigación realizada**Elaborado por:** Andrea Moyano E. y Henry Valenzuela S**Cuadro N° 51****RESULTADOS PREGUNTA N° 18**

RAZONES	N°
Variedad de portafolio	65
Precios	177
Crédito	138
Servicio	121
Promociones	75
Pedido completo	15
Descuento	6

Fuente: Investigación realizada**Elaborado por:** Andrea Moyano E. y Henry Valenzuela S

Análisis de la Pregunta 18: de los 200 negocios encuestados en el Distrito Metropolitano de Quito y los Valles por Distrifood S.A., se obtuvo que 177 estarían dispuestos a cambiar de proveedor por el factor precio, 138 ubican como factor importante el crédito, 121 el servicio, 75 puntos ubican en el

cuarto lugar a las promociones, 65 puntos califican en quinto lugar a la variedad de portafolio, 15 puntos a pedido completo y 6 puntos a descuento.

3 PROPUESTA COMERCIAL Y PLAN DE MARKETING

3.1 OBJETIVOS

Para el desarrollo de la propuesta comercial se han planteado algunos objetivos que se han determinado como principales para el re-diseño del sistema de comercialización y ventas, además del sistema de distribución de la empresa Distrifood S.A

- Incrementar el volumen de ventas total en un 25% en el primer año.

Justificación del Objetivo

Para calcular el objetivo del incremento porcentual en el volumen de ventas se ha tomado como base de referencia el promedio de ventas mensual por cada Pre-vendedor del total de ventas proyectadas para el año 2011, para luego aplicar un incremento que tenga relación entre la meta propuesta por la Gerencia General y un objetivo alcanzable según las condiciones del mercado, la competencia y el portafolio de productos que actualmente comercializa y distribuye Distrifood S.A; propuesta que se resume a continuación:

Cuadro N° 52

AÑO	VENTA EN USD
PROYECCION 2011	2,458,585.75
OBJETIVO DE VENTAS 2012	4,080,000.00

INCREMENTO %	66%
--------------	------------

	PROYECCION	PROPUESTA
	2011	2012
VENTAS ANUALES	2,458,585.75	4,080,000.00
N° de Pre-vendedores	26	30
Promedio mes por Pre-vendedor	7880	11333
Promedio dia por Pre-vendedor	315	453
Numero de pedidos por dia	32	35
Facturacion prom x cliente	10	13

Fuente: Distrifood S.A.

Elaborado por: Andrea Moyano E. y Henry Valenzuela S

- Incrementar la cobertura horizontal dentro del canal tradicional en un 15% en el primer año para alcanzar una cobertura del 70% del mercado potencial.

Justificación del Objetivo

Actualmente Distrifood S.A. atiende a un total de 12706 clientes dentro del canal tradicional lo que representa el 60% del mercado potencial existente, el objetivo de la Gerencia General es alcanzar una cobertura del 70% del total del mercado.

Cuadro N° 53

NUMERO DE CLIENTES	TOTAL	%
MERCADO POTENCIAL	21019	
ACTUALES DISTRIFOOD	12706	60%
OBJETIVO PROPUESTO	14800	70%
VARIACION OBJETIVO Vs ACTUALES	2094	10%

Fuente: Investigación Realizada

Elaborado por: Andrea Moyano E. y Henry Valenzuela S

- Reestructurar los sectores de preventa para un máximo promedio de 70 clientes por sector.

Justificación del Objetivo

Según información proporcionada por Distrifood S.A., la situación actual en cuanto a número de clientes por cada sector de visita presenta un desequilibrio ya que existen sectores con excesivo número de clientes así como otros sectores como pocos clientes.

Por lo tanto el objetivo ideal del número de clientes promedio por cada sector de visita debe llegar a 70, para esto se debe realizar estudios de tiempos y movimientos de un grupo de Pre-vendedores, resultados que serán presentados más adelante.

- Cambiar las frecuencias de visita de dos veces por semana a frecuencia semanal

Justificación del Objetivo

Al realizar un análisis del número de veces que un cliente compra en el mes se puede concluir que no existe justificación para mantener una frecuencia de dos veces por semana. De igual manera los datos se presentarán en el desarrollo de las estrategias propuestas posteriormente.

- Incrementar la facturación promedio por punto de venta en un 25% durante el primer trimestre.

Justificación del Objetivo

El objetivo de la Gerencia General es obtener un promedio de compra mínimo de 15 dólares por cada punto de venta en cada visita del Pre-vendedor en comparación con el promedio actual de 12 dólares.

- Incrementar el número de pedidos por pre vendedor en un 15% por día durante el primer trimestre.

Justificación del Objetivo

Actualmente según datos de Distrifood S.A. el número promedio de pedidos por cada Pre-vendedor al día asciende a 35 y con base en esta información se ha planteado un objetivo de 40 pedidos promedio por cada Pre-vendedor.

3.2 MARKETING MIX

3.2.1 Producto

La empresa Distrifood S.A comercializa y distribuye productos de consumo masivo dentro del canal tradicional, a continuación se detallan algunas de sus principales marcas:

Gráfico N° 58

**PRINCIPALES MARCAS COMERCIALIZADAS
POR DISTRIFOOD S.A**



Fuente: Distrifood S.A.

Elaborado por: Andrea Moyano E. y Henry Valenzuela S

Dentro del portafolio de la empresa Distrifood S.A. se ha determinado que comercializa y distribuye un total de 169 SKU “Stock-keeping unit o SKU (en castellano número de referencia) es un identificador usado en el comercio con el objeto de permitir el seguimiento sistemático de los productos y servicios ofrecidos a los clientes. Cada SKU se asocia con un objeto, producto, marca,

servicio, cargos, etc.”,²⁹ que corresponden a diferentes categorías y marcas de sus 12 principales proveedores.³⁰

Cuadro N° 54

PROVEEDORES ACTUALES PARA DISTRIFOOD S.A.

N°	EMPRESA	CUIDAD	TELEFONO	MARCA PRINCIPAL	CATEGORIA	EXCLUSIVO
1	ALICORP S.A.	GYE	04-6017890	Mimaskot	Mascotas	SI
2	GARCOS	UIO	02-2223652	Finalin	Medicamentos OTC	NO
3	IMPORFARMA	GYE	04-2800826	Llantitas	Galletas	SI
4	INTERVENDYS	UIO	02-2641305	Sony	Pilas	SI
5	LA UNIVERSAL	GYE	04-2410222	Manicho	Chocolates	NO
6	LABIZA	GYE	04-2267243	Super Extra	Arroz	NO
7	NIRSA	GYE	04-2284010	Real	Atún	NO
8	PRODUCTOS CRIS	GYE	04-2110283	Manicris	Snacks	SI
9	QUICORNAC	GYE	04-2681980	Sunny	Jugos	NO
10	RESGASA	GYE	04-2255182	All Natural	Agua sin gas	NO
11	SICA S.A.	GYE	04-2202231	Café Oro	Solubles	SI

Fuente: Distrifood S.A.

Elaborado por: Andrea Moyano y Henry Valenzuela

²⁹ [<http://es.wikipedia.org/wiki/Sku>]

³⁰ Información proporcionada por DISTRIFOOD S.A.

Cuadro N° 55**PARTICIPACIÓN EN VENTAS POR SKU'S**

COD	SKU	EMPRESA	% PARTC	RANKING
601	ATUN REAL 180 A/F	NIRSA	10.63%	1
420	SUNNY 237cc-DU	QUICORNAC	9.24%	2
519	MANICHO X 24	UNIVERSAL	7.48%	3
101	SIN GAS 500cc	RESGASA	6.99%	4
422	SUNNY 237cc-MO	QUICORNAC	4.95%	5
104	SIN GAS 5 LTS	RESGASA	4.15%	6
421	SUNNY 237cc-MA	QUICORNAC	3.53%	7
670	MANICRIS CLASICO	PRODUCTOS CRIS	2.51%	8
914	DON VITTORIO TALLARIN 87 400GR	ALICORP	2.81%	9
102	SIN GAS 2 LTS	RESGASA	2.43%	10
600	ATUN REAL 80 A/F(3)	NIRSA	2.51%	11
608	SARD OVAL TO 425	NIRSA	2.24%	12
715	DON CAFE 10g(40)	S.I.C.A	1.93%	13
602	ATUN REAL 354 A/F	NIRSA	1.90%	14
607	SARD TINA TO 156	NIRSA	1.73%	15
605	ATUN REAL 142 A/F	NIRSA	1.44%	16
141	LIMONADA 500cc	RESGASA	1.22%	17
533	COCOA 450gr	UNIVERSAL	1.19%	18
837	MIMASKOT ADULTOS POLLO 15KG	ALICORP	1.17%	19
555	GALLETAS LLANTITAS SURTIDASX40	IMPORFARMA	1.14%	20
913	DON VITTORIO SPAGUETTI 5 400GR	ALICORP	1.27%	21
532	COCOA 180gr	UNIVERSAL	1.13%	22
832	MIMASKOT CACHORROS 15KG	ALICORP	1.09%	23
130	KING BOLO	RESGASA	0.95%	24
527	HUEVITOS 400gr	UNIVERSAL	0.94%	25
428	SUNNY 1L-DU	QUICORNAC	0.88%	26
743	ARROZ E/V 1 lb	LABISA	0.95%	27
730	FINALIN FORTE(100)	GARCOS	0.89%	28
140	LIMONADA 350cc	RESGASA	0.79%	29
720	CAFE ORO FCO 150g	S.I.C.A	0.76%	30

COD	SKU	EMPRESA	% PARTC	RANKING
501	MENTA GLACIAL	UNIVERSAL	0.72%	31
717	CAFE ORO 25g(12)	S.I.C.A	0.68%	32
604	ATUN AGUA 180 A/F	NIRSA	0.76%	33
744	ARROZ E/V 100lb	LABISA	0.73%	34
531	COCOA 15gr DISPLAY	UNIVERSAL	0.63%	35
950	GATUCO 500GR	PROMARISCOS	0.59%	36
736	FINALIN FORTE X 50	GARCOS	0.66%	37
830	MIMASKOT CACHORROS 450G	ALICORP	0.57%	38
824	DON VITTORIO SPAGUETTI 5 200GR	ALICORP	0.62%	39
430	SUNNY 1L-MO	QUICORNAC	0.54%	40
731	FINALIN GRIPE(48)	GARCOS	0.58%	41
719	CAFE OROFCO 85g	S.I.C.A	0.49%	42
427	KOCO LOCO 250ml	QUICORNAC	0.39%	43
429	SUNNY 1L-MA	QUICORNAC	0.37%	44
500	CARAMELO SURTI	UNIVERSAL	0.33%	45
146	NARANJADA 500cc	RESGASA	0.33%	46
525	MINI MANICHO	UNIVERSAL	0.32%	47
121	CON GAS 500cc	RESGASA	0.32%	48
521	BOMBON MANICHO	UNIVERSAL	0.30%	49
835	MIMASKOT ADULTOS POLLO 450GR	ALICORP	0.30%	50
424	SUNNY TP 250ml-DU	QUICORNAC	0.28%	51
690	PILA SONNY AA 2 ALCALINA	INTERVENDIS	0.27%	52
842	MIMASKOT CAR/CER/VEG 15KG	ALICORP	0.27%	53
502	CA LECHE MIEL	UNIVERSAL	0.25%	54
718	CAFE ORO FCO 50g	S.I.C.A	0.24%	55
543	HUEVITOS BOMBONERA 800 GR	UNIVERSAL	0.24%	56
426	SUNNY TP 250ml-MO	QUICORNAC	0.22%	57
120	CON GAS 350cc	RESGASA	0.22%	58
840	MIMASKOT CAR/CER/VEG 450GR	ALICORP	0.21%	59
752	PIRULITOS 575 GR X24	ICAPEB	0.20%	60
553	MELOSITAS 40 GR	IMPORFARMA	0.20%	61
436	TETRA PACK BIENESTAR NARAN 250	QUICORNAC	0.20%	62
691	PILA SONNY AAA 2 ALCALINA	INTERVENDIS	0.20%	63
810	MAYONESA A LA CENA 100CC	ALICORP	0.19%	64
732	FINALIN FEM(50)	GARCOS	0.21%	65
603	ATUN AGUA 80 A/F (3)	NIRSA	0.20%	66
431	SUNNY GO DURAZNO 300ML X6	QUICORNAC	0.17%	67
432	SUNNY GO MANGO 300ML X6	QUICORNAC	0.17%	68
825	DON VITTORIO ESPIRALES 400GR	ALICORP	0.18%	69
425	SUNNY TP 250ml-MA	QUICORNAC	0.16%	70

COD	SKU	EMPRESA	% PARTC	RANKING
542	CHOCOLATE CREMA OSITO X12	UNIVERSAL	0.16%	71
433	SUNNY GO MORA 300ML X6	QUICORNAC	0.16%	72
145	NARANJADA 350cc	RESGASA	0.16%	73
541	BOMBON SURTIDO 250 GR	UNIVERSAL	0.15%	74
823	DON VITTORIO CAN RAY 250GR	ALICORP	0.16%	75
912	DON VITTORIO CORBATA CH 250GR	ALICORP	0.16%	76
828	DON VITTORIO CORBATA CH 400GR	ALICORP	0.16%	77
754	CHUPETE CHICLOSO SURTIDO	ICAPEB	0.14%	78
820	DON VITTORIO TORNILLO 250GR	ALICORP	0.15%	79
103	SIN GAS 4 LTS	RESGASA	0.13%	80
800	KANU PIÑA 15 GR	ALICORP	0.12%	81
917	ANUA 2EN1 ADV.HIDR.INTEN 15CC	ALICORP	0.12%	82
751	PIRULITOS TAMARINDO	ICAPEB	0.11%	83
801	KANU MARACUYA 15 GR	ALICORP	0.11%	84
836	MIMASKOT ADULTOS POLLO 2KG	ALICORP	0.11%	85
827	DON VITTORIO CABELLITO 400GR	ALICORP	0.12%	86
443	REFRESH TE ROJO 1X6 300ml	QUICORNAC	0.11%	87
755	KAUMAL 320 GR X36	ICAPEB	0.11%	88
127	TONICA 2 LTS	RESGASA	0.11%	89
442	REFRESH TE VERDE 1X6 300ml	QUICORNAC	0.11%	90
826	DON VITTORIO QUIY/CODRAY 400GR	ALICORP	0.12%	91
918	ANUA 2EN1 ADV.NUT.CLASIC 15CC	ALICORP	0.10%	92
813	MAYONESA A LA CENA 220CC	ALICORP	0.10%	93
609	DURAZNO REAL 820	NIRSA	0.10%	94
550	POGO 300 UNI	IMPORFARMA	0.10%	95
829	DON VITTORIO CORBATA GR 400GR	ALICORP	0.10%	96
440	REFRESH UVA 1X12 300ml	QUICORNAC	0.09%	97
919	ANUA 2EN1 ADV.RENO.INTEN 15CC	ALICORP	0.08%	98
845	MIMASKOT AD.RAZ.PEQ 450GR	ALICORP	0.08%	99
610	ATUN REAL 950gr	NIRSA	0.08%	100
831	MIMASKOT CACHORROS 2KG	ALICORP	0.07%	101
441	REFRESH MANZANA 1X12 300ml	QUICORNAC	0.07%	102
803	KANU NARANJA 15GR	ALICORP	0.06%	103
122	CON GAS 2 LTS	RESGASA	0.06%	104
614	ARROZ REAL VIEJO 2LB	NIRSA	0.06%	105
753	CARAMELO TAMARINDO	ICAPEB	0.05%	106
846	MIMASKOT AD.RAZ.PEQ 2KG	ALICORP	0.05%	107
750	KAUMAL FRUTAL	ICAPEB	0.04%	108
884	ANUA C/SECO 15CC X8	ALICORP	0.04%	109
126	TONICA 350cc	RESGASA	0.04%	110

COD	SKU	EMPRESA	% PARTC	RANKING
123	CON GAS 3 LTS	RESGASA	0.04%	111
742	ARROZ PRE 1lb	LABISA	0.04%	112
861	ANUA C/MIXTO 350	ALICORP	0.03%	113
613	ARROZ REAL SIERRA 2LB	NIRSA	0.03%	114
865	ANUA ONDAS 350CC	ALICORP	0.03%	115
859	XPLOSION FRESA X8	ALICORP	0.02%	116
841	MIMASKOT CAR/CER/VEG 2KG	ALICORP	0.02%	117
802	KANU MANDARINA 15 GR	ALICORP	0.02%	118
860	ANUA C/GRASO 350CC	ALICORP	0.02%	119
862	ANUA C/SECO 350CC	ALICORP	0.02%	120
850	WAFER MIX CHOCO/VAINILLA	ALICORP	0.01%	121
260	FOX COLA 3L-FR	RESGASA	0.01%	122
893	ACOND ANUA ONDAS 350CC	ALICORP	0.01%	123
864	ANUA C/MALTRATADO 350CC	ALICORP	0.01%	124
867	ANUA LISOS 350CC	ALICORP	0.01%	125
843	MIMASKOT CAR/CER/VEG 4KG	ALICORP	0.01%	126
852	WAFER MUX FRESA/VAINILLA 156GR	ALICORP	0.01%	127
834	MIMASKOT CACHORROS 8KG	ALICORP	0.01%	128
853	WAFER MIX CHOCO/COCO	ALICORP	0.01%	129
881	ANUA LISOS 15CC X8	ALICORP	0.01%	130
880	ANUA RISOS 15CC X8	ALICORP	0.01%	131
868	ANUA ADV.NUTR. COLOR 350CC	ALICORP	0.01%	132
844	MIMASKOT CAR/CER/VEG 8KG	ALICORP	0.01%	133
435	SUNNY BIENESTAR 250ml	QUICORNAC	0.01%	134
883	ANUA ONDAS 15CC X8	ALICORP	0.01%	135
890	ACOND ANUA C/SECO 350CC	ALICORP	0.01%	136
851	WAFER MIX CHOCO/VAINILLA 156GR	ALICORP	0.01%	137
873	ANUA LISOS 200CC	ALICORP	0.01%	138
863	ANUA C/NORMAL 350CC	ALICORP	0.01%	139
891	ACOND ANUA C/NORMAL 350CC	ALICORP	0.01%	140
904	CREMA PP LISOS 250CC	ALICORP	0.005%	141
900	ACOND ANUA C/SECO 200CC	ALICORP	0.005%	142
902	ACOND ANUA C/MALTRATADO 200CC	ALICORP	0.005%	143
858	WAFER NARANJILLA/LECHE 156GR	ALICORP	0.004%	144
896	ACOND ANUA ADV.NUTR.COL 350CC	ALICORP	0.004%	145
892	ACOND ANUA C/MALTRATADO 350CC	ALICORP	0.004%	146
895	ACOND ANUA LISOS 350CC	ALICORP	0.003%	147
300	CHIFLE NATURAL	RESGASA	0.003%	148
905	CREMA PP ONDA 250 CC	ALICORP	0.003%	149
554	MASMELOS CRISMELOS TIRA C 25GR	IMPORFARMA	0.003%	150

COD	SKU	EMPRESA	% PARTC	RANKING
901	ACOND ANUA C/NORMAL 200CC	ALICORP	0.003%	151
128	TONICA 3 LTS	RESGASA	0.002%	152
909	CREMA PP ONDAS 10 CC	ALICORP	0.002%	153
907	CREMA PP NORMAL 250 CC	ALICORP	0.002%	154
894	ACOND ANUA RIZOS 350CC	ALICORP	0.002%	155
906	CREMA PP SECO 250 CC	ALICORP	0.002%	156
908	CREMA PP MALTRATADO 250 CC	ALICORP	0.002%	157
855	EXPLOSION VAINILLA	ALICORP	0.001%	158
551	CARAMELO SURT FRUTICANDY 300GR	IMPORFARMA	0.001%	159
866	ANUA RIZOS 350CC	ALICORP	0.001%	160
552	GOMA MORA 250 GR	IMPORFARMA	0.001%	161
916	CREMA PP ANUA ADV.NUTR.COL 250	ALICORP	0.001%	162
507	TOFFEE SURTIDOS	UNIVERSAL	0.001%	163
814	MAYONESA A LA CENA LIGHT 220CC	ALICORP	0.001%	164
870	ANUA C/NORMAL 200CC	ALICORP	0.001%	165
871	ANUA C/MALTRATADO 200CC	ALICORP	0.001%	166
872	ANUA RIZOS 200CC	ALICORP	0.001%	167
821	DON VITTORIO CODO RAY 250GR	ALICORP	0.001%	168
910	CREMA PP RISOS 10 CC	ALICORP	0.0003%	169

Fuente: Distrifood S.A.

Elaborado por: Andrea Moyano y Henry Valenzuela

Las características de cada producto que comercializa Distrifood S.A. son definidas por sus respectivos proveedores en base a estudios tanto de tamaños de mercados existentes así como de gustos y preferencias del consumidor final.

Estrategia de Concentración

Como se ha observado en el Cuadro N° 49, la empresa Distrifood S.A., actualmente comercializa y distribuye un total de 169 SKU's de un total de 12 proveedores y como se puede evidenciar existen un gran número de productos que a pesar de comercializarse por más de 6 meses, no han generado ventas representativas.

Por lo tanto una estrategia de concentración en número de productos a comercializarse permite eliminar aquellos SKU's que no generan rentabilidad para Distrifood S.A. puesto que al mantenerlos se producen costos adicionales por la lenta rotación del inventario, ocupación de espacio físico en las bodegas y distraen el proceso de venta del Pre-vendedor.

Se debe realizar un análisis del total de SKU's mediante la regla 80-20 o análisis de Pareto, para determinar el número de productos adecuados que generen mayor rentabilidad y tengan mayor rotación para la empresa Distrifood S.A.

Cuadro N° 56

ANÁLISIS DE SKU'S Vs VOLUMEN DE VENTAS

VENTAS USD	SKU'S N°	VENTAS 80%	SKU'S 20%	SKU'S A ELIMINAR	VENTAS A RECUPERAR
226,823.51	34	84%	20%	135	44031
239,493.20	42	88%	25%	127	31361
247,459.83	51	91%	30%	118	23394
252,635.92	59	93%	35%	110	18218
256,852.38	68	95%	40%	101	14002
VENTAS PROMEDIO ENE-MAR		\$ 270,854.17			
PROMEDIO SKU'S PERIODO ENE-MAR		169			

Fuente: Distrifood S.A.

Elaborado por: Andrea Moyano y Henry Valenzuela

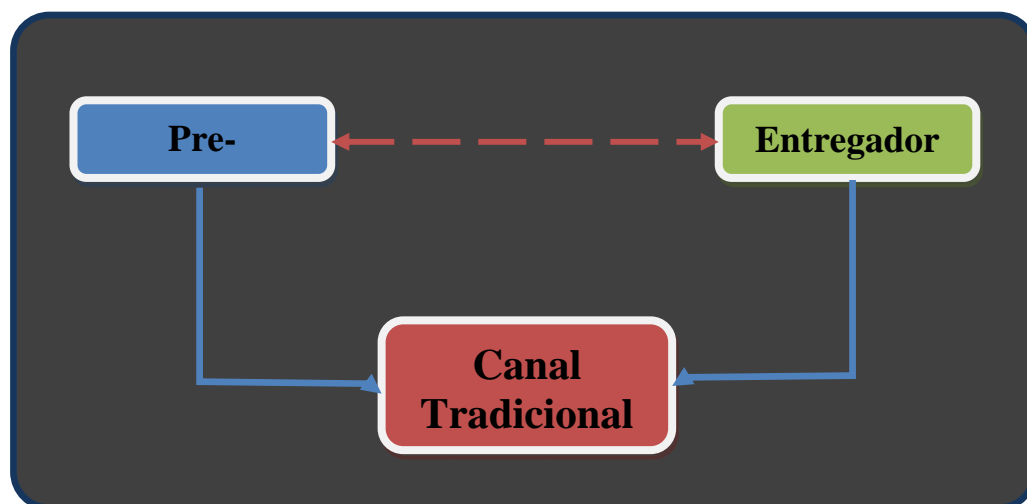
Servicio

Distrifood S.A. brinda el servicio de comercialización y distribución de productos de consumo masivo dentro del canal tradicional, bajo el sistema de

preventa y con cobertura dentro del Distrito Metropolitano de Quito y sus Valles como lo muestra el siguiente gráfico.

Gráfico N° 59

ESQUEMA DE SERVICIO REALIZADO POR DISTRIFOOD S.A.



Fuente: Distrifood S.A.

Elaborado por: Andrea Moyano y Henry Valenzuela

Estrategia de Posicionamiento

“El posicionamiento se refiere a la creación de una imagen mental de la oferta de productos y sus características distintivas en la mente del mercado meta.”³¹

El mercado meta para Distrifood S.A., son los diferentes puntos de venta que conforman el canal tradicional para lo cual se propone como estrategia de posicionamiento, para que la empresa Distrifood S.A. sea reconocida por la calidad en su servicio, comercializando productos de alta rotación y gran aceptación en el mercado.

³¹ O., FERRELL, M., HARTLINE. (1999). *Op. Cit.* p. 191

La calidad en el servicio se concentra en dos procesos básicos dentro del sistema de comercialización y distribución que realiza Distrifood S.A.:

- **Proceso de Pre – venta**

El proceso de pre – venta es la actividad diaria mediante la cual un Pre-vendedor que representa a Distrifood S.A. visita detallistas agrupados dentro de una área geográfica, previamente determinada por el departamento de distribución con una frecuencia que puede ser entre una o dos veces por semana; dependiendo de la rotación de los productos que Distrifood S.A. comercializa.

- **Proceso de Entrega de pedidos realizados**

El proceso de entrega es la actividad diaria mediante la cual un Ayudante - Entregador contratado por Distrifood S.A., realiza al día siguiente de la visita del pre-vendedor la entrega de pedidos generada a detallistas; agrupados dentro de una área geográfica previamente asignada por el departamento de distribución

Para posicionar Distrifood S.A. como una empresa que brinda un servicio de calidad se trabajará sobre los siguientes aspectos importantes:

- Capacitación al personal sobre técnicas de ventas y merchandising, servicio al cliente, imagen y presentación personal.

- Diseño y confección de uniformes para la recordación de la marca Distrifood S.A. en cada punto de venta visitado.

En cuanto se refiere a productos de consumo masivo lideres dentro de las diferentes categorías, Distrifood se caracteriza por realizar negociaciones que permitan generar un portafolio interesante tanto para el detallista como para la misma empresa al cumplir dos requisitos básicos:

- Del Proveedor hacia Distrifood – Excelente margen
- Del proveedor al detallista- Producto de alta rotación

Enunciado de posicionamiento para Distrifood S.A.

Un enunciado de posicionamiento se utiliza dentro de una compañía para trabajar y enfocar todos los esfuerzos necesarios hacia la forma como se quiere que los distintos clientes del canal tradicional piensen y sientan en relación a un producto o servicio.

Por lo tanto con base al enunciado general detallado a continuación:

Para **(Target Group)** la Marca **X** es la marca de **(Marco de Referencia)** que **(Punto de diferenciación)** porque **(reason why)**

Se propone el enunciado de posicionamiento para la marca Distrifood S.A.

Para los distintos clientes que conforman el canal tradicional la marca, es la



marca de comercialización y distribución de productos de consumo masivo que brinda un servicio de calidad y productos de alta rotación porque está conformado con personal altamente profesional y capacitado.

3.2.2 Precio

Distrifood S.A. como parte de sus políticas comerciales no realiza estrategias de precios dirigidas al canal tradicional, debido a que oferta sus productos en función de la fijación de precios realizada por cada proveedor.

No existe un costo adicional para los clientes del canal que son atendidos por Distrifood S.A. porque existen márgenes de utilidad negociados con cada proveedor antes de iniciar la comercialización de cualquier producto.

3.2.3 Plaza

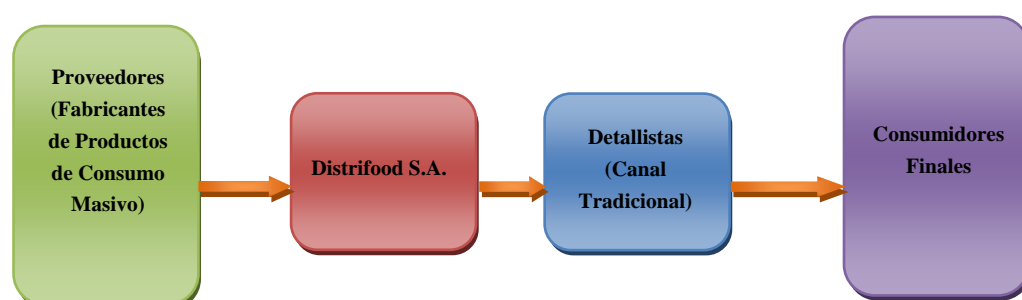
“Estrategia de Segmentación”

Distrifood S.A. es una empresa que comercializa y distribuye productos de consumo masivo cuyo segmento de mercado es el canal tradicional, es decir, negocia y acuerda con sus proveedores, productos en exclusividad y en ciertos casos sin exclusividad para llegar a un conjunto de detallistas que conforman dicho canal para que finalmente sean vendidos al consumidor final.

Distrifood S.A. forma parte de un conjunto de intermediarios que hace posible que productos de consumo masivo lleguen de distintos fabricantes tanto nacionales como extranjeros hasta un mercado de detallistas, localizados dentro del Distrito Metropolitano de Quito y sus Valles, para que luego sean vendidos al consumidor final.

Gráfico N° 60

Longitud del Canal – Distrifood S.A.



Fuente: Distrifood S.A.

Elaborado por: Andrea Moyano y Henry Valenzuela

De acuerdo al Anuario 2010 de la empresa Ipsa Group, el canal tradicional en el Ecuador está básicamente conformado por los siguientes tipos de negocios:

Gráfico N° 61

ESTRUCTURA DE NEGOCIOS TRADICIONALES ECUADOR



Fuente: Anuario 2010 Ipsa Group

Elaborado por: Andrea Moyano y Henry Valenzuela

Actualmente Distrifood S.A. atiende a un total de 12706 puntos de venta dentro del Distrito Metropolitano de Quito y los Valles cuya estructura por tipo de negocio es la siguiente:

Cuadro N° 57**CLIENTES POR TIPO DE NEGOCIO**

N°	TIPOLOGIA	CANT.	%	80%-20%
1	01-VIVERES	6557	51.61%	82.90%
2	05-PANADERIA	1317	10.37%	
3	04-RESTAURANTE	851	6.70%	
4	21-KIOSCO	760	5.98%	
5	03-MINI MARKET	601	4.73%	
6	48-FRUTERIA	447	3.52%	
7	09-BAZAR/PAPELERIA	364	2.86%	17.10%
8	54-CABINAS	310	2.44%	
9	12-CENTRO EDUCATIVO	229	1.80%	
10	53-BODEGA	158	1.24%	
11	24-LICORERIA	146	1.15%	
12	99-OTROS	72	0.57%	
13	16-BAR	126	0.99%	
14	29-CAFETERIA	108	0.85%	
15	56-INTERNET	148	1.16%	
16	19-HELADERIA	88	0.69%	
17	43-DELICATESSEN	86	0.68%	
18	26-BURGER	73	0.57%	
19	32-HOTEL	57	0.45%	
20	06-FARMACIA	56	0.44%	
21	55-CONFITERIA	40	0.31%	
22	58-PET SHOP	33	0.26%	
23	17-VIDEO/CD	19	0.15%	
24	14-GIMNASIO	15	0.12%	
25	30-VIDEO JUEGOS	15	0.12%	
26	15-COMISARIATO	9	0.07%	
27	44-GABINETE	10	0.08%	
28	34-ESTACION DE SERVICIO	11	0.09%	
TOTAL GENERAL		12706	100.00%	100.00%

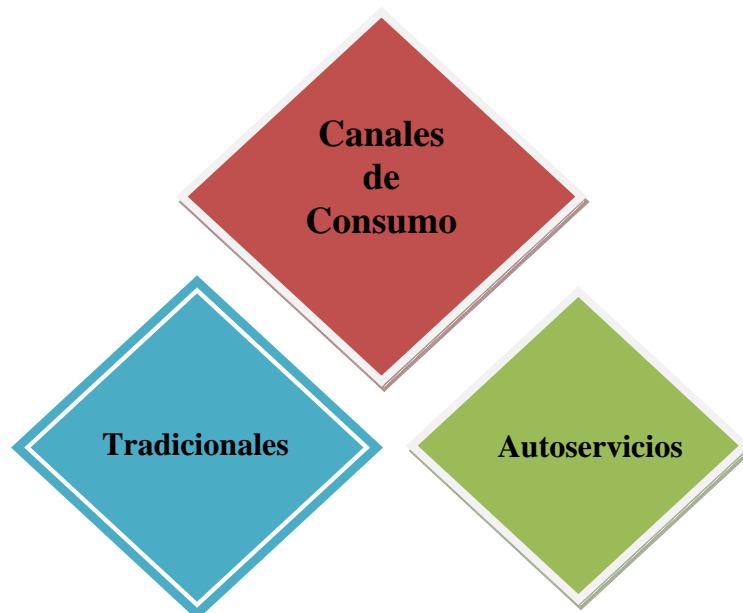
Fuente: Distrifood S.A.

Elaborado por: Andrea Moyano y Henry Valenzuela

Características del canal tradicional

Dentro de la estructura del mercado ecuatoriano existen los denominados Canales de consumo conformados principalmente por el canal tradicional y el canal de autoservicios como se grafica a continuación:

Gráfico N° 62

ESTRUCTURA DEL MERCADO

Fuente: Ecuador Overview 2010 IPSA Group

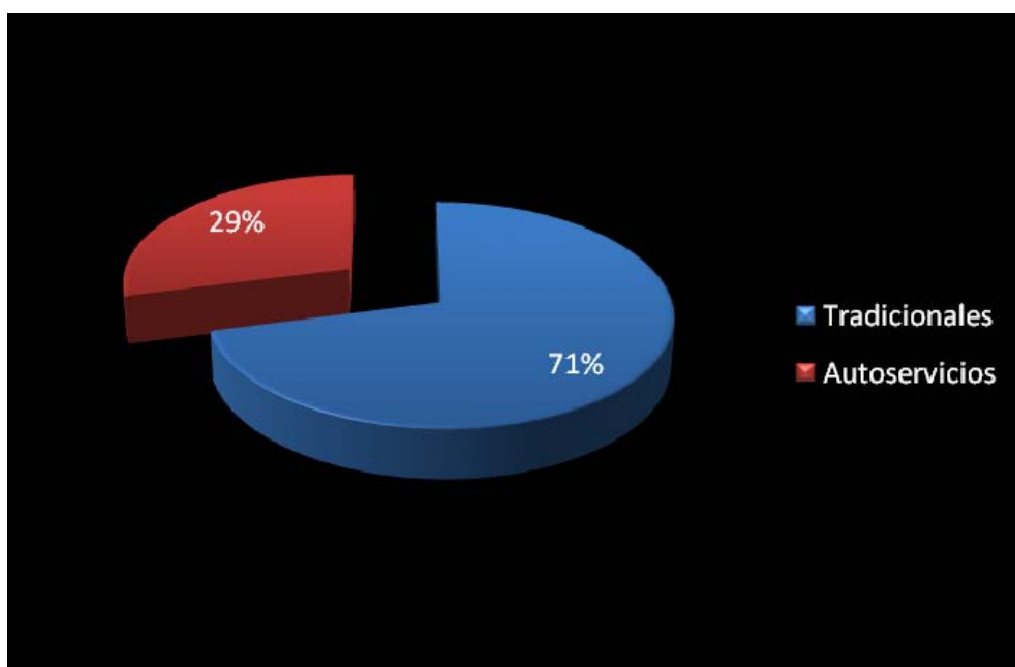
Elaborado por: Andrea Moyano y Henry Valenzuela

La mayor participación medida por volúmenes se encuentra actualmente liderada por el canal tradicional con una participación del 71%.³²

³² IPSA GROUP. Anuario 2010.

Gráfico N° 63

PARTICIPACIÓN CALCULADA SEGÚN VOLÚMENES



Fuente: Ecuador Overview 2010 IPSA Group

Elaborado por: Andrea Moyano y Henry Valenzuela

Según estudios realizados por IPSA Group, a través de encuestas realizadas a cientos de comerciantes minoristas dentro del canal tradicional se pueden destacar las siguientes características:

- El 60% de los tenderos encuestados tiene el negocio en su hogar, lo que reduce los costos de alquiler a 6 de cada 10 comerciantes.
- Más del 75% de comerciantes empieza la jornada de atención a partir de las 5:30 de la mañana hasta las 7:00 para aprovechar los momentos de mayor venta principalmente en temporada escolar.
- Los vendedores detallistas siempre están en constante búsqueda de diversificar su oferta incluyendo además de productos de consumo

masivo muchos productos relacionados con líneas de heladería, bazar, licorería y algunos productos escolares. En Quito esta tendencia se representa en el 95% de los tenderos.

- El crédito es una de las estrategias más utilizadas por los tenderos que varía entre una semana hasta un mes para comercializar sus productos beneficio que llega normalmente a vecinos que han demostrado confianza y responsabilidad.
- Las estrategias más valoradas por los tenderos con relación a sus proveedores son: la amabilidad del personal de ventas en cada visita, crédito y promociones, la frecuencia de visita y la puntualidad en la entrega de mercadería.

Actualmente Distrifood S.A. cuenta con un equipo de 26 Pre-vendedores, los que visitan a los clientes dentro del Canal tradicional una vez a la semana y en ciertos sectores de Quito hasta dos veces por semana.

Cuadro N° 58**SECTORES Y FRECUENCIA DE VISITA**

ZONA	NUMERO DE SECTORES	SECTORES FRECUENCIA 1	SECTORES FRECUENCIA 2
SUR	53	51	2
CENTRO	8	4	4
CENTRO NORTE	25		25
NORTE	40	30	10
VALLE SUR	6	3	3
VALLE NORTE	2	2	
TOTAL	134	90	44
Frecuencia 1	El cliente es visitado una vez a la semana		
Frecuencia 2	El cliente es visitado dos veces por semana		

Fuente: Distrifood S.A.

Elaborado por: Andrea Moyano y Henry Valenzuela

Cambio en frecuencia de visita

Según análisis de información proporcionada por Distrifood S.A. se debe reducir la frecuencia de visita para aquellos casos en los cuales la empresa llega hasta dos veces por semana al cliente.

Cuadro N° 59**ANÁLISIS DE COMPRAS MENSUALES Vs FRECUENCIA DE VISITA**

DETALLE DE CLIENTES SEGÚN COMPRAS	TOTAL	% PART.
Cientes que compraron entre 1 a 4 veces al mes	11771	92.6%
Cientes que compraron entre 4 a 8 veces al mes	922	7.3%
Cientes que no registraron compras en el mes	13	0.1%
Total clientes registrados	12706	100%

Fuente: Distrifood S.A.

Elaborado por: Andrea Moyano y Henry Valenzuela

Según se puede observar en el Cuadro N° 51, casi el 93% de los clientes registrados por la empresa Distrifood S.A. compraron entre 1 y 4 veces al mes y apenas el 7.3% lo hicieron entre 4 y 8 veces.

Reestructuración de promedio de clientes por sector

Por efectos del número de SKU's que actualmente comercializa Distrifood S.A., los sectores de visita que fueron delimitados geográficamente hace casi dos años; y actualmente no tienen consistencia en cuanto a la cantidad de clientes existentes por cada sector.

Cuadro N° 60

PROMEDIO DE CLIENTES POR SECTOR DE VISITA

ZONA	NUMERO DE SECTORES	CLIENTES ACTUALES	PARTICIPACION POR ZONA	CLIENTES PROMEDIO POR SECTOR
SUR	53	5706	45%	108
CENTRO	8	885	7%	111
CENTRO NORTE	25	1644	13%	66
NORTE	40	3589	28%	90
VALLE SUR	6	735	6%	123
VALLE NORTE	2	147	1%	74
TOTAL	134	12706	100%	95

Fuente: Distrifood S.A.

Elaborado por: Andrea Moyano y Henry Valenzuela

Para determinar el número de clientes promedio por sector de visita, se realizó un estudio de tiempo y movimiento, el mismo que consiste en acompañar al Pre-vendedor en un día de actividad normal para medir el tiempo promedio en la atención a cada cliente, tiempo promedio de traslado entre clientes y tiempo promedio de traslado tanto al sector a ser visitado como a Distrifood S.A para reportar las ventas obtenidas.

Distrifood S.A. cuenta actualmente con un equipo de 26 Pre-vendedores, los mismos que han sido organizados en tres grupos: Los mejores, intermedios y los peores según los volúmenes de venta obtenidos en un mes de trabajo para luego seleccionar de cada grupo un total de tres Pre-vendedores con los cuales se realizó el respectivo estudio de tiempo y movimiento.

Cuadro N° 61

SELECCIÓN DE PRE-VENDEDORES PARA ESTUDIO DE TIEMPO Y MOVIMIENTO

GRUPO	N°	COIDGO PRE-VENDEDOR	PARTICIPACION EN VENTAS
LOS MEJORES	1	21	6.12%
	2	14	5.71%
	3	27	5.27%
	4	15	4.94%
	5	19	4.90%
	6	16	4.72%
	7	18	4.70%
	8	12	4.49%
	9	25	4.24%
INTERMEDIOS	1	8	4.23%
	2	23	4.23%
	3	10	4.20%
	4	24	4.16%
	5	2	4.08%
	6	3	3.98%
	7	6	3.62%
	8	17	3.53%
	9	1	3.36%
LOS PEORES	1	5	3.22%
	2	32	3.05%
	3	20	3.04%
	4	11	2.63%
	5	13	2.34%
	6	28	2.09%
	7	7	1.76%
	8	26	1.40%
TOTAL	26		100%

Fuente: Distrifood S.A.

Elaborado por: Andrea Moyano y Henry Valenzuela

Cuadro N° 62

RESUMEN DE RESULTADOS OBTENIDOS DEL ESTUDIO DE TIEMPOS Y MOVIMIENTOS

N°	Codigo Pre-vendedor	Hora Entrada 1er Cliente	Hora Salida Ultimo Cliente	Tiempo Total	Tiempo en Clientes	Tiempo entre Clientes	Tiempo en Efectivos	Clientes Efectivos	Venta en USD	Prom en min x C/Efectivo	Prom en USD x C/Efectivo
1	27	08:23	13:35	05:12	03:43	01:29	02:26	28	471.09	00:05	16.82
2	26	08:11	14:16	06:05	04:12	01:53	03:36	47	829.99	00:04	17.66
3	24	08:32	15:41	07:09	03:49	03:20	02:27	33	503.21	00:04	15.25
4	21	08:41	16:35	07:54	04:55	02:59	02:17	40	587.44	00:03	14.69
5	28	08:13	14:21	06:08	04:29	01:39	02:31	39	495.42	00:03	12.70
6	14	08:18	14:28	06:10	03:15	02:23	01:39	33	405.73	00:03	12.29
7	3	08:57	14:03	05:06	03:49	01:17	03:11	49	545.96	00:03	11.14
8	2	09:05	17:01	07:56	04:11	03:45	03:06	47	507.81	00:03	10.80
9	7	08:33	15:54	07:21	04:42	02:39	03:07	47	449.66	00:03	9.57
PROMEDIOS		08:32	15:06	06:33	04:07	02:22	02:42	40	533	00:04	13.44

Fuente: Distrifood S.A.

Elaborado por: Andrea Moyano y Henry Valenzuela

Como se puede observar en el cuadro N° 62 sobre los resultados obtenidos de los estudios de tiempo y movimiento, existe una relación directa entre el promedio de ventas en dólares obtenidos en cada cliente y el tiempo que el Pre-vendedor permaneció en dicho cliente realizando la respectiva gestión de ventas.

Se puede concluir entonces que en términos generales a mayor tiempo de permanencia en un cliente mayor será el valor del pedido expresado en dólares que se obtenga.

Estructura de visita actual

La visita a los clientes dentro de los distintos sectores de la ciudad de Quito y sus Valles está diseñada de tal forma que cualquier día de la semana el total de Pre-vendedores cubre geográficamente de Norte a Sur y de Este a Oeste la ciudad y sus Valles.

Sin embargo esta estrategia de cobertura en visita se implementó a inicios de la creación de la empresa Distrifood S.A. en ese entonces solo comercializaba y distribuía bebidas refrescantes de la marca All Natural y necesitaba mantener esa estructura de visita para poder competir con el líder en esa categoría Tesalia.

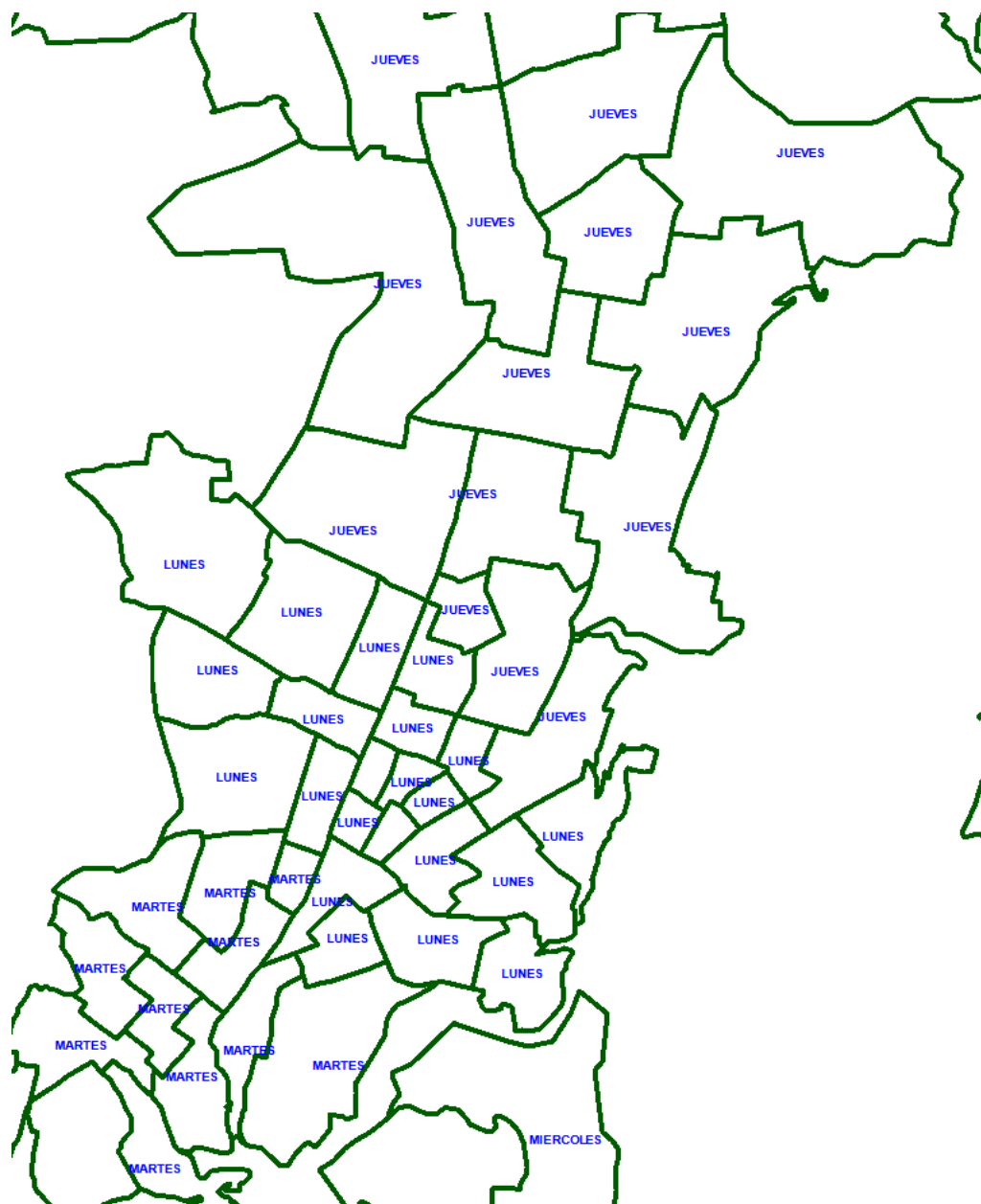
Según los resultados de la investigación realizada, en la pregunta N° 1 sobre las empresas que han visitado algún cliente dentro del canal tradicional durante el último mes, aparece Distrifood S.A. con el 78%³³ en el primer lugar esto quiere decir; que de un total de 23 empresas distribuidoras en categorías con productos iguales o sustitutos Distrifood S.A. es la empresa que realiza actualmente la mayor cobertura geográfica, mientras que la gran mayoría de distribuidoras se concentran en ciertas zonas de Quito y el sector de los Valles.

Con esta información el riesgo de aplicar una estrategia de visita en bloque es bajo y al mismo tiempo le permitirá a Distrifood S.A. mejorar su calidad de servicio tanto en la preventa como en la entrega de los productos que comercializa.

Estrategia de visita en bloque

El concepto de visita en bloque radica en concentrar todos los esfuerzos tanto del total de Pre-vendedores así como de todos los vehículos de entrega en una zona específica por cada día de trabajo, como lo indica el gráfico N° 64.

³³ CUADRO No. 10. p. 83.

Imagen N° 3**ESTRATEGIA DE VISITA EN BLOQUE**

Fuente: Distrifood S.A.

Elaborado por: Andrea Moyano y Henry Valenzuela

La estrategia de visita en bloque permitirá a Distrifood S.A. obtener los siguientes beneficios:

- Mejor barrido de los sectores por parte de los Pre-vendedores

- Optimizar el tiempo de llegada por parte del Pre-vendedor al primer punto de venta para iniciar el trabajo diario.
- Cubrir la falta de un Pre-vendedor a un sector determinado con Pre-vendedores que se encuentran visitando sectores cercanos a este.
- Optimizar la carga de vehículos según número de pedidos y peso del total de productos.
- Bajar el número de vehículos diarios para la entrega de pedidos.

3.2.4 Promoción

Publicidad en vehículos de entrega de productos

Como actividad importante dentro de la comunicación de la empresa se ha previsto utilizar los espacios disponibles de los vehículos de entrega que actualmente prestan los servicios para Distrifood S.A., con el fin de colocar publicidad de las marcas principales mediante una estrategia de negociación entre proveedores, Distrifood y los vehículos tercerizados para alcanzar dos objetivos principales:

1. Realizar publicidad de las marcas seleccionadas en periodos de tiempo previamente negociados con los distintos proveedores de Distrifood S.A.

2. Generar ingresos adicionales al giro del negocio tanto para Distrifood S.A. como para los dueños de los vehículos que prestan diariamente el servicio de entrega a la empresa.

Para alcanzar estos objetivos se ha obtenido como referencia información de costos de los servicios de publicidad en buses, datos que se detallan a continuación:

Cuadro N° 63

DATOS POR SERVICIOS DE PUBLICIDAD EN BUSES

DIAS MES		30		
PERIODO DE CALCULO	RECORRIDO BUS Km	CIRCULACION en Horas	PASA POR MISMAS AVENIDAS Veces	
DIARIO	240	16	7	
MES	7200	480	210	
IMPACTO VISUAL		Por Km recorrido	Por dia recorrido	Por mes
Cantidad de personas que observaran la publicidad		10	2400	72000
Costo mensual del m2 instalado sin I.V.A.				29,55

Fuente: Empresa Impacto Medios Alternativos de Publicidad

Elaborado por: Andrea Moyano y Henry Valenzuela

La base de la presente propuesta es realizar ofertas a los diferentes proveedores de Distrifood S.A. para que contraten los servicios de publicidad móvil y promocionen sus marcas en los vehículos que prestan el servicio de logística para la empresa.

Por lo tanto y según datos proporcionados por Impacto Medios Alternativos de Publicidad el costo por metro cuadrado instalado en función del número de personas que observarían la publicidad mensualmente es el parámetro para establecer el precio que Distrifood S.A. debe facturar a cada proveedor.

Cuadro N° 64

PROPUESTA DE DISTRIFOOD PARA SERVICIOS DE PUBLICIDAD EN CAMIONES DE ENTREGA

DIAS MES	25		
PERIODO DE CALCULO	RECORRIDO BUS Km	CIRCULACION en Horas	PASA POR MISMAS AVENIDAS Veces
DIARIO	140	10	1
MES	4200	250	25
IMPACTO VISUAL	Por Km recorrido	Por día recorrido	Por mes
Cantidad de personas que observaran la publicidad	10	1400	35000
Costo mensual del m2 instalado sin I.V.A.			15

Fuente: Investigación realizada.

Elaborado por: Andrea Moyano y Henry Valenzuela

Control y seguimiento de cobertura en visita del Pre-vendedor por medio de GPS.

Para las empresas que realizan diariamente sus actividades comerciales con personal que permanentemente se encuentra trabajando fuera de la oficina, es muy importante contar con herramientas tecnológicas que permitan de alguna manera monitorear el trabajo que realiza cada empleado para garantizar el cumplimiento de los objetivos propuestos.

Por esta razón se realiza una propuesta de inversión en la compra de dispositivos GPS así como la contratación del servicio de transmisión de datos en tiempo real, servicio que se detalla a continuación:

De acuerdo al análisis de proveedores se ha determinado que la empresa Claro (Concel S.A.), es la empresa que presenta mayores beneficios para realizar la contratación de este sistema y recibir el servicio de localización GPS.

El servicio de localización es un sistema de ubicación multifuncional que permite ubicar y monitorear las personas que tengan el localizador, emitiendo señales continuamente y con la opción de solicitar ayuda si el caso lo requiere. Permitiendo al usuario acceder vía celular o por medio de un computador con conexión a Internet.

A través del sistema de localización se pueden obtener los siguientes beneficios:

1. Monitorear en tiempo real la ubicación del dispositivo localizador en un mapa digital.

Imagen N° 4



Fuente: Localizador Claro

Elaborado por: Andrea Moyano y Henry Valenzuela

2. Dar seguimiento a la ruta recorrida por el localizador.

Imagen N° 5

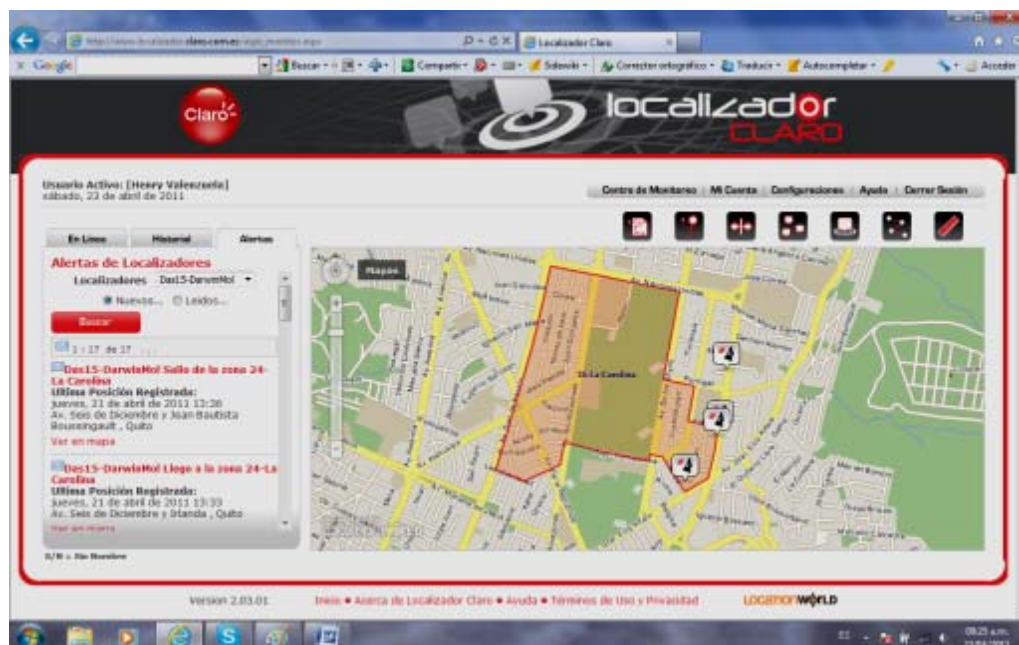


Fuente: Localizador Claro

Elaborado por: Andrea Moyano y Henry Valenzuela

3. Crear geo-cercas y reglas de localización en los mapas digitales.

Imagen N° 6



Fuente: Localizador Claro

Elaborado por: Andrea Moyano y Henry Valenzuela

4. Recibir alertas por medio de SMS o Email.
5. Acceder a un historial de los movimientos de los localizadores.
6. Crear marcas o puntos de interés para el usuario.

Comunicación en el punto de venta

Para la empresa Distrifood S.A., es muy importante mantener una comunicación constante con sus clientes, pero se ha determinado que no se conoce a la empresa como tal, sino que la relacionan con los productos que comercializa y distribuye, debido a esto se plantea elaborar afiches, calendarios que permitan dar la imagen de la empresa para generar recordación de esta marca, y que se lo relacione con las marcas que vende.

A continuación una muestra, de los calendarios y afiches propuestos:

Imagen N° 7

PROPUESTA PARA RECORDACIÓN DE EMPRESA Y MARCAS



Fuente: Investigación realizada.

Elaborado por: Andrea Moyano y Henry Valenzuela

De esta forma se propone la colocación de estos afiches en cada uno de los puntos de venta, para generar un identidad y posición la empresa, y que se la asocie con las marcas top que comercializa y distribuye Distri Food S.A.

Para garantizar el servicio que brinda la fuerza de ventas de Distri Food S.A., se propone crear líneas directas de comunicación que permitan monitorear la satisfacción y manejo de quejas y sugerencias, lo que permita a la empresa tomar los correctivos necesarios para mejorar sobre la marcha.

- La creación de una línea directa que maneje los reclamos y sugerencias.
- La creación de un correo electrónico que reciba todos los comentarios, quejas y sugerencias.

Capacitación al personal de ventas

A través del Consejo Nacional de Capacitación y Formación Profesional CNFC, para subvencionar los costos que se generen para el proceso de la capacitación del personal, se propone acceder a capacitaciones In House, buscando los tópicos que necesita el personal para la capacitación.

- Misión personal y del Vendedor
- Metas personales y del Vendedor
- Análisis del ambiente y los recursos personales y del Vendedor
- Liderazgo personal y compromiso del Vendedor

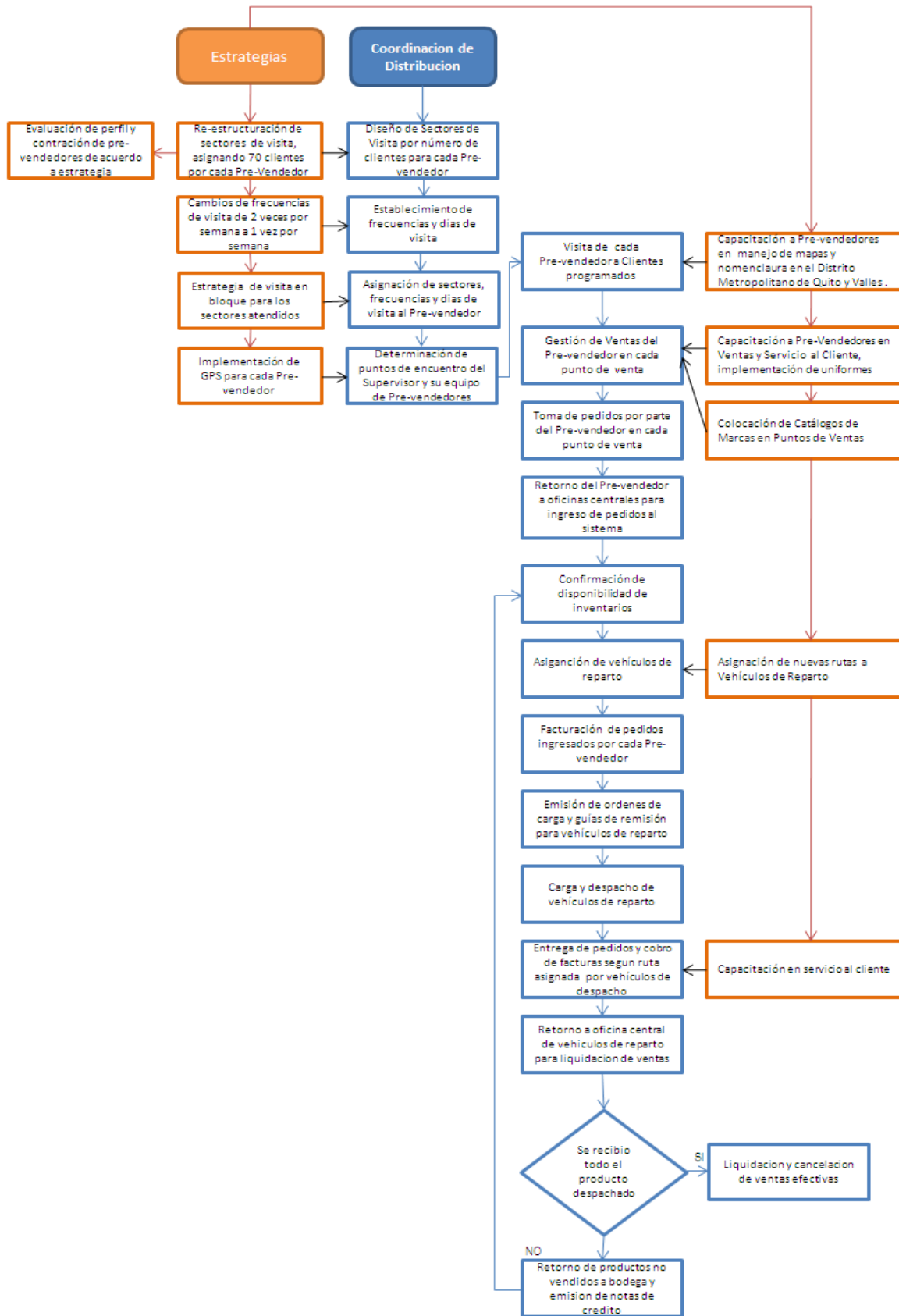
El mismo que en el capítulo siguiente se detallara completamente.

4 ESTUDIO TÉCNICO Y ELABORACIÓN DE PROCESOS

Para el desarrollo del Capítulo No. 4, se procede a elaborar un flujo de actividades que permitirá determinar los puntos de acción directos que se plantea con el Re-diseño del Sistema de Comercialización y Distribución de la empresa DistriFood S.A.

Gráfico N° 65

PROCESO DE VENTAS E IMPLEMENTACIÓN DE ESTRATEGIA



Fuente: Investigación realizada.
 Elaborado por: Andrea Moyano y Henry Valenzuela

4.1 PROCESO DE REESTRUCTURACIÓN DE SECTORES POR NÚMERO DE CLIENTES PROMEDIO PARA CADA PRE-VENDEDOR

Para realizar el proceso de reestructuración del número de clientes promedio por cada sector de visita del Pre-vendedor se debe tomar en cuenta los siguientes parámetros:

- Actualmente existe un promedio de 92 clientes por sector de visita.
- El promedio de clientes por sector de visita según el objetivo debe ser de 70.
- En la medida de lo posible y según la concentración de clientes, los cortes de los límites se los debe realizar por calles principales.
- Es preferible que un polígono (límites de un sector), tienda a mantener de ser posible una forma cuadrada para evitar confusiones cuando el Pre-vendedor realice la visita respectiva.

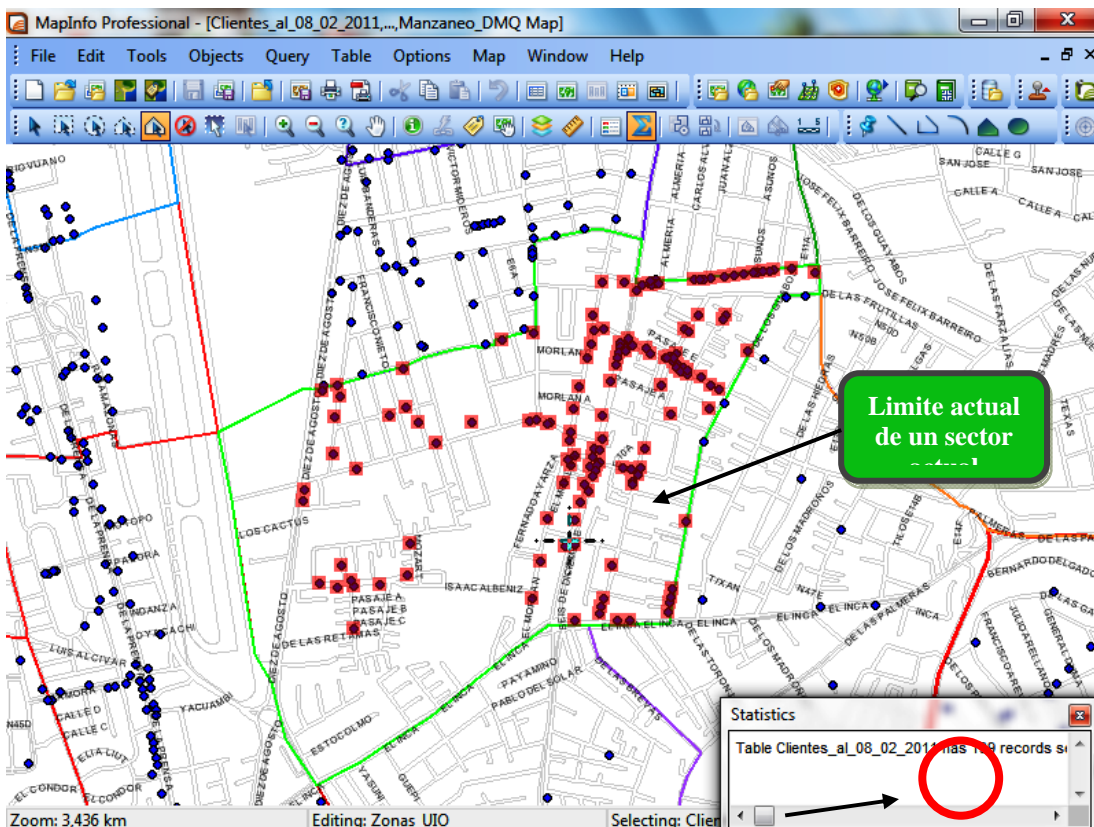
La creación de nuevos polígonos o límites de sector se lo realiza en el mismo programa de administración de bases de datos y geolocalización denominado Mapinfo profesional.

A continuación se detallan los pasos básicos para realizar el proceso de reestructuración de clientes:

1. Se marcan los puntos existentes dentro de los límites de un sector que actualmente se está visitando para confirmar el número de clientes actuales que para este caso suman 139 según el siguiente gráfico:

Gráfico N° 66

EJEMPLO DE LÍMITE ACTUAL DE UN SECTOR



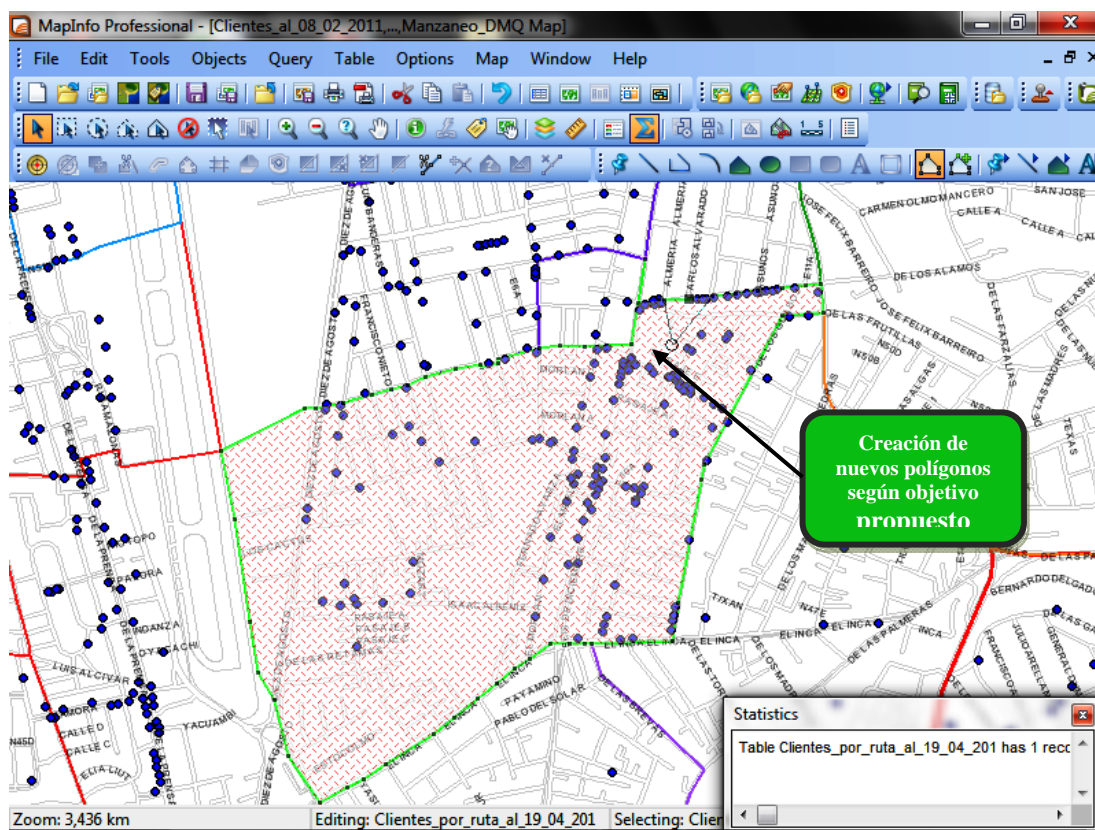
Fuente: Distrifood S.A.

Elaborado por: Andrea Moyano y Henry Valenzuela

2. Luego de identificar el número de clientes actuales dentro del sector marcado, se procede dibujar los nuevos límites desplazando el polígono según el objetivo.

Gráfico N° 67

EJEMPLO DE CREACIÓN DE UN SECTOR NUEVO



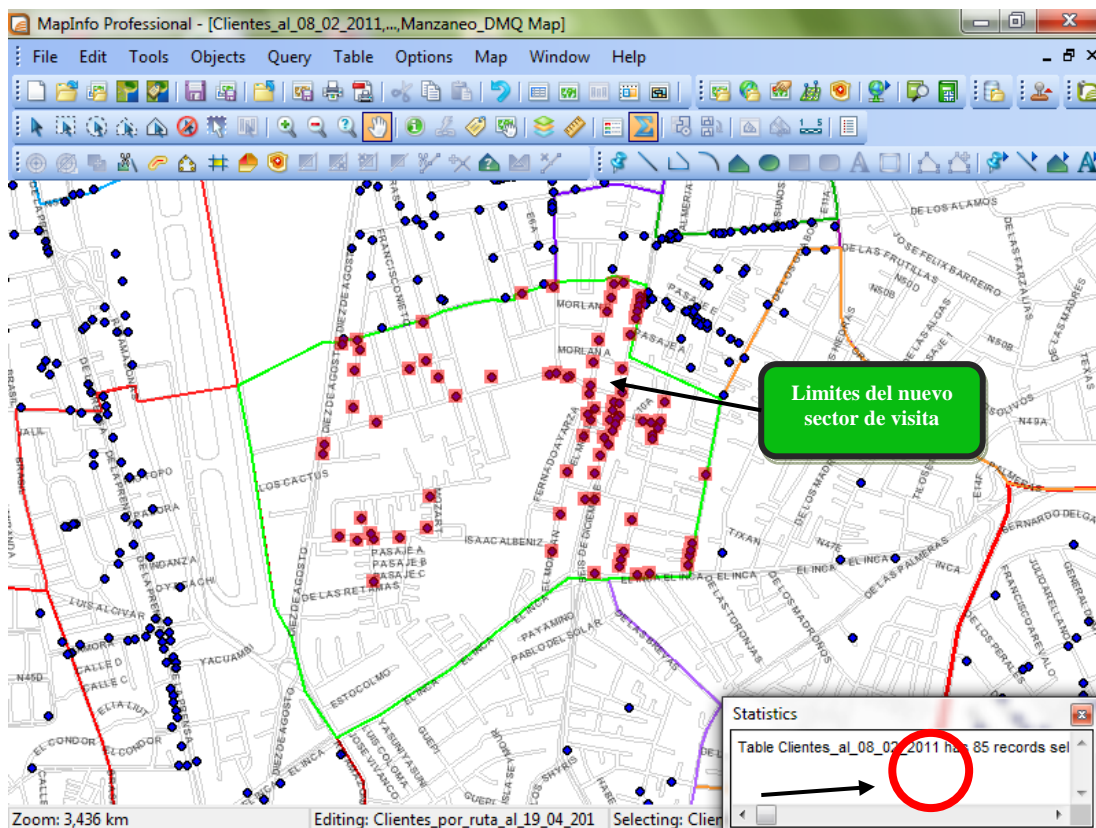
Fuente: DistriFood S.A.

Elaborado por: Andrea Moyano y Henry Valenzuela

3. Finalmente se vuelve a marcar los puntos dentro de los nuevos límites para confirmar el número de clientes existentes

Gráfico N° 68

EJEMPLO DE CREACIÓN DE UN SECTOR NUEVO



Fuente: Distrifood S.A.

Elaborado por: Andrea Moyano y Henry Valenzuela

Tiempos y costos asignados a este proceso:

Cuadro N° 65

TIEMPOS Y COSTOS DE REASIGNACIÓN DE SECTORES DE VISITA

NUMERO DE SECTORES ACTUALES	CLIENTES ACTUALES	CLIENTES PROMEDIO POR SECTOR	OBJETIVO CLIENTES PROMEDIO POR SECTOR	NUMERO DE SECTORES OBJETIVO
134	12706	95	70	182

NUMERO DE SECTORES OBJETIVO	TIEMPO PROM EN DISEÑAR C/ SECTOR (min)	TIEMPO TOTAL EN DISEÑAR SECTORES (min)	TIEMPO TOTAL EN HORAS	HORAS DIARIAS ASIGNADAS A LA ACTIVIDAD	TIEMPO TOTAL EN DIAS
182	10	1815	30	4	8

Fuente: Investigación Realizada

Elaborado por: Andrea Moyano y Henry Valenzuela

El Área de distribución debe ser la responsable de realizar este proceso dentro de las horas laborables, motivo por el cual no genera costos adicionales.

4.2 PROCESO DE CAMBIO DE FRECUENCIAS DE VISITA DE 2 VECES POR SEMANA A FRECUENCIA SEMANAL

Según se ha podido observar en el cuadro N° 51, respecto a los Sectores y Frecuencia de visita existen actualmente un total de 44 sectores que se visitan por parte del equipo de Pre-vendedores dos veces por semana, sin embargo al analizar el cuadro N° 52, se concluye que no existe justificación alguna para mantener esta frecuencia de visita en el 33% de los sectores existentes en el Distrito Metropolitano y sus Valles ya que casi el 93% de los clientes atendidos compran entre 1 y 4 veces por mes.

No existe proceso técnico para cambio de frecuencias más allá de comunicar al cliente sobre las nuevas frecuencias establecidas.

4.3 PROCESO DE DISEÑO Y CREACIÓN DE VISITAS EN BLOQUE

La estrategia de visita en bloque consiste como se dijo anteriormente en concentrar esfuerzos en cuanto a gestión de ventas y servicio por parte del equipo de Pre-vendedores en un número de sectores que geográficamente se encuentren unidos en un mismo día de visita.

Para iniciar el proceso de diseño y creación de visitas en bloque se debe seguir los siguientes pasos:

1. Calcular el número de clientes promedio por cada día de la semana según se demuestra en el siguiente cuadro:

Cuadro N° 66

NUMERO DE SECTORES DE VISITA POR DIA

CLIENTES ACTUALES	DIAS DE LA SEMANA LABORABLES	CLIENTES PROMEDIO POR DIA	CLIENTES PROMEDIO POR SECTOR	NUMERO DE SECTORES POR DIA	TOTAL NUMERO DE SECTORES
12706	6	2118	70	30	182

Fuente: Investigación Realizada

Elaborado por: Andrea Moyano y Henry Valenzuela

En total se debe asignar 30 sectores de visita a cada día de la semana entre Lunes y Sábado que corresponde al trabajo que debe realizar un equipo de 30 Pre-vendedores.

2. Asignar el día de visita tomando en cuenta experiencias actuales

Para esto se debe tomar en cuenta los sectores aproximados en los cuales se genera el mayor volumen de ventas totales de la zona y relacionar el día de visita actual.

Además se debe analizar sectores cuyo comportamiento de los clientes dentro del canal es no atender los días sábados.

Con estos antecedentes mas la información obtenida dentro de Distrifood S.A. se propone que los días de visita en bloque sean asignados de la siguiente manera:

Cuadro N° 67

SECTORES DE VISITA POR DIA

DIA	Lunes	Martes	Miercoles	Jueves	Viernes	Sabado
ZONA	CENTRO NORTE	NORTE	NORTE	CENTRO Y SUR	SUR Y VALLES	SUR Y VALLES

Fuente: Investigación Realizada

Elaborado por: Andrea Moyano y Henry Valenzuela

4.4 CONTRATACIÓN DE NUEVOS PRE-VENDEDORES

Actualmente Distrifood S.A. cuenta con un total de 26 Pre-vendedores para visitar y realizar la gestión de ventas en un total de 12706 clientes dentro del canal tradicional.

Sin embargo y luego de la re-estructuración del promedio de clientes por sector es necesaria la contratación de 4 Pre-vendedores adicionales.

A continuación se detallan los costos implicados en el proceso de contratación de los nuevos Pre-vendedores:

Cuadro N° 68

COSTOS POR CONTRATACIÓN DE NUEVOS PRE-VENDEDORES

CARGO	CANTIDAD	SUELDO BASICO	BENEFICIOS SOCIALES	COSTO MENSUAL	COSTO ANUAL
Pre-vendedor	4	264	109	1492	17904

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Andrea Moyano E. y Henry Valenzuela S

4.5 IMPLEMENTACIÓN DE DISPOSITIVOS GPS PARA CONTROL DE PRE-VENDEDORES

Según la propuesta realizada en el capítulo anterior sobre el control y seguimiento del trabajo diario de un Pre-vendedor por medio de dispositivos GPS se presenta a continuación el detalle de costos de equipos y servicios.

Cuadro N° 69

COSTOS DE EQUIPOS Y SERVICIO POR ADQUISICIÓN DE DISPOSITIVOS

CANTIDAD DE DISPOSITIVOS A SER ADQUIRIDOS	COSTO DE CADA DISPOSITIVO	COSTO MENSUAL DEL SERVICIO DE DATOS POR CADA GPS
30	118.76	9.99

COSTO TOTAL DISPOSITIVOS	COSTO MENSUAL TOTAL DEL SERVICIO DE DATOS	COSTO ANUAL DEL SERVICIO DE DATOS
3563	299.70	3596.40

Fuente: Investigación Realizada

Elaborado por: Andrea Moyano y Henry Valenzuela

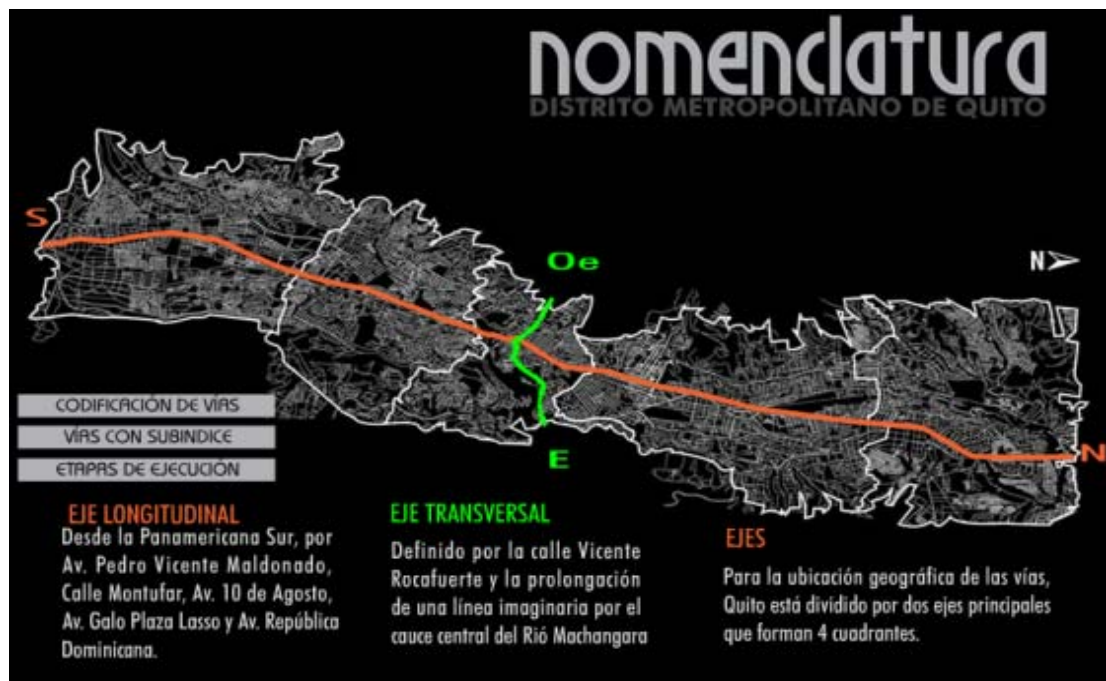
4.6 CAPACITACIÓN A PRE-VENDEDORES EN MANEJO DE MAPAS Y LECTURA DE NOMENCLATURA EN EL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO Y VALLES

Con el soporte de información disponible respecto a cómo está estructurada la nomenclatura de calles y vías principales dentro del Distrito Metropolitano de Quito se capacitará al equipo de Pre-vendedores de tal forma que a través de la lectura de direcciones de los clientes a visitar se pueda identificar plenamente el sector donde se encuentran ubicados.

Se detalla información básica obtenida del sitio web del Distrito Metropolitano de Quito.

Gráfico N° 69

NUEVA NOMENCLATURA DEL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO

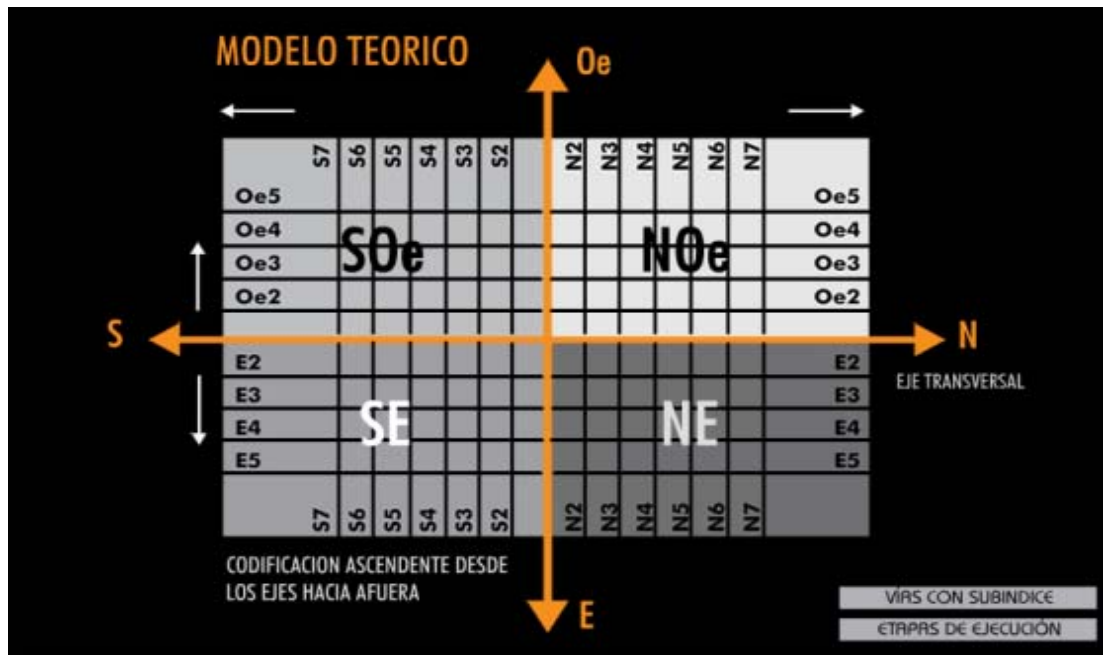


Fuente: Municipio Metropolitano de Quito

Elaborado por: Municipio Metropolitano de Quito

Gráfico N° 70

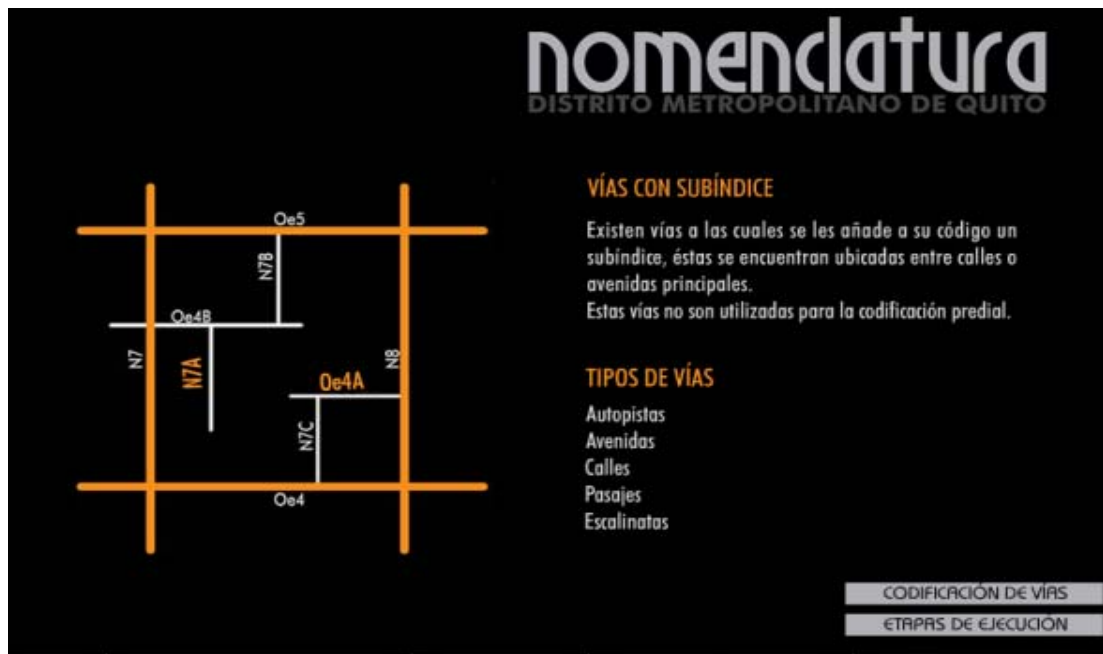
NUEVA NOMENCLATURA DEL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO



Fuente: Municipio Metropolitano de Quito
Elaborado por: Municipio Metropolitano de Quito

Gráfico N° 71

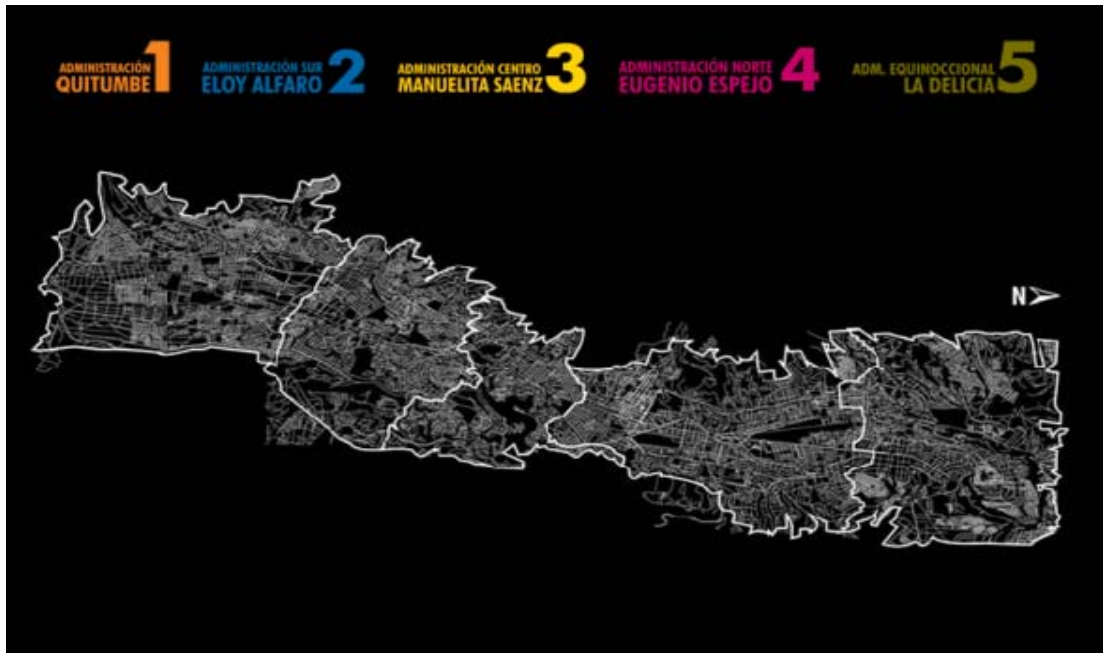
NUEVA NOMENCLATURA DEL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO



Fuente: Municipio Metropolitano de Quito
Elaborado por: Municipio Metropolitano de Quito

Gráfico N° 72

NUEVA NOMENCLATURA DEL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO



Fuente: Municipio Metropolitano de Quito
Elaborado por: Municipio Metropolitano de Quito

Gráfico N° 73

NUEVA NOMENCLATURA DEL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO



Fuente: Municipio Metropolitano de Quito
Elaborado por: Municipio Metropolitano de Quito

Gráfico N° 74

NUEVA NOMENCLATURA DEL DISTRITO METROPOLITANO DE
QUITO

nomendatura
DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO

TIPO 1 - PLACA CON NOMBRE Y CODIGO
Mantiene los nombres existentes de las vías y se añade un código alfanumérico en función del Modelo Teórico aplicado.



PLACAS VIALES
La identificación vial esta representada por 4 tipos de placas.

1. Placa con nombre y código.
2. Placa con nombre y sin código vial.
3. Placa sin nombre y con código vial.
4. Placas viales en parantes.

Fuente: Municipio Metropolitano de Quito

Elaborado por: Municipio Metropolitano de Quito

Gráfico N° 75

NUEVA NOMENCLATURA DEL DISTRITO METROPOLITANO DE
QUITO

nomendatura
DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO

TIPO 3 - PLACA SIN NOMBRE Y CON CODIGO VIAL
Colocadas en todas las vías que aún no se les ha designado nombre.



PLACAS VIALES
La identificación vial esta representada por 4 tipos de placas.

1. Placa con nombre y código.
2. Placa con nombre y sin código vial.
3. Placa sin nombre y con código vial.
4. Placas viales en parantes.

Fuente: Municipio Metropolitano de Quito

Elaborado por: Municipio Metropolitano de Quito

Gráfico N° 76

NUEVA NOMENCLATURA DEL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO



Fuente: Municipio Metropolitano de Quito

Elaborado por: Municipio Metropolitano de Quito

Gráfico N° 77

NUEVA NOMENCLATURA DEL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO



Fuente: Municipio Metropolitano de Quito

Elaborado por: Municipio Metropolitano de Quito

4.7 CAPACITACIÓN A PRE-VENDEDORES EN VENTAS Y SERVICIO AL CLIENTE

Para cumplir efectivamente con este objetivo se ha solicitado al Centro de Estudios de la Cámara de Comercio de Quito, realice una propuesta en base a las necesidades de capacitación requeridas para el cargo de Pre-vendedor de productos de consumo masivo, propuesta que se detalla a continuación:

TALLER-ENTRENAMIENTO SOBRE ESTRATEGIAS EFECTIVAS PARA LAS VENTAS

1. Objetivos

Al final del taller los participantes estarán en capacidad de:

- Generar incrementos considerables en las ventas.
- Optimizar la labor del Vendedor, al hacer más eficaces sus visitas.
- Garantizar compras útiles y satisfactorias por parte de sus clientes.
- Proyectar a través del empleo de sus técnicas y principios, una imagen de profesionalismo de su equipo de ventas y de su empresa.
- Elevar la capacidad del Vendedor con el aprendizaje y la práctica de nuevas técnicas y habilidades, además de actualizarlo con la tecnología más avanzada.

- Entrenar a los participantes en el proceso de la COMUNICACIÓN EFECTIVA, en función del mejoramiento del Servicio al Cliente, Imagen y Productividad del Vendedor y la Empresa.

2. Dirigido a:

Personas que inician en esta actividad, se les ofrece conocer y manejar profesionalmente un proceso completo de ventas, mientras que al Vendedor experimentado le permite mejorar su estilo personal e incrementar notablemente su eficiencia en las ventas. Todo ello repercutirá en múltiples beneficios para la empresa.

3. Metodología

Workshop: Es un taller de trabajo en el que se realiza un entrenamiento práctico, basado en un escenario real y con información real.

4. Contenido

1. Desarrollando el hábito de la Planeación Personal en el Vendedor

- Misión personal y del Vendedor
- Metas personales y del Vendedor
- Análisis del ambiente y los recursos personales y del Vendedor
- Liderazgo personal y compromiso del Vendedor.

2. La Preventa

- La planeación de la venta y programación de sus actividades:
- Conocimiento de la Empresa y sus procesos
- Conocimiento del Producto (beneficios y características)
- Conocimiento del Mercado
- Conocimiento y análisis de necesidades y objetivos del cliente
- Conocimiento de la Competencia
- Preparación de la entrevista
- Preparación de la visita

3. Desarrollo de la venta

- La Comunicación, aspecto fundamental en la interacción con el cliente
- Detección de objetivos y necesidades

Propuesta de soluciones:

- Identificar los factores claves que influyen en la decisión del cliente
- Cómo proponer acciones al cliente. Productos reto. Promociones.
- Cómo lograr que el cliente se comprometa a realizar la acción propuesta.
- Señales de compra

Objeciones:

- Cómo trabajar en acuerdo con el cliente
- Manejo de objeciones ocultas del cliente

Cierre

Plan de acción

4. La Post-venta

- El Servicio, nuestra diferencia competitiva
 - Soporte
 - Mantenimiento
 - Seguimiento

5. Clínica de Ventas

DURACIÓN: 20 HORAS.

6. PROPUESTA ECONÓMICA

ESPECIFICACIONES

- Fechas y Horario: a convenir
- Número de Participantes: 40 personas

- Duración: 20 horas
- Lugar: Centro de Estudios de Comercio

VALOR Y FORMA DE PAGO

- Costo Normal Grupo: \$ 5.400,00 No Afiliados a la CCQ.
- Costo Especial, por ser cliente preferencial de la Cámara de Comercio de Quito, descuento del costo normal de: \$ 2.000,00.
- Cheque a nombre de Centro de Estudios de Comercio se emite la factura al inicio del evento.

4.8 IMPLEMENTACIÓN DE UNIFORMES

Para la implementación de uniformes a la Fuerza de ventas se ha realizado el análisis del diseño y tipo de uniforme que cumpla con las condiciones funcionales para el trabajo diario y a la vez promover la recordación de la marca Distrifood S.A. a través de la visualización del logotipo.

A continuación se presenta una muestra elaborada por una empresa proveedores de uniformes así como la respectiva cotización en función de la cantidad presupuestada:

Cuadro N° 70**COSTO DE ELABORACIÓN DE UNIFORMES PARA PERSONAL DE VENTAS**

CARGO	NUMERO DE EMPLEADOS	CANTIDAD DE UNIFORMES POR EMPLEADO	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL
Pre-vendedores	30	2	15	900.00
Supervisores	3	2	15	90.00
Coordinadores	2	2	15	60.00
TOTAL	35	2	15	1050.00

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Andrea Moyano E. y Henry Valenzuela S

4.9 COLOCACIÓN DE CATÁLOGOS PROMOCIONALES EN PUNTOS DE VENTAS

Con el objetivo de mantener una comunicación constante en el punto de venta independientemente de la visita del equipo de Pre-vendedores, se colocará en cada cliente que actualmente trabaja con Distrifood S.A. afiches tipo catalogo de las principales marcas que la empresa comercializa para lo cual se detalla la inversión a realizar en esta actividad:

Cuadro N° 71**INVERSIÓN EN ELABORACIÓN DE CATÁLOGOS PROMOCIONALES**

CLIENTES ACTUALES	CANTIDAD INICIAL DE AFICHES A ELABORAR	STOCK DE SEGURIDAD PARA CRECIMIENTO	CANTIDAD TOTAL DE AFICHES A ELABORAR	INVERSION POR AFICHE	INVERSION TOTAL EN AFICHES	INVERSION EN DISEÑO	INVERSION TOTAL
12706	12706	15%	15000	0.19	2850	250	3100

INVERSION PROPUESTA PARA DISTRIFOOD S.A. 20% 620

INVERSION PROPUESTA PARA PROVEEDORES 80% 2480

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Andrea Moyano E. y Henry Valenzuela S

En total se debe elaborar 15000 afiches promocionales inicialmente con el objetivo de mantener un stock para nuevos clientes.

Por otra parte en cuanto al valor de inversión total y como estrategia de recordación de marcas líderes se negociará con los distintos proveedores involucrados en esta propuesta distribuir los costos de inversión de tal manera que Distrifood S.A. asuma hasta el 20% del valor total.

Para el desarrollo de todas las estrategias planteadas, se propone elaborar un cuadro de implementación de las mismas, lo que permitirá obtener una visión más clara de todos los aspectos que se propone implementar de la siguiente manera.

El mismo que identifica el proceso, la estrategia para este proceso, tiempo en días que toma este proceso, las fechas en meses, el valor de inversión anual y el area responsa le de la implementación y el control.

Cuadro N° 72

CRONOGRAMA DE IMPLEMENTACIÓN DE RE-DISEÑO DEL SISTEMA DE COMERCIALIZACIÓN Y DISTRIBUCIÓN DE LA EMPRESA DISTRIFOOD S.A.

Nº	PROCESO	ESTRATEGIAS	TIEMPO EN DIAS	CRONOGRAMA		INVERSION ANUAL	AREA RESPONSABLE
				ENE	FEB		
1	Diseño de Sectores de Visita por número de clientes para cada Pre-vendedor	Re-estructuración de sectores de visita, asignando 70 clientes por cada Pre-Vendedor	8	■	■		Distribucion
2	Establecimiento de frecuencias y días de visita	Cambios de frecuencias de visita de 2 veces por semana a 1 vez por semana	1	■			Distribucion
3	Asignación de sectores, frecuencias y días de visita al Pre-vendedor	Diseño y Asignacion de visita en bloque	2		■		Distribucion
		Evaluación de perfil y contratación de nuevos Pre-vendedores	8	■		\$ 17,904.00	Ventas
3	Determinación de puntos de encuentro del Supervisor y su equipo de Pre-vendedores	Implementación de GPS para control de Pre-vendedores	6		■	\$ 7,159.40	Distribucion
4	Visita de cada Pre-vendedor a clientes programados	Capacitación a Pre-vendedores en manejo de mapas y lectura de nomenclatura en el Distrito Metropolitano de Quito y Valles	1		■		Ventas
5	Gestión de Ventas del Pre-vendedor en cada punto de venta	Capacitación a Pre-Vendedores en Ventas y Servicio al Cliente, Implementación de uniformes	4		■	\$ 3,400	Externo
		Implementacion de uniformes	15		■	\$ 1,050	Externo
6	Toma de pedidos por parte del Pre-vendedor en cada punto de venta	Elaboracion y Colocación de Catálogos Promocionales en Puntos de Ventas	20		■	\$ 3,100	Ventas
7	Retorno del Pre-vendedor a oficinas centrales para ingreso de pedidos al sistema						
8	Confirmación de disponibilidad de inventarios						
9	Asignación de vehículos de reparto						
10	Facturación de pedidos ingresados por cada Pre-vendedor						
11	Emisión de ordenes de carga y guías de remisión para vehículos de reparto						
12	Carga y despacho de vehículos de reparto						
13	Entrega de pedidos y cobro de facturas segun ruta asignada por vehículos de despacho	Capacitación en servicio al cliente	4				Ventas
14	Retorno a oficina central de vehiculos de reparto para liquidacion de ventas						
15	Liquidacion y cancelacion de ventas efectivas						
16	Retorno de productos no vendidos a bodega y emision de notas de credito						
INVERSION TOTAL						\$ 32,613	

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Andrea Moyano E. y Henry Valenzuela S

5 ESTUDIO FINANCIERO

Para el desarrollo del capítulo financiero se procede a realizar el análisis de la situación financiera actual, y realizar las proyecciones con y sin implementación del proyecto, para determinar la rentabilidad que se puede obtener del mismo.

Por lo cual se procede a iniciar el capítulo analizando la proyección de ventas que obtendría con la aplicación del Re-diseño del Sistema de Comercialización de la empresa Distrifood S.A., como se presenta a continuación:

5.1 ESTADO DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS ACTUALES

De acuerdo al Estado de Perdidas y Ganancias que presento la compañía Distrifood S.A., al término del periodo 2010, se puede determinar que la empresa genero perdidas de alrededor de USD. 89,267.04.

Cuadro N° 73

DISTRIBUIDORA DISTRIFOOD S.A.
Presupuesto de Ventas Anual
Expresado en Dólares Americanos
al 31 de Diciembre de 2012

MES	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	TOTAL
Participacion mensual	8%	8%	9%	8%	9%	8%	8%	8%	9%	9%	7%	8%	100%
Presupuesto Mensual	\$ 364,841	\$ 337,758	\$ 399,440	\$ 369,112	\$ 388,944	\$ 365,336	\$ 347,943	\$ 367,035	\$ 374,595	\$ 386,573	\$ 319,499	\$ 358,923	\$ 4,380,000

Fuente: Investigación Realizada

Elaborado por: Andrea Moyano y Henry Valenzuela

Se puede observar que se espera un valor estimado de ventas USD. 4'380.000,00, siendo un valor muy representativo empresa Distrifood S.A., siempre y cuando la empresa logre implementar todos los procesos propuestos.

5.2 ESTADO DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS ACTUALES

De acuerdo al Estado de Pérdidas y Ganancias que presento la compañía Distrifood S.A., al término del periodo 2010, se puede determinar que la empresa genero pérdidas de alrededor de USD. 89,267.04.

A pesar de tener ventas por USD. 2'458.585,75, los costos y los gastos todavía son muy altos lo que le da en este periodo pérdida.

Cuadro N° 74

DISTRIBUIDORA DISTRIFOOD S.A.
ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS

Expresado en Dólares Americanos

al 31 de Diciembre de 2011

VENTAS	\$ 2,458,585.75
(-) COSTO DE VENTAS	\$ 2,016,328.01
= UTILIDAD BRUTA	\$ 442,257.74
(-) GASTOS OPERACIONALES, ADMINISTRACIÓN Y VENTAS	\$ 529,704.37
GASTOS ADMINISTRATIVOS Y DE VENTAS	\$ 529,704.37
SUELDOS	\$ 126,444.73
BENEFICIOS SOCIALES	\$ 44,205.29
OTROS BENEFICIOS	\$ 12,439.80
COMISIONES EN VENTAS	\$ 86,808.31
TRANSPORTES Y FLETES	\$ 172,031.65
MANTENIMIENTO	\$ 7,111.05
ARRIENDOS	\$ 28,380.00
SERVICIOS BÁSICOS	\$ 8,134.99
PUBLICIDAD Y PROMOCIÓN	\$ 5,056.38
CAPACITACIÓN	\$ 1,773.15
SEGURIDAD PRIVADA	\$ 4,962.50
SERVICIOS DE TERCEROS	\$ 6,876.29
SERVICIOS DE IMPRENTA	\$ 7,072.09
VIÁTICOS	\$ 8,598.62
GASTOS DE LOCALIZACIÓN Y MONITOREO	\$ -
DEPRECIACIONES	\$ -
OTROS GASTOS	\$ 9,809.52
=UTILIDAD OPERACIONAL	-\$ 87,446.63
(-) GASTOS FINANCIEROS	\$ 1,820.41
UTILIDAD / PERDIDA ANTES DE PARTICIPACIONES E IMPUESTOS	-\$ 89,267.04
15% PARTICIPACIÓN TRABAJADORES	\$ -
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	\$ -
25% IMPUESTO A LA RENTA	\$ -
UTILIDAD DESPUÉS DE IMPUESTOS	\$ -

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Andrea Moyano E. y Henry Valenzuela S

5.3 ESTADO DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS PROYECTADO SIN IMPLEMENTACIÓN DEL RE-DISEÑO DEL SISTEMA DE COMERCIALIZACIÓN Y DISTRIBUCIÓN

Para obtener una idea más clara se procede a presentar un Estado de pérdidas y Ganancias sin la implementación del proyecto, lo cual muestra que de igual forma la empresa obtiene utilidad, pero esta llega a USD. 8,523.00

Cuadro N° 75

DISTRIBUIDORA DISTRIFOOD S.A.
ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS
Expresado en Dólares Americanos
al 31 de Diciembre de 2012

	PRESUPUESTADO SIN PROYECTO
VENTAS	\$ 3,221,056.98
(-) COSTO DE VENTAS	\$ 2,641,643.64
= UTILIDAD BRUTA	\$ 579,413.34
(-) GASTOS OPERACIONALES, ADMINISTRACIÓN Y VENTAS	\$ 564,162.89
=UTILIDAD OPERACIONAL	\$ 15,250.45
(-) GASTOS FINANCIEROS	\$ 1,881.03
UTILIDAD / PERDIDA ANTES DE PARTICIPACIONES E IMPUESTOS	\$ 13,369.42
15% PARTICIPACIÓN TRABAJADORES	\$ 2,005.41
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	\$ 11,364.00
25% IMPUESTO A LA RENTA	\$ 2,841.00
UTILIDAD DESPUÉS DE IMPUESTOS	\$ 8,523.00

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Andrea Moyano E. y Henry Valenzuela S

5.4 ESTADO DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS PROYECTADO CON IMPLEMENTACIÓN DEL RE-DISEÑO DEL SISTEMA DE COMERCIALIZACIÓN Y DISTRIBUCIÓN

De acuerdo a la proyección se determina que si la empresa realizar la implementación del proyecto, obtiene utilidad, que llega a USD. 73,220.37. Alcanzando ventas por USD. 4'080,000.00, costos de ventas de USD. 3'345,600.00, lo que permite determinar que el proyecto si es viable.

Cuadro N° 76

DISTRIBUIDORA DISTRIFOOD S.A.
ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS
Expresado en Dólares Americanos
al 31 de Diciembre de 2012

	PRESUPUESTADO CON PROYECTO
VENTAS	\$ 4,080,000.00
(-) COSTO DE VENTAS	\$ 3,345,600.00
= UTILIDAD BRUTA	\$ 734,400.00
(-) GASTOS OPERACIONALES, ADMINISTRACIÓN Y VENTAS	\$ 617,663.49
=UTILIDAD OPERACIONAL	\$ 116,736.51
(-) GASTOS FINANCIEROS	\$ 1,881.03
UTILIDAD / PERDIDA ANTES DE PARTICIPACIONES E IMPUESTOS	\$ 114,855.48
15% PARTICIPACIÓN TRABAJADORES	\$ 17,228.32
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	\$ 97,627.16
25% IMPUESTO A LA RENTA	\$ 24,406.79
UTILIDAD DESPUÉS DE IMPUESTOS	\$ 73,220.37

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Andrea Moyano E. y Henry Valenzuela S

5.5 INCREMENTO DE VENTAS CON IMPLEMENTACIÓN DEL RE-DISEÑO DEL SISTEMA DE COMERCIALIZACIÓN Y DISTRIBUCIÓN

Con el análisis del incremento de las ventas, se obtendría un incremento del 65.95%, respecto a la ventas actuales de la empresa Distrifood S.A.

Cuadro N° 77

DISTRIBUIDORA DISTRIFOOD S.A.
PRESUPUESTO DE VENTAS
Expresado en Dólares Americanos

Ventas Actuales	Ventas con Implementación de Rediseño de Comercialización y Distribución	% Incremento
\$ 2,458,585.75	\$ 4,080,000.00	65.95%

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Andrea Moyano E. y Henry Valenzuela S

5.6 INCREMENTO DE VENTAS SIN IMPLEMENTACIÓN DEL RE-DISEÑO DEL SISTEMA DE COMERCIALIZACIÓN Y DISTRIBUCIÓN

En el caso de que la empresa decida no implementar el Re-diseño del Sistema de Comercialización y Distribución, se estima que puede llegar a obtener un incremento en sus ventas en un 31%.

Cuadro N°78**DISTRIBUIDORA DISTRIFOOD S.A.****PRESUPUESTO DE VENTAS****Expresado en Dólares Americanos**

Ventas Actuales	Ventas sin Implementación de Rediseño de Comercialización y Distribución	% Incremento
\$ 2,458,585.75	\$ 3,221,056.98	31.01%

Fuente: Investigación realizada**Elaborado por:** Andrea Moyano E. y Henry Valenzuela S

5.7 CUADRO DE INVERSIÓN PARA IMPLEMENTACIÓN DEL RE-DISEÑO DEL SISTEMA DE COMERCIALIZACIÓN Y DISTRIBUCIÓN

Para obtener la implementación del sistema de Re-diseño, es necesario invertir en la compra de GPS, lo mismos que generan una inversión de USD. 3,563.00

Cuadro N° 79**DISTRIBUIDORA DISTRIFOOD S.A.****CUADRO DE INVERSIONES****Expresado en Dólares Americanos****Al 31 de diciembre de 2012**

Detalle	Unidades	Valor Unitario	Valor Total
Equipos GPS	30	\$ 118.77	\$ 3,563.00
		Total de la Inversion	\$ 3,563.00

Fuente: Investigación realizada**Elaborado por:** Andrea Moyano E. y Henry Valenzuela S

5.8 CUADRO DE DEPRECIACIÓN DE EQUIPOS

Con la compra de los equipos GPS, se genera una depreciación la misma que se ha calculado para 3 años, al 33%, el cual nos genera una depreciación de USD. 1,175.79 anual.

Cuadro N° 80

DISTRIBUIDORA DISTRIFOOD S.A.
CUADRO DE DEPRECIACIÓN
Expresado en Dólares Americanos
Al 31 de diciembre de 2012

Detalle	Costo Total	Vida Util	Tasa	Valor Total
Equipos GPS	\$ 3,563.00	3	33%	\$ 1,175.79
		Total de la Inversión		\$ 1,175.79

Fuente: Investigación Realizada.

Elaborado por: Andrea Moyano y Henry Valenzuela

5.9 FLUJO DE CAJA CON IMPLEMENTACIÓN DEL RE-DISEÑO DEL SISTEMA DE COMERCIALIZACIÓN Y DISTRIBUCIÓN

Para el desarrollo de las actividades de la empresa, se detalla a continuación el flujo de efectivo necesario para las mismas:

Cuadro N° 81**DISTRIBUIDORA DISTRIFOOD S.A.****FLUJO DE CAJA****Expresado en Dólares Americanos****Al 31 de diciembre de 2012**

Detalle		Valor Total
Ventas		\$ 4,080,000.00
(-) Costo de Ventas		\$ 3,345,600.00
(-) Gastos Generales, Administración y Ventas		\$ 617,663.49
Sueldos	\$ 139,116.73	
Beneficios Sociales	\$ 49,440.89	
Otros Beneficios	\$ 12,854.05	
Comisión en Ventas	\$ 144,057.58	
Transportes y Fletes	\$ 177,760.30	
Mantenimiento	\$ 7,347.85	
Arriendo	\$ 29,325.05	
Servicios Basicos	\$ 8,405.89	
Publicidad y Promoción	\$ 3,100.00	
Capacitación	\$ 3,400.00	
Seguridad Privada	\$ 5,127.75	
Servicios de Terceros	\$ 5,576.49	
Servicios de Imprenta	\$ 7,307.59	
Viaticos	\$ 8,884.95	
Gastos de Localización y Monitoreo	\$ 3,596.40	
Depreciacion	\$ 1,175.79	
Otros Gastos	\$ 11,186.18	
Utilidad Operacional		\$ 116,736.51
(+) Depreciacion		\$ 1,175.79
(-) Impuestos		-\$ 41,635.11
Flujo libre de Caja		\$ 159,547.41

Fuente: Investigación realizada**Elaborado por:** Andrea Moyano E. y Henry Valenzuela S

Donde se obtiene un flujo libre de caja de USD. 159,547.41, que muestra la capacidad de la empresa para generar efectivo.

5.10 DETERMINACIÓN DEL VAN ESCENARIO NORMAL

Para la determinación del VAN y del TIR, se procede a tomar los datos que se incluyen en el estado de perdidas y ganancias actuales y los datos del estado de perdidas y ganancias implementando la propuesta del Re-diseño del sistema de Comercialización y Distribución, teniendo un 25% de incremento en las ventas.

Para determinar el VAN, es necesario determinar la tasa de descuento, la misma que se obtiene de la siguiente formula:

$$VP = \frac{VF}{(1+r)^t}$$

Donde:

$$89267.04 = \frac{159,547.41}{(1+r)^1}$$

$$1+r = \frac{159,547.41}{89267.04}$$

$$r = 78.73\%$$

Con la obtención de la tasa de descuento, se procede a obtener el VAN, con la siguiente formula:

$$\text{VAN} = \text{VP} + \frac{\text{VF}}{(1+r)^t}$$

$$\text{VAN} = -89267.04 + \frac{159,547.41}{(1+0,7873)^1}$$

$$\text{VAN} = -$$

Al obtener una VAN=0, se determina que el proyecto si es rentable, puesto que ya esta incorporado la ganancia en la Tasa de Descuento.

5.11 DETERMINACIÓN DEL TIR ESCENARIO NORMAL

Para la determinación del TIR, se toma en cuenta a la tasa de descuento que obtuvo previamente.

$$\text{TIR} = 78.73\%$$

El mismo que alcanza el 78.73%, siendo este valor alto debido que no existe un valor de inversión importante y genera gran utilidad.

Es necesario determinar varios escenarios para de esta forma poder comprar cuales serian las posibles respuestas que se pueden obtener con la implementación del Rediseño.

5.15 DETERMINACIÓN DEL TIR ESCENARIO OPTIMISTA

Para la determinación del TIR, se toma en cuenta a la tasa de descuento que obtuvo previamente.

$$\text{TIR} = 114.77\%$$

El mismo que alcanza el 114.77%, siendo este valor alto debido que no existe un valor de inversión importante y genera gran utilidad.

Después de realizar el análisis, se puede determinar que el proyecto si es rentable, puesto que al realizar inversiones relativamente pequeñas se puede obtener grandes cambios y pasar de periodos de perdida a ganancias que son representativas para los socios y en caso de que la empresa decida invertir en activos o inversiones mayores, estaría en la capacidad de acceder a ellos.

6 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1 CONCLUSIONES

- Actualmente Distrifood S.A. según el estudio realizado es la empresa a nivel de distribuidoras de productos de consumo masivo con mayor presencia en cuanto a visitas a los diferentes clientes dentro del canal tradicional se refiere con un 78% de participación en comparación a sus competidores en el Distrito Metropolitano de Quito y los Valles.
- Sin embargo y a pesar de ser la empresa con mayor presencia en visita, existe un desequilibrio en cuanto al número de clientes promedio a ser visitados por cada Pre-vendedor que alcanza los 92 lo que influye directamente en el tiempo ideal para realizar una verdadera gestión de ventas en cada cliente y lo que es peor dejando de visitar algunos clientes por falta de tiempo.
- Por esta razón y al rediseñar los límites geográficos de cada sector de visita a un máximo de 70 clientes por día para cada Pre-vendedor se mejorará la gestión de ventas que influye directamente en el promedio de compra por cada cliente efectivo.
- Existen otras empresas distribuidoras que compiten directamente con Distrifood S.A. sin embargo su concentración geográfica no representa una amenaza

considerable para la empresa ya que tienen bajo número de Pre-vendedores y las zonas que atienden están o en ciertos sectores del norte o en parte del sur de Quito.

- Un total de 12076 clientes dentro del canal tradicional son visitados irregularmente por Distrifood S.A. con un promedio de compra de 23 dólares al mes, promedio que se considera demasiado bajo con relación a los esfuerzos realizados tanto en la comercialización como en la distribución diaria.
- Existen un total de 169 SKU'S que la empresa comercializa y distribuye actualmente, sin embargo apenas 68 SKU'S generan el 95% del volumen de ventas promedio mensual lo que genera un inventario innecesario de productos que no tienen una rotación significativa.
- Una debilidad importante dentro de Distrifood S.A. es la falta de capacitación al equipo de ventas, sin embargo con un bajo presupuesto y una adecuada planificación se puede capacitar al personal en temas básicos como técnicas de ventas aplicables para clientes dentro del canal tradicional, ubicación y manejo de mapas, calles y sectores así como servicio al cliente.
- Finalmente se puede concluir que rediseñando el sistema de comercialización y distribución en cuanto a número de clientes y días de visita se refiere más un programa de capacitación según las necesidades identificadas incluyendo soportes tecnológicos en este caso localizadores GPS, se puede incrementar los volúmenes de ventas en función de los objetivos propuestos.

6.2 RECOMENDACIONES

- Se debe reestructurar adecuadamente tanto la visión como la misión de la empresa de tal manera que se encuentre alineada con los objetivos planteados por la Gerencia General y lo que es más importante sea transmitida a todo el personal que trabaja actualmente para Distrifood S.A. con el objetivo de generar mayor compromiso y trabajo en equipo.
- Al momento la empresa ya cuenta con más de 45 empleados entre las diferentes áreas de trabajo pero la mayor concentración de empleados se encuentra en el área de ventas por lo que se recomienda crear un departamento de recursos humanos que permita seleccionar eficientemente al personal mejor capacitado.
- Es necesario que la Gerencia General conjuntamente con las áreas estratégicas de la empresa definan y establezcan de forma clara y precisa los objetivos a ser alcanzados ya que al no tenerlos y pero aún no involucrar a todo el personal a través de una comunicación efectiva en dichos objetivos difícilmente se los podría lograr.
- Luego de haber transcurrido casi 2 años desde que Distrifood S.A comenzó sus operaciones el número de transacciones ha ido creciendo constantemente ya que se factura en promedio a más de 900 clientes diariamente y los inventarios se han aumentado tanto por el numero de proveedores actuales así como por los crecimientos constantes en ventas, por lo que se hace indispensable contar con un

nuevo sistema contable integrado que permita obtener indicadores y resultados inmediatos sobre la situación de la empresa y la toma de decisiones.

- Finalmente se recomienda revisar y analizar el crecimiento en número de clientes por cada sector y el promedio de facturación por cada cliente por lo menos cada año para establecer el rediseño de los sistemas de comercialización y distribución como un modelo aplicable que permita controlar y evaluar los índices de crecimiento de la empresa en el tiempo predeterminado.

BIBLIOGRAFÍA

1. CHIAVENATO, I. (2002). *Gestión del Talento Humano*. Colombia: McGraw Hill Interamericana S.A. 1ra. Edición.
2. FERREL, O. y HARTLINE, M. (2006). *Estrategia de Marketing*. México: Thomson Editores S.A. de C.V.
3. GITER, N. y FRAZIER, G. (2000). *Administración de Producción y Operaciones*. México: International Thomson Editores S.A. de C.V. 4ta. Edición.
4. HELLRIEGEL, D. y Otros. (1998). *Comportamiento Organizacional*. México: International Thomson Editores S.A. de C.V. 10ma. Edición.
5. HERNÁNDEZ, R. y Otros. (2003). *Metodología de la Investigación*. México: McGraw Hill Interamericana S.A. 3ra. Edición.
6. KOTLER, P. (2001). *Dirección de Marketing*. México: Pearson Educación.
7. KOTLER, P. y ARMSTRONG, G. (1998). *Fundamentos de Mercadotecnia*. México: Prentice Hall Hispanoamericana S.A. 4ta. Edición.
8. KOTLER, P. y ARMSTRONG, G. (2001). *Marketing*. México: Pearson Education Inc. 8va. Edición.
9. LAMB, C., HAIR, J. y McDANIEL, C. (2002). *Marketing*. México: International Thomson Editores S.A. de C.V. 6ta. Edición.
10. McEACHERN, W. (1997). *Macroeconomía*. México: International Thomson Editores S.A. de C.V. 4ta. Edición.
11. ORTIZ, G. y Otros. (2009). *Proyecciones 2010. Gestión*. Volumen 186.
12. RTIZ, G. y Otros. (2010). *2009 El Año que el Mundo Vivió en Recesión. Gestión*. Volúmen 187.
13. ROSS, STEPHEN A., WESTERFIELD, RANDOLPH W. Y JORDAN, BRADFORD D. (2000). *Fundamentos de Finanzas Corporativas*. México: McGraw Hill Interamericana S. A. 5ta. Edición.
14. ROSS, S., WESTERFIELD, R. y JAFFE, J. (2000). *Finanzas Corporativas*. México: Thomson Editores S.A. de C.V. 5ta. Edición.
15. URCOLA, J. (2001). *Dirigir Personas en Tiempos de Cambio*. Madrid: Esic. 3ra. Edición.

16. VAN, J. (1997). *Administración Financiera*. México: Prentice Hall Hispanoamérica S.A. 10ma. Edición.

ANEXOS

3. Identifique bajo que sistema de ventas le visitan estas empresas

Sistema de ventas			EMPRESAS					
1	Preventa		1	2	3	4	5	6
2	Auto venta		1	2	3	4	5	6

4. La toma de pedidos la realizan manualmente o con soporte de algún dispositivo electrónico?

Toma de pedidos			EMPRESAS					
1	Manualmente		1	2	3	4	5	6
2	Digitalmente		1	2	3	4	5	6

5. El vendedor que lo atiende se presenta correctamente uniformado?

Imagen y Presentación			EMPRESAS					
1	SI		1	2	3	4	5	6
2	NO		1	2	3	4	5	6

6. Con que frecuencia compra Usted a cada una de estas empresas al mes?

Frecuencia de compra			EMPRESAS					
Nº de veces al mes			1	2	3	4	5	6

7. Cuál es el promedio en USD que compra Usted a cada una de estas empresas cada visita?

Promedio de compra	EMPRESAS					
	1	2	3	4	5	6
Cantidad en USD por visita						

8. Cuál es la forma de pago realizada por Usted a cada una de estas empresas?

Forma de pago		EMPRESAS					
1	Contado	1	2	3	4	5	6
2	Crédito	1	2	3	4	5	6
3	Días de Crédito	1	2	3	4	5	6

9. Califique la calidad del servicio que presta el vendedor de cada empresa

Calidad de Servicio		EMPRESAS					
		1	2	3	4	5	6
1	Excelente						
2	Muy bueno						
3	Bueno						
4	Malo						
5	Pésimo						

10. Califique la calidad del servicio que presta el entregador de cada empresa

Calidad de Servicio		EMPRESAS					
		1	2	3	4	5	6
1	Excelente						
2	Muy bueno						
3	Bueno						
4	Malo						
5	Pésimo						

11. Especifique las 3 razones más importantes por las cuales compra a cada proveedor

Promedio de compra		EMPRESAS					
		1	2	3	4	5	6
1	Descuento						
2	Crédito						
3	Promoción						
4	Precio						
5	Servicio						
6	Frecuencia de Visita						
7	Confianza						
8	Exclusividad de Marca						
9							
10							

12. Es actualmente visitado por DISTRIFOOD SI NO N° de veces al mes

13. Compra actualmente algún producto que comercializa Distrifood? SI
NO

14. Enumere las razones de no compra a Distrifood

N°	RAZONES DE NO COMPRA
1	
2	
3	

15. Califique la calidad de servicio de preventa y entrega de DISTRIFOOD

Calidad de Servicio		Preventa	Entrega
1	Excelente		
2	Muy bueno		
3	Bueno		
4	Malo		
5	Pésimo		

16. Que cantidad y con que frecuencia compra los diferentes productos que comercializa DISTRIFOOD S.A.

Frecuencia	Cantidad

17. Identificar los productos que han sido vendidos por DISTRIFOOD

Nº	PRODUCTOS
1	
2	
3	
4	
5	

Nº	PRODUCTOS
6	
7	
8	
9	
10	

18. Razones principales por las que se cambiaria de proveedor

Razones	
1	Variedad de portafolio
2	Precios
3	Crédito
4	Servicio

Razones	
5	Promociones
6	Pedido completo
7	
8	

Gracias por su colaboración