



**UNIVERSIDAD ESTATAL DE MILAGRO**

**UNIDAD ACADÉMICA CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y  
COMERCIALES**

**PROYECTO DE GRADO PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE  
INGENIERÍA EN CONTADURÍA PÚBLICA Y AUDITORÍA.**

**TÍTULO DEL PROYECTO:**

**“PLAN DE ESTRATEGIAS Y POLÍTICAS PARA MEJORAR LOS  
CANALES DE DISTRIBUCIÓN DE LOS PRODUCTOS QUE OFERTA  
DIPOR S.A. SUCURSAL MILAGRO”**

**AUTORES:**

**JAZMIN ANABEL JACOME JAMA**

**KLEBER WLADIMIR JIMENEZ LEON**

**MILAGRO, ABRIL DEL 2014**

**ECUADOR**

## CERTIFICACIÓN DE ACEPTACIÓN DEL ASESOR

En mi calidad de Tutor de proyecto de investigación nombrado por el Consejo Directivo de la Unidad Académica de Ciencias Administrativas y Comercial de la Universidad Estatal de Milagro.

CERTIFICO:

Que he analizado el proyecto de tesis de grado con el título “**Plan de Estrategias y Políticas para mejorar los canales de distribución de los productos que oferta Dipor S.A. sucursal Milagro**”. Presentado como requisito previo a la aprobación y desarrollo de la investigación para optar al Título de Ingeniería en Contaduría Pública y Auditoría.

El mismo que considero debe ser aceptado por reunir los requisitos legales y por la importancia del tema.

Milagro, abril del 2014

Presentado por los egresados:

Jazmín Anabel Jácome Jama

C.I. 0929362416

Kleber Wladimir Jiménez León

C.I. 0928983097

**TUTOR:**

---

CPA. Jazmín Sánchez Astudillo

## DECLARACIÓN DE AUTORÍA DE LA INVESTIGACIÓN

NOSOTROS: Jazmín Anabel Jácome Jama y Kleber Wladimir Jiménez León por medio de este documento, entregó el proyecto; **“Plan de Estrategias y Políticas para mejorar los canales de distribución de los productos que oferta Dipor S.A. sucursal Milagro”**. Del cual me responsabilizo por ser la autora del mismo y tener la asesoría personal del CPA. Jazmín Sánchez Astudillo.

Milagro, abril del 2014

---

Jazmín Anabel Jácome Jama

C.I. 0929362416

---

Kleber Wladimir Jiménez León

C.I. 0928983097

## **CERTIFICACIÓN DE LA DEFENSA**

El TRIBUNAL CALIFICADOR previo a la obtención del título de Ingeniería en Contaduría Pública y Auditoría otorga al presente proyecto de investigación las siguientes calificaciones:

MEMORIA CIENTIFICA	[ ]
DEFENSA ORAL	[ ]
TOTAL	[ ]
EQUIVALENTE	[ ]

---

**PRESIDENTE DEL TRIBUNAL**

---

**PROFESOR DELEGADO**

---

**PROFESOR SECRETARIO**

## **DEDICATORIA**

*Dedico este trabajo a Dios por darme la inteligencia y fuerzas para seguir adelante, a mis padres quienes han sido el pilar fundamental y apoyo incondicional durante todos mis años de estudio, y por ultimo a mi hijo que viene en camino que cada día me da fuerza, ganas para seguir adelante y poder conseguir más logros en mi vida, y así poderle inculcar buenos ejemplos.*

**JAZMIN ANABEL JACOME JAMA**

*Dedico este logro a Dios por darme la sabiduría y fortaleza para superarme, a mi madre que con su esfuerzo y dedicación me ha sabido llevar por el buen camino de la vida, y por ultimo a mi hijo que ya se ha convertido en mi motor para seguir adelante y poder cosechar logros.*

**KLEBER WLADIMIR JIMENEZ LEON**

## **AGRADECIMIENTO**

*Agradezco principalmente a Dios por haberme guiado por el buen camino para así poder lograr mis metas, a la Universidad Estatal de Milagro por brindarme una educación ejemplar con los mejores docentes de la misma.*

*Un agradecimiento especial a la tutora CPA. Jazmín Sánchez Astudillo quien con su paciencia y capacidad hemos podido culminar con éxito nuestra tesis.*

**JAZMIN ANABEL JACOME JAMA**

*Agradezco principalmente a Dios por darme la vida y fuerzas para seguir adelante y alcanzar todos mis logros, a la Universidad Estatal de Milagro por abrirme las puertas del aprendizaje, a los docentes por haber compartido sus sabios conocimientos.*

*Especialmente a nuestra tutora CPA. Jazmín Sánchez Astudillo quien ha sido un pilar importante para culminar con éxito nuestra tesis, al gerente de la empresa DIPOR S.A. sucursal Milagro por habernos facilitado información importante para llevar a cabo con éxito nuestra investigación.*

**KLEBER WLADIMIR JIMENEZ LEON**

## CESIÓN DE DERECHOS DE AUTOR

Máster

Jaime Orozco Hernández

RECTOR DE LA UNIVERSIDAD ESTATAL DE MILAGRO

Cuidad.-

Señor rector el presente documento, libre y voluntariamente procedo a hacer entrega de la Cesión de Derecho del Autor del Trabajo realizado como requisito previo para la obtención de nuestro Título de Tercer Nivel, cuyo tema fue el **“Plan de Estrategias y Políticas para mejorar los canales de distribución de los productos que oferta Dipor S.A. sucursal Milagro”**, y que corresponde a la Unidad Académica de Ciencias Administrativas y Comerciales.

Milagro, abril del 2014

---

Jazmín Anabel Jácome Jama

C.I. 0929362416

---

Kleber Wladimir Jiménez León

C.I. 0928983097

## PÁGINAS PRELIMINARES

Página de carátula o portada -----	i
Página de constancia de aceptación por el tutor -----	ii
Página de declaración de autoría de la investigación -----	iii
Página de certificación de la defensa (calificación) -----	iv
Página de dedicatoria -----	v
Página de agradecimiento -----	vi
Página de cesión de derechos del autor a la UNEMI -----	vii
Índice General-----	viii
Índice de cuadros -----	ix
Índice de figuras -----	x
Resumen-----	xi

## INDICE GENERAL

### CAPÍTULO I

<b>EL PROBLEMA</b>	<b>Pág.</b>
<b>INTRODUCCIÓN</b>	1
<b>1.1 PROBLEMA DE LA INVESTIGACIÓN</b>	
1.1.1 Problematización -----	3
1.1.2 Delimitación del problema-----	4
1.1.3 Formulación del problema de investigación-----	4
1.1.4 Sistematización del problema de investigación -----	4
1.1.5 Determinación del tema-----	5
<b>1.2 OBJETIVOS</b> -----	5
1.2.1 Objetivo General-----	5
1.2.2 Objetivos Específicos -----	5
<b>1.3 JUSTIFICACIÓN</b> -----	5

## CAPÍTULO II

### MARCO REFERENCIAL

Pág.

<b>2.1 MARCO TEORICO</b> -----	8
2.1.1 Antecedentes historicos -----	8
2.1.2 Antecedentes referenciales-----	11
2.1.3 Fundamentacion -----	15
2.1.3.1 Fundamentacion Sociológica -----	15
2.1.3.2 Fundamentacion Andrológica -----	18
2.1.3.3 Fundamentacion Teórica -----	20
2.1.3.4 Fundamentacion Marketing -----	21
2.1.3.5 Fundamentacion Científica -----	35
2.1.3.6 Fundamentación Legal -----	56
<b>2.2 MARCO LEGAL</b> -----	60
<b>2.3 MARCO CONCEPTUAL</b> -----	65
<b>2.4 HIPOTESIS Y VARIABLES</b> -----	71
2.4.1 Hipótesis General -----	71
2.4.2 Hipótesis particulares -----	71
2.4.3 Declaracion de variables -----	71
2.4.4 Operacionalizacion de las variables-----	73

## CAPÍTULO III

### MARCO METODOLOGICO

Pág.

<b>3.1 TIPO Y DISEÑO DE INVESTIGACIÓN Y SU PERSPECTIVA GENERAL</b> -----	74
<b>3.2 LA POBLACIÓN Y LA MUESTRA</b> -----	75
3.2.1 Caracteristicas de la Población-----	75
3.2.2 Delimitacion de la poblacion-----	75
3.2.3 Tipo de muestra -----	75
3.2.4 Tamaño de la muestra -----	75
3.2.5 Proceso de selección -----	76
<b>3.3 LOS METODOS Y LAS TECNICAS</b> -----	76
3.3.1 Metodos teoricos -----	76

3.3.2 Metodos empiricos	77
3.3.3 Tecnicas e instrumentos	77
<b>3.4 PROCESAMIENTO ESTADISTICO DE LA INFORMACION</b>	<b>77</b>

## **CAPITULO IV**

### **ANALISIS E INTERPRETACION DE RESULTADOS Pág.**

4.1 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL	78
4.2 ANÁLISIS COMPARATIVO, EVOLUCION, TENDENCIA Y PERSPECTIVAS	79
4.3 RESULTADOS	89
4.4 VERIFICACIÓN DE HIPÓTESIS.	91

## **CAPITULO V**

### **PROPUESTA Pág.**

5.1 TEMA	92
5.2 JUSTIFICACION	92
5.3 FUNDAMENTACIÓN	93
5.4 OBJETIVOS	110
5.4.1 Objetivo general	110
5.4.2 Objetivos específicos	110
5.5 UBICACIÓN SECTORIAL Y FÍSICA	110
5.6 ESTUDIO FACTIBILIDAD	111
5.7 DESCRIPCIÓN DE LA PROPUESTA	111
5.7.1 Actividades	112
5.7.2 Recursos, analisis financiero	113
5.7.3 Impacto	113
5.7.4 Cronograma	117
5.7.5 Lineamiento para evaluar la propuesta	118
<b>CONCLUSIONES</b>	<b>130</b>
<b>RECOMENDACIONES</b>	<b>131</b>
<b>BIBLIOGRAFIA</b>	<b>132</b>
<b>ANEXOS</b>	<b>134</b>

## INDICE DE CUADROS

### CUADRO 1

Operacionalización de las variables ----- 73

### CUADRO 2

Ejecución de los procesos en la distribución de los productos. ----- 79

### CUADRO 3

Desconocimiento de los procesos de distribución afecta las ventas diarias ----- 80

### CUADRO 4

Necesita capacitarse acerca de los procesos de distribución. ----- 81

### CUADRO 5

Influye en la rentabilidad la atención que brinda a los clientes. ----- 82

### CUADRO 6

Las integraciones entre compañeros ayuden a mejorar las relaciones laborales. --- 83

### CUADRO 7

Mala distribución de los productos afecta a los estados financieros ----- 84

### CUADRO 8

La carencia de controles internos afecta la distribución de productos. ----- 85

### CUADRO 9

Políticas y procedimientos para la distribución de Dipor S.A. ----- 86

### CUADRO 10

Importante que Milagro tenga una sucursal para distribución directa de sus productos. ----- 87

**CUADRO 11**

Clima Laboral de los empleados afecta la rentabilidad de Dipor S.A. ----- 88

**CUADRO 12**

Verificación de la hipótesis ----- 91

**CUADRO 13**

Análisis financiero----- 113

## INDICE DE FIGURAS

### FIGURA 1

Ejecución de los procesos en la distribución de los productos ----- 79

### FIGURA 2

Desconocimiento de los procesos de distribución afecta las ventas diarias ----- 80

### FIGURA 3

Necesita capacitarse acerca de los procesos de distribución. ----- 81

### FIGURA 4

Influye en la rentabilidad la atención que brinda a los clientes. ----- 82

### FIGURA 5

Las integraciones entre compañeros ayuden a mejorar las relaciones laborales. --- 83

### FIGURA 6

Mala distribución de los productos afecta a los estados financieros ----- 84

### FIGURA 7

La carencia de controles internos afecta la distribución de productos----- 85

### FIGURA 8

Políticas y procedimientos para la distribución de Dipor S.A----- 86

### FIGURA 9

Importante que Milagro tenga una sucursal para distribución directa de sus productos87

### FIGURA 10

Clima Laboral de los empleados afecta la rentabilidad de Dipor S.A. ----- 88

**FIGURA 11**

Mapa de ubicación----- 111

**FIGURA 12**

Proceso en la elaboración de plan de estrategia ----- 127

## ANEXOS

### ANEXO 1

Matriz de problematización ----- 134

### ANEXO 2

Organigrama estructural ----- 135

### ANEXO 3

Flujo de operaciones diaria de DIPOR S.A. sucursal Milagro----- 136

### ANEXO 4

Proceso de verificación de post-venta----- 137

### ANEXO 5

Análisis FODA ----- 138

### ANEXO 6

Formato de encuesta a los trabajadores ----- 139

### ANEXO 7

Carta de autorización ----- 141

### ANEXO 8

Manual de funciones vendedor de DIPOR S.A.sucursal Milagro ----- 142

### ANEXO 9

Semana de trabajo supervisores de distribución ----- 153

## RESUMEN

El desarrollo de esta investigación esta direccionada a mejorar la rentabilidad de DIPOR S.A. sucursal Milagro de la provincia del Guayas, para ello se planteó el tema investigativo el cual consistió en ¿De qué manera afecta la rentabilidad de DIPOR S.A sucursal Milagro por la mala ejecución de los procesos en la distribución de los productos que oferta?, dentro de los sub problemas encontrados esta que los empleados del área de distribución desconocen de los procesos de entrega de productos, notamos que existe mala atención de parte del personal hacia los clientes, con esto afecta los estados financieros y concluyendo que el clima laboral de los empleados se está disminuyendo la rentabilidad, la técnica utilizada fue la encuesta aplicada a los trabajadores de DIPOR S.A., una vez analizada la información obtenida se propuso la siguiente propuesta “Plan de Estrategias y Políticas para mejorar las ventas y distribución de los productos que oferta Dipor S.A. sucursal Milagro”. El propósito de esta propuesta es potencializar las relaciones internas y externas de esta organización generando así un agradable clima laboral que permita la ejecución correcta de cada uno de los procesos que el talento humano tiene a cargo dentro de la empresa. Motivo por el cual se hizo necesario la elaboración de un plan de capacitación como la reunión con los superiores de cada área, plan de incentivos como reunión del gerente de sucursal y jefes de áreas y por ultimo reuniones estratégicas de mejoras continuas como la planificación de las reuniones, que ayudara a mejorar los niveles de ventas y distribución de DIPOR S.A. sucursal Milagro de la provincia del guayas para una óptima administración por parte de los trabajadores y por ende una rentabilidad sostenible culminando con este proyecto con los beneficios y lineamientos, plan de estrategias y políticas, conclusiones y recomendaciones.

**Palabras Claves:** Rentabilidad, ventas, distribución, incentivos, estrategias.

## ABSTRACT

The development of this research is directed at improving the profitability of Dipor SA Milagro branch in the province of Guayas, the research for this issue was raised which consisted How Dipor affects the profitability of SA branch Miracle by poor execution of the processes in the distribution of the products we offer ? within subproblems found that employees are unaware of the range of product delivery processes , we note that there is poor attention from staff to customers, this affects the financial statements and concluded that the working environment of the employees is declining profitability , the technique used was the survey of workers Dipor SA , having analyzed the information obtained the following proposed " Plan Strategy and Policy was proposed to improve sales and distribution of the products offered Dipor SA branch Milagro. " The purpose of this proposal is to potentiate the internal and external relationships of the organization and creating a pleasant working climate for the proper execution of each of the processes that human talent is a position within the company. Why developing a training plan as meeting with the superiors of each area, incentive plan as meeting the branch manager and heads of areas and finally continuous improvement strategy meetings as planning became necessary meetings, which help to improve the level of sales and distribution Dipor SA Milagro branch in the province of Guayas for optimal management by workers and therefore sustainable profitability culminating in this project with the benefits and guidelines , plan strategies and policies , conclusions and recommendations.

**Keywords:** Profitability, sales, distribution, incentive strategies.

## INTRODUCCIÓN

Milagro en la actualidad es altamente competitivo por lo que comercializa productos destinados a satisfacer la demanda, motivo por el cual se realizó este estudio investigativo dirigido a DIPOR S.A. sucursal Milagro, presentando problemas en las áreas de ventas y distribución de productos, afectando los rendimientos financieros de la misma.

Los productos que ofrece DIPOR S.A. poseen gran demanda, sin embargo, la carencia de control en los procesos de distribución de los productos que oferta a su cartera de clientes y posibles clientes nuevos, ventaja que utilizaría la competencia para ganar mercado.

El primer capítulo consiste específicamente en el planteamiento de los problemas, en la delimitación y la evaluación del mismo lo cual nos permite darnos cuenta de la importancia del tema tratado.

El segundo capítulo se refiere al marco teórico que explica y pone de manifiesto la información fundamentada. En su fundamentación científica consta la respectiva reseña histórica que nos da amplios conocimientos sobre la problemática planteada.

El tercer capítulo, aquí nos referimos a la modalidad de investigación que es de campo y también la bibliografía que nos permite definir claramente el problema existente y nos conlleva a formularnos interrogantes con respuestas trascendentales para la realización de una investigación y análisis profunda.

En el cuarto capítulo se representó la información en cuadro y gráficos, en los cuales se expresan las respuestas de los encuestados en porcentajes, donde se efectuó entonces el análisis de cada pregunta, información que ayudo a la formulación del tema propuesto.

El capítulo cinco tenemos la propuesta de nuestro proyecto que es la elaboración de de un plan de estrategias y políticas que permitirá incrementar la rentabilidad y mejorar los procesos de distribución y venta, la razón de ser de esta propuesta se basó en el trabajo de campo donde se conoció que el talento humano desconoce de

la importancia del control interno en la gestión de distribución y ventas. Finalmente tenemos las respectivas conclusiones y recomendaciones aplicables a este proyecto esperando con ello, poder contribuir positivamente al desarrollo y crecimiento de nuestra sociedad. Para cada estrategia se establecerá políticas, de esta forma se obtendrá un mejor control interno, de las actividades que cada funcionario del área de distribución y ventas tendrá que realizar. Esto permitirá una óptima gestión interna y externa que cumpla a cabalidad con los requerimientos de los clientes, logrando satisfacer las necesidades de los mismos, logrando óptimos rendimientos financieros de DIPOR S.A. sucursal Milagro

En conclusión el propósito de este trabajo es proporcionar información veraz sobre los productos que proporcionan nutrientes y que agraden a las personas, sean estos.

# **CAPÍTULO I**

## **EL PROBLEMA**

### **1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

#### **1.1.1 Problematización**

En la actualidad el sector empresarial es competitivo comercializando toda clase de productos, destinados a satisfacer la demanda. El estudio investigativo es dirigido a DIPOR S.A. del cantón Milagro provincia del Guayas, la misma que busca posesionarse en el mercado del cantón Milagro, presentando problemas en la operatividad, encontrándose falencias en los procesos de distribución de los productos, afectando los rendimientos financieros de la misma.

DIPOR S.A. distribuye los productos que oferta a cantones aledaños aportando al desarrollo socioeconómico del cantón Milagro. Entre los cantones que tenemos como proveedores son en la provincia del Guayas son: Naranjal, Naranjito, Simón Bolívar, Bucay, Cumanda, El Triunfo, Marcelino Maridueña y La Troncal.

El talento humano, que posee la empresa no está cumpliendo en su totalidad las funciones, situación que se da por el mal desempeño de sus colaboradores, generando disminución en la rentabilidad y a su vez generando insatisfacción en nuestros clientes.

En los últimos dos años se ha receptado reclamos y quejas de los clientes por el retraso de los pedidos, esto se genera por la carencia de personal, produciendo pérdida de los clientes.

Los productos que ofrece DIPOR S.A. posee gran demanda, sin embargo, la carencia de control en los procesos de distribución de los productos que oferta a su cartera de clientes y posibles clientes nuevos, ventaja que utilizaría la competencia para ganar mercado.

Damos a notar que los productos de DIPOR S.A. no llega a lugares rústicos (sectores de alta peligrosidad), esto no permite una comunicación directa con los clientes, por lo la falta de publicidad ya que la demanda de los consumidores es incrementada constantemente.

### **1.2.1 Delimitación del Problema**

**País:** Ecuador - **Prov.** Guayas

**Región:** Costa

**Cantón:** Milagro

**Sector:** Comercial

**Tipo de Institución:** Privada

**Dirección:** Av. 17 de septiembre y Pastaza.

**Razón Social:** DIPOR S.A.”

### **1.1.3 Formulación del Problema**

¿De qué manera afecta la rentabilidad de DIPOR S.A sucursal Milagro por la mala ejecución de los procesos en la distribución de los productos que oferta?

### **1.1.4 Sistematización del Problema**

¿De qué manera influye en los empleados del área de distribución en el desconocimiento de los procesos para la entrega de los productos?

¿De qué manera afecta la mala atención de parte del personal en relación a los clientes de DIPOR S.A. sucursal Milagro?

¿De qué manera afecta en los estados financieros la mala distribución de los productos?

¿Cómo influye el clima laboral de los empleados, en la disminución de la rentabilidad de DIPOR S.A sucursal Milagro?

### **1.1.5 Determinación del tema**

Estudio sobre las razones y causas de mala ejecución en los procesos en la distribución de los productos que oferta DIPOR S.A. sucursal Milagro provincia del Guayas y su afectación en la rentabilidad de la misma.

## **1.2 OBJETIVOS**

### **1.2.1 Objetivo general**

Analizar de qué manera afecta en la rentabilidad de DIPOR S.A. sucursal Milagro provincia del Guayas la mala distribución de mercaderías que se oferta, a través de procesos financieros que ayuden a mejorar los sistemas en la participación del mercado.

### **1.2.2 Objetivos específicos**

- Indagar de qué manera los empleados de DIPOR S.A sucursal Milagro del área de distribución desconocen los procesos para la entrega de los productos.
- Analizar la atención de los clientes de parte del personal del área de distribución de DIPOR S.A sucursal Milagro.
- Analizar de qué manera afecta en los estados financieros la distribución de los productos, y de qué manera se ven afectados los clientes de DIPOR S.A.
- Analizar de qué manera afecta en el clima laboral de los empleados de DIPOR S.A en la distribución de los productos que oferta.

## **1.3 JUSTIFICACIÓN**

Las empresas a nivel mundial dedicadas a la distribución de productos han tenido un gran crecimiento en la gama de comercialización, en la rama de productos y se han sometido a estrictos requisitos que han llevado a muchas organizaciones a liderar en

diferentes partes en el mundo con altos estándares ISO, la globalización, la competitividad, tecnología, que darán como resultado poder llevar sus productos a los consumidores finales.

A pesar de la crisis económica en Ecuador los últimos años, las empresas que se dedican a la comercialización, se han visto afectado, puesto que ha tenido un crecimiento sustentable. Estudios de mercado han logrado determinar que los productos de mayor rotación de consumo, las estrategias por parte de las empresas de distribución es llegar a sus clientes con un servicio especializado, con un amplio portafolio de productos a través de una fuerza de ventas definida.

Ecuador existen empresas dedicadas a la distribución de productos de consumo masivo como Dismarex ya que es una empresa líder en la venta y distribución de productos de consumo masivo desde 1980. Somos distribuidores de productos las mejores marcas nacionales e internacionales, proveemos a las PYMES a nivel nacional los productos más reconocidos del mercado.

DIPOR S.A., una importadora comercializadora, fundada en 1974 con el fin de comercializar, distribuir, productos de consumo masivo, comerciales con un acelerado crecimiento en Ecuador hemos llegado a desarrollar relaciones fuertes y duraderas con nuestros proveedores y clientes que en muchos casos remontan hasta los inicios de la compañía.

Contamos una fuerza de ventas conformada por más de 400 vendedores profesionales, que acompañado por un equipo logístico, de bodega, distribución, seguridad, administración y servicio al cliente, constituyen la punta de lanza de nuestra organización comercial. Llegamos con un portafolio conformado por miles de productos a todos los canales de distribución de una forma eficiente y profesional.

Bajo la necesidad de que DIPOR S.A. amplié la red de distribución con una sucursal el cantón Milagro ya que nuestros clientes superan las expectativas en este cantón, se analizara previamente a la fidelidad del cliente hacia la misma ya que mejorara los canales de distribución actuales.

A pesar de mantenerse en el mercado esta empresa presenta falencias en los procesos de distribución, situación que está generando pérdida de clientes, disminución de los rendimientos financieros.

Por ello para evitar que esta problemática siga afectando al desarrollo de la empresa DIPOR S.A., se direccionara el trabajo investigativo a la solución del problema, para ello se fundamentara con información obtenida de la empresa, así como la incorporación de datos bibliográficos que se relacionen con las variables a investigar.

Los beneficiarios directos de este trabajo son los propietarios de la empresa, puesto que podrán corregir sus falencias e incrementar sus niveles de competitividad en este mercado de los cantones que distribuye la empresa

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

#### **2.1 MARCO TEORICO**

##### **2.1.1 Antecedentes Históricos**

DIPOR S.A., fundada en 1974 con el fin de comercializar y distribuir productos de consumo masivo, la empresa familiar con un acelerado crecimiento en el Ecuador. Manejando responsable, eficientemente la distribución exclusiva de reconocidas marcas ecuatorianas, extranjeras líderes en el mercado ecuatoriano, hemos llegado a desarrollar relaciones fuertes y duraderas con nuestros proveedores y clientes que en muchos casos remontan hasta los inicios de la compañía.

Varias empresas distribuidoras en el año 2010, DIPOR amplía su red de distribución y se consolida como una sola distribuidora con cobertura en todo el Ecuador y una facturación anual superior a los 200 millones de dólares. De esta forma nos convertimos en una de las empresas de distribución y comercialización más grandes del país. Contamos con centros de distribución propios en 16 ciudades desde donde atendemos a más de 80.000 puntos de venta semanalmente.

Nuestra infraestructura se encuentra en constante crecimiento y renovación. Actualmente contamos con más de 300.000 m<sup>2</sup> de espacio de almacenamiento completamente renovado, equipado con tecnología de punta.

Esto, sumado a 37 años de experiencia, nos permite manejar adecuadamente variedad de productos de diferentes características a temperatura ambiente, refrigerado y congelado.

Basado en la visión de los fundadores. DIPOR se caracteriza por ser un importante generador de fuentes de trabajo en todo el país. Contamos con una plantilla conformada por más de 1600 colaboradores directos a nivel nacional, y generamos miles de fuentes de empleo indirectas. Los valores compartidos y una excelente cultura de trabajo hacen de DIPOR una opción de trabajo muy interesante para miles de ecuatorianos y hacen que el entusiasmo, la motivación sean características propias de nuestro equipo de trabajo.

Contamos una fuerza de ventas conformada por más de 400 vendedores profesionales, que acompañado por un equipo logístico, de bodega, distribución, seguridad, administración y servicio al cliente, constituyen el puntal de productos a todos los canales de distribución de una forma eficiente y profesional.

En el año 2010, con la absorción de Keystone Distribution Ecuador S.A., DIPOR incorpora a su portafolio de servicios comerciales y de distribución un componente netamente logístico. Keystone con 14 años de experiencia manejando la logística para McDonald's en Ecuador constituye el eslabón que completa la cadena de abastecimiento de DIPOR, y nos permite ofrecer un servicio logístico integral que incluye planificación, consolidación de carga, importación, nacionalización, almacenamiento, comercialización, distribución y servicio a nivel nacional.

## **SERVICIOS**

### **Comercialización**

Contamos con un equipo comercial experimentado y agresivo. Nuestra estructura comercial nos permite atender diversos segmentos del mercado eficientemente. Tenemos presencia de nuestros productos en prácticamente todos los autoservicios, instituciones educativas, tiendas de conveniencia, restaurantes y tiendas de barrio del país.

Nuestro portafolio de productos es amplio y variado, contamos líneas de plásticos, hortalizas congeladas, helados, lácteos, bebidas, confites, cereales, condimentos, carne, productos de higiene, absorbentes, snacks, artículos de aseo, entre otros.

Esto nos permite atender eficientemente y de forma diferenciada las necesidades de nuestros clientes.<sup>1</sup>(DIPOR S.A, 2011)

## **Logística**

Entre los servicios ofrecidos tenemos los siguientes:

- Planificación de abastecimiento
- Administración de inventario
- Importación
- Consolidación de carga
- Nacionalización de importaciones
- Almacenamiento
- Monitoreo de cadena de frío
- Preparación de pedidos de despacho
- Cross docking
- Transporte
- Comercialización
- Distribución
- Distribución inversa

## **Distribución**

Nos caracterizamos por tener una de las redes de distribución más grandes y eficientes del Ecuador. Con centros de distribución estratégicamente localizados y una flota de camiones propia cubrimos toda la geografía nacional.

Contamos con 16 centros de distribución estratégicamente distribuidos en todo el Ecuador. Desde estos, en nuestra flota de camiones, llegamos a todas las ciudades del país con una frecuencia periódica asegurando la presencia de nuestros productos en percha de nuestros clientes siempre.

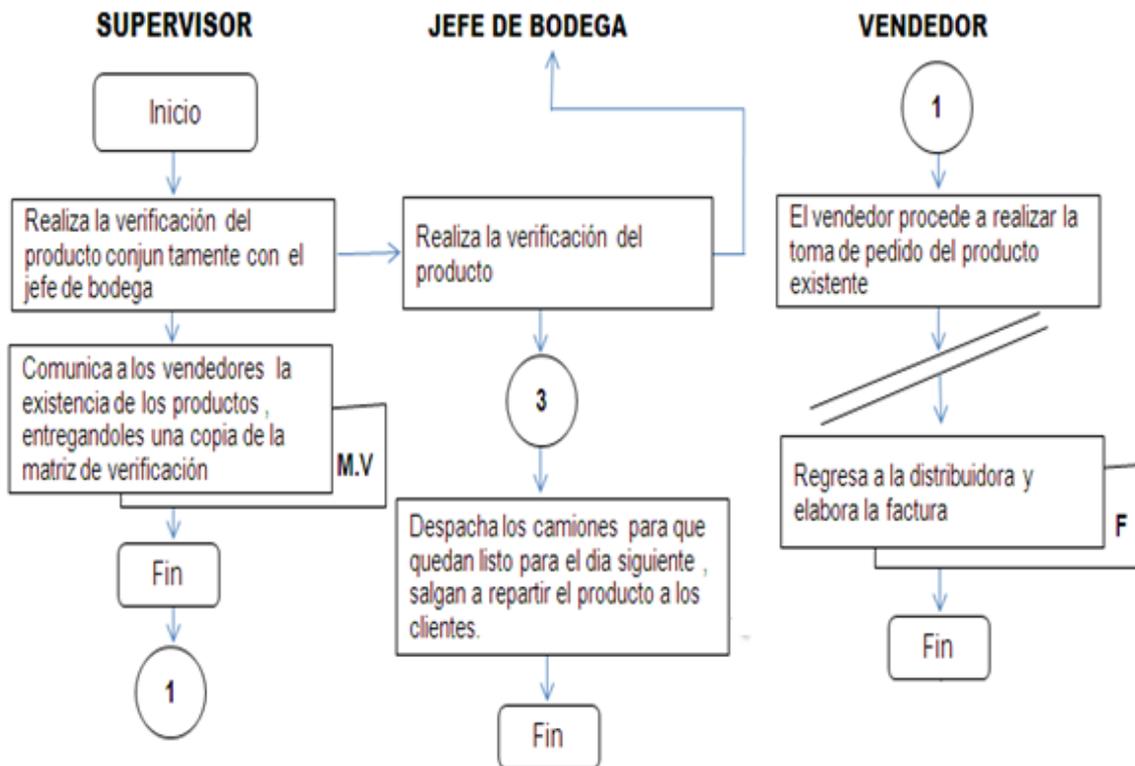
Nuestra flota de camiones está conformada por más de 350 unidades de distintas capacidades, es mantenida en óptimas condiciones en nuestros propios talleres,

---

<sup>1</sup>DIPOR S.A.: Reseña histórica de la empresa. 2011. Extraído el 20 de diciembre del 2013. <http://www.dipor.com/quienes.php>

garantizando de esta forma su operatividad y disponibilidad para cubrir sus respectivas rutas.

### Procedimientos que lleva actualmente la empresa DIPOR S.A.



#### 2.1.2 Antecedentes referenciales

Entre los factores que inciden en este estudio está la falta de capacitación del personal, control de los diferentes puntos de ventas, factores que han generado incumplimiento en la entrega de pedidos y por ende un alto nivel de insatisfacción por parte de los clientes.

Fernández Rico, Elena y Fernández Verde Lola (2010) "Comunicación empresarial y atención al cliente". El libro se explican los elementos y las formas de comunicación interna y externa de la empresa y se cuenta cómo surgen los flujos de información dependiendo del tipo de organización y cómo se representa en los organigramas de las entidades y de las organizaciones. A continuación, se trata el contenido y la estructura de la comunicación escrita entre las empresas privadas y entre estas o particulares y las Administraciones Públicas. Por último, se exponen las técnicas

más aconsejables a la hora de realizar la comunicación verbal y no verbal con el cliente.<sup>2</sup>

De acuerdo con las dos autoras del libro la comunicación es importante en las empresas por lo que los empleados tienen la decisión de comentar todo lo que suceda a diario dentro de sus horas laborables y tendrán mejor comunicación ante problemas que se presenten y también la atención al cliente es esencial para el manejo de relaciones públicas con futuros clientes o clientes fijos de la empresa.

Mora Vanegas, Carlos (2011) "La Relevancia Del Clima Organizacional". La medición del clima organizacional se suele hacer mediante encuestas aplicadas a los trabajadores de una organización, o de algún área dentro de ella que se quiera medir.

Aunque existen distintos instrumentos, metodologías y encuestas para medir el clima organizacional, casi todos coinciden en la necesidad de medir las propiedades o variables en dos partes: una, el clima organizacional existente en la actualidad, y otra, el clima organizacional como debería ser. La brecha entre ambas mediciones es de gran utilidad para diagnosticar problemas organizacionales, que pudieran ser posteriormente explorados y corregidos.<sup>3</sup>

Podemos mencionar que todos los miembros que forman parte de la organización son parte del equipo humano y desempeñan un rol determinado y les miden su comportamiento organizacional, como conocimiento, conducta, personalidad, necesidades, desempeño, hábitos con lo que se manejan a fin de obtener lo mejor de ellos en el desempeño laboral.

Sara Mendoza Juárez (2012) "La Mezcla De Mercadotecnia". La mezcla de mercadotecnia es parte del nivel estratégico del marketing, en el cual los planes se transforman en programas concretos para que una organización pueda acceder al mercado con productos satisfactorios que den respuestas a necesidades o deseos, que sus precios sean accesibles, con un mensaje adecuado y un sistema de

---

<sup>2</sup>FERNANDEZ, Elena y FERNANDEZ V. Lola: Comunicación empresarial y atención al cliente. Extraído el 22 de diciembre del 2013. <http://www.paraninfo.es/catalogo/9788497327565/comunicacion-empresarial-y-atencion-al-cliente>.

<sup>3</sup>MORA V., Carlos: La relevancia del clima organizacional. Extraído el 22 de diciembre del 2013. <http://www.articuloz.com/administracion-articulos/la-relevancia-del-clima-organizacional-414396.html>

distribución que coloque al producto en un lugar adecuado y en el mercado oportuno. Es por eso que es de vital importancia que los especialistas mercadólogos conozcan de la mezcla de marketing. El objetivo del marketing es la colocación exitosa de productos en el mercado. Nos referimos al Producto como un bien o servicio que se ofrece o vende a los consumidores para cubrir sus necesidades, el Precio, es el valor al que el consumidor, está dispuesto a adquirir por el bien o servicio, en tanto que la Plaza, es todo lo relacionado con el recorrido físico del producto antes de llegar al consumidor o cliente, y por último la Promoción, se refiere a generar los canales más amplios e impactantes de comunicación con el mercado, para estimular las ventas.

Recordemos que esto las organizaciones buscan caracterizarse de las demás por lo que su función es de satisfacer las necesidades de los consumidores por lo que se debe utilizar las cuatro variables como producto, precio, plaza y promoción de los cuales ayudaran a la organización a dar a conocer el producto en el mercado y de esta forma garantizar las ventas en la institución.<sup>4</sup>

Larisa Martínez Muñoz (2007)"Consideraciones teóricas sobre atención al cliente".El cliente es el núcleo en torno al cual debería girar siempre la política de cualquier empresa. Superadas las teorías que sitúan el producto como eje central, se impone un cambio radical en la cultura de las empresas hacia la retención y fidelización del cliente, concebido éste como el mayor valor de las organizaciones y ante el que se supeditan todos los procesos, incluidos los referentes a la fabricación y selección de los productos y servicios que se ofertan y, por supuesto, la relación con el cliente.

“Se considera cliente a cualquier persona que recibe el producto o proceso o es afectado por él” (Juran, 1990:16). Es la fuente principal de información que permite a la empresa corregir o mejorar el producto que entrega, a fin de satisfacer sus necesidades y expectativas. Un cliente es alguien cuyas necesidades y deseos deben ser satisfechos por el negocio que la empresa administra.<sup>5</sup>

---

<sup>4</sup>MENDOZA J., Sara: La mezcla de mercadotecnia. Extraído el 23 de diciembre del 2013.<http://www.eumed.net/ce/2012/jrv.html>

<sup>5</sup>MARTINEZ M., Larisa: Consideraciones teóricas sobre atención al cliente. Extraído el 27 de diciembre del 2013.[http://econpapers.repec.org/article/ervcontri/y\\_3a2007\\_3ai\\_3a2007-04\\_3ac63ff1fbc9bdf420d036b16aa341aa00.htm](http://econpapers.repec.org/article/ervcontri/y_3a2007_3ai_3a2007-04_3ac63ff1fbc9bdf420d036b16aa341aa00.htm)

Podemos apreciar en la actualidad las organizaciones dan más interés en dirigir, administrar recursos económicos, humanos y materiales, dejando en segundo plano el servicio de atención al cliente siendo este el principal objetivo para llevar a éxito a la organización.

Granados Valdenegro Juan Carlos (2012). Los sistemas de información en nuestra actualidad proporcionan las herramientas cuantitativas y cualitativas necesarias para la toma de decisiones adecuadas con mucho menos incertidumbre o riesgo.

El constante cambio en los gustos y preferencias de los consumidores, la globalización de los mercados hace que el gerente en mercadotecnia necesite cada día mayor información de las que su procedencia sea confiable para tomar decisiones y se adelanten a su competencia.

Por tal motivo los Sistemas de Información hoy en día son la principal herramienta para que los ejecutivos tomen decisiones.<sup>6</sup>

De acuerdo a lo antes visto se ve que el éxito de toda empresa se centra en un diagnóstico correcto de la situación de toda organización, con el análisis de cada uno de los factores que intervienen en el funcionamiento de la misma nos permite desarrollar un pronóstico a corto o medio plazo y el establecimiento o previsión de futuros cambios a fin de rentabilizar el funcionamiento de la organización.

Stanton,(1970) afirmó: “el Marketing es un sistema total de actividades empresariales en íntima interacción, destinadas a planificar, fijar precios, promover y distribuir productos y servicios que satisfacen necesidades de los clientes actuales y potenciales.” Esta definición recoge como finalidad del Marketing, satisfacer las necesidades del cliente sin tener en cuenta de que puede existir un conflicto entre las necesidades de los clientes y los objetivos de la empresa, así como está orientada hacia las cuatro variables del Marketing: producto, precio, promoción y distribución. Muchas veces las personas asumen la idea de que en un intercambio el cliente debe ser el más privilegiado, sin tener en cuenta que la otra parte, es decir, la

---

<sup>6</sup>GRANADOS, Juan Carlos: Los sistemas de información son necesarias para la toma de buenas decisiones. Extraído el 27 de diciembre del 2013. <http://baldeck-carlos.blogspot.com/2012/07/ensayo-sistemas-de-informacion-de.html>

empresa, poseería grandes pérdidas si no obtiene el beneficio necesario para financiar lo ofrecido.<sup>7</sup>

Podemos apreciar que los empleados de la organización deben estar capacitados para desarrollar la función de promotores de los servicios que ellos mismos ofrecen, para esto deben poseer conocimientos acerca de los medios para la promoción o las herramientas que se utilizan para vender los productos que ofrecen.

### **2.1.3 FUNDAMENTACIÓN**

#### **2.1.3.1 Fundamentación Sociológica**

GUATEMALA, José (2011) la Sociología y el marketing se cuentan todo. Se ayudan, se apoyan, se guían, todo esto lo hacen para conocer mejor a su sociedad, a su target.

La mercadotecnia, al ser una técnica de mercado que sirve para conocer a la sociedad a la cual se le venden productos o servicios, necesita de la ayuda de una ciencia, no podemos venderle a todo el mundo, así como existen muchas y variadas personas, su forma de pensar es diferente. Pero si podemos tomar un grupo de la sociedad (segmento de mercado) el cual comparta ciertas características de pensamiento.<sup>8</sup>

Podemos mencionar que es importante para las organizaciones para así tener un mejor panorama del comportamiento de los clientes y así conocer el pensar de sus necesidades.

MORENO, Kleber(2008). La administración cumple dos funciones: Planificación del sistema que incluye metas u objetivos, su ambiente, utilización de 17 recursos y sus actividades y Control del sistema significa el examen en la ejecución de los planes y la planificación de los cambios.<sup>9</sup>

Las organizaciones deben de planificar para cumplir meta y objetivos fijado para alcanzar el existo.

KIYOSAQUI, Roberto (2007). Es un proceso que consiste en las actividades de planeación, organización, dirección y control para alcanzar los objetivos establecidos

---

<sup>7</sup>STANTON: El marketing. Extraído el 27 de diciembre del 2013. [www.ecured.cu/index.php/Marketing](http://www.ecured.cu/index.php/Marketing)

<sup>8</sup>GUATEMALA, José: La sociología y el marketing. Extraído el 27 de diciembre del 2013. <http://joseguatemala.blogspot.com/2011/06/la-sociologia-consultora-del-marketing.html>

<sup>9</sup>MORENO K. (2007). Organización de empresas.

utilizando para ellos recursos económicos, humanos, materiales y técnicos a través de herramientas y técnicas sistematizadas.<sup>10</sup>

Menciona este autor que las empresas deben de cumplir con las actividades antes mencionadas para alcanzar sus metas trazadas y así obtener rentabilidad.

KOTLER, Philip y GARY, Armstrong, (2010) autores del libro "Fundamentos de Marketing", afirman que "la gente satisface sus necesidades y deseos con productos y servicios. Un producto es cualquier cosa que se puede ofrecer en un mercado para su atención, adquisición, uso o consumo y que podría satisfacer un deseo o una necesidad. (Sin embargo), el concepto de producto no está limitado a objetos físicos; cualquier cosa que pueda satisfacer una necesidad se puede llamar producto (objetos físicos, servicios, personas, lugares, organizaciones e ideas). Además de los bienes tangibles, los productos incluyen servicios, que son actividades o beneficios que se ofrecen a la venta y que son básicamente intangibles y no tienen como resultado la propiedad de algo".<sup>11</sup>

Podemos mencionar que estos dos autores desean satisfacer las necesidades y deseos de la gente con productos de la empresa ya que es importante para medir el grado de las ventas.

CHARLES, Land (2006) "Un segmento de mercado es un grupo de individuos u organizaciones que componen una o más características. En consecuencia, tienen necesidades de producto realmente similares. Es el proceso que consiste en dividir el mercado total de un bien o servicio en varios grupos más pequeños e internamente homogéneos. Todos los mercados están compuestos de segmentos y estos a su vez están formados usualmente por subsegmentos. Por ejemplo el segmento de adolescentes puede dividirse aún más atendiendo a bases de edad, sexo o algún otro interés. Un segmento de mercado está constituido por un grupo importante de compradores. La segmentación es un enfoque orientado hacia el consumidor y se diseñó para identificar y servir a este grupo."<sup>12</sup>

---

<sup>10</sup> KIYOSAQUI, Roberto (2009) [www.crecernegocios.com](http://www.crecernegocios.com)

<sup>11</sup>KOTLER, Philip Dirección de Mercadotecnia, Octava Edición, Págs. 17 y 18.

<sup>12</sup>CHARLES, Land (2006) "Un segmento de mercado es un grupo de individuos u organizaciones que componen una o más características.

Con esto mencionamos que es importante mencionar que las organizaciones para poder llevar a sus clientes sus productos para satisfacer sus necesidades.

ROBERT, Bush (2005) el análisis de mercado objeto arroja información útil para identificar a las personas o compañías que la organización pretende atender. Además sirve para que la administración determine cuál es la mejor manera de prestar dicha atención. Se trata de análisis para obtener información de los siguientes temas: <sup>13</sup>

1. Oportunidad para productos nuevos.
2. Datos demográficos (incluyen características de conducta o actitudes)
3. Perfiles de usuarios, formas de uso y actitudes.
4. Eficacia de la estrategia de marketing actitudes.
5. Eficiencia de la estrategia de marketing actual de la empresa.

Podemos mencionar que los análisis de mercado por lo que permite identificar las acciones de la administración.

La empresa DIPOR es una empresa que se dedica a la comercialización de productos de consumo masivo, por lo tanto, se hace necesario que estos productos sean tratados bajo altos estándares de calidad, para así ofrecer a los clientes productos en buen estado y de esta manera satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes. Es por ello la importancia de direccionar este trabajo a la adecuada ejecución de los procesos en la distribución de los productos.

Los clientes son los mayores críticos del servicio y producto que están recibiendo, por ello, la importancia de esta empresa en optimizar sus procesos, para así efectuar entrega de los productos a tiempo, satisfaciendo las exigencias y expectativas de las personas, y de esta forma mantenerse en este mercado competitivo del cantón Milagro.

Podemos mencionar que los productos de DIPOR S.A. no llega a lugares rústicos (sectores de alta peligrosidad) por los clientes no consumen los productos por la falta

---

<sup>13</sup>ROBERT, Bush (2005)“El análisis de mercado objeto arroja información útil para identificar a las personas o compañías que la organización pretende atender.

de publicidad por lo que busca posesionarse en el cantón Milagro para poder tener rentabilidad, y que nuestros consumidores se incrementen constantemente.

### **2.1.3.2 Fundamentación Andrológica**

Podemos mencionar que la empresa DIPOR S.A. desde 1974 se dedicaba a la comercialización y distribución de productos de consumo masivo, por lo que era una empresa familiar manejada responsablemente que distribuía exclusivamente a empresas ecuatoriana y extranjeras líderes en el mercado ecuatoriano, desde entonces ha logrado desarrollar relaciones fuertes y duraderas con proveedores y clientes.

DIPOR S.A.(2010) amplió su red de distribución y dio cobertura a todo el país pero no llegando a lugares lejanos, pero tiene 16 centros propios de distribución donde atiende a más de 80.000 puntos de ventas semanales, pero sus colaboradores no han estado cumpliendo con sus funciones en su totalidad generando desde entonces con insatisfacciones en nuestros clientes notando que desde hace años se viene dando estos problemas y no teniendo soluciones claras. A partir del 2012 la empresa DIPOR S.A. ha estado recibiendo reclamos y quejas por parte de nuestros clientes por el retraso de los pedidos debido al bajo personal por la alta demanda que posee en la distribución de productos, bajando la rentabilidad del negocio.

DIPOR S.A (2012) Almacenamiento. Alimentos, bebidas, plástico e insumos se almacenan en las bodegas de DIPOR S.A. El invierno les retrasó los envíos.<sup>14</sup>Hace dos sábados, cinco contenedores que transportaban desde Guayaquil productos de consumo masivo detuvieron su paso en la vía a Santo Domingo. Un deslave obstaculizó el camino y los aguaceros han hecho más lenta la circulación en las vías. El retraso echó a perder la venta de esa mercadería que tenía como destino mercados del norte del país. El proveedor, sin embargo, debió renegociar con su cliente (un supermercado) algunas líneas de productos que necesitaba con urgencia. Esta experiencia es parte de la agenda diaria de la Importadora Comercializadora DIPOR S.A., que distribuye alimentos, bebidas, plástico e insumos. Las fuertes lluvias registradas en las últimas semanas en todo el país están afectando el

---

<sup>14</sup>Diario EL COMERCIO: Impacto de las lluvias afecta la empresa DIPOR S.A.2012. Extraído el 14 de diciembre del 2013. [http://www.elcomercio.com.ec/negocios/impacto-lluvias-traslada-empresas\\_0\\_653334735.html](http://www.elcomercio.com.ec/negocios/impacto-lluvias-traslada-empresas_0_653334735.html). ElComercio.com

traslado de productos y al comercio. El transporte de productos no solo se complica en las carreteras, sino también dentro de la ciudad. La comerciante Italia Briones tiene un centro de abastos en el norte de Guayaquil y en la última quincena solo realizó un pedido de lácteos, jugos y yogures para abastecer su frigorífico. En otras circunstancias hubiera realizado dos compras. “Lo que pasa es que cuando llueve la gente casi no sale. Son días malos de ventas y últimamente ha llovido mucho por aquí”, expresó. Lo anterior se siente en las bodegas de DIPOR, pues en época de lluvias baja la rotación de productos en las tiendas, Patricio Alarcón y Mauricio Andrade, gerente general y gerente de Operaciones de la firma, respectivamente. El agravante en la Costa es que los estudiantes se encuentran en temporada de vacaciones. Normalmente, las ventas bajan 11% cuando las actividades estudiantiles se detienen, pero con las lluvias la caída llega al 14%, dijo Alarcón. “Son casos fortuitos difíciles de controlar, aunque en otras circunstancias la empresa cuenta con un plan logístico de alta tecnología que ayuda a cumplir a tiempo con sus envíos”.

Johnson & Johnson (2004) El titán farmacéutico estadounidense Johnson & Johnson está a un paso de realizar la mayor operación de compra en el sector de los instrumentos médicos y la tercera más importante este año en EE UU por volumen. La prensa estadounidense reveló ayer un plan por el que la firma compraría la manufacturera Guidant, especializada en implantes cardiológicos, por un total de 24.000 millones de dólares (17.888 millones de euros). Johnson & Johnson está muy interesada por los desfibriladores e implantes electrónicos para el corazón que fabrica Guidant. Y será la mayor compra que realice en la última década en el mercado de los instrumentales médicos y en el de los medicamentos para afecciones cardíacas. La mayor adquisición data de 2001, cuando compró Alza por 13.000 millones. Los desembolsos realizados en la mayoría de las 40 compras no superaron los 1.000 millones.

Harrah`s (2005). Rompió la forma conservadora cuando decidió invertir en tecnología en lugar de aumentar su fantasía y esplendor. La propuesta pago en grande, pues se creó una revolución red nacional de almacenes de datos y una base de datos de clientes integrado, con lo que Harrah`s impuso el crecimiento de sus ingresos mucho más que sus ostentosos competidores.

Sabrina Rojas Dávila (2013) En nuestro país encontramos empresas familiares que son las que habitualmente tienen este problema al momento de crecer aceleradamente como estructura organizacional, en mucho de los casos desconocen cómo crecieron y es ahí que empiezan los problemas funcionales que afectan el desempeño organizacional y perjudican su permanencia en el mercado.

Esa aceleración en el crecimiento no se puede prevenir, los administradores para mejorar el impacto lógicamente deberían considerar ordenar la empresa mientras esta va creciendo con la finalidad de aminorar el impacto de desorganización que se pueda generar en el futuro.

Por otro lado están las empresas que han crecido ordenadamente en el mercado pero en cambio no han podido adaptarse y se han mantenido con las mismas herramientas obsoletas, lo que también genera un malestar en el interior de la empresa.<sup>15</sup>

Pero no solo es crecer lento o acelerado la causa del problema; hay un tema que muchos de los empresarios olvidan considerar en cualquiera de los dos escenarios y es el comportamiento organizacional o el desarrollo de los empleados dentro de las empresas, desde los tiempos pasados hasta el presente las empresas no consideran este factor como importante dentro de su crecimiento, a este factor lo denominaremos trabajador, que es el recurso humano, el motor en las organizaciones y sin ellos no se podría pensar que las empresas se mantengan en el tiempo.

Para concluir, llegamos al punto de que administración se fundamenta en planificar que es lo que va hacer, organizar fomentando el desarrollo ordenado de la empresa, dirigiendo en base al sistema de desempeño eficiente y eficaz, para finalmente controlar que se cumplan los objetivos que se quieran alcanzar.

### **2.1.3.3 Fundamentación Teórica**

LUDEÑA JIMÉNEZ, Sandra. En el mundo de los negocios la distribución comercial es fundamental para la vida de las empresas, durante la evolución del comercio, se puede observar curiosamente que desde el trueque hasta el aparecimiento del

---

<sup>15</sup> Sabrina Rojas Dávila (2013). Extraído el 22 de enero del 2014. [http://www.fen.espol.edu.ec/SabrinaRojas\\_AdministracionModernavsPasada](http://www.fen.espol.edu.ec/SabrinaRojas_AdministracionModernavsPasada)

dinero, que permitió que se perfeccionara el intercambio de bienes y servicios, tomando forma el comercio, ha pasado mucha agua bajo el puente de la modernidad, el mundo comercial ha ido evolucionando y también convergiendo; hasta la década de los 90, una distribución comercial significaba, que una empresa de estructura bien conformada, y de solvencia, entregaba en condiciones especiales a otros comerciantes sus productos para que los distribuya, éstos comerciantes se convertían en representantes de las marcas que la empresa les concesionaba, la relación es independiente, puesto que estos representantes no son empleados de la casa distribuidora, solamente actúan como intermediarios, el negocio está en que los intermediarios reciben un trato preferencial puesto que al ser mayoristas, no compran al precio de venta al público sino a precios especiales con descuento, sin embargo actuar como distribuidor también significaba hacer grandes inversiones de dinero, puesto que la característica esencial es la de comprar al por mayor.

#### **2.1.3.4 Fundamentación Marketing**

PEREA Luis (2006). El marketing es el arte de "coaccionar voluntades", se trata de la herramienta más empleada para que usted o yo gastemos el dinero en un producto y no en otro, para que nos sintamos identificados con una marca determinada y para que siempre encontremos esa marca identificativa hagamos la actividad que hagamos y aunque nuestra edad continúe avanzando.<sup>16</sup>

Con esto podemos mencionar que el marketing se lo usa estratégicamente para que los clientes conozcan los productos identificando las marcas y así sean reconocidas.

RAFAEL, Muñís (2010) el marketing estratégico busca conocer las necesidades actuales y futuras de nuestros clientes, localizar nuevos nichos de mercado, identificar segmentos de mercado potenciales, valorar el potencial e interés de esos mercados, orientar a la empresa en busca de esas oportunidades y diseñar un plan de actuación que consiga los objetivos buscados. En este sentido y motivado porque las compañías actualmente se mueven en un mercado altamente competitivo se requiere, por tanto, del análisis continuo de las diferentes variables del DAFO, no sólo de nuestra empresa sino también de la competencia en el mercado. En este contexto las empresas en función de sus recursos y capacidades deberán formular

---

<sup>16</sup>PEREA Luis (2006). El marketing es el arte de "coaccionar voluntades". Extraído el 27 de diciembre del 2013. <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/mar/mamaentreprof.htm>

las correspondientes estrategias de marketing que les permitan adaptarse a dicho entorno y adquirir ventaja a la competencia.<sup>17</sup>

Podemos mencionar que el marketing estratégico es indispensable para que la empresa pueda, no sólo sobrevivir, sino posicionarse en un lugar destacado en el futuro.

CHARLES, Lamb, Hair (2006). “un servicio es resultado de la aplicación de esfuerzos humanos o mecánicos a personas u objetos. Los servicios se refieren a un hecho, un desempeño o un esfuerzo que no es posible poseer físicamente. Si bien, la mercadotecnia de servicios (lucrativos o no lucrativos) es similar a la de bienes en lo relacionado a los primeros cuatro pasos del proceso de mercadotecnia.<sup>18</sup>

- 1) análisis de las oportunidades de mercado,
- 2) realización de investigaciones de mercados,
- 3) fijación de objetivos y metas de mercadotecnia y
- 4) selección de las estrategias de mercadotecnia: segmentación, diferenciación, y posicionamiento; cabe advertir, que en el momento de diseñar mezcla de mercadotecnia debe tomar en cuenta algunas características fundamentales que diferencia a los servicios de los bienes y que influyen significativamente en las decisiones de mercadotecnia que deben tomar.

Podemos mencionar que la mercadotecnia tiene características fundamentales ya que se diferencia de los servicios de los bienes ya que se analizan las oportunidades que hay en el mercado, realizar investigaciones de gustos y preferencias y fijan objetivos a largo plazo.

SELAYA, Fernando (1999). Aplicación de Marketing para América Latina. Ventas marketing se desarrollan en un escenario donde existe el producto y el enfoque de empujarlo hacia el cliente poniendo énfasis en sus variadas características, el

---

<sup>17</sup>RAFAEL, Muñís (2010).El marketing estratégico busca conocer las necesidades actuales y futuras de nuestros clientes. Extraído el 27 de diciembre del 2013.<http://www.marketing-xxi.com/concepto-de-marketing-estrategico-15.htm>

<sup>18</sup>CHARLES, Lamb, Hair (2006). Un servicio es resultado de la aplicación de esfuerzos humanos o mecánicos a personas u objetos. Extraído el 27 de diciembre del 2013.<http://www.promonegocios.net/mercadotecnia-servicios/definicion-servicios.html>

marketing parte del escenario donde básicamente existen los consumidores y a partir de la evolución de sus necesidades deseos y preferencias, nace el producto con el enfoque de jalar o atraer al cliente.<sup>19</sup>

Podemos mencionar que el marketing en América latina ha tenido su evolución donde los consumidores se enfocan en sus deseos y preferencias de lo que consumen.

CORTEZ, David (2008) En el área comercial, la inspiración y la improvisación del vendedor se chocan con la disciplina del trabajo profesional, cuyo instrumento más poderoso es la medición.

Cuando la generación de resultados de ventas empezó a depender de lo que los clientes demandan, y no de lo que las empresas producen y ofrecen, empezaron a usarse las herramientas de medición. Para un gerente de ventas creativo, cada habitante de un territorio es un cliente potencial. Esto ha creado la urgente necesidad de “censar” territorios: para el conteo de demanda potencial. Dicen que los romanos censaban cada seis años. ¿Cada cuántos años nos conviene a nosotros censar los territorios de ventas en los que operamos? El control económico comercial de un territorio descansa tanto en la capacidad de su equipo de ventas como en la base de datos que llevan consigo usted y sus vendedores.<sup>20</sup>

Podemos mencionar que es importante el área comercial por lo que es importante para medir los resultados de las ventas, para cuando exista demanda de producto, se pueda abastecer sin problemas.

ROMERO, Ricardo (2010) autor del libro "Marketing", define a la venta como "la cesión de una mercancía mediante un precio convenido. La venta puede ser: 1) al contado, cuando se paga la mercancía en el momento de tomarla, 2) a crédito, cuando el precio se paga con posterioridad a la adquisición y 3) a plazos, cuando el pago se fracciona en varias entregas sucesivas"<sup>21</sup>

---

<sup>19</sup>SELAYA, Fernando (1999). Aplicación de Marketing para América Latina.

<sup>20</sup>CORTEZ, David (2008) En el área comercial, la inspiración y la improvisación del vendedor se chocan con la disciplina del trabajo profesional, cuyo instrumento más poderoso es la medición. Extraído el 15 de diciembre del 2013.

<sup>21</sup>ROMERO, Ricardo (2010) autor del libro "Marketing", define a la venta como "la cesión de una mercancía mediante un precio convenido.

Podemos mencionar que al marketing lo definen a la venta como una acción de recibir dinero por la mercancía dada.

## **Ventas y marketing**

Muchos tienden a confundir las ventas con el marketing (o mercadeo).

El marketing, aunque no hay consenso en torno a una definición, se refiere a un proceso muy amplio que incluye todo lo necesario para atraer y persuadir a un cliente potencial. Las ventas, por otro lado, se refieren a lo que necesita hacer para cerrar el negocio, y firmar el contrato o acuerdo.

Son dos disciplinas separadas, pero ambas son necesarias para el éxito de una organización, y si trabajan en conjunto, mucho mejor.”<sup>22</sup>(DE GERENCIA. COM, 2011)

## **Zonas de Ventas**

“La zona de venta es el conjunto de clientes actuales, antiguos y potenciales asignados a un determinado vendedor, delegación, distribuidor, etc. La zona de ventas tiene que estar localizada en un área que facilite su adecuada y rentable cobertura, quedando bien definidos sus límites geográficos para facilitar la tarea de valoración y control.

No siempre es beneficioso realizar una división territorial. Analizaremos tanto las razones que justifican esta división como los motivos que no la justifican.

Queda justificada la división para conseguir:

- Ofrecer una imagen positiva como empresa organizada.
- Aumentar la efectividad de la fuerza de ventas.
- Facilitar el establecimiento de cuotas de ventas.
- Asegurar una mejor cobertura del mercado.
- Eliminar la duplicidad de gestiones.
- Establecer una mejor definición de las obligaciones del vendedor.

---

<sup>22</sup>DE GERENCIA.COM: Definición de las ventas. 2011. Extraído el 15 de diciembre del 2013. <http://www.degerencia.com/tema/ventas>.

- Un adecuado control y seguimiento.
- Realizar planes de expansión.

No se justifica la división en:

- Empresas pequeñas, en las que hay que intentar llegar a todo el mercado.
- En las compañías donde las ventas se deben más a la acción personal del vendedor que al producto.
- En las empresas que, por política de producto y comercial, se da prioridad a la división por clientes que por zonas (empresas informáticas y otras de alto desarrollo técnico).
- Aquellas empresas donde las ventas están valoradas por encima de otros factores (generalmente empresas donde trabajan agentes libres y comisionistas).<sup>23</sup>

El objetivo que se persigue con la división racional del territorio es cubrirlo de la forma más rentable, obedeciendo, en todo momento, a una lógica de marketing, verdadero artífice de las pautas de comportamiento del mercado.<sup>24</sup>

### **Tácticas y estrategias de ventas**

“La estrategia responde a la pregunta sobre qué debe hacerse en una determinada situación. Establecer un plan de acción propio, interpretar las reacciones de los prospectos, tener una orientación del curso que pueden tomar los acontecimientos en el futuro son los principales elementos que forman parte de una estrategia.

La táctica contesta a la pregunta de cómo llevamos a cabo nuestros planes e ideas. Calcular con exactitud cada movimiento, encontrar maniobras, combinaciones o recursos para mejorar nuestra posición es competencia de la táctica.

La relación entre los dos conceptos es fundamental. No es posible aplicarlos en forma independiente. Sin táctica la estrategia nunca podría concretarse, ya que no

---

<sup>23</sup> DE GERENCIA.COM: Definición de las ventas. 2011. Extraído el 15 de diciembre del 2013. <http://www.degerencia.com/tema/ventas>.

<sup>24</sup> DE GERENCIA.COM: Definición de las ventas. 2011. Extraído el 15 de diciembre del 2013. <http://www.degerencia.com/tema/ventas>.

encontraríamos el camino para coronar con éxito los planes que diseñamos. Sin estrategia, la táctica no tendría objetivos claros y su aplicación sería errónea.<sup>25</sup> (LA PLAZA, 2007)

### **El plan de marketing debe iniciar**

Con un breve resumen de las principales metas y recomendaciones del plan. El Resumen ejecutivo permite a la alta gerencia captar la idea general del plan.

Después de este resumen debe incluirse una tabla de contenido.<sup>26</sup>

Situación actual de marketing. Esta sección presenta antecedentes pertinentes en cuanto a ventas, costos, utilidades, el mercado, la competencia, la distribución y el micro entorno. Los datos se toman de un libro de características de producto que lleva el gerente de producto. (BRON RUEDA, YORLIN EDULFO, 2013)

Análisis de oportunidades y problemas. Después de resumir la situación de marketing actual, el gerente de producto procede a identificar las principales oportunidades / riesgos, fuerzas / debilidades, y los problemas que enfrenta la línea de productos.<sup>27</sup> (BRON RUEDA, YORLIN EDULFO, 2013)

- **Objetivos.**

Una vez que el gerente de producto ha resumido los aspectos más importantes, debe decidir cuáles serán los objetivos financieros para el plan de marketing.

- **Estrategia de marketing.**

A continuación, el gerente de producto delinea la amplia estrategia de marketing o “plan de juego” que se usará para lograr los objetivos del plan. Al desarrollar la estrategia, el gerente de producto habla con el personal de compras y fabricación

---

<sup>25</sup> LA PLAZA: Estrategia y táctica. 2007. Extraído el 16 de diciembre del 2013. <http://www.laplaza.org.ar/colabora/sca.htm>

<sup>26</sup> BRON, Yorlin: “Diseño de un plan estratégico de marketing para la empresa Apacsa cantón Machala durante el año 2011”. Extraído el 07 de diciembre del 2013. <http://repositorio.utmachala.edu.ec/jspui/bitstream/123456789/976/1/T-UTMACH-FCE-MK-026.pdf>

<sup>27</sup> BRON, Yorlin: “Diseño de un plan estratégico de marketing para la empresa Apacsa cantón Machala durante el año 2011”. Extraído el 07 de diciembre del 2013. <http://repositorio.utmachala.edu.ec/jspui/bitstream/123456789/976/1/T-UTMACH-FCE-MK-026.pdf>

para confirmar que podrán comprar suficiente materia prima y producir suficientes unidades para cumplir con los niveles de volumen de ventas meta. El gerente de producto también necesita hablar con el gerente de ventas para obtener el apoyo necesario de la fuerza de ventas, y con el funcionario de finanzas a fin de obtener suficientes fondos para publicidad y promoción.(BRON RUEDA, YORLIN EDULFO, 2013)

- **Programas de acción.**

El plan de marketing debe especificar a grandes rasgos los programas de marketing diseñados para alcanzar los objetivos del negocio. Cada elemento de la estrategia de marketing debe contestar estas preguntas:

¿Qué se hará?, ¿Cuándo se hará?, ¿Quién lo hará?, ¿Cuánto costará?

- **Estado de resultados proyectado.**

Los planes de acción permiten al gerente de producto elaborar un presupuesto de apoyo. Este presupuesto muestra el volumen de ventas pronosticado en términos de unidades y de precio promedio. En el lado de los gastos, aparece el costo de producción, distribución física y marketing desglosado en categorías más pequeñas. La diferencia entre los ingresos y los gastos es la utilidad proyectada. Una vez aprobado es la base para desarrollar planes y programas de adquisición de materiales, planeación de la producción, reclutamiento de empleados y operaciones de marketing.<sup>28</sup>(BRON RUEDA, YORLIN EDULFO, 2013)

- **Controles**

. La última sección del plan de marketing bosqueja los controles para monitorear el plan. Por lo regular, se detallan las metas y el presupuesto para cada mes o trimestre. La alta gerencia puede revisar los resultados en cada periodo. Algunas secciones de control incluyen planes de contingencia. Un plan de contingencia bosqueja los pasos que seguirá la gerencia en respuesta a sucesos adversos

---

<sup>28</sup>BRON, Yorlin: "Diseño de un plan estratégico de marketing para la empresa Apacsa cantón Machala durante el año 2011". Extraído el 07 de diciembre del 2013. <http://repositorio.utmachala.edu.ec/jspui/bitstream/123456789/976/1/T-UTMACH-FCE-MK-026.pdf>

específicos, como una guerra de precios o una huelga.(BRON RUEDA, YORLIN EDULFO, 2013)

**Estrategia de segmentación:** realice una segmentación del mercado al cual pretende servir su empresa, es decir, se trata de establecer los segmentos en que se va a dividir el mercado de la empresa (que pueden ir desde un único segmento, que abarcaría a todo el mercado, hasta el número que el emprendedor o emprendedora considere oportuno diferenciar de acuerdo a las variables de segmentación que se utilicen). Con la segmentación lo que se pretende es encontrar grupos de consumidores o usuarios lo más parecidos posible dentro de un mismo grupo y lo más distintos posible entre diferentes grupos, para así adecuar las políticas comerciales a llevar a cabo a los gustos, hábitos o necesidades de cada uno o de alguno de los segmentos diferenciados.

Para que una segmentación sea efectiva son necesarias una serie de condiciones:

- Cada grupo ha de tener percepciones diferentes respecto del producto o servicio
- Ha de ser posible determinar qué consumidores o usuarios pertenecen a cada grupo y qué preferencias tienen.
- Se han de poder adaptar las estrategias de producto o servicio, precio, distribución y comunicación a las características de cada segmento.

El potencial de ventas de cada segmento debe ser lo suficientemente importante como para compensar y hacer rentables los costes de adaptación de las distintas políticas a ese segmento. Los segmentos no deben ser tan cambiantes a lo largo del tiempo que no sea posible adecuarse a sus necesidades en cada momento.

Después indique para cada uno de los segmentos señalados su dimensión (potencial de ventas existente en el segmento para su producto o servicio), los criterios significativos (son las características que tiene un segmento y que son comunes para sus integrantes a diferencia de los restantes grupos, que carecen de ellas), y los beneficios identificados para el mismo.

## **Procesos de ventas**

### **Modelo estímulo / respuesta**

Es un modelo de venta enlatada o memorizada. Es una derivación de la psicología conductista sobre la venta, se basa en la similitud humana ante el mismo estímulo.

En un curso de ventas orientado a este modelo se le enseña al vendedor un proceso de ventas que ha de ser siempre de la misma forma: A veces el director se pregunta: ¿Por qué el 25% de los vendedores consiguen el 75% de ventas? Existen vendedores más eficaces que otros, y esta habilidad se puede enseñar.

Deberemos poner bajo análisis ese proceso de ventas y nos encontraremos con diferentes etapas de evolución de los vendedores:

- Los vendedores más eficaces son los que salen / presentan / argumentan en favor de su producto, salen explicando mejor: Argumentan mejor que los otros. Es la primera etapa de persuasión.
- Cuando aparece una duda saben despejarla mejor, contestar a la objeción: son más hábiles respondiendo a las objeciones, más persuasivos, ayudan al cliente a formar la decisión de compra en ese mismo momento.
- Cerrar la venta (cierre o remate) son más eficaces.

Se pueden enseñar estas habilidades y se crea escuela. Se usa sobre todo cuando las empresas han de vender un único producto muy exclusivo.

Es una de las estrategias más estandarizadas en ventas muy cortas.

### **Modelo de estados mentales**

Sigue siendo orientado psicológicamente: el proceso de ventas es un proceso psicológico y jerárquico, es decir, no podemos pasar a la etapa siguiente sin haber pasado conectando con lo anterior. Se aplica en la publicidad, en la venta y en la comunicación personal:

## **Atención**

Si quiero persuadir e influir sobre alguien, debo conseguir que me atienda. Conseguir captar el interés de la gente (hablar de algo que le interese a la gente, estímulos para captar la atención, etc.)

## **Interés**

Debo generar interés para que la atención sea sostenida.

## **Deseo (de compra)**

El producto se presenta lo suficientemente atractivo para que el consumidor desee comprarlo, bien porque vea los beneficios de utilizarlo, o lo negativo de no tenerlo, crear intención de compra. (Centro Europeo de Empresas e Innovación, 2010)

## **Acción**

Compra efectiva, impulso que lleva al cliente a adquirir un producto.

A los vendedores en los cursos de venta se les enseña este proceso. Es una especie de opinión de los que ha de hacer (ya no es enlatada) se les enseña técnicas para captar atención, como despertar el interés (argumentar en favor del producto).

A lo largo del proceso surgen dudas y objeciones, no se considera una etapa, puede ocurrir en cualquiera de ellas; lo que antes era cierre, se convierte ahora en acción.

El vendedor ya no tiene solo que memorizar se le exige más creatividad.

## **Modelo de satisfacción de las necesidades**

Este modelo es más evolucionado técnicamente que los anteriores. Nos interesamos por el concepto de marketing y de orientación al mercado. Lo más importante que ha de hacer el vendedor es satisfacer las necesidades de los consumidores.

A diferencia de los anteriores aquí cambia el proceso de venta:

- Tener conocimiento de las necesidades del cliente, porque si no, difícilmente podría venderle el producto.

- Cuando ya tiene claras las necesidades del cliente necesita presentar el producto de manera que demuestre que satisface las necesidades del cliente.

Para esto necesita habilidades personales, ser muy eficaz. Se le enseñan técnicas de comunicación interpersonales tanto verbales como no verbales, técnicas de expresión oral, técnicas de acercamiento empático, técnicas de persuasión / de negociación, donde el objetivo no es obtener un pedido, sino conseguir un grado alto de satisfacción al cliente.

### **Modelos de resolución de problemas (productos y servicios industriales)**

La filosofía subyacente a este proceso de venta es la siguiente: los productos están en el mercado para resolver problemas que tienen los clientes. Ante problemas buscamos tecnologías y productos que los resuelvan.

- Conocer los problemas que tiene el cliente (a través de técnicas de comunicación interpersonal).
- Presentar el producto de forma que demuestre que resuelve los problemas del cliente.

Este modelo es el mismo que el anterior, pero bajo el prisma de solucionar los problemas del cliente.

### **Modelo de venta adaptativa**

Es el último de los modelos que se ha incorporado al diseño de los cursos de venta.

Pretende darle la vuelta al primer modelo: este se va a basar en la diferenciación partiendo de la base de que no hay dos clientes iguales, la característica más importante del vendedor debe ser la de ser capaz de adaptarse al cliente, explica mucho mejor el comportamiento humano.

Se aplica el concepto de venta contingente (no hay ningún modelo de venta que sea el mejor) depende de la situación, del tipo de producto, tipo de mercado, empresa (líder o irrelevante), poder negociar del proveedor/cliente, etc.

Este tipo de venta exige una clasificación psicológica de la personalidad de los clientes por parte del vendedor.

- Emotivos: Se traducen sus sentimientos y emociones muy fácilmente, con facilidad dice lo que piensa, no oculta sus sentimientos, sabemos lo que siente.
- Controlados: Son no emotivos.
- Afirmativos: Rápidamente se pronuncian a favor o en contra, sabemos lo que piensan.
- Interrogativos: Son los que devuelven la pregunta al vendedor. “Y tú?”.

De estas cualidades nos encontramos con diferentes combinaciones que son las que se adecuan a la realidad con la que se van a encontrar los vendedores.

- Emotivos – Afirmativos: Sabemos lo que piensan y sienten, relacionarse interpersonalmente con ellos es muy fácil.
- Afirmativos – Controlados: Sabemos lo que piensan pero no lo que sienten.
- Interrogativos – Controlados: No sabemos ni lo que piensan ni lo que sienten, así que relacionarse con ellos es mucho más difícil.
- Interrogativos – Afirmativos: No se conoce lo que piensan pero si se sabe lo que sienten.

La clasificación es sencilla, otra cosa muy distinta es actuar de la manera adecuada según la clasificación. Este modelo sería el más eficaz si se tuviera la capacidad real de implementarlo, el problema es que exige un nivel de formación difícil de conseguir con los medios actuales.<sup>29</sup>(MINGORANCE, Xisco, 2012)

### **Cobertura de mercado**

“Aquella que apunta a tener una mayor o menor amplitud de puntos de venta en un determinado territorio. Esta puede ser Intensiva, Exclusiva o Selectiva, y su elección está íntimamente ligada a las características del producto y al comportamiento del consumidor.

### **Influencia e importancia del Marketing en el mercado**

Todas las empresas tienen como objetivo principal el satisfacer las necesidades de los clientes con un producto o servicio determinado, diseñando o implementando las

---

<sup>29</sup>MINGORANCE, Xisco: Tácticas y estrategias de ventas. 2012. Extraído el 05 de enero del 2014. ,<http://www.xiscomingorance.com/2012/12/tacticas-y-estrategias-de-ventas.html>

diferentes herramientas que generaran las estrategias empresariales y estas a su vez ventajas competitivas en el mercado.

Para lograr obtener los resultados deseados y el cumplimiento de los objetivos como organización es importante definir que todo está en función al manejo adecuado de las cuatro P del mercado: producto, precio, plaza y promoción.

El departamento de marketing dentro de una organización tiene como objetivos principales lograr que el cliente prefiera el producto o servicio ante la competencia, esto dependerá fundamentalmente de la capacidad que tiene cada uno de los encargados para desarrollar estrategias que permitan el posicionamiento en el mercado.<sup>30</sup>

Para ello deben realizar siempre una investigación del mercado determinando las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades que la organización debe enfrenar en el desarrollo de sus actividades. Permitiendo así que los objetivos sean medibles y comparables en el tiempo.

El marketing es un proceso que debe seguir una secuencia de actividades que le permitan brindar mayores utilidades a la empresa, a continuación se desarrolla las etapas que debe poseer, para otorgar mayor valor agregado al producto y/o servicio que ofrece la empresa:

- Conocimiento del mercado: para obtener mayor conocimiento del mercado primeramente se debe realizar una investigación, que oriente las líneas de acción a seguir para el cumplimiento de las metas establecidas en el corto y largo plazo.
- Establecer la misión y visión de la empresa en el corto y en el largo plazo.
- Definir las cuatro P.: Ya que son los cuatro elementos fundamentales para proporcionar valor agregado en el mercado al producto y/o servicio.
- Elaboración de las estrategias que permitirán a la empresa posicionarse en el mercado como la número 1.

Las cuatro P. influyen de sobre manera en la toma de decisiones de los niveles gerenciales en todas las organizaciones, debido a que en función de ellas se

---

<sup>30</sup>MAILXMAIL.COM: Influencia importancia del marketing. 2012. Extraído el 10 de enero del 2014. [http://www.mailxmail.com/influencia-importancia-marketing-mercado\\_h](http://www.mailxmail.com/influencia-importancia-marketing-mercado_h)

establecen los objetivos y las metas que se desean alcanzar en el corto y largo plazo.

El establecimiento del producto es la razón de ser de la organización, en función al mismo giran todas las actividades tanto internas como externas.

El precio definirá la capacidad que tiene el producto en el mercado frente a la competencia.

Las estrategias establecidas para la plaza o distribución, son fundamentales para llegar al mayor número de clientes y de esta manera obtener mayores utilidades.

La promoción permitirá que el producto consiga un lugar en el mercado, y logre su posicionamiento, se podría decir que es de las cuatro P., que más influye en las decisiones de los consumidores.<sup>31</sup>(MAILXMAIL.COM, 2012)

“Aunque en una situación de competencia perfecta cada empresa decide su comportamiento con la intención de maximizar sus beneficios, para las empresas, es fácil, en general, establecer acuerdos, que si se cumplen, hacen que todas las empresas aumenten sus beneficios (casi siempre a costa del consumidor). Como las empresas se dan cuenta de que sus beneficios podrían crecer de ese modo, es lógico que intenten establecer acuerdos entre sí para aumentar su poder de mercado. A los acuerdos entre empresas con el objeto de aumentar su mercado, disminuyendo, en consecuencia, la competencia se les llama, colusión o bien cártel.”

En el caso de los monopolios puros no es necesario ningún acuerdo, al no haber sustitutos cercanos al bien que una empresa produce, ésta ejerce su poder de mercado fijando el precio o la cantidad.

2) Al considerar la competencia perfecta también debe tenerse presente el alto grado de restricción impuesta por los supuestos del modelo, por ejemplo, en el mundo real la información no es perfecta generando fallas de mercado. En realidad no todos los agentes económicos disponen de la información completa o al menos no disponen de la misma información.

---

<sup>31</sup>MAILXMAIL.COM: Influencia importancia del marketing. 2012. Extraído el 10 de enero del 2014. [http://www.mailxmail.com/influencia-importancia-marketing-mercado\\_h](http://www.mailxmail.com/influencia-importancia-marketing-mercado_h)

De las anteriores consideraciones, se desprenden dos preguntas importantes: ¿por qué regular? Y ¿por qué desregular y promover políticas de competencia? Es importante aclarar que el presente trabajo hace especial énfasis en la regulación, sin embargo, también se creyó pertinente revisar aspectos relativos a la desregulación y especialmente a la política de competencia como parte de tal proceso.<sup>32</sup>(Ramírez Hernández, Fernando, 2007)

#### **2.1.3.4 Fundamentación Científica**

**Marketing.-** Es un proceso que tiene sus bases en la antigüedad, pero que actualmente juega un papel fundamental en el desarrollo económico, tanto de un país como de una empresa. Se basa principalmente en el intercambio de bienes, donde los involucrados, obtengan las ganancias deseadas. También se emplea el término "Mercadotecnia" para designarlo.<sup>33</sup>(ECURED, 2011)

Stanton,(1970) afirmó: “el Marketing es un sistema total de actividades empresariales en íntima interacción, destinadas a planificar, fijar precios, promover y distribuir productos y servicios que satisfacen necesidades de los clientes actuales y potenciales.” Esta definición recoge como finalidad del Marketing, satisfacer las necesidades del cliente sin tener en cuenta de que puede existir un conflicto entre las necesidades de los clientes y los objetivos de la empresa, así como está orientada hacia las cuatro variables del Marketing: producto, precio, promoción y distribución. Muchas veces las personas asumen la idea de que en un intercambio el cliente debe ser el más privilegiado, sin tener en cuenta que la otra parte, es decir, la empresa, poseería grandes pérdidas si no obtiene el beneficio necesario para financiar lo ofrecido.

Philip Kotler, considerado uno de los principales teóricos con el Marketing, (1972) expresa: “el marketing estudia específicamente cómo son creadas, estimuladas, facilitadas y valoradas las transacciones.” Centrándose, de esta forma, en un concepto de transacción sin considerar cuál es el objetivo que persiguen las partes que intervienen en dicha transacción, también describe el proceso, a través de las

---

<sup>32</sup> Ramírez Hernández, Fernando: La importancia de la competencia para una economía. 2007. Extraído el 28 de diciembre del 2013. <http://www.eumed.net/libros-gratis/2007b/281/2.htm>

<sup>33</sup> ECURED:Marketing y su clasificación. 2011. Extraído el 20 de diciembre del 2013. <http://www.ecured.cu/index.php/Marketing>

variables clásicas: producto (creadas), promoción (estimuladas), distribución (facilitadas), y precio (valoradas).<sup>34</sup>(ECURED, 2011)

Luego en 1980, vuelve a definir el marketing como: “la actividad humana dirigida a satisfacer necesidades y deseos por medio de un proceso de intercambio.” Aquí sustituye el concepto de transacción por el de intercambio, que es mucho más amplio, y vuelve a la idea de la satisfacción de las necesidades.

### **Las cuatro “P” clásicas del Marketing**

**El Producto** es todo aquello tangible o intangible (bien o servicio) ofrecido a un mercado para su adquisición, uso o consumo, y que puede satisfacer una necesidad o un deseo. Puede llamarse producto a objetos materiales o bienes, servicios, personas, lugares, organizaciones o ideas. Las decisiones respecto a este punto incluyen la formulación y presentación del producto, el desarrollo específico de marca, y las características del empaque, etiquetado y envase, entre otras.(ECURED, 2011)

**El Precio** es el monto de intercambio asociado a la transacción. El precio no se fija por los costes de fabricación o producción del bien, sino que debe tener su origen en la cuantificación de los beneficios que el producto significa para el mercado y lo que éste esté dispuesto a pagar por esos beneficios. Sin perjuicio de lo anterior, para la fijación del precio también se consideran: los precios de la competencia, el posicionamiento deseado y los requerimientos de la empresa.

**La Plaza (Distribución)** por su parte, se define como el lugar dónde comercializar el producto (bien o servicio) que se ofrece. Considera el manejo efectivo de los canales logísticos y de venta, para lograr que el producto llegue al lugar, momento y en las condiciones adecuadas. (ECURED, 2011)

**La Promoción (Comunicación o Acercamiento Psicológica)** incluye todas las funciones realizadas para que el mercado conozca la existencia del producto/servicio/marca. La P de promoción, o mix de Promoción, está constituida por cuatro herramientas principales: la publicidad, las relaciones públicas, la promoción de ventas y las ventas personales.

---

<sup>34</sup> ECURED: Marketing y su clasificación. 2011. Extraído el 20 de diciembre del 2013. <http://www.ecured.cu/index.php/Marketing>

Para que una empresa obtenga un éxito total dentro del mercado debe focalizarse en el desarrollo paralelo de estas cuatro variables. Muchas empresas fracasan, debido a que se centran exclusivamente en el uso de la promoción, sin percatarse de cuán necesario es el desenvolvimiento de las otras tres variables.

El marketing que actualmente utilizan la mayoría de las empresas, se basa en el uso común de las “Cuatro P” para así evitar un estancamiento de los productos o servicios que se brinden, por lo que debe existir una gran sincronización en el empleo de las mismas.

Las empresas deben poseer un producto o servicio con buen nivel de calidad y capaz de satisfacer las necesidades del cliente. En consecuencia su precio debe ser factible y dentro de los rangos de valor, es decir, el precio es la expresión monetaria del valor del producto o servicio. De igual forma debe existir una buena distribución, de forma tal que el cliente pueda acceder al producto o servicio sin dificultades y cuantas veces desee.<sup>35</sup>(ECURED, 2011)

Para que todo esto ocurra el cliente debe saber de la existencia y beneficios de lo ofrecido, sus limitaciones, calidad y el nivel de satisfacción que ofrece a sus necesidades. Una vez que cualquier empresa u organización logre este efecto sobre el mercado, puede afirmar que su estrategia de marketing ha funcionado exitosamente. Es necesario precisar que el empleo de las cuatro variables del marketing es el factor clave dentro de todas las organizaciones para lograr un posicionamiento ventajoso dentro del mercado.

### **Una quinta "P": El Personal**

Sin embargo, en la esfera de los servicios, debido a la importancia del personal, en relación directa con las características generales de los servicios, se da por aceptado la existencia de una quinta “P”: El Personal.

El recurso más importante con que cuenta cualquier organización es el recurso humano, si se tiene en cuenta que una organización es un conjunto de personas que se agrupan con un objetivo específico. No por esto dejan de tener importancia muchos otros recursos indispensables, por ejemplo, en el caso de las bibliotecas y

---

<sup>35</sup> ECURED: Marketing y su clasificación. 2011. Extraído el 20 de diciembre del 2013. <http://www.ecured.cu/index.php/Marketing>

unidades de información en general, el recurso información. Las organizaciones que no le den un lugar cimero a los recursos humanos y su desarrollo profesional, es muy difícil que logren salir adelante en su desempeño organizacional.<sup>36</sup>(ECURED, 2011)

### **El Personal y el Marketing en las unidades de información**

Las personas ocupan diferentes roles dentro de la gestión de información en las organizaciones o instituciones, dentro de ellos se pueden nombrar:

El de usuario de información.

El de procesador de información.

El de suministrador de información.

El de gerente de información.

En una biblioteca o institución de información, los usuarios, son aquellas personas que consultan los servicios que se ofrecen, el procesador, es el encargado de actualizar dichos servicios, el suministrador, es el que entrega la información necesaria para la confección de los servicios y el gerente, es el que atiende las políticas, el mantenimiento, la organización y el control general de los servicios. Los profesionales de la información constituyen el imprescindible lazo entre los suministradores de información, los usuarios de información y las tecnologías de información.(ECURED, 2011)

El análisis entorno a este profesional, obliga a determinar si son o no profesionales, y para ello parte de dos elementos fundamentales:

- Los profesionales poseen conocimientos especializados.
- Los profesionales utilizan éste conocimiento al servicio de otros.

De lo cual se puede definir que para que una persona sea profesional de la información, debe ser capaz de acumular un alto nivel de cultura, sabiduría y de conocimiento, para de esta forma poder prestar un mejor servicio a los demás y que los usuarios o clientes puedan contar con una vasta y actualizada fuente de

---

<sup>36</sup> ECURED: Marketing y su clasificación. 2011. Extraído el 20 de diciembre del 2013. <http://www.ecured.cu/index.php/Marketing>

conocimientos. El profesional en cuestión, no puede ser una persona egoísta, reservada, introvertida, por tanto debe ser comunicador, expresivo, paciente, debe proporcionar toda la ayuda que esté dentro de sus posibilidades y ante todo debe tener presente que su principal objetivo es satisfacer las demandas informativas de los usuarios o clientes.

Mason, (1990) afirma que “los profesionales de la información poseen conocimientos especializados acerca del propio conocimiento y los utilizan para mejorar las tareas intelectuales de las personas”. En síntesis se puede decir que estos profesionales adquieren conocimientos acerca de la información y las tecnologías con el propósito de obtener la información apropiada, para el cliente apropiado, en el momento acertado y de la forma más viable para el uso que este le vaya a dar, de forma tal que el costo de esta información justifique la calidad de la misma.<sup>37</sup>(ECURED, 2011)

### **La distribución como instrumento de marketing:**

El objeto de la distribución es hacer pasar los productos terminados del estado de producción al de consumo, para ello es necesario poner a los productos a disposición del comprador con las cualidades o servicios requeridos y en la cantidad, lugar y momento apropiados.<sup>38</sup>(ELERGONOMISTA.COM, 2010)

La distribución crea utilidad de tiempo, lugar y posesión.

La de utilidad de tiempo se crea cuando los productos son puestos a disposición del comprador en el momento en que este los necesita; para ello se dispone del almacenamiento de los productos.

Utilidad de lugar; se produce cuando el consumidor encuentra el producto en el momento en el que lo necesita y ello gracias a la existencia de puntos de venta.

Utilidad de posesión; se produce cuando se entrega un producto.

Desde el punto de vista de la gestión comercial de la empresa la distribución es considerada como una de las principales variables de marketing que tiene unas características muy definidas, estas son:(ELERGONOMISTA.COM, 2010)

---

<sup>37</sup>ECURED: Marketing y su clasificación. 2011. Extraído el 20 de diciembre del 2013.

<http://www.ecured.cu/index.php/Marketing>

<sup>38</sup>ELERGONOMISTA.COM: La distribución como instrumento de marketing. 2010. Extraído el 20 de diciembre del 2013. <http://www.elergonomista.com/marketing/mk42.html>

1. Es una variable imprescindible para la venta de productos, de ahí que el coste de la distribución tenga una gran influencia en el precio final del producto.
2. Es una variable estructural ya que las decisiones sobre la misma van a afectar a la empresa durante un largo periodo de tiempo, ello se debe a que implican el establecimiento de relaciones contractuales con otras organizaciones que son difíciles de modificar a corto plazo aunque pueden existir cuestiones de carácter táctico que sí se puedan modificar. (ej: campañas publicitarias concretas,...)
3. Variable de difícil control por parte de la empresa debido a la escasez de los canales de comercialización y al cada vez mayor poder de los intermediarios.
4. Variable que influye en los otros componentes del marketing - mix así por ejemplo el establecimiento de una política correcta de precios debe ser coherente con los puntos de venta seleccionados.(ELERGONOMISTA.COM, 2010)

La distribución es una variable estratégica, es decir, a largo plazo de muy difícil modificación y que comprende un conjunto de actividades básicas que son:

- Diseño y selección del canal de distribución. Esta es la primera tarea a desarrollar e implica la forma en que se van a distribuir los productos.
- Localización y dimensión de los puntos de venta: que implica determinar el nº, emplazamiento dimensión y características de estos.
- Logística de la distribución o distribución física; que comprende las actividades relativas a transporte, almacenamiento, realización de pedidos, gestión de existencias, embalaje y entrega de producto.<sup>39</sup>(ELERGONOMISTA.COM, 2010)
- La dirección de las relaciones internas dentro del canal de distribución; con la que se persigue coordinar todas las actuaciones dentro del canal y evitar los posibles conflictos que se puedan producir, sobre todo a distintos niveles.

### **El canal de distribución:**

Es el conjunto de personas u organizaciones que, actuando como intermediarios facilitan el flujo de bienes y servicios desde el productor al consumidor. Un mismo

---

<sup>39</sup>ELERGONOMISTA.COM: La distribución como instrumento de marketing. 2010. Extraído el 20 de diciembre del 2013. <http://www.elergonomista.com/marketing/mk42.html>

producto puede ser distribuido por distintos canales, al conjunto de todos ellos se les denomina circuito de distribución.(ELERGONOMISTA.COM, 2010)

Dentro del canal de distribución nos encontramos a los intermediarios que pueden ser mayoristas o minoristas, estos, pueden actuar como comerciantes o como agentes, la diferencia es que los comerciantes compran los bienes adquiriendo su propiedad para venderlos luego, mientras que los agentes no compran los bienes sino que reciben una remuneración o comisión por ayudar en la distribución.

En el canal de distribución también pueden contribuir con su ayuda un conjunto de organizaciones auxiliares que aunque no forman parte del canal pueden facilitar las operaciones de distribución (bancos, compañías de seguros,...)

### **Funciones de distribución:**

Las actividades que se realizan dentro del canal de distribución se pueden resumir en las siguientes funciones:(ELERGONOMISTA.COM, 2010)

- Función de transporte, consiste en el transporte físico de los bienes desde el lugar de producción al de consumo.
- Función de diversificación, se produce cuando en un punto de venta un consumidor puede encontrar una gran variedad de bienes producidos en distintos lugares.
- Función de fraccionamiento, consiste en la transformación de los grandes lotes de producción en lotes o unidades de consumo que se adapten a la demanda de los consumidores. También se pueden realizar operaciones de agrupación o acumulación de la oferta al unir las cantidades producidas por distintos productores.
- Función de almacenamiento, debido a que la oferta y la demanda se producen en momentos distintos, es necesario realizar un ajuste entre ambas, mediante la realización de periodos de almacenamiento a la largo del canal de distribución.
- Función de servicios, en muchos casos, los distribuidores añaden al producto de la empresa productora una serie de servicios adicionales que aumentan su valor (entrega, instalación, asesoramiento técnico)
- Función de financiación, en los casos en los que los intermediarios compran el producto están realizando esta función al acortar el periodo de cobro de la

empresa productora y asumiendo el riesgo inherente a la comercialización de los productos.<sup>40</sup>(ELERGONOMISTA.COM, 2010)

Todas estas funciones pueden ser realizadas por los intermediarios, sin embargo, en algunos casos es la empresa productora la que realiza todos o alguno de ellos, reduciendo así el número de intermediarios del canal.

Flujos de distribución: con la realización de las funciones explicadas se generan una serie de flujos que son:

- Flujo físico, se refiere al recorrido de los productos en el canal de distribución y va desde la empresa productora hasta el consumidor.
- Flujo de propiedad, se refiere a la transmisión del título de propiedad de los bienes y va desde el fabricante al consumidor.(ELERGONOMISTA.COM, 2010)
- Flujo informativo, puede ir en dos sentidos, ascendente o descendente, este último se refiere a la información que parte del productor hacia los demás componentes del canal para impulsar la venta de los productos; en sentido ascendente se refiere a la información que remonta desde el mercado hasta la empresa productora y que contiene la información relativa a necesidades, comportamiento y reacción de los consumidores ante el producto ofrecido.
- Flujo financiero, es en sentido ascendente desde el consumidor al fabricante y se refiere al dinero pagado por los productos.<sup>41</sup>

### **Los intermediarios. Su justificación:**

Se han realizado numerosas críticas sobre la existencia de los intermediarios, por considerar que estos incrementan el coste de los productos, sin embargo son muchas las empresas que los utilizan a pesar de que ello le supone una pérdida del control sobre la comercialización de los productos.(ELERGONOMISTA.COM, 2010)

Esto se explica por el principio de especialización del trabajo, por el cual se considera que los intermediarios pueden realizar las acciones de distribución con

---

<sup>40</sup>ELERGONOMISTA.COM: La distribución como instrumento de marketing. 2010. Extraído el 20 de diciembre del 2013. <http://www.elergonomista.com/marketing/mk42.html>

<sup>41</sup>ELERGONOMISTA.COM: La distribución como instrumento de marketing. 2010. Extraído el 20 de diciembre del 2013. <http://www.elergonomista.com/marketing/mk42.html>

mayor eficiencia que las empresas productoras. Existen varias razones que apoyan esta afirmación:

- La utilización de intermediarios permite reducir el número de contactos dentro del canal de distribución, lo cual simplifica los intercambios y reduce su coste.
- Un intermediario puede reunir la oferta de varios productores para alcanzar una dimensión que le permita obtener economías de escala, beneficiándose así de la reducción de costes que ello le implica.
- La especialización en las actividades de distribución permite a los intermediarios alcanzar la dimensión más adecuada para su funcionamiento.
- Los intermediarios pueden ordenar su oferta para adaptarse al tamaño de los pedidos demandados por sus clientes.
- Por estar más cerca del consumidor se considera que lo van a conocer mejor y podrán prestarle un servicio de mayor calidad.

En cualquier caso, cuando no se alcanza la eficiencia suficiente para justificar su utilización, la empresa productora se encargará de realizar las acciones de distribución prescindiendo de ellos.

**La estructura del canal:** Está formada por la dimensión horizontal y vertical.

La dimensión vertical viene determinada por el número de distintos niveles de intermediarios que hay entre el productor y el consumidor, de tal modo que un canal directo o de nivel cero es aquel en el que la empresa productora distribuye sus propios productos, los demás son canales indirectos (nivel 2, 5, 7,...)

La dimensión vertical se llama también longitud de canal.<sup>42</sup>(ELERGONOMISTA.COM, 2010)

La dimensión horizontal viene determinada por el número de intermediarios existentes en un mismo nivel de canal de distribución, de tal modo que el mayor número determinará el ancho del canal y el menor la estrechez.

---

<sup>42</sup>ELERGONOMISTA.COM: La distribución como instrumento de marketing. 2010. Extraído el 20 de diciembre del 2013. <http://www.elergonomista.com/marketing/mk42.html>

En el caso de los productos industriales se suelen utilizar los canales directos o de pocos niveles y los productos de consumo se distribuyen a través de canales indirectos de nivel elevado.

También en cuanto a la dimensión horizontal, los productos de uso frecuente requieren canales de distribución muy anchos sobre todo a nivel minorista. Sin embargo, en los productos de especialidad esto no es necesario ya que el consumidor está dispuesto a buscarlos (esfuerzo de búsqueda)

### **La selección de los canales de distribución:**

Para elegir los canales de distribución que va a utilizar la empresa se parte no sólo de los objetivos comerciales que persigue esta sino también de una serie de factores como son las características de los consumidores, del producto, de la empresa, de los canales de distribución y del entorno. Una vez determinados los canales de distribución la empresa tendrá que decidir el número y tipo de intermediarios que van a actuar en él, posteriormente habrá que elegir los intermediarios concretos y por último motivarlos y evaluar su actuación.(ELERGONOMISTA.COM, 2010)

### **Factores que influyen en la elección del canal de distribución:**

- Características de los consumidores, estas se refieren al número de clientes, al tipo de clientes al reparto geográfico y a los hábitos y formas de compra.

El tipo de cliente es importante a la hora de determinar el canal de distribución ya que si se trata de un cliente organizacional se deberán utilizar canales cortos mientras que para el consumidor individual se pueden utilizar canales largos.(ELERGONOMISTA.COM, 2010)

Por otro lado, si el número de clientes es muy elevado y están muy dispersos geográficamente los canales largos son más apropiados.

También hay que tener en cuenta el volumen y la frecuencia de compra así cuando el usuario compra en pequeñas cantidades y a intervalos regulares es más apropiado elegir circuitos con un gran número de intermediarios sobre todo a nivel minorista.

- Características del producto, el peso y el volumen de producto es importante así con productos de gran volumen y poco valor unitario es más apropiado utilizar canales cortos para reducir los costes de distribución.

Para los productos con un ciclo de vida corto es más apropiado utilizar canales de distribución cortos.<sup>43</sup>(ELERGONOMISTA.COM, 2010)

Por otro lado para los productos perecederos son más apropiados los canales cortos mientras que para los duraderos se pueden utilizar canales largos, en el caso de bienes que necesiten un elevado nivel de servicios durante la venta y post venta se suelen vender a través de circuitos muy cortos con intermediarios que tiene un alto nivel de especialización.

Finalmente, también la imagen va a condicionar la elección de un tipo u otro de canal.(ELERGONOMISTA.COM, 2010)

- Características de la empresa, aquí vamos a considerar aspectos como la personalidad de los dirigentes, los objetivos perseguidos, los recursos y capacidades, los objetivos de marketing (objetivos comerciales), ya que la elección del canal debe ser coherente con el programa de marketing – mix.

Características de la distribución, se refiere a las características de los canales de distribución como:(ELERGONOMISTA.COM, 2010)

- La evolución de las ventas del producto o marca en cada uno de los circuitos.
- Los márgenes practicados en cada uno de los canales.
- Las ventajas e inconvenientes que presenta cada uno de los canales para el productor.
- Características que diferencian a los canales relativas a costes (rotación de stocks, volumen de ventas, cobertura del mercado)
- Número de intermediarios en cada nivel del canal.
- Métodos de venta practicados.
- Actitud de los intermediarios hacia la empresa (si se muestran cooperadores con la empresa para seguir su estrategia de distribución o no. Etc.

---

<sup>43</sup>ELERGONOMISTA.COM: La distribución como instrumento de marketing. 2010. Extraído el 20 de diciembre del 2013. <http://www.elergonomista.com/marketing/mk42.html>

Características del entorno, como son los factores económicos, políticos, sociales, jurídicos y tecnológicos.<sup>44</sup>(ELERGONOMISTA.COM, 2010)

Económicos (en una época de recesión se busca ahorrar costes)

Jurídicos (legislación sobre los canales a utilizar)

Tecnología (grado de desarrollo tecnológico en distribución física, medios de comunicación, medios de pago, la identificación de los productos mediante código de barras con un escáner)

### **El diseño del canal de distribución:**

Para diseñar el canal de distribución la empresa tiene que tomar una serie de decisiones relativas a:(ELERGONOMISTA.COM, 2010)

- Longitud de canal.
- Determinar el número de intermediarios que va a haber en cada nivel de canal

La determinación de la longitud de canal se refiere a la dimensión vertical en la que se decidirá si será un canal directo (o de nivel cero) o un canal indirecto de mayor o menor longitud. Para ello la empresa tendrá en cuenta una serie de factores como son las características de los consumidores, del producto, del mercado, de la distribución y del entorno, pero la decisión final será en base a los objetivos de la distribución perseguidos por la empresa.

Muchas empresas emplean un sistema de distribución dual que consiste en utilizar dos o más canales de distribución para distribuir un mismo producto en un mercado meta, con ello, se persigue, por un lado reducir el riesgo inherente a la utilización de un solo canal en el caso de que este resultase inadecuado o insuficiente. Por otro lado se persigue mejorar el funcionamiento de los distribuidores debido a la competencia que va a haber entre ellos.<sup>45</sup>(ELERGONOMISTA.COM, 2010)

En cuanto a la determinación del número de intermediarios se refiere a cuantos intermediarios existirán en cada nivel o dimensión horizontal. Según el grado de

---

<sup>44</sup>ELERGONOMISTA.COM: La distribución como instrumento de marketing. 2010. Extraído el 20 de diciembre del 2013. <http://www.elergonomista.com/marketing/mk42.html>

<sup>45</sup>ELERGONOMISTA.COM: La distribución como instrumento de marketing. 2010. Extraído el 20 de diciembre del 2013. <http://www.elergonomista.com/marketing/mk42.html>

cobertura que se pretenda alcanzar en el mercado meta podemos diferenciar tres niveles de intensidad en la distribución:

- Distribución intensiva
- Distribución selectiva
- Distribución exclusiva

**Distribución intensiva**, busca conseguir la mayor cobertura posible en el mercado por lo que utiliza un gran número de intermediarios a nivel minorista. Se utiliza principalmente para los bienes de consumo de conveniencia para los cuales el consumidor no está dispuesto a realizar un esfuerzo de búsqueda (pan, periódico, golosinas,...)(ELERGONOMISTA.COM, 2010)

**Distribución selectiva**, a nivel minorista esta estrategia consiste en distribuir los productos a través de un número limitado de puntos de venta. EL número de minoristas no es muy grande (más bien reducido) por lo que la empresa puede elegir a los que mejor se adapten a sus exigencias en cuanto a promoción, forma de venta.

La competencia entre ellos será reducida ya que podrán disponer de un mercado relativamente amplio. Se utilizará principalmente para los bienes de compra esporádica (ropa, electrodomésticos) para los que el consumidor está dispuesto a realizar un relativo esfuerzo de búsqueda y compara entre precios, calidades, servicios.

**Distribución exclusiva**, consiste en la utilización de un único intermediario para un territorio delimitado, esta estrategia permite a le empresa tener un control casi total de su programa de marketing ya que podrá establecer acuerdos con los intermediarios que generalmente se concretan en contratos. Se suele comprar para bienes de compra esporádica y para bienes de especialidad.<sup>46</sup>(ELERGONOMISTA.COM, 2010)

---

<sup>46</sup>ELERGONOMISTA.COM: La distribución como instrumento de marketing. 2010. Extraído el 20 de diciembre del 2013. <http://www.elergonomista.com/marketing/mk42.html>

### **La distribución física:**

Para diseñar la estrategia de distribución a la empresa no le bastará con determinar los canales de distribución ya que también tendrá que tomar una serie de decisiones relativas al flujo físico de los bienes a través de esos canales.

La distribución física es el conjunto de actividades que ocupan del manejo y el movimiento de bienes tanto dentro de la organización como en el seno de los canales.

Para algunos autores, esta definición es la de sistema logístico y en este caso la logística de la distribución física se refiere exclusivamente al manejo y movimiento de los bienes en el canal de distribución.(ELERGONOMISTA.COM, 2010)

La distribución física comprende las siguientes actividades:

- Servicio al cliente
- Transporte
- Planificación y control de inventarios
- Recepción y procesamiento de pedidos
- Almacenamiento
- Manejo de materiales
- Empaquetamiento
- Establecimiento de una red de comunicaciones

Objetivos de la distribución física: existen numerosos objetivos, pero los más importantes son

- La maximización del servicio al cliente.
- La minimización de los costes totales.

El primero persigue ofrecer un servicio de la mayor calidad posible, esto se puede medir en base a cuestiones como la rapidez en el registro y ejecución de los pedidos, la capacidad del proveedor para responder ante un pedido urgente, etc

pero principalmente en base a la calidad ofrecida por la competencia.<sup>47</sup>(ELERGONOMISTA.COM, 2010)

En cuanto a la minimización de los costes totales, debe ser desde un enfoque integrador en el que se tengan en cuenta todas las actividades de la distribución física ya que están estrechamente interrelacionadas entre sí.

Calidad alta -> coste alto

Calidad baja -> coste bajo

Debido a que ambos objetivos se contraponen, las empresas, en general, establecen un nivel de servicios mínimo (un estándar de calidad mínimo) en base a las características del mercado meta y al nivel de calidad ofrecido por la competencia y lo intentan conseguir al mínimo coste.(ELERGONOMISTA.COM, 2010)

### **La organización de la distribución física:**

Debe de realizarse desde un punto de vista (enfoque) integral que abarque a todas las actividades de la distribución física ya que están estrechamente interrelacionadas entre sí, sin embargo, en las empresas resulta difícil ya que estas actividades se realizan en más departamentos. Como solución se puede recurrir a dos opciones:

- Crear un comité formado por los responsables de cada una de las actividades para que se coordinen.
- Crear un departamento específico que se encargará de la organización de la distribución física.<sup>48</sup>(ELERGONOMISTA.COM, 2010)

### **FACTORES INTERNOS Y EXTERNOS DE LA PUBLICIDAD**

El plan de publicidad implica un proceso de toma de decisiones y de ejecución que ha de basarse en la información disponible sobre un grupo de factores críticos:

---

<sup>47</sup>ELERGONOMISTA.COM: La distribución como instrumento de marketing. 2010. Extraído el 20 de diciembre del 2013. <http://www.elergonomista.com/marketing/mk42.html>

<sup>48</sup>ELERGONOMISTA.COM: La distribución como instrumento de marketing. 2010. Extraído el 20 de diciembre del 2013. <http://www.elergonomista.com/marketing/mk42.html>

## **Factores internos**

Aspectos que forman parte de la gestión de la compañía, que lógicamente es quien puede proporcionar la mejor interpretación sobre ellos.

**Plan de marketing:** producto, precio, distribución, comunicación comercial y todo lo referente a sistemas de relación con los clientes.<sup>49</sup>(MEDIAPUBLICIDAD, 2010)

Cultura corporativa, entendida como el conjunto de conocimientos y manifestaciones creados o adquiridos por la organización que se conservan y traspasan a sus miembros. Explica cómo es, cómo se piensa y se siente dentro de ella, así como su conducta en el entorno.

Etapa de la organización, que determina sus prioridades y sus mensajes. Algunos de los procesos más significativos son: inicio, consolidación, internacionalización, remodelación y crisis. (MEDIAPUBLICIDAD, 2010)

Etapa del producto, que regularmente sigue un ciclo de vida: lanzamiento, crecimiento, madurez, saturación y declive.

## **Factores externos**

Aquellos que forman parte del macro ambiente o del microambiente en el que se desenvuelve la actividad de las empresas y del resto de organizaciones.

**Competencia:** aquellos que buscan objetivos semejantes y ofrecen productos, servicios o ideas semejantes. (MEDIAPUBLICIDAD, 2010)

Instituciones de apoyo o rechazo, con objetivos de distinta índole (Asociaciones de consumidores, Instituto de la Mujer, ONG's, etc.) y acceso a la opinión pública. Su juicio puede actuar sobre la preferencia o la desaprobación de la campaña o de lo que propone.

Restricciones legales y sociales que, en el primer caso, registren las posibilidades del mensaje o de su difusión y, en el segundo, establecen límites que, de sobrepasarse, pueden motivar también el rechazo hacia la campaña.(MEDIAPUBLICIDAD, 2010)

---

<sup>49</sup> MEDIAPUBLICIDAD: Factores internos y externos de la publicidad. 2010. Extraído el 20 de diciembre del 2013. <http://recursos.cnice.mec.es/media/publicidad/bloque5/pag5.html>

El conocimiento de estos factores permite realizar una selección estratégica más segura, tanto en creatividad como en medios. Por el contrario, no tenerlos en cuenta puede provocar errores elementales pero trascendentes.<sup>50</sup> (MEDIAPUBLICIDAD, 2010)

## **LA DISTRIBUCIÓN Y EL TRANSPORTE**

Los productos e insumos, aún se deben mover hacia nuestros clientes a través del espacio y tiempo. Las nuevas estrategias y métodos en la distribución y transporte de nuestras cadenas de logística, deberían crear nuevos valores para nuestros clientes a través de estos procesos. Esta será una de las demandas de valor de futuro de nuestros clientes y será una parte importante de nuestras ventajas competitivas en los nuevos mercados y desafíos a enfrentar.<sup>51</sup> (REVISTA LOGISTEC, 2012)

El proceso de transporte también es considerado como un proceso crítico en la gestión y administración de las Cadenas de Logística y además, generalmente representa un costo importante del total del costo logístico.

Por tal consideración se hace prioritario en las cadenas de logística de las empresas el manejar y planificar adecuadamente sus redes de transporte y distribución.

Igualmente el transporte es uno de los puntos clave en la satisfacción del cliente. Sin embargo, es uno de los costos logísticos más elevados y constituye una proporción representativa de los precios de los productos. Los costos asociados con el transporte son altamente representativos en la cadena de abastecimiento y están involucrados directamente con la relación que se tiene con proveedores, clientes y competidores.<sup>52</sup> (REVISTA LOGISTEC, 2012)

---

<sup>50</sup> MEDIAPUBLICIDAD: Factores internos y externos de la publicidad. 2010. Extraído el 20 de diciembre del 2013. <http://recursos.cnice.mec.es/media/publicidad/bloque5/pag5.html>

<sup>51</sup> REVISTA LOGISTEC: Distribución y el transporte. 2012. Extraído el 20 de diciembre del 2013. <http://www.revistalogistec.com/index.php/vision-empresarial/385-analisis/1089-la-distribucion-y-el-transporte>

<sup>52</sup> REVISTA LOGISTEC: Distribución y el transporte. 2012. Extraído el 20 de diciembre del 2013. <http://www.revistalogistec.com/index.php/vision-empresarial/385-analisis/1089-la-distribucion-y-el-transporte>

**Es por ello que los grandes objetivos que se persiguen en los procesos de distribución y transporte en las compañías están dados por:**

- Mejorar los niveles de servicios a los clientes
- Aportar valor agregado a los clientes a través de los servicios de transporte y distribución
- La racionalización de las redes de distribución
- La exploración de los servicios compartidos
- La reducción del ciclo de tiempo de la distribución (REVISTA LOGISTEC, 2012)

## **LOS DIFERENTES MEDIOS DE TRANSPORTE**

La transformación económica y social experimentada por la sociedad tras la Revolución Industrial y las economías interconectadas ha llevado no sólo a la diversificación de los transportes, sino también a un incremento progresivo de la movilidad de los productos, al tiempo que se ha producido un constante perfeccionamiento de los medios de transporte. (REVISTA LOGISTEC, 2012)

## **ENTRES LOS MEDIOS DE TRANSPORTES MÁS CORRIENTES SE PUEDEN MENCIONAR A:**

**Transporte Terrestre:** El transporte por carretera ha experimentado un notable desarrollo, tras la segunda guerra mundial, favorecido tanto por determinadas ventajas que tiene sobre otros transportes como por su potenciación por parte del Estado.

A la hora de evaluar la demanda de este medio de transporte es importante considerar la infraestructura de la red vial que varía de los países desarrollados a los países en vías de desarrollo y a los subdesarrollados. La intervención del Estado en este tipo de transporte es importante. Dicha intervención se manifiesta a distintos niveles de gestión, inversión y planificación, derivada en gran parte de la presión ejercida por los intereses económicos relacionados con este sector y por su carácter

es encadenante del consumo, tanto directo como indirecto.<sup>53</sup>(REVISTA LOGISTEC, 2012)

Hoy en día el transporte terrestre es uno de los más utilizados en el país para el movimiento de los productos y servicios y la correcta programación de sus rutas de despacho representa uno de sus mayores desafíos.

**Transporte por ferrocarril:** El ferrocarril, tras la Revolución Industrial, se convirtió en el principal medio de transporte en los países más industrializados, por eso la mayor concentración de kilómetros por ferrocarril se encuentra en dichos países. El transporte de mercancías por ferrocarril, por medio de contenedores, se ve favorecido por la distancia de las relaciones comerciales continentales, al tiempo que sigue siendo el principal medio empleado en transportes pesados en los países altamente industrializados. (REVISTA LOGISTEC, 2012)

**Transporte marítimo:** Las condiciones del transporte marítimo también se han visto modificadas notablemente debido al desarrollo de otros medios de transporte. Entre las transformaciones más importantes que ha sufrido este medio de debe citarse el aumento del calado, lo que ha llevado a la necesidad de reestructurar los puertos a estas nuevas condiciones y de medios técnicos que permitan realizar las tareas de carga y descarga. (REVISTA LOGISTEC, 2012)

**Transporte fluvial:** Este transporte fue muy importante dentro del transporte continental en siglos pasados, debido a que permitía utilizar caminos naturales y resultaba muy barato para el transporte de mercancías pesadas y voluminosas en grandes recorridos. Este sistema es muy variado en relación con el tamaño del curso del agua, que puede ser a su vez natural o artificial. Este medio ha quedado decisivamente condicionado por los factores físicos de forma que mientras otros medios de transporte mantienen mayor conexión con los niveles de desarrollo económico éste es totalmente independiente. (REVISTA LOGISTEC, 2012)

**Transporte aéreo:** Este tipo de transporte no comenzó a generalizarse a nivel comercial hasta después de la Segunda Guerra Mundial. Las posibilidades que ofrece el transporte aéreo han determinado que, pese a su costo, se haya impuesto

---

<sup>53</sup>REVISTA LOGISTEC: Distribución y el transporte. 2012. Extraído el 20 de diciembre del 2013. <http://www.revistalogistec.com/index.php/vision-empresarial/385-analisis/1089-la-distribucion-y-el-transporte>

en poco tiempo, como medio de transporte internacional, siendo uno de los más utilizados en los países desarrollados. Destaca por su rapidez, la indiferencia al medio físico, facilitar un espacio de comunicación casi ilimitado con un gran radio de acción y la posibilidad de transportar casi todo tipo de cargas, aunque priman los criterios de rentabilidad: productos de rápida caducidad, objetos valiosos, envíos muy urgentes y personas.

**Otras redes de transporte:** Otro apartado de interés dentro del transporte terrestre lo constituye la movilización de algunas fuentes de energía, líquidas y gaseosas, a través de gaseoductos y oleoductos. La infraestructura que conlleva la configuración de este tipo de transporte es costosa inicialmente, aunque una vez puesto en marcha los costos son muy bajos.<sup>54</sup>(REVISTA LOGISTEC, 2012)

## **LA PLANIFICACIÓN DEL PROCESO DE TRANSPORTE**

En la planificación del transporte no hay un objetivo único, sino que en general hay varios, cuya finalidad es la obtención de un sistema satisfactoriamente eficiente, en consonancia con el desarrollo de valor para los clientes y consumidores hacia los cuales este proceso está dirigido (REVISTA LOGISTEC, 2012)

Las principales líneas de trabajo del proceso de planificación del transporte son:

- El conocimiento de los diferentes medios de transporte y sus características
- El conocimiento de las necesidades y requerimientos de servicio que tienen nuestros clientes de este proceso de transporte.
- El conocimiento de las regulaciones y restricciones existentes en las áreas a ser cubiertas y/o en los productos y/o servicios que transportamos.
- El análisis de la demanda de distribución existente y asociarla a cada modo de transporte.
- La planificación de las diferentes rutas de transporte y su relación con redes que deben ser cubiertas.
- La evaluación y seguimiento del impacto ambiental de este proceso Tema de futuro que será de suma importancia en los años venideros, cuando se tenga que

---

<sup>54</sup>REVISTA LOGISTEC: Distribución y el transporte. 2012. Extraído el 20 de diciembre del 2013. <http://www.revistalogistec.com/index.php/vision-empresarial/385-analisis/1089-la-distribucion-y-el-transporte>

medir, controlar y compensar la “huella de carbono” que produce nuestro sistema de transporte y distribución.<sup>55</sup>(REVISTA LOGISTEC, 2012)

## **LOS DESAFÍOS EN LA DISTRIBUCIÓN Y TRANSPORTE**

El transporte de carga es una de las actividades fundamentales en el aparato productivo del país, ya que es el sector que permite que un producto llegue al consumidor final, genere la circulación de bienes y dinamice la economía”.

Por consiguiente es importante resaltar la importancia del transporte de carga, no sólo en cuanto a la carga que se transporta en el territorio nacional, sino también en lo relativo a la competitividad de nuestras exportaciones. El sistema de transporte debe integrar las principales zonas de producción y de consumo del país, y por lo tanto, la demanda y los costos de transporte juegan un papel determinante en el precio final de los bienes”. También se debe tener en cuenta que entre los diferentes modos de transporte de carga, en el país resulta particularmente importante la movilización por carretera. Por este medio se transporta alrededor del 90% de la carga del país. (REVISTA LOGISTEC, 2012)

Adicionalmente, los costos del transporte son altamente representativos en la cadena de abastecimientos. Se ha observado que el movimiento de carga equivale aproximadamente entre un 30% a un 60% de los costos totales de logística.

Debido a lo anterior, para una administración efectiva del sistema de transporte es necesaria la utilización de un sistema de asignación de rutas, enfocado a la optimización del proceso de distribución de mercancías cuyo objetivo principal es minimizar tiempos y costos en el proceso de entrega y recogida y en general los costos totales de toda organización, agregando valor al producto a entregar.(REVISTA LOGISTEC, 2012)

---

<sup>55</sup>REVISTA LOGISTEC: Distribución y el transporte. 2012. Extraído el 20 de diciembre del 2013. <http://www.revistalogistec.com/index.php/vision-empresarial/385-analisis/1089-la-distribucion-y-el-transporte>

## **2.1.3.6 FUNDAMENTACIÓN LEGAL**

### **TRÁMITES LEGALES**

#### **Permisos para que una compañía funcione en Milagro**

##### **“Pasos para constituir la empresa:**

1. Debe decidir cómo qué tipo de compañía se va a constituir.
2. Escoger el nombre de su empresa.
3. Reservar el nombre de su compañía en la Superintendencia de Compañías.
4. Abrir la cuenta de integración de capital en la institución bancaria de su elección (el monto mínimo para Cía. Ltda. es \$400 y para S.A es \$800)
5. Elevar a escritura pública la constitución de la compañía (Esto puede ser realizado en cualquier notaría)
6. Presentar en la Superintendencia de Compañías, la papeleta de la cuenta de integración del capital y 3 copias de la escritura pública con oficio del abogado.
7. Retirar resolución aprobatoria u oficio con correcciones a realizar en la Superintendencia de Compañías luego de esperar el tiempo establecido (48 horas)
8. Publicar en un periódico de amplia circulación, los datos indicados por la Superintendencia de Compañías y adquirir 3 ejemplares del mismo.
9. Marginar las resoluciones para el Registro Mercantil en la misma notaría donde se elevó a escritura pública la constitución de la empresa.
10. Inscribir en el Municipio de Milagro las patentes y solicitar certificado de no estar en la Dirección Financiera Tributaria.
11. Establecer quiénes van a ser el Representante Legal y el administrador de la empresa.
12. Inscribir en el Registro Mercantil el nombramiento de Representante Legal y Administrador.

13. Presentar en la Superintendencia de Compañías los documentos: Escritura inscrita en el registro civil, un ejemplar del periódico donde se publicó la creación de la empresa, copia de los nombramientos del representante legal y administrador, copia de la CI de los mismos, formulario de RUC lleno y firmado por el representante; y copia de pago de luz, agua o teléfono.

14. Esperar a que la Superintendencia posterior a la revisión de los documentos le entregue el formulario del RUC, el cumplimiento de obligaciones y existencia legal, datos generales, nómina de accionistas y oficio al banco.

15. Entregar en el SRI toda la documentación anteriormente recibida de la Superintendencia de Compañías, para la obtención del RUC.

16. Acercarse al IESS para registrar la empresa en la historia laboral con copia de RUC, copia de C.I, y papeleta de representante legal, copia de nombramiento del mismo, copia de contratos de trabajo legalizados en ministerio de trabajo y copia de último pago de agua, luz o teléfono.”(WEB MASTER, 2011)

## **Permisos Municipales**

### **Permiso y Patente Municipal**

La solicitud de la presente es un trámite que debe realizarse en el departamento de las patentes municipales antes de instalar un local, previa revisión del plano regulador de la municipalidad respectiva, y cuya obtención permite llevar a cabo la actividad comercial dentro de los límites de una comunidad.

#### **Requisitos:**

- Registro único de contribuyentes (RUC).
- Copia de la cédula de identidad del representante legal.
- Copia del certificado de votación del representante legal.
- Formulario de declaración para obtener la patente.

El valor por doce meses de la presente será de un monto equivalente entre el dos y medio por mil y el cinco por mil del capital propio de cada contribuyente dependiendo

de la municipalidad y el rubro, la que no podrá ser inferior a una ni superior a cuatro mil unidades tributarias mensuales.

### **Permiso de Dirección de Higiene Municipal**

Este permiso será otorgado luego de que todos los empleados sin excepción alguna se sometan a exámenes médicos para comprobar su estado de salud.

#### **Requisitos:**

- Especie de habilitación y funcionamiento.
- Copia del registro único de contribuyentes (RUC).
- Copia de cédula de identidad del representante legal.
- Copia del certificado de votación del representante legal.
- Certificado de salud por cada uno de los empleados de la empresa.

Su valor es de \$5,00 y tiene validez de un año el documento deber ser exhibido en un lugar visible y presentado cuando fuere requerido por las respectivas autoridades.

### **Afiliación a la Cámara de Comercio**

Emitido por la Cámara de Comercio donde se va a realizar las actividades comerciales es decir en la ciudad de Milagro.

#### **Requisitos:**

- Copia del registro único de contribuyentes (RUC).
- Copia del nombramiento del representante legal.
- Cédula y certificado de votación del representante legal.
- Planilla de luz.
- Pago de suscripción en relación al Capital social.
- Pago trimestral de las cuotas de aportación o contribución.

### **Permiso de Funcionamiento del Ministerio de Salud Pública**

Documento que se lo obtiene en la Dirección Provincial de Salud previamente cumplido los incisos anteriores.

**Requisitos:**

- Permiso de dirección de higiene municipal.
- Registro único de contribuyentes.
- Copia de la cédula del representante legal.
- Copia del certificado de votación del representante legal.
- Certificado de salud ocupacional por cada uno de los empleados de la empresa.
- Documento de afiliación a la cámara de comercio.

**Permiso de Funcionamiento del Cuerpo de Bomberos**

Este permiso es emitido por el cuerpo de bomberos de la localidad, previa inspección de los encargados del respectivo establecimiento.

**Requisitos:**

1. Solicite inspecciones de establecimiento comercial( valor especie valorada \$ 1.50) sea por:
    - Primera vez
    - Renovación
    - Cambio de propietario
    - Cambio razón social
    - Traslado de establecimiento
    - Copia certificado de funcionamiento año anterior
    - Original/ copia cedula de propietario o Rep. Legal
    - Copia de RUC
  2. Original y copia de Carnet de Junta Nacional de Defensa de Artesanos. (si es afiliado).
  3. Realizada la inspección, cumplir con las recomendaciones dadas por los señores inspectores y agregar los siguientes requisitos:
    - Presentar informe de la inspección.
    - Original y copia de factura de compra o recarga de extintor(es) y otros.
- El permiso debe ser exhibido en un lugar visible al igual que los extintores de incendio u presentado cuando fuere requerido por las respectivas autoridades.

## 2.2 MARCO LEGAL

### LEY DE COMPAÑIAS DEL ECUADOR

**Art. 1.-** Contrato de compañía es aquél por el cual dos o más personas unen sus capitales o industrias, para emprender en operaciones mercantiles y participar de sus utilidades. Este contrato se rige por las disposiciones de esta Ley, por las del Código de Comercio, por los convenios de las partes y por las disposiciones del Código Civil.

**Art. 2.-** Hay cinco especies de compañías de comercio, a saber:

- 1.-La compañía en nombre colectivo;
- 2.- La compañía en comandita simple y dividida por acciones.
- 3.-La compañía de responsabilidad limitada.
- 4.-La compañía anónima
- 5.- La compañía de economía mixta.

Estas cinco especies de compañías constituyen personas jurídicas.

La Ley reconoce, además, la compañía accidental o cuentas en participación.

**Art. 3.-** Se prohíbe la formación y funcionamiento de compañías contrarias al orden público, a las leyes mercantiles y a las buenas costumbres; de las que no tengan un objeto real y de lícita negociación y de las que tienden al monopolio de las subsistencias o de algún ramo de cualquier industria, mediante prácticas comerciales orientadas a esa finalidad.

**Art. 4.-** El domicilio de la compañía estará en el lugar que se determine en el contrato constitutivo de la misma. Si las compañías tuvieren sucursales o establecimientos administrados por un factor, los lugares en que funcionen éstas o éstos se considerarán como domicilio de tales compañías para los efectos judiciales o extrajudiciales derivados de los actos o contratos realizados por los mismos.

**Art. 9.-** Las compañías u otras personas jurídicas que contrajeran en el Ecuador obligaciones que deban cumplirse en la República y no tuvieren quien las

represente, serán consideradas como el deudor que se oculta y podrán ser representadas por un curador dativo, conforme al Art. 512 del Código Civil.

**Art. 10.-** Las aportaciones de bienes se entenderán traslativas de dominio. El riesgo de la cosa será de cargo de la compañía desde la fecha en que se le haga la entrega respectiva. Si para la transferencia de los bienes fuere necesaria la inscripción en el Registro de la Propiedad, ésta se hará previamente a la inscripción de la escritura de constitución o de aumento de capital en el Registro Mercantil.

En caso de que no llegare a realizarse la inscripción en el Registro Mercantil, en el plazo de noventa días contados desde la fecha de inscripción en el Registro de la Propiedad, esta última quedará sin ningún efecto y así lo anotará el Registrador de la Propiedad previa orden del Superintendente de Compañías, o del Juez, según el caso. Cuando se aporte bienes hipotecados, será por el valor de ellos y su dominio se transferirá totalmente a la compañía, pero el socio aportante recibirá participaciones o acciones solamente por la diferencia entre el valor del bien aportado y el monto al que ascienda la obligación hipotecaria.

La compañía deberá pagar el valor de ésta en la forma y fecha que se hubieren establecido, sin que ello afecte a los derechos del acreedor según el contrato original. No se podrá aportar a la constitución o al aumento de capital de una compañía, bienes gravados con hipoteca abierta, a menos que ésta se limite exclusivamente a las obligaciones ya establecidas y por pagarse, a la fecha del aporte.

En todo caso de aportación de bienes el Superintendente de Compañías, antes de aprobar la constitución de la compañía o el aumento de capital, podrá verificar los avalúos mediante peritos designados por él o por medio de funcionarios de la Institución.

**Art. 11.-** El que contratare por una compañía que no hubiere sido legalmente constituida, no puede sustraerse, por esta razón, al cumplimiento de sus obligaciones.

**Art. 12.-** Será ineficaz contra terceros cualquiera limitación de las facultades representativas de los administradores o gerentes que se estipulare en el contrato social o en sus reformas.

**Art. 15.-** Los socios podrán examinar los libros y documentos de la compañía relativos a la administración social, pero los accionistas de las compañías anónimas, en comandita por acciones y de economía mixta, solo tendrán derecho a que se les confiera copia certificada de los balances generales, del estado de la cuenta de pérdidas y ganancias, de las memorias o informes de los administradores y comisarios, y de las actas de las juntas generales así mismo, podrán solicitar la lista de accionistas e informes acerca de los asuntos tratados o por tratarse en dichas juntas.

**Art. 16.-** La razón social o la denominación de cada compañía, que deberá ser claramente distinguida de la de cualquiera otra, constituye una propiedad suya y no puede ser adoptada por ninguna otra compañía.

**Art. 17.-** Por los fraudes, abusos o vías de hecho que se cometan a nombre de compañías y otras personas naturales o jurídicas, serán personal y solidariamente responsables:

1. Quienes los ordenaren o ejecutaren, sin perjuicio de la responsabilidad que a dichas personas pueda afectar;
2. Los que obtuvieren provecho, hasta lo que valga éste; y,
3. Los tenedores de los bienes para el efecto de la restitución.

**Art. 18.-** La Superintendencia de Compañías organizará, bajo su responsabilidad, un registro de sociedades, teniendo como base las copias que, según la reglamentación que expida para el efecto, estarán obligados a proporcionar los funcionarios que tengan a su cargo el Registro Mercantil. Las copias que los funcionarios antedichos deben remitir a la Superintendencia para los efectos de conformación del registro no causarán derecho o gravamen alguno. En el Reglamento que expida la Superintendencia de Compañías se señalarán las sanciones de multa que podrá imponer a los funcionarios a los que se refieren los incisos anteriores, en caso de incumplimiento de las obligaciones que en dicho reglamento se prescriban. La

Superintendencia de Compañías vigilará la prontitud del despacho y la correcta percepción de derechos por tales funcionarios, en la inscripción de todos los actos relativos a las compañías sujetas a su control. La multa no podrá exceder del monto fijado en el Art. 457 de esta Ley. De producirse reincidencia el Superintendente podrá solicitar a la Corte Suprema de Justicia la destitución del funcionario.

**Art. 19.-** La inscripción en el Registro Mercantil surtirá los mismos efectos que la matrícula de comercio. Por lo tanto, queda suprimida la obligación de inscribir a las compañías, en el libro de matrículas de comercio. Para inscribir la escritura pública en el Registro Mercantil se acreditará la inscripción de la compañía en la Cámara de la Producción correspondiente.

**Art. 20.-** Las compañías constituidas en el Ecuador, sujetas a la vigilancia y control de la Superintendencia de Compañías, enviarán a ésta, en el primer cuatrimestre de cada año:

- a) Copias autorizadas del balance general anual, del estado de la cuenta de pérdidas y ganancias, así como de las memorias e informes de los administradores y de los organismos de fiscalización establecidos por la Ley;      b) La nómina de los administradores, representantes legales y socios o accionistas; y,
- c) Los demás datos que se contemplaren en el reglamento expedido por la Superintendencia de Compañías. El balance general anual y el estado de la cuenta de pérdidas y ganancias estarán aprobados por la junta general de socios o accionistas, según el caso; dichos documentos, lo mismo que aquellos a los que aluden los literales b) y c) del inciso anterior, estarán firmados por las personas que determine el reglamento y se presentarán en la forma que señale la Superintendencia.

**Art. 21.-** Las transferencias de acciones y de participaciones de las compañías constituidas en el Ecuador, sujetas a la vigilancia de la Superintendencia de Compañías serán comunicadas a ésta, con indicación de nombre y nacionalidad de cedente y cesionario, por los administradores de la compañía respectiva, dentro de los ocho días posteriores a la inscripción en los libros correspondientes.

**Art. 28.-** Las compañías sujetas por ley al control de la Superintendencia de Compañías y que ejecuten actividades agrícolas, presentarán a ésta su balance anual y su estado de pérdidas y ganancias condensados, así como la información resumida que la Superintendencia determine en el respectivo reglamento.

**Art. 29.-** Si en la formación de la compañía no se llenaren oportunamente las formalidades prescritas por esta Ley, y mientras no se cumplieren, cualquier socio podrá separarse de la compañía notificándolo a los demás.

**Art. 30.-** Los que contrataren a nombre de compañías que no se hubieren establecido legalmente serán solidariamente responsables de todos los perjuicios que por la nulidad de los contratos se causen a los interesados y, además, serán castigados con arreglo al Código Penal. La falta de escritura pública no puede oponerse a terceros que hayan contratado de buena fe con una compañía notoriamente conocida.

**Art. 33.-** El establecimiento de sucursales, el aumento o disminución de capital, la prórroga del contrato social, la transformación, fusión, escisión, cambio de nombre, cambio de domicilio, convalidación, reactivación de la compañía en proceso de liquidación y disolución anticipada. La oposición de terceros a la inscripción de la disminución del capital, cambio de nombre, disolución anticipada, cambio de domicilio o convalidación de la compañía, se sujetará al trámite previsto en los Arts. 86, 87, 88, 89 y 90.

**Art. 34.-** Salvo lo que se dispone en el artículo siguiente, cuando en el otorgamiento de la escritura pública de constitución de una compañía o en la de uno de los actos a los que se refiere el artículo anterior, o bien en los trámites posteriores del proceso de constitución legal de la compañía o perfeccionamiento de aquellos actos, se hubiere omitido algún requisito de validez, se podrá subsanar la omisión y, si así se hiciere, la convalidación se entenderá realizada desde la misma fecha de la escritura convalidada.

**Art. 35.-** No cabe subsanación ni convalidación en los siguientes casos:

- a) Si la compañía no tiene una causa y un objeto reales y lícitos, o si el objeto es prohibido para la especie de compañía, o contrario a la Ley, el orden público o las buenas costumbres;
- b) En las compañías que tiendan al monopolio, de cualquier clase que fueren;
- c) Si el contrato constitutivo no se hubiere otorgado por escritura pública, o si en ésta o en la de alguno de los actos mencionados en el artículo anterior han intervenido personas absolutamente incapaces, o si las personas que han intervenido lo han hecho contraviniendo alguna prohibición legal; y,
- d) Si la compañía se hubiere constituido con un número de socios inferior al mínimo señalado por la Ley para cada especie.

### **2.3 MARCO CONCEPTUAL**

**Cliente:** Un cliente es aquella persona que recibe cierto servicio o bien, a cambio de alguna compensación monetaria o cualquier otro objeto de valor, puede ser catalogado en dos categorías principales: como cliente final, que es el que adquiere el producto por el simple deseo de poseerlo y utilizarlo, o como cliente intermedio, que es el que compra el producto con el fin de volverlo a vender para obtener una ganancia.<sup>56</sup>

**Distribución:** Es el proceso que consiste en hacer llegar físicamente el producto al consumidor. Para que la distribución sea exitosa, el producto debe estar a disposición del potencial comprador en el momento y en el lugar indicado. Por ejemplo: la distribución de una bebida refrescante debe reforzarse durante el verano ya que aumenta su demanda, además es la actividad que realiza parte del personal de la compañía para la entrega de los pedidos a los clientes.<sup>57</sup>

**Estrategias:** Es el objetivo de la actividad que realiza la dirección de la empresa, que debe perseguir que su organización funcione de manera eficiente, y la mejor manera de que esto ocurra es que no existan conflictos en la misma y es el modelo

---

<sup>56</sup>PROMONEGOCIOS.NET: Definición de cliente. 2012. Extraído el 27 de diciembre del 2013. <http://www.promonegocios.net/clientes/cliente-definicion.html>

<sup>57</sup>DEFINICION ABC: Definición de distribución. 2011. Extraído el 05 de enero del 2014. <http://www.definicionabc.com/ciencia/distribucion.php>

o plan que integra los principales objetivos, políticas y sucesión de acciones de una organización en un todo coherente. Una estrategia bien formulada ayuda a ordenar y asignar los recursos de una organización, de una forma singular y viable.<sup>58</sup>

**Ventas:** Es considerado como una forma de acceso al mercado que es practicada por la mayor parte de las empresas que tiene una saturación en su producción y cuyo objetivo es vender lo que producen, en lugar de producir lo que el mercado desea.<sup>59</sup>

**Procesos de la empresa:** Son todos los procedimientos que realiza el personal de la empresa al momento de realizar sus actividades laborales, los cuales deben efectuarse de manera ordenada y organizada para un óptimo resultado del trabajo realizado.<sup>60</sup>

**Procesos de Gestión:** Son los procesos estratégicos de la organización, conocidos también como procesos de liderazgo o de staff que establecen las bases para el correcto funcionamiento y control de la organización y proveen de información al resto de los procesos para elaborar planes de mejora.

Ejemplos de procesos de gestión pueden ser, la gestión por procesos, la mejora continua, la satisfacción del cliente, los procesos de medición de la salud del sistema de gestión, los objetivos y políticas globales de la organización.

**Procesos operativos:** Transforman los recursos en el producto/servicio aportándoles valor, es decir, conforme a los requisitos del cliente tanto interno como externo, son la razón de ser de la organización, sin los cuales esta no tendría sentido y son los responsables de lograr los objetivos de la empresa.<sup>61</sup>

**Productos:** Es una de las herramientas más importantes de la mezcla de mercadotecnia (4 p's) porque representa el ofrecimiento de toda empresa u organización (ya sea lucrativa o no lucrativa) a su público objetivo, con la finalidad de

---

<sup>58</sup>DEFINICION ABC: Definición de estrategia. 2012. Extraído el 27 de diciembre del 2013.<http://www.definicionabc.com/general/estrategia.php>

<sup>59</sup>CRECENEGOCIOS.COM: Definición de ventas. 2011. Extraído el 05 de enero del 2014.<http://www.crecenegocios.com/definicion-de-ventas/>

<sup>60</sup>EL PRISMA.COM: Definición de proceso de la empresa. 2011. Extraído el 05 de enero del 2014.[http://www.elprisma.com/apuntes/administracion\\_de\\_empresas/procesoadministrativoconcepto/](http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/procesoadministrativoconcepto/)

<sup>61</sup>DEFINICION ABC: Definición de proceso operativos. 2012. Extraído el 05 de enero del 2014.<http://definicion.de/procesos-operativos/#ixzz2seNO8aYQ>

satisfacer sus necesidades y deseos, y de esa manera, lograr también los objetivos de la empresa u organización (utilidades o beneficios).<sup>62</sup>

**Eficiencia:** Está vinculada a utilizar los medios disponibles de manera racional para llegar a una meta. Se trata de la capacidad de alcanzar un objetivo fijado con anterioridad en el menor tiempo posible y con el mínimo uso posible de los recursos, lo que supone una optimización. Capacidad obtenida por todos nuestros empleados, permitiéndoles un mejor desarrollo.<sup>63</sup>

**Proveedor:** Deben cumplir con los plazos y las condiciones de entrega de sus productos o servicios para evitar conflictos con la empresa a la que abastecen. En muchos casos, estas compañías tienen que tener un departamento de soporte o atención técnica, ya que las interrupciones del servicio causan grandes problemas al cliente. Empresa que facilita el producto a nuestra empresa DIPOR S.A.<sup>64</sup>

**Competitividad:** Capacidad de brindar una igual o mayor satisfacción al cliente que las demás empresas de la misma actividad comercial, por lo general el nivel de competitividad lo define la calidad, variedad y precio del producto, aunque cada vez aparecen más factores que resultan importantes para mantener la competitividad, debido a las exigencias del mercado y al alto nivel de competencia.<sup>65</sup>

**Mercado:** Área dentro de la cual los vendedores y compradores de una mercancía mantienen estrechas relaciones comerciales, y llevan a cabo abundantes transacciones de tal manera que los distintos precios a que éstas se realizan tienden a unificarse.<sup>66</sup>

**Plan estratégico:** es un programa de actuación que consiste en aclarar lo que pretendemos conseguir y cómo nos proponemos conseguirlo. Esta programación se

---

<sup>62</sup> PROMONEGOCIOS.NET: Definición de producto. 2010. Extraído el 05 de enero del 2014. <http://www.promonegocios.net/mercadotecnia/producto-definicion-concepto.html>

<sup>63</sup> PROMONEGOCIOS.NET: Definición de eficiencia. 2011. Extraído el 05 de enero del 2014. <http://www.promonegocios.net/administracion/definicion-eficiencia.html>

<sup>64</sup> E-CONOMIC.ES: Definición de proveedor. 2012. Extraído el 05 de enero del 2014. <http://www.economic.es/programa/glosario/definicion-proveedor>

<sup>65</sup> DEFINICION ABC: Definición de competitividad. 2011. Extraído el 05 de enero del 2014. <http://www.definicionabc.com/competitividad.php>

<sup>66</sup> E-CONOMIC.ES: Definición de mercado. 2012. Extraído el 05 de enero del 2014. <http://www.economic.es/programa/glosario/definicion-mercado>

plasma en un documento de consenso donde concretamos las grandes decisiones que van a orientar nuestra marcha hacia la gestión excelente.<sup>67</sup>

**Logística:** Es una función operativa importante que comprende todas las actividades necesarias para la obtención y administración de materias primas y componentes, así como el manejo de los productos terminados, su empaque y su distribución a los clientes.<sup>68</sup>

**Comercialización:** Es el conjunto de las acciones encaminadas a comercializar productos, bienes o servicios. Estas acciones o actividades son realizadas por organizaciones, empresas e incluso grupos sociales. En esta intervienen la micro comercialización y la macro comercialización.<sup>69</sup>

**Micro comercialización:** Observa a los clientes y a las actividades de las organizaciones individuales que los sirven. Es a su vez la ejecución de actividades que tratan de cumplir los objetivos de una organización previendo las necesidades del cliente y estableciendo entre el productor y el cliente una corriente de bienes y servicios que satisfacen las necesidades.<sup>70</sup>

**Macro comercialización:** Considera ampliamente todo nuestro sistema de producción y distribución. También es un proceso social al que se dirige el flujo de bienes y servicios de una economía, desde el productor al consumidor, de una manera que equipara verdaderamente la oferta y la demanda y logra los objetivos de la sociedad.<sup>71</sup>

**Precio:** Es el monto de intercambio asociado a la transacción. El precio no se fija por los costes de fabricación o producción del bien, sino que debe tener su origen en la

---

<sup>67</sup>PROMONEGOCIOS.NET: Definición de plan estratégico. 2010. Extraído el 05 de enero del 2014. <http://www.promonegocios.net/mercadotecnia/plan-estrategico-definicion-concepto.html>

<sup>68</sup>SLIDESHARE.NET: Definición de logística. 2011. Extraído el 05 de enero del 2014. <http://www.slideshare.net/administracionunas/concepto-de-logistica-empresarial>

<sup>69</sup>E-CONOMIC.ES: Definición de comercialización. 2012. Extraído el 05 de enero del 2014. <http://www.e-conomic.es/programa/glosario/definicion-comercializacion>

<sup>70</sup>E-CONOMIC.ES: Definición de Microcomercialización. 2012. Extraído el 05 de enero del 2014. <http://www.e-conomic.es/programa/glosario/definicion-Microcomercializacion>

<sup>71</sup>E-CONOMIC.ES: Definición de Macrocomercialización. 2012. Extraído el 05 de enero del 2014. <http://www.e-conomic.es/programa/glosario/definicion-Macrocomercializacion>

cuantificación de los beneficios que el producto significa para el mercado y lo que éste esté dispuesto a pagar por esos beneficios.<sup>72</sup>

**Rentabilidad:** Es la capacidad que tiene algo para generar suficiente utilidad o ganancia; por ejemplo, un negocio es rentable cuando genera mayores ingresos que egresos, un cliente es rentable cuando genera mayores ingresos que gastos, un área o departamento de empresa es rentable cuando genera mayores ingresos que costos.<sup>73</sup>

**Posicionamiento:** En la mercadotecnia, el posicionamiento se refiere al grado de conocimiento que poseen los consumidores sobre una empresa o sobre un producto existente, el cual han pasado por un proceso para llegar a cumplir el fin deseado o el posicionamiento de mercado.<sup>74</sup>

**Organización:** Es la etapa donde se divide el trabajo por áreas o departamentos de una manera clara y también dinámica, y asignando el personal a cada uno de ellos, especificándoles los requisitos para cada cargo, las funciones que deben cumplir, sus responsabilidades y asignaciones salariales, para dirigir los esfuerzos hacia los objetivos, así como sus responsabilidades.<sup>75</sup>

**Presupuesto financiero:** Es un plan que ayudara significativamente a determinar el monto de inversión que se debe realizar en la creación de un proyecto independientemente de su naturaleza. Contempla costos y gastos, flujo de caja, pérdidas y ganancias, índices de liquidez entre otros.<sup>76</sup>

**Cobertura de mercado:** Consiste en utilizar técnicas y herramientas para poder llegar a todos los consumidores, y la cobertura es el número de consumidores a los que se pretende llegar el producto.<sup>77</sup>

---

<sup>72</sup>DEFINICION ABC: Definición de precio. 2011. Extraído el 05 de enero del 2014. <http://www.definicionabc.com/precio.php>

<sup>73</sup> CRECENEGOCIOS.COM: Definición de rentabilidad. 2010. Extraído el 05 de enero del 2014.<http://www.crecenegocios.com/definicion-de-rentabilidad/>

<sup>74</sup> E-ECONOMIC.ES: Definición de posicionamiento. 2012. Extraído el 05 de enero del 2014. <http://www.economic.es/programa/glosario/definicion-posicionamiento>

<sup>75</sup> PROMONEGOCIOS.NET: Definición de organización. 2012. Extraído el 05 de enero del 2014.<http://www.promonegocios.net/empresa/definicion-organizacion.html>

<sup>76</sup> GESTIOPOLIS.COM: Definición de presupuesto financiero. 2011. Extraído el 05 de enero del 2014.<http://www.gestiopolis.com/canales/financiera/articulos/41/presupuesto.htm>

<sup>77</sup> CUETO, Aníbal: Definición de cobertura de mercado. 2012. Extraído el 05 de enero del 2014.<http://anibalcueto.blogspot.com/2012/05/cobertura-de-mercado.html>

**Negocio:** Es la operación de cierta complejidad, relacionada con los procesos de producción, distribución y venta de servicios y bienes, con el objetivo de satisfacer las diferentes necesidades de los compradores y beneficiando a los vendedores.<sup>78</sup>

**Servicio:** Es la actividad y la consecuencia de servir ya que es un verbo que se emplea para dar nombre a la condición de alguien que está a disposición de otros para hacer lo que este exige u ordena.<sup>79</sup>

**Estados financieros:** Son los documentos de mayor importancia que recopilan información sobre la salud económica de la empresa, cuyo objetivo es dar una visión general de la misma.<sup>80</sup>

**Operativo.-** Es un término que puede utilizarse como sustantivo o como adjetivo. En el primer caso, se trata de un dispositivo o un plan que se lleva a cabo para desarrollar una acción y conseguir un objetivo.<sup>81</sup>

**Pedidos.-** En el comercio, encargo de mercaderías a fábrica o establecimiento mercantil, directamente o por medio de comisionista o representante.<sup>82</sup>

**Oferta.-** Es la producción de bienes que las empresas elaboran para comercializarlos y de esta manera cubrir los costos y obtener una rentabilidad.<sup>83</sup>

**Manual.-** Es parte de un sistema de interrelación y consecuencia inmediata de los organigramas, al comunicar a todos y cada uno de los jefes de decisión formal designación formal de su cargo, el enunciado de sus funciones, la descripción de sus tareas habituales, sus vinculaciones dentro y fuera de la empresa.<sup>84</sup>

---

<sup>78</sup> CRECENEGOCIOS.COM: Definición de negocio. 2012. Extraído el 05 de enero del 2014.<http://www.crecenegocios.com/definicion-de-negocio-y-de-empresa/>

<sup>79</sup> PROMONEGOCIOS.COM: Definición de servicio. 2009. Extraído el 05 de enero del 2014.<http://www.promonegocios.net/mercadotecnia-servicios/definicion-servicios.html>

<sup>80</sup> E-ECONOMIC.ES: Definición de estado financiero. 2012. Extraído el 05 de enero del 2014. <http://www.economic.es/programa/glosario/definicion-estado-financiero>

<sup>81</sup> DEFINICION ABC: Definición de operativo. 2012. Extraído el 05 de enero del 2014.<http://definicion.de/operativo/#ixzz2seNO8aYQ>

<sup>82</sup> DEFINICION-DE.ES: Definición de pedidos. 2010. Extraído el 05 de enero del 2014. <http://www.definicion-de.es/pedido/>

<sup>83</sup> PROMONEGOCIOS.NET: Definición de oferta. 2011. Extraído el 05 de enero del 2014.<http://www.promonegocios.net/oferta/definicion-oferta.html>

<sup>84</sup> ENCICLOPEDIA PRACTICA DE LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA (PYMES), España, pag.

## **2.4 HIPÓTESIS Y VARIABLES**

### **2.4.1 Hipótesis General**

De contar con una buena distribución en los productos que oferta DIPOR S.A sucursal Milagro, mejorara la rentabilidad.

### **2.4.2 Hipótesis Específicas**

- De contar con una buena distribución de los productos que oferta DIPOR S.A mejorara los procesos de entrega.
- De contar con una buena atención al cliente por parte del personal del área de distribución de DIPOR S.A. mejorara la productividad de la misma.
- De contar con una buena capacitación de los empleados del área de distribución incrementara sus ingresos.
- De contar con un plan de incentivos para el personal que labora en el área de distribución mejorara el clima laboral.

### **2.4.3 Declaración de variables.**

#### **Hipótesis General**

- **Variable Independiente**  
Distribución
- **Variable Dependiente**  
Rentabilidad

#### **Hipótesis Específicas**

- **Variable Independiente**  
Productos
- **Variable Dependiente**  
Procesos
  
- **Variable Independiente**  
Cliente
- **Variable Dependiente**  
Productividad

- **Variable Independiente**

Capacitación

- **Variable Dependiente**

Ingresos

- **Variable Independiente**

Incentivos

- **Variable Dependiente**

Clima laboral

## 2.4.4 Operacionalización de las variables

Cuadro 1. Operacionalización de las variables

OBJETIVO GENERAL Y ESPECÍFICOS	HIPÓTESIS GENERAL Y ESPECÍFICOS	VARIABLES	INDICADORES	INSTRUMENTO	ITEMS
Analizar de qué manera afecta en la rentabilidad de DIPOR S.A. sucursal Milagro provincia del Guayas la mala distribución de mercaderías que se oferta, a través de procesos financieros que ayuden a mejorar los sistemas en la participación del mercado.	De contar con una buena distribución en los productos que oferta DIPOR S.A sucursal Milagro, mejorara la rentabilidad.	DISTRIBUCIÓN	PLANIFICACIÓN DIRECCIÓN	ENCUESTA	1.- Cree usted que la mala ejecución de los procesos en la distribución de los productos afecta en la rentabilidad de DIPOR S.A. 2.- Cree usted que el desconocimiento de los procesos de distribución está afectando sus ventas diarias.
		RENTABILIDAD			
Indagar de qué manera los empleados de DIPOR S.A sucursal Milagro del área de distribución desconocen los procesos para la entrega de los productos.	De contar con una buena distribución de los productos que oferta DIPOR S.A mejorara los procesos de entrega.	PRODUCTOS	CONTROL INTERNO ESTADOS FINANCIEROS	ENCUESTA	3.- Considera usted que necesita capacitarse acerca de los procesos de distribución. 4.- Considera usted que influye en la rentabilidad la atención que brinda a los clientes.
		PROCESOS			
Analizar la mala atención de los clientes de parte del personal del área de distribución de DIPOR S.A sucursal Milagro.	De contar con una buena atención al cliente por parte del personal del área de distribución de DIPOR S.A. mejorara la productividad de la misma.	CLIENTE	TALENTO HUMANO BUZON DE SUGERENCIAS ENCUESTAS	ENCUESTA	5.- Cree usted que las integraciones entre compañeros ayude a mejorar las relaciones laborales. 6.- Considera usted que la mala distribución de los productos afecta a los estados financieros.
		PRODUCTIVIDAD			
Analizar de qué manera afecta en los estados financieros la mala distribución de los productos, y de qué manera se ven afectado los clientes de DIPOR S.A.	De contar con una buena capacitación de los empleados del área de distribución incrementara sus ingresos.	CAPACITACIÓN	COORDINACIÓN PRESUPUESTO	ENCUESTA	7.- Cree usted que la carencia de controles internos afecta la distribución de los productos. 8.- Conoce las políticas y procedimientos para la distribución de DIPOR S.A.
		INGRESOS			
Analizar de qué manera afecta en el clima laboral de los empleados de DIPOR S.A en la mala distribución de los productos que oferta.	De contar con un plan de incentivos para el personal que labora en el área de distribución mejorara el clima laboral.	INCENTIVOS	CAPACITACIÓN CHARLAS	ENCUESTA	9.- Considera usted importante que Milagro tenga una sucursal para la distribución directa de sus productos. 10.- Cree usted que el clima laboral de los empleados afecta la rentabilidad de DIPOR S.A.
		CLIMA LABORAL			

Elaborado por: Kleber Jiménez y Jazmín Jácome

## CAPÍTULO III

### MARCO METODOLÓGICO

#### 3.1 Tipo y Diseño de la Investigación y Perspectiva General

El proyecto de Investigación es de diseño no experimental, porque no se va a manipular ninguna de las variables existentes además se aplicará la investigación transversal porque se empleará por una sola vez en un segmento de tiempo durante el año a fin de medir o caracterizar la situación en ese tiempo específico, cabe destacar además que se usará la modalidad de tipo explorativa ya que se va a reconocer y examinar el lugar donde se va a realizar el proyecto investigativo para buscar la información de las causas del problema, así como sus efectos.

También se aplicará la investigación descriptiva, porque se describirán los resultados de los instrumentos de investigación, aplicando también la investigación explicativa que servirá para medir la relación de las variables existentes y dar razón del porqué de los hechos.

El diseño del presente proyecto de investigación es realizado de forma cuantitativa y cualitativa.

**Cuantitativa:** Porque se refiere al uso de elementos usuales de matemáticas y estadísticas utilizados para evaluar los resultados a manera de conclusión. Básicamente realiza la acción estadística<sup>85</sup>(HERNANDEZ ROBERTO, 2010)

**Cualitativa:** Porque es una técnica de investigación generalmente utilizada por los científicos e investigadores que estudian la conducta humana y sus hábitos. Es frecuentemente considerada un precursor de la investigación cuantitativa, Se la

---

<sup>85</sup>Hernández, Roberto. *Investigación de mercados. Extraído el 18 de agosto del 2013.*

emplea para generar posibles pistas o ideas que se podrían emplear para formular una hipótesis.<sup>86</sup>(HERNANDEZ ROBERTO, 2010)

Esta técnica de investigación es utilizada en el diseño de encuestas, entrevistas y otros estudios como un modo de apoyo para la evaluación de los resultados.

## **3.2 LA POBLACIÓN Y LA MUESTRA**

### **3.2.1 Características de la población**

Para nuestro estudio de investigación se consultará a trabajadores de la empresa DIPOR S.A. para la ejecución de los procesos en la distribución de los productos que ofertan ya que afecta la rentabilidad de la empresa.

### **3.2.2 Delimitación de la población**

La población a estudiar es finita, ya que conocemos con certeza el número de trabajadores de DIPOR S.A. son 74 de los cuales se les aplicara la herramienta investigativa, para determinar la factibilidad de este trabajo.

### **3.2.3 Tipo de muestra**

**No probabilística:** Es aquella en las que el investigador escoge a las personas u objetos no por probabilidad sino por motivos relacionados con las características que necesita el investigador, que es quien decide qué tipo de muestra utilizar.

El tipo de muestra para esta investigación es no probabilística porque se ha seleccionado a un grupo de habitantes de la ciudadela la Pradera.

### **3.2.4 Tamaño de la muestra**

La población con la que se cuenta es finita, ya que se tiene conocimiento del tamaño de la misma.

---

<sup>86</sup>Hernández, Roberto. *Investigación de mercados. Extraído el 18 de agosto del 2013.*

### **3.2.5 Proceso de selección**

Se seleccionará la muestra probabilística a los empleados que ascienden a 74, los cuales contribuirán de manera acertada a cada una de las encuestas que se realizará.

## **3.3 LOS MÉTODOS Y LAS TÉCNICAS**

### **3.3.1 Método teórico**

#### **Método analítico-sintético**

Es un método que consiste en dividir un hecho en partes para estudiarlas de manera individual, este proceso es llamado análisis, estas partes luego serán nuevamente unidas para estudiarlas en su totalidad, a esto se le denomina síntesis. Por lo tanto el análisis es el despliegue de un todo con el propósito de estudiar éstas individualmente; por el contrario la síntesis es la unión de los elementos que luego serán estudiados, todo esto con la intención de definir las características del fenómeno en cuestión.

El método analítico-sintético se lo emplea en la parte de los objetivos del proyecto, ya que aquí se examinaba relación entre las variables y a través de esto establecer el objetivo general y los objetivos específicos, dentro de definir los objetivos, estamos poniendo en práctica la síntesis.

#### **Método inductivo-deductivo**

Este método se emplea con los hechos particulares. Lo deductivo vade lo general a lo particular, en cambio el inductivo va de lo particular a lo general. Inducir es algo más allá de lo que podemos observar.

Empleamos este método cuando queremos establecer un principio general una vez realizada la investigación y análisis de hechos de forma particular, la Inducción consiste en concluir de algunos casos particulares observados la ley general que los gobierna.

### **3.3.2 Método empírico**

#### **Método de Observación**

Consiste en la apreciación del centro de investigación y su diseño va de acuerdo al objetivo de la investigación.

La observación puede ser utilizada en distintos periodos de una investigación, por ejemplo, al inicio de la misma se utiliza el método de observación para identificar el diagnóstico. La observación es el método empírico más utilizado y eficaz.

#### **3.3.3 Técnicas e Instrumentos**

**La encuesta.-** La encuesta es una técnica de investigación que consiste en una interrogación verbal o escrita que se les realizan a las personas con el fin de obtener determinada información necesaria para una investigación.

**Cuestionario.-** El cuestionario es un instrumento compuesto por un conjunto de preguntas diseñadas para generar los datos necesarios para alcanzar los objetivos del estudio; es un plan formal para recabar información de cada unidad de análisis objeto de estudio y que constituye el centro del problema de investigación.

### **3.4 PROCESAMIENTO ESTADÍSTICO DE LA INFORMACIÓN**

Una vez recopilada la información durante el proceso de investigación que se manejó con una encuesta, las cuales tuvieron 10 preguntas cerradas, se procederá con los datos obtenidos de los instrumentos aplicados serán tabulados y resumidos en tablas estadísticas, desarrollándose estas de manera computarizada, posteriormente los datos se presentarán de manera escrita, tabulada y graficada, empleándose grafica de tipo circular con el respectivo análisis de los resultados obtenidos, igualmente se va a establecer inferencias de los datos utilizando escala de medición acerca de la población estudiada, empleándose las medidas de tendencia central, tales como porcentajes y proporciones.

## **CAPÍTULO IV**

### **ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS**

#### **4.1 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL**

El desarrollo del estudio realizado se enfoca a la mala ejecución de los procesos de distribución de los productos de DIPOR S.A, debido a que ha disminuido sus ventas por ende está afectando la rentabilidad, debido a que ha disminuido sus ventas por ende ha afectado su rentabilidad de acuerdo al levantamiento de información, se observa que está afectando la atención al cliente ya que los trabajadores no están cumpliendo en su totalidad las funciones, generando disminución en la rentabilidad y a su vez generando insatisfacción en nuestros clientes.

Se ha receptado reclamos y quejas de los clientes por el retraso de los pedidos, esto se genera por la carencia de personal, produciendo pérdida de los clientes ya que los productos que ofrece DIPOR S.A., posee demanda, sin embargo, la carencia de control en los procesos de distribución de los productos que oferta a su cartera de clientes y posibles clientes nuevos, ventaja que utilizaría la competencia para ganar mercado.

Por último mencionamos que nuestros productos no llegan a lugares lejanos, esto no permite una comunicación directa con los clientes por lo la falta de publicidad ya que la demanda de los consumidores es incrementada constantemente.

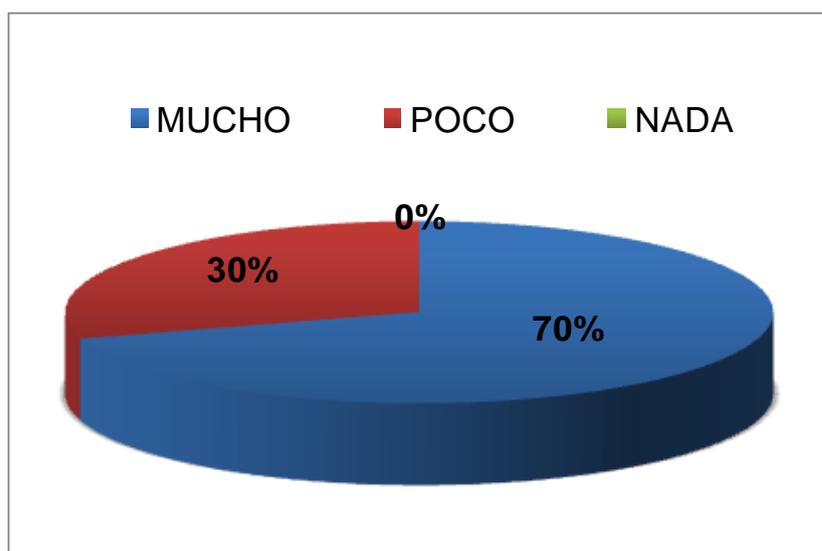
## 4.2 ANÁLISIS COMPARATIVO, EVOLUCIÓN, TENDENCIA Y PERSPECTIVA

1.- Cree usted que la mala ejecución de los procesos en la distribución de los productos afecta en la rentabilidad de DIPOR S.A.

**Cuadro 2.**Ejecución de los procesos en la distribución de los productos.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA RELATIVA	FRECUENCIA ABSOLUTA
MUCHO	52	70%
POCO	22	30%
NADA	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>74</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta    Elaborado por: Kleber Jiménez y Jazmín Jácome



**Gráfico 1.**Ejecución de los procesos en la distribución de los productos.

### Análisis.-

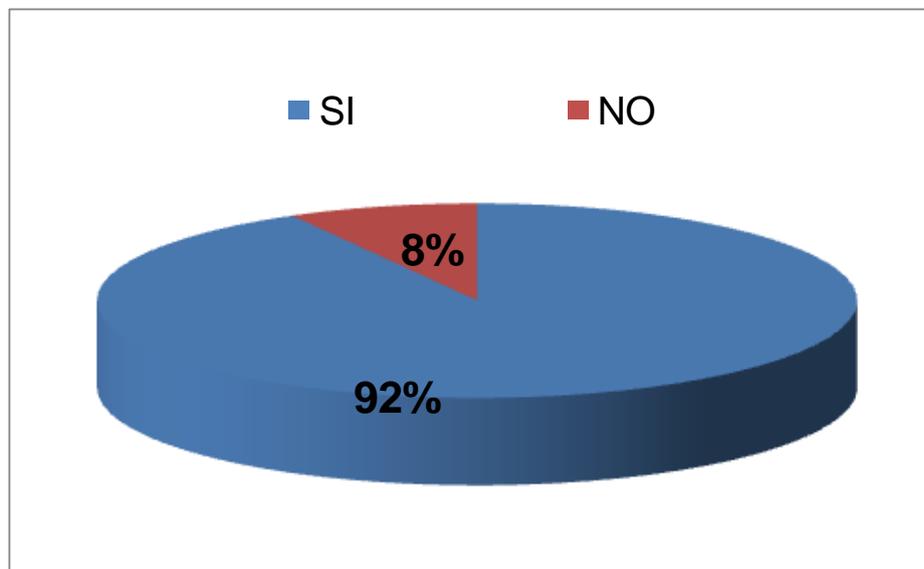
Como podemos observar en el Grafico # 1 del 100% de nuestra población encuestada, el 70%, afirmo que la mala distribución de los productos afecta la rentabilidad de la empresa, mientras que el 30% opino que no afecta, observando que el 70% corresponde a 52 personas encuestadas siendo mi población de 74 encuestados.

**2.- Cree usted que el desconocimiento de los procesos de distribución está afectando sus ventas diarias.**

**Cuadro 3.**Desconocimiento de los procesos de distribución afecta las ventas diarias.

<b>ALTERNATIVAS</b>	<b>FRECUENCIA RELATIVA</b>	<b>FRECUENCIA ABSOLUTA</b>
SI	68	92%
NO	6	8%
<b>TOTAL</b>	<b>74</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta    Elaborado por: Kleber Jiménez y Jazmín Jácome



**Figura 2.**Desconocimiento de los procesos de distribución afecta las ventas diarias.

**Análisis.-**

Como podemos observar en el Grafico # 2 del 100% de nuestra población encuestada, el 92%, afirmo que existe desconocimiento de los procesos de distribución está afectando las ventas diarias, mientras que el 8% opino que no afecta, observando que el 92% corresponde a 68 personas encuestadas siendo la población de 74 trabajadores.

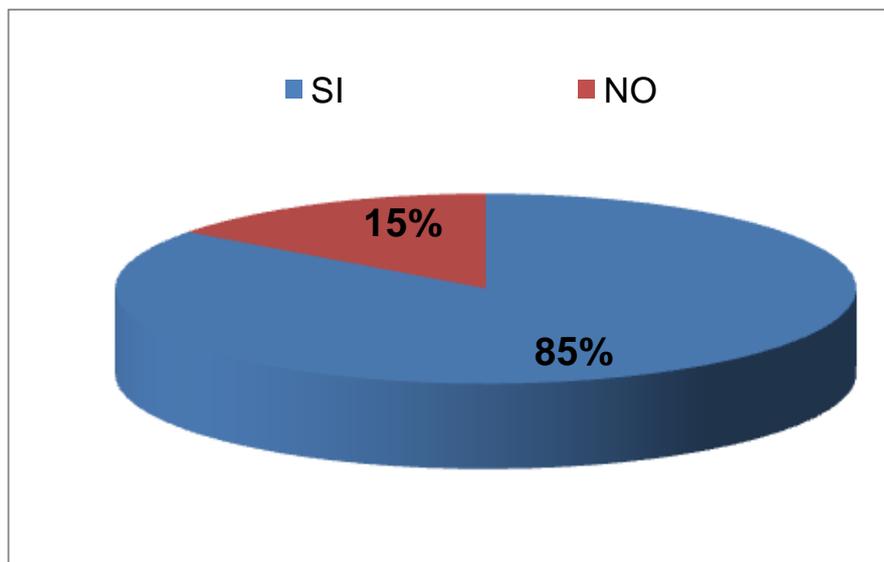
**3.- Considera usted que necesita capacitarse acerca de los procesos de distribución.**

**Cuadro 4.** Necesita capacitarse acerca de los procesos de distribución.

<b>ALTERNATIVAS</b>	<b>FRECUENCIA RELATIVA</b>	<b>FRECUENCIA ABSOLUTA</b>
SI	63	85%
NO	11	15%
<b>TOTAL</b>	<b>74</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta

**Elaborado por:** Kleber Jiménez y Jazmín Jácome



**Figura 3.** Necesita capacitarse acerca de los procesos de distribución.

**Análisis.-**

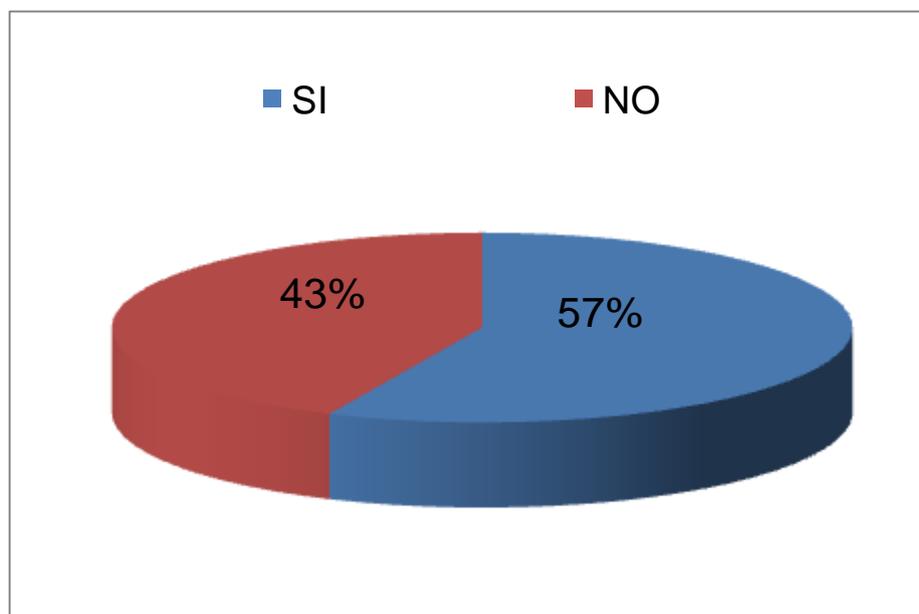
Como podemos observar en el Gráfico # 3 del 100% de nuestra población encuestada, el 85%, afirmo que necesitan capacitarse acerca de los procesos de distribución, mientras que el 15% opina que no necesita capacitarse, observando que el 85% corresponde a 63 personas encuestadas siendo mi población de 74 trabajadores.

**4.- Considera usted que influye en la rentabilidad la atención que brinda a los clientes.**

**Cuadro 5.** Influye en la rentabilidad la atención que brinda a los clientes.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA RELATIVA	FRECUENCIA ABSOLUTA
SI	42	57%
NO	32	43%
<b>TOTAL</b>	<b>74</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta Elaborado por: Kleber Jiménez y Jazmín Jácome



**Figura 4.** Influye en la rentabilidad la atención que brinda a los clientes.

**Análisis.-**

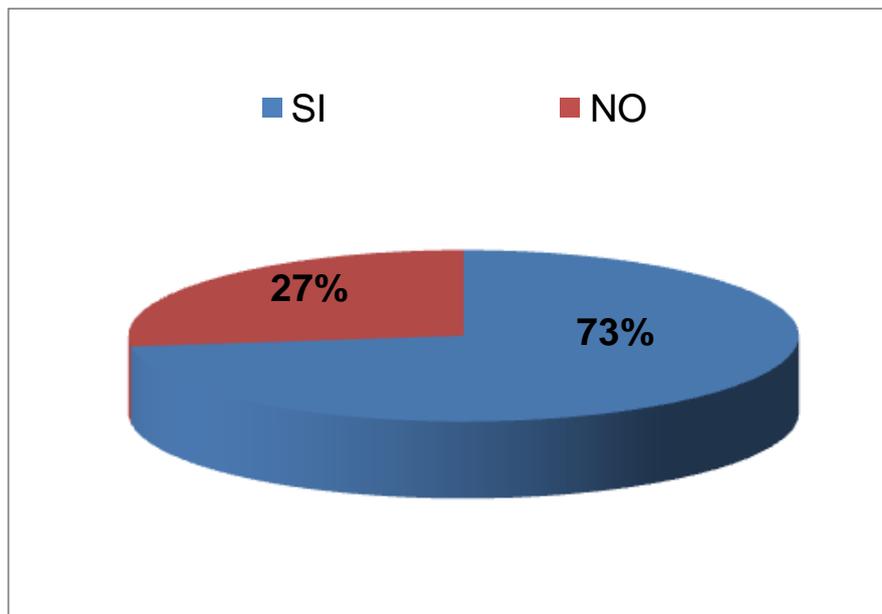
Como podemos observar en el Grafico # 4 del 100% de nuestra población encuestada, el 57%, afirmo que si influye en la rentabilidad la atención que brinda a los clientes, mientras que el 43% opino que no necesita capacitarse, observando que el 85% corresponde a 63 personas encuestadas siendo mi población de 74 trabajadores.

**5.- Cree usted que las integraciones entre compañeros ayude a mejorar las relaciones laborales.**

**Cuadro 6.**Las integraciones entre compañeros ayuden a mejorar las relaciones laborales.

<b>ALTERNATIVAS</b>	<b>FRECUENCIA RELATIVA</b>	<b>FRECUENCIA ABSOLUTA</b>
SI	54	73%
NO	20	27%
<b>TOTAL</b>	<b>74</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta    **Elaborado por:** Kleber Jiménez y Jazmín Jácome



**Figura 5.**Las integraciones entre compañeros ayuden a mejorar las relaciones laborales.

**Análisis.-**

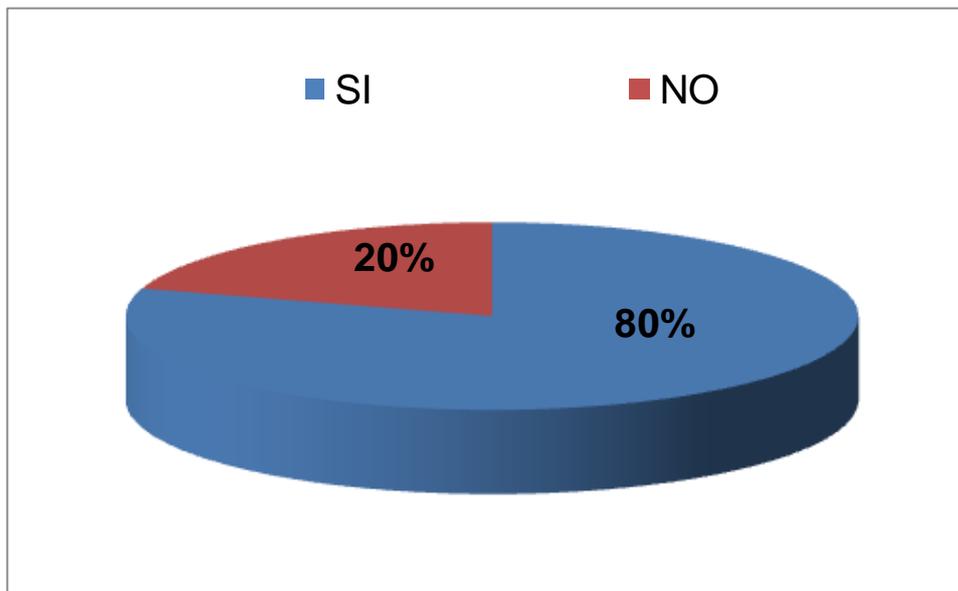
Como podemos observar en el Grafico # 5 del 100% de nuestra población encuestada, el 73% afirmó que las integraciones entre compañeros ayudan a mejorar las relaciones laborales, mientras que el 27% opinó que no ayudan, observando que el 73% corresponde a 54 personas encuestadas siendo mi población de 74 trabajadores.

**6.- Considera usted que la mala distribución de los productos afecta a los estados financieros.**

**Cuadro 7.**Mala distribución de los productos afecta a los estados financieros.

<b>ALTERNATIVAS</b>	<b>FRECUENCIA RELATIVA</b>	<b>FRECUENCIA ABSOLUTA</b>
SI	59	80%
NO	15	20%
<b>TOTAL</b>	<b>74</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta **Elaborado por:** Kleber Jiménez y Jazmín Jácome



**Figura 6.**Mala distribución de los productos afecta a los estados financieros

**Análisis.-**

Como podemos observar en el Grafico # 6 del 100% de nuestra población encuestada, el 80% afirmo que la mala distribución de los productos afecta a los estados financieros, mientras que el 20% opino que no afecta, observando que el 80% corresponde a 59 personas encuestadas siendo mi población de 74 trabajadores.

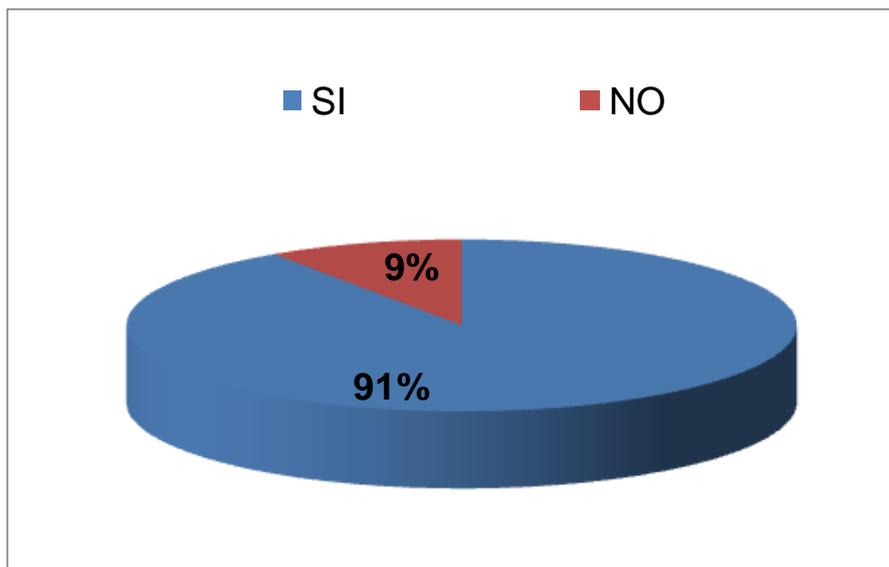
**7.- Cree usted que la carencia de controles internos afecta la distribución de los productos.**

**Cuadro 8.**La carencia de controles internos afecta la distribución de productos.

<b>ALTERNATIVAS</b>	<b>FRECUENCIA RELATIVA</b>	<b>FRECUENCIA ABSOLUTA</b>
SI	67	91%
NO	7	9%
<b>TOTAL</b>	<b>74</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta

**Elaborado por:** Kleber Jiménez y Jazmín Jácome



**Figura7.**La carencia de controles internos afecta la distribución de productos.

**Análisis.-**

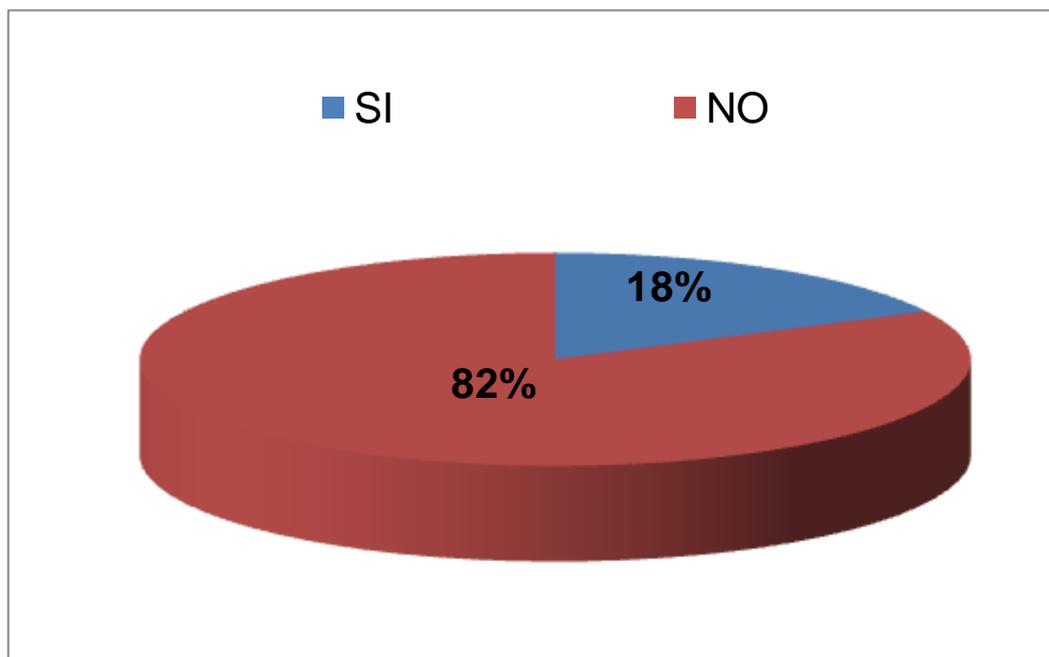
Como podemos observar en el Grafico # 7 del 100% de nuestra población encuestada, el 67% afirmo que la carencia de controles internos afecta la distribución de los productos, mientras que el 9% opino que no afecta, observando que el 67% corresponde a 67 personas encuestadas siendo mi población de 74 trabajadores.

## 8.- Conoce las políticas y procedimientos para la distribución de DIPOR S.A.

**Cuadro 9.**Políticas y procedimientos para la distribución de Dipor S.A.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA RELATIVA	FRECUENCIA ABSOLUTA
SI	13	18%
NO	61	82%
<b>TOTAL</b>	<b>74</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta **Elaborado por:** Kleber Jiménez y Jazmín Jácome



**Figura 8.**Políticas y procedimientos para la distribución de Dipor S.A.

### **Análisis.-**

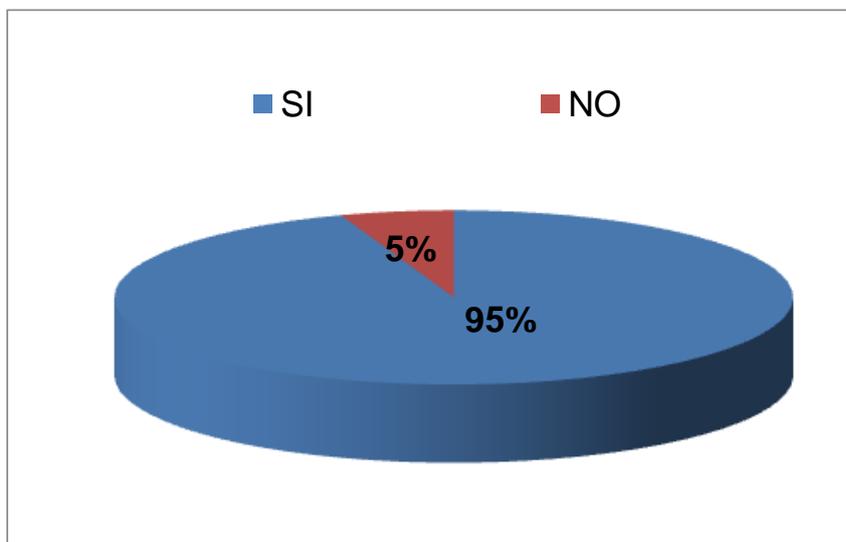
Como podemos observar en el Grafico # 8 del 100% de nuestra población encuestada, el 82% no conocen de las políticas y procedimientos para la distribución de Dipor S.A., mientras que el 18% si lo conocen, observando que el 82% corresponde a 61 personas encuestadas siendo la población de 74 trabajadores.

**9.- Considera usted importante que Milagro tenga una sucursal para la distribución directa de sus productos.**

**Cuadro 10.**Importante que Milagro tenga una sucursal para distribución directa de sus productos.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA RELATIVA	FRECUENCIA ABSOLUTA
SI	70	95%
NO	4	5%
<b>TOTAL</b>	<b>74</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta    Elaborado por: Kleber Jiménez y Jazmín Jácome



**Figura 9.**Importante que Milagro tenga una sucursal para distribución directa de sus productos.

**Análisis.-**

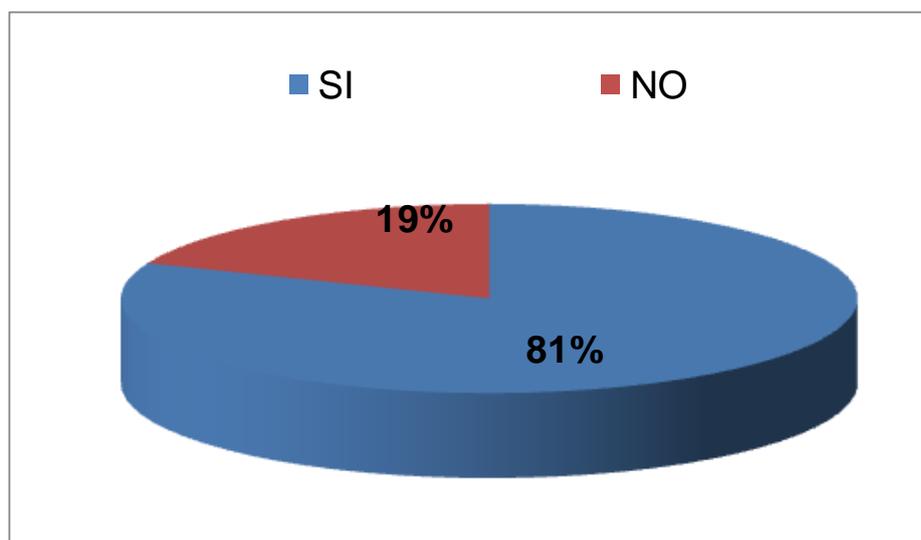
Como podemos observar en el Grafico # 9 del 100% de nuestra población encuestada, el 95% consideran importante que Milagro tenga una sucursal para la distribución directa de sus productos, mientras que el 5% consideran no importante, observando que el 95% corresponde a 70 personas encuestadas siendo la población de 74 trabajadores.

**10.- Cree usted que el clima laboral de los empleados afecta la rentabilidad de DIPOR S.A.**

**Cuadro 11.**Clima Laboral de los empleados afecta la rentabilidad de Dipor S.A.

<b>ALTERNATIVAS</b>	<b>FRECUENCIA RELATIVA</b>	<b>FRECUENCIA ABSOLUTA</b>
SI	60	81%
NO	14	19%
<b>TOTAL</b>	<b>74</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta **Elaborado por:** Kleber Jiménez y Jazmín Jácome



**Figura 10.**Clima Laboral de los empleados afecta la rentabilidad de Dipor S.A.

**Análisis.-**

Como podemos observar en el Grafico # 10 del 100% de nuestra población encuestada, el 81% afirmo que el clima laboral de los empleados afecta la rentabilidad de Dipor S.A., mientras que el 19% opino que no afecta, observando que el 81% corresponde a 60 personas encuestadas siendo mi población de 74 trabajadores.

### 4.3 Resultados

Los resultados obtenidos del estudio realizado en el proceso de encuesta demuestra que los trabajadores de DIPOR S.A no conocen acerca de la ejecución de procesos para la distribución de productos de acuerdo a nuestra población del 100% (74) encuestados, 52 con 70% comentaron que afecta a la rentabilidad por la mala ejecución de los procesos en la distribución de productos, 22 al 30% opinaron poco por lo que la rentabilidad se está bajando.

Además el desconocimiento de los procesos en la distribución los 74 encuestados, 68 con 92% comentaron que el desconocimiento de los procesos se está viendo afectada las ventas que se realizan a diario, 6 con 8% mencionaron que las ventas están subiendo ya que conocen de procesos en la distribución. Por lo que necesitan capacitarse acerca de los procesos de distribución de 74 trabajadores, 63 con 85% comentaron que sí y 11 con 15% mencionaron que no lo necesitan por lo que capacitarse les resta tiempo para realizar su trabajo.

Y la rentabilidad influye la atención que le brindan a los clientes de 74 trabajadores, 42 con 57% mencionaron que no y 32 con 43% mencionan que afecta la rentabilidad de DIPOR S.A.

Observando de 74 trabajadores, 54 con 73% comentaron que las integraciones entre compañeros si ayuda a mejorar las relaciones laborales y así mejora el ambiente entre trabajadores, 20 con 27% mencionaron que no ayuda ya que los problemas que existen y 59 trabajadores con 80% comentaron que la mala distribución de productos se está viendo afectado los estados financieros, 15 con 20% mencionan que no afecta la rentabilidad por la distribución.

Con la carencia de controles internos de 74 trabajadores, 67 con 91% si está afectando la distribución de los productos ya que no se aplican procesos en la empresa, 7 con el 9% mencionaron que no está afectando y conocen de los controles internos del departamento de distribución, y las políticas y procedimientos de 74 trabajadores, 61 con 82% no conocen ya que no existe departamento de distribución y 13 con 18% mencionaron que si conocen por lo que piden más atención en la distribución de productos.

De los 74 trabajadores, 70 con 95% consideran que Milagro debe tener una sucursal ya que está subiendo la demanda en la distribución de productos, 4 con el 5% mencionaron que no consideran por lo que la entrega de productos es fácil en el cantón.

Por último de 74 trabajadores, 60 con 81% el clima laboral de los empleados si se ve afectado la rentabilidad por los que los índices financieros son bajos y hay 14 con el 19% mencionan que no por lo que no existen políticas de personal dentro de DIPOR S.A.

#### 4.4 Verificación de la hipótesis

Cuadro 12. Verificación de la hipótesis

<b>VERIFICACIÓN DE LAS HIPÓTESIS</b>	
<b>HIPÓTESIS GENERAL</b>	<b>VERIFICACIÓN</b>
De contar con una buena distribución en los productos que oferta DIPOR S.A. sucursal Milagro, mejorara la rentabilidad.	En la pregunta 1 de la encuesta, el 70% de nuestros encuestados consideran que la afectación de la rentabilidad es por la mala ejecución de procesos en la distribución , en la 2 pregunta el 92% de nuestros encuestados comentan que el desconocimiento de los procesos en la distribución está afectando la ventas en DIPOR S.A.
<b>HIPÓTESIS ESPECIFICAS</b>	<b>VERIFICACIÓN</b>
De contar con una buena distribución de los productos que oferta DIPOR S.A. mejorar los procesos de entrega.	En la pregunta 3 el 85% de nuestros encuestados manifestaron que si necesitan capacitarse acerca de los procesos en la distribución de productos, en la pregunta 4 el 57% de nuestros encuestados comentan que si influye la rentabilidad financiera en relación a la atención que brindan los clientes.
De contar con una buena atención al cliente por parte del personal del área de distribución de DIPOR S.A. mejorará la productividad de la misma.	En la pregunta 5 el 73% de nuestros encuestados manifiestan que las integraciones entre compañeros ayuda a mejorar las relaciones laborales dentro de DIPOR S.A., en la 6 pregunta el 80% de nuestros encuestados comentan que la mala distribución de los productos está afectando los índices financieros.
De contar con una buena capacitación de los empleados del área de distribución incrementara sus ingresos.	En la pregunta 7 el 77% de nuestros encuestados manifiestan que la carencia de controles internos afecta la distribución de los productos en las zonas de milagro, en la 8 pregunta el 82% de nuestros encuestados comentan que no conocen las políticas y procedimientos para poder distribuir los productos de la mejor manera.
De contar con un plan de incentivos para el personal que labora en el área de distribución mejorara el clima laboral.	En la pregunta 9 el 95% de nuestros encuestados manifiestan que si es importante que el cantón Milagro cuente con una sucursal para que la distribución de productos sea eficaz, en la 10 pregunta el 81% de nuestros encuestados comentan que el clima laboral entre empleados se ve afectado la rentabilidad.

Elaborado por: Kleber Jiménez y Jazmín Jácome

## **CAPÍTULO V**

### **LA PROPUESTA**

#### **5.1 TEMA**

“Plan de estrategias y políticas para mejorar los canales de distribución de los productos que oferta Dipor S.A. Sucursal milagro.”

#### **5.2 JUSTIFICACIÓN**

La elaboración de un plan de estrategias y políticas que permitirá incrementar la rentabilidad y mejorar los procesos de distribución y venta, la razón de ser de esta propuesta se basó en el trabajo de campo donde se conoció que el talento humano desconoce de la importancia del control interno en la gestión de distribución y ventas, tampoco de la persona que debe encargarse de los procesos de verificación, lo que ha llevado a que los clientes se sientan insatisfechos, debido a que los pedidos llegan incompletos o ha existido el retraso y exceso de los productos, razón por la cual frecuentemente han tenido que devolver el producto a la empresa, esto ha ocasionado la pérdida de clientes y por ende una disminución de sus niveles de rentabilidad, estas acciones se han venido suscitando por la ausencia de políticas y procedimientos que regulen las actividades dentro del departamento de ventas de la empresa DIPOR S.A. sucursal Milagro, motivo por el cual se justifica el tema propuesto planteado.

Siendo las ventas el eje fundamental de la empresa, donde se demuestra mediante los estados financieros la rentabilidad y productividad de la misma, esto lleva a la empresa a tener como fuente importante las ventas por ende el área de distribución de la compañía, de esto se desprende la importancia que la compañía cuente con

estrategias y políticas que logre mantener al empresa un posicionamiento de mercado estable, sería un pilar importante para adquirir fidelidad de parte de los clientes.

La propuesta se enfocará en la elaboración de un plan de estrategia y políticas para mejorar las ventas y distribución de DIPOR S.A. sucursal Milagro

Para cada estrategia se establecerá políticas, de esta forma se obtendrá un mejor control interno, de las actividades que cada funcionario del área de distribución y ventas tendrá que realizar. Esto permitirá una óptima gestión interna y externa que cumpla a cabalidad con los requerimientos de los clientes, logrando satisfacer las necesidades de los mismos, logrando óptimos rendimientos financieros de DIPOR S.A. sucursal Milagro

### **5.3 FUNDAMENTACIÓN**

#### **FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA**

##### **¿Qué es el plan de estrategias?**

El **plan de estrategias** es un programa de actuación que consiste en aclarar lo que pretendemos conseguir y cómo nos proponemos conseguirlo. Esta programación se plasma en un documento de consenso donde concretamos las grandes decisiones que van a orientar nuestra marcha hacia la gestión excelente.<sup>87</sup> (GUIA DE CALIDAD.COM, 2011)

##### **Objetivo de un plan de estrategias**

- Trazar un mapa de la organización, que nos señale los pasos para alcanzar nuestra visión.
- Convertir los proyectos en acciones (tendencias, metas, objetivos, reglas, verificación y resultados).

---

<sup>87</sup> GUIA DE CALIDAD.COM: Plan de Estrategias. 2011. Extraído el 28 de febrero del 2014. WWW.GUIADECALIDAD.COM/MODELO-EFQM/PLAN-ESTRATEGICO.

## Plan de estrategias

### ¿Por qué lo hacemos?

- **Para afirmar la organización:** Fomentar la vinculación entre los “órganos de decisión” (E.D.) y los distintos grupos de trabajo. Buscar el compromiso de todos.
- **Para descubrir lo mejor de la organización:** El objetivo es hacer participar a las personas en la valoración de las cosas que hacemos mejor, ayudándonos a identificar los problemas y oportunidades.
- **Aclarar ideas futuras:** Muchas veces, las cuestiones cotidianas, el día a día de nuestra empresa, nos absorben tanto que no nos dejan ver más allá de mañana. Este proceso nos va a “obligar” a hacer una “pausa necesaria” para que nos examinemos como organización y si verdaderamente tenemos un futuro que construir.<sup>88</sup>(GUIA DE CALIDAD.COM, 2011)

### ¿Qué contiene un plan de estrategias?

#### ¿A qué preguntas responde?

- ¿Cuál es nuestra razón de ser? ¿Qué nos da vida y sentido?: declaración de la Misión.
- ¿A dónde deseamos ir?: Visión estratégica.
- ¿Qué hacemos bien? ¿Qué deseamos hacer?: Propositiones; Objetivos estratégicos.
- ¿Cómo llegamos a ese futuro?: Plan de acción; Reglamento de evaluación.

#### Redactar un plan de estrategias

Si en los pasos anteriores era imprescindible asegurar la participación y el acuerdo del mayor número de personas (implicados), la redacción de un **plan de estrategias** debe encargarse a una persona o a un grupo muy reducido, que recoja la información generada, la sistematice y la presente de forma ordenada.

---

<sup>88</sup>GUIA DE CALIDAD.COM: Plan de Estrategias. 2011. Extraído el 28 de febrero del 2014. WWW.GUIADECALIDAD.COM/MODELO-EFQM/PLAN-ESTRATEGICO.

## **Presentación**

- Delimitación de prioridades estratégicas, definición de escenario, estructura de objetivos

## **Introducción**

## **Misión y Visión**

## **Análisis de la situación actual**

- Diagnóstico

## **Formular estrategias**

- Priorizar

## **Plan de acción**

- Plan operativo

Una vez elaborado el **plan de estrategias**, es aconsejable que circule con el fin de que sea revisado por los distintos participantes antes de su redacción definitiva.<sup>89</sup>(GUIA DE CALIDAD.COM, 2011)

## **Etapas para la formulación del plan de estrategias participativo**

### **De desarrollo institucional**

Dirección de Análisis y Desarrollo Institucional

Esquemáticamente, podemos representar las etapas de formulación de un **plan de estrategias** participativo de desarrollo institucional, de la siguiente manera:

### **Etapas para la formulación de un plan de estrategias**

Tareas Preparatorias

Etapas Fundacionales

Análisis de Situación

Etapas Propositivas

**Etapas Ejecutivas:** Monitoreo; evaluación y revisión del Plan:

---

<sup>89</sup>GUIA DE CALIDAD.COM: Plan de Estrategias. 2011. Extraído el 28 de febrero del 2014. [WWW.GUIADECALIDAD.COM/MODELO-EFQM/PLAN-ESTRATEGICO](http://WWW.GUIADECALIDAD.COM/MODELO-EFQM/PLAN-ESTRATEGICO).

**Observación:** esta forma de representación no implica de modo alguno una secuencia lineal de etapas sino que, las mismas muchas veces son el producto de revisiones sucesivas y se dan en simultáneo con otra/s etapa/s.<sup>90</sup>(INDEX.PHP, 2011)

## **A. Primera Etapa: Tareas preparatorias:**

### **Formación del equipo de planificación**

- **Sensibilización, información y difusión:** a través de las tareas de sensibilización se prepara a la organización para el proceso de cambio a afrontar. Consisten en el desarrollo de actividades orientadas a la reflexión crítica sobre la organización y el quehacer organizacional, basadas en información relevante proveniente de la autoevaluación institucional y todos aquellos datos cuali-cuantitativos de entrevistas, encuestas y estudios de percepción y opinión que se realicen con tal fin. En lo que respecta a la información y difusión, la tarea consiste en el desarrollo de acciones de comunicación a fin de que la decisión adoptada de formulación del plan llegue a todos los integrantes de la organización y a los actores sociales, directa o indirectamente a ella involucrados, a fin de convocarlos e integrarlos a las diferentes instancias de trabajo grupal.

**Previsión de gastos e inversiones:** esta tarea consiste en la elaboración de un presupuesto de recursos (materiales, humanos, financieros, etc.) y gastos que demandará y en los que se incurrirá con motivo de la formulación e implementación del plan.

**Capacitación:** comprende la instrucción de los miembros de la organización en los aspectos teóricos, metodológicos y prácticos que implica la formulación de un **plan de estrategias** Participativo de desarrollo institucional.

## **B. Segunda Etapa: Etapa fundacional**

Todo proceso de planificación institucional comenzará con la formulación de las preguntas ¿quiénes somos?, ¿qué hacemos?, ¿por qué lo hacemos?, ¿cuáles son

---

<sup>90</sup>INDEX.PHP: PLANES ESTRATEGICO. 2011.  
[http://planestrategico.ufro.cl/index.php/component/docman/doc\\_download/11-etapas-para-la-formulacion-de-un-plan-estrategico-participativo](http://planestrategico.ufro.cl/index.php/component/docman/doc_download/11-etapas-para-la-formulacion-de-un-plan-estrategico-participativo).

nuestros valores?, para establecer modos precisos de acción institucional, que permitan dar respuesta a las preguntas ¿qué haremos?, ¿cómo lo haremos? y ¿en qué contexto lo haremos? Por tanto, esta etapa, requiere de una reflexión introspectiva, tanto individual como colectiva, por parte de la organización que supone un proceso de indagación sobre los fundamentos de su existencia, su accionar y la relación con su entorno, reflexión que, una vez explicitada y plasmada por escrito, servirá de guía a la organización y al Plan, orientándose a establecer entre sus integrantes, un acuerdo en torno a cuatro aspectos:

### **Acuerdo sobre valores institucionales:**

Los valores, entendidos como aquellas motivaciones profundas que inspirarán tanto los objetivos como la acción institucional, son los que dan sustento a la organización, definen los compromisos que asumirán tanto sus miembros como la organización misma y permitirán, frente a una disyuntiva, de entre un conjunto de alternativas posibles, considerar una o algunas como mejor o más deseable que otra.

La reflexión sobre los mismos debe comprender aspectos relacionados con los valores de la organización considerada como colectivo y los de sus miembros como individuos, así como la valoración de los actores hacia los cuales va dirigida la acción institucional y los relacionados con los objetivos y características de las acciones institucionales a llevar a cabo para alcanzarlos.<sup>91</sup>(INDEX.PHP, 2011)

### **Diseño de la misión institucional:**

Recordemos que su definición implica responder a las siguientes preguntas:

- ¿Quiénes somos? (historia institucional)
- ¿Qué hacemos? (necesidades que pretende satisfacer, funciones esenciales, servicios que ofrece).
- ¿Por qué lo hacemos? (finalidad de la acción remitiéndose a los valores fundantes de la organización; compromiso con la comunidad y con sus miembros).

---

<sup>91</sup>INDEX.PHP: PLANES ESTRATEGICO. 2011.  
[http://planestrategico.ufro.cl/index.php/component/docman/doc\\_download/11-etapas-para-la-formulacion-de-un-plan-estrategico-participativo](http://planestrategico.ufro.cl/index.php/component/docman/doc_download/11-etapas-para-la-formulacion-de-un-plan-estrategico-participativo).

- ¿Cómo lo hacemos? (modo en que se lleva adelante la tarea enunciada). ¿Para quién lo hacemos? (población objetivo de la acción institucional colectiva a los que se dirige y ámbito territorial de influencia).

**Formulación de la visión institucional:** La visión es una imagen poderosa de algo que deseamos crear en el futuro. La visión institucional define el proyecto o modelo institucional al que se aspira. Debe hacer hincapié en los rasgos que se pretende desarrollar y que distinguen a la organización de otras similares.

**Formulación de objetivos de desarrollo:** Es el estado de situación deseable, un estado que la organización quiere alcanzar a través de su acción; deben fundarse y comprender los valores, misión y visión institucional.

Al formular un objetivo de desarrollo, se debe responder a 3 preguntas:

- Cómo describo la organización que deseo para el futuro,
- Cuál es el plazo de ese futuro, y
- Qué es necesario lograr para alcanzar ese objetivo.

De las respuestas a estas 3 preguntas se irán modelando un conjunto de objetivos interrelacionados entre sí que conforman una estructura jerarquizada en la cual los objetivos de orden superior dependen, para su consecución, de la concreción de los objetivos de orden inferior.<sup>92</sup>(INDEX.PHP, 2011)

### **C. Tercera Etapa: Análisis de Situación**

Esta etapa, y a partir de los objetivos planteados en la Etapa Fundacional, tiene como finalidad establecer una explicación precisa de la situación actual de la organización frente a los objetivos propuestos, lo que comprende desde un análisis de los diversos aspectos que hacen a la vida organizacional actual hasta el trazado de los escenarios probables de actuación, con el fin de identificar las posibles brechas a salvar y los temas críticos en los que se necesitará concentrar la acción. Se estructura alrededor de cuatro momentos interrelacionados y, en gran medida, desarrollados de forma simultánea:

---

<sup>92</sup>INDEX.PHP: PLANES ESTRATEGICO. 2011.  
[http://planestrategico.ufro.cl/index.php/component/docman/doc\\_download/11-etapas-para-la-formulacion-de-un-plan-estrategico-participativo](http://planestrategico.ufro.cl/index.php/component/docman/doc_download/11-etapas-para-la-formulacion-de-un-plan-estrategico-participativo).

**Análisis sectorial:** durante el cual se releva, organiza y selecciona la información correspondiente a los distintos aspectos de la vida institucional (jurídico-organizativos, recursos humanos, político-institucionales, económico-financieros, de infraestructura y recursos materiales, políticas de comunicación, etc.) que será relevante en orden a establecer la situación de la organización en términos del cumplimiento de la misión y con respecto al logro de los objetivos de desarrollo planteados.

**Construcción de escenarios:** consiste en la representación y descripción del conjunto de circunstancias que rodean a la organización y que comprende:

- Una previsión del entorno (social, político, económico, ambiental, etc.) – aspectos externos a la organización - en el cual la organización deberá alcanzar los objetivos planteados; su finalidad es orientar las decisiones en contextos de riesgo e incertidumbre
- La definición del futuro institucional probable, es decir, la proyección de las tendencias actuales de la realidad institucional (financieras, decisión, productivas, de inserción social, políticas, etc.) - aspectos internos a la organización-, en los horizontes temporales establecidos y presuponiendo que no habrá cambios en las acciones.

**Análisis de brechas e identificación de problemas:** consiste en determinar la distancia (brecha) existente entre la situación futura probable (sin cambios de prácticas institucionales) y la deseable (planteada en los objetivos); el objetivo de este contraste es identificar (a través del descriptor del problema, o aspecto que muestra el modo específico en que el problema se presenta) y dimensionar ( a través del indicador del problema, que muestra la magnitud con que el mismo se presenta, haciéndolo mensurable y comparable) los problemas que será necesario resolver en orden a alcanzar los objetivos planteados.<sup>93</sup>(INDEX.PHP, 2011)

Una vez identificados dichos problemas, se procede a la estructuración lógica de los mismos (construcción del árbol de problemas) a partir de su identificación e

---

<sup>93</sup>INDEX.PHP: PLANES ESTRATEGICO. 2011.  
[http://planestrategico.ufro.cl/index.php/component/docman/doc\\_download/11-etapas-para-la-formulacion-de-un-plan-estrategico-participativo](http://planestrategico.ufro.cl/index.php/component/docman/doc_download/11-etapas-para-la-formulacion-de-un-plan-estrategico-participativo).

individualización, a la determinación de sus causas y efectos y a establecer su grado de gobernabilidad, es decir, definir hasta qué punto se encuentra dentro de la posibilidad de ser modificado por la organización.

**Construcción de temas críticos:** los temas críticos son aquellos sobre los cuales es necesario concentrar la acción institucional en orden a alcanzar los objetivos de desarrollo preestablecidos. Dicho concepto, remite a una relación compleja de varios problemas y se define a partir de realizar un recorte específico de un conjunto de problemas, causas y efectos que se encuentran dentro del ámbito de gobernabilidad de la organización.

Su definición o construcción se hace a partir de los siguientes elementos:

**Denominación:** que sirva para identificar e individualizar el tema crítico.

**Descripción/Justificación/Fundamentación:** a fin de explicitar en qué consiste, por qué problemas está compuesto, cómo se manifiesta, a quiénes afecta, de qué modo incide en el futuro de la organización, etc.

**Actores sociales involucrados:** son aquellos cuya acción da origen a la situación actual relacionada con el tema crítico, o que se perjudican o benefician con dicha situación, o que se relacionan con la resolución de la misma.

**Análisis de Debilidades, Amenazas Fortalezas y Oportunidades, (DAFO):** Dicho análisis, permite establecer las condiciones en las que se encuentra la organización para la resolución de un tema crítico, en orden a la definición de estrategias de acción, considerando los aspectos relevantes tanto externos (del contexto en el que se desarrolla la planificación) como internos al sujeto/organización que planifica.<sup>94</sup>(INDEX.PHP, 2011)

#### **D. Cuarta Etapa: Etapa Propositiva**

Ésta es la etapa de elaboración de **un plan de estrategias** propiamente dicho.

---

<sup>94</sup>INDEX.PHP: PLANES ESTRATEGICO. 2011.  
[http://planestrategico.ufro.cl/index.php/component/docman/doc\\_download/11-etapas-para-la-formulacion-de-un-plan-estrategico-participativo](http://planestrategico.ufro.cl/index.php/component/docman/doc_download/11-etapas-para-la-formulacion-de-un-plan-estrategico-participativo).

En ella se define qué se hará, cuándo, cómo y con qué recursos, para cerrar las brechas identificadas entre la situación deseada y la prevista, para alcanzar así los objetivos de desarrollo fijados. Para ello deben concretarse las siguientes tareas:

**Diseño de la estrategia a seguir:** entendiendo por estrategia el conjunto de definiciones y reglas que permiten dirigir un proceso de cambio, de acuerdo a la racionalidad en la utilización de los recursos para llevarlo adelante, así como al momento y contexto en el que se deberá actuar.

**Formulación de proyectos y programas:** los proyectos son la concreción práctica del plan de acción; es la unidad más pequeña de un plan que puede ser programada, ejecutada y evaluada; están definidos por el conjunto de acciones que se realizan en un período determinado de tiempo y que se enmarcan en el cumplimiento de un programa. Los programas son, por tanto, conjuntos de proyectos que tienen por finalidad el logro de una serie de objetivos predeterminados.

**Diseño del sistema de monitoreo y evaluación:** con el objeto de que, a medida que el plan se va ejecutando, se vaya efectuando un seguimiento continuo del desenvolvimiento de los proyectos y líneas de desarrollo, a fin de registrar su impacto, las características de su implementación, los resultados obtenidos y efectuar, en caso de ser necesario, acciones correctivas.<sup>95</sup>(INDEX.PHP, 2011)

### **Quinta Etapa: Etapa Ejecutiva**

Esta etapa consiste en la implementación de **un plan de estrategias**, es decir, es la puesta en marcha de los proyectos y programas, como así también la implementación del sistema de monitoreo y evaluación. En este sentido, uno de los aspectos fundamentales para el éxito de la planificación efectuada es la asignación de responsabilidades concretas y particulares en la ejecución de los proyectos y en el desarrollo de los programas a miembros de la organización, lo que implica, por parte de éstos, una actitud de compromiso e identificación con la acción institucional,

---

<sup>95</sup>INDEX.PHP: PLANES ESTRATEGICO. 2011.  
[http://planestrategico.ufro.cl/index.php/component/docman/doc\\_download/11-etapas-para-la-formulacion-de-un-plan-estrategico-participativo](http://planestrategico.ufro.cl/index.php/component/docman/doc_download/11-etapas-para-la-formulacion-de-un-plan-estrategico-participativo).

a la vez de un profundo conocimiento del sentido de la acción. Así mismo en esta etapa se deberán tener en cuenta instancias de consulta y convalidación social de las acciones a medida que se van ejecutando, de modo de garantizar consensos y acuerdos entre los diversos actores sociales involucrados desde el comienzo del proceso de planificación, así como la rápida detección de los conflictos que pudieran obstaculizar o hacer fracasar la acción”<sup>96</sup>(INDEX.PHP, 2011)

### **Guía metodológica para el proceso de un plan de estrategias**

Esta guía metodológica a través de un proceso participativo, pretende llevar a cabo un cambio planificado, que permita el desarrollo integral de la unidad mediante la elaboración, ejecución y evaluación de planes, basados en un pensamiento estratégico.

El proceso de planificación debe fundamentarse en la participación activa y comprometida de los universitarios durante el desarrollo de las diferentes actividades.

El establecimiento de planes estratégicos, permite clarificar una serie de retos que debe asumir la unidad para atender su misión dentro de la organización universitaria, lo que a su vez determina la definición de grandes objetivos.

La experiencia de la Oficina de Planificación en asesorías de planes estratégicos en diferentes unidades de la Institución, le ha permitido tener la siguiente metodología, distribuida en siete etapas:

#### **Etapa 1 Organización del proceso de planificación**

Definir el equipo de trabajo que coordinará el **plan de estrategias**. El equipo coordinador es un grupo de funcionarios internos y externos de la unidad escogidos por el consejo asesor o científico, quienes en comunicación constante con dicho consejo, retroalimentan el proceso.

Tiene primordialmente las siguientes funciones:

- a. Analizar la metodología propuesta de acuerdo con las expectativas de la unidad, para generar el proceso.
- b. Formalización del compromiso ante la Dirección.

---

<sup>96</sup>INDEX.PHP: PLANES ESTRATEGICO. 2011.  
[http://planestrategico.ufro.cl/index.php/component/docman/doc\\_download/11-etapas-para-la-formulacion-de-un-plan-estrategico-participativo](http://planestrategico.ufro.cl/index.php/component/docman/doc_download/11-etapas-para-la-formulacion-de-un-plan-estrategico-participativo).

- c. Definir los roles de participación de cada miembro.
- d. Convocar a las actividades que forman parte del plan de desarrollo estratégico.
- e. Preparar los instrumentos, equipo y materiales que se utilizan en cada actividad
- f. Confeccionar el cronograma del plan.
- g. Dirigir las dinámicas para el desarrollo de las actividades.
- h. Dirigir las plenarias.
- i. Procesar la información obtenida para las siguientes etapas del plan estratégico.
- j. Ser el enlace, ante eventuales dudas con la Oficina de Planificación Universitaria (OPLAU).

## **Etapa 2: Establecimiento de las bases teóricas de la planificación con un enfoque estratégico**

Antes de iniciar el proceso de planificación estratégica se recomienda sensibilizar a los participantes sobre la importancia de la planificación, para ello se sugiere las siguientes actividades:

- a. Invitar a un conocedor en el tema para que realice una charla de motivación, preferiblemente que sea un consultor externo.
- b. Antes de iniciar el proceso el equipo coordinador expone la metodología y definición de términos en general a los participantes, con el fin de facilitar su comprensión.(ELIECER PRIETO HERRERA, JORGE, 2010)

## **Etapa 3: Definición de misión, visión y valores**

Es importante definir o revisar la **Misión** de la unidad, para identificar su razón de ser. Para ello se debe contestar la pregunta ¿Para qué fue creada la unidad u organización?

La misión debe estar bien definida, conocida y aceptada por todos. Asimismo, la Misión de la unidad debe articularse con la Misión de la Universidad. (Anexo No.2)

**“Para acceder al anexo presione ctrl y clic del mouse”.**

Una vez definida la Misión se determina la **Visión**, la cual nos refiere a la situación deseada ¿A dónde se quiere llegar? ¿Qué se quiere ser? Nos indicará cuáles son los ideales que desea alcanzar la Unidad, a mediano y largo plazo, como resultado de su trabajo al administrar las ventajas competitivas.

Los valores son fundamentos, principios o credos que guían el esfuerzo de la organización. Se relacionan con el comportamiento ético de cualquier creencia o postulado filosófico que guía la organización. Generalmente se les denomina como credo, principios o guías.

#### **Etapa 4. Análisis de la situación actual y diagnóstico**

Como insumo para sustentar la etapa de diseño del plan, es necesario conocer la situación actual de la unidad, en cuanto a: capacidades, problemática; detalle de tendencias y aspectos positivos o negativos que pueden afectar su quehacer en el presente o futuro.

La Oficina de Planificación sugiere para el análisis de la situación actual el uso de la técnica FODA (análisis de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas), mediante esta herramienta se estudia la situación interna y externa de la unidad, los resultados definirán los temas estratégicos de la organización.

Este análisis es preliminar, ya que, en el siguiente paso se verificarán los datos obtenidos (diagnóstico), a través de instrumentos de recolección de información (encuestas, consultas telefónicas, entrevistas, entre otras).(ELIECER PRIETO HERRERA, JORGE, 2010)

#### **Etapa 5: Aspectos claves de éxito**

Los aspectos claves de éxito son factores internos de la unidad, medibles, normalmente controlables y son indispensables para el cumplimiento de los objetivos. Dependen directamente de la misión y visión de la unidad.

En esta etapa se rescatan los resultados más importantes extraídos del diagnóstico, para esto se considera la columna "*Propuesta de acciones a corto y mediano plazo*", con el fin de priorizar los aspectos positivos y negativos que permitan visualizar su realidad y posibilidad de cambio.

Por tanto, la identificación de los aspectos claves de éxito debe ser realizada por funcionarios con conocimiento sobre: la misión, la visión y la organización en general (dentro o de este contexto se establecerá el plan de acción).

Para identificar los aspectos claves pueden plantearse, entre otras, las siguientes preguntas:

- a. ¿Qué aspectos probablemente tendrían el mayor efecto sobre el éxito a corto y largo plazo de la organización?
- b. ¿Qué cambios han tenido lugar o tendrán lugar, que afectarán los objetivos de la organización durante los próximos años?
- c. ¿Cuáles son los principales obstáculos para llevar a cabo su misión?

Los factores claves del éxito también se presentan como aspectos que dificultan el logro de los objetivos, que entorpecen el desenvolvimiento de las acciones u operaciones de una organización y que al ser identificados, deben ser orientados y revertidos en situaciones favorables para la unidad. Se manifiestan cuando existe una diferencia entre un "debe ser" y el "es", entre un ideal y una situación actual. Estos factores deben ser resueltos progresivamente, se debe concentrar esfuerzos en los problemas más importantes y vulnerables.

Realizada la identificación de los aspectos claves de éxito, se hace necesario clarificarlos para que todo el equipo los comprenda, se priorizan, con el fin de dar solución a aquellos que tienen mayor impacto en el desarrollo de la organización.

### **Etapas 6: Formulación del plan de acción estratégico**

Determinados los aspectos claves de éxito se procede a la elaboración del plan de acción, en dicho plan se establecen las estrategias consecuentes con la visión, la misión y los objetivos. (ELIECER PRIETO HERRERA, JORGE, 2010)

Para esto se seleccionan las estrategias, que pretenden eliminar las diferencias entre la situación actual y la esperada; estas deben presentar soluciones viables, es decir, que tomen en cuenta las fortalezas, que actúan sobre el problema que sean al mismo tiempo eficaces y factibles económicamente. La satisfacción de los objetivos la logramos mediante el desarrollo de la estrategia. Los resultados esperados de cada estrategia corresponden a los objetivos específicos, si se quiere programar un proyecto o micro proyecto.

En la elaboración del plan de acción se revisan programas y proyectos vigentes para decidir cuáles concluyen y cuáles continúan. Es importante obtener un listado de los

programas y proyectos logrados por consenso y seleccionar aquellos de mayor prioridad. Para tal fin se utiliza la siguiente matriz:

<b>Aspectos claves de éxito</b>	<b>Objetivo Estratégico</b>	<b>Estrategia</b>	<b>Programa o proyecto</b>	<b>Responsable</b>	<b>Plazo</b>
Factores internos que nos facilitan el logro de la misión y visión	¿Qué se pretende lograr? y ¿Para qué?	¿Cómo se alcanzará el objetivo Estratégico?	Nombre del proyecto o programa	Responsable (s) directo del proyecto o programa	Tiempo de duración

Concluido el plan de acción, cada responsable de proyecto o programa se encargará de desarrollar los proyectos considerando los siguientes aspectos: Objetivo general, objetivos específicos, metas cuantificadas, presupuesto requerido (recursos humanos, financieros y materiales), cronograma y el cómo se llevará a cabo la autoevaluación cada proyecto. (ELIECER PRIETO HERRERA, JORGE, 2010)

Con base en la priorización que se realizó de los proyectos en el plan de acción, se recomienda incluir los programas y proyectos en el Plan Anual Operativo de la unidad, según los lineamientos establecidos por las Vicerrectorías.

Es importante destacar, que uno de los objetivos al realizar los planes estratégicos es que las unidades reorganicen los recursos existentes de forma más eficiente. Otro objetivo es priorizar los proyectos en el corto, mediano y largo plazo, con el fin de que los proyectos planteados se concreten en el período establecido para el plan estratégico.

### **Presentación final de un plan de estrategias**

El Plan Estratégico de la Unidad se presentará en dos documentos, a saber:

- a. Un informe final que anexe la información generada durante el proceso, debe mantenerse en la unidad para efectos de: respaldo, consulta, seguimiento y formulación del plan anual operativo.
- b. Un informe ejecutivo que se presentará ante las autoridades respetivas y organismos interesados.(ELIECER PRIETO HERRERA, JORGE, 2010)

### **Etapa 7: autoevaluación**

Conviene resaltar, que una vez aprobado dicho Plan por las autoridades, tienen lugar las etapas de ejecución, control y evaluación.

Es importante realizar una autoevaluación periódica del Plan Estratégico, con el fin de registrar las limitaciones, problemas y aciertos y tomar así, las medidas correctivas necesarias para alcanzar los objetivos.

**Gerencia de servicios:** recoge la experiencia del docente en el manejo del tema a nivel empresarial como conferenciante particular, las organizaciones han cambiado la mentalidad de vender a partir de la atención del cliente. Entonces sale de allí que la diferencia en la era del servicio es el recurso humano: es el ser quien presta el servicio y lo hace extensivo a la clientela, puesto que la tecnología se adquiere más rápido que la modificación de la actitud del personal hacia el cliente.

También debemos diseñar estructuras organizacionales planas que entreguen verdadero poder a las personas que deben tomar decisiones reales en el momento de prestar el servicio.

Estos procesos se deben elaborar pensando en el cliente y no en la empresa, muchas veces sucede que los procesos son diseñados de adentro hacia afuera, y no de afuera hacia adentro; es decir si usted diseña sus proceso detrás de la ventanilla nunca va a entender que es lo que quiere, desea, necesita o siente realmente la persona que está en la fila de espera. La meta es prestar un excelente servicio al cliente, eliminando los problemas e inconvenientes causantes de la primera llamada del usuario.<sup>97</sup>

**“Marketing de servicios:** cuando una persona llega a una tienda, supermercado, o establecimiento comercial, siempre está esperando el mejor de los servicios y a que

---

<sup>97</sup>Eliécer Prieto Herrera, Jorge. Gerencia del servicio la clave para ganar todos (2a. ed.).

se le trate como a un rey, independientemente de que compre o no, porque sabe que sin su decisión positiva el negocio no existiría.

No es absurdo que todos nosotros hayamos tenido una experiencia amarga de servicio lo cual ha hecho que nuestro concepto e imagen del sitio sea negativa y con resultados fatídicos contra el lugar donde nos encontramos haciendo la compra o disfrutando algo.

El mercado según Jay C. Levinson (1990), es “todo lo que se hace para promover una actividad comercial, desde el momento en que se concibe la idea hasta el momento que los clientes comienzan a adquirir el producto o servicio en una base regular”<sup>98</sup>(ELIECER PRIETO HERRERA, JORGE, 2010)

## **FUNDAMENTACIÓN LEGAL**

### **“Ley Orgánica de Defensa del Consumidor del Ecuador”**

**Registro oficial No. 116 del 10 de julio del 2000**

## **DERECHOS Y OBLIGACIONES DE LOS CONSUMIDORES**

Art. 4.- Derechos del Consumidor.- Son derechos fundamentales del consumidor, a más de los establecidos en la Constitución Política de la República, tratados o convenios internacionales, legislación interna, principios generales del derecho y costumbre mercantil, los siguientes:

1. Derecho a la protección de la vida, salud y seguridad en el consumo de bienes y servicios, así como a la satisfacción de las necesidades fundamentales y el acceso a los servicios básicos;
2. Derecho a que proveedores públicos y privados oferten bienes y servicios competitivos, de óptima calidad, y a elegirlos con libertad;
3. Derecho a recibir servicios básicos de óptima calidad;
4. Derecho a la información adecuada, veraz, clara, oportuna y completa sobre los bienes y servicios ofrecidos en el mercado, así como sus precios, características, calidad, condiciones de contratación y demás aspectos relevantes de los mismos, incluyendo los riesgos que pudieren prestar;

---

<sup>98</sup>ELIECER PRIETO HERRERA, JORGE:GERENCIA DEL SERVICIO. 2010. MEXICO - SALVAT

5. Derecho a un trato transparente, equitativo y no discriminatorio o abusivo por parte de los proveedores de bienes o servicios, especialmente en lo referido a las condiciones óptimas de calidad, cantidad, precio, peso y medida;
6. Derecho a la protección contra la publicidad engañosa o abusiva, los métodos comerciales coercitivos o desleales;
7. Derecho a la educación del consumidor, orientada al fomento del consumo responsable y a la difusión adecuada de sus derechos;
8. Derecho a la reparación e indemnización por daños y perjuicios, por deficiencias y mala calidad de bienes y servicios;
9. Derecho a recibir el auspicio del Estado para la constitución de asociaciones de consumidores y usuarios, cuyo criterio será consultado al momento de elaborar o reformar una norma jurídica o disposición que afecte al consumidor;
10. Derecho a acceder a mecanismos efectivos para la tutela administrativa y judicial de sus derechos e intereses legítimos, que conduzcan a la adecuada prevención, sanción y oportuna reparación de los mismos;
11. Derecho a seguir las acciones administrativas y/o judiciales que correspondan; y,
12. Derecho a que en las empresas o establecimientos se mantenga un libro de reclamos que estará a disposición del consumidor, en el que se podrá anotar el reclamo correspondiente, lo cual será debidamente reglamentado.

**Art. 5.- Obligaciones del Consumidor.-** Son obligaciones de los consumidores:

1. Propiciar y ejercer el consumo racional y responsable de bienes y servicios;
2. Preocuparse de no afectar el ambiente mediante el consumo de bienes o servicios que puedan resultar peligrosos en ese sentido;
3. Evitar cualquier riesgo que pueda afectar su salud y vida, así como la de los demás, por el consumo de bienes o servicios lícitos; y
4. Informarse responsablemente de las condiciones de uso de los bienes y servicios a consumirse.<sup>99</sup>(EQUAONLINE.NET, 2010)

---

<sup>99</sup>LA LEY ORGÁNICA DE DEFENSA DEL CONSUMIDOR. DERECHO DE LOS CONSUMIDORES, 2010. <http://www.ecuaonline.net/html/leydelconsumidor.html>. Extraído el 16 Febrero del 2014

## **5.4 OBJETIVOS**

### **5.4.1 Objetivo general**

Elaborar un plan de estrategia y políticas con el fin de mejorar los canales de distribución de los productos que oferta DIPOR S.A sucursal Milagro provincia del Guayas.

### **5.4.2 Objetivos Específicos**

- Levantamiento de información.
- Determinar las rutas específicas.
- Determinar las estrategias
- Determinar de las políticas.
- Elaborar el plan de estrategia y políticas.

## **5.5 UBICACIÓN**

La empresa DIPOR S.A., se encuentra ubicada en la Provincia Guayas, Cantón Milagro, en la calle Av. 17 de Septiembre y Pastaza.

**País:** Ecuador - **Prov.** Guayas

**Región:** Costa

**Cantón:** Milagro

**Sector:** Comercial

**Tipo de Institución:** Privada

**Dirección:** Av. 17 de septiembre y Pastaza.

**Razón Social:** DIPOR S.A.”



## **5.7.1 ACTIVIDADES**

### **Plan de capacitación**

- Reunión con los superiores de cada área.
- Reunión estratégica con los subordinados.
- Planificación del cronograma de capacitación.
- Elección del grupo de capacitadores.
- Sitio de la capacitación.
- Elaboración de los temas de capacitación.
- Introducción y desarrollo de la capacitación.
- Finalización de la capacitación.
- Entrega de reconocimientos.

### **Plan de incentivos**

- Reunión del gerente de sucursal y jefes de áreas.
- Alternativas planteadas por los jefes de áreas.
  - Bonos en efectivo.
  - Canastas de productos.
  - Tarjetas de compras.

### **Reuniones estratégicas de mejoras continuas**

- Planificación de las reuniones.
- Elaboración de temas.
- comunicado por escrito a los jefes de áreas para la realización de las reuniones.
- Realización de las reuniones para tratar temas estratégicos para la mejora del área de ventas y distribución.

### 5.7.2 Recursos Análisis Financiero

Para el desarrollo de esta propuesta no se empleó recurso humano, debido a que las investigadoras realizaron el trabajo de campo, sin embargo, se efectuó una serie de gastos los cuales se detallarán a continuación.

**Cuadro 13.** Análisis financiero

DESCRIPCIÓN	CANT.	VALOR INDIVIDUAL	VALOR TOTAL
Resmas de hojas A4	1	3,50	3,50
Esferográficos	4	0,35	1,40
Lápiz	4	0,30	1,20
Borradores	2	0.40	0.80
Resaltadores	5	0,60	3,00
Grapadora	1	4,50	4,50
Carpetas	5	0,25	1,25
Impresión	50	0,30	15,00
Copias	300	0,03	9,00
Perforadora	1	4,50	4,50
Anillado	3	1,50	4,50
<b>TECNOLOGICOS</b>			
Internet	30	0,75	22,50
<b>TOTAL</b>			<b>150,35</b>

### 5.7.3 Impacto

La aplicación de estrategias y políticas de distribución permitirá una óptima administración y por ende una rentabilidad sostenible de la empresa DIPOR S.A.

Los puesto de trabajo se Dipor S.A sucursal Milagro tendrán el personal idóneo para la mejora de los procesos de distribución y ventas y de esta manera incrementar los niveles de rentabilidad.

A través del plan de estrategias y políticas se incrementaran los niveles de rentabilidad, asegurando la posición en el mercado y de esta manera expandirse a plazas altamente competitivas.

## **PROCEDIMIENTOS DE LA GESTION DE VENTA**

Los supervisores serían los encargados de verificar con el jefe de bodega el producto existente, comunicado a los vendedores para que realicen la toma de pedidos, para así reducir las notas de crédito de la devolución total del producto.

Una vez ejecutado el proceso de verificación el vendedor procede a realizar la toma de pedido del producto existente. Culminada esta actividad regresan a la distribuidora a facturar.

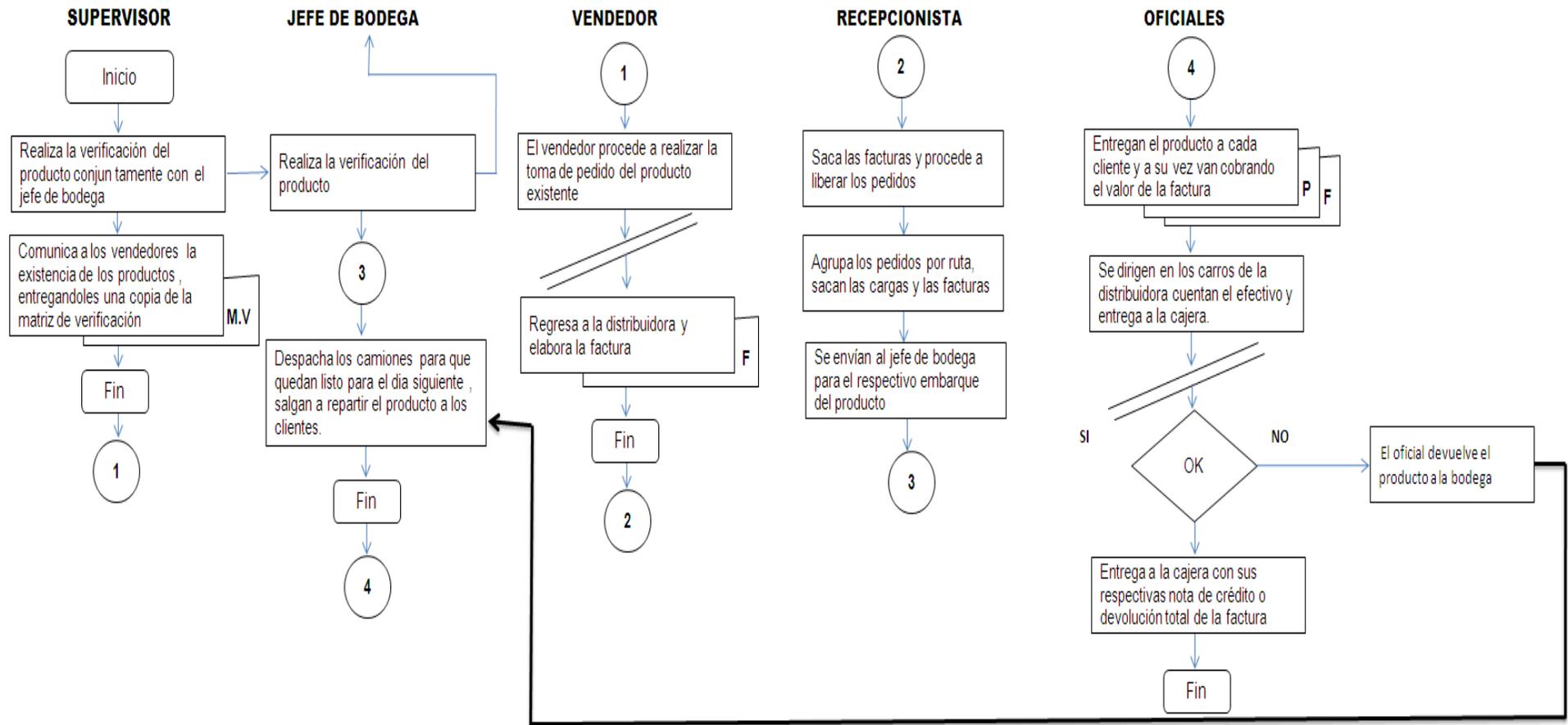
La persona encargada de sacar las facturas procede a liberar los pedidos, luego los agrupa por ruta, sacan las cargas y las factura.

Se envían al jefe de bodega para el respectivo embarque del producto a los camiones quedan listo para el día siguiente en la mañana salir a repartir el producto a los clientes.

Entregan el producto a cada cliente y a su vez van cobrando el valor de la factura hasta terminar de entregar a todos los pedidos, los mismos que son cobrados, terminado esta acción, se dirigen en los carros de la distribuidora cuentan el efectivo y entrega a la cajera.

En el caso de devolución un oficial va a la bodega a entregar al jefe el producto, mientras que otro oficial se dirige a una oficina a realizar las cuentas el conteo del dinero y entrega a la cajera con sus respectivas nota de crédito o devolución total de la factura.

### Flujo de operaciones diaria de DIPOR S.A. sucursal Milagro.



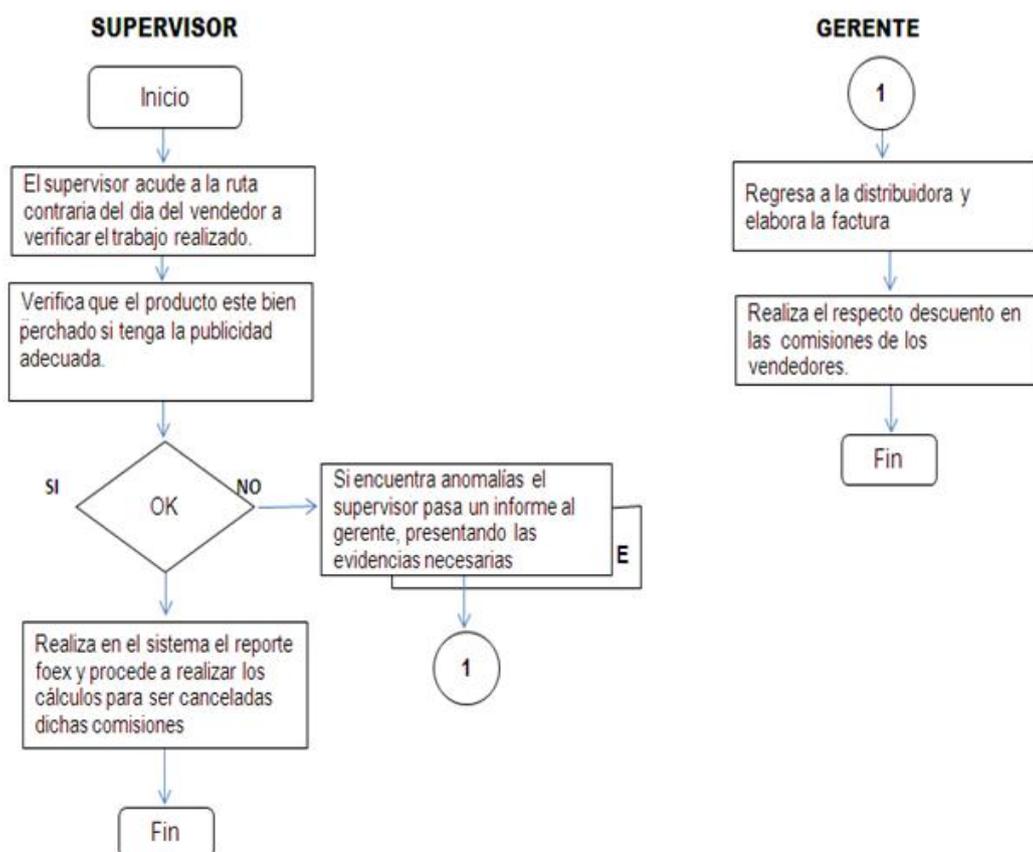
## Proceso de verificación de post-venta

El supervisor acude a la ruta contraria del día del vendedor a verificar el trabajo realizado.

Verifica que el producto este bien perchado si tenga la publicidad adecuada.

Si encuentra anomalías el supervisor pasa un informe al gerente, presentando las evidencias necesarias como fotos a los congeladores para luego ser descontado de las comisiones.

El gerente realiza en el sistema el reporte foex y procede a realizar los cálculos para ser canceladas dichas comisiones



### 5.7.4 Cronograma

ACTIVIDADES	NOVIEMBRE																DICIEMBRE																ENERO																						
	1era. Semana				2da. Semana				3era. Semana				4ta. Semana				1era. Semana				2da. Semana				3era. Semana				4ta. Semana																										
	L	M	M	J	V	L	M	M	J	V	L	M	M	J	V	L	M	M	J	V	L	M	M	J	V	L	M	M	J	V	L	M	M	J	V	L	M	M	J	V	L	M	M	J	V	L	M	M	J	V					
Planificación de actividades	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■																																													
Plan de capacitación											■	■	■	■	■	■	■	■	■	■																																			
Plan de incentivos																					■	■	■	■	■	■	■	■	■	■																									
Reuniones estratégicas de mejoras continuas																																				■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■					

### **5.7.5 Lineamiento de la propuesta**

Que de implementar este plan de estrategias y políticas para mejorar los canales de distribución de los productos que oferta DIPOR S.A sucursal Milagro provincia del guayas, se conseguirá del talento humano que labora en dichas áreas mejore su eficiencia y eficacia, ayudando a incrementar la rentabilidad de la empresa.

#### **Características del plan de estrategias y políticas:**

- Caratula
- Introducción

#### **Desarrollo:**

- Misión
- Visión
- Objetivo general
- Objetivos específicos
- Concepto de estrategias
- Descripción de las estrategias
- Concepto de políticas
- Descripción de las políticas.



***PLAN***

***DE***

***ESTRATÉGIAS Y POLÍTICAS***

***PARA MEJORAR LOS CANALES DE***

***DISTRIBUCIÓN***

***DE LOS PRODUCTOS***

***QUE OFERTA DIPOR S.A.***

***SUCURSAL MILAGRO***

## INTRODUCCIÓN

Este plan de estrategias y políticas ayudara a mejorar los niveles de venta y distribución de DIPOR S.A. sucursal Milagro de la provincia del guayas para una óptima administración por parte de los trabajadores y por ende una rentabilidad sostenible.

De esta manera se obtendrá un personal idóneo para mejorar los procesos de los niveles de rentabilidad del área de ventas y distribución, así se podrá asegurar la posición en el mercado y expandir las plazas competitivas.

Contar con este plan de estrategias y políticas beneficiara a cada uno de los miembros del talento humano y de todas las ares para una mejor eficiencia, ayudando a incrementar la rentabilidad de DIPOR S.A. sucursal Milagro.

Se dispone este plan de estrategias y políticas con el fin de mejorar las ventas y distribución contribuyendo al desarrollo de DIPOR S.A. sucursal Milagro para brindar un mejor servicio a nuestros clientes.

Esperamos que este presente plan de estrategias y políticas contribuya al mejoramiento del área de ventas y distribución de DIPOR S.A. sucursal Milagro de la provincia del guayas.

## **MISIÓN**

Fortalecer de manera equitativa el área de distribución y ventas de DIPOR S.A. mediante estrategias y políticas que permitirán mantener satisfechos a sus clientes, logrando de esta manera mejorar la rentabilidad de la empresa.

## **VISIÓN**

Mantener el posicionamiento en el mercado como líder en distribución de los productos que oferta, logrando eficiencia, eficacia y efectividad en el logro de sus metas y objetivos.

## **OBJETIVO GENERAL**

Potencializar los niveles de venta por medio del plan de estrategias competitivas que permitan mantener un desarrollo sostenido.

## **OBJETIVO ESPÉCIFICO**

- Determinar las estrategias para el área de distribución y ventas de la empresa DIPOR S.A.
- Establecer políticas para cada estrategia.
- Incrementar los niveles de rentabilidad.
- Mantener a la empresa líder en el mercado.

## **1.- Proceso de Elaboración de un Plan Estratégico**



Para abordar correctamente el diseño de un plan estratégico es necesario profundizar en diversas etapas basadas en el análisis y en la toma de decisiones; podemos identificar dichas etapas como se detalla a continuación:

**Etapa 1.-** Análisis de la situación

**Etapa 2.-** Diagnóstico de la situación

**Etapa 3.-** Declaración de objetivos corporativos

**Etapa 4.-** Estrategias corporativas

**Etapa 5.-** Planes de actuación

### **ETAPA 1.- Análisis de la situación**

En esta etapa se tendrá en cuenta tanto la situación externa, representada por el mercado y nuestros competidores; así como la situación interna, es decir, las debilidades y fortalezas de nuestra empresa.

Es importante comenzar por un estudio del grado de competitividad del sector, en este caso comercio minorista, y del subsector de actividad en el que opera la empresa, textil, calzado, electrónica, etc...

Este estudio podría incluir cantidad y calidad de la competencia, capacidad de negociación con los proveedores o cualquier servicio de valor añadido en su forma de negocio, por ejemplo e-commerce.

El análisis del mercado puede resultar vital para nuestra empresa, por lo que debemos analizar los diferentes tipos de competidores, formatos con los que competimos y los clientes que tenemos. Aquí se tendrán en cuenta aspectos como:

- Situación del mercado en nuestra área de influencia natural:
  - Tipos de productos
  - Empresas existentes
  - Cuotas de mercado
- Competidores:
  - Características
  - Fortalezas
  - Debilidades
  - Estrategias
- Formas comerciales alternativas
- Situación y evolución de los segmentos de mercado

## **ETAPA 2.- Diagnóstico de la situación**

Es la conclusión del análisis anterior y supone la identificación de las oportunidades y amenazas que presenta el entorno así como nuestros puntos fuertes o débiles con relación a nuestros competidores.

Este tipo de análisis es denominado DAFO, puesto que pone de relieve:

- **D**ebilidades
- **A**menazas
- **F**ortalezas
- **O**portunidades

Las amenazas y oportunidades se derivan del análisis externo y reflejan aspectos no controlables que marcan el grado de atractivo que tiene para nosotros el mercado en el que nos movemos. Por otro lado, las fortalezas y debilidades son un reflejo del análisis interno y ponen de manifiesto aspectos controlables de ventaja o desventaja frente a nuestros competidores.

El objetivo de este tipo de análisis es utilizar nuestros puntos fuertes para aprovechar las oportunidades del mercado, de la misma forma que para reducir o eliminar las amenazas es conveniente suprimir o al menos corregir nuestros puntos débiles.

### **ETAPA 3.- Declaración de Objetivos Corporativos**

En esta etapa se recogen las decisiones relacionadas con la razón de ser de nuestra empresa, denominada “Misión”, con los objetivos que nos gustaría alcanzar, denominado “Visión”, con los valores en los que creemos y que compartimos en nuestra empresa

Naturalmente, dependerá del tamaño de la empresa minorista el grado de exigencia en la declaración de dichos objetivos, es decir, un pequeño comercio minorista puede no incluir estas decisiones en su plan estratégico y optar por realizar una declaración de intenciones informal.

Algunos de los objetivos estratégicos pudieran abordar las siguientes consideraciones:

- El pequeño comercio buscará la consolidación de su negocio alcanzando un determinado nivel de rentabilidad, en vez de perseguir altas tasas de crecimiento. En este caso, la supervivencia de su negocio para por mantener las ventas a niveles actuales, o ligeramente superiores, con unos beneficios que le compensen seguir con la actividad.
- La empresa de tamaño medio que apuesta por ser alguien en el sector, y por pervivir en el negocio con el mayor grado de independencia posible, debe marcarse como objetivo prioritario alcanzar la masa crítica cuanto antes para

estar consolidada en el mercado. Por ello, debe crecer a tasas superiores a las de sus competidores más directos, sacrificando la rentabilidad a corto plazo.

#### **ETAPA 4.- Estrategias Corporativas**

Las diferentes estrategias corporativas y funcionales que deben abordarse en un plan estratégico son las siguientes:

##### 1.- Definición del negocio:

En este apartado deben concretarse aspectos como el tipo de necesidades que van a ser satisfechas por nuestros establecimientos, segmentos de consumidores que van a ser atendidos, así como áreas geográficas, tecnologías que van a ser empleadas (por ejemplo venta electrónica), o la cartera de negocios.

##### 2.- Estrategias competitivas genéricas:

En este apartado se tendrán en cuenta aspectos como la diferenciación y especialización-concentración en un segmento del mercado. Lo más habitual es el que el pequeño comercio adopte la especialización y la concentración en el cliente potencial de su zona de influencia como estrategia competitiva.

##### 3.- Estrategia de Crecimiento:

Se definirá una estrategia de penetración en su mercado natural con el crecimiento mínimo posible y mediante desarrollo interno u orgánico.

##### 4.- Estrategia de Cartera:

Una vez definidas las actividades de la empresa, se concretarán todas las alternativas de negocio, de producto y de mercado.

En la estrategia de desarrollo de nuevos productos nos movemos en un mercado que ya conocemos, pero que necesita una adaptación del formato a

nuevos gustos o preferencias de los usuarios, o la adopción de un nuevo formato transaccional como el comercio electrónico.

Por otro lado, en la estrategia de desarrollo de nuevos mercados, se mantienen los mismos formatos y se intenta una expansión geográfica, o la búsqueda de nuevos segmentos de clientes.

Mención aparte merecen las estrategias de segmentación y posicionamiento, pues para cada binomio producto-mercado define un segmento estratégico al que deberá dirigirse la empresa y su posicionamiento. Esto implica:

- Identificación de los diversos segmentos existentes en el mercado, es decir, el conjunto de clientes o potenciales clientes que mantienen una posición semejante en cuanto a sus percepciones de valor para un determinado producto o servicio.
- Detección del segmento más atractivo para nuestra empresa, que sea suficientemente grande como para que recompense nuestros esfuerzos y nos sea accesible y en el que tenemos ventajas competitivas.
- Determinación del posicionamiento adecuado de la empresa ante el cliente, lo cual pasa por conseguir una posición singularizada y significativa en el mercado.

### **ETAPA 5.- Planes de Actuación**

La definición de las decisiones operativas es, sin duda, la fase de mayor concreción en la toma de decisiones. Es, por lo tanto, la hora de actuar.

Para ser efectiva, una estrategia debe traducirse en acciones concretas. Además, es importante asignar un responsable de supervise y ejecute los planes de acción marcados en los plazos previstos, así como asignar los recursos humanos, materiales y financieros requeridos, evaluar los costes y jerarquizar la atención y dedicación que se debe prestar a dichos planes en función de su urgencia e importancia.

En cuanto a la naturaleza de las acciones, éstas se referirán a las estrategias funcionales más oportunas en cada caso, siendo su condición de “etapa final” del proceso de toma de decisiones una poderosa razón para respetar y reforzar el criterio fundamental seguido hasta ahora, la coherencia con lo determinado en las fases anteriores.



**Figura 12.** Proceso en la elaboración de plan de estrategia

## ¿Qué son las estrategias?

La estrategia es el objetivo de la actividad que realiza la dirección de la empresa, que debe perseguir que su organización funcione de manera eficiente, y la mejor manera de que esto ocurra es que no existan conflictos en la misma.

### Descripción de las estrategias

**1er. Estrategia:** establecer un plan de capacitación para el personal involucrado en el área de distribución y ventas.

1. Capacitación de servicio al cliente para distribución
2. Capacitación de servicio al cliente para ventas.
3. Capacitación de liderazgo a los supervisores de ventas.
4. Capacitación en técnicas y tipos de distribución al jefe de área de distribución.
5. Capacitación de técnicas de almacenamiento al jefe de bodega.

**2da Estrategia:** Incentivo económico para el personal involucrado en el área de ventas y distribución.

1. Bono de \$100 dólares.
2. Entrega de una canasta de productos.
3. Viaje con los gastos pagados.
4. Tarjetas de compras.
5. Obsequio sorpresa.
6. Bono de \$20 dólares en productos de la empresa.

**3era. Estrategia:** Actividades recreativas para mejorar el clima laboral.

1. Mañana deportivas.
2. Fiestas navideñas.
3. Viajes recreativos.

#### **4ta. Estrategia:** reuniones de mejoras continuas

1. Reuniones quincenales con los subordinados.
2. Planificación de trabajo de jefes de áreas.

#### **¿Qué son políticas?**

La política empresarial es una de las vías para hacer operativa la estrategia, suponen un compromiso de la empresa, al desplegar a través de los niveles jerárquicos de la empresa, se refuerza el compromiso y la participación del personal.

#### **Descripción de las políticas**

- Se tomara en cuenta a los empleados hayan cumplido más de un año de labor en la empresa para el proceso de capacitación.
- Se otorgara bono de \$100 dólares trimestral al vendedor que en el trimestre haya superado el 100% de su presupuesto general.
- Se entregara canastas mensuales de productos de la empresa a la ruta que tenga el 1% de retorno de la mercadería asignada para la entrega.
- Se premiara al supervisor que cuenten con el 100% de presupuesto anual con un viaje con todos los gastos pagados.
- Personal que no tenga ni una falta en el semestre se le dará \$20 dólares como premio.
- Cada vendedor que obtenga un crecimiento de cliente horizontal en un 10% se otorgara un obsequio sorpresa.
- El vendedor que tenga la cartera más baja tendrá como incentivo una tarjeta de compras.
- Los viajes recreativos serán para los empleados que tengan menos del 5% de faltas en el semestre.

## CONCLUSIONES

- El departamento de ventas no cuenta con políticas establecidas, donde el personal cumpla con los diferentes procedimientos en la gestión operativa, razón por la cual existe deficiencias en esta área.
- El desarrollo del trabajo permitió conocer que el talento humano de la empresa DIPOR S.A. no es capacitado hace 2 años, especialmente al personal que labora en el departamento de distribución y ventas, donde se presentan falencias operativas.
- Las visitas a las diferentes rutas que posee la empresa para la toma de pedidos se las realizan sin efectuar una verificación de cumplimiento de pagos por parte de los clientes, donde muchas veces se realiza la toma de pedidos sin que se haya cumplido con la cancelación de las facturas anteriores, esto se da por la ausencia de los procedimientos.
- La empresa carece de personal de supervisión en los diferentes puntos de ventas, lo cual ha provocado que no se cumplan con las disposiciones verbales en actividades como, toma de pedidos, verificación, y cobranza.
- No se verifica la cartera quincenalmente para poder tomar nuevos pedidos, por esa razón se sigue incrementando, lo cual no favorece financieramente a la empresa.

## RECOMENDACIONES

- Es necesario que se ponga en marcha la aplicación de las políticas de ventas establecidas en esta propuesta, con el fin de lograr que el personal cumpla con los diferentes procedimientos en la gestión operativa.
- Se recomienda que el talento humano sea capacitado periódicamente, de esta forma el personal podrá optimizar los procesos en el área de ventas, permitiendo así una alta operatividad en los procesos de cobranza, toma de pedidos etc.
- Verificar el stock de los productos antes de realizar el proceso de post-venta, de esta forma se evitara la entrega de productos a clientes incumplidos, así se controlará el efectivo y el pago.
- Se recomienda sancionar al personal encargado de cobranza, puesto que son ellos, los encargados de informar al cliente a quienes tienen que realizar sus pagos, esto permitirá disciplinar al talento humano en este proceso.
- Se considera necesario contratar personal de supervisión de rutas, para que verifiquen como se está llevando las actividades de gestión de ventas, puesto que a mayor control más rentabilidad para la empresa.

## BIBLIOGRAFIA

- AUDITOOL.ORG. (2011). *DEFINICION DE CONTROL DE INVENTARIO*. Recuperado el 30 de 01 de 2014, de <http://www.auditool.org/travel-mainmenu-32/hotels-mainmenu-56/939-control-interno-de-los-inventarios>
- BRON RUEDA, YORLIN EDULFO. (16 de Enero de 2013). "*DISEÑO DE UN PLAN ESTRATEGICO DE MARKETING PARA LA EMPRESA APACSA CANTON MACHALA DURANTE EL AÑO 2011*". Recuperado el 07 de DICIEMBRE de 2013, de <http://repositorio.utmachala.edu.ec/jspui/bitstream/123456789/976/1/T-UTMACH-FCE-MK-026.pdf>
- Centro Europeo de Empresas e Innovación. (2010). *PLAN DE MARKETING PASO A PASO*. Recuperado el 07 de 12 de 2013, de <http://www.guia.ceei.es/interior.asp?MP=8&MS=7>
- DE GERENCIA. COM. (2011). *DEFINICION DE LAS VENTAS*. Recuperado el 15 de Diciembre de 2012, de <http://www.degerencia.com/tema/ventas>
- DEFINICION ABC. (2012). *DEFINICION DE INVENTARIO*. Recuperado el 30 de 01 de 2014, de <http://www.definicionabc.com/economia/inventario.php#ixzz2seN05oBJ>
- DIPOR S.A. (2011). *RESEÑA HISTORICA*. Recuperado el 20 de 12 de 2013, de <http://www.dipor.com/quienes.php>
- ECUAONLINE.NET. (2010). *LEY ORGANICA DE DEFENSA DEL CONSUMIDOR.DERECHOS DE LOS CONSUMIDORES*. Recuperado el 23 de 03 de 2014, de <http://www.ecuaonline.net/html/leydelconsumidor.html>
- ECURED. (2011). *MARKETING Y SU CLASIFICACION*. Recuperado el 20 de 12 de 2013, de <http://www.ecured.cu/index.php/Marketing>
- ELERGONOMISTA.COM. (2010). *La distribución como instrumento de marketing*. Recuperado el 20 de 12 de 2013, de <http://www.elergonomista.com/marketing/mk42.html>
- ELIECER PRIETO HERRERA, JORGE. (2010). *GERENCIA DEL SERVICIO*. MEXICO: SALVAT.
- G.A.D. MUNICIPAL DE MILAGRO. (2013). *HABITANTES DE LA CIUDADELA LA PRADRERA*. MILAGRO: DEPARTAMENTO DE SISTEMAS.
- GUIA DE CALIDAD.COM. (2011). *PLAN ESTRATEGICO*. Recuperado el 28 de 02 de 2014, de [WWW.GUIADECALIDAD.COM/MODELO-EFQM/PLAN-ESTRATEGICO](http://WWW.GUIADECALIDAD.COM/MODELO-EFQM/PLAN-ESTRATEGICO)

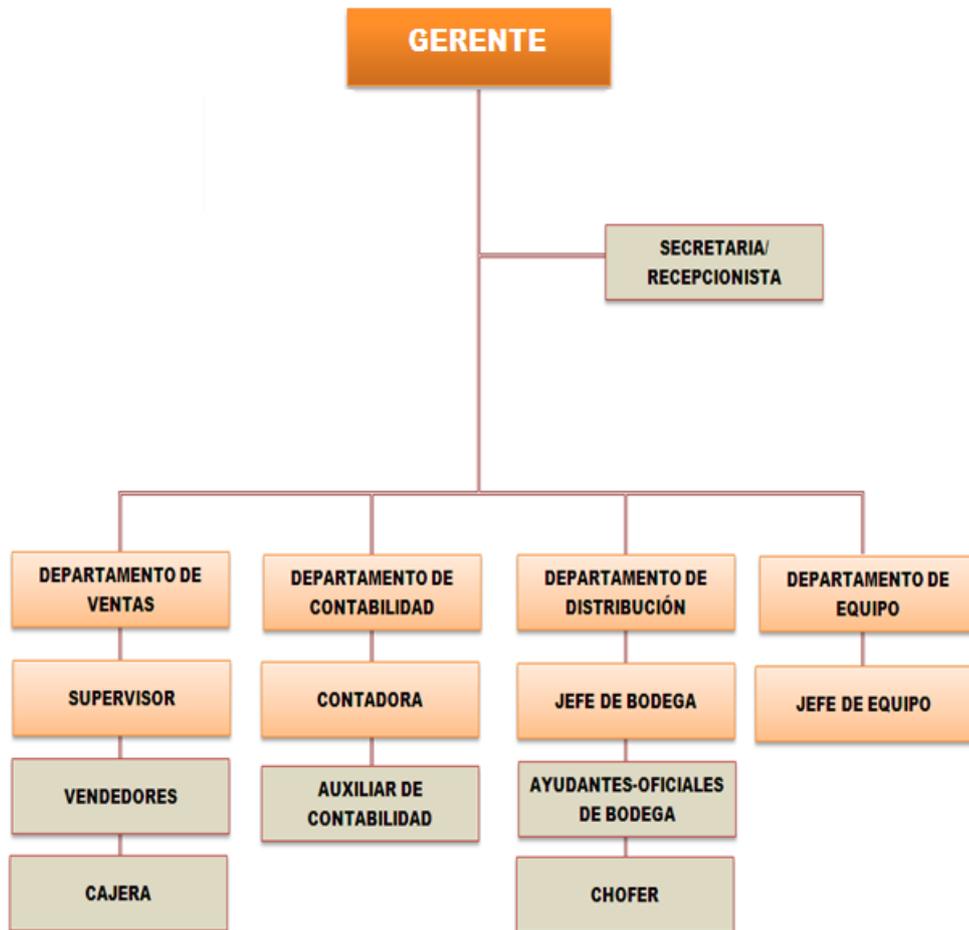
- HERNANDEZ ROBERTO. (2010). *INVESTIGACION DE MERCADOS*. Recuperado el 18 de 08 de 2012
- HERNANDEZ, SAMPIERE. (2010). *METODOLOGIA DE INVESTIGACION*. Medellin: Limerin.
- INDEX.PHP. (2011). PLANES ESTRATEGICO. [http://planestrategico.ufro.cl/index.php/component/docman/doc\\_download/11-etapas-para-la-formulacion-de-un-plan-estrategico-participativo](http://planestrategico.ufro.cl/index.php/component/docman/doc_download/11-etapas-para-la-formulacion-de-un-plan-estrategico-participativo).
- LA PLAZA. (2007). *ESTRATEGIA Y TÁCTICA*. Recuperado el 16 de Diciembre de 2013, de <http://www.laplaza.org.ar/colabora/sca.htm>
- MAILXMAIL.COM. (2012). *Influencia importancia del marketing*. Recuperado el 10 de 01 de 2014, de [http://www.mailxmail.com/influencia-importancia-marketing-mercado\\_h](http://www.mailxmail.com/influencia-importancia-marketing-mercado_h)
- MEDIAPUBLICIDAD. (2010). *FACTORES INTERNOS Y ECTERNOS DE LA PUBLICIDAD*. Recuperado el 20 de 12 de 2013, de <http://recursos.cnice.mec.es/media/publicidad/bloque5/pag5.html>
- MINGORANCE, Xisco. (2012). *Tacticas y estrategias de ventas*. Recuperado el 05 de 01 de 2014, de <http://www.xiscomingorance.com/2012/12/tacticas-y-estrategias-de-ventas.html>
- Ramírez Hernández, Fernando. (2007). *La importancia de la competencia para una economía*. Recuperado el 28 de Diciembre de 2013, de <http://www.eumed.net/libros-gratis/2007b/281/2.htm>
- REVISTA LOGISTEC. (20 de 08 de 2012). *distribucion y el transporte*. Recuperado el 20 de 12 de 2013, de <http://www.revistalogistec.com/index.php/vision-empresarial/385-analisis/1089-la-distribucion-y-el-transporte>
- WEB MASTER. (28 de Noviembre de 2011). *PASOS PARA CONSTITUIR LA EMPRESA*. Recuperado el 26 de Noviembre de 2012, de PASOS PARA CONSTITUIR LA EMPRESA: [http://www.conquito.org.ec/prueba/index.php?option=com\\_content&view=article&id=117%3Astep-by-step&catid=40&Itemid=196](http://www.conquito.org.ec/prueba/index.php?option=com_content&view=article&id=117%3Astep-by-step&catid=40&Itemid=196)

# **A N N E X O S**

**ANEXO 1**  
**MATRIZ DE PROBLEMATIZACIÓN**

<b>OBJETIVO GENERAL Y ESPECÍFICOS</b>	<b>HIPÓTESIS GENERAL Y ESPECÍFICOS</b>	<b>VARIABLES</b>	<b>INDICADORES</b>	<b>INSTRUMENTO</b>	<b>ITEMS</b>
Analizar de qué manera afecta en la rentabilidad de DIPOR S.A. sucursal Milagro provincia del Guayas la mala distribución de mercaderías que se oferta, a través de procesos financieros que ayuden a mejorar los sistemas en la participación del mercado.	De contar con una buena distribución en los productos que oferta DIPOR S.A sucursal Milagro, mejorara la rentabilidad.	DISTRIBUCIÓN	PLANIFICACIÓN DIRECCIÓN	ENCUESTA	1.- Cree usted que la mala ejecución de los procesos en la distribución de los productos afecta en la rentabilidad de DIPOR S.A. 2.- Cree usted que el desconocimiento de los procesos de distribución está afectando sus ventas diarias.
		RENTABILIDAD			
Indagar de qué manera los empleados de DIPOR S.A sucursal Milagro del área de distribución desconocen los procesos para la entrega de los productos.	De contar con una buena distribución de los productos que oferta DIPOR S.A mejorara los procesos de entrega.	PRODUCTOS	CONTROL INTERNO ESTADOS FINANCIEROS	ENCUESTA	3.- Considera usted que necesita capacitarse acerca de los procesos de distribución. 4.- Considera usted que influye en la rentabilidad la atención que brinda a los clientes.
		PROCESOS			
Analizar la mala atención de los clientes de parte del personal del área de distribución de DIPOR S.A sucursal Milagro.	De contar con una buena atención al cliente por parte del personal del área de distribución de DIPOR S.A. mejorara la productividad de la misma.	CLIENTE	TALENTO HUMANO BUZON DE SUGERENCIAS ENCUESTAS	ENCUESTA	5.- Cree usted que las integraciones entre compañeros ayude a mejorar las relaciones laborales. 6.- Considera usted que la mala distribución de los productos afecta a los estados financieros.
		PRODUCTIVIDAD			
Analizar de qué manera afecta en los estados financieros la mala distribución de los productos, y de qué manera se ven afectado los clientes de DIPOR S.A.	De contar con una buena capacitación de los empleados del área de distribución incrementara sus ingresos.	CAPACITACIÓN	COORDINACIÓN PRESUPUESTO	ENCUESTA	7.- Cree usted que la carencia de controles internos afecta la distribución de los productos. 8.- Conoce las políticas y procedimientos para la distribución de DIPOR S.A.
		INGRESOS			
Analizar de qué manera afecta en el clima laboral de los empleados de DIPOR S.A en la mala distribución de los productos que oferta.	De contar con un plan de incentivos para el personal que labora en el área de distribución mejorara el clima laboral.	INCENTIVOS	CAPACITACIÓN CHARLAS	ENCUESTA	9.- Considera usted importante que Milagro tenga una sucursal para la distribución directa de sus productos. 10.- Cree usted que el clima laboral de los empleados afecta la rentabilidad de DIPOR S.A.
		CLIMA LABORAL			

**ANEXO 2**  
**Organigrama estructural**



### ANEXO 3

### ANÁLISIS FODA

#### **FORTALEZAS**

EQUIPO Y MAQUINARIA ALTAMENTE SOFISTICADA.  
TALENTO HUMANO CALIFICADO.  
CUMPLIMIENTO DE PROCESOS

#### **OPORTUNIDADES**

EMPRESAS QUE BRINDEN CAPACITACIONES SOBRE LA GESTIÓN DE VENTA.  
INCREMENTO DE LA DEMANDA  
CERTIFICACION DE CALIDAD

#### **DEBILIDADES**

EL PERSONAL NO ES CAPACITADO CONSTANTEMENTE.  
CARENCIA DE SUPERVISORES  
POCA COMUNICACIÓN ENTRE EL PERSONAL DE VENTA Y CONTABILIDAD.

#### **AMENAZAS**

INCREMENTO DE LA DEMANDA  
INESTABILIDAD POLÍTICA DEL PAÍS  
PERSONAL DE LA EMPRESA CAPACITADO SE INTERESE POR LA COMPETENCIA.

## ANEXO 4



UNIVERSIDAD ESTATAL DE MILAGRO  
UNIDAD ACADÉMICA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y COMERCIALES  
ENCUESTA DIRIGIDA A LOS TRABAJADORES DE DIPOR S.A.  
PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERO COMERCIAL

La presente encuesta tiene como finalidad recopilar la información pertinente para el desarrollo de este proyecto investigativo titulado “Plan de estrategias y políticas para mejorar las ventas y distribución de los productos que oferta DIPOR S.A. sucursal Milagro”.

**1.- Cree usted que la mala ejecución de los procesos en la distribución de los productos afecta en la rentabilidad de DIPOR S.A.**

MUCHO

POCO

NADA

**2.- Cree usted que el desconocimiento de los procesos de distribución está afectando sus ventas diarias.**

SI

NO

**3.- Considera usted que necesita capacitarse acerca de los procesos de distribución.**

SI

NO

**4.- Considera usted que influye en la rentabilidad la atención que brinda a los clientes.**

SI

NO

**5.- Cree usted que las integraciones entre compañeros ayude a mejorar las relaciones laborales.**

SI

NO

**6.- Considera usted que la mala distribución de los productos afecta a los estados financieros.**

SI

NO

**7.- Cree usted que la carencia de controles internos afecta la distribución de los productos.**

SI

NO

**8.- Conoce las políticas y procedimientos para la distribución de DIPOR S.A.**

SI

NO

**9.- Considera usted importante que Milagro tenga una sucursal para la distribución directa de sus productos.**

SI

NO

**10.- Cree usted que el clima laboral de los empleados afectara rentabilidad de DIPOR S.A.**

SI

NO

## ANEXO 5

### CARTA DE AUTORIZACIÓN

Milagro, 06 de enero de 2014

#### **Carta de Autorización**

Por medio de la presente, Yo EDGAR GEOVANNY ZAMBRANO ZAMBRANO en calidad de gerente de la sucursal de Milagro de la empresa DIPOR S.A al Sr. KLEBER WLADIMIR JIMENEZ LEON y a la Srta. JAZMIN ANABEL JACOME JAMA egresados de la Universidad Estatal de Milagro de la carrera Ingeniería en Contaduría Pública y Auditoria – CPA, realizar el proyecto de tesis, cuyo tema es ANALISIS EN LAS FALENCIAS EN EL PROCESO DE DISTRIBUCION DE LOS PRODUCTOS QUE OFERTA DIPOR S.A, DEL CANTON MILAGRO PROVINCIA DEL GUAYAS

Para lo cual las suscritas, cuentan con la total aprobación y autorización de solicitar la información requerida para dicho proyecto.

ATENTAMENTE:

**DIPOR S.A.**  
Geovanny Zambrano Z.  
GERENTE DE SUCURSAL

ANEXO 6

MANUAL DE FUNCIONES VENDEDOR DE DIPOR S.A.SUCURSAL MILAGRO

~~Deloitte.~~



IMPORTADORA Y COMERCIALIZADORA DIPOR S.A.

MANUAL DE FUNCIONES  
VENDEDOR

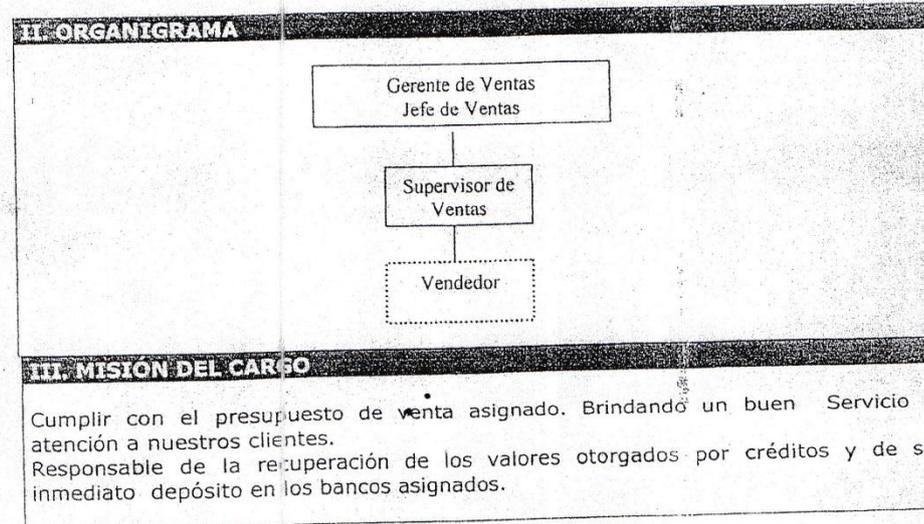
**AMS**  
Andean  
SOLUTIONS



Descriptivos y Perfiles



I. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
<b>TÍTULO DEL PUESTO:</b>	<b>ÁREA:</b>
Vendedor	Ventas
<b>INFORMA A:</b>	<b>CÓDIGO:</b>
Supervisor de Ventas	
<b>SUPERVISA A:</b>	<b>FECHA:</b>
N/A	



Elaborado Por	Revisado Por	Aprobado Por
Gerencia de Recursos Humanos Fecha: 25 de Noviembre/2012	Gerencia de Operaciones Fecha: 25 de Noviembre/2012	 Gerencia General Fecha: 28 de Noviembre /2012



Descriptivos y Perfiles



IV RESPONSABILIDADES ESENCIALES		
ACTIVIDADES	FRECUENCIA	IMPORTANCIA
Aplicar los pasos de la venta, definidos por la Empresa. Anexo 1	DIARIA	ALTA
Cumplir con el 100% de las visitas programadas en el día.	DIARIA	ALTA
Responsable de la recuperación de los valores otorgados por créditos y de su inmediato depósito en los bancos asignados.	DIARIA	ALTA
Cumplir con la Política de Caja, respecto al cobro de valores a través de cheques.	DIARIA	ALTA
Comunicación y seguimiento (en las mañanas) con su equipo de despacho para que se realicen las entregas de manera adecuada, asegurándose que todas sus ventas se entreguen.	DIARIA	ALTA
Cumplir con el presupuesto de venta asignado por línea.	DIARIA	ALTA
Colocación del material POP, en las puntos de venta asignados.	DIARIA	MEDIA
Realizar labores de merchandising, en el punto de compra y revisa el inventario del cliente.	DIARIA	ALTA
Depuración de ruteros y secuencia de clientes.	DIARIA	ALTA
Sugerir y motivar la compra de nuestro portafolio de productos. ( De acuerdo al Canal )	DIARIA	ALTA
Comunica y realiza seguimiento de las promociones vigentes, indicadas por la empresa.	DIARIA	ALTA

Elaborado Por	Revisado Por	Aprobado Por
Gerencia de Recursos Humanos Fecha: 25 de Noviembre/2012	Gerencia de Operaciones Fecha: 25 de Noviembre/2012	 Gerencia General Fecha: 28 de Noviembre /2012



Descriptivos y Perfiles



Cumplir con la Política de Devoluciones. Ver Anexo Política.	DIARIA	ALTA
Transmitir pedidos desde los puntos de ventas, revisando el stock diario.	DIARIA	ALTA
Identificar nuevas oportunidades de negocio.	DIARIA	ALTA
Levanta información en el campo de actividades de la competencia.	DIARIA	ALTA
Reportarse diariamente al supervisor asignado.	DIARIA	ALTA
Planificar las actividades del siguiente día.	DIARIA	ALTA

**RESPONSABILIDADES GENERALES**

1. Cumplir con el 100% del presupuesto asignado
2. Cumplir todas las políticas, Reglamento Interno y procedimientos de la organización.
3. Presentarse debidamente uniformado, cuidar su imagen y presencia ante el cliente.
4. Responsable del cuidado y estado de todos los activos asignados para el desempeño de sus funciones.
5. Cumplir con la secuencia diaria de clientes en el rutero
6. Cumplir con la frecuencia de visitas.
7. Responsables de la venta de los productos distribuidos por la organización.
8. Contribuir con el cumplimiento de las normas relativas a Seguridad y Salud de los Trabajadores descritos en el Reglamento interno y de Seguridad Ocupacional.

Elaborado Por	Revisado Por	Aprobado Por
Gerencia de Recursos Humanos Fecha: 25 de Noviembre/2012	Gerencia de Operaciones Fecha: 25 de Noviembre/2012	 Gerencia General Fecha: 28 de Noviembre /2012



**VI. PERFIL**  
 El perfil está conformado por el nivel de educación formal, la formación, las destrezas y habilidades así, como los años de experiencia que requiere la posición en el máximo nivel de rendimiento

**1. EDUCACIÓN**  
 Bachillerato concluido en cualquier especialidad, de manera especial en Administración y carreras afines

PESO (%)

40

2. COMPETENCIAS		NIVEL
<b>2.1. ORGANIZACIONALES</b>		
Ética		4
Innovación		4
Trabajo en Equipo		4
Compromiso Organizacional		4
Orientación al Servicio		4
Proactividad		4
<b>2.2. DE GESTION</b>		
Habilidad de comunicación		4
Capacidad de persuasión		4
Responsabilidad		4
Habilidad de Negociación		4
<b>2.3. TÉCNICAS</b>		
Manejo básico de utilitarios		3

30

**3. EXPERIENCIA**  
 Mínimo 1 año en cargos similares dentro de Instituciones del Sector Comercial y de Consumo Masivo.

30

<b>TOTAL</b>	<b>100</b>
--------------	------------

Elaborado Por	Revisado Por	Aprobado Por
Gerencia de Recursos Humanos	Gerencia de Operaciones	<i>[Firma]</i> Gerencia General
Fecha: 25 de Noviembre/2012	Fecha: 25 de Noviembre/2012	Fecha: 28 de Noviembre /2012



Descriptivos y Perfiles



**VI PROCESOS CRÍTICOS**

QUE HACE?	COMO LO HACE?	PARA QUE LO HACE?
Aplicar los pasos de la venta, definidos por la Empresa.	Ejecutando los Pasos definidos para la venta. Ver documento Anexo.	Para obtener los resultados establecidos en la ruta a su cargo
Cumplir con el 100% de las vistas programadas en el día	Visita los puntos de venta identificados en el Ruteo por visita diaria. /Revisar Palm con información de Clientes a visitar	Para obtener el 100% de efectividad y visita diaria.
Cumplir con el presupuesto de venta por línea	Sugiriendo la mayor cantidad de productos de nuestro portafolio al cliente, ejecutando las visitas diarias e identificando nuevos clientes Potenciales	Para cumplir los objetivos de ventas propuestos y crecer horizontal y verticalmente en el mercado.
Cumplir con la Política de Devoluciones.	Identificando producto caducado en el mercado y aplicando la Política de Devoluciones - Toni	Para disminuir y dar buen uso de los productos cambiados por caducidad.
Colocar el material POP, en las puntos de venta asignados	Identificando el mejor lugar del punto de venta para colocar el material POP.	Para que se comunique el producto y genere compra por impulso
Comunicación y seguimiento (en las mañanas) con su equipo de despacho para que se realicen las entregas de manera adecuada, asegurándose que todas sus ventas se entreguen.	Se comunica a primeras horas de la mañana con el equipo de despacho para revisar cumplimiento del plan de entrega del día.	Para verificar el monto de la venta vs. lo facturado.

Elaborado Por	Revisado Por	Aprobado Por
Gerencia de Recursos Humanos	Gerencia de Operaciones	 Gerencia General
Fecha: 25 de Noviembre/2012	Fecha: 25 de Noviembre/2012	Fecha: 28 de Noviembre /2012



**Descriptivos y Perfiles**



Realizar labores de merchandising, en el punto de compra y revisa el inventario del cliente	Revisando el inventario de manera PEPS para generar una buena exhibición y compra por impulso	Para tener una buena rotación del producto
Responsable de la recuperación de los valores otorgados por créditos y de su inmediato depósito en los bancos asignados.	Entregar el documento de Recibo de Cobro, por los valores receiptados y depositarlos el mismo día. Ver Recibo de cobro.	Para mantener al día su cartera.
Cumplir con la Política de Caja, respecto al cobro de valores a través de cheques.	Revisar la Política de Caja y aplicarla conforme a los parámetros establecidos.	Para garantizar la recaudación.
Sugerir y motivar la compra de nuestro portafolio de productos. (De acuerdo al Canal )	Presentando el catálogo de producto al cliente y sugiriendo las cantidades adecuadas de compra.	Para lograr la mayor penetración de nuestros productos en el mercado.
Depuración de rúteros y secuencia de clientes.	Revisando con supervisor y Gerente de Ventas las altas y bajas de clientes y los datos claves de cada cliente.	Para mantener actualizado la información de su maestro de cliente (cámpeta operativa)
Comunica y realiza seguimiento de las promociones vigentes, indicadas por la empresa.	Aplicando la actividad promocional de acuerdo a los parámetros entregados por la línea	Para generar un mayor volumen de ventas y penetración en el mercado

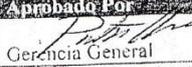
Elaborado Por	Revisado Por	Aprobado Por
Gerencia de Recursos Humanos	Gerencia de Operaciones	Gerencia General <i>[Firma]</i>
Fecha: 25 de Noviembre/2012	Fecha: 25 de Noviembre/2012	Fecha: 28 de Noviembre /2012



Descriptivos y Perfiles



Transmitir pedidos desde los puntos de ventas, revisando el stock diario.	Digitando y transmitiendo el pedido del cliente en línea, para generar la factura.	Para optimizar los tiempo. de facturación, y despacho del producto al camión.
Identificar nuevas oportunidades de negocio.	Estando atento a las nuevas aperturas de negocios y puntos de ventas en su Ruta	Para incrementar volumen de ventas y penetración
Levanta información en el campo de actividades de la competencia.	Con un formato definido por la Gerencia, de acuerdo a la información estratégica que se requiera.	Para definir nuevas estrategias Comerciales
Reportarse diariamente al supervisor asignado.	Reportándose en la tarde con su Supervisor para revisar las actividades realizadas en el día	Para resolver problemas de la ruta e inquietudes de los clientes
Planificar las actividades del siguiente día.	Revisando el rutero de clientes a visitar, para determinar cuota de ventas, promociones, y novedades pendientes	Para lograr los objetivos diarios de la Ruta asignada.

Elaborado Por	Revisado Por	Aprobado Por
Gerencia de Recursos Humanos Fecha: 25 de Noviembre/2012	Gerencia de Operaciones Fecha: 25 de Noviembre/2012	 Gerencia General Fecha: 28 de Noviembre /2012



Descriptivos y Perfiles



VIII. SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO - PROFESIONAGRAMAS



RIESGOS INHERENTES AL PUESTO DE TRABAJO

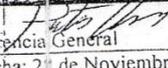
FECHA:  
27/07/2012

Area:	Distribución			
Puesto de Trabajo:	Vendedores			
Tareas:	Atención a clientes y personas (conversaciones, negociaciones) Ventas a clientes en ruta y autoservicios			
FACTOR DE RIESGO	PELIGROS	CONSECUENCIAS	CONTROL	EQUIPOS DE PROTECCIÓN PERSONAL
FÍSICO	Frio Ambiental	Resfrios y enfermedades gripales	Utilizar ropa de trabajo adecuado y confortable.	
	Calor Ambiental	Deshidratación y Sofocación	Usar ropa fresca y mantener el vehículo con ventilación natural y/o artificial	
	Vibraciones	Afecciones al sistema musculoesquelético.	Mantener asientos en buen estado	
MECÁNICO	Transporte de personal	Dificultad para maniobrar en carretera.	No llevar más del máximo permitido de ocupantes en la cabina.	
		Choques con objetos fijos, atropellos y muertos	No subir a personas desconocidas o personas ajenas en la carretera. Verificar diariamente el estado de los camiones.	

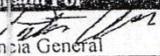


Elaborado Por	Revisado Por	Aprobado	ABROCHARSE EL CINTURÓN DE SEGURIDAD
Gerencia de Recursos Humanos Fecha: 25 de Noviembre/2012	Gerencia de Operaciones Fecha: 25 de Noviembre/2012	Gerencia General Fecha: 28 de Noviembre /2012	

			Utilizar siempre el cinturón de seguridad.	
	Productos en niveles superiores al piso.	Caída a diferente nivel del suelo.	No permanecer en el contenedor cuando el vehículo está en movimiento.	
	Conducir sin precaución y atención permanente.	Choques con objetos fijos, atropellos y muertos  Volcamientos y aplastamientos	Conducir a la defensiva	
			En la carretera, mantener siempre su derecha.	
			Verificar diariamente el estado de las llantas, sus presiones y el labrado de las mismas.	
			Cuando se parquee, encienda las luces de parqueo y ubíquese en lugares permitidos.	
			Cuando llueva, reducir la velocidad y manejar con precaución.	
			Respetar las señales de tránsito y las velocidades permitidas	
BIOLOGICO	Virus	Gripes y resfriados	Lavarse las manos antes de manipular los alimentos, después de ir al baño, y realizar otras actividades.	

Elaborado Por	Revisado Por	Aprobado Por
Gerencia de Recursos Humanos Fecha: 25 de Noviembre/2012	Gerencia de Operaciones Fecha: 25 de Noviembre/2012	 Gerencia General Fecha: 24 de Noviembre /2012

	Bacterias	Infecciones Estomacales	Lavarse las manos antes de manipular los alimentos, después de ir al baño. Utilizar la ropa de trabajo siempre limpia y en perfectas condiciones higiénicas.	
ERGONOMICO	Posición sentado por largo tiempo.	Dolores lumbares y de espalda	Utilizar adecuadamente el equipo de protección personal, asignado para levantamiento de cargas.	
		Dolor a nivel de las extremidades superiores e inferiores	Utilizar la ropa y el equipo de protección personal adecuadamente.	
<b>Msc. Ing. Carlos Andrade Ruiz</b>				
<b>Seguridad Industrial</b>				

Elaborado Por	Revisado Por	Aprobado Por
Gerencia de Recursos Humanos	Gerencia de Operaciones	Gerencia General 
Fecha: 25 de Noviembre/2012	Fecha: 25 de Noviembre/2012	Fecha: 28 de Noviembre /2012

## ANEXO 9

### SEMANA DE TRABAJO SUPERVISORES DE DISTRIBUCIÓN

SEMANA DE TRABAJO SUPERVISORES DE DISTRIBUCIÓN				
				
DIA 1	DIA 2	DIA 3	DIA 4	DIA 5
<b>MAÑANA</b>				
CONTROL DE ENTRADA DEL PERSONAL DE DESPACHO (UNIFORMES, HORARIOS), ENTREGA DE FACTURAS / GUIAS DE REMISIÓN (DIARIO - SUPERVISOR DE TURNO)				
ASIGNACIÓN DE CHOFERES Y AYUDANTES BACK UP DE ACUERDO A LAS NECESIDADES DE DESPACHO (DIARIO - SUPERVISOR DE TURNO)				
REUNIÓN CON DESPACHADORES PARA COORDINACIÓN DE ACTIVIDADES (DE ACUERDO A LA NECESIDAD)				
VALIDACIÓN QUE TODOS LOS PEDIDOS HAYAN SIDO CARGADOS A LOS CAMIONES Y VERIFICACIÓN DE HORA DE SALIDA DE CAMIONES (DIARIO - SUPERVISOR DE TURNO)				
COORDINAR CON MECANICA Y SEGURIDAD ASISTENCIA EN ACCIDENTES (CHOQUES, FALLAS MECÁNICAS) Y SINIESTROS (ROBOS) - (DIARIO - SUPERVISOR DE TURNO)				
COORDINAR CON SUPERVISORES DE VENTAS NOVEDADES EN ENTREGAS DURANTE EL DÍA PARA MINIMIZAR RETORNOS (DIARIO - SUPERVISOR DE TURNO)				
<b>SUPERVISIÓN DESPACHADORES:</b> REVISIÓN DE RUTAS, CAPACITACIÓN EN DESPACHO AL AYUDANTE Y DESPACHADOR, ARMADO DE PEDIDOS EN RUTA Y MANIPULACIÓN DE PRODUCTOS, SERVICIO AL CUENTE, OPTIMIZACIÓN DE TIEMPO DE DESPACHO, MEDICIÓN DE TIEMPOS Y MOVIMIENTOS, DEPOSITOS EN RUTA, DEFINICIÓN DE LAYOUT EN EL CAMIÓN, BALANCEO DE PESO EN EL CAMIÓN, CONSUMO COMBUSTIBLE, CONTROL DE PROMOCIONES ENTREGADAS	<b>SUPERVISIÓN DESPACHADORES:</b> REVISIÓN DE RUTAS, CAPACITACIÓN EN DESPACHO AL AYUDANTE Y DESPACHADOR, ARMADO DE PEDIDOS EN RUTA Y MANIPULACIÓN DE PRODUCTOS, SERVICIO AL CUENTE, OPTIMIZACIÓN DE TIEMPO DE DESPACHO, MEDICIÓN DE TIEMPOS Y MOVIMIENTOS, DEPOSITOS EN RUTA, DEFINICIÓN DE LAYOUT EN EL CAMIÓN, BALANCEO DE PESO EN EL CAMIÓN, CONSUMO COMBUSTIBLE, CONTROL DE PROMOCIONES ENTREGADAS	<b>SUPERVISIÓN DESPACHADORES:</b> REVISIÓN DE RUTAS, CAPACITACIÓN EN DESPACHO AL AYUDANTE Y DESPACHADOR, ARMADO DE PEDIDOS EN RUTA Y MANIPULACIÓN DE PRODUCTOS, SERVICIO AL CUENTE, OPTIMIZACIÓN DE TIEMPO DE DESPACHO, MEDICIÓN DE TIEMPOS Y MOVIMIENTOS, DEPOSITOS EN RUTA, DEFINICIÓN DE LAYOUT EN EL CAMIÓN, BALANCEO DE PESO EN EL CAMIÓN, CONSUMO COMBUSTIBLE, CONTROL DE PROMOCIONES ENTREGADAS	<b>SUPERVISIÓN DESPACHADORES:</b> REVISIÓN DE RUTAS, CAPACITACIÓN EN DESPACHO AL AYUDANTE Y DESPACHADOR, ARMADO DE PEDIDOS EN RUTA Y MANIPULACIÓN DE PRODUCTOS, SERVICIO AL CUENTE, OPTIMIZACIÓN DE TIEMPO DE DESPACHO, MEDICIÓN DE TIEMPOS Y MOVIMIENTOS, DEPOSITOS EN RUTA, DEFINICIÓN DE LAYOUT EN EL CAMIÓN, BALANCEO DE PESO EN EL CAMIÓN, CONSUMO COMBUSTIBLE, CONTROL DE PROMOCIONES ENTREGADAS	<b>SUPERVISIÓN DESPACHADORES:</b> REVISIÓN DE RUTAS, CAPACITACIÓN EN DESPACHO AL AYUDANTE Y DESPACHADOR, ARMADO DE PEDIDOS EN RUTA Y MANIPULACIÓN DE PRODUCTOS, SERVICIO AL CUENTE, OPTIMIZACIÓN DE TIEMPO DE DESPACHO, MEDICIÓN DE TIEMPOS Y MOVIMIENTOS, DEPOSITOS EN RUTA, DEFINICIÓN DE LAYOUT EN EL CAMIÓN, BALANCEO DE PESO EN EL CAMIÓN, CONSUMO COMBUSTIBLE, CONTROL DE PROMOCIONES ENTREGADAS
<b>TARDE</b>				
<b>REUNIÓN CON SUPERVISOR REGIONAL /GERENTE DISTRIBUCIÓN</b> PLANIFICACIÓN DE SEMANA DE TRABAJO, EVALUACIÓN DE RESULTADOS Y ACCIONES A TOMAR	<b>REVISIÓN DE NOVEDADES:</b> CONFIRMAR CON DESPACHADORES NOVEDADES DEL DÍA, NECESIDADES Y SOLUCIÓN, INQUIETUDES, ACTIVIDADES DEL DÍA A DÍA DEL AREA. (DIARIO)			<b>REUNIÓN VENTAS DISTRIBUCIÓN:</b> REVISIÓN DE NOVEDADES EN RUTA, MOTIVOS DE NO ENTREGA, PROBLEMAS EN RUTAS, COORDINACIÓN ACTIVIDADES.
CONTROL Y VERIFICACIÓN DE RETORNOS, AUTORIZACIÓN DE N/C DE RETORNOS PARCIALES (DIARIO)				
CONTROL Y VERIFICACIÓN DE CADUCADOS POR FECHAS Y RUTAS (DIARIO)				
GENERAR INFORME DE LA SALIDA AL CAMPO CON LOS CAMIONES, COMPROMISOS DE MEJORA, SEGUIMIENTO Y CONTROL A COMPROMISOS. (DIARIO)				
ELABORAR PATRONES DE ACUERDO A LA INFORMACIÓN DE RUTA LEVANTADA (DIARIO)				
COORDINACIÓN DE REESTRUCTURACIÓN RUTAS DISTRIBUCIÓN (DEPENDIENDO DE LA NECESIDAD)				
BALANCEO DE CARGAS DE CAMIONES ANTES DE FACTURACIÓN (DIARIO - SUPERVISOR DE TURNO)				
ASIGNACIÓN DE CAMIONES (RECARGAS CUANDO APLIQUE), CAMIONES BACK UP, Y ORGANIZACIÓN PICO Y PLACA (DIARIO)				
CARGA DE COMBUSTIBLE A LA FLOTA (2 - 3 VECES A LA SEMANA)				
CAPACITACIÓN E INDUCCIÓN A DESPACHADORES Y AYUDANTES NUEVOS (EN OFICINA Y CAMPO - 15 DÍAS) CON PRODUCTOS NUEVOS, RUTAS, ARMADO DE PEDIDOS, MANIPULACIÓN DE PRODUCTOS, MERCHANDISING / ATENCIÓN AL CUENTE, CUIDADO DEL VEHÍCULO (DEPENDIENDO DE LA NECESIDAD)				
REVISIÓN DE CHEQUES (CON FIRMA, BIEN GIRADOS Y CON FECHA) Y QUE SEAN LOS AUTORIZADOS A RECIBIR				
COORDINACIÓN CON RRHH PARA PLAN DE SALIDA DE VACACIONES DE SU PERSONAL (MENSUAL)				
PRUEBAS DE MANEJO PARA CANDIDATOS A CHOFERES (DE ACUERDO A LA NECESIDAD)				
REVISAR LIQUIDACIÓN DIARIA DE CAJA DE TODOS LOS CHOFERES (DIARIO)				
CONTROL DEL ESTADO DE VEHÍCULOS, PLANIFICAR CON MECANICA ARREGLOS / MTTOS PREVENTIVOS (SEMANAL)				
COORDINAR REVISIÓN CORPAIRE Y MATRICULACIÓN DE ACUERDO A CRONOGRAMA ENVIADO POR MECÁNICA (MENSUAL)				
ACTUALIZACIÓN Y REVISIÓN INDICADORES DE DISTRIBUCIÓN (DIARIO)				

\*UN SUPERVISOR DE DISTRIBUCIÓN DE TURNO EN LA OFICINA A LA SEMANA.