

CAPÍTULO 1

INTRODUCCIÓN

1.1 RESEÑA HISTÓRICA DE DISALTOB¹

La “Distribuidora Principal” en la provincia de Imbabura era la única y más importante distribuidora en toda la región, abarcaba gran parte del mercado, su prestigio se debía a que formaba parte de las distribuidoras de PRONACA, su actividad principal era comercializar y distribuir productos de la marca Mr. Pollo, sin embargo, comenzó a introducir nuevos productos dentro de los cárnicos y embutidos haciéndolos pasar como de esta marca, por lo que su principal proveedor le retiró la distribución total de sus productos, lo que conllevó a una disminución significativa de ventas reflejada en sus ingresos, esto ocasionó el cierre definitivo de dicha distribuidora; oportunidad que aprovecharon PRONACA y los administradores de DISALTOB, ya que decidieron realizar una alianza estratégica para retomar la actividad de la venta y distribución de los productos de PRONACA en la zona de influencia comprendida entre las provincias de Imbabura y parte de Carchi, tratando de abarcar todo el mercado que se dejó de abastecer desde el año 2002, en que se constituyó como su distribuidora oficial.

La empresa DISALTOB, en aquel entonces (año 2002) administrativamente contaba con un supervisor designado por PRONACA, 1 administrador, 1 facturadora, 1 contadora, 4 vendedores y 1 bodeguero, de igual forma para su actividad de despacho comenzó con 1 camión repartidor; actualmente cuenta con 25 personas y una flota de 4 camiones.

¹ La siguiente Información fue proporcionada por la Sra. Lidia Palma y Sr. Remigio Tobar, propietaria y administrador de DISALTOB respectivamente.

DISALTOB empezó con productos de la línea Mr. Pollo, posteriormente se amplió la línea de productos, PRONACA colocó nuevas marcas como Mr. Chancho, Mr. Fritz, dentro de los cárnicos y embutidos; Gustadita en lo referente a salsas, conservas, mermeladas y arroz; y, actualmente trabaja con productos Mr. Cook, que son alimentos precocidos-congelados, y Pro-Can que es alimento para mascotas, todos estos se los detalla con mayor precisión en el *anexo # 1*

Con el paso del tiempo se incrementó la cartera de clientes; y se vio una oportunidad significativa de expansión de mercado al desaparecer a mediados del 2004 la Distribuidora de Tulcán que de igual manera era distribuidora de PRONACA, lo que conllevó a un incremento de ventas y por lo tanto de utilidades que permitió realizar inversiones que favorecieron mucho a la actividad de DISALTOB, la cual adquirió nuevos vehículos para la distribución y pudo ofrecer un servicio más rápido y eficiente; además se implementó un sistema contable y administrativo en red con PRONACA, que se conoce como “BAAM 5”², el mismo que a la fecha le permite tener un control más eficiente de todos sus pedidos y despachos de mercadería.

1.2 PROBLEMÁTICA EN DISALTOB

Actualmente el mercado de la distribución de alimentos procesados es más exigente, por lo que las empresas del sector deben tener una capacidad de respuesta más rápida ante los nuevos requerimientos de los clientes, más aún cuando estos tienen una gama de elecciones para un mismo producto y / o servicio; es por este motivo que las empresas del sector deben tener una estructura y operaciones acordes con las tendencias organizacionales y de mercadeo actuales, en las que sus procesos se hallen claramente definidos, para de esta manera coadyuvar a la meta de la empresa, como es la del presente caso, para la cual se tiene el propósito de distribuir la cartera de productos de PRONACA en la zona geográfica de influencia (Imbabura - Carchi).

² “BAAM 5” Programa informático que permite desarrollar un sistema contable-administrativo completo y enviar constantemente la información vía satélite o banda ancha a su central principal. (Información proporcionada por el Sr. Remigio Tobar-Administrador de DISALTOB).

Así se va abriendo paso al marketing estratégico en el que las decisiones comerciales tienen un tratamiento preferencial en DISALTOB, especialmente en lo referente a la búsqueda de nuevos mercados a los cuales la competencia aún no ha llegado y que se encuentren dentro de la zona de influencia (Imbabura y Carchi); como son las localidades de: San Vicente, Monte Olivo, Ciudadela Jacinto Collaguazo Etapa 2 y 3, entre otras.

Para llegar a estos mercados es necesario investigar, entre otros aspectos, el tipo de clientes a los que se llegará, la accesibilidad a los lugares y la acogida de los productos, en base a ello determinar si es comercialmente factible y si genera un incremento significativo en las utilidades el incursionar en estas zonas de influencia no atendidas aún, por ser alejadas o tener caminos de difícil acceso.

Basados en información proporcionada por los propietarios de la Distribuidora de Alimentos DISALTOB, autorizada por PRONACA, e información obtenida de la observación directa del sistema informático y recepción de pedidos, se puede mencionar que el control de inventarios se realiza solamente bajo pedido; además no se tiene una idea general de la cantidad de los clientes que posee la empresa; de igual manera, el sistema de distribución que DISALTOB maneja se limita a distribuir los productos en zonas determinadas dejando a un lado posibles clientes potenciales en otras zonas no visitadas, esta problemática surge como resultado de la inexistencia de un plan estratégico de mercadeo destinado a la expansión de las ventas en el mercado potencial, donde se evidenció que la cantidad de posibles clientes podría triplicarse; a la fecha se atiende aproximadamente el 25.19% del mercado potencial en la zona, el cual representa 907 clientes de un total de 3600 posibles clientes.

1.3 FORMULACIÓN Y SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA

1.3.1 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Cuál es el diseño de una adecuada estrategia de mercadeo y su correspondiente plan operativo, que permitirán lograr la comercialización de los productos de PRONACA en los nuevos puntos de venta, en la zona de influencia (Imbabura - Carchi) de la empresa DISALTOB?

1.3.2 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA

-¿Cómo identificar y evaluar la situación interna y externa actual de la Distribuidora de Alimentos DISALTOB?; ¿se tendrán evidencias de una oportunidad para expandir el negocio de DISALTOB?

-¿Cómo trabaja la competencia y qué porcentaje de participación de mercado tiene actualmente?

-¿Cuál es la propuesta estratégica para el negocio de DISALTOB?

-¿Cuáles serían los factores que aseguren una eficiente comercialización de los productos de PRONACA en la zona de estudio?

-¿Cómo se definiría el marketing mix para la empresa DISALTOB?

-¿Cuál deberá ser el plan operativo de mercadeo de la empresa, que permita asegurar el incremento de ventas?

-¿De qué manera se estructurará un sistema de distribución y despacho que soporte el plan de mercadeo?

-¿Cuál deberá ser la capacidad financiera incrementada de la empresa a fin de sostener el aumento planificado dentro de su mercado?

1.4 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

1.4.1 OBJETIVO GENERAL:

Formular un plan estratégico de mercadeo para la Distribuidora de Alimentos DISALTOB, que permita incrementar la comercialización de los productos de PRONACA en nuevos puntos de venta dentro de la zona de influencia (Imbabura - Carchi), mejorando los niveles de atención a los clientes, a la vez que se mejora la rentabilidad de la empresa.

1.4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

1. Identificar y evaluar la situación interna y externa actual de la empresa con las herramientas correspondientes.
2. Analizar el mercado de la competencia para determinar la situación de oportunidad del negocio.
3. Formular y proponer la estrategia de la empresa (la misión, visión, y valores)
4. Establecer un plan estratégico de mercadeo que permita asegurar los ingresos por venta.
5. Diseñar un sistema de despacho y distribución en sintonía con el plan de mercadeo.
6. Presentar un estudio financiero para determinar la rentabilidad incremental del proyecto.

1.5 JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO

1.5.1 JUSTIFICACIÓN TEÓRICA Y METODOLÓGICA

Se entiende que los resultados que se obtendrán con la realización de este proyecto de tesis, servirán para crear un escenario que permita responder a la demanda insatisfecha de alimentos procesados en varias localidades situadas en las provincias de Imbabura y Carchi, mediante la utilización de herramientas conceptuales reconocidas.

Por lo tanto no tiene sentido una justificación teórica y metodológica de un proyecto de aplicación.

1.5.2 JUSTIFICACIÓN PRÁCTICA

El presente proyecto se realiza debido a que la empresa DISALTOB requiere expandir su mercado en su zona geográfica de influencia; sin embargo no cuenta con las herramientas fundamentales, ni el personal adecuado para realizar un estudio que se dirija explícitamente a ser sostenible, es decir, a satisfacer a los consumidores a lo largo del tiempo de una mejor manera, incrementando a la vez la rentabilidad de sus operaciones, mediante el desarrollo de un plan estratégico de mercadeo, útil para la empresa DISALTOB de la ciudad de Ibarra.

Por ser un proyecto aplicable a una empresa ecuatoriana existente como es DISALTOB, se deberá identificar si las poblaciones de la zona de influencia (Imbabura - Carchi) tienen conocimiento y aceptación de los productos procesados, ya que tales poblaciones han sido poco atendidas por ser alejadas o por tener caminos inaccesibles o poco transitables.

En consecuencia se presentará el diseño mercadológico, ya que la empresa, por su condición de PYME no cuenta con un departamento de mercadotecnia y sus ventas solo se basan en los pedidos que realiza a PRONACA y las políticas de distribución que dispone dicha empresa proveedora.

Por lo antes expuesto, se observa la conveniencia de plantear el presente proyecto como tesis, ya que es un estudio de mercadeo estratégico, y, por lo cual se observa la necesidad adicional de realizar una reestructuración operativa que permitiría el desarrollo adecuado del plan de marketing ya mencionado.

1.6 HIPÓTESIS DEL TRABAJO

El presente trabajo no plantea una hipótesis conceptual a ser verificada, por lo que no tiene sentido plantearla.

1.7 ASPECTOS METODOLÓGICOS

La metodología en base a la cual esta orientada el presente trabajo de investigación está compuesta por los siguientes métodos:

- Métodos de inferencia estadística en la investigación concluyente de mercados.
- Métodos de análisis y síntesis en la determinación del plan estratégico del negocio y de sus correspondientes: de mercadeo y financiero.

1.8 UNIVERSO DE LA INVESTIGACIÓN³

La investigación se desarrolla dentro de la zona de influencia comprendida entre las provincias de Imbabura y Carchi. Se toma en cuenta un universo de 3600 clientes mayoristas y detallistas, es decir los negocios dentro de la cadena de distribución que se dedican según su tipo a la venta directa o a la preparación especial de los mismos.

³ Datos proporcionados por el Jefe de Ventas de PRONACA en Ibarra Sr. Guillermo Baquero a raíz de la última actualización de datos que PRONACA obtuvo del sistema informático al 2006.

CAPÍTULO 2

MARCO TEÓRICO

2.1 LA INVESTIGACIÓN DE MERCADOS:

2.1.1 DEFINICIÓN.-

Antes de realizar un estudio minucioso de las variables que determinan el comportamiento del Mercado, se tomará algunas definiciones como base científica de conocimiento teórico con la finalidad de basar dicho estudio en elementos consistentes.

Philip Kotler define a la investigación de mercado como el diseño sistemático, recolección, análisis y presentación de la información y descubrimientos relevantes para una situación de mercadotecnia específica a la que se enfrenta la empresa.

Otra definición propuesta por Kinnear y Taylor dice lo siguiente: "La investigación de mercados es un enfoque sistemático y objetivo para el desarrollo y el suministro de información para el proceso de toma de decisiones por parte de la gerencia de marketing".⁴

Malhotra, por otro lado sostiene en una definición también clara, que la Investigación de Mercados es la identificación, recopilación, análisis y difusión de información de manera sistemática (por pasos) y objetiva (imparcial), para contar con datos más precisos que faciliten tomar decisiones con respecto a cómo solucionar los problemas identificados y qué oportunidades de mercado aprovechar.⁵

⁴ T. Kinnear y J. Taylor, "**Investigación de Mercados. Un enfoque aplicado**", Cuarta edición, Colombia, 1993.

⁵ Naresh Malhotra, "**Investigación de Mercados Un Enfoque Práctico**", Segunda Edición, Prentice Hall

2.1.2 PASOS DE LA INVESTIGACIÓN DE MERCADOS⁶

Varios autores coinciden que el proceso de la investigación de mercados es un conjunto de varios pasos que siguen un orden secuencial, además concuerdan que las tareas que deberán realizarse para llevar a cabo un estudio de investigación de mercados se generalizan en los siguientes cinco pasos detallados a continuación:

2.1.2.1 Definir el Problema y objetivos de la investigación

2.1.2.1.1 Identificación del problema

En la definición del problema, se deberá tomar en cuenta el propósito del estudio, los antecedentes de información relevante, la información necesaria y cómo se utilizará en la toma de decisiones. Además, esta parte incluye la discusión con aquellos que toman decisiones, entrevistas a los expertos de la industria, análisis de datos secundarios y sesiones de grupo.⁷

2.1.2.1.2 Definición de los objetivos de la investigación

Una vez que se ha definido con cuidado el problema, se deben establecer los objetivos de la investigación de mercados, es decir lo que se pretende lograr con el estudio del mercado, relacionados con la actividad de la empresa, los productos o servicio que ofrece, sus proveedores y su competencia.

⁶ Kotler, Philip, “**Dirección de Mercadotecnia**”, Prentice Hall, México, 2000

⁷ Malhotra Naresh, **Investigación de Mercados Un Enfoque Práctico**, Segunda Edición, Prentice Hall

2.1.2.2 Desarrollo del Plan de Investigación

2.1.2.2.1 Selección de las fuentes de información

Fuente Primaria: Es la información única para esa investigación en particular y se recopila mediante uno o varios de éstos elementos: a) observación, b) experimentación y c) cuestionarios (el más popular).

Fuente Secundaria: Se refieren a la información existente, útil para la encuesta específica. Este tipo de datos está disponible: a) en forma interna (dentro de la misma empresa) y b) en forma externa (fuera de la empresa, como informes de gobierno, estadísticas oficiales, etc.).

2.1.2.2.2 Métodos de Investigación

Determinación del tipo de diseño de la investigación

Posteriormente a ello se determina el diseño de la investigación que puede ser de tres tipos⁸:

1. Investigación Exploratoria: Busca obtener información preliminar que ayude a definir problemas y a sugerir la hipótesis.
2. Investigación Descriptiva: Busca describir mejor los problemas de marketing, situaciones o mercados, tales como el potencial de mercado de un producto o los parámetros demográficos y actitudes de los consumidores que compran el producto.
3. Investigación Causal: Busca probar la hipótesis acerca de relaciones de causa y efecto.

La obtención de la información se refiere a la elección y especificación de los métodos que se usarán para la recolección de la información que sea necesaria para cumplir con los objetivos de la investigación.

Cualitativos: En el caso de haber escogido una Investigación Exploratoria se aplicarán las siguientes técnicas:

- Entrevistas Individuales a profundidad
- Sesiones de grupo (Focus groups)

⁸ Kotler Philip y Armstrong Gary, “**Fundamentos de Marketing**”, Sexta Edición, Prentice Hall, 2003

- Técnicas proyectivas: Asociación de palabras, terminación de frases, interpretación de dibujos, desempeño de papeles.
- Estudio de casos

Cuantitativos: En el caso de haber escogido una Investigación Descriptiva se aplicarán las siguientes técnicas:

- Encuestas: Estas pueden ser personales, por teléfono, por correo, fax, e-mail.
- Observación:

Cuantitativos: En el caso de haber escogido una Investigación Causal se aplicará la siguiente técnica:

- Experimental: De enfoque causal y se utiliza en estudios de campo o laboratorio.

2.1.2.2.3 Instrumentos de Investigación

Conocidas las fuentes donde van a buscarse los datos, se elabora el cuestionario teniendo en cuenta las características de la fuente elegida. Es ésta una cuestión de suma importancia, pues una adecuada realización del cuestionario puede eliminar, o al menos reducir, muchas de las causas que ocasionan fallos en una encuesta.

Un buen cuestionario debe tener las siguientes propiedades:

- Claridad del lenguaje.
- Respuestas fáciles.
- Evitar, en lo posible, preguntas molestas.
- No influenciar en la respuesta.

2.1.2.2.4 Plan de Muestreo: Diseño y Selección de la muestra⁹

Si se ha decidido realizar la investigación de mercados utilizando una encuesta, se debe definir la muestra. La muestra es una parte representativa de una población que brinde al investigador una información viable y valedera que permita la toma adecuada de decisiones. La cuestión que ahora puede plantearse es la obtención del grado de fiabilidad de la encuesta. Si la muestra está bien elegida y es suficientemente amplia, ésta será representativa.

2.1.2.2.4.1 Identificación del universo.- Toda empresa u organización debe establecer su población objetivo a la que se enfocará para poder realizar su estudio de mercado y de la que se extraerá la muestra.

2.1.2.2.4.2 Determinación de la muestra (método).- Se debe determinar el tipo de muestreo a utilizarse. Entre los métodos de muestreo más utilizados en investigación encontramos:

- Muestreo aleatorio simple
 - Muestreo por rutas
- Muestreo estratificado
- Muestreo sistemático
- Muestreo por conglomerados

Muestreo aleatorio simple

Como su nombre lo indica están basados en el azar, es decir en términos generales, “cada elemento de una población tiene la misma oportunidad de ser incluido en la muestra”.

Este tipo de muestras presentan ciertos tipos de inconvenientes. Por eso, cuando el número de elementos que constituye la población es elevado, este proceso lleva consigo un esfuerzo considerable.

⁹ Stevenson William, “**Estadística para Administración y Economía**”, México 1981

Muestreos por rutas

Un muestreo, bastante utilizado en las entrevistas y que según algunos autores puede resultar prácticamente aleatorio, es el denominado «muestreo por rutas», en el que partiendo de unos puntos determinados (calle, número...), los agentes van siguiendo su itinerario y efectúan las entrevistas de acuerdo con un ritmo y unas normas.

Muestreo estratificado

Comprende en dividir la población en subgrupos (estratos) de elementos semejantes y muestrear después de cada subgrupo. Tiende a asegurar que la muestra represente adecuadamente a la población en función de las variables seleccionadas. Su objetivo es conseguir una muestra lo mas semejante posible a la población en lo que a la o las variables estratificadoras se refiere.

Muestreo sistemático

Fácil de aplicar. No siempre es necesario tener un listado de toda la población. Cuando la población está ordenada siguiendo una tendencia conocida, asegura una cobertura de unidades de todos los tipos.

Muestreo por conglomerados

Es muy eficiente cuando la población es muy grande y dispersa. No es preciso tener un listado de toda la población, sólo de las unidades primarias de muestreo, comprende el ordenar los elementos de la población en subgrupos heterogéneos que sean representativos de la población total.

2.1.2.2.4.3 Cálculo de la muestra

La muestra es el número de elementos, elegidos o no al azar, que hay que tomar de un universo para que los resultados puedan extrapolarse al mismo, y con la condición de que sean representativos de la población. El tamaño de la muestra depende de tres aspectos:

- Del error permitido.
- Del nivel de confianza con el que se desea el error.
- Del carácter finito o infinito de la población.

2.1.2.3 Recolección de la información

Esta suele ser la etapa más costosa y la más propensa a errores. Esta es una etapa de campo que exige el desplazamiento físico a los lugares donde se ubican las diferentes fuentes para la recolección de la información posteriormente a la elección del tipo de investigación que se va a realizar.

2.1.2.4 Análisis de la Información

Posteriormente a la obtención de los datos, se los procesa y analiza para aislar la información y los hallazgos importantes. Es necesario verificar que los datos de los cuestionarios sean exactos y estén completos, y codificarlos para su análisis. Posteriormente, se tabulan los resultados, calculan los promedios y se realizan otras medidas estadísticas.¹⁰

La preparación de los datos obtenidos incluye su edición, codificación, transcripción y verificación. Cada cuestionario u observación se debe revisar o editar y, si es necesario, se corrige. La verificación asegura que los datos de los cuestionarios originales se transcriban con detenimiento y exactitud, mientras que su análisis da mayor significado a la información recopilada.¹¹

2.1.2.5 Presentación de Hallazgos

El último paso de la investigación de mercado consiste en la presentación y comunicación de los resultados obtenidos, y supone la elaboración de un informe y la presentación de los hallazgos importantes.

El informe debe ser preparado en relación a las necesidades de los clientes, debe usarse todas las herramientas necesarias para explicar de mejor manera su contenido tanto idiomáticamente como en estructura con el uso de gráficos y tablas.

¹⁰ Kotler Philip y Armstrong Gary, **Fundamentos de Marketing**, Sexta Edición, Prentice Hall, 2003

¹¹ Malhotra Naresh, **Investigación de Mercados Un Enfoque Práctico**, Segunda Edición, Prentice Hall

Los datos que se presenten en el informe deben ser susceptibles a ser comprobados y deben estar dentro de una estructura lógica.

2.2 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN DE LA EMPRESA

2.2.1 REALIZAR UN ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA

Abarca normalmente los factores ambientales externos y los recursos internos en la empresa, se incluye también los grupos de clientes a quienes se atiende, las estrategias mediante las cuales se les satisface y las medidas clave del desempeño del marketing.

2.2.1.1 Análisis de la situación externa (macroentorno)^{12 13 14}

El análisis externo de la empresa se refiere a todos los factores que afecten positiva o negativamente a la misma y que provienen del ambiente externo o macroentorno como:

- Factores Socio-Culturales
- Demográficos
- Factores Económicos
- Factores Político - Legal
- Factores Tecnológicos

Factores externos

Socio - Cultural.

El ambiente cultural incluye a grupos de personas con sistemas de valores compartidos que se basan en las experiencias o situaciones de la vida común que afectan las preferencias y comportamientos básicos de la sociedad.

¹² Kotler, Philip, "Fundamentos de Mercadotecnia", Prentice Hall, 1.985

¹³ Kotler, Philip, "Dirección de Mercadotecnia", Prentice Hall, México, 2000

¹⁴ Wilensky, Alberto, "Marketing Estratégico", Ed. Tesis, 1.987

Características de este escenario:

- Estilos de vida.
- Educación.
- Desarrollos ocupacionales.
- Porcentaje de población por nivel socio-económico.
- Conducta de consumo.

Demográfico.

La demografía es el estudio de las poblaciones humanas en cuanto a su tamaño, densidad, ubicación, edad, sexo, raza, ocupación y otros aspectos estadísticos.

Es necesario conocer los siguientes aspectos:

- Crecimiento de la población (país, región, provincia, ciudad).
- Densidad poblacional.
- Proporción de población urbana/rural.
- Estructura familiar.

Económico

Se refiere a todas aquellas variables que miden de alguna forma, la marcha de la economía.

Características de este escenario:

- Tasa de inflación.
- Política monetaria (tasas de interés, créditos, etc.)
- Ingreso nacional disponible.
- Evolución comparada entre los distintos sectores de la economía.
- Tarifas de Servicios Públicos.

Político - Legal

Este ambiente está integrado por leyes, decretos, resoluciones que responden a determinadas políticas de gobierno.

El escenario político - legal comprende:

- Gobierno (P. Ejecutivo, Legislativo), oposición.
- Reglamentación sobre la competencia.
- Convenios internacionales.
- Incentivos de promoción industrial. Proteccionismo.
- Protección al consumidor.

Tecnológico

El escenario tecnológico es un poco más complicado de definir. Está referido principalmente a los cambios que pueden esperarse para el período que se está considerando; en términos de desarrollos de nuevas tecnologías industriales, comerciales o de servicios, así como también la potencial aparición de nuevos productos o nuevos materiales.

Características:

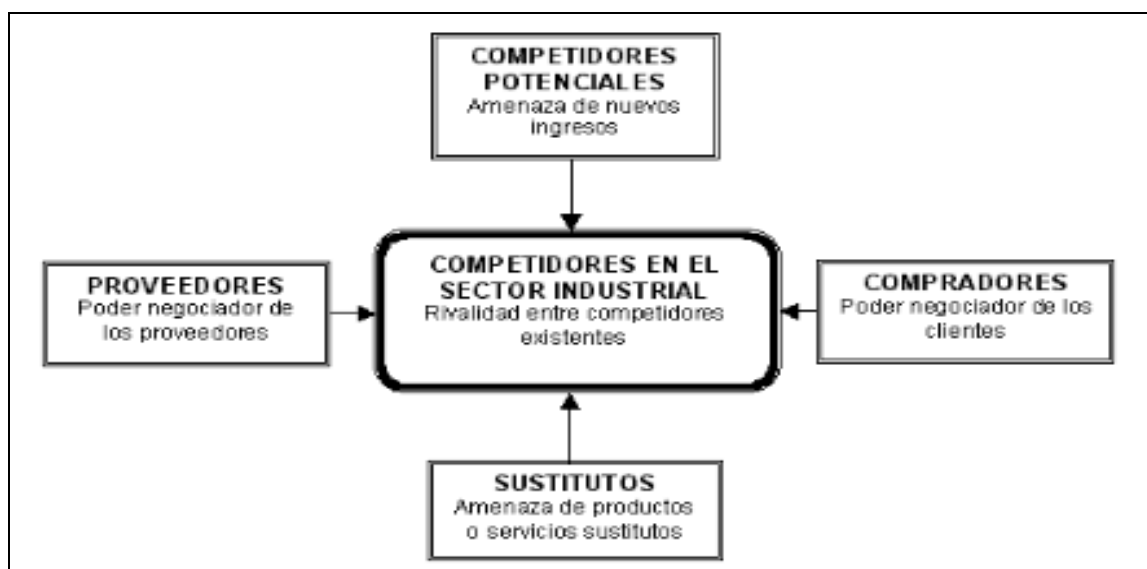
- Disponibilidad tecnológica.
- Tecnología requerida
- Flexibilidad.
- Complejidad.
- Tecnologías sustitutivas.

2.2.1.1 Análisis de la situación externa (sector industrial)¹⁵

El análisis del sector industrial se refiere específicamente a las cinco fuerzas de Porter, el punto de vista de Porter es que existen cinco fuerzas que determinan las consecuencias de rentabilidad a largo plazo de un mercado o de algún segmento de éste. La idea es que la corporación debe evaluar sus objetivos y recursos frente a éstas cinco fuerzas que rigen la competencia industrial:

¹⁵ Porter Michael E, **Estrategia Competitiva**, Continental-2001

Gráfico No. 1: Las Cinco Fuerzas Competitivas de Porter



Fuente: Porter Michael E, *Estrategia Competitiva*, Continental-2001

- **La rivalidad entre los competidores**

Para una corporación será más difícil competir en un mercado o en uno de sus segmentos donde los competidores estén muy bien posicionados.

- **Amenaza de entrada de nuevos competidores**

El mercado no es atractivo dependiendo de si las barreras de entrada son fáciles o no de franquear por nuevos participantes que puedan llegar con nuevos recursos y capacidades para apoderarse de una porción del mercado.

Porter identificó además seis **barreras de entrada** que podían usarse para crearle a la corporación una ventaja competitiva:

Economías de Escala.- Supone al que las posea, debido a que sus altos volúmenes le permiten reducir sus costos, dificultar a un nuevo competidor entrar con precios bajos.

Diferenciación del Producto.- Asume que si la corporación diferencia y posiciona fuertemente su producto, la compañía entrante debe hacer cuantiosas inversiones para reposicionar a su rival.

Inversiones de Capital.- Considera que si la corporación tiene fuertes recursos financieros tendrá una mejor posición competitiva frente a competidores más pequeños.

Desventaja en Costos independientemente de la Escala.- Sería el caso cuando compañías establecidas en el mercado tienen ventajas en costos que no pueden ser emuladas por competidores potenciales independientemente de cual sea su tamaño y sus economías de escala.

Acceso a los Canales de Distribución.- En la medida que los canales de distribución para un producto estén bien atendidos por las firmas establecidas, los nuevos competidores deben convencer a los distribuidores que acepten sus productos mediante reducción de precios y aumento de márgenes de utilidad para el canal, lo que reducirá las utilidades de la compañía entrante.

Política Gubernamental.- Las políticas gubernamentales pueden limitar o hasta impedir la entrada de nuevos competidores expidiendo leyes, normas y requisitos.

Barreras contra la salida. Son factores de carácter económico, estratégico y emocional que les permiten a las compañías competir en la industria, aunque obtengan rendimientos bajos y hasta negativos sobre la inversión. A continuación se incluyen las principales fuentes de esta clase de barreras:

Activos especializados.- Los activos sumamente especializados de la industria o ubicación ofrecen bajos valores de liquidación o altos costos de transferencia o de conversión.

Costos fijos de la salida.- Son, entre otros, contratos colectivos de trabajo, costos de reubicación y capacidades de mantenimiento de refacciones.

Interrelaciones estratégicas.- Hacen que se conceda importancia estratégica a la permanencia en el sector industrial.

Barreras emocionales.- Los directivos se niegan a tomar decisiones de salir, por motivos económicos, por su identificación con un negocio en particular, por el temor a arruinar su carrera y por orgullo.

Restricciones gubernamentales y sociales.- El gobierno niega o desalienta la salida de una empresa porque causaría la pérdida de empleos y efectos económicos a nivel regional.

- **Poder de negociación de los proveedores**

Un mercado o segmento del mercado no será atractivo cuando los proveedores estén muy bien organizados gremialmente, tengan fuertes recursos y puedan imponer sus condiciones de precio y tamaño del pedido.

- **Poder de negociación de los compradores**

Un mercado o segmento no será atractivo cuando los clientes están muy bien organizados, el producto tiene varios o muchos sustitutos, el producto no es muy diferenciado o es de bajo costo para el cliente, lo que permite que pueda hacer sustituciones por igual o a muy bajo costo.

- **Amenaza de ingreso de productos sustitutos**

Un mercado o segmento no es atractivo si existen productos sustitutos reales o potenciales. La situación se complica si los sustitutos están más avanzados tecnológicamente o pueden entrar a precios más bajos reduciendo los márgenes de utilidad de la corporación y de la industria.

2.2.1.2 Análisis de la situación interna (microentorno)¹⁶¹⁷

Se refiere a los factores que permiten detectar cuales son las competencias distintivas de la empresa internamente que la diferencian del resto de empresas de su misma naturaleza y cuales son los problemas internos que pueden ser superados a través del establecimiento de estrategias adecuadas.

Se señala varios actores que pertenecen a este grupo que son: organización, mercadotecnia, finanzas y producción, principalmente, los cuales ofrecen mayor posibilidad de que los participantes entiendan la forma su trabajo, sus departamentos y divisiones encajan en la organización entera. Este es un gran beneficio porque tanto gerentes como empleados alcanzan mejores resultados cuando entienden cómo su trabajo afecta a otras áreas y actividades de la empresa.

¹⁶ Kotler, Philip, “**Dirección de Mercadotecnia**”, Prentice Hall, México, 2000

¹⁷ Fred David, “**Conceptos de Administración Estratégica**”, México 1997

2.2.1.3 Matrices EFI y EFE

Previo a la realización de la Matriz FODA se deben establecer que factores van a ser analizados tanto internos como externos, es por esto que previamente se realizan las matrices EFE (Evaluación de Factores Externos) que permite determinar los factores que afecten o favorezcan a la empresa desde afuera denominados Oportunidades y Amenazas, y EFI (Evaluación de Factores Internos), que determina las Fortalezas Y Debilidades dentro de la misma, es decir que falencias se encuentra en el interior de la Organización.

2.2.1.4 Matriz del Perfil Competitivo

La Matriz del Perfil Competitivo no es más que la comparación de la Organización con sus principales competidores basados en parámetros denominados Factores Críticos para el Éxito que son factores tanto internos como externos, son más generalizados que los detallados en las matrices EFE y EFI y permiten determinar que tan fuerte es el posicionamiento de la Organización frente a sus competidores.

2.3 DISEÑO ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA¹⁸

El diseño estratégico es el proceso que determina el direccionamiento estratégico de la empresa, es decir define la Misión que es el primer indicador clave de cómo una organización visualiza las exigencias de sus grupos de interés; la Visión, que es el propósito que la empresa se traza con plazos y metas fijos para el futuro; Objetivos, es necesario que los mismos se establezcan claramente para definir con precisión el alcance que tendrá la empresa en el mercado; Valores, que son las cualidades éticas que toda empresa debe poseer y las Políticas que son los lineamientos conductuales en sí de la organización.

Posteriormente a la determinación de la Misión, Visión, Objetivos, Valores y Políticas, se deben establecer las estrategias a utilizar que son la concreción de las opciones que orientaran las decisiones de la empresa sobre actividades y

¹⁸ Fred David, “Conceptos de Administración Estratégica”, México, 1997

estructuras de la organización y fijaran un marco de referencia en el que deberán inscribirse todas las acciones que la empresa emprenderá durante un determinado periodo de tiempo.

Para el establecimiento de las estrategias es necesario utilizar una herramienta muy importante como es la Matriz FODA que reúne todos los factores internos (fortalezas, debilidades) y externos (oportunidades, amenazas) que se determina en las matrices EFE y EFI.

2.3.1 DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA

2.3.1.1 Misión

La misión de una empresa es el marco conceptual que define cuál es y cual debería ser el negocio y establece las grandes líneas estratégicas que marcan el rumbo del negocio. Toda misión empresarial debe apoyarse en una "promesa" simbólica que atrae la voluntad del consumidor y que representa su "esperanza" de satisfacer una necesidad o un deseo.

Las tres cuestiones básicas que sirven para definir la misión de una empresa son:

- ¿Qué necesidades o deseos estamos satisfaciendo? (demanda)
- ¿Con qué productos o servicios daremos mayor satisfacción a nuestros clientes? (oferta)
- ¿Cuál ventaja competitiva que nos diferencia de la competencia? (habilidad distintiva) (¿porqué nos eligen a nosotros?)

2.3.1.2 Visión

La Visión es una definición duradera y futura del objeto de la empresa, que la distingue de otras similares. Su declaración señala el alcance de las operaciones en términos de productos y mercados, es donde la empresa se desarrolla en las mejores condiciones posibles de acuerdo a los sueños y esperanzas del propietario o director ejecutivo.

Responde a las preguntas:

- ¿Cómo estamos?
- ¿Dónde queremos llegar?

2.3.2 ESTABLECIMIENTO DE LAS ESTRATEGIAS

2.3.2.1 Matriz FODA

Este instrumento permite representar en términos operativos un cuadro de situación que distingue entre el adentro y el afuera de la empresa. Se definen las fortalezas y debilidades que surgen de la evaluación interna de la compañía, y las oportunidades y amenazas que provienen del escenario externo.¹⁹

La matriz (FODA) es un instrumento de ajuste importante que ayuda a los gerentes a desarrollar cuatro tipos de estrategias: estrategias de fuerzas y debilidades, estrategias de debilidades y oportunidades, estrategias de fuerzas y amenazas y estrategias de debilidades y amenazas.

Las estrategias FO: Usan las fuerzas internas de la empresa para aprovechar la ventaja de las oportunidades externas. Las estrategias DO: Pretenden superar las debilidades internas aprovechando las oportunidades externas. Las estrategias FA: Aprovechan las fuerzas de la empresa para evitar o disminuir las repercusiones de las amenazas externas. Las estrategias DA: Son tácticas defensivas que pretenden disminuir las debilidades internas y evitar las amenazas del entorno.

Gráfico No.2: Presentación esquemática de una matriz FODA.

| | | |
|--|--|--|
| | FUERZAS-F 1. 2. 3. Anotar las fuerzas 4. 5. | DEBILIDADES-D 1. 2. 3. Anotar las debilidades 4. 5. |
| OPORTUNIDADES-O 1. 2. 3. Anotar las oportunidades 4. 5. | ESTRATEGIAS-FO 1. 2. Anotar las fuerzas 3. para aprovechar las 4. oportunidades 5. | ESTRATEGIAS-DO 1. 2. Superar las debilidades 3. aprovechando las 4. oportunidades 5. |
| AMENAZAS-A 1. 2. 3. Anotar las amenazas 4. 5. | ESTRATEGIAS-FA 1. 2. Usar las fuerzas 3. para evitar 4. las amenazas 5. | ESTRATEGIAS-DA 1. 2. Reducir las debilidades 3. y evitar las amenazas. 4. 5. |

Fuente: Fred. R. David Conceptos de Administración Estratégica México 1997

¹⁹ Stanton William, **Fundamentos de Marketing**, McGRAW-HILL-2000

2.3.3 SELECCIÓN DE LAS ESTRATEGIAS

2.3.3.1 Estrategias organizacionales

Formular una estrategia que prepara una relación para el futuro, basada en la situación actual de la compañía, en los escenarios futuros y, orientadas a alcanzar las metas.

Desarrollar varias alternativas estratégicas que sean útiles para conseguir las metas, por lo menos cuatro.

Tomar conocimiento de algunas estrategias que pueden servir para darse cuenta como se conforman y para tomarlas como referencias al momento de desarrollar las alternativas estratégicas.

Estrategias Organizacionales:

- De crecimiento
- De reducción
- Ofensiva
- Defensiva

2.3.3.2 Estrategias genéricas de Porter.

Michael Porter ha resumido tres tipos generales de estrategias llamadas genéricas o básicas, que proporcionan un buen inicio para abordar luego diferentes estrategias de desarrollo y crecimiento.

a) Liderazgo general en costos

Esta estrategia se basa fundamentalmente en mayor productividad y hace hincapié en la posibilidad de ofrecer un precio bajo, como consecuencia de un mayor control en los costos.

Para las pequeñas y micro empresas es muy riesgoso implementar este tipo de estrategias en un mercado muy competitivo, porque conduce a una guerra de precios difícil de soportar por las mismas.

b) Estrategia de diferenciación

Esta estrategia consiste en adicionar a la función básica del producto algo que sea percibido en el mercado como único y que lo diferencie de la oferta de los competidores.

La diferenciación posibilita una barrera contra la rivalidad competitiva, al reducir la potencial sustitución del producto, aumentar la fidelidad de los consumidores y disminuir la sensibilidad a precios; todo lo cual redundará en mejores condiciones para generar rentabilidad.

c) Concentración o enfoque de especialista

El objetivo de esta estrategia es concentrarse en la atención de las necesidades de un segmento o grupo particular de compradores, sin pretender abastecer el mercado entero, tratando de satisfacer este nicho mejor que los competidores.

Esta estrategia permite lograr liderazgo de mercado dentro del segmento-objetivo y es aconsejable para los pequeños y micro empresarios.

2.4 EL MARKETING ESTRATÉGICO²⁰

2.4.1 MARKETING ESTRATÉGICO: DEFINICIÓN

El marketing estratégico se ocupa del análisis de las necesidades del individuo y de las organizaciones, y de seguir la evolución de los mercados de referencia e identificar los diferentes productos-mercados y segmentos actuales o potenciales sobre la base de un análisis de la diversidad de las necesidades a encontrar. En resumen la función del marketing estratégico es la de orientar a la empresa hacia las oportunidades económicas y que ofrecen un potencial de crecimiento y rentabilidad.²¹

2.4.2 EL PLAN DE MARKETING ESTRATÉGICO

Las variables que integran el marketing estratégico constituyen lo que se denomina **marketing mix** o mezcla de marketing. Los elementos que conforman el marketing estratégico incluyen variables tales como: **el producto o servicio, el precio, la distribución y la promoción o comunicación.**

El marketing mix permite formular a la empresa el plan táctico, una vez que identificó las necesidades y deseos de los consumidores del mercado meta al cuál se va a dirigir; definió su estrategia competitiva y el posicionamiento.

2.4.2.1 Producto / Servicio

El primer aspecto a considerar es el ajuste del producto / servicio a las necesidades o deseos del segmento de mercado a satisfacer. Para ello se debe considerar que un producto es cualquier elemento que se puede ofrecer a un mercado para la atención, la adquisición, el uso o el consumo que podría satisfacer un deseo o una necesidad. Incluye bienes físicos, servicios, sitios, organizaciones e ideas.

²¹ Lambin Jean J, **Marketing Estratégico**, Mc GRAW-HILL-1995

2.4.2.2 Precio

El concepto de precio está determinado por la cantidad moneda (dinero) que una persona está dispuesta a entregar por un bien o servicio.

La fijación de precios por parte de una empresa distribuidora es limitada a las políticas y cambios que realice el proveedor al introducir nuevos productos al mercado, o al estar a la defensiva con los precios de la competencia.

Tomando en cuenta las características de una empresa distribuidora, básicamente no es posible influir en esta variable y establecer estrategias de precios, ya que está sujeta a las políticas del proveedor y al margen de utilidad que le asigne.

2.4.2.3 Distribución

La distribución tiene como finalidad colocar el producto lo más próximo posible del consumidor para que éste lo pueda adquirir en forma simple y rápida.

Cobertura del mercado: Se debe definir la estructura de los canales a adoptar, el número de intermediarios que se utilizarán en los distintos niveles y las diferentes áreas geográficas a cubrir.

Servicios que brindan los canales de distribución

Las funciones que deben cumplir en términos generales los canales de distribución son los siguientes:

- Transporte.
- Fraccionamiento en lotes adecuados a las necesidades de los clientes.
- Almacenamiento.
- Conexión para facilitar el acceso del producto a los consumidores.
- Información sobre necesidades del mercado y de la competencia.

De la consideración de los factores mencionados debe surgir la decisión respecto del sistema de distribución más adecuado.

2.4.2.4 Comunicación

La comunicación comprende un conjunto de actividades que se desarrollan con el propósito de informar y persuadir a las personas que integran los mercados objetivos de la empresa, como así también a los canales de comercialización y al público en general.

La comunicación permite:

- Captar la preferencia del consumidor.
- Que se conozca el producto o servicio.
- Instalar y consolidar una marca.
- Establecer un puente entre la empresa y el mercado.
- Destacar características positivas y neutralizar las negativas.

Promoción de Ventas

La promoción de ventas tiene como finalidad tomar contacto en forma personal con el mercado objetivo para comunicar sobre el producto o servicio de la empresa.

Relaciones Públicas

Las relaciones públicas se desarrollan prácticamente en todas las organizaciones, con mayor o menor intensidad. Son parte del sistema de comunicación y se realizan en forma consciente o inconsciente en todos los contactos que la empresa tiene con las personas, clientes o proveedores.

Venta personal

La venta personal es la herramienta más efectiva en ciertas etapas del proceso de compra, sobre todo para fomentar la preferencia del consumidor, la convicción y la compra; tiene varias cualidades destacables: implica un contacto directo entre dos o más personas, permitiendo a cada una observar las necesidades y las características de las demás y realizar cambios rápidos.

2.5 EL PLAN DE MARKETING OPERATIVO

2.5.1 DEFINICIÓN.-

El plan operativo considera el programa de trabajo a realizarse durante un tiempo determinado. Generalmente es anual, este Plan permite planificar y organizar el trabajo en función a las necesidades y posibilidades de la organización.

El Plan Operativo es un instrumento de gestión muy útil para cumplir estrategias y desarrollar la organización. Permite indicar las acciones que se realizarán, nombrar responsables de cada acción, establecer plazos de ejecución para cada acción, definir el presupuesto necesario, y recursos a utilizarse e indicadores. Permite además, realizar el seguimiento necesario a todas las acciones y evaluar la gestión anual, semestral, mensual, según se planifique.

2.5.2 ELEMENTOS DEL PLAN OPERATIVO

El plan operativo tiene las siguientes partes:

- 1) Estrategia: Se define la estrategia que se busca desarrollar y que contribuirá sustancialmente al desarrollo de la organización.
- 2) Actividades y Metas: Se determinan las actividades que se realizarán para lograr las estrategias propuestas, señalando la meta a cumplirse en cada caso.
- 3) Responsabilidades: Se designan el o los departamentos responsables del cumplimiento de las acciones.
- 4) Plazos de Ejecución: Señala los plazos en que se cumplirán cada una de las acciones programadas.
- 5) Presupuesto: Se realiza una estimación del costo que representará el ejecutar las acciones para el cumplimiento de las estrategias.
- 6) Recursos: Se determina los recursos materiales y humanos que se requerirán para cada actividad.
- 7) Indicadores: Se refiere a los índices que permitirán determinar la evolución de las estrategias en base a cada acción o actividad.

2.6 EL PLAN FINANCIERO

"Un Plan Financiero es la expresión financiera de un plan de marketing encaminado a lograr determinados objetivos".

Sáenz R, en sus apuntes financieros menciona que un plan financiero, es la representación numérica del plan de maniobra y define el estado de previsión de ingresos y gastos durante el período de referencia.

Los estados financieros permiten medir las disponibilidades actuales y futuras para la realización del plan de marketing. Si el presupuesto es insuficiente, hay que revisar los objetivos y las estrategias.

Para formular el presupuesto se requiere contar con objetivos claros, identificar todos los costos en materiales, personal e insumos financieros y definir claramente cuales son las áreas y las personas responsables de usar esos recursos.

2.7 DISTRIBUCIÓN FÍSICA

Jorge E. Pereira en su artículo cedido por Revista Digital, en forma simple expresa que la distribución física es llevar el producto desde el centro de producción al consumidor final.

Como lo apunta P. Kotler no se debe confundir las decisiones sobre los canales de distribución y las de distribución física.

Las primeras tienen relación con los intermediarios comerciales que se utilizarán. La segunda está relacionada con las actividades de control y administración de inventarios, envasado, almacenamiento en lugar de producción, transporte, almacenamiento de lugar de envío y entrega del producto al cliente final.

Dependiendo del tipo de producto la distribución física será más o menos compleja. Al igual los costos variarán considerablemente, tratándose de uno u otro. No es lo mismo distribuir físicamente productos perecibles o no perecibles, líquidos o sólidos, inflamables o inocuos, gaseosos o no gaseosos, pequeños de tamaño o muy grandes.

En algunos casos los costos de distribución física pueden representar cantidades superiores al 30% del valor del producto. Esto debido a que los costos de almacenaje y transporte se han ido incrementando considerablemente en los últimos años.

2.7.1 LOGÍSTICA DE KAIZEN

Mauricio Lefcovich, en su artículo, indica que la logística Integral es el conjunto de técnicas y medios destinados a gestionar los flujos de materiales e información, siendo su objetivo fundamental la satisfacción de las necesidades en bienes y servicios de un mercado, en calidad, cantidad, lugar y momento; maximizando la satisfacción del cliente y la flexibilidad de respuesta, y minimizando los tiempos de respuesta y los costes.

La logística agrupa las actividades que ordenan los flujos de materiales, coordinando recursos y demanda para asegurar un nivel determinado de servicio al menor coste posible.

Fue en gran medida, la falta de coordinación entre las ventas y la producción, la que dieron lugar a la aparición de la logística en las empresas, como medio de resolver el conflicto entre dichas actividades, sirviendo la misma de nexo necesario entre la demanda del mercado y las actividades de producción de la empresa.

Dentro de las actividades de logística, dos de las que más coste absorben son las de inventario y transporte. La experiencia y los estudios desarrollados indican claramente que cada una de ellas representa, aproximadamente, de la mitad a las dos terceras partes del coste logístico total. En tanto que el almacenamiento añade “valor tiempo” al producto, el transporte añade “valor situación”.

CAPÍTULO 3

LA INVESTIGACIÓN DE MERCADO

3.1 INTRODUCCIÓN

Se efectuó la presente investigación en las provincias de Imbabura y parte de Carchi, con el objetivo de que a través de encuestas realizadas a los diferentes establecimientos como: bodegas, tiendas, asaderos, restaurantes entre otros, en esta zona; se obtenga información que resulte útil para la toma de decisiones referente a la problemática de la distribuidora vista desde la perspectiva de DISALTOB.

Esta investigación brindará información que permitirá:

- Detectar necesidades insatisfechas de los consumidores
- Evaluar la satisfacción de los consumidores
- Detectar los segmentos de mercado poco atendidos
- Establecer la imagen y el posicionamiento de marcas

3.2 INVESTIGACIÓN DE MERCADO

3.2.1 DEFINIR EL PROBLEMA Y OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

3.2.1.1 Identificación del problema

Antecedentes:

Anteriormente se mencionó que la problemática en DISALTOB vista desde su perspectiva es el ineficiente sistema de comercialización y distribución que posee, lo que afecta directamente al volumen de las ventas y por lo tanto a utilidades no incrementadas, este fenómeno, se presenta fundamentalmente porque la

empresa carece de un plan estratégico técnicamente estructurado, lo cual se refleja en los siguientes factores a solucionar:

- a) El control de stock se hace en base a valores supuestos y no con datos reales, lo que ha impedido que se conozca exactamente la demanda de los productos y los clientes que posee la empresa (datos obtenidos de la entrevista con el administrador).
- b) La irrupción de competidores como: Pollos Oro, Don Diego y otros productos sin marca expendidos en el mercado, obliga a que las empresas del sector deban tener una capacidad de respuesta más rápida ante los nuevos requerimientos de los clientes. (datos obtenidos de la entrevista con el Jefe de Ventas de PRONACA).
- c) PRONACA, proveedor de DISALTOB abastece a la distribuidora solamente basado en sus estimaciones, es decir no lo abastece con la cantidad necesaria de productos para ser distribuidos sino con una cantidad estimada de lo que se podría distribuir. (información obtenida de la observación directa del sistema informático, y la recepción de pedidos).

3.2.1.2 Definición de los objetivos de investigación.

Objetivo General

Obtener información útil, que permita asegurar el posicionamiento en el mercado en el que la distribuidora se desenvuelve y determinar la oportunidad de expansión del negocio con los productos de las diferentes líneas de PRONACA que son comercializados a través de DISALTOB.

Objetivos específicos

- Determinar el posicionamiento de las diferentes marcas de PRONACA.
- Evaluar el grado de aceptación de los productos de PRONACA en sus diferentes líneas.
- Identificar la manera en la que los productos de PRONACA llegan a los consumidores.
- Determinar los tipos de clientes potenciales de la empresa.
- Determinar la competencia a nivel de marcas en el sector.

- Como es la atención de los proveedores (COMPETENCIA) dirigida a la población.

3.2.2 DESARROLLO DEL PLAN DE INVESTIGACIÓN

3.2.2.1 Selección de las fuentes de información

Secundaria

Tomando en cuenta la técnica para la obtención de la información se realizó una visita a las instalaciones de la distribuidora con el objetivo de que a través de la observación directa a los procesos de comercialización y despacho se obtenga datos preliminares que posibilitaron tener una perspectiva general de la situación de la empresa para luego proceder a estudios más detallados sobre el desarrollo de las actividades de la misma, es decir, en base a la observación directa obtener datos del sistema electrónico de la empresa “BAAM 5”

Además se realizaron entrevistas a los dueños de la empresa y al Jefe de Ventas de PRONACA en Ibarra, quienes corroboraron ciertos datos que a través de la observación se obtuvieron.

Primaria

Toda la información acopiada permitió analizar la situación interna de la empresa según la perspectiva de la misma, pero para poder realizar el análisis externo se realizaron encuestas a los diferentes negocios en los que se provee los productos de las líneas de PRONACA. Los resultados de estas encuestas se encuentran analizados posteriormente.

3.2.2.2 Métodos de investigación

Se escogió un tipo de investigación exploratoria-descriptiva para la obtención de la información primaria y secundaria, ya que se obtuvo información a través de entrevistas personales a ciertos directivos de la distribuidora, así como de la

observación a los procesos y actividades y para la información primaria se realizaron encuestas a los diferentes clientes detallistas.

3.2.2.3 Instrumentos de la Investigación: Diseño de las encuestas (ver anexo # 2)

Las encuestas proporcionaron información sobre los principales proveedores, el marketing mix y frecuencias de visita real y óptima, entre otros.

Para efectuar las encuestas finales a los clientes se realizó una encuesta piloto tomando aleatoriamente 10 clientes potenciales, esta encuesta permitió ver las falencias que tenía en forma la misma, llegando a las siguientes conclusiones:

- La realización de la encuesta involucraba de 6 a 8 minutos, ya que eran demasiados los ítems a contestar.
- Ciertas preguntas eran de difícil comprensión por utilizar términos demasiado técnicos en su elaboración.
- Los sub. ítems eran muy repetitivos y extensos lo que originaba confusión al cliente.
- La extensión de la encuesta provocaba malestar en el encuestado.

Por otro lado el encuestador debía:

- Esforzarse por hacer entender de que se trata cada ítem empleando mayor tiempo en la encuesta.
- La codificación se convertía en muy extensa y la información obtenida era errónea.

Por tal razón, se decidió realizar una encuesta final tomando en cuenta todos los puntos que se debía modificar y que permitiera obtener información de utilidad y con mayor credibilidad.

Partiendo de las modificaciones de la encuesta piloto se procedió a hacer una encuesta tipo tabla, la misma permitió que:

- Se ahorre tiempo.
- Se ahorre recursos.
- Los clientes contesten datos reales y exactos
- Los clientes sientan mayor confianza al responder

Para la realización de la encuesta final por objeto de entendimiento del encuestador se elaboró un instructivo en el cual se detalló el sentido de cada una de las preguntas (*ver anexo # 3*).

3.2.2.4 Plan de Muestreo: Diseño y selección de la muestra para las encuestas

Consistió en la determinación y extracción del subgrupo representativo de la población que se investigó, para ello se realizó los pasos detallados a continuación:

3.2.2.3.1 Identificación del Universo

El universo de DISALTOB como único mayorista o distribuidor autorizado en la zona está conformado por la unidad muestral que consiste en los clientes potenciales o detallistas que a su vez los conforman los clientes reales actuales dentro de la zona de influencia (Imbabura y parte del Carchi) de los cuales se determinará la muestra.

El número y porcentaje de los clientes potenciales de cada una de las rutas o zona por vendedor, que corresponden a la distribución geográfica en Imbabura y parte del Carchi se detallan en el siguiente cuadro.

Tabla No. 1: Número de clientes por vendedor (zona)

| ZONA | Clientes potenciales | Porcentaje potenciales | Clientes propios | Porcentaje propios | TOTAL |
|----------------|----------------------|------------------------|------------------|--------------------|-------------|
| 100 | 179 | 20% | 532 | 19,75% | 711 |
| 200 | 152 | 17% | 451 | 16,75% | 603 |
| 300 | 130 | 14% | 387 | 14,37% | 517 |
| 400 | 47 | 5% | 139 | 5,16% | 186 |
| 500 | 118 | 13% | 351 | 13,03% | 469 |
| 700 | 128 | 14% | 379 | 14,07% | 507 |
| 900 | 94 | 10% | 279 | 10,36% | 373 |
| 950 | 59 | 7% | 175 | 6,50% | 234 |
| TOTAL U | 907 | 100,00% | 2693 | 100,00% | 3600 |

Fuente: Datos proporcionados por JEFE DE VENTAS DE PRONACA correspondientes a las rutas de cada vendedor en IBARRA correspondientes al mes de noviembre del 2005.

3.2.2.3.2 Determinación de la Muestra (método)

Dado que la población o universo tiene un número significativo, se estudió una parte representativa de su totalidad. Los clientes que integraron la muestra se seleccionaron en forma sistemática y en proporción al número de clientes que constituyen cada una de las rutas diseñadas para la empresa.

3.2.2.3.3 Cálculo de la Muestra (fórmula)

Universo 3600.

Valor de la muestra 192

(Ver cálculo en el *anexo # 4*)

Una vez determinada la muestra, se reparte equitativamente para cada estrato o ruta.

Tabla No. 2: División proporcional de la muestra

| ZONA | TOTAL | clientes | muestra |
|---------------|-------|----------|---------|
| 100 | 711 | 19,75% | n= 38 |
| 200 | 603 | 16,75% | n= 32 |
| 300 | 517 | 14,36% | n= 28 |
| 400 | 186 | 5,17% | n= 10 |
| 500 | 469 | 13,03% | n= 25 |
| 700 | 507 | 14,08% | n= 27 |
| 900 | 373 | 10,36% | n= 20 |
| 950 | 234 | 6,50% | n= 12 |
| TOTAL muestra | 3600 | 100,00% | n=192 |

Fuente: Estudio de Mercado
Elaboración propia

3.2.3 RECOLECCIÓN DE DATOS (TRABAJO DE CAMPO)

Una vez determinado el número de clientes por ruta de vendedor según un muestreo aleatorio estratificado, se elaboró un rutero, es decir los lugares de recorrido del encuestador referente a un conjunto de clientes potenciales, para ello se los escogió aleatoriamente de un listado de cada ruta de vendedor proporcionados por el jefe de ventas de PRONACA en Ibarra que a su vez obtiene datos del sistema BAAM 5 (*ver anexo # 5*). Después de ello se definió la lista de direcciones, se procedió a ubicar en un mapa de la zona los lugares a visitar y se elaboró un croquis para facilitar la labor del encuestador. (*ver anexo # 6*).

3.2.4 ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN

Los datos que se recolectaron durante el trabajo de campo fueron organizados de manera que al ser analizados permitieron inferir conclusiones que sugirieron posibles soluciones a la problemática de DISALTOB. Editados los datos se consideró una revisión exhaustiva de la información recabada, con ello se elaboró un directorio de códigos (*ver anexo 7*), de lo cual se obtuvo los datos tabulados.

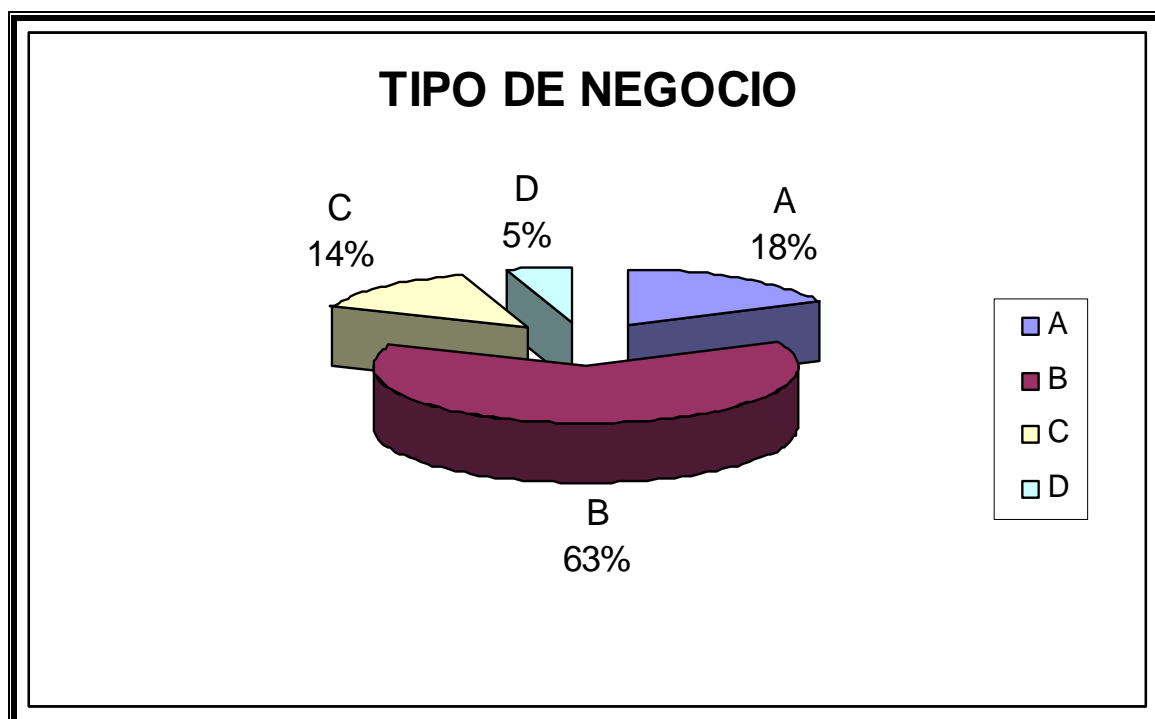
La codificación consistió en asignar valores numéricos o alfanuméricos al cuestionario (tabla) es decir un directorio de códigos para cada una de las categorías de respuesta posibles con el fin de facilitar el tratamiento posterior de la base de datos (*ver anexo # 8*).

3.2.4.1 Interpretación de los resultados

Las encuestas fueron realizadas a 192 clientes, número que se obtuvo como tamaño de la muestra, cabe mencionar que no todos contestaron en todos los ítems ya que su actividad comercial es diferente, por ejemplo, no adquieren los mismos productos un restaurante que una tienda de abarrotes, por tal razón se ha tomado en cuenta solo los casilleros llenos los cuales conforman el 100%, con estas aclaraciones las encuestas arrojaron los siguientes resultados:

3.2.4.1.2 TIPO DE NEGOCIO

Gráfico No. 3: Tipo de Negocio



Fuente: Estudio de Mercado
Elaboración propia

Según los resultados obtenidos en relación al tipo de negocio, las tiendas o micromercados presenta un mayor porcentaje, lo que significa que este grupo es el que abarca la mayor parte del mercado a abastecer.

Para una mejor comprensión se necesita categorizar por grupos los canales de distribución, tales datos o resultados servirán para futuros análisis.

Tabla No. 3: Tipo de Negocio

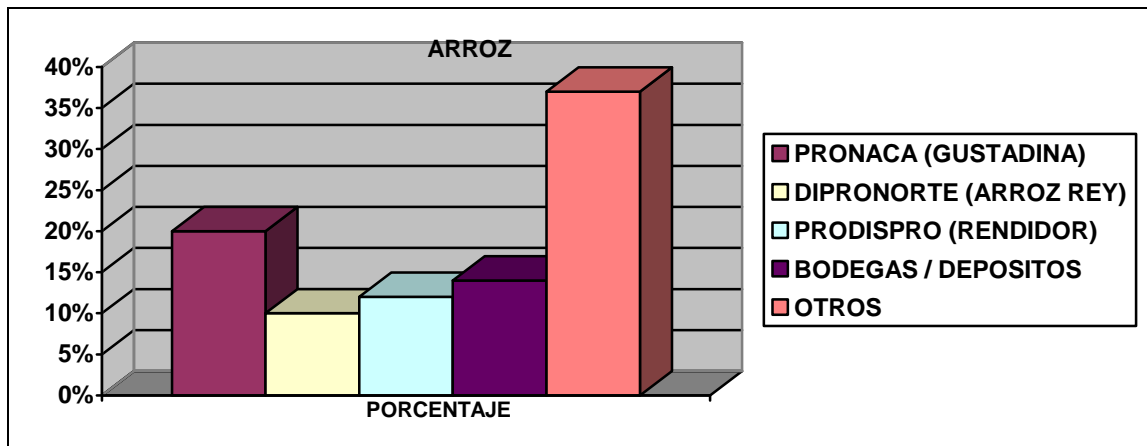
| DESCRIPCION | | | |
|----------------------------|--------------|--------------|-------------|
| TIPO DE NEGOCIO | CANT. | GRUPO | PORC |
| RESTAURANTES /FRITADERÍAS | 16 | A | 18% |
| COMEDORES / ASADEROS | 18 | | |
| SUPERMERCADOS/COMISARIATOS | 4 | B | 63% |
| TIENDAS / MICROMERCADOS | 91 | | |
| BODEGAS / DEPÓSITOS | 18 | | |
| MAYORISTAS PP/MERCADOS | 7 | | |
| PANADERÍAS | 7 | C | 14% |
| DELICATESEN | 15 | | |
| FRIGORÍFICOS | 5 | | |
| BARES | 2 | D | 5% |
| HOTELES / HOSTALES | 5 | | |
| OTROS | 2 | | |

Fuente: Estudio de Mercado
Elaboración propia

Según los resultados obtenidos en relación al tipo de negocio, las tiendas o micromercados presenta un mayor porcentaje, lo que significa que este grupo es el que abarca la mayor parte del mercado a abastecer.

3.2.4.1.2 QUIENES SON SUS PROVEEDORES

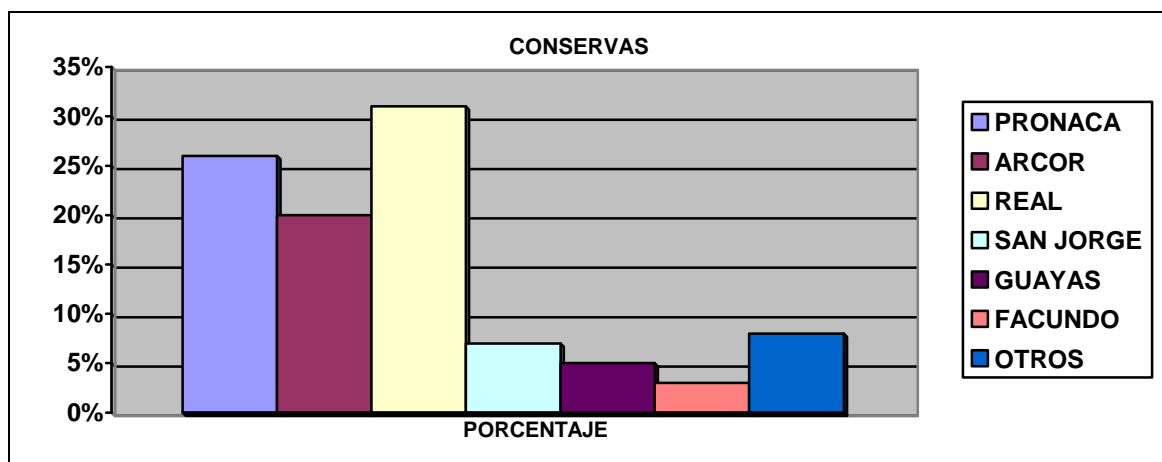
Gráfico No. 4: Proveedores (Arroz)



Fuente: Estudio de Mercado
Elaboración propia

Más de la tercera parte de los clientes prefieren adquirir el arroz a diferentes proveedores, es decir, prefieren distribuidores al por mayor que traen el producto directamente desde apiladoras en la región costa, cabe mencionar que se diferencian de aquellos vendidos en el mercado porque poseen pequeñas distribuidoras en la zona. PRONACA en un segundo lugar también tiene preferencia de compra lo que le permite un buen posicionamiento en el mercado.

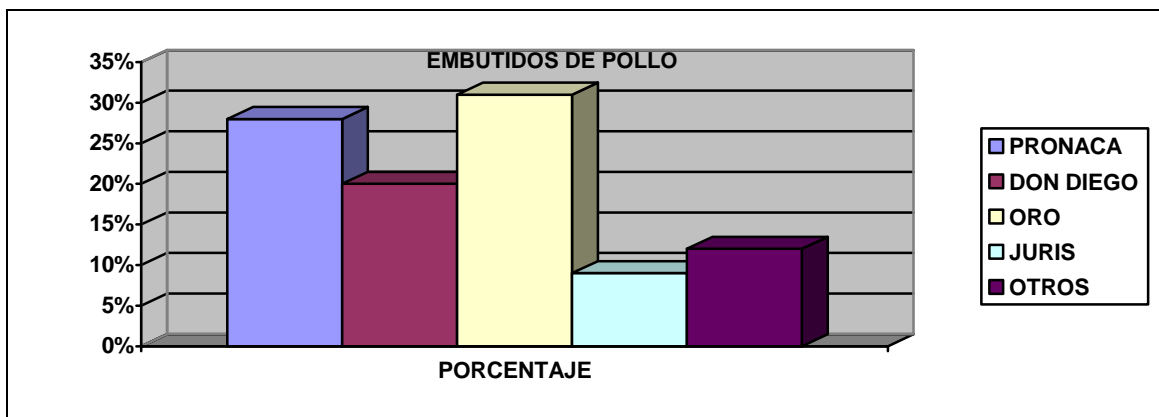
Gráfico No. 5: Proveedores (Conservas)



Fuente: Estudio de Mercado
Elaboración propia

El mercado se encuentra principalmente abastecido por los productos REAL, seguido de PRONACA y ARCOR en porcentajes similares, lo que significa que el mercado básicamente se divide en estos tres grandes grupos de distribuidores que lo abastecen, el porcentaje restante pertenece a varios proveedores que son poco conocidos en el sector a pesar de su marca.

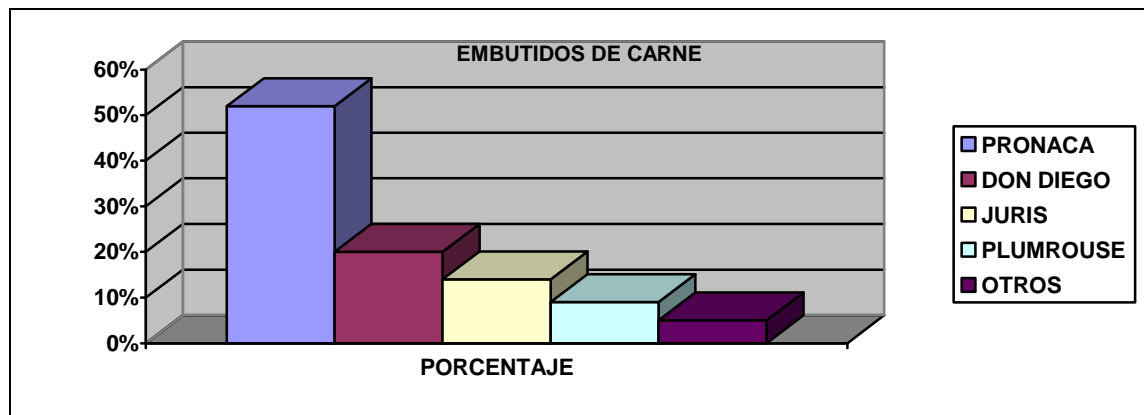
Gráfico No. 6: Proveedores (Embutidos de Pollo)



Fuente: Estudio de Mercado
Elaboración propia

Con referencia a los embutidos de Pollo existen cuatro principales marcas reconocidas además de los embutidos que se venden en el mercado mayorista sin marca alguna los productos ORO; PRONACA Y DON DIEGO cubren aproximadamente más de la mitad del mismo; JURIS y los productos sin marca no tienen mucha acogida en el sector, los consumidores prefieren productos de marca en este caso.

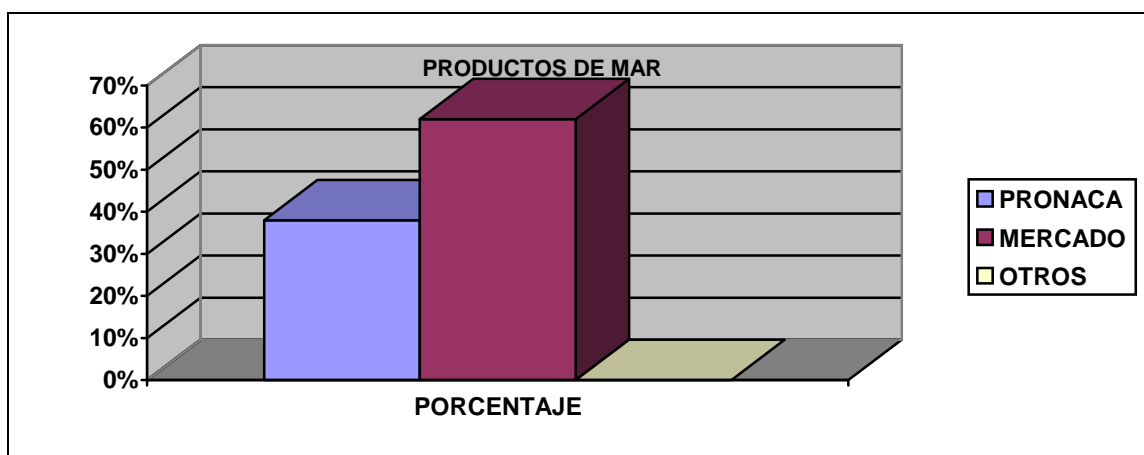
Gráfico No. 7: Proveedores (Embutidos de carne)



Fuente: Estudio de Mercado
Elaboración propia

Según los resultados obtenidos, PRONACA abarca más de la mitad del mercado con referencia a este producto, DON DIEGO y JURIS abarcan la tercera parte del mercado aproximadamente, el resto de productos, individualmente no son representativos a comparación de los anteriores.

Gráfico No. 8: Proveedores (Productos de Mar)

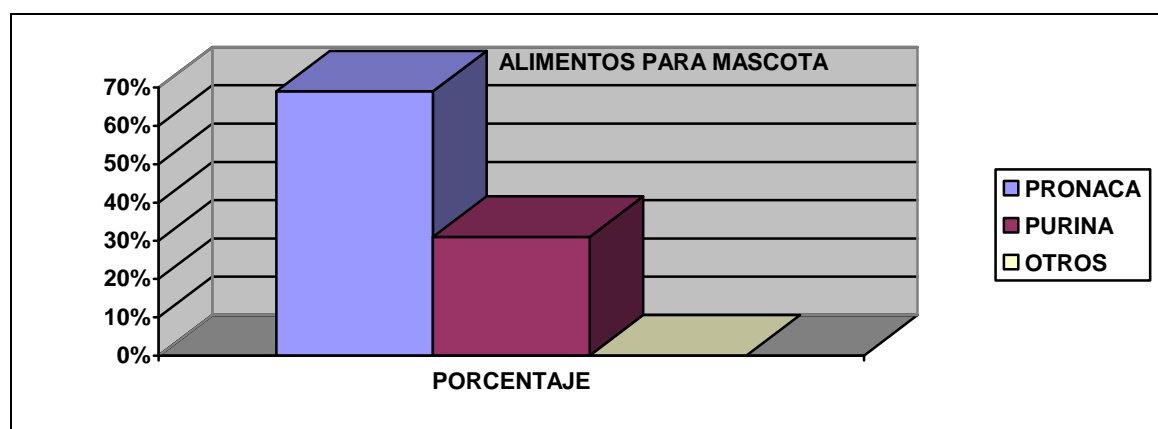


Fuente: Estudio de Mercado

Elaboración propia

Más de la mitad de la población opta por adquirir este producto en el mercado mayorista, es decir la preferencia de la población se orienta a comprar en los diferentes puestos del mercado asumiendo que el producto es más fresco y se puede escoger, características que no siempre se cumplen, contrariamente a la calidad que ofrece PRONACA que abarca la tercera parte del sector.

Gráfico No. 9: Proveedores (Alimento para Mascota)

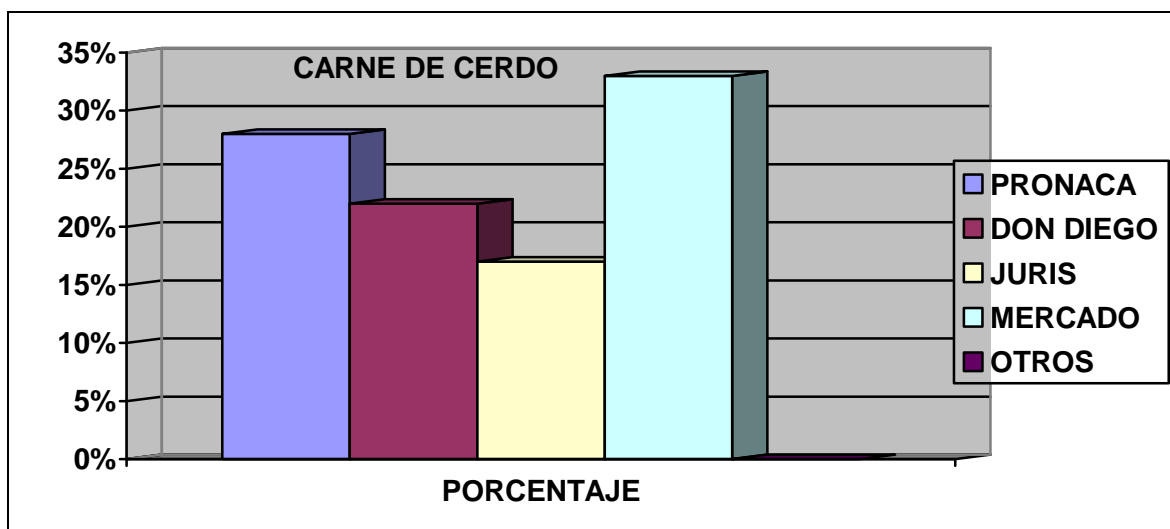


Fuente: Estudio de Mercado

Elaboración propia

Tomando en cuenta el tipo de producto y las características del mercado que se abastece se puede mencionar que solo se ha podido determinar dos proveedores para el alimento de mascotas que son PURINA y PRONACA, siendo este último el que posee mayor participación abasteciendo más de la mitad del mercado representando el 69% del mismo.

Gráfico No. 10: Proveedores (Carne de Cerdo)

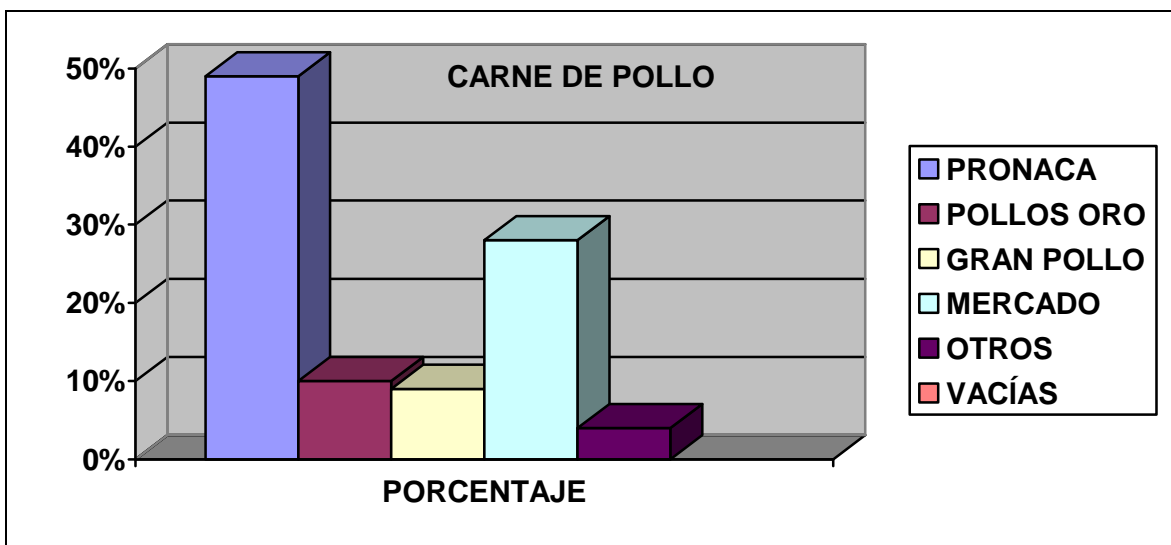


Fuente: Estudio de Mercado

Elaboración propia

De igual manera que los productos del mar la preferencia de los consumidores es comprar el producto en el mercado mayorista lo que representa la tercera parte del total, se fundamentan en las razones anteriores, por otro lado PRONACA posee de igual manera casi una tercera parte de este, lo que permite determinar que tiene posibilidades de seguir aumentando su participación al distribuir estos productos que cuentan con excelente presentación y calidad.

Gráfico No. 11: Proveedores (Carne de Pollo)

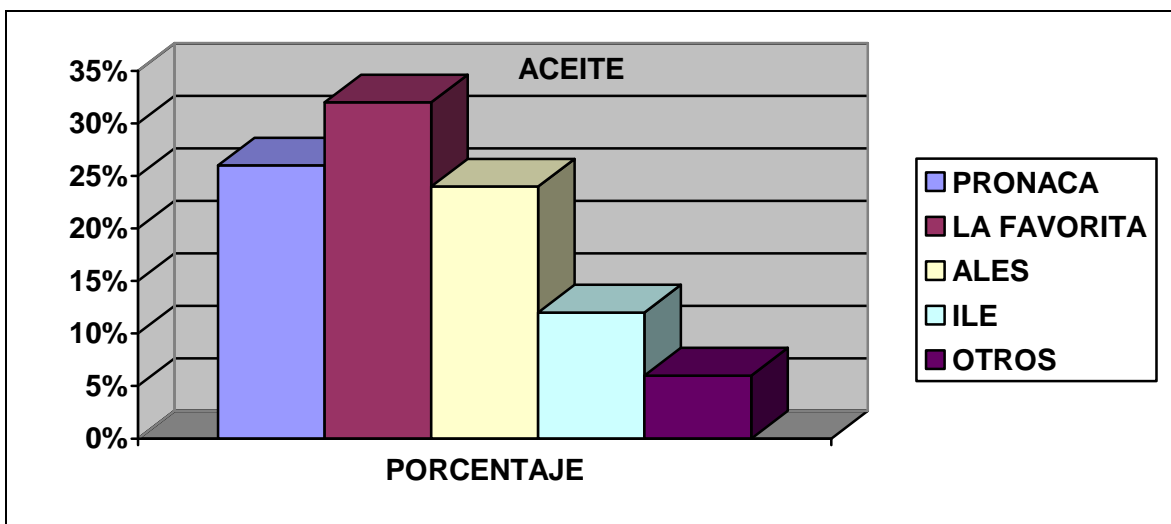


Fuente: Estudio de Mercado

Elaboración propia

En esta familia de productos el proveedor que lidera el mercado es PRONACA abasteciendo casi a la mitad del mismo, además en un tercio restante las personas optan por ir al mercado para realizar sus compras, el resto de clientes son abastecidos por varios proveedores entre ellos Pollos Oro o Gran Pollo.

Gráfico No. 12: Proveedores (Aceite)

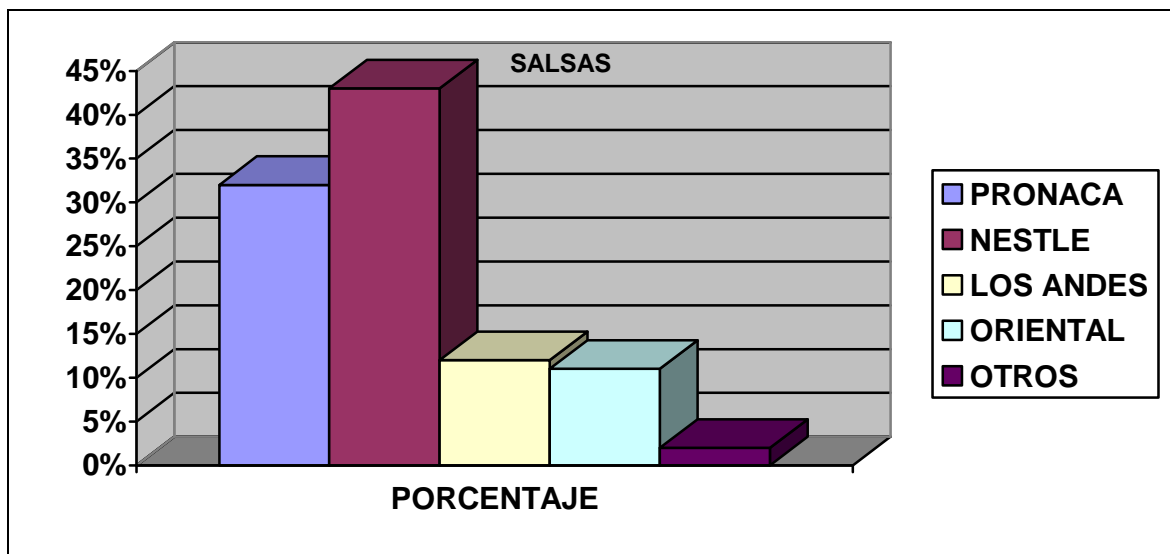


Fuente: Estudio de Mercado

Elaboración propia

La favorita (UNILEVER) acapara un poco más de la tercera parte del mercado sobre los demás proveedores, esto se debe principalmente por ser marca reconocida; PRONACA y ALES tienen una participación similar entre los dos sin embargo PRONACA se encuentra en ventaja a comparación de ALES lo que significa que se tiene una oportunidad de crecimiento.

Gráfico No. 13: Proveedores (Salsas)



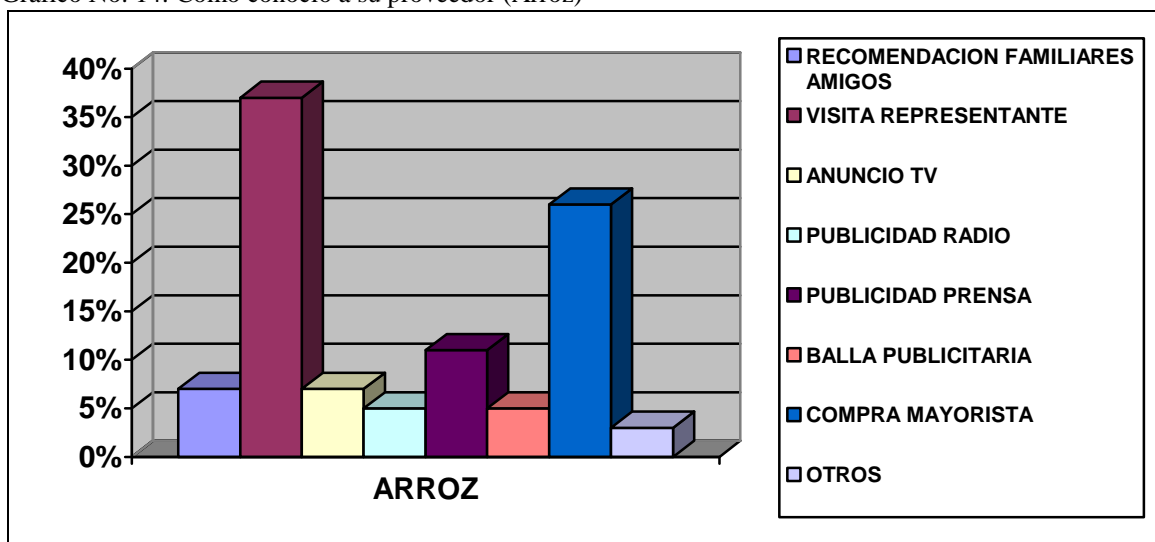
Fuente: Estudio de Mercado

Elaboración propia

Nestlé es el principal proveedor de este grupo de productos en la región abasteciendo a casi la mitad de todo el mercado seguido por PRONACA que, a pesar de abastecer al un tercio restante, puede aprovechar que los otros proveedores no tienen tanta fuerza lo que puede ser una oportunidad de crecimiento para PRONACA, de igual manera se manifiesta que la marca es lo que sobresale al momento de la compra.

3.2.4.1.3 CÓMO CONOCIÓ A SU PROVEEDOR

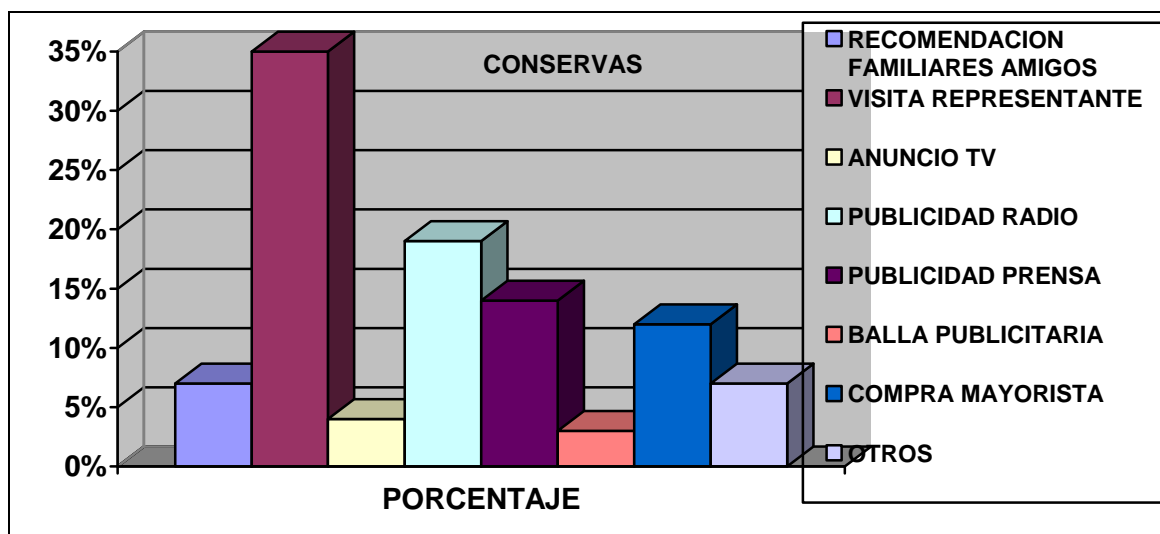
Gráfico No. 14: Cómo conoció a su proveedor (Arroz)



Fuente: Estudio de Mercado
Elaboración propia

Tomando en cuenta las varias maneras en que los productos pueden ser conocidos por los diferentes tipos de negocio, la visita de un representante de las distintas proveedoras es la mejor elección, en este caso la mayor parte de los vendedores de arroz ha conocido a su actual proveedor por medio de un representante.

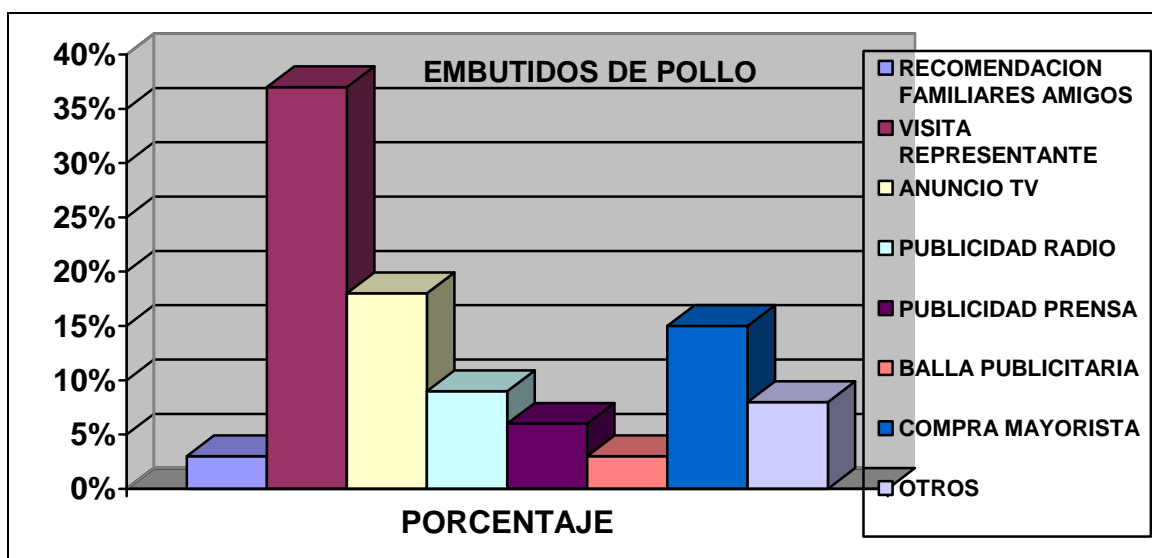
Gráfico No. 15: Cómo conoció a su proveedor (Conservas)



Fuente: Estudio de Mercado
Elaboración propia

De igual manera que en el caso anterior la visita de un representante de las principales proveedoras de estos productos es la mejor manera en que se los llega a conocer, por tal razón más de la tercera parte de los compradores coincide con esta opción.

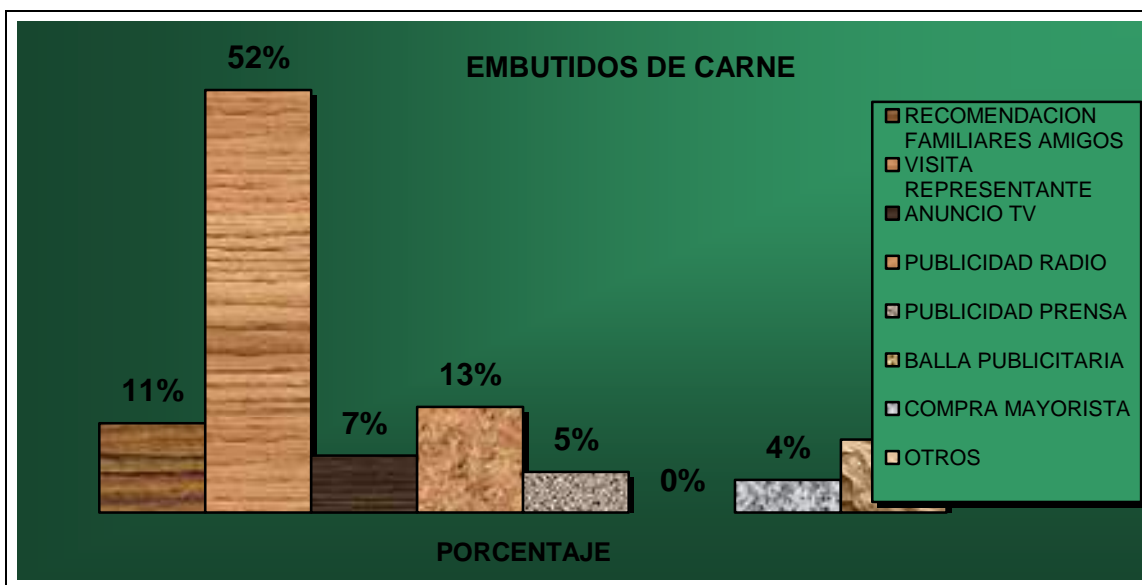
Gráfico No. 16: Cómo conoció a su proveedor (Embutidos de Pollo)



Fuente: Estudio de Mercado
Elaboración propia

Las características de los productos también son un factor importante para conocer la manera en que son adquiridos, por ejemplo, para la compra de los embutidos es importante una selección de los mismos, por lo que la visita de un representante es necesaria, ya que poseen catálogos de venta en lo que los compradores pueden elegir entre varias opciones.

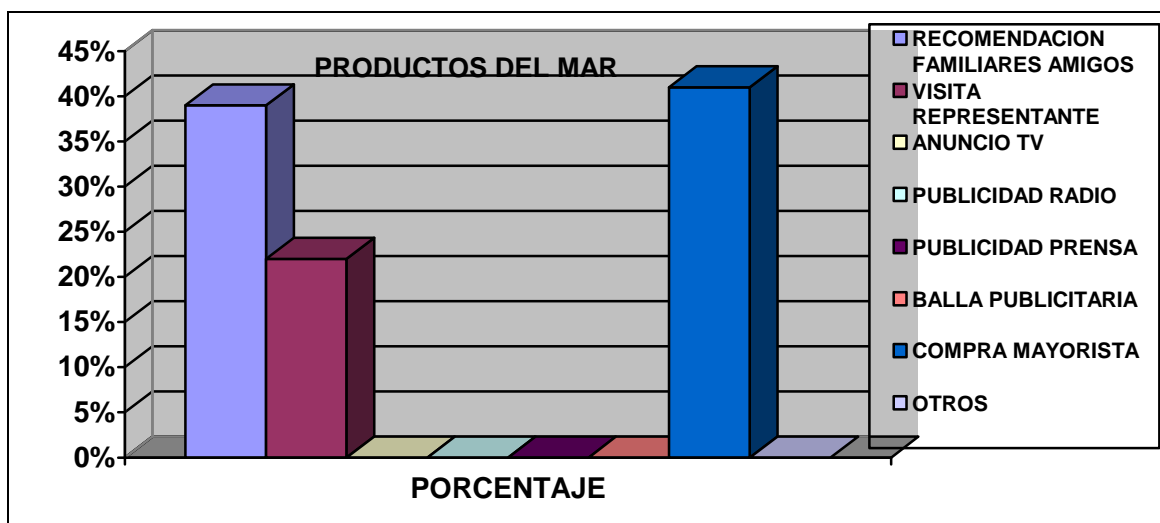
Gráfico No. 17: Cómo conoció a su proveedor (Embutidos de Carne)



Fuente: Estudio de Mercado
Elaboración propia

En este caso la visita de un representante de los principales proveedores en la zona es la opción de mayor peso, es por esto que más de la mitad de los encuestados coinciden en que estos productos preferiblemente son adquiridos de manera personalizada previa selección de los mismos mediante la observación de catálogos.

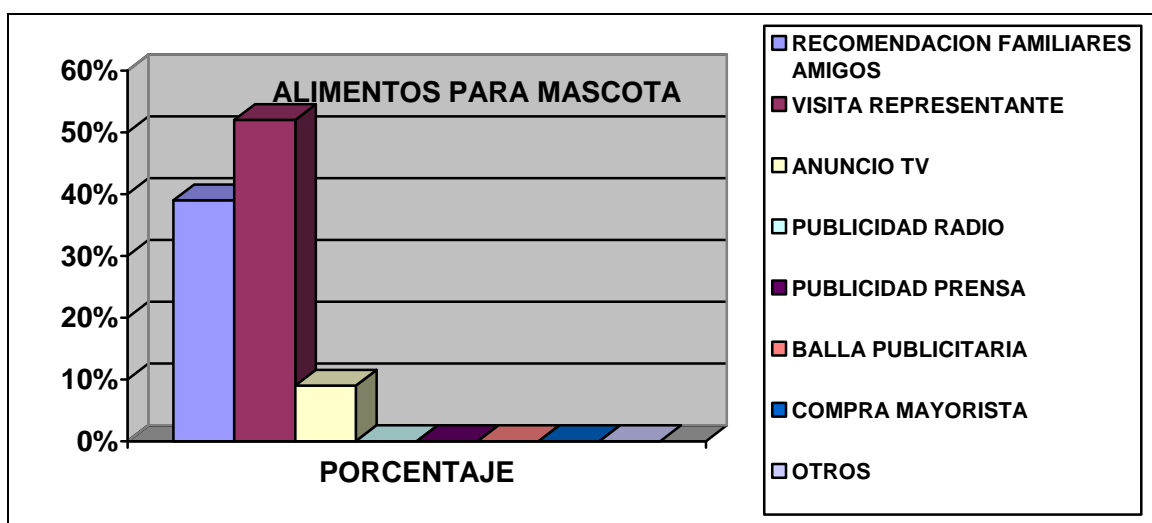
Gráfico No. 18: Cómo conoció a su proveedor (Productos del Mar)



Fuente: Estudio de Mercado
Elaboración propia

La mayor parte de adquirientes de estos productos prefieren comprarlos en el mercado por supuestas mejores características que allí encuentran como por ejemplo: el producto es más fresco y pueden escoger, por tal razón la compra en los mayoristas es la manera más adecuada de adquirir este producto según la mayor parte de los encuestados, las recomendaciones de los familiares está en segundo lugar y en tercero la visita de los representantes.

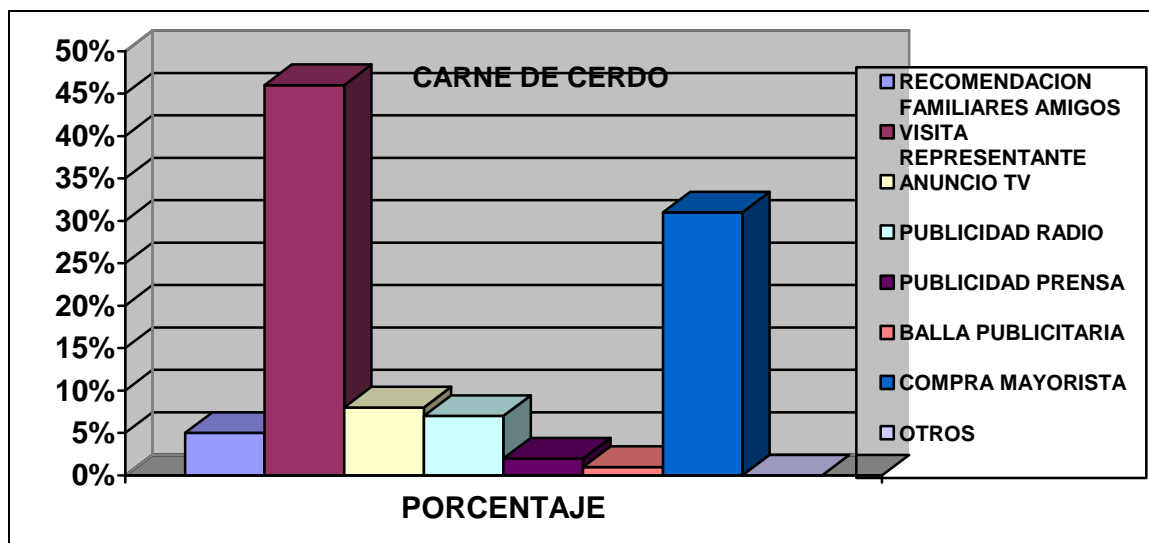
Gráfico No. 19: Cómo conoció a su proveedor (Alimentos para mascota)



Fuente: Estudio de Mercado
Elaboración propia

Como se observó anteriormente solo existen dos proveedores únicos para este producto PRONACA y PURINA, y tomando en cuenta además a que clientes va dirigido, las visitas de los proveedores es una de las opciones de mayor valor según aproximadamente más de la mitad de los encuestados, también tiene un porcentaje representativo las recomendaciones tanto de familiares como de amigos según los encuestados.

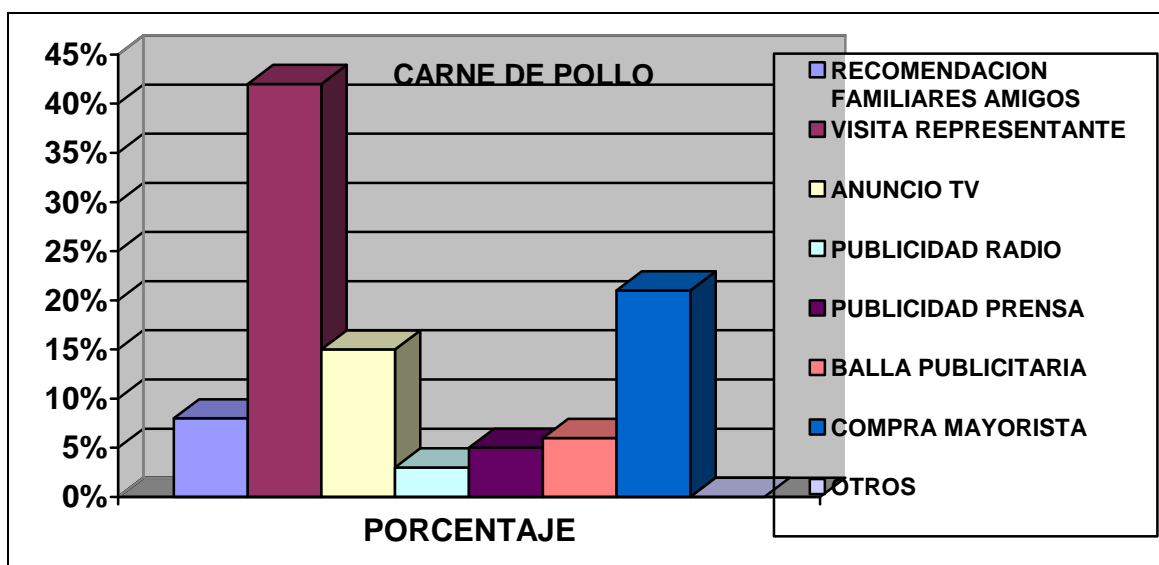
Gráfico No. 20: Cómo conoció a su proveedor (Carne de Cerdo)



Fuente: Estudio de Mercado
Elaboración propia

Las personas que compran este producto sea para distribuirlo o venderlo directamente al consumidor prefieren comprarlo por medio de la visita de un proveedor que conozcan o directamente dirigirse al mercado, estas dos opciones representan mas de la mitad de los encuestados.

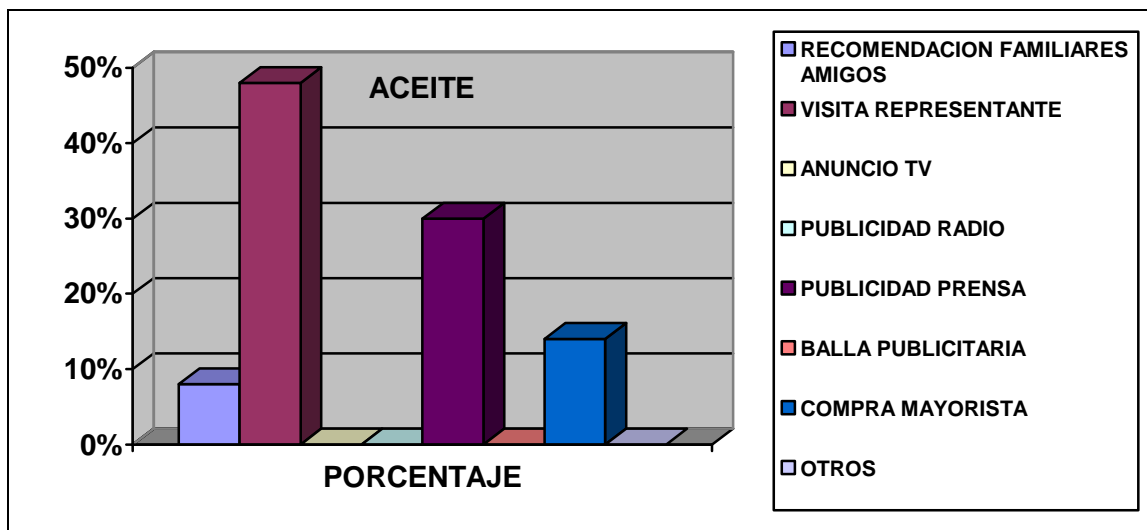
Gráfico No. 21: Cómo conoció a su proveedor (Carne de Pollo)



Fuente: Estudio de Mercado
Elaboración propia

Los compradores de este producto buscan calidad, cantidad y buen precio, sobre todo porque es un producto de consumo masivo, por lo que deciden adquirirlo por medio de un representante de los proveedores más conocidos en la región o directamente en el mercado, por ello aproximadamente la mitad de las personas encuestadas comparten el criterio de adquirir a un proveedor conocido.

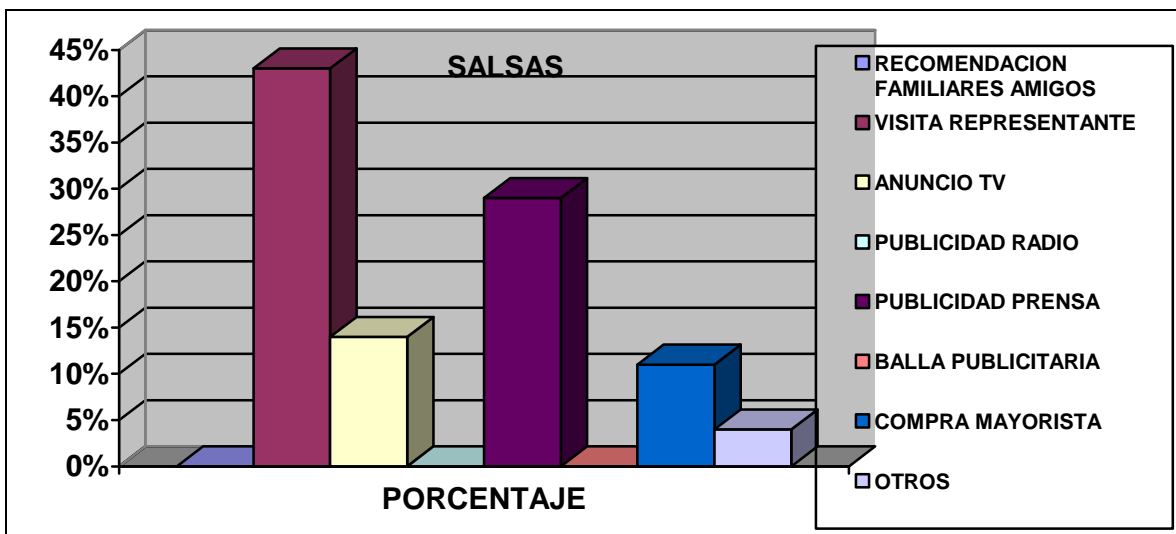
Gráfico No. 22: Cómo conoció a su proveedor (Aceite)



Fuente: Estudio de Mercado
Elaboración propia

Para adquirir este producto los propietarios de los diferentes negocios prefieren realizarlo por medio de la visita de un proveedor ya que la mayor parte de los consumidores prefieren un producto de marca, por tal razón aproximadamente la mitad de los encuestados prefieren adquirirlo de esta manera.

Gráfico No. 23: Cómo conoció a su proveedor (Salsas)

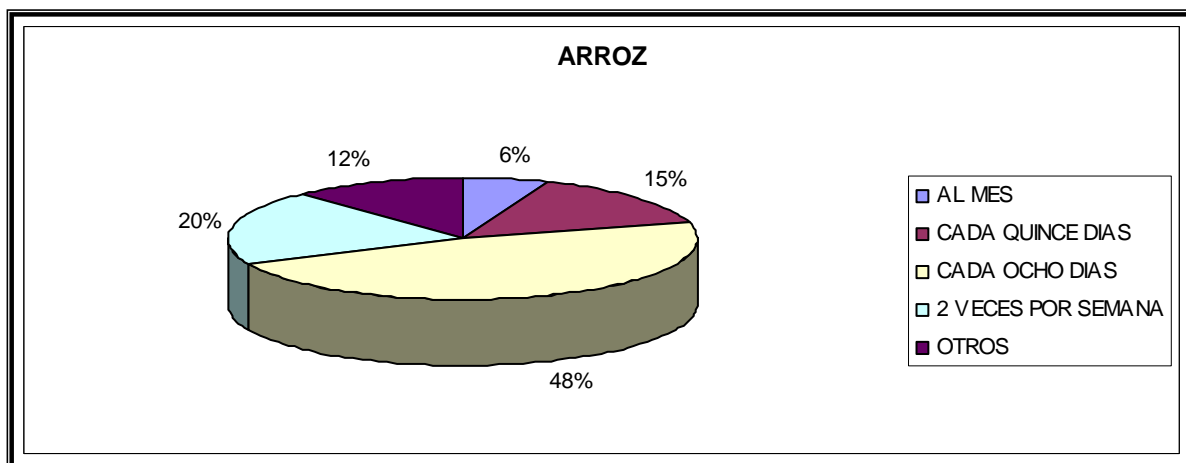


Fuente: Estudio de Mercado
Elaboración propia

Aproximadamente la mitad de las personas encuestadas adquieren este producto directamente a los proveedores de la región más conocidos los que envían a sus representantes para ofertar sus productos, una segunda opción son la publicidad por la prensa y los anuncios por televisión. ya que son los medios de comunicación más usados.

3.2.4.1.4 FRECUENCIA REAL DE VISITA

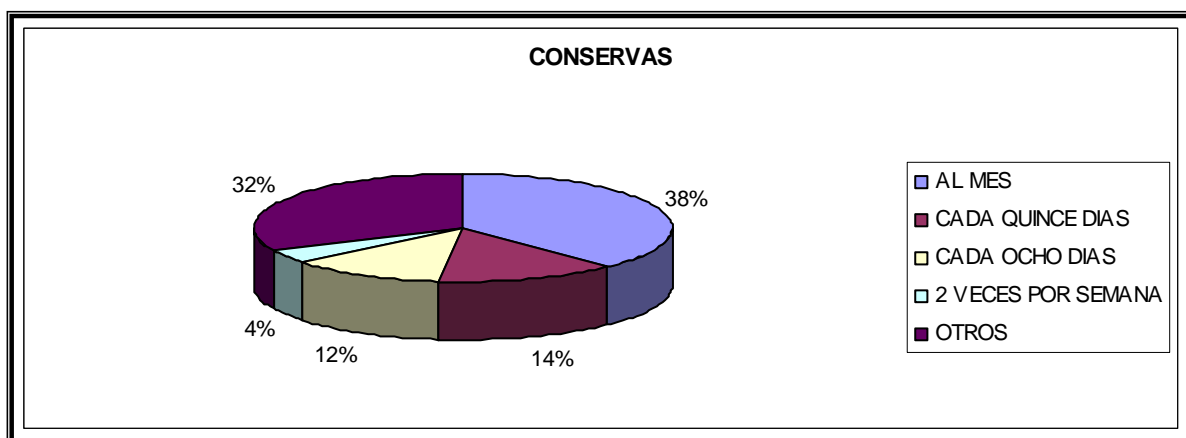
Gráfico No. 24: Frecuencia Real de Visita (Arroz)



Fuente: Estudio de Mercado
Elaboración propia

Cada producto tiene diferente frecuencia de abastecimiento, el arroz es provisto cada ocho días ya que la frecuencia de consumo se asimila a la de compra, es por tal razón que aproximadamente la mitad de los compradores lo adquieren en este intervalo de tiempo.

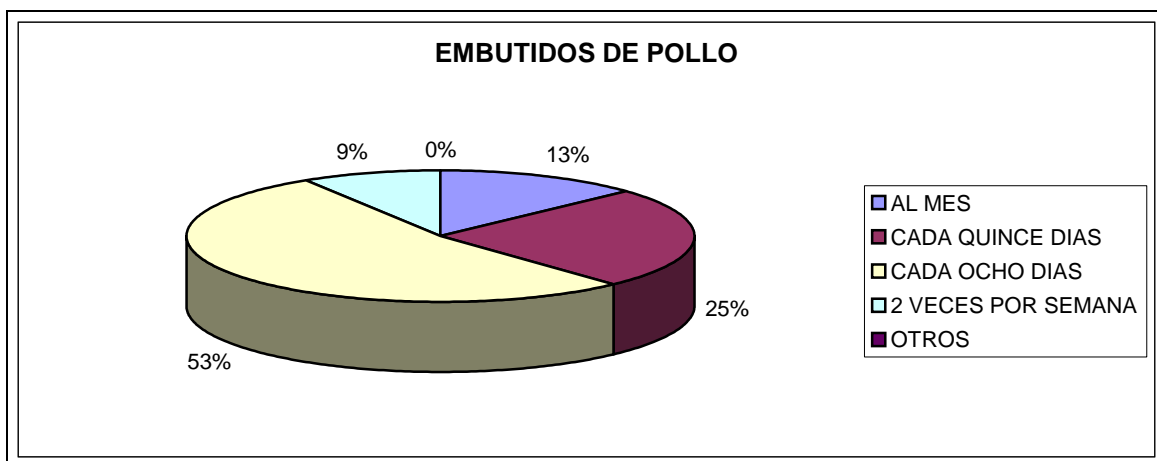
Gráfico No. 25: Frecuencia Real de Visita (Conservas)



Fuente: Estudio de Mercado
Elaboración propia

En relación a las conservas los compradores lo adquieren cada mes ya que por ser conservas sus fechas de expiración son con mayores intervalos de tiempo que los productos perecibles, por lo que a la tercera parte de los adquirientes se lo hace en este período.

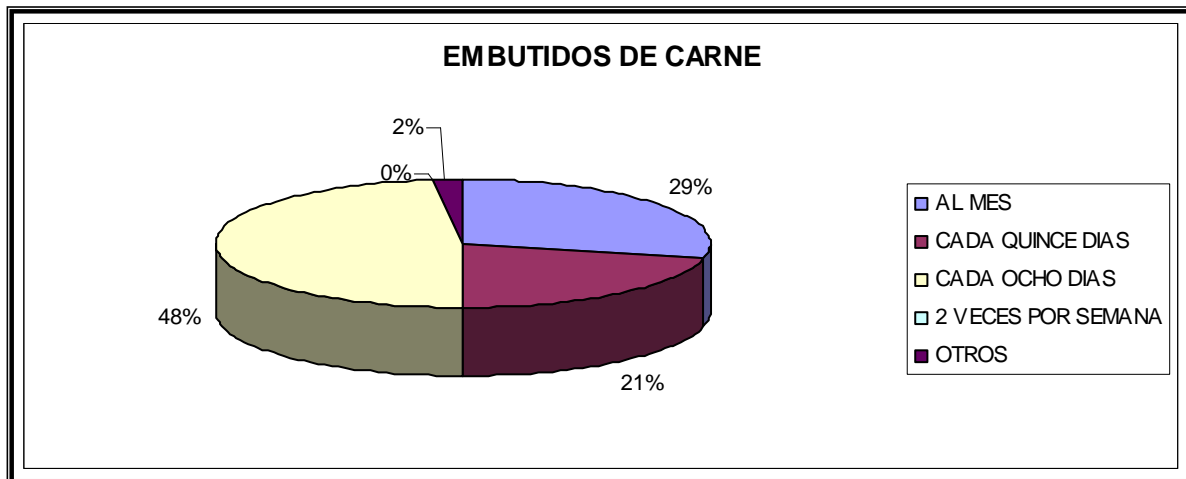
Gráfico No. 26: Frecuencia Real de Visita (Embutidos de Pollo)



Fuente: Estudio de Mercado
Elaboración propia

A más de la mitad de las personas encuestadas se la abastece cada ocho días especialmente por su consumo ya que al igual que el resto de embutidos y carnes es lo que más se vende.

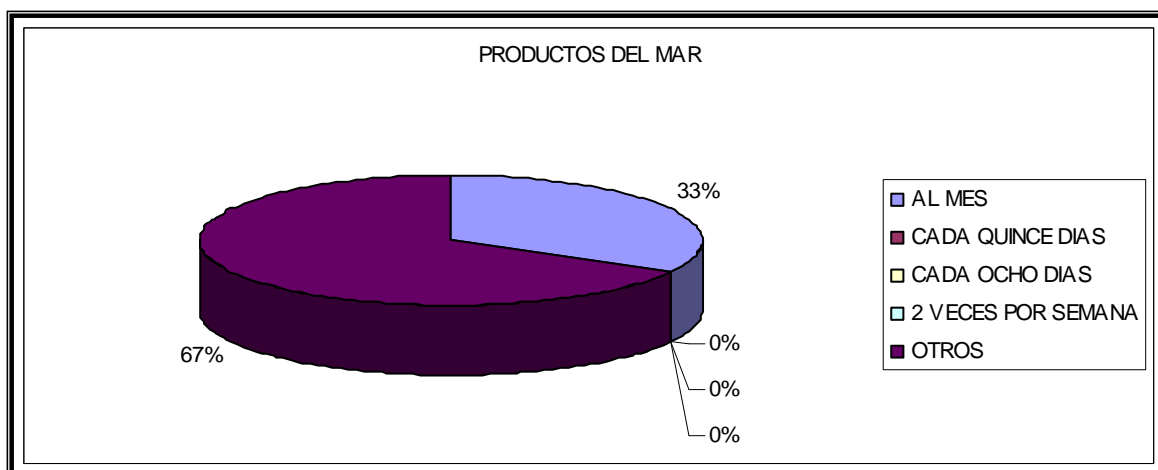
Gráfico No. 27: Frecuencia Real de Visita (Embutidos de Carne)



Fuente: Estudio de Mercado
Elaboración propia

Como se mencionó anteriormente todo lo referente a cárnicos se abastece cada ocho días por su período de consumo, es así que cerca de la mitad de los adquirentes se lo provee en este período.

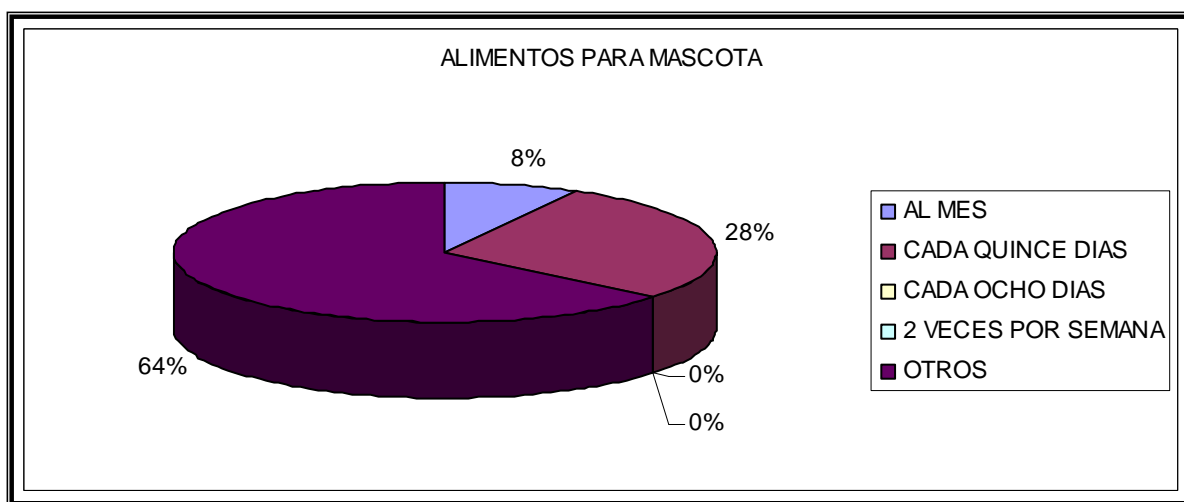
Gráfico No. 28: Frecuencia Real de Visita (Productos del Mar)



Fuente: Estudio de Mercado
Elaboración propia

Por ser un producto que no es consumido con tanta frecuencia como el resto de cárnicos más de la mitad de los encuestados son abastecidos en períodos diferentes de tiempo.

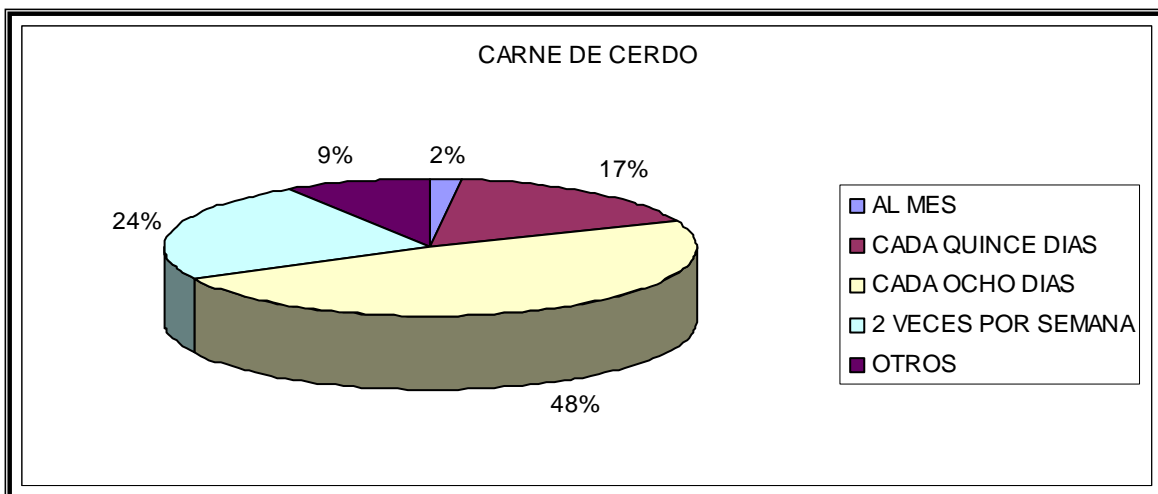
Gráfico No. 29: Frecuencia Real de Visita (Alimentos para Mascota)



Fuente: Estudio de Mercado
Elaboración propia

Al igual que las conservas este producto es entregado en intervalos no específicos de tiempo, por tal razón más del cincuenta por ciento de los compradores lo adquiere al momento en que ve que se agota su stock.

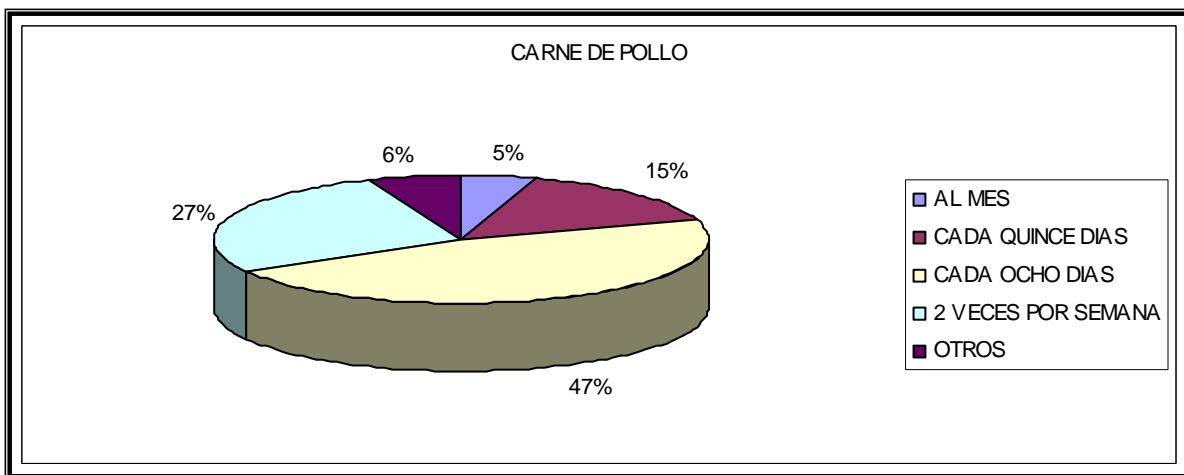
Gráfico No. 30: Frecuencia Real de Visita (Carne de Cerdo)



Fuente: Estudio de Mercado
Elaboración propia

Cerca de la mitad de las personas encuestadas compran el producto cada ocho días, tomando en cuenta que es un producto perecible y de mucho consumo, aunque también es abastecido dos veces por semana.

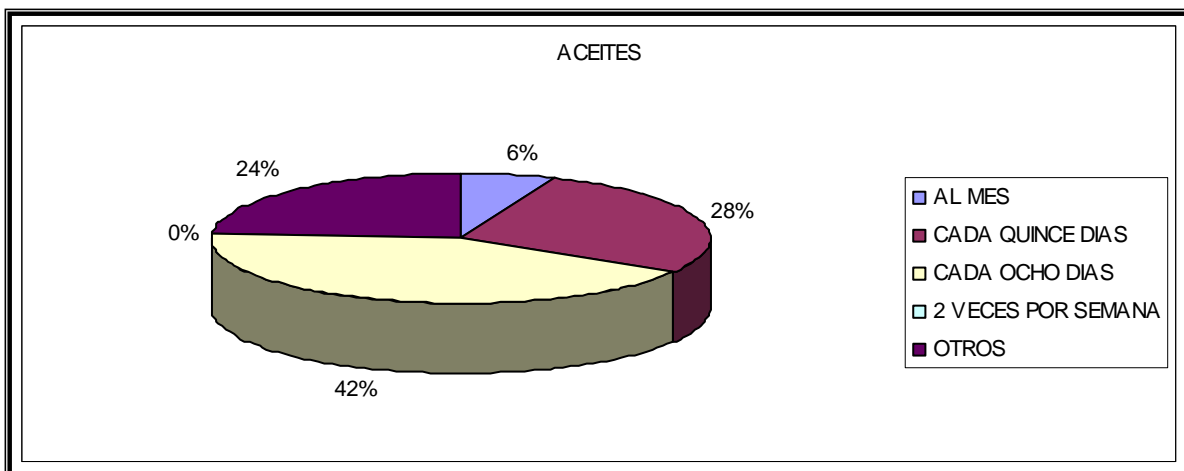
Gráfico No. 31: Frecuencia Real de Visita (Carne de Pollo)



Fuente: Estudio de Mercado
Elaboración propia

Por ser un producto cárnico este se lo provee cada ocho días según la opinión de casi la mitad de los compradores, también es abastecido dos veces a la semana por el tiempo en que es consumido por los habitantes de la región.

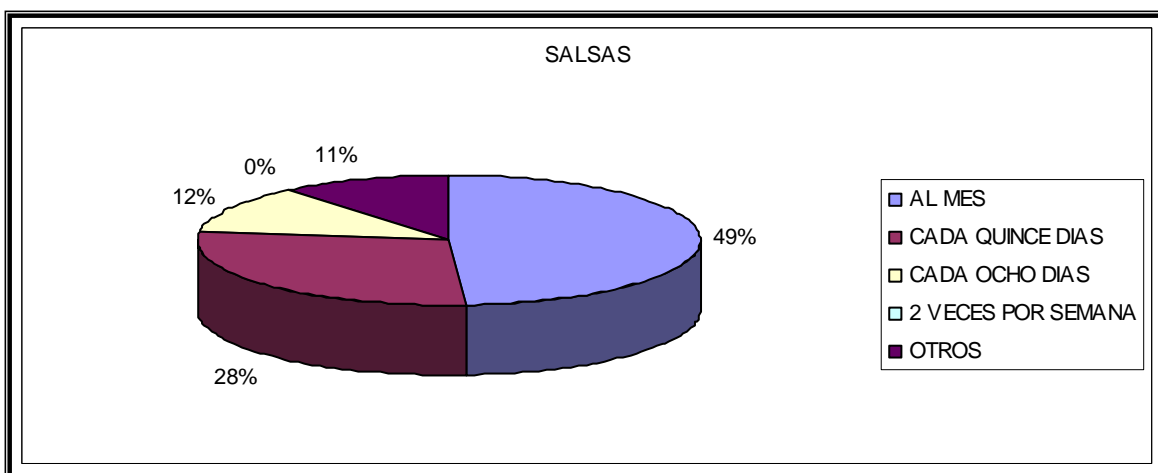
Gráfico No. 32: Frecuencia Real de Visita (Aceite)



Fuente: Estudio de Mercado
Elaboración propia

Igual que algunos productos de mayor consumo este producto es abastecido cada ocho días, con el objetivo de siempre tenerlo en stock y poder satisfacer las necesidades de los clientes o consumidores finales o no, esto opina la mitad de los encuestados.

Gráfico No. 33: Frecuencia Real de Visita (Salsas)

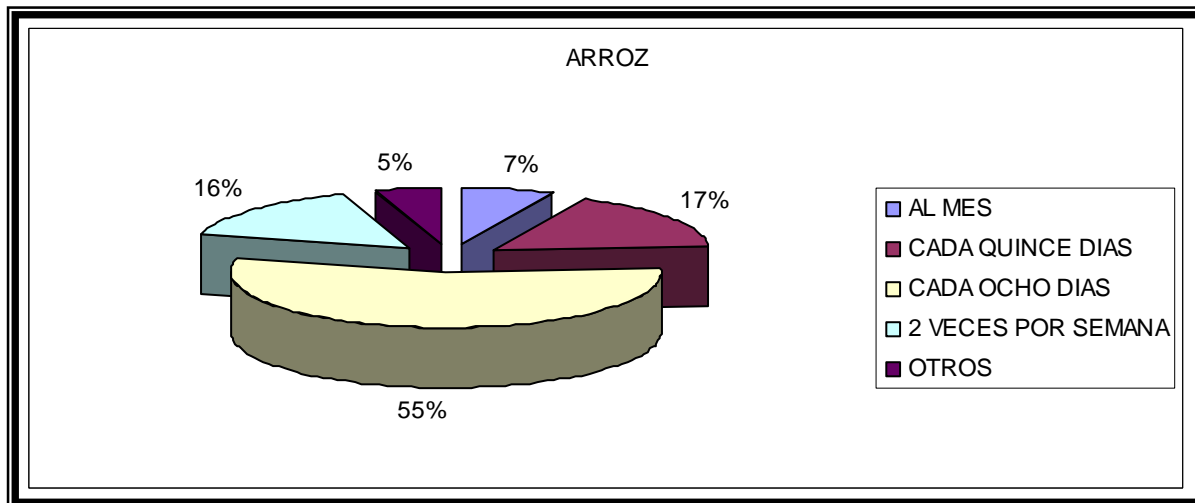


Fuente: Estudio de Mercado
Elaboración propia

Ya que es un producto no tan necesario para el menú diario, según la encuesta realizada este producto se lo provee cada mes, eso es lo que expresa la mitad de las personas encuestadas.

3.2.4.1.5 FRECUENCIA ÓPTIMA DE VISITA

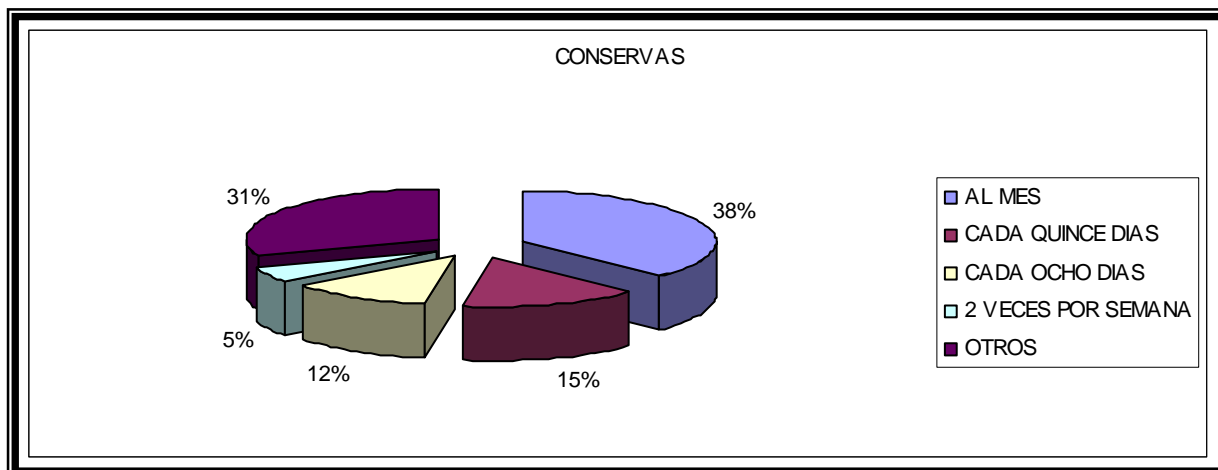
Gráfico No. 34: Frecuencia Óptima de Visita (Arroz)



Fuente: Estudio de Mercado
Elaboración propia

La diferencia entre la frecuencia real y la frecuencia óptima de visita no varía en lo que se refiere al tiempo de entrega ya que más de la mitad de los compradores prefieren que se lo haga cada ocho días por su tiempo de consumo.

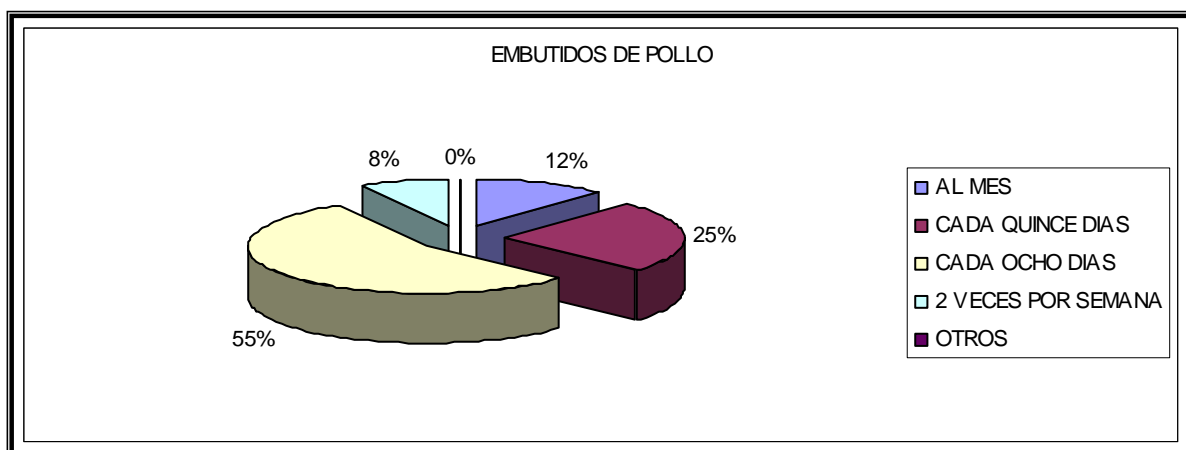
Gráfico No. 35: Frecuencia Óptima de Visita (Conservas)



Fuente: Estudio de Mercado
Elaboración propia

Al igual que el anterior punto la frecuencia real y óptima no varía ya que según más de la tercera parte de los encuestados es preferible que este producto sea abastecido cada mes por su tiempo de duración y de consumo, o caso contrario cada vez que se agote en existencias.

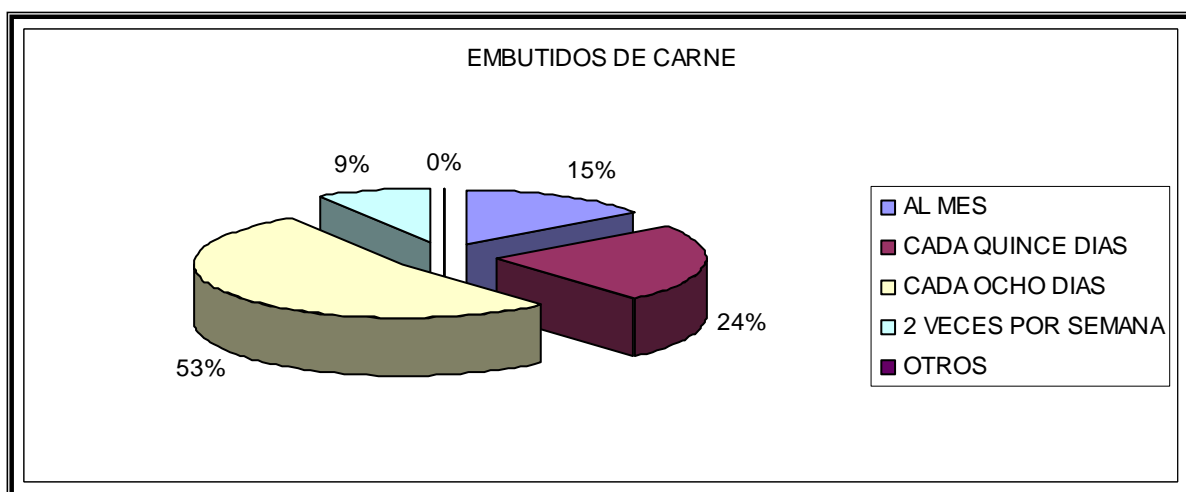
Gráfico No. 36: Frecuencia Óptima de Visita (Embutidos de Pollo)



Fuente: Estudio de Mercado
Elaboración propia

El consumo de este tipo de productos es prácticamente a diario ya que la mayor parte de la población así lo hace, por tal razón proveerlo cada ocho días es indispensable, ese es el criterio de más de la mitad de clientes.

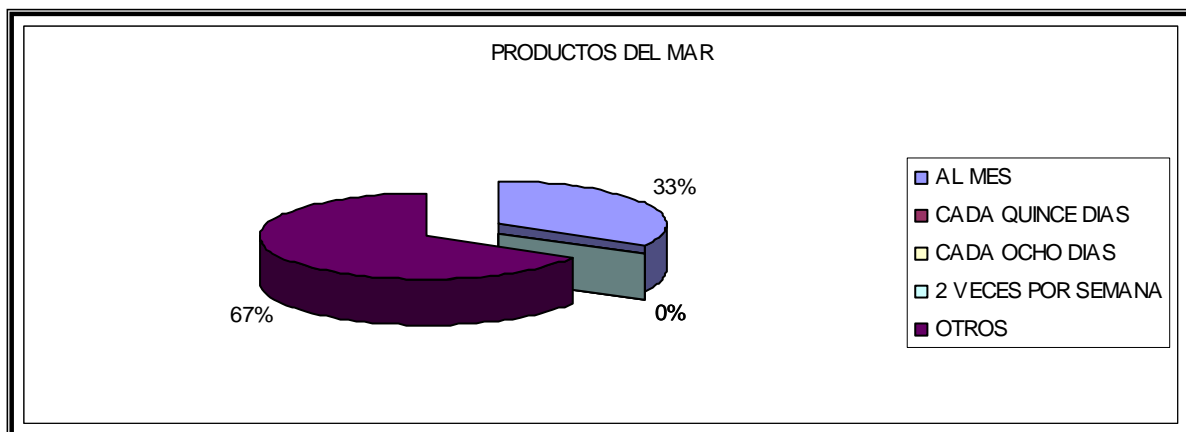
Gráfico No. 37: Frecuencia Óptima de Visita (Embutidos de Carne)



Fuente: Estudio de Mercado
Elaboración propia

Según la mayor parte de compradores (53%) o propietarios de los negocios prefieren comprar este tipo de productos cada ocho días ya que determinaron que su consumo es tan frecuente como los embutidos de pollo.

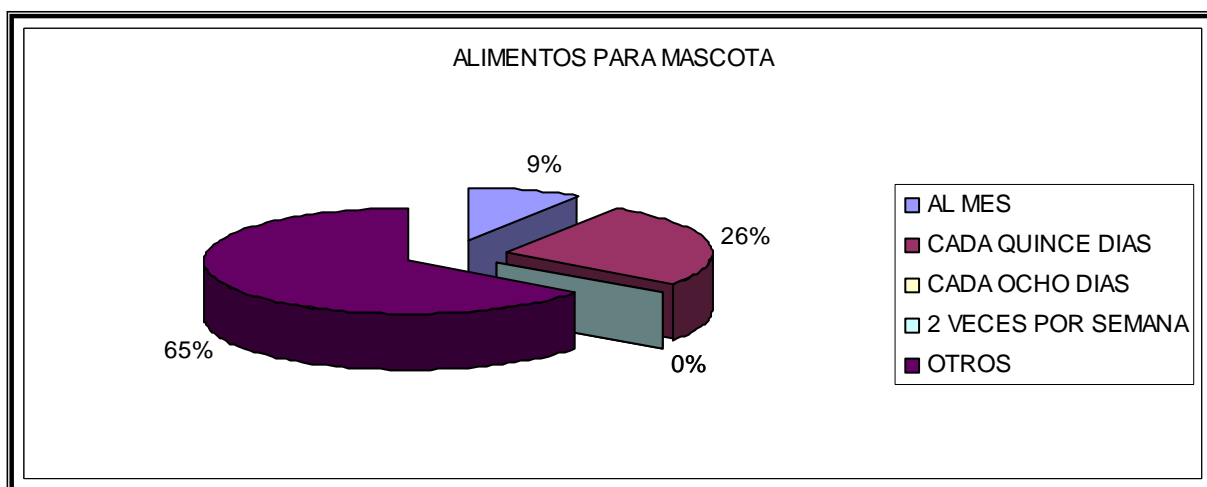
Gráfico No. 38: Frecuencia Óptima de Visita (Productos del Mar)



Fuente: Estudio de Mercado
Elaboración propia

Es difícil coincidir con la temporada en que los productos de mar se encuentren más frescos pero aún así según la encuesta realizada un tercio de los habitantes opina que se lo puede comprar cada mes pero preferiblemente se lo hace en otro período de tiempo en que tenga mayor acogida, esto opina más de la mitad de los encuestados.

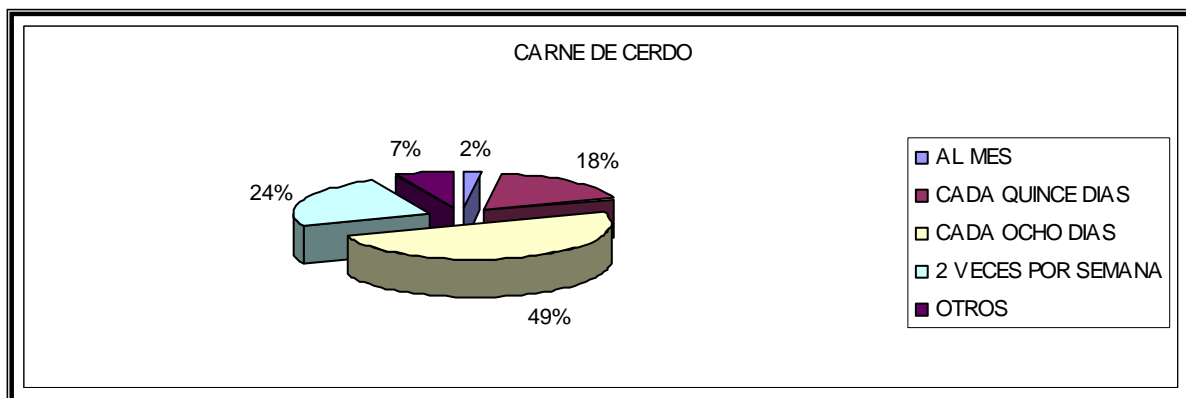
Gráfico No. 39: Frecuencia Óptima de Visita (Alimentos para Mascota)



Fuente: Estudio de Mercado
Elaboración propia

Este producto se lo adquiere en el momento en que está por agotarse, por tal motivo la frecuencia de entrega variará dependiendo de su existencia en el negocio, pero según datos anteriores aproximadamente la tercera parte de compradores lo hace cada quince días.

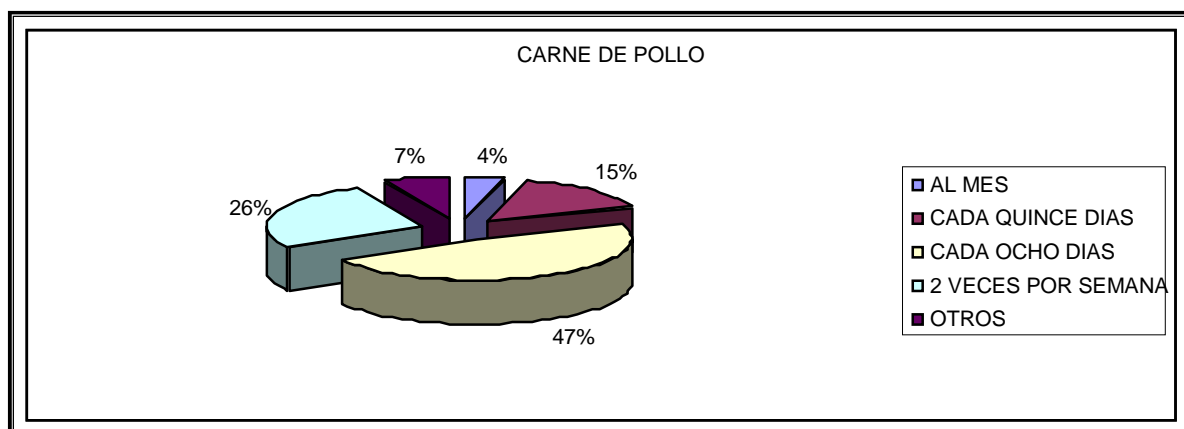
Gráfico No. 40: Frecuencia Óptima de Visita (Carne de Cerdo)



Fuente: Estudio de Mercado
Elaboración propia

La opinión de la mitad de las personas encuestadas coincide en que no debe variar la frecuencia de entrega de carne ya que su consumo es mayor que el de otros productos excepto el arroz y por tal razón cada ocho días es un período óptimo de provisión.

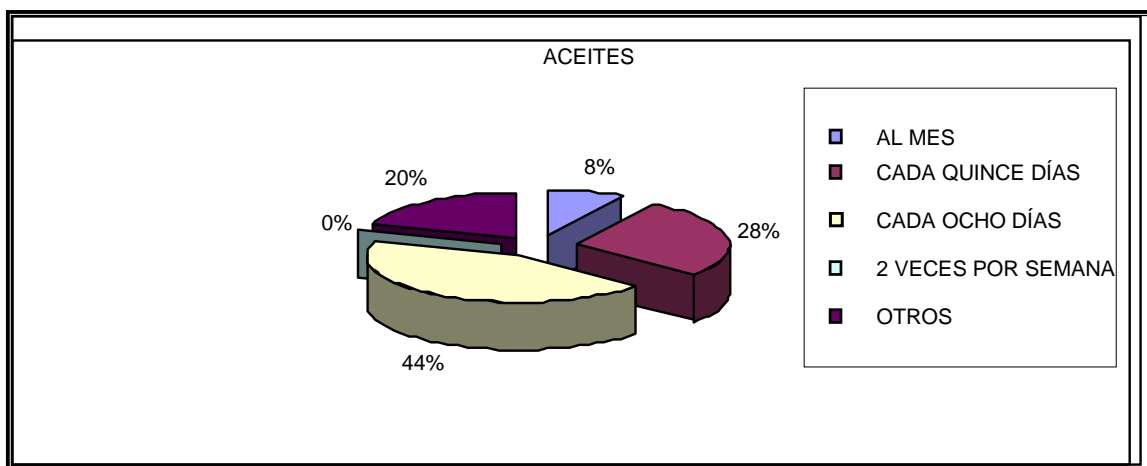
Gráfico No. 41: Frecuencia Óptima de Visita: (Carne de Pollo)



Fuente: Estudio de Mercado
Elaboración propia

Casi la mitad de los compradores, opinan que es preferible que este producto sea entregado cada ocho días, es decir cada semana aunque otro tercio de ellos dice que tomando en cuenta el tiempo de consumo es preferible que se lo haga dos veces por semana, por lo que no varía con la frecuencia real aunque las opiniones estén divididas.

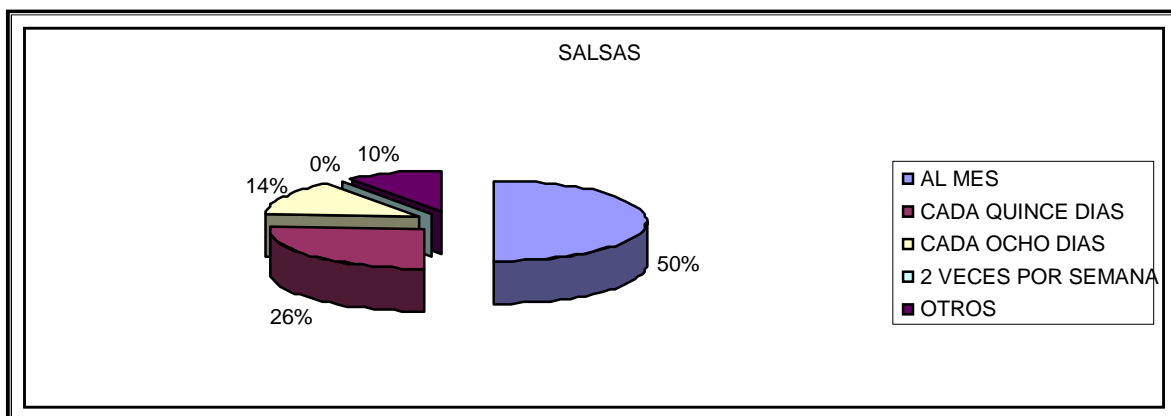
Gráfico No. 42: Frecuencia Óptima de Visita (Aceite)



Fuente: Estudio de Mercado
Elaboración propia

Cada ocho días es el período óptimo de entrega de este producto, esto según la encuesta realizada frecuencia que no tiene variación con relación a la real, por lo que se debe seguir cumpliendo con los períodos de abastecimiento.

Gráfico No. 43: Frecuencia Óptima de Visita (Salsas)



Fuente: Estudio de Mercado
Elaboración propia

La mitad de los negocios están de acuerdo que este producto debe ser entregado cada mes tomando en cuenta que su consumo no es tan frecuente.

FRECUENCIA DE VISITA REAL Y ÓPTIMA

Los resultados relacionados con las frecuencias de visitas de los proveedores muestran diferentes comportamientos en las distintas familias esto se debe al tipo de producto y su fecha de vencimiento. Así mismo no existe gran variación entre la frecuencia real y la frecuencia optima, a continuación se observará un cuadro en el cual se compara las frecuencias de cada familia con su respectiva observación.

Tabla No. 4: Frecuencia Real y Óptima de Visita

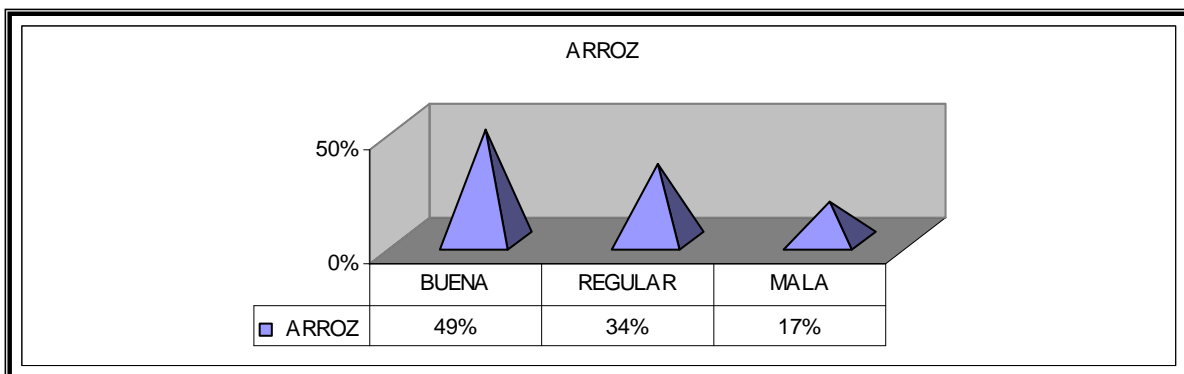
| FAMILIA | FRECUENCIA | F. REAL | F. ÓPTIMA | VARIACIÓN | CALIFICACIÓN |
|--------------------------|-------------------|----------------|------------------|------------------|---------------------|
| ARROZ | OCHO DÍAS | 48.00% | 55.00% | 10.00% | AUMENTA |
| CONSERVAS | AL MES | 38.00% | 38.00% | 0.00% | IGUAL |
| EMBUTIDO POLLO | OCHO DÍAS | 53.00% | 55.00% | 2.00% | AUMENTA |
| EMBUTIDO CARNE | OCHO DÍAS | 48.00% | 53.00% | 5.00% | AUMENTA |
| PRODUCTO DE MAR | OTROS | 67.00% | 67.00% | 0.00% | IGUAL |
| ALIMENTOS MASCOTA | OTROS | 64.00% | 65.00% | 1.00% | AUMENTA |
| CARNE CERDO | OCHO DÍAS | 49.00% | 49.00% | 0.00% | IGUAL |
| CARNE POLLO | OCHO DÍAS | 46.00% | 47.00% | 1.00% | AUMENTA |
| ACEITES | OCHO DÍAS | 42.00% | 44.00% | 2.00% | AUMENTA |
| SALSAS | AL MES | 49.00% | 50.00% | 1.00% | AUMENTA |

Fuente: Estudio de Mercado
Elaboración propia

La variación que existe entre las dos frecuencias no es alta por el contrario confirma el tiempo de entrega o abastecimiento de las diferentes líneas de productos, por ejemplo, productos como: arroz, aceite, embutidos o cárnicos se los provee cada ocho días, de igual manera las salsas y conservas cada mes, los productos del mar y alimento para mascotas varían de acuerdo a la rotación del producto.

3.2.4.1.6 ATENCIÓN DEL VENDEDOR

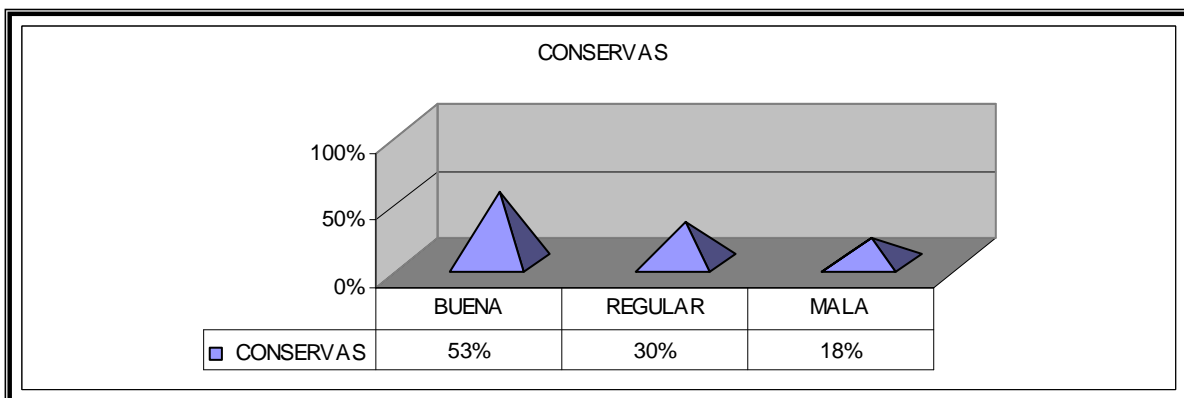
Gráfico No. 44: Atención del Vendedor (Arroz)



Fuente: Estudio de Mercado
Elaboración propia

Tomando en cuenta que la mayor parte de clientes adquieren el producto a varios proveedores coinciden en que la atención que se les brinda es buena, aunque en un porcentaje considerable opinan que la atención es regular, esto depende del vendedor que ofrezca el producto.

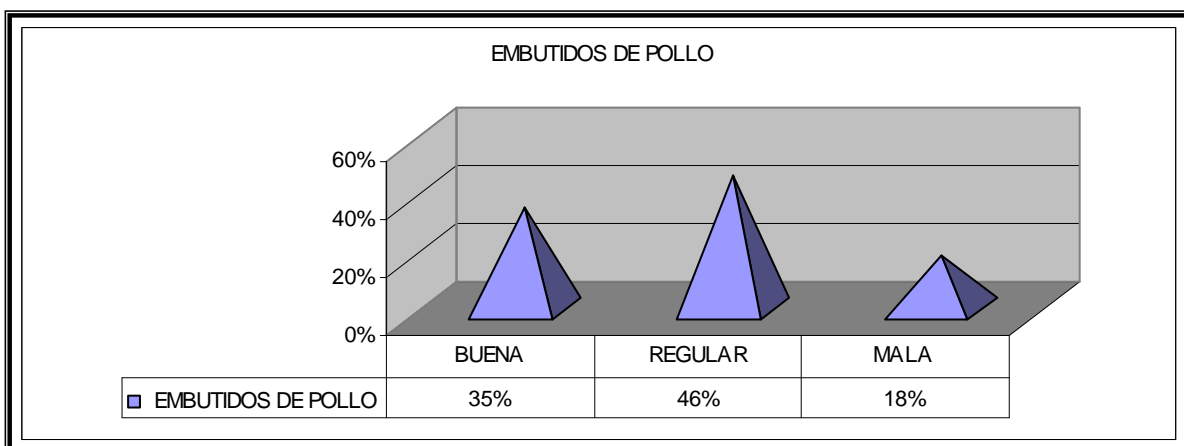
Gráfico No. 45: Atención del Vendedor (Conservas)



Fuente: Estudio de Mercado
Elaboración propia

Más de la mitad de los clientes califican la actuación de los representantes de las principales proveedoras (vendedores) como buena, lo que significa que los clientes están satisfechos con el trato de los vendedores.

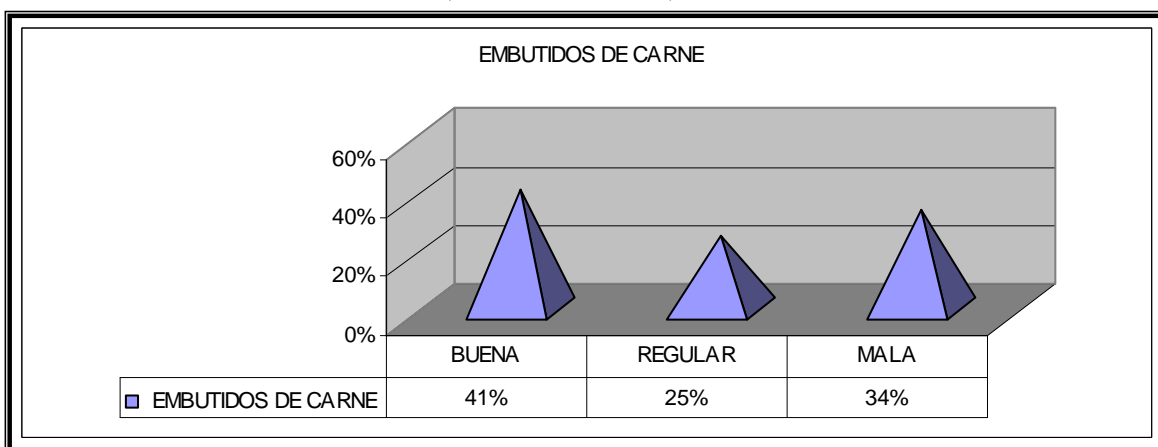
Gráfico No. 46: Atención del Vendedor (Embutidos de Pollo)



Fuente: Estudio de Mercado
Elaboración propia

Aproximadamente la mitad los clientes proveídos opinan que la atención brindada por los vendedores de este proveedor no es buena lo que significa que existe una oportunidad para PRONACA (DISALTOB) para que logre captar mayor mercado.

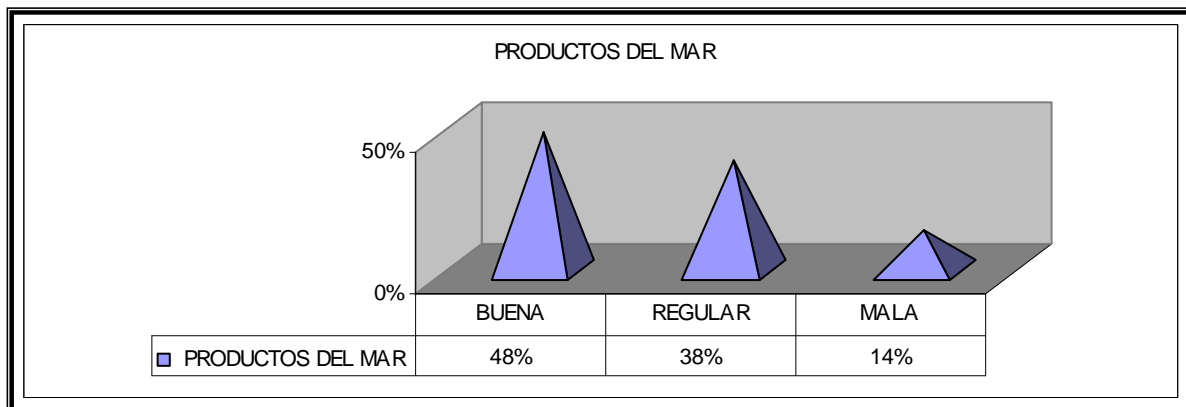
Gráfico No. 47: Atención del Vendedor (Embutidos de Carne)



Fuente: Estudio de Mercado
Elaboración propia

Según lo manifestado por los compradores o clientes que adquieren este producto la atención brindada por los vendedores es buena, este es un factor positivo para los proveedores principales que lo abastecen.

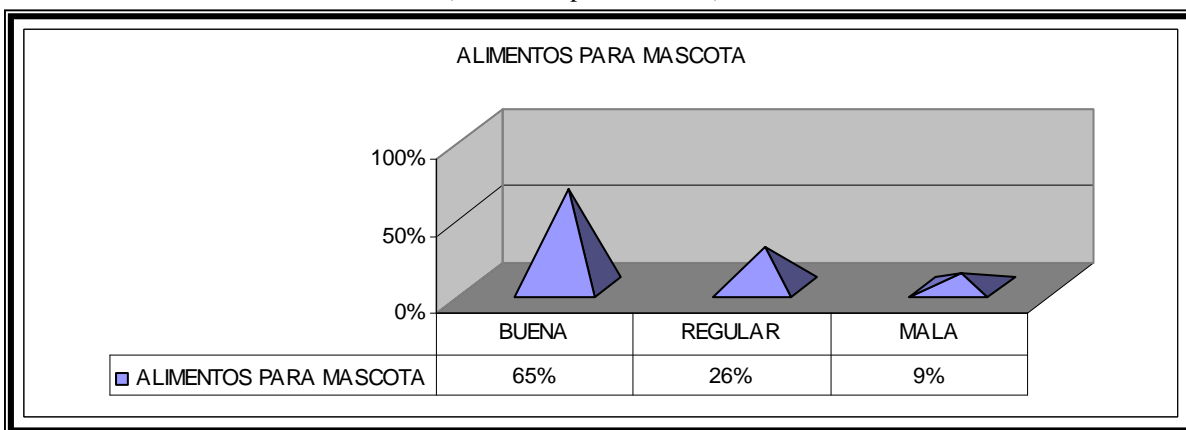
Gráfico No. 48: Atención del Vendedor (Productos del Mar)



Fuente: Estudio de Mercado
Elaboración propia

Este tipo de producto es adquirido principalmente en el mercado por tal razón no son específicas las personas que lo venden, es decir no siempre los clientes adquieren a un solo vendedor sino dependiendo quien les ofrezca un mejor producto y mejores precios por lo que su calificación es buena según los encuestados.

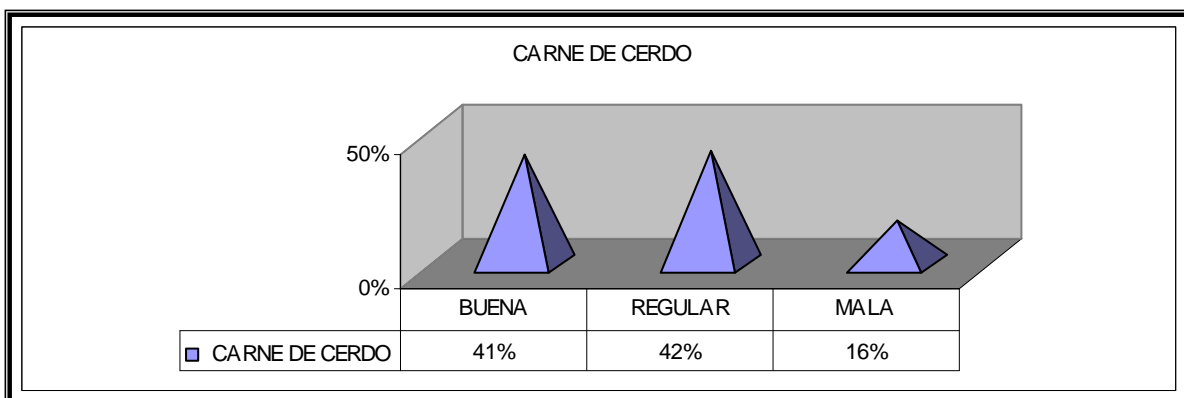
Gráfico No. 49: Atención del Vendedor (Alimentos para Mascota)



Fuente: Estudio de Mercado
Elaboración propia

Más de la mitad de los clientes la atención brindada por parte de los vendedores es buena, además es necesario señalar que PRONACA (DISALTOB) es el principal proveedor de este tipo de productos lo que significa que es una ventaja ante el otro competidor y se la debe aprovechar para aumentar el mercado.

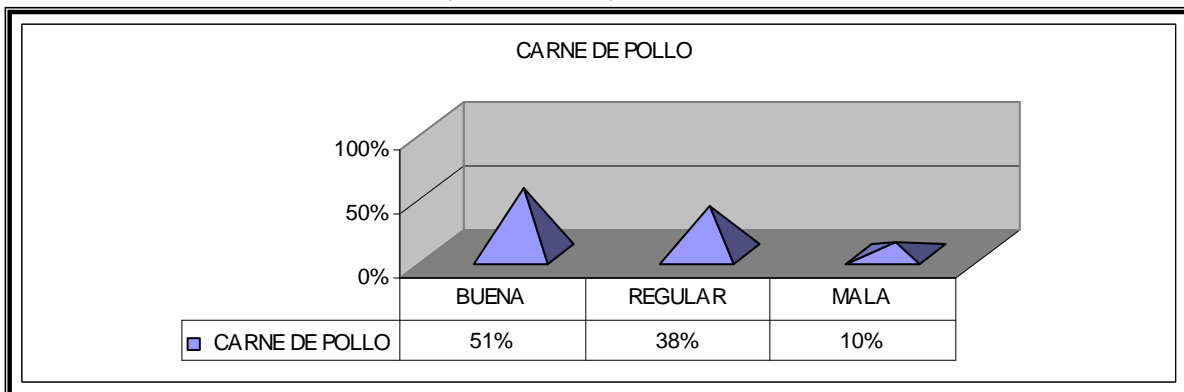
Gráfico No. 50: Atención del Vendedor (Carne de Cerdo)



Fuente: Estudio de Mercado
Elaboración propia

La diferencia entre los parámetros bueno y regular es mínima, es decir que prácticamente la opinión referente a este aspecto está dividida, casi la mitad de los clientes encuestados opinan que la atención brindada por los vendedores es buena, de igual manera la otra mitad opina que es regular y la diferencia opinan que es mala, tomando en cuenta que este producto es adquirido en el mercado la opinión de los clientes está dividida por no ser un proveedor específico.

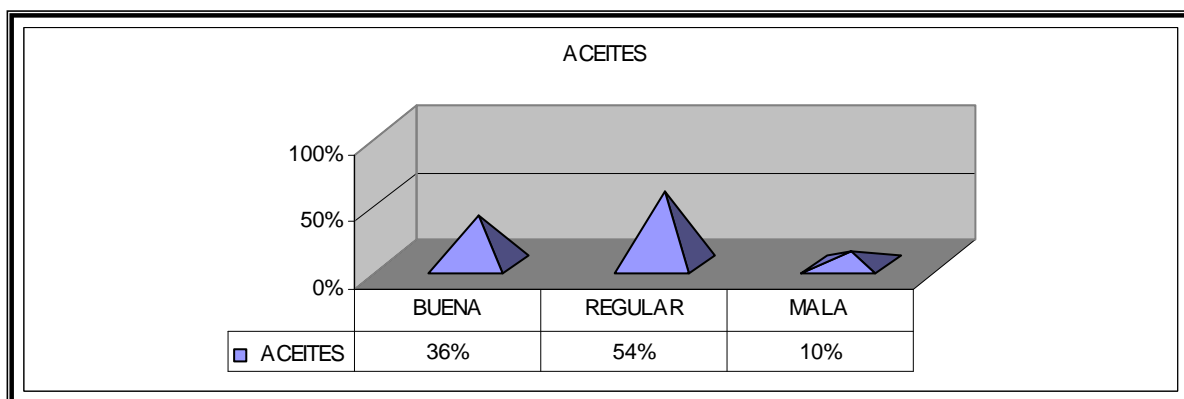
Gráfico No. 51: Atención del Vendedor (Carne de Pollo)



Fuente: Estudio de Mercado
Elaboración propia

Según los resultados obtenidos se observa que más de la mitad de los encuestados considera que la atención de los vendedores es buena, punto que favorece a los proveedores y que lo deben aprovechar y seguir mejorándolo.

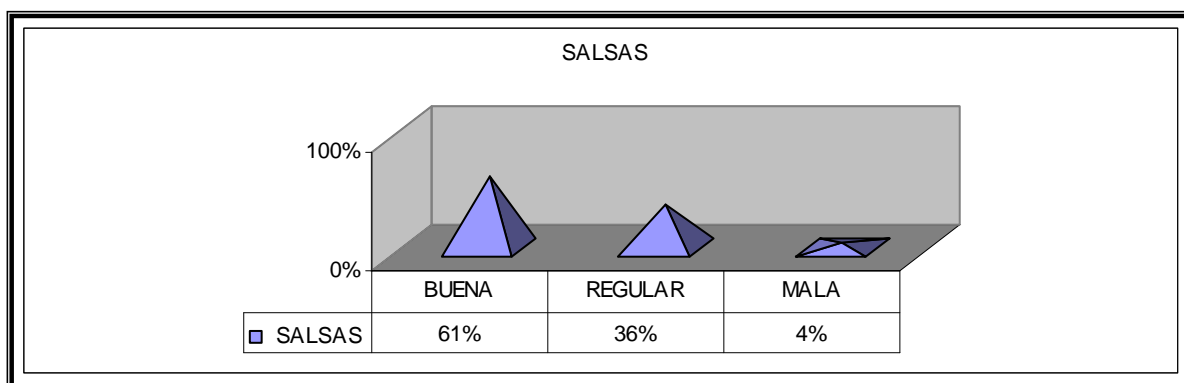
Gráfico No. 52: Atención del Vendedor (Aceite)



Fuente: Estudio de Mercado
Elaboración propia

Según la mitad de los clientes que adquieren este producto la atención brindada por los vendedores es regular, factor importante que PRONACA (DISALTOB) debe tomar en cuenta para posicionar sus productos considerando que su personal es muy capacitado como para ofrecer una mejor atención y mejor calidad en el producto.

Gráfico No. 53: Atención del Vendedor (Salsas)



Fuente: Estudio de Mercado
Elaboración propia

La calificación dada por más de la mitad de las personas encuestadas es buena, es decir que la atención brindada por los vendedores deja satisfechas las expectativas de los clientes en relación al buen servicio que ofrecen las empresas distribuidoras y proveedoras.

3.2.4.1.7 ATENCIÓN DEL DESPACHADOR

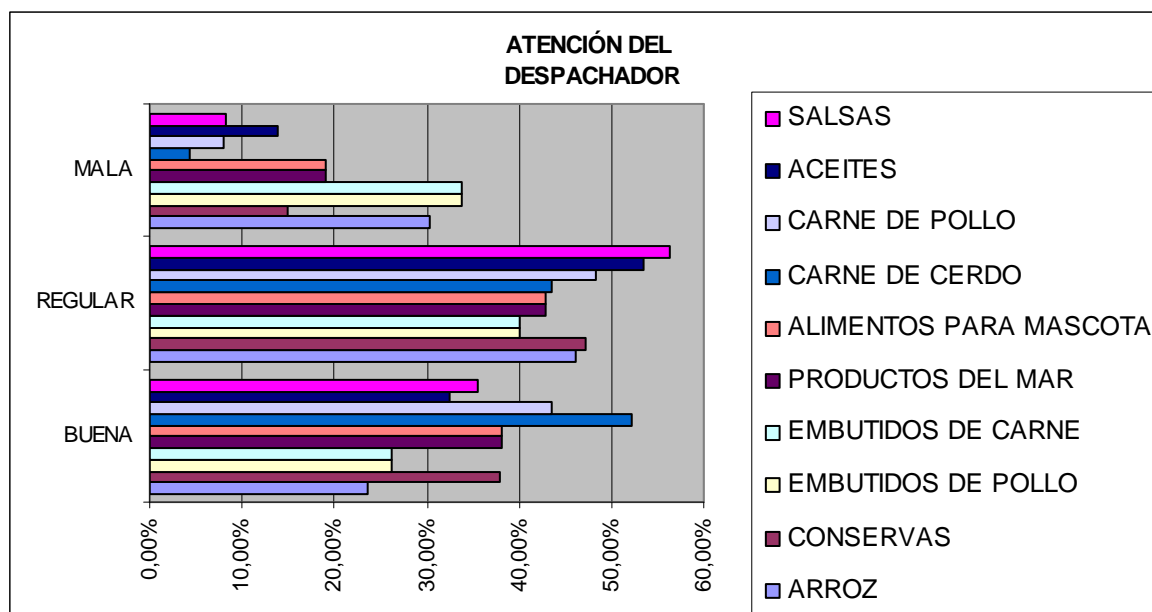
Tabla No. 5: Atención del despachador (Cuadro general)

| | ARROZ | | CONSERVAS | | EMBUTIDOS DE POLLO | | EMBUTIDOS DE CARNE | | PRODUCTOS DEL MAR | |
|---------|-------------------------------|-----------------|-----------------------|-----------------|---------------------------|-----------------|---------------------------|-----------------|--------------------------|-----------------|
| | CANT. | PORCENT. | CANT. | PORCENT. | CANT. | PORCENT. | CANT. | PORCENT. | CANT. | PORCENT. |
| BUENA | 33 | 23,68% | 51 | 37,84% | 31 | 26% | 15 | 14% | 14 | 38% |
| REGULAR | 64 | 46,05% | 64 | 47,30% | 48 | 40% | 64 | 63% | 16 | 43% |
| MALA | 42 | 30,26% | 20 | 14,86% | 40 | 34% | 24 | 23% | 7 | 19% |
| | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | |
| | ALIMENTOS PARA MASCOTA | | CARNE DE CERDO | | CARNE DE POLLO | | ACEITES | | SALSAS | |
| | CANT. | PORCENT. | CANT. | PORCENT. | CANT. | PORCENT. | CANT. | PORCENT. | CANT. | PORCENT. |
| BUENA | 22 | 52% | 49 | 32% | 49 | 44% | 26 | 33% | 31 | 35% |
| REGULAR | 18 | 43% | 80 | 52% | 55 | 48% | 42 | 53% | 50 | 56% |
| MALA | 2 | 4% | 26 | 16% | 9 | 8% | 11 | 14% | 7 | 8% |

Fuente: Estudio de Mercado
Elaboración propia

ATENCIÓN DEL DESPACHADOR

Gráfico No. 54: Atención del Despachador (Gráfica general)



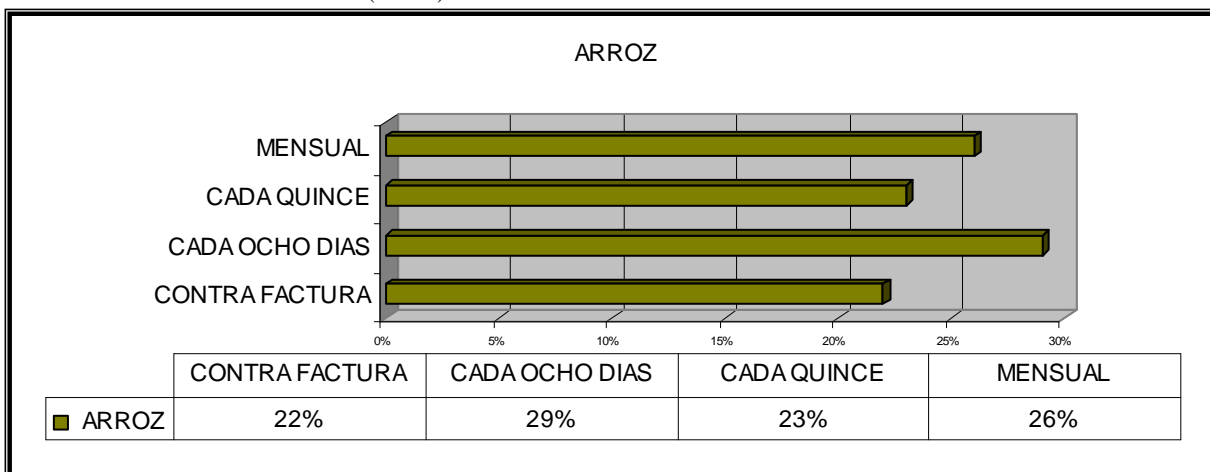
Fuente: Estudio de Mercado
Elaboración propia

De la misma manera para la evaluación de este literal se tomó en cuenta los parámetros anteriores en las diferentes familias, de lo cual se obtuvieron los siguientes resultados.

El cuadro anterior muestra que la opinión de los compradores referente a la atención de los despachadores es regular, para la mayor parte de los productos, se ha considerado que han llegado a esta conclusión porque muchos de ellos no tienen un contacto personal con los despachadores, todo lo referente a pedidos y entrega de mercadería se lo realiza a través de los vendedores.

3.2.4.1.8 PLAZO CREDITICIO

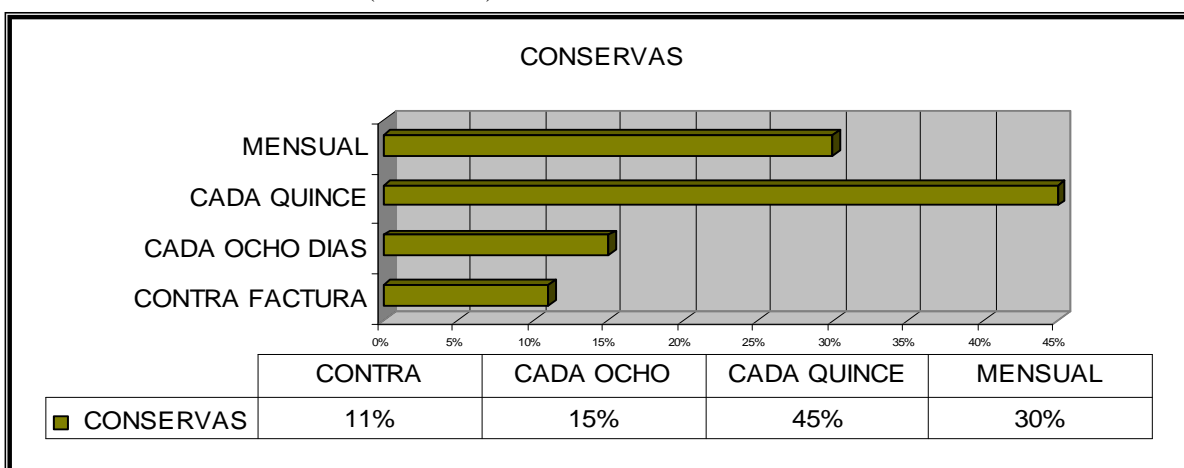
Gráfico No. 55: Plazo Crediticio (Arroz)



Fuente: Estudio de Mercado
Elaboración propia

La frecuencia de compra de este producto es cada ocho días y el tipo de proveedor que lo abastece no es específico, es por esto que aproximadamente el treinta por ciento de las personas encuestadas afirma que cancelan de inmediato sus compras, o en efectivo.

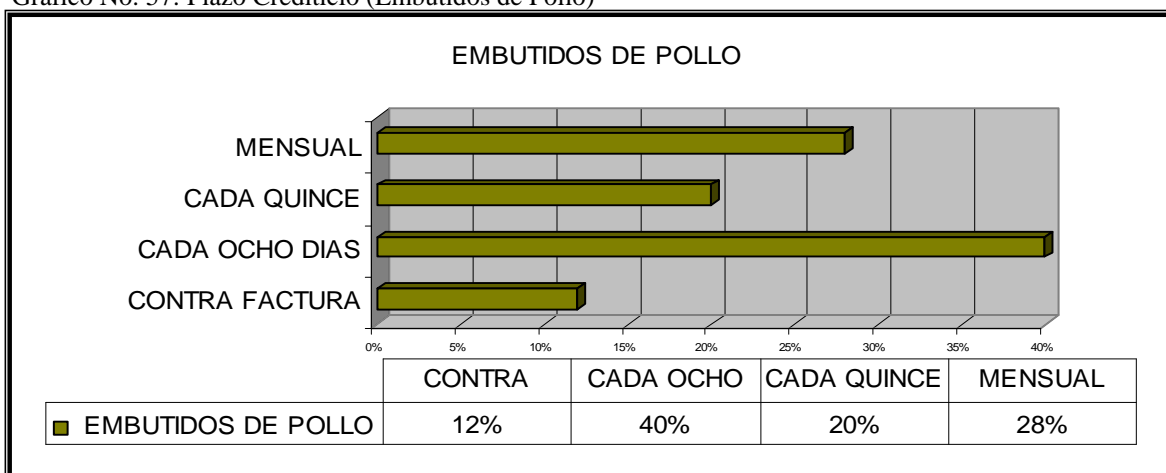
Gráfico No. 56: Plazo Crediticio (Conservas)



Fuente: Estudio de Mercado
Elaboración propia

Obviamente este tipo de producto es adquirido en un período mensual por su tiempo de consumo y por tal motivo su cobranza es cada quince días, es decir el valor total de la compra se lo divide en dos partes y cada una de ellas es pagada en un período quincenal dentro del mes correspondiente a la compra.

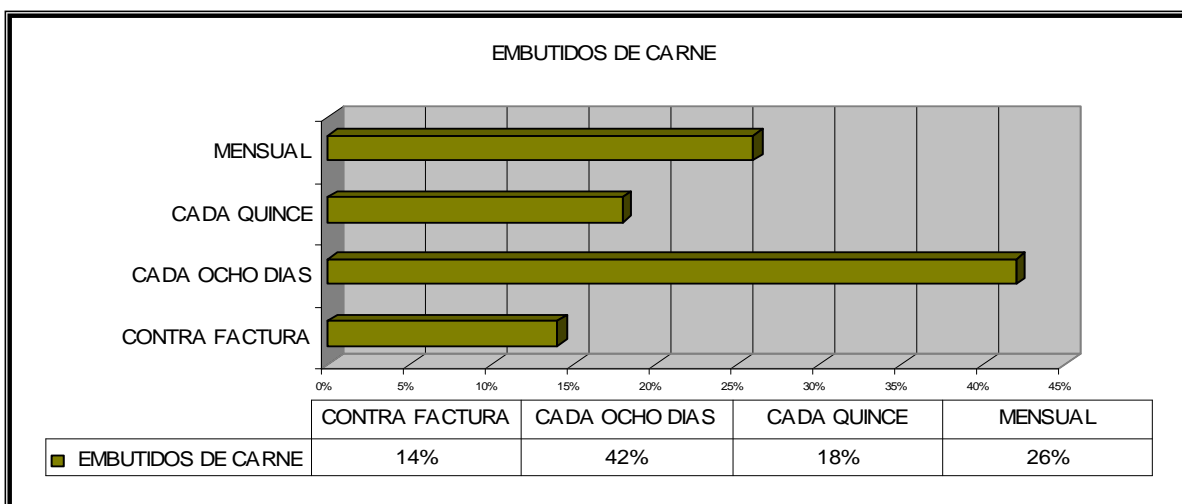
Gráfico No. 57: Plazo Crediticio (Embutidos de Pollo)



Fuente: Estudio de Mercado
Elaboración propia

La frecuencia de compra de los embutidos es cada ocho días pero su cancelación no es al momento de realizar el pedido sino en la entrega del producto por lo que cerca de la mitad de los clientes coinciden en que este es el período de cobranza.

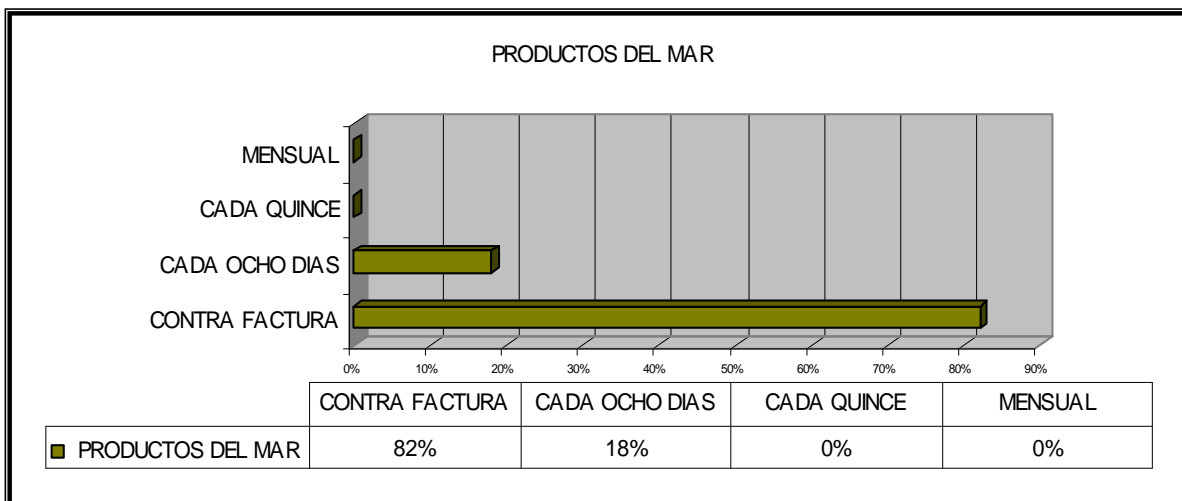
Gráfico No. 58: Plazo Crediticio (Embutidos de Carne)



Fuente: Estudio de Mercado
Elaboración propia

De igual manera que los embutidos de pollo el plazo de cobro es cada ocho días según la opinión aproximadamente de la mitad de las personas encuestadas, es decir que el cobro se lo realiza al momento de la entrega del producto.

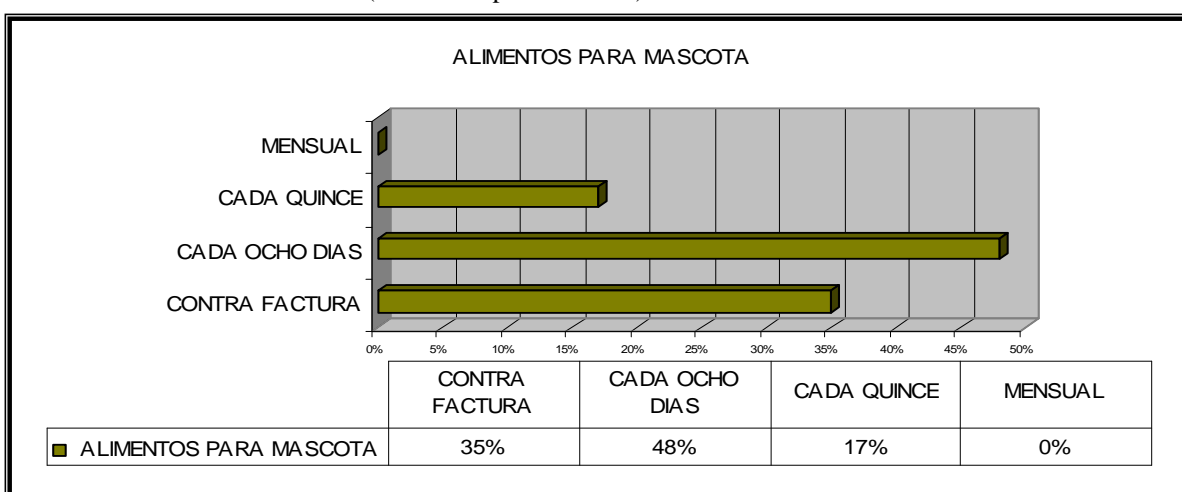
Gráfico No. 59: Plazo Crediticio (Productos del Mar)



Fuente: Estudio de Mercado
Elaboración propia

Decir que el pago se lo realiza contra factura significa que el momento en que es adquirido el producto debe cancelarse el valor del mismo en efectivo, sin importar el período en que sea abastecido, en este caso los productos del mar como son adquiridos en el mercado es imposible que se les otorgue un plazo para poder cancelar el valor de la compra por tal razón debe ser cancelada de inmediato.

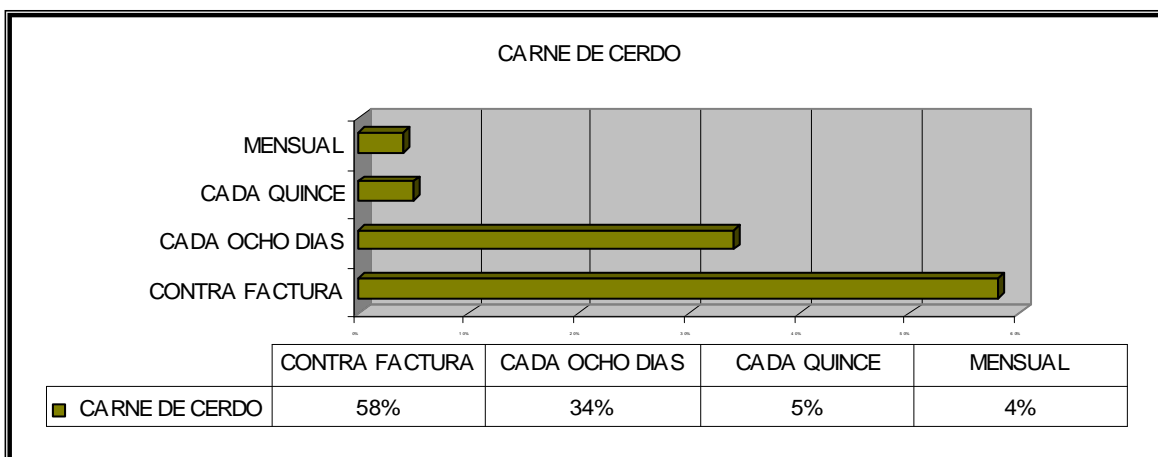
Gráfico No. 60: Plazo Crediticio (Alimentos para Mascota)



Fuente: Estudio de Mercado
Elaboración propia

A pesar de que el alimento para mascotas no tiene un tiempo determinado para ser abastecido su período de cobro es cada ocho días, es decir según la política de PRONACA (DISALTOB), el momento en que provee este producto da un plazo de ocho días a partir de su entrega para que se realice la respectiva cancelación, esto según más del cuarenta por ciento de clientes.

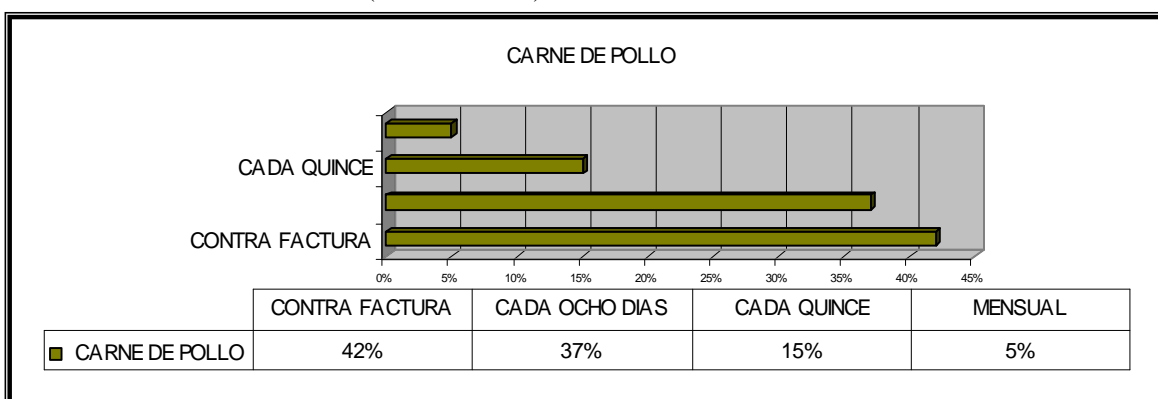
Gráfico No. 61: Plazo Crediticio (Carne de Cerdo)



Fuente: Estudio de Mercado
Elaboración propia

En este caso es preferible que la cancelación de los productos se la haga contra factura ya que por la naturaleza del mismo no se puede aceptar devoluciones como con el resto de productos, así que en el momento en que se realiza la entrega se lo debe cancelar, más de la mitad de los encuestados así lo hace.

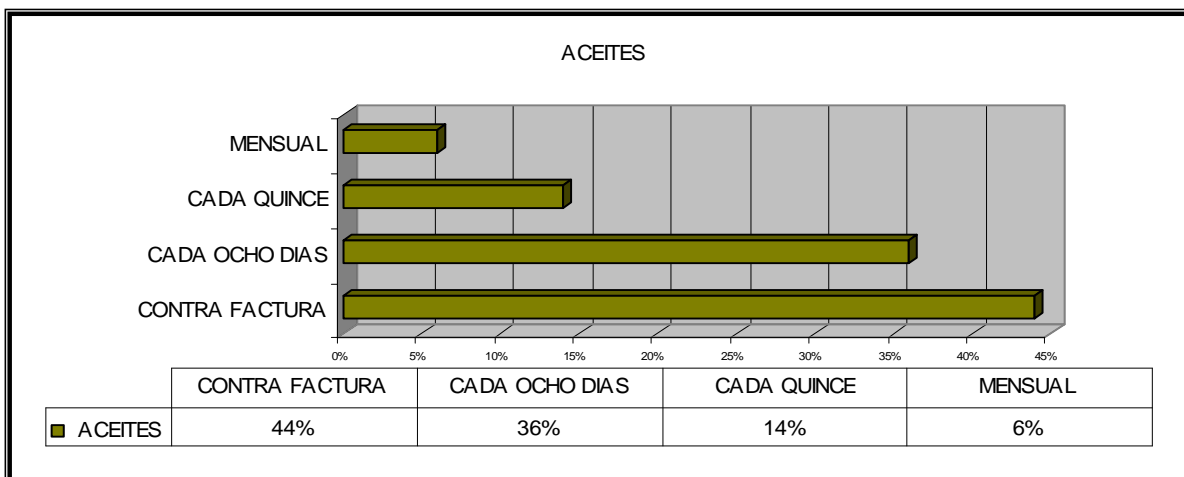
Gráfico No. 62: Plazo Crediticio (Carne de Pollo)



Fuente: Estudio de Mercado
Elaboración propia

Al igual que la carne de cerdo los pedidos que se realicen de carne de pollo deben ser cancelados al momento de ser entregados, es decir contra factura más del cuarenta porciento de los clientes que adquieren este producto dicen que lo cancelan en este período.

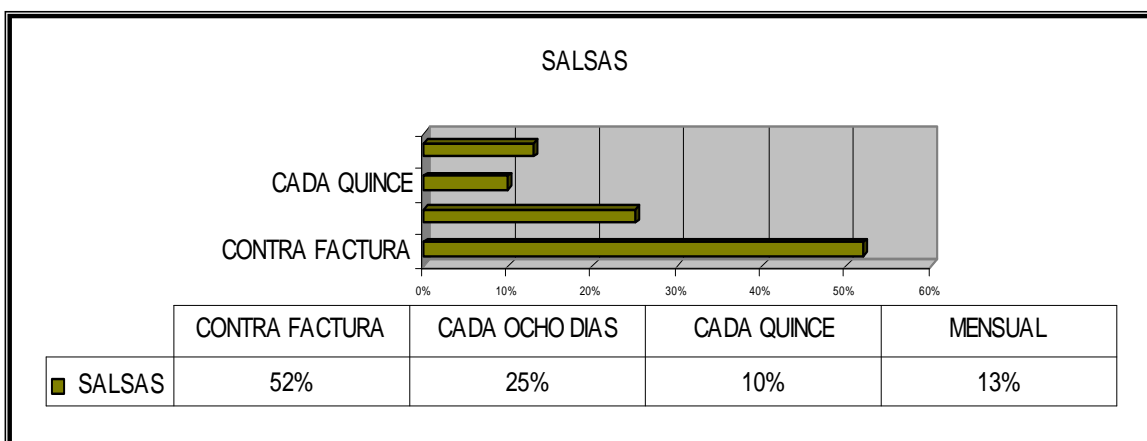
Gráfico No. 63: Plazo Crediticio (Aceite)



Fuente: Estudio de Mercado
Elaboración propia

La mayor parte de las personas encuestadas (44%), concuerdan con que generalmente en el momento en que se reciben el pedido del producto se debe realizar su cancelación.

Gráfico No. 64: Plazo Crediticio (Salsas)

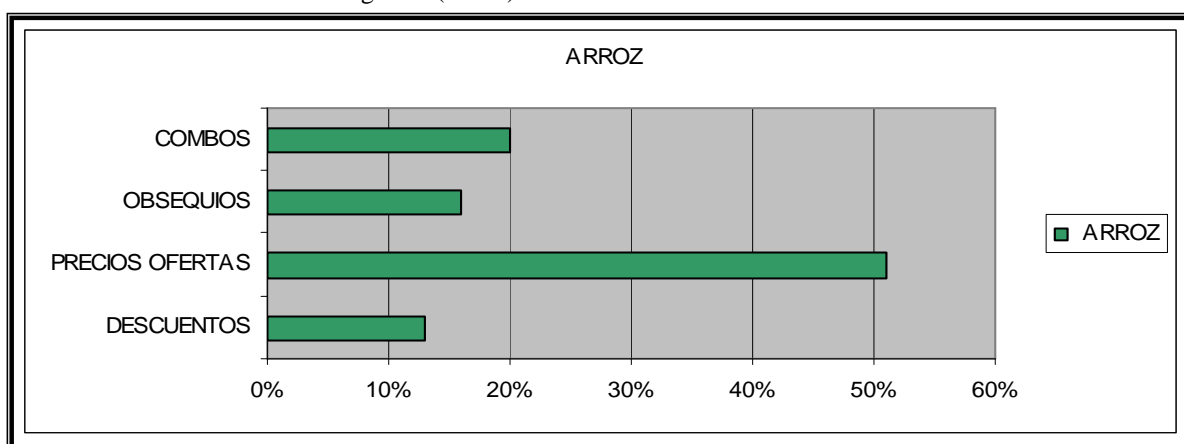


Fuente: Estudio de Mercado
Elaboración propia

Más de la mitad de los clientes encuestados realizan sus pagos en el momento en que reciben el producto al proveedor que los abastece, esto se debe a que como es proveído cada mes por lo general la política de cualquier proveedor es que no debe darse crédito para este tipo de productos que son suministrados en períodos más largos de tiempo.

3.2.4.1.9 PROMOCIONES VIGENTES

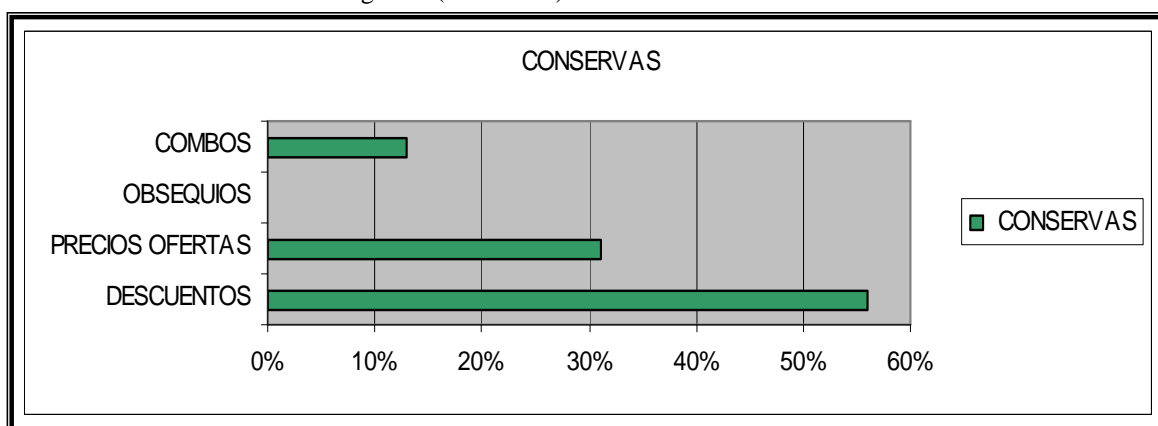
Gráfico No. 65: Promociones Vigentes (Arroz)



Fuente: Estudio de Mercado
Elaboración propia

Generalmente no se denominaría una promoción pero el adquirir arroz a precios más bajos es una gran ventaja para más de la mitad de los clientes encuestados, esto habitualmente ocurre cuando existe una gran oferta de este producto, es decir cuando al mercado salen a ofertar más proveedores de los conocidos

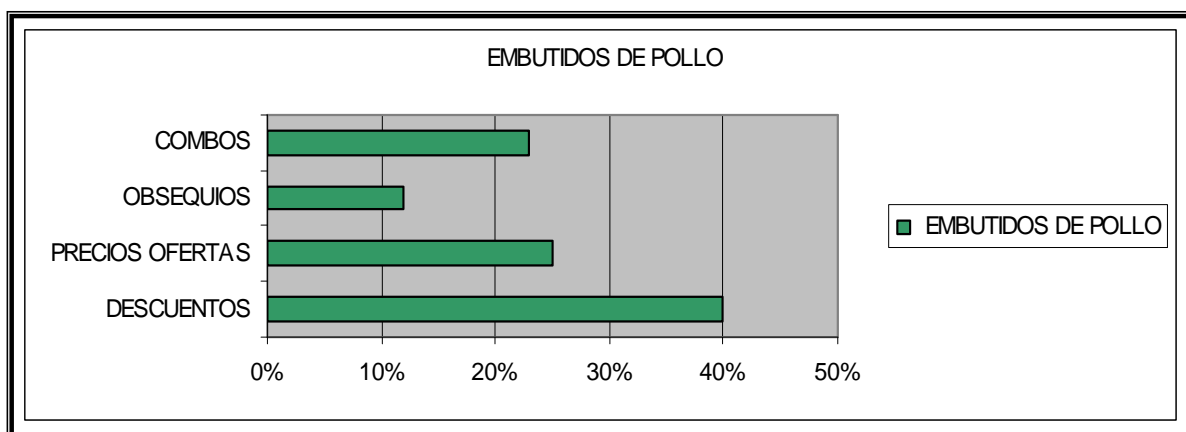
Gráfico No. 66: Promociones Vigentes (Conservas)



Fuente: Estudio de Mercado
Elaboración propia

Por lo general los descuentos se dan cuando existe una compra considerable de cierto producto, en este caso las conservas; más de la mitad de los clientes que adquieren este producto para su posterior venta se favorecen de esta promoción, aunque esto depende de quien sea su proveedor.

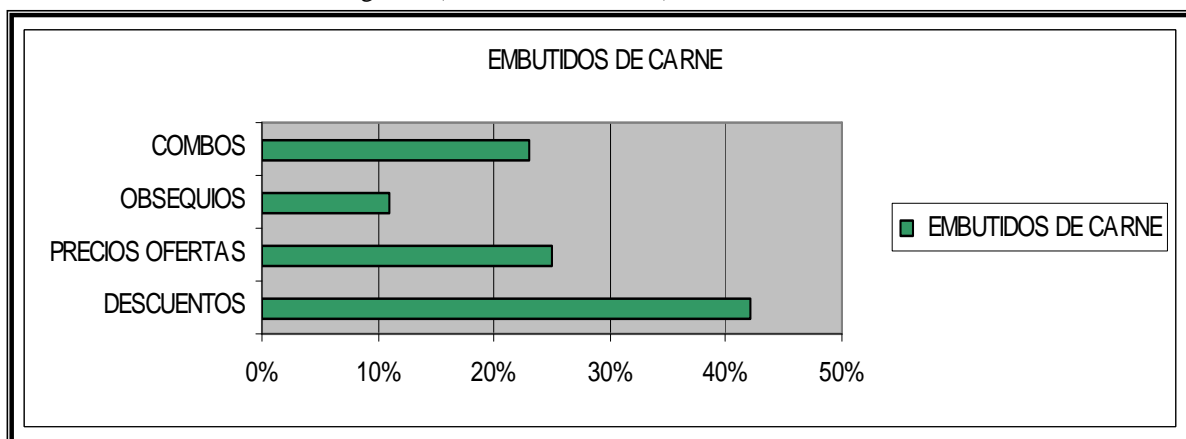
Gráfico No. 67: Promociones Vigentes (Embutidos de Pollo)



Fuente: Estudio de Mercado
Elaboración propia

En lo referente a embutidos de pollo al igual que las conservas se realizan descuentos según la cantidad que se adquiera de este producto, según el cuarenta por ciento de los compradores los principales proveedores como ORO, PRONACA, DON DIEGO les ofrecen este tipo de promoción.

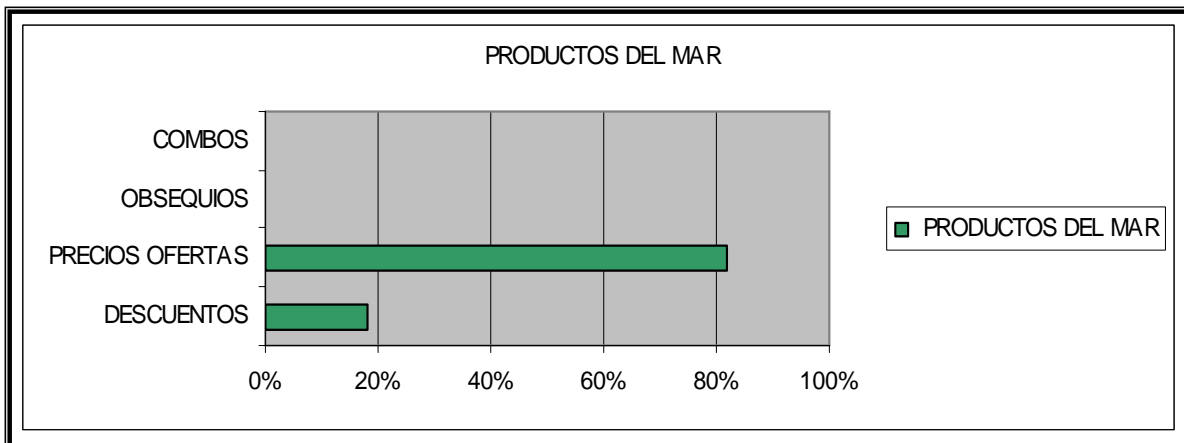
Gráfico No. 68: Promociones Vigentes (Embutidos de Carne)



Fuente: Estudio de Mercado
Elaboración propia

El descuento por cantidad adquirida es la principal promoción dada para este producto según lo establecido por PRONACA (DISALTOB) y según lo dicho por más del cuarenta por ciento de las personas encuestadas.

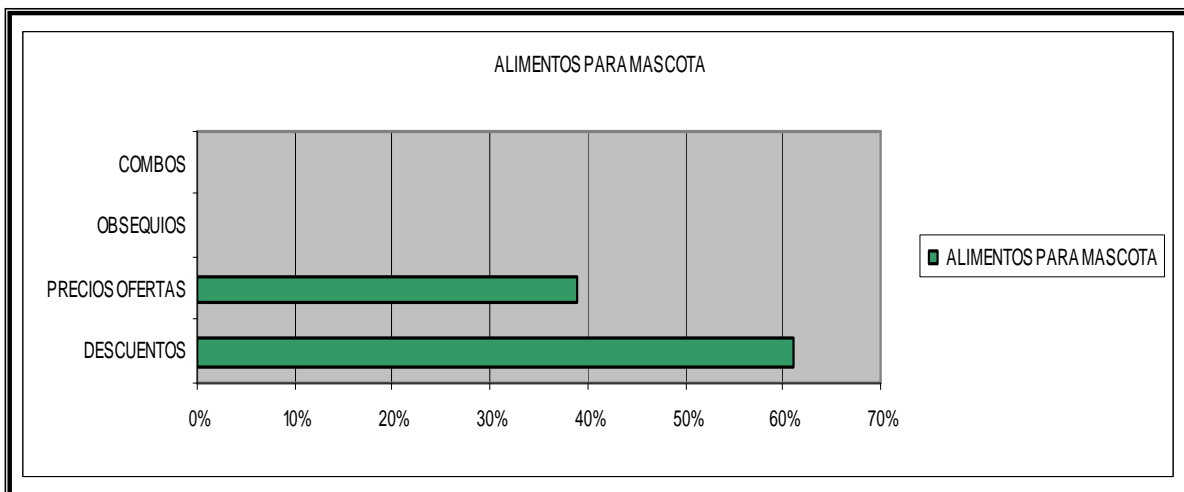
Gráfico No. 69: Promociones Vigentes (Productos del Mar)



Fuente: Estudio de Mercado
Elaboración propia

Al igual que el arroz los productos de mar no son adquiridos a un proveedor específico, por tal razón la mayor parte de los compradores prefieren comprar el producto a aquel que les ofrezca un precio más conveniente.

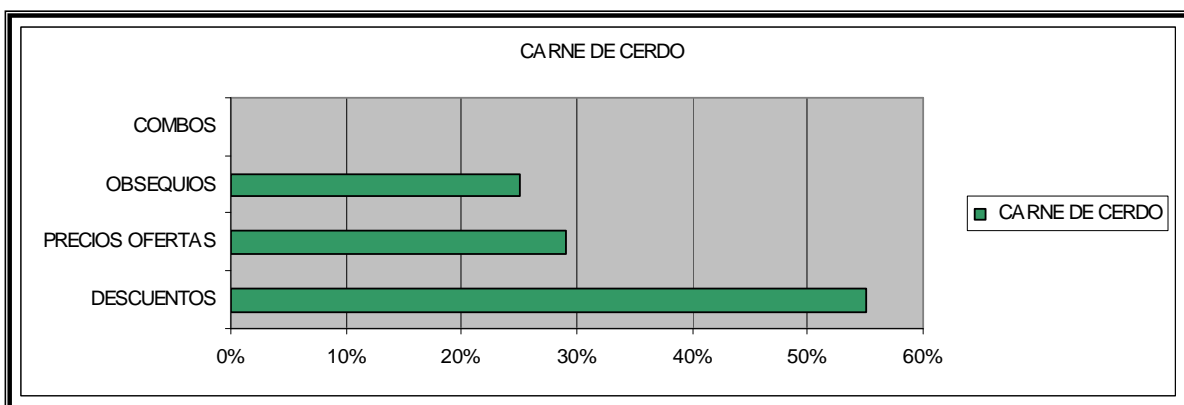
Gráfico No. 70: Promociones Vigentes (Alimentos para Mascota)



Fuente: Estudio de Mercado
Elaboración propia

Como política de PRONACA (DISALTOB) la mayor parte de sus productos tienen como promoción el descuento que se ofrece por compras de gran volumen, es así que en lo relacionado al alimento de mascotas se ofrece esta promoción según más del sesenta por ciento de los encuestados.

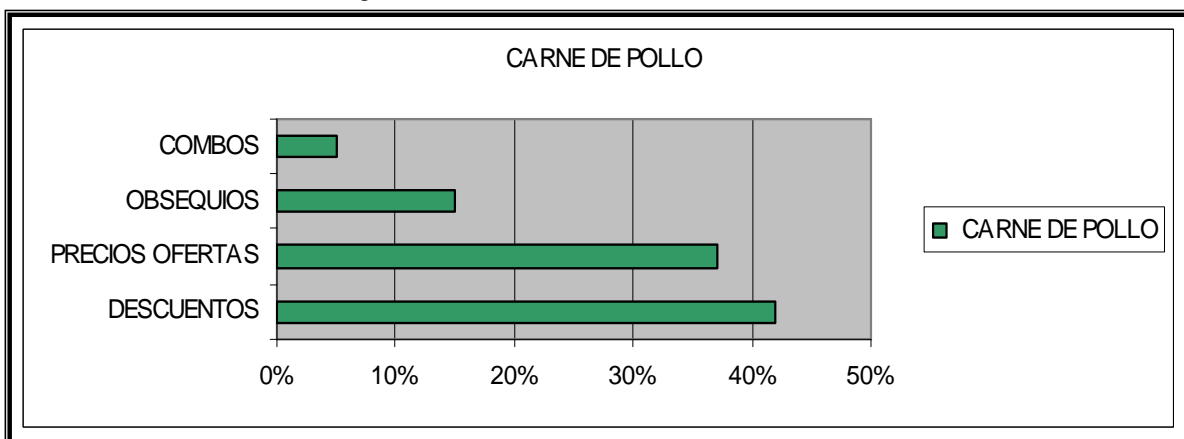
Gráfico No. 71: Promociones Vigentes (Carne de Cerdo)



Fuente: Estudio de Mercado
Elaboración propia

Tomando en cuenta que este es un producto de gran consumo en ciertos negocios es obvio que PRONACA (DISALTOB) como su principal proveedor ofrezca como promoción un descuento por cantidad comprada ya que frecuentemente son grandes cantidades.

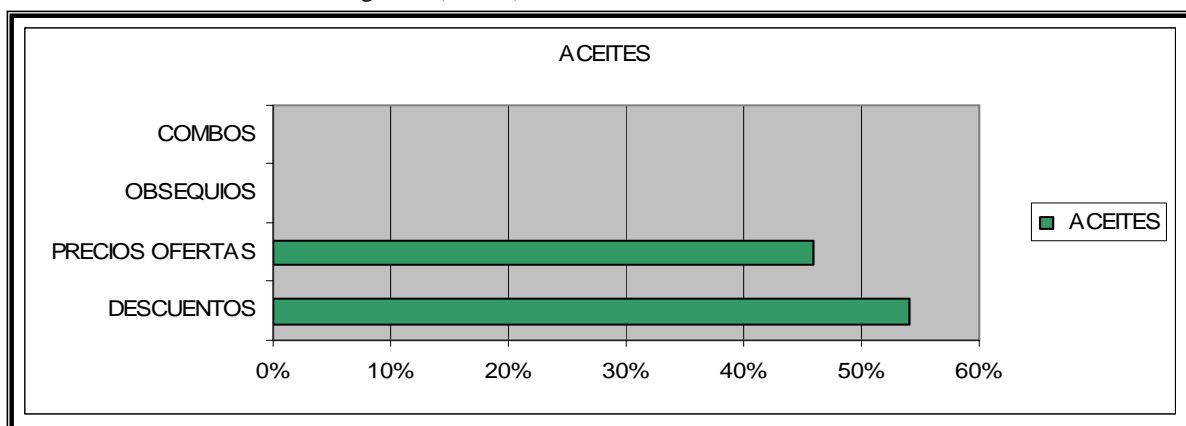
Gráfico No. 72: Promociones Vigentes (Carne de Pollo)



Fuente: Estudio de Mercado
Elaboración propia

PRONACA (DISALTOB) proveedor principal de este producto ofrece precios más bajos a sus clientes en ciertas épocas para aprovechar el alto consumo que en estas fechas se tiene como por ejemplo: en Navidad o Día de la Madre, esta es la opinión de más de la mitad de los clientes encuestados.

Gráfico No. 73: Promociones Vigentes (Aceite)

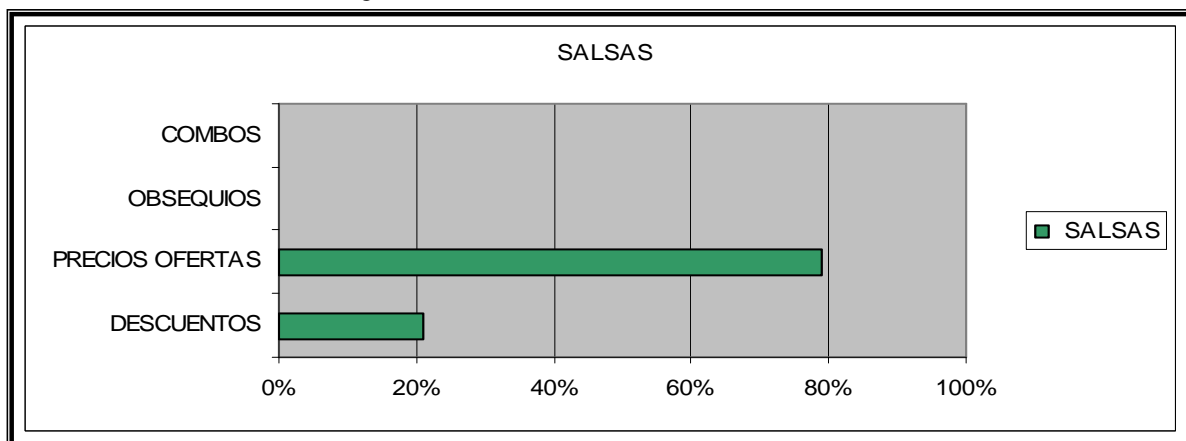


Fuente: Estudio de Mercado

Elaboración propia

Como el aceite es un producto de consumo frecuente los compradores o dueños de negocios que lo distribuyen o venden lo adquieren en grandes cantidades, por tal razón el descuento por cantidad es la principal promoción que se ofrece para este producto según la mitad de los encuestados.

Gráfico No. 74: Promociones Vigentes (Salsas)



Fuente: Estudio de Mercado

Elaboración propia

En relación a las salsas se puede decir que los precios oferta son el tipo de promoción más frecuente que se realiza, esto opina más de la mitad de las personas encuestadas.

3.2.5 PRESENTACIÓN DE HALLAZGOS RELEVANTES

Una vez realizada la investigación de mercados, se evidenció en que porcentaje se dio cumplimiento a los objetivos que fueron planteados al principio, hallazgos que se presenta a continuación:

- Detectar necesidades insatisfechas de los consumidores

En las encuestas se observó que los clientes aún presentaban quejas en la entrega de los productos específicamente por el tiempo que tienen que esperar, esto se debía a que las entregas eran realizadas por rutas, actualmente DISALTOB está contrarrestando esta falencia ya que su actual sistema de despacho está basado en la entrega de productos por prioridad de cliente.

- Evaluar la satisfacción de los consumidores

Tomando en cuenta todos los ítems analizados en la investigación de mercados, se ha llegado a determinar que una desventaja que tiene DISALTOB, así como las otras distribuidoras es el trato que brindan los despachadores a los clientes ya que por su actividad no tienen tanto contacto con los mismos; por otro lado a nivel general se puede manifestar que el grado de satisfacción del cliente con respecto a la frecuencia de visita, promociones dadas, calidad del producto, es medianamente aceptable, es decir que DISALTOB tiene la oportunidad de mejorar su atención al cliente.

- Detectar los segmentos de mercado poco atendidos o desatendidos dentro de la zona de influencia.

Los segmentos de mercado que se observa poca atención en referencia a clientes se son los grupos C y D (Panaderías, Delicatessen, Bares, Hoteles, Hostales, etc.), a tales detallistas se debe enfatizar la distribución especialmente de embutidos para aumentar la cobertura, por otro lado se debe tomar en cuenta que, como Imbabura es un lugar turístico se debe poner mas atención o énfasis a hoteles, hostales y restaurantes, ya que ellos compran algunos productos exclusivos bajo pedido.

- Establecer la imagen y el posicionamiento de marcas

Según se observó es necesario que se diferencien muy bien las líneas de productos que se maneja, es decir los clientes muchas veces no reconocen al producto por su proveedor principal o su distribuidor, por el contrario ellos los diferencian por las marcas utilizadas en las diferentes líneas por ejemplo Mr. Pollo, Mr. Chanco, Pollos Oro, Conservas Real, Aceites La Favorita, etc.

El cumplimiento de los objetivos de la investigación de mercados se midió en base a la interpretación de los resultados y la comparación con los datos obtenidos bajo observación directa de lo que se obtuvo el siguiente cuadro:

Tabla No. 6: Cumplimiento de objetivos de la Investigación de Mercado

| OBJETIVOS | % Aceptación | % Cumplimiento Mínimo |
|--|--------------|-----------------------|
| Detectar necesidades insatisfechas de los consumidores | 87% | 90% |
| Evaluar la satisfacción de los consumidores | 63% | 90% |
| Detectar los segmentos de mercado poco atendidos | 90% | 90% |
| Establecer la imagen y el posicionamiento de marcas | 97% | 95% |

Fuente: Elaboración propia

A nivel general se puede apreciar que los puntos a superar son: la satisfacción al cliente y por lo tanto detectar las necesidades insatisfechas de los consumidores, factores que con una adecuada capacitación de los vendedores y despachadores se lo logrará, al igual que un adecuado control posterior a la distribución de los productos.

CAPÍTULO 4

ANÁLISIS DE SITUACIÓN ACTUAL (EXTERNO E INTERNO)

4.1 ANÁLISIS EXTERNO DE LA EMPRESA

Para el análisis externo de DISALTOB se observó un macroentorno conformado por factores como son: los socio-culturales, demográficos, económicos, políticos, jurídicos, tecnológicos; además se determinaron otros factores basados en las cinco fuerzas de Porter que permitió determinar la situación de DISALTOB dentro de la industria.

4.2.1 ANÁLISIS DEL MACROENTORNO

4.2.1.1 Factores Socio-Culturales

- **Población por nivel socio-económico.**

Por observación directa se ha determinado que la mayor parte de los negocios a los que se abastece poseen una economía media alta, es decir que poseen la capacidad de adquirir la mayor parte de las líneas de productos de PRONACA que DISALTOB distribuye.

Impacto.- Es importante que los clientes de DISALTOB cuenten con la capacidad económica suficiente como para cumplir con sus responsabilidades de pago al momento de adquirir sus productos, por tal razón este factor ejerce un alto impacto positivo.

- **Desarrollo ocupacional**

La Agricultura, la Ganadería y la Industria son los tres sectores más importantes en los que se desarrollan las poblaciones de Imbabura y Carchi; el sector de la agricultura concentra el 39% del total de la población económicamente activa de estas provincias, aunque en un porcentaje más

bajo la industria es un sector importante ya que el número de personas ocupadas en la industria es más alto que en otras provincias.

Las principales ramas manufactureras son: textiles, confección de prendas de vestir, artículos de cuero, la industria de producción y venta de productos alimenticios y bebidas.²²

Impacto.- Este es un factor que influye positivamente y ejerce un alto impacto en DISALTOB ya que a medida que se vaya desarrollando el sector industrial, la distribuidora tiene la posibilidad de expandir su mercado con los nuevos negocios que se establezcan o a su vez acceder a nuevos mercados en la zona.

- **Conducta de compra**

Los productos distribuidos por DISALTOB son de consumo masivo y son adquiridos por los mayoristas y detallistas para su venta futura a los clientes finales. Cabe mencionar que no todos son adquiridos con la misma frecuencia ni en la misma cantidad, esto depende del stock que posean los clientes y de las líneas a las que pertenecen los productos.

Tomando en cuenta los productos que DISALTOB distribuye y los clientes que posee se determina que al momento de la compra presentan una conducta compleja, es decir que intervienen activamente en la compra diferenciando la importancia de la marca, desarrollando sus creencias, sus actitudes y su elección cuidadosa de compra.

Impacto.- Ya que los compradores poseen una conducta compleja ante los productos que DISALTOB distribuye, es decir le dan importancia a la marca que adquieren, se produce un factor de mediano impacto positivo, significa que las marcas de las diferentes líneas de PRONACA a pesar de tener un buen posicionamiento, tienen fuerte competencia por el ingreso de nuevas marcas de las otras empresas proveedoras en el sector.

²² VI Censo de Población y V de Vivienda INEC-2001

- **La actitud ante los productos extranjeros**

La tendencia a adquirir productos extranjeros por parte de la población en estudio no ha afectado en la distribución de los productos que DISALTOB ofrece ya que la mayor parte de clientes buscan productos de marca conocida y de precios accesibles, aunque este comportamiento puede variar dependiendo si nuevamente se entra en negociaciones con el TLC y tanto el país como la región se vean influidos a adquirir productos de otros países con precios competitivos.

Impacto.- Aunque esta variable actualmente no influye en las operaciones de DISALTOB es un factor negativo de mediano impacto ya que a pesar de que entren nuevos productos en el mercado con precios competitivos la ideología de la población de la zona de influencia (Imbabura-Carchi) es adquirir productos de marcas conocidas y nacionales, según comentarios de algunos clientes entrevistados.

4.2.1.2 Factores Demográficos 23

- **Tasa de crecimiento poblacional**

Según datos obtenidos del VI Censo de Población y V de Vivienda realizados por el INEC en el 2001 se determina que las poblaciones de las provincias de Imbabura y Carchi que forman parte de la zona de influencia en estudio tienen una acelerada tasa de crecimiento, por ejemplo en la actualidad la tasa de crecimiento de la provincia de Imbabura es alrededor de 3,6% a comparación con los dos años anteriores, de igual forma en Carchi en los últimos cuarenta años la población provincial general se incrementó casi el doble, la población urbana se triplicó y la rural aumentó en un cincuenta por ciento.

Impacto: La tasa de crecimiento poblacional tiende a aumentar en la zona de influencia (Imbabura-Carchi), lo que significa que es un factor positivo de alto impacto para DISALTOB ya que cada vez aumenta su posibilidad de tener mayor número de clientes mayoristas y detallistas en esta zona.

²³ VI Censo de Población y V de Vivienda INEC-2001

- **Proporción de población urbana/rural.**

Imbabura: El mayor crecimiento urbano (51%) en la provincia se concentra en la ciudad de Ibarra. Un porcentaje mayoritario de la población son indígenas puros que trabajan tanto en el área artesanal como en la agricultura. En cuanto al sector rural (49%) de la provincia, éste prefiere emigrar a la ciudad por el deterioro de sus condiciones económicas.

Carchi: El proceso de urbanización ha sido creciente: un 47% de la población reside al momento en ciudades, pero el 53% restante pertenece a la población rural.

Impacto.- Oportunidad de alto impacto positivo, que debe aprovechar DISALTOB ya que puede cubrir el área geográfica rural antes no atendida.

4.2.1.3 Factores Económicos ^{24 25}

- **Política Monetaria: Créditos**

El nivel de tasas de interés puede determinar el nivel de demanda para los productos de esta distribuidora, ya que siempre los consumidores de manera rutinaria solicitan préstamos para financiar las compras de estos productos.

Impacto.- Este es un factor positivo y negativo a la vez que positivamente se lo puede aprovechar ya que muchas veces para adquirir los productos tanto la distribuidora como los clientes requieren de créditos para cumplir con sus actividades diarias.

- **Política Monetaria: Tasa de Inflación**

En enero de 2006, la inflación mensual alcanzó un valor de 0.52%. Esta cifra refleja una aceleración notable en el ritmo de crecimiento de los precios, comparado con la inflación de enero de 2004, que fue 0.14%. Esta tasa afecta directamente a la comercialización de los productos que DISALTOB ofrece.

²⁴ Información obtenida de los datos estadísticos a enero del 2006 del **Banco Central del Ecuador**

²⁵ Ecuador, Panorama de la Cadena – Avicultura, **Proyecto SICA-BMM/BIRF-MAG** Ecuador

De igual manera el poder adquisitivo de los clientes se ve afectado con el aumento de la inflación ya que cada vez tendrán inconvenientes para adquirir la misma cantidad de productos con la misma cantidad de dinero.

Impacto.- El aumento de la inflación es un factor negativo de alto impacto ya que los productos que se distribuyen son de consumo masivo y tienden a subir de precio a medida que el porcentaje de inflación aumente, por lo que las ventas podrían ser afectadas en forma negativa.

- **Internacionalización**

- **Globalización y TLC (Tratado de Libre Comercio)**

- En el caso de que el ALCA hubiera entrado en rigor a mediados del 2005, la industria avícola nacional debía haberse preparado para enfrentar la competencia a gran escala no sólo de Brasil y Argentina, actuales competidores, sino también con el resto del mundo. El ingreso de estos países habría afectado directamente la demanda de los productos nacionales.

- Impacto.-** La distribuidora se vería afectada debido al ingreso de más competidores que distribuirían los productos de países vecinos en la misma región, ya que por política del proveedor no puede distribuir más allá de la zona de influencia (Imbabura-Carchi), es decir este es un factor negativo de mediano impacto a menos que el Gobierno emita leyes para proteger más al sector alimenticio.

4.2.1.4 Factores Político-Legal

- **Gobierno (P. Ejecutivo, Legislativo).**

- En el Ecuador se expiden leyes que regulan todo lo referente a la actividad de la producción y comercio de alimentos, como por ejemplo, en el tiempo en que se mencionó un posible brote del virus de influenza o gripe aviar, el Ministerio de Agricultura emitió guías de remisión en las que se registraban el tonelaje de alimentos en general y animales vivos transportados que venían de otras

ciudades, en este caso de cárnicos y embutidos de diferente clase; por un costo dependiendo de la carga y el tonelaje, hecho que se realizó por el estado de emergencia, tales emisiones se volvieron un requisito fundamental para el transporte especialmente de alimentos y animales vivos ya que de lo contrario se prohibía su circulación especialmente desde y hacia la provincia de Carchi u otras zonas que pasen por el control policial de Mascarilla en Imbabura.²⁶

Impacto.- Estos factores influyen tanto positiva como negativamente a DISALTOB, así como al resto de empresas distribuidoras, ya que las leyes expedidas por parte del Gobierno influyen en la toma de decisiones por posibles nuevos impuestos, o nuevas reglamentaciones los cuales deben ser cumplidos aunque no estén planificados o presupuestados; así como por nuevas leyes expedidas que favorezcan aún más la industria alimenticia.

4.2.1.5 Factores Tecnológicos

- **Tecnología requerida**

Los factores tecnológicos son los más variables ya que evolucionan constantemente, en este caso la tecnología se orienta al sistema de la cadena de frío para mantener la frescura de los alimentos, al sistema informático de toda empresa y que mantienen en contacto continuo con el proveedor, y al sistema de equipo de vendedores PDA SIGOL el cual genera pedidos.²⁷

Impacto.- La tecnología de una distribuidora se basa en los sistemas informáticos que utiliza para sus operaciones de distribución, estos sistemas son proporcionados por su proveedor cancelando un costo por ellos, por lo que este no influye directamente en las operaciones de la distribuidora, por el contrario su impacto es indirecto, y positivo ya que es una ventaja tener un sistema que brinde información actual y necesaria a la empresa.

²⁶ Control de Mascarilla.- Control policial encargado de la revisión exhaustiva del transporte ilegal de drogas o armas así como del transporte de animales vivos y alimentos de cualquier clase.

²⁷ **PDA:** Microprocesador similar a las agendas electrónicas en las que se ingresa toda la información relacionada con pedidos, clientes, cuentas.

4.2.2 ANÁLISIS DEL SECTOR INDUSTRIAL

4.2.2.1 La rivalidad entre los competidores actuales

Debido a la naturaleza del negocio y a las características del servicio, su principal competencia se encuentra dividida en tres tipos de competidores:

DISTRIBUIDORES MAYORISTAS: Son aquellos locales que se dedican a la venta directa al cliente final de productos procesados. Según la investigación realizada existen distribuidores con peladoras y procesadoras de alimentos propias localizados en el sector norte de Ibarra, su estrategia es fijar los precios dependiendo del movimiento del producto es decir suben en tiempo de escasez y rebajan el precio cuando la demanda aumenta.

Su principal debilidad es que el producto no tiene garantía de marca.

FRIGO EXPRESS, EL GRAN POLLO, PRODISPRO: Como un segundo competidor se menciona a estos distribuidores que tienen similares canales de distribución a nivel local.

Su principal debilidad es la imagen y marca que presentan al público ya que no son muy mencionadas en la zona, además según información obtenida por ciertos clientes no cumplieron con sus expectativas.

VENDEDORES MOMENTÁNEOS: Son similares a los mayoristas con la diferencia que aparecen dependiendo de la temporada, debido a que cuando ciertos productos están en escasez se limitan a la venta en el mercado, pero cuando existe sobre oferta salen a vender en sus vehículos en cada casa.

Su principal debilidad al igual que el competidor anterior es que en un porcentaje considerable el producto no tiene garantía de marca.

Impacto.- La existencia de competidores en la zona de influencia (Imbabura-Carchi) que se abastece, es un factor negativo de alto impacto ya que dos de estos grupos tienen la ventaja de vender los productos a clientes finales aunque no cuenten con la garantía de vender productos de marca, en cambio el otro

grupo analizado como cuenta con el respaldo de Proveedoras que ofrecen productos de marca pueden variar sus líneas y ofrecerlas al mercado con precios más competitivos.

Matriz de Perfil Competitivo –DISALTOB (MPC)

Los factores de esta MPC incluyen cuestiones internas y externas; las calificaciones se refieren a las fuerzas y debilidades. Los factores críticos o determinantes se los ha detallado de una manera más amplia, no incluyen datos específicos o concretos, e incluso se pueden concentrar en cuestiones internas.

Tabla No. 7: Matriz del Perfil Competitivo MPC

| Factores críticos para el éxito | Peso | DISALTOB | | FRIGO EXPRESS | | EL GRAN POLLO | |
|---------------------------------|------------|--------------|----------------|---------------|----------------|---------------|----------------|
| | | Calificación | Peso Ponderado | Calificación | Peso Ponderado | Calificación | Peso Ponderado |
| Participación en el mercado. | 0.20 | 3 | 0.6 | 2 | 0.4 | 3 | 0.6 |
| Competitividad de precios. | 0.10 | 4 | 0.4 | 3 | 0.3 | 4 | 0.4 |
| Posición financiera. | 0.15 | 3 | 0.45 | 2 | 0.3 | 4 | 0.6 |
| Calidad del producto. | 0.15 | 4 | 0.6 | 2 | 0.3 | 3 | 0.45 |
| Lealtad del cliente. | 0.10 | 2 | 0.2 | 1 | 0.1 | 3 | 0.3 |
| Venta y Distribución | 0.15 | 3 | 0.45 | 1 | 0.15 | 2 | 0.3 |
| Nuevos Productos. | 0,10 | 4 | 0.4 | 1 | 0.1 | 3 | 0.3 |
| Servicio al cliente. pos-venta | 0,05 | 3 | 0.15 | 2 | 0.1 | 3 | 0.15 |
| TOTALES | 1.0 | | 3.25 | | 1.75 | | 3.1 |

Fuente: Elaboración propia

De la siguiente matriz se asume que DISALTOB tiene una posición fuerte en el mercado pero tiene un competidor (EL GRAN POLLO) que es reconocido a nivel regional y puede abarcar más mercado en el momento en que DISALTOB descuide algún detalle.

4.2.2.2 Amenaza de entrada de nuevos competidores

Actualmente la industria alimenticia ha tenido un incremento paulatino en la región, es decir que el aumento del número de negocios que se dedican a la distribución de productos alimenticios de cualquier tipo no es tan acelerado ni constante ya que de ser así el mercado estaría saturado tomando en cuenta que el mercado a abastecer no es muy amplio.

Los competidores potenciales los conforman aquellos negocios que podrían aliarse estratégicamente con las principales Proveedoras reconocidas en la zona delimitando una zona geográfica para la distribución de sus productos más amplia a las actuales, además que puedan tener la ventaja de vender al cliente final sin intermediarios.

Impacto.- El ingreso de nuevos competidores representa una amenaza de bajo impacto ya que su ingreso depende de cuan fuertes sean las barreras de entrada,

Existen barreras estructurales que son reconsideradas cuando se evalúan seriamente las implicaciones de las amenazas de entrada:

Economías de escala.- Tomando en cuenta las características que poseen las empresas distribuidoras se ha llegado a la conclusión que no existen economías de escala ya que están sujetas a las políticas que sus proveedores les impongan y por tal motivo ninguna de ellas cuentan con el poder de controlar la gestión de las otras, ni impedir el ingreso de nuevas empresas distribuidoras en el sector.

Impacto.- Barrera que ejerce un mediano impacto negativo.

Diferenciación del servicio.- Esta es una barrera de entrada importante ya que más de la mitad de la población encuestada en base a la Investigación de Mercado realizada, prefiere productos de marca, lo que significa que es una ventaja distribuir productos reconocidos que les brinden garantía y a precios convenientes y con ello fortalecer la lealtad de los clientes.

Impacto.- Factor positivo de alto impacto, esto es beneficioso y es de gran impacto para los objetivos de DISALTOB.

Inversiones de Capital.- Al intentar ingresar nuevas empresas a la actividad de la distribución de productos alimenticios de consumo masivo en el sector se encontrarán con ciertas desventajas relacionadas con los costos para iniciar sus actividades ya que requerirán de inversiones significativas para adquirir los equipos necesarios para la conservación en buen estado de los productos, a más de una infraestructura acorde al tamaño de los equipos y sobre todo deben contar con stock suficiente de mercadería para abastecer a sus futuros clientes.

Impacto.- Barrera que influye un mediano impacto positivo.

Desventajas de Costos Independientes de la Escala.- Ya que las empresas distribuidoras no pueden influir directamente con los productos y los precios y medianamente pueden influir en las campañas publicitarias; estas se limitan a ubicarse estratégicamente evitando que se creen nichos que aprovechen las nuevas empresas que quieran entrar en el sector.

Impacto.- Factor negativo de mediano impacto.

Acceso a canales de distribución.- El mercado al que se abastece y que se encuentra dentro de las provincias de Imbabura y Carchi no es tan amplio ya que a pesar de que la población urbana se está incrementando el porcentaje de la población rural es aún considerable y según la investigación realizada por entrevistas a los administradores, empleados, y por observación directa, la distribución a algunas de estas poblaciones no representan un aumento significativo en las ventas, por tal razón las nuevas empresas que intenten ingresar al mercado deberán aliarse con las existentes para cubrir este mercado, caso contrario deben arriesgarse a distribuir a las zonas aún no atendidas por ser poco atractivas lo que les generará bajas utilidades o hasta pérdidas.

Impacto.- Barrera que ejerce un impacto positivo y alto.

Política Gubernamental.- Como se analizó anteriormente en lo relacionado a las leyes que se expiden para regularizar lo que es la comercialización de productos de consumo masivo cada vez exige más de las empresas que se dedican a esta actividad ya que se requiere de un control más íntegro de los requisitos de calidad y seguridad de los productos. Por tal razón las potenciales empresas distribuidoras deben contar con varios permisos para su funcionamiento, además los productos que distribuirán deben contar con garantía de calidad.

Impacto.- Barrera que influye positivamente pero es de mediano impacto.

Barreras de salida.- Analizando los factores que pueden influir en la salida de una empresa del sector se determinó que una empresa distribuidora de productos de consumo masivo incurriría en altos costos especialmente al tratar de buscar nuevos mercados o al tratar de cambiar el tipo de productos que distribuía ya que los equipos utilizados no siempre concuerdan con otras actividades a las que se dediquen.

De igual manera la mayor parte de veces por orgullo de los dueños se niegan a cerrar el negocio y salir de la industria. Por lo que las barreras para la salida son influyentes al tratar de salir del negocio.

Impacto.- El tratar de cambiar de actividad, para una distribuidora que ofrece productos de consumo masivo tiene sus barreras de salida, es por esto que representa un impacto negativo que influye moderadamente.

4.2.2.3 Amenaza de ingreso de productos sustitutos

La actividad de las distribuidoras es rutinaria, es decir que cumplen con un ciclo común para el despacho y distribución de los productos a los clientes, además, la mayoría de los productos tienen un alto posicionamiento y mantienen un alto grado de diferenciación, por lo que es difícil el ingreso de productos sustitutos para la actividad de la distribución.

Impacto.- Como se mencionó anteriormente la actividad de la distribución no tiene servicio sustituto directo, la principal desventaja es que algunas distribuidoras no pueden llegar al cliente final, lo cual afecta en forma positiva a la empresa debido a que puede mantener sus niveles de comercialización.

4.2.2.4 Poder de negociación de los compradores

Los productos son adquiridos por: Bodegas / Depósitos, Tiendas / Micromercados, Frigoríficos, Delicatessen y Panaderías, es decir lugares donde se expenden y consumen productos alimenticios, además se encuentran en toda la ciudad y a servicio de todo el público.

Los Restaurantes, Hoteles / Hostales y Bares, son otros clientes, que se caracterizan en especial porque gran parte de los platillos que ofrecen a sus clientes son preparados con estos productos, por otro lado hay gran cantidad de locales como: Comedores / Asaderos y Fritaderías en el sector, y según la investigación de mercados realizada se determinó que este tipo de locales consumen en gran cantidad los productos de PRONACA especialmente lo que son cárnicos y embutidos, por otro lado su ubicación generalmente son en lugares cerca de centros educativos y lugares donde se concentre la población en horas pico.

Impacto.- Los clientes a los que se distribuyen los diversos productos por sus características tienen el poder suficiente como para poder negociar factores relacionados con precio, calidad y cantidad de los mismos, unidos a los clientes finales aumentaría la capacidad de negociarlos, esto representa un impacto negativo especialmente para los proveedores que influye en la empresa.

4.2.2.5 Poder de negociación de los proveedores

La industria avícola en el sector tiene características oligopólicas²⁸, es decir que existe un número reducido de empresas proveedoras de estos productos, estas

²⁸ Proyecto SICA: Informe sobre el sector avícola.

empresas tienen incentivos para colaborar fijando precios o repartiéndose los segmentos del mercado, pues es así el caso en estudio ya que el 60% del mercado es manejado por PRONACA y el 40% restante se reparte entre las siguientes empresas: ECARNI, GRUPO ORO, REAL, y dentro de la provincia EL GRAN POLLO.

Localización de los proveedores

Como se mencionó anteriormente las principales empresas proveedoras como: PRONACA, GRUPO ORO, ECARNI, que son las de mayor reconocimiento en la región, poseen distribuidoras autorizadas en cada provincia en este caso poseen distribuidoras en Imbabura y Carchi.

Impacto.- El hecho de que exista un mercado oligopólico en la región significa que es un factor neutral de mediano impacto tomando en cuenta que por ser pocas empresas proveedoras existen pocas empresas distribuidoras como sus representantes, además que su poder de negociación es alto, estos tienen influencia directa sobre los precios y la utilidad sobre ventas.

4.2.3 PRIORIZACIÓN DE FACTORES EXTERNOS

Para la priorización de los factores que conformarán las oportunidades y amenazas para DISALTOB se realizó una evaluación en base a la Matriz de Holmes, para posteriormente ser evaluados en la Matriz de Factores Externos que permitirá determinar realmente cuales son los factores críticos externos más importantes que favorezcan o no a la actividad de la distribuidora.

La elaboración de estas matrices requirió como primer paso enlistar los factores más representativos del macro ambiente y del sector industrial que fueron analizados anteriormente como se presenta en el *anexo # 9*.

La realización de la Matriz de Holmes comprendió la calificación de los factores del macroentorno y la industria en una tabla de doble entrada en la que se compararon horizontal y verticalmente estos factores, se les asignó puntajes lo

que permitió ponderarlos y establecer cuales de ellos son los más importantes (ver anexo 10 y 10.1).

Una vez realizada la priorización en base a la Matriz de Holmes se determinaron los factores que representan oportunidades y amenazas para la actividad de la distribuidora, posteriormente a ello se realizó la Matriz de Evaluación de Factores Externos en la que nuevamente los factores priorizados serán calificados para seleccionar cuales de ellos conformarán la Matriz FODA.

MATRIZ EFE (EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS)

Tabla No. 8: Matriz EFE (Evaluación de Factores Externos)

MATRIZ EFE - DISALTOB

| FACTORES EXTERNOS | PESO | CALIFICACIÓN | PONDERACIÓN |
|--|------|--------------|----------------------|
| OPORTUNIDADES | | | 1.96 (73.96%) |
| Acceso a nuevos mercados para la expansión por incremento de la industria dedicada a la venta de alimentos | 0,07 | 4 | 0,28 |
| Preferencia del cliente por adquirir productos nacionales | 0,06 | 3 | 0,18 |
| Incremento de la población en la zona de influencia (Imbabura-Carchi) | 0,07 | 4 | 0,28 |
| Aumento de la demanda en área geográfica rural no atendida aún | 0,07 | 4 | 0,28 |
| Baja calidad del servicio por los competidores | 0,06 | 3 | 0,18 |
| Aumento de la demanda de productos de consumo masivo por lo tanto del servicio | 0,07 | 4 | 0,28 |
| Moderada capacidad económica de los negocios para adquirir los productos | 0,03 | 3 | 0,09 |
| Alianzas estratégicas con entidades bancarias para obtención de micro créditos | 0,03 | 3 | 0,09 |
| Leyes que favorecen el desarrollo empresarial. | 0,04 | 3 | 0,12 |
| Poca cobertura por parte de los competidores | 0,04 | 3 | 0,12 |
| Aumento de la demanda de productos pre-cocidos o pre-elaborados | 0,02 | 3 | 0,06 |
| AMENAZAS | | | 0.69 (26.04%) |
| Posible ingreso de nuevas marcas nacionales en cada línea de productos | 0,07 | 1 | 0,07 |
| El servicio de distribución es similar | 0,06 | 2 | 0,12 |
| Distribuidores que realizan venta directa | 0,07 | 2 | 0,14 |
| Ingreso de productos importados (Colombia) | 0,06 | 2 | 0,12 |
| Cambios en las condiciones de comercialización | 0,06 | 2 | 0,12 |
| Limitaciones a ser canal directo y llegar al cliente final | 0,07 | 1 | 0,07 |
| Incremento del precio de productos y servicios por aumento de la tasa de inflación | 0,02 | 1 | 0,02 |
| Distribuidoras aliadas estratégicamente con las principales Proveedoras de la zona | 0,03 | 1 | 0,03 |
| SUMA TOTAL | | | 2.65 (100%) |

Fuente: Elaboración propia

En la presente tabla se observa que la suma de los factores que representan las oportunidades son mayores que las amenazas en un 47.92% tomando en cuenta el valor total (2.65), lo cual propone éxitos al proyecto.

Oportunidades

| | |
|---|--|
| 1 | Acceso a nuevos mercados para la expansión por incremento de la industria dedicada a la venta de alimentos |
| 2 | Incremento de la población en la zona de influencia (Imbabura-Carchi) |
| 3 | Aumento de la demanda en área geográfica rural no atendida aún |
| 4 | Baja calidad del servicio por los competidores |

Amenazas

| | |
|---|--|
| 1 | Posible ingreso de nuevas marcas nacionales en cada línea de productos |
| 2 | El servicio de distribución es similar |
| 3 | Distribuidores que realizan venta directa |
| 4 | Cambios en las condiciones de comercialización |

4.3 ANÁLISIS INTERNO DE DISALTOB

4.3.1 INTRODUCCIÓN

DISALTOB, Distribuidora exclusiva de una de las más grandes y conocidas cadenas de productos alimenticios como es PRONACA, está ubicada estratégicamente en la parte central de la ciudad de Ibarra en la provincia de Imbabura; es un lugar estratégico ya que la mayor parte de negocios se encuentran ubicados en esta zona, además es un sitio central para la distribución por las diferentes rutas a los clientes mayoristas y detallistas dentro de la misma provincia y en ciertas localidades de la provincia de Carchi, por tal motivo el conocimiento de sus vías es una ventaja para DISALTOB.

A través de observación directa, en la distribuidora se pudo distinguir claramente tres procesos importantes como: los que realiza la Administración en sí, que se los denomina procesos gobernantes; de igual manera las actividades que brindan información de soporte previo y posteriormente al despacho de la mercadería, a las que se las denomina procesos de apoyo, y aquellos relacionados directamente con la distribución física de los mismos que son los procesos operativos o logística.

Los principales procesos serán propuestos en la Cadena de Valor en el CAPÍTULO 5: Diseño Estratégico de la Empresa.

4.3.2 DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA

4.3.2.1 Cultura Organizacional

4.3.2.1.1 Estructura Organizacional

DISALTOB, es una pequeña empresa considerada como PYME, por tal motivo no cuenta con departamentos lo que impide que asigne responsabilidades específicas por personal altamente capacitado, por el contrario la responsabilidad recae solamente en el administrador.

El tipo de estructura organizacional en DISALTOB es lineal ya que es más sencillo, claro y como se dijo anteriormente, la responsabilidad recae solo en la administración. Es una estructura que se ajusta a las características de la empresa, aunque también han presentado problemas como cierto autoritarismo por parte del administrador que absorbe toda la responsabilidad.

Impacto.- DISALTOB posee una estructura organizacional lineal lo que significa que es un factor de alto impacto, es difícil crecer y desarrollar procesos expansivos de mercado con este tipo de estructura pequeña y limitada.

4.3.2.1.2 Liderazgo

En DISALTOB el administrador principal es quien tiene poder, influencia y autoridad en la distribuidora, se asume que él es el líder según la información obtenida por conversaciones con los empleados y dueños de la misma, ya que de manera permanente lo ha sido desde su creación en el año 2002, por tal razón se lo calificaría como un líder tradicional, en el que continuamente ha recaído la responsabilidad del funcionamiento de la distribuidora, su papel consiste en posibilitar y facilitar todo tipo de información que le sea posible en lo relacionado a las operaciones de la misma que a diferencia del gerente – propietario este primero conoce a fondo todas sus actividades, mientras que el gerente se basa en datos empíricos.

Impacto.- El liderazgo en DISALTOB es aún un “tema aparte”, ya que a pesar de que se ha establecido que el administrador es el líder, no se maneja un liderazgo adecuado que permita a los empleados ser más pro-activos en la ejecución de sus labores diarias. Por lo que el impacto negativo recae sobre el crecimiento y productividad del negocio.

4.3.2.1.3 Ambiente organizacional

“El ambiente de comportamiento de una compañía es lo que estimula a los empleados”²⁹

Según Markides³⁰ establece cuatro elementos que propician un ambiente organizacional que promueven y fomentan una conducta propicia entre empleados y directivos lo que conlleva el cumplimiento de la estrategia de la empresa, estos son: cultura, estructura, incentivos y personal. Los empleados están sujetos a realizar solo las actividades a ellos delegadas según el manual de funciones que posee la distribuidora, el cual se basa en las políticas de su proveedor PRONACA, no tiene la facultad de manejarse

²⁹ Christopher Bartlett y Sumantra Ghoshal “Rebuilding Behavioral Context”

³⁰ Markides Constantino C, “En la Estrategias está el Éxito”, Bogotá, 2000

independientemente en lo relacionado a precios, productos y comisiones brindadas a los vendedores todos estos valores son fijados por PRONACA, además, sus sistemas informáticos son proporcionados por el proveedor, una ventaja observada en este caso es la poca rotación de puestos de trabajo lo que permite que los empleados se sientan más estables laboralmente, en conclusión DISALTOB no ofrece un ambiente laboral adecuado a sus empleados, a excepción de la ventaja mencionada anteriormente.

Impacto.- DISALTOB tiene una fuerte desventaja en este aspecto ya que su planeación estratégica está poco definida, las actividades que realiza no están relacionadas de tal forma que puedan llegar a la consecución de la empresa.

4.3.3 LOGÍSTICA

Este conjunto de actividades se inicia con el ingreso de la mercadería al sistema por parte de la administración, y el ingreso físico de la misma por parte de los bodegueros; en el procesamiento de los pedidos intervienen la administración, facturación y bodega, para posteriormente los bodegueros, vendedores y choferes se encarguen del despacho de los productos; todo estas actividades son realizadas en forma secuencial lo que genera pérdida de tiempo y aumento de costos.

Por otro lado las actividades de ventas, mercadeo y posventa siendo las actividades de mayor importancia no se les realiza un seguimiento adecuado a su cumplimiento, es decir no se ha establecido parámetros de control para su desempeño y nivel de satisfacción del cliente.

Impacto.- DISALTOB tiene definidas sus actividades, las ejecuta pero no las controla, por lo que este es un factor que se lo toma como una debilidad de alta influencia.

4.3.3.1 Proveedores de DISALTOB

PRONACA es el único y principal proveedor de DISALTOB, abasteciéndole con las diferentes líneas de productos que este ofrece, cuyo prestigio se fundamenta en que son productos de calidad aceptable y posicionamiento en el mercado.

Impacto.- La principal ventaja que posee DISALTOB al distribuir productos de marca es que su imagen tiene un fuerte posicionamiento lo que representa un fuerte factor positivo, además de poder distribuir productos diversificados en base a las necesidades del cliente.

4.3.3.2 Competidores de DISALTOB

Las principales empresas distribuidoras consideradas como los competidores directos de DISALTOB son: Frigo Express que se encarga de distribuir productos Oro, El Gran Pollo que distribuye los productos de una marca local denominada de igual manera Gran Pollo y Prodispro que se encarga de distribuir productos de diferentes proveedores.

Su debilidad es que ellos no poseen la tecnología adecuada para la venta y distribución de productos, tales como los sistemas informáticos usados y la cadena de frío para la conservación de los productos. Otro punto vulnerable de estos competidores es que no tienen un sólido equipo de distribución ni la infraestructura adecuada para cubrir la zona de influencia.

Impacto.- Este es un factor de mediano riesgo que influye negativamente, sin embargo constituye una debilidad para la empresa porque la información de estos competidores se limita a conocer sus puntos de venta.

4.3.3.3 Clientes de DISALTOB

La mayor parte de clientes a los que se atiende poseen las siguientes características:

- Tiendas de abarrotes.- Compran los productos para la reventa.
TENDERO: Amable, regateador y poco flexible.
ASISTENTE DE PERCHAS: De trato cordial, amable, pero limitados a realizar pedidos para se aprobados por el administrador del local.
- Locales de comida rápida.- Compran los productos como parte del menú para la elaboración de sus platos.
- Restaurantes.- Compran los productos como parte del menú para la elaboración de sus platos. (Distintos platos a la carta).
CHEF, COCINERO: Realiza los pedidos de los productos que necesitan para sus platos, generalmente amable, exigente, y disciplinado.

Impacto.- Así como se analizaron los clientes a los que se abastece, se analiza sus características, esta información fue recabada a través de la Investigación de Mercado y proporcionada por el Jefe de Ventas de PRONACA en Ibarra basado en la información que PRONACA le provee de su estudio periódico del comportamiento de los clientes, factor de alto impacto positivo que favorece a la empresa.

4.3.3.4 Marketing

DISALTOB posee los siguientes factores a ser analizados: Clientes, Adquisición de productos, Política de precios, Distribución, Promociones, factores que serán analizados más detalladamente en el CAPÍTULO 6: Planeación Estratégica del Marketing.

4.3.3.5 Fuerza de Ventas

Tomando en cuenta que la carta de presentación de DISALTOB son sus vendedores y despachadores es necesario que se analice a este grupo humano, basados en la Investigación de mercados y la información obtenida mediante el sistema BAAM como se lo realiza a continuación.

Según la Investigación de Mercados y por observación directa se determina que la fuerza de ventas de DISALTOB conformada por los vendedores y despachadores, tiene un bajo nivel de capacitación ya que la empresa no

cuenta con un presupuesto específico para capacitar a este personal y de igual manera al administrativo.

Impacto.- Una falencia que se ha detectado en la empresa por observación y conversaciones con el administrador es la poca capacitación que tiene la fuerza de ventas y el personal administrativo, factor que influye negativamente en sus operaciones.

4.3.4 GESTIÓN DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL

4.3.4.2 Desarrollo Organizacional

4.3.4.2.1 Comunicación Interna

Aunque existían problemas de comunicación tanto de orden vertical como horizontal, ésta situación se ha logrado superar mediante una reunión en la que se les recordó las normas de comportamiento de la empresa así como las respectivas sanciones a aplicarse, y, los procesos a seguir para mantener una comunicación clara al interior de la distribuidora.

Impacto.- El mantener un desarrollo organizacional adecuado es importante para los directivos de DISALTOB ya que les permite lograr un buen entendimiento con los empleados, los que se basan en el Manual de Funciones para evitar conflictos laborales

4.3.4.2.2 Comunicación Externa

Tomando en cuenta los elementos que interactúan dentro del proceso de distribución, se determina que la relación proveedor-distribuidor-cliente (mayorista, detallista) se maneja de modo tal que el proveedor sabe que es lo que necesita el distribuidor de manera inmediata ya que se basa en la información proporcionada por el sistema informático utilizado, por otro lado la comunicación con el cliente (mayorista, detallista) es un poco mas compleja ya que se requiere ingresar manualmente los datos en los PDA,

la imagen que PRONACA proyecta en DISALTOB y que esta a su vez proyecta a sus clientes ha sido muy importante ya que le ha permitido realizar convenios con instituciones públicas y privadas.

Impacto.- Este es un factor de mediano impacto positivo, ya que la imagen proyectada por parte de su proveedor ejerce influencia al adquirir los productos, lo que le ha permitido lograr convenios institucionales fijos.

4.3.4.2.3 Imagen de DISALTOB

DISALTOB tiene bien en claro que su imagen ante el cliente tiene gran importancia, sobre todo cuando depende de ella la captación de clientes, por lo que se toma en cuenta el servicio que presta y la calidad del mismo.

En base a conversaciones con clientes considerados clave a través de la Investigación de Mercado y por observación, la imagen que DISALTOB posee, ha implicado cierta satisfacción en ellos al trabajar con la distribuidora. La imagen de la empresa esta expresada en el buen servicio y los productos de marca que distribuye como: Mr. Pollo, Mr. Chanco, Gustadina, etc. Por otro lado se maneja un sistema de propaganda de volantes y publicidad en medios de comunicación (tv-norte, diario el norte), dentro de la localidad, lo cual contribuye para afianzar la imagen de la empresa.

Impacto.- La imagen de la empresa en sí no tiene una influencia directa para que el cliente adquiera los productos, por el contrario a la distribuidora la reconocen por distribuir exclusivamente productos de PRONACA, factor de alto impacto positivo para la empresa.

4.3.5 GESTIÓN FINANCIERA-CONTABLE

Con el objetivo de determinar el grado de eficiencia con el que DISALTOB maneja sus recursos se ha requerido de las razones financieras con las que se podrá evidenciar que tan adecuado y acertado está el manejo financiero en la distribuidora.

Las fórmulas a utilizarse son:

- Razones de liquidez
- Razones de apalancamiento
- Razones de actividad

Tabla No. 9: Razones Financieras

| RAZONES DE LIQUIDEZ | | 2004 | 2005 |
|--|---|-------------|-------------|
| Razón Circulante | $\frac{\text{Activo Circulante}}{\text{Pasivo Circulante}}$ | 1,65 | 1,44 |
| Razón Rápida | $\frac{\text{Activo Circulante} - \text{Inventario}}{\text{Pasivo Circulante}}$ | 1,39 | 1,17 |
| RAZONES DE APALANCAMIENTO | | | |
| Razón de pasivo a total de activo | $\frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Activo Total}}$ | 0,45 | 0,48 |
| Razón de Pasivo a Capital Contable | $\frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Total de capital de accionistas}}$ | 0,83 | 0,94 |
| RAZONES DE ACTIVIDAD | | | |
| Rotación del total de las cuentas por cobrar | $\frac{\text{Ventas netas}}{\text{Cuentas por cobrar}}$ | 11,00 | 9,72 |
| Plazo promedio de cobranza | $\frac{\text{Cuentas por Cobrar}}{\text{Total de ventas} / 365 \text{ días}}$ | 33,19 | 37,57 |

Fuente: Información obtenida de los balances consolidados del 2004 y 2005 de DISALTOB
Es importante señalar que la información impresa de los balances no fue proporcionada por políticas internas de la empresa.
Elaboración propia

Una vez obtenidos los resultados de las razones financieras se procedió a analizarlas obteniendo los siguientes resultados:

Razón Circulante.- Expresa que la distribuidora ha presentado una variación negativa del 2004 al 2005, es decir que su nivel de solvencia se ha visto afectado, por lo que su capacidad de cumplir con sus obligaciones a corto plazo ha bajado.

Razón Rápida.- De igual manera ha disminuido el grado en que la empresa puede cumplir con sus pagos más inmediatos sin necesidad de recurrir a la disminución de sus inventarios.

Razón de Pasivo a Total de Activo.- Ha habido aumento de un año a otro en esta razón, lo que significa que el nivel de endeudamiento con sus acreedores o entidades financieras ha aumentado un 0.03%.

Razón de Pasivo a Capital Contable.- Así mismo el nivel de endeudamiento de la distribuidora con las personas propietarias del negocio ha aumentado el 0.11%.

Rotación de Cuentas por Cobrar y Plazo promedio de Cobranza.- Estas dos razones miden el tiempo promedio que DISALTOB necesita para cobrar las ventas a crédito, se puede observar que existe una mala gestión de cobranza, se requieren más días para realizar esta operación, factor que influye negativamente debido a que aumenta la cartera por cobrar.

Impacto.- La gestión financiera en DISALTOB está manejada inadecuadamente, las razones financieras evidencian la poca capacidad que tienen los administradores para cumplir con sus pagos inmediatos, así como para recuperar cartera; de igual forma cada vez aumenta la necesidad de endeudarse para cumplir con el Proveedor o con los Bancos que han realizado préstamos.

Al igual que la matriz EFE, para la realización de la Matriz EFI fue necesario calificar los factores más representativos que fueron analizados anteriormente y que se encuentran enlistados en el anexo # 11, posteriormente se realizó la Matriz de Holmes (*ver anexo # 12 y 12.1*), esto permitió que al ser comparados los resultados de ésta con los de la Matriz EFI se priorice cuáles de ellos representarán las fortalezas y debilidades de la empresa que se incluirán en el FODA.

MATRIZ EFI (EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS)

Tabla No. 10: Matriz EFI (Evaluación de Factores Internos)

MATRIZ EFI - DISALTOB

| FACTORES INTERNOS | PESO | CALIFICACIÓN | PONDERACIÓN |
|---|------|--------------|----------------------|
| FORTALEZAS | | | 2.42 (81.76%) |
| Distribución exclusiva de los productos de PRONACA | 0,08 | 4 | 0,32 |
| Ubicación geográfica estratégica | 0,08 | 4 | 0,32 |
| Distribución exclusiva de los productos de PRONACA | 0,07 | 4 | 0,28 |
| Experiencia de distribución en la zona (conocimiento de las vías) | 0,09 | 4 | 0,36 |
| Imagen de marca reconocida en el sector | 0,09 | 4 | 0,36 |
| Distribución de líneas de productos diversificadas | 0,07 | 3 | 0,21 |
| Convenios establecidos con entidades públicas y privadas | 0,06 | 3 | 0,18 |
| Cumplimiento de lo establecido en el manual de funciones interno | 0,04 | 3 | 0,12 |
| Poca rotación de los empleados | 0,04 | 3 | 0,12 |
| Conocimiento del comportamiento de los clientes | 0,05 | 3 | 0,15 |
| DEBILIDADES | | | 0.54 (18.24%) |
| Plan estratégico del negocio poco definido | 0,07 | 2 | 0,14 |
| Inadecuada gestión financiera | 0,06 | 2 | 0,12 |
| Poco control de los procesos después de ser realizados | 0,07 | 2 | 0,14 |
| Poca información sobre la competencia | 0,05 | 2 | 0,10 |
| Personal de ventas con poca capacitación. | 0,04 | 1 | 0,04 |
| SUMA TOTAL | | | 2.96 () |

Fuente: Elaboración propia

En el cuadro anterior se puede apreciar que el peso de los factores que se los ha considerado como fortalezas es superior a las debilidades en un 63.52% comparado a la suma total de 2.96 que es el 100%, esto significa que la empresa internamente se encuentra en un nivel aceptable y fuerte y tiene la capacidad de poder disminuir sus debilidades.

Una vez analizados los factores tanto internos como externos de la distribuidora y comparados los resultados de las matrices de Holmes, y EFI se ratifica que los factores priorizados en la Matriz de Holmes coinciden con los de la matriz EFI, lo que significa que los factores críticos para el éxito, que serán participes de la elección de estrategias son los siguientes:

Fortalezas:

| | |
|---|---|
| 1 | Distribución exclusiva de los productos de PRONACA |
| 2 | Ubicación geográfica estratégica |
| 3 | Experiencia de distribución en la zona (conocimiento de las vías) |
| 4 | Imagen de marca reconocida en el sector |

Debilidades

| | |
|---|---|
| 1 | Plan estratégico poco definido |
| 2 | Inadecuada gestión financiera |
| 3 | Poco control a los procesos después de ser realizados |
| 4 | Poca información de los competidores |

CAPÍTULO 5

DISEÑO ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA

5.1 INTRODUCCIÓN

Después de haber realizado el análisis interno y externo de la empresa, se ha determinado la situación real de la distribuidora y tomando en cuenta los conceptos y directrices descritos en el marco teórico, se procede como primer punto elaborar el plan estratégico de la empresa, en el que se describen la misión, visión, objetivos y valores, posteriormente se realiza el establecimiento de estrategias a nivel de empresa, para lo cual se requiere elaborar la MATRIZ FODA basada en las matrices realizadas anteriormente HOLMES, EFE (Evaluación de Factores Externos) y EFI (Evaluación de Factores Internos), las mismas que permitieron determinar las Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas que posteriormente constituirán las estrategias que la Distribuidora utilizará tanto para expandir su mercado, como para mantener a sus actuales clientes ofreciendo un servicio y productos de calidad.

5.2 DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

5.2.1 PROPUESTA DE MISIÓN

De acuerdo a la naturaleza de la empresa se propone la siguiente Misión:

“Somos una distribuidora exclusiva de la empresa PRONACA, que nos dedicamos a la distribución de productos alimenticios de consumo masivo con precios competitivos, satisfaciendo las necesidades de clientes mayoristas y detallistas; con un fuerte compromiso de proporcionarles calidad en la entrega de los mismos con un servicio oportuno, utilizando procesos de mejora continua para alcanzar la mayor expectativa de los clientes internos y externos.”

5.2.2 PROPUESTA DE VISIÓN

“Al 2009 buscamos consolidarnos como empresa líder en el ramo de la distribución en la zona de influencia, manteniendo una presencia predominante en cada punto de venta, deseamos introducir los productos de PRONACA y sus diversas líneas dentro de nuevas localidades, para ello será necesario incentivar al vendedor como al cliente con el mejoramiento en la atención, en la venta y entrega de los productos dentro de las provincias.”

5.2.3 OBJETIVOS

5.2.3.1 OBJETIVO GENERAL

Brindar el servicio de distribución a los negocios mayoristas y detallistas de las diferentes localidades de las provincias de Imbabura y parte de Carchi, mediante la óptima utilización de sus recursos como son: vehículos de transporte, cámaras de frío y sobre todo personal capacitado.

5.2.3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Mejorar la atención al cliente continuamente, con un trato más personalizado.
- Mantener y mejorar la calidad de nuestro servicio de acuerdo a los requerimientos de los clientes.
- Ofrecer un ambiente acogedor que satisfaga al cliente al momento de adquirir los productos.

5.2.4 VALORES

- **HONESTIDAD.** Nuestro comportamiento debe ser socialmente responsable, mostrando respeto, imparcialidad y sinceridad, hablando siempre con la verdad y apegado a las reglas de la distribuidora.
- **RESPECTO AL CLIENTE:** Tenemos que estar siempre atentos, y comprender las necesidades de los clientes y satisfacerlas.

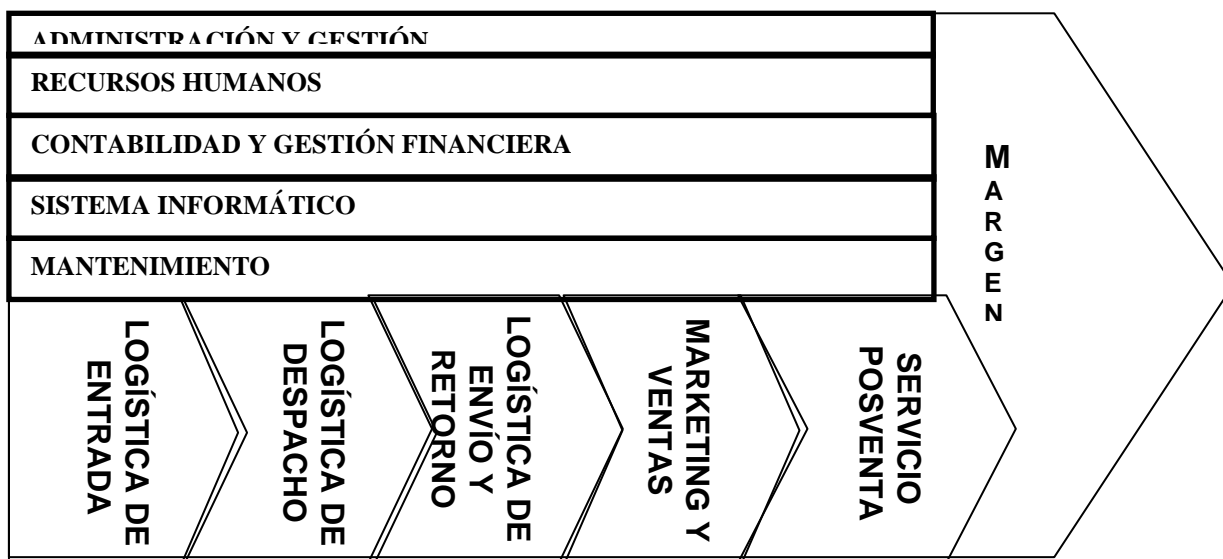
- **LEALTAD.** Debemos cuidar por siempre que nuestras relaciones de trabajo no se debiliten, siendo fieles evitando cosas que alteren la confianza.
- **RESPECTO.** Apegarse a las normas establecidas en el Manual de Funciones interno, buscando el bien.
- **COLABORACIÓN.** El logro de nuestros objetivos requiere de que todos los empleados, participemos de manera individual y en equipo en la realización y mejora de los procesos.

5.3 CADENA DE VALOR EN DISALTOB

El establecimiento y elaboración de la cadena de valor en la distribuidora permite diferenciar claramente cuáles son sus actividades principales o de operación y cuáles de ellas son las que apoyarán a la ejecución de las primeras como las que realiza la administración, la gestión financiera-contable o el sistema informático.

En la cadena de valor de la distribuidora, se toma en cuenta como actividades principales la logística de entrada en la que intervienen principalmente las actividades relacionadas con el ingreso de los productos a la empresa; operaciones, que son las actividades previas al despacho; la logística de salida, marketing y ventas, y servicio post-venta, que son las actividades a realizarse con el objetivo de cumplir con el proceso de distribución a los clientes en sí.

Gráfico No. 75: Cadena de Valor de DISALTOB



Fuente: Elaboración propia

En la siguiente tabla se describen los principales componentes y sub-componentes de la Cadena de Valor en DISALTOB:

Tabla No. 11: Principales componentes y sub.-componentes de la Cadena de Valor

| COMPONENTES | SUBCOMPONENTES |
|-----------------------------|--|
| | ACTIVIDADES PRINCIPALES |
| LOGIS DE ENTRADA | Conteo del inventario físico en stock |
| LOGIS DE ENTRADA | Recepción del ingreso de productos desde PRONACA |
| LOGIS DE ENTRADA | Verificación de pesos y cantidades ingresadas |
| LOGIS DE ENTRADA | Supervisión del conteo de inventarios |
| OPERACIONES | Elaboración de ruterros |
| OPERACIONES | Emisión de facturas |
| OPERACIONES | Manejo de notas de crédito |
| OPERACIONES | Ingreso de información del sistema SYSGOL |
| LOGIS DE SALIDA | Recepción de pedidos para despacho y venta |
| LOGIS DE SALIDA | Verificación de pesos y cantidades a despacharse |
| LOGIS DE SALIDA | Despacho físico del producto |
| MARKETING Y VENTAS | Recepción de pedidos de clientes antiguos |
| MARKETING Y VENTAS | Visita a clientes potenciales |
| MARKETING Y VENTAS | Entrega de pedidos a bodega |
| MARKETING Y VENTAS | Entrega de dinero recaudado a cartera |
| SERVICIO POSVENTAS | Cobro de facturas |
| SERVICIO POSVENTAS | Informes de información del mercado |
| | ACTIVIDADES DE APOYO |
| ADMINIST. Y GESTIÓN | Recepción de dinero recaudado por cobro de facturas |
| ADMINIST. Y GESTIÓN | Negociaciones con el cliente y el proveedor |
| ADMINIST. Y GESTIÓN | Cruce de información con cartera |
| ADMINIST. Y GESTIÓN | Informes mensuales de cuentas por cobrar |
| RECURSOS HUMANOS | Selección de personal |
| CONTAB Y GEST. FINAN | Contabilización de mercadería adquirida |
| CONTAB Y GEST. FINAN | Coordinación de pagos a proveedores |
| CONTAB Y GEST. FINAN | Elaboración de presupuestos |
| CONTAB Y GEST. FINAN | Contabilización general de operaciones diarias |
| CONTAB Y GEST. FINAN | Control de cuentas por cobrar (cartera vencida) |
| CONTAB Y GEST. FINAN | Cuadros de caja |
| CONTAB Y GEST. FINAN | Ingreso y elaboración de depósitos |
| MANTENIMIENTO | Control de temperatura y mantenimiento de cámara de frío |
| MANTENIMIENTO | Control de vehículos |
| MANTENIMIENTO | Mantenimiento de flota de vehículos |

Fuente: Elaboración propia

Las actividades relacionadas con la logística de entrada, logística de despacho y logística de envío y retorno de esta cadena de valor están más detalladas en el CAPÍTULO 9: Diseño de un Sistema de Despacho y Distribución.

5.4 ESTABLECIMIENTO DE ESTRATEGIAS

5.4.1 MATRIZ FODA

Para facilitar el trabajo de determinar los aspectos internos y externos de la empresa analizados hasta ahora, se realizó una tabla en la que se conjugan todos los factores mencionados tanto internos (Fortalezas y Debilidades), como externos (Oportunidades y Amenazas) para posteriormente realizar una priorización de ellos y determinar cuales serán de mayor utilidad para la elaboración de la Matriz FODA y establecimiento de estrategias.

Una vez realizadas la priorización y determinadas las Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas se procede a realizar la Matriz FODA conjuntamente con las estrategias aplicadas a: Fortalezas / Oportunidades (**MAXI-MAXI**), Fortalezas / Amenazas (**MAXI-MINI**), Debilidades / Oportunidades (**MINI-MAXI**), Debilidades / Amenazas (**MINI-MINI**).

Gráfico No. 76: Matriz FODA

MATRIZ FODA

| | FUERZAS INTERNAS (F) | DEBILIDADES INTERNAS (D) |
|---|---|---|
| | Distribución exclusiva de los productos de PRONACA Ubicación geográfica estratégica Experiencia de distribución en la zona (conocimiento de las vías) Imagen de marca reconocida en el sector | Plan estratégico poco definido Inadecuada gestión financiera Poco control a los procesos después de ser realizados Poca información de los competidores |
| OPORTUNIDADES EXTERNAS (O) | MAXI-MAXI | MINI-MAXI |
| Acceso a nuevos mercados para la expansión por incremento de la industria dedicada a la venta de alimentos Incremento de la población en la zona de influencia (Imbabura-Carchi) Aumento de la demanda en área geográfica rural no atendida aún Baja calidad del servicio por los competidores | <ol style="list-style-type: none"> 1. Desarrollo de mercados captando nuevos clientes: Penetración geográfica. 2. Desarrollar un Sistema integrado de Distribución y despacho. 3. Desarrollo de un Plan de promoción para clientes potenciales.. | <ol style="list-style-type: none"> 1. Adaptar a la fuerza de ventas a los continuos cambios del mercado. 2. Optimizar el control de los costos y gastos de logística. 3. Reformular políticas financieras para disminuir el porcentaje de cartera vencida. |
| AMENAZAS EXTERNAS (A) | MAXI-MINI | MINI-MINI |
| Posible ingreso de nuevas marcas nacionales en cada línea de productos El servicio de distribución es similar Distribuidores que realizan venta directa Cambios en las condiciones de comercialización | <ol style="list-style-type: none"> 1. Desarrollo de un Plan de publicidad y promociones para mantener la atención de clientes actuales. 2. Diseñar un sistema de control post-venta | <ol style="list-style-type: none"> 1. Crear un sistema de comunicación entre el cliente y la empresa 2. Construir el posicionamiento a través de la fidelidad en los nuevos clientes mediante el servicio personalizado. |

Fuente: Elaboración propia

5.4.2 ESTABLECIMIENTO DE LA ESTRATEGIA GENÉRICA

La estrategia genérica parte del análisis interno y externo de la empresa en el que se evidenció que la distribuidora debe establecer una estrategia de enfoque diferenciado en el mercado ya que conoce bien a sus clientes, y se adapta a su comportamiento, adaptando a su vez la logística necesaria para cumplir con los pedidos oportunamente, por lo tanto, la estrategia genérica será la siguiente:

“Afianzar el mercado actual de la empresa y expandir el mercado potencial mediante el aprovechamiento de las variables principales como posicionamiento de marca que poseen los productos PRONACA, el conocimiento del tipo de clientes y mejorando los criterios de mercadeo, operativos y financieros que parten de las fortalezas adquiridas.”

5.4.3 ESTABLECIMIENTO DE ESTRATEGIAS ORGANIZACIONALES

Las estrategias que se presentan a continuación buscan contribuir a la implementación de la estrategia genérica. Las estrategias se presentan en 3 aspectos:

- LOGÍSTICA

- Desarrollar un Sistema integrado de Distribución y despacho.
- Diseñar un sistema de control post-venta

-FINANCIERO

- Optimizar el control de los costos y gastos de logística.
- Reformular políticas financieras para disminuir el porcentaje de cartera vencida.

-SERVICIO AL CLIENTE

- Crear un sistema de comunicación entre el cliente y la empresa
- Construir el posicionamiento a través de la fidelidad en los nuevos clientes mediante el servicio personalizado.

CAPÍTULO 6

PLAN ESTRATÉGICO DE MERCADEO

6.1 INTRODUCCIÓN

El plan estratégico de mercadeo consiste en el análisis permanente de las necesidades del mercado en el que DISALTOB se desenvuelve como: consumidores, competidores y otras fuerzas del entorno que puedan combinarse con otras variables estratégicas para alcanzar una estrategia integrada empresarial, con el objetivo de diferenciarse de los competidores inmediatos, asegurándole una ventaja competitiva sustentable.

Las variables estratégicas que integran este plan de mercadeo constituyen lo que se denomina mezcla de marketing. Los elementos que conforman el marketing estratégico incluyen una oferta de mercado definida por las variables tales como: el producto o servicio, el precio, la distribución y la promoción o comunicación, conocidas como las 4 P.

La función del marketing estratégico consiste en seguir la evolución del mercado al que se vende (Provincia de Imbabura y parte de Carchi) e identifica las zonas de influencia actuales o potenciales, analizando las necesidades de los consumidores y orientando a la empresa hacia oportunidades atractivas, que se adaptan a sus recursos y que ofrecen un potencial de crecimiento y rentabilidad.

La diferencia entre el diseño estratégico y el plan estratégico de mercadeo de DISALTOB radica en que las estrategias de marketing desempeñan un papel fundamental en la mezcla de marketing, mientras que en el diseño estratégico se plantean estrategias que abarquen toda la organización en sí.

6.2 MISIÓN, VISIÓN Y OBJETIVOS DE MERCADEO

Misión

“Nuestra obligación es comercializar y distribuir productos de calidad como son los de las líneas de PRONACA, tomando en cuenta el mercado al que nos dirigimos y sus cambios, a más de la mezcla de marketing estratégico que se debe utilizar para lograr un mejor posicionamiento en el mismo”.

Visión

“Nuestra visión al 2009 es posicionar otros tipos de productos alimenticios y agrícolas, para ello será necesario fortalecer nuestra alianza estratégica con PRONACA, manteniendo lo que nos caracteriza como es la calidad en el servicio e higiene de los productos.”

Objetivos del Plan de Mercadeo

Objetivo General

Establecer un plan estratégico de mercadeo y las estrategias a utilizarse en cada una de las 4P (Producto, Precio, Plaza, Promoción) que permitan asegurar e incrementar los ingresos por venta para los próximos años.

Objetivos Específicos

- Establecer el nivel actual de ventas dependiendo de la familia de productos y sus proyecciones al año siguiente.
- Mantener el nivel actual de aceptación de los precios en un mercado en que estos no se pueden controlar sino con la diferenciación del servicio.
- Incrementar las ventas en un 12% anual con productos actuales en los mercados tanto atendidos como potenciales.

- Aumentar el control sobre los canales de distribución basándose en la reestructuración de las rutas.
- Aumentar el número de clientes partiendo de un sistema de comercialización y distribución más ágil y eficiente.

6.3 SEGMENTACIÓN DE MERCADO

El Mercado al cual se dirige DISALTOB está conformado por los clientes mayoristas y detallistas de la zona de influencia, dicho mercado será segmentado en base a los factores que se mencionan a continuación:

6.3.1 POR DEMOGRAFÍA

Descripción de la industria donde se mueve el negocio.

La empresa tiene el propósito de distribuir productos de consumo masivo de las líneas de PRONACA, extendiendo sus actividades hasta lo que es actualmente: un grupo plenamente integrado del sector de la industria alimenticia que abarca desde la recepción de pedidos hasta su distribución.

DISALTOB ofrece el servicio de distribución y venta, siguiendo las normas sanitarias más estrictas y la más escrupulosa limpieza de los equipos de almacenamiento y medios de transporte.

El negocio esta localizado en la sierra norte, específicamente en un sector estratégico de la Provincia Imbabura como es junto al mercado mayorista de la ciudad de Ibarra.

6.3.2 POR VARIABLES OPERATIVAS

Perfil del consumidor

Debido a que son alimentos de consumo masivo y la mayor parte de ellos son productos de primera necesidad como: el arroz, aceite, algunos embutidos y conservas, pueden ser consumidos por cualquier persona de distinta edad,

además pueden ser adquiridos fácilmente por las amas de casa quienes se encargan del cuidado del hogar o personas solas sin importar su género, en tiendas, supermercados, bodegas, etc.

6.3.3 ENFOQUES DE COMPRA

Criterios de compra

El servicio y los productos que la empresa ofrece poseen varias características indispensables para tener satisfechos a sus clientes como son: el servicio rápido, variedad en productos y precios accesibles, estos factores permiten que al momento de realizar la compra los clientes prefieran realizarlas en DISALTOB.

Calidad del producto

Se garantiza la calidad del producto gracias a una rigurosa selección del mismo en la planta procesadora de PRONACA, por otro lado DISALTOB tiene como carta de presentación la calidad en el servicio de almacenamiento, venta y distribución. El producto tiene un nivel alto de aceptación en los intermediarios y consumidores finales.

6.3.4 FACTORES DE SITUACIÓN

Descripción del producto / servicio que se comercializa / ofrece.

Servicio: “venta y distribución de productos de PRONACA”

Se inicia desde el abastecimiento de los productos por parte de PRONACA, posteriormente se reciben los pedidos de los clientes, mismos que pasan a bodega para realizar la selección, pesado y enfundado, estos datos son entregados al facturador para preparar guías de remisión y facturas, se preparan rutas de despacho y se carga los pedidos en los camiones repartidores a ser entregados al día siguiente. La factura puede ser cobrada por los camiones distribuidores o por los vendedores.

Características del servicio

Los requisitos que debe cumplir la distribuidora para ofrecer un servicio de mayor calidad y que según la investigación realizada a través de entrevistas con los clientes más representativos según la investigación de mercado, son los siguientes:

- Cumple con normas de higiene ante todo, principalmente en la cadena de frío y presentación personal de vendedores, despachadores y mantenimiento de los vehículos repartidores.
- Fácilmente accesible, con el objetivo de que se pueda adquirir productos extras a través de la visita de los clientes a la distribuidora.
- Confiable, Evitando especulaciones sobre precios especialmente.
- Tiempo de entrega oportuno, Priorizando rutas y clientes para un mejor despacho de los productos.

6.3.5 CARACTERÍSTICAS PERSONALES

Como se mencionó anteriormente DISALTOB se enfoca a clientes detallistas y mayoristas, ofreciendo un buen servicio, calidad, variedad en los productos y precios accesibles dentro del margen establecido por el proveedor; por lo que busca que ellos de igual manera satisfagan las necesidades de los consumidores finales ofreciendo un buen trato a los clientes, con productos de calidad y cuyos precios se ajusten a los dados por la empresa.

La lealtad de los clientes a los que DISALTOB atiende permite que influyeran a clientes potenciales, debido a las referencias que estos emiten con sus colegas dando un buen criterio del producto y el servicio, creando así un efecto dominó o reacción en cadena.

6.4 ANÁLISIS DE LA OFERTA Y DEMANDA FUTURAS EN DISALTOB

El sistema de economía de mercado, para desarrollar sus funciones, descansa en el libre juego de la oferta y la demanda. En este caso se observa que según las investigaciones realizadas los planes de cada comprador y cada vendedor son totalmente independientes del resto de compradores y vendedores, es decir no siguen un patrón común para realizar sus actividades de compra y / o venta, cada uno de los planes de los compradores o vendedores depende de las propiedades objetivas del mercado y no de conjeturas sobre posibles comportamientos de los demás.

6.4.1 DEMANDA NO CUBIERTA

La demanda pretende cuantificar el volumen de bienes o servicios que el consumidor podrá adquirir de la producción del proyecto. El principal propósito que se persigue con el análisis de la demanda es determinar y medir los requerimientos del mercado con respecto al bien o producto que se oferta, así como determinar la participación del mismo en la satisfacción de dicha demanda. La demanda no cubierta esta representado por 969 clientes proyectados al 2007, en base del porcentaje de crecimiento poblacional representado por 3, 6% lo que muestra una demanda proyectada en el siguiente cuadro.

Tabla No. 12 Proyección de la Demanda No Cubierta

| AÑO | NO CLIENTES |
|------------|--------------------|
| 2005 | 907 |
| 2006 | 937 |
| 2007 | 969 |
| 2008 | 1.002 |
| 2009 | 1.035 |

Fuente: Elaboración propia

Tabla No. 13: Demanda no cubierta por producto en kilos

| DEMANDA POR PRODUCTO (KG) | | | |
|----------------------------------|----------------|----------------|----------------|
| ARTÍCULO | 2007 | 2008 | 2009 |
| SUBTOTAL POLLOS | 429925 | 478633 | 543280 |
| SUBTOTAL CERDO | 196432 | 218686 | 248223 |
| SUBTOTAL EMBUTIDOS | 227508 | 253283 | 287493 |
| SUBTOTAL: FISH | 25781 | 28701 | 32578 |
| SUBTOTAL ARROZ | 103674 | 115419 | 131009 |
| SUBTOTAL CONSERVAS | 121233 | 134967 | 153197 |
| SUBTOTAL PROCAN | 32698 | 36402 | 41319 |
| TOTAL (KILOS) | 1137249 | 1266091 | 1437099 |

Fuente: Elaboración propia

6.4.2 Oferta Futura del mercado

El propósito de DISALTOB al realizar el análisis de la OFERTA es conocer los principales requerimientos del mercado actual y potencial al que atiende para poder determinar su participación en ellos y saber cuan acogidos son los productos de PRONACA en la zona de influencia (Imbabura - Carchi). Sin embargo la información escasa que se obtiene del mercado y de la competencia por el sigilo con el que se manejan estos datos así como la inexistencia de una proyección de la información del sector, hace que se tomen datos de las cantidades vendidas como un dato histórico para proyectarlas y determinar una oferta a futuro.

Hay una serie de factores determinantes de las cantidades que los consumidores desean adquirir de cada bien por unidad de tiempo, tales como las preferencias, la renta o ingresos en ese período, los precios de los demás productos y, sobre todo, el precio de los propios productos en cuestión.

En este caso para estudio y demostración se ha tomado en cuenta la evolución de los productos más vendidos en cantidades, lo que permite determinar la oferta de los productos en el mercado, además del nivel de aceptación de los clientes con referencia a los productos según la investigación de mercado presentada anteriormente. Como lo muestran los siguientes datos a continuación.

Tabla No 14: Proyección de la Oferta Futura

| AÑO | Porcentaje | OFERTA no. clientes |
|--------------|------------|---------------------|
| 2005 | | - |
| 2006 | 5% | 45 |
| 2007 | 10% | 94 |
| 2008 | 15% | 145 |
| 2009 | 20% | 200 |
| TOTAL | 50% | 485 |

Fuente: Elaboración propia

Tabla No. 15: Proyección de la Oferta Futura En Kilos

| OFERTA FUTURA DISALTOB POR PRODUCTO (KG) | | | |
|---|---------------|---------------|---------------|
| ARTÍCULO | 2007 | 2008 | 2009 |
| SUBTOTAL POLLOS | 41573 | 69430 | 105192 |
| SUBTOTAL CERDO | 18995 | 31723 | 48062 |
| SUBTOTAL EMBUTIDOS | 21999 | 36741 | 55665 |
| SUBTOTAL: FISH | 2493 | 4163 | 6308 |
| SUBTOTAL ARROZ | 10025 | 16743 | 25366 |
| SUBTOTAL CONSERVAS | 11723 | 19578 | 29662 |
| SUBTOTAL PROCAN | 3162 | 5280 | 8000 |
| TOTAL (KILOS) | 109969 | 183659 | 278256 |

Fuente: Elaboración propia

6.5 ESTRATEGIAS DE LA MEZCLA DE MARKETING

6.5.1 Relacionadas con el PRODUCTO/ SERVICIO

Como se mencionó anteriormente DISALTOB ofrece el servicio de distribución y venta de productos de consumo masivo de las líneas de PRONACA, siguiendo todas las normas de higiene y eficiencia en el servicio que siempre le ha caracterizado.

Para ofrecer un mejor servicio y con esto lograr un mejor posicionamiento y ventajas sobre la competencia se ha establecido las siguientes estrategias.

- Adaptar a la fuerza de ventas a los continuos cambios del mercado.

- Construir el posicionamiento a través de la fidelidad en los nuevos clientes mediante el servicio personalizado.

6.5.2 Relacionadas con el PRECIO

No es factible que se establezcan estrategias relacionadas con el precio ya que estos están dados por el proveedor., pero cabe mencionar que el proveedor en ciertos períodos utiliza promociones como descuentos en los precios del 10% o 5% dependiendo de la demanda del producto, o el “2 por 1” utilizado en ciertos productos que tienen poca salida; estas estrategias que aplica PRONACA favorece a la distribuidora ya que permiten ingresos extras.

6.5.3 Relacionadas con la DISTRIBUCIÓN

La actividad principal de la empresa es la distribución, es por eso que este punto es su fuerte al momento de definir estrategias que permitan llegar al cliente de una manera ágil y simple.

Para poder determinar que estrategias utilizar en este elemento fundamental de la mezcla de marketing, primero se determinará que tipo de canal de distribución utiliza DISALTOB.

- Desarrollo de mercados captando nuevos clientes.: Penetración geográfica.

6.5.4 Relacionadas con la COMUNICACIÓN

En DISALTOB es muy importante este punto ya que es la clave para persuadir a los clientes que integran los mercados actuales y objetivos de la empresa, brindándoles información sobre la diversidad de productos que ofrece que se desarrollan dentro de la misma.

- Desarrollar un plan de publicidad y promociones para mantener la atención de clientes actuales.
- Desarrollar un plan de promoción para clientes potenciales.

6.6 ESTRATEGIAS DE PORTER

6.6.1 Concentración o enfoque de especialista

La distribuidora está enfocada principalmente a abastecer a clientes mayoristas y detallistas dentro de la zona de influencia (Imbabura y Carchi), pero busca expandir su mercado dentro de la misma zona llegando a nuevos negocios establecidos tratando de posicionar sus productos antes que sus principales competidores.

- Desarrollo de mercados captando nuevos clientes: Penetración geográfica.

El establecer estrategias de concentración permite que DISALTOB perciba su ventaja competitiva de una manera más técnica, es decir que tiene un fuerte posicionamiento en la mente de los consumidores al distribuir productos de marca reconocida y aceptable como son los de PRONACA, con precios accesibles.

CAPÍTULO 7

PLAN OPERATIVO DE MERCADEO

7.1 INTRODUCCIÓN

El plan operativo considera el programa de trabajo a realizarse durante el tiempo determinado para la aplicación del plan estratégico de mercadeo. En este caso y se realizará anualmente.

La dirección de “DISALTOB” ha visto la necesidad de adoptar algunas actividades para la realización de alternativas correspondientes a cada estrategia, cabe resaltar que las alternativas que se muestran a continuación forman parte de la operación normal de la empresa.

7.2 PLAN OPERATIVO DE LAS ESTRATEGIAS DE LA MEZCLA DE MARKETING.

Este Plan permite planificar y organizar el trabajo en función a las necesidades y posibilidades de la distribuidora, se determinan las actividades que permitirán el desarrollo de las diferentes estrategias, sus indicadores, recursos a emplearse y responsables de cada proceso; a continuación se muestra el plan operativo en base a las estrategias de marketing siguientes:

Relacionadas con el PRODUCTO/ SERVICIO

- Adaptar a la fuerza de ventas a los continuos cambios del mercado.
- Construir el posicionamiento a través de la fidelidad en los nuevos clientes mediante el servicio personalizado.

Relacionadas con el PRECIO

Como se mencionó anteriormente no se puede establecer estrategias de precio ya que estos están dados por el proveedor PRONACA.

Relacionadas con la DISTRIBUCIÓN

- Desarrollo de mercados captando nuevos clientes.: Penetración geográfica.

Relacionadas con la COMUNICACIÓN

- Desarrollar un plan de publicidad y promociones para mantener la atención de clientes actuales.
- Desarrollar un plan de promoción para clientes potenciales.

PLAN OPERATIVO DE DISALTOB

Gráfico No. 77: Aplicación del Plan Operativo

| | | | | RECURSOS | | |
|--|--|--------------------|---|---|---|---------------------------------------|
| Estrategia | Planes operativos | Responsable | Indicadores | Físicos | RRHH | Financieros |
| Adaptar a la fuerza de ventas a los continuos cambios del mercado | * Analizar las necesidades reales de información del cliente. | Jefe de Ventas | Incremento nivel de ventas mensuales (8%), productos nuevos vendidos (5%), disminución de reclamos al mes (25%) | Infraestructura, documentación otorgada por PRONACA | PERSONAL DE ADMINISTRACIÓN, DESPACHO Y DISTRIBUCIÓN | PROPIOS DE LA EMPRESA COMO DE PRONACA |
| | * Instruir y actualizar al vendedor con la información que brinda PRONACA constantemente. | Jefe de Ventas | | | | |
| | * Reducir los tiempos en un 25% aproximadamente para cumplir eficazmente con despachos en los canales de distribución. | Jefe de Ventas | | | | |
| Construir el posicionamiento a través de la fidelidad en los nuevos clientes mediante el servicio personalizado. | *Determinar la conducta de los clientes de manera grupal. | Jefe de Ventas | No. de visitas efectivas del vendedor (200)clientes por mes | Documentación, material publicitario, equipo del vendedor | JEFE DE VENTAS, SUPERVISOR DE VENTAS Y VENDEDORES | PROPIOS DE LA EMPRESA |
| | *Estudiar al cliente y como poder satisfacer sus necesidades | Vendedores | | | | |
| | * Capacitar periódicamente a la fuerza de ventas. | Vendedores | | | | |
| Desarrollo de mercados captando nuevos clientes: Penetración geográfica | * Diseño de un sistema que permita el sondeo por rutas de nuevos clientes. | Jefe de Ventas | No. De clientes aperturados en el mes (10) clientes nuevos por vendedor | PDA, ruterros, mapas, equipos informáticos y vehículo. | PERSONAL DE ADMINISTRACIÓN, DESPACHO Y DISTRIBUCIÓN Y FACTURACIÓN | PROPIOS DE LA EMPRESA |
| | * Determinar la ubicación de los clientes. | Jefe de Ventas | | | | |
| | * Delinear un cronograma de visitas. | Vendedores | | | | |

| | | | | | | |
|---|--|-----------------------------|---|---|---|---------------------------------------|
| Desarrollar un plan de publicidad y promociones para mantener la atención de clientes actuales. | * Diseño de un plan de promoción. | Jefe de Ventas | Nivel de ventas promedio en la semana. | Material publicitario brindado por la empresa, así como por PRONACA | JEFE DE VENTAS, SUPERVISOR DE VENTAS Y VENEDORES Y ADMINISTRACIÓN | PROPIOS DE LA EMPRESA COMO DE PRONACA |
| | * Ejecución del plan de promoción. | Vendedores Administrador | | | | |
| Desarrollar un plan de promoción para clientes potenciales. | * Establecimiento de un plan de promoción. | Jefe de Ventas | No. de clientes nuevos. (10) clientes en el mes por vendedor. | Útiles de Oficina, Servicios Básicos (luz), promociones e incentivos. | JEFE DE VENTAS, SUPERVISOR DE VENTAS Y VENEDORES Y ADMINISTRACIÓN | PROPIOS DE LA EMPRESA COMO DE PRONACA |
| | * Analizar costo-beneficio de la promoción y los componentes que el plan requiere. | Asistente administración | | | | |
| | * Ejecutar el plan de promoción | Administrador | | | | |

Fuente: Elaboración propia

7.3 PLAZOS DE EJECUCIÓN DEL PLAN OPERATIVO

Tabla No. 16: Plazos de Ejecución del Plan Operativo

| Estrategia | Planes operativos | Frecuencia de Ejecución |
|--|---|--------------------------------|
| Adaptar a la fuerza de ventas a los continuos cambios del mercado | * Analizar las necesidades reales de información del cliente. | SEMANTAL |
| | * Instruir y actualizar al vendedor con la información que brinda PRONACA constantemente. | DIARIO |
| | * Reducir los tiempos en un 25% aproximadamente para cumplir eficazmente con despachos. | MENSUAL |
| Construir el posicionamiento a través de la fidelidad en los nuevos clientes mediante el servicio personalizado. | *Determinar la conducta de los clientes de manera grupal. | TRIMESTRAL |
| | *Estudiar al cliente y como poder satisfacer sus necesidades | TRIMESTRAL |
| | Capacitar periódicamente a la fuerza de ventas. | TRIMESTRAL |
| Desarrollo de mercados captando nuevos clientes: Penetración geográfica | * Diseño de un sistema que permita el sondeo por rutas de nuevos clientes. | SEMESTRAL |
| | * Determinar la ubicación de los clientes. | SEMESTRAL |
| | Delinear un cronograma de visitas | TRIMESTRAL |
| Desarrollar un plan de publicidad y promociones para mantener la atención de clientes actuales. | * Diseño de un plan de promoción. | SEMESTRAL |
| | * Ejecución del plan de promoción. | SEMESTRAL |
| Desarrollar un plan de promoción para clientes potenciales. | * Establecimiento de un plan de promoción. | SEMESTRAL |
| | * Analizar costo-beneficio de la promoción y los componentes que el plan requiere. | SEMESTRAL |
| | * Ejecutar el plan de promoción | SEMESTRAL |

Fuente: Elaboración propia

El cronograma respectivo a este plan de ejecución se encuentra en el *anexo # 13*. La frecuencia de ejecución del presente plan operativo no tiene fecha de inicio o fin debido a que una vez puesto en marcha su ejecución es permanente, adaptándose a un proceso de mejora continua.

7.4 PLANES DE CONTINGENCIAS GENERALES

La empresa se prepara para disminuir al mínimo las posibilidades de que al presentarse problemas estos afecten su imagen y cumplimiento de los objetivos propuestos, por lo cual, se presenta un plan de contingencias que será tomado en cuenta por todos los funcionarios de la empresa para mantener la calidad de servicio al cliente

Problemas:

Los siguientes son los principales problemas que la empresa considerará para luego proponer soluciones a priori, de tal manera que se logren minimizar los impactos negativos.

Problema

DISALTOB tenga problemas para proveer a sus clientes por falta de stock en bodega.

Estrategias:

- * Mantener alianzas comerciales con otros proveedores de PRONACA de zonas próximas.

Tácticas:

- . Búsqueda de distribuidores zonales PRÓXIMOS que suministren productos de PRONACA en las localidades más cercanas.
- * Estudio de precios, costos y de factibilidad de la compra a otro distribuidor de PRONACA de otra zona.

Resultados Esperados:

Optimistas: Estar protegidos cuando DISALTOB tenga problemas para proveer a sus clientes.

Pesimistas: No contar con el stock suficiente como para proveer a los clientes y no tener convenios con las otras distribuidoras que la puedan abastecer hasta que consiga lo que requiera.

Problema

Disminución anormal de la cartera de clientes (mayor al 25%)

Estrategias:

- * Programa de publicidad en negocios y establecimientos de toda la zona de influencia (Imbabura y Carchi).
- * Diseñar un modelo estandarizado de atención al cliente.

Tácticas:

- Visita y seguimiento a clientes importantes que dejaron de adquirir productos de PRONACA.

Resultados Esperados:

Optimistas: Recuperar la cartera de clientes en un 75%.

Pesimistas: No poder recuperar en un porcentaje considerable la cartera vencida por malas gestiones con los clientes.

CAPÍTULO 8

ESTUDIO FINANCIERO

8.1. INTRODUCCION

Con el presente estudio financiero se determinará la factibilidad de realización del proyecto, se determinarán valores basados en los gastos, costos y nivel de ventas obtenidos de las operaciones de la empresa, los mismos que al ser proyectados permitirán evaluar su incidencia en la actividad de la distribuidora.

El análisis se realizará dentro de un escenario económico aproximado a las circunstancias reales de la vida del proyecto, integrando como se señaló anteriormente los recursos necesarios para la instalación, así como los ingresos obtenidos mediante la proyección de las ventas.

Una vez realizado el estudio económico y financiero, se obtendrán los resultados que aseguren los recursos que dispondrá el plan de mercadeo estratégico de la empresa a realizarse con el proyecto.

8.2. INVERSIONES DEL PROYECTO

Las inversiones constituyen las cantidades que se invierten en la actualidad, con la esperanza de obtener rentabilidad a futuro.

Por lo tanto, se determinará el total de recursos que se llamarán inversiones y para dicho fin, se clasificarán en dos categorías o tipos: fijas y capital de trabajo.

8.2.1 INVERSIONES DE CAPITAL FIJO

Son aquellas que se realizan para adquirir bienes tangibles, los cuales se utilizarán en el proceso de operación del proyecto o que servirán de apoyo en la operación normal de la empresa.

A continuación se presenta las siguientes inversiones fijas como incremento por parte del proyecto:

Tabla No. 17: Inversiones Fijas Proyectadas Al 2007

| INVERSIONES | VALOR |
|--|--------------|
| CUENTAS | |
| Vehículo (camioneta con furgón de frío) | 17000 |
| Equipo oficina (PC, impresora, regulador) | 1325 |
| Muebles oficina(mesa, 4 sillas, escritorio) | 500 |
| PDA (Similar a una PALM) | 750 |
| TOTAL | 19575 |

Fuente: Elaboración propia

Las cuentas y los valores que se encuentran en la tabla son valores estimados a precios reales actuales en referencia a activos fijos que se necesitarán a futuro por el funcionamiento del proyecto.

8.2.2. CAPITAL DE TRABAJO

El capital de trabajo se refiere a los elementos o recursos que la empresa requiere para incrementar los pedidos al proveedor *en referencia a los nuevos clientes detallistas*. El capital de trabajo sirve para financiar el desfase que surge en el momento en que se realizan gastos y el período en el cual se obtienen ingresos económicos por concepto de ventas. Las siguientes cuentas forman parte para el cálculo del capital de trabajo de la empresa.

Tabla No.18: Cuentas que intervienen en Cálculo del Capital de Trabajo

| COD | CUENTA | COD | CUENTA |
|------------|-------------------------------|------------|--|
| 11 | Activo Corriente | 21 | Pasivo Corriente |
| 111 | Caja | 212 | Obligaciones |
| 112 | Bancos | 213 | Proveedores |
| 114 | Cta. y Doc. x Cobrar | 214 | Gastos Acum. x Pagar |
| 115 | Inventarios | 215 | Impuestos y Contrib. x pagar |
| 116 | Gastos Anticip. y Otras C x C | 217 | Ingres. Anticip. y Otras Cuentas por Pagar |
| | | | |

Fuente: Elaboración propia

Gráfico No 78: Capital de Trabajo

| Capital de Trabajo anual (al 2007) | | | | |
|--|------------------|------------------|------------------|------------------|
| cuenta | V. AÑO 04 | V. AÑO 05 | V. AÑO 06 | V. AÑO 07 |
| Activo Corriente | 325.105,40 | 377.122,26 | 437.461,83 | 507.455,72 |
| Pasivo Corriente | -263.509,38 | -305.670,88 | -354.578,22 | -411.310,74 |
| CAPITAL DE TRABAJO NETO | 61.596,02 | 71.451,38 | 82.883,60 | 96.144,98 |
| SIN PROYECTO Activo Circulante - Pasivo Circulante = 96.144.98 | | | | |
| CON PROYECTO Activo Circulante - Pasivo Circulante = 112.109,20 | | | | |

Fuente: Información proyectada de los balances del año 2005

Elaboración propia

El cuadro anterior indica que el capital de trabajo habrá aumentado, es decir que la capacidad que tiene la empresa de cubrir el desfase entre los ingresos y los gastos será mayor.

8.3. COSTOS Y GASTOS DEL PROYECTO

El servicio de distribución tendrá los costos y gastos de operación (de servicio de logística de distribución y fuerza de ventas) , los administrativos, los de mercadeo.

Los costos de operación incrementales de la empresa DISALTOB están dados fundamentalmente por los insumos y equipos extras que con el proyecto se necesitan durante el proceso de operación del servicio ofrecido, el cual se establece en el cuadro de costos esperados calculados a tres años en el flujo de caja que se lo realizará posteriormente.

Los costos de administración incrementales provendrán de la función administrativa dentro de la empresa, como son los sueldos del personal extra que se contratará por dichas modificaciones en la estructura de la empresa en especial en dicha área. También se incluirán dentro de estos costos, los gastos de oficina en general; material de consulta, útiles de oficina, servicio de Internet, pago de servicios básicos.

Los costos del proyecto de mercadeo, serán los siguientes, tomando en cuenta que el proyecto de DISALTOB cubrirá la gestión de 4 planes estratégicos de mercadeo:

A continuación se detallarán los costos de de los rubros anteriores.

8.3.1 COSTOS Y GASTOS PROYECTADOS AL 2007

FIJOS Y VARIABLES

Por requerimientos de PRONACA, los costos de fuerza de ventas, con los costos de logística de distribución, serán considerados unidos, para añadir a los costos de mercadería.

A continuación se presenta las tablas de gastos de logística, ventas y marketing que se van a incurrir en el primer año del proyecto, basados en datos proyectados del 2005:

Costo de venta incrementales al 2007

Los costos de venta al igual que los ingresos se obtienen tomando como referencia la proyección de demanda insatisfecha que se cubrirá (10% en el primer año, con un incremento del 15% al segundo año y un 20% al tercer año), como se muestra a continuación.

Tabla No. 19: Costos de Ventas proyectados al 2007

COSTO DE VENTAS PROYECTADOS AL 2007

| AÑO | COSTO DE VENTAS |
|------------|------------------------|
| 2007 | 79572 |
| 2008 | 123049 |
| 2009 | 169808 |

Fuente: Elaboración propia

Tabla No. 20: Gastos de Logística y Ventas

| GASTO DE VENTAS Y LOGISTICA | (ANUALES) |
|---|------------------------------|
| CUENTAS | Costo anual(al 2007) |
| Combustible y ABC | 3100 |
| MANTENIMIENTO VEHÍCULOS | 1200 |
| Sueldos (un vendedor, un chofer, y un despachador adicionales) | 9240 |
| TOTAL | 13540 |
| | |

Fuente: Elaboración propia

Los costos en tales rubros se incrementarán debido a que para poner en marcha el proyecto se debe mejorar en estos aspectos, haciendo énfasis en la contratación de personal extra, así como, en el incremento en los costos de combustible por el nuevo vehículo.

Tabla No. 21: Costo de Mercadeo

| DESCRIPCION | COSTO ANUAL |
|--------------------------------|--------------------|
| Costo material publicitario | 2587 |
| Costo incentivos – promociones | 2334 |
| Capacitación personal | 6600 |
| Servicio post venta | 480 |
| Uniformes personal | 450 |
| TOTAL | 12451 |

Fuente: Elaboración propia

Se presentan dos cuadros por separado debido a que la empresa no cuenta con un presupuesto para mercadeo y publicidad y que se debe incluir como parte del flujo proyectado que más adelante se presenta.

Como presupuesto dentro del área de publicidad y mercadeo se toma en cuenta la capacitación del personal, con referencia al trato hacia el cliente por parte del vendedor y del despachador, por el contacto más cercano que estos tienen; y uniformes debido a la imagen que se debe mostrar al cliente gana reconocimiento como parte del mercadeo.

8.4. INGRESOS INCREMENTALES

Con la información obtenida en el estudio de mercado y mediante los datos tomados del censo realizado por PRONACA, con referencia a la demanda insatisfecha en las provincias de Imbabura y Carchi, se determinará cual será el porcentaje de la misma que el proyecto cubrirá, con lo cual, se podrá realizar una estimación aproximada del volumen de ventas y en base a esto,

En base al cálculo de la demanda (Kg.) a cubrir por DISALTOB, se pronosticarán los ingresos anuales para todo el horizonte de planeamiento del proyecto.

Tanto el precio de venta, como la cantidad que se espera cubrir, serán registradas de forma anual. El horizonte temporal del proyecto son 3 años, en los cuales se espera cubrir toda la zona, más adelante, se determinará si es rentable ofertar el servicio en cuestión.

Los ingresos se obtienen tomando como referencia la proyección de demanda insatisfecha que se cubrirá (10% en el primer año, con un incremento del 15% al segundo año y un 20% al tercer año).

Con los datos anteriores, se obtiene el siguiente presupuesto de ventas e ingresos: Se debe justificar la tabla. Introducción de los 454 clientes potencialmente cautivos a DISALTOB, que se puede aumentar, el primer año, por esfuerzo de ventas, se captará únicamente el 10%, en el segundo año se aumentará adicionalmente un 15% (total un 25% del mercado incremental Y finalmente al tercer año el 20% del mercado incremental al que puede acceder DISALTOB.

Tabla No. 22: Presupuesto de ventas e ingresos estimado anualmente

| VENTAS PROYECTADAS AL 2007 | |
|----------------------------|--------|
| AÑO | VALOR |
| 2007 | 87104 |
| 2008 | 134697 |
| 2009 | 185881 |
| | |

Fuente: Elaboración propia

8.5. FLUJO DE FONDOS

El Flujo de fondos es el documento donde se consignan los pronósticos de egresos en efectivo que permiten apreciar como fluye el dinero. Es un indicador de los fondos disponibles período a período, así como los pagos que deben efectuarse. El flujo de caja mide los ingresos y egresos en efectivo, permitiendo observar si efectivamente se contará con los recursos necesarios para mantener las operaciones de la empresa.

A continuación, se presenta el flujo de fondos con y sin proyecto, los datos para la elaboración del los flujos fueron tomados de los balances de DISALTOB específicamente de los años 2004 y 2005.

Tabla No. 23: Flujo de Caja sin proyecto

DISALTOB

FLUJO DE CAJA SIN PROYECTO

| | 2004 | 2005 | 2006 | 2007 | 2008 | 2009 |
|------------------------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|----------------|------------------|
| Cobranza en efectivo | 2054417,9 | 2396705,1 | 2418260,7 | 2488390,3 | 2560553,6 | 2634809,6 |
| TOTAL INGRESOS | 2054417,9 | 2396705,1 | 2418260,7 | 2488390,3 | 2560553,6 | 2634809,6 |
| EGRESOS | | | | | | |
| COSTOS Y GASTOS | 1904450,6 | 2274102,4 | 2160620,6 | 2228192,2 | 2312445 | 2381433,7 |
| Costo de Ventas | 1904450,6 | 2319482,4 | 2209152,6 | 2275427,2 | 2343690 | 2414000,7 |
| Dscto en Compras | 0 | -45380 | -48532 | -47235 | -31245 | -32567 |
| Gastos Administrativos | 46253,34 | 57466,83 | 76542,25 | 77977,37 | 81401,96 | 84270,43 |
| Sueldos y Beneficios de Personales | 33222,18 | 45823,56 | 50216,09 | 52224,73 | 54313,72 | 56486,27 |
| Depreciaciones | 3047,72 | 2751,84 | 3288,34 | 3419,87 | 3556,67 | 3698,94 |
| Mantenimiento | 1613,66 | 757,35 | 1446,77 | 1504,64 | 1564,83 | 1627,42 |
| Servicios Básicos | 1988,92 | 2654,37 | 1664,85 | 1731,44 | 1800,7 | 1872,73 |
| Amortizaciones | 3461,69 | 207,56 | 604,43 | 628,61 | 653,75 | 679,9 |
| Limpieza y Nutrición | 296,05 | 215,7 | 1910,63 | 360,5 | 680,4 | 320 |

| | | | | | | |
|--|------------------|------------------|------------------|------------------|-----------------|------------------|
| Comunicaciones | 2378,63 | 3951,82 | 3555,29 | 3697,5 | 3845,4 | 3999,22 |
| Impuestos | 244,49 | 1104,63 | 13855,85 | 14410,08 | 14986,49 | 15585,95 |
| Gastos de Ventas y Log. | 75500,59 | 63142,01 | 83255,84 | 86586,06 | 90049,5 | 93651,49 |
| Sueldos y Beneficios de Personales | 44979,21 | 27195,85 | 46415,98 | 48272,62 | 50203,52 | 52211,66 |
| Depreciaciones | 13095,89 | 14574,21 | 14059,62 | 14622 | 15206,88 | 15815,16 |
| Mantenimiento | 2001,95 | 2750 | 3523,1 | 3664,02 | 3810,58 | 3963,01 |
| Servicios Básicos | 5711,59 | 5293,4 | 5767,35 | 5998,04 | 6237,97 | 6487,48 |
| Combustible | 5227,02 | 6339,57 | 6420,28 | 6677,09 | 6944,17 | 7221,94 |
| Limpieza y Nutrición | 34,59 | 352,75 | 1142,05 | 1187,73 | 1235,24 | 1284,65 |
| Comunicaciones | 1313,61 | 972,9 | 894,13 | 929,9 | 967,09 | 1005,77 |
| Impuestos | 116,36 | 1934,06 | 1771,34 | 1842,19 | 1915,88 | 1992,52 |
| Manten. Red Secundaria | 3020,37 | 3729,27 | 3261,99 | 3392,47 | 3528,17 | 3669,3 |
| Gastos Financieros | 5636,62 | 3091,76 | 48270,7 | 50201,53 | 52209,59 | 54297,97 |
| AJUSTES Y TRANSFERENCIAS | 5636,62 | 3091,76 | 48270,7 | 50201,53 | 52209,59 | 54297,97 |
| PAGOS DE ACTIVIDADES DE INVERSIÓN | | | | | | |
| COMPUTADOR | 1625 | 985,87 | 810 | | | |
| CUOTA ADQUISICIÓN VEHÍCULO | | | 47800 | | | 0 |
| COMPRA DE MOBILIARIO | 679,25 | 250 | 127,54 | | | |
| PDA | | 3500 | 325 | | | |
| TOTAL ACTIVIDADES DE INVERSIÓN | 2304,25 | 4735,87 | 49062,54 | 0 | 0 | 0 |
| | | | | | | |
| TOTAL EGRESOS | 2034145,4 | 2402538,9 | 2417751,9 | 2442957,1 | 2536106 | 2613653,6 |
| | | | | | | |
| SUPERAVIT / DEFICIT | 20272,43 | -5833,75 | 508,8 | 45433,15 | 24447,57 | 21156,08 |
| SALDO INICIAL DE CAJA | 0 | 20272,43 | 14438,68 | 14947,48 | 60380,63 | 84828,2 |
| SALDO FINAL OPERATIVO | 20272,43 | 14438,68 | 14947,48 | 60380,63 | 84828,2 | 105984,28 |

Fuente: Información obtenida de los balances contables de los años 2004 y 2005

Elaboración propia

El flujo anterior se presenta con valores reales y proyectados con los cuales DISALTOB actualmente trabaja, los principales componentes del flujo de efectivo son: los ingresos reales o que se asemejan a la realidad, costos de venta, gastos administrativos, gastos de venta y logística, gastos financieros y actividades de inversión.

El flujo muestra una utilidad para el 2009 de 105.984,28, resultado que se presenta sin intervención del proyecto.

Tabla No. 24: Flujo de Caja proyectado

DISALTOB

FLUJO DE CAJA PROYECTADO

| AÑOS | 2004 | 2005 | 2006 | 2007 | 2008 | 2009 |
|--|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| Cobranza en efectivo | 2054417,86 | 2396705,12 | 2418260,71 | 2488390,27 | 2770306,5 | 3144484,27 |
| INGRESOS DEL PROYECTO | 0 | | 0 | 87104,08 | 134697,03 | 185881,9 |
| TOTAL INGRESOS | 2054417,86 | 2396705,12 | 2418260,71 | 2575494,35 | 2905003,53 | 3330366,17 |
| EGRESOS | | | | | | |
| COSTOS Y GASTOS | 1904450,63 | 2274102,4 | 2160620,58 | 2279382,55 | 2573271,39 | 2956772,16 |
| Costo de Ventas | 1904450,63 | 2319482,4 | 2209152,58 | 2247045,4 | 2481466,67 | 2819530,55 |
| Dscto en Compras | 0 | -45380 | -48532 | -47235 | -31245 | -32567 |
| COSTO DE VENTA DEL PROYECTO | | | | 79572,15 | 123049,72 | 169808,61 |
| Gastos Administrativos | 46253,34 | 57466,83 | 76542,25 | 77977,37 | 81401,96 | 84270,43 |
| Sueldos y Beneficios de Person | 33222,18 | 45823,56 | 50216,09 | 52224,73 | 54313,72 | 56486,27 |
| Depreciaciones | 3047,72 | 2751,84 | 3288,34 | 3419,87 | 3556,67 | 3698,94 |
| Mantenimiento | 1613,66 | 757,35 | 1446,77 | 1504,64 | 1564,83 | 1627,42 |
| Servicios Básicos | 1988,92 | 2654,37 | 1664,85 | 1731,44 | 1800,7 | 1872,73 |
| Amortizaciones | 3461,69 | 207,56 | 604,43 | 628,61 | 653,75 | 679,9 |
| Limpieza y Nutrición | 296,05 | 215,7 | 1910,63 | 360,5 | 680,4 | 320 |
| Comunicaciones | 2378,63 | 3951,82 | 3555,29 | 3697,5 | 3845,4 | 3999,22 |
| Impuestos | 244,49 | 1104,63 | 13855,85 | 14410,08 | 14986,49 | 15585,95 |
| Gastos de Ventas y Log. | 75500,59 | 63142,01 | 83255,84 | 86586,06 | 90049,5 | 93651,49 |
| Sueldos y Beneficios de Person | 44979,21 | 27195,85 | 46415,98 | 48272,62 | 50203,52 | 52211,66 |
| Depreciaciones | 13095,89 | 14574,21 | 14059,62 | 14622 | 15206,88 | 15815,16 |
| Mantenimiento | 2001,95 | 2750 | 3523,1 | 3664,02 | 3810,58 | 3963,01 |
| Servicios Básicos | 5711,59 | 5293,4 | 5767,35 | 5998,04 | 6237,97 | 6487,48 |
| Combustible | 5227,02 | 6339,57 | 6420,28 | 6677,09 | 6944,17 | 7221,94 |
| Limpieza y Nutrición | 34,59 | 352,75 | 1142,05 | 1187,73 | 1235,24 | 1284,65 |
| Comunicaciones | 1313,61 | 972,9 | 894,13 | 929,9 | 967,09 | 1005,77 |
| Impuestos | 116,36 | 1934,06 | 1771,34 | 1842,19 | 1915,88 | 1992,52 |
| Manten.Red Secundaria | 3020,37 | 3729,27 | 3261,99 | 3392,47 | 3528,17 | 3669,3 |
| Gastos Financieros | 5636,62 | 3091,76 | 48270,7 | 50201,53 | 52209,59 | 54297,97 |
| AJUSTES Y TRANSFERENCIAS | 5636,62 | 3091,76 | 48270,7 | 50201,53 | 52209,59 | 54297,97 |
| PAGOS DE ACTIVIDADES DE INVERSION | | | | | | |
| COMPUTADOR | 1625 | 985,87 | 810 | | | |
| CUOTA ADQUISICION VEHICULO | | | 47850 | | | |
| VIARIOS | | | 0 | | | |
| COMPRA DE MOVILIARIO | 679,25 | 250 | 127,54 | | | |
| PDAS | | 3500 | | | | |
| TOTAL ACTIVIDADES DE INVERSION | 2304,25 | 4735,87 | 48787,54 | 0 | 0 | 0 |
| INVERSIONES DEL PROYECTO | | | | | | |
| Vehículo | | | | 17000 | | |
| Equipo oficina | | | | 1325 | | |

| | | | | | | |
|--|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|--------------------|
| Muebles oficina | | | | 500 | | |
| PDA | | | | 750 | | |
| T. ACTIVIDADES DE INVERCION DEL P | 0 | 0 | 0 | 19575 | 0 | 0 |
| | | | | | | |
| GASTO DE VENTAS Y LOGISTICA | | | | | | |
| Combustible | | | | 3100 | 3224 | 3352,96 |
| mantenimiento vehicular | | | | 1200 | 1248 | 1297,92 |
| Sueldos | | | | 9240 | 9609,6 | 9993,984 |
| | | | | 0 | 0 | 0 |
| T COSTO DE VENTAS Y LOGISTICA DEL P | 0 | 0 | 0 | 13540 | 14081,6 | 14644,864 |
| | | | | | | |
| COSTO DE MERCADEO | | | | | | |
| COSTO MATERIAL PUBLICITARIO | | | | 2587 | 2690,48 | 2798,0992 |
| COSTO INSENTIVOS – PROMOCIONES | | | | 2334 | 2427,36 | 2524,4544 |
| CAPACITACION PERSONAL | | | | 6600 | 6864 | 7138,56 |
| SERVICIO POS VENTA | | | | 480 | 499,2 | 519,168 |
| UNIFORMES PESONAL | | | | 450 | 468 | 486,72 |
| TOTAL | 0 | 0 | 0 | 12451 | 12949,04 | 13467,0016 |
| | | | | | | |
| TOTAL EGRESOS | 2034145,43 | 2402538,87 | 2417476,91 | 2539713,51 | 2823963,08 | 3217103,916 |
| | | | | | | |
| SUPERAUIT/DEFICIT | 20272,43 | -5833,75 | 783,8 | 35780,84 | 81040,45 | 113262,2544 |
| SALDO INICIAL DE CAJA | 0 | 20272,43 | 14438,68 | 15222,48 | 51003,32 | 132043,77 |
| SALDO FINAL OPERATIVO | 20272,43 | 14438,68 | 15222,48 | 51003,32 | 132043,77 | 245306,0244 |

Fuente: Información obtenida de los balances contables de los años 2004 y 2005

Elaboración propia

Como se puede observar con la inversión, costos y gastos dentro del proyecto además de las ventas y los ingresos que se genera con la demanda extra se puede tener un valor de \$245.306.02 rubro que duplica el valor obtenido en el flujo sin el proyecto.

8.6. ANÁLISIS DE LA VIABILIDAD FINANCIERA

La rentabilidad de un proyecto se puede medir de muchas formas distintas, basadas en el concepto del valor tiempo del dinero, que considera que existe siempre un costo asociado a los recursos que se utilizan en el proyecto.

Por lo tanto, es necesario utilizar herramientas que proporcionan las matemáticas financieras para tener una estimación aproximada de la rentabilidad del proyecto en cuestión, con las cuales, se podrán disponer de criterios de evaluación acertados como el VAN (Valor Actual Neto).

8.7. VALOR ACTUAL NETO (VAN) DEL FLUJO INCREMENTAL

Es el método más conocido, mejor y más generalmente aceptado por los evaluadores de proyectos. Mide la rentabilidad del proyecto en valores monetarios que exceden la rentabilidad deseada después de recuperar toda la inversión.

El cálculo del VAN se realiza mediante la fórmula que se presenta a continuación:

$$\text{VAN} = - P + \sum \text{FF} / (1+\text{TD}) + \text{VF} / (1+\text{TD})$$

Donde:

- P= inversión inicial.
- FF = Flujo de fondos del periodo N.
- VF = Valor final de periodo n.
- TD = Tasa de descuento que se aplica para llevar a valor presente (de acuerdo al banco central, el costo de oportunidad de este mercado a mayo 2006 es del 4,46% anual y es el que se tomará para el cálculo del VAN)

De acuerdo a la formula anterior, el Valor Actual Neto de una inversión es igual a los flujos de fondos descontados al costo de capital, menos el importe de la inversión inicial, de lo cual se obtiene en el horizonte temporal (en este caso 3 años) lo siguiente:

Tabla No. 25: Indicadores de Rentabilidad

| INDICADORES DE RENTABILIDAD | |
|------------------------------------|--------------|
| TASA DE DESCUENTO | 4,46% |
| VAN CON PROYECTO | \$386.825,85 |

Fuente: Tasa de Descuento (Banco Central del Ecuador a mayo 2006)

Elaboración propia

Como se observa el VAN es mayor a cero o positivo, eso significa que el negocio es viable ya que el valor de la empresa se incrementará con el tiempo debido a su operación siendo \$386.825,85 este es el valor que se estaría dispuesto a pagar por la oportunidad de seguir adelante en el mercado, sin obtener pérdidas.

CAPÍTULO 9

DISEÑO DE UN SISTEMA DE DESPACHO Y DISTRIBUCIÓN (LOGÍSTICA)

9.1 INTRODUCCIÓN

Mediante el sistema de logística se busca gerenciar estratégicamente la adquisición, movimiento, almacenamiento de productos y control de inventarios, así como todo el flujo de información asociado, a través de los cuales la organización y su canal de distribución se encausan de modo tal que la rentabilidad presente y futura de la empresa es maximizada en términos de costos y efectividad. El sistema determina y coordina en forma óptima el producto correcto, el cliente correcto, el lugar correcto y el tiempo correcto. Asumiendo que el rol del mercadeo es estimular la demanda, el rol de la logística será precisamente satisfacerla.

El desarrollo del nuevo sistema de despacho y distribución también llamado logística con el que actualmente DISALTOB cuenta requirió de un análisis de las principales falencias que presentaba su anterior sistema, falencias como: la entrega del producto sin tomar en cuenta tiempos, rutas o prioridades de entrega; por estas razones se estructuró este sistema que permitirá optimizar tiempos, recursos y espacio.

9.2 PROBLEMÁTICA (ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN)

Para realizar el sistema de despacho y distribución fue necesario tomar en cuenta hallazgos, tanto de las encuestas realizadas como de la observación directa, los cuales que se resumen en lo siguiente

- **RETRASO EN LA ENTREGA DEL PEDIDO**

La mayoría de los clientes sondeados dentro de las rutas establecidas como son: lugares de venta de comida rápida, restaurantes, tiendas y

mercados coinciden en que el producto llega muy tarde. (Observación directa)

- **ENTREGA INCOMPLETA DEL PRODUCTO**

Cuando se entregan los productos a los distintos locales pueden no tener pedidos completos, por distintas razones como: falta de producto en la distribuidora, o por falta de control en el despacho. (Observación directa)

- **COBROS MAL EFECTUADOS O PERDIDAS DE FACTURAS DE COBRO**

Existen casos en los cuales los cobros se realizaron con sobre precio, esto se debe a impresiones defectuosas en las facturas que provocan errores, o cobros realizados “al apuro” por parte del despachador, se cobra con más o menos precios dependiendo del caso, originando molestias al cliente y a la Distribuidora. (Observación directa)

- **CAMBIOS NO REALIZADOS DE PRODUCTOS CADUCADOS O EN MAL ESTADO**

Generalmente los vendedores traen a diario una lista de cambios para realizarse en los camiones despachadores, el problema en este punto surge cuando los despachadores no llevan los cambios, lo que hace que los clientes desconfíen de la atención de los vendedores. (Observación directa)

- **DEFICIENCIA EN LOS COBROS DE FACTURAS ANTERIORES**

Generalmente los vendedores no realizan cobros de todas las facturas, es por ello que envían las facturas en los carros repartidores para ser cobradas, las facturas son olvidadas o no son cobradas y retornan a la distribuidora sin motivo, ni respuesta alguna. (Observación directa)

- **MAYOR PORCENTAJE DE RETORNO DE PRODUCTOS A LA EMPRESA**

Los camiones salen a ruta y despachan el producto; hay ciertos locales que ENCUENTRAN cerrados, POR LO QUE no se PUEDE entregar el pedido; los despachadores no insisten en la entrega aún encontrándose estos locales dentro de su ruta de retorno a la distribuidora. (Observación directa)

- **EQUIVOCACIÓN EN LA ENTREGA DE LOS PEDIDOS**

Los despachadores por el apuro de retornar a la distribuidora o terminar la ruta pronto entregan los pedidos equivocadamente o incompletos originando constantemente reclamos a la empresa. (Observación directa).

9.3 PROPUESTA DE DISEÑO DEL NUEVO SISTEMA DE DESPACHO Y DISTRIBUCIÓN

9.3.1. REQUERIMIENTOS DEL SISTEMA

El presente sistema necesita de ciertos REQUISITOS que sin ningún orden en especial se menciona a continuación:

1. REDUCCIÓN DEL TIEMPO DE DESPACHO

En este caso es necesario empezar por la raíz ya que el tiempo de entrega al cliente es muy tardía, según el flujo, el proceso de carga al camión es lento, es por ello que se diseño el presente proceso para que se agilite la distribución.

2. PRIORIZACION DE ENTREGA DE PEDIDOS

En las rutas se determinan los horarios en los que el cliente necesite los productos, dando prioridad a los clientes que necesitan de estos con mayor urgencia, tales como: locales comidas rápidas, restaurantes, mercados.

3. EVALUACIÓN DEL COMPORTAMIENTO DEL DESPACHADOR Y AYUDANTE CON REFERENCIA AL PRODUCTO

El producto necesita dependiendo de su línea un manejo especial, es decir el manejo bajo las normas BPM (buenas practicas de manejo) que PRONACA exige.

Para ello primero se evaluó como aplican tales normas en los despachadores y ayudantes, luego se procederá a la capacitación en normas BPM.

9.3.2. HERRAMIENTAS A EMPLEARSE EN EL DISEÑO DEL SISTEMA DE DISTRIBUCION.

Una vez determinados los hallazgos, así como beneficios y otros factores del sistema dentro del área de logística, la alternativa más viable es organizar el sistema actual de una manera técnica para ello se utiliza las siguientes herramientas:

- ✓ FLUJOGRAMA SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA
- ✓ CHECKLIST DE TIEMPOS CON REFERENCIA AL NUEVO SISTEMA
- ✓ DIAGRAMA DE NODOS Y FLECHAS DEL NUEVO SISTEMA

Además es necesario desglosar en etapas para mayor entendimiento y aplicación en el despacho.

9.3.3. DEFINICION DE ETAPAS

La empresa cuenta con la infraestructura básica además de los elementos que forman parte de la logística de distribución, es decir, personal, vehículos, y equipos para desarrollar esta actividad que permitirán atender al cliente sin importar cual sea su ubicación dentro de la ruta asignada, es por ello que para dar un mejor servicio al cliente y mejorar el control dentro y fuera de la empresa se determinó tres etapas:

- **EVALUACIÓN DE LA SITUACIÓN Y DISEÑO DEL SISTEMA**

Se refiere al empleo de las herramientas mencionadas anteriormente para mostrar el proceso como realmente se deberá realizar el trabajo normal y el tiempo que realmente se estima ocupar en EL DISEÑO de las actividades de almacenamiento, despacho y distribución.

- **EJECUCIÓN**

Es la puesta en marcha del diseño sistema una vez determinadas y rediseñadas las actividades que tenían un funcionamiento deficiente.

- **CONTROL Y RETROALIMENTACIÓN**

Por otra parte dentro del sistema se debe incrementa un mecanismo de control de manera que se cumplan con la actividad y con el tiempo establecido Y para tomar correctivos en caso de ser necesario.

Tales etapas atraviesan la red de actividades.

9.3.4. PROCESOS DEL SISTEMA DE LOGÍSTICA

El sistema de logística cuenta con los principales procesos como son:

- **LOGISTICA DE ENTRADA.-** Ingreso, almacenamiento y registro de los productos (CONTROL DE ENTRADA).
- **LOGISTICA DE DESPACHO.-** Sistema de despacho y registro de salida (CONTROL DE SALIDA).
- **LOGISTICA DE ENVIO Y RETORNO.-** Distribución en la ruta y retorno a la empresa (CONTROL DE RETORNO).

Para DISEÑAR la reorganización DE LA LOGÍSTICA es necesario realizar los siguientes pasos dentro de cada proceso como:

- Elaborar la lista de Actividades: Matriz de Secuencias y Tiempos.
- Elaborar un flujograma con la secuencia de las actividades actuales.
- Elaborar la red de Actividades: Aplicación gráfica de las actividades.

9.3.4.1 Lista de Actividades

Los tiempos tomados en el siguiente cuadro son los promedios diarios por las rutas en conjunto, es decir por las siete rutas de los siete vendedores diariamente.

9.3.4.2 Mapeo de las actividades

En base a las actividades que se presenta a continuación se realiza un mapeo es decir se toma por observación directa además, entrevista con el responsable del proceso sobre las actividades que realiza, para luego tomarse el tiempo como se observa a continuación en la también llamada matriz de tiempos.

9.3.4.3 Matriz de Tiempos

Tabla No. 26: Matriz de Tiempos

| MATRIZ DE TIEMPOS | |
|--|--|
| PROCESO 1: LOGISTICA DE INGRESO DE MERCADERIA | |
| ACTIVIDADES | TIEMPO EMPLEADO POR RUTA EN MINUTOS |
| Ingreso de compras al sistema | 40 |
| recepción de productos de PRONACA | 5 |
| Toma de pesos y cantidades de los productos que ingresa. | 180 |
| ingreso de productos a cámaras | 60 |
| devoluciones de productos caducados o deteriorados a PRONACA | 20 |
| Aprobación de devoluciones a PRONACA | 5 |
| TOTAL TIEMPO EMPLEADO | 310 |

| | |
|--|----|
| PROCESO :2 DESPACHO DE LA DISTRIBUIDORA | |
| ACTIVIDADES | |
| 2. Aprobación de pedidos y solución de insuficiencias en stock de productos. | 30 |
| 6. Elaboración y toma de pesos en pedidos. | 30 |
| 8. Ordenamiento de pedidos. | 20 |
| 15. Ingreso de pesos en facturas dentro de las rutas. | 30 |
| 16. Control de secuencia de numeración en las facturas. | 15 |
| 17. Elaboración de guías de remisión | 10 |

| | |
|--|----|
| 18. Ordenamiento de facturas con las guías de remisión | 5 |
| 7. Preparación de pedidos extras. | 20 |
| 19. Elaboración de facturas de pedidos extras. | 20 |
| 20. Preparación del vehículo de despacho | 5 |
| 21. Control de las facturas con las guías de remisión y las facturas. | 15 |
| 22. Sacar ordenadamente el producto preparado según las facturas y las guías de remisión | 15 |
| 5. Apoyo a los bodegueros en el despacho. | 15 |
| 23. Sacar ordenadamente los productos embutidos y productos secos | 15 |
| 10. Despacho de productos secos y embutidos según guías de remisión. | 20 |
| 24. Cargar el producto al vehículo de distribución. | 15 |
| 25. Sacar producto para cambios. | |
| TOTAL TIEMPO EMPLEADO | |

| | |
|--|------------|
| PROCESO 3: DESPACHO EN LA RUTA Y RETORNO A LA EMPRESA | |
| 26. Entrega de pedidos en las diferentes rutas | 120 |
| 27. Recepción y emisión de recibos por el dinero de cancelación inmediata de clientes. | 10 |
| 28. Recepción de firmas en facturas de crédito. | 10 |
| 29. Realizar los cambios de los productos. | 10 |
| 30. Entrega de pedidos extras | 40 |
| 32. Retorno a la distribuidora | 10 |
| 33. Entrega de jabas | 15 |
| 34. Informe de novedades | 15 |
| 13. Constatación de pedidos que retornan a la distribuidora. | 15 |
| 35. Entrega de facturas de cartera | 20 |
| 39. Recepción de novedades. | 20 |
| 36. Entrega de cuadre de caja con facturas canceladas | 30 |
| TOTAL TIEMPO EMPLEADO | 425 |

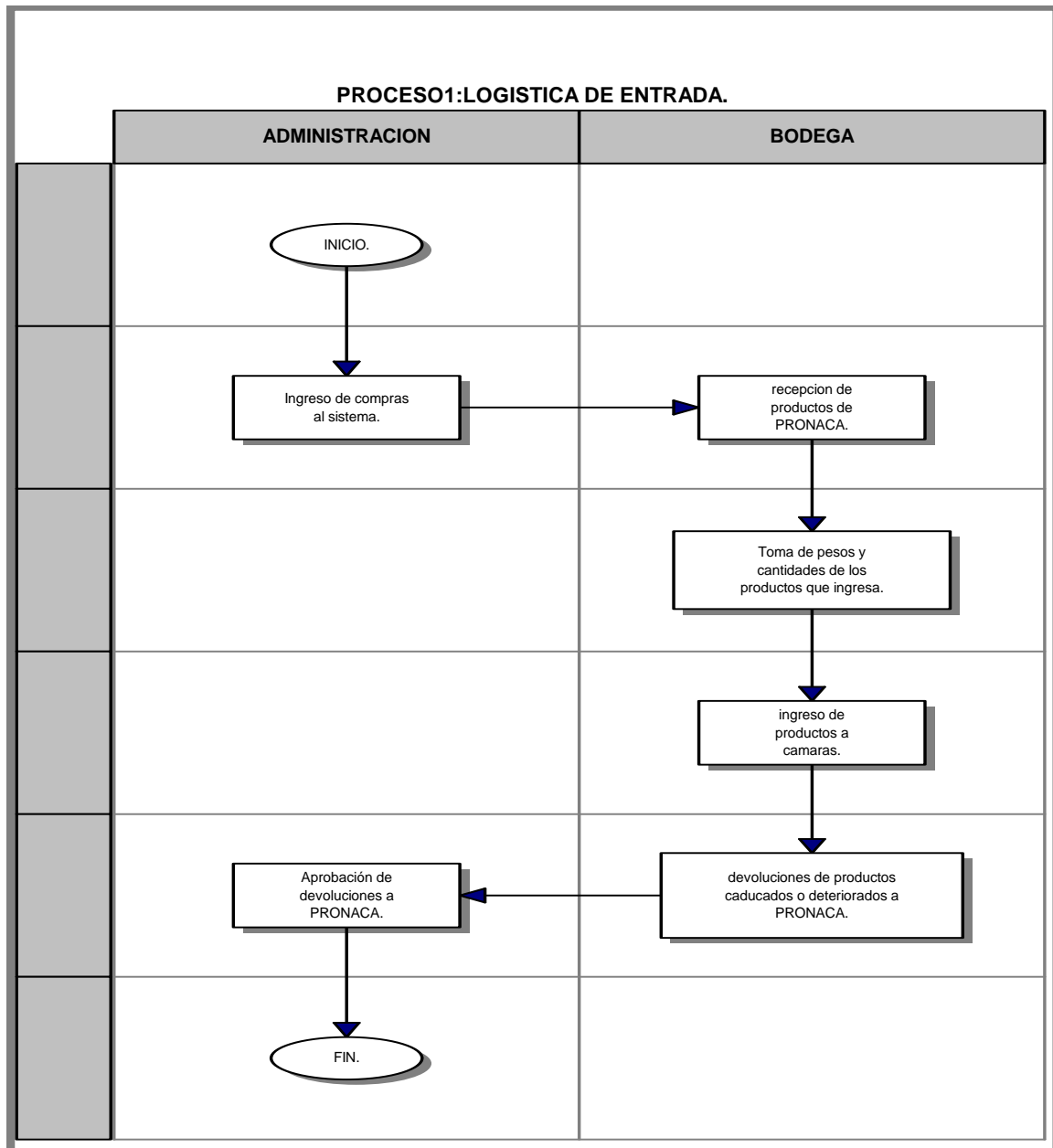
Fuente: Elaboración propia

Para el presente caso se opta por realizar observación directa y preguntas a los responsables de la ejecución de cada actividad, cuales actividades deben hacerse al terminar cada una de las que aparecen en la lista.

9.3.4.4 Flujograma del sistema actual de despacho

El flujograma del sistema en que se muestra actividades y responsables de cada actividad se presenta a continuación. En este se presenta la actual forma de despacho la cual se realiza por secuencias y no por procesos simultáneos se propone en el nuevo sistema de despacho.

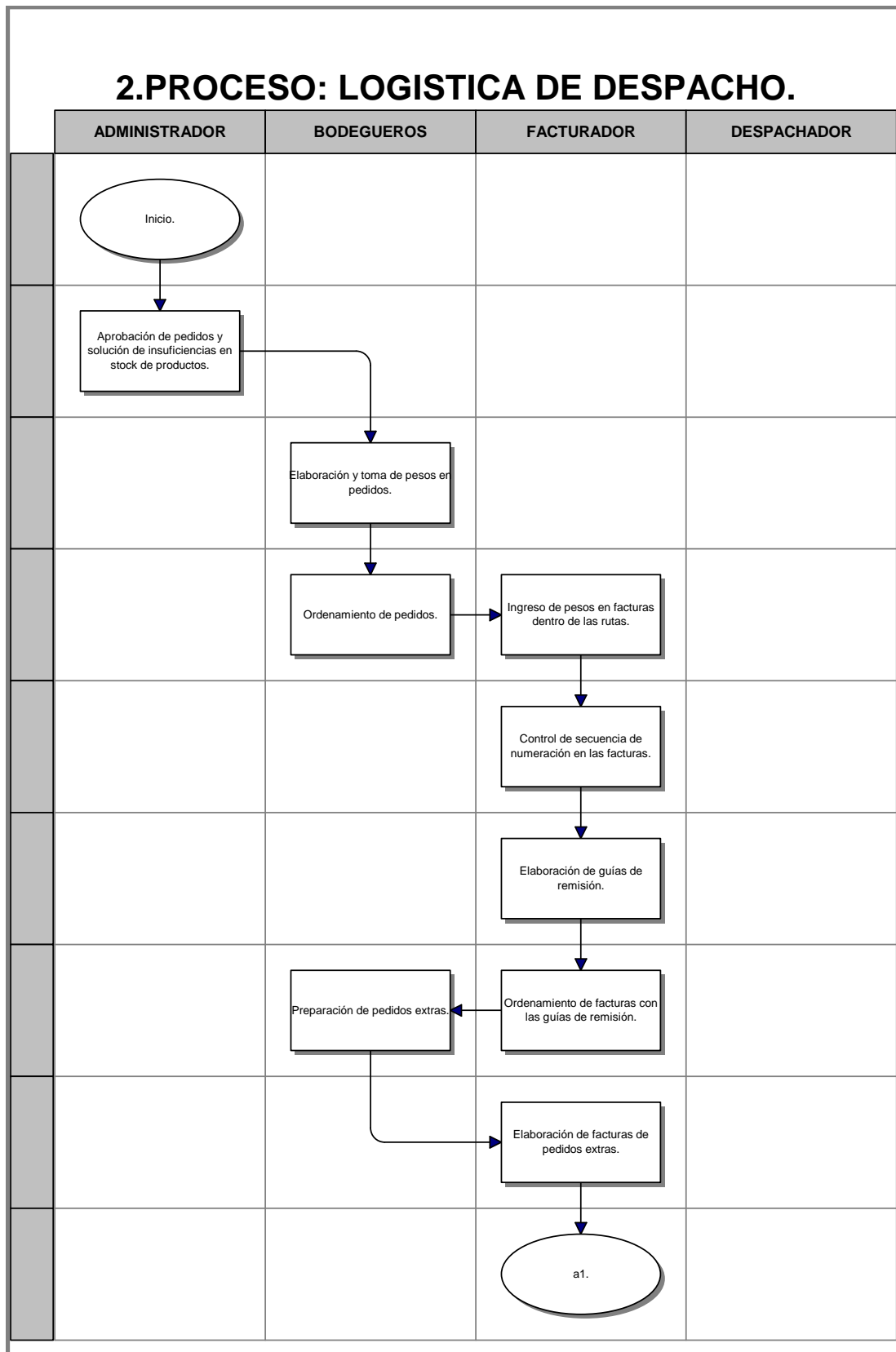
Gráfico No. 79: Flujograma de Logística de Entrada



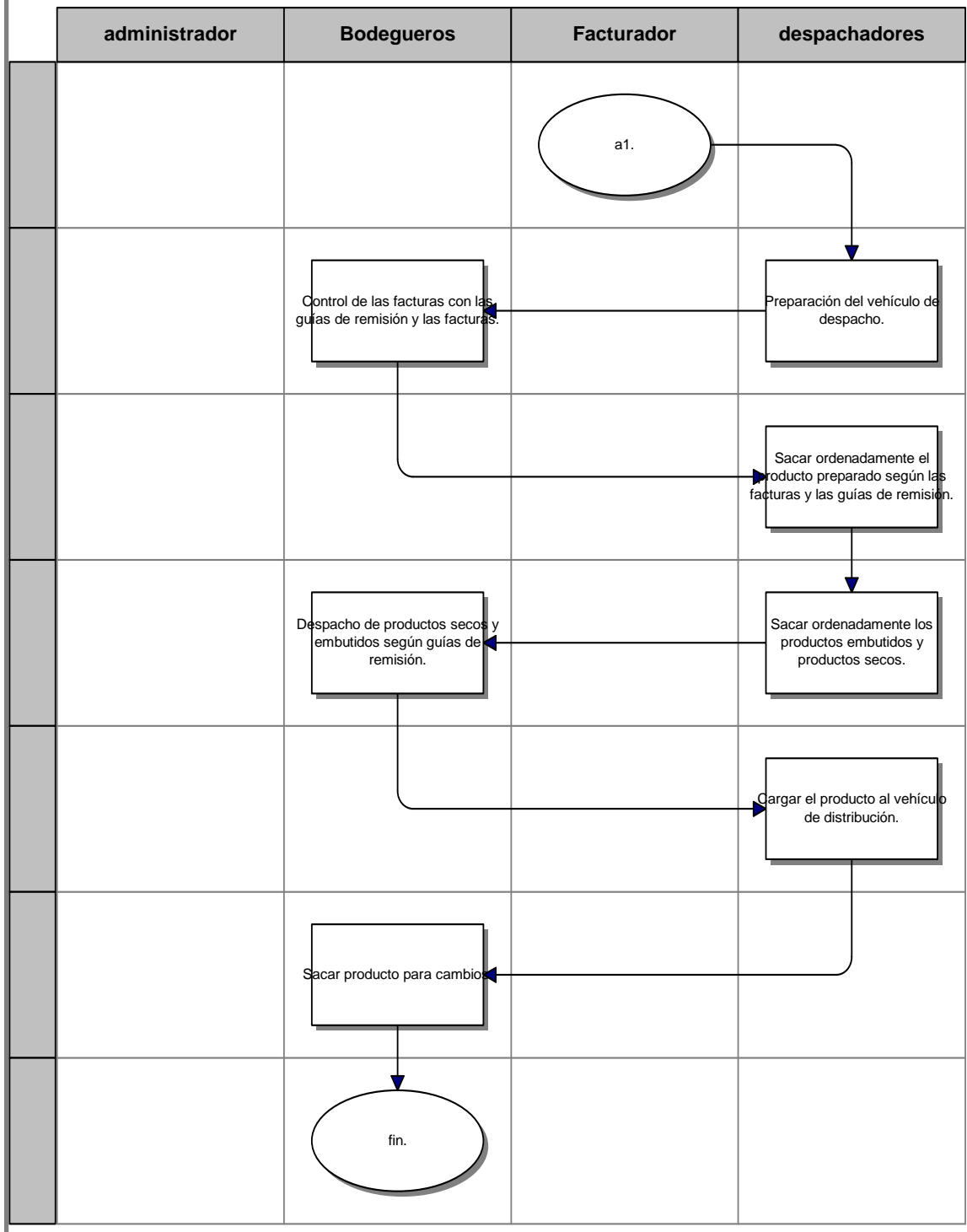
Fuente: Elaboración propia

Observación directa

Gráfico No. 80: Flujoograma del Sistema de Despacho (interno)

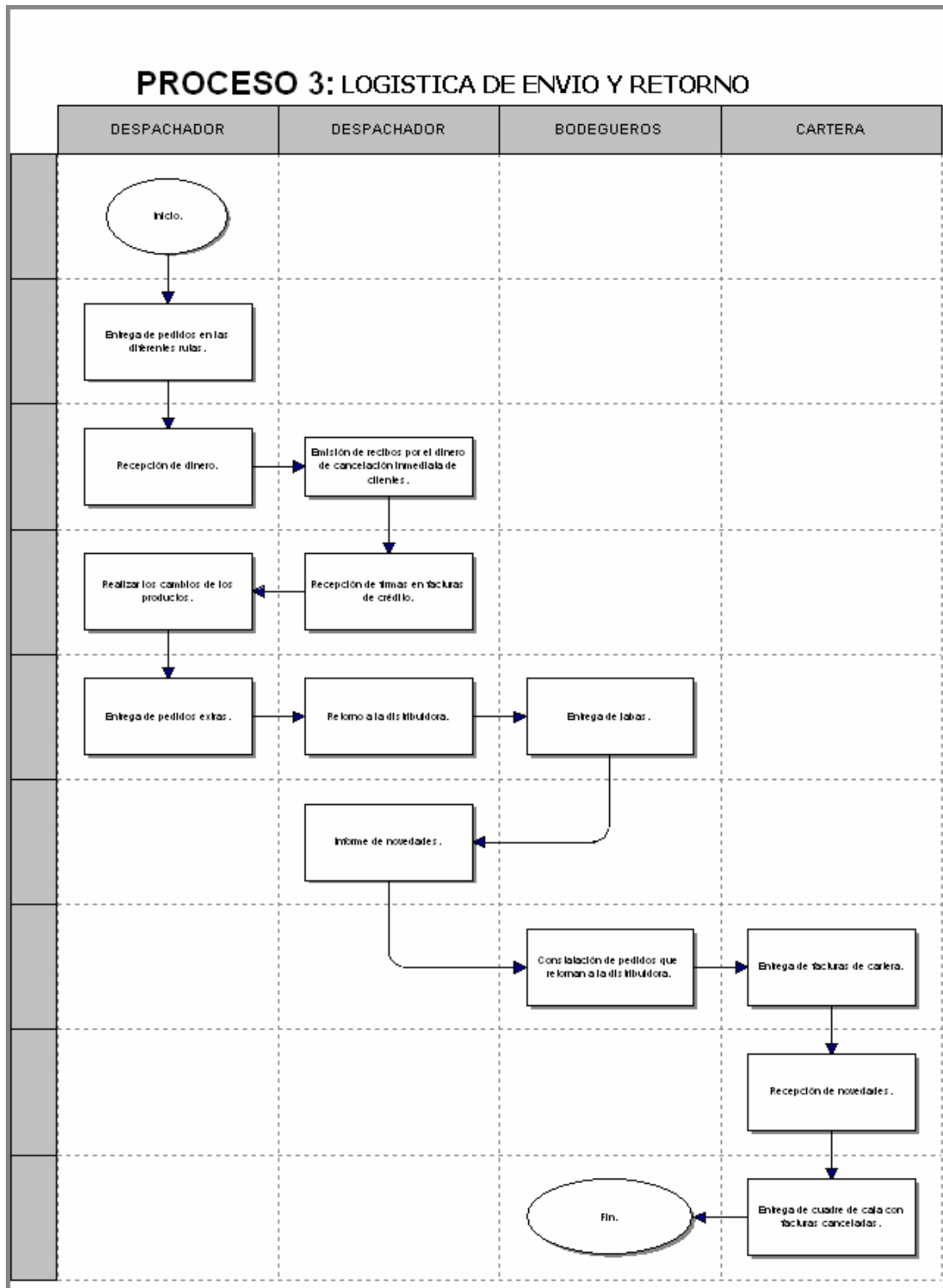


2.PROCESO: LOGISTICA DE DESPACHO.



Fuente: Elaboración propia

Gráfico No. 81: Flujoograma del Sistema de Distribución (externo)



Fuente: Elaboración propia

Esta es una lista de las actividades dentro de la empresa DISALTOB correspondiente al proceso de despacho distribución y facturación y cobranza.

9.3.4.5 Matriz de Secuencias

Existen dos procedimientos para conocer la secuencia de las actividades: sean en serie o en paralelo, a fin de diseñar las actividades de los procesos, con las mejoras correspondientes, en base a los flujogramas de la situación actual.

a.- Por antecedentes

b.- Por secuencias.

Para este efecto se debe presentar la matriz de secuencias iniciando con la actividad cero (0) que servirá para indicar solamente el punto de partida de las demás. La información debe tomarse sin pasar por alto alguna de ellas.

En la columna de "anotaciones" se hace todas las indicaciones que le ayuden a aclarar situaciones de secuencias y presentación de la red.

Si se hace una matriz de antecedentes es necesario hacer después una matriz de secuencias, pues es ésta última la que se utiliza para graficar la red. La matriz no es definitiva, porque generalmente se hacen ajustes posteriores en relación con la existencia y disponibilidades de materiales, mano de obra y otras limitaciones de ejecución.

Tabla No. 27: Matriz de Antecedentes

MATRIZ DE ANTECEDENTES

PROCESO 1: LOGISTICA DE INGRESO DE MERCADERIA

| ACTIVIDADES | ACTIVIDADES | ANTECEDENTES | ANOTACIONES |
|--|-------------|--------------|-------------|
| Ingreso de compras al sistema | 1 | 0 | PARALELA |
| Recepción de productos de PRONACA | 2 | 1 | Secuencial |
| Toma de pesos y cantidades de los productos que ingresa. | 3 | 2 | Secuencial |
| Ingreso de productos a cámaras | 4 | 3 | Secuencial |
| Devoluciones de productos caducados o deteriorados a PRONACA | 5 | 4 | Secuencial |
| Aprobación de devoluciones a PRONACA | 6 | 5 | PARALELA |

MATRIZ DE ANTECEDENTES

PROCESO :2 logística de DESPACHO

| ACTIVIDADES | ACTIVIDADES | ANTECEDENTES | ANOTACIONES |
|--|-------------|--------------|-------------------|
| 2. Aprobación de pedidos y solución de insuficiencias en stock de productos. | 1 | 0 | Secuencial |
| 3. Priorización de entregas a clientes. | 2 | 1 | PARALELA |
| 6. Elaboración y toma de pesos en pedidos. | 3 | 2 | Secuencial |
| 8. Ordenamiento de pedidos. | 4 | 3 | Secuencial |
| 15. Ingreso de pesos en facturas dentro de las rutas. | 5 | 4 | Secuencial |
| 16. Control de secuencia de numeración en las facturas. | 6 | 5 | Secuencial |
| 17. Elaboración de guías de remisión | 7 | 6 | Secuencial |
| 18. Ordenamiento de facturas con las guías de remisión | 8 | 7 | Secuencial |
| 4. Cambios en los pedidos rutas. | 9 | 8 | PARALELA |
| 7. Preparación de pedidos extras. | 10 | 9 | Secuencial |
| 19. Elaboración de facturas de pedidos extras. | 11 | 10 | Secuencial |
| 1. Distribución logística de l personal y camiones de la empresa. | 12 | 11 | PARALELA |
| 20. Preparación del vehículo de despacho | 13 | 12 | Secuencial |
| 21. Control de las facturas con las guías de remisión y las facturas. | 14 | 13 | PARALELA |
| 22. Sacar ordenadamente el producto preparado según las facturas y las guías de remisión | 15 | 14 | PARALELA |
| 9. Control factura a factura con pedido. | 16 | 15 | PARALELA |
| 5. Apoyo a los bodegueros en el despacho. | 17 | 15 | Secuencial |
| 23. Sacar ordenadamente los productos embutidos y productos secos | 18 | 14 | Secuencial |
| 10. Despacho de productos secos y embutidos según guías de remisión. | 19 | 18 | Secuencial |
| 24. Cargar el producto al vehículo de distribución. | 20 | 19, 16 | Secuencial |
| 11. Constatación de numero de jabs enviadas | 21 | 20 | Secuencial |
| 25. Sacar producto para cambios. | 22 | 21 | Secuencial |

| MATRIZ DE ANTECEDENTES | | | |
|--|-----------|-----------|-------------------|
| PROCESO 3: LOGISTICA DE ENVIO Y RETORNO | | | |
| 26. Entrega de pedidos en las diferentes rutas | 23 | 22 | Secuencial |
| 27. Recepción y emisión de recibos por el dinero de cancelación inmediata de clientes. | 24 | 23 | Secuencial |
| 28. Recepción de firmas en facturas de crédito. | 25 | 24 | Secuencial |
| 29. Realizar los cambios de los productos. | 26 | 25 | Secuencial |
| 30. Entrega de pedidos extras | 27 | 26 | Secuencial |
| 31. Entrega de pedidos en locales cerrados. | 28 | 27 | Secuencial |
| 32. Retorno a la distribuidora | 29 | 28 | Secuencial |
| 33. Entrega de jabas | 30 | 29 | PARALELA |
| 12. Constatación de jabas que regresan | 31 | 30 | PARALELA |
| 34. Informe de novedades | 32 | 31 | Secuencial |
| 13. Constatación de pedidos que retornan a la distribuidora. | 33 | 32 | Secuencial |
| 14. Constatación de cambios realizados. | 34 | 33 | Secuencial |
| 35. Entrega de facturas de cartera | 35 | 34 | Secuencial |
| 38. Control de facturas de crédito y cobradas con la guía de remoción. | 36 | 35 | Secuencial |
| 39. Recepción de novedades. | 37 | 36 | Secuencial |
| | | | Secuencial |
| 36. Entrega de cuadro de caja con facturas canceladas | 38 | 37 | |
| 40. Recepción de facturas canceladas y cuadro de caja con dineros | 39 | 38 | Secuencial |
| 37. informe A vendedores de novedades a los vendedores | 40 | 39 | Secuencial |

Fuente: Elaboración propia

Dentro de las matrices ya se incluye el mejoramiento de las actividades que constituían un problema, tal como se menciona al inicio del capítulo.

En el anexo #14, se presenta una comparación de tiempos y el ahorro de tiempo que implica realizar actividades paralelas. Actividades que presentamos a continuación en diagramas de red con su respectiva explicación.

Las nuevas actividades se encuentran resaltadas con sombreado negro y letras blancas.

9.3.4.6 Red de Actividades

Se llama red la representación gráfica de las actividades que muestran sus eventos, secuencias, interrelaciones y el camino crítico. No solamente se llama camino crítico al método sino también a la serie de actividades contadas desde la iniciación del sistema hasta su terminación, que no tienen flexibilidad en su

tiempo de ejecución, por lo que cualquier retraso que sufriera alguna de las actividades de la serie provocaría un retraso en todo el proyecto.

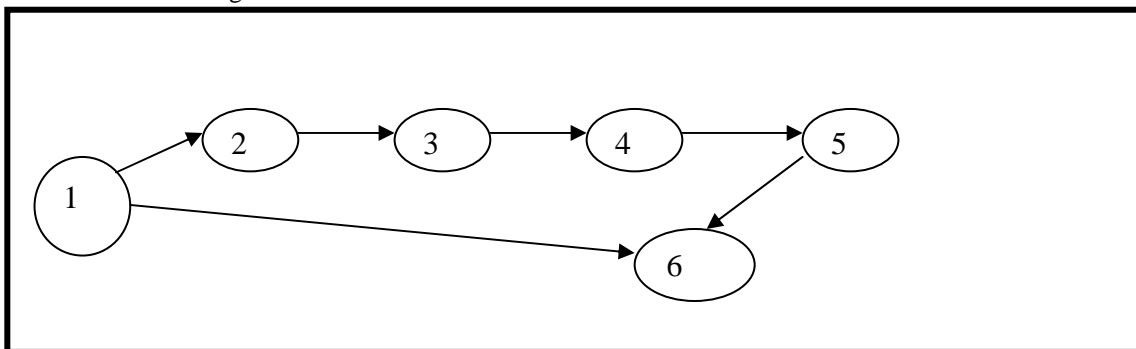
Las flechas no son vectores, escalares ni representan medida alguna. No interesa la forma de las flechas, ya que se dibujarán de acuerdo con las necesidades y comodidad de presentación de la red. Pueden ser horizontales, verticales, ascendentes, descendentes curvas, rectas, quebradas, etc.

Por otro lado se observa luego de cada matriz de antecedentes elaborar el diagrama de redes ya que cada nodo esta numerado con cada actividad en la matriz antes mencionada.

9.3.4.6.1 Diagrama de Redes

A) PROCESO 1: LOGÍSTICA DE ENTRADA

Gráfico No. 82: Logística de Entrada



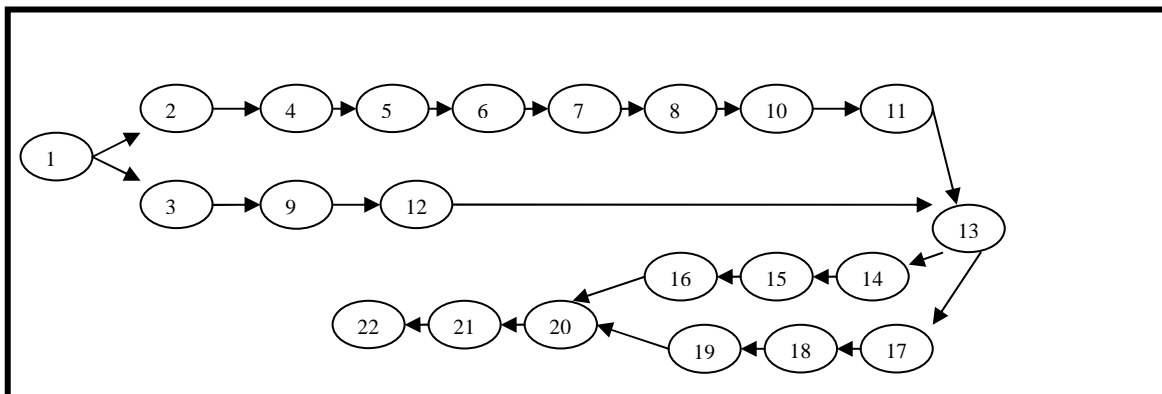
Fuente: Elaboración propia

DESCRIPCION PROCESO UNO: LOGISTICA DE ENTRADA

La administración se encarga del ingreso de la factura de compra mientras los bodegueros se toman pesos, y cantidades del producto que ingresa como compras a la distribuidora, luego de ingresar el producto a las cámaras se realiza la devolución del producto caducado o dañado a pronaca simultáneamente con autorización de la administración.

B) PROCESO 2: LOGISTICA DE DESPACHO

Gráfico No. 83: Despacho de la Distribuidora (Interno)



Fuente: Elaboración propia

DESCRIPCION PROCESO DOS: LOGISTICA DE DESPACHO DE LA DISTRIBUIDORA

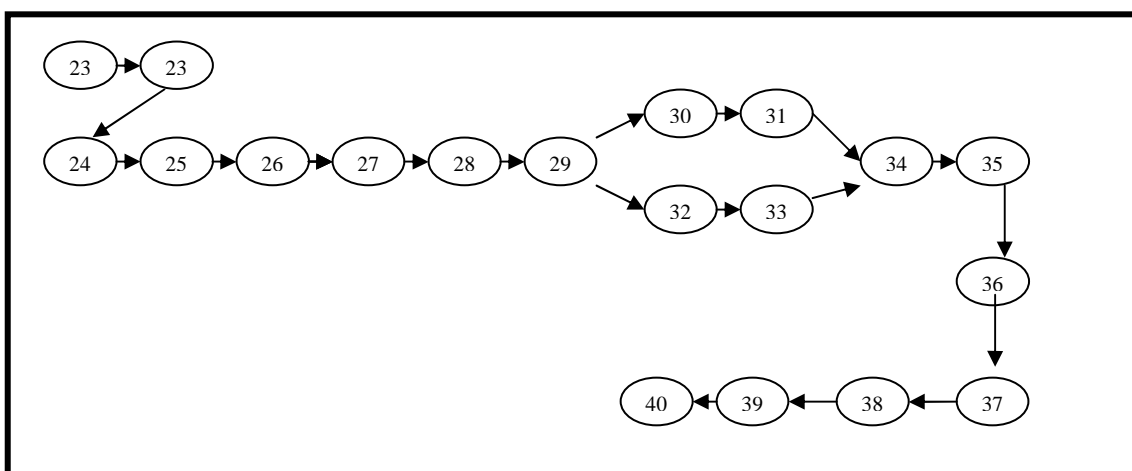
Una vez acabada la actividad de logística de entrada el administrador se encarga de la distribución logística del personal y camiones de la empresa luego procede a la impresión, aprobación de pedidos y solución de insuficiencias en stock de productos, dentro del sistema BAAM 5, es en este punto donde se analiza la priorización de entregas a clientes, los cambios en los pedidos rutas. Mientras tanto los bodegueros simultáneamente se encargan de la elaboración y toma de pesos en pedidos, quienes luego pasan al facturador quien procede al ingreso de pesos en facturas luego este debe controlar la secuencia de numeración en las facturas. Finalizado es este proceso se procede a la elaboración de guías de remisión. Luego realiza el ordenamiento de facturas con las guías de remisión. Simultáneamente los bodegueros realizan el mismo proceso con las rutas restantes, al finalizar los bodegueros realizan la preparación de pedidos extras. Para que luego el facturador realice el proceso de facturación de estas.

Al siguiente día el despachador prepara del vehículo de despacho para la ruta, revisa el estado del vehículo, y carga combustible, luego hace el control de las facturas con las guías de remisión y las facturas. Procede a sacar ordenadamente el producto preparado el bodeguero hace un control factura a

factura con pedido, simultáneamente el ayudante de despacho saca ordenadamente los productos embutidos y productos secos para que se revise por una persona de la sección administrativa con las guías de remisión y proceden a cargar al vehículo de distribución luego saca el despachador los cambios de productos el bodeguero constata que el numero de jabas que se envía y el camión sale a ruta.

C) PROCESO 3: LOGISTICA DE ENVIO Y RETORNO

Gráfico No. 84: Despacho y distribución desde la empresa



Fuente: Elaboración propia

DESCRIPCION PROCESO TRES: LOGISTICA DE ENVIO Y RETORNO

Ya en ruta el despachador y su ayudante entregan los pedidos, receptan y emiten de recibos por el dinero de cancelación inmediata de clientes. Aso contrario recetan de firmas en facturas de crédito. Luego proceden a realizar los cambios de los productos. Hacen la entrega de pedidos extras y para finalizar entregan los pedidos en locales que estaban cerrados.

De retorno a la distribuidora el ayudante entrega las jabas mientras tanto el despachador informa sobre pedidos que retornan y devoluciones de los clientes a los bodegueros luego van a cartera donde primero se le realiza el control de facturas de crédito y cobradas con la guía de remoción luego se recepta las novedades y para finalizar se le recepta el cuadro de caja con el respectivo dinero.

9.4 PLAN DE CONTINGENCIA DEL SISTEMA DE DESPACHO

Sobre la base del nuevo sistema de despacho diseñado como se muestra anteriormente se logra solucionar parte los problemas que se mencionó al inicio de este capítulo en especial lo relacionado al tiempo empleado durante el proceso; tiempo que se redujo en seis horas aproximadamente de las 15 horas iniciales al día, quedando el proceso mejorado (tiempo reducido a 9 horas), como se muestra en la matriz de tiempos y actividades del diseño de distribución, por otro lado se incluyeron actividades y controles que hacían falta dentro de la empresa, actividades que contribuyen a la solución de la restante serie de problemas. Soluciones o contingencias que se muestra en el siguiente cuadro:

Tabla No. 28: Cuadro de Problemática y Contingencias

| PROBLEMÁTICA | SOLUCIONES EN BASE AL NUEVO SISTEMA | RESULTADOS ESPERADOS |
|---|---|--|
| <p>☛ RETRASO EN LA ENTREGA DEL PEDIDO</p> <p>La mayoría de los clientes sondeados dentro de las rutas establecidas como son lugares de venta de comida rápida, restaurantes, tiendas y mercados coinciden en que el producto llega muy tarde. (observación directa)</p> | <p>REDUCCION EN EL TIEMPO DE DESPACHO Y DISTRIBUCION; PRIORIZACION DE CLIENTES.</p> | <p>Mayor satisfacción del cliente por la entrega oportuna</p> |
| <p>☛ ENTREGA INCOMPLETA DEL PRODUCTO</p> <p>Cuando se entregan los productos a los distintos locales pueden no tener pedidos completos, por distintas razones como: falta de producto en la distribuidora, o por falta de control en el despacho. (observación directa)</p> | <p>IMPLANTACION DE CONTROLES DE DESPACHO</p> | <p>Disminución de reclamos por parte de los clientes.</p> |
| <p>☛ COBROS MAL EFECTUADOS O PERDIDAS DE FACTURAS DE COBRO</p> <p>Existen casos en los cuales los cobros se realizaron con sobre precio, esto se debe a impresiones defectuosas en las facturas que provocan errores, o cobros realizados "al apuro" por parte del despachador, se cobra con mas o menos precios dependiendo del caso, originando molestias al cliente y a la Distribuidora. (observación directa)</p> | <p>IMPLANTACION DE CONTROL POR PARTE DE LAS CARTERA</p> | <p>Disminución de reclamos por parte de los clientes en referencia a facturas ya cobradas.</p> |
| <p>☛ CAMBIOS NO REALIZADOS DE PRODUTOS CADUCADOS O EN MAL ESTADO</p> <p>Generalmente los vendedores traen a diario una lista de cambios para realizarse en los camiones despachadores, el problema en este punto surge cuando los despachadores no llevan los cambios, lo que hace que los clientes desconfíen de la atención de los vendedores. (observación directa)</p> | <p>IMPLANTACION DE CONTROL POR PARTE DE BODEGA</p> | <p>Rotación más oportuna de los productos que están por caducarse.</p> |
| | | |

| | | |
|--|---|--|
| <p>☛ DEFICIENCIA EN LOS COBROS DE FACTURAS ANTERIORES</p> | <p>IMPLANTACION DE CONTROL POR PARTE DE CARTERA</p> | <p>Disminución del nivel de cartera vencida en un 25% según observación directa.</p> |
| <p>Generalmente los vendedores no realizan cobros de todas las facturas, es por ello que envían las facturas en los carros repartidores para ser cobradas, las facturas son olvidadas o no son cobradas y retornan a la distribuidora sin ningún motivo. (observación directa)</p> | | |
| <p>☛ DEFICIENCIA EN LOS COBROS DE FACTURAS ANTERIORES</p> | <p>IMPLANTACION DE UN CONTROL ALEATORIO DE CLIENTES VISITADOS</p> | <p>Aumentar la satisfacción del cliente, disminuir el retorno de productos a la empresa.</p> |
| <p>Los camiones salen a ruta y despachan el producto hay ciertos locales que están cerrados y no se entrega el pedido, los despachadores no regresan a entregar así estén en ruta de retorno a la distribuidora. (observación directa)</p> | | |
| <p>☛ EQUIVOCACION EN LA ENTREGA DE LOS PEDIDOS</p> | <p>IMPLANTACION DE UN SISTEMA POSVENTA</p> | <p>Disminuir el retorno de productos a la empresa, disminuir la elaboración de notas de crédito.</p> |
| <p>Los despachadores por el apuro de retornar a la distribuidora o terminar la ruta pronto entregan los pedidos equivocadamente o faltar originando constantemente los reclamos a la empresa. (observación directa)</p> | | |

Fuente: Elaboración propia

CAPÍTULO 10

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

10.1 CONCLUSIONES

- La problemática de DISALTOB según su punto de vista se fundamentaba principalmente en que la empresa carecía de un plan estratégico técnicamente estructurado, además de varios factores como la falta de control en los stocks, el abastecimiento rutinario por parte de PRONACA y la irrupción de nuevos competidores.
- La investigación de mercados permitió evidenciar que las tiendas y los micromercados son los principales tipos de negocios a los que se abastece, lo que representa para la empresa una oportunidad de incremento en sus ventas, por lo tanto en sus utilidades ya que la demanda de este tipo de negocios es creciente.
- Según los datos obtenidos en el estudio de mercado y mediante entrevistas a los clientes más representativos para la empresa, se concluye que sus gustos y preferencias se orientan al consumo de productos de marca, lo que representa una ventaja de posicionamiento para DISALTOB por tener como proveedor a PRONACA, que es una de las más reconocidas empresas de alimentos en la zona de influencia (Imbabura-Carchi.).
- Dependiendo de la línea de productos que se distribuya se han establecido tres principales empresas competidoras, tanto para la industria como para la empresa, como son: Pollos Oro cuya distribuidora es Frigo Express, Ecarni (Don Diego) cuya distribuidora es de igual manera Frigo Express, y el Gran Pollo que trabaja con una distribuidora propia del mismo nombre y con Prodispro, todas ellas se encargan de distribuir principalmente productos cárnicos.

- En relación a cómo conocieron los clientes a sus actuales proveedores se ha determinado que la manera más efectiva y la más usual para llegar al cliente es la visita de un representante ya que el contacto es más personal y el cliente se siente más seguro.
- La elaboración de la investigación de mercados ha permitido determinar que la frecuencia de abastecimiento de los productos varía principalmente por ciertos factores como: el tiempo de consumo o al tiempo de rotación de la mercadería en el negocio (cantidad en stock.)
- El servicio brindado por parte de los vendedores y despachadores es aún un problema no de gran magnitud ya que una vez implantado el plan estratégico se los capacitará con el fin de prestar una mejor atención al cliente.
- En relación al análisis externo de la empresa se ha determinado que el principal factor que influye positivamente es la tasa de crecimiento poblacional, ya que de esta parte todo el incremento en el mercado tanto en negocio como en áreas geográficas no atendidas por otras distribuidoras.
- En conclusión según las barreras establecidas por Porter las principales barreras que pueden impedir el ingreso de nuevos competidores son: la diferenciación del producto y el acceso a canales de distribución ya que la mayor parte de la población encuestada prefiere productos de marca conocida, además el área geográfica no es tan extensa.
- Los factores internos de mayor impacto que influyen positiva y negativamente en la empresa son: la imagen que proyecta PRONACA que se lo considera como una gran fortaleza y por el contrario una debilidad se ha considerado el poco control a los procesos especialmente los de despacho y distribución que permiten determinar la satisfacción de los clientes.

- La estrategia genérica propuesta se orienta principalmente al desarrollo del mercado, es decir buscar la penetración geográfica de DISALTOB en la zona de influencia, que le permita aumentar su nivel de ventas e ingresos de una manera incremental.
- Las estrategias de marketing se orientan principalmente al cumplimiento de la estrategia genérica, para ello se han propuesto estrategias basadas en las cuatro P, señalando oportunamente que la estrategia relacionada con la fijación de precios no se la ha establecido ya que la empresa no puede influir en ellos por políticas del proveedor.
- En el plan operativo se presenta el conjunto de actividades que deben desarrollarse para el cumplimiento de las estrategias de marketing, tomando en cuenta los recursos a utilizarse, indicadores que permitirán determinar su evolución y tiempos establecidos en los que se ejecutarán.
- El plan financiero permitió determinar que la aplicación del proyecto a tres años es rentable, presentando un valor incremental de aproximadamente el doble de lo que generaría la empresa sin proyecto, esto es \$245.984.99.
- Era necesario el diseño del plan de distribución y despacho ya que se reestructuró la secuencia de las actividades, anteriormente se trabajaba de una manera secuencial, actualmente se planteó trabajar de una forma paralela.
- El trabajo con actividades realizadas paralelamente permitió la reducción de tiempos, lo que permite una mayor satisfacción al cliente y un número reducido de reclamos en la empresa.

10.2 RECOMENDACIONES

- Para un mejor manejo y aplicación del plan estratégico diseñado se recomienda la elaboración de un Manual de Procesos y Procedimientos, que permitirá tener una base técnica en la que se sustentarán futuras administraciones.
- Se recomienda que la sección contable no solamente se limite a realizar balances, sino que comience a trabajar con una gestión financiera ya que esto le permitirá revalidar la actividad contable, debido a que la gestión financiera es un trabajo presente y a futuro, mientras que la actividad contable son datos que se asientan del pasado.
- Para la optimización de los rúters se recomienda la aplicación de uno de los métodos de Investigación Operativa, como es la de minimización de costos.
- Es recomendable se capacite a los empleados tanto en el área de ventas como administración, ya que es una empresa que tiene constante interacción con clientes.
- Si se busca un ambiente organizacional adecuado, se requiere implantar un programa de estímulos e incentivos a los vendedores, además de buscar un liderazgo participativo y proactivo que permita la actuación de todos y cada uno de los trabajadores dentro de la empresa.
- Se recomienda sobretodo que se diseñe un sistema de control a cada proceso dentro de la empresa, con el objetivo de cumplir con el proceso de mejora continua de Deming, lo que permitirá una retroalimentación para determinar las falencias que aún no se han podido superar.

- Es recomendable que la distribuidora para la aplicación de la estrategia genérica primero desarrolle las actividades de cada una de las estrategias organizacionales, esto le permitirá por consecuencia el cumplimiento de la primera.
- Tomando en cuenta que el nivel de cartera por cobrar es alto, se recomienda que se establezca un programa efectivo y enérgico de cobros que le permita recuperar a la empresa el 35% de las cuentas que están por ser incobrables.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- FRED DAVID, “**Conceptos de Administración Estratégica**”, Pearson Educación, México 1997.
- KOTLER, PHILIP, “**Dirección de Mercadotecnia**”, Prentice Hall, México, 2000
- KOTLER PHILIP Y ARMSTRONG GARY, “**Fundamentos de Marketing**”, Sexta Edición, Prentice Hall, 2003
- LAMBIN, JEAN JACQUES, **Marketing Estratégico**. McGraw-Hill. 3ª Edición, 1995.
- LAWRENCE, ARTHUR, **Gestión práctica de la distribución comercial**. Deusto Bilbao, 1995.
- LERNER, MAURICIO, **Métodos y procedimientos de la investigación de mercados**. Asociación Peruana de Editoriales Universitarias, 1994.
- LIBROS MCGRAW-HILL, **Biblioteca Práctica de Negocios**. México, 1993.
- MARKIDES CONSTANTINO C, “En la Estrategias está el Éxito”, Bogotá, 2000
- NARESH MALHOTRA, “**Investigación de Mercados Un Enfoque Práctico**”, Segunda Edición, Prentice Hall
- PORTER MICHAEL E, **Estrategia Competitiva**, Continental-2001
- RAMIREZ GONZALES, MIGUEL, **Distribución y Consumo – La eficiencia del comercio mayorista**. Empresa nacional MERCASA – España, 2003

- STANTON WILLIAM, **Fundamentos de Marketing**, McGRAW-HILL, México, 2000
- STEVENSON WILLIAM, **“Estadística para Administración y Economía”**, México 1981
- T. KINNEAR Y J. TAYLOR, **“Investigación de Mercados. Un enfoque aplicado”**, Cuarta edición, Colombia, 1993.
- WILENSKY, ALBERTO, **“Marketing Estratégico”**, Tesis, 1.987

Bibliografía complementaria

- VI Censo de Población y V de Vivienda **INEC-2001**
- Información obtenida de los datos estadísticos a enero del 2006 del **Banco Central del Ecuador**
- (Tasa de Descuento) Información obtenida de los datos estadísticos a mayo del 2006 del **Banco Central del Ecuador**
- Ecuador, Panorama de la Cadena – Avicultura, **Proyecto SICA-BMM/BIRF-MAG Ecuador**
- Proyecto SICA: Informe sobre el sector avícola.
- Christopher Bartlett y Sumantra Ghoshal **“Rebuilding Behavioral Context”**

ANEXOS

ANEXO 1: LISTADO DE PRODUCTOS DE PRONACA



| CODIGO /ARTICULO | ARTICULO | PRECIO | | PRECIO | IVA 12% | PRECIO |
|------------------|--------------------------------|--------|------|--------|---------|--------|
| 101 | POLLO COMPLETO EXTRA GRANDE | 1.72 | 0.21 | 1.93 | | |
| 102 | MR. POLLO COMPLETO GRANDE | 1.72 | 0.21 | 1.93 | | |
| 103 | MR. POLLO COMPLETO MEDIANO | 1.72 | 0.21 | 1.93 | | |
| 301 | ESPECIAL-ASADERO EXTRA GRANDE | 1.89 | 0.23 | 2.12 | | |
| 302 | ESPECIAL-ASADERO GRANDE | 1.89 | 0.23 | 2.12 | | |
| 303 | ESPECIAL-ASADERO MEDIANO | 1.89 | 0.23 | 2.12 | | |
| 307 | FUNDAS SECO Y SOPA | 1.2 | 0.14 | 1.17 | | |
| 320 | FRESK CHICKEN A 5 LBS. | 1.76 | 0.21 | 2.11 | | |
| 344 | MR. POLLO COMPLETO SUPER EXTRA | 1.72 | 0.21 | 1.92 | | |
| 401 | GALLINA-ESTANCA EXTRA GRANDE | 1.85 | 0.22 | 2.12 | | |
| 578 | PECHUGAS FUNDA 1 KG | 2.77 | 0.33 | 3.1 | | |
| 579 | PIERNAS Y MUSLOS FUNDA 1 KG | 1.89 | 0.28 | 2.28 | | |
| 580 | ALAS Y ESPALDILLAS FUNDA 1 KG | 1.5 | 0.18 | 1.68 | | |
| 582 | MUSLOS FUNDA 1 KG | 1.68 | 0.2 | 1.88 | | |
| 583 | PIERNITAS FUNDA 1 KG | 2.46 | 0.3 | 2.76 | | |
| 584 | ALITAS FUNDA 1 KG | 2.41 | 0.29 | 2.7 | | |
| 587 | ALAS FUNDA 1 KG | 1.98 | 0.24 | 2.22 | | |
| 590 | POLLO EN CUARTOS | 1.89 | 0.23 | 2.12 | | |
| 602 | PECHUGA EN BANDEJA | 2.97 | 0.36 | 3.26 | | |
| 603 | PIERNAS Y MUSLOS BANDEJA | 2.1 | 0.25 | 2.31 | | |
| 604 | ALAS, ESPALDILLAS BANDEJA | 1.7 | 0.2 | 1.9 | | |
| 606 | MUSLOS EN BANDEJA | 1.88 | 0.23 | 2.11 | | |
| 607 | PIERNITAS EN BANDEJA | 2.67 | 0.27 | 2.94 | | |
| 609 | ALITAS EN BANDEJA | 2.61 | 0.26 | 2.87 | | |
| 801 | POLLO HORNERO | 2.1 | 0.25 | 2.35 | | |
| 1131 | HIGADOS EN FUNDA DE 1KG | 1.02 | 0.12 | 1.14 | | |
| 1132 | MOLLEJAS EN FUNDA DE 1KG | 1.02 | 0.12 | 1.14 | | |
| 1134 | PATAS EN FUNDA DE 1KG | 0.77 | 0.09 | 0.86 | | |
| 1139 | PESCUEZOS EN FUNDA DE 1KG | 0.63 | 0.08 | 0.71 | | |
| 2540 | MORTADELA ESPECIAL 3KG | 4.39 | 0.53 | 4.92 | | |
| 3104 | CHULETAS EN BANDEJA | 4.12 | 0.49 | 4.61 | | |
| 3110 | COSTILLAS EN BANDEJA | 4.01 | - | 4.01 | | |
| 3112 | PATAS EN BANDEJAS 2 UNIDADES | 1.67 | 0.25 | 1.92 | | |
| 3202 | GRASA A GRANEL | 1.12 | 0.17 | 1.29 | | |
| 3206 | CUERO EN LONJAS A GRANEL | 1.67 | 0.25 | 1.92 | | |
| 3207 | CHULETERO SIN CUERO Y SIN GRAS | 3.2 | 0.48 | 3.68 | | |
| 3208 | PIERNAS (CON CUERO Y GRASA) | 2.79 | 0.42 | 3.21 | | |
| 3209 | PIERNAS SIN CUERO Y GRASA | 3.07 | 0.46 | 3.53 | | |
| 3210 | BRAZOS (CON CUERO Y GRASA) | 2.52 | 0.38 | 2.9 | | |
| 3211 | BRAZOS SIN CUERO Y SIN GRASA | 2.8 | 0.42 | 3.22 | | |
| 3212 | COSTILLAR SIN CUERO Y GRASA | 2.82 | 0.42 | 3.24 | | |

| | | | | | | |
|------|--------------------------------|-------|------|-------|------|-------|
| 3215 | LOMO FINO FUNDA 2 UN | 4.73 | 0.71 | 5.44 | | |
| 3218 | CARNE ASADERO 1KG | 2.75 | 0.41 | 3.16 | | |
| 3219 | COSTILLAS GRO 1KG | 3.61 | 0.54 | 4.15 | | |
| 3223 | TROCITOS A GRANEL 1KG | 2.5 | 0.38 | 2.88 | | |
| 3228 | FRITADITA A GRANEL 1KG | 2.75 | 0.41 | 3.16 | | |
| 3230 | HUESO CARNUDO | 1.24 | 0.19 | 1.43 | | |
| 3239 | CUERO EN ROLLO | 1.74 | 0.26 | 2 | | |
| 3256 | CUERO A GRANEL 1 KG | 1.55 | 0.23 | 1.78 | | |
| 3260 | FUNDA DE 4 PATAS | 1.48 | 0.22 | 1.7 | | |
| 3263 | CHULETAS DE CERDO | 3.89 | 0.58 | 4.47 | | |
| 3288 | CHULETERO REBANADO | 3.42 | 0.51 | 3.93 | | |
| 3298 | GRASA 1 KG | 1.12 | 0.17 | 1.29 | | |
| 3299 | GRASA CHICHARRON 1K | 1.24 | 0.19 | 1.43 | | |
| 4001 | SALCHICHA ECON. GRANEL 18/100 | | | 4.4 | 4.65 | |
| 4003 | SALCHICHA ECON. GRANEL 24/100 | | | 4.45 | 4.65 | |
| 4004 | SALCHICHA ECON. GRANEL 16/100 | | | | | |
| 4501 | SALCHICHA ECONOMICA 16/200 | | | 1.06 | 1.12 | |
| 4502 | SALCHICHA ECONOMICA 18/300 | | | 1.62 | 1.64 | |
| 4503 | SALCHICHA ECONOMICA 18/500 | | | 1.18 | 1.23 | |
| 5005 | MORTADELA MR. POLLO 200 G | | | 3 | 3.05 | |
| 7001 | JAMON MR. POLLO AL VACIO 200 G | | | 2.45 | 2.5 | |
| 901 | PAVO EXTRA GRANDE | 2.85 | 0.34 | 3.19 | | |
| 902 | PAVO GRANDE | 2.85 | 0.34 | 3.19 | | |
| 903 | PAVO MEDIANO | 2.85 | 0.34 | 3.19 | | |
| 8111 | ARROZ GUST. GRANEL | 28.8 | 2.88 | 31.68 | | |
| 8112 | ARROZ GUST. 1/2 QUINTAL | 15.75 | 1.89 | 17.64 | | |
| 8116 | ARROZ GUST. 2LBS. | 0.58 | 0.07 | 0.65 | | |
| 8117 | ARROZ GUST. LIBRA | 0.29 | 0.03 | 0.32 | | |
| 8501 | SALSA TOMATE 395 G | | | 0.82 | 0.85 | |
| 8506 | SKUISI SALSA TOMATE 360 G | | | 1.05 | 1.05 | |
| 8509 | STAND PACK SALSA TOMATE 100G | | | 0.25 | 0.25 | |
| 8515 | SALSA TOMATE LA PRIM 4200 G | 2.2 | 0.22 | 2.42 | 0.29 | 2.71 |
| 8519 | PASTA TOMATE 4000 G | 5.2 | 0.52 | 5.72 | 0.69 | 6.41 |
| 8544 | SKUISI MAYONESA 300 G | 0.88 | 0.09 | 0.97 | 0.12 | 1.08 |
| 8546 | STAND PACK MAYON.100 G | 0.29 | 0.03 | 0.31 | 0.04 | 0.35 |
| 8548 | MAYONESA 3700 G | 6.61 | 0.66 | 7.27 | 0.87 | 8.14 |
| 8551 | SKUISI MOSTAZA 350 G | 0.99 | 0.1 | 1.09 | 0.13 | 1.22 |
| 8553 | MOSTAZA 4000 G | 6.85 | 0.69 | 7.54 | 0.9 | 8.44 |
| 8555 | AJI INDIO BRAVO PLAST. 100 G | 0.37 | 0.04 | 0.41 | 0.05 | 0.46 |
| 8564 | M. MORA 300 G | 0.93 | 0.09 | 1.02 | 0.12 | 1.15 |
| 8565 | M. FRUTILLA 300 G | 0.93 | 0.09 | 1.02 | 0.12 | 1.15 |
| 8566 | M. FRUTIMORA DE 300 G | 0.93 | 0.09 | 1.02 | 0.12 | 1.15 |
| 8567 | M. PIÑA DE 300 G | 0.93 | 0.09 | 1.02 | 0.12 | 1.15 |
| 8568 | M. GUAYABA 300 G | 0.93 | 0.09 | 1.02 | 0.12 | 1.15 |
| 8571 | M. FRUTILLA 600 G | 1.71 | 0.17 | 1.88 | 0.23 | 2.11 |
| 8572 | M. FRUTIMORA 600 G | 1.71 | 0.17 | 1.88 | 0.23 | 2.11 |
| 8573 | M. PIÑA DE 600 G | 1.71 | 0.17 | 1.88 | 0.23 | 2.11 |
| 8574 | M. MORA 600 G | 1.71 | 0.17 | 1.88 | 0.23 | 2.11 |
| 8575 | M. GUAYABA 600 G | 1.71 | 0.17 | 1.88 | 0.23 | 2.11 |
| 8577 | M. MORA 5000 G | 9 | 0.9 | 9.9 | 1.19 | 11.09 |
| 8578 | M. FRUTILLA 5000 G | 9 | 0.9 | 9.9 | 1.19 | 11.09 |
| 8579 | M. FRUTIMORA 5000 G | 9 | 0.9 | 9.9 | 1.19 | 11.09 |

| | | | | | | |
|----------|-----------------------------------|------|------|-------|------|-------|
| 8580 | M. PIÑA DE 5000 G | 9 | 0.9 | 9.9 | 1.19 | 11.09 |
| 8581 | M. GUAYABA 5000 G | 9 | 0.9 | 9.9 | 1.19 | 11.09 |
| 8587 | PALMITO 410 G FRASCO | 2.11 | 0.21 | 2.32 | 0.28 | 2.6 |
| 8588 | PALMITO 850 G LATA | 2.53 | 0.25 | 2.78 | 0.33 | 3.12 |
| 8589 | PALMITO 400 G LATA | 1.23 | 0.12 | 1.35 | 0.16 | 1.52 |
| 8594 | COCTEL DE FRUTAS 820 G | 1.52 | 0.15 | 1.67 | 0.2 | 1.87 |
| 8595 | DURAZNOS EN ALMIBAR 820 G | 1.44 | 0.14 | 1.58 | 0.19 | 1.77 |
| 8597 | ACEITE GUST. DE GIRASOL 1 | 1.58 | 0.16 | 1.74 | 0 | 1.74 |
| 8607 | ALIÑOS 250 G | 1.32 | 0.13 | 1.45 | 0.17 | 1.63 |
| 8616 | SALSA CHINA 170 G | 1.24 | 0.12 | 1.36 | 0.16 | 1.53 |
| 8617 | SALSA INGLESA 170 G | 1.39 | 0.14 | 1.53 | 0.18 | 1.71 |
| 8618 | SALSA CHINA 4200 G | 7.3 | 0.73 | 8.03 | 0.96 | 8.99 |
| 8619 | VINAGRE BLANCO 500 G | 0.65 | 0.07 | 0.72 | 0.09 | 0.8 |
| 8623 | VINAGRE BLANCO 4000 G | 1.2 | 0.12 | 1.32 | 0.16 | 1.48 |
| 8697 | CEREZAS RUBINO AMARILLAS 200G | 1.52 | 0.15 | 1.67 | 0.2 | 1.87 |
| 8698 | CEREZAS RUBINO ANARANJADAS 200 | 1.52 | 0.15 | 1.67 | 0.2 | 1.87 |
| 8699 | CEREZAS RUBINO ROJAS 200G | 1.52 | 0.15 | 1.67 | 0.2 | 1.87 |
| 8701 | ACEITE VEGETAL PREMIUN GUST.1 | 1.15 | 0.12 | 1.27 | 0.15 | 1.42 |
| T611Z2AP | PROCAN CAH 1LB EXT CO CD | 0.7 | 0.11 | 0.81 | | |
| T611Z2AQ | PROCAN CAH 3LB EXT CO CD | 2 | 0.3 | 2.3 | | |
| T621Z2AP | PROCAN ADU 1LB EXT CO CD | 0.52 | 0.08 | 0.6 | | |
| T621Z2AQ | PROCAN ADU 3LB EXT CO CD | 1.55 | 0.23 | 1.78 | | |
| 2502 | JAMON FRITZ 200 GRS. | | | 1.55 | 1.58 | |
| 2503 | SALCHICHA SALCHI-POP 1KG. | | | 3.45 | 3.63 | |
| 2551 | SALCHICHA VIENESA 16/200 GR. | | | 0.88 | 0.94 | |
| 2555 | SALCHI-POP 500 GR | | | 2.1 | 2.12 | |
| 2556 | MORTADELA EXTRA 200 GR. | | | 1.23 | 1.26 | |
| 2558 | MORTADELA EXTRA TACO 500 GR. | | | 2.2 | 2.23 | |
| 2559 | CHORIZO PARRILLERO 300 GR. | | | 1.95 | 2.04 | |
| 3150 | MENUDOS SANCOCHADOS BANDEJA | 1.33 | 0.2 | 1.53 | | |
| 3152 | RIÑONES EN BANDEJA | 1.33 | 0.2 | 1.53 | | |
| 6511 | FILETE DE TILAPIA FUNDA | 2.94 | 0.44 | 3.38 | | |
| 6516 | FILETE DE TILAPIA FUNDA mix | 1.96 | 0.29 | 2.25 | | |
| 6522 | CAMARON GRANDE FUNDA 454 GRS | 4.85 | 0.73 | 5.58 | | |
| 6525 | CAMARON CLASIFICACION MIX FUND | 2.71 | 0.41 | 3.12 | | |
| 6551 | FILETES DE CORVINA FUNDA | 4.97 | 0.75 | 5.72 | | |
| 6552 | CORVINA CLASIFICACION MIX FUND | 2.35 | 0.35 | 2.7 | | |
| 6561 | FILETES DE PICUDO FUNDA | 4.27 | 0.64 | 4.91 | | |
| 6571 | FILETES DE CAZON FUNDA | 2.37 | 0.36 | 2.73 | | |
| 6581 | FILETES DE DORADO FUNDA | 4.11 | 0.62 | 4.73 | | |
| 8147 | ARROZ GUST.5LB | 1.44 | 0.14 | 1.58 | | |
| 8722 | CALDO / MR. POLLO 8X10G | 0.37 | 0.04 | 0.41 | | |
| 9730 | DINONUGGETS MR. COOK 0,3KG | 2.27 | 0.27 | 2.54 | | |
| 9781 | NUGGETS MR. COOK 1900 GR. | 10.2 | 1.22 | 11.42 | | |
| 9784 | FILETES APANADOS DE POLLO MR. | 9.48 | 1.14 | 10.62 | | |
| 2595 | COCKTELITOS FRITZ 20X4 0.9 KG | 2.48 | 0.3 | 2.78 | | |
| 8731 | CREMA CHAMPINONES 68g (UN) | 0.38 | 0.05 | 0.43 | | |
| 8732 | CREMA ESPARRAGOS 72g (UN) | 0.38 | 0.05 | 0.43 | | |
| 8733 | SOPA POLLO ARROZ 60g (UN) | 0.25 | 0.03 | 0.28 | | |

| | | | | | | |
|----------|---------------------------------|------|------|-------|--|--|
| 8734 | SOPA POLLO FIDEO 60g (UN) | 0.25 | 0.03 | 0.28 | | |
| 8743 | STPACK MERMELADA MORA 100g (UN) | 0.29 | 0.03 | 0.32 | | |
| 8744 | STPACK MERMEL GUAYABA 100g (UN) | 0.29 | 0.03 | 0.32 | | |
| 8745 | STPACK MERME FRUTILLA 100g (UN) | 0.29 | 0.03 | 0.32 | | |
| 2701 | PICADITAS FRITZ 0.25 KG | 0.77 | 0.12 | 0.89 | | |
| T621Z2AY | PROCAN ADULTO10 LB | 5.13 | 0.77 | 5.9 | | |
| T611Z2AY | PROCAN CACHORRO10 LB | 6.45 | 0.97 | 7.42 | | |
| 6516 | TILAPIA CLASIFICACION MIX 454G | 1.96 | 0.29 | 2.25 | | |
| 2710 | COMBO SALCHIPOLLO Y MORTADELA | 1.47 | 0.22 | 1.69 | | |
| 9764 | NUGGETS DE POLLO MR. COOK 15U | 2.18 | 0.33 | 2.51 | | |
| 2030 | CROQUETAS DE PESCADO 315GR 15U | 2.18 | 0.33 | 2.51 | | |
| 2031 | FILETE APANADO DE PESCADO 425G | 2.97 | 0.45 | 3.42 | | |
| 2060 | FRITADA COMPLETA MR. COOK 650G | 4.7 | 0.71 | 5.41 | | |
| 9758 | POP POLLO MR. COOK 300G | 2.75 | 0.41 | 3.16 | | |
| 9763 | PINCHOS POLLO MR. COOK 6U 325G | 2.7 | 0.41 | 3.11 | | |
| 2711 | COMBO VIENESA Y JAMON FRITZ | 1.55 | 0.19 | 1.74 | | |
| 2032 | CALAMARES APANADOS 400 GRS | 4.28 | 0.51 | 4.79 | | |
| 8158 | ARROZ PRONACA GRANEL | 26.4 | 2.64 | 29.04 | | |
| 2712 | COMBO SALCHIPOLLO/JAMON FRITZ | 1.68 | 0.2 | 1.88 | | |
| 2713 | COMBO VIENEZA/MORTADELA FRITZ | 1.36 | 0.16 | 1.52 | | |
| 8768 | MAYONESA UP 3700G | 4.91 | 0.59 | 5.5 | | |
| 8766 | TARJ. MIXT. SOPAS 60G X 6U | 1.49 | 0.18 | 1.67 | | |
| 8767 | TARJ. MIXT. CREMAS 68G X 6U | 2.28 | 0.27 | 2.55 | | |

ANEXO 2: Diseño de las encuestas: ENCUESTA PILOTO



ESCUELA POLITÉCNICA NACIONAL
CARRERA DE INGENIERÍA EMPRESARIAL
ENCUESTA SOBRE PRODUCTOS ALIMENTICIOS

Número de encuesta
Encuestador:
Fecha:

| | | |
|--|--|--|
| | | |
|--|--|--|

OBJETIVO. Obtener información del mercado de cárnicos y productos alimenticios procesados a ser utilizados con fines académicos, se guardará absoluta confidencialidad en sus respuestas y se solicita total sinceridad y que se responda con libertad

INFORMACIÓN GENERAL

Razón Social / Nombre del negocio _____
Dirección / Teléfono _____
Nombre a quién se realiza la encuesta _____
Cargo del encuestado _____

Tipo de negocio:

| | | | |
|----------------------------|--------------------------|------------------------------|--------------------------|
| Restaurantes / Fritaderías | <input type="checkbox"/> | Supermercados / Comisariatos | <input type="checkbox"/> |
| Comedores / Asaderos | <input type="checkbox"/> | Hoteles / Hostales | <input type="checkbox"/> |
| Bares | <input type="checkbox"/> | Bodegas / Depósitos | <input type="checkbox"/> |
| Tiendas / Micromercados | <input type="checkbox"/> | Frigoríficos | <input type="checkbox"/> |
| Delicatessen | <input type="checkbox"/> | Mayoristas PP / Mercados | <input type="checkbox"/> |
| Panaderías | <input type="checkbox"/> | Otros especifique: _____ | <input type="checkbox"/> |

INFORMACIÓN ESPECÍFICA

Instrucción: Marque con una X la alternativa que considere más adecuada.

1. Mencione los nombres de los proveedores que usted conoce en su zona sea o no que le abastezca:

Productos Cárnicos _____
Productos Enfrascados _____
Productos Enlatados _____
Productos Embotellados _____
Productos Enfundados _____
Huevos _____

2. De la lista siguiente señale para cada producto los proveedores que habitualmente le abastecen:

PRODUCTOS CARNICOS

Carne de pollo _____
Carne de Chanco _____
Pescados y mariscos _____
Embutidos _____
Embutidos de pollo _____
Alimentos precocidos _____
Pescado y mariscos _____

PRODUCTOS ENFRASCADOS

Mermeladas _____
Aceitunas _____

PRODUCTOS ENLATADOS

Conserva de durazno _____
Ensalada de frutas _____

PRODUCTOS EMBOTELLADOS

Salsa de Tomate / Mayonesa _____
Mostaza / Ají _____
Aceites _____

PRODUCTOS ENFUNDADOS

Arroz en funda _____

Alimento para perros y gatos _____

HUEVOS

3. Señale el número de veces semanales con la que habitualmente le visitan sus proveedores:

PRODUCTOS CARNICOS

Carne de pollo

Carne de Chanco

Pescados y mariscos

Embutidos

Embutidos de pollo

Alimentos precocidos

Pescado y mariscos

PRODUCTOS ENFRASCADOS

Mermeladas

Aceitunas

PRODUCTOS ENLATADOS

Conserva de durazno

Ensalada de frutas

PRODUCTOS EMBOTELLADOS

Salsa de Tomate / Mayonesa

Mostaza / Ají

Aceites

PRODUCTOS ENFUNDADOS

Arroz en funda

Alimento para perros y gatos

HUEVOS

4. De qué manera conoció a sus actuales proveedores:

- Por recomendación de Familiares / Amigos
- Por visita de un representante
- Por anuncios en la TV
- Por publicidad en radio
- Por prensa
- Por valla publicitaria
- Por compra en mayorista
- Otros especifique: _____

5. Indique el número de visitas semanales que usted desearía que le realicen sus proveedores:

| | | | | | |
|------------------------------|--------------------------|--------------------------|-------------------------------|--------------------------|--------------------------|
| PRODUCTOS CARNICOS | | | PRODUCTOS ENLATADOS | | |
| Carne de pollo | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | Conserva de durazno | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Carne de Chanco | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | Ensalada de frutas | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Pescados y mariscos | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | PRODUCTOS EMBOTELLADOS | | |
| Embutidos | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | Salsa de Tomate / Mayonesa | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Embutidos de pollo | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | Mostaza / Ají | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Alimentos precocidos | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | Aceites | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Pescado y mariscos | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | PRODUCTOS ENFUNDADOS | | |
| PRODUCTOS ENFRASCADOS | | | Arroz en funda | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Mermeladas | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | Alimento para perros y gatos | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Aceitunas | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | HUEVOS | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

6. ¿Cómo considera la atención que le brindan sus proveedores cuando lo visitan?

| | CARROS DISTRIBUIDORES | | | VENEDORES | | |
|------------------------|-----------------------|---------|------|-----------|---------|------|
| | BUENO | REGULAR | MALO | BUENO | REGULAR | MALO |
| Productos Cármicos | | | | | | |
| Productos Enfrascados | | | | | | |
| Productos Enlatados | | | | | | |
| Productos Embotellados | | | | | | |
| Productos Enfundados | | | | | | |
| Huevos | | | | | | |

7. Señale que plazo le otorgan sus proveedores para cancelar la compra de sus productos a crédito:

- Productos Cármicos
- Huevos
- Productos Enfrascados
- Productos Embotellados
- Productos Enfundados
- Productos Enlatados

8. ¿Cuáles son las promociones que a usted recientemente le han ofrecido sus proveedores?

- Productos Cármicos
- Huevos
- Productos Enfundados
- Productos Embotellados
- Productos Enfrascados
- Productos Enlatados

9. Señale el valor promedio de venta semanal de:

| | | | |
|------------------------------|----------------------|-------------------------------|----------------------|
| PRODUCTOS CARNICOS | | PRODUCTOS ENLATADOS | |
| Carne de pollo | <input type="text"/> | Conserva de durazno | <input type="text"/> |
| Carne de Chanco | <input type="text"/> | Ensalada de frutas | <input type="text"/> |
| Pescados y mariscos | <input type="text"/> | PRODUCTOS EMBOTELLADOS | |
| Embutidos | <input type="text"/> | Salsa de Tomate / Mayonesa | <input type="text"/> |
| Embutidos de pollo | <input type="text"/> | Mostaza / Ají | <input type="text"/> |
| Alimentos precocidos | <input type="text"/> | Aceites | <input type="text"/> |
| Pescado y mariscos | <input type="text"/> | PRODUCTOS ENFUNDADOS | |
| PRODUCTOS ENFRASCADOS | | Arroz en funda | <input type="text"/> |
| Mermeladas | <input type="text"/> | Alimento para perros y gatos | <input type="text"/> |
| Aceitunas | <input type="text"/> | HUEVOS | <input type="text"/> |

Observaciones: _____

ANEXO 2.1: Diseño de las encuestas: ENCUESTA FINAL



**ESCUELA POLITÉCNICA NACIONAL
CARRERA DE INGENIERÍA EMPRESARIAL
ENCUESTA SOBRE PRODUCTOS ALIMENTICIOS**

Fecha: _____ Encuestador: _____

| | | |
|--|--|--|
| | | |
|--|--|--|

INFORMACIÓN GENERAL

Razón Social / Nombre del negocio _____ Dirección / Teléfono _____ Nombre a quién se realiza la encuesta _____

Cargo del encuestado _____

Tipo de negocio:

Restaurantes / Fritaderías Supermercados / Comisariatos Hoteles / Hostales Bodegas / Depósitos Frigoríficos Panaderías
Comedores / Asaderos Bares Tiendas / Micromercados Delicatessen Mayoristas PP / Mercados Otros especifique: _____

| FAMILIA DE PRODUCTOS | PROVEEDOR | COMO CONOCIO A SU PROVEEDOR | FRECUENCIA | FRECUENCIA OPTIMA | ATENCION AL CLIENTE | | PLAZO CREDITICIO | PROMOCIONES VIGENTES | TIPO DE LOCAL |
|-------------------------|-----------|-----------------------------|------------|-------------------|---------------------|-------------|------------------|----------------------|---------------|
| | | | | | VENDEDOR | DESPACHADOR | | | |
| ARROZ | | | | | | | | | |
| CONSERVAS | | | | | | | | | |
| EMBUTIDOS POLLO | | | | | | | | | |
| EMBUTIDOS | | | | | | | | | |
| CONGELADOS | | | | | | | | | |
| PRODUCTOS DEL MAR | | | | | | | | | |
| ALIMENTOS PARA MASCOTAS | | | | | | | | | |
| CARNE DE CERDO | | | | | | | | | |
| CARNE DE POLLO | | | | | | | | | |
| ACEITES | | | | | | | | | |
| SALSAS | | | | | | | | | |

Fecha: _____ Encuestador: _____

ANEXO 3: INSTRUCTIVO DEL ENCUESTADOR

ESCUELA POLITECNICA NACIONAL
ESCUELA DE CIENCIAS
INGENIERIA EMPRESARIAL

____/____/____

DIA / MES / AÑO

TITULO :
INSTRUCTIVO SOBRE EL EMPLEO DE LA ENCUESTA SOBRE PRODUCTOS ALIMENTICIOS APLICADA PARA EL CASO DISALTOB

-El presente instructivo tiene como objetivo proveer al encuestador de una explicación detallada de cada uno de los ítems que se encuentran dentro de la encuesta y la forma correcta de llenado como se detallara a continuación:

GENERALIDADES:

- Se deberá explicar a la persona encuestada que el objetivo de la encuesta es obtener información del mercado de cárnicos y productos alimenticios procesados a ser utilizados con fines académicos, se guardará absoluta confidencialidad en sus respuestas y se solicita total sinceridad y que se responda con libertad.
- Los números que se encuentran en el presente instructivo pertenecen al grafico que mostramos posteriormente.
- En cada hoja se encuentran dos encuestas para dos clientes diferentes, numerar de acuerdo como se baya encuestando, los campos para tal efecto se encuentran en la parte superior derecha (1).
- Al momento de hacer las preguntas tratar de ser lo mas objetivos posibles. Para efectos de fabulación.
- Los campos que no tengan respuesta deberán quedar vacíos.

ESPECIFICAS

-A continuación detallamos cada literal y la forma de llenado

INFORMACIÓN GENERAL

Razón Social / Nombre del negocio
 Dirección / Teléfono
 Nombre a quién se realiza la encuesta
 Cargo del encuestado

HABLAMOS DEL NOMBRE DEL NEGOCIO A SER ENCUESTADO
 DIRECCION Y DETELEFONO DE LA HUBICACION DEL NEGOCIO
 NOMBRE DE LA PERSONA QUE ESE MOMENTO SERA ENCUESTADA
 ES DECIR LA PERSONA QUE ATIENDE O PROPORCIONA LA INFORMACION

Tipo de negocio:**COLOQUE UNA X EN EL CAMPO AL QUE EL NEGOCIO PERTENEZCA**

Restaurantes / Fritaderías
 Comedores / Asaderos
 Bares
 Tiendas / Micromercados
 Delicatessen
 Panaderías

| |
|--------------------------|
| <input type="checkbox"/> |
| <input type="checkbox"/> |
| <input type="checkbox"/> |
| <input type="checkbox"/> |
| <input type="checkbox"/> |
| <input type="checkbox"/> |

Supermercados / Comisariatos
 Hoteles / Hostales
 Bodegas / Depósitos
 Frigoríficos
 Mayoristas PP / Mercados
 Otros especifique: _____

| |
|--------------------------|
| <input type="checkbox"/> |
| <input type="checkbox"/> |
| <input type="checkbox"/> |
| <input type="checkbox"/> |
| <input type="checkbox"/> |

INFORMACIÓN ESPECÍFICA

Familia de Productos: ESTA COLUMNA NOS INDICA LA FAMILIA DE PRODUCTOS DE LA CUAL VAMOS A OBTENER LA INFORMACIÓN

COLUMNA: 2.- PROVEEDOR

Mencione los nombres de los proveedores que usted conoce en su zona sea o no que le abastezca:

COLUMNA 3.- COMO CONOCIO A SU PROVEEDOR

De qué manera conoció a sus actuales proveedores, escoja entre las siguientes opciones

Por recomendación de Familiares / Amigos

Por visita de un representante

Por anuncios en la TV

Por publicidad en radio

Por prensa

Por valla publicitaria

Por compra en mayorista

Otros especifique: _____

| |
|--|
| |
| |
| |
| |
| |
| |
| |

COLUMNA 4.- FRECUENCIA

Señale el número de veces que habitualmente le visitan sus proveedores escoja entre las siguientes alternativas

10. al mes

11. cada quince días

12. cada ocho días

13. 2 veces por semana

14. otros

COLUMNA 5.- FRECUENCIA OPTIMA

Indique el número de visitas que usted desearía que le realicen sus proveedores:

1. al mes

2. cada quince días

3. cada ocho días

4. 2 veces por semana

5. otros

COLUMNA 6.- ATENCIÓN DEL VENDEDOR

Indique si la atención que el vendedor brinda es:

1. Buena

2. Regular

3. Mala

COLUMNA 7.- ATENCIÓN DEL VENDEDOR

Indique si la atención que el despachador le brinda es:

4. Buena

5. Regular

6. Mala

COLUMNA 8.- PLAZO CREDITICIO

Señale que plazo le otorgan sus proveedores para cancelar la compra de sus productos a crédito:

1. Contra factura

2. Cada ocho días.

3. Cada Quince días

4. Mensual

COLUMNA 9.-PROMOCIONES VIGENTES

Del siguiente listado mencione ¿Cuáles son las promociones que a usted recientemente le han ofrecido sus proveedores?

1. descuentos

2. precios ofertas

3. obsequios

4. combos

5. otros

IDENTIFICACION DEL PROPONENTE:

Nombre: _____ C.I. #: _____

Dirección: _____

Teléfono: _____
firma _____

PROFESOR AUSPICIANTE DEL TEMA: _____

Nombre
firma _____

ANEXO 4: CÁLCULO DE LA MUESTRA

| | | |
|------------|---|--|
| n = | $\frac{Z^2pqN}{Zpq+e^2(N-1)}$ | $\frac{(1.964)^2 (0.5) (0.5) (3600)}{(1.964) (0.5) (0.5) + (0.07)^2 (3600-1)}$ |
| N = | 3600 | |
| p = | 0,5 | |
| q = | 0,5 | |
| Z = | 1,964 | |
| E = | 0,07 | $\frac{(3471.56)}{(18.1261)}$ |
| n = | 191.5 ≈ 192 | |

$$= 192$$

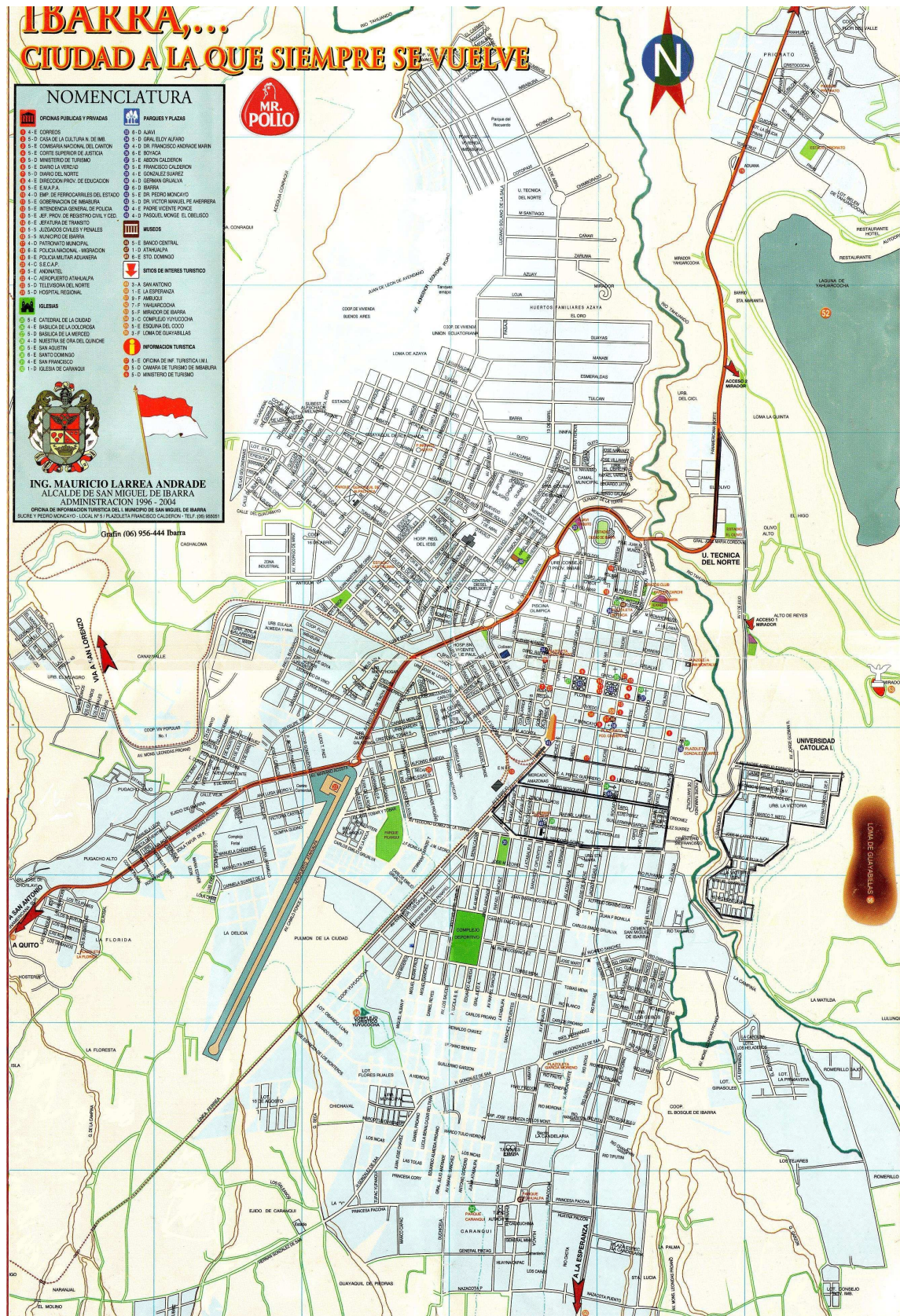
El número obtenido como muestra será debidamente proporcionado a cada una de las rutas establecidas en la Tabla No. 1 del CAPÍTULO 3: Investigación de Mercado.

ANEXO 5: RUTERO

REESTRUCTURACION DE RUTAS DISALTOB

| VENDEDOR | | SANTIAGO CHAMORRO | | | | | | | | | |
|----------|--------------------|--------------------|----------------------|-----------|--------------------|--------|------------------------------|---------|---------------------------|--------|--------------------|
| LUNES | | MARTES | | MIERCOLES | | JUEVES | | VIERNES | | SABADO | |
| 1 | SAN ROQUE | 2 | COTACACHI 2 | 3 | ATUNTAQUI 2 | 4 | CHORLAVI | 5 | COTACACHI 1 | | ATUNTAQUI 2 |
| | ATUNTAQUI 1 | | QUIROGA PUNTUALES | | LA DOLOROSA | | PUGACHO BAJO - NUEVO HOGAR | | QUIROGA-IMANTAG C/15 DIAS | | TODO |
| | | | | | PANAMERICANA | | PUGACHO ALTO-COLINAS DEL SUR | | PUNTUALES COTACACHI 2 | | |
| | CLIENTES A | | CLIENTES A | | CLIENTES A | | CLIENTES A 46 | | CLIENTES A | | CLIENTES A |
| | CLIENTES P | | CLIENTES P | | CLIENTES P | | CLIENTES P 22 | | CLIENTES P | | CLIENTES P |
| VENDEDOR | | JOSE MIGUEL TORRES | | | | | | | | | |
| | OTAVALO | | OTAVALO | | OTAVALO | | OTAVALO | | OTAVALO | | OTAVALO |
| | CLIENTES PUNTUALES | | CLIENTES PUNTUALES | | CLIENTES PUNTUALES | | CLIENTES PUNTUALES | | CLIENTES PUNTUALES | | CLIENTES PUNTUALES |
| | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | |
| VENDEDOR | | BYON SUAREZ | | | | | | | | | |
| 12 | YACUCALLE | 13 | FLORIDA 2-PILANQUI | 14 | MAYORISTA | 15 | CARANQUI | 16 | PRIORATO | | ANDRADE MARIN |
| | | | TERMINAL | | AZAYA | | | | YAGUARCOCHA SIN | | |
| | CLIENTES A 50 | | CLIENTES A | | CLIENTES A | | CLIENTES A 48 | | CLIENTES A 37 | | CLIENTES A |
| | CLIENTES P 27 | | CLIENTES P | | CLIENTES P | | CLIENTES P 18 | | CLIENTES P 9 | | CLIENTES P |
| VENDEDOR | | PEDRO PALMA | | | | | | | | | |
| 17 | CEIBOS 1 | 18 | LA VICTORIA | 19 | CENTRO 2 | 20 | CEIBOS 2 -ALPARGATE | 21 | CENTRAO 1 | | PEG-ILUMAN |
| | CARANQUI | | CDLA . UNIVERSITARIA | | | | LA PRIMAVERA | | | | AGATO |
| | CLIENTES A 44 | | CLIENTES A 34 | | CLIENTES A 32 | | CLIENTES A 40 | | CLIENTES A 36 | | CLIENTES A |
| | CLIENTES P 28 | | CLIENTES P 30 | | CLIENTES P 30 | | CLIENTES P 22 | | CLIENTES P 22 | | CLIENTES P |
| VENDEDOR | | HENRY PAZ | | | | | | | | | |
| 22 | PIMAMPIRO | 23 | CENTRO 3 | 24 | CENTRO 4 | | PIMAMPIRO | 25 | CENTRO 5 | | ALPACHA |
| | CLIENTES A | | CLIENTES A 35 | | CLIENTES A 25 | | CLIENTES A | | CLIENTES A 30 | | |
| | CLIENTES P | | CLIENTES P 60 | | CLIENTES P 45 | | CLIENTES P | | CLIENTES P 38 | | CLIENTES P |

ANEXO 6: CROQUIS



ANEXO 7: DIRECTORIO DE CÓDIGOS

DIRECTORIO DE CODIGOS

| NO. PREGUNTA | PREGUNTA | OPCIONES | CODIGO | OPCIONES |
|--------------|-----------------|----------------------------|--------|----------|
| 1 | TIPO DE NEGOCIO | RESTAURANTE /FRITADERIAS | 1.1 | |
| | | COMEDORES / ASADEROS | 1.2 | |
| | | SUPERMERCADOS/COMISARIATOS | 1.3 | |
| | | BARES | 1.4 | |
| | | HOTELES / HOSTALES | 1.5 | |
| | | TIENDAS / MICROMERCADOS | 1.6 | |
| | | BODEGAS / DEPOSITOS | 1.7 | |
| | | DELICATESEN | 1.8 | |
| | | FRIGORIFICOS | 1.9 | |
| | | MAYORISTAS PP/MERCADOS | 1.10 | |
| | | PANADERIAS | 1.11 | |
| | | OTROS | 1.12 | |
| 2 | PROVEEDOR | ARROZ | A | |
| | | PRONACA | A.2,1 | |
| | | DIPROSUR | A.2,2 | |
| | | PRODISPRO | A.2,3 | |
| | | BODEGAS / DEPOSITOS | A.2,4 | |
| | | OTROS | A.2,5 | |
| | | VACIAS | A.2,6 | |
| | | CONSERVAS | B | |
| | | PRONACA | B.2.1 | |
| | | ARCOR | B.2.2 | |
| | | REAL | B.2.3 | |
| | | SAN JORGE | B.2.4 | |
| | | GUAYAS | B.2.5 | |
| | | FACUNDO | B.2.6 | |
| | | OTROS | B.2.7 | |
| | | BLANCO | B.2.8 | |
| | | EMBUTIDOS DE POLLO | C | |
| | | PRONACA | C.2.1 | |
| | | DON DIEGO | C.2.2 | |
| | | ORO | C.2.3 | |
| | | JURIS | C.2.4 | |
| | | OTROS | C.2.5 | |
| | | BLANCO | C.2.6 | |
| | | EMBUTIDOS DE CERDO | D | |
| | | PRONACA | D.2.1 | |
| | | DON DIEGO | D.2.2 | |
| | | JURIS | D.2.3 | |
| | | PLUMROUSE | D.2.4 | |
| | | OTROS | D.2.5 | |
| | | BLANCO | D.2.6 | |
| | | PRODUCTOS DEL MAR | E | |
| | | PRONACA | E2.1 | |
| | | MERCADO | E2.2 | |
| | | OTROS | E2.3 | |
| | | BLANCO | E2.4 | |
| | | ALIMENTOS PARA MASCOTA | F | |

| | | | | |
|---|-----------------------------------|------------------------------------|-------|------------------------------------|
| | | PRONACA | F.2.1 | |
| | | PURINA | F.2.2 | |
| | | OTROS | F.2.3 | |
| | | BLANCO | F.2.4 | |
| | | CARNE DE CERDO | G | |
| | | PRONACA | G.2.1 | |
| | | DON DIEGO | G.2.2 | |
| | | JURIS | G.2.3 | |
| | | MERCADO | G.2.4 | |
| | | OTROS | G.2.5 | |
| | | BLANCO | G.2.6 | |
| | | CARNE DE POLLO | H | |
| | | PRONACA | H2.1 | |
| | | ORO | H2.2 | |
| | | GRAN POLLO | H2.3 | |
| | | MERCADO | H2.4 | |
| | | OTROS | H2.5 | |
| | | VACIAS | H2.6 | |
| | | ACEITES | I | |
| | | PRONACA | I.2.1 | |
| | | LA FAVORITA | I.2.2 | |
| | | ALES | I.2.3 | |
| | | ILE | I.2.4 | |
| | | OTROS | I.2.5 | |
| | | BLANCO | I.2.6 | |
| | | SALSAS | J | |
| | | PRONACA | J.2.1 | |
| | | NESTLE | J.2.2 | |
| | | LOS ANDES | J.2.3 | |
| | | ORIENTAL | J.2.4 | |
| | | OTROS | J.2.5 | |
| | | BLANCO | J.2.6 | |
| | | | | |
| 3 | COMO CONOCIO A SU PROVEEDOR | RECOMENDACION FAMILIARES AMIGOS | 3,1 | A) ARROZ |
| | | VISITA REPRESENTANTE | 3,2 | B) CONSERVAS |
| | | ANUNCIO TV | 3,3 | C) EMBUTIDOS DE POLLO |
| | | PUBLICIDAD RADIO | 3,4 | D) EMBUTIDOS DE CERDO |
| | | PUBLICIDAD PRENSA | 3,5 | E) PRODUCTOS DEL MAR |
| | | BALLA PUBLICITARIA | 3,6 | F) ALIMENTOS PARA MASCOTA |
| | | COMPRA MAYORISTA | 3,7 | G) CARNE DE CERDO |
| | | OTROS | 3,8 | H) CARNE DE POLLO |
| | | VACIAS | 3,9 | I) ACEITES |
| | | | | J) ALSAS |

| | | | | |
|---|-------------------|--------------------|-----|---------------------------|
| 4 | FRECUENCIA | | | A) ARROZ |
| | | | | B) CONSERVAS |
| | | AL MES | 4,1 | C) EMBUTIDOS DE POLLO |
| | | CADA QUINCE DIAS | 4,2 | D) EMBUTIDOS DE CERDO |
| | | CADA OCHO DIAS | 4,3 | E) PRODUCTOS DEL MAR |
| | | 2 VECES POR SEMANA | 4,4 | F) ALIMENTOS PARA MASCOTA |
| | | OTROS | 4,5 | G) CARNE DE CERDO |
| | | VACIAS | 4,6 | H) CARNE DE POLLO |
| | | | | I) ACEITES |
| | | | | J) SALSAS |
| 5 | FRECUENCIA OPTIMA | | | A) ARROZ |
| | | | | B) CONSERVAS |
| | | AL MES | 5,1 | C) EMBUTIDOS DE POLLO |
| | | CADA QUINCE DIAS | 5,2 | D) EMBUTIDOS DE CERDO |
| | | CADA OCHO DIAS | 5,3 | E) PRODUCTOS DEL MAR |
| | | 2 VECES POR SEMANA | 5,4 | F) ALIMENTOS PARA MASCOTA |
| | | OTROS | 5,5 | G) CARNE DE CERDO |
| | | VACIAS | 5,6 | H) CARNE DE POLLO |
| | | | | I) ACEITES |
| | | | | J) SALSAS |
| 6 | ATENCION VENDEDOR | | | A) ARROZ |
| | | | | B) CONSERVAS |
| | | | | C) EMBUTIDOS DE POLLO |
| | | BUENA | 6,1 | D) |

| | | | | |
|---|----------------------|----------------|-----|---------------------------|
| | | | | EMBUTIDOS DE CERDO |
| | | REGULAR | 6,2 | E) PRODUCTOS DEL MAR |
| | | MALA | 6,3 | F) ALIMENTOS PARA MASCOTA |
| | | VACIAS | 6,4 | G) CARNE DE CERDO |
| | | | | H) CARNE DE POLLO |
| | | | | I) ACEITES |
| | | | | J)SALSAS |
| | | | | |
| | | | | A) ARROZ |
| | | | | B) CONSERVAS |
| | | | | C) EMBUTIDOS DE POLLO |
| | | BUENA | 7,1 | D) EMBUTIDOS DE CERDO |
| | | REGULAR | 7,2 | E) PRODUCTOS DEL MAR |
| | | MALA | 7,3 | F) ALIMENTOS PARA MASCOTA |
| | | VACIAS | 7,4 | G) CARNE DE CERDO |
| | | | | H) CARNE DE POLLO |
| | | | | I) ACEITES |
| | | | | J)SALSAS |
| | | | | |
| 7 | ATENCION DESPACHADOR | | | |
| | | | | A) ARROZ |
| | | | | B) CONSERVAS |
| | | | | C) EMBUTIDOS DE POLLO |
| | | BUENA | 7,1 | D) EMBUTIDOS DE CERDO |
| | | REGULAR | 7,2 | E) PRODUCTOS DEL MAR |
| | | MALA | 7,3 | F) ALIMENTOS PARA MASCOTA |
| | | VACIAS | 7,4 | G) CARNE DE CERDO |
| | | | | H) CARNE DE POLLO |
| | | | | I) ACEITES |
| | | | | J)SALSAS |
| | | | | |
| 8 | PLAZO CREDITICIO | | | |
| | | | | A) ARROZ |
| | | | | B) CONSERVAS |
| | | | | C) EMBUTIDOS DE POLLO |
| | | CONTRA FACTURA | 8,1 | D) EMBUTIDOS DE CERDO |
| | | CADA OCHO DIAS | 8,2 | E) PRODUCTOS DEL MAR |
| | | CADA QUINCE | 8,3 | F) ALIMENTOS PARA MASCOTA |
| | | MENSUAL | 8,4 | G) CARNE |

| | | | | |
|---|----------------------|-----------------|-----|---------------------------|
| | | | | DE CERDO |
| | | VACIAS | 8,5 | H) CARNE DE POLLO |
| | | | | I) ACEITES |
| | | | | J)SALSAS |
| 9 | PROMOCIONES VIGENTES | DESCUENTOS | 9,1 | A) ARROZ |
| | | PRECIOS OFERTAS | 9,2 | B) CONSERVAS |
| | | OBSEQUIOS | 9,3 | C) EMBUTIDOS DE POLLO |
| | | COMBOS | 9,4 | D) EMBUTIDOS DE CERDO |
| | | VACIAS | 9,5 | E) PRODUCTOS DEL MAR |
| | | | | F) ALIMENTOS PARA MASCOTA |
| | | | | G) CARNE DE CERDO |
| | | | | H) CARNE DE POLLO |
| | | | | I) ACEITES |
| | | | | |

ANEXO 8: BASE DE DATOS (TABULACIÓN)

COD ITEMS

| P1 | V | % |
|------|----|-----|
| 1.1 | 16 | 9% |
| 1.2 | 18 | 10% |
| 1.3 | 4 | 2% |
| 1.4 | 2 | 1% |
| 1.5 | 5 | 3% |
| 1.6 | 91 | 48% |
| 1.7 | 18 | 10% |
| 1.8 | 15 | 8% |
| 1.9 | 5 | 3% |
| 1.10 | 7 | 4% |
| 1.11 | 7 | 4% |
| 1.12 | 2 | 1% |

| P2 | V | % |
|-------|-----|-----|
| A | 139 | |
| A.2,1 | 42 | 30% |
| A.2,2 | 31 | 22% |
| A.2,3 | 16 | 12% |
| A.2,4 | 20 | 14% |
| A.2,5 | 29 | 21% |
| A.2,6 | 53 | |
| B | | |
| B.2.1 | 35 | 26% |
| B.2.2 | 27 | 20% |
| B.2.3 | 42 | 31% |
| B.2.4 | 9 | 7% |
| B.2.5 | 7 | 5% |
| B.2.6 | 4 | 3% |
| B.2.7 | 11 | 8% |
| B.2.8 | 57 | |

| P2 | V | % |
|-------|----|-----|
| C | | |
| C.2.1 | 33 | 28% |
| C.2.2 | 24 | 20% |
| C.2.3 | 37 | 31% |
| C.2.4 | 11 | 9% |
| C.2.5 | 15 | 12% |
| C.2.6 | 73 | |
| D | | |
| D.2.1 | 53 | 52% |
| D.2.2 | 20 | 20% |
| D.2.3 | 15 | 14% |
| D.2.4 | 9 | 9% |
| D.2.5 | 5 | 5% |
| D.2.6 | 90 | |

| P2 | V | % |
|-------|-----|-----|
| E | | |
| E2.1 | 39 | 38% |
| E2.2 | 62 | 62% |
| E2.3 | 0 | 0% |
| E2.4 | 91 | |
| F | | |
| F.2.1 | 34 | 70% |
| F.2.2 | 24 | 30% |
| F.2.3 | 0 | 0% |
| F.2.4 | 143 | |

| P2 | V | % |
|-------|----|-----|
| G | | |
| G.2.1 | 44 | 28% |
| G.2.2 | 35 | 22% |
| G.2.3 | 26 | 16% |
| G.2.4 | 51 | 33% |
| G.2.5 | 0 | 0% |
| G.2.6 | 37 | |
| H | | |
| H2.1 | 70 | 49% |
| H2.2 | 15 | 10% |
| H2.3 | 13 | 9% |
| H2.4 | 40 | 28% |
| H2.5 | 6 | 4% |
| H2.6 | 49 | |

| P2 | V | % |
|-------|-----|-----|
| I | | |
| I.2.1 | 24 | 26% |
| I.2.2 | 29 | 32% |
| I.2.3 | 22 | 24% |
| I.2.4 | 11 | 12% |
| I.2.5 | 5 | 6% |
| I.2.6 | 101 | |
| J | | |
| J.2.1 | 33 | 32% |
| J.2.2 | 44 | 43% |
| J.2.3 | 13 | 13% |
| J.2.4 | 11 | 11% |
| J.2.5 | 2 | 2% |
| J.2.6 | 90 | |

| C FAM COD ITEMS | A V | % | B V | % | C V | % | D V | % | E V | % | F V | % | G V | % | H V | % | I V | % | J V | % |
|--------------------|--------|-----|--------|-----|--------|-----|--------|-----|--------|-----|--------|-----|--------|-----|--------|-----|--------|-----|--------|-----|
| P3 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 3,1 | 9 | 7% | 9 | 7% | 4 | 3% | 11 | 11% | 22 | 22% | 16 | 39% | 7 | 5% | 11 | 8% | 7 | 8% | 0 | 0% |
| 3,2 | 51 | 37% | 47 | 35% | 44 | 37% | 53 | 52% | 39 | 38% | 22 | 52% | 71 | 46% | 61 | 42% | 44 | 48% | 44 | 43% |
| 3,3 | 9 | 7% | 5 | 4% | 22 | 18% | 7 | 7% | 0 | 0% | 4 | 9% | 13 | 8% | 22 | 15% | 0 | 0% | 15 | 14% |
| 3,4 | 7 | 5% | 26 | 19% | 11 | 9% | 13 | 13% | 0 | 0% | 0 | 0% | 11 | 7% | 4 | 3% | 0 | 0% | 0 | 0% |
| 3,5 | 15 | 11% | 18 | 14% | 7 | 6% | 5 | 5% | 18 | 18% | 0 | 0% | 4 | 2% | 7 | 5% | 27 | 30% | 29 | 29% |
| 3,6 | 7 | 5% | 4 | 3% | 4 | 3% | 0 | 0% | 0 | 0% | 0 | 0% | 2 | 1% | 9 | 6% | 0 | 0% | 0 | 0% |

| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|-----------|-----|----|-----|----|-----|----|-----|----|-----|-----|-----|-----|-----|----|-----|----|-----|-----|-----|-----|-----|
| | 3,7 | 37 | 26% | 16 | 12% | 18 | 15% | 4 | 4% | 22 | 22% | 0 | 0% | 47 | 31% | 29 | 21% | 13 | 14% | 11 | 11% |
| | 3,8 | 4 | 3% | 9 | 7% | 9 | 8% | 9 | 9% | 0 | 0% | 0 | 0% | 0 | 0% | 0 | 0% | 0 | 0% | 4 | 4% |
| | 3,9 | 53 | 28% | 57 | 30% | 73 | 38% | 90 | 47% | 91 | 48% | 150 | 78% | 37 | 19% | 49 | 26% | 101 | 52% | 90 | 47% |
| P4 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | 4,1 | 9 | 7% | 51 | 38% | 15 | 12% | 15 | 15% | 33 | 33% | 4 | 9% | 4 | 2% | 7 | 5% | 5 | 6% | 51 | 50% |
| | 4,2 | 24 | 17% | 18 | 14% | 29 | 25% | 24 | 24% | 0 | 0% | 11 | 26% | 31 | 20% | 22 | 15% | 25 | 28% | 27 | 27% |
| | 4,3 | 62 | 45% | 16 | 12% | 66 | 55% | 54 | 53% | 0 | 0% | 0 | 0% | 73 | 47% | 66 | 46% | 38 | 42% | 15 | 14% |
| | 4,4 | 29 | 21% | 5 | 4% | 9 | 8% | 9 | 9% | 0 | 0% | 0 | 0% | 36 | 24% | 39 | 27% | 0 | 0% | 0 | 0% |
| | 4,5 | 15 | 11% | 44 | 32% | 0 | 0% | 0 | 0% | 68 | 67% | 27 | 65% | 11 | 7% | 9 | 6% | 22 | 24% | 9 | 9% |
| | 4,6 | 53 | 28% | 57 | 30% | 73 | 38% | 90 | 47% | 91 | 48% | 150 | 78% | 37 | 19% | 49 | 26% | 101 | 52% | 90 | 47% |
| P5 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | 5,1 | 9 | 7% | 51 | 38% | 15 | 12% | 29 | 29% | 33 | 33% | 4 | 9% | 4 | 2% | 7 | 5% | 5 | 6% | 51 | 50% |
| | 5,2 | 24 | 17% | 18 | 14% | 29 | 25% | 49 | 48% | 0 | 0% | 11 | 26% | 31 | 20% | 22 | 15% | 25 | 28% | 27 | 27% |
| | 5,3 | 77 | 55% | 16 | 12% | 66 | 55% | 22 | 21% | 0 | 0% | 0 | 0% | 73 | 47% | 66 | 46% | 38 | 42% | 15 | 14% |
| | 5,4 | 22 | 16% | 5 | 4% | 9 | 8% | 0 | 0% | 0 | 0% | 0 | 0% | 36 | 24% | 39 | 27% | 0 | 0% | 0 | 0% |
| | 5,5 | 7 | 5% | 44 | 32% | 0 | 0% | 2 | 2% | 68 | 67% | 27 | 65% | 11 | 7% | 9 | 6% | 22 | 24% | 9 | 9% |
| | 5,6 | 53 | 28% | 57 | 30% | 73 | 38% | 90 | 47% | 91 | 48% | 150 | 78% | 37 | 19% | 49 | 26% | 101 | 52% | 90 | 47% |
| P6 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | 6,1 | 68 | 49% | 71 | 53% | 42 | 35% | 26 | 25% | 18 | 48% | 27 | 65% | 64 | 41% | 73 | 51% | 33 | 36% | 62 | 61% |
| | 6,2 | 48 | 34% | 40 | 30% | 55 | 46% | 42 | 41% | 14 | 38% | 11 | 26% | 66 | 42% | 55 | 38% | 49 | 54% | 36 | 36% |
| | 6,3 | 24 | 17% | 24 | 18% | 22 | 18% | 35 | 34% | 5 | 14% | 4 | 9% | 26 | 16% | 15 | 10% | 9 | 10% | 4 | 4% |
| | 6,4 | 53 | 28% | 57 | 30% | 73 | 38% | 90 | 47% | 154 | 80% | 150 | 78% | 37 | 19% | 49 | 26% | 101 | 52% | 90 | 47% |
| C FAM | A | | | B | | C | | D | | E | | F | | G | | H | | I | | J | |
| COD ITEMS | V | % | | V | % | V | % | V | % | V | % | V | % | V | % | V | % | V | % | V | % |
| P7 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | 7,1 | 33 | 24% | 51 | 38% | 31 | 26% | 15 | 14% | 14 | 38% | 22 | 52% | 49 | 32% | 49 | 44% | 26 | 33% | 31 | 35% |
| | 7,2 | 64 | 46% | 64 | 47% | 48 | 40% | 64 | 63% | 16 | 43% | 18 | 43% | 80 | 52% | 55 | 48% | 42 | 53% | 50 | 56% |
| | 7,3 | 42 | 30% | 20 | 15% | 40 | 34% | 24 | 23% | 7 | 19% | 2 | 4% | 26 | 16% | 9 | 8% | 11 | 14% | 7 | 8% |
| | 7,4 | 53 | 28% | 57 | 30% | 73 | 38% | 90 | 47% | 154 | 80% | 150 | 78% | 37 | 19% | 79 | 41% | 113 | 59% | 104 | 54% |
| P8 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | 8,1 | 27 | 22% | 15 | 11% | 15 | 12% | 15 | 12% | 83 | 82% | 15 | 35% | 89 | 58% | 61 | 42% | 40 | 44% | 46 | 52% |
| | 8,2 | 37 | 29% | 20 | 15% | 48 | 40% | 48 | 40% | 18 | 18% | 20 | 48% | 53 | 34% | 53 | 37% | 33 | 36% | 22 | 25% |
| | 8,3 | 29 | 23% | 60 | 45% | 24 | 20% | 24 | 20% | 0 | 0% | 7 | 17% | 7 | 5% | 22 | 15% | 13 | 14% | 9 | 10% |
| | 8,4 | 33 | 26% | 40 | 30% | 33 | 28% | 33 | 28% | 0 | 0% | 0 | 0% | 5 | 4% | 7 | 5% | 5 | 6% | 11 | 13% |
| | 8,5 | 66 | 34% | 57 | 30% | 73 | 38% | 73 | 38% | 91 | 48% | 150 | 78% | 37 | 19% | 49 | 26% | 101 | 52% | 104 | 54% |
| P9 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | 9,1 | 18 | 13% | 55 | 56% | 48 | 40% | 49 | 42% | 18 | 18% | 26 | 61% | | | 57 | 40% | 49 | 54% | 18 | 21% |
| | 9,2 | 71 | 51% | 31 | 31% | 29 | 25% | 29 | 25% | 83 | 82% | 16 | 39% | 60 | 39% | 86 | 60% | 42 | 46% | 70 | 79% |
| | 9,3 | 22 | 16% | 0 | 0% | 15 | 12% | 13 | 11% | 0 | 0% | 0 | 0% | 77 | 49% | 0 | 0% | 0 | 0% | 0 | 0% |
| | 9,4 | 27 | 20% | 13 | 13% | 27 | 23% | 27 | 23% | 0 | 0% | 0 | 0% | 0 | 0% | 0 | 0% | 0 | 0% | 0 | 0% |
| | 9,5 | 53 | 28% | 93 | 49% | 73 | 38% | 95 | 50% | 91 | 48% | 150 | 78% | 23 | 12% | 49 | 26% | | | | |

ANEXO 9: CUADRO GENERAL DEL IMPACTO DE LOS FACTORES EXTERNOS

FACTORES DEL MACROENTORNO Y DEL SECTOR INDUSTRIAL

| FACTOR | GENERALIDADES | IMPACTO | POS / NEG | OPORTUNIDAD / AMENAZA |
|---------------------------------------|--|---------|-----------|-----------------------|
| ANÁLISIS DEL MACROENTORNO | | | | |
| Factor Socio-económico | | | | |
| | Moderada capacidad económica de los negocios para adquirir los productos | Alto | + | OPORTUNIDAD |
| | Acceso a nuevos mercados para la expansión por incremento de la industria dedicada a la venta de alimentos | Alto | + | OPORTUNIDAD |
| | Posible ingreso de nuevas marcas nacionales en cada línea de productos | Medio | - | AMENAZA |
| | Preferencia del cliente por adquirir productos nacionales | Medio | + | OPORTUNIDAD |
| Factor Demográfico | | | | |
| | Incremento de la población en la zona de influencia (Imbabura-Carchi) | Alto | + | OPORTUNIDAD |
| | Aumento de la demanda en área geográfica rural no atendida aún | Alto | + | OPORTUNIDAD |
| Factor Económico | | | | |
| | Alianzas estratégicas con entidades bancarias para obtención de micro créditos | Medio | + | OPORTUNIDAD |
| | Incremento del precio de productos y servicios por aumento de la tasa de inflación | Alto | - | AMENAZA |
| | Ingreso de productos importados (Colombia) | Bajo | - | AMENAZA |
| Factor Político-Legal | | | | |
| | Leyes que favorecen el desarrollo empresarial. | Medio | + | OPORTUNIDAD |
| Factor Tecnológico | | | | |
| | Sistemas informáticos y equipos de cadena de frío suministrados por el proveedor | Bajo | + | OPORTUNIDAD |
| ANÁLISIS DEL SECTOR INDUSTRIAL | | | | |
| Competidores Actuales | | | | |
| | El servicio de distribución es similar | Alto | - | AMENAZA |
| | Baja calidad del servicio | Medio | + | OPORTUNIDAD |
| | Distribuidores que realizan venta directa | Alto | - | AMENAZA |
| | | | | |

| | | | | |
|--|--|-------|---|-------------|
| | Distribuidoras aliadas estratégicamente con las principales Proveedoras de la zona | Medio | - | AMENAZA |
| Competidores Potenciales | | | | |
| | Poca cobertura (área geográfica no muy extensa) | Medio | + | OPORTUNIDAD |
| Ingreso de productos sustitutos | | | | |
| | Posible ingreso de nuevas marcas nacionales en cada línea de productos | Medio | + | OPORTUNIDAD |
| | Manejo de mejor tecnología para conservación de productos | Alto | - | AMENAZA |
| Poder de negociación de compradores | | | | |
| | Aumento de la demanda de productos de consumo masivo por lo tanto del servicio | Alto | + | OPORTUNIDAD |
| | Aumento de la demanda de productos pre-cocidos o pre-elaborados | Alto | + | OPORTUNIDAD |
| Poder de negociación de proveedores | | | | |
| | Cambios en las condiciones de comercialización | Alto | - | AMENAZA |
| | Limitaciones a ser canal directo y llegar a clientes finales | Alto | - | AMENAZA |

ANEXO 10: MATRIZ DE HOLMES (OPORTUNIDADES)

MATRIZ DE HOLMES

| | FACTORES QUE REPRESENTAN OPORTUNIDADES | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | SUMA | PROMEDIO |
|----|--|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|-------|----------|
| 1 | Moderada capacidad económica de los negocios para adquirir los productos | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,50 | 0,50 | 0,00 | 1,00 | 0,00 | 0,00 | 2,00 | 4,17% |
| 2 | Acceso a nuevos mercados para la expansión por incremento de la industria dedicada a la venta de alimentos | 1,00 | 0,00 | 0,50 | 0,50 | 0,50 | 1,00 | 1,00 | 1,00 | 1,00 | 0,50 | 0,50 | 7,50 | 15,63% |
| 3 | Preferencia del cliente por adquirir productos nacionales | 1,00 | 0,50 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,50 | 0,50 | 1,00 | 1,00 | 0,50 | 0,50 | 5,50 | 11,46% |
| 4 | Incremento de la población en la zona de influencia (Imbabura-Carchi) | 1,00 | 0,50 | 1,00 | 0,00 | 0,50 | 1,00 | 1,00 | 1,00 | 1,00 | 0,50 | 1,00 | 8,50 | 17,71% |
| 5 | Aumento de la demanda en área geográfica rural no atendida aún | 1,00 | 0,50 | 1,00 | 0,50 | 0,00 | 1,00 | 1,00 | 1,00 | 0,50 | 0,50 | 0,50 | 7,50 | 15,63% |
| 6 | Alianzas estratégicas con entidades bancarias para obtención de micro créditos | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,50 | 0,00 | 1,00 | 0,00 | 0,00 | 1,50 | 3,13% |
| 7 | Leyes que favorecen el desarrollo empresarial. | 0,50 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,50 | 0,00 | 0,00 | 1,00 | 0,00 | 0,00 | 2,00 | 4,17% |
| 8 | Baja calidad del servicio por los competidores | 1,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 1,00 | 1,00 | 0,00 | 1,00 | 0,00 | 1,00 | 5,00 | 10,42% |
| 9 | Poca cobertura por parte de los competidores | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,50 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,50 | 1,00 | 2,08% |
| 10 | Aumento de la demanda de productos de consumo masivo por lo tanto del servicio | 1,00 | 0,50 | 0,50 | 0,50 | 0,50 | 1,00 | 1,00 | 1,00 | 1,00 | 0,00 | 0,50 | 7,50 | 15,63% |
| 11 | Aumento de la demanda de productos pre-cocidos o pre-elaborados | 0,50 | 0,00 | 0,50 | 0,00 | 0,00 | 1,00 | 0,50 | 0,00 | 0,50 | 0,50 | 0,00 | 3,50 | 7,29% |
| | TOTALES | | | | | | | | | | | | 48,00 | 100,00% |

ANEXO 10.1: MATRIZ DE HOLMES (AMENAZAS)

MATRIZ DE HOLMES

| | FACTORES QUE REPRESENTAN AMENAZAS | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | SUMA | PROMEDIO |
|---|--|------|------|------|------|------|------|------|------|------|--------------|-------------|
| 1 | Posible ingreso de nuevas marcas nacionales en cada línea de productos | 0,00 | 1,00 | 0,50 | 0,50 | 0,50 | 1,00 | 1,00 | 0,50 | 0,50 | 5,50 | 15,49% |
| 2 | Incremento del precio de productos y servicios por aumento de la tasa de inflación | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,50 | 1,00 | 0,50 | 0,00 | 2,00 | 5,63% |
| 3 | Ingreso de productos importados (Colombia) | 0,50 | 1,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,50 | 0,50 | 0,00 | 0,00 | 2,50 | 7,04% |
| 4 | El servicio de distribución es similar | 0,50 | 0,50 | 1,00 | 0,00 | 0,50 | 1,00 | 1,00 | 0,50 | 0,50 | 5,50 | 15,49% |
| 5 | Distribuidores que realizan venta directa | 0,50 | 1,00 | 1,00 | 0,00 | 0,00 | 1,00 | 1,00 | 0,50 | 0,50 | 5,50 | 15,49% |
| 6 | Distribuidoras aliadas estratégicamente con las principales Proveedoras de la zona | 0,00 | 0,50 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,50 | 0,00 | 0,00 | 1,00 | 2,82% |
| 7 | Manejo de mejor tecnología para conservación de productos | 0,00 | 0,50 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,50 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 1,00 | 2,82% |
| 8 | Cambios en las condiciones de comercialización | 0,50 | 1,00 | 1,00 | 0,50 | 0,50 | 1,00 | 1,00 | 0,00 | 0,50 | 6,00 | 16,90% |
| 9 | Limitaciones a ser canal directo y llegar a clientes finales | 0,50 | 1,00 | 1,00 | 1,00 | 0,50 | 1,00 | 1,00 | 0,50 | 0,00 | 6,50 | 18,31% |
| | TOTALES | | | | | | | | | | 35,50 | 1,00 |

ANEXO 11: CUADRO GENERAL DEL IMPACTO DE LOS FACTORES INTERNOS

FACTORES INTERNOS

| FACTOR | GENERALIDADES | IMPACTO | POS / NEG | FORTALEZA / DEBILIDAD |
|---------------------|---|---------|-----------|-----------------------|
| La empresa | | | | |
| | Distribución exclusiva de los productos de PRONACA | Alto | + | FORTALEZA |
| | Ubicación geográfica estratégica | Alto | + | FORTALEZA |
| | Convenios establecidos con entidades públicas y privadas | Medio | + | FORTALEZA |
| | Plan estratégico poco definido | Alto | - | DEBILIDAD |
| | Cumplimiento de lo establecido en el manual de funciones interno | Medio | + | FORTALEZA |
| | Poca rotación de los empleados | Medio | + | FORTALEZA |
| | Experiencia de distribución en la zona (conocimiento de las vías) | Alto | + | FORTALEZA |
| | Personal de ventas con poca capacitación. | Medio | - | DEBILIDAD |
| | Inadecuada gestión financiera | Alto | - | DEBILIDAD |
| | Poco control a los procesos después de ser realizados | Alto | - | DEBILIDAD |
| Proveedores | | | | |
| | Imagen de marca reconocida en el sector | Alto | + | FORTALEZA |
| | Distribución de líneas de productos diversificadas | Alto | + | FORTALEZA |
| Competidores | | | | |
| | Poca información de los competidores | Medio | - | DEBILIDAD |
| Clientes | | | | |
| | Conocimiento del comportamiento de los clientes | Medio | + | FORTALEZA |

ANEXO 12: MATRIZ DE HOLMES DE LAS FORTALEZAS

MATRIZ DE HOLMES

| | FACTORES QUE REPRESENTAN FORTALEZAS | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | SUMA | PROMEDIO |
|---|---|------|------|------|------|------|------|------|------|------|--------------|----------------|
| 1 | Distribución exclusiva de los productos de PRONACA | 0,00 | 0,50 | 1,00 | 1,00 | 1,00 | 0,50 | 0,50 | 0,50 | 1,00 | 6,00 | 16,44% |
| 2 | Ubicación geográfica estratégica | 0,50 | 0,00 | 1,00 | 1,00 | 1,00 | 0,50 | 0,50 | 0,50 | 1,00 | 6,00 | 16,44% |
| 3 | Convenios establecidos con entidades públicas y privadas | 0,00 | 0,50 | 0,00 | 0,50 | 0,50 | 0,00 | 0,00 | 0,50 | 0,50 | 2,50 | 6,85% |
| 4 | Cumplimiento de lo establecido en el manual de funciones interno | 0,00 | 0,00 | 0,50 | 0,00 | 0,50 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,50 | 1,50 | 4,11% |
| 5 | Poca rotación de los empleados | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,50 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,50 | 1,00 | 2,74% |
| 6 | Experiencia de distribución en la zona (conocimiento de las vías) | 0,50 | 0,50 | 1,00 | 1,00 | 1,00 | 0,00 | 0,50 | 1,00 | 1,00 | 6,50 | 17,81% |
| 7 | Imagen de marca reconocida en el sector | 0,50 | 1,00 | 1,00 | 1,00 | 1,00 | 0,50 | 0,00 | 0,50 | 1,00 | 6,50 | 17,81% |
| 8 | Distribución de líneas de productos diversificadas | 0,50 | 0,50 | 0,50 | 1,00 | 1,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 1,00 | 4,50 | 12,33% |
| 9 | Conocimiento del comportamiento de los clientes | 0,50 | 0,00 | 0,50 | 0,50 | 0,50 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 2,00 | 5,48% |
| | TOTALES | | | | | | | | | | 36,50 | 100,00% |

ANEXO 12.1: MATRIZ DE HOLMES DE LAS DEBILIDADES

MATRIZ DE HOLMES

| | FACTORES QUE REPRESENTAN DEBILIDADES | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | SUMA | PROMEDIO |
|---|---|------|------|------|------|------|--------------|----------------|
| 1 | Plan estratégico poco definido | 0,00 | 1,00 | 0,50 | 0,50 | 1,00 | 3,00 | 28,57% |
| 2 | Personal de ventas con poca capacitación. | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00% |
| 3 | Inadecuada gestión financiera | 0,50 | 1,00 | 0,00 | 0,50 | 1,00 | 3,00 | 28,57% |
| 4 | Poco control a los procesos después de ser realizados | 0,50 | 1,00 | 0,50 | 0,00 | 1,00 | 3,00 | 28,57% |
| 5 | Poca información de los competidores | 0,50 | 1,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 1,50 | 14,29% |
| | TOTALES | | | | | | 10,50 | 100,00% |

ANEXO 13: CRONOGRAMA DEL PLAN DE EJECUCIÓN

| PLAN OPERATIVO | MES | | | | | | | | | | | |
|----------------|--------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|
| | SEMANA | | | | | | | | | | | |
| E 1 | 1 | | | | | | | | | | | |
| | 2 | | | | | | | | | | | |
| | 3 | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | |
| E 2 | 1 | | | | | | | | | | | |
| | 2 | | | | | | | | | | | |
| | 3 | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | |
| E 3 | 1 | | | | | | | | | | | |
| | 2 | | | | | | | | | | | |
| | 3 | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | |
| E 4 | 1 | | | | | | | | | | | |
| | 2 | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | |
| E 5 | 1 | | | | | | | | | | | |
| | 2 | | | | | | | | | | | |
| | 3 | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | |

1 Adaptar a la fuerza de ventas a los continuos cambios del mercado

- * Analizar las necesidades reales de información del cliente.
- * Instruir y actualizar al vendedor con la información que brinda PRONACA constantemente.
- * Reducir los tiempos en un 25% aproximadamente para cumplir eficazmente con despachos

2 Construir el posicionamiento a través de la fidelidad en los nuevos clientes mediante el servicio personalizado.

- *Determinar la conducta de los clientes de manera grupal.
- *Estudiar al cliente y como poder satisfacer sus necesidades
- *Capacitar periódicamente a la fuerza de ventas.

3 Desarrollo de mercados captando nuevos clientes: Penetración geográfica

- * Diseño de un sistema que permita el sondeo por rutas de nuevos clientes.
- * Determinar la ubicación de los clientes.
- * Delinear un sistema de visitas

4 Desarrollar un plan de publicidad y promociones para mantener la atención de clientes actuales

- * Diseño de un plan de promoción.
- * Ejecución del plan de promoción.

5 Desarrollar un plan de promoción para clientes potenciales.

- * Establecimiento de un plan de promoción.
- * Analizar costo-beneficio de la promoción y los componentes que el plan requiere.
- * Ejecutar el plan de promoción

ANEXO 14: CUADRO COMPARATIVO DE LA DISMINUCIÓN DE TIEMPOS

MATRIZ DE TIEMPOS Y ACTIVIDADES DEL DISEÑO DE DISTRIBUCION

PROCESO 1: LOGISTICA DE INGRESO DE MERCADERIA

| ACTIVIDADES | ACTIVO | TEMPLE | TIPO ACT | TIEMPO AHORR |
|--|--------|------------|----------|--------------|
| Ingreso de compras al sistema | 1 | 40 | PARALELO | 40 |
| recepción de productos de PRONACA | 2 | 5 | | |
| Toma de pesos y cantidades de los productos que ingresa. | 3 | 180 | | |
| ingreso de productos a cámaras | 4 | 60 | | |
| devoluciones de productos caducados o deteriorados a PRONACA | 5 | 20 | | |
| Aprobación de devoluciones a PRONACA | 6 | 5 | PARALELO | 45 |
| TOTAL | | 310 | | 45 |

MATRIZ DE ANTECEDENTES

PROCESO :2 DESPACHO DE LA DISTRIBUIDORA

| ACTIVIDADES | ACTIVO | TEMPLE | TIPO ACT | TIEMPO AHORR |
|--|--------|--------|------------|--------------|
| 2. Aprobación de pedidos y solución de insuficiencias en stock de productos. | 1 | 30 | | |
| 3. Priorización de entregas a clientes. | 2 | 20 | | |
| 6. Elaboración y toma de pesos en pedidos. | 3 | 30 | | |
| 8. Ordenamiento de pedidos. | 4 | 20 | PARALELO A | 20 |
| 15. Ingreso de pesos en facturas dentro de las rutas. | 5 | 30 | | |
| 16. control de secuencia de numeración en las facturas. | 6 | 15 | | |
| 17. elaboración de guías de remisión | 7 | 10 | | |
| 18. ordenamiento de facturas con las guías de remisión | 8 | 5 | | |
| 4. Cambios en los pedidos rutas. | 9 | 5 | PARALELO A | 25 |
| 7. Preparación de pedidos extras. | 10 | 20 | PARALELO A | 45 |
| 19. elaboración de facturas de pedidos extras. | 11 | 20 | | |
| 1. Distribución logística de l personal y camiones de la empresa. | 12 | 10 | PARALELO A | 55 |
| 20. preparación del vehículo de despacho | 13 | 5 | PARALELO A | 60 |
| 21. control de las facturas con las guías de remisión y las facturas. | 14 | 15 | PARALELO A | 75 |
| 22. sacar ordenadamente el producto preparado según las facturas y las guías de remisión | 15 | 15 | | |
| 9. control factura a factura con pedido. | 16 | 15 | | |
| 5. apoyo a los bodegueros en el despacho. | 17 | 15 | PARALELO | 90 |

| | | | | |
|--|----|-----|--------------|-----|
| | | | A | |
| 23. sacar ordenadamente los productos embutidos y productos secos | 18 | 15 | PARALEL A | 105 |
| 10. despacho de productos secos y embutidos según guías de remisión. | 19 | 20 | PARALEL A | 125 |
| 24. cargar el producto al vehículo de distribución. | 20 | 15 | PARALEL A | 140 |
| 11. constatación de numero de jabas enviadas | 21 | 20 | | |
| 25. sacar producto para cambios. | 22 | 5 | | |
| TOTAL | | 355 | | 140 |

| MATRIZ DE ANTECEDENTES | | | | |
|--|---------------|-----------------|-----------------|---------------------|
| PROCESO 3: DESPACHO EN LA RUTA Y RETORNO A LA EMPRESA | ACTIVO | T EMPL E | TIPO ACT | TIEMP AHOR R |
| 26. entrega de pedidos en las diferentes rutas | 23 | 120 | | |
| 27. recepción y emisión de recibos por el dinero de cancelación inmediata de clientes. | 24 | 10 | | |
| 28. recepción de firmas en facturas de crédito. | 25 | 10 | | |
| 29. realizar los cambios de los productos. | 26 | 10 | | |
| 30. entrega de pedidos extras | 27 | 40 | | |
| 31. entrega de pedidos en locales cerrados. | 28 | 20 | | |
| 32. retorno a la distribuidora | 29 | 10 | | |
| 33. entrega de jabas | 30 | 15 | PARALEL A | 15 |
| 12. constatación de jabas que regresan | 31 | 15 | PARALEL A | 30 |
| 34. informe de novedades | 32 | 15 | | |
| 13. constatación de pedidos que retornan a la distribuidora. | 33 | 15 | | |
| 14. constatación de cambios realizados. | 34 | 15 | | |
| 35. entrega de facturas de cartera | 35 | 20 | PARALEL A | 50 |
| 38. Control de facturas de crédito y cobradas con la guía de remoción. | 36 | 20 | PARALEL A | 70 |
| 39. Recepción de novedades. | 37 | 20 | | |
| 36. entrega de cuadro de caja con facturas canceladas | 38 | 30 | | |
| 40. Recepción de facturas canceladas y cuadro de caja con dineros | 39 | 30 | PARALEL A | 100 |
| 37. informe A vendedores de novedades a los vendedores | 40 | 10 | | |
| TOTAL | | 425 | | 100 |
| TOTAL DE TIEMPO | | 1090 | | 285 |