



UNIDAD ACADÉMICA:

DEPARTAMENTO DE INVESTIGACIÓN Y POSTGRADOS

TEMA:

DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN BASADO EN LA LOGÍSTICA Y
DISTRIBUCIÓN PARA UNA EMPRESA MEDIANA DE VENTAS DE CONSUMO
MASIVO

**Proyecto de Investigación y Desarrollo previo a la obtención del título de
Magister en Administración de Empresas**

Línea de Investigación, Innovación y Desarrollo principal:

Gerencia, Planificación, Organización, Dirección y/o Control de Empresas

Caracterización técnica del trabajo

Desarrollo

Autor:

Ing. Mayra Tatiana Lozada Paredes

Director:

Mg. Eduardo Javier Gutiérrez Zambrano

Ambato – Ecuador

Junio 2015

Diseño de un modelo de Gestión basado en la Logística y Distribución para una empresa mediana de ventas de consumo masivo

Informe de Trabajo de Titulación
presentado ante la
Pontificia Universidad Católica del
Ecuador Sede Ambato

Por:

Ing. Mayra Tatiana Lozada Paredes

En cumplimiento parcial de
los requisitos para el Grado de
Magister en Administración de
Empresas Mención Planeación



Departamento de Investigación y Postgrados

Junio 2015

Diseño de un modelo de Gestión basado en la Logística y Distribución para una empresa mediana de ventas de consumo masivo

Aprobado por:

Varna Hernández Junco, Ph.D.
Presidente del Comité Calificador
Director DIP

Osmany Pérez Barral, Ph.D
Miembro Calificador

Eduardo Javier Gutiérrez Zambrano, Mg.
Miembro Calificador
Director de Proyecto

Dr. Hugo Altamirano Villaroel
Secretario General

Ing. Mag. Fanny Paulina Pico B.
Miembro Calificador

Fecha de aprobación:
Junio 2015

Ficha Técnica

Programa: Magister en Administración de Empresas Mención Planeación

Tema: “Diseño de un modelo de Gestión basado en la Logística y Distribución para una empresa mediana de ventas de consumo masivo”

Tipo de trabajo: Tesis

Clasificación técnica del trabajo: Desarrollo

Autora: Mayra Tatiana Lozada Paredes

Director: Mg. Eduardo Javier Gutiérrez Zambrano

Líneas de Investigación, Innovación y Desarrollo

Principal: Gerencia, Planificación, Organización, Dirección y/o Control de Empresas

Secundaria: Calidad, Productividad, Eficiencia y/o Competitividad

Resumen Ejecutivo

Las empresas comercializadoras de productos de consumo masivo cumplen con una función preponderante en la economía del país, contribuyen al empleo y generan valores agregados como aquel de entregar el producto en los sitios geográficos que se encuentre el cliente externo, en la empresa Distribuidora El Prado se analiza la necesidad de la organización de contar con un modelo de logística que le permita identificar sus requerimientos; para el cumplimiento de este estudio se parte del análisis situacional de la empresa, determinándose con la matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA), como parte del diagnóstico también se detalla los factores endógenos y exógenos, el estudio de los indicadores de gestión que contribuyen a una visión general de lo que la empresa Distribuidora El Prado debe realizar para mejorar su gestión logística.

Declaración de Originalidad y Responsabilidad

Yo, Mayra Tatiana Lozada Paredes, portadora de la cédula de ciudadanía y/o pasaporte No.1803868114, declaro que los resultados obtenidos en el proyecto de titulación y presentados en el informe final, previo a la obtención del título de Magister en Administración de Empresas Mención Planeación, son absolutamente originales y personales. En tal virtud, declaro que el contenido, las conclusiones y los efectos legales y académicos que se desprenden del trabajo propuesto, y luego de la redacción de este documento, son y serán de mi sola y exclusiva responsabilidad legal y académica.

Mayra Tatiana Lozada Paredes

1803868114

Dedicatoria

Dedico este proyecto de tesis y todos mis estudios como maestrante a mis padres Angelita y Juan, ya que gracias a ellos soy una persona con grandes metas a seguir; son a ellos a quien les debo todo, horas de consejos, de regaños, de tristezas y de alegrías de las cuales estoy muy segura que las han hecho con todo el amor del mundo para formarme como un ser integral y de los cuales me siento extremadamente orgullosa.

Reconocimientos

Infinitas gracias a Dios principalmente por regalarme la existencia, por ser mi camino y a mis padres por apoyarme en mis estudios.

A mi tutor, Mg. Eduardo Javier Gutiérrez Zambrano por guiarme con su conocimiento y experiencia; también de manera especial el apoyo de Juan Mayorga, PhD, por sus aportes significativos en el desarrollo de este trabajo.

A la Distribuidora El Prado, por abrirme las puertas de la institución, dándome apertura y acogida para que mi trabajo se haga realidad.

Resumen

En este trabajo de investigación se plantea el diseño de la red de logística y distribución para la empresa Distribuidora El Prado, se considera que este es un elemento imprescindible para que las operaciones de la organización puedan cumplir sus actividades, se realiza en primer lugar un análisis de la situación de la empresa de: los volúmenes de venta, los tipos de clientes que tiene, dando como resultado que la distribuidora se mantiene con ventas constantes en el mercado; los productos que distribuye son de consumo masivo concentrándose en cuatro líneas que son: aseo, confitería, licores y granos. El análisis de la situación de la empresa, establece que tiene fortalezas en los colaboradores, su experticia en la atención al cliente. Sin embargo, sus debilidades se centran en el manejo de la bodega y en la mala distribución de sus espacios físicos, para lo cual se propone un diseño de acuerdo a los procesos mejorados que debe llevar a cabo. Los resultados de la investigación determinan que la empresa tiene la capacidad suficiente para lograr su crecimiento debido a su fortaleza en los volúmenes de ventas que son constantes durante los últimos años.

Palabras Clave: logística, distribución, empresa, inventario, bodega

Abstract

This research work establishes the design of a logistic and distribution network for the distributor company El Prado, which is considered essential for the company's activities to comply with the objectives. For first instance, a situational analysis for the company is performed, including sales volume and types of customers; resulting into a steady growth sales of the company in the market and the products that are sold include consumer products, focusing on four product lines such as cleaning products, sweets, liqueurs and grains. The situational analysis of the company found that there is strength within employees, especially their ability on customer care, however, their weaknesses are focused on inventory management and poor layout distribution, therefore a design according to improved process is proposed, which must be carried out. The findings of the research determine that the company has enough support to develop itself due to its strength on volume sales that have been steady in recent years.

Key words: logistic, distribution, company, inventory, storage room

Tabla de Contenidos

Ficha Técnica	iii
Declaración de Originalidad y Responsabilidad	iv
Dedicatoria	v
Reconocimientos	vi
Resumen	vii
Abstract	viii
Tabla de Contenidos	ix
Lista de Tablas	xii
Lista de Figuras	xiv
CAPÍTULOS	
1. Introducción	1
1.1. Presentación del trabajo	1
1.2. Descripción del documento	2
2. Planteamiento de la Propuesta de Trabajo	3
2.1. Información técnica básica	3
2.2. Descripción del problema	3
2.3. Preguntas básicas.....	4
2.4. Formulación de meta.....	4
2.5. Formulación de Hipótesis.....	4
2.6. Variables	4
2.7. Objetivos	5
2.7.1. Objetivo general:	5
2.7.2. Objetivos específicos:.....	5
2.8. Delimitación funcional.....	5
3. Marco Teórico	6
3.1. Definiciones y conceptos	6
3.1.1. Administración de operaciones	6
3.1.2. Distribución	6
3.1.3. Gestión de la logística	7
3.1.4. Distribución directa.....	8
3.1.5. Distribución indirecta.....	8
3.1.6. Almacenamiento	9
3.1.7. Transporte.....	10

3.1.8. Inventario	10
3.1.9. Administración de ventas	11
3.1.10. Comercialización.....	11
3.1.11. Ventas	12
3.1.12. Venta Personal	13
3.1.13. Mayoristas.....	14
3.1.14. Minoristas	15
3.1.15. Cliente Internos	15
3.1.16. Clientes externos.....	16
3.1.17. Técnica de Ventas	17
3.2. Estado del arte.....	18
4. Metodología	20
4. Metodología.....	20
4.1. Diagnóstico	20
4.1.1. Análisis del cliente externo	20
4.1.2. Análisis del cliente externo	23
4.2. Método aplicado	23
4.2.1. Tipos de investigación.....	24
4.3. Materiales y herramientas	24
4.4. Población y muestra	25
5. Resultados	26
5.1. Producto final de proyecto de titulación	26
5.1.1. Datos Informativos	26
5.1.2. Antecedentes	26
5.1.3. Objetivos de la propuesta	27
5.1.4. Fundamentación teórica de la propuesta	27
5.1.5. Modelo operativo de la propuesta	28
5.2. Evaluación preliminar.....	70
5.3. Prueba de hipótesis.....	71
6. Conclusiones y Recomendaciones	72
6.1. Conclusiones.....	72
6.2. Recomendaciones	73
APÉNDICES	74
Apéndice A. — Encuesta dirigida clientes externos	74

Apéndice B. — Entrevista dirigida al Gerente de Empresa.....	76
Apéndice C. — Entrevista dirigida al Jefe de Bodega de Distribuidora El Prado	78
REFERENCIAS	79

Lista de Tablas

1. Calificación del servicio de la empresa	20
2. Importancia del negocio	21
3. Proveedores	21
4. Ventajas comparativas	22
5. Preferencia de la empresa	22
6. Instrumentos de información.....	25
7. Segmentación del producto.....	32
8. Rutas de los vendedores	32
9. Zona de visitas actuales de la empresa	33
10. Zona de visitas y número de clientes atendidos.....	34
11. Matriz del <i>ranking</i> de la competencia.....	36
12. Actividad económica por sectores.....	37
13. Factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y competencia (PESTEC) Político.....	38
14. Matriz de PESTEC (económico)	39
15. Matriz de PESTEC (social, tecnológico).....	39
16. Matriz de PESTEC (competitivo).....	40
17. Matriz de perfil competitivo interno PCI (Administración – Marketing)	41
18. Matriz PCI (Finanzas, Operaciones logísticas y Recursos humanos)	42
19. Matriz PCI (Sistemas de información – Tecnología, investigación y desarrollo)	43
20. Matriz oportunidades, debilidades, amenazas (FODA).....	44
21. Matriz de evaluación del factor externo (EFE)	45
22. Matriz fortalezas - debilidades (EFI).....	46
23. Cuadro de Ventas	47
24. Administración de la cartera de clientes	48
25. Ventas por segmento de clientes.....	48
26. Identificación del problema logístico.....	49
27. Cursograma analítico del proceso de recepción de mercadería	51
28. Cursograma analítico del proceso de entrega de mercadería.....	53
29. Canales de distribución	61
30. Tabla Flujo de caja de la empresa	62
31. Estado de resultados empresa	62
32. Inventario de productos a mayo del 2015	63

33. Rotación de inventarios	64
34. Cálculo de las unidades del inventario inicial	65
35. Cálculo de las unidades del inventario inicial Indicadores de almacenamiento y bodegaje	67
36. Valor del indicador por unidad de producto almacenado	69

Lista de Figuras

1. Esquema de Modelo de Logística y Distribución.....	28
2. Organigrama de la empresa.....	30
3. Segmentación geográfica.....	35
4. Recepción de mercaderías.....	50
5. Entrega de mercaderías.....	52
6. Distribución física y colocación de productos actual.....	54
7. Apilación desordenada de cajas – vista superior	54
8. Área de trabajo para jefe de bodega.....	55
9. Perspectiva de la distribución actual.....	55
10. Propuesta de distribución física en bodega.....	56
11. Ubicación de productos con montacargas.....	56
12. Propuesta – señalética en piso.....	57
13. Propuesta de colocación de productos sobre <i>pallets</i>	57
14. Propuesta de paneles en el área de bodega.....	58
15. Movimientos de logística.....	59
16. Proceso de distribución actual.....	60
17. Esquema de la distribución propuesta.....	60
18. Indicador de almacenamiento.....	70

Capítulo 1

Introducción

El diseño de un modelo de gestión basado en la logística y distribución para una empresa mediana de ventas de consumo masivo, se plantea para brindar herramientas de planificación a la empresa, lo que permite lograr sus objetivos, a través de decisiones basadas en cifras que la empresa tiene de su actividad comercial.

La empresa Distribuidora El Prado, cumple con una función específica, la de ofertar productos de calidad a precios competitivos, con lo cual trabaja en el mercado hace 15 años, el objetivo de la tesis es el diseño de un modelo de gestión cuya logística sea identificada para que se utilice en mediano plazo. De esta manera, se mejoren los procedimientos en el departamento de bodega y por consiguiente el desempeño de la empresa.

Para la ejecución del trabajo se cumple con los métodos de investigación, y los instrumentos que se utilizan son: la encuesta a los clientes de la organización y la entrevista al gerente y el personal de bodega, para tener una idea global de la situación de la distribuidora El Prado.

1.1. Presentación del trabajo

La temática del proyecto consiste en el diseño de un modelo de gestión basado en la logística y distribución para la empresa distribuidora El Prado que tiene como problema la insuficiente planeación de cada uno de sus canales de logística. Este modelo de gestión es un apoyo sustentable para los dueños de la empresa, ya que disminuye costos y minimiza tiempos de entrega. Para llegar a esta propuesta, se realiza un diagnóstico con entrevistas y encuestas, donde se considera los aspectos externos e internos que rodea a la empresa, los resultados que se obtienen son relevantes cuando se calcula los inventarios y los indicadores de logística. Además es importante la experiencia comparada con otros autores de tesis en el estado del arte.

1.2. Descripción del documento

Para cumplir con los objetivos planteados del presente trabajo, se proponen seis capítulos donde se desarrolla paso a paso un modelo de gestión:

El Capítulo uno, se refiere a un resumen de lo que se pretende lograr en esta tesis. En el Capítulo dos, se describe el tema, la contextualización del problema, justificación del estudio, desarrollo de la meta y objetivos, se considera además la delimitación. En el Capítulo tres, se detallan los conceptos y definiciones teóricas, donde se sustenta la investigación en base a las teorías estudiadas, además se establece el estado del arte que sirve para comprender la situación del trabajo en un contexto general. El Capítulo cuatro, contiene la aplicación de las encuestas a los clientes externos, y la entrevista al gerente y personal de bodega, con un análisis adecuado de los resultados obtenidos que permiten cumplir con los objetivos de la investigación. En el Capítulo cinco, se diseña la red de logística, se considera una planificación de recursos, y la disposición de la planta donde funciona la empresa para distribuir sus espacios físicos correctamente, además se realiza los movimientos del sistema logístico interno y se calcula los costos de la logística y los indicadores.

Finalmente, se detallan las conclusiones y recomendaciones como aporte de este estudio, para que la empresa consiga a mediano plazo mejorar su logística y distribución.

Capítulo 2

Planteamiento de la Propuesta de Trabajo

La investigación se realiza por la necesidad de brindar a la empresa una propuesta que solucione la gestión de logística y distribución.

2.1. Información técnica básica

Tema: “Diseño de un modelo de gestión basado en la logística y distribución para una empresa mediana de ventas de consumo masivo”

Tipo de trabajo: Tesis

Clasificación técnica del trabajo: Desarrollo

Principal: Gerencia, Planificación, Organización, Dirección y/o Control de Empresas

Secundaria: Calidad, Productividad, Eficiencia y/o Competitividad

2.2. Descripción del problema

El problema principal de la empresa es la insuficiente planeación en la logística y distribución de sus productos.

Las causas y consecuencias se detallan a continuación: la empresa no tiene un sistema de control de despachos, lo que produce insatisfacción en los clientes porque no reciben completo el pedido; la segunda causa es la inadecuada planeación de rutas en la distribución de los productos, lo cual tiene un efecto negativo porque existe desorganización en la empresa, y produce confusión en lo solicitado por los clientes; finalmente el insuficiente control en la facturación ocasiona el retraso en el transporte de los pedidos.

Se justifica este proyecto porque el estudio de la logística y distribución permite que exista una organización en la empresa y consecuentemente que la institución gane crecimiento empresarial, de otro lado, es fundamental comprender que la logística es parte de un plan estratégico y que con ello se tiene un modelo de gestión acorde a sus necesidades, con una visión a futuro para saber cómo se debe realizar una planeación logística que optimice recursos en la

cadena de comercialización, para generar un valor agregado para la empresa, que finalmente beneficie a los clientes y el mercado porque se logra mantener precios competitivos.

2.3. Preguntas básicas

¿Cómo aparece el problema que se pretende solucionar?

La Distribuidora El Prado es una empresa que ha tenido un crecimiento notable en los últimos años, las ventas son más elevadas y los pedidos a los proveedores también; lo que, hace que los recursos, tanto humanos como tecnológicos, no se abastezcan y esto ocasione actualmente una insuficiente planeación en la logística y distribución de sus productos.

¿Por qué se origina?

Porque se desconoce los procesos internos respecto a la logística interna

¿Qué lo origina?

El desconocimiento de las personas involucradas en los procesos.

¿Cuándo se origina?

Al inicio de la cadena de comercialización, con la generación del pedido.

¿Dónde se origina?

En la empresa Distribuidora El Prado.

¿Dónde se detecta?

En el área operativa de la bodega de la empresa Distribuidora El Prado.

2.4. Formulación de meta

Crear un modelo de gestión con el propósito de que la empresa alcance un crecimiento económico sostenible.

2.5. Formulación de Hipótesis

No aplica.

2.6. Variables

No aplica.

2.7. Objetivos

2.7.1. Objetivo general:

Diseñar un modelo de gestión basado en la logística y distribución para una empresa mediana de ventas de consumo masivo.

2.7.2. Objetivos específicos:

1. Diagnosticar el estado situacional de la empresa de acuerdo al sector de ventas de consumo masivo.
2. Fundamentar las conceptualizaciones sobre la logística y distribución para la identificación de los elementos que intervienen en el proceso.
3. Construir los elementos del modelo de gestión con el propósito de que la empresa alcance un crecimiento económico sostenible.

2.8. Delimitación funcional

Pregunta 1. ¿Qué será capaz de hacer el producto final del trabajo de titulación?

Se focaliza la efectividad de los procesos de logística y distribución como una medida de productividad de la empresa, con lo cual le permite obtener su crecimiento empresarial.

- La metodología que se identifica en esta tesis permite relacionar los elementos que intervienen en el proceso de generación de valor; en lo que se considera: transporte, almacenamiento, costos, inventarios y clientes.
- El modelo de gestión es capaz de generar procesos fundamentados en la cadena de comercialización que permite la optimización de recursos y el manejo adecuado de costos, lo que hace que, el cliente se sienta satisfecho.

Capítulo 3

Marco Teórico

3.1. Definiciones y conceptos

3.1.1. Administración de operaciones

Según los autores Chase & Aquilano (2009, p. 7)

La administración de operaciones se entiende como el diseño, la operación y la mejora de los sistemas que crean y entregan los productos y los servicios primarios de una empresa. La administración de operaciones, al igual que el *marketing* y las finanzas, es un campo funcional de la empresa que tiene una clara línea de responsabilidades administrativas.

De acuerdo a Heizer & Render (2009, p. 4) “la administración de operaciones es el conjunto de actividades que crean un valor en forma de bienes y servicios al transformar los insumos en productos terminados. Las actividades que se realizan en todas las organizaciones”.

En tal sentido, la administración de operaciones se dice al conjunto de sistemas de producción, como: el diseño, la planeación, organización, mejora, dirección y control que se enfocan en crear bienes o servicios primarios de una compañía, donde la gerencia tiene un campo empresarial funcional con responsabilidades concretas a semejanza con el mercadeo y las finanzas dentro de la administración de operaciones.

3.1.2. Distribución

Munch, Sandoval, Torres & Ricalde (2012, p. 195), explican que:

La distribución o plaza se convierte en un aspecto de logística. Este término se origina en el concepto militar que se refiere a los deberes de transporte, alojamiento y aprovisionamiento de las tropas y a la coordinación de todos los factores derivados de estas actividades, de forma que se efectúen en el lugar preciso y en el momento oportuno, ya que de estos depende el éxito.

Armstrong & Kotler (2013, p. 293), enfatizan que: “la distribución es un conjunto de organizaciones independientes que ayudan a que un producto o servicio esté disponible para su uso o consumo por el consumidor o el usuario empresarial”.

Heizer & Render (2009, p. 348), manifiestan que: “la distribución establece las prioridades competitivas de la organización en relación con la capacidad, los procesos, la flexibilidad y el costo, igual que con la calidad de vida en el trabajo, el contacto con el cliente y la imagen”.

La distribución consiste en la transferencia de un producto o servicio por parte de una persona o una empresa hacia el usuario, cliente o al consumidor, de manera coordinada que toma en cuenta las necesidades del comprador.

3.1.3. Gestión de la logística

En este epígrafe, se van abordar los conceptos logísticos, destacándose Armstrong & Kotler (2013, p. 314).

La gestión de la logística reconoce que proporcionar el mejor servicio al cliente y recortar los costos de distribución requiere trabajo en equipo, tanto dentro de la empresa como entre todas las organizaciones del canal de *marketing*. Adentro, los departamentos de la empresa deben colaborar estrechamente para maximizar el rendimiento de su propia logística. Afuera, la empresa debe integrar su sistema de logística con los de sus proveedores y clientes para maximizar el rendimiento de toda la red de distribución.

Al respecto, Heizer & Render (2009, p. 448), indican en su libro que:

La gestión de la logística consiste en obtener eficiencia de las operaciones mediante la integración de todas las actividades de compra, movimiento y almacenamiento de materiales. Cuando los costos de transporte e inventario son sustanciales tanto en la entrada como en la salida del proceso de producción, podría resultar apropiado poner énfasis en la logística. Cuando los componentes de la logística son significativos o caros, muchas empresas optan por subcontratar la función de la logística.

Por su parte, Chase & Aquilano (2009, p. 348), definen:

A la gestión de la logística como un aspecto importante al diseñar una cadena de suministro eficiente para bienes fabricados, consiste en determinar la forma en que esos artículos se mueven de la planta del fabricante al cliente. En el caso de los productos para el

consumidor, este proceso comprende mover el producto de la planta de manufactura al almacén y luego a la tienda detallista.

Dados estos conceptos, la autora define a la gestión de la logística como el abastecimiento desde la materia prima hasta cuando el producto llega al consumidor o la persona que va a utilizar dicho producto. Como función gerencial un producto debe llegar en la cantidad requerida y en las condiciones adecuadas y se recorta los costos de distribución. La planificación que se realice en la empresa respecto a la logística, así como su distribución y control depende de los directivos y las estrategias que elaboren para mejorar esta gestión.

3.1.4. Distribución directa

Armstrong & Kotler (2013, p. 295), señalan que: “la distribución directa no tiene niveles de intermediarios: la compañía vende de manera directa a los consumidores, por ejemplo: *Mary Kay Cosmetics*, venden sus productos puerta a puerta, a través de reuniones de ventas en hogares y oficinas por internet”.

Por otra parte, Stanton & Walker (2007, p. 408), indican que: “la distribución directa es un canal que consta solo del productor y el cliente final, sin intermediarios, que provean ayuda”.

Para esto, Ballou (2009, p. 47), explica que: “la distribución directa es un principio fundamental para la planeación logística. Los canales o intermediarios no existen y las distintas características de productos y los niveles de ventas entre los múltiples artículos que la empresa distribuye es directo con el cliente”.

Se concluye que, la distribución directa del producto, bien o servicio, no tiene intermediarios, llega de manera directa al consumidor final y aquí existe el contacto continuo entre productor y cliente; en la cadena de comercialización las ventas directas son un apoyo a la gestión comercial puesto que ellas proveen los recursos que la empresa necesita para su crecimiento.

3.1.5. Distribución indirecta

Para comenzar, Armstrong & Kotler (2013, p. 295), manifiestan que: “la distribución indirecta contiene uno o más intermediarios, la empresa utiliza a terceras personas para ayudar a llevar sus productos a sus compradores finales. Por ejemplo, la mayoría de las cosas que uno compra desde dentífrico hasta cámaras y automóviles”.

De acuerdo a Stanton & Walker (2007, p. 408) “un canal productor, cliente final y por lo menos un nivel de intermediarios representa la distribución indirecta. En un canal indirecto pueden participar un nivel de intermediarios – intermediarios detallistas, pero no mayoristas, por ejemplo en el caso de bienes de consumo”.

De acuerdo a los conceptos anteriores, se define que la distribución indirecta es cuando un producto, bien o servicio tiene uno o más intermediarios para llegar al consumidor final, y así les ayuda a la gerencia de logística a que su producto esté en los compradores, la cadena de comercialización también se nutre con la distribución indirecta porque al existir intermediarios, estos se convierten en sub-distribuidores y la empresa tiene mayor volumen de ventas.

3.1.6. Almacenamiento

De acuerdo a Serrano (2005, p. 123)

El almacenamiento, también se relaciona con el envasar productos, que tienen una función utilitaria de protección. Sin perder del todo esta función, la evolución del comercio y la necesidad de aumentar la eficiencia de los intercambios, ha provocado que se confíen a los contenedores cada vez más funciones, sobre todo en la práctica actual de la auto – venta.

De acuerdo a Heizer (2004, p. 312), indica que:

El almacenamiento de productos, se usa en los almacenes para colocar los artículos donde haya un lugar disponible de exhibición. Esta técnica significa que el espacio no necesita asignarse para artículos específicos y que las instalaciones se utilicen de forma más completa.

Según Anaya (2008, p. 236), manifiesta que:

Almacenamiento, se refiere a la palabra anglosajona “*stores*” o lugar donde físicamente se almacenan los *stocks* de productos comerciales o industriales que posteriormente van a ser objeto de distribución o transformación. En primer lugar, conviene señalar que, etimológicamente, la palabra almacén sugiere una instalación específica para el albergue de productos de diferente naturaleza (materiales, productos comerciales, herramientas y utillaje en general, mobiliario, etc.); es decir, sería algo similar a lo que en la lengua anglosajona se conoce como “*warehouse*”. Sin embargo, de acuerdo con el enfoque que pretende dar a esta publicación, se refiere básicamente a almacenes que tienen como misión el albergar y distribuir materiales y/o productos objeto de fabricación o comercialización de acuerdo con los conceptos modernos de logística de distribución.

Se concluye que, el almacenamiento sirve para la colocación de productos en un lugar específico; el diseño de la estructura empresarial respecto a su organigrama funcional, establece que la bodega tiene un papel preponderante, el almacenamiento de mercaderías debe realizarse de manera oportuna y con la supervisión requerida, pues de ello depende que se provea de los productos de los materiales que se ponen a la venta.

3.1.7. Transporte

Armstrong & Kotler (2013, p. 313), manifiestan que: “la elección de las compañías de transporte afecta a los precios de los productos, el rendimiento de entrega y la condición de los bienes cuando llegan a sus destino final, lo cual afecta la satisfacción del cliente”.

Por otra parte, Munch & Ricalde (2012, p. 197 - 198), indican que:

El medio de transporte determina el costo de envío. Hay que tener en cuenta, seguros e impuestos en este concepto. Cada medio tiene características diferentes; por lo general, a menos que haya impedimento físico, los medios más flexibles son los más caros, mientras que los menos flexibles los más baratos.

Además, Ballou (2009, p. 164), señala que:

La transportación representa el elemento más importante en los costos de logística para la mayoría de las empresas. Se ha observado que el movimiento de carga absorbe entre uno y dos tercios de los costos totales de logística. Por ello, el responsable necesita comprender bien los temas de transportación.

Basado en lo anterior, el transporte es la llegada de la mercadería a los diferentes almacenes y sitios de distribución y determina los costos de logística, esto afecta los precios de los productos, la transportación como tal en la cadena de distribución cumple un papel preponderante, pues de su desempeño depende en gran medida la satisfacción de los clientes, aspecto que la empresa tienen que observar con atención para su crecimiento empresarial.

3.1.8. Inventario

En cuanto a los conceptos de este enunciado, Chase & Aquilano (2009, p. 547), manifiestan que:

Inventario se define como las existencias de una pieza o recurso utilizado en una organización. Este sistema es el conjunto de políticas y controles que vigilan los niveles de *stock* y

determinan aquellos a mantener, el momento en que es necesario reabastecerlo y que tan grandes deben ser los pedidos.

Ballou (2009, p. 326), explica:

Los inventarios son acumulaciones de materias primas, provisiones, componentes, trabajo en proceso y productos terminados que aparecen en numerosos puntos a lo largo del canal de producción y logística de una empresa. Los inventarios se hallan con frecuencia en lugares como almacenes, patios, pisos de las tiendas, equipo de transporte y en los estantes de las tiendas de menudeo.

El inventario como política de la empresa tiene que cumplir ciertos requerimientos, uno de ellos es conocer los niveles de *stock*, al supervisar y controlar los volúmenes de mercaderías que salen y entran, se convierte en una fuente de información valiosa para la empresa, con lo cual los gerentes pueden tomar decisiones adecuadas respecto a la compra de mercaderías.

3.1.9. Administración de ventas

En este epígrafe, Mercado (2012, p. 33 - 34), manifiesta que: “administración de ventas se define como el planteamiento, organización, dirección y control del programa comercial de todas las actividades de negocios que contribuyan al incremento de las ventas y sus beneficios”.

Johnston & Marshall (2009, p. 3), señalan:

La administración de ventas es uno de los elementos importantes para el éxito de las organizaciones modernas, cuando aparecen tendencias importantes, como el desplazamiento de la economía hacia las pequeñas y medianas empresas. Corresponde a los gerentes de ventas reaccionar con nuevos planteamientos.

La administración de ventas es de gran importancia y responsabilidad para alcanzar el éxito o el fracaso de las organizaciones, en la cual se crea una cultura dirigida al cliente debido a los cambios en las necesidades de los mismos. El reajuste resultante en función de las ventas es promover procesos formales con un debido control.

3.1.10. Comercialización

Para Armstrong & Kotler (2013, p. 247)

El mercado de prueba proporciona a los directores la información que necesitan para tomar una decisión final en cuanto a lanzar o no el producto nuevo. Si la compañía decide proceder a la comercialización, la introducción del producto nuevo en el mercado, eleva sus costos.

Por otra parte, Fischer & Espejo (2011, p. 26), enfatizan que:

La comercialización incluye: la planificación y control de los bienes y servicios que favorecen el desarrollo adecuado del producto, para asegurar que el mismo esté en el lugar adecuado, en el momento oportuno y en el precio, y en las cantidades requeridas, que garanticen ventas rentables.

Además, Mesías (2009, p. 39), manifiesta que: “la comercialización es una organización encamina todos sus esfuerzos a satisfacer a sus clientes por una ganancia. 1. Orientación hacia el cliente; 2. Esfuerzo total de la empresa. 3. Ganancia como objetivo”.

Se puede resumir a continuación que, la comercialización es parte de la Dirección Comercial; abarca aspectos relacionados a las compras, ventas, facturación, entrega de productos y bodega. Su desarrollo depende en gran medida del conocimiento y destrezas de las personas que laboran en esas áreas, las ventas se cierran si el personal tiene conocimiento de las políticas de descuentos y del nivel de pago de sus clientes, para lo cual tiene que conocer cuál es la base de clientes a los que atiende.

3.1.11. Ventas

Ruiz & Soto (2012, p. 28), indican que:

Ventas es el cambio de productos y servicios por dinero. Se trata de la transferencia de posesión de un bien, a cambio de dinero. No todas las ventas o las formas de vender son iguales, y la manera de vender en una compañía no es necesariamente la misma a lo largo del tiempo.

Por otra parte, Kotler & Armstrong (2008, p. 333), manifiestan que: “ventas abarca todas las actividades que intervienen directamente en la venta de bienes o servicios a los consumidores finales para su uso personal”.

Adicionalmente Weitz & Tanner (2006, p. 10 - 11), en su obra indican:

Ventas implican buscar clientes nuevos, aumentar las ventas a los clientes actuales, hacer presentaciones de ventas, demostrar productos, negociar precios y condiciones de entrega, y redactar pedidos. El trabajo del vendedor no termina cuando el cliente coloca un pedido. Los representantes de ventas deben asegurarse que sus clientes obtengan las ventajas que esperan del producto.

Conforme a las definiciones se puede decir que, las ventas consiste en obtener nuevos clientes o consumidores finales, en esto interviene una transacción monetaria de productos y servicios de posesión de un bien a cambio de dinero. Las ventas son un punto álgido en toda empresa, ya que se convierten en el motor de la comercialización, los ingresos que se derivan de estas actividades dan la rentabilidad que requiere la organización para su funcionamiento.

3.1.12. Venta Personal

Kotler & Amstrong (2008, p. 333), manifiestan que:

La venta sin tiendas de por medio incluye la venta a los consumidores finales vía correo directo, catálogos, telefónica, internet, a través de programas de televisión, reuniones en casa u oficinas, contacto puerta a puerta, máquinas expendedoras, y otros diversos enfoques de venta directa al cliente.

Por su parte, Rodríguez (2007, p. 85), define que:

La venta personal puede considerarse como una forma de comunicación por la que el emisor (vendedor) conoce al receptor de sus mensajes (clientes reales o potenciales) y adapta cada uno de ellos a sus características. Al mismo tiempo, puede comprobar si el cliente ha comprendido lo que desea transmitir.

De allí que, Díez de Castro & Peral (2003, p. 413), explican que:

La venta personal es una forma de comunicación oral e interactiva, en la que un sujeto (el vendedor) presenta personalmente, con un fin lucrativo, una oferta de productos y servicios, a otro (el cliente, comprador o consumidor) para que la acepte a cambio de pagar una contraprestación. Sus principales características son las siguientes:

- Adaptación de la presentación, argumentación y negociación a las características y entorno del comprador.
- Incentiva directamente la demanda de productos y/o servicios de una organización.

- Contacto directo vendedor - cliente, lo que permite resolver objeciones, ampliar detalles, comunicación interactiva, entre otros.
- Señalar como inconveniente que no permite llegar en un tiempo reducido a un gran número de compradores, hecho que ocurre, por ejemplo con la publicidad.
- Permite concentrar las acciones del vendedor en el público (segmento) objetivo.
- Su costo (remuneración, formación, entre otros.) suele ser elevado.

En tal sentido, la venta personal es el contacto directo con el consumidor final o cliente, donde se da a conocer una promoción o una venta de un producto. Esto se ha convertido en la época actual en una herramienta del *marketing* directo, pues el consumidor puede determinar las cualidades del producto y sus beneficios.

3.1.13. Mayoristas

Kotler & Armstrong (2008, p. 352), manifiestan que:

La venta al por mayor incluye todas las actividades implicadas en la venta de bienes y servicios a quienes compran para su reventa o para su uso en un negocio. Los mayoristas compran especialmente a productores y venden principalmente a detallistas, consumidores industriales, y a otros mayoristas.

Desde el punto de vista de Keller & Kotler (2006, p. 520) exponen que:

La venta mayorista incluye todas las actividades de venta de bienes y servicios dirigidos a la reventa o a fines comerciales. Los mayoristas también llamados distribuidores se diferencian de los minoristas en los siguientes aspectos: en primer lugar, los mayoristas prestan menos atención a la promoción al ambiente y a la ubicación, puesto que tratan con clientes empresariales y no con los consumidores finales. En segundo lugar, las transacciones al mayoreo suelen ser de mayor monto que los intercambios a nivel minorista. En tercer lugar, el gobierno impone diferentes regímenes legales y fiscales a mayoristas.

Por otra parte, Stern & Cruz (2004, p. 105 - 106), indican que:

Venta mayorista consiste en las actividades de las personas o establecimientos que venden a los minoristas y a otros comerciantes y/o a usuarios industriales, institucionales o comerciales, pero que no venden cantidades significativas de artículos a los consumidores finales. Por supuesto, tomar esta definición al pie de la letra implica que toda venta que una entidad haga a cualquier otra que no sea un consumidor final es una operación al por mayor.

En base a estos contenidos se puede decir que, los mayoristas realizan actividades de ventas de bienes y servicios para luego ofertarlas nuevamente a lo que se denomina la reventa, tanto a los minoristas como a otros comerciantes. La base de datos que las empresas tienen catalogan a los buenos clientes como mayoristas y debido a sus montos de compra tienen un trato preferencial por parte de la dirección de la empresa y sus políticas se enfocan en los descuentos y atención personalizada.

3.1.14. Minoristas

Keller & Kotler (2006, p. 504), manifiestan que:

La venta minorista incluye todas las actividades relacionadas con la venta directa de bienes y servicios al consumidor final para un uso personal no comercial. Un minorista o establecimiento al detalle es toda aquella empresa cuyo volumen de ventas procede, principalmente, de la venta al menudeo.

Por otro lado, Stern & Cruz (2004, p. 49), exponen que:

El comercio minorista consiste en las actividades necesarias para vender bienes y servicios a los consumidores finales para su consumo privado. Así, la venta minorista es aquella en que el comprador es el consumidor final, en oposición al comprador empresarial o institucional. Al contrario que en las ventas al por mayor (en que se compra para la reventa o para usos empresariales, industriales o institucionales), el origen de la compra en la venta minorista es siempre la satisfacción personal o familiar que produce el consumo final del artículo comprado. Aunque la distinción entre ventas minoristas y mayorista puede parecer trivial, en realidad es muy importante, porque, como saben bien todos los comerciantes, los motivos de las compras son esenciales en la segmentación de los mercados.

Entorno a todas estas definiciones, se puede decir que, las ventas minoristas apoyan al crecimiento empresarial; el detalle de compras pequeñas también constituye entradas de dinero para la organización. Atender a segmentos de mercado al *detail* contribuye a que la marca de los productos que tienen las instituciones sean conocidas. Sin embargo, debe establecerse como política de la empresa definir el mercado de clientes al que quiere atender y satisfacer.

3.1.15. Cliente Internos

Barrera & Casanova (2011, p. 285), manifiestan que:

Los clientes internos son aquellos que tienen una estrecha vinculación con la empresa y se encuentran en relación directa al negocio en sí, no son fáciles de reconocer pero tienen que ser identificados como tales ya que también son consumidores de productos y servicios y se les debe tener en cuenta en la toma de decisiones. Una relación positiva con los clientes internos mejorará sin duda la eficiencia de los trabajos y procesos que en la empresa se realizan, consiguiendo una mayor calidad en los resultados y, por lo tanto, una mayor satisfacción de nuestros clientes externos. Ello mejora nuestra posición en el mercado y nos otorga un puesto preferente cuando la gente hace recomendaciones, ayudando así a conseguir más clientes potenciales.

Adicionalmente, Vavra (2008, p. 55), expone que:

Todos tenemos compañeros y departamentos cercanos a los que suministramos productos o servicios (usted puede ser un departamento de tecnología de la información que distribuye y mantiene aplicaciones informáticas de *hardware* y *software* o un departamento de recursos humanos que proporciona servicios de formación). En cualquiera de estos casos el cliente final es interno, pertenece a la organización.

En ambas definiciones, los clientes internos tienen una vinculación con la empresa y sus diferentes departamentos que suministran los bienes o servicios, y es ahí donde se ubican los trabajadores que están sirviendo a los clientes.

3.1.16. Clientes externos

Barrera & Casanova (2011, p. 284 – 285), manifiestan que: “los clientes externos son la sociedad en general, cada persona individual y todo grupo u organización que se encuentra en situación de ser consumidor de los productos y servicios que nuestra empresa ofrece”.

Fernández (2010, p. 43), indica que:

Toda empresa es una sola unidad que debe esforzarse al máximo para satisfacer a los clientes externos. Una de las mejores maneras de asegurar que los clientes externos están satisfechos es implantar la idea de que cada parte de la organización contribuye a la satisfacción del cliente externo, si satisface a sus clientes internos.

Así mismo Vavra (2008, p. 55), pone de manifiesto que:

Son los que existen en el exterior de la organización. Los que nos vienen directamente a la cabeza, son los tipos de clientes de finalidad - uso, que utilizan y consumen el producto que les está ofreciendo para intereses y producción propios.

Por lo tanto, los consumidores externos son el grupo de personas que pueden ser consumidores del producto o servicio, ellos son los clientes potenciales externos a la empresa. El estudio de la demanda es vital para conocer si la empresa puede llegar a otros segmentos de mercado o puede crecer entre sus clientes actuales.

3.1.17. Técnica de Ventas

En líneas generales, Pérez (2011, p. 49), considera que:

Si todo el proceso de ventas se ha desarrollado adecuadamente, si se ha aplicado alguna de las técnicas de cierre vistas y el cliente todavía duda, es necesario rematar la faena. Para ello existen preguntas y frases convincentes que harán que el cliente se decida por la compra. Esta técnica es necesaria aplicarla cuando el cliente tiene la sensación de haber sido convencido por el vendedor. Esta situación es la que le lleva a dudar acerca de adquirir el producto. Por ejemplo, un vendedor ha expuesto con demasiado énfasis los puntos fuertes del producto y muy de pasada los puntos débiles, esta situación puede hacer que el cliente se sienta forzado, lo cual desencadena una negativa a comprar. Por ello, el vendedor debe hacer ver al cliente que es él quien decide comprar y quien toma la decisión.

Adicionalmente, Parra & Madero (2003, p.42), en su obra, manifiestan que:

Existen algunas técnicas para lograr cierres que nos sirven como una herramienta y que sabiendo utilizarlas adecuada, hábil y oportunamente nos llevan a lograr ventas efectivas. Se describen las siguientes:

Técnica Presuntiva

Se basa en dar por hecho el cierre de la venta. Su éxito consiste en que la propia convicción imprime a las palabras y a los actos un sello que crea empatía con el cliente. Debe aplicarse evitando que exista la menor duda sobre la venta y concentrar la atención en detalles sobre el "cuánto", "cuándo" y "dónde". Una variante de esta técnica es dar por hecho no sólo que se va a comprar, sino que se va a comprar en mayor cantidad. En esta técnica no existe la opción de si se va a adquirir o no, sino, cuál de ellos se va consumir.

Técnica del contacto físico

Consiste en que después de entusiasmar al cliente con el producto, se deja en sus manos para que lo pruebe, dejarlo a "vistas", que lo maneje o que lo use. Este contacto directo crea un vínculo entre la voluntad del cliente y el producto permitiendo que se familiarice con él. Una vez realizado esto, se le retira el producto o se le intenta retirar y posteriormente se completa el cierre de la venta.

Técnica de la eventualidad

Se puede aplicar en dos modalidades: eventualidad amenazante o eventualidad de incentivo.

La eventualidad amenazante se funda en el deseo de obviar dificultades. Es indudable que el temor a perder es más apremiante que el deseo de ganar. El ser humano puede aplazar la posesión de lo que no tiene, pero reacciona de inmediato ante la eventualidad de perder lo que posee. Un ejemplo de su aplicación sería mencionar que en la actualidad el precio es de cierta cantidad, pero que a partir de la próxima semana se incrementa. También se puede mencionar que quedan pocas unidades y que si no se aprovecha la compra, no se le puede asegurar cuándo adquirir el producto.

Por consiguiente, se considera que, éstas técnicas son muy importantes para realizar un cierre de ventas, la alta dirección debe establecer políticas de capacitación al personal para instruirlos y que con ese conocimiento lleguen al cliente, el comportamiento del consumidor es variable y depende de varios factores entre ellos: su cultura, la capacidad de pago, sus gustos y el segmento al que pertenecen.

3.2. Estado del arte

Para este trabajo se han encontrado estudios que abordan problemáticas de logística y distribución; no solo de consumo masivo, ya que este tema es bastante amplio, por lo tanto, abarca varias empresas, las cuales se van detallando a continuación.

Para comenzar, en la propuesta de un modelo de gestión logística de abastecimiento internacional; Gómez (2006), investiga las grandes empresas e importadoras de materia prima en Manizales, Colombia. El impacto de las estrategias organizacionales tienen relación directa con

las actividades de logística y abastecimiento, lo cual alcanza ventajas competitivas para las organizaciones.

Por otro lado, Maldonado & Maldonado (2010) analiza el sistema productivo y logístico de una empresa de panadería, pastelería y galletería; este tipo de negocio con alta demanda requiere mejorar tanto el centro de producción, así como el sistema de despachos en tiempos de fabricación del producto. En este estudio, se explican los comportamientos del sistema productivo con la utilización de mapeos de flujo de valor; que determinan la capacidad de producir y distribuir.

En la investigación de distribución y operaciones logísticas en la empresa DIORSU, Agencia Ambato. Rubio (2009), determina que el sistema de logística, estudia las principales consideraciones que la empresa debe analizar para llevar a cabo los procesos internos con propiedad y que pueda alcanzar la ventaja competitiva sostenible, las relaciones de esta empresa con el medio que le rodea, también es fundamental porque de eso depende su desarrollo.

La innovación sobre el análisis de Garcés (2010), explica que, para mejorar la eficiencia organizacional, un modelo de gestión logística tiene que ver con el éxito de las empresas, porque se relacionan con el estudio de los costos y la optimización de los recursos existentes, así mismo ayuda a determinar de qué forma se deben manejar los procesos logísticos en beneficio de la empresa.

Por último, Carrillo (2009) en su estudio de mejoramiento del área operativa del almacén y comisariato de la Escuela Politécnica del Ejército, expone que es necesario implementar un sistema de simulación, ya que esto conlleva a analizar las decisiones más adecuadas en la empresa, más aún si estos modelos son en tiempo real para la evaluación, con ello se consigue comprender de qué forma la entrega de los productos es más rápida y de igual forma también la reducción de los costos de los productos.

Revisados los conceptos y definiciones de autores se puede determinar la metodología a usar en el proyecto de esta Tesis.

Capítulo 4

Metodología

4. Metodología

La metodología es el procedimiento que se lleva a cabo en el trabajo de investigación para el cumplimiento de los objetivos de la investigación, se considera la investigación de campo para comprender el problema que se presenta en la empresa Distribuidora El Prado.

4.1. Diagnóstico

En la etapa del diagnóstico se realiza un análisis estadístico y descriptivo, para el que se consideran a 1172 clientes externos de la empresa Distribuidora El Prado.

El análisis descriptivo se basa en criterios relacionados a la distribución y logística de acuerdo al autor Anaya (2007), quien señala los elementos y características más importantes para gestionar un modelo de gestión logística.

4.1.1. Análisis del cliente externo

El cliente externo de la empresa Distribuidora El Prado, se refiere a los clientes actuales. Se dividen en varios tipos: especiales, aquellos que tienen monto de compra altos como \$20.000 *usd*, clientes mayoristas los que tienen montos de compra de hasta \$10.000 *usd*, y los clientes minoristas que realizan compras de menos de \$5.000 *usd*. Los clientes se distribuyen en varias ciudades de la zona central del Ecuador principalmente en las zonas urbanas.

Resultado de la aplicación de encuestas a los clientes externos

Pregunta 1. ¿Cómo califica usted el servicio de la empresa?

Tabla 1. Calificación del servicio de la empresa

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Completamente satisfecho	54	19 %
Satisfecho	140	48 %
Insatisfecho	80	28 %
Muy insatisfecho	16	5 %
Total	290	100 %

Fuente: elaboración propia.

Interpretación

La satisfacción de los clientes se produce por varios factores: el clima de atención, los productos que se venden, la calidad, el precio y la atención personalizada. De acuerdo a las respuestas obtenidas, se observa que el mayor porcentaje de clientes se encuentran satisfechos, un dato positivo para la empresa. Sin embargo, hay que considerar que la insatisfacción puede incidir en el crecimiento empresarial ya que merman las ventas, y si esta situación es recurrente afectaría en lo posterior a la empresa.

Pregunta 2. Califique a nuestra empresa en base a la importancia de negocio o servicio

Tabla 2. Importancia del negocio

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Muy importante	14	4,8 %
Importante	125	43,1 %
Normal	119	41,0 %
Poco importante	24	8,3 %
Nada importante	8	2,8 %
Total	290	100 %

Fuente: elaboración propia.

Interpretación

Es fundamental interpretar la opinión de los clientes externos respecto a la percepción que tienen sobre los servicios que presta la empresa Distribuidora El Prado, la característica de una organización abierta a las opiniones de sus clientes le da la oportunidad de aprovechar sus fortalezas y las oportunidades, se observa que un gran número de clientes está satisfecho, lo cual es halagador para la dirección de la empresa ya que su planificación a largo plazo se enfoca hacia los clientes poco satisfechos.

Pregunta 3. Nombre a sus proveedores más importantes.

Tabla 3. Proveedores

Proveedor	Frecuencia	Porcentaje
Codelite S.A.	10	3,5 %
ICCO	30	10 %
Juan de la Cruz	18	6 %
Kymerly Clark	8	3 %
Nestlé	4	1 %
Prodelta	206	72 %
Pydaco	8	3 %
Repremarva	2	0,5 %
Unilever	4	1 %
Total	290	100 %

Fuente: elaboración propia.

Interpretación

Realizar un estudio para determinar la aceptación de los clientes externos sobre sus preferencias en el mercado es importante. Los datos presentados son relevantes, pues las empresas competidoras tienen su posicionamiento en el mercado, por ejemplo: Prodelta es una empresa que tiene reconocimiento con su marca, por lo tanto, se debe analizar que la empresa Distribuidora El Prado utilice estrategias de mercado que coadyuven a su crecimiento, considerándose que el mercado potencial es grande en la zona central.

Pregunta 4. ¿Qué ventajas comparativas tienen los competidores en relación a nuestra empresa?

Tabla 4. Ventajas comparativas

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Tele mercadeo	10	3 %
Servicio de post-venta	32	11 %
Puntualidad - Despacho	64	22 %
Afinidad con el vendedor	184	64 %
Total	290	100 %

Fuente: elaboración propia.

Interpretación

Las ventajas comparativas dan como resultado que la empresa sea más competitiva en el mercado; actualmente el telemercadeo, *marketing* y *branding* ayudan a solucionar aspectos respecto a la imagen corporativa y a la marca. Sin embargo, no hay que descuidar el aspecto técnico de la comercialización, pues estas herramientas pueden convertirse en una poderosa fuente de información para que la organización mejore su distribución.

Pregunta 5. ¿Por qué usted prefiere nuestra empresa?

Tabla 5. Preferencia de la empresa

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Atención	80	28 %
Precios	84	29 %
Marcas	70	24 %
Entrega oportuna	44	15 %
Tradición	12	4 %
Total	290	100 %

Fuente: elaboración propia.

Interpretación

La preferencia de los consumidores por los productos que ofrece la empresa es fundamental en la toma de decisiones, puesto que el mercado tiene características distintas y existe la posibilidad de crecer en los volúmenes de venta. De esta manera, mantener una política de precios en el mercado es una oportunidad para competir de una manera saludable, por otro lado, la atención que se brinde al cliente es un parámetro para medir la satisfacción del cliente. La capacidad de la empresa de interactuar con el cliente de forma oportuna en la entrega de productos, depende de los canales de comercialización definidos y una planificación acorde a las necesidades del mercado.

4.1.2. Análisis del cliente externo

- Interpretación de entrevista al Gerente de la empresa Distribuidora El Prado

De acuerdo al diálogo que se mantiene con el Gerente de la empresa Distribuidora El Prado, se determina que no existe un estudio específico respecto a la logística y a la distribución, el espacio físico de la bodega es suficiente para almacenar la mercadería, la colocación de los productos se realiza sin ninguna precaución, además de que no existe señalética en el piso, el sistema de control de inventarios no es el adecuado puesto que solamente se lleva a través de las facturas que se remite de contabilidad, sin embargo, está dispuesto a implementar estrategias para mejorar la logística y distribución con el modelo que se propone en este trabajo de investigación.

- Interpretación de entrevista al Jefe de Bodega Distribuidora El Prado

Con relación al personal que labora en la Bodega, se encuentra que no tiene las funciones de forma específica, ya que la empresa Distribuidora El Prado, no tiene un manual de funciones, el sistema de registro de inventarios es manual, solo realiza el control a través de las facturas cuando se producen los pedidos, de acuerdo a diálogo mantenido con el personal, no existe señalética en el piso y los productos son apilados conforme su llegada a la bodega, no tienen un adecuado almacenamiento, pero están dispuestos a integrarse a la implementación de un modelo de logística y distribución, el mismo que se propone en esta investigación.

4.2. Método aplicado

Se utiliza el método analítico, mediante el cual se investiga la estructura de un modelo de gestión, también se interpretan los contenidos bibliográficos, se desarrolla según las necesidades de la empresa acorde a los resultados de la recolección de información previa.

De acuerdo a Bernal (2009) “Este método es un proceso cognoscitivo, que consiste en descomponer un objeto de estudio y separar cada una de las partes del todo para estudiarlas en forma individual”, lo cual se determina en el transcurso de la investigación”.

4.2.1. Tipos de investigación

- Investigación documental

Se utiliza la investigación documental, se profundiza el diseño de modelo de gestión basado en la logística y distribución por medio de libros, tesis de grado, revistas, internet, documentales, entre otros para recopilar información y tener una idea clara de la investigación.

- Investigación exploratoria

Este tipo de investigación permite entender paso a paso a las empresas medianas de ventas de consumo masivo, en este caso de estudio; El Prado ayuda a planear los métodos de desarrollo, lo que permite participar en el interior de esta empresa. Los estudios exploratorios se efectúan, normalmente, cuando es necesario examinar un tema o problema de investigación poco estudiado, del cual se tienen muchas dudas o no se ha abordado antes; es decir, cuando la revisión de la literatura revela que tan sólo hay desarrollos teóricos vagamente vinculado con el problema de estudio, no se encuentran investigaciones relacionadas, o bien, si se desea indagar sobre temas y áreas que si han sido investigadas, pero se decide darle nuevas perspectivas.

- Investigación explicativa

La investigación explicativa da posibles soluciones, mediante una buena gestión y distribución se ayuda al investigador para que se familiarice con la situación del problema antes identificado y se reconozca otros campos de acción, y se puntualice las posibilidades que tiene la máxima prioridad.

4.3. Materiales y herramientas

Los materiales utilizados en esta investigación: hojas de papel *bond*, borradores y libros de consulta, las herramientas que se utilizan son las técnicas de recolección de información como: encuestas.

Tabla 6. Instrumentos de información

Técnica de investigación	Recolección de datos
Encuestas	Clientes externos
Entrevistas	Gerente y personal de bodega

Fuente: elaboración propia

4.4. Población y muestra

Para conocer el criterio de los clientes externos se procede a identificar la muestra, utilizando el muestreo aleatorio, se considera a 1172 clientes externos, se aplica la fórmula de cálculo para la población finita, como a continuación se detalla:

Cálculo del tamaño de muestra si se conoce el tamaño de la población:

$$n = \frac{Z^2 * N * p * q}{e^2 (N - 1) + Z^2 * p * q}$$

Dónde:

N= Tamaño de la población 1172

Z= Valor estandarizado 1.96

p= probabilidad de ocurrencia 0.5

q= Probabilidad de no ocurrencia 0.5

e= Error muestral 5%

n= Total de la muestra

$$n = \frac{1.96^2 * 1172 * 0.5 * 0.5}{0.05^2 (1172 - 1) + 1.96^2 * 0.5 * 0.5}$$

n= 290

La muestra obtenida es de 290 clientes, a los cuales se aplican las encuestas, con el propósito de tener información verídica y precisa para llegar a una propuesta viable al problema que es objeto de estudio. Además, se especifica la aplicación de la entrevista al Gerente de la empresa y al Jefe de Bodega de la empresa.

Realizadas las encuestas se procede al diseño de la propuesta del modelo de gestión basado en la logística y distribución para la distribuidora El Prado.

Capítulo 5

Resultados

5.1. Producto final de proyecto de titulación

Estructura del modelo de logística y de distribución para la empresa Distribuidora El Prado.

5.1.1. Datos Informativos

Empresa: Distribuidora El Prado

Dirección: Colorados 356 y Av. Los Shyris

Dimensión: mediana

Actividad económica: distribución de productos de consumo masivo

La distribuidora el Prado se dedica a la comercialización y distribución de los productos de consumo masivo, para atender a los clientes que se encuentran en las ciudades de Ambato, Riobamba, Latacunga, Puyo y Tena.

5.1.2. Antecedentes

La empresa comienza su negocio en abril del 2000, su inicio fue como subdistribuidores, en donde se vendían productos, como: café, gelatina, se tenía proveedores de las empresas: Nestlé, Colgate, y Dispacific, durante esta trayectoria contaban con cuatro vendedores y una camioneta repartidora Mazda 1500 color amarilla, un despachador, un chofer; los locales donde trabajaban eran arrendados y se encontraban ubicados en la Pichincha Alta.

Tiempo después se constituye en una empresa familiar y comienza su distribución en la ciudad de Ambato, extendiéndose a Latacunga y Riobamba. Actualmente, laboran en la calle Colorados 356 y Av. Los Shirys en un local propio, ha crecido de manera constante y actualmente atiende a 1172 clientes externos.

5.1.3. Objetivos de la propuesta

General

- Desarrollar la estructura del modelo de logística y distribución para la empresa distribuidora El Prado.

Específicos

- Focalizar los elementos más relevantes del diagnóstico.
- Analizar las características de la distribución.
- Proponer una gestión de procesos logísticos acorde a las necesidades de la empresa.

5.1.4. Fundamentación teórica de la propuesta

Para realizar el diagnóstico, se procede a identificar un área concreta de la empresa para lo cual, se recurre a la fundamentación teórica de los autores Anaya & Polanco (2007, p. 98), en la que indican: “para realizar un diagnóstico se puede limitar un área o aspectos específicos de la empresa, se procede a efectuar una segmentación del problema en términos de producto/mercado”, señala además:

En definitiva, se trata de identificar de forma precisa e inequívoca:

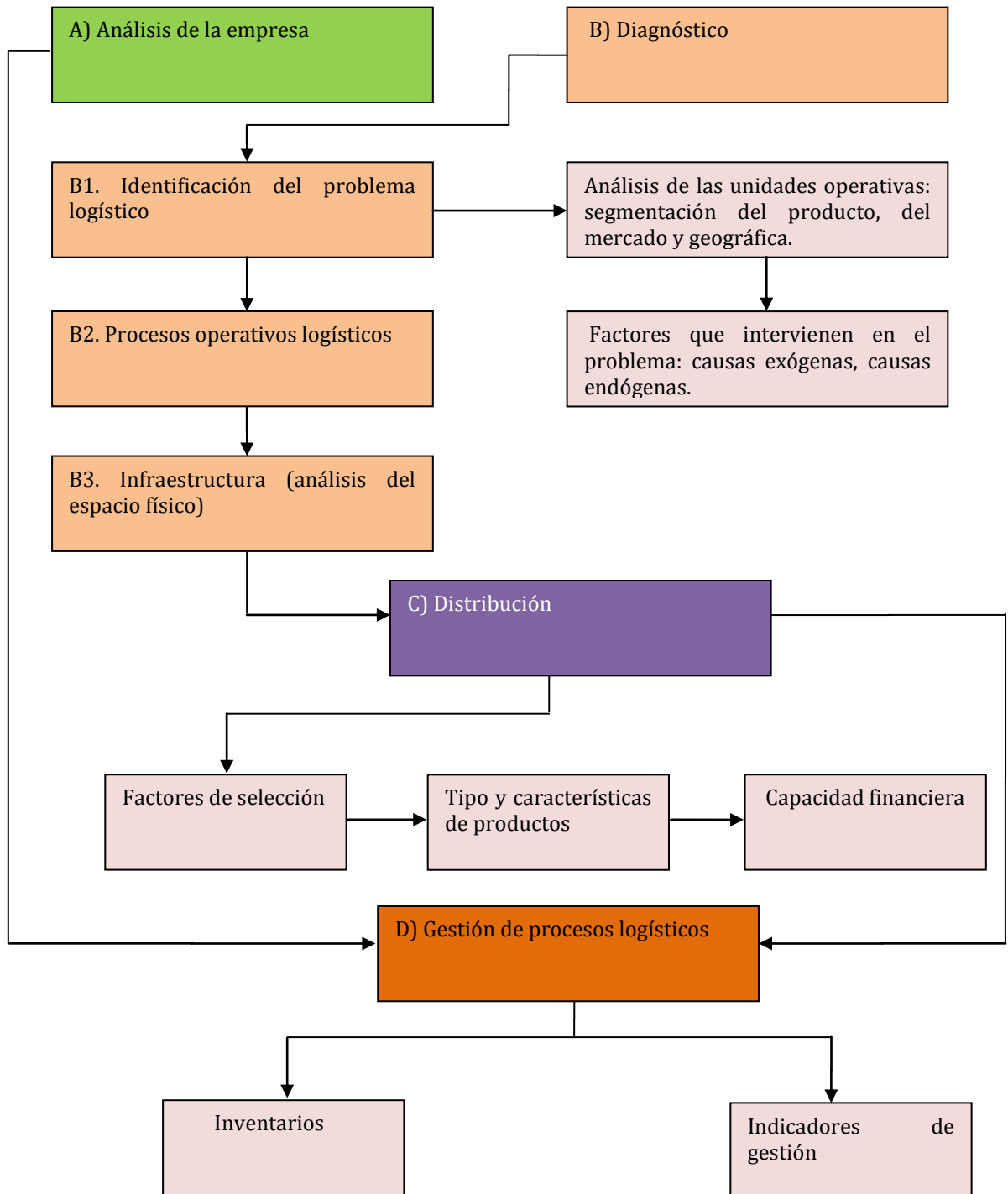
- Las áreas de actuación para el análisis: actividad, producto y mercado.
- Identificar los sistemas, subsistemas y procesos operativos objeto de análisis (normas operativas de gestión).
- Infraestructura logística utilizada (recursos).
- Mecanismos de responsabilidad y decisión afectados.

El modelo de distribución de Anaya & Polanco (2007, p. 98), indica: “el modelo de distribución está íntimamente ligado con la optimización económica y se parte de los siguientes conceptos, objetivos de servicio que deben ser cubiertos, puntos de *stock* requeridos, localización física de los almacenes, medios de transporte a emplear”.

5.1.5. Modelo operativo de la propuesta

El siguiente esquema se determina para lograr la estructura del modelo de logística y de distribución.

Figura 1. Esquema de Modelo de Logística y Distribución



Fuente: elaboración propia

A) Análisis de la empresa

Distribución departamental

Gerencia General (Gerente general)

- Apoya las políticas de la empresa en la dirección estratégica
- Supervisa las funciones departamentales
- Vigila el cumplimiento de los objetivos organizacionales
- Cumple con las disposiciones legales pertinentes
- Desarrolla planes estratégicos

Departamento Comercialización (Gerente comercial)

- Realiza estudios de ventas en las zonas
- Contabilizar los movimientos diarios, libro mayor, estados de la situación
- Realiza la supervisión de los vendedores
- Aplica las políticas de ventas
- Supervisa los precios de los productos y los descuentos
- Presenta informes mensuales de su gestión

Departamento de contabilidad (Contadora)

- Realiza los estados financieros
- Realiza informes mensuales de liquidez de la empresa
- Supervisa los estados financieros

Departamento de ventas (Supervisor de ventas y vendedores)

- Realiza la planificación de la entrega de productos
- Supervisa las rutas de los vendedores
- Maneja la cartera de clientes de acuerdo a la zona asignada
- Informa sobre las novedades de los productos inconformes
- Almacena productos, según normas de almacenaje

Departamento de operación y logística (Jefe de bodega y ayudante de bodega)

- Establece un sistema de almacenamiento de productos
- Vigila que los productos no se encuentren caducados
- Realiza informes sobre el inventario de productos

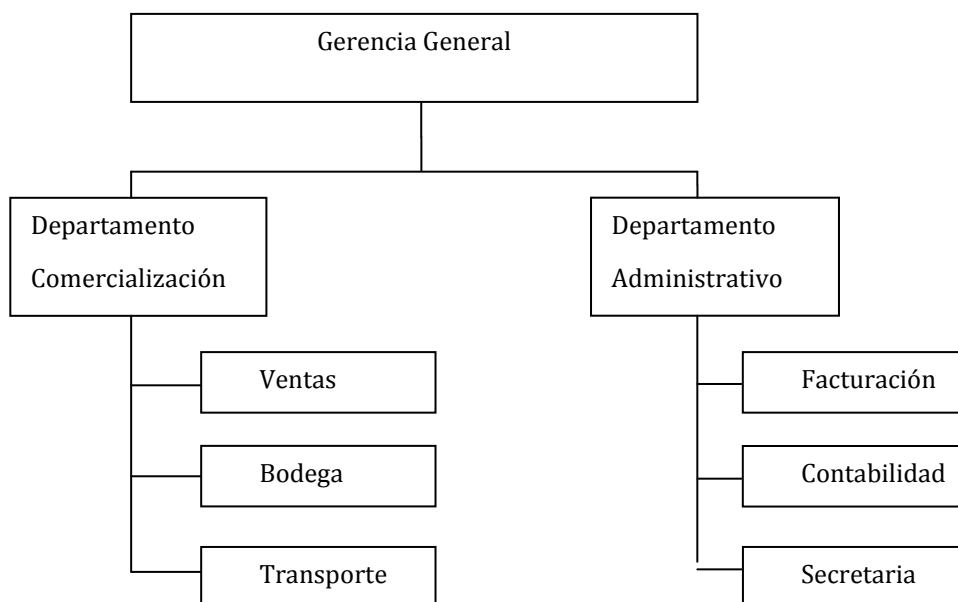
Departamento de atención al cliente (Secretaria /facturadora)

- Efectúa funciones de caja
- Entrega las órdenes de pedido a los vendedores
- Recibe las llamadas telefónicas de los clientes
- Atiende a los proveedores

Departamento de Transporte (Choferes/estibadores)

- Vigila el mantenimiento de los vehículos
- Coordina con el departamento de ventas
- Cumple con la ruta que se le asigna

Figura N° 2. Organigrama de la empresa



Fuente: elaboración propia.

Misión

El Prado es una empresa que brinda satisfacción al cliente, cuyo objetivo es llegar a tiempo en los pedidos, con precios competitivos en el mercado y con productos de calidad, con responsabilidad, puntualidad, honestidad, atención personalizada a los clientes externos con la participación de los clientes internos.

En siete palabras: distribuimos productos de calidad a precios competitivos.

Visión

Al 2017 ser una empresa con crecimiento empresarial con una logística integral, entrega oportuna a nuestros clientes y expansión de zonas geográficas en el Ecuador, que nos impulse hacia el desarrollo y competitividad para entender al segmento de clientes mayoristas y minoristas.

En siete palabras: consolidarnos como distribuidores en la zona centro.

Valores y principios

- **Responsabilidad:** establecer relaciones de confianza, estables, sólidas de beneficio mutuo con sus grupos de interés.
- **Puntualidad:** reducir costos operativos con rentabilidad a mediano y largo plazo.
- **Honestidad:** mantener un estándar de servicio al cliente, con el propósito de mantener la confianza con el punto de venta.
- **Atención personalizada:** brindar un servicio diferenciado en cuanto al trato al cliente interno como externo, para mantener un nivel de aceptación de alto nivel.

B) Diagnóstico

B1. Identificación del problema logístico

Segmentación del producto

En este análisis de proceso logístico, se determina que en la empresa Distribuidora El Prado, existen familias de productos, que son distribuidos a un mismo segmento de mercado, es decir clientes mayoristas, corredores y detallistas.

Tabla 7. Segmentación del producto

Familia de productos	Referencias o ítems de productos	Análisis de la cadena de distribución
Aseo	Toallas sanitarias, papel higiénico, servilletas, paños húmedos, pañales para incontinencia, protectores diarios, jabón íntimo, toallas de cocina	Proveedor: Familia Sancela del Ecuador Empresa: distribuidora El Prado Clientes: mayoristas, minoristas
Confitería	Chupetes, chocolates, caramelos, galletas	Proveedor: La Universal Empresa: distribuidora El Prado Clientes: mayoristas, minoristas
Licores	Whisky Bellows, vodka y ron	Proveedor: Alcalisa. S.A. Empresa: distribuidora El Prado Clientes: mayoristas, minoristas
Granos	Quinua, canguil, tostado, morocho, harinas	Proveedor: Granofa Empresa: distribuidora El Prado Clientes: mayoristas, minoristas

Fuente: elaboración propia a partir de documentos de la empresa.

Tabla 8. Rutas de los vendedores

Familia de productos	Análisis de la cadena de distribución	Rutas	Días de visitas	Vendedor
Aseo, confitería, licores, granos	Distribuidores directos a mayoristas, minoristas y recorredores	Puyo	lunes y martes	A
		Riobamba	miércoles y jueves	A
		Ambato	viernes	A
		Latacunga	lunes y martes	B
		Salcedo	miércoles	B
		Ambato	jueves y viernes	B
		Riobamba	lunes y martes	C
		Ambato	viernes	C
		Baños	lunes	D
		Ambato	martes	D
		Pujilí, Saquisilí	miércoles	D
		Guaranda	jueves y viernes	D
		Ambato	lunes	E
		Pelileo	martes	E
		Píllaro	miércoles	E
		Ambato	jueves y viernes	E
Tena	lunes a miércoles	F		
Ambato	jueves y viernes	F		

Fuente: elaboración propia a partir de documentos de la empresa.

Interpretación

De acuerdo a los datos recopilados, la empresa El Prado, tiene seis vendedores, los cuales realizan el recorrido y toman los pedidos, al día siguiente el camión recorre y entrega los productos. No existe un sistema de registro de devoluciones de productos, por lo que se originan fugas que ocasionan pérdidas económicas.

Segmentación del mercado

Tabla 9. Zona de visitas actuales de la empresa

Familia de productos	Segmento de mercado	Zona de visitas	
Aseo, Confitería, licores, granos	Mayoristas, Codelitesa y Mi Caserita	Ambato	
		Centro	Av. 12 de noviembre, Av. Bolívar, mercado Colón, mercado América
		Oriente	Parque del mercado América, Letamendi, Simón Bolívar, Ingahurco, Cashapamba, Ficoa, Atocha, Martínez, Pinlo, Quisapincha
		Sur	Cdl. España, Huachi Chico, Grande, Barrio Solís, San Francisco, El Belén, Miñarica, Santa Rosa, Mercado Sur
		Otras provincias	
		Riobamba	Guano, San Andrés, Santa Rosa, Cumandá, San Francisco, La Condamine, San Alfonso, Terminal, Plaza Dávalos, Mayorista y Chambo
		Tena	Centro, Santa Clara, Arosemena, La Maravillita, Archidona, Tena antiguo, Archidona, Misahuallí
		Puyo	Barrio Obrero, Mariscal Sucre, mercado Central, salida oriente, terminal terrestre hasta Shell Mera
		Latacunga	La Merced, Plaza del Salto, San Felipe, La Laguna, San Agustín, El Niagara, Sector aeropuerto, San Martín, San Isidro, La estación del tren

Fuente: elaboración propia a partir de documentos de la empresa.

Tabla 10. Zona de visitas y número de clientes atendidos

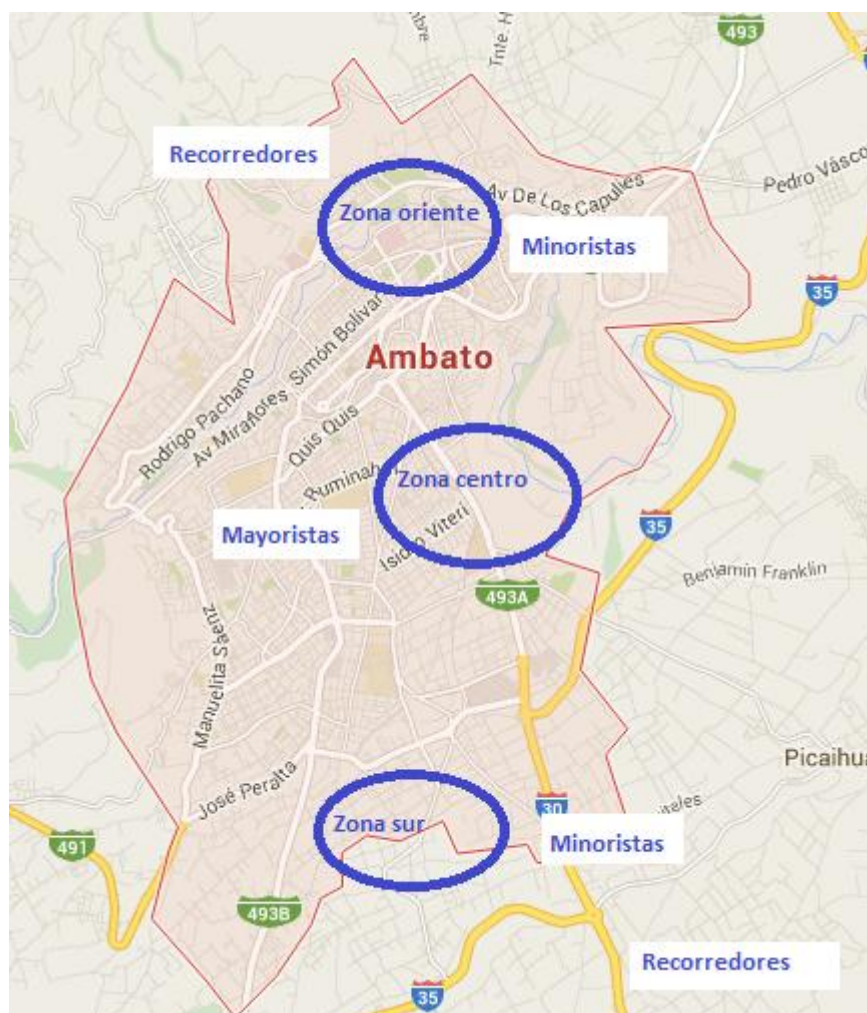
Familia de productos	Cadena de distribución	Rutas	Días de visitas	Vendedor	Número de clientes atendidos
Aseo, confitería, licores, granos	Distribuidores directos a mayoristas, minoristas y recorredores	Puyo, Riobamba, Ambato	lunes y martes	A	175
		Latacunga, Salcedo, Ambato	lunes y martes	B	175
		Riobamba, Ambato	lunes y martes	C	175
		Baños, Ambato, Pujilí, Saquisilí, Guaranda	lunes	D	175
		Ambato, Pelileo, Píllaro, Ambato	lunes	E	175
		Tena, Ambato	lunes, martes y miércoles	F	297
Total				6	1172

Fuente: elaboración propia a partir de documentos de la empresa.

Interpretación

La segmentación del mercado al cual llega la empresa con la fuerza de ventas, representa 1172 clientes, mayoristas, minoristas y recorredores, con ello se sustenta también el cálculo de la muestra que se detalla en el capítulo 4.

Figura 3. Segmentación geográfica



Fuente: <https://www.google.com/maps/place/Aiman+Gz+S.L./@40.531615,->

Interpretación

Para la segmentación geográfica, se considera las zonas que la empresa tiene, es decir, tres zonas que son cubiertas por la fuerza de ventas y que se atienden de acuerdo a los días de recorrido, la zona que abarca mayor número de clientes mayoristas es la del centro, la zona sur y oriente mantiene la presencia de minoristas, donde los recorredores son un tipo de cliente que se encuentran en las zonas periféricas, estos no afectan los pedidos de las tres zonas, porque la empresa les entrega la línea de aseo y de licores, existe una política de ventas de no invadir las tres zonas que posee la organización.

Factores que intervienen en el problema. Causas exógenas

Competencia

Para el análisis de la competencia se recurre a la fuente de la revista Ekos, cuyos resultados se detallan en la tabla siguiente:

Tabla 11. Matriz del ranking de la competencia

Empresas	Posiciones		
	Ventas	Utilidad	Impuestos
Comercializadora de Luis Teneda CODELITE S.A.	\$12.191.891	\$76.749	\$21.243
Industrial y Comercial Castro Ojeda ICCO S.A.	\$9.705.158	\$431.914	\$91.911
Kimberly Clark Ecuador S.A.	\$155.335.640	\$15.861.614	\$3.942.108
Multiservicios Juan de la Cruz S.A.	\$59.758.795	\$970.936	\$204.198
Nestle Ecuador S.A.	\$465.360.189	\$27.466.498	\$6.683.182
Productores y Distribuidores Comerciales Pydaco Cía. Ltda.	\$75.964.256	\$3.324.256	\$632.817
Proveedores del Tungurahua PRODELTA	\$10.531.393	\$123.341	\$40.073
Representaciones Martha Vargas REPREMARVA	no entra en el ranking año 2013		
UNILEVER ANDINA ECUADOR S. A.	\$284.205.524	\$34.958.118	\$9.722.471

Fuente: elaboración propia tomado de la revista Ekos (2013).

Interpretación

En esta matriz se observan las empresas competidoras de la distribuidora El Prado, tomando en cuenta los resultados de la encuesta a clientes externos; ésta empresa no entra en el último *ranking* del 2013, debido a los bajos volúmenes de ventas. Es importante trazar metas empresariales para alcanzar niveles altos y ser parte de las preferencias de los clientes.

Actividades económicas por sectores

La venta de productos de consumo masivo está catalogado en el sector de servicios, ya que la comercialización de éstos, se entrega en los negocios de los clientes y en el Ecuador éste sector ha crecido vertiginosamente.

Tabla 12. Actividad económica por sectores

Sectores	% Actividad económica
Venta de alimentos bebidas y tabaco	53%
Prendas de vestir, calzado y artículos de cuero	23%
Productos farmacéuticos y medicinales	12%
Artículos de ferretería y pinturas	5%
Libros, periódicos y artículos de papelería	4%
Aparatos electrónicos de uso doméstico	3%

Fuente: elaboración propia.

Interpretación

Se considera que la venta de bebidas y tabaco en el país corresponde al 53% según datos del Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC), de las actividades económicas del análisis sectorial, se determina que la empresa Distribuidora El Prado tiene la oportunidad de abrir otros nichos de mercado, y para ello debe mejorar su distribución comercial con una logística interna adecuada y que se apegue a la realidad del sector al que llega con sus productos de consumo masivo.

Matriz de factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y competencia (PESTEC)

En esta matriz se asigna una calificación a cada *ítem* (alto, medio, bajo), donde se analizan cinco factores: políticos, económicos, sociales, tecnológicos y competitivos de acuerdo a la posición de la empresa dentro del mercado para la construcción de las oportunidades y amenazas. Los *ítems* de cada uno de los factores pueden cambiar según el interés de la empresa.

Tabla 13. Factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y competencia (PESTEC) Político

Factor político gubernamental y legal		Oportunidad			Amenaza			Impacto		
		Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
1	Legislación actual en el mercado local.		x				x		x	
2	Leyes que exigen cumplimiento de ordenanzas municipales vehiculares.		x				x			x

Fuente: elaboración propia.

Interpretación

En los factores políticos se encuentra que la situación del país, actualmente determina que el impacto en las leyes es positivo para la empresa, lo que representa una oportunidad porque con las restricciones a productos importados, la mercadería de origen nacional, como la que expende la distribuidora, en sus líneas de aseo, granos, confitería y licores; tienen mayor nivel de ventas.

Hoy en día a más de las leyes gubernamentales, las ordenanzas municipales a cargo de la agencia de tránsito del Municipio de Ambato, exigen mantener un control estricto y periódico de los vehículos, por lo que los camiones con los que cuenta la organización tienen que estar en óptimo estado y esto permite la realización de recorridos a tiempo y la entrega de productos en el plazo determinado.

Tabla 14. Matriz de PESTEC (económico)

Factor económico y financiero		Oportunidad			Amenaza			Impacto		
		Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
1	Situación económica del entorno local.					x			x	
2	Logística y tendencias de distribución.	x								x
3	Incremento de empleo (plazas vacantes).		x			x				
4	Apertura de nuevos mercados.	x						x		
5	Incremento de sueldos y pagos de horas extras.	x							x	
6	Crecimiento de productos de consumo masivo a nivel nacional.	x						x		
7	Recuperación de cartera tardía (plazo 45 días).				x				x	
8	Estancamiento del poder adquisitivo del consumidor.				x				x	

Fuente: elaboración propia.

Interpretación

En el aspecto económico, existe un mayor número de oportunidades para la empresa, con la posible creación de nuevos mercados, en los que se incluye los cantones de Tungurahua, excluyendo a Ambato que se encuentra cubierto, así como también las parroquias de las ciudades a las que distribuyen los productos, siendo este entorno fundamental para el incremento de las ventas, su impacto es alto, porque la capacidad adquisitiva tiene relación con el gasto en los productos.

Tabla 15. Matriz de PESTEC (social, tecnológico)

Factor social, cultural y demográfico		Oportunidad			Amenaza			Impacto		
		Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
1	Promoción de competidores			x				x		
2	Competencia desleal		x						x	
3	Competencia de cadenas				x			x		
4	Crecimiento del mercado	x					x	x		
5	Problemas con facturación electrónica				x			x		
6	Poder de elección del cliente	x								x
Factor tecnológico		Oportunidad			Amenaza			Impacto		
		Alto	Medio	Bajo	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio
1	Manipulación de datos				x			x		
2	Tecnología costosa				x			x		
3	Lector / código de barras	x							x	
4	Implementación de herramientas tecnológicas	x							x	
5	Rastreo satelital		x						x	
6	Software de inventarios	x							x	

Fuente: elaboración propia.

Interpretación

La participación de los factores tecnológicos, tienen un impacto alto en la empresa puesto que mejoran los procesos, su utilización se convierte en oportunidad cuya decisión deben tomar los directivos de la empresa.

Tabla 16. Matriz de PESTEC (competitivo)

Factor competitivo		Oportunidad			Amenaza			Impacto		
		Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
1	Falta de ética de la competencia.				x			x		
2	Grandes cadenas de productos de consumo masivo.				x			x		
3	Distribución directa en el punto de venta.	x								x
4	Nuevos competidores.						x		x	
5	Viabilidad en procesos de distribución.		x							x
6	Costos de publicidad elevados.					x			x	
7	Mejoramiento en base al proceso de logística y distribución.	x						x		

Fuente: elaboración propia.

Interpretación

Esta matriz detalla la oportunidad que tiene la empresa de distribuir productos por medio de una red de distribución mejorada, las amenazas tienen relación a la competencia por la aparición de nuevos distribuidores en el mercado por lo que su impacto es medio.

Factores que intervienen en el problema. Causas endógenas

Matriz de perfil competitivo interno (PCI)

El análisis PCI contiene ítems de *marketing*, operaciones, logística, recursos humanos, sistemas y desarrollo. En esta matriz se analiza la situación actual de la empresa, donde se comparan fortalezas y debilidades, con este diagnóstico se mide el impacto (alto, medio, bajo).

Tabla 17. Matriz de perfil competitivo interno PCI (Administración – Marketing)

Administración gerencia		Fortaleza			Debilidad			Impacto		
		Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
1	Sistema de logística				x			x		
2	Organigrama estructural de la empresa						x	x		
3	Rentabilidad del negocio	x						x		
4	Desarrollo de planes estratégicos					x			x	
5	Flexibilidad de la estructura organizacional		x						x	
6	Manual de procesos y procedimientos					x			x	
7	Asociaciones estratégicas	x						x		
Marketing y ventas		Fortaleza			Debilidad			Impacto		
		Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
1	Negociaciones con puntos de venta.				x			x		
2	Desarrollo de planes estratégicos de ventas.		x						x	
3	Entrega del producto personalizado.	x						x		
4	Clasificación de clientes.					x			x	
5	Activaciones con clientes estrella.		x						x	
6	Ubicación estratégica y legal del sitio de exhibidores.	x						x		
7	Desarrollo de publicidad en medios de comunicación.				x			x		
8	Publicidad interna y externa del punto de venta.				x			x		

Fuente: elaboración propia.

Interpretación

Se determina que la matriz de perfil competitivo interno, tiene factores de fortaleza que generan un impacto alto, porque la empresa tiene alianzas estratégicas con los recorredores en las zonas rurales en donde no llega la ruta establecida.

Tabla 18. Matriz PCI (Finanzas, Operaciones logísticas y Recursos humanos)

Finanzas y contabilidad		Fortaleza			Debilidad			Impacto		
		Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
1	Aprobación de créditos					x			x	
2	Manejo de normas internacionales financieras		x						x	
3	Facturación electrónica				x			x		
4	Pago de impuestos						x			x
Operación y logística		Fortaleza			Debilidad			Impacto		
		Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
1	Manejo de indicadores					x			x	
2	Manejo de inventarios				x			x		
3	Control de frescura de producto				x			x		
4	Rotulación de productos					x			x	
5	Zona de alistamiento de producto				x			x		
6	Planificación de pedidos y despachos					x		x		
7	Normas de almacenaje				x			x		
Recursos humanos		Fortaleza			Debilidad			Impacto		
		Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
1	Selección de personal	x						x		
2	Clima laboral				x			x		
3	Capacitación y entrenamiento	x						x		
4	Perfil de trabajo y funciones		x						x	
5	Incentivos					x			x	

Fuente: elaboración propia.

Interpretación

Se determina que el área de operación y logística es la que mayormente tiene debilidades que ocasionan un impacto alto en el desempeño de la empresa, el manejo de inventario, la planificación de pedidos y despacho, la rotulación de productos y la zona de alistamiento de productos debe ser considerada de prioridad para el diseño de un mejoramiento en sus procesos.

Tabla 19. Matriz PCI (Sistemas de información – Tecnología, investigación y desarrollo)

Sistemas de información y comunicaciones		Fortaleza			Debilidad			Impacto		
		Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
1	Manejo de redes sociales					x			x	
2	Comunicación interna y externa mediante revistas				x			x		
3	Call center				x			x		
4	Mantenimiento de equipos			x					x	
Tecnología, investigación y desarrollo		Fortaleza			Debilidad			Impacto		
		Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
2	Adaptación de nuevos sistemas				x			x		
3	Adquisición de nuevos equipos				x			x		
4	Desarrollo de tablas dinámicas				x			x		

Fuente: elaboración propia.

Interpretación

El uso de redes sociales y de herramientas modernas para simplificar la atención a clientes, tiene un impacto alto en la empresa, adaptarse a nuevos sistemas y mejorar los procesos repercute en el crecimiento de la organización.

Matriz de fortalezas, amenazas, debilidades y amenazas (FODA)

La matriz FODA sirve para medir debilidades y fortalezas, señala la situación tanto interna, como externa de una empresa; aquí están escritos los aspectos más importantes tomados de las matrices PESTEC y PIC antes construidas, donde se busca llegar a los objetivos planteados desde la confrontación, para disminuir su impacto negativo y aprovechar lo positivo. Está formada por cuatro cuadrantes, estos son: la unión de las fortalezas y oportunidades (FO), debilidades y oportunidades (DO), fortalezas y amenazas (FA) y debilidades y amenazas (DA).

Tabla 20. Matriz oportunidades, debilidades, amenazas (FODA)

Fortalezas	
F1	Asociaciones estratégicas
F2	Entrega del producto personalizado
F3	Ubicación estratégica y legal del sitio de exhibidores
F4	Selección de personal
F5	Capacitación y entrenamiento
F6	Flexibilidad de la estructura organizacional
F7	Desarrollo de planes estratégicos de ventas
F8	Activaciones con clientes estrella
F9	Manejo de normas internacionales financieras
F10	Perfil de trabajo y funciones
F11	Rentabilidad del negocio

Oportunidades	
O1	Apertura de nuevos mercados
O2	Crecimiento de productos de consumo masivo a nivel nacional
O3	Lector de código de barras
O4	Rastreo satelital
O5	<i>Software</i> - control de inventarios
O6	Distribución directa en el punto de venta
O7	Mejoramiento en base al proceso de logística y distribución

Debilidades	
D1	Desarrollo de planes estratégicos
D2	Manual de procesos y procedimientos
D3	Negociaciones con puntos de venta
D4	Clasificación de clientes
D5	Manejo de indicadores logísticos
D6	Manejo de inventarios
D7	Control de frescura de producto
D8	Rotulación de productos
D9	Zona de alistamiento de producto
D10	Planificación de pedidos y despachos
D11	Normas de almacenaje

Amenazas	
A1	Falta de ética de la competencia
A2	Grandes cadenas de productos de consumo masivo
A3	Incremento en el desempleo
A4	Competencia de cadenas
A5	Tecnología costosa
A6	Situación económica del entorno local
A7	Prohibición de expendio de licor los días domingos
A8	Impuestos y aranceles para productos de multinacionales
A9	Cumplir con ordenanzas del Ministerio del Ambiente
A10	Estancamiento del poder adquisitivo del consumidor

Fuente: elaboración propia.

Matriz de evaluación del factor externo (EFE)

La matriz EFE es el análisis de evaluación del factor externo, la misma que permite a las estrategias asumir y evaluar la información externa de variables, como: información política, gubernamental y legal; económica y financiera; social, cultural y demográfica; tecnológica; y ecológica y ambiental; a cada una de estas, se asigna un valor en cuanto a grado de importancia como puede ser de 1 (sin importancia) y 4 (muy importante) según el análisis que la empresa considere, más adelante, se pone un peso que oscile entre 0,01 hasta 1,00, se multiplica estos dos valores y se obtiene la ponderación.

Tabla 21. Matriz de evaluación del factor externo (EFE)

Oportunidades		Peso	Peso %	Valor	Ponderación
O1	Apertura de nuevos mercados	0,09	9%	4	0,36
O2	Crecimiento de productos de consumo masivo a nivel nacional	0,06	6%	3	0,18
O3	Lector de código de barras	0,09	9%	4	0,36
O4	Rastreo satelital	0,06	6%	3	0,18
O5	Software - control de inventarios	0,09	9%	4	0,36
O6	Distribución directa en el punto de venta	0,05	5%	3	0,15
O7	Mejoramiento en base al proceso de logística y distribución	0,08	8%	4	0,32
Suman		0,52	52%		1,91
Amenazas		Peso	Peso %	Valor	Ponderación
A1	Falta de ética de la competencia	0,04	4%	3	0,12
A2	Grandes cadenas de productos de consumo masivo	0,07	7%	3	0,21
A3	Incremento en el desempleo	0,09	9%	4	0,36
A4	Competencia de cadenas	0,02	2%	2	0,04
A5	Tecnología costosa	0,01	1%	1	0,01
A6	Situación económica del entorno local	0,05	5%	3	0,15
A7	Prohibición de expendio de licor los días domingos	0,05	5%	3	0,15
A8	Impuestos y aranceles para productos de multinacionales	0,04	4%	3	0,12
A9	Cumplir con ordenanzas del Ministerio del Ambiente	0,04	4%	3	0,12
A10	Estancamiento del poder adquisitivo del consumidor	0,07	7%	3	0,12
Suman		0,48	48%		1,28
Total		1,00	100%		3,19

Fuente: elaboración propia.

Interpretación

Lo factores externos en relación a las oportunidades tienen una ponderación mayor que las amenazas, la empresa tiene que aprovechar las oportunidades y convertirlas en acciones para su beneficio.

Matriz de factores internos (EFI)

La matriz EFI analiza las relaciones internas entre los diferentes aspectos de la empresa. Se usa como herramienta analítica de formulación de estrategias, las cuales resumen y evalúan debilidades y fortalezas importantes de gerencia, mercadeo, finanzas, producción, recursos humanos, investigación y desarrollo. Para la elaboración de esta matriz, es necesario identificar las fortalezas y debilidades claves a las cuales se les asigna un valor para medir e investigar su importancia.

Se asigna una ponderación de peso que va desde 0.01 (sin importancia) al 1.00 (de gran importancia) a cada factor que sumadas obtengan 1.00, ésta ponderación señala la importancia relativa en cada fortaleza y debilidad en porcentajes; se asigna peso, y finalmente se dan los rangos de importancia que van desde 1 a 4. Se multiplica el peso más el valor, obteniendo la ponderación. Si en los resultados obtenidos a la sumatoria de las fortalezas ponderadas es mayor que las debilidades, esto significa que existen más ventajas que desventajas, si el resultado es lo contrario se debe considerar un análisis de la situación de la empresa.

Tabla 22. Matriz fortalezas - debilidades (EFI)

Fortalezas		Peso	Peso %	Valor	Ponderación
F1	Asociaciones estratégicas	0,06	6%	4	0,24
F2	Entrega del producto personalizado	0,05	5%	2	0,10
F3	Ubicación estratégica y legal del sitio de exhibidores	0,06	6%	4	0,24
F4	Selección de personal	0,06	6%	3	0,18
F5	Capacitación y entrenamiento	0,04	4%	3	0,12
F6	Flexibilidad de la estructura organizacional	0,05	5%	3	0,15
F7	Desarrollo de planes estratégicos de ventas	0,05	5%	3	0,15
F8	Activaciones con clientes estrella	0,03	3%	1	0,03
F9	Manejo de normas internacionales financieras	0,02	2%	3	0,06
F10	Perfil de trabajo y funciones	0,04	4%	3	0,12
F11	Rentabilidad del negocio	0,03	3%	1	0,03
Parcial		0,49	49%		1,42

Debilidades		Peso	Peso %	Valor	Ponderación
D1	Desarrollo de planes estratégicos	0,03	3%	3	0,09
D2	Manual de procesos y procedimientos	0,08	8%	4	0,32
D3	Negociaciones con puntos de venta	0,05	5%	4	0,20
D4	Clasificación de clientes	0,04	4%	4	0,16
D5	Manejo de indicadores logísticos	0,05	5%	4	0,20
D6	Manejo de inventarios	0,05	5%	4	0,20
D7	Control de frescura de producto	0,04	4%	3	0,12
D8	Rotulación de productos	0,02	2%	3	0,06
D9	Zona de alistamiento de producto	0,04	4%	3	0,12
D10	Planificación de pedidos y despachos	0,07	7%	4	0,28
D11	Normas de almacenaje	0,04	4%	3	0,12
Parcial		0,51	51%		1,87
Total		1,00	100%		3,29

Fuente: elaboración propia.

Interpretación

Con el análisis de los factores internos de la empresa, se determina que las debilidades son superiores a las fortalezas en relación a aspectos de distribución y logística, con lo cual las decisiones que se tomen deben direccionarse al mejoramiento de estos aspectos.

Análisis de ventas

Se consideran los datos de las ventas desde el año 2010 hasta el año 2014, estableciéndose el siguiente resumen.

Tabla 23. Cuadro de Ventas

Año	Montos de venta	Incremento o disminución de ventas	Porcentaje incremento o disminución de ventas
2010	250.000,00	0,00	0,00
2011	312.000,00	62.000,00	25,00 %
2012	390.000,00	78.000,00	25,00 %
2013	487.000,00	97.000,00	25,00 %
2014	600.000,00	113.000,00	23,00 %
Total ventas	2039000,00	350.000,00	25.00 %

Fuente: elaboración propia a partir de documentos de la empresa.

Interpretación

El porcentaje de incremento de las ventas de la distribuidora es constante, en los últimos años no se produce un decrecimiento, porque se encuentra posicionada en el mercado, ya que funciona desde el 15 de marzo del 2000.

Administración de la cartera de clientes

Tabla 24. Administración de la cartera de clientes

	Detalle de número clientes externos		
Año	Especiales	Mayoristas	Minoristas
2010	55	93	223
2011	123	124	247
2012	148	214	297
2013	228	238	413
2014	527	293	352

Fuente: elaboración propia a partir de documentos del INEC.

Interpretación

Se determina que los clientes especiales se incrementan en los últimos años, debido a los descuentos y promociones que la empresa tiene; los clientes mayoristas se mantienen constantes, los clientes minoristas en el último período disminuyeron debido a la competencia de grandes cadenas en las distintas provincias del país.

Tabla 25. Ventas por segmento de clientes

Ventas	Detalle de clientes externos		
Año	Especiales	Mayoristas	Minoristas
2010	75000	62500	112500
2011	62400	78000	171600
2012	70200	222300	97500
2013	121750	63310	301940
2014	336000	168000	96000

Fuente: elaboración propia a partir de documentos de la empresa.

Interpretación

Las ventas de la empresa están de acuerdo al segmento de los clientes, se observa que el monto de compras en el segmento de minoristas aumentan; las compras en cantidades menores son las que mayor acogida tienen. Los clientes especiales se incrementan en los últimos períodos, este aspecto es positivo para la empresa ya que se cataloga a estos clientes con un buen *record* de pago.

Identificación del problema logístico

De acuerdo a los aspectos analizados en el análisis de las unidades operativas, se determinan los siguientes hallazgos:

Tabla 26. Identificación del problema logístico

Unidades operativas		
Aspectos	Problema logístico	Propuesta de solución
Segmentación del producto	Bodega de productos desordenada, sin señalética	Organizar las líneas de productos, colocar señalética para la frescura de producto, señalética para la circulación del montacarga
Segmentación del mercado	Rutas delimitadas en la atención de clientes	Incrementar mapas de rutas a los clientes, con ruterios dinámicos para los vendedores, ampliar las rutas y a futuro crear nuevas
Segmentación geográfica	Distribución básica para la toma de pedidos	Implementar el servicio de <i>call center</i> en la preventa
Causas exógenas		
Competencia	Cruce de rutas con la competencia en la línea de granos y confitería	Salir de la línea de confitería y crecer en la línea de Familia
Factor político	No existe problemas de logística	
Económico	Impacto de los impuestos a la distribución de ciertas líneas de productos, confitería y licores	Salir de la línea de confitería y crecer en la línea de Familia
Tecnológico/ social	No existe un sistema para el manejo del inventario, existe poco control de la existencia de productos	Implementar un <i>software</i> de control de inventarios
Competitivo	Cruce de rutas con línea de productos Familia con el sistema ATT	Adquirir la distribución total de la línea Familia
Causas Endógenas		
Administración gerencia	No existe un manual de procesos y procedimientos, organización inadecuada de productos en el apilado de las cajas	Políticas y procedimientos de gestión logística interna para la empresa, analizar el espacio físico, el mobiliario y la estantería de la bodega
Marketing y ventas	Base de datos de clientes desactualizada	Implementación del <i>call center</i> para manejar la cartera total de clientes y potencializar las ventas
Finanzas y contabilidad	No existe un sistema completo de facturación electrónica	Impulsar las herramientas digitales con los clientes externos
Operación y logística	No hay indicadores de gestión logística, no se maneja la planificación de pedidos y despachos	Cálculo de los indicadores de gestión y planificación de las actividades
Recursos humanos	No están capacitados por parte de la empresa, inexistencia de un programa de seguridad industrial	Capacitaciones internas e indumentaria para seguridad del personal de la bodega
Sistemas de información y comunicaciones	Deficiente en el uso de herramientas tecnológicas	Implementar el servicio de <i>call center</i> en la preventa e incremento de personal para identificar de forma clara las funciones
Tecnología, investigación y desarrollo	No existe un escáner para controlar los productos, el montacargas para organizar la bodega, el uso de rastreo satelital	Utilizar el montacarga, implementar el escáner y el rastreo satelital

Fuente: elaboración propia a partir de documentos de la empresa.

Interpretación

Se determina que los problemas logísticos tienen en mayor parte causas endógenas, es decir son internas, las mismas que se refieren a los aspectos de operación y logística, administración de la gerencia, sistemas de información y comunicaciones, tecnología, investigación y desarrollo.

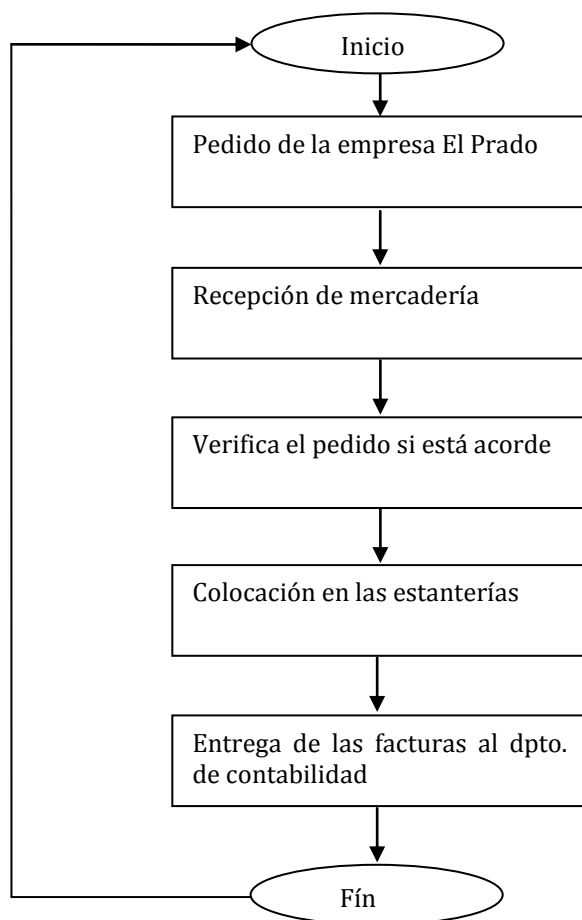
Procesos operativos logísticos

Se determinan los siguientes procesos operativos:

Proceso de recepción de mercadería en la bodega de la empresa El Prado

Responsables: Jefe de bodega / ayudante de bodega

Figura 4. Recepción de mercaderías



Fuente: elaboración propia a partir de documentos de la empresa.

Rediseño del proceso de recepción de mercadería en la bodega de la empresa El Prado

Tabla 27. Cursograma analítico del proceso de recepción de mercadería

Cursograma analítico							
Proceso: recepción de mercadería		Resumen					
		Actividad		Actual	Propuesto		
		Operación	○	120 min.	53 min.		
		Inspección	□	60 min.	20 min.		
		Espera	D				
		Transporte	⇒				
		Almacenamiento	▽				
		Tiempos (minutos)		180 min.	73 min.		
		Disminución en tiempos: 107 minutos					
Actividad: recepción de mercadería Método: propuesto		Actual: 180 minutos Propuesta: 73 minutos					
Lugar: Ambato							
Descripción	Tiempo	Actividad					Observaciones
		○	□	D	⇒	▽	
Jefe de bodega							
Entrega de facturas al jefe de bodega por parte de contabilidad	2 min.	●					
Ingresar en el sistema de inventarios	5 min.	●					Utilización del <i>software</i>
Recibe la mercadería del proveedor	20 min.	●					
Verifica el pedido de acuerdo a los <i>items</i>	10 min.		■				
Firma la orden de conformidad	2 min.	●					
Ingresar los productos de acuerdo a las líneas	20 min.	●					Montacarga
Verifica la frescura del producto	10 min.		■				Observación
Realiza la nota de devolución si no están frescos	2 min.	●					
Pregunta si ingresa otro producto	2 min.	●					
Total	73 min.	53	20	0	0		

Simbología ASME

Fuente: elaboración propia.

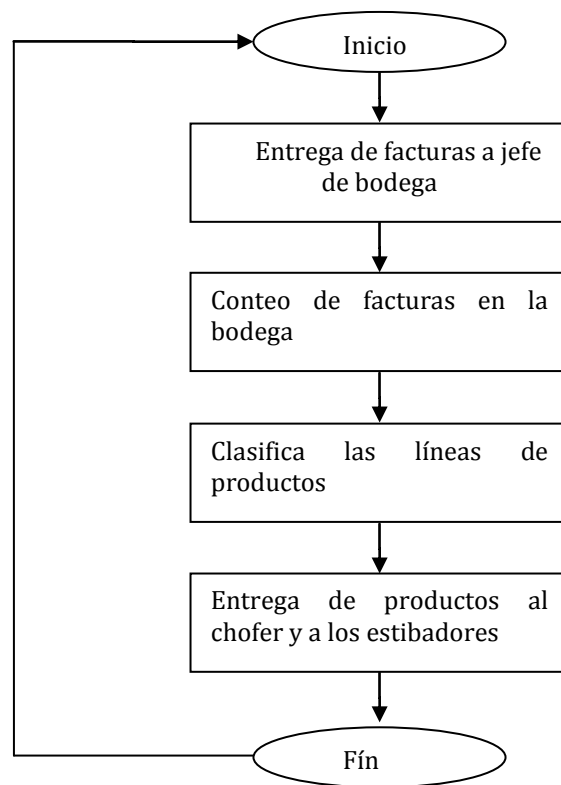
Interpretación

Para la realización de este cursograma de proceso de recepción de mercadería, se realiza una investigación de campo, por un lado en las bodegas de la empresa y por otro en la de sus competidores, Prodelta y Codelitesa; los mismos que tienen montacargas y señalética en piso.

Proceso de entrega de mercadería de la bodega a los camiones de distribución

Responsables: Jefe de bodega / ayudante de bodega

Figura 5. Entrega de mercaderías



Fuente: elaboración propia a partir de documentos de la empresa.

Rediseño del proceso del proceso de entrega de mercadería de la bodega a los camiones de distribución

Tabla 28. Cursograma analítico del proceso de entrega de mercadería

Cursograma analítico							
Proceso: entrega de mercadería		Resumen					
		Actividad	Actual	Propuesto			
		Operación	○	30 min.	14 min.		
		Inspección	□				
		Espera	D				
Transporte	⇒	80 min.	10 min.				
Almacenamiento	▽						
Tiempos (minutos)			110 min.	24 min.			
Actividad: despacho de mercadería a chofer y estibadores Método: propuesto		Disminución en tiempos: 86 minutos					
Lugar: Ambato		Actual: 110 minutos Propuesta: 24 minutos					
Descripción	Tiempo	Actividad					Observaciones
		○	□	D	⇒	▽	
Jefe de bodega							
Entrega de facturas al jefe de bodega por parte de contabilidad	2 min.	●					
Ingresar en el sistema de inventarios el despacho que va a realizar	5 min.	●				Utilización del <i>software</i>	
Imprimir la orden de despacho y las guías de remisión	5 min.	●					
Trasladar los productos a los camiones	10 min.				⇒	Apoyo del montacarga	
Firma orden de conformidad con el chofer	2 min.	●					
Total	24 min.	14	0	0	10		

Simbología ASME

Fuente: elaboración propia.

Interpretación

Para la realización de este cursograma de proceso de recepción de mercadería, se hizo un análisis basándose en la entrevista al jefe de bodega, en donde se explica que no se mantiene un sistema para la rotación y manejo de inventarios. Además, en una investigación de campo realizada a la competencia, Prodelta y Codelitesa; se pudo conocer que manejan un *software*, el mismo que facilita y minimiza los tiempos de entrega de mercadería.

Infraestructura logística

La infraestructura logística actual es deficiente, porque en la bodega se encuentran mal apiladas las cajas de los productos sin ninguna organización.

Figura N° 6. Distribución física y colocación de productos actual



Fuente: elaboración propia.

Figura N° 7. Apilación desordenada de cajas - vista superior



Fuente: elaboración propia.

En las figuras 6 y 7 se pueden notar la apilación de cajas, donde se observan desorganizados los productos en las líneas que no corresponden a cada área.

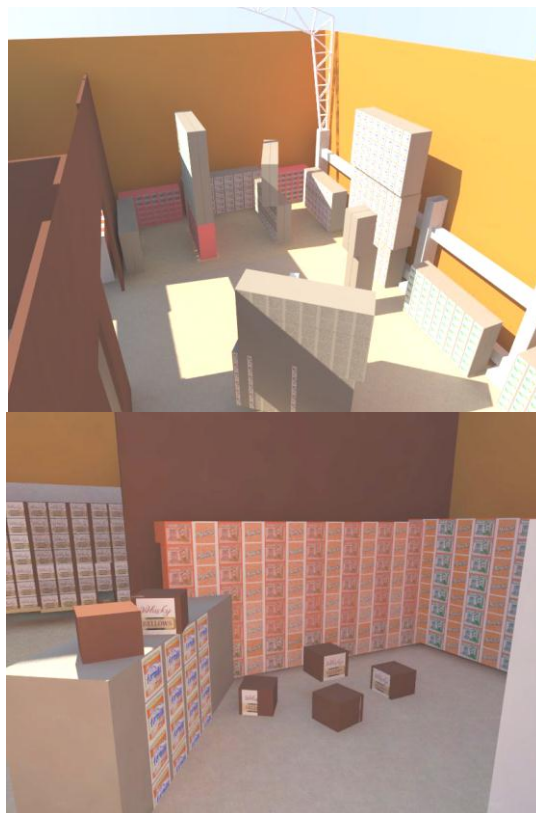
Figura 8. Área de trabajo para jefe de bodega



Fuente: elaboración propia.

En esta imagen, se puede apreciar que el jefe de bodega, no cuenta con un espacio para el control del inventario; tampoco de sistemas tecnológicos adecuados.

Figura 9. Perspectiva de la distribución actual



Fuente: elaboración propia.

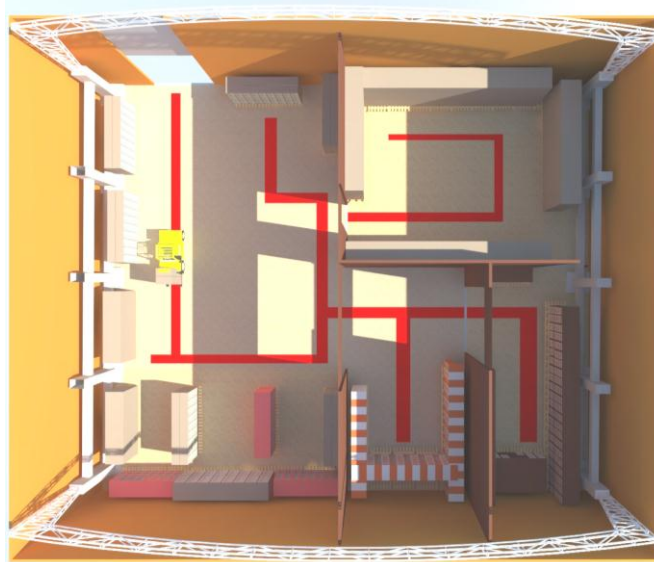
Productos colocados directamente en el piso, no en los *pallets*.

La propuesta para que la distribución de la planta física de la empresa, esté acorde con el tipo de productos que se venden, debe estructurarse de la siguiente manera:

Línea de Productos

Aseo, Confitería, Licores y Granos

Figura 10. Propuesta de distribución física en bodega



Fuente: elaboración propia.

Vista superior de señalización en piso y orden correcto de productos, lo que permite el desplazamiento del montacargas en el interior de la bodega, y se puede observar la alineación de la mercadería.

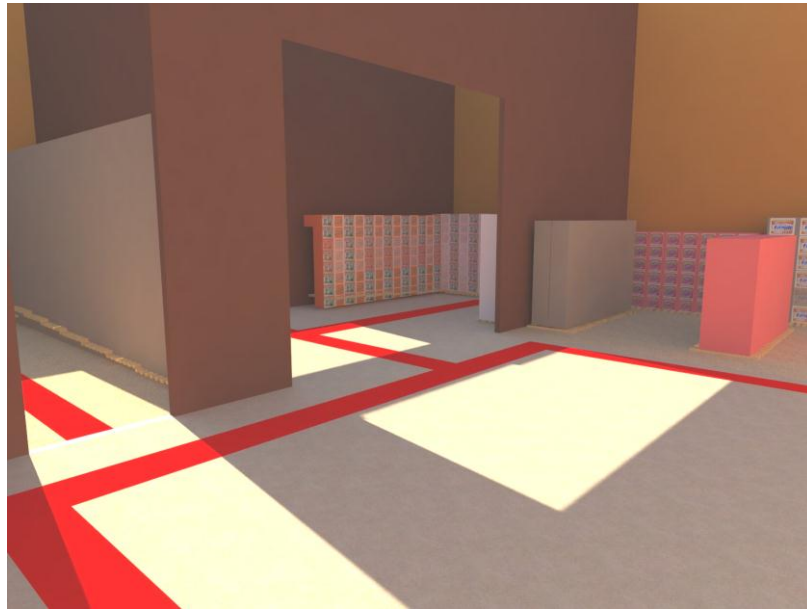
Figura 11. Ubicación de productos con montacargas



Fuente: elaboración propia.

Utilización del montacarga con el diseño de señalización en piso para la circulación interna.

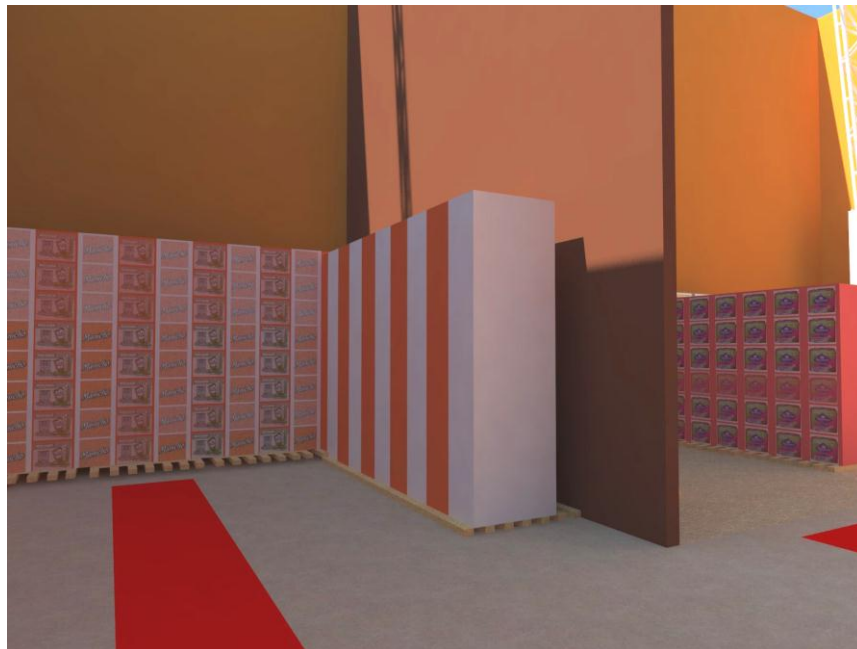
Figura 12. Propuesta – señalética en piso



Fuente: elaboración propia.

Colocación de señalética para la guía de colocación de productos.

Figura 13. Propuesta de colocación de productos sobre *pallets*



Fuente: elaboración propia.

Vista superior de señalización en piso y orden correcto de productos, lo que permite el desplazamiento del montacargas en el interior de la bodega, y se puede observar la alineación de las líneas de la mercadería.

Figura 14. Propuesta de paneles en el área de bodega



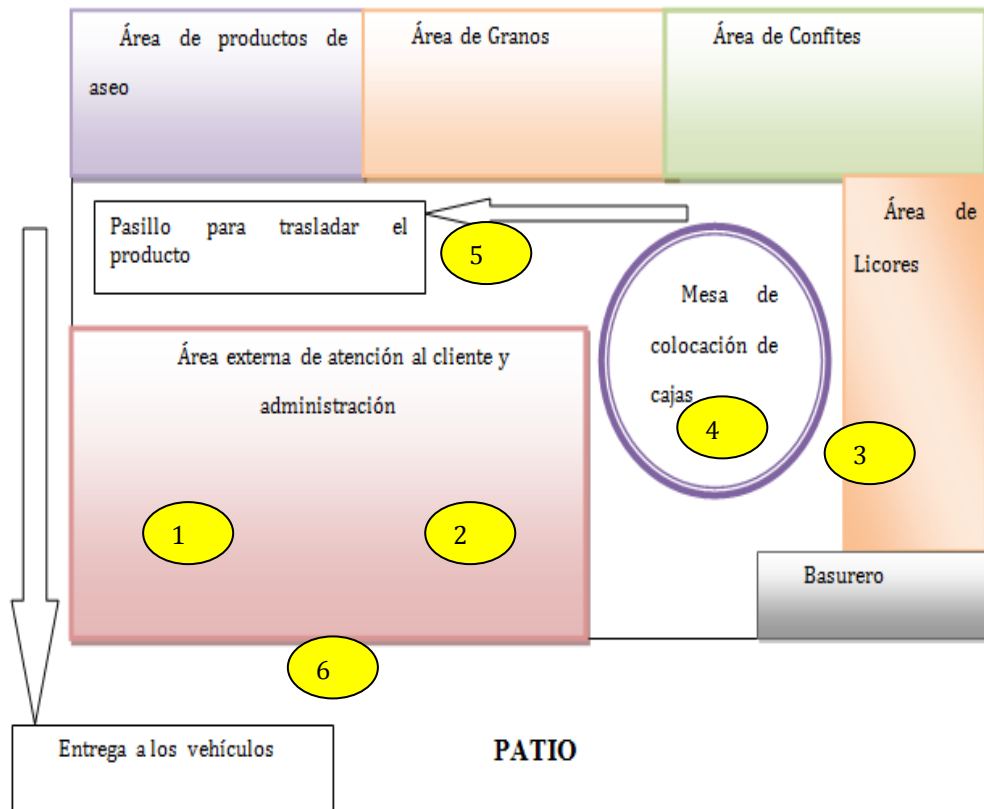
Fuente: elaboración propia.

Se propone colocar paneles separadores de las líneas de productos, donde constan un computador con sistemas tecnológicos que controlen el inventario de productos, en esta área el jefe de este departamento tiene mayor control con sus funciones; la imagen también evidencia señalización en piso y pallets debajo de las cajas.

Movimientos del sistema logístico interno propuesto

Los colaboradores para la entrega de productos deben direccionarse con los pasos remarcados en el procedimiento.

Figura 15. Movimientos de logística



Fuente: elaboración propia.

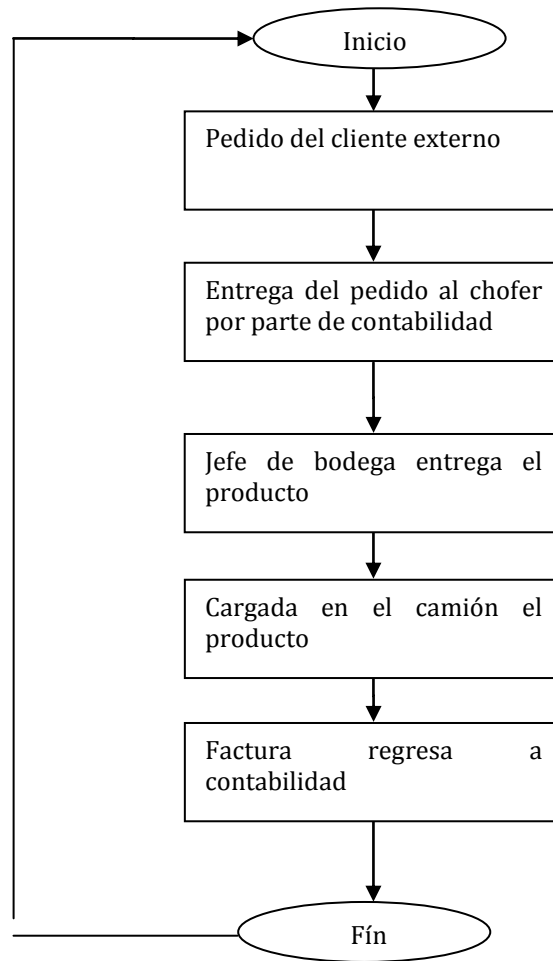
1. Pedido de cliente
2. Entrega de pedido a bodega
3. Toma de mercadería
4. Colocación de cajas dispuestas para el traslado
5. Entrega de cajas al transportador
6. Embarque en el vehículo

C) Distribución

La distribución de la empresa, actualmente se determina por la visita de zonas por la fuerza de ventas, de acuerdo a las rutas de los seis vendedores, al día siguiente se entregan los productos con la visita del chofer y del estibador, no existe un control de los productos porque no se maneja el inventario de forma organizada, el proceso actual de distribución se detalla en el siguiente flujograma:

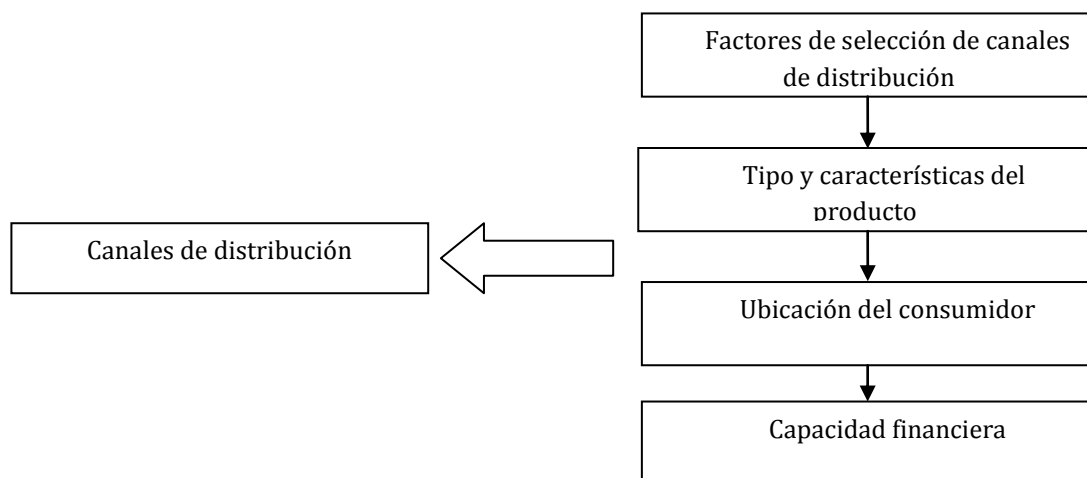
Figura 16. Proceso de distribución actual

Responsables: Jefe de bodega / ayudante de bodega / departamento de contabilidad



Fuente: elaboración propia.

Figura 17. Esquema de la distribución propuesta



Fuente: elaboración propia basado en Erossa (2004).

Factores de selección de canales de distribución

La empresa tiene claramente identificado los tipos y características del producto, la experiencia de 15 años en el mercado determina que conocen los gustos y preferencias de los consumidores, sus meses altos en ventas y los meses que no tienen exceso de ventas, con lo cual se puede identificar donde se ubican los consumidores para potencializar y mejorar la distribución, donde se considera la capacidad financiera de la empresa.

Tabla 29. Canales de distribución

Factores de selección de canales				
Tipo y características del producto			Ubicación del consumidor	
Tipo	Características		Zona urbana central	Zona urbana periférica
Aseo	Diseño del producto, marcas, empaque, etiquetado	Acolchado, mega rollo, aroma	432	112
Licores	Diseño del producto, marcas, empaque, etiquetado	Botella de vidrio	186	91
Granos	Diseño del producto, marcas, empaque, etiquetado	Fundas	110	87
Confitería	Diseño del producto, marcas, empaque, etiquetado	Fundas, cajas	92	62
clientes externos 1172			820	352

Fuente: elaboración propia basado en Erossa (2004).

Interpretación

Las características del producto se refiere a los atributos del mismo como son: el diseño, el empaque, etiquetado, envase, con lo cual se tiene la manipulación de una manera práctica y segura; para la organización se considera el número de clientes externos que adquieren estos productos de acuerdo a las zonas donde se encuentran, estos datos sirven para calcular la capacidad financiera de la empresa.

Capacidad Financiera de la empresa

La capacidad financiera de la empresa, se determina con los ingresos y egresos, para lo cual se procede a calcular las ventas de años anteriores hasta el año 2015, se observa que la empresa tiene liquidez luego de pagar a sus trabajadores y el pago de impuestos.

Tabla 30. Tabla Flujo de caja de la empresa

Años	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Saldo Inicial de caja	285600	357780	442340	551230	675390	770500
Costo fijo						
Luz	2650	2660	2654	2670	2700	3000
Teléfono	960	1200	1250	1400	1578	2200
Agua	360	420	460	480	520	560
Sueldos	2400	2640	3504	4452	5100	7080
Total costo fijo	6370	6920	7868	9002	9898	12840
Costo mercaderías						
Compras mercadería	212500	255840	312000	389600	450000	491760
Suministros y materiales	1311	1868	2556	3060	3900	4250
Comisiones por ventas	2500	3120	3900	4870	6000	6830
Subtotal	216311	260828	318456	397530	459900	502840
Total costos mercadería	222681	267748	326324	406532	469798	515680
Balance final	62919	90032	116016	144698	205592	254820

Fuente: elaboración propia.

Se observa que existe flujo de caja positivo, la empresa tiene suficiente liquidez para que pueda tomar decisiones y mejorar la distribución de los productos.

Tabla 31. Estado de resultados empresa

Concepto	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Ingresos netos	250000	312000	390000	487000	600000	683000
Costo total	212500	255840	312000	389600	450000	491760
Utilidad bruta en ventas	37500	56160	78000	97400	150000	191240
(-)15% utilidad a trabajadores	5625	8424	11700	14610	22500	28686
Utilidad antes del impuesto	31875	47736	66300	82790	127500	162554
(-)25% impuesto a la renta	7968.75	11934	16575	20697.5	31875	40638.5
Utilidad neta	23906.25	35802	49725	62092.5	95625	121915.5

Fuente: elaboración propia a partir de datos de la empresa.

Tabla 32. Inventario de productos a mayo del 2015

Aseo	Ventas en dólares	Precio de venta a los clientes externos	Unidades vendidas	Unidades en existencia (bodega)
Papel higiénico acolchado familia <i>mega</i> rollo	76222.8	1.1	69193	83152
Papel higiénico acolchado familia aroma	76222.8	0.94	81088	101360
Papel higiénico acolchado familia acolchado extra grande	76222.8	1.2	28130	82575
Pañales incontinencia	16938.4	1.3	19248	14332
Pañales de bebé	25407.6	0.9	109765	31054
Paños húmedos	21173	1.1	225845	20211
Servilletas pequeña	21173	0.2	3849	111159
Servilletas económica	33876.8	0.15	36196	243913
Toalla de cocina básica	4234.6	1.1	10386	3927
Toallas higiénicas nosotras buenas noches	25407.6	0.7	9410	38111
Toallas higiénicas nosotras natural invisible	8469.2	0.8	10486	10692
Toallas higiénicas nosotras invisible <i>rapigel</i>	8469.2	0.9	9410	9693
Toallas higiénicas nosotras básica	8469.2	0.8	10486	10798
Nosotras multi estilo	8469.2	0.8	10542	10798
Protectores diarios nosotras 150 unidades	8469.2	0.7	12099	12825
Protectores diarios nosotras 36 unidades	4234.6	0.7	6049	6170
Total de ventas en miles de dólares	423460			
Total de unidades vendidas y en existencia			701.734	790.770

Fuente: elaboración propia a partir de datos de la empresa.

Tabla 33. Rotación de inventarios

Aseo	Precio de venta a los clientes externos	Ventas en miles de dólares	Unidades vendidas	Unidades en existencia (bodega)
Papel higiénico acolchado familia acolchado <i>mega</i> rollo	1.1	66960	60872	110933
Papel higiénico acolchado familia aroma	0.94	66960	71234	75508
Papel higiénico acolchado familia acolchado extra grande	1.2	66960	55800	59148
Pañales incontinencia	1.3	14880	11446	12133
Pañales	0.9	22320	24800	26288
Paños húmedos	1.1	18600	16909	17924
Servilletas pequeña	0.2	18600	93000	98580
Servilletas económica	0.15	29760	198400	210304
Toalla de cocina básica	1.1	3720	3382	3585
Toallas higiénicas nosotras natural buenas noches	0.7	22320	31886	33799
Toallas higiénicas nosotras natural invisible	0.8	7440	9300	9858
Toallas higiénicas nosotras invisible <i>rapigel</i>	0.9	7440	8267	8763
Toallas higiénicas nosotras básica	0.8	7440	9300	9858
Nosotras multi estilo	0.8	7440	9300	9858
Protectores diarios nosotras 150 unidades	0.7	7440	10629	11266
Protectores diarios nosotras 36 unidades	0.7	3720	5314	5633
Total de ventas en miles de dólares		372000		
Total de unidades vendidas y en existencia			619.839	703.438

Fuente: elaboración propia a partir de datos de la empresa.

Tabla 34. Cálculo de las unidades del inventario inicial

Aseo	Precio de venta a los clientes externos	Ventas en miles de dólares	Unidades vendidas	Unidades en existencia (bodega)	Unidades en inventario inicial
Papel higiénico acolchado familia acolchado <i>mega</i> rollo	1.1	66960	60872	110933	50061
Papel higiénico acolchado familia aroma	0.94	66960	71234	75508	4274
Papel higiénico acolchado familia acolchado extra grande	1.2	66960	55800	59148	3348
Pañales incontinencia	1.3	14880	11446	12133	687
Pañales	0.9	22320	24800	26288	1488
Paños húmedos	1.1	18600	16909	17924	1015
Servilletas pequeña	0.2	18600	93000	98580	5580
Servilletas económica	0.15	29760	198400	210304	11904
Toalla de cocina básica	1.1	3720	3382	3585	203
Toallas higiénicas nosotras natural buenas noches	0.7	22320	31886	33799	1913
Toallas higiénicas nosotras natural invisible	0.8	7440	9300	9858	558
Toallas higiénicas nosotras invisible <i>rapigel</i>	0.9	7440	8267	8763	496
Toallas higiénicas nosotras básica	0.8	7440	9300	9858	558
Nosotras multi estilo	0.8	7440	9300	9858	558
Protectores diarios nosotras 150 unidades	0.7	7440	10629	11266	637
Protectores diarios nosotras 36 unidades	0.7	3720	5314	5633	319
Total de ventas en miles de dólares		372000			
Total de unidades vendidas y en existencia			619.839	703.438	83.599

Fuente: elaboración propia a partir de datos de la empresa.

Cálculo de rotación de inventarios

La empresa Distribuidora El Prado tiene un porcentaje de utilidad bruta del 28% de las ventas, desde enero a mayo, es decir para el año 2015 las ventas son de \$ 683.000, por lo que el costo de los bienes vendidos es:

Ventas - costo de bienes vendidos = utilidad bruta

$$683.000 - CBV = 0.28 \times 683.000 = 191.240$$

$$CBV = 683.000 - 191.240$$

$$CBV = \$ 491.760$$

El inventario inicial del año 2014 se determina con las unidades vendidas y las que se encuentran en la bodega, es decir:

Unidades en existencia - unidades vendidas -

703.438 - 619.839 = 83.599 unidades en inventario inicial

Inventario inicial + compras - Inventario final = CBV

\$ 372.000 + \$ 87.332 - Inventario final = \$ 491.760

459.332 - Inventario final = 491.760

Inventario final = 491.760 - 459.332

Inventario final = \$ 32. 428

Rotación de inventarios

Rotación de inventarios= costo de bienes vendidos dividido para el inventario promedio

Rotación de inventarios= \$ 491.760 / \$ 202.214

Rotación de inventarios= 2.43

De acuerdo a Van Horne (2002, p. 142) "La razón de rotación de inventarios indica el número de veces que el inventario se convierte en cuentas por cobrar a lo largo del año. En términos generales cuanto mayor sea la rotación de inventario, más eficiente será el manejo del mismo".

Para la empresa Distribuidora El Prado es necesario que se maneje el inventario de acuerdo a la propuesta dada por las fórmulas.

Cálculo de los indicadores de gestión

Indicadores de almacenamiento y bodegaje

Tabla N° 35. Cálculo de las unidades del inventario inicial Indicadores de almacenamiento y bodegaje

Aseo	Unidades en existencia (bodega)	Unidades físicas de artículos almacenados	Q Cantidad que se pide en cada periodo	Costo variable de almacenaje (Ca)	Stock medio Q/2	Costo de almacenaje total (en dólares)	Stock de seguridad	Stock de seguridad total	Q/2+SS	Costo de almacenaje en dólares anuales
Papel higiénico acolchado familia <i>mega</i> rollo	110933	83152	-27781	0.1	-13890.5	-1389.05	0.1	0.01	-13890.49	-1389.049
Papel higiénico acolchado familia aroma	75508	101360	25852	0.1	12926	1292.6	0.1	0.01	12926.01	1292.601
Papel higiénico acolchado familia extra grande	59148	82575	23427	0.1	11713.5	1171.35	0.1	0.01	11713.51	1171.351
Pañales incontinencia	12133	14332	2199	0.1	1099.5	109.95	0.1	0.01	1099.51	109.951
Pañales	26288	31054	4766	0.1	2383	238.3	0.1	0.01	2383.01	238.301
Paños húmedos	17924	20211	2287	0.1	1143.5	114.35	0.1	0.01	1143.51	114.351
Servilletas pq.	98580	111159	12579	0.1	6289.5	628.95	0.1	0.01	6289.51	628.951
Servilletas económica	210304	243913	33609	0.1	16804.5	1680.45	0.1	0.01	16804.51	1680.451
Toalla de cocina básica	3585	3927	342	0.1	171	17.1	0.1	0.01	171.01	17.101
Toallas higiénicas nosotras natural buenas noches	33799	38111	4312	0.1	2156	215.6	0.1	0.01	2156.01	215.601

Toallas higiénicas nosotras natural invisible	9858	10692	834	0.1	417	41.7	0.1	0.01	417.01	41.701
Toallas higiénicas nosotras invisible rapigel	8763	9693	930	0.1	465	46.5	0.1	0.01	465.01	46.501
Toallas higiénicas nosotras básica	9858	10798	940	0.1	470	47	0.1	0.01	470.01	47.001
Nosotras multiestilo	9858	10798	940	0.1	470	47	0.1	0.01	470.01	47.001
Protectores diarios nosotras 150 unidades	11266	12825	1559	0.1	779.5	77.95	0.1	0.01	779.51	77.951
Protectores diarios nosotras 36 unidades	5633	6170	537	0.1	268.5	26.85	0.1	0.01	268.51	26.851
Total de unidades vendidas y en existencia	703438	790770	87332				0.1	0		\$ 4366.616

Fuente: elaboración propia a partir de datos de la empresa.

Se determina que el costo de almacenamiento de los productos en la empresa Distribuidora El Prado es de \$ 4366.6 al año. Para calcular el indicador se aplica la siguiente fórmula de Fernández (2007):

$$\text{Valor} = \frac{\text{Costo de almacenamiento}}{\text{Número de unidades almacenada}}$$

Tabla 36. Valor del indicador por unidad de producto almacenado

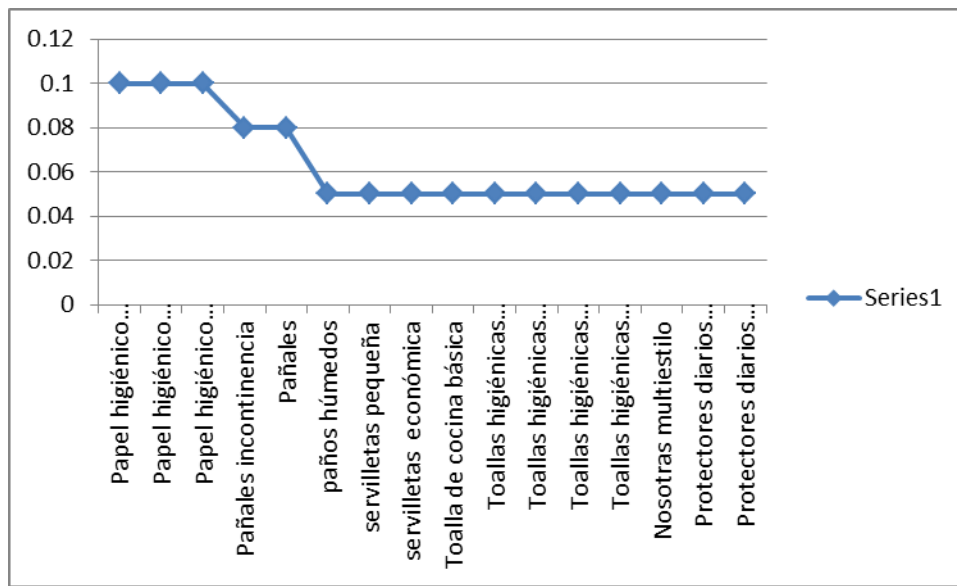
Aseo	Q Cantidad que se pide en cada periodo	Costo de almacenamiento	Valor del indicador por unidad de producto almacenado
Papel higiénico acolchado familia acolchado megarollo	-27781	-2778.096	0.10
Papel higiénico acolchado familia aroma	25852	2585.204	0.10
Papel higiénico acolchado familia acolchado extra grande	23427	2342.704	0.10
Pañales incontinencia	2199	164.92725	0.08
Pañales	4766	357.45225	0.08
Paños húmedos	2287	114.351	0.05
Servilletas pequeña	12579	628.951	0.05
Servilletas económica	33609	1680.451	0.05
Toalla de cocina básica	342	17.101	0.05
Toallas higiénicas nosotras natural buenas noches	4312	215.601	0.05
Toallas higiénicas nosotras natural invisible	834	41.701	0.05
Toallas higiénicas nosotras invisible <i>rapigel</i>	930	46.501	0.05
Toallas higiénicas nosotras básica	940	47.001	0.05
Nosotras multiestilo	940	47.001	0.05
Protectores diarios nosotras 150 unidades	1559	77.951	0.05
Protectores diarios nosotras 36 unidades	537	26.851	0.05
Total de unidades vendidas y en existencia	87332	5615.6525	1.00

Fuente: elaboración propia a partir de datos de la empresa.

Interpretación

El valor del indicador de almacenamiento corresponde a \$1 de los productos de aseo de la empresa, se relaciona el número de unidades almacenadas en el año, es decir; a la empresa le conviene tener el servicio de almacenamiento propio, sin embargo debe considerar las recomendaciones de una mejor organización en el espacio físico.

Figura 18. Indicador de almacenamiento



Fuente: elaboración propia a partir de datos de la empresa.

5.2. Evaluación preliminar

El impacto que se genera con esta investigación se determina al demostrar que el modelo de logística mejora la distribución y organización de la mercadería en la bodega, se considera que al aplicar diagramas de proceso en donde se simplifica el tiempo de realización de las actividades, se demuestra además que la empresa está preparada para realizar un cambio en la bodega pues los recursos financieros le permiten utilizar liquidez para implementar nuevas herramientas de mejoramiento en su organización.

Tabla 37. Evaluación preliminar

Área de mejora	Acciones	Unidades	Costo unitario	Costo total en dólares
Espacio físico bodega	Señalética en el piso con pintura de alto tráfico	1	500	500
	Paneles para separar la oficina de bodega	3	600	1800
	Implementación de Pallets	60	5	300
	Implementación de Cascos, guantes, chalecos	5	200	1000
Maquinaria	Adquisición de un montacarga	1	20000	20000
Tecnología	Software para inventario	1	2300	2300
	Rastreo satelital	12	200	2400
Total				\$ 28300

Fuente: elaboración propia a partir de datos de la empresa.

Interpretación

Del Estado de Resultados se observa que la empresa tiene una utilidad neta de \$121915.5 USD para el año 2015, lo que significa que la empresa tiene mensualmente \$10159 USD de liquidez, luego de pagar los impuestos, con lo que está en capacidad de invertir los \$28.300 USD en la mejora del área de logística.

5.3. Prueba de hipótesis

No aplica.

5.4. Análisis de resultados

De los resultados establecidos en el trabajo de investigación, se llega a la conclusión final de que se cumplen los objetivos específicos de la misma; en el diagnóstico se emplean herramientas como la matriz FODA y el análisis interno y externo que rodea a la empresa, así se obtiene datos relevantes que permite identificar que los problemas se centran en el área de logística, para lo cual se procede a realizar flujogramas actuales de las actividades y el mejoramiento que se obtiene con la utilización de diagramas de proceso que disminuyen los tiempos en procesos de bodega.

En la distribución del producto se detalla las actividades que se realizan actualmente y las que se proponen para contribuir a la gestión de la gerencia y que su crecimiento sea sostenible.

La situación financiera de la empresa detalla que tiene liquidez, el flujo de caja, el manejo de inventarios que se relaciona con las actividades que la empresa debe considerar a mediano plazo, por ser acciones que no realizan en la actualidad, por lo tanto la declaración de los objetivos se cumple en este trabajo de investigación al proponer un modelo integral de logística y distribución, que se describe con un esquema en el apartado 5.1.5.

Se menciona que la propuesta del modelo de logística y distribución, mantiene similitud con los consultados en estudios similares, pues el contenido se basa en estudiar y analizar los procesos más importantes del modelo, así como su impacto en el desarrollo del tema en cuanto a la identificación de los problemas de logística encontrados en la distribuidora.

Una vez elaborada la propuesta, se pueden concluir los resultados y presentar las recomendaciones.

Capítulo 6

Conclusiones y Recomendaciones

6.1. Conclusiones

Respecto a la distribución y a la logística que maneja la Distribuidora El Prado, se tiene las siguientes conclusiones:

- El estudio sobre el modelo de Gestión de Logística y Distribución, para la empresa Distribuidora El Prado, sirve como referente para otras empresas comercializadoras de productos de consumo masivo, porque contiene aspectos importantes respecto al ámbito interno y externo de la empresa, lo cual brinda información relevante para que se utilice en otros estudios relacionados. De acuerdo al análisis inicial, la organización se encuentra en el mercado hace 15 años, lo que brinda estabilidad económica, los ciclos de venta en el pasado han sido constantes y los clientes conocen de su actividad por lo que se han mantenido fidelizados, la utilización del transporte en la distribución del producto es el tradicional, el manejo de las rutas depende de la cantidad de pedidos, los despachos son entregados al día siguiente de que los vendedores visiten de acuerdo a las rutas.
- El espacio físico no se encuentra organizado de una forma correcta, la distribución interna de la línea de productos se encuentra desordenada en la empresa, lo cual puede tener un impacto negativo en el personal ya que puede ocasionar accidentes laborales, el apilamiento de los productos se realiza sin ninguna precaución y sin el uso de *pallets*.
- La logística de la empresa no está bien llevada, el aspecto de la bodega es inadecuado, por la cantidad de ventas que la empresa maneja; la asignación de procedimientos de despacho de mercaderías para que salga del almacén y para la entrega debe ser rediseñado. El análisis FODA permite conocer éstas debilidades, para corregirlas con la implementación de un plan de gestión adecuado a las necesidades.
- El manejo de la cartera de clientes a través del segmento de clientes especiales, mayoristas y minoristas es un indicador de las políticas de ventas, ya que los descuentos y las promociones a las que acceden es con el referente del comportamiento de pago y por la cantidad del volumen de pedidos.

6.2. Recomendaciones

En los resultados se establecen datos relevantes como el análisis de los inventarios y el cálculo de los indicadores de gestión, se determina que las recomendaciones deben orientarse a estos aspectos.

- Identificar los procesos más importantes de logística y distribución, como se describe en la propuesta, de modo que la empresa considere que su estructura debe ser modificada para alcanzar el mejoramiento de la logística.
- Realizar un adecuado diseño del espacio físico de la bodega con la utilización de señalética en el suelo con el fin de mejorar la circulación de mercaderías y personal. La empresa debe adecuar sus espacios de mejor forma, la organización de la bodega con los productos en las perchas, rotulados o numerados, para mejorar el ambiente interno y simplificar el tiempo en el procedimiento de distribución de los productos de la empresa.
- La planificación de las actividades de la entrega de productos, el despacho interno y la organización de la bodega también es importante, la empresa debe manejar documentos que sean identificados por sus colaboradores y que éstos se generen de forma rápida.
- Efectuar un estudio cada año sobre la cantidad de clientes que la empresa tiene, para tener conocimiento de su capacidad financiera, de sus ingresos, de las unidades existentes en los inventarios, de la misma forma como se propone en este trabajo de investigación.

APÉNDICE A



UNIDAD ACADÉMICA: DEPARTAMENTO DE INVESTIGACIÓN Y POSGRADO

" DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN BASADO EN LA LOGÍSTICA Y DISTRIBUCIÓN PARA UNA EMPRESA MEDIANA DE VENTAS DE CONSUMO MASIVO"

Apéndice A. Encuesta dirigida clientes externos

Objetivo: Recopilar información de carácter relevante que permita identificar el manejo de los procesos logísticos y distribución en el área de atención al cliente.

1. ¿Cómo califica usted el servicio de la empresa.?

Completamente satisfecho —
Satisfecho —
Insatisfecho —
Muy insatisfecho —

2. Califique a nuestra empresa en base a la importancia de negocio o servicio

Muy importante —
Importante —
Normal —
Poco importante —
Nada Importante —

3. Nombre a los proveedores, que usted considera más importantes para su negocio.

1. _____
2. _____
3. _____

4. ¿Qué ventajas comparativas tienen los competidores en relación a nuestra empresa.?

Tele mercadeo —
Servicio de post venta —
Puntualidad Despacho —
Afinidad con el vendedor —

5. ¿Por qué usted prefiere nuestra empresa?

- Atención —
- Precios —
- Marcas —
- Entrega oportuna —
- Tradición —

APÉNDICE B

UNIDAD ACADÉMICA: DEPARTAMENTO DE INVESTIGACIÓN Y POSGRADO

" DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN BASADO EN LA LOGÍSTICA Y DISTRIBUCIÓN PARA UNA EMPRESA MEDIANA DE VENTAS DE CONSUMO MASIVO"

Apéndice B. Entrevista dirigida al Gerente de Empresa

Objetivo: Determinar si la empresa de consumo masivo El Prado, utiliza un modelo de logística y distribución.

1. ¿La empresa Distribuidora El Prado actualmente utiliza un modelo de logística y distribución.?

La empresa no tiene un modelo de logística y distribución, pues desde el inicio de sus actividades el negocio se ha llevado con la experiencia de sus propietarios, pero no es técnico.

2. ¿La empresa Distribuidora El Prado, tiene un sistema de señalética en el piso.?

No se tiene señalética en el piso, porque no se han hecho estudios.

3. ¿Considera que la opción de que en la empresa Distribuidora El Prado, se debe implementar una bodega adicional.?

No creo que haya necesidad, porque si hay espacio suficiente para almacenar los productos.

4. ¿En la empresa Distribuidora el Prado, utilizan algún sistema para el manejo y/ control de inventario manual.?

De forma manual se lleva el registro de la mercadería que ingresa, los mismos que se entregan en Contabilidad, pero internamente no se lleva ningún control.

5. ¿De qué forma se realiza en la bodega, el apilamiento de cargas?

De forma manual, con la ayuda de los estibadores.

6. ¿Cuál es el periodo que la empresa establece para realizar los inventarios?

En el área de contabilidad se hace una vez al año.

7. ¿En la bodega se maneja algún tipo de control de inventarios?

Solamente manual, cuando ingresa la mercadería, cuando se revisa la factura de lo que llega del proveedor.

8. ¿La disposición de las cajas y/o productos están ordenados correctamente?

Se pone de acuerdo a lo que llega, no tiene orden específico.

9. ¿En la empresa tienen algún sistema o software para llevar los inventarios?

No existe ningún software para controlar y registrar los inventarios.

10. ¿De qué forma se realizan los pedidos a la bodega?

Llega la orden de acuerdo a los pedidos que se factura y de allí se despacha.

11. ¿Los productos que se encuentran en la bodega están identificados con algún tipo de señalética.?

No tienen ninguna identificación, se apilan de acuerdo a la descarga de los camiones.

12. ¿En sus funciones, tiene asignado días específicos para la entrega de pedidos?

No, porque se realiza cuando se requiere.

13. ¿Cree que es necesario, implementar estrategias para el control de inventarios?

Si sería importante, pero de igual forma que nos enseñen como manejar el sistema.

APÉNDICE C

UNIDAD ACADÉMICA: DEPARTAMENTO DE INVESTIGACIÓN Y POSGRADO

" DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN BASADO EN LA LOGÍSTICA Y DISTRIBUCIÓN PARA UNA EMPRESA MEDIANA DE VENTAS DE CONSUMO MASIVO"

Apéndice C. Entrevista dirigida al Jefe de Bodega de Distribuidora El Prado

Objetivo: Determinar si la empresa de consumo masivo El Prado, utiliza un modelo de logística y distribución.

1.- ¿La empresa Distribuidora El Prado, tiene actualmente o utiliza un modelo de logística y distribución?

No se tiene un modelo específico, porque se maneja de acuerdo a las necesidades que se producen por los pedidos que se reciben.

2. ¿Cree que es importante tener una bodega adicional en la empresa?

No considero que sea necesario, porque hay suficiente espacio para almacenar, sin embargo si la demanda crece con el tiempo, se podría implementar un espacio adicional que debe ser analizado de forma técnica por algún experto.

3. ¿La empresa utiliza algún sistema para el manejo y /o control de inventarios?

Ninguno, no se han realizado estudios al respecto, es una forma manual que se lleva a través de contabilidad.

4. ¿Considera que en la bodega de la empresa se tiene almacenado de forma correcta los productos?

De una forma técnica y con conocimiento, no, porque el personal no está preparado en este tema, pero sería importante tener un adecuado diseño del espacio para colocarlos de forma correcta.

5. ¿Las funciones del personal que labora en la bodega están asignadas de forma específica?

No existe un manual de funciones al respecto.

6. ¿Considera que es necesario implementar en la empresa el modelo propuesto de logística?

Si creo que es importante y necesario para mejorar el servicio interno en el despacho de productos.

Referencias

- Amezcuca, C. (1996). *Evaluación de programas sociales*. Madrid: Diaz de Santos.
- Anaya, J. (2008). *Almacenes*. España: ESIC.
- Anaya, J. & Polanco S. (2007). *Innovación y mejora de procesos logísticos*. Madrid: Esic editorial.
- Antún, J. P., Lozano, A., Hernández, J., & Hernández, R. (2005). *Logística de distribución física a minoristas*. México, DF: Universidad Nacional Autónoma.
- Armstrong, G., & Kotler, P. (2013). *Fundamentos de marketing* (11e. ed.). México: Pearson educación.
- Ballou, R. (2009). *Logística Administración de la cadena de suministros* (5a. ed.). México: Pearson Educación.
- Barrera, Ó., & Casanova, R. (2011). *Logística y comunicación en un taller de vehículo*. España: Paraninfo.
- Camarero, C. (2005). *Distribución Comercial*. Barcelona: UOC.
- Carrillo, A. (2006). *Mejoramientos de procesos del área operativa del almacén y comisariato de la Escuela Politécnica del Ejército*. Ecuador. Recuperado de repositorio.espe.edu.ec/bitstream/21000/5165/2/T-ESPE-033079-P.pptx.
- Casado, A. B. (2006). *Dirección Comercial*. Alicante: Editorial Club Universitario.
- Chase, R., Jacobs, R., & Aquilano, N. (2009). *Administración de operaciones producción y cadena de suministros*. México D.F: McGraw-Hill.
- Cooper, R. (1997). *La Planificación lingüística y el cambio social*. España: YELTES.
- D Alessio F. (2008). *El proceso estratégico*. México. Centrum
- Díez de Castro, E., Navarro, A., & Peral, B. (2003). *Dirección de la fuerza de Ventas*. Madrid: ESIC.
- Erossa. (2004). *Proyectos de inversión en ingeniería, su metodología*. México: Editorial limusa.
- Fernández, E. (2010). *Administración de empresas un enfoque interdisciplinario*. Madrid: Paraninfo.
- Fernández, M. (2007). *Técnicas de exhibición de productos para mejorar las ventas*. Recuperado de <http://miguelfernandezp.blogspot.com/2007/10/costes-de-almacenamiento.html>
- Fischer, L., & Espejo, J. (2011). *Mercadotécnica* (4a ed.). México: McGraw-Hill.
- Garcés, C. (2010). *Modelo de entregas directas para la reducción de costos logísticos de distribución en empresas de consumo masivo. Aplicación en una empresa piloto de caldas*. Universidad Nacional de Colombia Recuperado de www.bdigital.unal.edu.co/1859/2/carlosduvangarcesramirez20101.

- Gómez, C. (2006). *Propuesta de un modelo de gestión Logística de abastecimiento internacional en las empresas grandes e importadoras de materia prima caso manizales*. Manizales: Universidad Nacional de Colombia.
- Gómez, M. M. (2006). *Introducción a la metodología de la investigación científica*. Argentina: Brujas.
- Heizer, J., & Render, B. (2009). *Principios de administración de operaciones* (7a. ed.). México: Prentice Hall.
- Horngren, C. (2000). *Introducción a la contabilidad financiera*. México: Pearson Education.
- INEC (2010) Datos estadísticos *Instituto Nacional de Estadísticas y Censos*. Ambato: recuperado el 29/3/15. Disponible en: <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/censo-de-poblacion-y-vivienda/>
- Javier Benayas, J. G. (2003).
http://www.redfia.net.gt/bibliotecavirtual/ministerio%20de%20ambiente%20Espan%CC%83a/educ/investigacion_ea_hasta31.pdf. Recuperado el 20 de diciembre de 2014, de http://www.redfia.net.gt/bibliotecavirtual/ministerio%20de%20ambiente%20Espan%CC%83a/educ/investigacion_ea_hasta31.pdf:
http://www.redfia.net.gt/bibliotecavirtual/ministerio%20de%20ambiente%20Espan%CC%83a/educ/investigacion_ea_hasta31.pdf
- Jobber, D., & Lancaster, G. (2012). *Administración de ventas* (8a ed.). México: Pearson Educación.
- Johnston, M., & Marshall, G. W. (2009). *Administración de ventas* (9a. ed.). México D.F: McGraw-Hill.
- Keller, K. L., & Kotler, P. (2006). *Dirección de Marketing* (12a ed.). México: Pearson Educación.
- Kotler, P., & Aemstrong, G. (2008). *Fundamentos de Marketing*. México: Pearson Educación.
- Maldonado, A., & Maldonado V. (2010). *Propuesta de mejora de la logística de distribución a puntos de venta y del proceso de producción de la línea de pastelería de la empresa Hansel y Gretel*. Ecuador: Universidad San Francisco de Quito. Recuperado de <http://repositorio.usfq.edu.ec/handle/23000/617>.
- Mercado Hernández, S. (2012). Administración de ventas. En *Administración de ventas y mercadotecnia* (2a. ed., págs. 33-34). México: Trillas.
- Mesías Lesano, E. F. (2009). *Modelo de gestión logística para optimar la comercialización de productos y servicios de la empresa el jardinero de la ciudad de Quito*. Ambato: Ciencias Administrativas.
- Milton, K. (2003).
http://www.universidadur.edu.uy/retema/archivos/Antropologia_Cultura_Entonno_Milton_K.pdf. Recuperado el 20 de diciembre de 2014, de

http://www.universidadur.edu.uy/retema/archivos/Antropologia_Cultura_Entonno_Milton_K.pdf:

http://www.universidadur.edu.uy/retema/archivos/Antropologia_Cultura_Entonno_Milton_K.pdf

Montañas Serrano, M., & Rodríguez, T. (2009). *Metodología y Técnica participativa* (1 a. ed.). Barcelona: UOC.

Mora, L. (2008), *Indicadores de la gestión logística KPI*. Bogotá: Ecoe ediciones.

Munch, L., Sandoval, P., Torres, G., & Ricalde, E. (2012). *Nuevos Fundamentos de mercadotecnia* (2a. ed.). México: Trillas.

Parra, E., & Madero, M. C. (2003). *Estrategia de ventas y negociación*. México D.F: Panorama.

Pérez F. (2011). *Dirección estratégica de ventas*. México: Pearson Education.

Revista Ekos (2013). *Ranking de empresas del Ecuador*. recuperado el 29/3/15. Disponible en: <http://www.ekosnegocios.com/empresas/Empresas.aspx?idE=12152&nombre=PETROECUADOR&b=1>

Rodríguez, I. (2007). *Principios y estrategias del Marketing*. Barcelona: Eureka Media.

Rubio, R. (2009). *Diseño de una estrategia de logística para la empresa DIORSU*. Ecuador. Universidad Andina Simón Bolívar.

Ruiz, J. F., Echavarría, J., & Soto, G. J. (2012). *Gerencia de ventas*. (1a. ed.). Bogotá: McGraw-Hill.

Serrano, F. (2005). *Gestión, Dirección y Estrategia del Producto*. España: ESIC.

Stanton, W., Etzel, M., & Walker, B. (2007). *Fundamentos de marketing*. México D.F.: McGraw-Hill.

Stern, L., Ansary, A., Coughlan, A., & Cruz, I. (2004). *Canales de Comercialización*. (5a. ed.). Prentice Hall.

Urius, M. J. (s.f.).

Van Horne, J. & Wachowicz J. (2002). *Fundamentos de Administración Financiera*. México: Pearson Education

Vavra, T. (2008). *Como medir la satisfacción del cliente* (2a ed.). España: FC editorial.

Viciano Pérez, A. (2011). *Técnicas de venta* (1a ed.). Málaga: Innova.

Weitz, B., Castleberry, S., & Tanner, J. (2006). *Ventas*. México D.F.: McGraw-Hill.

Resumen Final

DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN BASADO EN LA LOGÍSTICA Y DISTRIBUCIÓN PARA UNA EMPRESA MEDIANA DE VENTAS DE CONSUMO MASIVO

Las empresas comercializadoras de productos de consumo masivo cumplen con una función preponderante en la economía del país, contribuyen al empleo y generan valores agregados como aquel de entregar el producto en los sitios geográficos que se encuentre el cliente externo, en la empresa Distribuidora El Prado se analiza la necesidad de la organización de contar con un modelo de logística que le permita identificar sus requerimientos; para el cumplimiento de este estudio se parte del análisis situacional de la empresa, determinándose con la matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA), como parte del diagnóstico también se detalla los factores endógenos y exógenos, el estudio de los indicadores de gestión que contribuyen a una visión general de lo que la empresa Distribuidora El Prado debe realizar para mejorar su gestión logística.

Mayra Tatiana Lozada Paredes

81 páginas

Proyecto dirigido por: Mg. Eduardo Javier Gutiérrez Zambrano