



# **UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS – ESPE**

**VICERRECTORADO DE INVESTIGACIÓN, INNOVACIÓN Y TRANSFERENCIA DE TECNOLOGÍA**

**CENTRO DE POSTGRADOS**

**MAESTRIA EN PLANIFICACIÓN Y DIRECCIÓN ESTRATÉGICA**

**PROMOCION XVIII**

**PERFIL DE TESIS DE GRADO DE MAESTRIA EN**

**“PLANIFICACIÓN Y DIRECCIÓN ESTRATÉGICA”**

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

**INTEGRANTES:** Pamela Elizabeth Jaramillo Jaya

**Mayo de 2014**

## INFORMACIÓN GENERAL

### 1. Título de la Tesis o Proyecto de Grado:

“Plan Estratégico de Mejora para el Sistema de Distribución Comercial en Industrias Ales S.A”

### 2. Responsable (s) del Proyecto o Tesis

Pamela Elizabeth Jaramillo Jaya

### 3. Línea y Sub Líneas de Investigación

**LÍNEA:** Economía Aplicada y Administración

**SUBLÍNEA:** Administración

### 4. Nombre de Posible Director del Proyecto o Tesis

Ph.D David Xavier Villacís Pazoz

### 5. Localización Geográfica del Tema y Área de Influencia.

La presente investigación se evaluará a nivel nacional en las Regiones Costa – Sierra – Austro en el canal HFS<sup>1</sup> (High Frequency Store)

**ÁREA DE INFLUENCIA:** Distribución

---

<sup>1</sup> HFS( High Frequency Store): Tiendas de alta frecuencia son puestos y quioscos que son visitados varias veces a la semana por un cliente que normalmente hace compras en pequeñas cuotas



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



## Detalle Zonas Comerciales de Industrias Ales:

	PRINCIPAL	ZONAS
SIERRA	QUITO	9
	ESMERALDAS	1
	SANTO DOMINGO DE TSACHILAS	2
	QUEVEDO	1
	IBARRA	2
	LAGO AGRIO - COCA	1
	COTOPAXI	1
	AMBATO	2
	CHIMBORAZO - BOLIVAR	1
	<b>TOTAL ZONAS SIERRA 20</b>	

	PRINCIPAL	ZONAS
COSTA	DAULE	1
	GUAYAQUIL	10
	DURAN	1
	PENINSULA	1
	MILAGRO	1
	NARANJAL	1
	BABAHOYO	1
	CHONE	1
	PORTOVIEJO	1
	MANTA	1
<b>TOTAL ZONAS COSTA 19</b>		

	PRINCIPAL	ZONAS
AUSTRO	CAÑAR	1
	AZUAY	2
	CUENCA	2
	MACHALA CIUDAD	1
	EL ORO	1
	MORONA	1
	LOJA - ZAMORA	1
<b>TOTAL ZONAS AUSTRO 9</b>		

NACIONAL	ZONAS
TOTAL REGIÓN SIERRA	20
TOTAL REGIÓN COSTA	19
TOTAL REGIÓN AUSTRO	9
<b>TOTAL CT'S NACIONAL</b>	<b>48</b>

**Fuente:** Industrias Ales C.A

**Elaborado:** Departamento de Sistemas Comerciales

## 6. Proyectos Relacionados o Complementarios

No existen proyectos relacionado.

## 7. Actividades a Realizarse y Cronograma

Tiempo	MAYO				JUNIO				JULIO				AGOSTO				SEPTIEMBRE				OCTUBRE				NOVIEMBRE			
Actividades	SEMANAS				SEMANAS				SEMANAS				SEMANAS				SEMANAS				SEMANAS							
TEMA	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Elaboración del Perfil	■	■	■																									
Aprobación del Perfil				■																								
Desarrollo primer capítulo					■	■																						
Revisión primer capítulo							■																					
Desarrollo segundo capítulo									■	■	■	■	■															
Revisión segundo capítulo													■	■														
Desarrollo tercer capítulo															■	■	■	■	■	■	■							
Revisión tercer capítulo																					■	■						
Desarrollo cuarto capítulo																							■	■	■	■		
Revisión cuarto capítulo																									■	■		
<b>TOTAL</b>	<b>24 SEMANAS</b>																											

## 8. Duración de la Elaboración del Proyecto o Tesis

24 semanas

## 9. Presupuesto

DESCRIPCIÓN	ÍTEMS	CANTIDAD	COSTO	TOTAL
Uso de la computadora	Computadora	1080 horas	0,25	270,00
Tecnología	Internet	5 meses	30,00	150,00
Materiales de Oficina	Papel Bond A4	5 resmas	5,00	25,00
	Lápiz, esfero, borrador	3	1,25	3,75
	Impresiones	2500	0,10	250,00
	Anillados	4	10,00	40,00
	Copias	500	0,05	25,00
	Empastados	4	15,00	60,00
	CD's	6	0,50	3,00
	Flash Memory	1	16,00	16,00
Textos especializados		5	40,00	200,00
<b>SUBTOTAL</b>			<b>118</b>	<b>1.042,75</b>
Imprevistos		15%		156,41
<b>TOTAL</b>				<b>1.199,16</b>

## 10. Financiamiento de la Elaboración del Proyecto o Tesis

Sin financiamiento

## 11. Firma del Responsable

Pamela Elizabeth Jaramillo Jaya

## 12. Firma del Coordinador del Programa

Armando Quintana

## 13. Fecha de Presentación

Mayo de 2014

## INFORMACIÓN ESPECÍFICA

### 1. Título

“Plan Estratégico de Mejora para el Sistema de Distribución Comercial en Industrias Ales C.A.”

### 2. Resumen

El mercado actual en el Ecuador, donde operan las empresas tanto comerciales como industriales existe factores como la competencia que exige hoy en día a desarrollar nuevas estrategias empresariales que permitan ser más competitivos entre una empresa y otra.

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>2</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.

---

<sup>2</sup> CT’s (Cobertura Total): Clientes Intermediarios que cubren zonas delimitadas en los puntos de venta

Es por esta razón que el principal aspecto de esta investigación es identificar los factores más influyentes que impiden cumplir con los presupuestos corporativos de la empresa, con el fin de analizar y conocer la problemática de los mismos y finalmente plantear posibles soluciones con el objetivo de implementar un plan estratégico para mejorar la acción empresarial lo que contribuirá a alcanzar mayor rentabilidad y por tanto el bienestar laboral de sus colaboradores.

El presente trabajo investigativo se lo realizará mediante el método cuantitativo, a través de una investigación descriptiva.

### **3. Problema**

#### **3.1 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 le 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 sus 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 C.A cuenta con un nuevo modelo de distribución comercial Go to Market<sup>3</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.

Este modelo permite una adecuada exhibición de productos y un manejo de precios acorde a las fuerzas de mercado y los elementos del costo que intervienen.

Como todo cambio profundo, las consecuencias al demostrar un esquema e implementar uno nuevo se refleja en reducción de volúmenes de venta, proceso que se revierte poco a poco en la medida que el nuevo modelo alcanza un mayor grado de madurez.

---

<sup>3</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

### **3.2 Planteamiento del Problema**

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

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

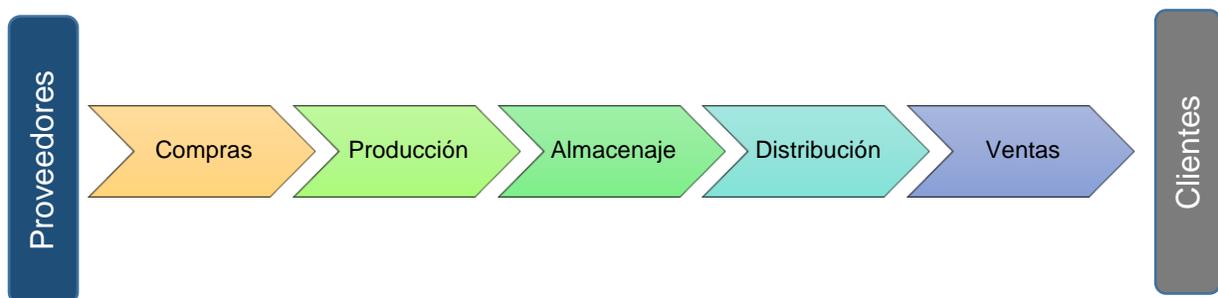
- ¿Por qué razón se decidió cambiar de modelo de distribución comercial?
- ¿Cuáles han sido los factores relevantes del nuevo modelo comercial para que no exista un crecimiento en ventas en el negocio de elaborados de aceites, jabones y mantecas de la empresa Industrias Ales C.A.?
- ¿Cuál ha sido la evolución de los CT's que comenzaron este nuevo modelo de distribución comercial?
- ¿Qué mecanismos se debería aplicar para mejorar el funcionamiento del modelo de distribución comercial para incrementar las ventas en esta línea de negocios?

## **4. Justificación e Importancia**

A partir del año 2011 Industrias Ales. C.A implementó una estrategia comercial basado en un nuevo modelo Go to Market o distribución de cobertura total con el objetivo de asegurar una constante llegada a todos los canales y mercados respaldada por una extensa y eficiente red de distribución a nivel nacional y con

cobertura directa, con la que garantiza la permanente y oportuna disponibilidad de todas sus marcas en todos los rincones del país.

### Cadena de Suministro de Industrias Ales C.A



### Estrategia de Distribución



Producto	Tradicional	Autoservicio	Institucional
Jabones	80%	20%	0%
Aceites	80%	10%	10%
Mantes	81%	2%	17%

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

**Elaborado:** Departamento de Procesos Comerciales

## Evolución de Ventas del Negocio de Grasas y Aceites



**Fuente:** Industrias Ales C.A

**Elaborado:** Econ. Pamela Jaramillo

## Situación Actual de Ventas

### RESUMEN NACIONAL DE VENTAS ELABORADOS

ENE - ABR 2014 INFORMACION EN TM

NACIONAL	Real	Ppto	Volumen no alcanzado
Aceites Consumo	8.516.431	9.115.611	(599.180)
Aceites Especializados	1.584.295	1.268.963	315.332
Jabon Lavar	3.986.837	4.171.075	(184.238)
Mantecas	4.599.816	5.508.668	(908.852)
<b>Total</b>	<b>18.687.379</b>	<b>20.064.317</b>	<b>(1.376.938)</b>

**Fuente:** Industrias Ales C.A

**Elaborado:** Econ. Pamela Jaramillo

Con este antecedente la presente investigación, analizará los factores relevantes que inciden en el decrecimiento de ventas y trata de contribuir en la formulación de una propuesta en base a la aplicación de mecanismos y técnicas

de comercialización que permita mejorar el modelo de distribución comercial implementado e incrementar el volumen de ventas

## **5. Objetivos**

### **5.1 Objetivo General**

Formular un plan de mejora en el modelo de distribución comercial para obtener mayor eficiencia y participación del mercado

### **5.2 Objetivos Específicos**

- Desarrollar el Marco teórico del tema en estudio
- Aplicar la metodología de la investigación
- Desarrollar el estudio empírico
- Plantear discusiones y Líneas de Investigación

## **6. Marco Teórico**

### **6.1 Marco Legal**

- Plan del buen vivir 2013-2017 (Matriz Productiva)
- Fundación de fomento de exportaciones de aceite de palma y sus derivados de origen nacional (FEDEPAL)
- Registro Social (RS) – MCDS (Aliméntate Ecuador)

- Constitución de la República del Ecuador (Código Orgánico de la Producción, Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria,)
- ANCUPA (Asociación Nacional De Cultivadores De Palma Africana)
- Normas INEN

## 6.2 Marco Teórico

La teoría de desarrollo de canales que presenta (Gillespie, 1996) explica los patrones de cambio observados en los canales de comercialización y pronosticar cambios futuros. Existen dos enfoques básicos que tienen una relevancia especial a los mercados emergentes: un enfoque de desarrollo económico y enfoque en donde domina la cultura. Esta teoría plantea una hipótesis en la cual las instituciones al mayoreo y menudeo avanzan hacia funciones y ofertas de productos cada vez más complejas. Por lo tanto los canales en los países en desarrollo se asemejan a aquellos en los países desarrollados y los paradigmas que surgen de este enfoque pueden ser aplicados en todas las naciones o culturas.

(Celly, 1996) En su investigación nos habla de la importancia de los canales de distribución y del impacto que tiene en el resultado de los negocios la experiencia que tenga el distribuidor para atender el mercado meta y sus relaciones con los encargados del programa de marketing de la empresa.

Plantea también que la confianza que tenga la empresa en su distribuidor permitirá tener una mejor coordinación que se reflejara en el cumplimiento de sus metas-negocio.

(Stanton, 2007) Hace referencia en la forma en que las empresas pueden recurrir a los canales ya existentes o bien a otros nuevos para dar un mejor servicio a sus clientes. Al seleccionar sus canales tratan de conseguir una ventaja diferencial, que pueden ser:

Distribución directa o, Distribución indirecta, canal constituido por el productor, el consumidor final y al menos por un nivel de intermediarios.

### 6.3 Marco Conceptual

- **Canales de Distribución**

El canal de distribución representa un sistema interactivo que implica a todos los componentes del mismo: fabricante, intermediario y consumidor. Según sean las etapas de propiedad que recorre el producto o servicio hasta el cliente, así será la denominación del canal.

En función a estas etapas se distinguen cuatro tipos de canales:

**Ultracorto/directo:** No existe ningún intermediario: el producto llega al consumidor final directamente desde el fabricante. Ejemplo: banco.

**Corto:** Consta de un intermediario, minorista, que ofrece el producto al consumidor final. Ejemplo: tienda de muebles.

**Largo:** Introduce dos intermediarios entre el fabricante y el consumidor final. Ejemplo: restaurante.

**Muy largo:** Todos los demás canales que introducen más intermediarios.

Ejemplo: agentes de ventas, centrales de compras, etc. (Muñiz González, 2014)

- **Centro de Distribución**

Instalaciones que bajo un mismo techo tienen un sistema eficiente y totalmente integrado del flujo de los productos: recepción de pedidos, surtido de pedidos y la preparación para su entrega. (Santamaría Freire & Daniel, 2007)

- **Ciclo de Negocio**

Las tres etapas recurrentes de una economía: generalmente prosperidad, recesión y recuperación. (Santamaría Freire & Daniel, 2007)

- **Competencia Ajena al Precio**

Estrategia en que un vendedor conserva precios estables e intenta mejorar su posición en el mercado haciendo hincapié en otros aspectos (no relacionados con el precio). (Stanton, 2007)

- **Competencia de Precios**

Estrategia en que una empresa ofrece periódicamente productos al menor precio posible, casi siempre acompañados de un mínimo de servicios. (Stanton, 2007)

- **Mercado Meta**

Grupo de clientes (personas u organizaciones) para quienes un vendedor diseña una mezcla de marketing. (Stanton, 2007)

- **Mix de Productos**

Número de líneas de productos que una empresa ofrece a la venta. (Stanton, 2007)

- **Participación de Mercado (Market Share, en inglés)**

Es el porcentaje que tenemos del mercado (expresado en unidades del mismo tipo o en volumen de ventas explicado en valores monetarios) de un producto o servicio específico. (<https://sites.google.com/site/analisisdeventa/participacion-de-mercado>, s.f.)

- **Rutas de Distribución**

Secuencia y frecuencia de atención a clientes de la zona de venta. (Stanton, 2007)

- **Zona de Venta**

Espacio geográfico donde se va a realizar la venta de los productos, la misma puede estar dividida en sectores para facilitar su administración. (Stanton, 2007)

- **Análisis de la Participación en el Mercado**

Estudio pormenorizado de la participación de una compañía en el mercado en cifras totales y también por línea de producto y por segmento. (Santamaría Freire & Daniel, 2007)

- **Estrategia**

Son programas generales de acción que llevan consigo compromisos de énfasis y recursos para poner en práctica una misión básica. Son patrones de objetivos los cuales se han concebido e iniciados de tal manera, con el propósito de darle a la organización una dirección planificada. (Koontz, 1991)

- **Plan de Mejora**

Es un conjunto de medidas de cambio que se toman en una organización para mejorar su rendimiento. Las medidas de mejora deben ser sistemáticas, no improvisadas ni aleatorias. Deben planificarse cuidadosamente, llevarse a la práctica y constatar sus efectos.

([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.)

- **Industria de Grasas – Aceites**

Actualmente muestran un gran desarrollo tecnológico y nutricional. Los derivados de estos productos se utilizan en la alimentación, aseo e higiene, en la conservación de la salud, y en innumerables productos y objetos que se utiliza y consume diariamente. (Económica, 1999)

- **Eficiencia**

Está vinculada a utilizar los medios disponibles de manera racional para llegar a una meta. Se trata de la capacidad de alcanzar un objetivo fijado con anterioridad en el menor tiempo posible y con el mínimo uso posible de los recursos, lo que supone una optimización. (<http://definicion.de/eficiencia/>, s.f.)

- **Eficacia**

Es la capacidad de alcanzar el efecto que espera o se desea tras la realización de una acción. (<http://definicion.de/eficacia/>, s.f.)

## **7. Metodología de Investigación,**

Para el presente trabajo se utilizará el método de investigación cuantitativa, empleando un método de estudio descriptiva, por sus procesos y su aplicación ya que esta investigación nos permitirá detallar las características más importantes del problema dentro de un tiempo y espacio determinado, analizando cómo se origina y desarrolla el problema de estudio.

Los métodos y técnicas de investigación que se utilizarán con el fin de desarrollar el presente trabajo de manera veraz y confiable, serán la recopilación y análisis de datos.

Se utilizará para recopilar la información estadística el sistema Business Object y BCPS, herramientas utilizadas por Industrias Ales C.A.

## **8. Cronograma**

### **CAPITULO I**

#### **1. MARCO TEÓRICO**

##### 1.1 MARCO LEGAL

##### 1.2 ESTADO DEL ARTE

##### 1.3 MARCO CONCEPTUAL

### **CAPITULO II**

#### **2. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN**

##### 2.1 RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

##### 2.2 ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN

### **CAPÍTULO III**

#### **3. EMPIRICO**

##### 3.2 PLAN DE MEJORA

##### 3.2.1 PLANTEAMIENTO DE OBJETIVOS

##### 3.2.2 PLANTEAMIENTO DE ESTRATEGIAS

##### 3.2.3 PLANES DE ACCIÓN

##### 3.2.4 PLANES OPERATIVOS

##### 3.2.5 PLAN ECONÓMICO - FINANCIERO

## CAPITULO IV

### 4. DISCUSIONES

### 9. Bibliografía

<http://mba.americaeconomia.com/articulos/reportajes/empresas-familiares-como-hacer-perdurar-el-negocio>

<http://www.gestiopolis.com/canales7/mkt/canales-de-distribucion-en-las-empresas-multifuncionales.htm>

<http://www.eumed.net/tesis-doctorales/2006/pcv/1b.htm/thm>

<http://www.allbookez.com/pdf/38orz/>

<http://www.marketing-xxi.com/canales-de-distribucion-63.htm>

<http://www.gestiopolis.com/canales/gerencial/articulos/34/estrategia.htm>

<http://www.ales.com.ec/>

<http://definicion.de/eficacia/>. (s.f.).

<http://definicion.de/eficiencia/>. (s.f.).

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

[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.).

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.