



“Responsabilidad con pensamiento positivo”

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA ISRAEL

TRABAJO DE TITULACIÓN

CARRERA: INGENIERIA COMERCIAL

TEMA: PROPUESTA DE LOGÍSTICA DE DISTRIBUCIÓN DE PRODUCTOS DE PRIMERA NECESIDAD PARA EL “COMISARIATO Y DISTRIBUIDORA DON GATO” EN EL CENTRO SUR, SUR Y VALLE DE SANGOLQUÍ DE LA CIUDAD DE QUITO Caso: Arroz Don Gato

AUTOR/A: Juan Francisco Verdezoto Vargas

TUTOR/A: Dra. Lida K. Sandoval Guerrero, MBA

2013

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA ISRAEL

APROBACIÓN DEL TUTOR

En mi calidad de Tutor del Trabajo de Graduación, nombrado por la Comisión Académica de Pregrados de la Universidad Tecnológica Israel certifico: Que el Trabajo de Investigación **“PROPUESTA DE LOGÍSTICA DE DISTRIBUCIÓN DE PRODUCTOS DE PRIMERA NECESIDAD PARA EL COMISARIATO Y DISTRIBUIDORA DON GATO EN EL CENTRO SUR, SUR Y VALLE DE SANGOLQUÍ DE LA CIUDAD DE QUITO Caso: Arroz Don Gato”**, presentado por el Señor Juan Francisco Verdezoto Vargas, estudiante de la Carrera de Ingeniería Comercial, reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a la evaluación del Tribunal de Grado que la Comisión Académica de Pregrados designe.

.
Quito, noviembre del 2013

TUTOR

MBA. Dra. Lida K. Sandoval G.
C.C. 130435116-4

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA ISRAEL

AUTORÍA DE TESIS

La abajo firmante, en calidad de estudiante de la Carrera de Ingeniería Comercial, declara que los contenidos de este Trabajo de Graduación, requisito previo a la obtención del Grado de Ingeniero Comercial, son absolutamente originales, auténticos y de exclusiva responsabilidad legal y académica del autor.

Juan Francisco Verdezoto Vargas
C.C. 171690910-4

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA ISRAEL

APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO

Los miembros del Tribunal de Grado, designado por la Comisión Académica de Pregrados, aprueban la tesis de graduación de acuerdo con las disposiciones reglamentarias emitidas por la Universidad Tecnológica "ISRAEL" para títulos de pregrado.

Quito, noviembre del 2013

Para constancia firman:

TRIBUNAL DE GRADO

PRESIDENTE

MIEMBRO 1

MIEMBRO 2

DEDICATORIA

Dedico este logro a mi esposa, que es una mujer excepcional, luchadora y muy buena madre.

A mis padres que realizaron un enorme sacrificio dedicación en su vida para no despreocuparse de mi vida y así poder culminar la carrera universitaria

A mis abuelitos, Tíos, hermanos, sobrinas, hijas, que son la alegría para no decaer y saber que podemos luchar por lo que queremos.

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios por existir, a mi esposa que ha sido la persona que me apoyado en todo momento y circunstancias ya que ella es el complemento que necesito para completar mis sueños y sentirme realizado como padre de familia.

A mis padres por darme la vida y a un más por ser gracias a ellos que fueron el empuje necesario para poder culminar una etapa más de mi vida.

A mi familia completa en especial a mis hijas Emily y Melany por darme la felicidad de saber que me siento importante y apoyarme siempre

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA ISRAEL

CARRERA DE INGENIERIA COMERCIAL

TEMA:

“PROPUESTA DE LOGÍSTICA DE DISTRIBUCIÓN DE PRODUCTOS DE PRIMERA NECESIDAD PARA EL COMISARIATO Y DISTRIBUIDORA DON GATO EN EL CENTRO SUR, SUR Y VALLE DE SANGOLQUÍ DE LA CIUDAD DE QUITO Caso: Arroz Don Gato”.

AUTOR:

Juan Francisco Verdezoto Vargas

TUTOR:

Dra. Lida Sandoval Guerrero, MBA

RESUMEN

El siguiente trabajo define un canal de consumo masivo para la distribución y comercialización de productos de primera necesidad comercializados por el Comisariato y Distribuidora Don Gato. Está sustentado en la investigación de canales, mercado y consumidores de estos productos, igualmente se plantean estrategias acordes al canal definido con la finalidad de establecer adecuados sistemas de control, con la finalidad de evitar desperdicios y pérdida de recursos económicos para la empresa.

Finalmente se definen utilidades y servicios del canal de distribución comercial que permite una adecuada interacción de integración vertical de los miembros del canal, logrando un conjunto de coordinado de actividades propias de la gestión comercial.

Palabras claves:

Canales de distribución, estrategias de mercado, proveedores, mayoristas, minoristas, cliente externo.

ISRAEL TECHNOLOGY UNIVERSITY

COMMERCIAL ENGINEERING

TOPIC:

"PROPOSED DISTRIBUTION LOGISTICS PRODUCTS FIRST NEED FOR DISTRIBUTION AND COMMISSARY DON CAT IN THE CENTER SOUTH, SOUTH VALLEY CITY SANGOLQUI QUITO Case: Rice Don Gato"

AUTHOR

Juan Francisco Verdezoto Vargas

TUTOR

Dra. Lida Sandoval Guerrero, MBA

ABSTRACT

The next work defines a consumer channel for the distribution and marketing of basic products sold by the Commissariat and Distributor Don Gato. It is supported in the investigation of channels, market and consumers of these products, also defined strategies according to the channel in order to establish appropriate control systems, in order to avoid waste and loss of economic resources for the company a rise.

Finally utilities and services commercial distribution channel that allows proper interaction of vertical integration of channel members, achieving a coordinated set of activities typical of business management are defined.

Keywords:

Distribution channels, marketing strategies, suppliers, wholesalers, retailers, external customer.

ÍNDICE

A. PRELIMINARES	
APROBACIÓN DEL TUTOR	II
AUTORÍA DE TESIS	III
APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO	IV
DEDICATORIA	V
AGRADECIMIENTO	VI
RESUMEN	VII
ABSTRACT	VIII
ÍNDICE	IX
ÍNDICE DE CUADROS	XV
ÍNDICE DE GRÁFICOS	XVI
CAPÍTULO I	1
METODOLOGÍA	1
1.1. ANTECEDENTES	1
1.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	1
1.2.1. Definición del problema de investigación	1
1.2.2. Delimitación del problema de investigación	2
1.4. OBJETIVOS	7
1.4.1. Objetivo Principal	7

1.4.2.	Objetivos Secundarios	7
1.5.	JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN	7
1.6.	HIPÓTESIS	8
1.6.1.	Hipótesis del trabajo de graduación	8
1.6.2.	Definición conceptual de las Variables	8
1.6.3.	Matriz de Operacionalización de las variables	10
CAPÍTULO II		13
FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA		13
2.1.	COMERCIALIZACIÓN	13
2.1.1.	Generalidades	13
2.1.2.	Definición de Comercialización	13
2.1.3.	Definición de Distribución	14
2.2.	CANALES DE COMERCIALIZACIÓN	15
2.2.1.	Definición de canales de comercialización	15
2.2.2.	Tipos de canales de distribución	17
2.3.	ESTRUCTURA DE LOS CANALES DE DISTRIBUCIÓN	20
2.4.	FUNCIONES Y FLUJOS DE DISTRIBUCIÓN	21
2.4.1.	Funciones en los canales de distribución	21
2.4.2.	Tipos de flujos de distribución	22

2.5. LOGÍSTICA	23
CAPÍTULO III	24
ANÁLISIS DE LA EMPRESA Y EL PROCESO DE LOGISTICA Y DISTRIBUCION DE LOS PRODUCTOS DE PRIMERA NECESIDAD AL GRANEL	24
3.1.FILOSOFÍA ORGANIZACIONAL	24
3.1.1. Misión Organizacional	24
3.1.2. Visión Organizacional	24
3.1.3. Valores y Principios Corporativos	25
3.2. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	26
3.2.1. Tipo de Empresa	26
3.2.2. Estructura Organizacional Actual	26
3.2.3. Orgánico Funcional	26
3.3. DISTRIBUCIÓN DEL ÁREA DE DISTRIBUCIÓN	29
3.4. LEVANTAMIENTO DE PROCESO ÁREA DE DISTRIBUCIÓN	30
3.4.1. Mapa de procesos	30
3.4.2. Cadena de Valor Comisariato y Distribuidora Don Gato	31
3.4.3. Proceso de adquisición y distribución de mercadería (Arroz Don Gato)	31
3.5. ESTUDIO DE LA LOGÍSTICA DE DISTRIBUCIÓN DE LOS PRODUCTOS DE PRIMERA NECESIDAD	33

3.5.1. Análisis de Proveedores	34
3.5.2. Análisis del Centro de Distribución	35
3.5.3. Análisis de Minoristas	37
3.6. AMBIENTE EXTERNO	37
3.6.1. Macro análisis del ambiente externo	37
• Factores Económicos	37
• Factores Político - legales	38
• Factores Sociales	39
3.6.2. Micro análisis del ambiente externo	40
3.7. AMBIENTE INTERNO	43
3.7.2. Perfil de capacidades Internas del Área de Distribución de la empresa “Don Gato”	43
3.7.3. Perfil de capacidades externas del Área de Distribución y Comercialización	45
3.7.4. Factores Claves de Éxito	46
3.7.5. Determinación Estratégica	48
3.7.6. Determinación de Objetivos	49
3.8. PROCESO DE INVESTIGACIÓN	52
3.8.2. Objetivos de Investigación	52
3.8.3. Universo de investigación	52

3.8.4.	Proceso investigativo	53
3.8.5.	Tabulación y análisis de datos	53
3.8.6.	Resultados Generales de la Investigación	63
CAPÍTULO IV		65
PROPUESTA		65
4.1.	INTRODUCCIÓN	65
4.2.	OBJETIVO DE LA PROPUESTA	66
4.3.	PLAN OPERATIVO PARA EL ÁREA DISTRIBUCIÓN DE ARTÍCULOS DE PRIMERA NECESIDAD COMERCIALIZADOS AL GRANEL: Caso Arroz Don Gato	66
4.4.	ESTRUCTURA DE LOS CANALES DE DISTRIBUCIÓN	68
4.4.1.	Estructura Vertical del canal Arroz Don Gato	68
4.4.2.	Estructura Horizontal del canal del Arroz Don Gato	69
4.4.3.	Características de los miembros del canal de distribución del Arroz Don Gato	69
4.5.	PROCESOS Y FLUJOS PROPUESTOS PARA EL ÀREA DE DISTRIBUCIÓN	70
4.6.	ANÁLISIS FINANCIERO DE LA PROPUESTA	80
4.6.1.	Estado de Resultados	80
4.6.2.	Estado de Resultados Proyectado	81
4.6.3.	Flujo de Caja Proyectado con inversión	82

4.6.4.	Costo de Oportunidad	83
4.6.5.	Van Proyectado	84
4.6.6.	TIR Tasa Interna de Retorno	85
4.6.7.	Periodo de Recuperación	85
CAPÍTULO V		87
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES		87
5.1.	CONCLUSIONES	87
5.2.	RECOMENDACIONES	88
BIBLIOGRAFÍA		90

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro N° 1: Matriz de Operacionalización de Variables	26
Cuadro N° 2: Áreas de Distribución	47
Cuadro N° 3: Mapa de Procesos	47
Cuadro N° 4: Cadena de Valor	48
Cuadro N° 5: Características del área de bodegaje	53
Cuadro N° 6: Inflación	54
Cuadro N° 7: PCI – Capacidad Directiva	62
Cuadro N° 8: PCI – Capacidad del Talento Humano	62
Cuadro N° 9: PCI – Capacidad Tecnológica	63
Cuadro N° 10: POAM – Perfil de Oportunidades y Amenazas	64
Cuadro N° 11: FCE – Factores Claves de Éxito	65
Cuadro N° 12: MATRIZ FODA	66
Cuadro N° 13: Determinación de Objetivos Ofensivos	68
Cuadro N° 14: Determinación de Objetivos Defensivos	69
Cuadro N° 15: Plan Operativo	85
Cuadro N° 16: Estado de Resultados	99
Cuadro N° 17: Estado de Resultados Proyectado	100
Cuadro N° 18: Flujo de Caja Proyectado	101
Cuadro N° 19: Costo de Oportunidad	102
Cuadro N° 20: Van Proyectado	102
Cuadro N° 21: TIR	103
Cuadro N° 22: PIR	104

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico N° 1: Tipos de canales de comercialización	37
Gráfico N° 2: Flujo en “U”	39
Gráfico N° 3: Flujo Directo	39
Gráfico N° 4: Orgánico Estructural Comisariato y Distribuidora DON GATO	43
Gráfico N° 5: Esquema del Canal de Distribución	50
Gráfico N° 6: Logística de Distribución	51
Gráfico N° 7: Canal Vertical de distribución	86
Gráfico N° 8: Canal Horizontal de distribución	87

CAPÍTULO I

METODOLOGÍA

1.1. ANTECEDENTES

En el año 1989, el Señor Ignacio Verdezoto tuvo la iniciativa de crear un local de venta de productos de primera necesidad, en el sector de las Lomas de Puengasí, en un almacén pequeño con apenas tres empleados. Con el transcurso de los años el establecimiento ha tenido un crecimiento vertiginoso debido a que los precios de los productos de primera necesidad han sido competitivos, por lo que en el mes de julio del 2006, en la calle Juan Bastidas Aguirre S6-610 y María Escobar del mismo sector se creó el Comisariato y Distribuidora Don Gato, con un establecimiento amplio, y de mayor capacidad para atención al cliente.

Es importante indicar que, la empresa en estudio desde hace 24 años ha sido administrada por su propietario, quien no cuenta con conocimientos de administración y finanzas, lo cual ha generado procesos administrativos caducos y con escasa iniciativa en organización, siendo uno de ellos los procesos logísticos de distribución de los productos entregados al mayoreo, específicamente la distribución del arroz Don Gato, lo cual ha creado problemas de insatisfacción t de los clientes externos,

Cabe señalar que uno de los productos de más venta y que se ha convertido en la mayor fuente de rentabilidad para la empresas es el arroz, al cual en la actualidad se le ha adjudicado la marca de **Arroz Don Gato**, el mismo que es vendido al mayoreo a las tiendas y almacenes minoristas del sector Centro Sur, Sur y el Valle del Distrito Metropolitano de Quito, siendo éste el producto estrella del comisariato.

1.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.2.1. Definición del problema de investigación

Existencia de un sistema logístico de distribución y comercialización empírico de los productos de primera necesidad, distribuidos al granel como el Arroz Don Gato, lo cual genera pérdidas economías para los propietarios del Comisariato y Distribuidora en estudio e insatisfacción del cliente final.

1.2.2. Delimitación del problema de investigación

Para poder mejorar las actividades de la empresa es necesario una propuesta de logística de distribución, por el motivo mismo que la mercadería que distribuyen hacia sus clientes en el sector de Quito centro, sur, norte y valles no es el adecuado porque no llega en el tiempo requerido.

Existe al momento muchos negocios parecidos, que no cuentan con este tipo de propuestas para mejorar sus negocios, por lo general las empresas que se dedican a este tipo de trabajo no logran llegar a sus clientes en el tiempo que lo necesita, por eso este tipo de proyecto puede ser de utilidad para muchas empresas que se dediquen a distribuir.

Por lo general la logística de distribución se debe realizar para mejorar la entrega de diferentes productos a los clientes del centro sur, sur, y valle de Sangolquí, en el tiempo que ellos lo requieran, llegando de forma oportuna, con los productos en buen estado, satisfaciendo totalmente sus necesidades y requerimientos.

1.3. Delimitación del problema de investigación

1.3.1. Límites teóricos

Para manejar una perfecta logística de distribución se necesita un sistema el cual debe organizarse mediante transporte, almacenamiento y control de la mercadería, por lo que se debe tomar en cuenta la logística en la empresa como tema general, el servicio al cliente es fundamental ya que como empresa buscamos la fidelidad de los mismos, por lo que en la mayoría de empresas vivimos de los clientes y ellos son los que determinan el mercado.

Para poder generar una excelente logística de distribución existen varios efectos y causas que se deben analizar y luego ponerlos en práctica como visibilidad del inventario, gestión de stocks, la gestión de flujo, aprovisionamiento, distribución flexible, manipulación de la mercancía.

La programación y control de aprovisionamiento se determina en base a la temporada y al interés financiero de dicho producto ya que con eso se puede determina costos y almacenamiento.

A pesar de que se tenga un proceso ya realizado se necesita:

Aspectos relativos al aprovisionamiento el cual determina precios, rotación del inventario, stocks de los productos mediante un análisis contable

Es necesario realizar procesos de planificación hacia la logística y distribución por eso se ha determinado que se debe analizar lo siguiente:

Nivel Estratégico

- Diseño de la red de distribución.
- Planificación y previsión de la demanda.
- Planificación del servicio.

Nivel Táctico

- Programación de la distribución

Nivel operativo

- Gestión de Almacenes o Aprovisionamiento
- Gestión de Transporte

Nivel de ejecución

- Gestión de Inventarios
- Gestión de pedidos

Para eliminar intermediarios la organización necesita atravesar varios procesos uno de ellos es el aprovisionamiento y el sistema logístico el cual determina si la empresa cuenta con un verdaderas herramientas humanas y materiales como proveedores, transporte, empresa y clientes.

Con todo esto ya realizado se podrá analizar otro aspecto que es importante, como el conocimiento de la demanda por lo que la empresa elabora el proyecto y posee un producto de su propia marca lo cual debe permitir el análisis del consumidor y los diferentes tipos de segmentos.

a. Característica Principal

Es necesario determinar los problemas de aquellos clientes que actualmente no se sienten satisfechos con la atención recibida por lo cual se diseña una "Propuesta de logística de distribución de productos de primera necesidad para el "Comisariato y Distribuidora Don Gato", en el Centro Sur, Sur y el Valle de Sangolquí de la Ciudad de

Quito. Caso: Arroz Don Gato, la que permitirá resolver todos los inconvenientes que los clientes aquejan años atrás con referencia al producto estrella de la empresa. En tal circunstancia se plantea el siguiente interrogante:

¿De qué manera se podrá mejorar el proceso de distribución de los productos de primera necesidad, comercializados al granel por el Comisariato y Distribuidora Don Gato, específicamente de su producto estrella el Arroz Don Gato?

b. Características Secundarias

1. *¿Cómo se puede conocer la situación actual, de distribución del producto de estrella del Comisariato y Distribuidora Don Gato?*

Para dar respuesta al interrogante planteado, se debe analizar, evaluar y mejorar sobre como los clientes se sienten al recibir los productos de primera necesidad y de manera específica del Arroz Don Gato, obteniendo así resultados los cuales permitan en caso de que lo sea, mejorar dicha atención.

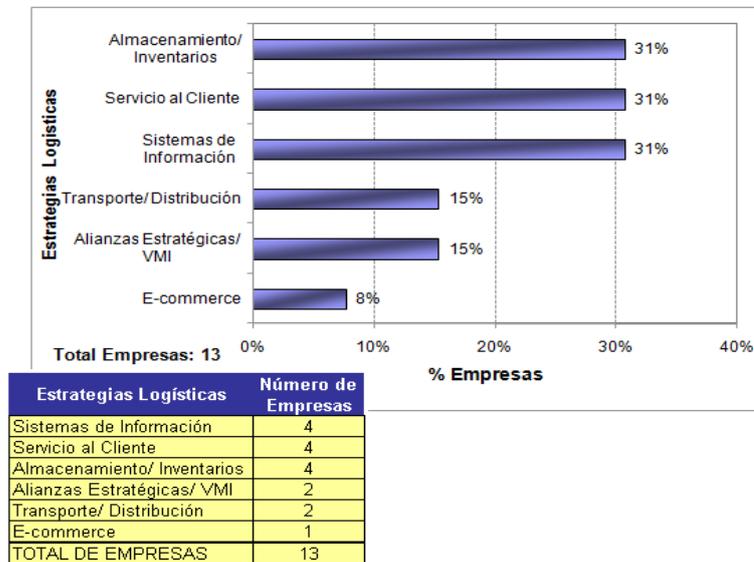
2. *¿Cuál es la alternativa estratégica idónea para mejorar la logística interna y externa de los productos de primera necesidad, específicamente de su producto estrella el Arroz Don Gato, comercializados al granel por el Comisariato y Distribuidora Don Gato?*

La logística interna y externa tiene que ser el principal proceso del cual la empresa se debe sostener para que exista un buen manejo de los procesos, ya que es ahí donde se produce errores, como por ejemplo la recepción de mercadería no tiene ningún proceso establecido el cual podamos manejar con un solo responsable.

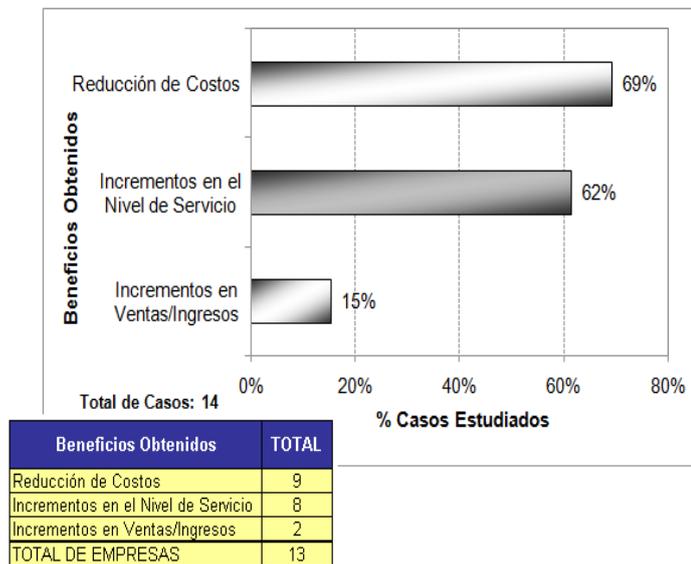
3. *¿Qué impacto generará el establecer un canal de distribución técnico para la distribución y comercialización del Arroz Don Gato, como producto de primera necesidad de mayor venta del Comisariato y Distribuidora Don Gato?*

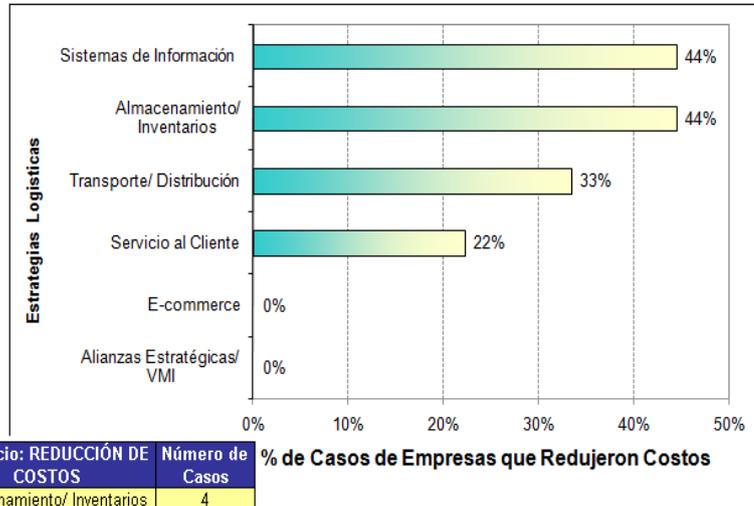
Los problemas de retraso en las entregas del producto en estudio, la entrega del producto incompleto en peso, han generado insatisfacción en los clientes intermediarios (minoristas) que distribuyen el Arroz Don Gato al granel en el sector Sur y del Valle del Distrito Metropolitano de Quito.

1.3.2. Series estadísticas acerca del problema de investigación



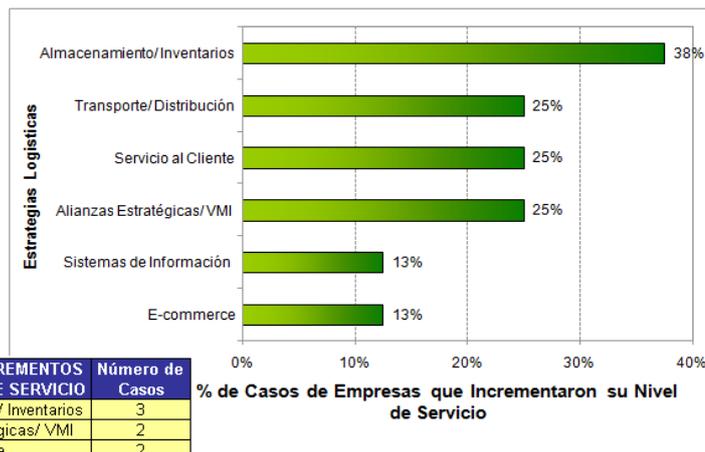
Fuente: <http://www.eumed.net/coursecon/libreria/cl-mm-macro/cl-mm-macro.pdf>





Beneficio: REDUCCIÓN DE COSTOS	Número de Casos
Almacenamiento/ Inventarios	4
Sistemas de Información	4
Transporte/ Distribución	3
Servicio al Cliente	2
Alianzas Estratégicas/ VMI	0
E-commerce	0
TOTAL DE EMPRESAS	13

Fuente: <http://www.eumed.net/coursecon/libreria/cl-mm-macro/cl-mm-macro.pdf>



Beneficio: INCREMENTOS EN EL NIVEL DE SERVICIO	Número de Casos
Almacenamiento/ Inventarios	3
Alianzas Estratégicas/ VMI	2
Servicio al Cliente	2
Transporte/ Distribución	2
E-commerce	1
Sistemas de Información	1
TOTAL DE EMPRESAS	13

Fuente: <http://www.eumed.net/coursecon/libreria/cl-mm-macro/cl-mm-macro.pdf>

1.4. OBJETIVOS

1.4.1. Objetivo Principal

Proponer un canal de logística de distribución para los productos de primera necesidad y de mayor comercialización del Comisariato y Distribuidora Don Gato, que contribuya al mejoramiento de la atención y satisfacción de sus clientes.

1.4.2. Objetivos Secundarios

1. Analizar el proceso de distribución de los productos de primera necesidad, comercializados por el Comisariato y Distribuidora Don Gato, enfocándose a la logística de su producto estrella.
2. Establecer un canal de distribución y logística de comercialización de los productos de primera necesidad vendidos al granel por el Comisariato y Distribuidora Don Gato.
3. Establecer sistemas de control estratégicos en el canal de distribución y logística de comercialización del producto estrella comercializado y distribuido al granel por el Comisariato y Distribuidora Don Gato.

1.5. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

En la actualidad el tema de tesis no solo es tomado como un adicional para graduarse de la universidad, es un elemento que permite a los jóvenes conocer más a profundidad el trabajo que se realizará diariamente y en el cual se tiene las habilidades necesarias para poder aplicar en nuestro trabajo, por lo que se adquirió la práctica en la parte laboral y se fusionó a la teoría, eso permitirá evolucionar como personas dentro de nuestro ámbito de trabajo y permite el exitoso crecimiento personal y si es un buen aporte para la empresa produciría un incremento en la producción de la misma.

Para realizar este tema se utilizará información que se refiere a los canales de distribución de la que tiene un impacto próspero y exitoso, al momento de implementar un sistema de distribución adecuado, para la empresa es necesario que se diseñe diferentes canales con su respectiva administración como por ejemplo, la identificación de las opciones disponibles para el canal en el cual se determina las oportunidades, sin embargo es necesario que esto se lleve a cabo considerando que se debe analizar el Mercado Objetivo el que va a determinar las opciones de un canal, como también la localización y las características de los clientes que son considerados como meta de

la empresa quienes constituyen información útil para determinar los mismos, que permitirán incidir de mejor manera en el mercado objetivo.

Relacionado con el tema de investigación es necesario mencionar que se desarrolló una investigación, esto ayudará a que la empresa posea una zona comercial, la que se diferencie si cada cliente está siendo atendido correctamente, este tipo de trabajo determina que no importa el número de clientes que tenga la empresa si no la cantidad que se conserve para atenderlos correctamente para que la persona que los visita cumpla con estándares de atención al cliente. Mediante la investigación también se mejoraría la logística de distribución y sus respectivos canales por lo que se utilizara mecanismos que ayuden manejar de mejor manera dicho proceso. Para el efecto se propone generar las rutas de los agentes de venta tienen su respectiva zona de acuerdo a la calificación que tenga cada uno de ellos, sin embargo con este proyecto se intenta resolver que cada agente se dedique a su respectiva ruta y que esto no involucre el visitar clientes que no les corresponde.

1.6. HIPÓTESIS

1.6.1. Hipótesis del trabajo de graduación

El diseño de una logística de Distribución de los productos de primera necesidad y de mayor comercialización al granel, para el Comisariato y Distribuidora Don Gato, permite el mejoramiento de la atención y satisfacción de sus clientes y ampliar el mercado potencial del Centro Sur, Sur y Valle de Sangolquí del Distrito Metropolitano de Quito.

1.6.2. Definición conceptual de las Variables

Variable Independiente:

- **Logística de distribución**

Es el arte de dirigir el flujo de materiales y productos de la fuente al usuario. Incluye el flujo total de materiales, desde la adquisición de las materias primas al suministro de productos acabados o entregados a los usuarios finales y los flujos de información que ocasionan el control y registro del movimiento de materiales.

Variable Dependiente

- **Satisfacción del Cliente**

Se la define como el nivel del estado de ánimo de una persona que resulta de comparar el rendimiento percibido de un producto o servicio con sus expectativas.
(KOTLER, 1999)

1.6.3. Matriz de Operacionalización de las variables

Cuadro N° 1: Matriz de Operacionalización de Variables

PROCESO DE OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES				
Hipótesis: El diseño de una logística de Distribución para el Comisariato y Distribuidora Don Gato, permite el mejoramiento de la atención y satisfacción de sus clientes y ampliar el mercado potencial del centro sur, sur y valle de Sangolquí del Distrito Metropolitano de Quito.				
Tipo de Variable	Dimensión	Indicador	Items	Frecuencia
<ul style="list-style-type: none"> Logística de distribución <p>Es el arte de dirigir el flujo de materiales y productos de la fuente al usuario. Incluye el flujo total de materiales, desde la adquisición de las materias primas al suministro de productos acabados o entregados a los usuarios finales y los flujos de información que ocasionan el control y registro del movimiento de materiales.</p>	Dimensión cognitiva	<ul style="list-style-type: none"> Conocimiento 	¿Cómo es la infraestructura logística de la entrega del Arroz en su local?	Muy Buena _____ Buena _____ Regular _____ Mala _____
		<ul style="list-style-type: none"> Control 	¿Le han realizado control de postventa del Arroz en su local?	Si _____ No _____
			¿Cada cuánto tiempo surte su negocio?.	Semanal _____ Cada dos semanas _____ Mensual _____
	Dimensión Técnica	<ul style="list-style-type: none"> Adquisición del producto 	¿Cómo hace usted para adquirir los productos que le proporciona el Comisariato y Distribuidora Don Gato?	Compra directamente el producto en el distribuidor _____ Lo visitan vendedores _____ Utiliza las dos opciones anteriores _____
			En el caso de que lo visite un	Semanalmente _____

			vendedor, ¿con qué frecuencia lo hace?.	Mensualmente _____ Trimestralmente _____ Usted solicita la visita _____
Independiente: <ul style="list-style-type: none"> • Satisfacción del cliente: Se la define como el nivel del estado de ánimo de una persona que resulta de comparar el rendimiento percibido de un producto o servicio con sus expectativas	Dimensión laboral	<ul style="list-style-type: none"> • Conocimiento del Producto 	¿Vende usted productos de primera necesidad pesados al granel?	Si _____ No _____
			¿Vende usted alguno de los siguientes productos?	Arroz _____ Azúcar _____ Granos secos _____ Cereales _____
			¿De los productos indicados en la pregunta anterior, cuál es el de mayor venta?	Arroz _____ Azúcar _____ Granos secos _____ Cereales _____
			¿De los productos anteriores cuál es el que adquiere en el Comisariato y Distribuidora Don Gato?	Arroz _____ Azúcar _____ Granos secos _____ Cereales _____
	Dimensión Social	<ul style="list-style-type: none"> • Servicio al cliente 	¿Cuál es su percepción en cuanto al servicio que le brinda el Comisariato y Distribuidora Don Gato, con relación a la entrega de sus productos?	Excelente _____ Muy Buena _____ Buena _____ Regular _____ Mala _____
			Cree usted que debería mejorar:	Si _____ No _____
			¿En qué aspecto se debería	Tiempo de entrega del

			mejorar?	pedido _____ Peso del producto entregado _____ Forma de atención de los vendedores _____
			¿Cómo es la infraestructura logística de la entrega del Arroz en su local?	Muy Buena _____ Buena _____ Regular _____ Mala _____
			Le han realizado control de postventa del Arroz en su local	Si _____ No _____

Elaborado por: Francisco Verdezoto

CAPÍTULO II FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

2.1. COMERCIALIZACIÓN

2.1.1. Generalidades

El proceso de comercialización incluye cuatro aspectos fundamentales: ¿cuándo? hace referencia al momento de llevarlo a efecto, ¿dónde? es la estrategia geográfica, es decir el lugar en donde se realiza el proceso de comercialización de un bien o servicio, ¿a quién? menciona a los clientes finales o consumidores, y el ¿cómo? que hace referencia la estrategia a seguir para la introducción del producto o servicio en el mercado. (KOTLER, 1999)

De ésta manera se infiere que para la comercialización de productos de insumos de primera necesidad, la decisión del tiempo de ubicarlo para la venta es crítico y lleva consigo consideraciones tales como, si éste reemplaza a otro, por cuanto el consumidor final puede decidir por el producto más adecuado a sus necesidades básicas, como estilos de vida. las empresas distribuidoras y comercializadoras deben reconocer la necesidad y ventajas de introducir regularmente los productos de acuerdo a las necesidades de los diversos grupos objetivos a los cuales se atiende, generando atributos para que seas consumidos con regularidad, con la finalidad de concienciar en el consumidor la importancia de entrar en un sistema de comercialización homogéneo y equitativo para toda la sociedad.

2.1.2. Definición de Comercialización

Las empresas o personas que se dedican a actividades de negocio, conocen que “el mercado les brinda literalmente de miles de bienes y servicios por medio de una enorme cantidad de establecimientos de distribución” (STERN, 1998, pág. 4)

Para varios autores el término comercialización es sinónimo de mercado o marketing, por lo que a continuación se citas varios aportes académicos de expertos en la materia:

Es el “un modo de concebir y ejecutar la relación de intercambio con la finalidad de que sea satisfactoria a las partes que intervienen y a la sociedad mediante el desarrollo, valoración, distribución y promoción por una de las partes de los bienes, servicios o ideas que la otra parte necesita”. (SANTESMATES, 2012, pág. 7)

Es el “proceso social y de gestión a través del cual los distintos grupos e individuos obtienen lo que necesitan y desean, creando, ofreciendo e intercambiando productos con valor para otros”. (KOTLER, 1999, pág. 13)

El proceso de intercambio que mencionan los autores, es a lo que se denomina intangiblemente la acción de comercializar, determinándose por tanto que comercialización es el conjunto de acciones que se desarrollan desde que el producto sale del establecimiento desde el fabricante o generador del servicio, hasta llegar a las manos del consumidor final. Éste proceso se lo realiza en un espacio en donde juegan papeles importante la acción de vender o entregar bienes y servicios (oferta) y la acción de adquirirlos para satisfacer una necesidad (demanda).

Por tanto, el elegir adecuadamente un canal de distribución es un factor decisivo del éxito de todo empresario, pues la “clave está en determinar cuál es canal que mejor se adapta a sus hábitos de compra, a su volumen de pedidos, y a las necesidades de entrega y servicio” (STERN, 1998, pág. 4)

Por consiguiente se puede concluir que las empresas exitosas son aquellas que escogen o definen con claridad y atención el mercado meta al cual van dirigidos sus bienes y/o servicios y por tanto diseñan canales de distribución efectivos.

2.1.3. Definición de Distribución

Para la American Marketing Association, la **distribución** “es la comercialización y transporte de productos a los consumidores” (MARKETING, 2007).

Para Ferrell, Hirt, Adriaenséns, Flores y Ramos, la **distribución** es el “acto de hacer que los productos estén disponibles para los clientes en las cantidades necesarias” (FERREL, 2004, pág. 371)

Según Fleitman, la **distribución** comprende las estrategias y los procesos para mover los productos desde el punto de fabricación hasta el punto de venta. (2000, pág. 82)

Partiendo de las definiciones dadas se puede establecer que la distribución es el conjunto de acciones que permiten la movilidad del producto desde el productor hasta el consumidor, el canal de distribución está estructurado por todos aquellos que intervienen en la llegada del mismo al cliente y de ésta forma entregar satisfacción.

2.2. CANALES DE COMERCIALIZACIÓN

2.2.1. Definición de canales de comercialización

El mercado donde se realizan las transacciones comerciales, es decir venta, compra e intercambio de productos, han llegado a constituir flujos de distribución que permiten que los mismos lleguen al consumidor brindando satisfacción, de allí que los canales de distribución son el “conjunto individuos y organizaciones involucradas en el proceso de dirigir los productos desde el productor hasta el uso del cliente”. (PUJOL, 1999)

Canal de distribución es el circuito a través del cual los fabricantes (productores) ponen a disposición de los consumidores (usuarios finales) los productos para que los adquieran. La separación geográfica entre compradores y vendedores y la imposibilidad de situar la fábrica frente al consumidor hacen necesaria la distribución (transporte y comercialización) de bienes y servicios desde su lugar de producción hasta su lugar de utilización o consumo. El punto de partida del canal de distribución es el productor. El punto final o de destino es el consumidor. El conjunto de personas u organizaciones que están entre productor y usuario final son los intermediarios. En este sentido, un canal de distribución está constituido por una serie de empresas y/o personas que facilitan la circulación del producto elaborado hasta llegar a las manos del comprador o usuario y que se denominan genéricamente intermediarios (WILEY, 2006).

Por consiguiente, en un mercado es importante considerar la existencia de canales de distribución, pues a través de ellos fluyen los productos desde el

fabricante al consumidor final, por lo que la entrega de los mismos en buen estado, a tiempo, y que a su vez satisfagan al cliente, se ha convertido en un reto de todo empresario.

Para el efecto es importante definir el tipo de clientes, que se encuentran dirigidos los bienes o productos generados, con la finalidad de establecer un canal de distribución acorde a sus características y necesidades, de allí que los clientes son personas u organizaciones jurídicamente constituidas cuyas necesidades son satisfechas mediante el consumo de bienes y servicios, tangiblemente ellos conocen que el mercado es el lugar en donde ellos realizan las transacciones de compra y venta, pero desconocen que sus requerimientos llegan a través de canales de distribución técnicamente estructurados, siendo estos *“el conjunto de instituciones, entidades y establecimientos que los productos atraviesan hasta llegar hasta ellos”* (STERN, 1998, pág. 4)

Los canales de comercialización denominados de otra manera como canales de marketing se pueden definir como “un ordenamiento de las relaciones de intercambio que crean valor para el cliente en la adquisición, consumo y disposición de productos y servicios” (PELTON, 1999, pág. 10)

Partiendo de las definiciones dadas, se puede decir que las empresas que comercializan productos, no pueden concebir su actividad comercial sin una relación directa entre los varios elementos del mercado, por lo que, los canales de comercialización son los conductos comerciales por donde transita un producto, es la ruta que toman las mercaderías a medida que se mueven del productor al consumidor final.

Por consiguiente, los canales surgen el momento que se genera la demanda de un bien y/o servicio en el mercado, la cual debe ser atendida por el empresario, y considerando que las demandas de los consumidores son variadas y se encuentran en constante cambio, los canales de comercialización se mantiene en constante cambio para poder enfrentar los cambios del mercado.

2.2.2. Tipos de canales de distribución

Considerando que existen varias escalas de relación entre los stakeholders¹, en el mercado se ha podido determinar que los canales de distribución están compuestos por un conjunto de organizaciones, instituciones y empresas cuyos propósitos es trasladar cualquier objeto de valor desde su fabricación o producción hasta el lugar de consumo. (BORRERO, 1998)

También se consideran como canales de distribución o de marketing aquellos que son utilizados para entregar productos tangibles o intangibles (servicios), además de utilizarlos para entregar mensajes a los clientes finales y recibir sus opiniones, entre ellos utilizan medios tales como el mail, facebook, twitter, canales televisivos, estos canales se caracterizan por ser de doble vías, sin dejar de considerar aquellos que son de una sola vía como los anuncios, publicidad BTL (vallas, carteles, publicidad móvil) que son monólogos, siendo éstos últimos los más comunes.

A más de los mencionados hay canales de para exhibir o entregar productos físicos o el servicio al comprador, este tipo de rutas de comercialización se utilizan para las ventas o transacciones con clientes potenciales.

Por tanto, la clasificación de los diferentes canales de distribución está en relación a los clientes que compran para su consumo personal y aquellos que compran para un procesamiento posterior o para usarse en un negocio, partiendo de estos niveles de relación los canales de distribución se clasifican en:

- a. **Canales de distribución de productos de consumo:** Este tipo de canal, se divide a su vez, en cuatro tipos de canales:
- **Canal Directo o Canal 1** (del Productor o Fabricante a los Consumidores): Este tipo de canal no tiene ningún nivel de intermediarios, por tanto, el productor o fabricante desempeña la mayoría de las funciones de mercadotecnia tales como

¹ Una persona, grupo u organización que tenga interés o preocupación en una organización.(<http://www.businessdictionary.com/definition/stakeholder.html> # ixzz2kkTVnLm6)

comercialización, transporte, almacenaje y aceptación de riesgos sin la ayuda de ningún intermediario. (BORRERO, 1998, pág. 273)

Este tipo de actividades se caracterizan por mantener una relación directa con el consumidor, por lo general son las compras on-line (internet), o las que se realizan por TV desde el hogar.

- **Canal Detallista o Canal 2** (del Productor o Fabricante a los Detallistas y de éstos a los Consumidores): Este tipo de canal contiene un nivel de intermediarios, los detallistas o minoristas (tiendas especializadas, almacenes, supermercados, hipermercados, tiendas de conveniencia, gasolineras, boutiques, entre otros). En estos casos, el productor o fabricante cuenta generalmente con una fuerza de ventas que se encarga de hacer contacto con los minoristas (detallistas) que venden los productos al público y hacen los pedidos. (LAMB, 2002, pág. 385)
- **Canal Mayorista o Canal 3** (del Productor o Fabricante a los Mayoristas, de éstos a los Detallistas y de éstos a los Consumidores): Este tipo de canal de distribución contiene dos niveles de intermediarios: 1) los mayoristas (intermediarios que realizan habitualmente actividades de venta al por mayor, de bienes y/o servicios, a otras empresas como los detallistas que los adquieren para revenderlos) y 2) los detallistas (intermediarios cuya actividad consiste en la venta de bienes y/o servicios al detalle al consumidor final). Este canal se utiliza para distribuir productos como medicinas, ferretería y alimentos de gran demanda, ya que los fabricantes no tienen la capacidad de hacer llegar sus productos a todo el mercado consumidor [3] ni a todos los detallistas. (LAMB, 2002, pág. 385)
- **Canal Agente/Intermediario o Canal 4** (del Productor o Fabricante a los Agentes Intermediarios, de éstos a los Mayoristas, de éstos a los Detallistas y de éstos a los Consumidores): Este canal contiene tres niveles de intermediarios: 1) El Agente Intermediario (que por lo general, son firmas comerciales que buscan clientes para los productores o les ayudan a establecer tratos comerciales; no tienen actividad de fabricación ni tienen la titularidad de los productos que ofrecen), 2) los mayoristas y 3) los detallistas. Este canal suele utilizarse en mercados con muchos pequeños fabricantes y muchos comerciantes

detallistas que carecen de recursos para encontrarse unos a otros.
(FISHER, 2004, pág. 266)

Una vez analizados los tipos de canales de distribución, se pudo establecer que la Empresa Comisariato y Distribuidora Don Gato, debería presentar un canal de distribución Mayorista o Canal 3, pues tiene la función de venta de productos de primera necesidad al por mayor en la distribución de productos a intermediarios, y además vende de manera directa al consumidor final.

b. Canales de distribución de productos industriales o de negocio: Este tipo de canal tiene usualmente los siguientes canales de distribución:

- **Canal Directo o Canal 1** (del Productor o Fabricante al Usuario Industrial): Este tipo de canal es el más usual para los productos de uso industrial, es el más corto y el más directo. (FISHER, 2004)
Este tipo de canal es el utilizado por empresas industriales, por lo que requieren adquirir materia prima en grandes cantidades y suministros. En este canal, los productores o fabricantes utilizan su propia fuerza de ventas para ofrecer y vender sus productos a los clientes industriales.
- **Distribuidor Industrial o Canal 2** (del Productor o Fabricante a Distribuidores Industriales y de éste al Usuario Industrial): Con un nivel de intermediarios (los distribuidores industriales), este tipo de canal es utilizado con frecuencia por productores o fabricantes que venden artículos estandarizados o de poco o mediano valor. (LAMB, 2002)
- **Canal Agente/Intermediario o Canal 3** (Del Productor o Fabricante a los Agentes Intermediarios y de éstos a los Usuarios Industriales): En este tipo de canal de un nivel de intermediario, los agentes intermediarios facilitan las ventas a los productores o fabricantes encontrando clientes industriales y ayudando a establecer tratos comerciales. (FISHER, 2004)
- **Canal Agente/Intermediario - Distribuidor Industrial o Canal 4** (del Productor o Fabricante a los Agentes Intermediarios, de éstos a los

Distribuidores Industriales y de éstos a los Usuarios Industriales): En este canal de tres niveles de intermediarios la función del agente es facilitar la venta de los productos, y la función del distribuidor industrial es almacenar los productos hasta que son requeridos por los usuarios industriales. (FISHER, 2004)

2.3. ESTRUCTURA DE LOS CANALES DE DISTRIBUCIÓN

Un canal de distribución “es una estructura de organizaciones interdependientes que interactúan entre sí con el objetivo de permitir el flujo ininterrumpido de un producto desde su origen hasta el consumidor final” (STERN, 1998, pág. 73). Los productores se mueven a través de los canales de comercialización por medio de la distribución física. Existen tres criterios para seleccionar un canal de distribución

- a. Cobertura que ofrece el canal
- b. Control del canal
- c. Costo del canal

El objetivo de la distribución comercial “es poner en contacto a los productores con los consumidores” (STERN, 1998, pág. 65). La distribución comercial es un sector de actividad con importantes repercusiones sociales y económicas, además, “es un instrumento o variable de marketing al igual que lo son el producto, el precio y la promoción”. Para que las ventas de una empresa se puedan considerar eficientes no basta con tener un buen producto, a un buen precio y que sea aceptado y conocido por los consumidores, también, es necesario que se encuentre en el lugar y en el momento adecuados para que el consumidor final pueda tener acceso a este cuando lo desee. (ROCHE, 2004)

El canal de distribución de productos, por lo general tiene un eje central que se encuentra constituido por tres involucrados esenciales “los fabricantes, los mayoristas y los minoristas” (STERN, 1998, pág. 11),

Los cuales mantienen relaciones que les obliga a establecer estructuras de canales cada vez más diversificados, que responden a factores de incidencia de alto impacto como son los económicos, tecnológicos, políticos y sociales,

dándose origen de esta manera a la aparición de una amplia variedad de entidades de distribución denominados intermediarios.

Siendo la finalidad de la existencia de un canal de distribución o comercialización el llegar con el producto al consumidor final, en el caso de productos de consumo, usuario industrial en el caso de la entrega de productos para su transformación y finalmente el consumidos o usuario industrial en el caso de la entrega de servicios. A continuación se puede apreciar la estructura básica de varios tipos de canales de comercialización:

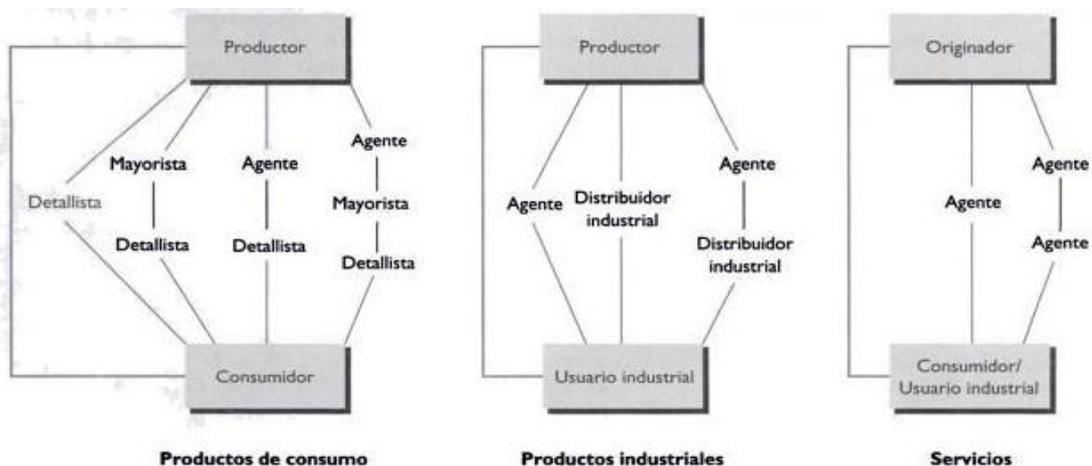


Gráfico N° 1: Tipos de canales de comercialización
Fuente: Canales de Comercialización (STERN, 1998)

2.4. FUNCIONES Y FLUJOS DE DISTRIBUCIÓN

Los canales de distribución se encuentran estructuradas por un grupo de entidades o empresas, que desempeñan un papel preponderante en su organización, las cuales tienen un objetivo en común que es la de entregar el producto, bien y/o servicio al consumidor en óptimas condiciones, de tal manera que cubran sus necesidades, manifestadas en satisfacción.

2.4.1. Funciones en los canales de distribución

Se hace referencia de flujos de los canales de distribución, es necesario considerar cuando el fabricante hace llegar su producto al consumidor final, este debe “asumir todas estas funciones o delegar algunas de ellas o todas en los intermediarios del canal de distribución” (STERN, 1998, pág. 11)

Las funciones que desempeñan cada uno de los intervinientes en el canal de distribución deben estar en relación a un solo objeto que es el dotar el producto a entera satisfacción al consumidor final, de tal modo que, existirán acciones que serán realizadas por todos los miembros del canal, por ejemplo, la administración de inventarios, esto permitirá mantener un stock mínimo en cada uno de los ellos, entre otras.

2.4.2. Tipos de flujos de distribución

El término flujo hace referencia a movimiento, por tanto cuando se hace referencia a flujos en los canales de distribución, se podría decir que es movimiento que realizan los bienes y/o servicios dentro del canal, se han tomado para estudio aquellos flujos que se relacionan con el tipo de investigación que se está realizando. Entre ellos se pueden mencionar a:

- a. **Flujos en U:** Es aquel que se caracteriza por la acción de recibir y expedir mercadería desde una bodega o el mismo almacén a los minoristas.

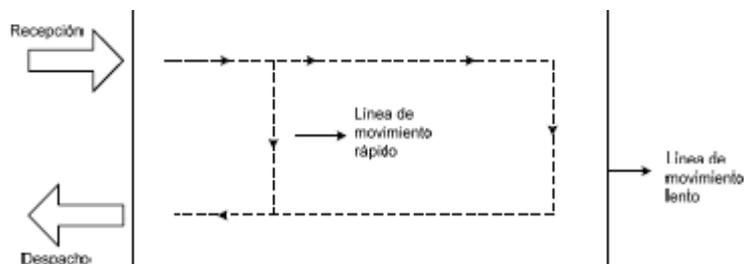


Gráfico N° 2: Flujo en “U”

Fuente: Baca, Carla (2009).

“Diagnóstico Situacional y Propuestas de Mejora para el Área de Almacén y Compras de una Empresa de Servicios”

- b. **Flujo Directo:** Éste tipo de flujo se caracteriza porque los productos recorren mayores distancias hasta llegar al proveedor minorista y consumidor final. Las áreas de recepción y entrega se encuentran opuestas o a distancia.

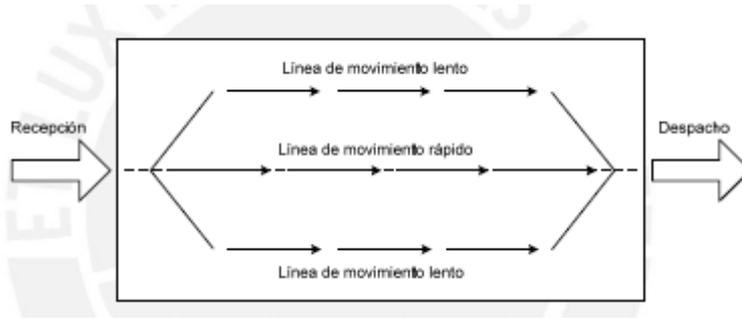


Gráfico Nº 3: Flujo Directo

Fuente: Baca, Carla (2009).

“Diagnóstico Situacional y Propuestas de Mejora para el Área de Almacén y Compras de una Empresa de Servicios”

2.5. LOGÍSTICA

El concepto moderno de logística es “la acción del colectivo laboral dirigida a garantizar las actividades de diseño y dirección de los flujos material, informativo y financiero, desde sus fuentes de origen hasta sus destinos finales, que deben ejecutarse de forma racional y coordinada con el objetivo de proveer al cliente los productos y servicios en la cantidad, calidad, plazos y lugar demandados, con elevada competitividad y garantizando la preservación del medio ambiente” (ACEVEDO, 2001)

CAPÍTULO III

ANÁLISIS DE LA EMPRESA Y EL PROCESO DE LOGÍSTICA Y DISTRIBUCIÓN DE LOS PRODUCTOS DE PRIMERA NECESIDAD AL GRANEL

3.1. FILOSOFÍA ORGANIZACIONAL

La filosofía organizacional del Comisariato y Distribuidora Don Gato se encuentra estructurada por su misión, visión y valores - principios organizacionales, que han permitido dar una directriz a cada uno de sus colaboradores. Los componentes de la filosofía organizacional de la empresa en estudio se describen a continuación:

3.1.1. Misión Organizacional

La misión organizacional de la empresa Comisariato y Distribuidora Don Gato, revela la razón por la cual fue creada, lo cual se puede ver a continuación:

“Brindar productos y servicios de calidad a precios accesibles que satisfagan las necesidades de las familias del sector Sur de la Ciudad de Quito”.

3.1.2. Visión Organizacional

Siendo la visión organizacional, como los promotores organizacionales desean ver a su empresa consolidada en un determinado periodo de tiempo, con respecto al Comisariato y Distribuidora Don Gato, se pudo establecer que sus propietarios desean:

“Ser al 2020 el mejor Comisariato y Distribuidora de insumos de primera necesidad y todo lo que requieren las familias en el sector sur del Distrito Metropolitano de Quito”.

3.1.3. Valores y Principios Corporativos

Se presenta la filosofía organizacional como... "un modo de vida, un sistema de creencias y valores, una forma aceptada de interacción y relaciones típicas de determinada organización" (**CHIAVENATO, 1989, pág. 19**).

Los principios corporativos son el conjunto de valores, creencias y normas que regulan la vida de la organización (**SERNA, 2010, pág. 23**)

Partiendo de las definiciones dadas, se puede definir a la filosofía como el marco referencial del comportamiento de cada uno de los miembros de la empresa Comisariato y Distribuidora DON GATO, los cuales se encuentran enfocados a brindar satisfacción al cliente externo, mediante la aplicación de los siguientes valores y principios corporativos:

SERIEDAD

Garantía y calidad en el servicio. Rigurosidad en las acciones y modo de proceder. Confiabilidad de nuestros clientes. Reconocimiento por el servicio y calidad de productos. Lealtad con la competencia.

CREDIBILIDAD

Entrega de productos y servicios que cumplan con las expectativas de sus clientes. Generar confianza fundamentada en la credibilidad en el servicio.

RESPONSABILIDAD

Nuestros colaboradores se enmarcan en el cumplimiento de las funciones, dentro de la autoridad asignada. Con la finalidad de comprometerse en brindar satisfacción a nuestros clientes. Consolidar con el pasar del tiempo fidelidad en nuestros clientes.

LEALTAD

Nuestros colaboradores trabajan en equipo, demuestran compromiso y respeto a los valores de la empresa. Reciprocidad con la confianza depositada por nuestros clientes en nosotros.

CALIDAD EN EL SERVICIO

Atender al cliente de manera excepcional para obtener su lealtad. Usar un lenguaje apropiado. Retorno de nuestros clientes por la excelencia en la atención brindada.

3.2. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

3.2.1. Tipo de Empresa

- **Nombre o Razón Social**

La empresa Comisariato Distribuidora DON GATO, es una empresa de responsabilidad limitada, constituida por el aporte económico del Sr. Ignacio Verdezoto Gaibor y su esposa.

3.2.2. Estructura Organizacional Actual

El Comisariato y Distribuidora Don Gato, no cuenta con una adecuada distribución orgánica de la empresa, a pesar de ello existe una estructura empírica, la cual se ha representado gráficamente de la siguiente manera:

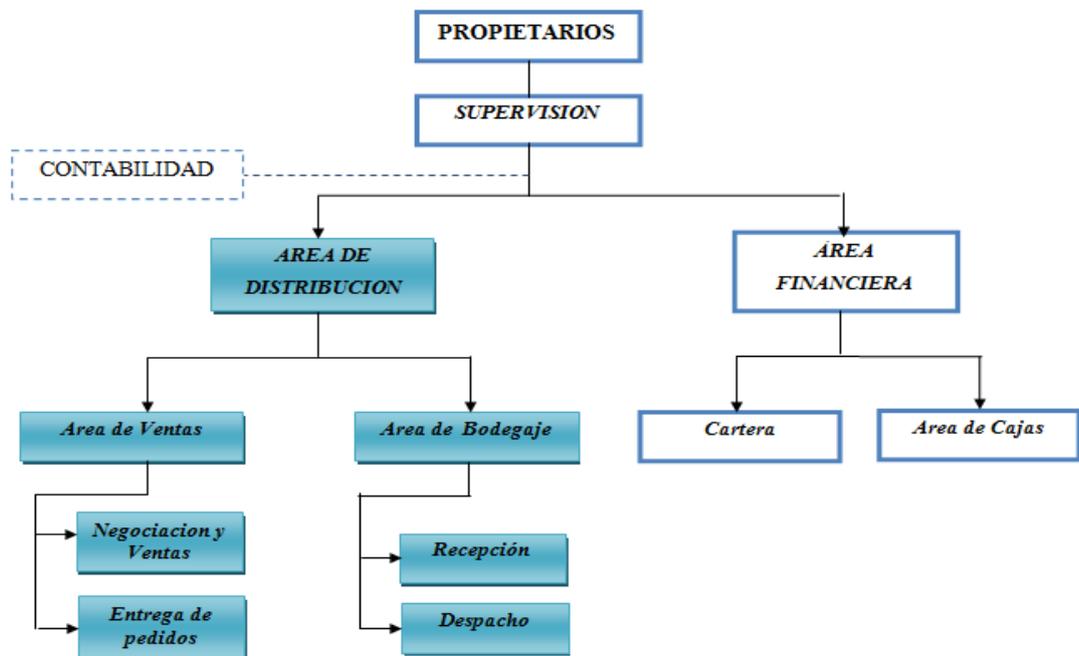


Gráfico Nº 4: Orgánico Estructural Comisariato y Distribuidora DON GATO

Fuente: Investigación Propia

Elaborado por: Francisco Verdezoto

3.2.3. Orgánico Funcional

Al no contar con un orgánico estructural definido, se ha realizado un levantamiento de las funciones de los cargos que se encuentran involucrados con el área de distribución de productos de primera necesidad, para poder

conocer de qué forma se involucran en la cadena de distribución de productos empírica que existen en la actualidad, las cuales se describen a continuación:

SUPERVISOR

Es la persona encargada de realizar la supervisión general del negocio, entre sus funciones más importante se encuentran:

- Gestionar el proceso de organización y distribución de funciones de cada uno de los empleados del Comisariato y Distribuidora Don Gato.
- Realiza la gestión del personal, siendo sus funciones elaboración de cuadros de vacaciones, evaluación de desempeño, multas, sanciones y permisos.
- **Por ende se encarga de contratar a los vendedores y personal de bodega.**
- **Se encargar de la asignación y control de las funciones del personal del área de distribución. En tal circunstancia se encarga de:**
 - a. Controlar toda el área de logística.
 - b. Supervisa a los vendedores.
 - c. Atiende las quejas de los clientes.
 - d. Realiza negociación con clientes nuevos.
 - e. Se encarga de revisar y actualizar precios para el área de despachos.
 - f. Atiende de forma directa a clientes puntuales.

ÁREA DE BODEGAJE

En el área de bodegaje laboran tres personas, de las cuales uno de ellos es el bodeguero y dos personas de apoyo en el area de despacho, cuyas funciones se describen a continuación:

BODEGUERO

- Recibir la mercadería y productos, para lo cual realiza las siguientes tareas:
 - a. Receptar la guía de remisión.
 - b. Comparar el contenido de la guía de remisión, con la mercadería física recibida y la orden de pedido entregada por el Comisariato y Distribuidora Don Gato a sus proveedores.

- c. Revisar que los precios de las facturas sean los mismos que se acordaron en las notas de pedido.
 - Realizar el ingreso de la factura de compra a cartera.
 - Actualizar los precios cada vez que llegan las facturas.
 - Despachar los pedidos de los vendedores, en caso de las ventas al por mayor a los minoristas, para el efecto realiza las siguientes tareas:
 - a. Receptar los pedidos de los vendedores.
 - b. Elaborar las facturas con sus comprobantes de retención.
 - c. Revisa que los precios de las facturas sean los mismos que se acordaron en las notas de pedido
 - d. Preparar los despachos, verificando la mercadería solicitada por el vendedor.
 - e. Elaborar la guía de remisión para el traslado de la mercadería.
- Llevar el control de los productos y mercadería entregada a los vendedores.
- Mantener limpia la bodega.
- Manejar el control de inventarios
- Organizar los movimientos internos de la mercadería para evitar que se deteriore o caduque.
- Revisar los productos caducados o en mal estado para que sean retirados por los proveedores.
- Realizar los cambios de los productos caducados.

ENCARGADOS DE DESPACHOS Y FACTURACION

En el área de bodega se cuenta con dos personas encargadas de realizar de manera general los despachos y facturación, las personas asignadas en cada una de las bodegas, brindan apoyo al bodeguero central, para lo cual se les ha asignado las siguientes actividades:

- Prepara los productos de las listas que vayan a ser despachadas en el día, en el caso de la mercadería para el Comisariato.
- Despachar la mercadería en los camiones.
- Recibir los pedidos de los vendedores
- Organizar por sectores las mercaderías y enviar en los camiones.
- Revisar que la mercadería vaya correctamente en los camiones.

- Recibir los productos sobrantes ya sean porque fueron mal despachados o porque los clientes envían como producto en mal estado o caducado.

ÁREA DE VENTAS

El área de ventas se encuentra bajo la dirección de la supervisión de la empresa y cuenta con vendedores distribuidos por sectores, cuyas funciones se detallan a continuación:

VENDEDORES

El personal de ventas se encarga de:

- Realizar ventas externas a tiendas y distribuidores minoristas.
- Realizar los respectivos cobros.
- Sondear el mercado.
- Comunicar sobre los productos de mayor y menor rotación.
- Informar sobre los precios que maneja la competencia.

BACKUPS

En este grupo se encuentran los empleados que no tienen designada una de las áreas antes mencionadas, sino que cumplen con diversidad de actividades, es decir, cubren a los empleados que tienen días libres.

3.3. DISTRIBUCIÓN DEL ÁREA DE DISTRIBUCIÓN

A pesar de que no existe un orgánico estructural claramente definido, el Comisarito y Distribuidora Don Gato cuenta con dos áreas administrativa y de distribución y logística, para el presente estudio, se analizará esta última la cual se encuentra estructurada por dos sub-áreas:

- **Bodega:** se encuentra bajo la responsabilidad del bodeguero, el cual es el encargado directo de la recepción y verificación de mercadería en relación de los pedidos realizados. Además cuenta con el apoyo de dos

personas que son los encargados de realizar los despachos de los pedidos tanto de los minoristas y de la mercadería requerida por el comisariato,

- **Ventas:** El área de ventas se encarga de vender puerta a puerta los productos de distribución y por ende del producto estrella del comisariato, que es el Arroz Don Gato, se encuentran bajo la responsabilidad y dirección del Supervisor de la empresa. Los vendedores están en contacto con los minoristas.

Cuadro Nº 2: Áreas de Distribución

SUPERVISIÓN	
ÁREA DE DISTRIBUCIÓN	
BODEGA	VENTAS
Encargado de Ingresos (recepción)	Negociación y ventas
Encargado de Despacho al vendedor	Encargado de entrega de pedidos
Backups	

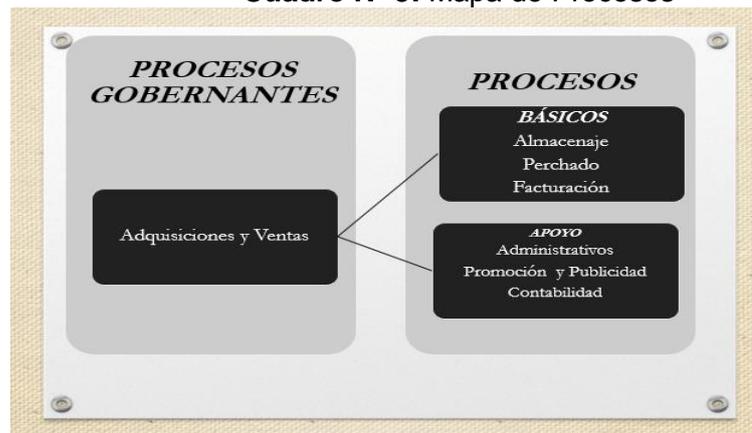
Fuente: Comisariato y Distribuidora Don Gato Investigación (2013)

Elaborado por: Francisco Verdezoto

3.4. LEVANTAMIENTO DE PROCESO ÁREA DE DISTRIBUCIÓN

3.4.1. Mapa de procesos

Cuadro Nº 3: Mapa de Procesos



Fuente: Comisariato y Distribuidora Don Gato Investigación (2013)

Elaborado por: Francisco Verdezoto

3.4.2. Cadena de Valor Comisariato y Distribuidora Don Gato

Cuadro N° 4: Cadena de Valor

INFRAESTRUCTURA PLANEACIÓN – GESTIÓN CONTABLE				
APOYO ADMINISTRATIVO ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS				
DESARROLLO DE TECNOLOGIA INVESTIGACIÓN DE MERCADO				
LOGISTICA DE ENTRADA <ul style="list-style-type: none"> • Recepción de artículos • Devolución • Almacenaje 	OPERACIONES <ul style="list-style-type: none"> • Clasificación de productos • Stock • Etiquetado • Limpieza • Mantenimiento 	LOGÍSTICA DE SALIDA <ul style="list-style-type: none"> • Procesamiento de pedidos • Despacho 	MARKETING Y VENTAS Fuerza de ventas <ul style="list-style-type: none"> • Precios • Publicidad • Promociones • Fidelización 	SERVICIO <ul style="list-style-type: none"> • Servicio al cliente • Reclamos

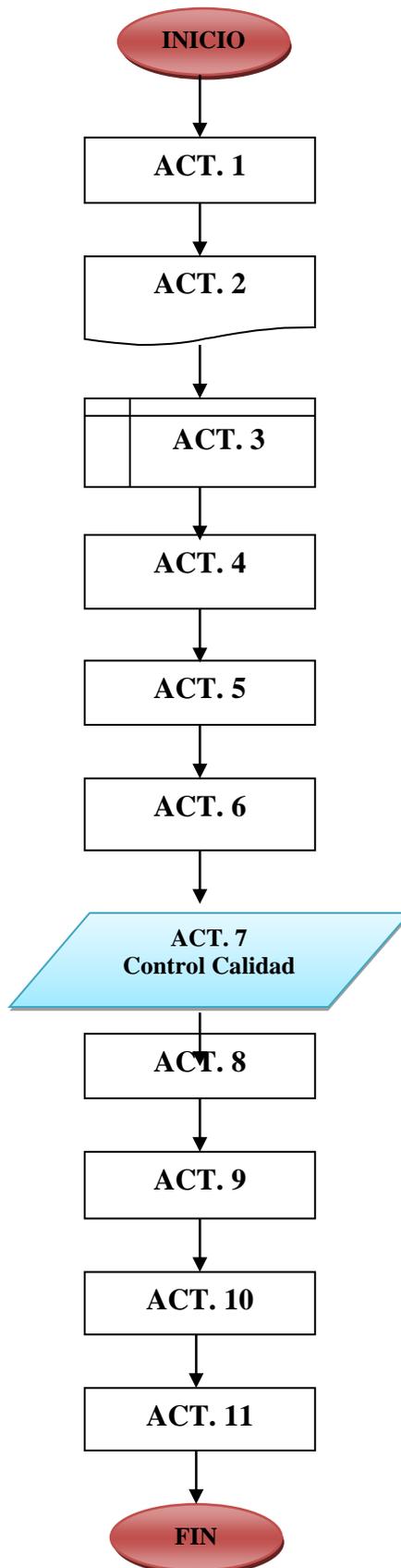
Fuente: Comisariato y Distribuidora Don Gato
Investigación (2013)

Elaborado por: Francisco Verdezoto

3.4.3. Proceso de adquisición y distribución de mercadería (Arroz Don Gato)

Nº	DESCRIPCIÓN	Inicio	Activ.	Docum.	Almac.	Dato
1	Solicitud de pedido	X				
2	Elaboración de la orden de pedido		X			
3	Recibir la mercadería y productos.			X		
4	Realizar el ingreso de la factura de compra a cartera		X			
5	Actualizar los precios cada vez que llegan las facturas.		X			
6	Despachar los pedidos de los vendedores.		X			
7	Control de inventarios (Control de calidad)					X
8	Organizar los movimientos internos de la mercadería.		X			
9	Recepción de facturas de clientes minoristas		X			
10	Despacho de mercadería a minoristas		X			
11	Envío de Factura para cobro		X			

COMISARIATO Y DISTRIBUIDORA “DON GATO”
Proceso del área de Distribución



3.5. ESTUDIO DE LA LOGÍSTICA DE DISTRIBUCIÓN DE LOS PRODUCTOS DE PRIMERA NECESIDAD

La cadena de la demanda del sistema de distribución actual se encuentra estructurado empíricamente por los **proveedores** que están constituidos por las empresas que proporcionan los productos de primera necesidad al por mayor al comisariato, el **centro de distribución** que es el Comisariato y Distribuidora Don Gato, los **minoristas** que son las empresas que reciben del comisariato los productos de primera necesidad al por mayor, siendo estas las minimercados, tiendas y finalmente el **cliente final** que es el consumidor.



Gráfico N° 5: Esquema del Canal de Distribución
Elaborado por: Francisco Verdezoto

En conclusión, el Comisariato y Distribuidora Don Gato, **NO POSEE UNA LOGÍSTICA DE DISTRIBUCIÓN DE PRODUCTOS DE PRIMERA NECESIDAD CLARAMENTE DEFINIDA**, pues posee un **CANAL DE DISTRIBUCIÓN EMPÍRICO**, formado por la lógica de entrega de los productos, el mismo que presenta irregularidades como pérdida de los productos y específicamente del Arroz desde la empresa proveedora hasta la bodega central de proyectos al mayoreo, pues de 150 quintales que salen de la piladora, llegan en menor cantidad, pues son robados durante el viaje de traslado de la mercadería. O en su defecto los costales de arroz son calados y se extraen libras de arroz llegando el peso del quintal al minorista en menor cantidad, pues no existe un control en la bodega el momento de recibir el producto.

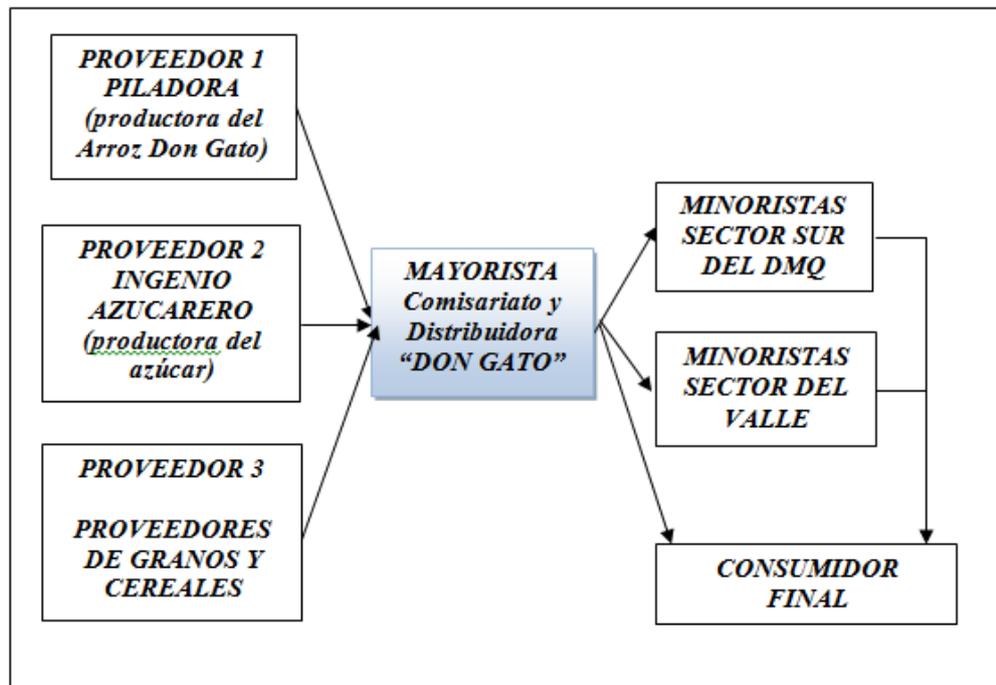


Gráfico Nº 6: Logística de Distribución
Fuente: Comisariato y Distribuidora Don Gato
 Investigación (2013)
Elaborado por: Francisco Verdezoto

3.5.1. Análisis de Proveedores

Los proveedores de los productos de primera necesidad, comercializados por el Comisariato y Distribuidora Don Gato, entregan los productos en su planta de producción. De manera específica, en el caso del arroz la empresa cuenta con dos camiones que retiran el producto de la piladora, para el efecto el procedimiento es el que sigue a continuación:

- a. El camión llega al proveedor con la factura correspondiente.
- b. Ingres a la planta a una báscula completamente vacío, para ser pesado.
- c. Cargan el arroz en quintales de 50 kilos.
- d. Una vez completo el pedido, el camión vuelve a ser pesado.
- e. Sale de la planta con la orden de requisición para poder trasladarse desde la piladora hasta su lugar de origen.

Es importante indicar que el único sistema de control que tienen los camiones son de rastreo satelital, para prevenir los robos y raptos de camiones con mercadería que usualmente suelen ocurrir.

3.5.2. Análisis del Centro de Distribución

Área de bodegaje

El Comisariato y Distribuidora Don Gato, cuenta con un área de bodegaje, de dos bodegas de las cuales una de ellas es destinada exclusivamente para los productos de primera necesidad adquiridos al por mayor, como son el arroz, azúcar, granos secos como lentejas, garbanzos, frijoles, mote entre otros; y cereales como avena.

Debido a la forma como son entregados los productos por los proveedores en quintales de yute son apilados sobre pallets², para evitar que estén en contacto con el piso y estén expuestos a la humedad, las características se detallan a continuación:

² También llamado parihuela o paleta, es una plataforma re-utilizable usada en la estiba de carga para facilitar el aprovechamiento del espacio de almacenamiento y de bodega de transporte, y las operaciones de manipuleo. Existen clases normalizadas en cuanto a material y diseño de construcción y a sus dimensiones.

Cuadro Nº 5: Características del área de bodegaje

Características	Especificación del área de bodegaje
Dimensión en m ² de superficie	576 m ²
Flujo de productos	Flujo en “U” (recepción – despacho)
Tipo de inventario	
Estructura y distribución del área de bodegaje	<ul style="list-style-type: none"> • Pallet • Se cuenta con zonas de almacenaje de productos de primera necesidad al granel como el arroz, azúcar, granos, con una capacidad de 1200 quintales.
Equipos de manipulación de productos	<ul style="list-style-type: none"> • No se cuenta con equipos de manipulación de mercadería, pues estos son manipulados manualmente, lo cual genera pérdida de tiempo.
Turnos de trabajo	<p>Turno único: El turno de labores es de 8 horas diarias como lo estipula la ley. Con un horario de 08H20 A 19H00 Ingreso del personal: 08h20 Salida del personal: 19h000000 El turno mencionado es tanto para el personal operativo como administrativo.</p>
Entrada y salida de productos	<p>Bodega de productos al granel: El área de bodegaje de productos al granel cuenta con varias puertas, siendo la más grande la que se emplea para descargas y cargas de los quintales de arroz recibidos y entregados a los camiones de distribución respectivamente.</p> <p>Puerta de la bodega: Una sola puerta para recibir los productos provenientes de los proveedores (logística de entrada), y también para trasladarlos a los clientes (distribución física).</p>
Condiciones de seguridad de productos	<p>No se cuenta con un guardia de seguridad en la puerta de salida del comisariato. No se cuenta con cámaras de seguridad en las bodegas.</p>

Fuente: Comisariato y Distribuidora Don Gato

Elaborado por: Francisco Verdezoto

En el anexo Nº 2 se puede apreciar, la distribución del área de bodegaje, en archivo fotográfico.

3.5.3. Análisis de Minoristas

Los minoristas del Comisariato y Distribuidora Don Gato, son tiendas, micro mercados y pequeñas que se encuentran ubicadas en el Centro Sur, Sur y el Valle de Sangolquí, que venden los productos de primer necesidad al granel.

3.6. AMBIENTE EXTERNO

El análisis externo de una empresa, se encuentra estructurado por un marco y micro ambiente, los mismos que se deben analizar detenidamente, en cada uno de sus componentes, como sigue:

3.6.1. Macro análisis del ambiente externo

- Factores Económicos

Inflación

Cuadro Nº 6: Inflación

FECHA	VALOR
Octubre-31-2013	2.04 %
Septiembre-30-2013	1.71 %
Agosto-31-2013	2.27 %
Julio-31-2013	2.39 %
Junio-30-2013	2.68 %
Mayo-31-2013	3.01 %
Abril-30-2013	3.03 %
Marzo-31-2013	3.01 %
Febrero-28-2013	3.48 %
Enero-31-2013	4.10 %
Diciembre-31-2012	4.16 %
Noviembre-30-2012	4.77 %
Octubre-31-2012	4.94 %
Septiembre-30-2012	5.22 %
Agosto-31-2012	4.88 %
Julio-31-2012	5.09 %
Junio-30-2012	5.00 %
Mayo-31-2012	4.85 %
Abril-30-2012	5.42 %
Marzo-31-2012	6.12 %
Febrero-29-2012	5.53 %
Enero-31-2012	5.29 %
Diciembre-31-2011	5.41 %
Noviembre-30-2011	5.53 %



Fuente: Banco Central del Ecuador³

³ http://www.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=inflacion (consulta 22/11/2013 19h00)

Según datos proporcionados por el Banco Central del Ecuador, las estadísticas del factor inflacionario presenta variabilidad del 1,71% como mínimo y un 6,12% como máximo, viéndose en que el periodo del 2013 ha tenido una tendencia a la baja siendo en enero del 4,10% hasta octubre del mismo periodo se registró el 2,04%, variación nada favorable para las actividades económicas del Comisariato y Distribuidora Don Gato.

Pues dificulta notoriamente el precio de los productos de primera necesidad que son ofertados a sus clientes, por lo que se debe considerar en la logística de los canales de logística de distribución, pues éste determina la cantidad de productos que va a adquirir la empresa en estudio, pues la variación de precios depende el comportamiento del presente indicador.

Connotación empresarial:

Oportunidad:

Estabilidad Inflacionaria.

Amenaza:

Inestabilidad monetaria.

• **Factores Político - legales**

Las normativas municipales y tributarias se han vuelto cada vez más exigentes para los establecimientos como el Comisariato y Distribuidora Don Gato, el cual debe cumplir con los parámetros normativos y legales establecidos, sean estos patentes, municipales, permisos de salubridad (Ministerio de Salud Pública), permisos de bomberos.

Estas normativas, se convierten en una oportunidad de mejorar los niveles de atención al cliente.

Connotación empresarial:

Oportunidad:

Normativas y reglamentaciones que mejoran la infraestructura y el nivel de atención al cliente tanto interno como externo.

Interés por gestionar los procesos de la logística actual con el fin de elaborar estrategias de crecimiento e innovación.

Amenaza:

Abuso por parte de los funcionarios municipales y de gobierno en la aplicación de las normas.

- **Factores Sociales**

El crecimiento poblacional en el Distrito Metropolitano es significativo, es así que según datos proporcionados por el Instituto Ecuatoriano de Estadísticas y Censos (INEC) del VII Censo de Población y VI de Vivienda (2010) la población de Quito es de 2'239.199 habitante. Existe un crecimiento de 180.000 personas a partir del año 2001. Quito y Pichicha, siguen siendo la ciudad y provincia respectivamente, la segunda más poblada del Ecuador⁴.

Este indicador es completamente favorable para el Comisariato y Distribuidora Don Gato, pues a mayor cantidad de miembros en una familia mayores serán sus necesidades de consumo de productos de primera necesidad, especialmente del arroz.

Es importante señalar que el consumidor exige calidad, lo cual se convierte en un reto y una amenaza, pues el momento en que el consumidor determinar que el arroz comercializado no es de calidad, se cae la marca y disminuye notoriamente la venta del mismo.

Connotación Empresarial:

Oportunidad:

Crecimiento poblacional, densidad poblacional alta en el sector sur del Distrito Metropolitano de Quito.

Amenaza:

Sensibilidad a la calidad del producto por parte del consumidor.

⁴ www.inec.gob.ec

- **Factores tecnológicos:**

En la actualidad la tecnología ha sido uno de los factores de mayor incidencia empresarial por la versatilidad de implementación de software acordes a las necesidades de cada empresa, de allí que la unificación de servicios tecnológicos en es cada vez mayor y por ende la densidad poblacional también. A pesar de la importancia de los factores tecnológicos, el Comisariato y Distribuidora Don Gato, no aplica en su totalidad de tecnología como medio de control, seguridad y gestión logística, pues únicamente cuenta con rastreo satelital para los camiones que transportan la mercadería, por el temor de perder la inversión en la misma. Pero en las instalaciones de bodegaje y la planta de distribución no se aplica tecnología, lo que es una debilidad administrativa.

Connotación Empresarial:

Oportunidades:

Unificación de sus servicios comerciales y tecnológicos en el sector, entre el Comisariato y Distribuidora Don Gato y los minoristas.

Mejorar los sistemas de control, tanto en el área de bodegaje, como en el area de gestión administrativa financiera de la empresa.

Amenaza:

Incremento de puntos de venta, lanzamiento de nuevos productos en el sector.

3.6.2. Micro análisis del ambiente externo

Para la presente investigación se analizaran con detenimiento los elementos del micro ambiente, que constituyen los elementos de la cadena de distribución de comercialización de la misma, para lo cual se aplicó la metodología de las cinco Fuerzas de Porter.

- **Rivalidad de nuevos competidores**

La aparición en el mercado de nuevos comisariatos y distribuidores es relativamente **medio - alto**, pues el nivel de inversión que posee el Comisariato y Distribuidora Don Gato es importante, se distribuye al por mayor y menor una

cantidad significativa de productos, pues los precios son competitivos. Es importante señalar que la curva de experiencia de los propietarios en el mercado de comercialización de productos de primera necesidad es alta, su inversión es alta, pues en la actualidad cuenta con una instalación amplia para el expendio de productos al menor como es el Comisariato Don Gato ubicado en las Lomas de Puengasí.

Mientras que en el mercado mayorista cuenta con una inversión alta en cuanto a infraestructura, pues posee un lugar de abastecimiento y bodegaje amplio con muy buena ubicación, cuenta con dos vehículos pesados para transportar los productos al por mayor a los minoristas, siendo esta una ventaja competitiva.

La desventaja, son las fuertes pérdidas generadas por la ausencia de un canal de logística de distribución con adecuados sistemas de control, lo que limita el nivel de expansión de la empresa. Y el apareamiento de las multinacionales y empresas de mayor inversión como Supermaxi, Santa Maria y Aki en los sectores que atiende la empresa en estudio.

Amenaza:

Aparición de nuevos competidores, sistemas de distribución más ágil para la entrega de los productos de primera necesidad.

Estrategia:

Consolidar la relación entre el Comisariato y Distribuidora Don Gato con sus clientes minoristas y clientes al granel.

- **Competidores**

La concentración de competidores en el mercado con relación al Comisariato y Distribuidora Don Gato, es **media alta** pues los precios de entrega de los mismos son competitivos, pues la empresa en estudio es proveedor directo. Lamentablemente esta ventaja con relación a la competencia no es determinante, pues existe deslealtad en el mercado consolidado de comercialización y distribución de productos de primera necesidad y de manera específica del arroz.

Amenaza:

Competencia desleal en el sector.

Estrategia:

Consolidar la relación entre el Comisariato y Distribuidora Don Gato con sus clientes minoristas y clientes al granel.

- **Proveedores**

El nivel de cumplimiento en la entrega de productos de primera necesidad solicitados por el Comisariato y Distribuidora Don Gato, es de un 55%, es su mayoría los proveedores cumple con la entrega de pedidos a tiempo, a pesar de que existe un margen de deficiencia de un 45%, lo cual limita las entregas a tiempo de los pedidos a los minoristas que son los clientes directos de la empresa. Es importante señalar que en la actualidad el producto de mayor circulación es el Arroz Don Gato, el cual se adquiere en un promedio de **415 toneladas semanales**.

Amenaza:

Incumplimiento adecuado de los requerimientos solicitados.

Estrategia:

Evadir la posibilidad que el proveedor se convierta en la competencia, adquiriendo los productos de primera necesidad directamente al productor, en cantidades importantes y con cumplimiento de pagos a tiempo.

Colocar el producto de mayor comercialización como es el Arroz Don Gato en mayor cantidad de empresas minoristas como tiendas y supermercados de menor tamaño, llevando un sistema de control de calidad del mismo.

- **Productos Sustitutos:**

La posición del Comisariato y Distribuidora Don Gato con relación a los productos sustitutos es alta, pues el arroz comercializado es de alta calidad y gusta al consumidor, tomando en cuenta que para los sectores a los que atienden el arroz es el primer alimento de su dieta diaria.

Oportunidad:

Hábito de consumo del arroz como primer alimento de la dieta diaria de los clientes.

Estrategia:

Cuidar la calidad del producto, estableciendo sistemas de control apropiados en el canal de distribución y comercialización del Arroz Don Gato.

- **Cientes Externos:**

Los clientes están cada día más exigentes en cuanto a la calidad y nivel de servicios, quieren información más detallada del estado de sus pedidos, quieren seguimiento como el ofrecido en los servicios internacionales.

Amenazas:

Mayores exigencias de parte de los clientes externos, en cuanto a calidad y precio del Arroz Don Gato.

Estrategia:

Aumento del poder de negociación de los clientes ante cambios estratégicos de la empresa en estudio.

3.7. AMBIENTE INTERNO

Para el análisis interno de la empresa Comisariato y Distribuidora “Don Gato” se ha aplicado la herramienta de diagnóstico empresarial FODA, direccionada específicamente a los Clientes Internos y Clientes Externos, por lo que este estudio va dirigido específicamente al:

- Perfil de Capacidades Internas PCI; y
- perfil de Capacidades Externas PCE.

3.7.2. Perfil de capacidades Internas del Área de Distribución de la empresa “Don Gato”

Para realizar el análisis interno de las áreas de Talento Humano y Servicio al Cliente de la empresa mencionada, se ha tomado como referencia el método

de carácter cualitativo propuesto por Humberto Serna, en su obra de Gerencia Estratégica.

- **Capacidad directiva**

La empresa en estudio es de carácter familiar, por lo que la dirección o administración recae en una sola persona que es la que toma las decisiones, debido al desconocimiento de la gerencia de gestión empresarial, existe la carencia de normativas regulatorias como un reglamento interno, reglamento de seguridad e higiene laboral; por tanto, carecen de normativas y políticas departamentales, políticas lo cual genera alta desorganización.

Cuadro Nº 7: PCI – Capacidad Directiva

CAPACIDAD DIRECTIVA	FORTALEZAS			DEBILIDADES			IMPACTO		
	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
Carencia de un modelo de gestión administrativo				X			3D		
Estilo de gobierno centralizado de carácter vertical				X			3D		
Desconocimiento de procesos organizacionales				X			3D		
Atiende de forma directa a clientes puntuales	X						3F		
Falta de organización departamental				X			3D		
Atiende las quejas de los clientes.		X						2F	
Existencia de sistemas de control convencionales		X						2F	
Carencia de Regulaciones normativas legales				X			3D		

Fuente: Comisariato y Distribuidora Don Gato
Investigación (2013)

Elaborado por: Francisco Verdezoto

- **Capacidad del Talento Humano**

El personal que labora en el área de distribución carece de conocimientos y habilidades sobre distribución de productos, lo cual genera falencias como retraso en la entrega de pedidos, desperdicios de recursos.

Cuadro N° 8: PCI – Capacidad del Talento Humano

CAPACIDAD DEL TALENTO HUMANO	FORTALEZA			DEBILIDAD			IMPACTO		
	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
Carencia de capacidades técnicas enfocadas al área del personal				X			3D		
Escasa experiencia del personal contratado, para los cargos asignados.				X			3D		
Ausencia de capacitación al personal.				X			3D		
Aprendizaje por pares al personal nuevo.	X						3F		
Carencia de conocimientos sobre atención al cliente.				X			3D		
Ausencia de seguros contra accidentes.					X			2D	
Predisposición por el trabajo	X						3F		
Trabajo en equipo y compañerismo	X								

Fuente: Comisariato y Distribuidora Don Gato
Investigación (2013)

Elaborado por: Francisco Verdezoto

- **Capacidad Tecnológica**

El área de distribución carece de procesos tecnológicos y ausencia de proceso con soporte técnico para el desarrollo de la logística de la empresa.

Cuadro N° 9: PCI – Capacidad Tecnológica

CAPACIDAD TECNOLÓGICA	FORTALEZA			DEBILIDAD			IMPACTO		
	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
Carencia de tecnología en los procesos de distribución				X			3D		
Efectividad de atención y seguimiento al cliente				X			3D		
Valor agregado al producto y/o servicio		X						2F	
Capacidad de adaptación a los cambios tecnológicos		X						2F	

Fuente: Comisariato y Distribuidora Don Gato
Investigación (2013)

Elaborado por: Francisco Verdezoto

3.7.3. Perfil de capacidades externas del Área de Distribución y Comercialización

El análisis del perfil de oportunidades y amenazas del área de distribución y comercialización de la empresa en estudio se ha nutrido de la información obtenida del análisis del macro entorno, como se describe en el siguiente cuadro:

Cuadro Nº 10: POAM – Perfil de Oportunidades y Amenazas

FACTORES	OPORTUNIDADES			AMENAZAS			IMPACTO		
	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
ECONÓMICOS									
Estabilidad Inflacionaria.	X						30		
Inestabilidad monetaria.	X						30		
POLÍTICO LEGALES									
Normativas y reglamentaciones que mejoran la infraestructura y el nivel de atención al cliente tanto interno como externo	X						30		
Interés por gestionar los procesos de la logística actual con el fin de elaborar estrategias de crecimiento e innovación.	X						30		
Abuso por parte de los funcionarios municipales y de gobierno en la aplicación de las normas.				X			3A		
SOCIALES									
Crecimiento poblacional, densidad poblacional alta en el sector sur del Distrito Metropolitano de Quito.	X						30		
Sensibilidad a la calidad del producto por parte del consumidor.				X			3A		
TECNOLÓGICOS									
Unificación de sus servicios comerciales y tecnológicos en el sector, entre el Comisariato y Distribuidora Don Gato y los minoristas	X						30		
Mejorar los sistemas de control, tanto en el área de bodegaje, como en el área de gestión administrativa financiera de la empresa.	X						30		
Incremento de puntos de venta, lanzamiento de nuevos productos en el sector.				X			3A		

Fuente: Comisariato y Distribuidora Don Gato
Investigación (2013)
Elaborado por: Francisco Verdezoto

3.7.4. Factores Claves de Éxito

Una vez analizados tanto los factores internos como externos de los clientes internos y externos de la empresa Comisariato y Distribuidora Don Gato, se han identificado los factores de mayor incidencia los cuales son considerados como factores claves de éxito para la determinación estratégica, estos se los puede apreciar en la siguiente matriz:

Cuadro N° 11: FCE – Factores Claves de Éxito

FACTORES CLAVES DE ÉXITO			
OPORTUNIDADES		AMENAZAS	
O1	Estabilidad Inflacionaria.	A1	Abuso por parte de los funcionarios municipales y de gobierno en la aplicación de las normas.
O2	Inestabilidad monetaria.	A2	Sensibilidad a la calidad del producto por parte del consumidor.
O3	Normativas y reglamentaciones	A3	Incremento de puntos de venta, lanzamiento de nuevos productos en el sector.
O4	Interés por gestionar los procesos de la logística		
O5	Crecimiento poblacional, densidad poblacional alta en el sector sur.		
O6	Unificación de sus servicios comerciales y tecnológicos en el sector.		
O7	Mejorar los sistemas de control.		
DEBILIDADES		FORTALEZAS	
D1	Carencia de un modelo de gestión administrativo	F1	Atiende de forma directa a clientes.
D2	Estilo de gobierno centralizado de carácter vertical	F2	Aprendizaje por pares al personal nuevo.
D3	Desconocimiento de procesos organizacionales	F3	Predisposición por el trabajo
D4	Carencia de Regulaciones normativas legales	F4	
D5	Carencia de capacidades técnicas enfocadas al área del personal		
D6	Escasa experiencia del personal contratado, para los cargos asignados.		
D7	Ausencia de capacitación al personal.		
D8	Carencia de conocimientos sobre atención al cliente.		
D9	Carencia de tecnología en los procesos de distribución		

Fuente: Comisariato y Distribuidora Don Gato
Investigación (2013)

Elaborado por: Francisco Verdezoto

3.7.5. Determinación Estratégica

Del análisis FODA donde se realizó cruce de factores se determinó las siguientes estrategias:

Cuadro N° 12: MATRIZ FODA

ANÁLISIS FODA											
		OPORTUNIDADES						AMENAZAS			
		O1	O2	O3	O4	O5	O6	O7	A1	A2	A3
		Estabilidad Inflacionaria.	Inestabilidad monetaria.	Normativas y reglamentaciones	Interés por gestionar los procesos de la logística	Crecimiento poblacional, densidad poblacional alta en el sector sur.	Unificación de sus servicios comerciales y tecnológicos en el sector.	Mejorar los sistemas de control.	Abuso por parte de los funcionarios municipales y de gobierno en la aplicación de las normas.	Sensibilidad a la calidad del producto por parte del consumidor.	Incremento de puntos de venta, lanzamiento de nuevos productos en el sector.
FORTALEZAS											
F1	Atiende de forma directa a clientes.	Determinar de un canal de distribución, con adecuados medios de control. (F2,F3,O3,O4,O7)									
F2	Aprendizaje por pares al personal nuevo.	Establecer alianzas estratégicas para la adecuación de una adecuada logística distribución. (F2,O5)									
F3	Predisposición por el trabajo										
DEBILIDADES											
D1	Carencia de un modelo de gestión administrativo							Establecer normativas y regulaciones para el área de distribución de distribución, difundirlas entre el personal que labora en el área. (D3,D9,,A2,A3)			
D2	Estilo de gobierno centralizado de carácter vertical										
D3	Desconocimiento de procesos organizacionales										
D4	Carencia de Regulaciones normativas legales										
D5	Carencia de capacidades técnicas enfocadas al área del personal										
D6	Escasa experiencia del personal contratado, para los cargos asignados.										
D7	Ausencia de capacitación al personal.										
D8	Carencia de conocimientos sobre atención al cliente.										
D9	Carencia de tecnología en los procesos de distribución										

Fuente: Comisariato y Distribuidora Don Gato
Investigación (2013)

Elaborado por: Francisco Verdezoto

Estrategias Ofensivas:

- Determinar de un canal de distribución, con adecuados medios de control. (F2,F3,O3,O4,O7)
- Establecer alianzas estratégicas para la adecuación de una adecuada logística distribución. (F2,O5)

Estrategias Defensivas:

- Establecer normativas y regulaciones para el área de distribución de distribución, difundirlas entre el personal que labora en el área. (D3,D9,,A2,A3)

3.7.6. Determinación de Objetivos

Para determinar los objetivos de la Matriz FODA, se aplica las matrices ofensiva y defensiva de cuyo cruce y ponderación que relaciona factores se obtienen los objetivos ofensivo y defensivo respectivamente como se aprecia a continuación:

Objetivo Ofensivo

Luego de analizadas las estrategias del cuadrante FO, que son de carácter ofensivo se propone el siguiente objetivo ofensivo:

DISEÑAR UN CANAL DE DISTRIBUCIÓN PARA LOS PRODUCTOS DE PRIMERA NECESIDAD COMERCIALIZADOS AL GRANEL, CON LA FINALIDAD DE CREAR UN SISTEMA DE LOGISTICA VERSATIL QUE BRINDE SATISFACCIÓN AL CLIENTE.

Cuadro N° 13: Determinación de Objetivos Ofensivos

MATRIZ OFENSIVA									
		OPORTUNIDADES							TOTAL
		O1	O2	O3	O4	O5	O6	O7	
		Estabilidad Inflacionaria.	Inestabilidad monetaria.	Normativas y reglamentaciones	Interés por gestionar los procesos de la logística	Crecimiento poblacional, densidad poblacional alta en el sector sur.	comerciales y tecnológicos en el sector.	Mejorar los sistemas de control.	
FORTALEZAS	1	Atiende de forma directa a clientes.	3	3	3	3	3	3	21
	2	Aprendizaje por pares al personal nuevo.	5	5	3	3	3	5	29
	3	Predisposición por el trabajo	3	3	5	5	3	5	29
	TOTAL		11	11	11	11	9	13	

Fuente: Comisariato y Distribuidora Don Gato
Investigación (2013)

Elaborado por: Francisco Verdezoto

Objetivo Defensivo

El objetivo defensivo que resulta de la acción propuesta DA en el cuadrante de vulnerabilidad de la matriz FODA, se propone el siguiente objetivo defensivo:

**ESTABLECER PROCESOS, NORMAS Y PROCEDIMIENTOS QUE PERMITAN MEJORAR EL NIVEL DE EFECTIVIDAD DEL ÀREA DE DISTRIBUCIÓN DE PRODUCTOS DE PRIMERA NECESIDAD COMERCIALIZADOS AL GRANEL:
Caso Arroz Don Gato.**

Cuadro Nº 14: Determinación de Objetivos Defensivos

MATRIZ DEFENSIVA						
		AMENAZAS			TOTAL	
		A1	A2	A3		
		Abuso por parte de los funcionarios municipales y de gobierno en la aplicación de las normas.	Sensibilidad a la calidad del producto por parte del consumidor.	Incremento de puntos de venta, lanzamiento de nuevos productos en el sector.		
DEBILIDADES	1	Carencia de un modelo de gestión administrativo	1	4	4	9
	2	No están definidos los mandos medios	1	4	4	9
	3	Escaso nivel de comunicación.	3	5	5	13
	4	Carencia de Regulaciones normativas legales	3	3	4	10
	5	Carencia de capacidades técnicas enfocadas al área del personal	3	3	3	9
	6	Escasa experiencia del personal contratado, para los cargos asignados.	1	4	5	10
	7	Ausencia de capacitación al personal.	1	5	3	9
	8	Carencia de conocimientos sobre atención al cliente.	1	4	3	8
	9	Carencia de tecnología en los procesos de distribución	1	5	5	11
TOTAL		15	37	36		

Fuente: Comisariato y Distribuidora Don Gato
Investigación (2013)

Elaborado por: Francisco Verdezoto

3.8. PROCESO DE INVESTIGACIÓN

3.8.2. Objetivos de Investigación

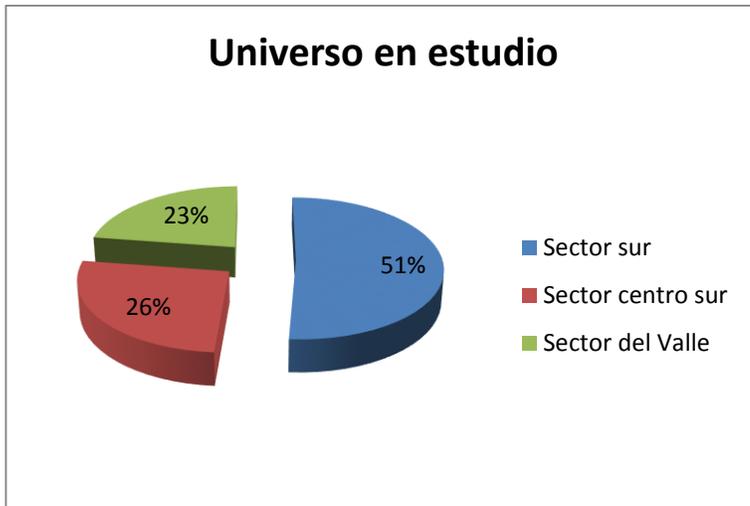
- Identificar las falencias de la logística de distribución actual, de productos de primera necesidad comercializados al granel, caso Arroz Don Gato, distribuido y comercializado por la empresa en estudio.
- Determinar los gustos y preferencias de las distribuidoras minoristas del arroz Don Gato.

3.8.3. Universo de investigación

El universo de estudio se encuentra estructurado por las distribuidoras minoristas del Arroz Don Gato, siendo estas tiendas, supermercados, micro mercados de los sectores centro sur, sur y el valle que atiende el Comisariato y Distribuidora Don Gato. Las cuales ascienden a un total de 137 distribuidas de la siguiente manera:

- Sector sur: 70 distribuidores minoristas
- Sector centro sur: 36 distribuidoras minoristas
- Sector del Valle: 31 distribuidoras minoristas

Tomando en consideración el universo a investigarse, se ha realizado la aplicación de las encuestas de acuerdo al número de distribución poblacional establecido, siendo un 51.09% a las distribuidoras del sector sur, un 26.28% a las distribuidoras del sector centro sur y finalmente un 22.63% a las del sector del valle. Como se aprecia en el siguiente gráfico.



Es importante indicar que en la presente investigación no se determinó la muestra, pues los clientes que venden el Arroz Don Gato, forman parte de la cartera de clientes del comisariato y distribuidora en estudio, por tanto se tiene acceso a ellos de manera directa.

3.8.4. Proceso investigativo

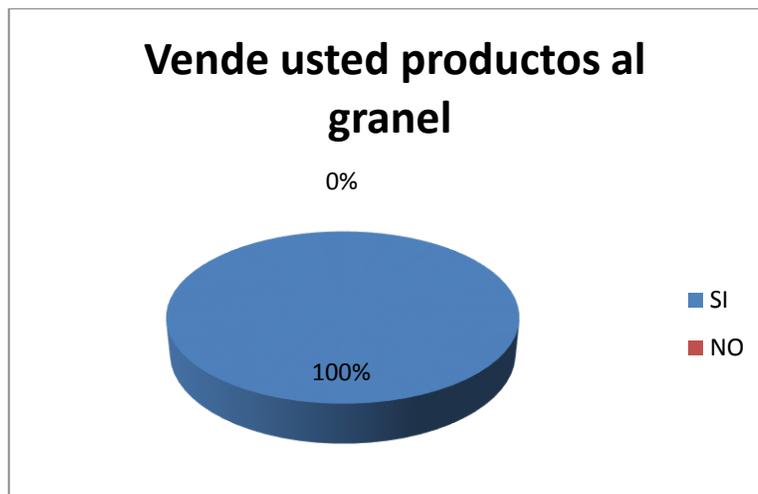
El procesos investigativo, es de carácter analítico, pues se realiza el levantamiento de datos directamente del segmento en estudio y se procedió a tabular y analizar los datos obtenidos, mediante la aplicación de una entrevista para las empresas minoristas que distribuyen el Arroz comercializado (Ver Anexo 1)

3.8.5. Tabulación y análisis de datos

Indicador: Conocimiento del Producto

1. ¿Vende usted productos de primera necesidad pesados al granel?

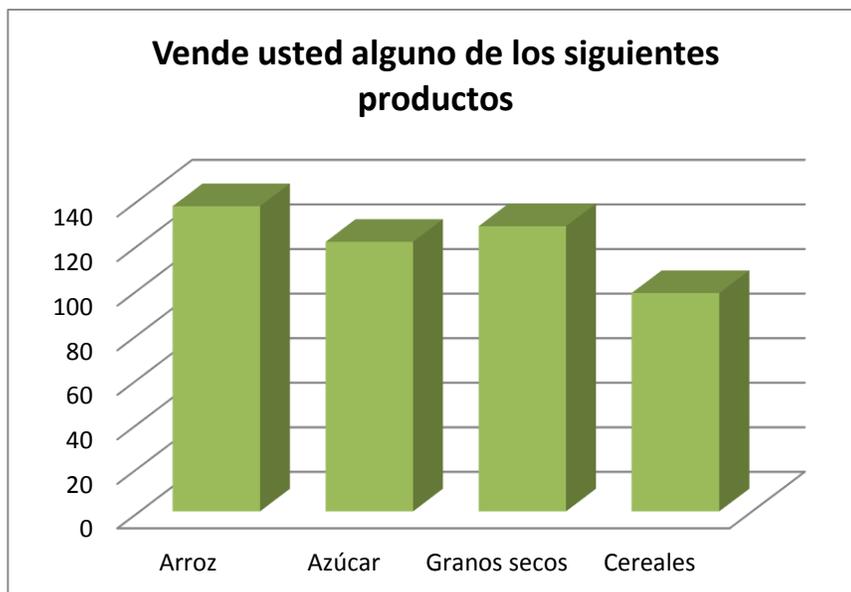
PREGUNTA 1		
RESPUESTA	CANTIDAD	PORCENTAJE
SI	137	100
NO	0	0
TOTAL	137	100



Al indagar sobre la venta al granel de productos de primera necesidad, considerando dentro de ellos al arroz, se determinó que toda las empresas minoristas que forman parte de la cartera de clientes de la empresa Comisariato y Distribuidora Don Gato si venden productos al granel.

2. ¿Vende usted alguno de los siguientes productos?

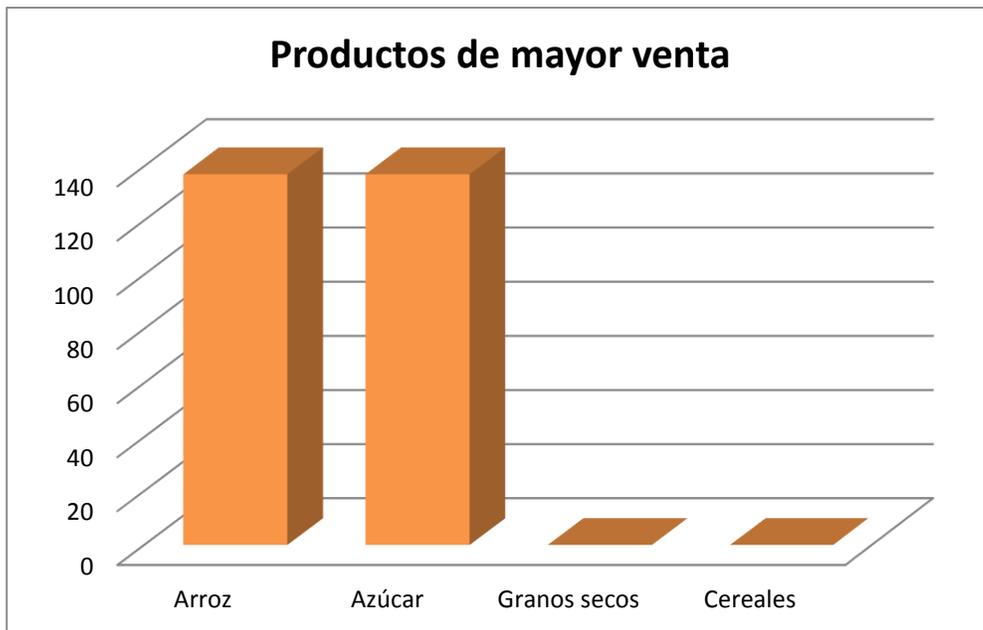
PREGUNTA 2		
RESPUESTA	CANTIDAD	PORCENTAJE
Arroz	137	100
Azúcar	121	88.32
Granos secos	128	93.43
Cereales	98	71.53



Las distribuidoras minoristas que laboran con la empresa en estudio venden en un 100% el arroz que compran en la empresa en estudio, seguido de un 88.32% que venden azúcar, el 93.43% granos secos y solo el 71.53% venden cereales como la cebada, avena o trigo, este indicador es importante para el estudio pues todas adquieren el producto estrella del Comisariato y Distribuidora Don Gato, por lo que requieren que se les entregue a tiempo el producto y que este responda a los parámetros de calidad deseados por los consumidores.

3. ¿De los productos indicados en la pregunta anterior, cuál es el de mayor venta?

PREGUNTA 3		
RESPUESTA	CANTIDAD	PORCENTAJE
Arroz	137	100
Azúcar	137	100.00
Granos secos	0	0.00
Cereales	0	0.00

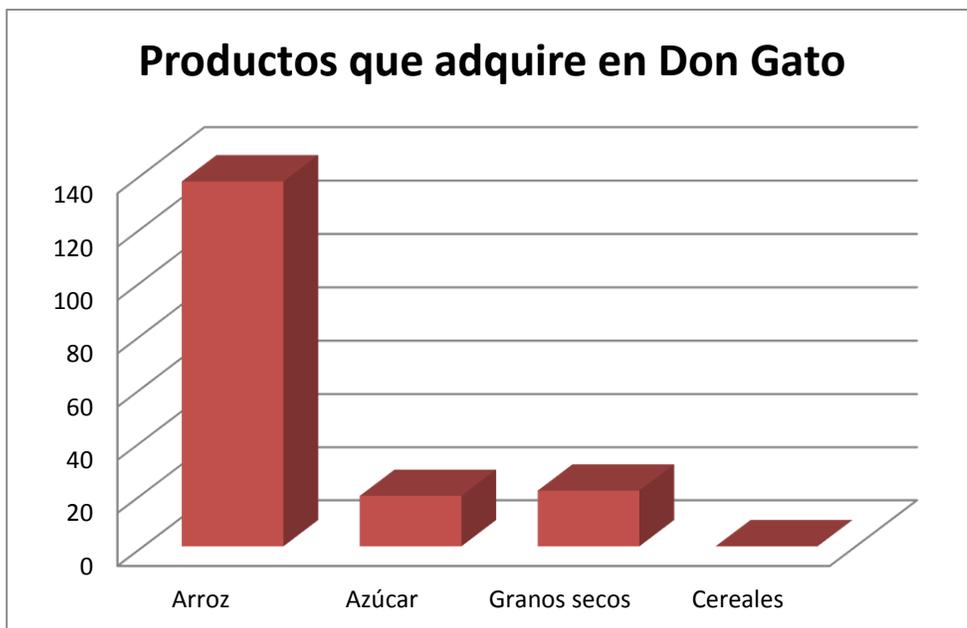


De los productos de primera necesidad vendidos al granel los de mayor venta son el arroz y el azúcar, lo que genera alta expectativa de crecimiento para la empresa en estudio, pues el arroz es su producto estrella, y el que le genera mayor utilidad.

Indicador: Adquisición del producto

4. ¿De los productos anteriores cuál adquiere en el Comisariato y Distribuidora Don Gato?.

PREGUNTA 4		
RESPUESTA	CANTIDAD	PORCENTAJE
Arroz	137	100
Azúcar	19	13.87
Granos secos	21	15.33
Cereales	0	0.00

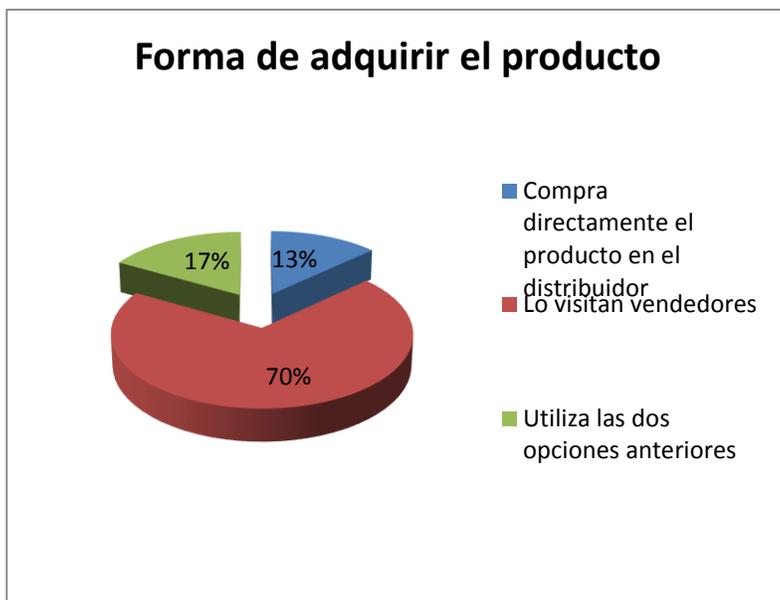


De los productos de primera necesidad comercializados el arroz es el que se adquiere en su totalidad es decir el 100% en el Comisariato y Distribuidora Don Gato, seguido de los granos secos en un 15, 33% y del azúcar en apenas un 13,87%.

Este indicador es de vital importancia, pues se puede conocer que el 100% de los minoristas prefieren el arroz comercializado por Don Gato.

5. ¿Cómo hace usted para adquirir los productos que le proporciona el Comisariato y Distribuidora Don Gato.

PREGUNTA 5		
RESPUESTA	CANTIDAD	PORCENTAJE
Compra directamente el producto en el distribuidor	18	13.14
Lo visitan vendedores	96	70.07
Utiliza las dos opciones anteriores	23	16.79
TOTAL	137	100.00

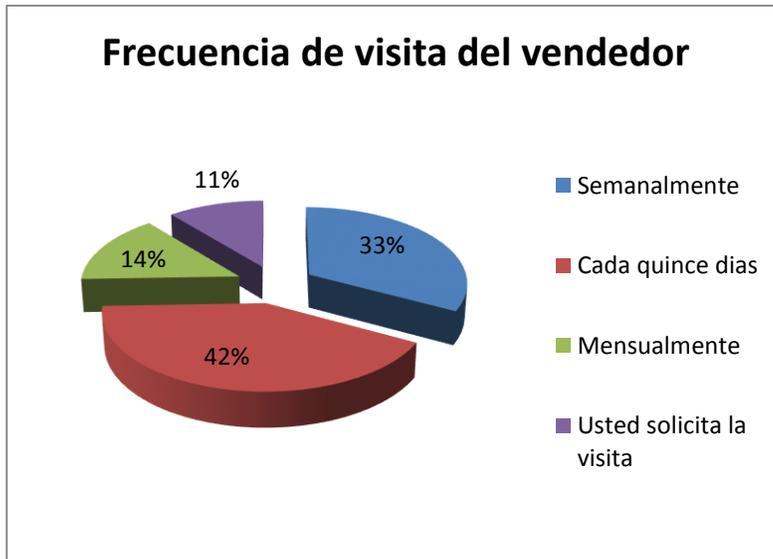


Con referencia a la forma de adquirir el arroz en la distribuidora, se pudo detectar que 16 clientes que representan el 16.79% suelen usar las dos opciones de adquisición, es decir cuando les visita un vendedor o cuando ellos lo requieren directamente.

Seguido de un 13.14% que corresponde a 18 minoristas que lo hacen directamente, indicando que lo hacen de esa manera, pues la frecuencia de visita de los vendedores no está programada, y se suelen desabastecer del producto. Mientras que el 70.07% de minoristas, es decir 96 de ellos si lo hacen a través de un vendedor.

6. ¿En el caso de que lo visite un vendedor, con qué frecuencia lo hace?

PREGUNTA 6		
RESPUESTA	CANTIDAD	PORCENTAJE
Semanalmente	45	32.85
Cada quince días	57	41.61
Mensualmente	20	14.60
Usted solicita la visita	15	10.95
TOTAL	137	100.00

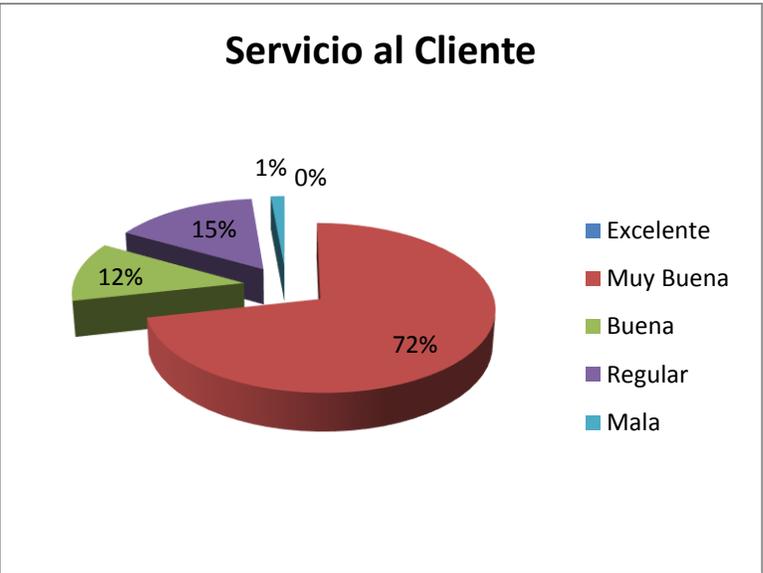


La frecuencia de visitas es irregular, se pudo identificar que el 32.85% son visitados semanalmente, el 41.61% cada quince días, el 14.60% mensualmente y el 10.95% deben solicitar la visita de ellos, esto indica que las visitas son programadas parcialmente, en un 74.45%, lo que permite evidenciar que aproximadamente el 25,25% de clientes no son atendidos con regularidad.

Indicador: Servicio al Cliente

7. ¿Cuál es su percepción en cuanto al servicio que le brinda el Comisariato y Distribuidora Don Gato, con relación a la entrega de sus productos?

PREGUNTA 7		
RESPUESTA	CANTIDAD	PORCENTAJE
Excelente	0	0.00
Muy Buena	98	71.53
Buena	16	11.68
Regular	21	15.33
Mala	2	1.46
TOTAL	137	100.00



En cuanto a la percepción del servicio que le brinda el Comisariato y Distribuidora Don Gato, con relación a la entrega de sus productos, se pudo identificar que el 71.53% que corresponde a 98 clientes minoristas, consideran que es muy buena, el 11.68% que corresponde a 16 clientes piensan que es buena. Pudiéndose ver que el 15.33% piensan que es regular y el 1.46% determinan que es mala.

8. ¿Cree usted qué debería mejorar la atención al cliente?

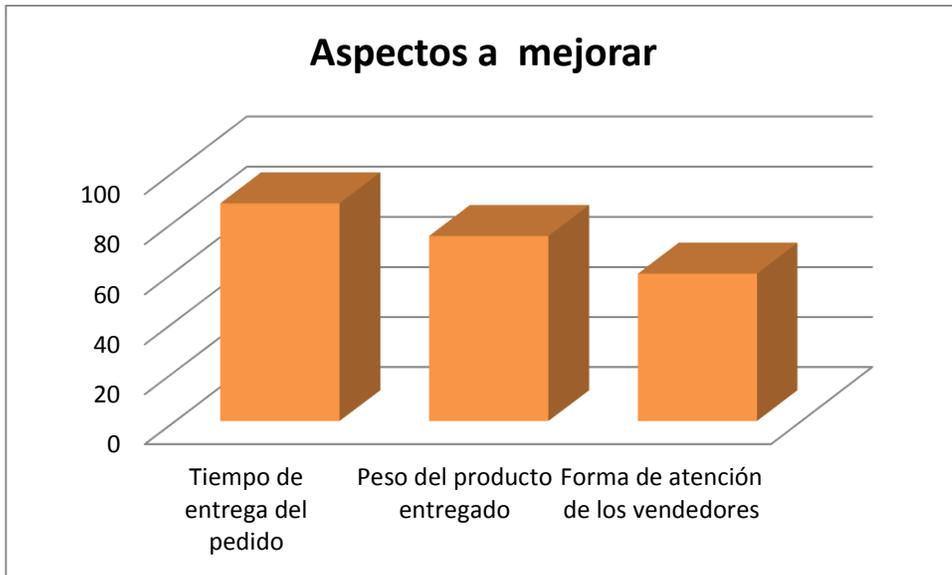
PREGUNTA 8		
RESPUESTA	CANTIDAD	PORCENTAJE
SI	137	100
NO	0	0
TOTAL	137	100



El 100% de clientes minoristas piensan que si se debería mejorar el nivel a atención a pesar de que existe un alto porcentaje de clientes satisfechos con el nivel de atención.

9. ¿En qué aspecto se debería mejorar en la distribución del arroz Don Gato?

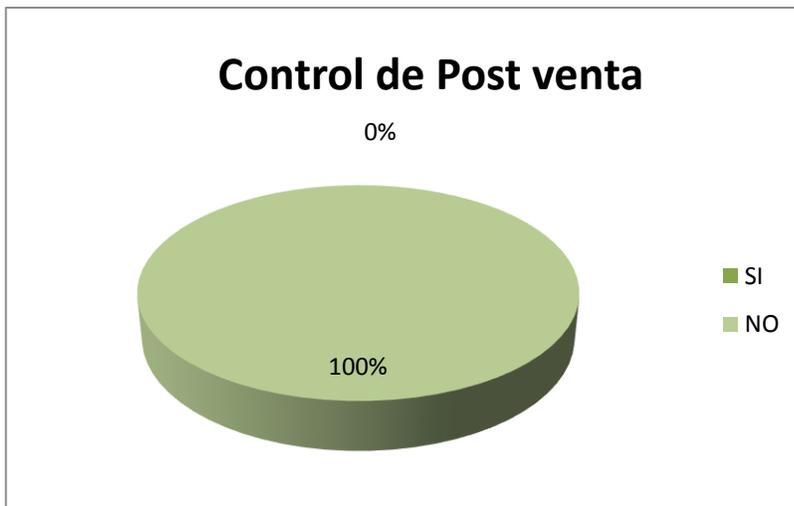
PREGUNTA 9		
RESPUESTA	CANTIDAD	PORCENTAJE
Tiempo de entrega del pedido	87	63.5
Peso del producto entregado	74	54.0
Forma de atención de los vendedores	59	43.1



Al indagar sobre qué aspecto se debería mejorar en la distribución del arroz Don Gato se pudo detectar que el 63.5% que corresponde a 87 de los clientes permanentes piensan que se debe mejorar el tiempo de entrega, el 54% es decir 74 clientes consideran que se debe controlar el peso del producto y el 43.10% que corresponde a 59 almacenes mayoristas que adquieren el Arroz Don Gato, sugieren se debe mejorar en la atención que dan los vendedores.

10. ¿Ha recibido un control de postventa del Arroz Don Gato en su establecimiento?

PREGUNTA 10		
RESPUESTA	CANTIDAD	PORCENTAJE
SI	0	0
NO	137	100
TOTAL	137	100



Con relación al haber recibido control de post venta por parte de los vendedores del Comisariato y Distribuidora Don Gato, se pudo identificar que no han tenido, por lo que sugiere que se lo haga,

3.8.6. Resultados Generales de la Investigación

El total de minoristas que forman parte de la cartera de clientes de Don Gato, es decir el 100% adquieren el arroz como producto vital y de primer orden de venta en sus locales, siendo este producto el de mayor venta, esto indica que **existe alta probabilidad de mejorar el número de clientes que posee actualmente la empresa en estudio.**

El 29.93% de clientes minoristas que adquieren el arroz Don Gato suelen adquirir en la mayoría de los casos el producto directamente, pues no **existe una programación de visitas por parte de los vendedores**, cuya irregularidad en la frecuencia hace que se vean desabastecidos del producto.

Se pudo identificar que del 25.55% de clientes que no son atendidos con regularidad el 10.95% se encuentran desplazados de una atención, personalizada pues deben realizar la solicitud de visita de un vendedor, por lo que se pueden quedar

desabastecidos del producto en estudio, lo cual perjudica a la empresa. Pues se está dejando **una brecha de cerca del 11%**, porcentaje significativo para que ingrese la competencia.

La percepción del servicio al cliente por parte de los minoristas, señalan una brecha del 1.46% como mala, que sumada al 15.33% que corresponde a un total de 23 empresas minoristas, es decir el **16,79% tienen una percepción negativa con referencia a la atención recibida**, lo cual debe generar alta preocupación a los administradores de la empresa en estudio y se deben generar medidas de control y correctivas al respecto.

Los aspectos que se deben mejorar son el tiempo de entrega pues el 63.5% de clientes no se sienten satisfechos, sostienen que existen retrasos o incumplimiento de los periodos de entrega. En cuanto a la atención que dan los vendedores el 43.10% de los clientes consideran que estos deben ser capacitados para mejorar el nivel de atención a los clientes.

CAPÍTULO IV

PROPUESTA

4.1. INTRODUCCIÓN

El estudio del presente trabajo de investigación refleja resultados de dos vertientes claramente definidas, la primera es aquella que permitió realizar un estudio situacional de la empresa tanto en el ámbito externo como interno, en la cual se pudo identificar falencias de alto impacto en el canal de distribución de los productos de primera necesidad entregados al granel a los minoristas del Comisariato y Distribuidora Don Gato.

Por lo que se sugieren estrategias para el mejoramiento del sistema de distribución actual del Arroz Don Gato, de manera específica: pues es el producto de mayor incidencia en los ingresos de la empresa. Para el efecto se propone dentro de la Propuesta realizar un **Plan Operativo** que permita mejorar el nivel de eficiencia y eficacia del área de distribución.

La segunda vertiente de análisis fue la relación con el minorista, pues es el elemento más sensible del canal de distribución, de allí que los resultados generales del proceso de investigación de campo han permitido evidenciar que existen falencias en el proceso de distribución de los productos de primera necesidad vendidos al granel, y de manera específica del arroz Don Gato.

Los clientes frecuentes que se encuentran registrados en la cartera de minoristas que maneja la empresa en estudio consideran que se debe mejorar aspectos como atención al cliente por parte de los vendedores, control en el proceso de distribución para la llegada a tiempo del producto, así como el control del peso antes de la entrega de los quintales de arroz a los distribuidores de menor tamaño, pues eso deja evidenciar **ausencia de un sistema logístico de distribución técnico** del arroz Don Gato como producto de primera necesidad y de mayor venta en el mercado, por parte de las personas encargadas del mismo.

4.2. OBJETIVO DE LA PROPUESTA

Proponer un modelo de logística de distribución del Arroz, como producto de primera necesidad de mayor venta del Comisariato y Distribuidora Don Gato, con la finalidad de implementar procesos en el área de distribución y mejorar el nivel de eficacia y eficiencia en la entrega del producto a las empresas minoristas que forman parte de la cartera de clientes de la empresa en estudio.

4.3. PLAN OPERATIVO PARA EL ÁREA DISTRIBUCIÓN DE ARTÍCULOS DE PRIMERA NECESIDAD COMERCIALIZADOS AL GRANEL: Caso Arroz Don Gato

Cuadro Nº 15: Plan Operativo

PLAN OPERATIVO PARA EL ÁREA DE DISTRIBUCIÓN

OBJETIVOS:	<ul style="list-style-type: none"> * DISEÑAR UN CANAL DE DISTRIBUCIÓN PARA LOS PRODUCTOS DE PRIMERA NECESIDAD COMERCIALIZADOS AL GRANEL, CON LA FINALIDAD DE CREAR UN SISTEMA DE LOGISTICA VERSATIL QUE BRINDE SATISFACCIÓN AL CLIENTE * ESTABLECER PROCESOS, NORMAS Y PROCEDIMIENTOS QUE PERMITAN MEJORAR EL NIVEL DE EFECTIVIDAD DEL ÁREA DE DISTRIBUCIÓN DE PRODUCTOS DE PRIMERA NECESIDAD COMERCIALIZADOS AL GRANEL: Caso Arroz Don Gato.
ESTRATEGIAS:	<ul style="list-style-type: none"> • Determinar de un canal de distribución, con adecuados medios de control. (F2,F3,O3,O4,O7) • Establecer alianzas estratégicas para la adecuación de una adecuada logística distribución. (F2,O5) • Establecer normativas y regulaciones para el área de distribución de distribución, difundirlas entre el personal que labora en el área. (D3,D9,,A2,A3)

Nº	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	PLAZO	COSTO	INDICADOR	META
1	Determinación de procesos de área de distribución	SUPERVISOR	Enero	1,000.00	Nº de procesos identificados	100% de procesos identificados
1.1.	* Levantamiento de procesos del área de distribución					
1.2.	* Jerarquización de procesos					
1.3.	* Diseño del mapa de procesos					
1.4.	* Elaboración de la cadena de valor					
2	Diseño de un canal de distribución	JEFE DEL ÁREA	Febrero	1,500.00	Nº de procesos propuestos implementados	100% de procesos propuestos implementados
2.1.	a. Procesos inbound					
2.2.	b. Procesos administrativos					
2.3.	c. Procesos outbound					
2.4.	d. Procesos de control de bodega:					
3	Programa de Capacitación	JEFE DEL ÁREA	Marzo	500.00	Nº de personas capacitadas en el área de distribución.	100% personal capacitado
3.1.	* Elaboración del programa de capacitación para la implementación de la propuesta.					
3.2.	* Preparación de la logística de capacitación					
3.4.	* Difusión del sistema de operación del área					
3.5.	* Evaluación periodica					
4	Programa de Control	GERENCIA GENERAL	Marzo		Nº de vehículos dotados de seguridad	100% sistemas de control
4.1.	* Adquisición de furgones herméticos (18.500,00 USD)			92,500.00		
4.2.	* Colocación de candados de seguridad con código			125.00		
COSTO TOTAL DEL PLAN				95,625.00		

Fuente: Comisariato y Distribuidora Don Gato

Investigación (2013)

Elaborado por: Francisco Verdezoto

4.4. ESTRUCTURA DE LOS CANALES DE DISTRIBUCIÓN

4.4.1. Estructura Vertical del canal Arroz Don Gato

Los canales de distribución del Arroz Don Gato, comercializado por el Comisariato y Distribuidora Don Gato, aplicados son los diagramados a continuación:

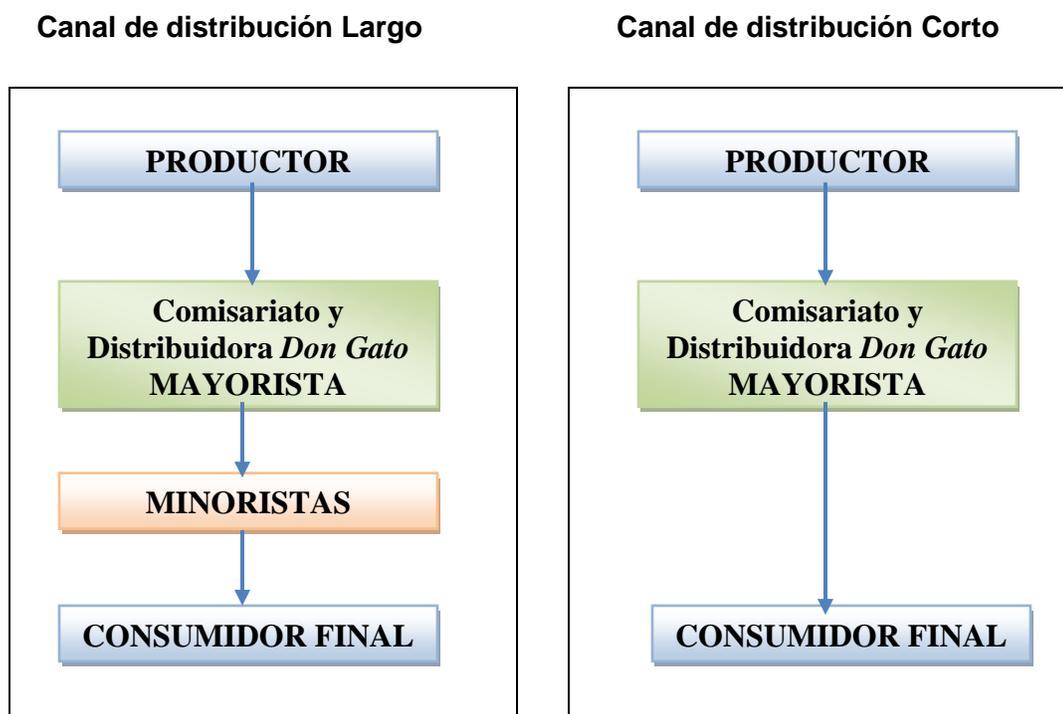


Gráfico N° 7: Canal Vertical de distribución
Elaborado por: Francisco Verdezoto

Como se puede apreciar existe un **canal largo** que presenta dos intermediarios entre el fabricante y el consumidor final. Y un **canal corto**, el cual consta de un intermediario mayorista que en el caso de estudio es el Comisariato y Distribuidora Don Gato a que ofrece el producto al consumidor final.

Es importante indicar que para el presente estudio se tomara en consideración la estructura del Canal de Distribución Largo, pues se ha realizado la investigación sobre la distribución del Arroz Don Gato hacia los clientes minoristas, que son los propietarios de supermercados, micro mercados, tiendas, entre otros. Quienes son los que expendan el producto al granel al consumidor final.

4.4.2. Estructura Horizontal del canal del Arroz Don Gato

Se presenta el flujo del producto desde el proveedor que en el caso de estudio es la empresa piladora de Arroz, la cual entrega el producto empacado en quintales de 50 kilos en sacos de yute con la marca solicitada, para el caso de estudio Arroz Don Gato, hasta el consumidor final que son las empresas minoristas o distribuidoras de menor tamaño que forman parte de la cartera de clientes del Comisariato y Distribuidora Don Gato.



Gráfico N° 8 : Canal Horizontal de distribución
Elaborado por: Francisco Verdezoto

4.4.3. Características de los miembros del canal de distribución del Arroz Don Gato

a. Características del canal mayorista

El mayorista que en el presente caso es la empresa Distribuidora y Comercializadora Don Gato, cuenta con la infraestructura adecuada para el proceso de distribución del producto, posee para ello **cinco camiones**, una bodega para los productos al granel que vienen empacados en quintales de yute como es el caso del Arroz, provisionadas de pallets para evitar que se humedezca el producto durante el tiempo de almacenamiento.

a. Características del canal minorista

Los minoristas que forman parte del canal de distribución del Arroz Don Gato, son los supermercados, micro mercados, y tiendas que compran el producto para comercializarlo al granel, recibiendo una utilidad en el margen de venta, en muchas ocasiones dependiendo de su capacidad de cobertura en el sector adquieren grandes cantidades del producto.

4.5. PROCESOS Y FLUJOS PROPUESTOS PARA EL ÀREA DE DISTRIBUCIÓN

Para el área de distribución del Comisariato y Distribuidora Don Gato, se proponen los siguientes procesos:

- a. Procesos *inbound* o de entrada,
- b. Procesos administrativos, y
- c. Procesos *outbound* o de salida
- d. Procesos de *control*

a. Procesos *inbound*

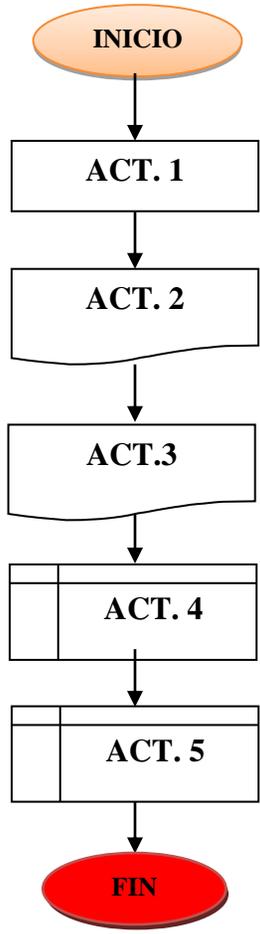
Los procesos inbound, son aquellos que definen la llegada, descarga y almacenamiento de productos de primera necesidad, por lo que se sugiere se implementen para el manejo del Arroz Don Gato, entre ellos se mencionan:

- **Notificación de llegada y atención de vehículos:** Los vehículos deben tener programadas las llegadas a la bodega principal, donde se descarga la mercadería al granel, se propone:
 - a. Llegada en cola y con horarios predeterminados. Es decir el primero en llegar será el primero en ser descargado.
 - b. Conectarse a través de radio o celular con el jefe de bodega para programar su descarga, para que estén los estibadores listos para el trabajo y evitar pérdidas de tiempo.
- **Descarga de vehículos:** una vez se tienen todos los datos del vehículo que será atendido (como los productos que trae, tipos de empaque, prioridad, etc.), se debe definir un método de descarga que sea adecuado para el producto que se va a descargar y de acuerdo al tipo de camión que se está atendiendo.
- **Cross-dock:** Esta técnica se sugiere solo en el caso de que existan pedidos especiales para entregas al por mayor a los mayoristas de más significatividad. Es decir, se realizará una descarga directa del arroz recién llegado y colocado en camiones más pequeños para la distribución. De tal forma que el producto solo atraviesa el centro de distribución del área de recepción al área de expedición.
- **Put-Away:** Una vez descargado, se debe registrar el ingreso del producto al centro de distribución, asignar la ubicación dentro de la misma, definir el medio de transporte para llevarlo a la ubicación y el personal que lo hará, y finalmente registrar todos los datos necesarios. Éste procedimiento se lo debe considerar como el normal y regular dentro del área de distribución.
- **Reubicación:** en muchas ocasiones es necesario cambiar algún producto a una ubicación más adecuada, esto se debe hacer lo más rápido posible y que se adapte al resto de operaciones del centro de distribución.

Proceso *inbound*

Nº	DESCRIPCIÓN	Inicio	Activ.	Docum.	Almac.	Dato
1	Notificación de llegada de vehículos (celular o radio)	X				
2	Recepción del vehículo (registro de hora de llegada)			X		
3	Descarga de vehículos		X			
4	Cross-dock:			X		
5	Put-Away:				X	
6	Reubicación de mercadería				X	

COMISARIATO Y DISTRIBUIDORA “DON GATO”
Proceso *inbound* Propuesto



Fecha Presentación:	Firma	Fecha Aprobación:	Firma
00/00/201X	Nombre	00/00/201X	Nombre

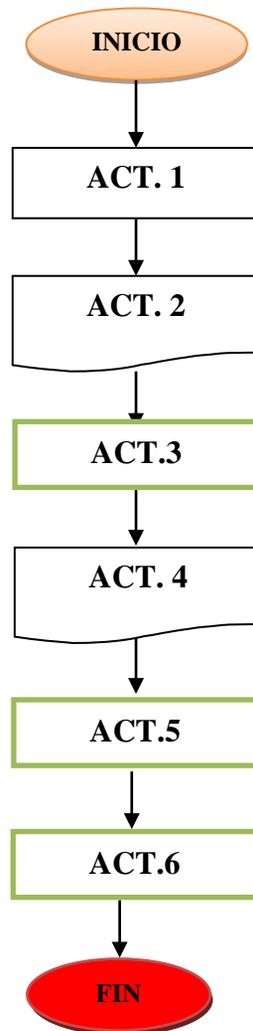
b. Procesos administrativos

Son proceso de apoyo para el área de distribución logística del Comisariato y Distribuidora Don Gato, por lo que no involucran ingresos ni egresos de productos. Entre otros incluyen:

- **Conteo cíclico:** Permite mantener un **stock mínimo** en la bodega de arroz como producto de distribución principal, de esta manera se procederá usualmente a contar el inventario que está físicamente en la bodega de distribución y se compara con el inventario que según los registros debiera haber. Con la referencia de los datos de éste procedimiento se realizarán las órdenes de pedido de mercadería al proveedor. El jefe de bodega deberá considerar los historiales y comportamiento de pedidos anteriores para evitar desabastecimiento.
- **Políticas de reabastecimiento:** Se deberá proponer políticas que definan los criterios a utilizar en el restablecer el *stock* del Arroz Don Gato.
- **Administración del personal:** se debe procurar contar con el menor personal posible que trabaje de la manera más eficiente y eso sólo es posible al distribuir la carga de trabajo entre los trabajadores con el fin de minimizar el tiempo improductivo y aprovecharlo en actividades necesarias, como el conteo cíclico, por lo que se sigue elaborando un manual de funciones para el área de distribución.

Nº	DESCRIPCIÓN	Inicio	Activ.	Docum.	Almac.	Dato
1	Conteo cíclico (mantener un stock mínimo)	X				
2	Comparación con el stock requerido			X		
3	Adquisición de faltantes		X			
4	Proponer políticas de reabastecimiento			X		
5	Difundir políticas de reabastecimiento		X			
6	Elaboración de manual de funciones		X			
7	Asignación de personal			X		

COMISARIATO Y DISTRIBUIDORA “DON GATO”
Proceso Administrativo Propuesto



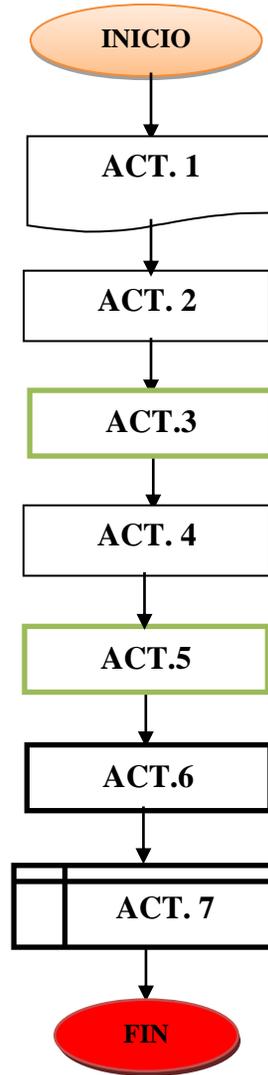
Fecha Presentación:	Firma	Fecha Aprobación:	Firma
00/00/201X	Nombre	00/00/201X	Nombre

c. **Procesos *outbound***

Son los relacionados con el egreso y carga de los productos que salen del centro de distribución, entre los procesos sugeridos para el área de distribución logística, son los siguientes:

- **Órdenes de despacho:** El supervisor de la Distribuidora, deberá formular solicitudes y/o ordenes de despacho en función de las adquisiciones de los minoristas del Arroz Don Gato, las mismas que deben ser atendidas de acuerdo a las prioridades que se asignen y planificarlas adecuadamente para entregarlas a tiempo, se debe recordar que se la entrega oportuna del producto genera satisfacción del cliente final.
- **Preparación de carga:** Una vez el pedido está listo, debe ser preparado para cargarlo al vehículo que lo entregará. Este proceso comúnmente incluye actividades como el acondicionamiento de pedidos en los *pallets*, asignar la puerta para la carga del vehículo, el registro de las transacciones de las entregas.
- **Carga de vehículo:** Cuando se tienen listas las entregas se debe definir un método de carga para el vehículo que hará la entrega y luego cargarlo.
- **Administración de envíos:** ya que fue cargado el camión y enviado el producto, es conveniente tener la información sobre todos los envíos.
- **Recepción y archivo de las ordenes de entrega:** Una vez entregados los pedidos a los minoristas, los encargados del traslado de la mercadería deberán hacer firmar la recepción de conformidad del pedido y entregarlo posteriormente al bodeguero para que documente la descarga de inventario dentro de bodega y nuevamente analice las existencias, con la finalidad de llevar un mejor control y sobre todo evitar desabastecimiento.

COMISARIATO Y DISTRIBUIDORA “DON GATO”
Procesos *outbound* Propuestos



Fecha Presentación:	Firma	Fecha Aprobación:	Firma
00/00/201X	Nombre	00/00/201X	Nombre

Procesos *outbound*

Nº	DESCRIPCIÓN	Inicio	Activ.	Docum.	Almac.	Dato
1	Formular órdenes de despacho	X		X		
2	Recepción de la orden de despacho		X			
3	Preparación de la carga		X			
4	Carga del vehículo		X			
5	Administración de envío		X			
6	Recepción de conformidad de entrega		X			
7	Archivo de documento				X	

d. Procesos de control de bodega:

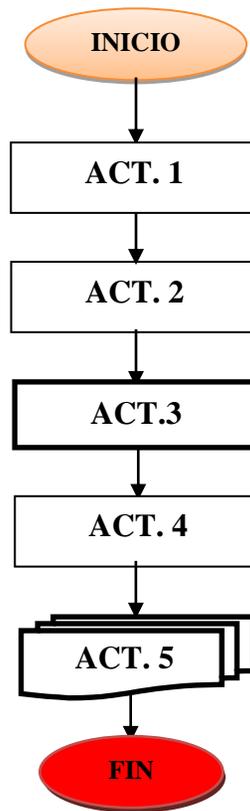
Este tipo de procesos deben ser implementados desde la reestructuración del sistema de transporte hasta la entrega del producto al cliente final. Entre ellos se sugieren:

- **Estructura de los vehículos de carga pesada:** Se sugiere se cambien los cajones de madera de los cinco camiones que realizan el traslado del arroz desde la piladora, a **FURGONES HERMÉTICO**, debido a que el robo de sacos de arroz ha sido uno de los problemas más fuertes y difíciles de realizar, a pesar de que los vehículos son monitoreados satelitalmente.
- **Seguridades con códigos:** En la puerta de cierre de los furgones se deberán colocar candados de seguridad, plásticos con códigos que solo el jefe de la bodega central podrán abrirlo para el descargue de la mercadería, que es el caso del Arroz Don Gato.

Proceso de control de bodega

Nº	DESCRIPCIÓN	Inicio	Activ.	Docum.	Almac.	Dato
1	Implementación de furgones para vehículos	X				
2	Colocación de códigos de seguridad en candados		X			
3	Entrenamiento a choferes sobre códigos de seguridad		X			
4	Seguimiento y control de aplicación del sistema de seguridad implementado		X			
5	Informe periódico sobre seguridad			X		

**COMISARIATO Y DISTRIBUIDORA “DON GATO”
Procesos de Control de Bodega Propuestos**



Fecha Presentación:	Firma	Fecha Aprobación:	Firma
00/00/201X	Nombre	00/00/201X	Nombre

e. Proceso de capacitación:

Este proceso se lo deberá hacer periódicamente y cada que se incorpore nuevo personal al área de distribución, con el cual se debe difundir la estructura del área de distribución, documentación interna que se maneja, procedimiento general del área y difusión de políticas, normas y procedimientos de la logística de distribución.

Por lo que se sugiere se implemente un sistema de gestión de información detallado a continuación:

• **Gestión de Información:**

Para la gestión de información de la logística de distribución del Arroz Don Gato, se consideró los siguientes aspectos:

- a. Estructurar la distribución horaria de programación de los traslados del producto, a fin de entregar a tiempo la mercadería solicitada por el minorista. Para el registro de los tiempos de rutas se propone utilizar una hoja de cálculo en Excel.
- b. Se debe despachar los pedidos a las horas programadas para reducir tiempos inoperativos para el transportista.
- c. Coordinar con los minoristas el área de recepción de producto, es decir se debe preparar y optimizar las zonas de operación para la entrega del producto al cliente, con la finalidad de optimizar los tiempos de entrega y alcanzar la completa satisfacción del cliente.

4.6. ANÁLISIS FINANCIERO DE LA PROPUESTA

4.6.1. Estado de Resultados

El Estado de Resultados de la empresa Comisariato y Distribuidora Don Gato, presenta una utilidad de \$71.934,14 USD.

Cuadro N° 16: Estado de Resultados

COMISARIATO Y DISTRIBUIDORA DON GATO		
ESTADO DE RESULTADOS		
AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2012		
INGRESOS		
VENTAS	162,631.27	
OTROS INGRESOS	534.32	
UTILIDAD BRUTA EN VENTAS		163,165.59
GASTOS OPERACIONALES		
HONORARIOS Y SERVICIOS PROFESIONALES	28,295.26	
IMPRESOS Y FORMULARIOS	7,075.34	
UTILES DE OFICINA	2,150.24	
SERVICIOS BÁSICOS	221.55	
OTROS GASTOS MENORES	14,070.04	
UTILIDAD OPERATIVA ANTES PART. EMPL.		111,353.16
PARTICIPACIÓN TRABAJADORES		16,702.97
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS		94,650.19
IMPUESTO A LA RENTA		22,716.04
UTILIDAD DEL EJERCICIO		71,934.14

Fuente: Comisariato y Distribuidora Don Gato

Elaborado por: Francisco Verdezoto

4.6.2. Estado de Resultados Proyectado

El estado de resultado se ha proyectado con la inflación a cierre de diciembre del 2012, debido a que los datos financieros entregados por la empresa se cierran al 31 de diciembre del 2013.

Cuadro N° 17: Estado de Resultados Proyectado

COMISARIATO Y DISTRIBUIDORA DON GATO						
ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO						
	0	1	2	3	4	5
INGRESOS						
VENTAS		162,631.27	169,396.73	176,443.63	183,783.69	191,429.09
OTROS INGRESOS		534.32	556.55	579.70	603.82	628.93
UTILIDAD BRUTA EN VENTAS		163,165.59	169,953.28	177,023.33	184,387.51	192,058.03
EGRESOS						
GASTOS OPERACIONALES		51,812.43	53,967.83	54,755.76	57,033.60	59,406.19
UTILIDAD OPERATIVA ANTES PART. EMPL.		111,353.16	115,985.45	122,267.58	127,353.91	132,651.83
PARTICIPACIÓN TRABAJADORES		16,702.97	17,397.82	18,340.14	19,103.09	19,897.77
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS		94,650.19	98,587.63	103,927.44	108,250.82	112,754.06
IMPUESTO A LA RENTA		22,716.04	23,661.03	24,942.59	25,980.20	27,060.97
UTILIDAD DEL EJERCICIO		71,934.14	74,926.60	78,984.86	82,270.63	85,693.08
DEPRECIACIÓN		1,614.57	1,614.57	1,614.57	1,614.57	1,614.57
FLUJO DE CAJA SIN PLAN		73,548.71	76,541.17	80,599.43	83,885.20	87,307.65

Fuente: Comisariato y Distribuidora Don Gato

Elaborado por: Francisco Verdezoto

4.6.3. Flujo de Caja Proyectado con inversión

La inversión de la presente propuesta es de \$ 95.625,00 USD, los mismos que serán invertidos por fondos propios pues las utilidades anuales del Comisariato y Distribuidora Don Gato, son altas, como se aprecia a continuación.

Cuadro N° 18: Flujo de Caja Proyectado

COMISARIATO Y DISTRIBUIDORA DON GATO						
FLUJO DE CAJA PROYECTADO						
	0	1	2	3	4	5
INGRESOS						
VENTAS		162,631.27	169,396.73	176,443.63	183,783.69	191,429.09
OTROS INGRESOS		534.32	556.55	579.70	603.82	628.93
UTILIDAD BRUTA EN VENTAS		163,165.59	169,953.28	177,023.33	184,387.51	192,058.03
EGRESOS						
GASTOS OPERACIONALES		51,812.43	53,967.83	54,755.76	57,033.60	59,406.19
UTILIDAD OPERATIVA ANTES PART. EMPL.		111,353.16	115,985.45	122,267.58	127,353.91	132,651.83
PARTICIPACIÓN TRABAJADORES		16,702.97	17,397.82	18,340.14	19,103.09	19,897.77
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS		94,650.19	98,587.63	103,927.44	108,250.82	112,754.06
IMPUESTO A LA RENTA		22,716.04	23,661.03	24,942.59	25,980.20	27,060.97
UTILIDAD DEL EJERCICIO		71,934.14	74,926.60	78,984.86	82,270.63	85,693.08
DEPRECIACIÓN		1,614.57	1,614.57	1,614.57	1,614.57	1,614.57
FLUJO DE CAJA SIN PLAN		73,548.71	76,541.17	80,599.43	83,885.20	87,307.65
INVERSION	-95,625.00					
VALOR RESIDUAL						4,414.65
FLUJO DE CAJA CON PLAN	-95,625.00	81,190.42	84,493.80	88,973.71	92,600.87	96,378.92

Fuente: Comisariato y Distribuidora Don Gato
Elaborado por: Francisco Verdezoto

4.6.4. Costo de Oportunidad

Para el cálculo del Costo de Oportunidad se ha considerado factores económicos de impacto al tipo de producto que ofrece la empresa en estudio entre ellos la inflación, tasa de interés activa y tasa de interés pasiva. Tomando como referente para el proyecto la inversión de un 100% de fondos propios, como se aprecia a continuación:

Cuadro N° 19: Costo de Oportunidad

COSTO DE OPORTUNIDAD		
K=	$(\%RP \times TRP) + (\%RA \times TAR) \times (1 - T) + TLR$	
RP=	100	%
TRP=	4.53	%
RA=	0	%
TAR=	11.20	%
TLR=	5.86	%
T=	39	%
(%RP x TRP)=	4.53	%
(1- T) =	-38	%
(%RA x TAR) =	0	%
TLR=	5.86	%
K=	10.39	%

Fuente: Comisariato y Distribuidora Don Gato

Elaborado por: Francisco Verdezoto

4.6.5. Van Projectado

Al analizar los flujos con la inversión se pudo evidenciar que con el costo de oportunidad del 10.39% se obtiene un VAN Positivo de \$ 348.012,71, lo que significa que el proyecto es viable.

Cuadro N° 20: Van Projectado

VAN PROYECTADO			
n	F.F.N.	$1/(1,10393)^n$	F.F.D.
0	-95,625.00	1	-95,625.00
1	73,548.71	0.91	81,190.42
2	76,541.17	0.82062	84,493.79937
3	80,599.43	0.74338	88,973.70538
4	80,599.43	0.67341	92,600.87
5	87,307.65	0.61003	96,378.92
			348,012.71

Fuente: Comisariato y Distribuidora Don Gato

Elaborado por: Francisco Verdezoto

4.6.6. TIR Tasa Interna de Retorno

Para el cálculo de la tasa interna de retorno, se ha aplicado el método de interpolación a una tasa del 35%, con la finalidad de obtener un VAN negativo, obteniéndose un rubro de \$ -93.085,35 UDS, que al ser interpolados se obtiene una TIR del 93,085%.

Cuadro N° 21: TIR

TASA INTERNA DE RETORNO			
n	F.F.N.	1/(1,35)^n	F.F.D.
0	-95,625.00	1	-95,625.00
1	81,190.42	0.03	2,451.62371
2	84,493.80	0.00111	85.04575
3	88,973.71	0.00004	2.98516
4	92,600.87	0.00000	0.00000
5	96,378.92	0.00000	0.00000
			-93,085.35
			TIR 93,085%

Fuente: Comisariato y Distribuidora Don Gato
Elaborado por: Francisco Verdezoto

4.6.7. Periodo de Recuperación

El periodo de recuperación de la inversión es en un año dos años y diez días. Es así que teniendo una inversión de la propuesta del \$ 95.625 UDS, en el primer año se recupera \$ 81.190.42 UDS, que restados de la inversión inicial, se logra recuperar la diferencia de \$ 14.434,58 UDS en el segundo año en un tiempo de dos años y diez días como se puede apreciar en el siguiente cuadro.

Por lo tanto, se puede emitir un juicio de que el proyecto es factible pues la recuperación es menor a los cinco años en que se proyectó los cálculos de la inversión, tomando en consideración que en la actualidad la empresa viene sufriendo una pérdida de un 3% a la utilidad neta por robo del Arroz durante el proceso de logística y distribución.

Cuadro N° 22: PIR

PERIODO DE RECUPERACIÓN DE LA INVERSIÓN			
CALCULO DEL TIEMPO DE RECUPERACIÓN EN FLUJOS QUE NO SON IGUALES			
N	F.F.D	Rubro recuperado	
0	-95,625.00		
1	81,190.42	-14,434.58	
2	84,493.80	7,041.15	62.36
3	88,973.71		
4	92,600.87		
5	96,378.92		
Periodo de recuperación		AÑOS	DÍAS
		-2.050031264	10

Fuente: Comisariato y Distribuidora Don Gato

Elaborado por: Francisco Verdezoto

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. CONCLUSIONES

El desarrollo del presente estudio se pudo identificar que las empresas de pequeño tamaño como es el Comisariato y Distribuidora Don Gato, debido al desconocimiento de procesos de gestión administrativa, como son los de logística y distribución, sufren pérdidas significativas en sus ingresos, ya sea por factores externos como robos en el traslado de la mercadería, así como el desperdicio de recursos entre ellos el tiempo durante los procesos de distribución que manejan empíricamente, para el efecto se pudo concluir que:

- a. Existen teóricos que dan enorme soporte al tema de logística de distribución de productos en el mercado entre ellos se puede citar a Kotler, Stern, Santesmates, entre otros.
- b. La empresa es de carácter familiar, carece de organización y un modelo de gestión administrativa y por ende no tiene una estructura organizacional definido, y el nivel de dirección se encuentra centralizado en una sola persona, lo cual entorpece los procedimientos dentro de la organización.
- c. La investigación interna en la empresa con la metodología FODA, reflejo altas debilidades en el área de distribución y logística, siendo una de las más importante la falta de soporte técnico en el canal de distribución empírico que vienen manejando desde que la empresa se convirtió en distribuidora de productos de primera necesidad vendidos al granel, siendo el arroz don Gato su producto estrella.
- d. Al ser una empresa que trabaja empíricamente, para el estudio se ha realizado en levantamiento del proceso actual del área de distribución que es de carácter empírico para poder tener referencia de las falencias actuales.
- e. La ausencia de sistemas de control en el canal de logística que manejan actualmente de manera empírica, ha generado una pérdida estimada del 3% de la utilidad neta anual.

- f. Se pudo identificar que del 25.55% de clientes que no son atendidos con regularidad el 10.95% se encuentran desplazados de una atención, personalizada pues deben realizar la solicitud de visita de un vendedor, por lo que se pueden quedar desabastecidos del producto en estudio, lo cual perjudica a la empresa. Pues se está dejando **una brecha de cerca del 11%**, porcentaje significativo para que ingrese la competencia.
- g. La percepción del servicio al cliente por parte de los minoristas, señalan una brecha del 1.46% como mala, que sumada al 15.33% que corresponde a un total de 23 empresas minoristas, es decir el **16,79% tienen una percepción negativa con referencia a la atención recibida**, lo cual debe generar alta preocupación a los administradores de la empresa en estudio y se deben generar medidas de control y correctivas al respecto.
- h. Los involucrados en el canal de distribución son los proveedores, el mayorista que en el caso de estudio en el Comisariato y Distribuidora Don Gato y los minoristas formado por tiendas, distribuidoras de menor tamaño, clínicas, entre otras.
- i. Se puede apreciar existe un **canal largo** que presenta dos intermediarios entre el fabricante y el consumidor final. Y un **canal corto**, el cual consta de un intermediario mayorista que en el caso de estudio es el Comisariato y Distribuidora Don Gato a que ofrece el producto al consumidor final.

5.2. RECOMENDACIONES

Para mejorar las dificultades encontradas en el área de distribución del producto estrella vendido al granel por el Comisariato y Distribuidora Don Gato, se propone:

- a. Definir técnicamente el canal de distribución actual.
- b. Implementar en el canal de distribución los procesos sugeridos siendo estos:
 - Procesos *inbound* o de entrada,
 - Procesos administrativos, y
 - Procesos *outbound* o de salida

- Procesos de *control*
- c. Financieramente el proyecto es viable pues arroja un van positivo y un tiempo de recuperación de un año dos días por lo que se recomienda implementarlo inmediatamente.

BIBLIOGRAFÍA

ACEVEDO.J.A.; Gómez, M (2001). *Logística moderna y la competitividad empresarial*. Cuba, 2001. 5, 6,18 p. Archibugi, Daniele and Michie, Jonathan (1997). "Technology, Globalization and economic performance". Cambridge, Univerrrity Press, Cambridge.

BORRERO, Julio César. (1998) *Marketing Estratégico*, 2da edición, Editorial San Marcos, Lima – Perú.

CHIAVENATO (1989), *Introducción a la teoría general de la administración*, 2da edición, McGraw-Hill, Bogotá – Colombia.

FERREL O.C., HIRT, Geoffrey, RAMOS Leticia, ANDRIAENSÉNS, Marianela y FLORES, Miguel Ángel. (2004) *Introduccion a los negocios en un mundo cambiante*, 4ta edición, Editorial Mc. Graw Hill. P371

FISCHER, Laura & ESPEJO, Jorge. (2004) *Mercadotecnia*, 3era edición, Editorial McGraw-Hill Interamericana S.A., Colombia.

FLEITMAN, Jack (2000) *Negocios Exitosos: Cómo empezar a administrar y operar efectivamente un negocio*. 5ta edición, Mc. Graw Hill, Colombia.

KOTLER, Philip: (1999) *El Marketing según Kotler cómo crear, ganar y dominar los mercados*, Ediciones Paidós Ibérica S.A., Barcelona – España.

LAMB, Charles, HAIR, Joseph y MCDANIEL, Carl (2002) *Marketing*, 6ta edición, Editorial, International Thomson Editores S.A. España (p.385)

SANTESMASES, Mester Miguel (2012) *Marketing: conceptos y estrategias*. Ediciones Pirámide SA. Madrid. ISBN 8436826132, 9788436826135

SERNA G. Humberto (2010) *Gerencia Estratégica: teoría, metodología, alineamiento, implementación y mapas estratégicos*, 3era edición, Editorial 3R ediciones, Bogota D.C. Colombia.

STERN, Louis W, EL-ANSARY Adel I, COUGHLAN, Anne T, CRUZ Ignacio (1998) *Canales de distribución*, quinta edición, Editorial Prentice Hall Iberia S.R.L., Simon & Schuster International Group, España.

PELTON, Lou E. STRUTTON, David, LUMPKIN, James R. (1999) *Canales de marketing y distribución comercial*, 1era edición, McGraw-Hill Interamericana S.A., Colombia.

PUJOL, Bruno (1999) *Diccionario de Marketing*, Editorial Cultural S.A, Edición.

ROCHE CRUZ, Ignaci0 (2004) *Los Canales de distribución de productos de gran consumo*, 1era edición, Editorial Pirámide. (CHIAVENATO, 1989)

WILEY, A. (2006).*Las Técnicas Modernas de Venta y sus Aplicaciones* 4ta.Editorial Deusto. Madrid.

WEBGRAFIA

Dictionary of Marketing Terms», de MarketingPower.com, de la American Marketing Association, en <http://www.marketingpower.com/mg-dictionary-view1111.php>, obtenido en abril del 2007.

ANEXOS

ANEXO N 1

ENTREVISTA

Dirigida a:

Comerciantes Minoristas que forman parte de la cartera de clientes de la empresa Comisariato y Distribuidora Don Gato.

Objetivo:

Identificar el nivel de satisfacción del cliente, con relación a la distribución de los productos de primera necesidad comercializados por el Comisariato y Distribuidora Don Gato, tomando como referencia el caso del Arroz Don Gato.

Instrucciones:

Marque con una **X** la respuesta que usted considere correcta.

Indicador: Conocimiento del Producto

11. Vende usted productos de primera necesidad pesados al granel.

Si _____

No _____

12. Vende usted alguno de los siguientes productos:

Arroz _____

Azúcar _____

Granos secos _____

Cereales _____

13. De los productos indicados en la pregunta anterior, cual es el de mayor venta.

Arroz _____

Azúcar _____

Granos secos _____

Cereales _____

14. De los productos anteriores cual es el que adquiere en el Comisariato y Distribuidora Don Gato.

Arroz _____

Azúcar _____

Granos secos _____
Cereales _____

Indicador: Adquisición del producto

15. Como hace usted para adquirir los productos que le proporciona el Comisariato y Distribuidora Don Gato.

Compra directamente el producto en el distribuidor _____
Lo visitan vendedores _____
Utiliza las dos opciones anteriores _____

16. En el caso de que lo visite un vendedor, con qué frecuencia lo hace:

Semanalmente _____
Mensualmente _____
Trimestralmente _____
Usted solicita la visita _____

Indicador: Servicio al Cliente

17.Cuál es su percepción en cuanto al servicio que le brinda el Comisariato y Distribuidora Don Gato, con relación a la entrega de sus productos.

Excelente _____
Muy Buena _____
Buena _____
Regular _____
Mala _____

18. Cree usted que debería mejorar:

Si _____
No _____

19. En qué aspecto se debería mejorar:

Tiempo de entrega del pedido _____
Peso del producto entregado _____
Forma de atención de los vendedores _____

20. Según su criterio, como es la infraestructura logística de la entrega del Arroz en su local.

Muy Buena _____
Buena _____
Regular _____
Mala _____

21. Le han realizado un control de postventa del Arroz Don Gato en su establecimiento,

Si _____

No _____

