



**ESPE**  
UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS  
INNOVACIÓN PARA LA EXCELENCIA

**VICERRECTORADO DE INVESTIGACIÓN  
INNOVACIÓN Y TRANSFERENCIA TECNOLÓGICA**

**DIRECCIÓN DE POSTGRADOS**

**TESIS DE GRADO PREVIA LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE  
MAGISTER EN PLANIFICACIÓN Y DIRECCIÓN  
ESTRATÉGICA**

**TEMA: PLAN ESTRATÉGICO DE MEJORA PARA EL SISTEMA  
DE DISTRIBUCIÓN COMERCIAL EN INDUSTRIAS  
ALES C.A.**

**AUTOR: ECON. PAMELA ELIZABETH JARAMILLO JAYA**

**DIRECTOR: ING. JEAN PAUL PINTO**

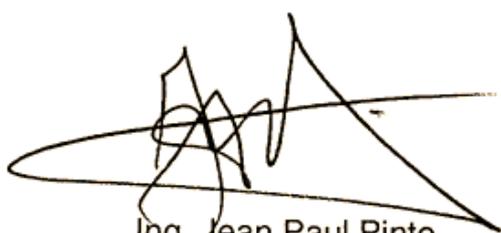
**SANGOLQUÍ**

**2015**

**UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS "ESPE"**  
**CENTRO DE POSTGRADOS**

**CERTIFICADO**

Certificamos que el presente proyecto titulado "PLAN ESTRATÉGICO DE MEJORA PARA EL SISTEMA DE DISTRIBUCIÓN COMERCIAL EN INDUSTRIAS ALES C.A", fue desarrollado en su totalidad por la Econ. Pamela Elizabeth Jaramillo Jaya, bajo nuestra dirección.



Ing. Jean Paul Pinto  
DIRECTOR DE TESIS



Ing. Rodrigo Guillén  
OPONENTE DE TESIS

**UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS “ESPE”**

**CENTRO DE POSTGRADOS**

**PAMELA ELIZABETH JARAMILLO JAYA**

**AUTORÍA DE RESPONSABILIDAD**

**DECLARO QUE:**

El Plan Estratégico de Mejora para el Sistema de Distribución Comercial en Industrias Ales C.A, ha sido desarrollado con responsabilidad, ética y respeto a los derechos intelectuales de terceros, conforme las citas que constan en el documento, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía.

Por consiguiente certificado que el presente trabajo es de mi autoría.

En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance científico del proyecto de grado en mención.

Sangolquí, agosto de 2015.



**PAMELA ELIZABETH JARAMILLO JAYA**

**UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS “ESPE”  
CENTRO DE POSTGRADOS**

**AUTORIZACIÓN**

Yo, PAMELA ELIZABETH JARAMILLO JAYA

Autorizo a la Universidad de las Fuerzas Armadas “ESPE” la publicación, en la biblioteca virtual de la Institución, del trabajo, titulado “Plan Estratégico de Mejora para el Sistema de Distribución Comercial en Industrias Ales C.A”, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y autoría.

Sangolquí, agosto 2015



**PAMELA ELIZABETH JARAMILLO JAYA**

## DEDICATORIA

Dedico esta tesis a mi DIOS quien ha sabido guiarme por el buen camino, me ha dado fuerzas para seguir adelante y no decaer en los problemas presentados, enseñándome a encarar las adversidades sin perder nunca la fe.

A mi mami que con su amor y devoción me ha guiado y ensañado a conseguir objetivos propuestos

A mi papi tus consejos han fomentado mis principios y valores

A mi hermana Andrea a la que adoro y espero que cada paso que dé en la vida sea un ejemplo superable.

A mi sobrina Isabel que siempre te tengo presente todos los días de vida

A mis primos Jhonan, Martín y Denisse que son mis hermanos

A mi familia que es una base muy importante en mi vida

*“La dicha de la vida consiste en tener siempre algo que hacer,  
alguien a quien amar y alguna cosa que esperar”* Thomas Chalmers

**Pamela Elizabeth Jaramillo Jaya**

## AGRADECIMIENTO

El presente trabajo de tesis primeramente me gustaría agradecerle a ti Dios por bendecirme para llegar hasta donde he llegado, porque hiciste realidad este sueño anhelado

A la Universidad de las Fuerzas Armadas “ESPE”, a sus autoridades y profesores, por abrir sus puertas y darme la confianza necesaria para triunfar en la vida y transmitir sabiduría para mi formación profesional.

A mi Director de Tesis Ing. Jean Paul Pinto por su esfuerzo y dedicación, quien con sus conocimientos, su experiencia, su paciencia y su motivación ha logrado en mí que pueda terminar mis estudios con éxito.

A Industrias Ales C.A que me permitió realizar el proyecto de investigación

Son muchas las personas que han formado parte de mi vida profesional a las que me encantaría agradecerles su amistad, consejos, apoyo, ánimo y compañía en los momentos más difíciles de mi vida. Algunas están aquí conmigo y otras en mis recuerdos y en mi corazón, sin importar en donde estén quiero darles las gracias por formar parte de mí, por todo lo que me han brindado y por todas sus bendiciones

## ÍNDICE GENERAL

CERTIFICADO.....	ii
AUTORÍA DE RESPONSABILIDAD .....	iii
AUTORIZACIÓN.....	iv
DEDICATORIA .....	v
AGRADECIMIENTO .....	vi
ÍNDICE GENERAL.....	vii
RESUMEN .....	xii
ABSTRACT.....	xiii
Desarrollo del Problema .....	xv
Planteamiento del Problema.....	xvi
Formulación del Problema a Resolver.....	xvi
Justificación e Importancia.....	xvi
Objetivos.....	xvii
Objetivo General.....	xvii
Objetivos Específicos .....	xviii
MARCO TEÓRICO .....	1
1.1    Métodos de distribución comercial y ventas.....	1
1.1.1    Definición de distribución comercial .....	1
1.1.2    Tendencias de la distribución comercial.....	2
1.2    El Plan Estratégico.....	15
1.2.1    Definición de plan  estratégico.....	15
1.2.2    Modelo del plan  estratégico.....	19
1.3    Marco legal que regula las actividades de distribución en el Ecuador 29	
1.3.1    La ley  orgánica de regulación y control del poder de mercado... 29	

CAPITULO II.....	34
ESTRUCTURA DE UN DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO.....	34
2.1 Recolección de información.....	34
2.1.1 Métodos.....	34
2.1.2 Técnicas e Instrumentos .....	34
2.1.3 Metodología y diseño de la investigación .....	35
2.1.3.6 Diseño de entrevista para personal de Industrias Ales.....	37
2.1.3.7 Metodología para la tabulación de la información cualitativa recopilada.....	38
2.1.3.8 LLenaje de tablas .....	39
2.3.2 Análisis de datos .....	39
CAPITULO III.....	50
Plan Estratégico de Mejora para el Sistema de Distribución Comercial en Industrias Ales C.A. ....	50
3.1 Escenario deseado de la empresa en 5 años (2020) .....	50
CAPITULO IV .....	92
DISCUSIONES.....	92
4.1 Conclusiones .....	92
4.2 Recomendaciones .....	93
BIBLIOGRAFÍA.....	95

## ÍNDICE DE CUADROS

<b>Cuadro 1</b> Tabla resumen de evaluación del actual modelo de distribución comercial .....	41
<b>Cuadro 2</b> Tabla resumen de las ventajas del modelo de distribución actual de Industrias Ales C.A .....	42
<b>Cuadro 3</b> Tabla resumen de las desventajas del modelo de distribución actual de Industrias Ales C.A.....	43
<b>Cuadro 4</b> Tabla resumen de las ventajas del modelo de distribución anterior de Industrias Ales C.A .....	43
<b>Cuadro 5</b> Tabla resumen de las desventajas del modelo de distribución anterior de Industrias Ales C.A .....	44
<b>Cuadro 6</b> Tabla resumen del problema de implementación del modelo de distribución actual de Industrias Ales C.A.....	46
<b>Cuadro 7</b> Tabla resumen de las sugerencias de mejora en el modelo de distribución actual de Industrias Ales C.A.....	47
<b>Cuadro 8</b> Tabla resumen de otros modelos de distribución comercial.....	48
<b>Cuadro 9</b> Tabla resumen de cambio del modelo actual .....	49
<b>Cuadro 10</b> Indicador personal capacitado.....	68
<b>Cuadro 11</b> Indicador cursos realizados.....	70
<b>Cuadro 12</b> Evaluación del personal .....	71
<b>Cuadro 13</b> Cumplimiento de ventas .....	72
<b>Cuadro 14</b> Incentivos realizados .....	73
<b>Cuadro 15</b> Alianzas con universidades/institutos .....	74
<b>Cuadro 16</b> Estudios financiados.....	75
<b>Cuadro 17</b> Objetivos comerciales comunicados .....	76
<b>Cuadro 18</b> Objetivos comerciales comunicados .....	77
<b>Cuadro 19</b> Campañas de comunicación y planes de publicidad .....	78
<b>Cuadro 20</b> Planes de Trade MKT a los CT's.....	79
<b>Cuadro 21</b> Incremento del promedio diario de ventas por cliente .....	80
<b>Cuadro 22</b> Selección de proveedores de software.....	81
<b>Cuadro 23</b> Proyecto de implementación del software .....	82

<b>Cuadro 24</b> Pruebas realizadas del software .....	82
<b>Cuadro 25</b> Manual del perfil del CT.....	83
<b>Cuadro 26</b> Planes de evaluación trimestral.....	84
<b>Cuadro 27</b> Seguimientos de crédito .....	85
<b>Cuadro 28</b> Seguimientos de gestión de venta.....	86
<b>Cuadro 29</b> Auditoría al CT .....	87
<b>Cuadro 30</b> Homologación de la metodología del pago de comisiones.....	88
<b>Cuadro 31</b> Desarrollo Distribución para Otros Canales .....	88
<b>Cuadro 32</b> Identificación de zonas potenciales para nuevos canales .....	89
<b>Cuadro 33</b> Nuevo modelo de distribución en otros canales <b>¡Error! Marcador no definido.</b>	

## ÍNDICE DE TABLAS

<b>Tabla 1</b> Distribución Comercial.....	2
<b>Tabla 2</b> Tipo de tendencia .....	3
<b>Tabla 3</b> Distribución directa con criterios para la toma de decisiones .....	10
<b>Tabla 4</b> Tipos de canales .....	11
<b>Tabla 5</b> Matriz DAFO .....	24
<b>Tabla 6</b> Cargos del personal de Industrias Ales C.A .....	36
<b>Tabla 7</b> Mapa Estratégico.....	52
<b>Tabla 8</b> Delimitación de objetivos .....	65
<b>Tabla 9</b> Delimitación de acciones .....	66

## ÍNDICE DE FIGURAS

<b>Figura 1.</b> Gestión de Trade- Off Costos de Distribución.....	8
<b>Figura 2.</b> Distribución escalonada por producto .....	12
<b>Figura 3.</b> Distribución escalonada por cliente .....	13
<b>Figura 4.</b> Principios del Plan Estratégico Empresarial.....	17
<b>Figura 5.</b> Estructura Comercial Vigente Región Sierra.....	55
<b>Figura 6.</b> Propuesta estructura comercial Región Sierra.....	57
<b>Figura 7.</b> Estructura Comercial Vigente Región Costa .....	58
<b>Figura 8.</b> Propuesta estructura comercial Región Costa.....	60
<b>Figura 9.</b> Estructura comercial Vigente Región Austro.....	61
<b>Figura 10.</b> Propuesta Estructura Comercial Región Austro.....	62
<b>Figura 11</b> Metas Intermedias del Personal Capacitado.....	69
<b>Figura 12</b> Metas Intermedias de las Alianzas con Universidades/Institutos	74
<b>Figura 13</b> Metas Intermedias de Estudios Financiados.....	76
<b>Figura 14</b> Metas intermedias para identificar nuevos canales .....	90

## **RESUMEN**

La presente investigación consiste en llevar a cabo una propuesta estratégica para el Sistema de Distribución Comercial para la empresa Industrias Ales C.A. En este proyecto se busca obtener acciones de mejora con la finalidad de fortalecer el sistema. Para ello se plantearon los siguientes objetivos específicos: Realizar un diagnóstico situacional; Desarrollar el plan estratégico de mejora para el sistema de Distribución Comercial en la Industria Ales C.A.

En primer lugar se analiza la situación actual de la empresa, a través de la aplicación de entrevistas al personal de diferentes departamentos de la empresa y con el respectivo procesamiento se llegó a la conclusión que el sistema presenta: falta de capacitación en la implementación del modelo; resistencia al cambio, no cuenta con un personal adecuado, zonas desatendidas, bajo nivel de servicio, desorientación en los clientes y frustración de la fuerza de ventas, sin embargo todos estos problemas llevaron a delimitar acciones para cumplir con los objetivos establecidos los cuales buscan corregir los problemas actuales y optimizar su debido funcionamiento con la finalidad de consolidar a nivel nacional la cobertura de mercado en el canal detallista a través de sus distribuidores CT's debidamente capacitados, que administren dispositivos tecnológicos que permita realizar coordenadas geográficas (latitud y longitud) logrando de esta manera medir la efectividad de cada visita y venta.

Es importante introducir el modelo planteado, lo cual busca mejorarlo y no transformarlo completamente, con ello se podrá disminuir la resistencia al cambio y será más fácil su aplicación a través de metas estructuradas con sus respectivos indicadores.

### **PALABRAS CLAVE:**

- **PROPUESTA ESTRATÉGICA**
- **SISTEMA DE DISTRIBUCIÓN COMERCIAL**
- **CANALES DE DISTRIBUCION**
- **TRADE MARKETING**
- **OBJETIVOS COMERCIALES**

## **ABSTRACT**

This proposal consists of finding a new strategy for the commercial distribution system for the company Industrias Ales C.A. The goal in this project is to find better strategies with the end result being a strengthened system. For this purpose the following objectives were set: Perform a situational analysis; develop a strategic plan for improving the system of the Commercial Distribution for Industria Ales C.A.

First the current situation of the company is analyzed through the application of interviews with staff from different departments of the company. The respective processing was concluded that the system presents: lack of training in the implementation of the model ; resistance to change, does not have adequate staff, underserved areas, low level of service, customer confusion and frustration in the sales force. All these problems led to define actions to meet the stated objectives which seek to correct current problems and optimize their proper functioning in order to consolidate national market coverage in the retail channel through its CT's trained distributors, who manage technological devices that allows for geographic coordinates (latitude and longitude) thus achieving ways to measure the effectiveness of each visit and sale.

It is important to introduce the proposed model, which seeks to improve and not completely transform thereby may reduce resistance to change and will facilitate their implementation through structured goals with indicators.

### **KEYWORDS:**

- **STRATEGIC PROPOSAL**
- **COMMERCIAL DISTRIBUTION SYSTEM**
- **DISTRIBUTION CHANNELS**
- **TRADE MARKETING**
- **BUSINESS OBJECTIVES**

## PLAN ESTRATÉGICO DE MEJORA PARA EL SISTEMA DISTRIBUCIÓN COMERCIAL EN INDUSTRIAS ALES C.A.

El mercado actual en el Ecuador, donde operan empresas tanto comerciales como industriales, existe factores que exigen el desarrollo de nuevas estrategias empresariales que permitan generar mayores niveles de competitividad.

Con este fin a inicios del año 2011, la Empresa productora y comercializadora de alimentos de grasas – aceites Industrias Ales C.A- implementó un nuevo modelo de distribución comercial basado en la cobertura total a través de pequeños clientes intermediarios conocidos como CT's<sup>1</sup>; los mismos que trabajan en zonas geográficas delimitadas con la finalidad de tener el control de los puntos de ventas atendidos y dar un mayor servicio al cliente. En este proceso de transición del modelo comercial, el resultado en el volumen de ventas ha tenido un decrecimiento y en la actualidad todavía no se ha conseguido igualar los volúmenes del modelo anterior.

Es por esta razón que se pretende realizar un plan estratégico que permita establecer objetivos que permitan alcanzar las metas fijadas, a través de acciones estratégicas que se orienten a mejorar las acciones empresariales, las mismas que contribuirán a alcanzar mayor rentabilidad en el área comercial, alcanzando altos niveles de competitividad.

Para lograr una congruencia con el modelo, hay que orientarlo al plan estratégico para establecer propósitos integrales de alto impacto que ayuden

---

<sup>1</sup> CT's (Cobertura Total): Clientes Intermediarios que cubren zonas delimitadas en los puntos de venta

a mejorar la estructura interna del área, las directrices y el alineamiento estratégico aportaran a alcanzar los objetivos planteados.

### **Desarrollo del Problema**

A nivel mundial las empresas buscan continuamente optimizar su capacidad de producción y distribución para maximizar la eficiencia de su operación adaptando sus procesos organizacionales para enfrentar el cambiante entorno competitivo, económico y sociopolítico. Apoyándose en sistemas avanzados de inteligencia de mercado que les permiten ejecutar y perfeccionar sus estrategias de mercadotecnia y multi-segmentación, siendo consistentes con los patrones y preferencias de sus clientes y consumidores. Los modelos de distribución son evaluados continuamente para poder seguir las dinámicas del mercado y se analiza la manera de ir hacia el mercado, reconociendo las diferentes necesidades de servicio de los clientes, mientras buscan un modelo de distribución más eficiente de acuerdo a las condiciones del mercado, geográficas y del perfil del cliente.

En América Latina el comercio minorista tiene un peso muy fuerte, por ejemplo en Colombia las tiendas de barrio conservan su protagonismo dentro del canal de distribución de productos de consumo masivo, por el incremento en la demanda de este tipo de establecimientos. Poseen el 60% de participación en el mercado lo que le ha llevado a captar el interés de los industriales quienes son conscientes de su potencial de compra y buscan proveerlos de los productos a la medida de las necesidades de sus clientes. En la actualidad Industrias Ales cuenta con un nuevo modelo de distribución comercial denominado “Go to Market<sup>2</sup> en el cual a través de pequeños distribuidores conocidos como CT’s realiza una cobertura intensiva de mercados en forma sistemática y bajo control.

---

<sup>2</sup> Go To Market u orientación al mercado, es una estrategia de negocio cuyo objetivo principal es generar una ventaja competitiva y ganar en el mercado en que compite logrando que la propuesta de valor suceda en el punto de venta como fue planeada

A pesar de haber modificado el modelo, los resultados no han sido los esperados por la empresa ya que se evidencio ligeras disminuciones en el volumen de ventas; los problemas aparentemente se generaron por la falta de planificación en el proceso, la delegación de funciones, la duplicación de actividades, y una retroalimentación inadecuada, que han hecho que el modelo no se adapte a las condiciones reales de la empresa y se generen algunos problemas internos que requieren de un direccionamiento para elevar su productividad y lograr su objetivo primordial: aumentar el nivel de ventas.

### **Planteamiento del Problema**

El nuevo sistema comercial ha generado un decrecimiento en el volumen de ventas en el negocio de elaborados de aceites, jabones y mantecas en la empresa Industrias Ales. C.A.

### **Formulación del Problema a Resolver**

- ¿Por qué razón se decidió cambiar de modelo de distribución comercial?
- ¿Cuáles han sido los factores relevantes del nuevo modelo comercial para que exista un decrecimiento en ventas en el negocio de elaborados de aceites, jabones y mantecas de la empresa Industrias Ales?
- ¿Cuál ha sido la evolución de los CT's que comenzaron a operar en este nuevo modelo de distribución comercial?
- ¿Permitirá la construcción de un nuevo plan un funcionamiento correcto del modelo de distribución comercial para incrementar las ventas?

### **Justificación e Importancia**

El modelo desarrollado Go to Markert es de gran importancia para el desarrollo de la eficiencia y eficacia de la empresa en el área de distribución

comercial ya que proporcionará y orientará estrategias hacia la alineación de objetivos logrando que las ventas se incrementen considerablemente.

El desarrollo de esta propuesta permitirá conocer que pasó con los procedimientos implementados y el porqué del incumplimiento de las metas en cuanto a los procesos internos, información relevante para establecer correctivos que permitan optimizar el modelo a través de estrategias integrales. El modelo es de alto impacto y requiere de supervisión y control ya que se fundamenta en dos elementos, por un lado la generación de una ventaja competitiva y por otro el ahorro, que deberán ser analizados y estudiados para lograr que los productos de la empresa Industrias Ales C.A se adapten a las necesidades y expectativas de los clientes a nivel nacional.

Sin embargo durante el desarrollo de la propuesta se interrelacionará con investigación científica que sustente la elaboración de este proyecto, tanto de forma académica como empresarial, ya que se intentará determinar las causas que generaron un volumen de ventas por debajo de los estándares.

El plan estratégico propuesto por el maestrante tiene como finalidad coadyuvar al mejoramiento de la condición interna y proponer soluciones viables a la distribución comercial, logrando la optimización de procesos y procedimientos, en donde los empleados formarán parte de este proceso de cambio (la capacitación y la retroalimentación serán piezas claves para evidenciar estos cambios).

Los indicadores formarán parte de la evaluación de los cambios que se establezcan con la finalidad de garantizar que el modelo Go to Market sea eficiente y cumpla con las expectativas empresariales, a través de la alineación de los procesos y procedimientos internos.

## **Objetivos**

### **Objetivo General**

Formular un plan estratégico prospectivo para lograr que el modelo de distribución comercial tenga los efectos deseados sobre las ventas

**Objetivos Específicos**

- Desarrollar un Marco teórico sobre las problemáticas ligadas a modelos de distribución óptimos, Planificación y Prospectiva.
- Realizar un diagnóstico situacional que permita identificar las fortalezas y debilidades de la empresa, así como del modelo comercial.
- Desarrollar el plan estratégico de mejora para el sistema de Distribución Comercial en Industria Ales C.A.

# **CAPITULO I**

## **MARCO TEÓRICO**

### **1.1 Métodos de distribución comercial y ventas**

#### **1.1.1 Definición de distribución comercial**

Según el autor Santesmas (1999, p. 509) se ha identificado que: “La distribución comercial se puede definir como la función o instrumento del marketing que relaciona la producción con el consumo y cuya misión es poner el producto a disposición del consumidor en la cantidad demandada, en el momento en que lo necesite y en el lugar donde desee adquirirlo, desarrollando, además un conjunto de actividades como pueden ser las de información, promoción y presentación del producto en el punto de venta a fin de estimular la compra por parte de los consumidores”

La distribución comercial es un medio o canal entre los productores y consumidores bajo los requerimientos y necesidades del consumidor, sin embargo en ese proceso intervienen elementos de marketing y comercialización que garantizan la adquisición del producto o servicio.

La distribución comercial se enfoca en los siguientes aspectos:

- Utilidad de lugar
- Utilidad de tiempo
- Utilidad de forma y de creación de surtidos
- Utilidad de posesión

Tabla 1

**Distribución Comercial**

<b>Tipo de aspecto</b>	<b>Descripción</b>
<b>1. Utilidad de lugar</b>	Es creada por la distribución comercial mediante el transporte de los productos desde los lugares de producción hasta los de consumo, y también mediante la existencia de suficientes puntos de venta próximos al lugar donde el consumidor necesite el producto.
<b>2. Utilidad de tiempo</b>	La distribución comercial pone el producto disponible en el momento en que el consumidor desea consumirlo.
<b>3. Utilidad de forma y de creación de surtidos</b>	La distribución comercial adapta el producto comercializado a las necesidades de los consumidores. Por otra parte, la producción tiende y debe tender hacia la especialización para ser más eficiente.
<b>4. Utilidad de posesión</b>	Finalmente, con la entrega de la cantidad de producto solicitada por el consumidor, la distribución comercial contribuye a crear utilidad de posesión, ya que para que el producto genere utilidad al cliente es necesario que adquiera la propiedad o la posesión del mismo y pueda consumirlo.

**Fuente:** (Vázquez y Trespalacios, 1997)

Para la distribución es necesario contar con algunos aspectos esenciales que ayudaran a establecer parámetros de la distribución comercial ya que se convierten en la guía de desarrollo, los mismos se pueden mejorarse o adaptarse a las necesidades.

### 1.1.2 Tendencias de la distribución comercial

Con el paso de los años cada vez más se pueden observar la aparición de tendencias a la distribución que evidencian la evolución de la distribución y sus principales factores por lo cual estas tendencias se detallan a continuación:

Tabla 2

## Tipo de tendencia

Tipo de tendencia	Descripción de la tendencia
<b>Concentración</b>	Una tendencia clara en muchos sectores de la distribución es la creciente concentración de las empresas. Es decir, cada vez un número menor de empresas realiza una parte mayor de las ventas. En muchos países se ha pasado de miles de pequeños supermercados independientes, pequeñas empresas familiares, a que la mayor parte de las ventas la realicen un reducido grupo de grandes empresas.
<b>Especialización</b>	En los últimos años se observa una clara tendencia hacia la especialización. La mayoría de las tiendas ya no venden de todo sino que unas venden electrodomésticos y otras vestido. Y la gran competencia fuerza a muchas empresas a no vender todo tipo de ropa sino especializarse en un tipo de ropa diferenciado para unos grupos poblacionales
<b>Diversificación</b>	Las grandes empresas de distribución en su carrera para incrementar su tamaño, sus ingresos y sus beneficios, están diversificándose. Estas empresas no poseen una sola cadena de distribución sino que suelen ser propietarias de varias cadenas de distribución.
<b>Internacionalización</b>	Muchas de las grandes cadenas de tiendas están creciendo extendiéndose por diferentes países. Al crecer en el número de tiendas, incrementan sus ingresos y obtienen importantes economías de escala. Las campañas de publicidad y promoción tienen un menor coste por tienda cuando la cadena dispone de un número muy alto de tiendas

CONTINÚA 

Tipo de tendencia	Descripción de la tendencia
<b>Aplicación de la tecnología</b>	La aplicación de los ordenadores ha supuesto una auténtica revolución en la gestión comercial. De especial importancia ha sido la utilización de los códigos de barras y de los sistemas para leer los códigos de barras.
<b>Autoservicio</b>	El sistema de autoservicio cambia drásticamente la forma en que el cliente compra. En la tienda tradicional es el cliente el que pregunta y se deja asesorar por el empleado. En un autoservicio el cliente ve todo el surtido y puede descubrir nuevos productos que no conocía, o comprar productos que no tenía previsto o planificado.

**Fuente:** (Ecuared, 2010)

### **Beneficios de la distribución comercial**

La distribución comercial, genera utilidades a los consumidores y servicios a los productores definidos cada una de estas como: utilidad de lugar, de tiempo, de forma, de creación de surtidos y de posesión:

De acuerdo a Tres palacios, (2006) menciona que:

- Utilidad de lugar. Es creada por la distribución comercial mediante el transporte de los productos desde los lugares de producción hasta los de consumo, y también mediante la existencia de suficientes puntos de venta próximos al lugar donde el consumidor necesite el producto.
- Utilidad de tiempo. La distribución comercial pone el producto disponible en el momento en que el consumidor desea consumirlo. Para ello, el distribuidor comercial deberá almacenar el producto en los almacenes o en las estanterías de los puntos de venta a la espera del momento en que el consumidor lo solicite, evitándole de este modo que tenga que comprar y guardar grandes cantidades de producto para su posterior consumo.

- Utilidad de forma y de creación de surtidos. La distribución comercial adapta el producto comercializado a las necesidades de los consumidores. Se crean surtidos de productos ajustados a las necesidades del consumidor para que pueda adquirirlos conjuntamente.
- Utilidad de posesión: la distribución comercial contribuye a crear utilidad de posesión, ya que para que el producto genere utilidad al cliente es necesario que adquiera la propiedad o la posesión del mismo y pueda consumirlo.

Las utilidades que están direccionados a los consumidores y servicios de los productores definidos son amplias ya que al establecer procesos y mecanismos internos se pueden alcanzar metas y objetivos concretos, esto permite que se establezca medios de transportación, puntos de venta, adaptando los productos hacia las necesidades de los consumidores.

Estas utilidades creadas por la distribución comercial para los consumidores tienen una relación directa con los servicios que crea la distribución comercial para los productores.

De acuerdo a Tres palacios, (2006) menciona que:

- Servicios de transporte. La distribución comercial transporta los productos desde la fábrica hasta los puntos de venta. Esto se debe a que las actividades productivas se encuentran concentradas en localizaciones donde pueden obtener mejores ventajas de oportunidad (por ejemplo, en mano de obra, materias primas, tecnología, terrenos, etc.) mientras que los consumidores se encuentran concentrados en ciudades o sectores de las mismas.

- Servicios de almacenamiento. La distribución comercial almacena los productos después de que salen de la cadena de fabricación, y por tanto, el productor no debe preocuparse por problemas de almacenamiento de stocks. Además, se debe tener en cuenta que el ritmo entre producción y consumo es distinto: la producción sigue un ritmo discreto, es decir, se produce cuando las condiciones son más ventajosas, mientras que el ritmo del consumo es continuo, de tal forma que la distribución se encargará de almacenar los productos para cuando el consumidor los solicite.
- Servicios de "finalización del producto". Estos servicios incluyen el fraccionamiento, la clasificación, la normalización, la presentación (envase, empaquetamiento), etc., y son creados también por la distribución comercial.
- Servicios de información. La distribución comercial informa al productor o fabricante sobre determinados aspectos relevantes, como pueden ser precios, calidades, cantidades, establecimiento de contactos, etc. Esta información es muy valiosa para el productor, ya que la distribución comercial está en contacto constante con el consumidor conociendo de manera más próxima sus necesidades.
- Servicios de financiación. En muchas ocasiones la distribución comercial financia al fabricante debido a que compra sus productos pagándolos por ejemplo a 30 días y el distribuidor tarda en venderlos más tiempo. En la actualidad, esta situación es contraria para el caso de las grandes empresas de distribución, ya que pagan a los productores a un plazo de tiempo superior al que ellos tardan en vender esos productos, por lo que es el fabricante el que financia a los distribuidores.

- Servicio de riesgos compartidos. La distribución comercial asume riesgos al comprar los productos al fabricante, ya que puede ocurrir que estos no se vendan porque queden obsoletos, se estropeen en el almacén, los roben, etc. Estos riesgos no los corre el fabricante desde el momento que pone sus productos a disposición de la distribución comercial. Generalmente, estos riesgos suelen ser cubiertos por la distribución comercial a través del pago de pólizas de seguros.

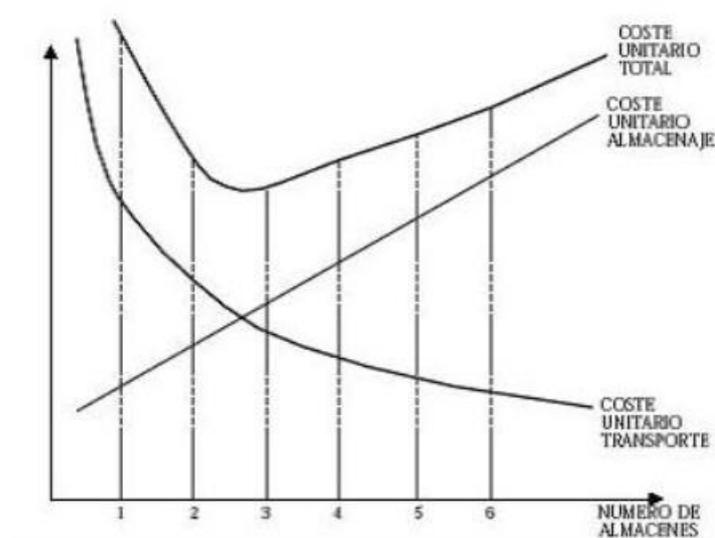
Para los consumidores quienes tienen una relación directa con los servicios se crea una distribución comercial que está orientada a servicios adicionales que forman parte de la distribución comercial la cual está relacionada con el transporte, almacenamiento, fijación de producto, servicio de información, financiación de servicios de riesgos compartidos, aspectos que deben ser tomados en cuenta en un proceso de distribución comercial con la finalidad de garantizar un servicio integral en donde se satisfaga las necesidades del cliente.

### **Modelos de distribución comercial**

Para el modelo de diseños se deben considerar dos variables técnicas y financieros en donde es necesario que se establezcan Trade off para garantizar que la distribución sea adecuada.

De acuerdo a Amendola, Depool & Gónzales, (2010) afirman que: “El análisis de “Trade off se basa en las restricciones de los proyectos en sus factores de éxito tiempo, coste y resultado (producto, servicio y calidad). Es decir cuál de los elementos del proyecto (tiempo, costo y resultado) es más importante o es la esencia de un determinado proyecto. Esto se traduce en dar respuesta a las siguientes preguntas ¿Qué es negociable si ocurre una desviación en el programa del proyecto? ¿Qué sacrificar?” (p. 2288)

Es un método que está orientado a distribuir adecuadamente los efectos contrapuestos de la gestión de producción que puede afectar la logística de la entrega de productos y la satisfacción del cliente y es por esta razón que se deben plantear acciones conjuntas que apoyan al ciclo pedido-entrega para lograr que el producto llegue a manos del cliente o el consumidor. No obstante las variables a considerar en este análisis son costo unitario. Costo unitario almacenaje, costo unitario de transporte, número de almacenes.



**Figura 1. Gestión de Trade- Off Costos de Distribución**

**Fuente:** Tenner, DeToro, 1992

### **Ciclo Pedido- Entrega**

Está formado por el conjunto de actividades que tienen lugar desde que el cliente emite el pedido hasta que el producto está en manos del cliente, disponible para su uso.

De acuerdo Ballou, (2004) menciona que: "El tiempo del ciclo de pedido puede definirse como el tiempo transcurrido entre el momento en que se

levanta un pedido del cliente, una orden de compra o una solicitud de servicio y el momento en que el producto o servicio es recibido por el cliente”.

En este ciclo es importante el tiempo y debe ser el menor posible con la finalidad de que se cumplan con las fechas establecida por la empresa y a su vez que los clientes estén satisfechos por el servicio que ofrece la empresa.

### **Servicio al cliente y sistemas logísticos.**

El concepto de ciclo pedido –entrega pone de manifiesto la necesidad (en un contexto competitivo y de fuerza relativa de los consumidores) de que la empresa productora determine sus objetivos pensando en los del cliente y teniendo en cuenta la posición adoptada al respecto por sus competidores.

Es sistema complementario con el cual se espera brindar un servicio al cliente efectivo y rápido a través del uso de herramientas logísticas que coadyuven al logro de expectativas.

Los modelos de distribución desde el plano logístico se detallaran a continuación:

#### **Modelo A: Distribución Directa**

Este modelo supone la entrega directa del producto desde el fabricante al consumidor.

La distribución directa tiene ciertos beneficios desde dos perspectivas como son la logística y la industrial; es una excelente opción para evitar que las empresas incurran en gastos adicionales como mantenimiento de estructuras de almacenaje o altas inversiones de stock, en cuanto a lo industrial se debe lograr tiempos cortos y fiables de respuesta al cliente con lo cual se garantice una adecuada distribución directa. (Anaya, 2007)

Es un modelo práctico que puede ser usado de acuerdo a las necesidades, productos y servicios que ofrezca la empresa, para esto es necesario conocer las ventajas y desventajas del servicio.

Cabe destacar que en este sentido es necesario considerar la logística como medio para la toma de decisiones, sin embargo existen varias acotaciones que pueden ser usados para determinar el canal adecuado de distribución.

**Tabla 3**

**Distribución directa con criterios para la toma de decisiones**

Factor	Alto	Bajo
Concentración geográfica	Directa	
Número de compradores		Directa
Complejidad del producto	Directa	
Precio unitario	Directa	
Estandarización		Directa
Exigencias del servicio	Directa	
Negociación de precios	Directa	
Información de ventas	Directa	
Frecuencias de compra		Directa
Carácter perecedero del producto	Directa	

**Fuente:** (West, 2010)

Las variables están orientadas a que los empresarios tomen decisiones de acuerdo algunos aspectos que permiten decir que canal o método es el adecuado, y por ende cuales serán los beneficios del mismo a través de un análisis de alto y bajo impacto.

Los canales se pueden determinar de acuerdo a las siguientes conjeturas:

**Tabla 4****Tipos de canales**

<b>Canales</b>	<b>Características</b>
<b>Ultracorto/ directo</b>	No existe ningún intermediario: el producto llega al consumidor final directamente desde el fabricante.
<b>Corto</b>	Consta de un intermediario, minorista que ofrece el producto al consumidor final
<b>Largo</b>	Introduce dos intermediarios entre el fabricante y el consumidor final.
<b>Muy largo</b>	Todos los demás canales que introducen más intermediarios.

**Fuente:** (West, 2010)

Es evidente que los canales de distribución se dan de acuerdo a la distribución del producto en donde intervienen intermediarios, mayoristas y minoristas.

**Modelo B: Distribución Escalonada**

De acuerdo a Anaya, (2007) menciona que: “Está basado este modelo en la existencia de uno o varios almacenes centrales (reguladores) que reciben la producción directa desde las fábricas o proveedores y que posteriormente la entrega a unos almacenes regionales desde donde se efectúa en su momento la distribución final al punto de venta”. (p.44)

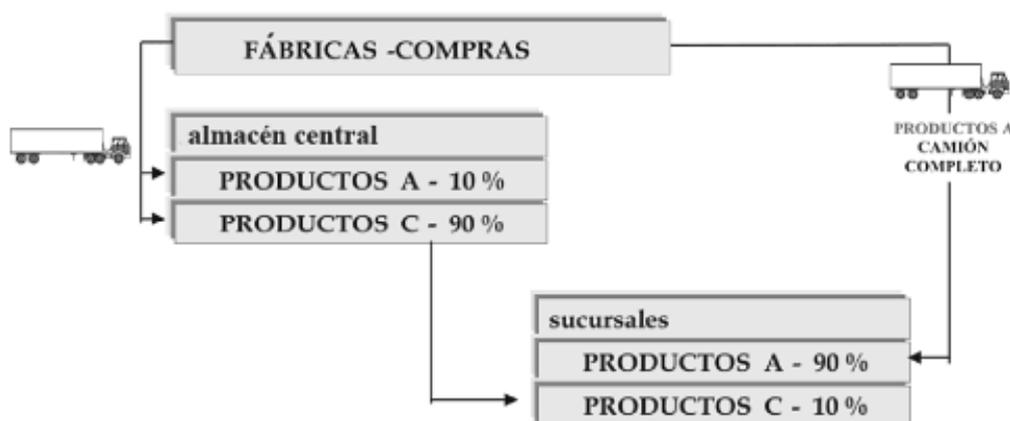
Este modelo tradicional y su objetivo principal es lograr que el producto llegue a los puntos de consumo para garantizar que la entrega sea rápida y eficiente hacia los canales de venta, sin embargo este procesos exige costos de almacenaje, infraestructura, stock de seguridad, entre otros.

Son condicionantes que deben ser analizados para satisfacer las necesidades de los clientes y entregar productos de calidad que sean entregados en un menor tiempo y que exista un stock que pueda satisfacer a las centrales y periféricos.

La distribución escalonada puede darse por dos aspectos por el producto o por el cliente.

### La Distribución escalonada por producto

La distribución escalonada por producto esta direccionada a la optimización de distribución y a reducir los costos, la misma que se condiciona por el ABC de productos. (Mauleón, 2014). Es decir que el ABC permite identificar los artículos que tienen un impacto importante en un valor global (de inventario, de venta, de costes...), permitiendo crear categorías de productos que requieren de niveles y modos de control para conocer las existencias de los productos. (Giménez, 2009)



**Figura 2. Distribución escalonada por producto**

**Fuente:** Mauleón, 2014

Su canal de distribución está orientado a los productos que comercializan, tomando en cuenta las necesidades del cliente y de las empresas orientadas a reducir costos y canales de distribución.

### Distribución escalonada por clientes

En este proceso de distribución se busca disminuir el costo de transporte y mejorar el servicio al cliente, sin afectar al stock. Sin embargo es una variable que depende de varios factores como por ejemplo si los clientes son grandes o pequeños, ya que existe la posibilidad de que se incrementen los costos logísticos lo que puede modificar las condiciones de la distribución.

De acuerdo a Mauleón, (2014) menciona que: “El punto clave es, ¿Cuándo se considera que un pedido es grande y merece servirse directamente? Supuesta idéntica calidad de servicio es un tema de costos logísticos: disminuye el costo de manipulación, el riesgo de ruptura de stock en delegación, las posibilidades de estropear la carga (las manipulaciones no ayudan), disminuye el costo de reparto capilar, pero aumenta el costo de transporte de LD (Incremento de distancia y segundos repartos)”. (p.430)



**Figura 3. Distribución escalonada por cliente**

**Fuente:** Mauleón, 2014

En el canal de distribución por clientes es necesario establecer los costos lógicos y diseñar rutas que permitan aminorar los costos de transporte con la finalidad de dar un servicio de calidad a los clientes.

### **Modelo C: Almacén Central – Depots (operaciones cross-docking)**

Este modelo está orientado a las plataformas de carga/descarga (depot), en este modelo no existe el stock almacenado, por lo que a este concepto se lo reemplaza por unidades de tránsito con la finalidad de tener mercancías listas que se direccionarán a los puntos de venta establecidos en el programa de distribución.

Este método agrupa a los productos para una entrega rápida al punto de destino, sin embargo dentro de este proceso hay operaciones que deben ser realizadas y que usualmente forman parte del proceso distributivo y dentro de las cuales está el empaquetado, etiquetado, entre otras.

Varias empresas utilizan este método como punto de recogida para las devoluciones para economizar costos y lograr una mayor eficiencia.

### **Modelo D: Distribución directa desde almacén central**

De acuerdo a Mauleón, (2014) menciona que: “Está basado en la posibilidad de distribuir directamente desde un almacén central a la red de distribuidores o concesionarios. Representan un ahorro sustancial en la infraestructura de distribución, por el hecho de no existir almacenes periféricos. Sin embargo es un modelo que solo puede aplicarse cuando su implementación no suponga detrimento del grado de servicio, ni altere demasiado el coste del transporte, frecuentemente este sistema va ligado a una subcontratación del transporte con agencias especializadas”. (p.45)

Este modelo de distribución es directo que va desde el almacén central a la red de distribuidores y permite que la empresa ahorre en costos de

infraestructura, sin embargo es un modelo que requiere de análisis para alcanzar metas específicas sin deteriorar el servicio y garantizar que los productos y servicios lleguen a los clientes de forma rápida y eficiente.

### **Modelo E: Planta de distribución**

En este modelo se intenta crear un centro de distribución en el que se recoge los pedidos a través de la red de suministradores y proveedores que finalmente serán distribuidos hacia los puntos de venta. Es usado con frecuencia por las empresas que tienen como objetivo la distribución de productos puntualmente. (Anaya, 2007)

Es un método que requiere de la planificación, preparación de los pedidos y distribución adecuada para lograr la puntual entrega, para esto es necesario establecer procesos y procedimientos que responda a respuestas rápidas que eviten cuellos de botella y retrasos en los procesos.

## **1.2 El Plan Estratégico**

### **1.2.1 Definición de plan estratégico**

Según el autor Sainz De Vicuña (2012), menciona que: “Al hablar del plan estratégico de la organización, nos estamos refiriendo al plan maestro en el que la alta dirección recoge las decisiones estratégicas corporativas que ha adaptado “hoy” en referencia a lo que hará en los tres próximos años (horizonte más habitual del plan estratégico), para lograr una organización más competitiva que le permita satisfacer las expectativas de sus diferentes grupos de intereses”. (p.16)

El plan estratégico es una herramienta que está orientada a establecer estrategias de alto impacto con lo cual se espera cumplir con los objetivos propuestos.

Al analizar a Dess y Lumpkin (2003) afirma que: “Entienden por plan estratégico el conjunto de análisis, decisiones y acciones que una organización lleva a cabo para crear y mantener ventajas comparativas sostenibles a lo largo del tiempo. Brenes Bonilla (2003) define el plan estratégico de manera similar considerándolo como el proyecto que incluye un diagnóstico de la posición actual de una entidad, la(s) estrategia(s) y la organización en el tiempo de las acciones y los recursos que permitan alcanzar la posición deseada”.(p.9)

A las definiciones anteriores se las puede complementar manifestando que la esencia de la planeación estratégica se enfoca en el poder detectar de forma sistemática las diversas oportunidades y peligros que pueden llegar a presentarse en el futuro, ya sea en el mediano o largo plazo, con el fin de tomar las mejores decisiones en el presente

#### Importancia de un Plan Estratégico empresarial

El desarrollo del pensamiento estratégico, según Morrisey (1997), ha identificado que: “conlleva a la creación de un equipo directivo con una visión compartida de futuro y de un sentimiento profundo de autoridad y paternidad por parte de todas las personas claves de la organización”.

Vivas (2000) define el pensamiento estratégico como:“Un estado de conciencia, como una actitud y una cultura orientada a ser proactivos, que se adelanta al futuro para alcanzar una comprensión y un conocimiento de la empresa y el negocio de una forma más global. Este es un mecanismo que facilita la transformación y adecuación de una empresa a su entorno competitivo”. (p. 491)

El Plan Estratégico permite que los líderes de la organización logren direccionar a la empresa de acuerdo al rumbo que quieren dar; comunicándolo a toda la organización, lo que permitirá generar en todo el personal sinergias para la consecución de los objetivos. También permite que cada trabajador

tenga un rumbo y sepa hacia a donde se quiere ir, así como que se comprometa con ese destino. (Universidad Católica de Perú, 2013)



**Figura 4. Principios del Plan Estratégico Empresarial**

**Fuente:** CCA, 2010

A continuaciones se explicará cada uno de los principios que forma parte de un plan estratégico:

- **Misión:** Se entiende como el objeto de una empresa, que le distingue de otras similares, responde a las operaciones de la empresa el alcance y el porqué de la organización (David, 2008)
- **Visión:** La declaración de hacia dónde se quiere llegar en un futuro. (Frydman, 1996, págs. 269-272)
- **Tácticas:** Acciones y actividades que tienen mayor factibilidad y pueden guiarse bajo la orientación y dirección necesarias. (Frydman, 1996, págs. 269-272)
- **Estrategias:** Es la dirección y orientación que caracteriza la gestión, para lograr la intención. (Frydman, 1996, págs. 269-272)
- **Metas:** Es el fin hacia el cual se dirigen las acciones individuales a realizarse. A través de las metas es posible alcanzar el objetivo

- **Indicador:** es una magnitud asociada a una actividad, a un proceso, a un sistema etc., que permite, por comparación con los estándares, evaluación periódicamente las unidades de programación. Los indicadores cumplen dos funciones: Función descriptiva: aporta información sobre una situación determinado o el estado de un sistema y su evolución en el tiempo, Función valorativa: permite apreciar los efectos provocados por una actuación. (Navarro, 1998, p.5)
- **Valores:** “Objeto de actitud y comportamiento”, una palabra cargada de connotaciones que lleva a las personas o comportarse, moverse y actuar de una determinada manera. (Granjo, 2008; p.10)
- **Mapa Estratégico:** Los mapas estratégicos semejan mapas cartográficos, una representación simplificada de la estrategia que nos indique dónde situarnos y hacia dónde ir. El agregado de valor de los mapas estratégicos está dado en la expresión de capitales intangibles comúnmente ignorados o poco valorados por los criterios de medición tradicional. (Kaplan, R.; Norton,2004)
- **Políticas:** es una de las vías para hacer operativa la estrategia. Suponen un compromiso de la empresa; al desplegarla a través de los niveles jerárquicos de la empresa, se refuerza el compromiso y la participación del personal.( García, 2010)
- **Estructura:** La estructura busca designar las relaciones formales de mando (número de niveles jerárquicos y el tramo de control de los gerente), se describe como están agrupados los individuos en los departamentos y estos en la organización total , se incluye el diseño de sistemas para asegurar la comunicación, coordinación e integración efectiva de los esfuerzos en todos los departamentos (Daft, 2005, p.86)
- **Objetivos:** Los objetivos a largo plazo representan los resultados que se esperan del seguimiento de cierta estrategia. Las estrategias son las acciones que se emprenderán para alcanzar los objetivos a largo plazo. El marco de tiempo de los objetivos y las estrategias debe ser congruente, normalmente entre 2 y 5 años. (David, 2008)

- **FODA:** Herramienta que permite conformar un cuadro de la situación actual de una organización, a través del análisis de sus fuerzas, oportunidades, debilidades y amenazas”.

### **1.2.2 Modelo del plan estratégico**

De acuerdo a Rubio, 2013 proponer un plan estratégico basado en los siguientes ejes:

- Misión, Visión y Valores
- Análisis de la situación Actual (PEST Y 5 Fuerzas de Porter)
- Diagnóstico (Diagramas DAFO-CAME)
- Prioridades estratégicas
- Plan de acción
- Seguimiento y evaluación

#### **1) La Misión y Visión**

##### **Misión**

En la misión se describe la razón de ser de la empresa, y a su vez forma parte de su cultura organizacional; la misión se difundirá de forma interna y externa para que sea interiorizada por la empresa como parte de su ideología empresarial.

Para David, (2003) afirma que “Son expresiones perdurables de los propósitos que distinguen a una empresa de otras empresas similares; una declaración de la misión identifica el alcance de las operaciones de una empresa en términos del producto y del mercado., aborda la pregunta básica que enfrentan los estrategas: ¿Cuál es nuestro negocio? La misión definida como una declaración describe los valores y las prioridades de una empresa. (p.12)

## **Visión**

La visión no es más que la declaración de la empresa a futuro, las mismas que forma parte de la cultura organizacional.

David, (2003) afirma que:“Para la elaboración de la visión es necesario establecer y responder a la pregunta ¿Qué queremos llegar a ser? La elaboración de una declaración de la visión se considera a menudo como el primer paso a seguir en la planeación estratégica, antecediendo incluso al desarrollo de una declaración de la misión. (p.12)

## **Análisis de la Situación Actual (FODA y 5 Fuerzas de Porter)**

### **Análisis FODA**

La matriz FODA es una herramienta que permite conjugar varios aspectos que evalúan y determinan la situación del objeto que vamos a analizar, es indispensable aplicar esta matriz ya que ofrece una perspectiva general de los procesos y actividades que se están desarrollando dentro del objeto de estudio.

El diagnóstico de la situación se lo representa en la matriz FODA, el cual describe las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que se presenta en el análisis anterior; a continuación se representa gráficamente el modelo de la matriz:

De acuerdo a Díaz, (2005) menciona que:

El principal aporte del análisis FODA consiste en la separación analítica de los efectos del medio ambiente en dos partes: Interna y externa.

La parte interna se relaciona con los aspectos sobre los cuales la organización tiene algún grado de control. Se trata de la identificación de las fortalezas y debilidades de la organización o área de trabajo por medio de la comparación realista con servicios alternativos (competidores) y sustitutos.

La parte externa revela las oportunidades que ofrecen el mercado y las amenazas claves que enfrentan las instituciones en su entorno. Dado que sobre esas condiciones la organización tienen poco o ningún control directo, implica un reto a la capacidad y la habilidad de los gerentes el aprovechar esas oportunidades y minimizar o anular esas amenazas. (p.106)

### **Fuerzas de Porter**

Las fuerzas de Porter se convierte en una herramienta esencial para conocer la situación de la industria donde opera la empresa, la misma que es evaluada por las 5 fuerzas de Porter, desde un plano competitivo y estratégico, puesto que se obtendrá resultados reales de la empresa con relación al sector y al mercado.

Porter, (2009) menciona que: “La labor fundamental del estratega, es comprender y hacer frente a la competencia en términos demasiado estrechos de miras, como si esta solo se produjera entre los competidores directos de la actualidad, sin embargo la competencia por obtener beneficios va más allá de los rivales consolidados de una industria para alcanzar también a otras fuerzas competidoras: los clientes, los proveedores, los posibles aspirantes y los productos suplentes. Esta aplicación de la rivalidad se origina con la combinación de cinco fuerzas define la estructura de la industria y moldea la naturaleza de la interacción competitiva dentro de ella”. (p.1)

A continuación se han detallado las 5 fuerzas de Porter y su incidencia entorno al mercado, Kotler (2006) menciona que:

#### **Amenaza de rivalidad intensa en el segmento.**

Un segmento no resulta atractivo si ya está poblado por competidores numerosos, fuertes o agresivos. Aun menos atractivo resulta si es estable o se encuentra en fase de declive, si las aplicaciones de equipamiento se deben realizar a gran escala, si los costos fijos son elevados, si las barreras de salida

son altas (más bien si son altas eso es bueno), ya que se incrementarían las inversiones para poder competir de forma eficaz.

### **Amenazas de nuevos participantes.**

El atractivo de un segmento varía en función de la altura de sus barreras de entrada y salida, el segmento más atractivo será aquel en el que las barreras de entrada sean altas y las de salida bajas. Pocas empresas podrán entrar en el sector y las que no obtengan los beneficios esperados podrán abandonarlo con facilidad. Cuando las barreras tanto de entrada como salida son bajas, las empresas pueden entrar y salir del sector con facilidad, los ingresos se mantienen a niveles bajos pero estables; la peor situación se da cuando las barreras de entrada son bajas y las de salida son altas. En estos casos las empresas penetran el segmento en épocas de auge, pero les resulta casi imposible abandonarlo en tiempos difíciles. El resultado es un exceso de capacidad crónico e ingresos menguantes para todos.

### **Amenaza de productos sustitutos**

Un segmento carece de atractivo cuando existen sustitutos reales o potenciales para el producto. Los sustitutos fijan límites de precios y ganancias.

Si la tecnología evoluciona o aumenta la competencia en estos sectores de sustitución, los precios y las utilidades del segmento probablemente descenderían.

### **Amenaza de una mayor capacidad de negociación por parte de los clientes**

El atractivo de un segmento se reduce si los compradores tienen una gran capacidad de negociación o si esta va en aumento. Poder de negociación de los compradores crece a medida que aumenta su concentración u organización, cuando el producto representa una fracción importante de los costos de los compradores, cuando el producto no se diferencia de los demás,

cuando los costos de cambio de fabricación son bajos, cuando los compradores se integran verticalmente. Para protegerse los vendedores deben seleccionar a los compradores con la menor capacidad de negociación o de cambio de proveedores.

Una estrategia de defensa más eficaz consiste en desarrollar ofertas superiores que los compradores fuertes no puedan rechazar.

### **Amenaza de un mayor poder de negociación por parte de los proveedores**

Un segmento no resulta atractivo si los proveedores de la empresa pueden incrementar los precios o disminuir la cantidad vendida. Los proveedores tienen a ganar capacidad de negociación cuando están concentrados u organizados, cuando existen pocos sustitutos, cuando el producto ofrecido es un insumo importante, cuando los costos de cambio de proveedor son elevados y cuando los proveedores se integran verticalmente. La mejor estrategia de defensa consiste en establecer relaciones satisfactorias con los proveedores o utilizar diversas fuentes de aprovisionamiento.

Las 5 fuerzas de Porter es un modelo holístico que permite analizar cualquier industria en términos de rentabilidad en donde se combinan cinco elementos que ayudan a determinar el impacto, tendencias, reglas de juego y restricciones del producto y el servicio con los cual se pretende tomar decisiones y establecer acciones.

### **Diagnóstico (Diagramas DAFO)**

Para el diagnostico se procede a usar herramientas como:

## Diagramas DAFO

Un análisis DAFO permite diagnosticar cuales son los puntos débiles de la empresa (debilidades), puntos fuertes (Fortalezas) así como las amenazas que hay que evitar y las oportunidades que hay que aprovechar.

**Tabla 5**

**Matriz DAFO**

	AMENAZAS	OPORTUNIDADES
PUNTOS FUERTES	ESTRATEGIAS DEFENSIVAS	ESTRATEGIAS OFENSIVAS
PUNTOS DÉBILES	ESTRATEGIAS DE SUPERVIVENCIA	ESTRATEGIAS DE REORIENTACION

**Fuente:** (Abascal, 2010)

Para Abascal, (2010) afirma que: “Por estrategia defensiva se entiende la decisión tomada a partir del momento en que se supone que las amenazas que pueden detectarse como obstáculos para la expansión y crecimiento de la empresa, no son absorbidas de forma determinante por los puntos fuertes que aquella posee.

La estrategia ofensiva viene dada por aquella que se ha de tomar al considerar las oportunidades que se ofrecen y las que se pueden acceder en función de las fortalezas que posee la empresa.

Las estrategias de supervivencia son acciones que se pretenden seguir, en función de las amenazas que se pueden dar por los puntos débiles que tienen la compañía.

Las estrategias de reorientación vienen dadas por la conjunción de puntos débiles y oportunidades. (p.116)

## **Prioridades Estratégicas**

### **Estrategias**

Según Menguzzatto y Renau, (1995) define a la estrategia empresarial como: "explícita los objetivos generales de la empresa y los cursos de acción fundamentales, de acuerdo con los medios actuales y potenciales de la empresa, a fin de lograr la inserción de esta en el medio socio económico".

Las estrategias son complementarias para el logro de objetivos empresariales, las mismas que se establecen de acuerdo a prioridades estratégicas.

De acuerdo a Mejía, (2010) menciona que: "A partir de los postulantes estratégicos de la propia organización es decir, su visión, su misión, valores o macro - objetivos puede determinar un conjunto de temas que se pueden considerar como prioritarios, dada su contribución en el desarrollo de la estrategia de la empresa o la alta significación que tienen para la clientela.

Los análisis estratégicos sobre competitividad y posicionamiento, determinarán los mayores logros y carencias de una organización, proporcionando una orientación sobre hacia a donde conducir sus esfuerzos.

Los análisis sobre el mercado y la conducta del consumidor podrán determinar cambios en las tendencias o en las preferencias de los clientes y los competidores, descubrir oportunidades comerciales, evidenciar alternativas de innovación o indicar momentos propicios para la fidelización.

Los análisis internos sobre excelencia operativa, el valor agregado y la rentabilidad, son también una fuente apropiada para la determinación de prioridades estratégicas. Los procesos de cambio también se basan en

fusiones, alianzas, esfuerzos de crecimiento inorgánico, diversificación de mercados, integración vertical u horizontal, asociaciones del tipo Joint Ventures (empresa a riesgos compartido) u otras modalidades semejantes.

El análisis del entorno, en cuanto las tendencias legales, políticas, sociales, económicas, sectoriales, nacionales o internacionales, permite detectar un conjunto de oportunidades o amenazas, las cuales en un momento dado se convierten en verdaderas prioridades. (p.1)

Las prioridades estratégicas deben ser analizadas en todas las etapas con la finalidad de establecer acciones acordes a las carencias de la empresa, pues el objetivo es alinearse hacia el logro de los objetivos. Es un proceso que requiere del análisis desde una perspectiva imparcial, ya que la información será relevante para establecer estrategias que se ajustarán a la realidad de la empresa

### **Plan de Acción**

De acuerdo a las estrategias seleccionadas se deberá detallar las acciones o actividades, que permitirán desplegar las estrategias que permitirán alcanzar los objetivos propuestos.

Para definir correctamente una acción hay que dar respuesta a las siguientes preguntas: qué se va a hacer?, cuándo se va a hacer?, quién lo va a hacer? y cuánto dinero se va a destinar para hacerlo?

Por tanto se requieren acciones concretas a través de las cuales se pueda conseguir los efectos deseados de la estrategia; para ello hay que tomar en cuenta y disponer de los recursos humanos, técnicos y económicos, capaces de llevar a buen término el plan estratégico.

Así se puede determinar que:

- El objetivo es el punto de llegada
- La estrategia o estrategias seleccionadas son el camino a seguir para poder alcanzar el objetivo u objetivos establecidos
- Las tácticas son los pasos que hay que dar para recorrer el camino. (Muñiz, 2010)

Las tácticas deben considerar ciertas estrategias específicas, combinando de forma adecuada las variables.

### **Presentación del plan estratégico**

Una vez realizado todo el plan de estratégico es necesario que se plantee un documento escrito de forma clara y concisa, adicionalmente se debe preparar un plan de comunicación, para su presentación y explicación a todo el personal.

### **Ventajas de la planificación estratégica**

Las ventajas de una planificación estratégica están orientadas a establecer lineamientos y directrices a través de estrategias con la finalidad de que las empresas cumplan con sus objetivos.

De acuerdo a Navajo, (2009) menciona que:

- Hace explícito el sistema de valores y principios de la organización proponiendo un proyecto común sobre su futuro y permitiendo así imaginar el futuro deseado de la organización.
- Contribuye a revisar y actualizar la misión y los objetivos institucionales, fomentando un mayor compromiso de todos los miembros con elementos claves.
- Recoge la situación de partida y describe los contratos, tiempos y las evoluciones acaecidas en el entorno, lo que hace que las elecciones

efectuadas y los resultados alcanzados sean más comprensibles para el conjunto de organización.

- Evita que las acciones a realizar sean dictadas por la presión de las circunstancias o por la presión del tiempo y resulten por lo tanto precipitadas.
- Obliga a tener en cuenta anticipadamente eventuales crisis y los instrumentos más adecuados para hacerles frente. En la medida en que se haya llevado a cabo una reflexión sobre el alcance de cambios en el entorno, aumenta la agilidad en las reacciones de la organización frente a los cambios imprevistos.
- Es un instrumento de coordinación que posibilita la coherencia entre los objetivos, también favorece el arbitraje, sobre la base de criterios objetivos, cuando se presentan conflictos o incompatibilidad.
- Constituye una guía y una orientación segura hacia la cual encauzar los esfuerzos dirigidos a la consecución de los objetivos, evitando tener que tomar decisiones sobre cómo se actúa en cada caso.
- Lleva a definir y analizar críticamente caminos alternativos que la organización podría seguir y a seleccionar la estratégica concreta que se considere más conveniente.
- Brinda el marco adecuado para las planificaciones operativas de cada programa y proyecto, permitiendo una gestión más rigurosa, basada en normas, presupuesto y programas.
- Permite una revisión periódica de funcionamiento organizacional, abierto y participativo. Su carácter participativo favorece la capacitación y el compromiso de todos los miembros, mejorando la comunicación y motivación de los recursos humanos.
- Promueve una mayor eficiencia y eficacia del funcionamiento, economizando esfuerzos, tiempo y dinero y permitiendo un empleo más eficaz y económico de los recursos.
- Facilita las funciones de dirección, porque favorece que todos conozcan a donde se quiere llevar a las organizaciones, favoreciendo la delegación de las tareas y obligaciones.

- Facilita el seguimiento de las acciones emprendida, permitiendo una interpretación objetiva de las desviaciones entre las previsiones y los resultados. Facilita el control de la actividad de toda la organización y de todos los miembros. (Págs. 32-33)

La ventajas de la planificación estratégica están orientadas a mejorar la eficiencia y efectividad de la empresa a través de directrices y de lineamientos con lo cual se garantiza que la empresa mejore procesos y procedimientos y se logren metas específicas; es un trabajo integral y requiere de acciones para que puedan ser controladas y monitoreadas con la finalidad de medir los cambios y los beneficios que se implementan al desarrollar una estructura planificada estratégicamente.

### **1.3 Marco legal que regula las actividades de distribución en el Ecuador**

#### **1.3.1 La ley orgánica de regulación y control del poder de mercado**

La ley orgánica se ha convertido en una guía para las relaciones comerciales ya que a través de este medios los contratos comerciales respaldan las relaciones entre los productores y consumidores.

**Art. 1.- Objeto.-** El objeto de la presente Ley es evitar, prevenir, corregir, eliminar y sancionar el abuso de operadores económicos con poder de mercado; la prevención, prohibición y sanción de acuerdos colusorios y otras prácticas restrictivas; el control y regulación de las operaciones de concentración económica; y la prevención, prohibición y sanción de las prácticas desleales, buscando la eficiencia en los mercados, el comercio justo y el bienestar general y de los consumidores y usuarios, para el establecimiento de un sistema económico social, solidario y sostenible

Es una ley integral en donde interviene normas que ayudan al sector comercial y al mercado ecuatoriano sancionando y desaprobando acciones desleales que perjudican el comercio interno y externo.

## **Mercado Relevante**

**Art. 5.- Mercado relevante.-** A efecto de aplicar esta Ley la Superintendencia de Control del Poder de Mercado

El Poder de Mercado determinará dos sectores el mercado del producto o servicio, el mercado geográfico y especifica la participación y características de mercado.

El mercado del producto o servicio comprende, al menos, el bien o servicio materia de la conducta investigada y sus sustitutos. Para el análisis de sustitución, la Superintendencia de Control del Poder de Mercado evaluará, entre otros factores, las preferencias de los clientes o consumidores; las características, usos y precios de los posibles sustitutos; los costos de la sustitución; así como las posibilidades tecnológicas y el tiempo requerido para la sustitución.

El mercado geográfico comprende el conjunto de zonas geográficas donde están ubicadas las fuentes alternativas de aprovisionamiento del producto relevante. Para determinar las alternativas de aprovisionamiento, la Superintendencia de Control del Poder de Mercado evaluará, entre otros factores, los costos de transporte, las modalidades de venta y las barreras al comercio existentes.

La determinación del mercado relevante considerará las características particulares de los vendedores y compradores que participan en dicho mercado. Los competidores de un mercado relevante deberán ser equiparables, para lo cual se considerará las características de la superficie de venta, el conjunto de bienes que se oferta, el tipo de intermediación y la diferenciación con otros canales de distribución o venta del mismo producto.

Es evidente que en el proceso de poder de mercado se establezca los condicionantes para la distribución de los productos o servicio como canales para la entrega a los consumidores.

### **Poder de Mercado**

**Art. 8.- Determinación del poder de mercado.-** Para determinar si un operador económico tiene poder de mercado en un mercado relevante, debe considerarse, entre otros, uno o varios de los siguientes criterios:

- a. Su participación en ese mercado, de forma directa o a través de personas naturales o jurídicas vinculadas, y su posibilidad de fijar precios unilateralmente o de restringir, en forma sustancial, el abastecimiento en el mercado relevante, sin que los demás agentes económicos puedan, en la actualidad o en el futuro, contrarrestar ese poder.
- b. La existencia de barreras a la entrada y salida, de tipo legal, contractual, económico o estratégico; y, los elementos que, previsiblemente, puedan alterar tanto esas barreras como la oferta de otros competidores.
- c. La existencia de competidores, clientes o proveedores y su respectiva capacidad de ejercer poder de mercado.
- d. Las posibilidades de acceso del operador económico y sus competidores a las fuentes de insumos, información, redes de distribución, crédito o tecnología.
- e. Su comportamiento reciente.

- f. La disputabilidad del mercado.
- g. Las características de la oferta y la demanda de los bienes o servicios;  
y,
- h. El grado en que el bien o el servicio de que se trate sea sustituible, por otro de origen nacional o extranjero, considerando las posibilidades tecnológicas y el grado en que los consumidores cuenten con sustitutos y el tiempo requerido para efectuar tal sustitución.

**Art. 12.- Exenciones a la prohibición.-** Están exentos de la prohibición contenida en el artículo anterior los acuerdos que contribuyan a mejorar la producción o la comercialización y distribución de bienes y servicios o a promover el progreso técnico o económico, sin que sea necesaria autorización previa, siempre y cuando se cumplan todas las siguientes condiciones:

- a. Permitan a los consumidores o usuarios participar de forma equitativa de sus ventajas;
- b. No impongan restricciones que no sean indispensables para la consecución de aquellos objetivos; y,
- c. No otorguen a los operadores económicos la posibilidad de eliminar la competencia respecto de una parte sustancial de los productos o servicios contemplados.

El poder de mercado determina que tan fuerte el mercado, y en función de esta información las empresas toma decisiones y orienta su segmento de mercado a través de estrategias con la finalidad de aminorar el impacto de la competencia, sin embargo en este apartado se estable lineamientos para evitar acciones desleales que perjudique a las empresa.

La ley permite que las empresas puedan competir de forma equitativa en el mercado para las dos partes, permitiendo que los productos y servicios se puedan comercializar de forma segura y que de igual forma se utilice una distribución comercial acorde a la distribución de productos físicos y servicios.

## CAPITULO II

### ESTRUCTURA DE UN DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO

#### 2.1 Recolección de información

##### 2.1.1 Métodos

**Método Analítico:** Este método se enfoca en la separación del objeto de estudio en diversas partes con el fin de poder conocer un fenómeno para poder analizarlo. Por lo tanto este método será aplicado en el proceso de investigación a fin de analizar las causas-efectos del actual sistema de Distribución Comercial en Industrias Ales C.A, para la posterior toma de decisiones que permita la reformulación de la propuesta.

**Método Sintético:** Este tipo de proceso se enfoca en generar un razonamiento a partir de la reconstrucción de las partes de un fenómeno que ha sido desestructurado, para generar una explosión metódica breve enfocada al objeto de estudio y generar una integración de las partes en un todo. Por lo tanto este método será aplicado en la investigación para el levantamiento del informe situacional sobre el desarrollo del actual sistema de Distribución Comercial en Industrias Ales C.A, empleando entrevistas al personal del área.

##### 2.1.2 Técnicas e Instrumentos

Para el desarrollo de la recopilación de información sobre la situación actual del sistema de Distribución Comercial en Industrias Ales C.A se ha identificado que las técnicas para la recopilación de información serán las siguientes:

**Entrevista:** Esta técnica se enfoca al personal que labora en el área de distribución de la organización para la obtención de información según su

perspectiva hacia el desarrollo de las actividades del sistema de distribución actual en Industrias Ales C.A.

### **2.1.3 Metodología y diseño de la investigación**

#### **2.1.3.1 Método y herramientas de investigación utilizados**

Se ha utilizado en este estudio el método cualitativo cuya herramienta seleccionada es la entrevista. A través de entrevistas estructuradas, se ha diseñado un guion de preguntas para los participantes, los mismos que han experimentado el proceso de transición del modelo anterior hacia el actual de Industrias Ales C.A: supervisores de ventas, jefes de ventas, gerente de sistemas de comercialización, coordinador administrativo, coordinador de Trade Marketing

#### **2.1.3.2 Descripción de los participantes.**

Se realizaron entrevistas a personas que tienen experiencia en el modelo de distribución comercial y a su vez han intervenido de manera directa o indirecta con el modelo y han experimentado la transición del modelo de distribución comercial anterior hacia el modelo que actualmente está siendo aplicado en Industrias Ales. C.A.

#### **2.1.3.3 Número de entrevistas**

En este estudio se realizaron ocho entrevistas divididas de la siguiente manera: Tres a Supervisores de Ventas, Dos a Jefes de Ventas, Una al Gerente de Sistemas de Comercialización, Una al Coordinador de Trade Marketing, Una al Coordinador Administrativo.

#### **2.1.3.4 Características especiales relacionadas con el estudio**

Para realizar las entrevistas se consideró a personas que tienen conocimiento y experiencia en el tema, es decir con el modelo de distribución comercial de Industrias Ales C.A; por lo que podrán compartir sus experiencias y conocimientos. Adicionalmente se consideró a personas que

intervienen en el modelo en diferentes áreas, para que de esta manera abordemos la información desde distintos puntos de vista pero enfocada a una misma actividad.

### 2.1.3.5 Descripción de la metodología seleccionada

Para poder entender el modelo de distribución comercial, el manejo del mismo, sus objetivos y conocer su aplicación, fue necesario utilizar un enfoque cualitativo que permita evidenciar las opiniones, creencias y experiencias de los expertos en los factores que estos conllevan al funcionamiento del modelo actual versus el modelo anterior y el proceso de transición que vivió la empresa.

La investigación cualitativa se ajusta perfectamente al estudio dado que podemos conocer cuáles son los principales factores positivos o negativos que atraviesa el modelo de distribución comercial de Industrias Ales C.A. El siguiente cuadro detalla las personas que aceptaron ser entrevistadas:

**Tabla 6**

#### **Cargos del personal de Industrias Ales C.A**

<b>NOMBRE</b>	<b>CARGO</b>
Juan Alejandro	Supervisor de Ventas Quito
David Méndez	Jefe de Ventas Foráneo
Gustavo Páez	Jefe de Ventas Quito
Christian Lupercio	Gerente de Sistemas de Comercialización
Esteban Ortiz	Coordinador Administrativo
Jaime Parra	Supervisor de Ventas
María Fernanda Cevallos	Coordinador de Trade Marketing
Jessica Mármol	Supervisor de Ventas

Por medio de las entrevistas a profundidad se busca identificar los principales problemas que presenta el modelo de distribución comercial, el

motivo por el cual no se tiene un incremento en el volumen de ventas y de qué manera un plan de mejora puede ayudar a disminuir los problemas evidenciados en el actual modelo.

Las entrevistas estuvieron direccionadas a responder las preguntas y objetivos de investigación, previamente citados.

#### **2.1.3.6 Diseño de entrevista para personal de Industrias Ales.**

##### **Datos generales**

**Género** Masculino ( ) Femenino ( )

**Cargo:** \_\_\_\_\_

1. **Cómo evalúa el actual modelo de distribución comercial de Industrias Ales**
2. **Qué ventajas puede mencionar del actual modelo de distribución comercial.**
3. **Qué desventajas puede mencionar del actual modelo de distribución comercial**
4. **Conoce el modelo que anteriormente tenía Ales. ¿Qué ventajas tenía el anterior modelo de distribución comercial?**
5. **Qué desventajas tenía el anterior modelo de distribución comercial.**
6. **¿Cuáles son los principales problemas que ha tenido la implementación del actual sistema de distribución comercial?**
7. **¿Qué sugerencias usted aportaría para poder mejorar actual sistema de distribución comercial en Industrias Ales C.A?**
8. **¿Qué otros sistemas de distribución existen o conoces?**
9. **¿Cuáles serían pertinentes implementarlos en Industrias Ales C.A? y Por qué?**

**MUCHAS GRACIAS.**

### **2.1.3.7 Metodología para la tabulación de la información cualitativa recopilada**

El análisis de información de las entrevistas cumplió con el siguiente procedimiento:

#### **1. Transcripción de entrevistas:**

Se transcribió las entrevistas a formato Word respetando las expresiones vertidas por los entrevistados.

#### **2. Definición de la unidad de análisis:**

Se utilizó a la frase (verbo+sujeto+predicado) como unidad de análisis.

#### **3. Elaboración de los cuadros de análisis**

Se consideraron los siguientes parámetros:

- a) Se crean categorías en base de las respuestas de los entrevistados y de los objetivos de la investigación.
- b) Las categorías cumplen las siguientes características:
  - Exhaustivas: se incluyeron todas las frases que respondían a su categoría respectiva.
  - Exclusivas: En las frases no podían estar presentes en dos o más categorías distintas.
  - Pertinentes: las categorías estuvieron acordes con los objetivos del estudio.
- c) Se creó el número de categorías necesarias para que abarquen todos los temas presentes las respuestas de los entrevistados.
- d) La clasificación de cada tabla se elaboró en función del tema que agrupó a las diferentes categorías existentes en las mismas.

### **2.1.3.8 LLenaje de tablas**

Aquí se clasifican las frases de los entrevistados que corresponden a las categorías que existen en cada tabla. Dicha clasificación debe considerar los siguientes aspectos:

- Respeto del enunciado: No se alteraron las respuestas de los entrevistados para mantener la autenticidad de la información.
- El contenido de cada entrevista fue dividido en unidades de análisis (frases) para colocarlas en la categoría que corresponden.
- Proceso interactivo: A medida que se procede con la tabulación se incluyen, eliminan o desplazan categorías o frases en relación a los objetivos de la investigación.

## **2.3.2 Análisis de datos**

### **2.3.2.1 Análisis de contenido**

El análisis de contenido se realizó utilizando cada una de las categorías de las tablas. Mediante un análisis vertical y horizontal se identificó las categorías que más se repiten de acuerdo a las respuestas de los entrevistados, lo que da como resultado un análisis mediante el método cuantitativo.

### **2.3.2.2 Contabilización de los temas**

Una vez realizado el análisis de contenido se procedió a cuantificar la frecuencia de aparición de los diferentes temas de las entrevistas. Posteriormente se sumó el número de frases pertenecientes a cada categoría y con ello cuantificar la importancia de cada categoría con relación a las demás. Por lo tanto los porcentajes obtenidos demuestra la cantidad de repeticiones de frases que recaen en cada categoría, mas no la cantidad de porcentaje de entrevistados que se refiere a un tema en específico.

### 2.3.2.3 Redacción del informe final

El informe final fue elaborado por temas en función de las distintas categorías de las tablas construidas y detalla los principales aspectos tratados en las entrevistas y también las categorías con los porcentajes más altos, para que de esta manera se justifique el porqué de los resultados.

### 2.3.2.4 Evaluación del modelo

De acuerdo con las respuestas de las entrevistas, podemos evidenciar que el 63% corresponde a una calificación de 8, en una escala del 1 al 10, ya que consideran que el actual modelo de distribución está en marcha y se está trabajando para llegar al objetivo de la empresa que es la cobertura total de los productos. *“Se ha crecido bastante desde hace unos dos años se ha visto bastantes cambios, ahora se está organizado el tema de distribución comercial, hay mucha más organización, mucha más infraestructura para el tema de distribución y aparte el personal administrativo y logístico que se necesita para eso, ha habido avances en ese tema yo considero que la empresa esa creciendo en un 8 o 9 puntos”*

El 38% de las frases de los entrevistados califican al modelo entre 1 al 6 ya que mencionan que el modelo actual tiene falencias como: *“Falta seguimiento, control, manejo de información, identificar más oportunidades”*. *“No tenemos el equipo al 100%, personal, no tenemos el personal adecuado”*.

A continuación se presenta la tabla resumen con las evaluaciones, número de frases y sus respectivos porcentajes:

## Cuadro 1

### Tabla resumen de evaluación del actual modelo de distribución comercial

No.	Respuestas	Evaluación de las Entrevistas
1	Ocho (8)	63%
2	Tres (3)	13%
3	Cinco (5)	13%
4	Seis (6)	13%
5	Uno (1)	0%
6	Dos (2)	0%
7	Cuatro (4)	0%
8	Siete (7)	0%
9	Nueve (9)	0%
10	Diez (10)	0%
<b>Total Frases</b>		<b>100%</b>

#### 2.3.2.4 Ventajas del modelo actual

En lo que tiene relación a las ventajas del modelo actual de distribución comercial implementado en Industrias Ales C.A podemos constatar que el 33% de las frases coinciden que la empresa tiene un mayor control de la fuerza de ventas *“Trabajar directamente con la gente es donde el producto va a ocupar un buen sitio, por el tema de control, gestión de información de primera mano”*. *“La verdad es que antes estaba muy distorsionado o muy olvidado la fuerza de ventas, ahora lo que tenemos y queremos es ese mayor control sobre la fuerza de ventas, y sobre los CT’s ahora esta alineados a las estrategias tanto de ventas como en el caso de Trade Marketing, como te decía todos estaba olvidados, por fuera, un modelo totalmente diferente.”*

El otro 33% de las frases menciona que otra ventaja importante en este modelo es tener una mayor cobertura en el mercado. *“Los proyectos que se van implementando, apuntan a tener un modelo exitoso en cobertura, a llegar al 100% de distribución, que ha eso es lo que aspiramos todos, lo que nosotros llamamos en el área comercial es la distribución horizontal a cubrir el 100%”*.

A continuación se presenta la tabla resumen con las categorías de las ventajas del actual modelo de distribución comercial con el número de frases y sus respectivos porcentajes.

## Cuadro 2

**Tabla resumen de las ventajas del modelo de distribución actual de Industrias Ales C.A**

No.	Respuestas	Condiciones (en % de frases)
1	Control directo de la fuerza de ventas	33%
2	Mayor cobertura del mercado	33%
3	Mayor rentabilidad para la empresa	20%
4	Proceso de venta del CT's	7%
5	Mantener estabilidad en política de precios	7%
<b>Total Frases</b>		<b>100%</b>

### 2.3.2.5 Desventajas del modelo actual

Un 33% del total de frases consideran que falta una mayor cobertura ya que no se llega a ciertas zonas ya sea por su difícil acceso o por falta de interés por considerarlas zonas pequeñas. *“Bueno las desventajas yo creo que son, tal vez algunos sectores no son atendidos todavía ya que se enfoca solo en los sectores grandes de pronto y si se falta enfocar en los sectores más pequeños”. “El modelo no esté operando al 100%, es que lógicamente pierdes control del mercado”*

Otro punto preocupante mencionado en el 27% de las frases es la falta de conocimiento y/o capacitación que existe en la fuerza de ventas. *“Recursos humanos (no hay personal adecuado), no se cubre las expectativas de las personas, eso retrasa a seguir.” “Falta de conocimientos de modelos similares, no saber el funcionamiento del modelo.”*

En la siguiente tabla se detalla las desventajas que presenta el actual modelo:

### Cuadro 3

**Tabla resumen de las desventajas del modelo de distribución actual de Industrias Ales C.A**

No.	Respuestas	Condiciones (en % de frases)
1	No hay cobertura en todo el mercado	33%
2	Falta de conocimiento/capacitación	27%
3	Falta de información del mercado	13%
4	Deficiencias logísticas	13%
5	Falta de capacidad financiera del CT	13%
<b>Total Frases</b>		<b>100%</b>

#### 2.3.2.6 Ventajas del modelo anterior

Al preguntar sobre las ventajas que existían en el modelo anterior de distribución comercial que se ejecutaba en Industrias Ales C.A, se observa fuertemente que el 89% de las frases menciona el volumen de ventas que se obtenía al final del mes: *“Digamos que la ventaja del modelo anterior, es que era más fácil, primeramente yo también trabaje con el distribuidor más grande del país que es Juan de la Cruz a nivel sierra, entonces él me compraba 600 toneladas puedo comprar medio millón él lo hacía por tener el capital económico.” “Se podía evacuar toda la producción en tres clientes y se lograba el volumen en tres personas”.*

En la siguiente tabla podemos observar como el 11% de las frases restantes considera que la otra ventaja era llegar a zonas fronterizas que se ha dejado de atender con el actual modelo de distribución comercial.

### Cuadro 4

**Tabla resumen de las ventajas del modelo de distribución anterior de Industrias Ales C.A**

No.	Respuestas	Condiciones (en % de frases)
1	Volumen de ventas	89%
2	Llegaban a zonas fronterizas	11%
<b>Total Frases</b>		<b>100%</b>

### 2.3.2.7 Desventajas del modelo anterior

El 40% del total de las frases considera que una de las desventajas del modelo anterior es la falta de cobertura en el mercado: *“No se encontraba el producto en la calle, salíamos a tiendas se veía muy poco”*. *“Como te decía la desventaja es que a pesar de que podíamos hacer volumen, no podíamos llegar a una distribución correcta ni una atención al cliente”*. *“Podía haber volumen de venta pero no abarcábamos todo el mercado esperado y cobertura de marca que eso influye bastante en una compañía.”*

A esto le sumamos el 20% de las frases que indica que el volumen de ventas estaba concentrado en determinados clientes que a final mes hacían el volumen más alto de ventas: *“Si un distribuidor nos fallaba nos caíamos en el número”*. *“Que dependíamos de poca gente, de distribuidores”*.

Otra de las desventajas mencionadas en el 25% de las frases es la falta de información que existía en cuanto a los lugares que se llegaba como por ejemplo tiendas, restaurantes, cafeterías y bodegas mayoristas: *“No tienes un control que está en bodegas, no sabes cuánto está en percha, no sabes cuánto se está vendiendo”*. *“El share de mercado no fue bueno (Sabíamos que estábamos primeros pero no sabíamos cuantos, se vendía a tres personas y ellos distribuían).”*

### Cuadro 5

**Tabla resumen de las desventajas del modelo de distribución anterior de Industrias Ales C.A**

No.	Respuestas	Condiciones (en % de frases)
1	No había distribución/falta de cobertura en el mercado	40%
2	No había información del sistema	25%
3	Dependencia de tres clientes	20%
4	Competencia/desorden y competencia entre clientes	15%
<b>Total Frases</b>		<b>100%</b>

### 2.3.2.8 Problemas de implementación de un modelo a otro

Dentro de los problemas de implementación que se han generado en la transición de un modelo a otro se pueden mencionar que el 42% de las frases menciona que la falta de capacitación es un factor relevante. *“Manejo de la información, no había conocimiento del funcionamiento”*. *“La gente que da el servicio al final, el que cierra el ciclo con la entrega del producto debería estar más capacitado”*.

El 21% de las frases hace referencia que uno de los problemas en la implementación del modelo fue la falta de selección del perfil del CT ya que no se analizó de manera correcta la capacidad que tendría como distribuidor exclusivo de Industrias Ales C.A.: *“Lo principal es buscar la gente adecuada, es el mayor problema, porque tú ya tienes unos cliente que por a o b ya tienen los mercados ganados, por decir Juan De La Cruz ya tenía ganado el mercado de Tungurahua, cuando tu buscas un CTS, ese CT comienza desde cero, es como cambiar un vendedor de una zona que no la conoce, entonces causas impacto en ventas”*

En cuanto a la definición de precios el 16% de las frases hace mención a esta desventaja en cuanto existe una política diferenciada de precios de acuerdo al tipo de cliente: *“Porque ellos no nos permiten manejar una lista de precios estándar para que se aplique a todos los distribuidores y que el precio sea uniforme para todos los clientes”*

A continuación se detalla los otros problemas que han existido en la implementación del modelo:

## Cuadro 6

### Tabla resumen del problema de implementación del modelo de distribución actual de Industrias Ales C.A

No.	Respuestas	Condiciones (en % de frases)
1	Falta de conocimiento/capacitación	42%
2	Perfil adecuado del CT	21%
3	Definición de precios	16%
4	Resistencia al cambio	5%
5	Incertidumbre	5%
6	Falta de crédito	5%
7	Dependencia de clientes mayoristas	5%
<b>Total Frases</b>		<b>100%</b>

#### 2.3.2.9 Sugerencias de mejora

Con esta pregunta lo que se busca es conocer los puntos a mejorar para que el actual modelo de distribución comercial funcione de una manera efectiva; el 32% de las frases menciona que una adecuada capacitación al personal es necesaria para un mejor funcionamiento. *“El personal debe estar más capacitado, la gente que da el servicio al final, el que cierra el ciclo con la entrega del producto debería estar más capacitado, nosotros necesitamos una capacitación más intensa para el personal, transporte, logística”*.

A esto le sumamos que el 27% de las frases indica que es necesario un adecuado proceso en las ventas

*“Elaborar políticas, establecer reglamentos, para partir todos por igual, tanto la fuerza directa de industrias Ales, hasta la fuerza directa de los CT’s desde internamente salga toda la estandarización hacia la fuerza de ventas”*.  
*“Trabajaría sobre la cartera de los CT’s, sobre los procesos más que todo administrativos de los CT’s”*

El 18% de las frases menciona que la adquisición de un software especializado ayudaría a conseguir una mejor información ya que se automatizaría los procesos de ventas *“Desarrollo de tecnologías”*

A continuación se detalla el cuadro resumen de las otras sugerencias en las que la empresa puede trabajar y mejorar.

### Cuadro 7

**Tabla resumen de las sugerencias de mejora en el modelo de distribución actual de Industrias Ales C.A**

No.	Respuestas	Condiciones (en % de frases)
1	Personal capacitado	32%
2	Proceso de ventas	27%
3	Adquisición de software	18%
4	Administración de la información	14%
5	Ayuda de la empresa para el capital de trabajo	9%
<b>Total Frases</b>		<b>100%</b>

#### 2.3.2.10 Conocimiento de otros modelos

Sin lugar a dudas existen otros modelos de distribución comercial, que son ejecutados en otras empresas, esto difiere al tamaño de las mismas, lo que se busca con esta pregunta es conocer si uno de estos modelos puede ser implementado o servir como guía de mejoramiento para Industrias Ales C.A. *“En otros lados los llaman panales, que quiere decir que yo me veo al mayorista o una persona, con una capacidad de \$5000 a \$10.000 y una bodega que sea de 50 metros cuadrados, pero es una persona que tiene una camioneta, entonces a esa persona yo le digo a usted le voy a entregar Nanegalito y Mindo, y esa es su zona, a él le hago una venta de contado, él va, distribuye y viene, esos son vendedores satélites o panales como los llaman”. “Koala, Nestlé, digamos que en esencia hacen lo mismo pero lo que realmente llama la atención es la disciplina, se va absorbiendo de algunos términos de distribución que se hace en Quito, se ha ido haciendo nuestro propio modelo de CT ya que estoy a cargo de ello.”*

Se detalla a continuación los otros modelos de distribución comercial que son utilizados en otras empresas.

## Cuadro 8

**Tabla resumen de otros modelos de distribución comercial**

No.	Respuestas	Condiciones (en % de frases)
1	Autoventas	37%
2	Cobertura total	37%
3	Panales	16%
4	Preventas	5%
5	Teléfono	5%
<b>Total Frases</b>		<b>100%</b>

### 2.3.2.11 Implementación de otros modelos en Industrias Ales C.A

Se realizó la pregunta si en la condiciones actuales es oportuno realizar un cambio de modelo para lo cual el 43% de las frases menciona que no es viable realizar un cambio en vista que el actual modelo está en marcha y si bien es cierto al momento presenta algunas falencias, lo indicado es trabajar en ellas para que el modelo funcione a los niveles esperados. *“Ahorita no, porque la empresa no está lista para una producción grande, habría problemas porque la gente no se alinea”*. *“Estamos dirigiendo de mejor manera al equipo de ventas, incentivando y dividiendo por equipos de ventas, brindamos capacitación”*

El otro 43% de las frases considera que el modelo debe implementar un cambio pero esto es en ciertos canales como por ejemplo el canal Institucional que es el que maneja clientes industriales: *“Institucional: auto venta, para mejorar la cobertura, se lleva directo el producto a empresas grandes es una venta masiva”*. *“Ventas: Producto venta (el que va a distribuidores pequeños) se entrega de forma directa el producto”*. *“Ventas: Producto venta (el que va a distribuidores pequeños) se entrega de forma directa el producto.”*

**Cuadro 9****Tabla resumen de cambio del modelo actual**

<b>No.</b>	<b>Respuestas</b>	<b>Condiciones (en % de frases)</b>
1	No	43%
2	En ciertos canales	14%
3	En distribuidores pequeños	14%
4	Institucional	14%
5	Si	14%
<b>Total Frases</b>		<b>100%</b>

## CAPITULO III

### **Plan Estratégico de Mejora para el Sistema de Distribución Comercial en Industrias Ales C.A.**

#### **3.1 Escenario deseado de la empresa en 5 años (2020)**

El Sistema de Venta y Distribución de Industrias Ales C.A necesitaba ser rediseñado para ponerse en tono con la estrategia de distribución intensiva, con la dinamica del mercado y para enfrentar el desarrollo de los negocios para los siguientes años; en el transcurso de su implementación salieron a la luz inconvenientes que afectaron al correcto funcionamiento del sistema.

Hace algunos años (en 2015) se detectaron algunos problemas, como por ejemplo la falta de capacitación en la implementación del modelo, la resistencia al cambio, el no contar con un personal adecuado, zonas desatendidas, bajo nivel de servicio, desorientación en los clientes y frustración de la fuerza de ventas. Todos estos problemas llevaron a Industrias Ales C.A a desarrollar acciones para optimizar el funcionamiento del sistema de distribución, como por ejemplo la realización de capacitaciones a su fuerza de ventas y charlas grupales, evaluando frecuentemente al personal de acuerdo a los objetivos y estrategias definidas por la empresa.

Logrando de esta manera cumplir con el objetivo planteado en el año 2015 de contar con un personal de ventas altamente capacitado; hoy en día el equipo tiene la capacidad de analizar e interpretar la información de tal manera que pueden dar seguimiento a los resultados obtenidos

Se buscó la optimización del modelo a través de la implementación de un sistema de distribución comercial estructurado, depurando ruterios en las zonas de cada distribuidor, lo cual permitió disponer de información permanente sobre el mercado y los distribuidores CT's, teniendo como resultado el mapeo de los sectores desatendidos, específicamente en las

zonas fronterizas. Esta optimización del modelo ha permitido tener un incremento sostenido en ventas, llegando de esta manera a un mayor porcentaje de la población con los productos de Industrias Ales C.A y tener un mejor posicionamiento en el mercado con un incremento porcentual en ventas

La adquisición de un software a través de diferentes pruebas y validación de datos ha permitido conectar en directo, a través de dispositivos móviles, la información del distribuidor CT, obteniendo de esta manera un control administrativo y comercial, el mismo que ayuda a identificar falencias durante la operación comercial y a tomar decisiones oportunas.

El constante seguimiento realizado a los distribuidores CT's en los temas financieros y comerciales ha permitido determinar si cada distribuidor CT cumple o no con los requisitos para continuar en el Modelo de Distribución Comercial de Industrias Ales C.A.

La implementación de un proceso estandarizado de ventas entre la empresa y los distribuidores CT's ha llevado a tener un alineamiento con la política de precios entre los diferentes canales, garantizando la continuidad del modelo de distribución.

Finalmente ante las oportunidades del mercado se vio la necesidad de crear un modelo de distribución comercial que cuente con su propia fuerza de ventas de cobertura, en las ciudades de Quito y Guayaquil, desarrollando adecuadamente los canales de distribución de acuerdo a los requerimientos del mercado.

### **3.2 Visión de futuro del modelo de distribución**

En el año 2020, el Modelo de Distribución Comercial se consolidará a nivel nacional, ampliando la cobertura de mercado en el canal detallista a través de distribuidores (CT's) debidamente capacitados, que administren dispositivos tecnológicos que permita realizar coordenadas geográficas

(latitud y longitud), logrando de esta manera medir la efectividad de cada visita y venta.

### 3.3 Lineamientos estratégicos futuros: Mapa Estratégico.

En Industrias Ales C.A se ha delimitado los siguientes lineamientos estratégicos

#### 3.3.1 Mapa Estratégico

Tabla 7

#### Mapa Estratégico

PERSPECTIVAS	LINEAMIENTOS	OBJETIVOS
<b>FINANCIERO</b>	Establecer un ritmo de crecimiento sostenible del 5% en relación al año anterior	Aumentar la cobertura nacional para captar nuevos clientes Elaborar un plan de presupuestos de acuerdo a zona geográfica
<b>TALENTO HUMANO</b>	Contar con personal altamente capacitado y especializado tanto en el modelo de distribución comercial como en ventas	Desarrollar programas de capacitación trimestral para la fuerza de ventas de Industrias Ales C.A
<b>PROCESOS</b>	Estandarizar el proceso de ventas de Industrias Ales C.A y los CT's	Crear e implementar el manual de proceso para el correcto desempeño de la fuerza de ventas
<b>TECNOLOGICO</b>	Disponer de un software, que pueda administrar la operación comercial y fundamentalmente Ventas, Cobros, Inventarios y Contabilidad como procesos indispensables	Obtener información directa y real del distribuidor CT de los resultados de la operación comercial

### **3.4 De la visión y los lineamientos a la nueva misión del modelo de distribución**

La razón de ser del Modelo de Distribución Comercial de Industrias Ales C.A es distribuir de manera competitiva, eficiente y económica productos para el consumo masivo, a través de pequeños distribuidores conocidos como CT's que realizan una cobertura intensiva a nivel nacional en forma sistemática y bajo control, generando bienestar para los clientes y la sociedad.

### **3.5 Los Valores Organizacionales**

#### **3.5.1 Calidad humana y respeto**

En la fuerza de ventas de Industrias Ales C.A se incentiva a mantener una cultura de calidad humana y respeto, valores y principios que guíen a los empleados en todas sus acciones.

#### **3.5.2 Transparencia y honestidad**

Se promueve en el equipo de la fuerza de ventas de Industrias Ales C.A una conducta ética que lleva a que se comporten con coherencia y sinceridad.

#### **3.5.3 Trabajo en equipo**

En la fuerza de ventas de Industrias Ales C.A se promueve la unión de esfuerzos y compromisos para alcanzar las metas propuestas

#### **3.5.4 Hábito de servicio**

La fuerza de ventas de Industrias Ales C.A tiene el compromiso de satisfacer al cliente externo e interno con una actitud proactiva buscando ganar – ganar

### **3.5.5 Competitividad**

Este es un principio básico para Área Comercial con el que lograremos alcanzar nuestros objetivos de desarrollo, en un ambiente de competitividad soportándonos en un recurso humano proactivo, innovador y creativo.

### **3.6 La estructura futura de la compañía**

Desde el año 2012 que se optó por el Nuevo Modelo de Distribución Comercial la estructura de la Fuerza de Ventas ha experimentado momentos de inestabilidad como consecuencia de la alta rotación en el equipo de supervisores, ya sea por deserción o por no cumplir con los requisitos para apoyar al funcionamiento del modelo; el otro grupo con alta rotación ha sido los distribuidores CT's, que en algunos casos no cumplían con las garantías comerciales para seguir en el modelo. Esto ha dado como resultado zonas desatendidas y menor participación de mercado.

Se plantea una nueva estructura organizacional de acuerdo a un estudio que se ha realizado con el Departamento de Sistemas de Comercialización y de acuerdo al panorama comercial de los distribuidores CT's; se recomienda incorporar en el Modelo de Distribución Comercial una fuerza de ventas propia en las ciudades de Quito y Guayaquil que cuente con dispositivos móviles para conectar en línea toda la información del mercado y una reestructura interna de las funciones de los actuales Jefes de Ventas, esto permitirá una mayor expansión en áreas que actualmente no se pueden cubrir y una disminución del número de distribuidores CT's.

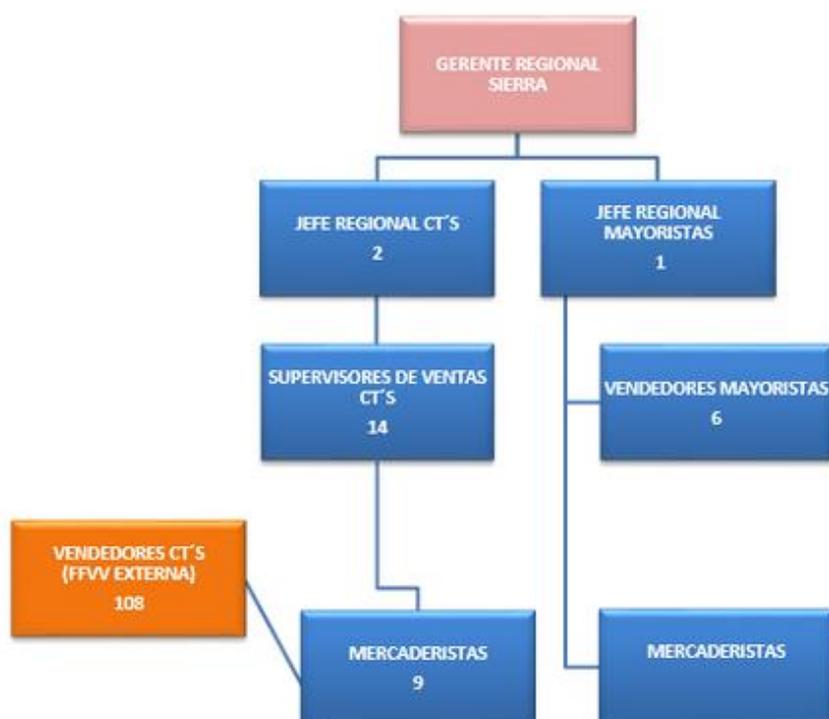
Se mantiene la distribución a través de supermercados y se da finalmente soporte a la marca a través de publicidad y promociones, en las que se integren a los minoristas

La decisión de tener una fuerza propia de ventas en estas ciudades se justifica por cuanto es en estas zonas donde se ha evidenciado una mayor rotación de distribuidores CT's, ya que su falta de capacidad financiera les

impide tener una mayor cobertura de mercado; es por esta razón que la empresa debería asumir estas zonas garantizando rentabilidad y cobertura en la operación.

### 3.6.1 Estructura comercial Región Sierra:

#### 3.6.1.1 Estructura comercial vigente



**Figura 5. Estructura Comercial Vigente Región Sierra**

**Fuente:** Industrias Ales C.A.

### 3.6.1.2 Propuesta nueva estructura comercial

En la regional Sierra se propone:

- Mantener los tres (3) Jefes de Ventas, pero se unificará los canales de control.
- Reducir a ocho (8) Supervisores de Ventas CT's con la incorporación de tres (3) Supervisores Junior, en los CT's que atienden mayor número de zonas
- Mantener los seis (6) de vendedores mayoristas.
- Para el nuevo canal de cobertura se incorpora tres (3) Supervisores de Cobertura (TAT) y un (1) Supervisor para Canales Especializados que se encargará del desarrollo de nuevos canales.
- Para el caso de los vendedores se debe incorporar:
  - Tres (3) Vendedores de Panaderías y Restaurantes
  - Tres (3) Vendedores Triple A, que serán los encargados de clientes mayoristas cuyo monto mensual no sobrepase los \$10000.
  - Treinta y uno (31) vendedores de Cobertura
  - Dos (2) vendedores de Soporte (para cubrir vacantes y vendedores en períodos de vacaciones)
- En la parte administrativa se creará:
  - Un (1) Coordinador Administrativo
  - Un (1) Asistente Administrativo
  - Un (1) Digitador
  - Dos (2) Cajeros
  - Un (1) Asistente BI (que será el responsable de agilizar todos los pedidos en el sistema)

### 3.6.1.3 Estructura comercial Región Sierra

:

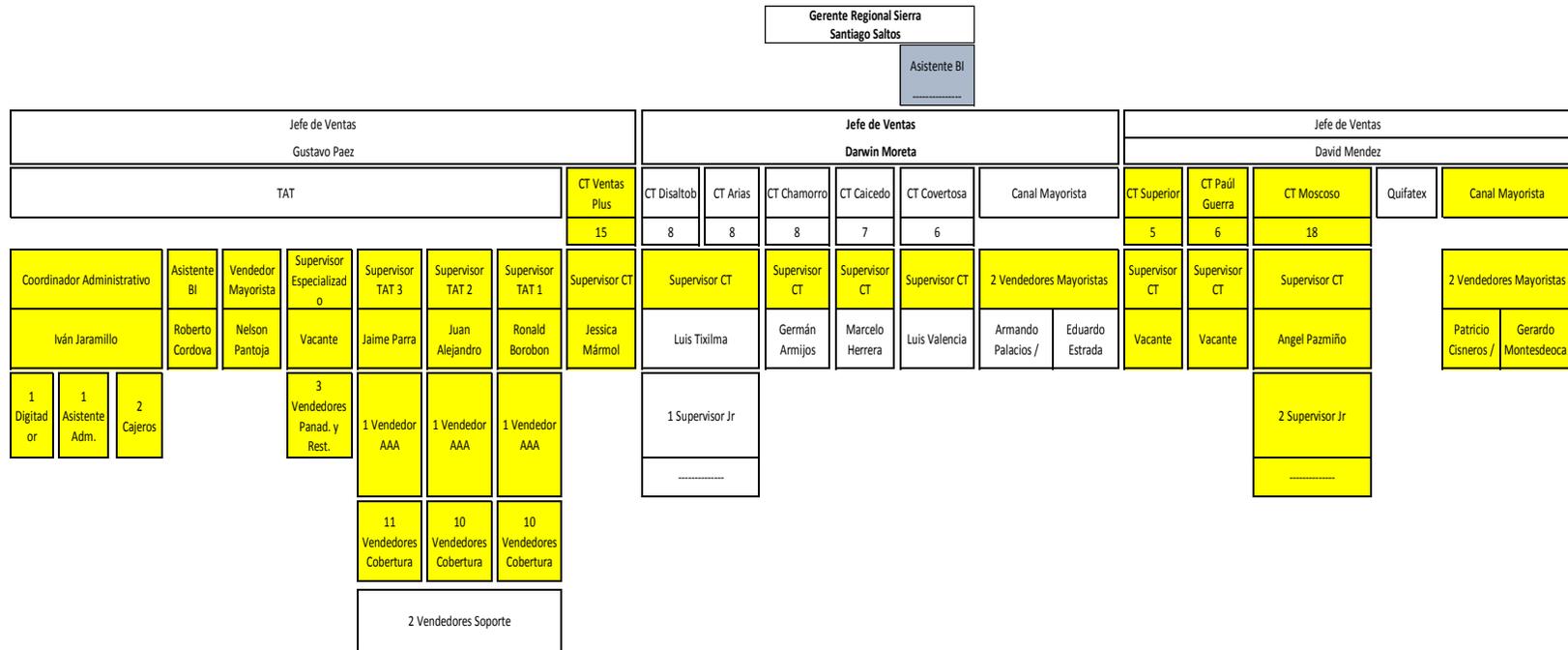
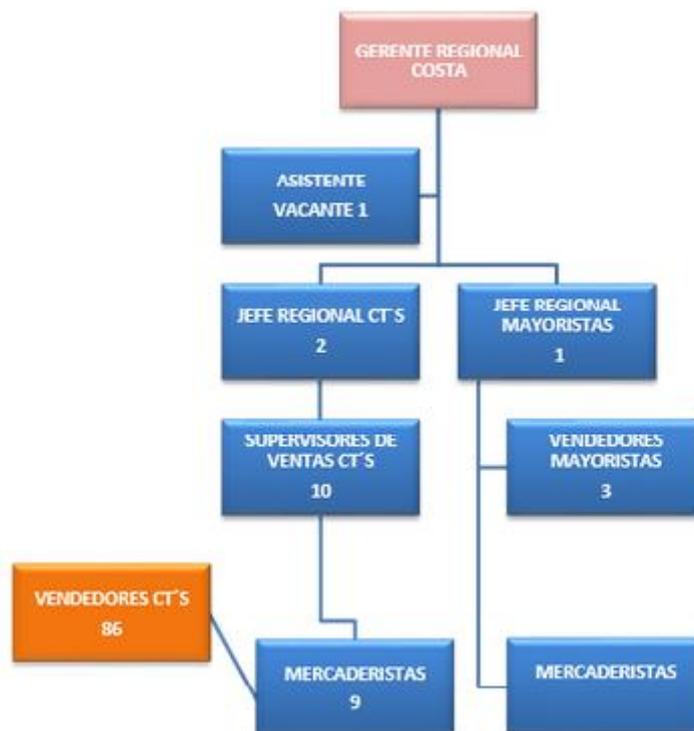


Figura 6. Propuesta estructura comercial Región Sierra

### 3.6.2 Estructura comercial Región Costa:

#### 3.6.2.1 Estructura comercial vigente



**Figura 7. Estructura Comercial Vigente Región Costa**

**Fuente:** Industrias Ales C.A.

#### 3.6.2.2 Propuesta nueva estructura comercial

En la regional Costa se propone:

- Mantener los tres (3) Jefes Regionales de Ventas unificando los canales de control.
- Reducir a seis (6) Supervisores de Ventas CT's, con la incorporación de un (1) Supervisor Junior.
- Aumentar a cuatro (4) los Vendedores Mayoristas
- Para el nuevo canal de cobertura se incorpora un (1) Supervisor de Cobertura (TAT) y tres (3) Supervisores Junior TAT.

- Para el caso de los vendedores se debe incorporar: Tres (3) Vendedores de Panaderías y Restaurantes
- Tres (3) Vendedores Triple A, que serán los encargados de clientes mayoristas cuyo monto mensual no sobrepase los \$10000.
- Treinta y uno (38) vendedores de Cobertura
- Dos (2) vendedores de Soporte (para cubrir vacantes y vendedores en períodos de vacaciones)
- En la parte administrativa se creará:
  - Un (1) Coordinador Administrativo
  - Un (1) Asistente Administrativo
  - Un (1) Digitador
  - Dos (2) Cajeros
  - Un (1) Asistente BI (que será el responsable de agilizar todos los pedidos en el sistema)

### 3.6.2.3 Estructura comercial Región Costa

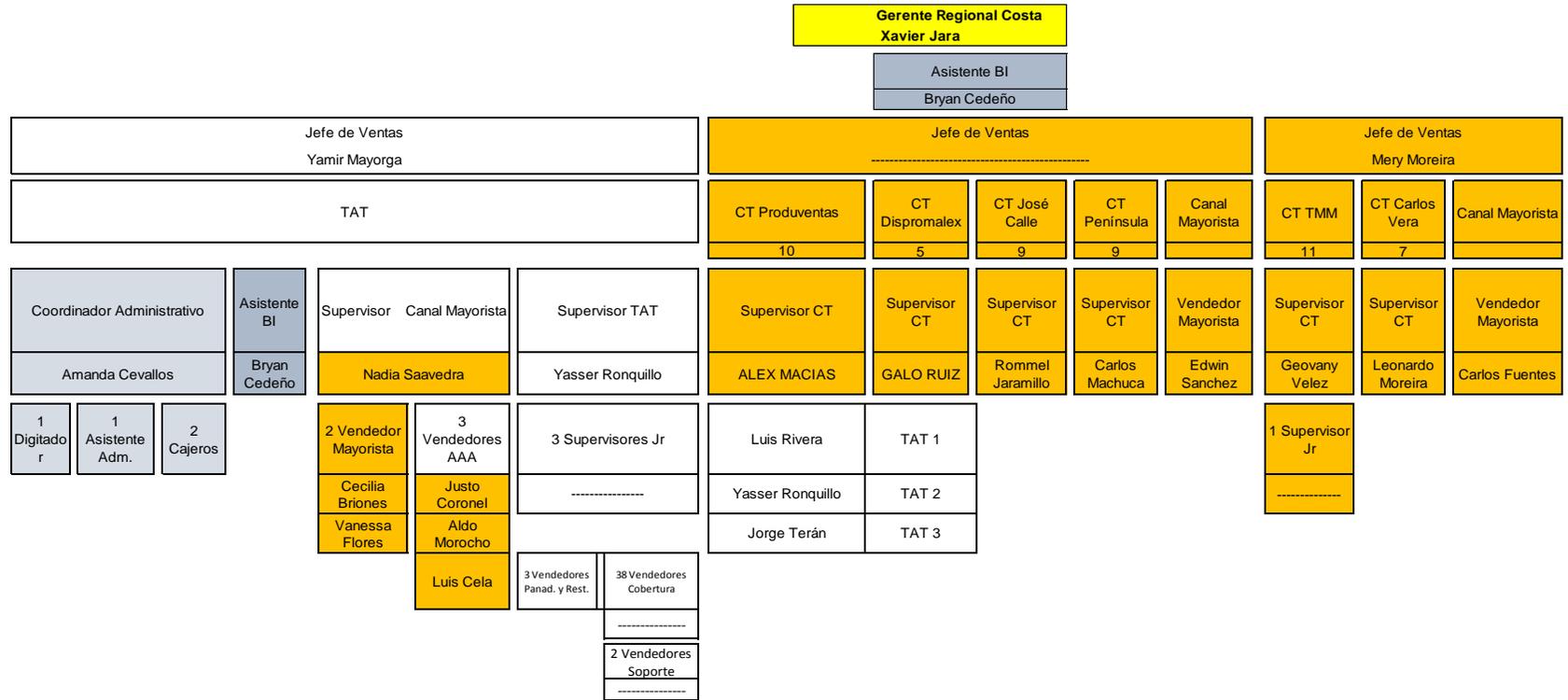
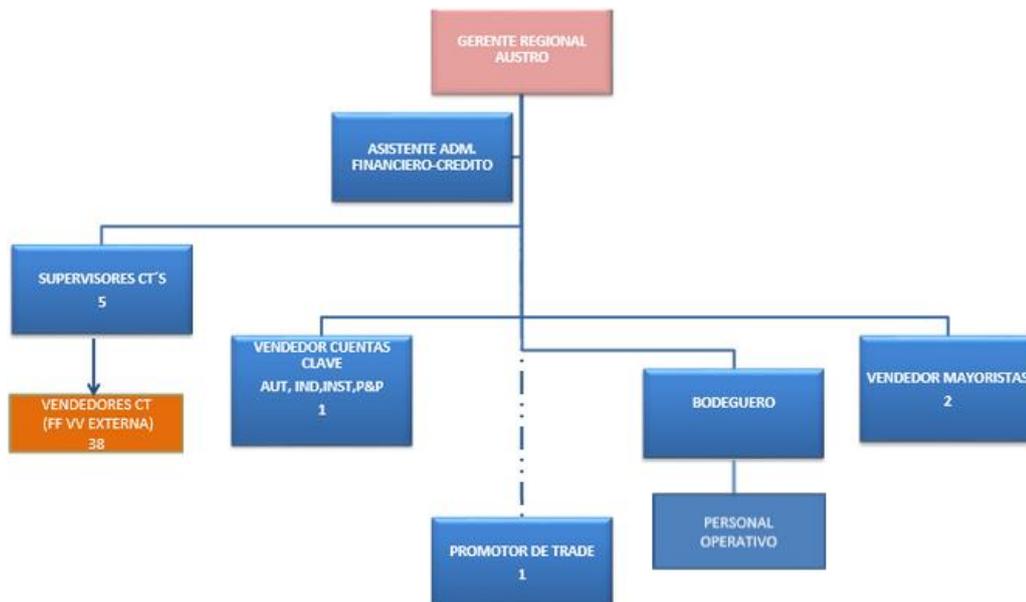


Figura 8. Propuesta estructura comercial Región Costa

### 3.6.3 Estructura comercial Región Austro:

#### 3.6.3.1 Estructura comercial vigente



**Figura 9. Estructura comercial Vigente Región Austro**

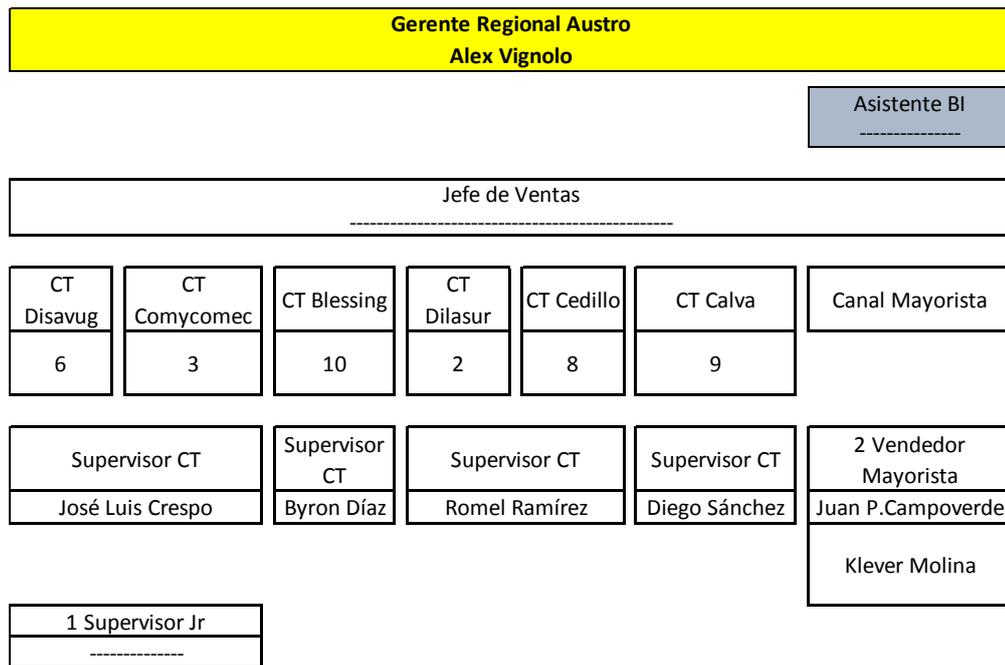
**Fuente:** Industrias Ales C.A.

#### 4.6.3.2 Propuesta nueva estructura comercial

En la regional Austro se propone:

- Crear el puesto Jefe Regional de Ventas.
- Reducir a cuatro (4) Supervisores de Ventas CT's, e incorporar un (1) Supervisor Junior al CT con mayor zona geográfica.
- Mantener dos (2) Vendedores Mayoristas, pero asignando de acuerdo al rutero de clientes los autoservicios.
- Eliminar el puesto de Vendedor de Cuenta Clave ya que se reasigna en los vendedores mayoristas los autoservicios.
- Eliminar el personal operativo y bodeguero, toda la operación debe centralizarse al Departamento Logístico de la ciudad de Guayaquil.

#### 4.6.3.3 Estructura comercial Región Austro:



**Figura 10. Propuesta Estructura Comercial Región Austro**

### **3.7 Las políticas organizacionales**

En los procedimientos que rigen las actividades de la empresa tenemos:

#### **3.7.1 Políticas de recursos humanos**

- Capacitar trimestralmente a la Fuerza de Ventas de Industrias sobre el funcionamiento del Modelo de Distribución Comercial.
- Mantener un sistema de incentivos a la Fuerza de Ventas enfocado a los resultados a fin de mes
- Monitorear mensualmente los resultados de venta y distribución numérica
- Crear un ambiente agradable para el desenvolvimiento de sus funciones

#### **3.7.2 Políticas de marketing**

- Lanzamiento semestral de campañas de publicidad promocionando los productos estrella de la compañía.
- Elaboración de promociones mensuales diferenciadas entre canales
- Realizar lanzamientos anuales de productos nuevos de acuerdo a requerimiento del mercado
- Limpiar anualmente el portafolio de productos discontinuados que no generan volumen de venta ni margen comercial

#### **3.7.3 Políticas de logística**

- El producto se entregará en las bodegas de los distribuidores en 72 horas después de haberse facturado la compra.
- No se acepta devolución del producto por fecha de caducidad

### **3.7.4 Políticas de finanzas**

- Solicitar trimestralmente los Análisis Financieros de los distribuidores CT's que permitan conocer su situación económica.
- Realizar un manual interno del perfil del Distribuidor CT y que este sea actualizado anualmente de acuerdo a las condiciones del negocio.
- 35 días de cartera para los distribuidores CT's
- 45 días de inventario en todos los productos que distribuye Industrias Ales C.A

## **3.8 La Estrategia delimitación de objetivos y acciones**

### **3.8.1 Delimitación de objetivos**

El Modelo de Distribución de Industrias Ales C.A, requiere eliminar varios de los problemas que actualmente presenta, como también mejorar sus beneficios a través de la distribución.

Hay que tomar en cuenta que la búsqueda de beneficios es importante y la base para mejorar es el volumen de ventas, sin embargo es más importante aún mantener la marca en el mercado y para ello es necesario: Que el producto sea accesible a los consumidores, que exista promoción y finalmente uso de los beneficiarios y para ello que los minoristas (tiendas) puedan recibir el producto a tiempo y con el servicio requerido; por ello la necesidad no solamente de cuantificar beneficios, y sobre ello establecer un plan de distribución, sino identificar claramente las variables que deben ser corregidas y que ellas, conjuntamente, favorezcan a los beneficios de la empresa, los cuales se podrán optimizar con las mejores decisiones.

Por tanto se plantean los siguientes objetivos que ayudaran a corregir los problemas actuales:

Tabla 8

## Delimitación de objetivos

PROBLEMA	OBJETIVO
<p>Mal manejo de la Información</p> <p>No tenemos el personal adecuado</p> <p>Falta de Capacitación en la implementación del modelo</p> <p>Falta de conocimiento y/o capacitación</p> <p>Falta de Capacitación</p> <p>Modelo anterior era más fácil su manejo</p> <p>Falta de conocimientos</p>	<p>Contar con personal altamente capacitado y especializado tanto en el modelo de distribución comercial como en ventas</p>
<p>Falta una mayor cobertura</p> <p>El modelo no está operando al 100%</p> <p>Algunos sectores no son atendidos todavía</p> <p>Modelo anterior llegaba a zonas fronterizas</p> <p>Modelo Anterior tenía el volumen de ventas concentrado en determinados clientes</p>	<p>Establecer un ritmo de crecimiento sostenible del 5% en relación al año anterior</p>
<p>Mayor control sobre la fuerza de ventas</p> <p>En el modelo anterior no se sabía cuánto se tenía en percha o se estaba vendiendo</p> <p>Adquisición de un software</p>	<p>Disponer de un software, que pueda administrar la operación comercial y fundamentalmente Ventas, Cobros, Inventarios y Contabilidad como procesos indispensables</p>
<p>Mala selección del perfil del CT</p> <p>El CT o distribuidor comienza desde cero, es como cambiar un vendedor de una zona</p> <p>Cartera de los CT's sobre los proceso más que todo administrativos de los CT's</p>	<p>Evaluar trimestralmente los resultados de los Distribuidores de Cobertura (CT's)</p>
<p>Adecuado proceso en las ventas</p> <p>Política diferenciada de precios</p>	<p>Estandarizar el proceso de ventas de Industrias Ales C.A y los CT's</p>
<p>Panales</p>	<p>Implementar un plan de desarrollo de distribución para otros canales</p>

### 3.8.2 Delimitación de acciones

Por lo tanto el planteamiento de las acciones de acuerdo al requerimiento del Modelo de Distribución Comercial de Industrias Ales C.A deberá estar centrado en un modelo de distribución mejorado a través del cual sea posible cumplir con los objetivos establecidos.

Para ello es importante introducir el modelo planteado, el cual simplemente busca mejorar el modelo actual y no transformarlo completamente, con ello se podrá disminuir la resistencia al cambio, será más fácil aplicarlo y se podrá lograr los objetivos establecidos.

De esta manera las acciones se han establecido en base a los objetivos como sigue:

**Tabla 9**

#### Delimitación de acciones

OBJETIVO	ACCIONES - ESTRATEGIAS
<p>Contar con personal altamente capacitado y especializado tanto en el modelo de distribución comercial como en ventas</p>	<p>Desarrollar un programa de capacitación trimestral sobre el Modelo de Distribución Comercial al personal de la Fuerza de Ventas de Industrias Ales C.A</p> <p>Realizar talleres y clínicas de ventas de manera trimestral</p> <p>Implementar un sistema de evaluación trimestral de la gestión del personal de Fuerza de Ventas</p> <p>Realizar mediciones mensuales de los resultados de ventas de los productos estrella, que serán presentados en las capacitaciones trimestrales</p> <p>Crear un programas bimensuales de incentivos para el personal de Fuerza de Ventas</p> <p>Establecer vínculos con Universidades/Institutos con el fin de identificar nuevos talentos que puedan ser integrados a la empresa</p> <p>Enviar a al personal destacado a seminarios y cursos dictados por expertos en temas de Distribución Comercial y Ventas</p>

CONTINÚA



OBJETIVO	ACCIONES - ESTRATEGIAS
Establecer un ritmo de crecimiento sostenible del 5% en relación al año anterior	Implementar un plan de objetivos comerciales anuales por cada distribuidor Reestructurar las zonas blindadas de cada distribuidor de acuerdo a la capacidad financiera y logística de cada uno de ellos Elaborar campañas bimensuales de comunicación y planes de publicidad para los productos de Industrias Ales C.A Promocionar productos bimensuales, integrando a los CT's y cadenas comerciales Incrementar el promedio diario de ventas por cliente (Drop Size)
Disponer de un software, que pueda administrar la operación comercial y fundamentalmente Ventas, Cobros, Inventarios y Contabilidad como procesos indispensables	Solicitar licitaciones con varios proveedores del software que cumpla las condiciones solicitadas Invertir en software que se acople al proceso de ventas Realizar pruebas piloto en vivo para asegurar el funcionamiento del sistema
Evaluar trimestralmente los resultados de los Distribuidores de Cobertura (CT's)	Elaborar un manual interno del perfil del CT Implementar un plan de evaluación trimestral de acuerdo a los resultados obtenidos Aplicar mensualmente herramientas para el análisis y control de riesgo del CT
Estandarizar el proceso de ventas de Industrias Ales C.A y los CT's	Aplicar metodología de gestión para obtener una mejora continua en los procesos de la empresa Realizar auditorías trimestrales internas para verificar el funcionamiento de acuerdo a las políticas de Industrias Ales C.A Homologar el pago de comisiones de la fuerza de ventas del distribuidor CT con el de Industrias de Ales C.A
Implementar un plan de desarrollo de distribución para otros canales	Realizar pruebas piloto para potencializar el sistema de distribución comercial Identificar zonas potenciales para nuevos canales Aplicar nuevo modelo de distribución en otros canales

#### 4.9 Delimitación de metas e indicadores

Una vez planteadas las acciones que se van a tomar para el mejor funcionamiento del Modelo de Distribución Comercial de Industrias Ales C.A, se estructuraron las metas con sus respectivos indicadores que se detallan a continuación:

**Objetivo 1:** Contar con personal altamente capacitado y especializado tanto en el modelo de distribución comercial como en ventas

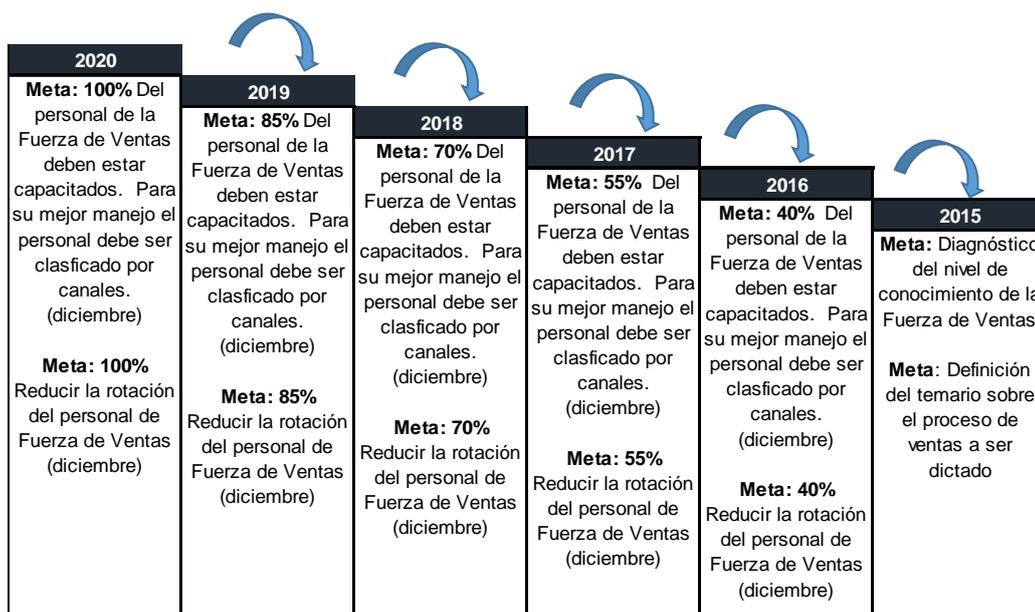
**Estrategia 1:** Desarrollar un programa de capacitación trimestral sobre el Modelo de Distribución Comercial al personal de la Fuerza de Ventas de Industrias Ales C.A

## Cuadro 10

### Indicador personal capacitado

META 1	FECHA
100% de los empleados altamente capacitados	31/12/2020
NOMBRE DEL INDICADOR	Personal Capacitado
Descripción	Número de empleados capacitados con relación al número total empleados
Fórmula de cálculo	$\frac{\text{Número de empleados capacitados}}{\text{Número total de empleados}}$
Responsable del indicador	Jefe de Recursos Humanos
Frecuencia de cálculo	Trimestral
Nivel bajo del indicador	0 - 49%
Nivel medio del indicador	50 - 79%
Nivel óptimo del indicador	80 - 100%
Responsable del Análisis	Gerencia Comercial

Para el desarrollo de la Estrategia 1 lo cual se ha desarrollado metas intermedias para cumplir con un cronograma del programa de capacitación el mismo que detallamos a continuación:



**Figura 11 Metas Intermedias del Personal Capacitado**

El indicador será medido trimestralmente por el Departamento de Recursos Humanos y como meta anual se tiene programado capacitar a todo el personal de la Fuerza de Ventas sobre el Modelo de Distribución Comercial de Industrias Ales C.A

**Objetivo 1:** Contar con personal altamente capacitado y especializado tanto en el modelo de distribución comercial como en ventas

**Estrategia 2:** Realizar talleres y clínicas de ventas de manera trimestral

## Cuadro 11

### Indicador cursos realizados

META 2	FECHA
4 Cursos presenciales y/o on-line en el año realizados	31/12/2016
NOMBRE DEL INDICADOR	Cursos Realizados
Descripción	Número de cursos realizados con relación al número de cursos planificados
Fórmula de cálculo	Número de cursos realizados / Número de cursos planificados
Responsable del indicador	Jefe de Recursos Humanos
Frecuencia de cálculo	Trimestral
Nivel bajo del indicador	0 - 49%
Nivel medio del indicador	50 - 79%
Nivel óptimo del indicador	80 - 100%
Responsable del Análisis	Gerencia Comercial

Se tiene como meta realizar cuatro cursos presenciales y/o on-line enfocados en clínicas de ventas, con el objetivo de proporcionar a los participantes conceptos y herramientas para el óptimo manejo y desenvolvimiento en situaciones de negociación en ventas, con énfasis en postventa y manejo de situaciones críticas; este indicador será medido trimestralmente por el Departamento de Recursos Humanos.

**Objetivo 1:** Contar con personal altamente capacitado y especializado tanto en el modelo de distribución comercial como en ventas

**Estrategia 3:** Implementar un sistema de evaluación trimestral de la gestión del personal de Fuerza de Ventas

## Cuadro 12

### Evaluación del personal

META 3	FECHA
El 100% del personal obtiene una nota mínima de 7/10 en las evaluaciones	31/12/2016
NOMBRE DEL INDICADOR	Evaluación del Personal
Descripción	% de empleados que aprobaron las evaluaciones
Fórmula de cálculo	Empleados que obtuvieron 7 o más en sus evaluaciones / número total de empleados evaluados
Responsable del indicador	Jefe de Recursos Humanos
Frecuencia de cálculo	Trimestral
Nivel bajo del indicador	0 - 49%
Nivel medio del indicador	50 - 69%
Nivel óptimo del indicador	70 - 100%
Responsable del Análisis	Gerencia Comercial

Con este indicador mediremos el nivel de conocimiento que tiene la Fuerza de Ventas sobre las capacitaciones realizadas; se requiere de un porcentaje de aprobación del 70%, ya que con esta medición se está garantizando parámetros de calidad óptimos para que el proceso de ventas se desarrolle con normalidad. El responsable de este indicador es el Departamento de Recursos Humanos; el indicador tendrá una difusión trimestral en la Reunión de Comité del Área Comercial y se tomará las decisiones en cuanto a los resultados obtenidos. Personal que esté en un nivel bajo será separado de la empresa ya que no cuenta con el perfil requerido por Industrias Ales C.A.

**Objetivo 1:** Contar con personal altamente capacitado y especializado tanto en el modelo de distribución comercial como en ventas

**Estrategia 4:** Realizar mediciones mensuales de los resultados de ventas de los productos estrella, que serán presentados en las capacitaciones trimestrales

### Cuadro 13

#### Cumplimiento de ventas

META 4	FECHA
Base mínima de cumplimiento del 80% sobre el objetivo de ventas	31/12/2016
NOMBRE DEL INDICADOR	Cumplimiento de Ventas
Descripción	Cumplimiento del nivel de ventas
Fórmula de cálculo	Nivel de Ventas generado / Cuota de ventas planificado
Responsable del indicador	Jefes de Ventas
Frecuencia de cálculo	Mensual
Nivel bajo del indicador	0 - 49%
Nivel medio del indicador	50 - 79%
Nivel óptimo del indicador	80 - 100%
Responsable del Análisis	Gerencia Comercial

Con el afán de contar con un personal altamente capacitado, se procederá a realizar un seguimiento de los resultados pero en determinados productos que se escojan en las capacitaciones trimestrales que se realizarán; estos productos se los denominará “Estrellas” con el objetivo de identificarlos y realizar las mediciones de los resultados con mayor facilidad. La base para aprobar e identificar si las capacitaciones están dando resultados es que los vendedores hayan alcanzado el 80% del cumplimiento sobre el nivel de venta asignado.

Si estos resultados no logran darse, se debe realizar un seguimiento personalizado al vendedor

**Objetivo 1:** Contar con personal altamente capacitado y especializado tanto en el modelo de distribución comercial como en ventas

**Estrategia 5:** Crear programas bimensuales de incentivos para el personal de Fuerza de Ventas

## Cuadro 14

### Incentivos realizados

META 5	FECHA
6 Programas en el año de incentivos para el personal de la fuerza de ventas realizados	31/12/2016
NOMBRE DEL INDICADOR	Incentivos Realizados
Descripción	Número de Programa de incentivos realizados con relación al número de Programa de incentivos planificados
Fórmula de cálculo	Número de Programa de incentivos realizados / Número de Programa de incentivos planificados
Responsable del indicador	Gerente de Trade MKT
Frecuencia de cálculo	Bimensual
Nivel bajo del indicador	0 - 49%
Nivel medio del indicador	50 - 79%
Nivel óptimo del indicador	80 - 100%
Responsable del Análisis	Gerencia Comercial

Con un programa de incentivos para el personal de la Fuerza de Ventas se fomentará las ventas para que éstas tengan un mayor alcance, teniendo un personal motivado y comprometido para el cumplimiento de los resultados; el responsable de este indicador es el Gerente de Trade MKT y su medición será bimensual.

**Objetivo 1:** Contar con personal altamente capacitado y especializado tanto en el modelo de distribución comercial como en ventas

**Estrategia 6:** Establecer vínculos con Universidades/Institutos con el fin de identificar nuevos talentos que puedan ser integrados a la empresa

## Cuadro 15

### Alianzas con universidades/institutos

META 6	FECHA
4 Contratos de Alianzas con Universidades/Institutos realizados	31/12/2020
NOMBRE DEL INDICADOR	Alianzas entre Universidades/Institutos
Descripción	Número de contratos realizados con relación al número de contratos planificados
Fórmula de cálculo	Número de contratos realizados / Número de contratos planificados
Responsable del indicador	Jefe de Recursos Humanos
Frecuencia de cálculo	Semestral
Nivel bajo del indicador	0 - 49%
Nivel medio del indicador	50 - 79%
Nivel óptimo del indicador	80 - 100%
Responsable del Análisis	Gerencia Comercial

Para el desarrollo de la Estrategia 6 se ha desarrollado metas intermedias para cumplir con objetivos los mismos que detallamos a continuación:

2020	2019	2018	2017	2016	2015
<b>Meta: 50%</b> Del personal contratado provenga de las Alianzas realizadas de las Universidades/Institutos (diciembre)	<b>Meta: 45%</b> Del personal contratado provenga de las Alianzas realizadas de las Universidades/Institutos (diciembre)	<b>Meta: 40%</b> Del personal contratado provenga de las Alianzas realizadas de las Universidades/Institutos (diciembre)	<b>Meta: 30%</b> Del personal contratado provenga de las Alianzas realizadas de las Universidades/Institutos (diciembre)	<b>Meta: 20%</b> Del personal contratado provenga de las Alianzas realizadas de las Universidades/Institutos (diciembre)	<b>Meta:</b> Diagnóstico del nivel de instrucción del personal de la Fuerza de Ventas
<b>Meta: 55%</b> de las universidades a nivel nacional tengan alianza con Industrias Ales C.A	<b>Meta: 45%</b> de las universidades a nivel nacional tengan alianza con Industrias Ales C.A	<b>Meta: 35%</b> de las universidades a nivel nacional tengan alianza con Industrias Ales C.A	<b>Meta: 25%</b> de las universidades a nivel nacional tengan alianza con Industrias Ales C.A	<b>Meta: 15%</b> de las universidades a nivel nacional tengan alianza con Industrias Ales C.A	<b>Meta:</b> Definición del tipo de Alianzas con Universidades/Institutos

**Figura 12 Metas Intermedias de las Alianzas con Universidades/Institutos**

La idea principal de esta meta es integrar talento joven con ideas nuevas a la empresa; el Jefe de Recursos Humanos tiene la responsabilidad de

gestionar y realizar alianzas con Universidades e Institutos, reportando al Gerente Comercial las posibles contrataciones para cubrir vacantes o nuevos cargos en el área.

**Objetivo 1:** Contar con personal altamente capacitado y especializado tanto en el modelo de distribución comercial como en ventas

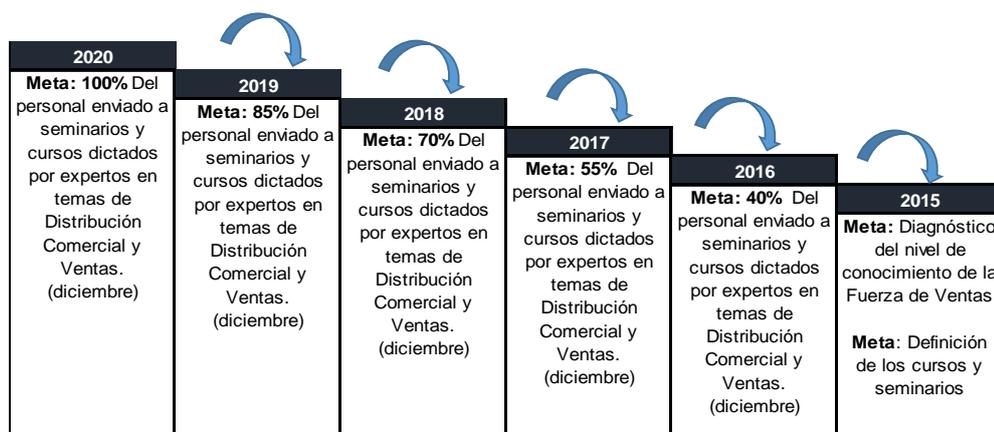
**Estrategia 7:** Enviar al personal destacado a seminarios y cursos dictados por expertos en temas de Distribución Comercial y Ventas

## Cuadro 16

### Estudios financiados

META 7	FECHA
2 estudios financiados al año para personal destacado	31/12/2020
NOMBRE DEL INDICADOR	Estudios Financiados
Descripción	Número de estudios financiados con relación al número de estudios planificados
Fórmula de cálculo	SI o No
Responsable del indicador	Jefe de Recursos Humanos
Frecuencia de cálculo	Semestral
Responsable del Análisis	Gerencia Comercial

Para el desarrollo de la Estrategia 7 lo cual se ha desarrollado metas intermedias para cumplir con un cronograma del programa de capacitación el mismo que detallamos a continuación:



**Figura 13 Metas Intermedias de Estudios Financiados**

Como premio a la buena gestión que realice el equipo de la Fuerza de Ventas se enviará al personal destacado a Seminarios y Cursos dictados por expertos en temas de Distribución Comercial y Ventas; este indicador se medirá de manera semestral y se difundirá al Gerente Comercial para ver si se ha cumplido o no con este objetivo.

**Objetivo 2:** Establecer un ritmo de crecimiento sostenible del 5% en relación al año anterior

**Estrategia 1:** Implementar un plan de objetivos comerciales anuales por cada distribuidor

### Cuadro 17

#### Objetivos comerciales comunicados

META 8	FECHA
Plan de objetivos implementado	31/12/2015
NOMBRE DEL INDICADOR	Objetivos Comerciales Comunicados
Descripción	Comunicación anual de Objetivos Comerciales
Fórmula de cálculo	Si o No
Responsable del indicador	Jefe de Administración Comercial
Responsable del Análisis	Gerencia Comercial

En base al objetivo de tener un crecimiento del 5% en relación al año anterior se implementará un plan de objetivos anuales por cada distribuidor CT, vendedor mayorista y vendedor de cobertura con la finalidad que cada uno de ellos esté alineados con el objetivo anual de Industrias Ales C.A.

El responsable de difundir y de realizar el análisis de acuerdo a la zona y rutero de cada distribuidor y vendedor, es el Jefe de Administración Comercial con su equipo de trabajo.

**Objetivo 2:** Establecer un ritmo de crecimiento sostenible del 5% en relación al año anterior

**Estrategia 2:** Reestructurar las zonas blindadas de cada distribuidor de acuerdo a la capacidad financiera y logística de cada uno de ellos

## Cuadro 18

### Objetivos comerciales comunicados

META 9	FECHA
2 zonas comerciales reestructuradas al año	31/12/2015
NOMBRE DEL INDICADOR	Reestructura Zonas Comerciales
Descripción	Número de zonas reestructuradas con relación al número total de zonas planificadas
Fórmula de cálculo	SI o No
Responsable del indicador	Gerente de Sistemas de Comercialización
Frecuencia de cálculo	Anual
Responsable del Análisis	Gerencia Comercial

Con el fin de potencializar las zonas comerciales de los distribuidores CT's se plantea reestructurar las mismas de acuerdo a la capacidad financiera y logísticas que tenga cada uno de ellos; El responsable de realizar esta reestructura es el Gerente de Sistemas de Comercialización con una medición

anual, tomando en cuenta a los distribuidores CT's que obtengan menores resultados en la operación comercial.

**Objetivo 2:** Establecer un ritmo de crecimiento sostenible del 5% en relación al año anterior

**Estrategia 3:** Elaborar campañas bimensuales de comunicación y planes de publicidad para los productos de Industrias Ales C.A

## Cuadro 19

### Campañas de comunicación y planes de publicidad

META 10	FECHA
6 Campañas de comunicación y planes de publicidad al año	31/12/2016
NOMBRE DEL INDICADOR	Campañas de Comunicación y Planes de Publicidad
Descripción	Número de campañas de comunicación realizadas con relación al número de campañas planificadas
Fórmula de cálculo	Número de campañas de comunicación realizadas / Número de campañas planificadas
Responsable del indicador	Gerente de Trade MKT
Frecuencia de cálculo	Bimensual
Nivel bajo del indicador	0 - 49%
Nivel medio del indicador	50 - 79%
Nivel óptimo del indicador	80 - 100%
Responsable del Análisis	Gerencia Comercial

Para establecer un ritmo de crecimiento en ventas es necesario elaborar planes de campañas de comunicación y publicidad a fin obtener una mayor rotación de los productos en los diferentes canales, esto se lo debe realizar de manera bimensual; el responsable de este indicador es el Gerente de Trade MKT.

**Objetivo 2:** Establecer un ritmo de crecimiento sostenible del 5% en relación al año anterior

**Estrategia 4:** Promocionar productos bimensuales, integrando a los CT's y cadenas comerciales

## Cuadro 20

### Planes de Trade MKT a los CT's

META 11	FECHA
6 Planes de Trade Marketing a los CT's al año	31/12/2016
NOMBRE DEL INDICADOR	Planes de Trade MKT a los CT's
Descripción	Número de planes de Trade MKT realizados con relación a los planes de Trade MKT planificados
Fórmula de cálculo	$\frac{\text{Número de planes de Trade MKT realizados}}{\text{Número de planes de Trade MKT planificados}}$
Responsable del indicador	Gerente de Trade MKT
Frecuencia de cálculo	Bimensual
Nivel bajo del indicador	0 - 49%
Nivel medio del indicador	50 - 79%
Nivel óptimo del indicador	80 - 100%
Responsable del Análisis	Gerencia Comercial

Se tiene como meta realizar seis planes de Trade Marketing a nivel nacional los mismos que consisten en promocionar los productos de manera bimensual integrando a los CT's y cadenas comerciales, a través de Merchandising; el responsable de este indicador es el Gerente de Trade MKT

**Objetivo 2:** Establecer un ritmo de crecimiento sostenible del 5% con relación al año anterior

**Estrategia 5:** Incrementar el promedio diario de ventas por cliente (Drop Size)

## Cuadro 21

### Incremento del promedio diario de ventas por cliente

META 12	FECHA
3% de incremento en el promedio diario de ventas por cliente	31/12/2015

NOMBRE DEL INDICADOR	Identificación del Portafolio del Distribuidor
Descripción	Promedio diario de ventas por cliente
Fórmula de cálculo	Si o No
Responsable del indicador	Gerente de Procesos
Frecuencia de cálculo	Mensual
Responsable del Análisis	Gerencia Comercial

Se considera un crecimiento del 3% en el promedio diario de ventas con relación al mes anterior y para esto se ha establecido generar un crecimiento en el portafolio de productos actuales, que maneja cada vendedor, con esto se prevé que cada distribuidor CT, vendedor mayorista o vendedor cobertura, diversifique el portafolio actual e incremente el mismo.

Para asegurar que esta nueva penetración de productos tenga la rotación esperada se considera que el Departamento de Trade implemente promociones atractivas al cliente y/o consumidor.

**Objetivo 3:** Disponer de un software, que pueda administrar la operación comercial y fundamentalmente Ventas, Cobros, Inventarios y Contabilidad como procesos indispensables

**Estrategia 1:** Solicitar licitaciones con varios proveedores del software que cumpla las condiciones solicitadas

## Cuadro 22

### Selección de proveedores de software

META 13	FECHA
2 proveedores de software seleccionados	31/12/2016

NOMBRE DEL INDICADOR	Adquisición del Software
Descripción	Selección de proveedores del software
Fórmula de cálculo	SI o No
Responsable del indicador	Gerente de Sistemas
Frecuencia de cálculo	Cada 3 años
Responsable del Análisis	Gerencia Comercial

Se solicitará un concurso de licitación entre varias empresas con la finalidad de comparar las características que ofrece el software, enfocado en los requerimientos de las necesidades existentes; el responsable es el Jefe de Desarrollo y Business Intelligence del área de sistemas.

**Objetivo 3:** Disponer de un software, que pueda administrar la operación comercial y fundamentalmente Ventas, Cobros, Inventarios y Contabilidad como procesos indispensables

**Estrategia 2:** Invertir en software que se acople al proceso de ventas ...

## Cuadro 23

### Proyecto de implementación del software

META 14	FECHA
Software adquirido y en operación	31/12/2017

NOMBRE DEL INDICADOR	Proyecto de Implementación del Software
Descripción	Adquisición de software
Fórmula de cálculo	SI o No
Responsable del indicador	Gerente de Sistemas
Frecuencia de cálculo	Cada 3 años
Responsable del Análisis	Gerencia Comercial

Adquirir un software que cumpla con los requerimientos de la operación comercial y se acople al proceso de ventas es indispensable para obtener los resultados que actualmente no se dispone; el responsable de dar seguimiento a este requerimiento es el Gerente de Sistemas

**Objetivo 3:** Disponer de un software, que pueda administrar la operación comercial y fundamentalmente Ventas, Cobros, Inventarios y Contabilidad como procesos indispensables

**Estrategia 3:** Realizar pruebas piloto en vivo para asegurar el funcionamiento del sistema

## Cuadro 24

### Pruebas realizadas del software

META 15	FECHA
100% Pruebas realizadas	31/12/2017

NOMBRE DEL INDICADOR	Pruebas Realizadas del Software
Descripción	Realización de prueba piloto
Cumplimiento	SI o No
Responsable del indicador	Jefe de Administración Comercial
Frecuencia de cálculo	Anual
Responsable del Análisis	Gerencia Comercial

De igual manera se deben realizar pruebas piloto para que el software garantice el correcto funcionamiento en las transacciones comerciales; el responsable de que las pruebas se realicen en el tiempo delimitado es el Jefe de Administración Comercial

**Objetivo 4:** Evaluar trimestralmente los resultados de los Distribuidores de Cobertura (CT's)

**Estrategia 1:** Elaborar un manual interno del perfil del CT

## Cuadro 25

### Manual del perfil del CT

META 16	FECHA
100% del Manual Interno del perfil del CT realizado	31/12/2015
NOMBRE DEL INDICADOR	Manual del Perfil del CT
Descripción	Realización Manual interno de perfil
Cumplimiento	SI o No
Responsable del indicador	Gerente de Sistemas de Comercialización
Frecuencia de cálculo	Revisar cada año
Responsable del Análisis	Gerencia Comercial

Con la finalidad de no caer en los errores del pasado es necesario realizar el levantamiento de un manual interno del perfil del CT, que cumpla con todas los requerimientos que demanda la operación; el responsable de su realización es el Gerente de Sistemas Comercialización, el mismo que tendrá una revisión cada dos años.

**Objetivo 4:** Evaluar trimestralmente los resultados de los Distribuidores de Cobertura (CT's)

**Estrategia 2:** Implementar un plan de evaluación trimestral de acuerdo a los resultados obtenidos

## Cuadro 26

### Planes de evaluación trimestral

META 17	FECHA
4 Planes de evaluación trimestral desarrollados	31/12/2016
NOMBRE DEL INDICADOR	Planes de Evaluación Trimestral
Descripción	Número de planes de evaluación trimestral realizados con relación a los planes de evaluación planificados
Fórmula de cálculo	Número de planes de evaluación trimestral realizados / Número de planes de evaluación planificados
Responsable del indicador	Gerente de Procesos
Frecuencia de cálculo	Trimestral
Nivel bajo del indicador	0 - 49%
Nivel medio del indicador	50 - 79%
Nivel óptimo del indicador	80 - 100%
Responsable del Análisis	Gerencia Comercial

Es necesario realizar evaluaciones de los resultados de los distribuidores CT's para lo cual el Gerente de Sistemas de Comercialización será el responsable de implementar un plan de evaluación trimestral de acuerdo a los resultados obtenidos.

**Objetivo 4:** Evaluar trimestralmente los resultados de los Distribuidores de Cobertura (CT's)

**Estrategia 3:** Aplicar mensualmente herramientas para el análisis y control de riesgo del CT

**Cuadro 27****Seguimientos de crédito**

<b>META 18</b>	<b>FECHA</b>
12 Seguimientos al año del estudio de crédito realizados	31/12/2016
<b>NOMBRE DEL INDICADOR</b>	<b>Seguimientos de Crédito</b>
Descripción	Número de seguimientos realizados con relación al número de seguimiento planificados
Fórmula de cálculo	Si o No
Responsable del indicador	Gerente de Procesos
Frecuencia de cálculo	Mensual
Responsable del Análisis	Gerencia Comercial

Una de las variables a medir es el riesgo del CT en cuanto al número de días de cartera: Es indispensable que no sobrepase los 35 días de cartera como estipula la política del Departamento de Crédito y Cobranza. El responsable de este análisis es el Gerente de Sistemas de Comercialización y su medición será mensual.

**Objetivo 5:** Estandarizar el proceso de ventas de Industrias Ales C.A y los CT's

**Estrategia 1:** Aplicar metodología de gestión para obtener una mejora continua en los procesos de la empresa

## Cuadro 28

### Seguimientos de gestión de venta

META 18	FECHA
100% Aplicación de la metodología de gestión	31/12/2016
NOMBRE DEL INDICADOR	Seguimientos de Crédito
Descripción	Aplicación de Metodología de Gestión para obtener una mejora continua
Fórmula de cálculo	Si o No
Responsable del indicador	Gerente de Procesos
Frecuencia de cálculo	Anual
Responsable del Análisis	Gerencia Comercial

Para obtener una mejora continua en los procesos de ventas de Industrias Ales C.A es necesario realizar una implementación de una metodología de gestión que nos permita ser más efectivos en tiempos de respuestas para garantizar un mejor desempeño en todo el proceso de ventas y obtener mejores resultados y el cumplimiento de metas comerciales

**Objetivo 5:** Estandarizar el proceso de ventas de Industrias Ales C.A y los CT's

**Estrategia 2:** Realizar auditorías trimestrales internas para verificar el funcionamiento de acuerdo a las políticas de Industrias Ales C.A

## Cuadro 29

### Auditoría al CT

META 20	FECHA
4 Auditorías aleatorias realizadas	31/12/2018

NOMBRE DEL INDICADOR	Auditoría al CT
Descripción	Número de auditorías realizadas con relación al número de auditorías planificadas
Fórmula de cálculo	Número de auditorías realizadas / Número de auditorías planificadas
Responsable del indicador	Jefe de Administración Comercial
Frecuencia de cálculo	Trimestral
Nivel bajo del indicador	0 - 49%
Nivel medio del indicador	50 - 79%
Nivel óptimo del indicador	80 - 100%
Responsable del Análisis	Gerencia Comercial

Para realizar la estandarización del proceso de ventas entre Industrias Ales C.A y el de los distribuidores CT's se realizará auditorías para verificar la información y si se están cumpliendo con las políticas establecidas; esta evaluación se la realizará de manera trimestral. El responsable de este indicador es el Jefe de Administración Comercial.

**Objetivo 5:** Estandarizar el proceso de ventas de Industrias Ales C.A y los CT's

**Estrategia 3:** Homologar el pago de comisiones de la fuerza de ventas del distribuidor CT con el de Industrias de Ales C.A

**Cuadro 30****Homologación de la metodología del pago de comisiones**

<b>META 21</b>	<b>FECHA</b>
100% Homologación de la Metodología del Pago de Comisiones	31/12/2017
<b>NOMBRE DEL INDICADOR</b>	<b>Proyecto de Desarrollo de Canal</b>
Descripción	Homologación de la Metodología del Pago de Comisiones
Fórmula de cálculo	SI o No
Responsable del indicador	Jefe de Administración Comercial
Frecuencia de cálculo	Anual
Responsable del Análisis	Gerencia Comercial

El pago de comisiones es un proceso que debe ser unificado entre la fuerza de ventas de los distribuidores CT's e Industrias Ales C.A, en vista que en la actualidad cada distribuidor paga con un criterio diferente a la fuerza de ventas.

**Objetivo 6:** Implementar un plan de desarrollo de distribución para otros canales

**Estrategia 1:** Realizar pruebas piloto para potencializar el sistema de distribución comercial

**Cuadro 31****Desarrollo Distribución para Otros Canales**

<b>META 22</b>	<b>FECHA</b>
Prueba piloto realizada	31/12/2016
<b>NOMBRE DEL INDICADOR</b>	<b>Proyecto de Desarrollo de Canal</b>
Descripción	Si se realizó el proyecto con relación a la fecha establecida en el cronograma
Fórmula de cálculo	SI o No
Responsable del indicador	Jefe de Administración Comercial
Frecuencia de cálculo	Anual
Responsable del Análisis	Gerencia Comercial

El objetivo de incrementar las ventas analizando el potencial comercial de las zonas se visualiza la posibilidad de ampliar otros modelos en el sistema del Modelo Comercial de Industrias Ales C.A, para esto será necesario la realización de un proyecto que permita identificar el mercado actual. El responsable de que el proyecto se realice es el Jefe de Administración Comercial este proyecto tendrá vigencia de un año.

**Objetivo 6:** Implementar un plan de desarrollo de distribución para otros canales

**Estrategia 2:** Identificar zonas potenciales para nuevos canales

### Cuadro 32

#### Identificación de zonas potenciales para nuevos canales

<b>META 23</b>	<b>FECHA</b>
100% Zonas censadas para identificar nuevos canales	31/12/2017

<b>NOMBRE DEL INDICADOR</b>	<b>Proyecto de Desarrollo de Canal</b>
Descripción	Identificar zonas potenciales para desarrollo de nuevos canales
Fórmula de cálculo	Zonas censadas / Universo de zonas comerciales
Responsable del indicador	Jefe de Administración Comercial
Frecuencia de cálculo	Anual
Nivel bajo del indicador	0 - 49%
Nivel medio del indicador	50 - 79%
Nivel óptimo del indicador	80 - 100%
Responsable del Análisis	Gerencia Comercial



2017	2016
<b>Meta: 100%</b> de zonas censadas y encuestas en base a la disponibilidad de adquirir los productos de Industrias Ales C.A	<b>Meta: Diagnóstico</b> del Censo Comercial de los Clientes Especializados  <b>Meta: 50%</b> de zonas censadas y encuestas en base a la disponibilidad de adquirir los productos de Industrias Ales C.A

**Figura 14 Metas intermedias para identificar nuevos canales**

La implementación de un nuevo modelo para el desarrollo de otros canales como el institucional que abarca instituciones, restaurantes, panaderías industriales entre otros, conlleva a identificar zonas potenciales para aplicar un propio modelo de distribución, esto permite que la empresa lleve el control de las ventas.

Esta identificación se lo hará en base al censo comercial que tiene la empresa y de acuerdo a los resultados obtenidos de las pruebas piloto que se realizará inicialmente.

**Objetivo 6:** Implementar un plan de desarrollo de distribución para otros canales

**Estrategia 3:** Aplicar nuevo modelo de distribución en otros canales

### Cuadro 33

#### Nuevo modelo de distribución en otros canales

<b>META 24</b>	<b>FECHA</b>
100% Nuevo Modelo Aplicado	31/12/2020

<b>NOMBRE DEL INDICADOR</b>	<b>Proyecto de Desarrollo de Canal</b>
Descripción	Aplicación de un nuevo modelo para otros canales
Fórmula de cálculo	SI o No
Responsable del indicador	Jefe de Administración Comercial
Frecuencia de cálculo	Anual
Responsable del Análisis	Gerencia Comercial

Finalmente una vez identificadas las zonas potenciales para el desarrollo de nuevos canales se procederá aplicar un nuevo modelo para otros canales, esto no permitirá llevar un control personalizado de los clientes exclusivos. El responsable de que esta gestión se realice es el Departamento de Sistemas Comerciales

## **CAPITULO IV**

### **DISCUSIONES**

#### **4.1 Conclusiones**

A lo largo de la presente investigación se evidenció que el Modelo de Distribución Comercial implementado a finales del año 2011 por la empresa Industrias Ales C.A no tuvo una planificación estratégica que mida los diferentes campos de acción y de esta manera no se dio el seguimiento adecuado en las diferentes etapas del cambio, originando problemas en la ejecución del mismo como por ejemplo, el mal manejo de la información, la falta de capacitación en la implementación del modelo, la existencia de zonas desatendidas, así como también una llegada a los clientes sin representación de la empresa y clientes con un servicio poco oportuno. Se pudo identificar también en la investigación, principalmente primaria, personal con mucho valor para la empresa, sin embargo la falta de una estructura definida en relación a distribución generaron los problemas observados.

Se constató que el modelo actual funciona pero en determinadas zonas, en donde Industrias Ales no tiene un sistema de distribución logístico, es decir en todo el país excepto las ciudades de Quito y Guayaquil. Así también se analizó que en estas dos ciudades por la alta rotación de los distribuidores CT, se debe implementar una fuerza de ventas propia.

De acuerdo al Autor Santesmas las actividades promocionales en el punto de venta para estimular la compra por parte de los consumidores las mismas deben estar bajo la responsabilidad del Departamento de Trade Marketing; en la actualidad las actividades realizadas no llegan al consumidor final, quedándose en las bodegas del distribuidor CT, originando una escasa rotación de los productos

En la evaluación del Sistema de Distribución Comercial se evidenció que el actual modelo bien ejecutado proporciona beneficios para la empresa como son un control directo en la fuerza de venta, mayor cobertura del mercado,

rentabilidad para la empresa, un proceso de ventas del Distribuidor CT y mantener una política estable de precios

En la actualidad la estructura comercial de la empresa no cuenta con vendedores especializados que desarrollen nuevos canales, perdiendo de esta manera participación del mercado en puntos potenciales como son panaderías, restaurantes, hoteles entre otros.

Así de esta manera en la propuesta planteada se busca mejorar a través de una planificación estratégica el modelo actual y no transformarlo completamente para cumplir con los objetivos establecidos

#### **4.2 Recomendaciones**

Al concluir este proyecto de tesis se recomienda:

- El desarrollo de planes de capacitación y charlas grupales con el objetivo de reforzar el nivel de conocimiento del funcionamiento del Modelo de Distribución Comercial
- Implementar un sistema de evaluación trimestral de los resultados obtenidos del personal de la fuerza de Ventas
- Trabajar en los Valores Organizacionales como elemento clave en los empleados para trabajar todos bajo un mismo objetivo
- Estructurar el Modelo de Distribución Comercial enfocándose en la depuración de rúters, sectores desatendidos, de acuerdo a los resultados del censo comercial (zonas fronterizas), esto permitirá tener un crecimiento sostenido en ventas
- Elaborar un plan de presupuesto por línea de negocio de acuerdo al número de clientes que tiene cada zona comercial
- Realizar campañas de comunicación en varios medios para llegar al consumidor final

- Incrementar del promedio diario de ventas a través de la distribución vertical, es decir por el incremento en la variedad de productos por local.
- Cambiar la Estructura Organizacional de la compañía ya que implica un cambio significativo en las funciones de la fuerza de venta propia de la empresa, los mismos que se enfocaran en el desarrollo de nuevos canales, y se llegará a zonas geográficas donde no se está llegando.
- Incorporar vendedores especializados para el desarrollo de nuevos canales; ejemplo: panaderías y restaurantes.
- Difundir las políticas organizacionales para proporcionar la orientación precisa al personal que permita alcanzar los objetivos.
- Adquirir un software que a través de dispositivos móviles permita conectarse en directo con el distribuidor CT, y de esta manera tener un control administrativo y comercial del mismo.
- Realizar pruebas pilotos en un distribuidor CT por región (Costa, Sierra, Austro) para verificar el correcto funcionamiento del sistema.
- Aplicar un proceso estandarizado de ventas el mismo que busca tener un Modelo de Distribución Comercial competitivo, eficiente y medible en el tiempo.
- Realizar auditorías internas trimestralmente las mismas que servirán para comprobar y verificar la adecuada aplicación de políticas.
- Elaborar un manual interno del perfil del Distribuidor CT y que se cumpla a cabalidad los requisitos solicitados
- Homologar la política de comisiones para el cálculo de pago de los sueldos variables de la fuerza de ventas del distribuidor CT con el personal de Industrias Ales C.A.
- Incorporar una fuerza de ventas propia en las ciudades de Quito y Guayaquil para contrarrestar la alta rotación de distribuidores CT's y así de esta manera tener un control directo sobre la información de ventas.

## BIBLIOGRAFÍA

- Celly, K. S. (1996). Resultado del Comportamiento basados en las relaciones de Canal. *Journal of Marketing Research* Chicago.
- Económica, J. N. (1999). *Aceites y Grasas Vegetales Comestibles*. Quito.
- Gillespie, K. a. (1996). *Smuggling in Emerging Markets: Global Implications*. *Columbia Journal: World Business*, .
- Koontz, H. (1991). *Estrategia, Planificación y Control*. México: MC Graw Hill.
- Muñiz González, R. (2014). *Marketing*. Obtenido de <http://www.marketing-xxi.com/canales-de-distribucion-63.htm>
- Santamaría Freire, E. J., & Daniel, G. C. (Octubre de 2007). *Modelo de Una Empresa de Distribución de Confitería para la Zona Central del País*. Ambato, Tungurahua, Ecuador: Tesis.
- Stanton, E. y. (2007). *Fundamentos de Marketing*. México: McGraw Hill 10 ed.
- Ansoff, H. (1976). *La estrategia de la empresa*. España: Eunsa.
- Dess, G.G. y Lumpkin, G.T. (2003). *Dirección estratégica: Creando ventajas competitivas*. Madrid, España: McGraw-Hill Interamericana.
- Ferrell, Hirt, Adriaenséns, Flores y Ramos,(2001), «Introducción a los Negocios en un Mundo Cambiante», Cuarta Edición, Mc Graw Hill, Pág. 371.
- Fleitman, Jack (2000), «Negocios Exitosos», Mc Graw Hill, Pág. 82.
- Menguzato y Renau.[1995], *La dirección estratégica de la empresa un enfoque innovador del management*. S.P.I, 427 pp.

- Mintzberg, Henry.[1998], El arte de moldear la estrategia./ Folletos Gerenciales, No 5 1988, CCED, MES, La Habana Cuba, 24 pp.
- Morrisey, George. [1993] El pensamiento estratégico. Construya los cimientos de su planeación./ Ed. Prentice Hall Hispanoamericana, Madrid, España. 119 pp.
- Philip Kotler y Gary Armstrong,(2003), Fundamentos de Marketing, Sexta Edición, Prentice Hall, Pág. 398.
- Kaplan, R.; Norton, (2004). Mapa Estratégico convirtiendo a los activos intangibles en resultados tangibles, Barcelona: Sponsor: Harvard Business School Publishing Corporation.
- Frydman, A. (1996) La esencial del marketing de servicios, Argentina. Tercera edición, Pags 269-272.
- Granjo, J (2008). Como hacer un plan estratégico de recursos humanos, España, Netbiblio
- Trespalacios, J (2006) Estrategias de distribución comercial, Thompson Paraninfo Pimera Edicion, México.
- Anaya, J (2007). Logística Integral la gestión operativa de la empresa, España, ESIC.
- Ballou, R (2004). Logística, administración de la cadena de suministro, México: Pearson Educación
- Navajo, P (2009). Planificación estratégica en organizaciones no lucrativas, España, MARCEA
- Amendola, L, Depool, T, Gonzáles, J, (2010) Como alcanzar soluciones satisfactorias aplicando trade off en la dirección y gestión de proyectos International conference on project engineering.

Giménez, J (2009). Economía de la empresa 2.

Steiner, George A [1996] Planeación Estraatéctica. Lo que todo dirigente debe saber.

<http://www.bbvacontuempresa.es>,(2014), La importancia de las estrategias competitivas en la empresa tomado de <http://www.bbvacontuempresa.es/recursos-humanos/la-importancia-las-estrategias-competitivas-la-empresa>.

<http://www.rankia.com>, (2014), La Importancia de la Estrategia Empresarial, tomado de <http://www.rankia.com/blog/la-sonrisa-de-buffett/425737-importancia-estrategia-empresarial>

<https://sites.google.com/site/analisisdeventa/participacion-de-mercado>. (s.f.).

Ley orgánica de regulación y control del poder de mercado Ecuador, (2011), tomado de [http://www.oas.org/juridico/PDFs/mesicic4\\_ecu\\_org7.pdf](http://www.oas.org/juridico/PDFs/mesicic4_ecu_org7.pdf)

Thompson, Ivan, (2003), definición de distribución, tomado de <http://www.promonegocios.net/distribucion/definicion-distribucion.html>

[www.educacion.navarra.es/portal/.../48152\\_Plan\\_de\\_Mejora\\_2010\\_11](http://www.educacion.navarra.es/portal/.../48152_Plan_de_Mejora_2010_11). (s.f.).

Porter, M (2009) las cinco fuerzas de Porter tomado de <http://managersmagazine.com/index.php/2009/06/5-fuerzas-de-michael-porter/>  
<http://www.ales.com.ec/>  
[https://prezi.com/vczjfr6amnb4/construccion-de-una-propuesta-estrategica/?utm\\_campaign=share&utm\\_medium=email](https://prezi.com/vczjfr6amnb4/construccion-de-una-propuesta-estrategica/?utm_campaign=share&utm_medium=email)