

ESCUELA POLITECNICA DEL EJÉRCITO

**FACULTAD DE CIENCIAS TECNOLÓGICAS
"HEROES DEL CENEPA"**

**MONOGRAFIA DE GRADO PREVIA A LA OBTENCION DEL
TITULO DE TECNOLOGO EN MARKETING Y PUBLICIDAD**

**TEMA: APLICACIÓN DEL BENCHMARKING EN LOS
CANALES DE DISTRIBUCIÓN DE PRODUCTOS MINERVA**

AUTORAS:

**Gabriela Oviedo Hidalgo
Lorena Sagal Martínez**

**DIRECTOR: Ing. Armando Quintana
CODIRECTOR: Dr. Elias Chandi**

**QUITO-ECUADOR
2005**

EXTRACTO

La presente monografía se ha desarrollado en base de los canales de distribución de la empresa de café ecuatoriana “Productos Minerva Cia. Ltda.”

Se ha diseñado un proceso de Benchmarking a los canales de distribución con el objetivo de mejorar los tiempos y zonas en los que se entrega el producto al consumidor final, identificando los cuellos de botella para de esa manera mostrarnos más competitivos y eficientes ante la competencia.

Se identificó las falencias para mejorar y desarrollar nuevas técnicas que permitan reestructurar y optimizar la distribución que actualmente se lleva en nuestros canales.

EXTRACT OF THE MONOGRAPH

The present monograph has been developed in base of the channels of distribution of the company of coffee Ecuadorian Products Minerva Cía. Ltda."

: A process has been designed from Benchmarking to the distribution channels with the objective of improving the times and areas in those that surrenders the product to the final consumer, identifying the bottle necks for in that way to show us competitive and efficient than the competition.

The problems was identified to improve and to develop new techniques that allow to restructure and to optimize the distribution that at the moment is taken in our channels.

CERTIFICACION

Certifico que el presente trabajo fue realizado en su totalidad por las señoritas Gabriela de los Angeles Oviedo Hidalgo y Lorena Elizabeth Sagal Martínez, como requerimiento parcial a la obtención del título de Tecnólogo en Marketing y Publicidad.

Quito, Septiembre de 2005

Ing. Armando Quintana

Chandi

DIRECTOR

CODIRECTOR

Dr. Elias

DEDICATORIA

Con el objetivo de poder devolver en parte todo el esfuerzo y sacrificio que han realizado durante toda nuestra vida estudiantil, ofrecemos con mucho cariño este trabajo a nuestras queridas y abnegadas madres Rita Hidalgo y Mariana Martínez.

Sabemos que este trabajo es algo mínimo en relación a todo lo que ellas nos han brindado empezando por la vida, pero queremos expresarles que sin su presencia no habiéramos podido llegar hasta donde estamos y tampoco ser las personas de bien formadas con sus sabios consejos.

No podemos dejar pasar estas líneas sin ofrecer parte de la dedicatoria a la Sra. Bertha Hidalgo, tía de Gabriela, quien siempre nos ha estado apoyando y cuidando como una madre para que hoy podamos sentirnos dichosas de haber concluido una etapa más en nuestras vidas.

Yo Lorena, dedico también mi trabajo a la memoria de mi padre Manuel Sagal que con su bendición desde el cielo me ha cuidado, me ha guiado y me ha dado la fuerza suficiente para obtener este título, y sé que a él le hubiera gustado festejármelo.

AGRADECIMIENTO

A Dios por darnos la vida y el empuje necesario para culminar con éxito una etapa más de nuestras vidas.

A nuestras madres Rita y Mariana por apoyarnos moralmente en la culminación de nuestra carrera.

A la Escuela Politécnica del Ejército por habernos formado profesionalmente,

al Ing. Armando Quintana, nuestro director y amigo por la comprensión y la ayuda en el desarrollo de nuestra monografía; al Dr. Elías Chandi, nuestro codirector por su colaboración y paciencia para demostrarnos que todo objetivo es fácil de alcanzar con perseverancia y por brindarnos su amistad .

A todos nuestros queridos profesores de la Facultad de Ciencias Tecnológicas "Héroes del Cenepa" que con los conocimientos impartidos de su cátedra y de la vida lograron hacernos visualizar que nuestro existir tiene sentido cuando se logra sus metas.

A todos nuestros familiares y amigos que desde nuestras casas y en el aula de la universidad nos brindaron su cariño y la plena confianza de que siempre estarán con nosotros en los buenos y malos momentos.

INDICE

- Capitulo 1: CANALES DE DISTRIBUCION
 - 1.1 Historia de los Canales de Distribución 1
 - 1.2 Definición de los Canales de Distribución 14
 - 1.3 Clases de los Canales de Distribución 18
 - 1.4 Importancia, Objetivo y Utilidad de los Canales de Distribución 30
 - 1.5 Selección de los Canales de Distribución 37
 - 1.6 Aplicación de los Canales de Distribución 46
 - 1.7 Estructura de los Canales de Distribución 47

- Capitulo 2: EL BENCHMARKING 51
 - 2.1 Definición y objetivos del Benchmarking 54
 - 2.2 Características, alcance y utilización del Benchmarking 67
 - 2.3 Clases de Benchmarking 83
 - 2.4 Justificación del Benchmarking 85
 - 2.5 Identificación del Benchmarking 89

- Capítulo 3: LA EMPRESA
 - 3.1 Historia de Productos Minerva 97
 - 3.2 Misión de la Empresa 99
 - 3.3 Visión de la Empresa 99

3.4 Planificación Estratégica	100
3.5 Consumo del Café en el Ecuador	103
3.6 Líneas de Productos de Café Minerva	113
3.7 Canales de Distribución de Productos Minerva	115
• Capítulo 4: CANALES DE DISTRIBUCION DE LOS LIDERES	
4.1 Análisis de los Canales de Distribución de los Líderes	119
4.2 Identificación de la Empresas Líderes de los Canales de Distribución	129
4.3 Comparación de Productos Minerva vs. los Líderes en en los Canales de Distribución	133
• Capítulo 5: EL BENCHMARKING EN PRODUCTOS MINERVA	
5.1 Establecimiento de un proceso de Benchmarking en Productos Minerva	139
5.2 Identificación del Benchmarking en Productos Minerva	158
5.3 Plan Logístico de Distribución de Productos Minerva	159
5.4 Plan Operativo de Distribución de Productos Minerva	164
5.4.1 Precio vs. Competencia	169
5.4.2 Rendimiento vs. Competencia	171

• Capítulo 6: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	
6.1 Conclusiones	175
6.2 Recomendaciones	176
• Bibliografía	178

CAPITULO 1

CANALES DE DISTRIBUCION

1.1 HISTORIA DE LOS CANALES DE DISTRIBUCIÓN

Los canales de distribución tuvieron su inicio en la época feudal cuando se generó el primer sistema económico para poder comercializar productos que ayudaron en alimentación básica.

Es por esta razón que existe un estrecho vínculo entre el feudalismo y los primeros canales de distribución que se desarrollaron en el mundo entero.

A continuación detallaremos las principales características, antecedentes y consecuencias que se dieron por la presencia del feudalismo en aquella época.

¿Qué es el feudalismo?

(Del lat. feudum: feudo). Donación territorial que recibía un vasallo del señor a cambio de su servicio militar. Esta institución al principio (en el Imperio Romano), en la forma de colonato, forma embrionaria del feudo, existió en Europa desde fines de la época carolingia hasta fines de la Edad Media.

El feudalismo se caracteriza por su situación espacial y temporal específicas, por las relaciones sociales jerárquicas y de dependencia que generó, por el retorno a una economía agraria y por el predominio cultural de la Iglesia católica.

El feudalismo fue una forma de organización social y política, pero sobre todo económica, de los pueblos europeos manifestada entre los siglos IX y XVIII, con algunas transformaciones a partir del siglo XV, y cuya base residía en la agricultura.

Sistema contractual de relaciones políticas y militares entre los miembros de la nobleza de Europa occidental durante la alta edad media. El feudalismo se caracterizó por la concesión de feudos (casi siempre en forma de tierras y trabajo) a cambio de una prestación política y militar, contrato sellado por un juramento de homenaje y fidelidad. Pero tanto el señor como el vasallo eran hombres libres, por lo que no debe ser confundido con el régimen señorial, sistema contemporáneo de aquél, que regulaba las relaciones entre los señores y sus campesinos. El feudalismo unía la prestación política y militar a la posesión de tierras con el propósito de preservar a la Europa medieval de su desintegración en innumerables señoríos independientes tras el hundimiento del Imperio Carolingio.

El feudalismo fue el sistema político económico y social que se desarrolló en Europa a partir del siglo IX y se mantuvo hasta el siglo XIV.

El feudalismo aparece por varios motivos:

En primer lugar, por la desaparición del imperio de Carlomagno que hizo que los nobles tuvieran un enorme poder dentro de su territorio y los reyes perdieran casi todo su poder.

En segundo lugar, por la inseguridad que se produjo en Europa ya que se ocasionaron en este periodo nuevas invasiones como los vikingos, los eslavos, los húngaros y los búlgaros, esto hizo que la gente pidiera protección a los nobles.

Por tanto estas causas unidas a una situación económica precaria hicieron posible el desarrollo del feudalismo. Dos instituciones a partir de ahora tendrán una gran importancia:

La encomendación.- esto significa que un hombre libre o vasallo entraba a formar parte o al servicio de un señor, a este le juraba fidelidad a cambio el señor le daba protección. Este contrato o relación personal se hacía en el llamado acto del homenaje.

El beneficio.- en el acto del homenaje el señor entregaba a cambio un beneficio o feudo por sus servicios prestados, por tanto en esta relación se castigaba muy duramente la felonía, (traición). El beneficio consistía

normalmente en la entrega de un lote de tierras para su usufructo normalmente de por vida hasta que después se hizo hereditario, a cambio, la gente tenía que pagar unos impuestos como la Talla, que era el tributo que pagaban al noble, consistente en lo que él quiera; las Corveas, consistían en la obligación de trabajar gratuitamente en las tierras del noble; las Banalidades, era el impuesto por el uso del molino, del honor, del lagar (para hacer el vino), etc.; a esto hay que añadir los impuestos que se daban a la iglesia.

En definitiva el noble en su territorio gozaba de un poder absoluto incluso hacia leyes administraba justicia y acuñaba monedas.

La sociedad feudal se dividía en estamentos o clases sociales, cada estamento era independiente y no tenía relación uno con otro, incluso cada uno de ellos tenía sus propios tribunales.

Estos estamentos eran:

Nobleza: constituía un porcentaje muy pequeño de la población aunque poseían una gran cantidad de tierras de cultivo, tenían muchos privilegios no pagaba impuestos y no se mezclaba con otra gente.

La iglesia: era un estamento no muy numeroso de población formado por religiosos y religiosas que tenían privilegios y tribunales propios, dentro del clero hay que hacer una separación entre el alto clero que estaba formado por los hijos de los nobles y eran los que ocupaban cargos como

obispos, cardenales, abades, por otro lado se encontraba el bajo clero formado por personas pertenecientes al campesinado. La iglesia también tenía muchas tierras

Trabajadores: estaba formado por la gran mayoría de la población, no tenían muchos derechos sólo obligaciones, pagaban muchos impuestos y se dedicaban a trabajar.

Siervos: tenían un estatus (situación social) parecido al de los esclavos aunque no eran dueños de ellos los nobles sino que estaba adscritos a la tierra donde habían nacido y de ella no podían salir.

En definitiva cada estamento era independiente y tanto la nobleza como la iglesia eran los estamentos privilegiados.

Causas de la aparición del sistema feudal

La guerra fue endémica durante toda la época feudal, pero el feudalismo no provocó esta situación; al contrario, la guerra originó el feudalismo. Tampoco el feudalismo fue responsable del colapso del Imperio Carolingio, más bien el fracaso de éste hizo necesaria la existencia del régimen feudal. El Imperio Carolingio se hundió porque estaba basado en la autoridad de una sola persona y no estaba dotado de instituciones lo suficientemente desarrolladas. La desaparición del Imperio amenazó con sumir a Europa en una situación de anarquía: cientos de señores individuales gobernaban a sus pueblos con completa independencia respecto de cualquier autoridad soberana. Los vínculos feudales

devolvieron cierta unidad, dentro de la cual los señores renunciaban a parte de su libertad, lo que era necesario para lograr una cooperación eficaz. Bajo la dirección de sus señores feudales, los vasallos pudieron defenderse de sus enemigos, y más tarde crear principados feudales de cierta importancia y complejidad. Una vez que el feudalismo demostró su utilidad local reyes y emperadores lo adoptaron para fortalecer sus monarquías

Características del sistema feudal

En su forma más clásica, el feudalismo occidental asumía que casi toda la tierra pertenecía al príncipe soberano —bien el rey, el duque, el marqués o el conde— que la recibía "de nadie sino de Dios". El príncipe cedía los feudos a sus barones, los cuales le rendían el obligado juramento de homenaje y fidelidad por el que prestaban su ayuda política y militar, según los términos de la cesión. Los nobles podían ceder parte de sus feudos a caballeros que le rindieran, a su vez, homenaje y fidelidad y les sirvieran de acuerdo a la extensión de las tierras concedidas. De este modo si un monarca otorgaba un feudo de doce señoríos a un noble y a cambio exigía el servicio de diez caballeros, el noble podía ceder a su vez diez de los señoríos recibidos a otros tantos caballeros, con lo que podía cumplir la prestación requerida por el rey. Un noble podía conservar la totalidad de sus feudos bajo su dominio personal y mantener a sus caballeros en su señorío, alimentados y armados, todo ello a costa de sufragar las prestaciones debidas a su señor a partir de su propio

patrimonio y sin establecer relaciones feudales con inferiores, pero esto era raro que sucediera ya que los caballeros deseaban tener sus propios señoríos. Los caballeros podían adquirir dos o más feudos y eran proclives a ceder, a su vez, parte de esas posesiones en la medida necesaria para obtener el servicio al que estaban obligados con su superior. Mediante este subenfudamiento se creó una pirámide feudal, con el monarca en la cúspide, unos señores intermedios por debajo y un grupo de caballeros feudales para servir a la convocatoria real.

Los problemas surgían cuando un caballero aceptaba feudos de más de un señor, para lo cual se creó la institución del homenaje feudatario, que permitía al caballero proclamar a uno de sus señores como su señor feudal, al que serviría personalmente, en tanto que enviaría a sus vasallos a servir a sus otros señores. Esto quedaba reflejado en la máxima francesa de que "el señor de mi señor no es mi señor" de ahí que no se considerara rebelde al subvasallo que combatía contra el señor de su señor. Sin embargo, en Inglaterra, Guillermo I el Conquistador y sus sucesores exigieron a los vasallos de sus vasallos que les prestaran juramento de fidelidad.

Jurídicamente los habitantes del feudo estaban sometidos a determinadas leyes, normas o reglas, que también afectaban a su economía, ejemplo de las banalidades, que prohibía la venta de los productos de los colonos antes que lo hubiera hecho el señor.

La justicia solía ser potestad absoluta del señor feudal dentro de sus dominios, y afectaba incluso a los transeúntes. Dependiendo del tipo de feudo, por ejemplo en los grandes señoríos, se podía incluso condenar a muerte y ejecutar la sentencia. En los feudos donde se disponía de la llamada inmunidad, el rey cedía y perdía todo el derecho sobre los feudos en favor del señor beneficiario, que adquiría no sólo el derecho soberano de ejercer justicia, sino de disfrutar de las rentas públicas.

Los avances técnicos y las mejoras en las herramientas y aperos, como la introducción del arado con ruedas, supuso un mayor rendimiento de las tierras feudales, permitiendo que todos los habitantes de un feudo fueran autosuficientes. Fresco del siglo XIV, Torre del águila, Trento, Italia.

Evolución económico-social del feudalismo

Como se ha dicho, durante la época feudal la gran parte de la población vivía de la agricultura. Los cultivos principales eran los cereales: trigo, centeno, avena, cebada, y también variadas legumbres como habas y guisantes. Al principio, los rendimientos de la tierra se tornaron insuficientes para alimentar a los campesinos y sus familias, y cubrir además el canon de obligado cumplimiento con el señor feudal. Fue a partir del siglo IX cuando se comenzó a manifestar una mejora en el rendimiento agrícola, gracias a los avances técnicos en herramientas (como el arado con ruedas), mejoras en la sujeción de los yugos en los animales de tiro, etc.

A partir del siglo XI el molino de mano queda apartado por el molino de agua, que además de suponer una ventaja en términos de rendimiento, favoreció los intereses impositivos de los señores feudales, que obligaron a los colonos a utilizar los molinos de la reserva que empezaban a proliferar en todos los feudos, previo pago de una tasa. La fuerza del agua se demostró igualmente muy importante para otras tareas, como la de mover telares o accionar las fraguas. En esta época comienzan también a especializarse determinados oficios artesanos, tales como alfareros, herreros, carboneros, curtidores, etc.

La economía cerrada del feudo empieza a cambiar sustancialmente durante el siglo XI, dependiendo menos de la agricultura y pasando a una importante diversificación, donde el comercio toma forma y da paso a las ciudades, quedando el feudo relegado a un segundo lugar. Nace así un periodo conocido como Baja Edad Media. En este periodo surgieron acontecimientos importantes que afectaron al comercio y la agricultura feudal de la Europa continental, tal como el desarrollo del imperio bizantino, y el poder de los musulmanes en el sur de Europa y Oriente Próximo. En el siglo XII, con las cruzadas se consiguió aumentar el contacto y familiarizar a los europeos con determinados productos de los países islámicos, tales como los tejidos de algodón y los cítricos. Por otro lado, determinadas regiones prósperas en su día como Mesopotamia,

retrocedieron hasta el extremo de la subsistencia cuando los mongoles destruyeron sus avanzados sistemas de irrigación.

¿Cuándo y dónde tuvo sus inicios el feudalismo?

El feudalismo o régimen feudal es el tipo de sociedad que predominó en Europa occidental en el siglo X, se expandió durante el siglo XI y alcanzó su apogeo a finales del siglo XII y durante todo el siglo XIII. En estos siglos el feudalismo se dio predominantemente en Francia, Alemania y buena parte de Italia. También hubo feudalismo en Inglaterra, ciertos reinos cristianos de España y los estados latinos del cercano Oriente. A la época de la historia de Europa donde predominó el régimen feudal se le denomina Edad Media.

En otros lugares y épocas han existido sociedades similares al feudalismo europeo. Se ha hablado de feudalismo en el antiguo Egipto, en las colonias españolas en América, en el imperio bizantino, en el mundo árabe, en el imperio turco, en Rusia, en Japón, etcétera. En estos casos es preferible describir estas civilizaciones, si acaso, como "sociedades feudales" en vez de "feudalismo" porque este término se usa específicamente para referirnos al sistema social de Europa occidental durante la Edad Media.

El feudalismo nació, principalmente, a consecuencia del proceso de ruralización surgido a partir del siglo VIII tras la desaparición del mundo urbano de Roma, favorecido por las invasiones germánicas, que aprovecharon la decadencia del Imperio Romano para crear los reinos

germánicos, y también por las segundas invasiones del siglo IX que intensificaron la tendencia.

En el juramento de vasallaje se simbolizaba la entrega personal de un noble a otro noble o rey, jurándole fidelidad. Ilustración de La ceremonia del homenaje, Casa del Arcediano, Barcelona.

El feudalismo comenzó en Francia favorecido por los reyes carolingios, y pronto se extendió a todos los países europeos (Alemania, Italia, Inglaterra, España...), siendo en Francia e Inglaterra donde se mantuvo con mayor fuerza. La evolución del feudalismo tuvo un momento decisivo con la capitular de Querzy (año 877), en la cual se concedía el derecho preferente de los hijos de un señor feudal a sucederle en el feudo, quedando establecido como institución mediante consagración, es decir, bendecido por la iglesia, lo que motivó que los eclesiásticos (obispos, abades, monjes...) se integraran en la sociedad feudal, y muchos obispos y abades titulares de señoríos gobernasen como verdaderos señores feudales las diócesis y abadías que recibían de los nobles.

Jerarquía feudal

La práctica generalizada del contrato feudal dio lugar a una verdadera jerarquía feudal con el rey a la cabeza. Bajo el rey estaban los vasallos inmediatos o grandes vasallos, propietarios de los feudos más grandes y cuyo grupo estaba formado por los nobles y eclesiásticos (duques,

marqueses, condes, obispos, abades, etc.); les seguían los vasallos poseedores de los feudos más pequeños (barones, vizcondes, etc.); los últimos eran los caballeros, propietarios sólo de su caballo, que servían militarmente a un señor feudal a cambio de tierras o dinero.

La sociedad feudal estaba formada por la nobleza feudal (las citadas clases de los nobles y eclesiásticos) y el pueblo, compuesto por los villanos o colonos y los siervos. Los villanos o colonos eran campesinos que cultivaban pequeñas parcelas de tierra cedidas por el señor feudal a cambio de determinadas rentas y servicios personales; tenían libertad para disponer de los bienes, contraer matrimonio (abonando una tasa) y abandonar la residencia (aunque debían solicitar el permiso del señor).

Por su parte, los siervos eran una clase inferior, jurídicamente y en la práctica eran el equivalente a esclavos, pues su situación de servidumbre del señor, al que pertenecían como una propiedad, se transmitía junto con la tierra. La institución de esta servidumbre, compuesta por los llamados siervos de la gleba (en relación con la tierra que estaban obligados a cultivar) fue muy importante entre los siglos XI y XIII, y estaba nutrida de hombres libres o esclavos emancipados, los cuales, con objeto de asegurarse su propio sustento, adquirían ese pacto con el señor para toda la vida. En ese pacto se obligaba el siervo a la entrega de una parte de los frutos cultivados, prestación de servicios personales y algunas otras formas de limitación de su propia libertad y de los miembros de su propia

familia; un ejemplo llamativo es el denominado Derecho de Pernada, por la cual algunos señores feudales se atribuían el derecho de entrar al lecho de la mujer desposada antes que su propio marido, y que podía ser rescatado mediante el pago de una suma de dinero. La condición de los siervos de la gleba evolucionó en Europa occidental, primero en calidad de censatarios y más tarde ya como propietarios libres, que alcanzó a otras regiones con la expansión de los reinos cristianos.

Los territorios feudales

La sociedad feudal se organizaba alrededor del feudo o unidad territorial (una especie de mini estado), consistente en una propiedad rústica generalmente muy extensa que rodeaba el lugar en que habitaba el señor feudal; los dueños del feudo (nobles o eclesiásticos) lo eran no sólo de todo el conjunto de sus dominios, sino también de los que en ellos residían. Un feudo típico constaba de un amplio terreno de entre 350 y 800 hectáreas formado por bosques, pastos y tierras agrícolas; jardín con hortalizas y hierbas aromáticas, colmenas para la obtención de miel, lago o estanque para peces, molino para la molienda del cereal, horno para el pan, establos, fragua, telares, y en muchas ocasiones una prensa o lagar para vino o aceite. Si el feudo alcanzaba toda una parroquia incluía también una iglesia. Todo el conjunto de instalaciones permitía a sus moradores ser autosuficientes.

En el feudo se distinguían dos partes bien diferenciadas: La reserva o tierra dominicata, lugar de uso exclusivo en que se alzaba la mansión o castillo residencia del señor feudal, y donde se concentraban las tierras más productivas. En ellas se situaban generalmente las instalaciones comunes (establos, horno, molino, etc.) a las cuales acudían los campesinos para moler, cocer el pan, confeccionar tejidos, etc., y por cuya utilización debían abonar un canon. La otra parte del feudo eran los mansos, que consistían en parcelas de terreno que el señor entregaba a los villanos o colonos para su cultivo. No tenían una extensión determinada, sino que ésta venía dada por la capacidad del suelo y el rendimiento obtenido para alimentar un colono y toda la familia asentada en la parcela.

1.2 DEFINICION DE CANALES DE DISTRIBUCION

Canal	Recorrido
DIRECTO	Fabricante → Consumidor
CORTO	Fabricante → Detallista → Consumidor
LARGO	Fabricante → Mayorista → Detallista → Consumidor
DOBLE	Fabricante → Agente → Mayorista → Detallista → Consumidor

FUENTE: CD Canales de Distribución de Rafael Muñiz González

ELABORADO POR: Rafael Muñiz González

1. Según "Rafael Muñiz González", la definición de canales de distribución es la siguiente:

Distribución: Es el diseño de los arreglos necesarios para transferir la propiedad de un producto y transportarlo de donde se elabora a donde finalmente se consume.

Hemos considerado necesario incluir los canales de distribución por ser éstos los que definen y marcan las diferentes etapas que la propiedad de un producto atraviesa desde el fabricante al consumidor final. Por ello los cambios que se están produciendo en el sector indican la evolución que está experimentando el marketing, ya que junto a la logística serán los que marquen el éxito de toda empresa.

En cualquier caso, debemos abordar los sistemas tradicionales de distribución ya que, independientemente de ser básicos para entender la filosofía de los canales, aún abarcan en la actualidad una parte importante de nuestra actividad comercial. Canal de distribución, lo podríamos definir como «áreas económicas» totalmente activas, a través de las cuales el fabricante coloca sus productos o servicios en manos del consumidor final. Aquí el elemento clave radica en la transferencia del derecho o propiedad sobre los productos y nunca sobre su traslado físico. Por tanto, no existe canal mientras la titularidad del bien no haya cambiado de manos, hecho muy importante y que puede pasar desapercibido.

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.

Ejemplos de canales

- Directo: bancos, seguros, industriales, Cupón ONCE...
- Cortos: muebles, grandes almacenes, grandes superficies, coches...
- Largos: hostelería, tiendas de barrio...
- Dobles: master franquicias, importadores exclusivos...

Funciones de los canales de distribución

- Centralizan decisiones básicas de la comercialización.
- Participan en la financiación de los productos.
- Contribuyen a reducir costes en los productos debido a que facilitan almacenaje, transporte.
- Se convierten en una partida del activo para el fabricante.
- Intervienen en la fijación de precios, aconsejando el más adecuado.
- Tienen una gran información sobre el producto, competencia y mercado.
- Participan activamente en actividades de promoción.
- Posicionan al producto en el lugar que consideran más adecuado.

- Intervienen directa o indirectamente en el servicio posventa.
- Colaboran en la imagen de la empresa.
- Actúan como fuerza de ventas de la fábrica.
- Reducen los gastos de control.
- Contribuyen a la racionalización profesional de la gestión.
- Venden productos en lugares de difícil acceso y no rentables al fabricante.

2. Según la www.gestiopolis.com los canales de distribución son:

Los que se definen como los conductos que cada empresa escoge para la distribución más completa, eficiente y económica de sus productos y servicios de manera que el consumidor pueda adquirirlos con el menor esfuerzo posible.

El canal de distribución lo constituye un grupo de intermediarios relacionados entre sí que hacen llegar los productos y servicios de los fabricantes a los consumidores y usuarios finales.

Las empresas generalmente deben acudir a socios estratégicos para desarrollar todas las etapas de marketing de manera adecuada. Ante esta situación, nace la necesidad para las empresas de utilizar intermediarios que realicen tareas que no están al alcance de la empresa.

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

Cuando una empresa o fabricante se plantea la necesidad de elegir el canal más adecuado para comercializar sus productos, tendrá en cuenta una serie de preguntas que serán las que indiquen el sistema más adecuado, en razón a su operatividad y rentabilidad:

- Que control quiere efectuar sobre sus productos?
- Deseo llegar a todos los rincones del país?
- Quiero intervenir sobre la fijación final del precio ?
- Voy a intervenir en todas las actividades promocionales?
- Tengo gran capacidad financiera?
- Dispongo de un gran equipo comercial?
- Me interesa introducirme en otros países directamente?
- ¿Cómo es mi infraestructura logística?
- ¿Qué nivel de información deseo?

Sin un buen intermediario no se puede ofrecer de la mejor manera un producto. Por tal razón, las compañías deben buscar el ideal y así garantizar que sus bienes lleguen correctamente al consumidor final.

1.3 CLASES DE LOS CANALES DE DISTRIBUCION

Existen diferentes tipos de intermediarios en la parte de mercadeo de la empresa. A continuación un breve repaso de los más importantes según "Rafael Muñiz González":

Los canales de distribución son:

- Productor
- Mayorista
- Minorista
- Consumidor

Pueden escogerse las siguientes formas de hacer llegar el producto al consumidor:

Del productor al mayorista, del mayorista al minorista y del minorista al consumidor.

Del productor al consumidor.

Del productor al mayorista y de éste al consumidor.

Del productor al minorista y de éste al consumidor.

Analicemos cada uno de ellos:

Productores - Consumidores: esta es la vía más corta y rápida que se utiliza en este tipo de productos. La forma que más se utiliza es la venta de puerta en puerta, la venta por correo, el telemercadeo y la venta por teléfono. Los intermediarios quedan fuera de este sistema.

Productores – minoristas - consumidores: este es el canal más visible para el consumidor final y gran número de las compras que efectúa el público en general se realiza a través de este sistema. Ejemplos de este canal de distribución son los concesionarios automotrices, las gasolineras y las tiendas de ropa. En estos casos el productor cuenta generalmente con una fuerza de ventas que se encargará de hacer contacto con los minoristas que venden los productos al público y hacen los pedidos después de lo cual los venden al consumidor final.

Productores – mayoristas - minoristas o detallistas: este tipo de canal lo utiliza para distribuir productos tales como medicina, ferretería y alimentos. Se usa con productos de gran demanda ya que los fabricantes no tienen la capacidad de hacer llegar sus productos a todo el mercado consumidor.

Productores – intermediarios – mayoristas – consumidores: este es el canal más largo, se utiliza para distribuir los productos y proporciona una amplia red de contactos; por esa razón, los fabricantes utilizan a los intermediarios o agentes. Esto es muy frecuente en los alimentos perecederos.

El que se mencionen estos canales de la manera en que se ha hecho no significa que sean los únicos; en ocasiones se hace una combinación de ellos.

Mayoristas: Son generalmente empresas grandes con capital y recursos elevados, por lo que pueden mantener gran cantidad de mercancía en su almacén. Tienen su propia fuerza de ventas y publicidad con promociones, teniendo capacidad para otorgar créditos.

FABRICANTE → MAYORISTA → CONSUMIDOR FINAL



Es un establecimiento mercantil, que vende todo tipo de productos, ejerciendo funciones de bodegaje y que vende o revende gamas completas de productos tanto a empresas como a consumidores finales.

Los mayoristas son aquellas personas, jurídicas o físicas que compran a fabricantes, con objeto de volver a vender el artículo a un detallista para obtener un beneficio. Son varias las razones por las que un fabricante debe considerar el uso de un almacenista, pero principalmente destacaremos aquella que le permite llegar a un mayor número de puntos de venta, con menor coste operativo, una mejor rentabilidad y aprovechamiento del equipo humano del fabricante, consiguiéndose así aumentar la cifra de ventas. En la actualidad es un segmento de la distribución que está a la baja.

Minoristas: Generalmente son empresas pequeñas, que no teniendo recursos económicos, no acceden fácilmente al otorgamiento de crédito y mantienen existencias limitadas de mercancías.

Es el establecimiento mercantil que se dedica a vender a consumidores finales (venta al detal).

Detallistas: son las personas naturales o jurídicas que venden al consumidor final; establecerse en el mundo del minorista o detallista es relativamente fácil, pero no muy aconsejable desde el punto de vista de rentabilidad, ya que en principio tan sólo se necesita una aportación económica que cubra el local y los productos, pero los resultados de esta incursión no son siempre satisfactorios, ya que la inexperiencia, falta de formación y fuerte competencia contribuyen a que en muchas ocasiones se abandone el proyecto o se tenga una pérdida considerable de dinero.

Consumidor: Son las personas que van a valorar y consumir el producto ofrecido por los detallistas y mayoristas. Ellos son la parte esencial del proceso de la distribución ya que ellos tendrán la decisión final sobre si seguir o no consumiendo un producto, dependiendo que tan óptima sea la calidad y la satisfacción que le proporciona ese producto determinado.

- Por el tipo de comprador:
 - Individual o familiar
 - Empresarial

- Organismos públicos
- Otras instituciones (culturales, deportivas, religiosas, etc.)
- Por el tipo de consumo:
 - Inmediato: los productos se consumen al poco tiempo de su adquisición. Los compradores son individuales o familiares. Ej.; Alimentos.
 - Duradero: los productos son utilizados a lo largo de un periodo prolongado de tiempo. Ej.: Electrodomésticos.
 - Servicios: intercambio de bienes intangibles, como los seguros.

Satisfacción del cliente

La satisfacción del cliente depende del desempeño percibido de un producto en relación con las expectativas del comprador. Si el desempeño del producto es igual o excede las expectativas del comprador, éste se sentirá satisfecho o complacido, si el desempeño del producto no está a la altura de las expectativas, el cliente se siente descontento.

Las expectativas del cliente se basan en parte en las experiencias de compra, en las opiniones de amigos y en la información, así como en las promesas de los mercadólogos y sus competidores.

Aun cuando la empresa centrada en el cliente trata de proporcionar un elevado nivel de satisfacción a éste, en relación con sus competidores, no siempre trata de incrementar al máximo la satisfacción del consumidor. Una compañía siempre puede incrementar la satisfacción del cliente

bajando sus precios o mejorando sus servicios pero esto puede dar como resultado utilidades más bajas

Distribuidor: Es el intermediario mayorista, generalmente especializado en la venta de productos con el cual el fabricante espera apoyo en la parte de promoción y venta.

Comercializador minorista: Es un negocio independiente que genera enlaces entre empresas y consumidores finales.

Comercializador mayorista: Es un negocio independiente que se dedica a generar enlaces y contactos entre mayoristas y empresas. Generalmente esta figura se utiliza en la comercialización internacional.

Corredor: Es el intermediario que sirve de enlace entre compradores y vendedores sin tomar nunca posesión física de ningún producto.

Facilitador o empresa de logística: Es la empresa que colabora en el desarrollo o desempeño de actividades de distribución diferentes a la compra y venta. (Bodega, transporte, empaque etc.)

Existen intermediarios que se dedican a funciones especializadas dependiendo de la actividad económica que realizan. Un ejemplo son las empresas de seguridad.

Ricoveri Marketing en su libro Canales de Distribución, nos indica que:

Factores que deben tomarse en cuenta para escoger distribuidores:

- Naturaleza del producto.
- Precio del producto, en el mercado.
- Utilidad que deja la venta del producto.

Con relación al canal que se piensa escoger:

- Estabilidad.
- Reputación.
- Fuerza de ventas.
- Capacidad.
- Organización.
- Servicio.

Políticas que deben establecerse en los canales de distribución:

Para que un distribuidor cumpla fielmente su misión es necesario que conozca debidamente las políticas del productor, por lo que hay que dárselas a conocer preferentemente por escrito.

Tipos de funciones que realizan los intermediarios:

Compra: Adquisición de productos para consumo final y reventa.

Venta: Ejercer la promoción y venta tanto a consumidores finales como a compradores corporativos.

Clasificación: El intermediario separa los diferentes productos del proveedor para explotarlos por separado.

Acumulación: Reunir bienes de diversas empresas para ofrecerlos. (El caso típico es el mayorista).

Transporte: Movimiento de bienes.

Investigación de mercados: Algunos intermediarios cumplen la función de obtener información para el desarrollo de las investigaciones de mercado.

Financiamiento: Realizar operaciones de caja para ofrecer liquidez y en general soluciones de recursos tanto a compradores como vendedores.

Almacenamiento: Correcto manejo de inventarios para su posterior venta o uso.

Segmentación: Dividir los productos o servicios según los diferentes perfiles de usuarios que existan. Factores: capacidad de compra, edad, sexo etc.

Existen también funciones especializadas. Un ejemplo son las actividades de desecho y reciclaje.

La empresa no es únicamente su infraestructura productiva, es también el tendido logístico y su capacidad de establecer relaciones comerciales tanto con intermediarios como con consumidores finales y corporativos.

Otros sistemas de venta

Según Rafael Muñiz González existen otros sistemas de venta:

1. Discount

En el mercado español, el concepto de discount se aplica sobre todo para definir a los supermercados con no muchos productos de alta rotación y precios muy agresivos, entre ellos se pueden distinguir los denominados soft y hard discount -descuento suave y fuerte-. En el primero se engloba a Día y en el segundo, a los grupos alemanes capitaneados por la cadena Lidl.

2. Venta por correspondencia

Las ventas se realizan a través del catálogo enviado directamente por correo, depositado en el buzón o a través de anuncios en prensa. Es un sistema cuya implantación está resultando difícil en España y que utilizan principalmente las empresas multinacionales. Las posibilidades de este canal de distribución se han visto reducidas con la implantación del e-commerce.

3. Vending

Es la venta realizada a través de máquinas expendedoras de artículos diversos (tabaco, periódicos, bebidas, café, cajeros automáticos, caramelos). El éxito de estos aparatos está en situarlos en puntos de venta estratégicos; las máquinas han de estar dónde y cuándo se las

necesita. Japón es el país líder en este sistema seguido, en segundo lugar, por EE.UU.

4. Category Killers

Literalmente traducidos como asesinos de categorías, el término fue acuñado en EE.UU. respondiendo a la distribución de grandes superficies ultraespecializadas, bien en música, juguetes, bricolaje, muebles, informática u otros productos que dan al cliente la oferta más amplia y variada demandable en su segmento de negocio con los precios más baratos del mercado. Tienen como objetivo barrer -asesinar- el mercado o negocio que han elegido -categoría- siendo el mejor en calidad, precio y surtido.

Una definición que hoy día en España puede parecer utópica o simplista, pero que en otros países europeos, y sobre todo en EE.UU., ha revolucionado el sistema comercial y empresarial de aquellos sectores en los que este tipo de empresas ha triunfado. Así por ejemplo, en los juguetes el gigante norteamericano Toys «R» Us absorbe en EE.UU., más del 50 por 100 de la cuota de mercado.

5. Venta a domicilio

Venido a menos, es un sistema clásico de ventas utilizado para vender todo tipo de productos. No goza en España de un gran reconocimiento debido a que no todos los productos comercializados por este método

ofrecen garantías, ya que estamos viviendo en una época de gran inseguridad ciudadana.

6. La venta ambulante

El comercio ambulante es una forma histórica de ejercer la actividad comercial. Es un canal propio de distribución, y como tal no puede considerarse como un sector complementario o subsidiario del comercio sedentario, ni como un aspecto marginal de éste. No es, a pesar de que a algunos les pese, una modalidad comercial a extinguirse; por el contrario, su tendencia va en aumento tanto en volumen de actividad como en normalización, cualificación y especialización.

Cumple también un importante papel de servicio básico a la comunidad, especialmente en núcleos urbanos y en pequeños municipios rurales, ya que satisface las necesidades de consumo y abastecimiento de sectores sociales con un reducido poder adquisitivo.

7. e-commerce

Comercio entre empresas y clientes que se realiza a través de Internet.

8. Tiendas Franquiciadas

Debido a la importancia y futuro del sector, hemos considerado oportuno tratarlo más ampliamente en la última parte del capítulo.

1.4 IMPORTANCIA, OBJETIVO Y UTILIDAD DE LOS CANALES DE DISTRIBUCIÓN

Importancia

Las decisiones sobre los canales de distribución dan a los productos los beneficios del lugar y los beneficios del tiempo al consumidor.

El beneficio de lugar se refiere al hecho de llevar un producto cerca del consumidor para que este no tenga que recorrer grandes distancias para obtenerlo y satisfacer así una necesidad. El beneficio de lugar se puede ver desde dos puntos de vista: el primero considera los productos cuya compra se favorece cuando están muy cerca del consumidor, el cual no está dispuesto a realizar un gran esfuerzo por obtenerlos.

El segundo punto de vista considera los productos exclusivos, los cuales deben encontrarse solo en ciertos lugares para no perder su carácter de exclusividad; en este caso, el consumidor está dispuesto a realizar algún esfuerzo, mayor o menor grado, para obtenerlo según el producto que se trate.

El beneficio de tiempo es consecuencia del anterior ya que si no existe el beneficio de lugar, tampoco este puede darse. Consiste en llevar un producto al consumidor en el momento más adecuado. Hay productos que deben estar al alcance del consumidor en un momento después del

cual la compra no se realiza; otros han de ser buscados algún tiempo para que procuren una mayor satisfacción al consumidor.

Proporcionar especialización y división de la mano de obra: es el desglose de una tarea compleja en otras más pequeñas y sencillas para asignarlas a los especialistas, crea una mayor eficiencia y reduce los costos promedio de producción.

Los canales de mercadotecnia también logran economías de escala por medio de la especialización y división de la mano de obra al ayudar a los productores que carecen de motivación, financiamientos o conocimientos para vender directamente a los usuarios o consumidores finales.

Como vencer las discrepancias:

- Discrepancia de cantidad: es la diferencia entre la cantidad del producto fabricado y la cantidad que el usuario final desea comprar. Almacenando el producto y distribuyéndolo en las cantidades apropiadas, los canales de mercadotecnia solucionan las discrepancias de cantidad, pues logran que los productos estén disponibles en las cantidades que desean los consumidores.

- Discrepancia de surtido: es la falta de todos aquellos artículos que un consumidor necesita para obtener la plena satisfacción de un producto. Para vencer las discrepancias de surtido, los canales de mercadotecnia

reúnen en un lugar muchos de los productos necesarios para redondear el surtido que el consumidor necesita.

- Discrepancia temporal: es la diferencia entre el tiempo en que un artículo se produce y el tiempo en que un consumidor está listo para comprarlo. Los canales de mercadotecnia resuelven las discrepancias temporales manteniendo inventarios en anticipación a la demanda.

- Discrepancia de espacio: Puesto que la producción masiva exige muchos compradores potenciales, los mercados suelen estar dispuestos en grandes regiones geográficas, lo que crea una dispersión de espacio. Los canales de mercadotecnia resuelven las discrepancias espaciales logrando que los productos estén disponibles en ubicaciones convenientes para los consumidores.

La provisión de eficiencia en el contacto: los canales simplifican la distribución porque reducen el número de transacciones necesarias para llevar los productos de los fabricantes a los consumidores, además de tener disponible un surtido de bienes en un solo lugar.

El uso de los intermediarios en el canal reduce mucho el número de contactos requeridos. Como resultado, los productores ofrecen sus productos con efectividad y eficiencia en costos a los consumidores de todo el mundo.

Objetivo

Objetivos de la distribución física. Muchas empresas expresan su objetivo como: llevar los bienes adecuados a los lugares adecuados en el momento adecuado, y al menor costo. Por desgracia, ningún sistema de distribución física puede a la vez maximizar los servicios al cliente y minimizar los costos de distribución. Un nivel máximo de servicio al cliente implica grandes inventarios, el mejor medio de transporte y muchas bodegas, todo lo cual eleva los costos de distribución. Un mínimo de costos de distribución implica un medio de transporte barato, inventario reducido y pocas bodegas.

La compañía no puede sencillamente dejar que cada gerente de distribución física limite sus propios costos. En efecto, los costos de transporte, almacenaje y procesamiento de pedidos interactúan, a menudo en forma inversa. Por ejemplo, los bajos niveles de inventarios reducen este tipo de costos, pero también incrementan los que representan la falta de suministros, los pedidos atrasados., el papeleo , los ciclos de producción especial y los envíos por transporte rápido, que son más caros. Como los costos y actos de la distribución física implican fuertes transacciones, las decisiones deben tomarse sobre la base de la totalidad del sistema.

El punto de partida para el diseño del sistema es el estudio de lo que desean los consumidores y lo que ofrecen los competidores. Los primeros

piden varias cosas de sus proveedores: entregas puntuales, inventarios lo bastante amplios, la capacidad de satisfacer necesidades de emergencia, un manejo cuidadoso de la mercancía, un buen servicio después de la venta, y la voluntad de tomar a devolución o canje los artículos defectuosos. Una compañía tiene que investigar la importancia de estos servicios para los consumidores. Por ejemplo, el tiempo de reparación es sumamente importante para los compradores de un equipo de fotocopiado; por ello Xerox desarrollo un patrón de entrega de servicio capaz de "poner en funcionamiento una máquina descompuesta en cualquier lugar de la zona continental de Estados Unidos a las tres horas de haber recibido la solicitud de servicio".

Una compañía también debe examinar los niveles de servicio de la competencia antes de fijar los suyos. Por lo general, querrá ofrecer al menos el mismo nivel de los demás. Pero su objetivo es maximizar las ganancias, no las ventas y por ello debe analizar los costos que representa otorgar un mayor nivel de servicios.

En última instancia, la compañía debe establecer objetivos para la distribución física con el fin de que estos guíen la planificación. Ya con un conjunto de objetivos, la compañía está lista para diseñar un sistema de distribución física que minimice el costo de alcanzarlos. Los puntos principales son los siguientes: ¿Cómo deben manejarse los pedidos (procesamiento de pedidos)? ¿Dónde deben situarse las existencias

(almacenamiento)? ¿Qué cantidad debe tenerse a mano (inventario)? Y, ¿Cómo debe enviarse los bienes (transporte)?

Objetivo General

Realizar un estudio general de lo concerniente a la distribución en planta, en lo que respecta a la industria, sus generalidades y el cálculo de requerimientos, así como la utilización de las técnicas de relaciones de actividades para construir el plan layout.

Objetivos Específicos

- Hacer una investigación bibliográfica para conocer el marco teórico de la distribución en planta.

- Dar a conocer los aspectos sobre la seguridad e higiene ocupacional con los aspectos que debe contar una empresa de este tipo.

- Efectuar el cálculo de requerimientos de la maquinaria y equipo que es parte fundamental en la empresa.

- Identificar el tipo de flujo de materiales que se tendrán en la empresa.

- Realizar el cálculo físico de la planta, tanto del área administrativa como de producción.

- Diseñar el plan layout con base a la formación obtenida de las relaciones de actividades para ese fin.
- Saber quiénes son los actuales competidores conociendo su estructura y quiénes pueden ser en un futuro muy próximo, siendo estos últimos los competidores potenciales.
- Intentar en lo posible conocer los objetivos, acciones, y reacciones de la competencia; esto nos proporcionará una ventaja en la toma de decisiones respecto a las medidas que haya adoptado la competencia.
- Análisis FODA de la competencia; la empresa tratará de averiguar cuáles son sus propios puntos Débiles, con los que se puede sentir Amenazada por el resto de la competencia, y saber sus puntos Fuertes, con los que va a poder obtener Oportunidades respecto a la competencia. La dificultad de este análisis radica en que la empresa no siempre es objetiva en las apreciaciones que realiza de sí misma.

Utilidad

Funciones de canal:

Los intermediarios de los canales de mercadotecnia desempeñan varias funciones esenciales que hacen posible el flujo de bienes entre el productor y el comprador. Las tres funciones básicas que desarrollan los intermediarios son las siguientes:

1. Las funciones transaccionales se refieren al contacto y comunicación con los compradores potenciales para que tomen conciencia de los productos existentes y explicarles sus características, ventajas y beneficios.
2. Las funciones logísticas incluyen selección, integración, asignación y clasificación de productos en conjuntos homogéneos o heterogéneos.
3. Las funciones de facilitación incluye la investigación y el financiamiento. La investigación proporciona información acerca de los integrantes del canal y los consumidores. El financiamiento asegura que los miembros del canal tengan el dinero suficiente para que los productos sigan fluyendo por el canal hasta el consumidor final.

1.5 SELECCIÓN DE LOS CANALES DE DISTRIBUCION

Un canal de mercadotecnia (también llamado canal de distribución) es una estructura de negocios de organizaciones interdependientes que va desde el punto del origen del producto hasta el consumidor. Los productores se mueven a través de los canales de mercadotecnia por medio de la distribución física.

Existen tres importantes necesidades que satisfacen los canales de mercadotecnia:

1. Canales de Distribución para Productos Industriales

Los productos industriales tienen una distribución diferente de las de los productos de consumo y emplean cuatro canales que son:

- Productores usuarios industriales: este es el canal más usual para los productos de uso industrial ya que es más corto y el más directo; utiliza representantes de ventas de la propia fábrica. Ejemplos: grandes fabricantes de metal, productores de bandas transportadoras, fabricantes de equipos para construcción y otros.

- Productores distribuidores industriales consumidores industriales: en este caso los distribuidores industriales realizan las mismas funciones de los mayoristas y en algunas ocasiones desempeñan las funciones de los mayoristas y en algunas ocasiones desempeñan las funciones de fuerza de ventas de los fabricantes.

- Productores agentes distribuidores industriales usuarios industriales: en este canal la función del agente es facilitar las ventas de los productos y la función del distribuidor es almacenar los productos hasta que son requeridos por el usuario industrial.

- Productores agentes usuarios industriales: en este caso los distribuidores industriales no son necesarios y, por lo tanto, se eliminan. Ejemplo: productos agrícolas.

2. Canales de Distribución para Productos de Consumo

Los Canales para productos de consumo se dividen a su vez en cinco tipos que se consideran los más usuales:

- **Productores Consumidores:** esta es la vía más corta y rápida que se utiliza en este tipo de productos. La forma que más se utiliza es la venta de puerta en puerta, la venta por correo, el telemarketing y la venta por teléfono. Los intermediarios quedan fuera de este sistema.
- **Productores minoristas consumidores:** este es el canal más visible para el consumidor final y gran número de las compras que efectúa el público en general se realizan a través de este sistema. Ejemplos de este canal de distribución son los concesionarios automotrices, las gasolineras y las tiendas de ropa. En estos casos el productor cuenta generalmente con una fuerza de ventas que se encargara de hacer contacto con los minoristas que venden los productos al público y hacen los pedidos después de lo cual los venden al consumidor final.
- **Productores mayoristas minoristas o detallistas:** este tipo de canal es utilizado para distribuir productos tales como medicina, ferretería y alimentos. Se usa con productos de gran demanda ya que los fabricantes no tienen la capacidad de hacer llegar sus productos a todo el mercado consumidor.

· Productores intermediarios mayoristas consumidores: este es el canal mas largo, se utiliza para distribuir los productos y proporciona una amplia red de contactos; por esa razón, los fabricantes utilizan a los intermediarios o agentes. Esto es muy frecuente en los alimentos perecederos.

El que se mencionen estos canales de la manera en que se ha hecho no significa que sean los únicos; en ocasiones se hace una combinación de ellos.

3. Integración de los Canales de Distribución

Los productores y los intermediarios actúan conjuntamente para obtener beneficios mutuos. En ocasiones los canales se organizan mediante acuerdos; hay otros que se organizan y controlan por iniciativa de un solo director que puede ser un agente, un fabricante, un mayorista o un minorista. Este director puede establecer políticas para el mismo y coordinar la creación de la mezcla de mercadotecnia.

Los eslabones de un canal pueden combinarse en forma horizontal y vertical bajo la administración de un líder del canal. La combinación puede estabilizar los suministros, reducir costos y aumentar la coordinación de los miembros del canal.

Integración vertical de los canales. Se combinan dos o más etapas del canal bajo una dirección. Esto trae como resultado la compra de las operaciones de un eslabón de canal o la realización de las operaciones de este eslabón para llevar a cabo las funciones. Por ejemplo, un gran comerciante de ventas masivas, como las tiendas de descuento, pueden almacenar y transportar los productos que le compra al fabricante, con lo cual se elimina la necesidad de utilizar al mayorista. Esta integración incluye el control de todas las funciones desde la fabricación hasta el consumidor final.

Integración horizontal de los canales. Consiste en combinar instituciones al mismo nivel de operaciones bajo una administración única. Un ejemplo serán las tiendas departamentales. Esta integración proporciona ahorros importantes en especialistas de publicidad, investigación de mercados, compras, etc. Y la puede llevar a cabo una organización al fusionarse con otras organizaciones o incrementando el número de unidades.

La integración horizontal no es el mejor enfoque gerencial para mejorar la distribución y entre sus limitaciones incluye:

- Dificultad para coordinar más unidades.
- Menor flexibilidad
- Aumento en la planeación y en la investigación para enfrentarse a operaciones en mayor escala.

· Mercados más heterogéneos.

4. Criterios para la Selección del Canal de Distribución

Las decisiones sobre distribución deben ser tomadas con base en los objetivos y estrategias de mercadotecnia general de la empresa. La mayoría de estas decisiones las toman los productores de artículos, quienes se guían por tres criterios gerenciales:

La cobertura del mercado. En la selección del canal es importante considerar el tamaño y el valor del mercado potencial que se desea abastecer. Como ya se mencionó los intermediarios reducen la cantidad de transacciones que se necesita hacer para entrar en contacto con un mercado de determinado tamaño, pero es necesario tomar en cuenta las consecuencias de este hecho; por ejemplo, si un productor puede hacer cuatro contactos directos con los consumidores finales, pero hace contacto con cuatro minoristas quienes a su vez lo hacen con consumidores finales; el número total de contactos en el mercado habrá aumentado a dieciséis, lo cual indica como se ha incrementado la cobertura del mercado con el uso de intermediarios.

Control. Se utiliza para seleccionar el canal de distribución adecuado, es decir, es el control del producto. Cuando el producto sale de las manos del productor, se pierde el control debido a que pasa a ser propiedad del comprador y este puede hacer lo que quiere con el producto. Ello implica

que se pueda dejar el producto en un almacén o que se presente en forma diferente en sus anaqueles. Por consiguiente es más conveniente usar un canal corto de distribución ya que proporciona un mayor control.

Costos. La mayoría de los consumidores piensa. Que cuanto más corto sea al canal, menor será el costo de distribución y, por lo tanto menor el precio que se deba pagar. Sin embargo, ha quedado demostrado que los intermediarios son especialistas y que realizan esta función de un modo más eficaz de lo que haría un productor; por tanto, los costos de distribución son generalmente más bajos cuando se utilizan intermediarios en el canal de distribución.

De lo anterior se puede deducir que el utilizar un canal de distribución mas corto da un resultado generalmente, una cobertura de mercado muy limitada, un control de los productos mas alto y unos costos más elevados; por el contrario, un canal más largo da por resultado una cobertura más amplia, un menor control del producto y costos bajos.

Cuanto más económico parece un canal de distribución, menos posibilidades tiene de conflictos y rigidez. Al hacer la valoración de las alternativas se tiene que empezar por considerar sus consecuencias en las ventas, en los costos y en las utilidades. Las dos alternativas conocidas de canales de distribución son: la fuerza vendedora de la empresa y la agencia de ventas del productor. Como se sabe el mejor

sistema es el que produce la mejor relación entre las ventas y los costos. Se empieza el análisis con un cálculo de las ventas que se realizan en cada sistema, ya que algunos costos dependen del nivel de las mismas.

Decisiones sobre la estrategia del canal.

El diseño de la estrategia del canal de mercadotecnia exige varias decisiones cruciales. Deben asegurarse de que la estrategia de canal que escogieron es consistente con el producto, la promoción y las estrategias de precio.

Factores que afectan la selección del canal.

Factores de mercado. Entre los factores de mercado más importantes que afectan la selección del canal de distribución se hallan las consideraciones respecto al cliente meta. Los gerentes de mercadotecnia deben contestar las siguientes preguntas: ¿Quiénes son los clientes potenciales? ¿Qué es lo que compran? ¿Dónde lo compran? ¿Cuándo lo compran? ¿Cómo lo compran? La selección del canal depende del hecho de que el fabricante venda a consumidores o a clientes industriales.

La ubicación geográfica y el tamaño del mercado también son importantes para la selección del canal. Un mercado muy grande exige más intermediarios.

Factores de producto. Los productos que son más complejos, hechos a la medida y costosos, tienden a beneficiarse con los canales de mercadotecnia más cortos y directos. Este tipo de productos se vende mejor por conducto de personal de ventas directas.

Mientras más estandarizado sea el producto, más largo será su canal de distribución y mayor el número de intermediarios que participen.

El ciclo de vida del producto también es un factor importante en la selección de un canal de mercadotecnia. La selección del canal cambia durante la vida del producto.

Otro factor es la facilidad de conservación del producto. Los productos perecederos tienen una duración relativamente corta. Artículos frágiles requieren el menor manejo posible, estos productos necesitan canales de mercadotecnia bastante cortos.

Factores del fabricante. Los fabricantes con grandes recursos financieros, administrativos y de mercadotecnia están mejor preparados para usar canales más directos. Estos productores tienen la capacidad de contratar y capacitar a su propio personal de ventas, almacenar sus propios productos y extender crédito a los clientes. Las compañías más pequeñas o más débiles, deben apoyarse en los intermediarios para que brinden estos servicios por ellos.

Los fabricantes que venden varios productos en un área relacionada pueden escoger canales más directos.

El deseo de un fabricante de controlar precios, posición, imagen de la marca y apoyo del cliente también tiende a influir en la selección del canal.

1.6 APLICACIÓN DE LOS CANALES DE DISTRIBUCION

Niveles de intensidad de la distribución.

Las compañías tienen tres opciones de distribución: distribución intensiva, distribución selectiva o distribución exclusiva.

Distribución intensiva. Se concentra en una cobertura máxima del mercado. El fabricante trata de tener el producto disponible en cada punto de venta donde los clientes potenciales podrían desear comprarlo.

La mayoría de los fabricantes que siguen una estrategia de distribución intensiva venden a un gran porcentaje de los mayoristas dispuestos a guardar sus productos.

Distribución selectiva. Se alcanza la distribución selectiva cuando se filtra a los distribuidores para eliminarlos a todos, con excepción de unos cuantos en un área específica.

Los artículos que requieren búsqueda y algunos productos especiales se distribuyen de manera selectiva.

Distribución exclusiva. La forma más restrictiva de la cobertura del mercado es la distribución exclusiva, que significa solo un o unos cuantos distribuidores en un área determinada. Puesto que los compradores tienen que buscar o viajar muy lejos para comprar el producto, la distribución exclusiva suele confinarse a bienes especiales de consumo. La distribución limitada también sirve para proyectar una imagen de exclusividad del producto.

Canales de mercadotecnia global.

Los canales de mercadotecnia global son importantes para las grandes compañías que exportan productos o fabrican en otros países. Los ejecutivos deben aprender con respecto a aspectos culturales, económicos, institucionales y legales peculiares de cada mercado antes de intentar diseñar canales de mercadotecnia en los diferentes países.

1.7 ESTRUCTURA DE LOS CANALES DE DISTRIBUCION

Un producto toma muchas rutas para llegar al consumidor final. Los mercadólogos buscan el canal más eficiente entre las muchas alternativas disponibles. La estructura de los canales de mercadotecnia es diferente para cada tipo de producto:

Canales para productos de consumo.

Existen cuatro formas en que los fabricantes llevan los productos a los consumidores:

Los productores usan el canal directo para vender directamente a los consumidores.

Los canales de agente intermediario suelen utilizarse en mercados con muchos pequeños fabricantes y muchos comerciantes detallistas que carecen de recursos para encontrarse unos a otros.

Los agentes o intermediarios reúnen a los fabricantes y mayoristas para las negociaciones, pero no obtienen el derecho a la mercancía.

La mayor parte de los productos de consumo se venden por medio de los canales detallistas y mayoristas. Es más común un canal de ventas al detalle cuando se trata de empresas de tamaño considerable y la mayorista para artículos de bajo costo

Acuerdos del canal alternativo.

Los diferentes tipos de canales alternos son los siguientes:

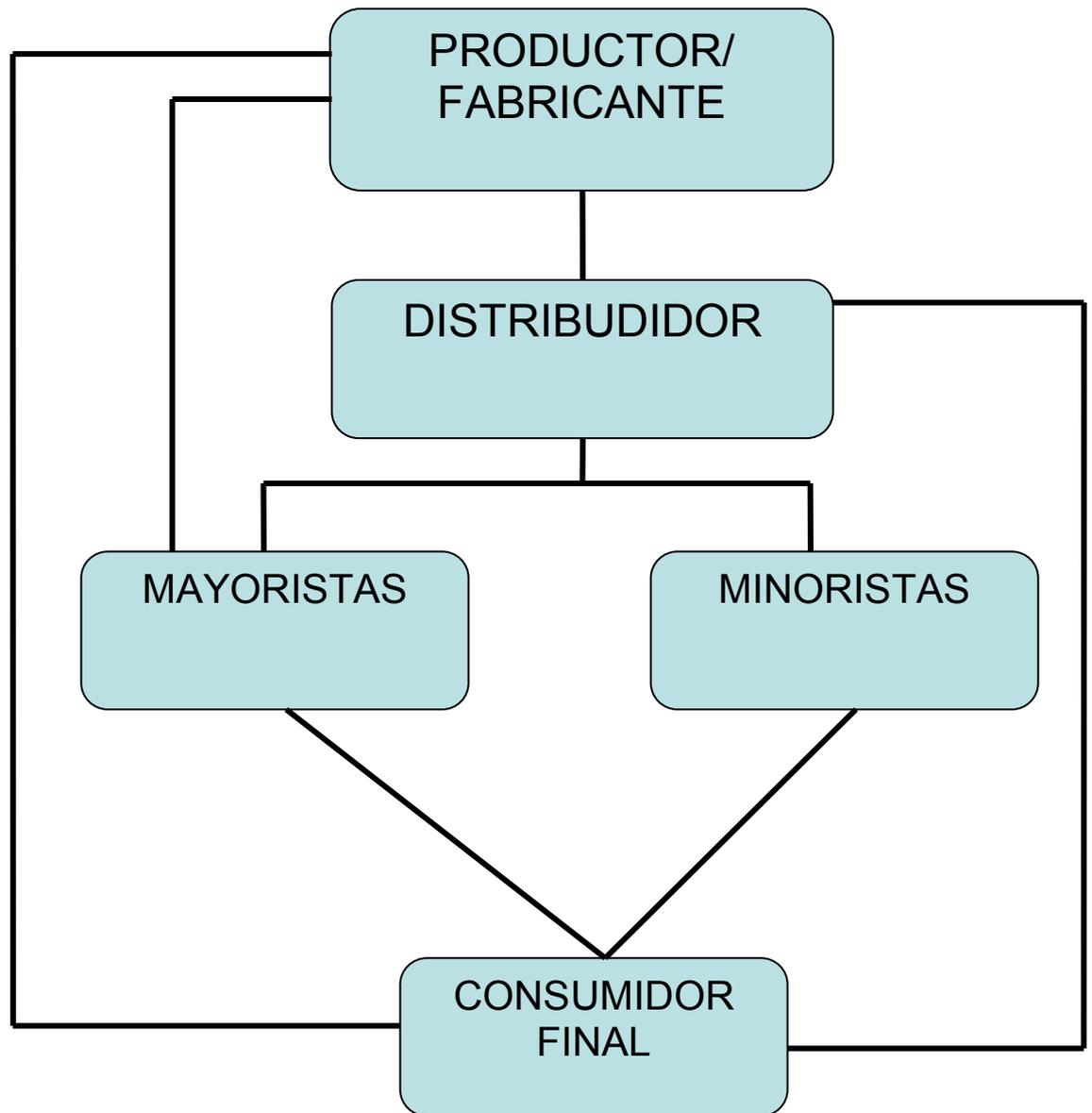
Canales múltiples. Cuando un fabricante selecciona dos o más canales para distribuir el mismo producto a mercados meta, ese arreglo se conoce como distribución dual o distribución múltiple.

Canales no tradicionales. Con frecuencia los arreglos de canales no tradicionales ayudan a diferenciar el producto de una compañía de los de sus competidores. Los canales no tradicionales limitan la cobertura de

una marca, le ofrecen al fabricante que sirve a un nicho una forma de obtener acceso al mercado y ganar la atención del cliente sin tener que establecer intermediarios de canal.

Alianzas estratégicas de canal.- Utilizan el canal ya establecido de otro fabricante. Las alianzas se emplean con mayor frecuencia cuando la creación de relaciones en el canal de mercadotecnia es demasiado cara y consume tiempo.

Canales inversos.- Es cuando los productos se mueven en dirección opuesta a los canales tradicionales del consumidor de vuelta al fabricante. Este tipo de canal es importante para los productos que requieren reparación o reciclaje.



ELABORADO POR: Gabriela Oviedo y Lorena Sagal

FUENTE: Tesis Loga

CAPITULO 2

EL BENCHMARKING

Empecemos por el benchmarking, un término difícil de traducir y de explicar en una sola palabra, pero en realidad no tan novedoso como pretende ser. El benchmarking es la actividad de comparar nuestros procesos, productos y parámetros de eficiencia con los de nuestros competidores o con sus similares dentro de la misma organización. Es así como un banco de información que bien se puede denominar como información de inteligencia comercial, cuando nos comparamos con nuestros competidores, o de inteligencia corporativa cuando comparamos los parámetros con los de nuestra misma organización bien sea por divisiones, departamentos, países, regiones, continentes, etc.

Al analizar estos nuevos conceptos gerenciales, indudablemente tenemos que aceptar la riqueza del idioma inglés para poder definir en una sola palabra, conceptos precisos y la facilidad con que cada autor puede inventarse un nuevo término, así como la dificultad del idioma español para hacerlo, por lo que estos términos, siempre en la mira de los cazadores de nuevas técnicas gerenciales, son tremendamente atractivos.

El término de benchmarking, se lo inventó en realidad la Xerox, para ilustrar las diferencias entre el desempeño de la empresa y el de sus

competidores, en áreas como producción, costos de producción y de operación, tiempos, ciclos, precios de venta, características de los productos. Esta clasificación de desempeño se compara con los de empresas exitosas o con estándares que se consideran de mayor eficiencia y se obtiene una posición competitiva. En realidad, como ya muchos lectores y conocedores de las técnicas gerenciales se habrán dado cuenta, esto no es novedoso porque es justamente lo que hace la planeación estratégica cuando elabora la matriz de posición competitiva o cuando se hace la evaluación de fortalezas y debilidades, por esto lo podemos clasificar dentro de la tendencia moderna de la gerencia compartida y gerencia con otros. Estas evaluaciones no se hacen de una manera aislada a manera de la inteligencia comercial, que para muchos es un espionaje industrial, sino que por el contrario, se hace de una manera compartida con socios que están dispuestos a intercambiar información estratégica sobre productos, técnicas y especialmente procesos.

Evidentemente, que compartir información estratégica sobre productos y prácticas comerciales o parámetros de eficiencia con socios que en realidad son competidores, es algo casi imposible, por lo que el benchmarking ha tenido gran éxito cuando se estudian procesos como los de almacenamiento, despachos, facturación, manejo de recursos humanos, de áreas de producción y administración y, en fin, aquellos que por lo general la alta gerencia no considera vitales para la supervivencia

de la compañía, o cuando los socios son empresas filiales, negocios bajo la misma toda gerencial o países y regiones que están dentro del mismo negocio. Hay empresas que han hecho buenos intentos de benchmarking con la competencia, ideándose sistemas para que la información sobre participación en el mercado, costos de producción, estándares de eficiencia, etc., sea veraz, pero inidentificable quien la suministró, llegando hasta quemar los registros originales y de primera mano de la información que ha sido suministrada por los participantes.

Se pueden encontrar empresas especializadas en tomar información estratégica del sector y luego codificarla y venderla a los interesados, es el caso de la información sectorial de la empresa Hay, sobre remuneraciones y curva salarial, que ha sido de tanta ayuda para las empresas y aún para las encuestas sectoriales de los gremios.

Bien dirigidos, los grupos de benchmarking pueden dar excelentes resultados, ya que en muchas ocasiones se pueden identificar oportunidades y hacer grupos con los mismos competidores para abordar proyectos conjuntos y hacer alianzas estratégicas que de otra forma eran impensables. No obstante se debe tener sumo cuidado con la información sobre producto que es parte de la tecnología de la empresa y está resguardada no sólo por el secreto empresarial, sino también por la legislación sobre patentes y derechos de autor.

En 1982, en Rochester, durante una reunión de la Corporación Xerox donde se trató el aspecto organizacional de ésta, con respecto a sus competidores, se utilizó por primera vez la palabra Benchmarking Competitivo y cuyo sistema impresionó por la manera en que se recopiló la información. Allí se conocieron dos facetas del Benchmarking; la primera era un proceso para entender a los competidores o no competidores, donde su clave era separar las medidas comunes en funciones similares, la segunda se enfatizó en los aspectos del proceso, no solamente de la producción, sino como se diseñaba, fabricaba, comercializaba y proporcionaba el servicio o producto.

A raíz de esto Xerox continuó perfeccionando el concepto de Benchmarking Competitivo durante los años 80 y solo a finales de estos se dio forma a lo que hoy es.

2.1 DEFINICION Y OBJETIVOS DEL BENCHMARKING

DEFINICION

"El benchmarking es un proceso sistemático y continuo de evaluación de los productos, servicios y procedimientos de trabajo de las empresas que se reconocen como representantes de las mejores prácticas y el propósito es el mejoramiento organizacional" (M. Spendolini, 1992).

Las palabras clave de esta definición son: evaluación, continuo, mejores prácticas, sistemático y mejoramiento.

La definición del Benchmarking es un proceso de aprendizaje; específicamente este concepto es otra forma o alternativa de desarrollo profesional que complementa las otras maneras en que la gente aprende. Dentro de este contexto, se encontró que el Benchmarking era muy razonable y complementaba los métodos de un desarrollo profesional. Es importante que detrás de todas las actividades de planificación, organización y análisis que definen el Benchmarking como experiencia estén los objetivos fundamentales del aprendizaje de algo nuevo y el aprovechamiento de nuevas ideas para la organización. Un término de mayor importancia es la organización que aprende, y su concepto es que las empresas deben situarse por fuera de ellas y examinar cuidadosamente sus puntos de vista acerca del mundo.

El Benchmarking se convierte en una herramienta fundamental que puede guiar a la gente hacia el proceso de analizar el exterior en busca de ideas e inspiración en esencia, una herramienta para la organización que aprende.

El Benchmarking, es un concepto claro y directo. Ninguno de los principios o las técnicas del Benchmarking introduce ningún concepto

radical o único en lo que es esencialmente un proceso estructurado de investigación.

Prácticamente todos los expertos, asesores, instructores y autores que han escrito un artículo descriptivo sobre el tema del Benchmarking han gastado tiempo en definir y posicionar el Benchmarking y han dedicado una razonable cantidad de atención a describir lo que no es Benchmarking. Sin embargo, hasta en las organizaciones que tienen reputación de líderes en el proceso de Benchmarking existen problemas con el proceso causados por ideas erróneas acerca de la verdadera naturaleza de las asociaciones de Benchmarking y de la aplicación de la información del Benchmarking.

El concepto del Benchmarking divulga que existe un enorme fondo común de conocimientos y experiencia en el cerebro colectivo de los directivos y los trabajadores del mundo, que procura compartir el mismo.

La idea de Benchmarking es sencilla, significa ser tan humilde para admitir que alguien puede hacer algo mejor que uno y tan ambicioso para intentar alcanzarlo y superarlo.

Intentemos explicar su concepto que vale aclarar, no es estático sino dinámico y adaptable a diferentes necesidades. Según la Licenciada Alicia A. Benesch profesora del Colegio Florence Nightingale, Se trata de

un proceso que estimula cambios y mejoras en las organizaciones en base a información recopilada, midiendo así el desempeño, tanto propio como el de otros. Este proceso debe ser sistemático, formal y organizado para promover un conjunto de acciones en un orden particular, siendo una secuencia coherente y esperada que cualquier miembro de la organización pueda repetir. Es continuo porque tiene lugar en un período de tiempo más o menos extenso, para poder demostrar la dinamicidad de las estrategias comerciales o de sus resultantes. Permite diagnosticar, medir, comparar y evaluar entre otras cosas los servicios, procesos de trabajo, funciones, etc., facilitando el aprendizaje sobre uno mismo y los demás, enfocando el estudio de éstos últimos en cómo se prestan o realizan los servicios y no tanto en qué servicio se realiza o se presta.

De lo mencionado anteriormente obtenemos que Benchmarking, es una herramienta para desarrollar ventajas competitivas en una organización, a partir de la adaptación creativa o innovadora de las mejores prácticas existentes.

Originalmente la expresión "Benchmark" parece provenir de la topografía. Es una marca que hacen topógrafos en una roca o un poste de concreto, para comparar niveles. La expresión Benchmarking pasó al léxico de los negocios a comienzos de los ochenta, cuando la empresa Xerox la utilizó para referirse a la comparación de una compañía con sus competidoras directas, o con compañías reconocidas como líderes en su industria.

Luego su significado se amplió: La comparación iría más allá de la competencia local y de la industria, en busca de las mejores prácticas donde se encuentren.

No hay un diseño estándar del proceso de Benchmarking que se ajuste a todas las organizaciones. Lo más importante es que el diseño adoptado funcione dentro de la cultura actual de la organización y contribuya a generar una cultura de mejoramiento continuo.

Por lo general, el primer paso es identificar aquellas áreas o procesos que se desea mejorar: competencias medulares de la organización, procesos centrales, o áreas críticas, de cuyo desempeño dependa la satisfacción de los clientes. Es importante comenzar preguntándose ¿Quién es el cliente del área o proceso evaluado y cuáles son sus necesidades? Así se asegura que no se pierdan de vista los clientes y sus necesidades.

La segunda pregunta que debe hacerse es: ¿Qué evaluar?, ¿Cuáles son los aspectos más críticos para el éxito de la organización?, ¿Cuáles están ocasionando mayores problemas?, ¿Cuáles contribuyen más a la satisfacción del cliente y cuales no satisfacen sus expectativas?, ¿Cuales tienen mayor potencial para diferenciar la organización de la competencia?

Definir el Benchmarking sería una proposición sin sentido porque a Benchmarking, como vocablo, le han quitado partes y lo han adaptado a

sus circunstancias tantas organizaciones, que intentar definirlo podría tan solo aislar o irritar a esas organizaciones que han intentado trabajar formalmente con ese proceso.

Michael Spendolini visitó 57 empresas para entrevistar a los expertos en Benchmarking, de las 57 empresas que contactó, 49 habían implantado algún tipo de definición formal de Benchmarking. De las 49 definiciones, 41 eran variantes de otras definiciones que habían sido expuestas por los expertos por medio de conferencias, por asesores e instructores o por contacto con otras empresas, como Xerox.

Después de recopilar las 49 definiciones, profundizó en patrones de lenguaje, donde las definiciones eran de una o dos frases, resumiendo la lista de palabras para desarrollar una sola definición que pudiera servir de base genérica para el término. Finalmente creó un menú en el cual se elige una palabra de la columna A, otra de la columna B, etc. Este menú permite a cualquiera llegar a una definición que satisfaga sus preferencias y, a la vez, mantenga la integridad básica de la definición. Este modelo también obliga a los definidores a pensar en las palabras de cada grupo con un poco de más cuidado y los involucra creativamente en el proceso de creación de su propia definición.

Existen varios autores que han estudiado el tema, y de igual manera se han presentado varias definiciones de lo que es benchmarking, A continuación se presentan algunas definiciones.

Definición Formal

Se derivó de la experiencia y los éxitos de los primeros días de aplicar las técnicas de benchmarking al área de fabricación:

Benchmarking es el proceso continuo de medir productos, servicios y prácticas contra los competidores más duros o aquellas compañías reconocidas como líderes en la industria.

David T. Kearns, director general de Xerox Corporation. Esta definición presenta aspectos importantes tales como el concepto de continuidad, ya que benchmarking no sólo es un proceso que se hace una vez y se olvida, sino que es un proceso continuo y constante. Otro aspecto es el de la medición, ya que está implicada en el proceso de benchmarking, pues se tienen que medir los procesos propios y los de otras empresas para poder compararlos. También se puede ver en esta definición que se puede aplicar benchmarking a todas las facetas del negocio. Y finalmente la definición implica que el benchmarking se debe dirigir hacia aquellas empresas y funciones de negocios dentro de las empresas que son reconocidas como las mejores o como los líderes de la industria.

Que es y Que no es el Benchmarking

El benchmarking tampoco es algo que se pueda realizar a medias, esto es, no si verdaderamente se desea obtener resultados. De modo que benchmarking no significa hacer una llamada telefónica ocasional ni pasearse por una fábrica (J. Finnigan, 1997).

Estas ideas falsas se describen aquí utilizando guiones frecuentemente usados.

El Benchmarking es	El Benchmarking no es
Un proceso continuo	Un evento que se realiza una sola vez
Un proceso de investigación que proporciona información valiosa	Un proceso de investigación que da respuestas sencillas
Un proceso para aprender de otros.	Rápido y fácil
Una búsqueda pragmática de ideas	Una moda
Un trabajo que consume tiempo	Un modelo de proceso a seguir
Un proceso de trabajo intenso que requiere disciplina	Realizar simples y empíricas encuestas al cliente
Una herramienta viable que proporciona información útil para mejorar prácticamente cualquier actividad de negocios.	Buscar la empresa "Súper brillante" en todo lo que hace y como lo hace y no encontrarla nunca en ninguna parte, porque en verdad no existe "La mejor en todo".

Lo que es Benchmarking

- Es un proceso de descubrimiento y una experiencia de aprendizaje.
- Es una nueva forma de hacer negocios. Obliga a utilizar un punto de vista externo que asegure la corrección de la fijación de objetivos.
- Es un nuevo enfoque administrativo. Obliga a la prueba constante de las acciones internas contra estándares externos de las prácticas de la industria.
- Es una estrategia que fomenta el trabajo de equipo al enfocar la atención sobre las prácticas de negocios para permanecer competitivos más bien que en el interés personal, individual. Elimina la subjetividad de la toma de decisiones.
- Es un proceso metodológico de evaluación competitiva que facilita a partir de identificar las mejores prácticas, determinar el qué, los cómo, los por qué se obtienen desempeños superiores. Convirtiéndose de ese modo en una herramienta de aprendizaje y cambio, más rápido y mejor que los competidores.

Los aprendizajes que se generan son importantísimos y son de tres vías. Primero aprendemos al sacar la foto del cómo lo hacemos, luego vamos y aprendemos de las mejores empresas y con creatividad y esfuerzo, lo rediseñamos en función a nuestros objetivos, estrategias y recursos.

Lo que no es el Benchmarking

- No es realizar encuestas: Las encuestas se ocupan de los resultados finales y no de los procesos ni de las causas que los originan.
- No es análisis competitivo: El análisis competitivo pone el foco en desempeño y no en las cosas que dan origen en ese desempeño. Se ocupa principalmente de aspectos comerciales, se hace de un modo informal y a través de actividades de inteligencia o espionaje comercial, en forma desintegrada.
- No es copiar: No es copiar o plagiar lo que está de moda, porque sencillamente no funciona. El benchmarking genera datos, formas y modos de lograr desempeños superiores. Para implementarlo en nuestra empresa, es necesario rediseñarlo en función de nuestros recursos y de nuestros objetivos y estrategias.
- No es hacer turismo u ocupar el tiempo de parte del personal que no tiene trabajo o tarea asignada.
- No es buscar la empresa "Súper brillante" en todo lo que hace y como lo hace y no encontrarla nunca en ninguna parte, porque en verdad no existe "La mejor en todo".

- No es el objetivo de desempeño o estándar del mejor, sino el mejor proceso o estrategia que permita alcanzar lo que satisfaga y reconozcan como ventajoso los clientes.

- No es hacer benchmarking de datos desintegrados, superficiales o anecdóticos, sino benchmarking integrado, en forma metodológica y rigurosa.

Para comprender a plenitud lo que es el benchmarking, tenemos que entender lo que no es. Benchmarking no es un acontecimiento aislado, requiere un compromiso a largo plazo. No se trata de un proceso sencillo que aporte respuestas simples. Superficialmente, el benchmarking tal vez parezca simple debido a que es fácil de comprender, pero en realidad requiere disciplina y paciencia. También exige el compromiso de utilizar lo que se aprende para mejorar la compañía. La equivocación más común acerca del benchmarking es considerarlo un juego de números. Es evidente que el benchmarking no es ni rápido ni fácil de implementar.

El Benchmarking, es un concepto claro y directo. Ninguno de los principios o las técnicas del Benchmarking introduce ningún concepto radical o único en lo que es esencialmente un proceso estructurado de investigación.

Prácticamente todos los expertos, asesores, instructores y autores que han escrito un artículo descriptivo sobre el tema del Benchmarking han gastado tiempo en definir y posicionar el Benchmarking y han dedicado una razonable cantidad de atención a describir lo que no es Benchmarking. Sin embargo, hasta en las organizaciones que tienen reputación de líderes en el proceso de Benchmarking existen problemas con el proceso causados por ideas erróneas acerca de la verdadera naturaleza de las asociaciones de Benchmarking y de la aplicación de la información del Benchmarking.

Objetivo

El objetivo: su propia red de información de benchmarking

Piense en la información como en un recurso, algo que usted pueda utilizar como una herramienta para mejorar su proceso de toma de decisiones.

Después de recopilar un conjunto de información, compuesto de hechos, un tomador de decisiones dispone de un periodo determinado de tiempo durante el cual puede utilizar la información para tomar una decisión razonable. Por otro lado, el proceso de recopilar información y de extraerla de fuentes de información útil puede ser más estable y confiable con el tiempo.

Usted puede obtener información de una persona que ofrezca pericia y experiencia, haciéndole preguntas específicas por teléfono. Aunque la información que usted obtenga satisfaga una necesidad específica a corto plazo.

Los documentos de referencia que utilice y los individuos que emplee para la información de Benchmarking deben considerarse recursos potenciales a largo plazo. Estos recursos que con el tiempo han producido una información confiable y útil se pueden convertir en parte de la red de información de Benchmarking.

Formar su propia red de información de Benchmarking tiene varias ventajas. En primer lugar, usted puede reducir su lista de contactos a aquellos que tienen un historial de proporcionar información confiable. En segundo lugar, la cantidad de tiempo gastado en rastrear pistas de información se puede reducir muchísimo. En tercer lugar, cuando cambien sus necesidades de información de acuerdo con el tema o el alcance de su proyecto de Benchmarking, no tendrá que empezar su búsqueda de información desde el comienzo.

Estas personas y estos equipos pueden ser valiosos recursos si usted aprovecha sus actividades organizadas en red para captar la información que puede ser de función específica.

El objetivo es desarrollar una red de información de Benchmarking que funcione para usted. A medida que usted adquiera experiencia en Benchmarking se reducirá la cantidad de tiempo y de esfuerzos necesarios para encontrar la información que necesita, y se facilitará el proceso de recopilar información.

2.2 CARACTERÍSTICAS, ALCANCE Y UTILIZACIÓN DEL BENCHMARKING

Alcance de la actividad de benchmarking

El alcance del Benchmarking se refiere a la frecuencia de esta actividad en el tiempo. Las necesidades del cliente forman una de estas tres categorías:

1. Evento que ocurre una sola vez: La actividad de Benchmarking es definida como un evento único con una fecha de iniciación y una fecha de terminación. Con frecuencia es un solo proyecto que no se intenta repetir. A estos eventos suelen denominarlos proyectos de Benchmarking.

2. Actividad periódica: Algunas organizaciones hacen análisis como una práctica empresarial común, y planifican sus actividades de acuerdo con un calendario regular, cada año o cada tres meses. Varias organizaciones grandes hacen una auditoría anual de calidad de sus mejores productos y

servicios en relación con los de sus competidores o las compañías de mejores prácticas.

3. Actividad continua: La actividad continua del Benchmarking es constante y, por lo general, no se limita a un evento que se realice una sola vez o que sea periódico, incorpora esa actividad como una meta de mejoramiento continuo de un gran número de gerentes y empleados.

Utilización de benchmarking

El proceso de Benchmarking parte de una investigación inicial para detectar las empresas que son conocidas en el área examinada y establecer así las mejores de su clase o representantes de las mejores prácticas.

El corazón del Benchmarking es el proceso de recolección y análisis de la información referida a las prácticas cuya adopción puede mejorar el desempeño de la organización, en las áreas seleccionadas. El equipo de investigación será el responsable de planificar y ejecutar la evaluación comparativa del desempeño de la organización. La recolección de información no se reduce a visitar a otras organizaciones. Parte importante del trabajo de investigación consiste en la revisión de documentos, archivos y publicaciones, además de visitas, encuestas, entrevistas y reuniones. El análisis de los datos dependerá en cada caso, de su naturaleza y de las necesidades de la organización.

Todo el análisis previo permite establecer comparaciones organizacionales y determinar las estrategias a seguir hacia el mejoramiento del área en cuestión.

El Benchmarking se puede describir como un proceso estructurado. La estructura de proceso de Benchmarking suele darse por el desarrollo de un modelo de proceso, paso a paso. Sin embargo, un proceso estructurado no debe agregarle complejidad a una idea simple. Y la estructura no debe interponerse en el camino del proceso.

¿Por qué un modelo de proceso?

Los modelos de proceso tienen dos atributos básicos que los hacen útiles cuando se usan apropiadamente. Ellos proporcionan una estructura y un lenguaje común.

- Estructura

Cualquier tipo de modelo de proceso de Benchmarking debe proporcionar una estructura apropiada para la planificación exitosa y la ejecución de la investigación de Benchmarking. Además, debe ser lo suficientemente flexible como para animar a la gente a modificar el proceso para que se adapte a sus necesidades y a los requerimientos del proyecto.

- Lenguaje común

Los diversos pasos o etapas de un modelo también ayudan a establecer un lenguaje común entre sus usuarios. Los pasos del proceso ayudan a definir grupos de actividades o tareas relacionadas. El modelo de Benchmarking ha proporcionado un lenguaje especial que les permite comunicarse con eficacia sobre un proceso que puede ser relativamente nuevo para ellos.

Localizar Modelos De Las Funciones Del Benchmarking

- La compañía tenía que emplear algún tipo de proceso organizado para Benchmarking.
- El proceso de Benchmarking tenía que estar incorporado en el proceso normal de toma de decisiones.
- El proceso debía estar bastante extendido en toda la organización.
- La compañía tenía que haber demostrado que había empleado con éxito el proceso.
- La organización debía estar dispuesta a compartir con otras compañías el resultado de los esfuerzos del proceso.

El Proceso de Benchmarking

Pocos años atrás, Benchmarking Clearinghouse Internacional estudió el proceso de benchmarking en cuarenta y dos compañías, incluyendo a las ganadoras del premio Baldrige, Motorola, Westinghouse y Xerox. Descubrió que sus procesos fueron mucho más semejantes que

diferentes. La mayoría de las compañías siguieron los pasos básicos descritos aquí, aunque no necesariamente los usan todos en cada estudio. Sígalos cuando aplique benchmarking, y sabrá que sus estudios son rigurosos, sistemáticos y confiables.

1. Planifique el proyecto. Identifique las metas estratégicas de largo plazo de su compañía, las fortalezas y debilidades de sus procesos claves, y las fortalezas y debilidades de factores tales como, costo administrativo imagen de la compañía, y características del producto que son críticas para el éxito de su negocio.

2. Escoja un proceso para benchmarking. Basado en su nivel de madurez de calidad y en sus objetivos comerciales. También mantenga esto en mente: si bien puede estar consciente de docenas o cientos de procesos que necesitan mejoramiento, sus clientes podrían estar conscientes de solamente unos pocos que necesitan trabajo. Estos pocos, -que podrían incluir diseño de producto, procedimientos de ventas, o desempeño en el servicio al cliente-, probablemente lograrán el más grande beneficio del benchmarking.

3. Reúna datos de su propio proceso. Reúna y analice los datos del costo y la eficacia de su propio proceso. Tome en cuenta los tipos y cantidades de recursos que invierte en el proceso, los resultados que el proceso entrega, y cualquier diferencia entre esos resultados y lo que los clientes

esperan del proceso.-También compare sus resultados con promedios industriales para el mismo proceso.

4. Prepárese para seleccionar un socio. Defina el tipo de socio de benchmarking que quiere y los criterios que usará para seleccionar uno.

Diseñe un cuestionario profundo en el cual puede describir un tipo potencial de socio de negocios, la cultura de la compañía, datos demográficos de la compañía, tamaño y tecnología del producto y canales de distribución.

5. Escoja su socio de benchmarking. Si está tentado por hacer benchmarking a la compañía líder de su industria o al último ganador del premio Baldrige, piénselo dos veces. Cuando una compañía ha sido aclamada como "la mejor", es usualmente abrumada con solicitudes para estudios. También, si fuera una compañía Fortune 50, y la suya es un negocio pequeño, los procesos en las dos compañías podrían no ser comparables. En vez de buscar "lo mejor de lo mejor", busque una compañía que ha desarrollado un mejor modo de manejar un proceso que usted necesita mejorar. Y tome en cuenta las ventajas añadidas al usar criterios específicos de selección: probablemente ahorrará dinero en gastos de viaje. La " mejor" compañía podría estar muy lejos. Un socio ideal para el benchmarking podría estar situado a la vuelta de la esquina.

6. Reúna datos preliminares del proceso de la otra empresa. Antes de ponerse en contacto con su socio potencial, conduzca una búsqueda completa de bases de datos computarizadas.

Esta investigación secundaria podría proveerle una amplia información de antecedentes de la compañía y sus procesos. La investigación secundaria necesita tiempo y esfuerzo, pero el beneficio puede ser substancial. De hecho, podría descartar visitas innecesarias. Una búsqueda con ayuda de bases de datos podría proveer toda la información que necesita para completar el estudio. Puede también compilar datos a través de encuestas por teléfono, encuestas por correo y entrevistas personales. Por ejemplo, una encuesta por teléfono puede decirle si los socios potenciales para el benchmarking están interesados en el tópico que ha escogido. Las encuestas por correo son útiles en el aprendizaje de las técnicas para medir procesos que otras empresas usan. Y las entrevistas personales pueden aclarar y verificar información que ha reunido a través de otros canales. Después de que haya recogida información de fuentes secundarias, diseñe un cuestionario para reunir información para que el socio potencial lo complete. Si el socio quiere, también podría programar una visita domiciliaria. Esto le permitirá ver el proceso de su socio en acción.

7. Fije una reunión. Antes de enviar el cuestionario a tratar en una visita domiciliaria, tenga una reunión preliminar con su socio. Asegúrese que está de acuerdo en proveer los tipos de información que usted requiere, y

esté preparado para ofrecer información igualmente útil en reciprocidad. También considere los tipos de información que es prohibida en uno o ambos lados.

8. Reúna datos del cuestionario o visita domiciliaria. Tome en cuenta que la primera y la tercera fases de la compilación de datos son casi idénticas. La primera contesta a la pregunta ¿Cómo lo hacemos? La tercera contesta a la pregunta ¿Cómo lo hacen? Ambas fases deberían emplear las mismas herramientas de medida.

9. Analice sus datos- Ordene y evalúe la información que ha compilado. Trate de identificar las brechas de rendimiento entre su proceso y el de su socio de benchmarking. También identifique las causas de cualquier brecha en el desempeño. Entonces busque los capacitadores, factores que condujeron: a un desempeño superior-, en el proceso de su socio.

10. Aplique su conocimiento. Cuando haya completado su estudio de benchmarking fije metas de mejoramiento a corto y largo plazo. Además, desarrolle un plan de acción y decida cómo reconocerá las contribuciones individuales y de equipos dentro de su empresa. Tome en cuenta que sus metas a largo plazo deberían desafiar a los empleados. Como John Young, Presidente de Hewlett-Packard observó, "creo firmemente en metas flexibles. Sin ellas haríamos las cosas del modo antiguo y nunca obtendríamos grados de mejoramiento más allá de pequeños cambios".

Benchmarking y Reingeniería

El objetivo de cualquier esfuerzo de reingeniería es crear una ventaja competitiva rentable y sostenible. En cualquier caso, es crucial identificar aquellas prácticas que generan ventajas competitivas y perseguir objetivos ambiciosos, que vayan más allá de las prácticas de los competidores actuales. Por ello, el Benchmarking es una herramienta clave para la Reingeniería: la identificación de las prácticas utilizadas por organizaciones que han mostrado un desempeño destacado, en cualquier industria o país, permite acelerar el proceso de Reingeniería mediante la formulación de objetivos de desempeño.

La ventaja del Benchmarking es que los objetivos y las oportunidades se definen en términos concretos, y no a partir de un diseño abstracto, cuya bondad y viabilidad es más difícil de comunicar y aceptar.

Requisitos Para Un Modelo Exitoso De Benchmarking

- Seguir una sencilla y lógica secuencia de actividades: el mensaje fundamental aquí no es acerca de los términos, pasos o fases o del número de pasos o fases sino de la claridad. Tal vez la mejor manera de medir el nivel de claridad de un modelo de proceso es la habilidad de las personas para describírselo a otras personas, incluyendo la habilidad de explicar por qué es importante cada parte del proceso para el usuario.

- Ponga un vigoroso énfasis en planificación y en organización: Las clases de actividades incluidas en esta parte del proceso comprenden un claro entendimiento de las necesidades del cliente del BM, obtención de recursos apropiados para que el equipo de BM pueda cumplir su misión, selección de miembros del equipo e instrucciones a ese equipo, utilización de herramientas y técnicas para una planificación, desarrollo de instrumentos específicos para reunir información, e implantación de protocolos que defina comportamientos.

- Emplee BM (benchmarking) enfocado en el cliente: Un proceso de BM enfocado en el cliente pone un fuerte énfasis en establecer contacto con los clientes de BM y en usar algún tipo de proceso formal para identificar las necesidades específicas de los clientes acerca del proceso, del protocolo y de la información misma.

- Conviértalo en un proceso genérico: Esto significa que el proceso de BM debe ser coherente en una organización. Aunque debe haber alguna flexibilidad en todo proceso para acomodar cierto nivel de variación, no hay necesidad de un modelo exclusivo de proceso de BM (benchmarking) para cada departamento, división o sección de una organización.

Etapas del Benchmarking

El reto en este punto de la investigación fue construir un modelo genérico que cualquier tipo de organización pudiera aplicar a cualquier proyecto de

Benchmarking. El objetivo era considerar los elementos comunes de los diferentes modelos que estaban funcionando en el mundo real y destilar los diversos pasos y fases de los procesos para formar un modelo sencillo que incorporara los elementos esenciales del proceso, los cuales son cinco etapas, así:

- Primera etapa:

Determinar a que se le va hacer benchmarking. Comienza con una pregunta fundamental: ¿Quién es el cliente para la información de BM (benchmarking)?, cliente significa usuario, una vez que se conozca las necesidades básicas del usuario.

De acuerdo con informes recibidos, uno de los problemas más comunes se relaciona con los recursos necesarios para conducir una completa investigación de BM, gran cantidad de la información recopilada no se utiliza. ¿Por qué son estos problemas?:

- La prisa produce despilfarro en Benchmarking: En primer lugar, las organizaciones están ansiosas de utilizar el proceso de BM. Después de recibir algunas instrucciones, abordan grandes objetivos y hacen preguntas abiertas. En su apresuramiento por utilizar este nuevo proceso, las organizaciones fracasan en varias áreas, una misión o propósito claro. Fallan en asegurarse de que sus propios procesos sean suficientemente comprendidos y documentados; no investigan suficientemente a las

compañías que representan las mejores prácticas. El resultado es una mala planificación y ejecución del esfuerzo de BM.

- El objetivo es demasiado grande: El proceso que emplearon para identificar los temas de su investigación de BM era un ejercicio basado en una tempestad de ideas, en el cual se identificaron todos los aspectos posibles de las comunicaciones de los empleados, gerentes debatieron los nombres de las compañías que ellos consideraban que eran excelentes en el área de comunicaciones de empleados y se dedicaron a entrevistar a los especialistas, intentando cubrir todas la ochenta y cinco variables. Cuando presentaron su informe definitivo, ocupaba dos páginas. Sólo unas pocas recomendaciones de acción resultantes del informe fueron consideradas para su implementación en la compañía.

Segunda etapa:

Formar un equipo de benchmarking. Una vez que se conozcan las necesidades del cliente para el Benchmarking, puede comenzar el proceso. La planificación, la organización y el despliegue de una investigación de Benchmarking bien diseñada implican una considerable cantidad de tiempo y de energía. Los refuerzos atractivos para compartir la carga de trabajo y para desarrollar una división equitativa de la labor no sólo son consideraciones prácticas sino que, en muchos casos, son necesarias.

Las cinco etapas para un Benchmarking de éxito propuestas por Spendolini.

1.- Determinar a qué se le va hacer benchmarking.

Definir quienes son los clientes para la información del benchmarking.

Determinar las necesidades de información de benchmarking de los clientes.

Identificación de factores críticos de éxito.

Diagnóstico del proceso de benchmarking.

2.- Formación de un equipo de benchmarking.

Consideración de benchmarking como actividad de equipo.

Quienes son los involucrados en el proceso de benchmarking.

Especialistas internos.

Especialistas externos.

Empleados.

Definir funciones y responsabilidades del equipo de benchmarking.

Definición de habilidades y atributos de un practicante eficiente de benchmarking.

Capacitación.

Calendarización.

3.- Identificación de socios del benchmarking.

Establecimiento de red de información propia.

Identificar recursos de información.

Buscar las mejores prácticas.

Redes de Benchmarking.

Otras fuentes de información.

4.- Recopilar y analizar la información de benchmarking.

Conocerse.

Recopilar la información.

Organizar información.

Análisis de la información.

5.- Actuar.

Producir un informe de benchmarking.

Presentación de resultados a los clientes de benchmarking.

Identificar posibles mejoras de productos y procesos.

Visión del proyecto en su totalidad.

Definir Quiénes son los Clientes para la Información De Benchmarking

Este paso es importante por las siguientes razones:

- El cliente identifica las necesidades específicas de información: El cliente comienza el proceso de identificar los productos, los servicios o los procesos que es necesario estudiar. La clave para estos requerimientos de información es la necesidad. No se debe utilizar el BM como una

técnica general de recopilación de datos para poner a prueba los mercados, o como una manera de establecer contactos con otras compañías.

Este nivel de especificidad nos garantiza que la información que fue proporcionada por los socios del BM es comparable a la información que se está analizando en la organización del cliente.

- El cliente establece un límite de tiempo para concluir la investigación de Benchmarking: El cliente puede identificar no solamente la fecha esperada de terminación, sino también las fechas claves de entrega o los controles provisionales del proyecto. Estas expectativas provisionales pueden comprender la presentación de informes de progreso, de reuniones o análisis preliminares.

- Con frecuencia, el cliente proporciona los fondos o el apoyo para la actividad del Benchmarking: El cliente suele ser responsable de proporcionar los recursos necesarios, en los que comprende las personas que ejecutarán la labor del BM.

El Gerente Que Designa

Un gerente o un grupo de gerentes, designan a un individuo o a un equipo para que realice una investigación de BM, después de que los miembros

del equipo hayan determinado la necesidad de tomar medidas para su propio progreso.

Determinar las necesidades de información de benchmarking de los clientes

Las necesidades del cliente afectan el programa de BM, el alcance del esfuerzo, el formato de los informes y la asignación de los recursos. Personas con experiencia en BM afirman que una total comprensión de las necesidades del cliente ayuda a evitar los esfuerzos perdidos de recopilar información inútil.

El diagnóstico del cliente

Lo llamo diagnóstico porque semeja el proceso de recopilación de información, lo que quiere decir que la prescripción sin diagnóstico es mala práctica. Este proceso de diagnóstico debe ser la actividad guía en la primera etapa del Benchmarking. El formato del diagnóstico consiste en entrevistar a los individuos o grupos que han sido identificados como clientes para la actividad de Benchmarking.

La identificación de los clientes

Esto incluye la identificación de individuos y grupos específicos que usarán la información de Benchmarking. Estos clientes pueden ser el cliente que designa (el patrocinador), los miembros del equipo de bm y

otros usuarios internos o usuarios potenciales de la información de Benchmarking.

2.3 CLASES DE BENCHMARKING

Tipos de benchmarking

El énfasis fundamental del cliente se define por el objetivo deseado de la actividad. Específicamente interno, competitivo, o funcional (genérico), o una combinación de los tres. La intención y los objetivos del cliente del Benchmarking se pueden diagnosticar estableciendo las clases de Benchmarking deseadas.

Tipos de información

Las consecuencias de las actividades del Benchmarking son fuertemente afectadas por la amplitud del foco del Benchmarking, la magnitud del esfuerzo del Benchmarking se incrementa enormemente a medida que el proceso avanza. El proceso de Benchmarking es una actividad compleja que involucra un trabajo intenso y prolongado.

Usos de la información

El uso que se piensa hacer de la información, incide en la cantidad de esfuerzo necesaria para identificar y recopilar esa información, el uso afecta significativamente la elección que usted haga de los socios y el tipo de preguntas que usted le haga a ellos.

Cantidad de información

La cantidad de información que se desea es un aspecto importante de las necesidades del cliente. La cantidad de información generada durante las etapas de investigación de este proceso puede ser muy extensa; de modo que es importante aclarar las expectativas del cliente para asegurar que éste haya definido sus necesidades de información de manera realista y que apoye los esfuerzos necesarios para generar la información solicitada.

Otro aspecto de la cantidad de información está relacionado con el volumen de documentación recopilada procedente de los socios del BM. El nivel de detalle del análisis puede variar significativamente según la organización y el proyecto. El nivel de detalle que espera el cliente afecta la cantidad de tiempo necesario para recopilar, analizar, catalogar y resumir la información de Benchmarking.

Expectativas de informes

Las necesidades que tienen los clientes de informes de resultados varían notablemente de acuerdo con el proyecto, el cliente y la organización. Algunos formatos de informe de Benchmarking requieren una narración extensa para describir el proceso o sus resultados.

En algunos casos, la información se presenta solamente una vez; en otros casos, es un proceso periódico o continuo que requiere repetida

generación de informes. La cantidad de tiempo y de recursos dedicados al desarrollo, la entrega y el mantenimiento de los informes varía considerablemente entre unas y otras organizaciones; pero hay una marcada tendencia contraria a la práctica de generar informes extensos.

2.4 JUSTIFICACION DEL BENCHMARKING

Es importante decir que el Benchmarking no sólo indaga en la rama industrial en que se ubican los interesados en descubrir las mejores prácticas, sino que trata de identificar las mejores prácticas donde quiera que éstas se encuentren. Es decir, no sólo se estudia la competencia y el desempeño propio, de ser posible se busca el conocimiento de las prácticas utilizadas por los líderes en otras ramas, adaptando y modificando aquellos elementos útiles que permitan desarrollar una ventaja competitiva y que lleven a un desempeño superior.

Según Camp, los principales beneficios de los estudios de Benchmarking son: elevar el nivel de satisfacción que se proporciona al cliente, establecimiento de metas y objetivos que sean efectivos, medir realmente la productividad, lograr competitividad y conocer las mejores prácticas administrativas actuales. También afirma que el Benchmarking no es un programa o una panacea, ni una moda o una serie de recetas de cocina para lograr el éxito; se trata de un proceso continuo de observación y una estrategia de negocios, ya que es un proceso para fijar metas basándose en la observación y el aprendizaje permanentes.

Afirma Camp que la filosofía del Benchmarking se fundamenta en estos cuatro principios:

- Conocer la operación interna. Se debe conocer y evaluar los puntos fuertes y débiles, ya que éste es el punto de partida para determinar si la operación se está ejecutando de la forma más adecuada.
- Conocer a los líderes de la industria o los competidores. Si no se conocen las fuerzas y debilidades de los líderes y/o de los competidores, no será posible comparar el desempeño propio con el de otros, no buscar caminos para superarlos.
- Incluir sólo lo mejor. Se debe descubrir por qué son fuertes los líderes y/o competidores, así como la causa de ello. Se debe aprender de sus mejores prácticas, aplicarlas a las operaciones propias, ya sea copiándolas o modificándolas al ámbito particular de la organización.
- Obtener la superioridad. El conocimiento de las fuerzas y debilidades propias de los mejores (líderes industriales y/o competidores) permite a la organización mejorar su desempeño y establecer metas objetivas y factibles para ser los mejor de lo mejor.

Es importante destacar que incluso se puede aprender del desempeño de funciones u operaciones internas que se estén desempeñando con altos grados de excelencia y de las cuales pueden aprender otras áreas de la misma organización.

Camp propone que además de establecer indicadores que permitan la comparación cuantitativa, se debe ser preponderancia a la comparación cualitativa, ya que este último aspecto es la causa y explica el porqué de la cuantificación.

¿Por qué emplear el benchmarking?

Las organizaciones emplean el Benchmarking con diferentes fines. Algunas posicionan el Benchmarking como parte total de un proceso global de solución de problemas con el claro propósito de mejorar la organización, otras posicionan el Benchmarking como un mecanismo activo para mantenerse actualizadas en las prácticas más modernas del negocio.

- Planificación estratégica. Desarrollo de planes a corto y a largo plazo
- Pronósticos. Tendencia de las predicciones en áreas comerciales pertinentes.
- Nuevas ideas Aprendizaje funcional; pensando fuera de la caja
- Comparaciones con competidores u organizaciones
- Producto/proceso con los mejores resultados
- Fijación de objetivos. Fijación de objetivos de desempeño en relación con las prácticas más modernas.

¿Por qué es necesario aplicarlo?

1. Porque a los Clientes debemos agregarles valor, satisfacerlos y deleitarlos

2. Porque los Clientes hacen benchmarking con nosotros:

- Productos
- Servicios
- Estrategias
- Momentos de Verdad

3. Porque se debe ser competitivo globalmente y concretarlo

4. Porque no se puede planificar el futuro con enfoques y procesos ineficientes e inefectivos.

5. Porque no se deben ignorar los mejores desempeños de los competidores y, fundamentalmente, de los no competidores

6. Porque es necesario producir cambios beneficiosos en forma profunda, efectiva y rápida

7. Porque es necesario mejorar la productividad, la calidad, los tiempos, el Know-How, obteniendo una ventaja real con respecto a los competidores

8. Porque no sólo debe mejorarse el sector privado, sino también el sector público, en las actividades de educación, salud, justicia, seguridad y medio ambiente

9. Porque si no mejora nuestra organización, lo harán otra u otros por nosotros, y éstos pueden ser nuestros competidores

10. Porque lo que debe administrarse no son los resultados, sino la forma en que se alcanzan o no se alcanzan esos resultados. La respuesta está en los procesos, y el benchmarking es un proceso muy efectivo. Si se lo

sabe administrar, la performance mejora tanto como los procesos así lo permitan.

Asimismo, propone el siguiente proceso para llevar a cabo el Benchmarking:

FASE	ETAPA
Planeación.	Identificar lo que debe someterse a estudio. Identificar con quién se hará la comparación.
Análisis	Determinar el método para obtener información.
Integración	Implementar y supervisar las acciones. Comunicar los descubrimientos
Acción	Fijar las metas operacionales. Recalibrar los Benchmarks.
Madurez	Lograr una posición de liderazgo. Integrar vías prácticas a los procesos

Elaborado por: Robert. C. Camp (Xerox)

Fuente: Proceso de Benchmarking de Robert C. Camp.(XEROX)

2.5 IDENTIFICACION DEL BENCHMARKING

Identificar los factores críticos de éxito

Muchas organizaciones de Benchmarking han empezado a utilizar una expresión para referirse a los asuntos que tienen la suficiente importancia como para garantizar el empleo del proceso del Benchmarking es factor crítico de éxito. Utilizan el término para animar a sus empleados a que usen el proceso selectivamente en asuntos de importancia crítica para la organización.

El reto: unir los factores críticos del éxito con resultados de negocios significativos

La primera decisión es elegir un tema de Benchmarking que sea fácil de definir, planificar y ejecutar. El peligro de esta decisión es que el tema linde con lo trivial y que incluya un asunto que podría ser investigado utilizando un proceso más sencillo y menos costoso.

La segunda decisión es la elección de un tema que sea tan crítico para un individuo, un grupo o una función que podría catalogarse como triunfo o fracaso. El tema elegido puede estar sometido a intenso escrutinio de la alta administración, o puede ser un asunto de controversia que implique un significativo estado de tensión en la organización.

Manzanas Con Manzanas: Identificar Factores Críticos del Éxito Específicos

- Primera: Una necesidad de especificidad fuerza al cliente del BM a considerar las opciones posibles respecto a lo que va a medir.

- Segunda: Dedicar tiempo a definir los temas específicos del BM ayuda en el proceso de planificar una estrategia de medición y de desarrollar medidas específicas.

- Tercera: Los mayores niveles de especificidad les ayudan a los socios del BM a comprender mejor las necesidades de información y les ayuda a preparar la información para que usted haga el análisis.

¿Qué aspectos tener en cuenta?

1.- ¿Qué es lo mejor? ¿Cuál es la mejor práctica?:

Para buscar cuales son las mejores prácticas, debemos saber que es lo mejor. Ahora bien, lo mejor puede ser muy bueno para una empresa y malo para otra; lo mejor depende de lo que resulte importante para cada empresa. Para lo cual es necesario definir que es lo mejor; el costo bajo, la diferenciación por valor, el tiempo, la calidad de servicio, la eficiencia, la productividad, la logística.

2. El conocimiento: Factor fundamental para las empresas:

Es necesario cambiar el paradigma, que asume que el factor principal para una empresa es el capital. Esto es una buena noticia para las Pymes. Pero lo que debe comprenderse y actuar en consecuencia, es

que los factores determinantes de una empresa lo constituyen el conocimiento, el valor, el aprendizaje, el gerenciamiento, los recursos humanos, sus prácticas y procesos; siempre precedido de una estrategia.

3. Definir objetivos claros:

Es necesario traducir las consecuencias deseadas en objetivos de tipo

SMART:

S	Específicos	No pretender solucionar todo
M	Medibles	Igualar las cifras, las empresas miden las cosas de un modo diferente
A	Alcanzables	Sensatos
R	Realistas	El benchmarking obtiene resultados efectivos, pero nada mágicos
T	Fijar un tiempo	No hacerlo rápido y mal.

Alcances y limitaciones del Benchmarking.

Los estudios de benchmarking facilitan que una empresa conozca tanto sus puntos fuertes y débiles como los de la competencia; es decir, no sólo se trata de un proceso introspectivo, sino también permite a la organización conocer mejor el entorno en que se desenvuelve. Aunado a lo anterior, la perspectiva de mejoramiento se centra en el largo plazo y en lograr una superioridad tangible, esto hace del Benchmarking una

herramienta útil con valor estratégico para lograr una ventaja amplia que pueda defender y para competir con éxito, beneficiando incluso al cliente o usuario.

El Benchmarking constituye un apoyo firme para la toma de decisiones, pues permite que éstas se formulen con bases objetivas y verificables, además, de que por si mismo el Benchmarking ayuda a establecer metas y objetivos alcanzables y al mismo tiempo que facilita el mejoramiento de la estructura organizacional, de los sistemas administrativos y de trabajo, así como los métodos de valuación del desempeño en todos los niveles de la organización.

Desafortunadamente no siempre será fácil emprender un estudio con estas técnicas, pues además de los recursos requeridos para ello, que pueden ser cuantiosos; hace falta el compromiso directivo en un esfuerzo permanente y que incluso podrá consumir bastante tiempo para lograr los resultados deseados.

Por otra parte, las dificultades para obtener información pueden ser varias, por ejemplo, la negación de las empresas con las que se desea comparar el diseño propio por diversas razones: la posibilidad de que tales empresas, a pesar de aceptar compartir la información, no cuenten con mecanismos de medición.

Conclusiones

¿Puede una organización "aprender de otros"? Más aún, ¿Puede "ponerse en las manos de otros"? La respuesta es "sí"; hoy más que nunca debido a las duras condiciones del mercado en nuestro país, necesita hacerlo para lograr una eficiente competitividad.

Al analizar otras organizaciones se hace una ineludible comparación con la propia, adoptando un nuevo punto de vista, una óptica diferente que hace percibir nuestra organización "desde afuera". Esta situación abre nuestras perspectivas y amplía nuestros horizontes señalándonos una gama de nuevas posibilidades en lo referente a las acciones a seguir para mejorar los servicios, productos o aspectos en estudio.

En este contexto, el Benchmarking se convierte en una herramienta fundamental de búsqueda externa de ideas y estrategias.

Consideremos que la actividad de Benchmarking puede ser también interna. Esta posibilidad se presenta cuando en una organización más de un área, departamento o división llevan a cabo tareas o funciones similares o coincidentes en algunos aspectos. Los diferentes grados de eficacia y eficiencia registrados entre distintos sectores de una misma empresa, hace posible la aplicación de procesos de Benchmarking internos y descubrir así las "mejores prácticas de la organización". Luego

las estrategias detectadas son adaptadas y trasladadas a los sectores que puedan beneficiarse con ellas.

Por otra parte, una manera de mejorar los procesos internos de la compañía, puede ser la de contratar asesores externos expertos en su área que nos permitan optimizar los recursos de la empresa, la eficiencia de su actividad y cumplimiento de su misión y la reducción de los costos operativos.

Resulta aquí preciso resaltar que: Un proceso de Outsourcing o Benchmarking encarado con objetivos y metas claras provee mayor éxito y es más eficiente que el sostenido con direcciones poco claras y precisas.

Actualmente las empresas se enfrentan a mercados globales que les presentan retos cada vez más grandes. Uno de los retos principales es el de la competitividad, ya que no sólo se enfrentan a empresas locales, sino que la competencia se da entre empresas de todo el mundo. Para ser cada vez más competitivos las empresas recurren a diversas herramientas que les permitan bajar sus costos, aumentar la calidad de sus productos, etc. Entre estas herramientas se encuentra el Benchmarking.

Podemos definir al Benchmarking como la estrategia que nos permite identificar las mejores prácticas de negocios entre todas las industrias

reconocidas como líderes, que al adaptarlas e implementarlas en nuestra empresa, nos permiten no sólo alcanzar a la competencia directa, sino que nos dan una ventaja competitiva mayor a la de estas. También podemos concluir que debido a los diferentes enfoques o metodologías que se han aplicado en los estudios de Benchmarking, la empresa interesada en realizar uno estudio de este tipo, tendrá que seleccionar el proceso que mejor se acomode de acuerdo a sus recursos y necesidades, identificando aquel procedimiento que mejor se adapte a la compañía o aquel al que la compañía se pueda adaptar mejor. En caso de que una compañía no encuentre un procedimiento que cumpla con sus expectativas, dicha empresa deberá tomar lo mejor de los procesos y complementarlo de manera que le sea de utilidad.

En general podemos concluir que el estudio de Benchmarking, si es hecho como un proceso constante y se institucionaliza, nos servirá como una herramienta que nos permita mejorar el desempeño de nuestro negocio al permitirnos identificar las mejores prácticas de negocios entre las industrias líderes, de manera que seamos más competitivos y podamos tener éxito en un mercado cambiante y global en el que las empresas tienen que desempeñarse actualmente.

CAPITULO 3

LA EMPRESA

3.1 HISTORIA DE PRODUCTOS MINERVA

Productos Minerva es una Compañía Limitada que fue fundada el 20 de julio de 1963 por el Sr. Manuel Vásquez y Sr. Lorgio Carrasco de nacionalidad ecuatoriana.

Es una empresa familiar que nació de dos hombres de negocios, intelectuales y emocionados, reunidos en la producción del café e inspirados en este cautivador aroma y sabor forjaron la tradición de saborear un café con excelencia en nuestro país, creando un rubro para sí mismos y entregando a todos sus potenciales clientes un café tradicional como es el tostado y molido con el fin de deleitar el paladar de muchos ecuatorianos y hasta de gente de otros países ya que tiene productos que se los exporta.

Productos Minerva Cia. Ltda. ha ofrecido, a lo largo de estos cuarenta y dos años en el mercado, productos respaldados por la experiencia, prestigio, calidad y servicio, poniendo a su disposición el café más fresco posible, cuyo grano guarda el sabor y el aroma original del café recién tostado y molido .

Sus instalaciones se encuentran en la Panamericana Sur Km. 11 ½. Cuentan con técnica y maquinaria suficiente que permite un proceso natural, no químico, sin contaminar el ambiente para atender los requerimientos tanto del mercado foráneo como del nacional.

Actualmente posee maquinaria con tecnología italiana, herramientas que miden la calidad total, mano de obra calificada y especializada y lo más importante, la selección manual de la materia prima, es decir; un cuidadoso manejo del producto, desde su fase inicial hasta el exhibidor lo cual permite que este particular grano llegue, desde la planta misma en el campo, hasta los hogares de quienes gustan del aroma y del sabor del buen café.

El café que elabora Productos Minerva es el más selecto del Ecuador, ha sido introducido al mercado nacional e internacional gracias a estudios e investigaciones realizadas que han identificado la necesidad de un café tostado y molido de alta calidad, que corresponda a las necesidades y deseos de paladares que exigen un buen producto.

El café de Productos Minerva es el resultado de la combinación perfecta de diferentes tipos de café provenientes de las mejores zonas cafetaleras del país, obteniendo así el mejor café ecuatoriano que ha existido en el mercado en estos 42 años.

Hoy Ecuador; no solo acogió la tradición, con orgullo produce y exporta uno de los mejores cafés del mundo, inspirados en la vieja historia de la industria cafetalera.

En la actualidad la empresa cuenta con tres socios:

- Sr. Lorgio Carrasco cuenta con el 40% de las acciones y desempeña el cargo de Gerente General.
- Sr. Ing. Ricardo Vásquez cuenta con el 50% de las acciones y desempeña el cargo de Subgerente General.
- Sr. Lcdo. Santiago Carrasco cuenta con el 10% de las acciones y desempeña el cargo de Asesor de Gerencia.

3.2 MISION DE LA EMPRESA

Producir y vender café de alta calidad con el propósito de emplear a un porcentaje creciente de la población y retribuir al país las oportunidades que nos está brindando. Parte de la colaboración que se presta a la sociedad está el apoyo a instituciones como geriátricos, guarderías, instituciones maternas y seguro social.

3.3 VISION DE LA EMPRESA

Proveer un café de gran calidad al mercado nacional y parte del mercado internacional, aprovechando y administrando de la mejor manera los recursos existentes, tanto naturales como industriales. Cumpliendo, además con la sociedades y con todos aquellos aspectos que sean

importantes para el crecimiento económico y el desarrollo de nuestros país.

Objetivo Empresarial

Proveer total satisfacción a nuestros clientes, por medio de servicio y excelencia, logrando esto con esfuerzo diario de cada uno de nosotros para hacer de esta una empresa más grande y exitosa cada día.

3.4 PLANIFICACION ESTRATEGICA

La planificación estratégica propuesta para Productos Minerva Cía. Ltda. es la siguiente:

PRINCIPIOS FILOSOFICOS

- Conservación del medio ambiente y reciclaje de materia orgánica
- Afiliación de los empleados al Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social.
- Respeto a los derechos humanos
- Velar por el bienestar de los trabajadores
- Brindar un servicio de calidad al cliente, ofreciendo promociones, descuentos y formas de pago que les permita acceder sin dificultad a la compra de nuestro producto.

VALORES INSTITUCIONALES

- Mantener la ética en la elaboración del producto

- Mantener ética en la compra de materia prima, adquiriendo un material de elaboración seguro.
- Mantener ética en especificaciones del producto terminado y de acuerdo a las normas de exigencia establecidas por la ley de seguridad sanitaria.
- Lealtad al cliente y al recurso humano
- Honestidad a los proveedores.
- Conservar un ambiente de trabajo seguro y ágil.

MISION

Producir y distribuir café de pasar con calidad de excelencia, brindando al cliente un servicio eficaz y rápido. Implantando alternativas de solución a los problemas de la colectividad.

VISION

Ser una compañía con liderazgo y cobertura nacional e internacional, ubicándose entre las mejores empresas de café de pasar, reconocida por un proceso con normas de calidad ISO logrando optimizar recursos y desarrollando la capacidad intelectual de los trabajadores para una mejor toma de decisiones.

POLÍTICA GENERAL.

Orientar el esfuerzo empresarial hacia la modernización integral, que permita alcanzar la excelencia organizacional, operativa y logística.

ESTRATEGIA GENERAL.

Implantar un sistema integrado de gestión, centrado en la calidad, que permita alcanzar una organización flexible, dinámica y proactiva, a través del mejoramiento continuo de procesos, desarrollo del talento humano y la innovación tecnológica permanente.

AREAS DE GESTIÓN ESTRATÉGICA.

Productos Minerva Cía. Ltda., se desarrolla en función de tres áreas estratégicas:

- Producción
- Ventas y Distribución
- Administrativo – Financiero

POLÍTICAS, OBJETIVOS, ESTRATEGIAS POR ÁREAS

En el presente trabajo se propone la planificación para el área de Ventas y Distribución:

POLÍTICA

Mejorar el Sistema de Canales de Distribución optimizando continuamente los procesos empresariales que generen satisfacción al cliente y un crecimiento de ventas en sostenida.

OBJETIVO 1

Implantar el en 2005 un mapa de zonas, las cuales puedan ser recorridas por el personal de ventas y distribución para mejorar el recorrido permitiendo de esta manera ampliar nuestra cartera de clientes.

ESTRATEGIAS

- Estudiar la zonificación de tiendas y micromercados de la ciudad de Quito, para proceder a realizar un mapa zonal.
- Realizar estudios comparativos sobre las zonas de recorrido que llevan otras empresas que ofrecen productos de consumo masivo.
- Determinar las zonas estratégicas de Quito con las cuales vamos a trabajar en los recorridos diarios.
- Implementar el mapa de zonificación.

INDICADORES

- Mapa sectorizado de tiendas y microtiendas de la ciudad de Quito.
- Análisis de los resultados de la hoja de recorrido.
- Propuesta de recorridos diarios por zonas estratégicas.
- Informe del cumplimiento de las actividades previstas en la implementación del mapa de zonificación.

3.5 CONSUMO DEL CAFÉ EN EL ECUADOR

Historia e Importancia del Café en Ecuador

El café, ha sido uno de los cultivos que se ha destacado en las exportaciones agrícolas del país, el mismo que conjuntamente con el cacao y el banano han constituido fuente de empleo y de divisas por décadas para la economía ecuatoriana, dieron origen al desarrollo de otras importantes actividades económicas como el comercio, la industria, entre otras. Tradicionalmente, la zona de Jipijapa en la provincia de Manabí, ha sido uno de los lugares preponderantes en los cuales se ha cultivado este producto.

Actualmente, este cultivo se encuentra ubicado a nivel nacional. Según los datos del último Censo Agropecuario existen 151,900 hectáreas de cultivo de café solo y 168,764 hectáreas de cultivo de café asociado. En la superficie únicamente de café, Manabí ocupa el 38.6%, Sucumbíos el 17.36%, Orellana 11.89%, El Oro 7.67%, Loja el 4.01% y la diferencia en otras provincias, en tanto que en la superficie asociada de café, Manabí ocupa un 24.25%, Los Ríos 17.9%, Guayas 9.22%, Esmeraldas 7.94%, Pichincha 13.90%, Bolívar un 7.05% y el resto en otras provincias productoras. En nuestro país se cultivan las dos especies de café, arábigo y robusta. Aproximadamente el 55% de la superficie total es de arábigo. La producción de arábigo, considerado de mejor calidad se concentra específicamente en Manabí, la provincia de Loja y las estribaciones de la Cordillera Occidental de los Andes, en tanto que el robusta se cultiva en la Amazonía, es decir en Sucumbíos y Orellana, en su mayor porcentaje.

De las 57,153 upas de cultivo solo de café, aproximadamente el 50% son pequeñas, es decir que van de 1 hasta las 10 hectáreas, el 13% upas de hasta 20 hectáreas, el 22% hasta 50 hectáreas y la diferencia mayores de 50 hectáreas. En cuanto al cultivo asociado, de las 48,116 upas, el 54% son de 1 a 10 hectáreas, el 19.31% de 10 hasta 20 hectáreas, el 18.03% de 20 a 50 hectáreas y la diferencia son unidades de producción agropecuaria de café superiores a esta última extensión.

La producción de café en el Ecuador ha ido disminuyendo paulatinamente a partir de 1997, es así como durante los últimos años el volumen producido es inferior a un millón de sacos de 60 KG, por lo que su aporte a la producción mundial de café ha ido en descenso, contribuyendo en la actualidad en no más del 1%. Uno de los problemas fundamentales es el bajo rendimiento, estimado entre 5 a 6 qq/ha al año, considerado uno de los más bajos comparado con otros países productores, debiéndose en gran parte a la falta de capacitación y transferencia de tecnología, la no disponibilidad de créditos, la ausencia de organización y fortalecimiento gremial, entre otros factores. En alrededor del 90%, la superficie de cultivo es manejada bajo el sistema tradicional.

Las exportaciones de café en grano, de igual manera han ido disminuyendo, es así como en el año 1997 se ubicaron en el exterior 709.000 sacos de 60 Kg., en tanto que en el 2001, se exportó 392.000 sacos y en el 2002, se estima una cantidad no superior a los 200.000

sacos de 60 Kg. El ingreso de divisas por este rubro, ha disminuido considerablemente, si incluso tomamos en cuenta durante este último año los bajos precios internacionales, causados por la sobreoferta de este producto en el mercado mundial.

En el caso de los elaborados, las exportaciones también han disminuido con relación a años anteriores, en el año 2000 alcanzan la cifra de 6.005 tm, en el 2001 fue de 8,100 tm y en el 2002 el volumen ubicado en el exterior es superior a los 8.000 tm, habiéndose arrojado divisas por 20, 27 y aproximadamente 30 millones de dólares, respectivamente. El aporte de las exportaciones de café en grano y elaborados frente a las exportaciones totales del país, en estos últimos años se ha reducido, pasando de un aporte superior al 3% en años anteriores a menos del 1% en los períodos 2001 y 2002.

La falta de producción nacional ha obligado al Consejo Cafetalero Nacional COFENAC, organismo rector de la política cafetalera, ha adoptar resoluciones a fin de permitir importaciones de café para el abastecimiento de la industria de elaborados de este producto, habiendo importado especialmente de Vietnam café robusta, alrededor de 100.000 sacos de 69 Kg.

La caída de los precios internacionales, ha provocado el abandono de las plantaciones, así como la multiplicación de los problemas fitosanitarios

por el no levantamiento de las cosechas; habiendo incidido en un aumento considerable de la pobreza en las zonas cafetaleras, colocando al productor en una situación de gran vulnerabilidad a la instalación de cultivos ilícitos, especialmente en la región nororiental del país ya afectada por las consecuencias del Plan Colombia.

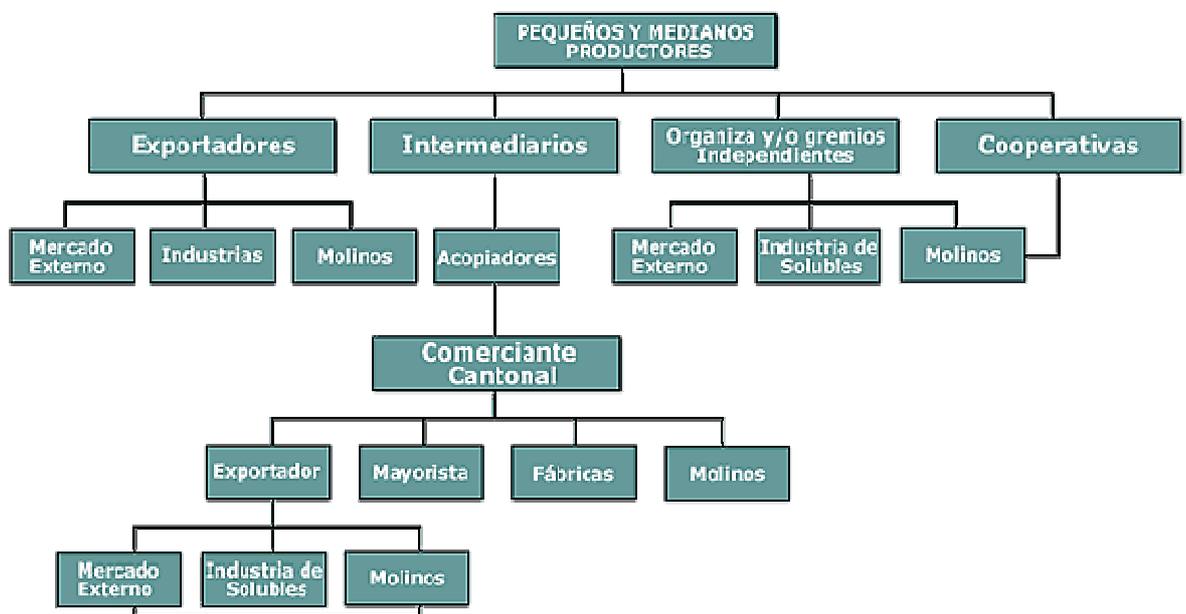
Existen 105.000 Unidades de Producción Agropecuaria UPAS de café, tanto de cultivo solo como asociado, de lo que se desprende que alrededor de 105.000 familias se encuentran vinculadas a esta actividad, si tomamos en cuenta que en cada unidad productiva existen al menos 5 miembros por familia, el número de personas vinculadas a esta actividad supera las 500.000 personas. En cuanto a los comerciantes, su número es de aproximadamente 500, mientras que las industrias ocupan alrededor de 850 personas en las labores de transformación del café. En lo referente a los exportadores de café en grano e industrial, suman 40 y 5, respectivamente; según datos proporcionados por la Asociación Nacional de Exportadores de Café, debiendo añadir al personal que se ocupa en la movilización, acopio y manipuleo del producto en este último proceso. De acuerdo con esta cifra la población vinculada al café representa alrededor del 12% de la Población Económicamente Activa Agrícola y aproximadamente el 4% de la PEA total.

Para el año 2002, la producción cafetalera representa aproximadamente el 2.5% del PIB agrícola y el 0.3% del PIB total.

Frente a este panorama se hace urgente la adopción de políticas encaminadas al resurgimiento de este sector y en general para el Sector Agropecuario, a fin de mejorar el nivel de vida de los agricultores, mejorar la competitividad, incrementar los ingresos provenientes de las exportaciones, tomando en consideración que el ingreso de divisas es uno de los pilares fundamentales para el mantenimiento del proceso de dolarización en nuestra economía.

Café e Instantáneos

ECUADOR: ESTRUCTURA DE LA CADENA DE CAFE E INSTANTANEOS



FUENTE: www.agrocadenas.gov.co/cafe

ELABORADO POR: www.agrocadenas.gov.co/cafe

ECUADOR: EVOLUCIÓN DE LA PRODUCCIÓN MUNDIAL DE CAFÉ

PERIODO: 1997/98-2003/04

(Miles de sacos)

Países/años	Especie	1997/98	1998/99	1999/00	2000/01	2001/02	2002/03	2003/04	Part. 2003/04
									%
Angola	R	64	85	55	50	21	56	100	0%
Bolivia	A	153	150	184	173	124	149	160	0%
Brasil	A/R	22,758	34,650	32,345	32,005	33,950	48,480	28,460	28%
Burundi	A/R	297	356	501	337	257	433	335	0%
Ecuador	A/R	1,191	1,206	1,198	871	893	731	854	1%
Indonesia	R/A	7,759	8,458	5,499	6,947	6,731	5,668	6,050	6%
Madagascar	R/A	623	992	427	366	147	445	833	1%
Malawi	A	61	64	59	63	60	44	65	0%
Papua New Guínea	A/R	1,076	1,351	1,387	1,041	1,041	1,108	1,207	1%
Paraguay	A	34	34	28	31	31	30	35	0%
Perú	A	1,930	2,022	2,663	2,596	2,749	2,900	2,525	2%
Rwanda	A	194	222	308	273	307	280	325	0%
Zimbabwe	A	130	147	122	97	118	81	115	0%
Congo, Rep. Of.	R	3	3	3	3	3	3	4	0%
Cuba	A	300	280	328	313	285	239	250	0%

**ESCUELA POLITECNICA DEL EJÉRCITO
CIENCIAS TECNOLOGICAS "HEROES DEL CENEP"**

República Dominicana	A	941	422	694	437	432	426	625	1%
Haití	A	435	442	402	422	402	413	420	0%
Filipinas	R/A	935	685	739	775	759	721	433	0%
Tanzania	A/R	624	739	837	821	624	824	899	1%
Zambia	A	40	56	58	90	96	108	90	0%
Benin	R	0	0	0	0	0	0	1	0%
Cameroon	R/A	889	1,114	1,370	1,113	1,200	801	1,150	1%
Central African Rep.	R	115	214	241	122	75	92	117	0%
Colombia	A	12,211	11,024	9,398	10,532	11,999	11,714	11,750	11%
Congo, Dem.Rep.of	R/A	800	644	457	433	430	392	700	1%
Costa Rica	A	2,500	2,350	2,404	2,253	2,166	1,976	2,243	2%
Costa de Marfil	R	4,164	1,991	6,321	4,846	3,492	2,680	2,325	2%
El Salvador	A	2,175	2,056	2,599	1,706	1,629	1,442	1,252	1%
Equatorial Guinea	R	2	1	0	0	0	0	3	0%
Ethiopia	A	2,916	2,745	3,505	2,768	3,756	3,693	4,333	4%
Gabón	R	3	4	2	0	1	1	2	0%
Ghana	R	28	45	44	38	17	25	35	0%

**ESCUELA POLITECNICA DEL EJÉRCITO
CIENCIAS TECNOLOGICAS "HEROES DEL CENEP"**

Guatemala	A/R	4,219	4,893	5,120	4,940	3,669	4,265	3,500	3%
Guinea	R	172	140	112	114	101	109	115	0%
Honduras	A	2,564	2,195	2,985	2,667	3,036	2,497	2,850	3%
India	A/R	4,729	4,372	5,457	4,526	4,950	4,588	4,615	5%
Jamaica	A	46	29	39	37	30	45	43	0%
Kenya	A	882	1,173	1,502	988	992	899	1,075	1%
Liberia	R	5	5	5	5	5	5	5	0%
México	A	4,802	4,801	6,219	4,815	4,200	4,000	4,550	4%
Nicaragua	A	1,084	1,073	1,532	1,595	1,108	1,124	1,263	1%
Nigeria	R	45	46	43	45	41	48	43	0%
Panamá	A	218	192	167	170	160	140	170	0%
Sierra Leona	R	50	24	76	28	15	13	35	0%
Sri. Lanka	R/A	58	35	38	43	31	32	40	0%
Tailandia	R	1,293	916	1,271	1,692	521	707	1,030	1%
Togo	R	222	321	263	197	116	80	225	0%
Trinidad y Tobago	R	20	17	16	14	14	14	12	0%
Uganda	R/A	2,552	3,298	3,097	3,205	3,507	2,910	3,100	3%
Venezuela	A	986	1,001	717	956	775	961	860	1%
Vietnam	R	6,915	6,972	11,648	14,775	13,133	11,555	11,250	11%
TOTAL		96,213	106,055	114,485	112,334	110,199	119,947	102,477	100%

FUENTE: Organización Internacional del Café -OIC-

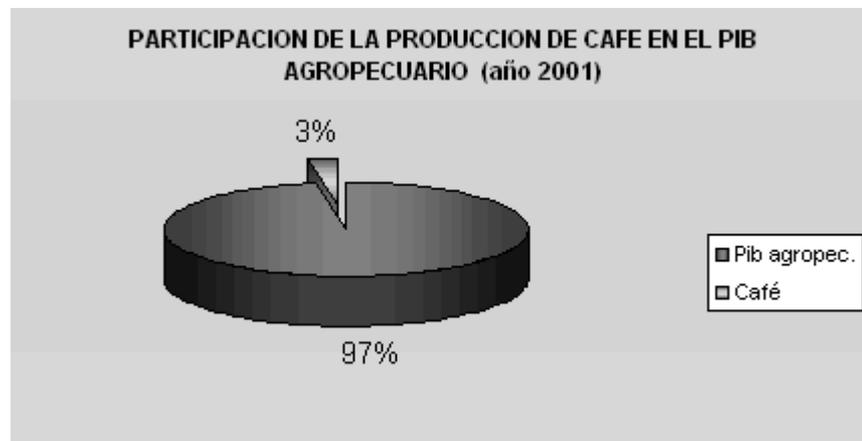
ELABORACION: Proyecto SICA-BIRF/MAG-Ecuador (www.sica.gov.ec)

ECUADOR: PARTICIPACIÓN DE LA PRODUCCIÓN DE CAFÉ
EN EL PIB TOTAL Y PIB AGRÍCOLA

Años	PIB total	%	PIB	%	Prod.	Precio	Valor
	(US\$)	PARTIC. Café/PIB total	agropecuario (US\$)	PARTIC. Café/PIB agrop.	Café qq	prom. US\$/qq	producción US\$
1990	9.981.898.261	1,02	1.338.259.663	7,63	2.975.796	34,30	102.069.803
1991	11.169.542.626	0,85	1.600.636.781	5,96	3.055.118	31,20	95.319.682
1992	12.231.197.944	0,57	1.553.462.658	4,51	3.035.122	23,10	70.111.318
1993	14.270.247.000	0,67	1.003.339.000	9,51	3.020.396	31,60	95.444.514
1994	14.941.494.000	1,10	1.080.229.000	15,25	4.118.164	40,00	164.726.560
1995	15.202.731.000	1,61	1.108.771.000	22,10	3.267.335	75,00	245.050.125
1996	15.567.905.000	1,48	1.200.568.000	19,19	4.204.651	54,80	230.414.875
1997	16.198.551.000	0,59	1.309.328.000	7,35	1.925.736	50,00	96.286.800
1998	16.541.248.000	0,26	1.243.657.000	3,42	1.062.406	40,00	42.496.240
1999	15.499.239.000	0,37	1.405.424.000	4,12	1.764.000	32,85	57.947.400
2000	15.933.666.000	0,28	1.465.783.000	3,07	1.500.000	30,00	45.000.000
2001	16.749.124.000	0,23	1.471.162.000	2,66	1.400.000	28,00	39.200.000
2002							
PROMEDIO							
PARTICIPACIÓN:		0,75		8,73			

FUENTE: Organización Internacional del Café -OIC-

ELABORACIÓN: Proyecto SICA-BIRF/MAG-Ecuador (www.sica.gov.ec)



FUENTE: Organización Internacional del Café -OIC-

ELABORACION: Proyecto SICA-BIRF/MAG-Ecuador (www.sica.gov.ec)

3.6 LÍNEAS DE PRODUCTO DE PRODUCTOS MINERVA

Productos Minerva principalmente se dedica al procesamiento y venta de los siguientes tipos de café:

- Coffee House

Elaborado con granos seleccionados a mano del más fino café lavado de altura. Recibe un tostado oscuro que combina los sabores y aromas del café Gourmet.

Presentaciones de 200 y 400 g molido y de 500 g en grano en empaques de polipropileno metalizado y transparente.

- Superior

De una mezcla exclusiva de cafés arábigos y robusta, nace este producto de sabor y aroma único, un café que satisface tanto a los que gustan de una café fuerte como de una suave y delicado, tanto en grano como molido.

Empaques de 200 y 400g en polipropileno bioorientado transparente en grano.

Superior tarro molido con calidad de exportación.

Empaque de 375 g, en aluminio reutilizable, 100% hermético, que conserva intactas sus excelentes cualidades.

- Especial

Café de rendimiento óptimo por su intenso color y rico sabor. Café selecto producto de una mezcla equilibrada de las variedades arábigo y robusta.

Empaque de polipropileno metalizado de 400, 200 y 25 g.

- Clásico

Siendo el pionero de nuestros productos hemos mezclado al estilo tradicional las variedades de robustas y arábigo, formando una combinación apetitosa.

Sus características de alto rendimiento, permiten preparar el café diario a una de familia promedio con solo 25g.

Empaques de polipropileno metalizado de 400, 200, 100 y 25 g.

- Café Don Tinto

Resultado de la mezcla armoniosa de las variedades robusta y arábica. Como su nombre lo indica es el café ideal para preparar un buen tinto. Su mejor despertador a cualquier hora del día.

Empaques de polipropileno biorentado transparente de 400 y 200g.

- Chinito

Esta es nuestra estrella del alto rendimiento.

Mezcla de las variedades robusta y arábica. Para preparar más tazas de café a un precio conveniente.

Empaque de polipropileno biorentado transparente de 400, 200, 100, y 25 gramos.

3.7 CANALES DE DISTRIBUCIÓN

La empresa cuenta con distribuidores nacionales en Guayaquil, Cuenca, Ambato, Ibarra, Riobamba, Machala.

El proceso de negociación en la empresa se maneja de acuerdo al sector al cual está destinada la venta, es así que se divide igualmente en sus áreas:

Ventas al detalle

Primero es necesario saber que estas ventas se realizan de puerta en puerta (usando el sistema de marketing one to one), en el caso de llevarse a cabo en la localidad (ciudad de Quito), y en provincias las

ventas a detalle se dirigen a distribuidores pequeños con carácter de mayoristas. Esta designación de mayorista es un concepto interno de la empresa en función de las utilidades que representa este segmento de mercado a la compañía.

El proceso de ventas es el siguiente:

1.- Suele ir un vendedor designado, previamente en compañía de otro más antiguo y con mayor experiencia con el objeto de que este último le enseñe al primero como debe presentarse, como debe dirigirse al cliente, la forma de presentación y promoción del producto y como debe cerrar la venta.

2.- Una vez en el lugar de la promoción se extiende saludos cordiales al cliente y se ofrece el producto con un precio razonable con el fin de introducirlo al mercado. En ocasiones la promoción no consta en vender el producto a un precio recortado sino más bien se usa una técnica de obsequio, donde el cliente tiene menor reparo en acceder a la adquisición de cualquier producto, y en reciprocidad el vendedor no se molesta en la mayoría de los casos.

Ventas al por mayor

Estas ventas se dirigen a clientes mayoristas, sean distribuidores o subdistribuidores; tanto en la localidad como en provincias, pueden ser también clientes de cartera es decir fijos o clientes nuevos.

El proceso de ventas es el siguiente:

1.- Se concreta una cita con el cliente por el teléfono.

2.- Se realiza la entrevista con el encargado del departamento de compras de la empresa de nuestro potencial cliente y uno de los vendedores que cuenta con mayor experiencia en esta área.

3.- En caso de que el cliente sea nuevo y el contacto se haya establecido por parte de nuestra empresa, el trabajo del vendedor consiste en ofrecer el producto y explicar las bondades que este brinda.

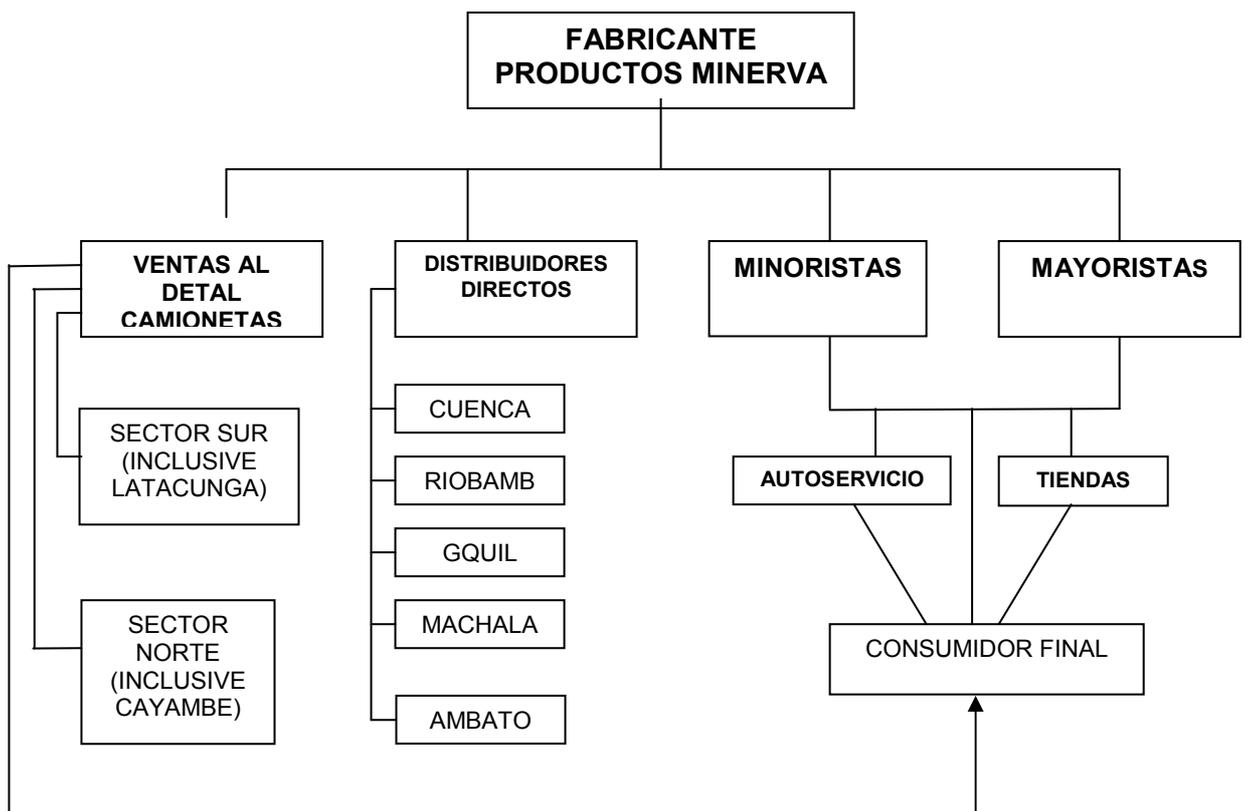
Si el contacto lo hizo el cliente, solo se da una breve introducción del producto y se cierra la venta. El cliente sabe las características y por ello lo requiere.

La primera venta es de contado, luego se califica al cliente y en caso de ser favorable en las próximas transacciones se pueden otorgar créditos de 8, 15, 21 y 30 días plazo.

4.- En caso de que el cliente sea antiguo, los contactos se hacen de acuerdo a la necesidad del cliente que regularmente se comunica cada semana para hacer los nuevos pedidos.

Pero si el cliente deja de llamar con la frecuencia habitual, nuestra empresa se preocupa de hacer contacto para tener conocimiento acerca de la situación de su producto y afianzar las relaciones.

5.- El pago se lo hace de acuerdo al tiempo convenido con el cobrador de la empresa.



ELABORADO POR: Gabriela Oviedo y Lorena Sagal

FUENTE: Fábrica de Productos Minerva Cia. Ltda.

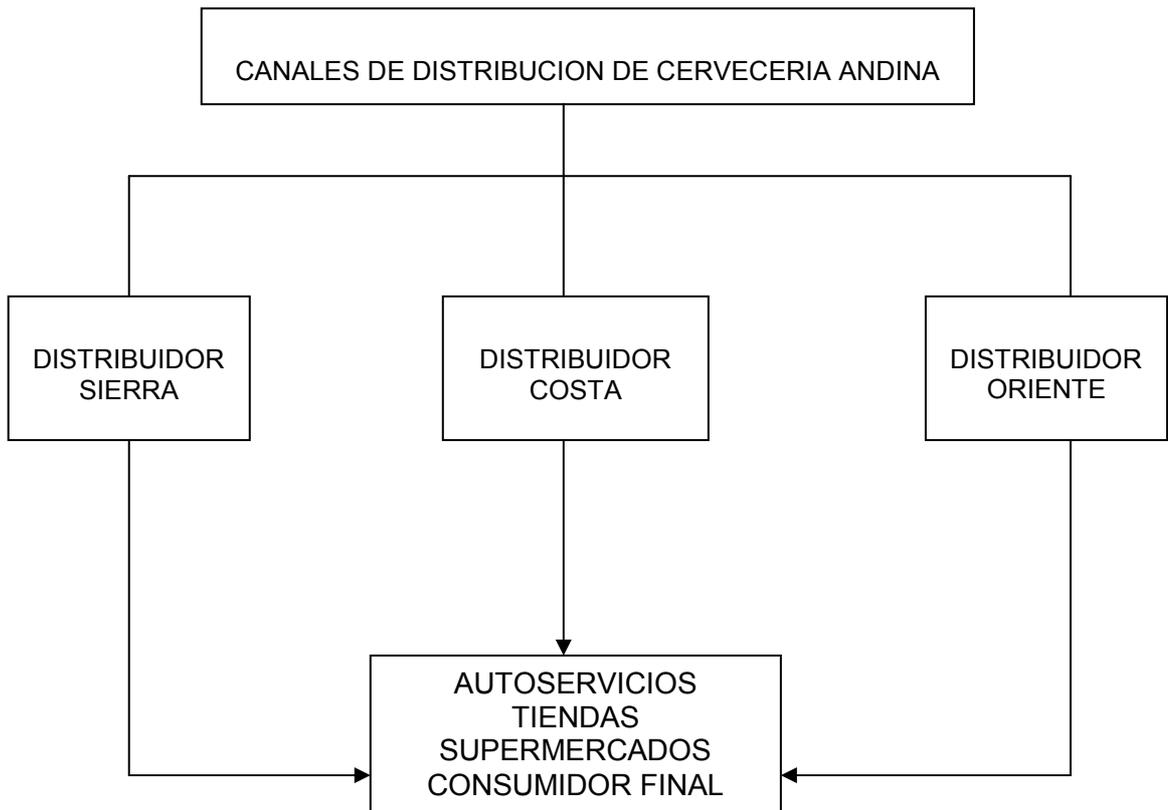
CAPITULO 4

CANALES DE DISTRIBUCION DE LOS LÍDERES

4.1 ANALISIS DE LOS CANALES DE DISTRIBUCION DE LOS LIDERES

Los canales de distribución de la Cervecería Andina están formados de la siguiente manera.

ANALISIS EXPLICATIVO



Elaborado por: Compañía Cervecería Andina

Fuente: Página Web de la compañía Cervecería Andina

De acuerdo a un análisis realizado al gráfico de los canales de distribución de la Compañía Cervecería Andina, hemos diferenciados los principales los cuales se encuentran ubicados en todo el Ecuador en la regiones sierra, costa y oriente.

En cada provincia existen uno o más distribuidores desde los cuales se reparte el producto hacia los autoservicios, tiendas, supermercados y hasta el consumidor final.

A continuación detallaremos los canales de distribución con los cuales cuenta La Cervecería Andina a lo largo de nuestro país.

Canales de Distribución de la Cervecería Andina

CANALES DE LA COSTA

Provincia: Esmeraldas
Localidad: San Lorenzo
Nombre: Sr. Fausto Bayas
Dirección: Av. 10 de agosto e Imbabura
Teléfono: 06780224

CANALES DE LA SIERRA

Provincia: Bolívar
Localidad: Guaranda
Nombre: Sr. Ángel Carrillo

ESCUELA POLITECNICA DEL EJÉRCITO
CIENCIAS TECNOLOGICAS "HEROES DEL CENEPA"

Dirección: Chimbo Calle García moreno frente al hospital de chimbo

Teléfono: 03-988075

Provincia: Carchi

Localidad: Tulcán

Nombre: Sr. Fernando Proaño

Dirección: Av. Coral y Reina del Hierro

Teléfono: 06985641

Provincia: Chimborazo

Localidad: Riobamba

Nombre: Sr. Luis Olmedo

Dirección: Reina Pacha 1920 y la 44

Teléfono: 03-960864

Provincia: Cotopaxi

Localidad: Latacunga

Nombre: Sr. Marco Olmedo

Dirección: Panam. Norte Km. 4 ½ vía a Quito gasolinera Manuel Albán

Teléfono: 03-812567

Provincia: Cotopaxi

Localidad: Latacunga

Nombre: Sr. Edgar Factos

ESCUELA POLITECNICA DEL EJÉRCITO
CIENCIAS TECNOLÓGICAS "HEROES DEL CENEPA"

Dirección: Panamericana Sur Km. 4 ½ sector el Niágara

Teléfono: 03810526

Provincia: Imbabura

Localidad: Ibarra

Nombre: Sr. Fernando Proaño

Dirección: Av. Mariano Acosta 2987 entrada a Ibarra

Teléfono: 06-950841

Provincia: Imbabura

Localidad: Otavalo

Nombre: Sr. Alfredo Pasquel

Dirección: Av. Pan. Norte Km. 4 ½ estación de servicio (PS) Los Lagos

Teléfono: 06-920768

Provincia: Pichincha

Localidad: Norte de Quito

Nombre: Sr. Edison Álvarez

Dirección: Av. Marisol tras estadio de Liga

Teléfonos: 2484-975 / 098040-500

Provincia: Pichincha

Localidad: Norte de Quito

Nombre: Sr. Cesar Benavides

ESCUELA POLITECNICA DEL EJÉRCITO
CIENCIAS TECNOLOGICAS "HEROES DEL CENEPA"

Dirección: San Pedro Claver calle Manuel Semblantes 5859 y Vicente Anda
Aguirre

Teléfonos: 2292-794 / 099706-486

Provincia: Pichincha

Localidad: Norte de Quito

Nombre: Sra. Teresa Figueroa

Dirección: De los Guabos pasaje A y Cucardas

Teléfonos: 2567-159 / 099720-567

Provincia: Pichincha

Localidad: Norte de Quito

Nombre: Sr. Vicente Ramírez

Dirección: Av. De las Palmeras y Viñedos (dispensario del Batan)

Teléfonos: 2244-567 / 099160-417

Provincia: Pichincha

Localidad: Centro de Quito

Nombre: Cesar Espinel

Dirección: Reina Victoria y Fosh

Teléfonos: 2236-093 / 099728-533

Provincia: Pichincha

Localidad: Centro de Quito

ESCUELA POLITECNICA DEL EJÉRCITO
CIENCIAS TECNOLOGICAS "HEROES DEL CENEPA"

Nombre: Sr. Felipe Olmedo

Dirección: Calle Bolivia 651 y Av. Universitaria

Teléfonos: 2591-122 / 099244-489

Provincia: Pichincha

Localidad: Centro de Quito

Nombre: Sr. Oswaldo Hidalgo Murillo

Dirección: 510 y Carrión

Teléfonos: 2504-795 / 099813-185

Provincia: Pichincha

Localidad: Sur de Quito

Nombre: Sr. Roberto Erazo

Dirección: Sector Guamani / Nueva Aurora

Teléfonos: 2696-634 / 099822-280

Provincia: Pichincha

Localidad: Sur de Quito

Nombre: Sr. Arcesio Enríquez

Dirección: El recreo, José Peralta y Delfín Triviño

Teléfonos: 2661-258 / 099906-471

Provincia: Pichincha

Localidad: Sur de Quito

ESCUELA POLITECNICA DEL EJÉRCITO
CIENCIAS TECNOLOGICAS "HEROES DEL CENEPA"

Nombre: Sr. Fausto Salazar

Dirección: Ave. 5 de junio y Rodrigo De Chávez

Teléfonos: 2662-756 / 099230-079

Provincia: Pichincha

Localidad: Sur de Quito

Nombre: Sr. Javier Gaibor

Dirección: Entrada al Beaterio y Panamericana sur

Teléfonos: 2687-690 / 099922-471

Provincia: Pichincha

Localidad: Sur de Quito

Nombre: Sr. Miguel A Corral

Dirección: Chillogallo, Calle H y Julián Estrella (Frente Urb. estadio)

Teléfonos: 2964-179 / 099809-152

Provincia: Pichincha

Localidad: Cumbayá – Tumbaco

Nombre: Sr. Fausto Sotomayor

Dirección: Tumbaco, Av. Francisco de Orellana

Teléfonos: 2374-366 / 099468-289

Provincia: Pichincha

Localidad: Yaruqui – Quinche

ESCUELA POLITECNICA DEL EJÉRCITO
CIENCIAS TECNOLOGICAS "HEROES DEL CENEPA"

Nombre: Sr. Iván Andrade

Dirección: Vía Interoceánica Km. 32 ½ (Y de Puembo)

Teléfonos: 2391-706 / 099691-425

Provincia: Pichincha

Localidad: Conocoto – Sangolquí

Nombre: Sr. Manuel Figueroa

Dirección: Sangolquí Don quijote y 1ero. De mayo lote a Barrio Manantial

Teléfonos: 2330-909 / 099974-545

Provincia: Pichincha

Localidad: Cdla. Monjas San Rafael –Tingo- La Merced – Pintag

Nombre: Sr. Vinicio Figueroa

Dirección: Vía al Tingo Ave. La luz y el mercurio esquina

Teléfonos: 2863- 545 / 098106-122

Provincia: Pichincha

Localidad: Llano Grande-Llano

Nombre: Sr. Segundo Suárez Calderón

Dirección: Chico-Nayón - Zambiza

Teléfono: 2826-961

Provincia: Pichincha

Localidad: Sur de Quito

ESCUELA POLITECNICA DEL EJÉRCITO
CIENCIAS TECNOLOGICAS "HEROES DEL CENEPA"

Nombre: Sr. Franklin Benavides

Dirección: Servicio al cliente Cervecería Andina S.A.

Teléfonos: 2473-574 / 099712-056

Provincia: Pichincha

Localidad: Sur de Quito

Nombre: Sr. Agustín Suárez

Dirección: Cdla. México Chambo e833 entre Sangay y Alpahuasi

Teléfonos: 2647-867 / 099946-493 / 097528-622

Provincia: Tungurahua

Localidad: Ambato

Nombre: Sr. Rafael Merizalde

Dirección: López de Solís y Unidad Nacional

Teléfono: 03-821-549

Provincia: Tungurahua

Nombre: Sr. Hugo Olmedo

Dirección: American Park Las Calandrias y Las Garzas

Teléfono: 03-851-525

Provincia: Tungurahua

Localidad: Baños

Nombre: Sr. Carlos Vaca

Dirección: Av. La Oriente 1ª vía al Puyo

Teléfono: 03-741-058

CANALES DE EL ORIENTE

Provincia: Pastaza

Localidad: Puyo

Nombre: Sr. Carlos Vaca

Dirección: Barrio Obrero calle 20 de julio y Chimborazo

Teléfono: 03-883-913

Provincia: Napo

Localidad: Tena

Nombre: Sr. Carlos Vaca

Dirección: Av. 15 de noviembre y Ambato

Teléfono: 06-886-762

Provincia: Orellana

Localidad: El Coca

Nombre: Sr. Efraín Vaca

Dirección: Alejandro la vaca vía a Lago Agrio

Teléfono: 06-880-229

Provincia: Sucumbíos

Localidad: Lago Agrio

Nombre: Sr. Efraín Vaca
Dirección: Av. Amazonas y 12 de febrero
Teléfono: 06-830-126

4.2 IDENTIFICACION DE LAS EMPRESAS LIDERES DE LOS CANALES DE DISTRIBUCION

En el siguiente estudio tomaremos como empresa líder en canales de distribución a La Cervecería Andina la cual mantiene un sistema de distribución ágil ya que su producto es muy conocido porque cubre completamente todo el territorio ecuatoriano.

Al elegir esta empresa como líder, hemos tomado en cuenta que la cerveza es un producto de consumo masivo y por lo mismo se lo encuentra en todo lugar y más aun porque cuenta con una zonificación geográfica bien organizada.

Esta empresa cuenta con un gran y principal distribuidor en cada una de las provincias del Ecuador, éste a su vez cubre los pedidos de los otros puntos de venta que se localizan en el resto de la provincia, este proceso es rápido y efectivo ya que cada distribuidor principal debe tener un mapa de todos sus clientes minoristas a los cuales va a entregar de una forma ágil y en tiempos asignados con el plan logístico al que deberán regirse.

El plan logístico toma en cuenta tiempos y ubicación geográfica el cual le ha permitido desde nuestro punto de vista hacer llegar el producto con agilidad a varios lugares del Ecuador.

Hemos tomado en cuenta como empresa líder a Cervecería Andina también por sus estrategias de marketing usadas para comercialización de sus productos ya que ellos abarcan un amplio mercado en diferentes segmentos con la gran variedad de productos que se ofrecen, creando y cubriendo así las necesidades de todos ya sean niños, jóvenes o adultos.

Por ello los cambios que se están produciendo en el sector indican la evolución que está experimentando el marketing, ya que junto a la logística serán los que marquen el éxito de toda empresa.

Consideramos que Pronaca y Coca Cola (Ecuadorian Bottling Company) por sus sistemas de distribución no se pudo obtener información acerca de los canales con los que ellos logran llegar hacia sus consumidores finales.

Una de las ventajas para que Cervecería Andina sea considerada como líder de los canales de distribución en el mercado, se debe a que en su estructura, los empleados encargados de hacer distribución y la flota de vehículos no le pertenecer de manera directa. Toda la entrega de productos al punto de venta y consumo los realiza a través de sus distribuidores.

Las obligaciones de los distribuidores son:

1. Cobertura de una determinada zona geográfica
2. Zonificación del área asignada
3. Visita una o dos veces por semana a los puntos de venta
4. Mínimo 3 camiones Trader para la distribución de productos
5. Bodega de 1.500 m²
6. Un capital de trabajo de USD. 30.000
7. Cuatro empleados por vehículo
8. Horario de trabajo de 7 am. a 7pm.
9. Firma de contrato de exclusividad de distribución de cerveza

Como contraparte la Cervecería Andina y Compañía de Cervecería Nacional brinda a los distribuidores el siguiente apoyo:

1. Material promocional P.O.P. (Product Organizing Purchase) tales como:
banner, chismosos, banderines, logotipos, carteles, camisetas, llaveros,
gorras, esferos, entre otros
2. Servicio de pre y post venta con supervisores directos de la cervecería
3. Góndolas entrega para locales comerciales y frigoríficos
4. Rotulación
5. Entrega de Kioscos y líquido para degustación y promoción
6. Facilidad del personal de degustación y promoción
7. Apoyo económico para realización de eventos deportivos, sociales y culturales

De esta manera hemos identificado el liderazgo de la cervecería en la distribución de su producto.

El distribuidor de Cervecería Andina no manipula el precio, por esta razón una vez más se considera como directa

Cervecería Andina sugiere el precio de venta al público (p.v.p.) al distribuidor y este a su vez a los puntos de venta, por lo que depende de los expendedores la conservación o no del precio final.

Además consideramos que Pronaca y Coca-Cola son líderes en el mercado, lamentablemente no se pudo obtener información de los canales de distribución, en estas dos empresas los canales de distribución son propios.

Para realizar un análisis comparativo de los canales de distribución de las empresas que producen y distribuyen café tostado y molido para pasar, hemos podido establecer que no identificamos a una empresa líder al tener casi las mismas características en la distribución, sin embargo es importante analizar la presentación del producto.

LINEA DE PRODUCTOS QUE OFRECE CAFE MINERVA

PRODUCTO	TOSTADO	MOLIDO	TASAS x C/100 G.	PRESENTACION EN GRAMO
Coffee House	Medio	Grano	10	500
Coffee House	Medio	Medio	10	400, 200,
Superior Tarro	Medio	Medio	12	375
Superior Grano	Medio	Grano	10	400

**ESCUELA POLITECNICA DEL EJÉRCITO
CIENCIAS TECNOLOGICAS "HEROES DEL CENEP"**

Especial	Medio	Medio	15	400, 200, 25
Clásico	Oscuro	Fino	20	400, 200, 100, 25
Don Tinto	Oscuro	Fino	20	400, 200
Chinito	Oscuro	Fino	25	400, 200, 100, 25

De acuerdo a la línea de productos que ofrece minerva, a continuación detallamos los productos que ofrece la competencia.

PRODUCTO	PRESENTACION	PAIS DE ELABORACION	PRECIO (P.V.P.) (USD.)
Sello Rojo	500 g.	Colombia	4,04
Café Aroma	500 g.	Ecuador	1,84
Café Gardela	453 g.	Ecuador	3,49
Gran Colombiano	200g.	Ecuador	0,61 ctvs. y
	400 g.	(Montecristi)	1,43
Café Ecuador	400 g.	Ecuador	2,81
Conquistador	400 g.	Ecuador	2,36

4.3 COMPARACION DE PRODUCTOS MINERVA vs. LOS LÍDERES EN LOS CANALES DE DISTRIBUCION

PRODUCTOS MINERVA CIA. LTDA.

FORTALEZAS

- Distribución directa
- Entrega personalizada
- Amplia cobertura en Quito
- Transporte propio
- Cuenta con distribuidores directos en las principales ciudades del Ecuador
- Cuenta con amplia experiencia.
- Servicio personalizado
- Constante innovación en control de calidad y presentación
- Variedad de productos, diferentes calidades y precios.
- Siempre se incentiva a los trabajadores por su desempeño dentro de la empresa.
- Responde positivamente al cambio.

OPORTUNIDADES

- Contar con un segmento de mercado amplio
- Ampliar los potenciales clientes con la distribución diaria
- Tener un buen posicionamiento de mercado
- Existe alta adecuación del producto con respecto a las exigencias del mercado.

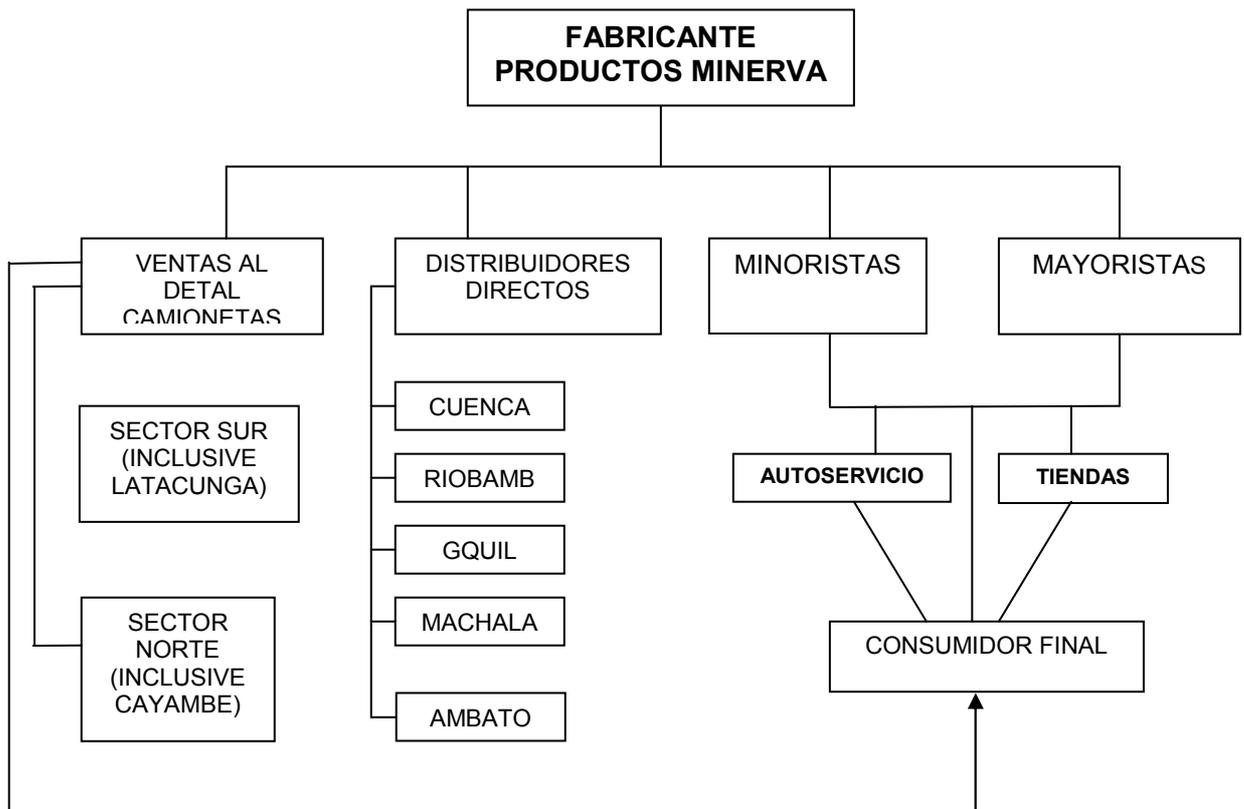
- Ocupa el primer lugar en posicionamiento dentro del mercado nacional de café para pasar.
- Tiene varios proveedores.

DEBILIDADES

- Falta de vehículos para distribución
- Falta de nuevas rutas e investigaciones para la distribución
- Disminución en la producción
- Alto costo de distribución
- Segmento de mercado reducido en la ciudad de Guayaquil.

AMENAZAS

- Existe escasez de materia prima
- Competencia del Café Moro
- La gente prefiere café instantáneo
- Problemas económicos del país
- La entrada continua e inesperada de nuevas empresas y marcas de café a la industria.



ELABORADO POR: Gabriela Oviedo y Lorena Sagal

FUENTE: Fábrica de Productos Minerva Cia. Ltda.

CERVECERIA ANDINA

FORTALEZAS

- Producto con gran posicionamiento en el mercado.
- Bajo costo monetario en la distribución
- Mayor facilidad de rotación del producto
- Realizan buena publicidad y campañas de marketing.
- Tienen amplia cobertura gracias a los estudios de logística.

OPORTUNIDADES

- Los distribuidores cuentan con diversos medios de transporte para la distribución más eficaz en todos los puntos de venta.
- La demanda de clientes y potenciales clientes genera una producción continua y en cantidades grandes.
- Existen estudios o amplia información de mercado que es aprovechada para satisfacer a sus clientes.

DEBILIDADES

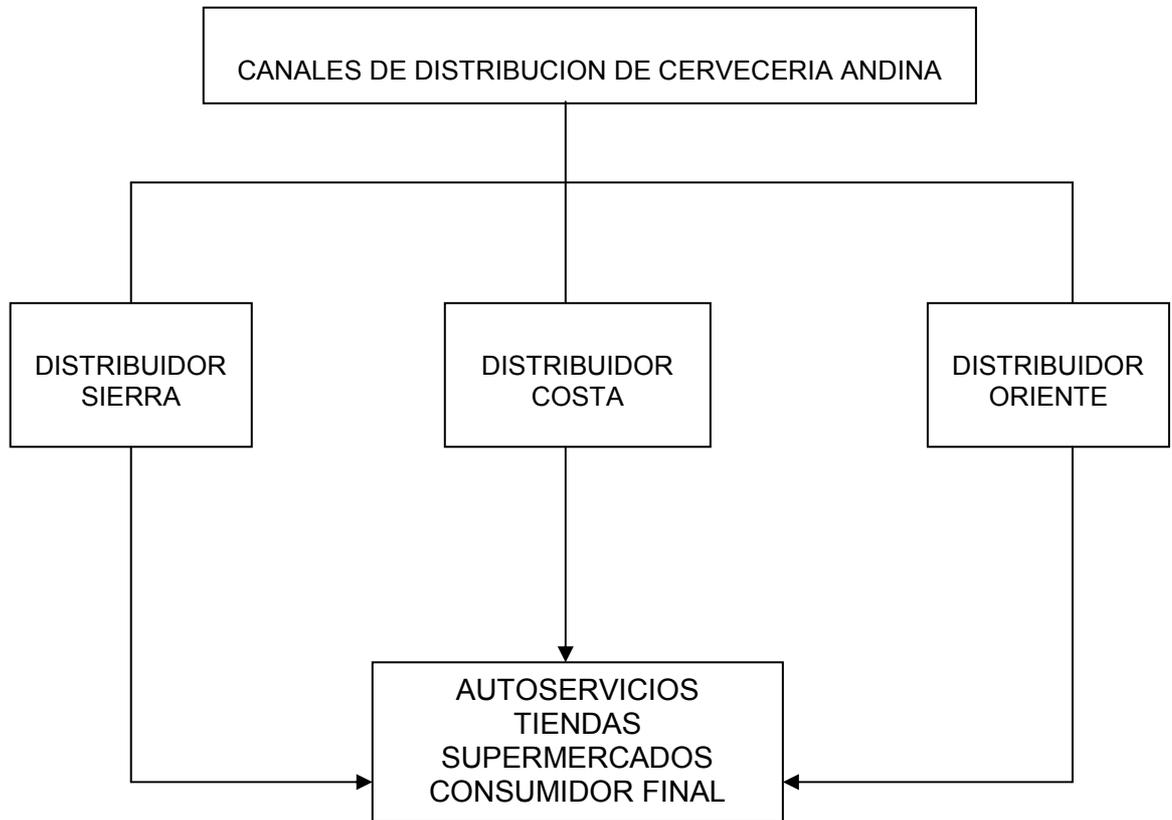
- Existe poca fuerza en las campañas de concientización para no consumir demasiado alcohol.
- No son distribuidores directos, ya que cuentan con otros medios de distribución indirecta.

AMENAZAS

- Problemas económicos del país
- Alto nivel de incursión de la competencia internacional en el país.
- No pueden controlar el alto consumo de su producto "cerveza" entre los menores de edad.

ANALISIS EXPLICATIVO

CERVECERIA ANDINA



Elaborado por: Compañía Cervecería Andina

Fuente: Página Web de la compañía Cervecería Andina

CAPITULO 5

EL BENCHMARKING EN PRODUCTOS MINERVA CIA. LTDA.

5.1 ESTABLECIMIENTO DE UN PROCESO DE BENCHMARKING EN PRODUCTOS MINERVA

¿Qué cosas someter al proceso de Benchmarking?

Prácticamente cualquier cosa que se pueda observar o medir puede ser objeto del Benchmarking.

Anteriormente, la práctica de comparaciones organizacionales estaba un tanto limitada a áreas estructurales o relacionadas con productos, cosas de fácil observación. Sin embargo, la experiencia con el Benchmarking ha aumentado muchísimo las áreas potenciales para investigación. La gente suele sorprenderse por la cantidad y la calidad de información que está disponible para quienes se proponen encontrarla.

Las categorías de la información aquí presentadas no representan una lista de las áreas que pueden ser sometidas a Benchmarking, pero sí representan las áreas a las cuales más se acude en busca de la información que las empresas han intentado recopilar como parte de sus investigaciones de Benchmarking.

- Productos y servicios Productos terminados; características del producto y el servicio.
- Procesos de trabajo: ¿En qué forma un producto o servicio se produce o recibe apoyo?
- Funciones de apoyo Trabajo indirecto: no asociado directamente al proceso de producción o al de apoyo (por ejemplo, financiamiento, recursos humanos)
- Desempeño organizacional Costos, ingresos, indicadores de producción, indicadores de calidad.
- Estrategia Planes a corto o a largo plazo; proceso de planificación.

El proceso del Benchmarking a ser utilizado para la empresa de Productos Minerva Cia. Ltda., estará basado en los siguientes pasos:

a) Identificar en qué se va hacer el Benchmarking

Se aplica el proceso de Benchmarking a los canales de distribución de Productos Minerva porque hemos encontrado los siguientes aspectos:

- Cobertura de Mercado.
- Cumplimiento de tiempos de entrega
- Correcta manipulación del producto
- Cuellos de botella en recorrido de zonas
- Seguimiento a clientes y futuros clientes
- Organización en el momento de asignar al responsable de entrega de pedidos diarios.

b) Identificar compañías comparables

En el proceso de Benchmarking aplicada a Productos Minerva Cia. Ltda., hemos considerado fundamental identificar las compañías comparables en cuatro rubros importantes:

- Por producto.- son las compañías que se convierten en la competencia directa de Productos Minerva.

Identificamos las siguientes compañías de café de pasar:

- Sello Rojo
- Café Aroma
- Café Gardela
- Gran Colombiano
- Café Ecuador
- Conquistador

- Por Línea.- son todas las empresas que producen y distribuyen productos sustitutos al café de pasar, como son:

- Café soluble
- Té
- Aguas aromáticas
- Café en leche soluble
- Moccachino soluble

- Capuchino soluble

- Misma Industria.- Son todas las empresas que distribuyen productos de consumo masivo, tales como:
 - Industria lechera
 - Industria de arroz
 - Industria de azúcar
 - Industria de aceite

- Diferentes Industrias.- son empresas que no corresponden a la misma línea del producto estudiado pero cuentan con un eficaz sistema de distribución. Para este estudio hemos escogido a las siguientes:
 - Cervecería Andina S.A.

Al elegir esta empresa como líder, hemos tomado en cuenta que la cerveza es un producto de consumo masivo y por lo mismo se lo encuentra en todo lugar y más aun porque cuenta con una zonificación geográfica bien organizada.

Cervecería Andina S.A. cuenta con un gran y principal distribuidor en cada una de las provincias del Ecuador, el sistema de distribución con el que cuenta La Cervecería Andina a su vez tiene un proceso rápido y efectivo el cual permite entregar de una forma ágil y en tiempos asignados con el plan logístico al que se rigen.

Además consideramos que Pronaca es líder en su distribución ya que cuenta con el sistema de pre-venta llegando de esta manera a más puntos logísticamente ubicados en el área urbana y rural, esta manera de distribución permite que su producto esté al alcance de los consumidores finales a quienes se busca satisfacer las necesidades..

Coca-Cola es líder en el mercado ya que cuentan con canales de distribución directa y pre-vendedores los mismos que cubren estratégicamente todas las zonas donde es demandado su producto.

c) Determine métodos de recoger datos y recoja los datos

- **Datos Primarios.-** Hemos realizado investigaciones de los canales de distribución en Productos Minerva Cía. Ltda., en las cuales encontramos que la compañía carece de un sistema de pre-venta lo cual forma una desventaja dentro de este proceso ya que el personal de distribución y ventas no llevan una ruta logística y esto ocasiona que haya demoras e inconvenientes en las entregas y ventas diarias realizadas.

Además hemos realizado una investigación de los canales de distribución de las empresas con mayor liderazgo en este campo principalmente tomamos a la Cervecería Andina.

Partiendo de esta investigación, nosotros pudimos analizar que la Cervecería Andina cuenta con un sistema de distribución directa, el mismo que le permite ahorrar costos y a la vez tiempo llegando de esta manera a más consumidores finales en el menor tiempo posible gracias a la

distribución zonal y logística que la empresa desarrolla cada vez con más efectividad.

- **Datos Secundarios.**- La fuente que más utilizamos para obtener información fue el Internet ya que pudimos investigar de una forma más fácil, por ejemplo La Cervecería Andina tiene una página Web en la cual detalla contactos y procesos que en una investigación de campo no se podía ahondar.

Igual al momento de buscar información acerca de los canales de distribución de Pronaca, encontramos datos no muy amplios, pero nos dieron una idea del trabajo distributivo que realizaba esta empresa.

Tomamos de distribución de canales de distribución de Productos Minerva Cia. Ltda., a través de los trípticos obtenidos en la empresa y de informaciones obtenidos en grupos focales realizados al personal de distribución.

d) Determine la actual brecha en la actuación

Productos Minerva en la actualidad no ha aplicado ningún proceso de Benchmarking porque no ha querido salir e innovar el sistema con el que siempre ha trabajado, además ellos han distribuido su producto a un porcentaje fijo en un segmento de mercado del cual no han salido. La satisfacción de contar siempre con un valor significativo de ventas ha dado como resultado que la empresa no tome en consideración realizar un estudio de Benchmarking para obtener diferentes resultados.

Lo que se pretende es que esa brecha de Benchmarking dé resultados favorables para conseguir una mejor distribución llegando a obtener costos más bajos con mejor distribución logística en las zonas de clientes y potenciales clientes.

e) Proyecte futuros niveles de actuación

El Benchmarking no solo puede ser utilizado en áreas logísticas, sino también en otras áreas como administrativas, bodega y almacenamiento.

En el área administrativa: Dpto. de Contabilidad

- Se pueden realizar cambios en la mejor utilización de los servicios básicos poniendo por ejemplo un tiempo mínimo de 3 minutos para realizar llamadas, evitando de esta manera costos altos y congestión en las líneas telefónicas por las cuáles recibimos las llamadas de los clientes para recibir los pedidos de productos.
- Por otro lado se puede designar una línea de teléfono para recibir pedidos, y otra para el uso administrativo.
- Actualización del sistema contable puede ser una muy rentable idea para el área administrativa ya que con esta se puede ahorrar tiempo en la contabilización, emisión de egresos, ingresos, retenciones en la fuente y cheques de pago.

Dpto. Recursos Humanos

- Controlar de una manera efectiva los horarios de entrada y salida de los trabajadores, teniendo en cuenta que se deberá efectuar un proceso más puntual.
- Buscar una manera más confiable y segura de incentivar con nuevos métodos de charlas, premios a los vendedores y a los trabajadores de planta.

En el área de bodega y almacenamiento

- Encontrar una mejor manera de apilar las cajas en la bodega de manera que no representen ocupar demasiado espacio ni gastos innecesarios de almacenamiento.
- Llevar un inventario más ordenado diariamente, adaptando un proceso de recepción, confirmación y aceptación de pedidos antes de cargar el producto en las camionetas asignadas para el reparto correspondiente.
- Reducción del inventario ya que ocupa espacio, prolonga el tiempo de espera de la producción, genera necesidades de transporte y almacenamiento, y absorbe los activos financieros.
- Tomar en cuenta que materiales, trabajos en proceso y productos terminados que ocupan espacio en la fábrica o en los almacenes no generan ningún valor agregado, sino todo lo contrario se desmejoran e incluso pueden volverse rápidamente obsoletos.

La empresa podría tomar en cuenta que mejorar los índices de productividad implica generar un mayor volumen de producto con la misma cantidad de insumos, o un mismo volumen con una cantidad de insumos menor. Por insumos entendemos en este caso tanto los recursos humanos, como los equipos y maquinarias, las instalaciones, las materias primas y componentes, la energía y demás servicios públicos.

Otros aspectos importantes son el acortamiento de las líneas de producción, en la fábrica una línea de producción larga implica la necesidad de un mayor número de personas, mayor cantidad de trabajo en proceso, y un tiempo total del ciclo más prolongado.

Reducir el tiempo ocioso de las máquinas y equipos, las máquinas y equipos con averías dan lugar a tiempos ociosos, incapacidad de cumplir con los plazos de entregas previstos, generación de defectos en los productos y altos gastos en conceptos de reparaciones, con todo lo que ello implica tanto en materia de satisfacción del cliente, como en los resultados financieros.

Es fundamental tener en consideración que alcanzar mayores niveles de calidad no implica mayores costos, sino todo lo contrario con mayores niveles de calidad se logra mayor productividad y consecuentemente costos más bajos, acompañado ello de una mayor satisfacción para los clientes y consumidores.

f) Comunique las conclusiones del Benchmarking y obtenga su aceptación

Los resultados obtenidos de aplicación del presente estudio en la logística y distribución de Productos Minerva Cia. Ltda. será presentado a la Gerencia para su aceptación y aplicación.

g) Establezca las metas funcionales

- Tener una mejor distribución en el Ecuador, cubriendo de esta manera puntos estratégicos a los que antes no se llegaba.
- Optimizar el tiempo de recepción de pedidos y entrega de los mismos, en la distribución del producto final.
- Mejorar la calidad en el servicio al cliente, sin retrasos ni tiempo extra tomado por parte de los distribuidores.
- Programar una mejor y eficaz ruta, para que al día siguiente en la entrega no exista cuellos de botella en el recorrido según los pedidos fijados en un mapa antes establecido.
- Hacer planes de contingencia que facilitará tomar en cuenta los imprevistos que puedan presentarse en el día o momento de realizar las entregas.

h) Desarrolle planes de acción

Para definir los planes de acción hemos tomado en cuenta los círculos de calidad los mismos que detallaremos a continuación.

Círculos de Calidad

El concepto de Círculos de Calidad es uno que permite que los empleados participen más, solucionando en forma organizada sus propios problemas de trabajo. Suena sencillo, pero de hecho es engañoso, y si analizamos la definición podemos aislar un número de razones para ello.

Más bien, los Círculos de Calidad son procesos donde el grupo identifica el o los problemas, establecen prioridades, encuentra causas, propone soluciones, y cuando es posible, las implementan.

Los Círculos de Calidad son inversiones organizacionales que buscan incrementar la productividad de la organización y la calidad de sus productos a través de la participación directa de sus empleados; asumiendo que tal participación, derivará en sugerencias útiles para mejorar los métodos de trabajo y el control de calidad, involucrando a los mismos empleados en la implementación de estos cambios.

Como están constituidos los Círculos de Calidad

Un Círculo de Calidad está formado por un equipo normal de trabajo, normalmente de 6 a 10 trabajadores de una misma área de trabajo y su superior inmediato, que de manera voluntaria, deciden participar en él. Este grupo lleva a cabo reuniones periódicas para discutir problemas que se han presentado en esa área de trabajo.

Los integrantes de los Círculos de Calidad deberán estar conscientes de que no todas las soluciones propuestas serán aceptadas por la dirección. Un

aspecto importante de los Círculos de Calidad radica en que las reuniones se realizan regularmente y no sólo cuando se presenta el problema.

Los Círculos de Calidad dependen de dos elementos importantes:

1. El promotor o facilitador.- responsable de promover, difundir, medir y evaluar los resultados del programa.
2. El líder o conductor.- normalmente es el mismo supervisor, con objeto de mantener la estructura de la organización, pero operando de manera participativa, de tal forma que cualquier persona del grupo tenga la oportunidad de expresar su opinión. Del líder se espera que desarrolle ciertas funciones tales como:
 - ✓ Presidir las reuniones
 - ✓ Involucrar a todos los miembros
 - ✓ Revisar registros
 - ✓ Establecer asignaciones
 - ✓ Obtener el provecho esperado de esas reuniones.

Durante el análisis de un problema, pudiera necesitarse la asesoría de expertos de la compañía, para ayudar a solucionar un problema en particular, cuando esto suceda, es conveniente que conozca como funcionan los círculos de Calidad, pero si esto no fuera posible, sería recomendable su participación en los cursos previos de capacitación para que conozcan sus fundamentos.

Características

1. El enfoque de los Círculos de Calidad es uno que hace que la gente participe más, pero no ejerce presión para que lo hagan; en otras palabras, el enfoque es meramente voluntario en todos los niveles de la organización. Si un gerente objeta el concepto, no habrá Círculos de Calidad en su departamento salvo, que cambie de parecer.

Lo mismo sucede cuando el Gerente decide apoyar el concepto, pero sus supervisores no se ofrecen como voluntarios, y de igual manera pasará cuando los que no decidan cooperar sean los trabajadores.

Este principio de voluntarios es crucial para el éxito de los Círculos de Calidad. Sin embargo, no es fácil ni de introducir, ni de conducir, ya que se trata de algo muy poco usual. En la vida de trabajo del empleado promedio, uno más bien sospecha que nada realmente es voluntario y que se necesita más de una mera afirmación para que la característica de voluntario se haga realidad.

2. Es distintiva del enfoque de los Círculos de Calidad que la gente que participa en ellos se les anima a solucionar sus propios problemas relacionados con el trabajo. Al pedirles que indiquen que problemas les afectan en el trabajo, la mayoría tiende a señalar las dificultades ocasionadas por otras secciones, departamentos o personas, más que a factores que se hallen dentro de su propia esfera de influencia.

Esto inevitablemente da lugar a frustraciones y tiende a convertirse en un círculo vicioso, ya que por cada dedo que señala generalmente hay otro que señala en sentido contrario.

Con los Círculos de Calidad se vence esta grave dificultad del problema de participación, introduciendo una combinación de las ideas "nada de señalamiento de dedos", y "ponga primero su propia casa en orden".

Concentrándose en los puntos de divergencia sobre los que ellos mismo pueden influir, los Círculos de Calidad están en Posición mucho más fuerte para lograr que se hagan las cosas, que si se empleara el tiempo en tratar de decir a los demás lo que estos deben hacer

3. Los miembros solucionan sus problemas en forma organizada; en otras palabras, se les entrenan sobre las formas de solucionar problemas sistemáticamente y de trabajar juntos dentro de un grupo con efectividad. El Círculo de Calidad probablemente sea el único enfoque que da tal entrenamiento al personal que no tiene funciones de supervisión.

El entrenamiento es una parte importante del concepto, ya que proporciona a los miembros las herramientas para llevar a cabo el trabajo. Debe de recordarse que para la mayoría del personal y también muchos supervisores, esta será la primera vez que se verán involucrados en tal actividad, y sería sumamente peligroso asumir que técnicas requeridas necesariamente ya se encontraban dispuestas y listas para ser aplicadas. En realidad es difícil comprender cómo un programa de Círculos de Calidad

podría verdaderamente tener éxito sin que el entrenamiento sea parte integral del mismo. De manera que se pueda apreciar que el enfoque no es tan sencillo como parece.

Necesita formar parte de la filosofía Administrativa de la Organización y debe mantener el carácter “voluntario”, con este énfasis sobre “poner nuestra propia casa en orden”. Más aun, deben darse entrenamientos con el fin de permitir que los grupos participen en la actividad de solucionar problemas en forma organizada y profesional.

Con algo más de detalle un Círculo de Calidad consiste en un grupo de 4 a 10 voluntarios, que trabajan para el mismo supervisor inmediato y que se reúnen con regularidad, para identificar, analizar y solucionar sus problemas de trabajo.

Importante

- Los Círculos de Calidad son un enfoque natural en trabajos de grupo a diferencia de procesos de trabajo por destacamento, o de grupos para proyectos. Los grupos para proyectos tienen trabajos específicos y por lo tanto su término de vida efectivo tiende a guardar relación con el problema que se está solucionando. Además como reúnen a personas que de otra manera no estarán juntas, y por lo que la tarea les es recomendada, tales grupos invariablemente pertenecen a la gerencia. Esto por no quiere decir que no sean efectivos o que sean inferiores, si no que son distintos a los Círculos de Calidad.

- El grupo no consiste necesariamente del personal total de esa sección. Si en un área trabajan 20 personas y 9 de ellas se ofrecen como voluntarios, entonces 9 forman el Círculo de Calidad. Por supuesto que los 11 restantes deben ser informados sobre los asuntos que están bajo consideración y debe de alentárseles a que pongan de manifiesto sus ideas aunque no quieran unirse al grupo.

- Los grupos se reúnen con regularidad una vez por semana, por una hora, y dentro de las horas de trabajo. Una vez a la semana da un buen equilibrio práctico entre el deseo de adelantar las cosas y la necesidad de asegurar que el desarrollo del trabajo en esa sección no se vea adversamente afectado. Las reuniones deben de limitar su duración, ya que la experiencia demuestra que una hora es el término adecuado en la mayoría de las circunstancias.

- Las reuniones deben efectuarse en horas de trabajo, debido a que constituyen trabajo y no diversión y como tal deben de remunerarse en forma normal; ni más, ni menos. Cabe señalar que la mayoría de los Círculos de Calidad japoneses se reúnen en días normales de trabajo.

4. Los grupos, en sus reuniones, no se detienen una vez identificados los problemas con el fin de pasar ante la gerencia con su solución; utilizan el entrenamiento que reciben para analizarlos y solucionarlos, y luego presentan sus propios hallazgos a la gerencia.

Un número de partes vitales de este procedimiento merece la pena ser reforzado. Es el grupo que escoge el problema a estudiar; no depende de la gerencia el asignar los problemas para su estudio, aunque así lo desea el grupo puede pedir consejo. Al investigar el problema, el grupo recopila información para que la solución esté basada en hechos y no en opiniones. Esto es esencial, ya que significa que el grupo está hablando el mismo idioma que la gerencia cuando presente sus hallazgos.

Las decisiones sobre implementación son tomadas por la gerencia del nivel correspondiente, si la solución es aceptada, el Círculo de Calidad monitorea y evalúa los resultados para tener la seguridad de que los resultados previstos son logrados. Los Círculos de Calidad, por lo tanto, son grupos de solución total de problemas, por lo que se explica la mayor parte de la satisfacción que los grupos obtienen del enfoque.

Objetivos Generales

1. Participación del personal.
2. Desarrollo de los empleados
3. Generación de beneficios tangibles

Los planes de acción establecidos para el proceso de Benchmarking en Productos Minerva Cia. Ltda., son los siguientes:

- 1.- Establecer un comité de gestión que determine los pasos a seguir para la aplicación del Benchmarking.

- 2.- Determinar las acciones del comité.
- 3.- Fijar subcomités por áreas de trabajo
- 4.- Recopilar la información de los subcomités.
- 5.- Presentar propuestas o planes de Benchmarking a la alta dirección.
- 6.- Poner en práctica los procesos de benchmarking aprobados a la dirección.

i) Ponga en práctica acciones específicas y supervise los resultados.

Ver Anexo # 1

j) Vuelva a fijar los hitos del Benchmarking

Tomando en cuenta que se realizará el benchmarking los canales de distribución de Productos Minerva Cia. Ltda. a continuación detallaremos los puntos sobre los cuales se realizará el proceso:

- Cobertura de Mercado.- aplicaremos el benchmarking en este punto ya que consideramos que la compañía realiza un recorrido de ventas que no es suficiente para satisfacer a todo el mercado que demanda los productos.
- Cumplimiento de tiempos de entrega.- La falta de organización en los tiempos de recepción de pedido, facturación, despacho y asignación de responsables de reparto ocasiona que la entrega del producto sea tardía dejando de esta manera más de una molestia a nuestros clientes.

- Correcta manipulación del producto.- Tanto en el proceso productivo como en el despacho no tiene problemas de manipulación, pero el estudio de benchmarking está dirigido a los canales de distribución en donde encontramos que hay mala manipulación desde el momento del despacho ya que al cargar al carro o al entregar ocasionan que las cajas e inclusive el producto se rompa, dando lugar a las devoluciones por parte del cliente dejando un gasto y una pérdida de tiempo a la empresa.
- Cuellos de botella en recorrido de zonas.- Existen notables demoras en el momento de elaborar un recorrido organizado por zonas, no existe un mapa logístico para establecer mejor rutas y ahorro de tiempo.
- Seguimiento a clientes y futuros clientes.- Dentro de cualquier empresa es importante mantener contacto con el cliente así no exista un pedido que despachar, ya que con el trato continuo podemos darnos cuenta si está completamente satisfecho o requiere algún cambio en el servicio o en el producto, además es vital demostrar interés y mimar al cliente ya que ellos son una parte esencial del desarrollo empresarial, si conseguimos tener satisfechos ellos mismo nos recomendaran con nuestros potenciales clientes.
- Organización al asignar el responsable de entrega de pedidos diarios.- Existe una falta de organización al momento de asignar responsables para entregar pedidos ya que sus multifuncionales tareas se cruzan con entrega de pedidos e imprevistos. El personal de distribución no sabe identificar prioridades dando lugar a un desacuerdo total en el área.

5.2 IDENTIFICACION DEL BENCHMARKING EN PRODUCTOR MINERVA

La empresa de Productos Minerva Cia. Ltda., cuenta con una variedad de productos los mismos que están en el mercado nacional con el objetivo de satisfacer al segmento de mercado al cual está dirigido.

La empresa tiene grandes ventajas frente a la competencia dentro de las cuales podemos detallar las siguientes:

- Cuentan con un segmento de mercado fijo el mismo que les ha permitido mantenerse 42 años, al servicio de todos sus clientes.
- Han presentado una extensa línea de café satisfaciendo todo tipo de paladares entre ellos tenemos:
 - o Coffee House
 - o Don Tinto
 - o Clásico
 - o Especial
 - o Chinito
- Tiene varias presentaciones facilitando a los clientes encontrar un producto según el tamaño y precio al cual se ajustan sus necesidades.
- Productos Minerva cuenta con instalaciones propias.
- Todos los productos cuentan con sus respectivas fórmulas y registros sanitarios actualizados dando de esta manera mayor seguridad a todos quienes lo consumen.
- Es una marca con tradición.
- Cuenta con transportes propios

- Realizan degustaciones y asisten a ferias comerciales para de esta manera dar a conocer y promocionar aún más todo lo que se produce.
- Productos Minerva Cia. Ltda. cuenta con distribuidores en las principales ciudades del Ecuador como son Cuenca, Ambato, Guayaquil, Ibarra Quito y parte de la Amazonía ecuatoriana.

Por otro lado Productos Minerva tiene algunas dificultades las cuales tiene que superar para llegar a ser más competitivo en el mercado en el cual se desenvuelve en la actualidad:

- Falta de organización en la asignación de rutas geográficas, las mismas que ocasionan una gran pérdida de tiempo en la entrega de pedidos.
- Escasez de medios publicitarios, esto ocasiona que exista una parte muy grande del mercado que no identifique a Café Minerva con los productos de la extensión de linda.
- No se realiza un seguimiento adecuado a los clientes, perdiendo de esta manera contacto personalizado y privándose de obtener información que le permita dar mayor satisfacción al cliente.

5.3 PLAN LOGÍSTICO DE DISTRIBUCION DE PRODUCTOS MINERVA

En la actualidad Productos Minerva en su área logística cuenta con los siguientes medios para realizar la distribución:

Para la transportación y recepción de pedidos contamos con lo siguiente:

- 3 camionetas pequeñas con una cabina marca Mazda, dos para la distribución en Quito zona sur y norte y una que sirve para imprevistos o para ser usada cuando las otras tengan que asistir al correspondiente mantenimiento.
- 2 camionetas Chevrolet con una cabina (que por el momento no tienen uso específico)
- 3 camiones Hino, de los cuales uno es empleado para la distribución de pedidos de mayoristas y Supermaxi en la ciudad de Quito, el segundo se lo emplea para la venta en otras ciudades y el tercero es para cubrir cualquier emergencia ya sea por mantenimiento o reparación inesperada.
- 2 Chevrolet Damas tipo mini furgoneta, de las cuales una es empleada por el vendedor-cobrador y la otra no tiene uso específico.
- 1 Chevrolet Luv doble cabina, la misma que es empleada en la distribución, mantenimiento y recepción de pedidos de la línea Vending.

Personal para la distribución:

- Un Vendedor-cobrador; el mismo que tiene la función de realizar pre-venta, aceptar pedidos, cobrar, abrir mercado con clientes que considere mayoristas, este único vendedor-cobrador cubre toda la zona de Quito atendiendo autoservicios, distribuidores y mayoristas.
- Un Ayudante de vendedor-cobrador.
- En el personal de ventas y distribución contamos con 10 personas distribuidas de la siguiente manera:

- Dos choferes responsables de vender a minoristas en zona sur y norte.
- Dos ayudantes de vendedores minoristas.
- Un chofer responsable de mantenimiento y venta de la línea Vending.
- Un ayudante de vendedor de línea Vending.
- Un chofer para el carro de distribución de pedidos mayoristas.
- Un ayudante para el carro de entrega de pedidos mayoristas.
- Un chofer responsable de la venta en otras ciudades.
- Un ayudante para la venta en otras ciudades.

Capacidad de carga del transporte usado en Productos Minerva Cia. Ltda.

- Camionetas Mazda un cabina, tienen una capacidad de carga de 55 cajas de 40 libras cada una.
- Camionetas Chevrolet una cabina, tienen una capacidad de carga de 60 cajas de 40 libras cada una.
- Camiones Hino, tienen una capacidad de 260 cajas de 40 libras cada una.
- Camioneta Chevrolet Luv doble cabina, tiene una capacidad de 50 cajas de 40 libras cada una.
- Chevrolet Damas tienen una capacidad de carga de 30 cajas de 40 libras cada una.

Dentro del personal que interviene en el proceso de recepción, revisión, facturación, aceptación, despacho de productos contamos con:

- Una persona que recepta pedidos, revisa stock antes de aprobar el pedido.
- Una persona realiza de facturación.
- Una persona que recepta facturas para despacho.
- Una persona que carga el pedido a las camionetas o camiones según sea el caso.

El personal de distribución tiene un horario de trabajo de 7:00 a.m. hasta 16:00 p.m., a excepción del vendedor-cobrador que tiene la misma hora de entrada pero la hora de salida no es definida.

Las rutas que recorren los vendedores minoristas están divididas en 2:

La camioneta que distribuye al norte empieza su recorrido desde la Colón hasta Cayambe incluyendo La Mitad del Mundo.

La camioneta que distribuye al sur empieza desde el límite de la Colón hasta Latacunga incluyendo los valles.

ACCIONES PROPUESTAS	MEDIOS PARA CUMPLIR ACCIONES
1. Realizar una hoja de recorrido, en la cual vamos a poder identificar nuestros potenciales clientes.	<ul style="list-style-type: none">- Realizar una lista del muestreo de población a ser encuestada.- Contratación de personas para realizar la encuesta.- Realizar un estudio estadístico.
2. Zonificar el mapa de Quito.	<ul style="list-style-type: none">- Obtener información de los negocios registrados en la Administración Zonal del Municipio de Quito.- Con la información obtenida, dividir en sub-zonas y codificarlas para darle a conocer a los distribuidores.
3. Agilizar el uso de los vehículos de distribución.	<ul style="list-style-type: none">- Contar con más vehículos para ahorrar tiempo en la distribución y poder cumplir eficazmente con el recorrido diario.- Revisión semanal del estado de los vehículos.
4. Incrementar los potenciales clientes dentro del segmento de autoservicios y cadena de hoteles.	<ul style="list-style-type: none">- Realizar una lista del muestreo de población a ser encuestada.- Contratación de personas para realizar la encuesta.- Realizar un estudio estadístico

5.4 PLAN OPERATIVO DE DISTRIBUCION DE PRODUCTOS MINERVA

Las camionetas y camiones repartidores realizan una liquidación de todo lo vendido cada mes, a principio de mes ellos cargan sus camionetas distribuidoras de la siguiente manera:

- 8 cajas de Clásico Minerva de 1 libra
- 5 cajas de Clásico Minerva de ½ libra
- 5 cajas de Clásico Minerva de ¼ libra
- 10 cajas de Clásico Minerva de 25 gramos
- 3 cajas de Especial Minerva de 1 libra
- 2 cajas de Especial Minerva de ½ libra
- 20 unidades de Coffee House Molido de 1 libra
- 40 unidades de Coffee House Molido en ½ libra
- 10 unidades de Minerva Superior Grano de 1 libra
- 10 unidades de Minerva Superior Tarro Molido de 375 gramos

Con estas cantidades de producto como base ellos abren un parte de venta al cual ellos irán pidiendo más producto según sean sus necesidades para la venta.

En resumen ellos empiezan cada mes con:

- 28 cajas de Minerva Clásico en todos sus tamaños.
- 5 cajas de Minerva Especial en todos sus tamaños.
- 1 caja de Coffee House Minerva en todos sus tamaños.
- 10 libras de Minerva Superior Grano y 10 Minerva Superior en Tarro.

Para empezar el mes contamos con el siguiente proceso antes de cargar las camionetas.

1.- Se realiza un documento en donde se detalla toda la cantidad de producto que cada camioneta va a llevar para la venta, este documento se llama Parte de Venta y es emitido por la secretaria. Este proceso se demora 7 minutos.

2.- Luego este producto es pasado por la jefa de personal quien es la encargada de autorizar su despacho en bodega. Este proceso demora 3 minutos.

3.- El Parte de Venta es pasado a bodega en donde se prepara el pedido correspondiente, esta preparación se tarda 10 minutos.

4.- Una vez preparado el pedido, pasa hacia la bodega la camioneta para la carga del producto, este proceso toma 15 minutos.

Este proceso que se realiza una vez al mes toma 35 minutos.

De acuerdo a las ventas que se realicen en las zonas norte y sur, los distribuidores cargan dos o tres veces a la semana un total de 3 cajas de Minerva Clásico divididos entre presentaciones de 1 libra, $\frac{1}{2}$ libra, $\frac{1}{4}$ libra y de fundas de 25 gramos, 1 caja de Especial de 1 libra, 1 caja de Coffee House con 20 unidades de 1 libra y 40 unidades de $\frac{1}{2}$ libra.

Existe el mismo proceso de carga para el camión que realiza las distribuciones en otras ciudades, principalmente en las que no llegan los distribuidores de Productos Minerva Cia. Ltda. Este vendedor de otras

ciudades realiza viajes los lunes en los cuales realiza un Parte de Ventas el mismo que es liquidado el día miércoles que es su fecha de retorno a la empresa. Este vendedor en cada viaje carga 40 cajas de café en todas sus presentaciones y tamaños. El tiempo que dura el proceso de este vendedor es de 45 minutos.

El proceso de liquidación y devolución de producto es el siguiente:

- El vendedor de viajes pasa con el camión hacia la bodega en donde en presencia del Jefe de bodega y una persona encargada de administración descarga el producto que no vendió en el viaje realizado, se cuentan y comprueban el estado de las cajas y del producto que contiene. Este proceso dura 25 minutos
- El informe es tomado por las tres partes, y luego el vendedor liquida con el personal de administración teniendo como constancia el conteo físico para realizar el documento que respaldará el valor de producto vendido y el devuelto. Este proceso dura 10 minutos.
- Por último con el parte de ventas liquidado con previa revisión y autorización de facturación, pasa a la caja a ser cancelado. Este proceso dura 7 minutos.

En el caso de existir devoluciones en los productos se proceda de la siguiente manera:

- Se realiza la entrega y el conteo físico a la Jefa de Empaque, también en este momento toma constancia de la devolución un encargado de

administración, luego se realiza un documento de respaldo indicando el cliente y la causa de devolución.

- Se pasa el documento para ser aprobado y se realiza una nota de crédito por el valor y la cantidad de producto ingresado.
- La nota de crédito pasa a Contabilidad para ser aprobada y contabilizada.
- Existe tres hojas de nota de crédito, 1 para contabilidad, 1 para archivo general y una original para el cliente.

En cuanto a la seguridad industrial existen las siguientes normas:

- Antes de salir de la empresa, existe una persona que se encarga de registrar el kilometraje de los vehículos antes de que los vendedores salgan a cumplir actividad.
- Este kilometraje es reportado en un informe a la gerencia.
- Cada vez que ingresan los camiones y camionetas, el vendedor reporta kilometraje el mismo que es registrado por el guardia de la empresa y pasado al libro de novedades que diariamente revisa la subgerencia.
- Antes de salir, los responsables de cada vehículo realizan una revisión de mecánica, cerciorándose que el carro esté en condiciones adecuadas para el recorrido diario a realizar.

La empresa de Productos Minerva cuenta con un proceso de ventas el mismo que se detallará a continuación:

1.- Suele ir un vendedor designado, previamente en compañía de otro más antiguo y con mayor experiencia con el objeto de que este último le enseñe

al primero como debe presentarse, como debe dirigirse al cliente, la forma de presentación y promoción del producto y como debe cerrar la venta.

2.- Una vez en el lugar de la promoción se extiende saludos cordiales al cliente y se ofrece el producto con un precio razonable con el fin de introducirlo al mercado. En ocasiones la promoción no consta en vender el producto a un precio recortado sino más bien se usa una técnica de obsequio, donde el cliente tiene menor reparo en acceder a la adquisición de cualquier producto, y en reciprocidad el vendedor no se molesta en la mayoría de los casos.

Ventas al por mayor

Estas venta se dirigen a clientes mayoristas, sean distribuidores o subdistribuidores; tanto en la localidad como en provincias pueden ser también clientes de cartera es decir fijos o clientes nuevos.

El proceso de ventas es el siguiente:

1.- Se concreta una cita con el cliente por el teléfono.

2.- Se realiza la entrevista con el encargado del departamento de compras de la empresa de nuestro potencial cliente y uno de los vendedores que cuenta con mayor experiencia en esta área.

3.- En caso de que el cliente sea nuevo y el contacto se haya establecido por parte de nuestra empresa, el trabajo del vendedor consiste en ofrecer el producto y las bondades que este brinda. Si el contacto lo hizo el cliente, solo se da una breve introducción del producto y se cierra la venta. El cliente sabe las características y por ello lo requiere. La primera venta es de contado, luego se califica al cliente y en caso de ser favorable las próximas transacciones se pueden otorgar créditos de 8, 15, 21 y 30 días plazo.

4.- En caso de que el cliente sea antiguo los contactos se hacen de acuerdo a la necesidad del cliente que regularmente se comunica cada semana para hacer los nuevos pedidos. Pero si el cliente deja de llamar con frecuencia habitual, nuestra empresa se preocupa de hacer contacto para tener conocimiento acerca de la situación de su producto y afianzar las relaciones.

5.- El pago se lo hace de acuerdo al tiempo convenido con el cobrador de la empresa.

5.4.1 Precio vs. Competencia

PRODUCTOS MINERVA	PRESENTACION	P.V.P. (U.S.D)	PRODUCTOS , MARCAS DE LA COMPETENCIA	PRESENTACION	P.V.P. (U.S.D)
Clásico	400 gramos	\$ 1.48	Sello Rojo	500 gramos	\$ 4,04
Especial	400 gramos	\$ 2.34	Café Aroma	500 gramos	\$ 1,84

Sup. Grano	400 gramos	\$ 2.70	Café Gardela	453 gramos	\$ 3,49
Sup. Tarro	375 gramos	\$ 2.95	Gran Colombiano	400 gramos	\$ 1,43
Chinito	400 gramos	\$ 0.96	Café Ecuador	400 gramos	\$ 2,81
C House M	400 gramos	\$ 3.25	Conquistador	400 gramos	\$ 2,36

De acuerdo al cuadro anteriormente expuesto, analizamos que Productos Minerva Cia. Ltda., cuenta con 6 variedades de cafés, los mismos que son ofertados al público en las diferentes distribuidoras y autoservicios.

Para este análisis hemos tomado en cuenta las presentaciones de 375 gramos en el caso de Superior Tarro y 400 gramos en las otras variedades, ya que la competencia no cuenta con la misma variedad para poder realizar una comparación más detallada.

Nuestros precios en el mercado oscilan desde \$ 0.96 a \$ 3,25 el café de mejor selección y aroma, teniendo en cuenta que los niveles de calidad cumplen con las exigencias del mercado.

Con las marcas de la competencia no ocurre lo mismo ya que los productos que ofrecen son más costosos, variando sus precios de \$1.43 a \$4.04, es muy fácil deducir que Productos Minerva Cia. Ltda ofrece un precio más

competitivo al mercado y a la vez brinda la garantía de calidad y de tiempo de permanencia en el mercado.

5.4.2 Rendimiento vs. Competencia

MINERVA CLASICO

PRESENTACION	GRAMOS POR TAZA	RENDIMIENTO
400 gramos	5 gramos	80 tazas
200 gramos	5 gramos	40 tazas
100 gramos	5 gramos	20 tazas
25 gramos	5 gramos	5 tazas

MINERVA ESPECIAL

PRESENTACION	GRAMOS POR TAZA	RENDIMIENTO
400 gramos	6-7 gramos	60 tazas
200 gramos	6-7 gramos	30 tazas

COFFEE HOUSE MINERVA

PRESENTACION	GRAMOS POR TAZA	RENDIMIENTO
400 gramos	10 gramos	40 tazas
200 gramos	10 gramos	20 tazas

CHINITO MINERVA

PRESENTACION	GRAMOS POR TAZA	RENDIMIENTO
400 gramos	4 gramos	100 tazas
200 gramos	4 gramos	50 tazas
100 gramos	4 gramos	25 tazas
25 gramos	4 gramos	6 tazas

SUPERIOR TARRO MOLIDO

PRESENTACION	GRAMOS POR TAZA	RENDIMIENTO
375 gramos	8 gramos	45 tazas

SUPERIOR GRANO

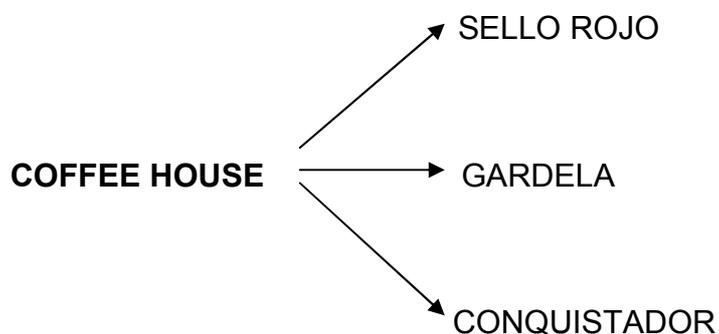
PRESENTACION	GRAMOS POR TAZA	RENDIMIENTO
400 gramos	10 gramos	40 tazas

DON TINTO

PRESENTACION	GRAMOS POR TAZA	RENDIMIENTO
400 gramos	5 gramos	80 tazas
200 gramos	5 gramos	40 tazas

RENDIMIENTO DE LA COMPETENCIA

MARCA DE CAFÈ	PRESENTACION	GRAMOS POR TAZA	RENDIMIENTO
Sello Rojo	500 gramos	10 gramos	50 tazas
Café Aroma	500 gramos	8 gramos	63 tazas
Café Gardela	453 gramos	6-7 gramos	68 tazas
Gran Colombiano	400 gramos	5 gramos	80 tazas
Café Ecuador	400 gramos	8 gramos	50 tazas
Conquistador	400 gramos	5 gramos	80 tazas

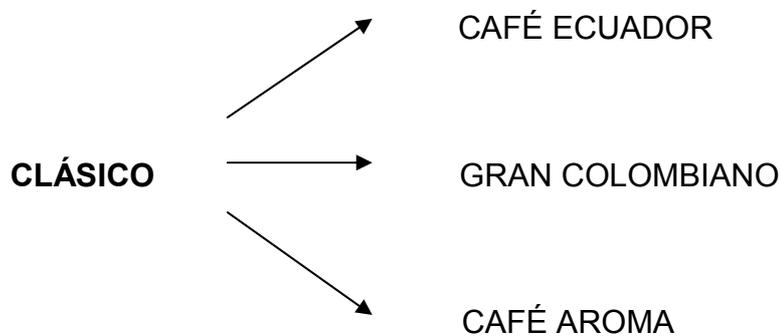


En cuanto a rendimiento el Coffee House de Productos Minerva es la competencia directa con café Sello Rojo, Gardela y El Conquistador, ya que tienen un rendimiento similar.

El Coffee House fue creado para satisfacer la demanda del gourmet.

Las exigencias del mercado ha llevado a Minerva a crear un producto para satisfacer esa necesidad, Coffee House es lo mejor del Gourmet del café.

Es una mezcla de los mejores cafés del país, pasando a ser seleccionado cuidadosamente seleccionado a mano, antes y después del tueste por personal especializado. Su rendimiento se basa en brindar al consumidor nacional y extranjero un café en alto grado de sabor, aroma, exquisitez y bajo grado de cafeína.



La competencia directa del Clásico Minerva es el Ecuador, Gran Colombiano y Café Aroma, ya que por sus contenidos rinden un número similar de tazas.

Clásico de Minerva, al tener como ingrediente especial café robusta, mismo que le da fortaleza, pasa a ser cuidadosamente seleccionado para ser tostado en un término oscuro y molienda fina, De esta manera se extrae todas las características del café. Es por esta razón que Clásico Minerva es el más rendidor y de mayor demanda en el mercado, con un valor económico, que está al alcance del consumidor popular.

CAPITULO 6

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

- Luego del estudio realizado se puede determinar que en nuestro país no existe una logística de distribución bien establecida, sin embargo la Cervecería Nacional es una de las compañías que cuenta con un sistema de distribución organizado, situándose entre las primeras y mejores empresas con un sistema de logística en el país.

- A pesar de contar con una estructura empresarial, Productos Minerva Cia. Ltda., no ha estado trabajando con un sistema actualizado en lo que se refiere a la distribución y logística, la falta de medios para organizar una buena distribución ha hecho que la empresa requiera urgente un análisis de Benchmarking en sus canales.

- Productos Minerva tiene distribuidores en cinco ciudades del país, mientras que Cervecería Andina la distribución la realiza a través de un sistema regionalizado que abarca 10 ciudades.
- Productos Minerva asume el costo del transporte lo cual disminuye la cuenta utilidad; a diferencia de esto, la Cervecería Andina este costo no lo asume directamente sino que lo deja por cuenta del distribuidor.
- La utilización de una hoja de recorrido nos permitirá conocer a los potenciales clientes para ubicarlos en el mapa, lo cual nos permite

establecer en las hojas de recorridos las rutas que visitarán diariamente los vendedores.

- Es importante señalar que fue necesario aplicar un plan logístico y de operación en productos Minerva, en el cual analizamos la eficiencia de los tiempos utilizados en cada proceso relacionado con la distribución del producto, esto nos permitió identificar:

- Cuellos de botella en el despacho y distribución al consumidor final
- Falta de un mapa zonificado
- Desaprovechamiento de tiempo en el área de logística y distribución

Recomendaciones

- Es necesario tomar en cuenta que las exigencias actuales del cliente han crecido, por lo tanto las empresas ecuatorianas deberán impulsar y capacitarse en los nuevos sistemas de logística en la distribución ya que el gran número de competidores nos obliga a ser eficientes y entregar los productos con la calidad esperada por el cliente o potencial cliente.

- Es recomendable para Productos Minerva, adoptar un sistema más rápido y efectivo en el que exija una relación entre tiempo y productividad, disminuyendo costos de distribución y llegando a cubrir un mercado potencial.

- Productos Minerva Cía. Ltda., debería optar por utilizar una hoja de recorrido para identificar sus potenciales clientes, minoristas, mayoristas y autoservicios, mismos que permitirán a la compañía retroalimentarse para que puedan abarcar nuevos clientes con el innovado sistema de distribución, el mismo que nos permitirá superar al máximo las exigencias de la competencia.

BIBLIOGRAFIA

- Stanton William, "Fundamentos de Marketing". Editorial Mc Graw Hill, edición No. 10, México. Año 2003

- Urbina Baca Gabriel, "Evaluación de proyectos", Ed. Mac Graw Hill, Tercera edición, México D.F. Año 2002

- Mercado, Salvador, "¿Cómo hacer una tesis?". Limusa editorial, 1ra. Edición, México D.F. Año 2002

- Orozco; Arturo, "Investigación de Mercados Conceptos y Práctica" Editorial Norma, Bogotá-Colombia. Año 2003

- Boxwell, Robert J., "BENCHMARKING para competir con ventaja", Editorial Mc Graw Hill, México D.F.

- Guiltinan Joseph, "Gerencia de Marketing Estrategias y programas", 6ta Edición, Ed. Mc Graw Hill, Interamericana, S.A. Año 2000

- Cobra Marcos, "Marketing de Servicios Estrategias para Turismo, Finanzas, Salud y comunicación", 2da. Edición Mc Graw Hill, Editora Lili Solano Cobra editora & Marketing. Año 2000

- Cambin Jacques Jean, "Casos prácticos de Marketing", Edición español
Mariano J. Norte, Edígrafos S.A. Año 2003

- Perreault, "Marketing", 11ma. Edición, Servicios Integrales de Edición. Año
2000

- www.gestiopolis.com

- www.monografias.com

- www.elprisma.com

- www.google.com

- www.unamosapuntos.com

- Microsoft Encarta

BIOGRAFIA

OVIEDO HIDALGO GABRIELA DE LOS ANGELES

LUGAR DE NACIMIENTO: Quito – Ecuador
FECHA DE NACIMIENTO: 23 de Agosto de 1979
ESTADO CIVIL: Soltera
CEDULA DE IDENTIDAD: 171600074-8
DIRECCION DOMICILIO: Hermandad Ferroviaria S11-624 y Abelardo
Andrade (El Recreo)
TELEFONOS: 2652-279 / 098734-008

ESTUDIOS REALIZADOS

PRIMARIA: Escuela "San José de la Providencia"
SECUNDARIA: Colegio "La Providencia"
Bachiller Ciencias de Comercio y
Administración. Especialidad "Contabilidad"
POSBACHILLERATO: Instituto Técnico Superior "Luis Napoleón
Dillon". Técnica en Contabilidad de Costos
SUPERIOR: E.S.P.E. Escuela de Ciencias Tecnológicas
"Héroes del Cenepa".

Egresada de la Facultad de Ciencias
Tecnológicas en Marketing y Publicidad.
2002

IDIOMAS: E.S.P.E. Escuela de Idiomas
Actualmente cursando séptimo nivel

CURSOS REALIZADOS

Talleres del Proceso de Mejoramiento Continuo de la Calidad y
Productividad – PMCCP

Periodo: marzo 2004 a enero 2005

Seminario – Taller sobre Desarrollo y Fortalecimiento de Área de Ventas

Duración 16 horas. Marzo 2005

Seminario – Taller sobre Servicio y Fidelización de Clientes.

Duración 16 horas. Abril 2005

BIOGRAFIA

SAGAL MARTÍNEZ LORENA ELIZABETH

FECHA DE NACIM: 23 de octubre de 1981
NACIONALIDAD: Ecuatoriana
ESTADO CIVIL: Soltera
C.I. : 171411130-7
DIRECCIÓN DOMIC. Rafael Pascuales #417 y Quijano
TELÉFONO: 2958981-099829211

ESTUDIOS

PRIMARIA: Escuela Particular de niñas "Ángel de la Guarda"
SECUNDARIA: Colegio Militar No. 10 "Abdón Calderón"
TÍTULO OBTENIDO: Bachiller en Comercio y Administración
Especialidad "Computación"
ESTUDIOS SUPERIORES: E.S.P.E. Escuela de Ciencias Tecnológicas
"Héroes del Cenepa" egresada de la
Facultad de Tecnología en Marketing y
Publicidad.

CURSOS REALIZADOS

Taller de Lógica de Programación Duración 40 horas. 1996
Curso de Relaciones Humanas Duración 40 horas. GRUPO OMEGA 1999

Curso de Servicio al Cliente Tema: "El Cliente es el Rey" Duración 3 horas.

2002

Benchmarking y QFD Duración 40 horas 2005

JUSTIFICACION

En la actualidad los canales de distribución forman parte esencial de la buena imagen que puede proyectar una empresa, ya que por medio de estos interactuamos directamente con nuestros clientes y consumidores finales.

En vista de lo rápido que avanzan las exigencias del mercado, hemos decidido hacer un estudio más profundo de la forma correcta de manejar estratégica y logísticamente un canal de distribución que sirva de mejor forma y cumpla a cabalidad lo que nuestro cliente pide.

Esta aplicación del Benchmarking a los canales de distribución de "Productos Minerva", servirá básicamente para poder identificar las falencias que existen en el momento de realizar el reparto del producto terminado a todos y cada uno de los clientes y consumidores finales que se identifican con nuestra marca.

A fin de llegar a reestructurar y mejorar procesos de los canales de distribución con los que cuenta nuestra empresa para llevar su producto a todo el Ecuador, se ha planteado el plan de monografía titulado ***"Aplicación del Benchmarking en los canales de distribución de Productos Minerva"***.

IMPORTANCIA

La aplicación del Benchmarking en este trabajo nos permitirá comparar y conocer el manejo que realizan las otras empresas líderes en la producción y distribución del café tostado y molido.

Con el Benchmarking analizaremos el desenvolvimiento logístico en los canales de distribución para de esta manera poder mejorar y desarrollar nuevas técnicas que permitan reestructurar y optimizar la distribución que actualmente se lleva en nuestros canales.

Además complementará el conocimiento con el cual estudiaremos estrategias a ser utilizadas para el mejoramiento y aprovechamiento de tiempos y lugares, que se organizarán con el fin de ofrecer una eficaz y rápida distribución de nuestro producto.

OBJETIVOS

OBJETIVO GENERAL

Aplicar el Benchmarking en los Canales de Distribución de Productos Minerva a nivel local a fin de medir la eficiencia y elaborar estrategias de logística y operativas para el flujo eficaz de estos medios de distribución.

OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Delinear los antecedentes de logística de los canales de distribución en el Ecuador.
- Realizar el benchmarking a nuestros canales de distribución a fin de compararlos con los nuevos de otras empresas.
- Elaboración de un plan logístico y operativo de distribución de Productos Minerva.

7. BIBLIOGRAFIA

- Stanton William, "Fundamentos de Marketing". Editorial Mc Graw Hill, edición No. 10, México. Año 2003
- Urbina Baca Gabriel, "Evaluación de proyectos", Ed. Mac Graw Hill, Tercera edición, México D.F. Año 2002
- Mercado, Salvador, "¿Cómo hacer una tesis?". Limusa editorial, 1ra. Edición, México D.F. Año 2002
- Orozco; Arturo, "Investigación de Mercados Conceptos y Práctica" Editorial Norma, Bogotá-Colombia. Año 2003
- Boxwell, Robert J., "BENCHMARKING para competir con ventaja", Editorial Mc Graw Hill, México D.F.
- Guiltinan Joseph, "Gerencia de Marketing Estrategias y programas", 6ta Edición, Ed. Mc Graw Hill, Interamericana, S.A. Año 2000

- Cobra Marcos, "Marketing de Servicios Estrategias para Turismo, Finanzas, Salud y comunicación", 2da. Edición Mc Graw Hill, Editora Lili Solano Cobra editora & Marketing. Año 2000

- Cambin Jacques Jean, "Casos prácticos de Marketing", Edición español Mariano J. Norte, Edígrafos S.A. Año 2003

- Perreault, "Marketing", 11ma. Edición, Servicios Integrales de Edición. Año 2000

- www.gestiopolis.com

- www.monografias.com

- www.elprisma.com

- www.google.com

- www.unamosapuntes.com

- Microsoft Encarta

BIOGRAFIA

OVIEDO HIDALGO GABRIELA DE LOS ANGELES

LUGAR DE NACIMIENTO: Quito – Ecuador
FECHA DE NACIMIENTO: 23 de Agosto de 1979
ESTADO CIVIL: Soltera
CEDULA DE IDENTIDAD: 171600074-8
DIRECCION DOMICILIO: Hermandad Ferroviaria S11-624 y Abelardo
Andrade (El Recreo)
TELEFONOS: 2652-279 / 098734-008

ESTUDIOS REALIZADOS

PRIMARIA: Escuela "San José de la Providencia"
SECUNDARIA: Colegio "La Providencia"
Bachiller Ciencias de Comercio y
Administración. Especialidad "Contabilidad"
POSBACHILLERATO: Instituto Técnico Superior "Luis Napoleón
Dillon". Técnica en Contabilidad de Costos
SUPERIOR: E.S.P.E. Escuela de Ciencias Tecnológicas
"Héroes del Cenepa".

Egresada de la Facultad de Ciencias
Tecnológicas en Marketing y Publicidad.
2002

IDIOMAS: E.S.P.E. Escuela de Idiomas
Actualmente cursando séptimo nivel

CURSOS REALIZADOS

Talleres del Proceso de Mejoramiento Continuo de la Calidad y
Productividad – PMCCP

Periodo: marzo 2004 a enero 2005

Seminario – Taller sobre Desarrollo y Fortalecimiento de Área de Ventas

Duración 16 horas. Marzo 2005

Seminario – Taller sobre Servicio y Fidelización de Clientes.

Duración 16 horas. Abril 2005

BIOGRAFIA

SAGAL MARTÍNEZ LORENA ELIZABETH

FECHA DE NACIM: 23 de octubre de 1981
NACIONALIDAD: Ecuatoriana
ESTADO CIVIL: Soltera
C.I. : 171411130-7
DIRECCIÓN DOMIC. Rafael Pascuales #417 y Quijano
TELÉFONO: 2958981-099829211

ESTUDIOS

PRIMARIA: Escuela Particular de niñas "Ángel de la Guarda"
SECUNDARIA: Colegio Militar No. 10 "Abdón Calderón"
TÍTULO OBTENIDO: Bachiller en Comercio y Administración
Especialidad "Computación"
ESTUDIOS SUPERIORES: E.S.P.E. Escuela de Ciencias Tecnológicas
"Héroes del Cenepa" egresada de la
Facultad de Tecnología en Marketing y
Publicidad.

CURSOS REALIZADOS

Taller de Lógica de Programación Duración 40 horas. 1996
Curso de Relaciones Humanas Duración 40 horas. GRUPO OMEGA 1999

Curso de Servicio al Cliente Tema: "El Cliente es el Rey" Duración 3 horas.

2002

Benchmarking y QFD Duración 40 horas 2005

HOJA DE LEGALIZACION DE FIRMAS

ELABORADO POR

Srta. Gabriela Oviedo Hidalgo

Srta. Lorena Sagal Martínez

DECANO DE LA ESCUELA DE CIENCIAS TECNOLÒGICAS
"HÈROES DEL CENEPA"

Lcdo. Oscar Rubio Gómez
Tcrn. De CSM

Quito, Septiembre de 2005