



Decanato de ciencias económicas y empresariales

Escuela de administración

**ESTRATEGIAS PARA OPTIMIZAR EL SISTEMA DE DISTRIBUCIÓN DE UNA
PYME DEL SECTOR COMERCIAL:**

Caso de estudio: Centro Comercial Quisqueya. Mayo-Agosto 2015

Sustentantes:

Ray Miguel Hernández H. 2011-1354

Dioni R. Sosa Gálvez 2011-1436

Asesores:

Mary Best

Dulce María Agramonte

**Monografía para optar por el título de Licenciado en Administración de
Empresas.**

Santo Domingo D.N

2015

**ESTRATEGIAS PARA OPTIMIZAR EL SISTEMA DE DISTRIBUCIÓN
DE UNA PYME DEL SECTOR COMERCIAL:**

Caso de estudio: Centro Comercial Quisqueya. Mayo-Agosto 2015

DEDICATORIAS

Dedico este trabajo monográfico a Dios y a la virgen María quienes inspiraron a mi espíritu para la conclusión del mismo, a mis padres quienes siempre han estado a mi lado como mis principales guías, a mis hermanos, a mis demás familiares, a mi novia quien siempre me sirvió de soporte, y a todos los maestros que entregaron todos sus conocimientos y experiencias.

DIONI SOSA

A Dios padre todopoderoso, quien ha sido mi mayor apoyo, a mis padres quienes son mis mejores educadores, a mis hermanas, abuelos, tíos y familia en general, a mi novia quien ha estado presente en todo este proceso, a mis profesores quienes me han brindado sus conocimientos.

RAY MIGUEL

AGRADECIMIENTOS

Le agradezco a Dios padre misericordioso por haberme acompañado y guiado a lo largo de mi carrera, por ser mi fortaleza en los momentos de debilidad y por brindarme una vida llena de aprendizajes, experiencias y sobre todo felicidad.

Le doy gracias a mis padres (Juan D. Sosa y Margarita Gálvez) por brindarme su apoyo en todo momento, por los valores que me han inculcado desde pequeño, y por haberme dado la oportunidad de tener una excelente educación en el transcurso de mi vida y sobre todo por ser un excelente ejemplo de vida a seguir.

A mis hermanos (Dalia Sosa y Dani Sosa) por ser parte muy importante en mi vida, por brindarme su apoyo incondicional, en las buenas y en las no tan buenas, que a pesar de nuestras diferencias han podido hacerme sentir amado y que puedo contar con ustedes siempre. A mis demás familiares porque ya sea de manera directa o indirecta han contribuido para que yo sea una persona de bien. A mi querida novia (Karla Polo, Mi Beba) porque ha sido una persona especial que llego a mi vida y me inspira a ser un mejor ser humano cada día con el amor que me brinda.

A mis amigos que estuvieron junto a mí desde el inicio de mi carrera hasta el término de la misma apoyándome, ayudándome y creyendo en mi potencial, en especial a todos mis amigos hermanos de mi grupo misionero Huellas de San Francisco.

DIONI SOSA

A **Dios** por ser mi padre amado, quien provee todo para mi, y me concede llegar hoy a esta meta.

A mis padres **Raymundo Hernández y Berki María Hinojosa** quienes han dado todo para mi formación, y se esfuerzan diariamente para hacer de mí un hombre de bien con principios cristianos. Sin ustedes no hubiese sido posible.

A mis hermanas **Raysa Virginia y Raymel** por ser cómplices en mis decisiones.

A mis abuelos por ser guías y apoyar a mis padres en mi formación, a mis tíos por brindarme su apoyo.

A mi novia **Ana Priscilla García** por creer en mí y animarme desde el principio de carrera a seguir adelante.

A mi compañero de Monográfico **Dioni Sosa** por ser mi amigo desde el principio de la carrera, por aportar sus conocimientos y su esfuerzo en el desarrollo de este logro.

RAY MIGUEL

ÍNDICE

DEDICATORIAS	i
AGRADECIMIENTOS	ii
ÍNDICE	iv
RESUMEN	vii
INTRODUCCIÓN	1
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	3
OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	4
Objetivo General	4
Objetivos Específicos	4

Capítulo I: Conceptos generales sobre canales de Distribución

1.1. Canal de Distribución.....	6
1.1.1. Venta Directa.....	6
1.1.2. Venta Indirecta	6
1.2 Características de un canal de distribución efectivo	7
1.3 Tipos de canales de distribución	8
1.4 Distribución Comercial	9
1.5 Producto.....	10
1.6 Cliente	10
1.7 Otros Conceptos	10

Capítulo II: Historia de la PYME Centro Comercial Quisqueya (CCQ)

2.1 Quienes Somos	16
2.2 Misión, Visión y Valores	17
2.3 Sistema de distribución utilizado	18
2.4 Políticas de CCQ	19

Capítulo III: Presentación de resultados de toda la investigación

3.1 Análisis del sistema de Distribución de CCQ.....	22
3.2 Manejo de inventario.....	24
3.2.1 Organización del almacén.....	24
3.2.2 Manejo de Góndolas (Despacho Rápido)	25
3.3 Logística de carga.....	26
3.4 Transportación y Entrega	27
3.5 Devoluciones	28
3.6 Pérdidas	28
3.7 Análisis FODA.....	29
3.8 Recomendaciones de mejoras	31
CONCLUSIÓN	33
RECOMENDACIONES	34
ANEXO	
Anexo I Anteproyecto	35
Anexo II Gráfica de Barras	57
Anexo III Encuesta de colaboradores	58
Anexo IV Encuesta de los clientes.....	59
Anexo V Fotografías parte frontal CCQ	63
Anexo VI Fotografías parte frontal Cadena de detallistas	64
Anexo VII Fotografías parte frontal Suplidora Popular	65
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	66

RESUMEN

En este trabajo de monografía se presentan estrategias para optimizar el sistema de distribución del Centro Comercial Quisqueya. Dicha empresa mostró tener problemas en su sistema de distribución por un indicador como el retraso en las entregas de pedidos, a su vez causado por el crecimiento de la cartera de clientes y por la pobre planificación de su gerencia.

Entre los objetivos planteados estaban el de identificar estrategias para la optimización del sistema de distribución de Centro Comercial Quisqueya, con el objetivo de entregar los productos a tiempo sin necesidad de trabajar horas extras, así mismo determinar el sistema de transporte y entrega de producto adecuado para el mismo. Además se utilizó el método analítico para descomponer el sistema y analizar su estado actual y poder arrojar los resultados de esta investigación.

INTRODUCCIÓN

Las empresas hoy día se enfrentan a cambios constantes por la globalización que da opciones de toda índole a los consumidores para elegir, esta realidad la enfrentan las empresas de distribución por lo que tienen que estar preparadas para responder a tiempo a las necesidades de sus clientes. Estas empresas tienen que adaptarse continuamente a los cambios que tenga el mercado, ya que son los intermediarios entre productores y negocios de venta a consumidores finales.

En el Este de República Dominicana, específicamente en San Pedro de Macorís existían especulaciones en los precios antes de Centro Comercial Quisqueya consolidarse en esta región, al consolidarse y ofrecer buenos precios ha acaparado la mayoría % del mercado, lo que provocó que su clientela creciera y surgiera el problema de distribución, desencadenando a la vez tener que trabajar horas extras, incrementando el costo de distribución de la empresa.

En el desarrollo de este trabajo buscaremos una salida o solución al problema de distribución que enfrenta esta PYME del país.

En el primer capítulo, se muestran informaciones acerca de los conceptos generales sobre los canales de distribución, los cuales aportan información valiosa para el desarrollo del trabajo y para el lector.

En el segundo capítulo, se abarca la historia del Centro Comercial Quisqueya, pasando por sus inicios, misión, visión, valores, así como el sistema de distribución que utilizan actualmente y las políticas que emplean para su desenvolvimiento.

En el tercer capítulo, se presentan los resultados de toda la investigación, basada en el análisis del sistema de Distribución, manejo de inventario, transportación y entrega, logística de carga y en las recomendaciones de mejoras, completando así todos los requerimientos del trabajo.

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La distribución ejerce diversas y muy importantes funciones, como las de transporte, fraccionamiento, almacenamiento, servicios, financiación y asunción de riesgos. Los protagonistas del canal son cada una de las empresas u operadores que asumen funciones de valor económico en un canal. El canal es el camino seguido en el proceso de comercialización de un producto desde el fabricante hasta el usuario industrial o consumidor final.

En la distribución física del producto es donde se encuentra la mayor problemática del Centro Comercial Quisqueya porque con el tiempo ha ido creciendo su cartera de clientes y por consiguiente también han crecido la cantidad de pedidos que deben entregarse, esto no quiere decir que sea malo, pero la organización no ha sabido enfrentar este crecimiento desmesurado y empezó a quedar mal con el tiempo de entrega a sus clientes y como consecuencia algunos decidieron no seguir comprando en Centro Comercial Quisqueya (CCQ) por la evidente decadencia en sus servicios. A partir de ahora nos referiremos a Centro Comercial Quisqueya como (CCQ).

OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

a. Objetivo general.

Identificar estrategias para la optimización del sistema de distribución de CCQ, con el fin de entregar los productos a tiempo sin necesidad de trabajar horas extras.

b. Objetivos específicos.

- Definir el concepto de sistema de distribución, sus características y beneficios.
- Identificar métodos que garanticen las exigencias del servicio requerido por parte del cliente sin necesidad de trabajar horas extras.
- Determinar el sistema de transporte y entrega de producto adecuado para CCQ.

Capítulo I

Conceptos generales sobre canales de Distribución

1.1 Canal de Distribución

El Canal de Distribución es el recorrido que sigue el producto desde el origen (Fabricante) hasta el destino (Consumidor). Dicho recorrido se puede hacer atravesando múltiples etapas o ninguna, es decir, el producto se puede vender a través de múltiples intermediarios, entre el fabricante y el consumidor o distribuirse de forma directa o indirecta.

1.1.1 Venta directa

Consiste en hacer llegar el producto al consumidor a través de vendedores propios o agentes comerciales. Los **vendedores propios** pertenecen a la plantilla de trabajadores de la empresa, mientras que los **agentes comerciales** actúan a nivel individual y venden por cuenta y en nombre del fabricante, sin pertenecer a su plantilla, a cambio de una comisión según las ventas realizadas.

1.1.2 Venta indirecta

Consiste en hacer llegar el producto al consumidor final a través de uno o más intermediarios, que compran el artículo y lo revenden a un precio más alto. Existen dos tipos de intermediarios: **detallistas** (compran el producto al fabricante o al mayorista y lo revenden al consumidor) y **mayorista** (compran el producto al fabricante y se lo venden al detallista, quien posteriormente lo revenderá al consumidor final).¹

¹ Escudero Serrano, María José. (2013). Gestión logística y comercial. Ediciones Paraninfo. P. 7-8.

1.2 Características de un canal de distribución efectivo

Un sistema de distribución comercial, es aquel diseñado por expertos del mercadeo con la finalidad de encontrar la mejor manera de llevarle al cliente la mercancía de una compañía, disminuyendo los costos para alcanzar una óptima rentabilidad. Para esto se puede planificar diversas estrategias que ayuden a la distribución de la empresa.

Se debe construir un buen sistema de ventas que se base en la investigación que se realice al mercado, para que la acción del vendedor sea lo más efectiva posible y vaya a fines con los estándares económicos de la empresa. Esto requiere estar en comunicación constante con los clientes y así sean atendidos debidamente para que sientan que sus necesidades están cubiertas por los proveedores. Una forma en que la empresa puede hacer bien esta función es utilizando la persuasión para que los compradores que conforman el mercado acepten las ofertas y promociones que la organización tenga en el momento, algo que deberá incorporarse de una forma activa y eficiente por parte de las fuerzas de venta que disponga la compañía.

De igual manera la empresa interesada en conformar un eficiente sistema de distribución, tiene que hacer la inversión necesaria para conseguir una flota de transporte para formar una red de distribución en el lugar que dicha organización desarrolla sus operaciones, con el objetivo de poder introducir sus productos en el mercado. Esta flota de transporte trabajaría de manera conjunta con la fuerza de ventas las cuales recogen el pedido que hagan los clientes y hacen llegar a la

compañía el trabajo realizado, de manera que se haga la repartición a cada comprador, cosa que también dependerá de los productos que se tengan en inventario

1.3 Tipos de canales de distribución²

Los canales de distribución se dividen en:

Canal directo

Es el más corto ya que el productor o fabricante vende directamente el producto o servicio al consumidor final, sin manejar ningún intermediario.

Canal indirecto

En este se utilizan intermediarios hasta llegar a su consumidor final, y su tamaño depende del número de intermediarios que intervengan en el camino del Producto o servicio hasta su llegada al consumidor final. Estos también se dividen en canal corto y canal largo.

Canal corto

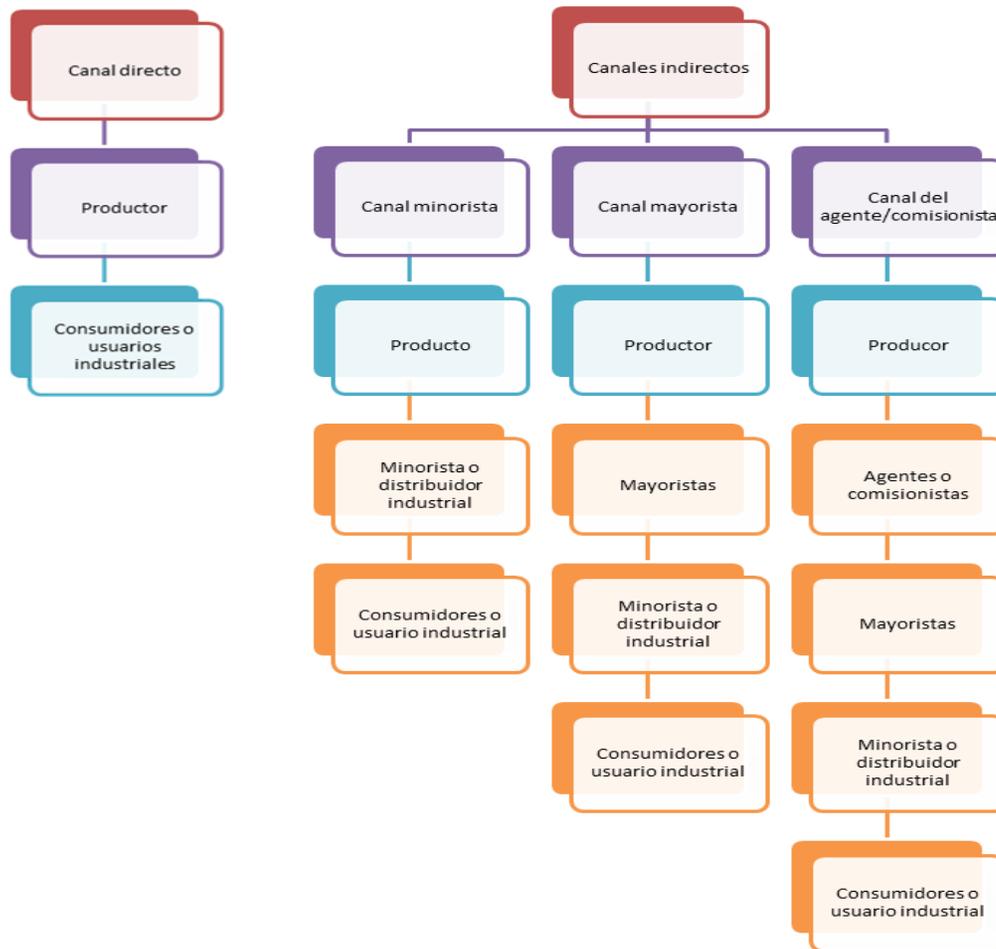
Es el canal que solo tiene un intermediario entre el fabricante y el consumidor final.

Canal largo

Este canal es en el que intervienen más de un intermediario entre el fabricante y el consumidor final.

²Díaz, Javier. Obtenido de <http://www.emprendices.co/canales-de-distribucion-de-un-producto>

Canales de Distribucion



Gooderl Longenecker J. (2012). "Administración de Pequeñas Empresas". Recuperado de <https://books.google.com.do/books?id=CswjaBfXHlKc&pg=PT488&dq=canales+de+distribucion+figura+15.7+cengage+learning&hl=es-419&sa=X&ved=0CBsQ6AEwAGoVChMIrf20aCSxwIVAqweCh19KgBt#v=onepage&q=canales%20de%20distribucion%20figura%2015.7%20cengage%20learning&f=false>

1.4 Distribución Comercial

Es una parte importante del sector económico y de las empresas. En el entorno en el que se desarrolla su actividad, se han producido cambios singulares en las últimas décadas, en parte, fruto de la aparición de las TIC. Una realidad comercial

cambiante, sofisticada y compleja a nivel nacional e internacional, resume el panorama empresarial actual.³

1.5 Producto

Es el objeto tangible e intangible sobre el que se aplica el esfuerzo mercadológico para ser comercializado en un mercado dado; es lo que se ofrece en razón de ser de la organización; es aquello que la empresa o institución le provee a su mercado.⁴

1.6 Cliente

Es toda persona que tiene una necesidad latente o sentida y que busca un producto o servicio con ciertos requisitos y condiciones para poder satisfacerla totalmente.⁵

1.7 Otros Conceptos

El comercio mayorista

El comerciante mayorista es aquel que adquiere su producto al fabricante, productor u otro mayorista y que lo vende a otra empresa mayorista o minorista. Los comerciantes mayoristas de productos de alimentación frescos pueden ser generalistas o especializados, y dentro de esta última categoría se pueden

³ García Guardia, M. L.; Alcaraz Lladró, A. y Fernández Martín, I. (2013) La distribución comercial en la comunicación con el pequeño comercio independiente en el marco de la web 2.0. Historia y Comunicación Social. Vol. 18. No Especial Diciembre.

⁴ Kirchner, A. E. (2004). Guía para el desarrollo de productos: Una visión global. Cengage learning editores.

⁵ Herrera. J. E. (2008). El servicio en acción. La única forma de ganar todos. Colección texto universitarios. ECOE EDICIONES.

especializar por tipo de productos o por origen de los mismos. El comerciante mayorista realiza las siguientes tareas necesarias:⁶

- Selección de abastecimientos: elección de los posibles suministradores y negociación de las condiciones de compra y entrega.
- Consolidar un surtido que sea atractivo para sus clientes minoristas.
- Transporte desde origen hasta los almacenes del mayorista.
- Almacenamiento temporal de los stocks hasta que el producto se entregue al comprador minorista.
- Añadir valor al producto mediante su presentación, marca, envasado y transformación. – Financiación del periodo de tiempo que media entre el pago al productor y el cobro del minorista.
- Búsqueda de compradores: acciones comerciales dirigidas a los colectivos de minoristas y de hostelería, restauración y colectividades.
- Servicios ofrecidos a los compradores como son la recepción de pedidos por medios no presenciales, envíos a domicilio, gestión de devoluciones y reclamaciones, recogida de envases vacíos, etc.

Algunas de estas tareas van dirigidas hacia los productores proveedores, mientras que otras tienen como destinatarios los compradores minoristas.

⁶ Cruz Roche, Ignacio. (2010). Los intermediarios mayoristas en la cadena de valor de la alimentación fresca. Distribución y consumo. P. 13-31.

Redes de distribución

Una red de distribución está compuesta por: centros geográficamente dispersos en un territorio en los que la materia prima, los productos intermedios o acabados son adquiridos, transformados, almacenados o vendidos.⁷

Redes de transporte

Conectan los centros a través de los cuales fluyen los productos.⁸

Área Comercial

Espacio geográfico cuya población se dirige con fuerte preponderancia a una localidad importante en el citado espacio para la adquisición de artículos de uso no corriente.⁹

Canal de distribución de consumo

Estructura de distribución que tiene como objetivo atender la demanda de los mercados de consumo final.¹⁰

Canal de distribución de servicios

Estructura de distribución para la distribución de servicios.¹¹

⁷ Petit A. G. (2009). Modelado y simulación: aplicación a procesos logísticos de fabricante y servicios.

⁸ Petit A. G. (2009). Modelado y simulación: aplicación a procesos logísticos de fabricante y servicios.

⁹ Jiménez, Molinillo Sebastián. (2014). Distribución comercial. (2da edición). España. ESIC Editorial. p. 50.

¹⁰ Jiménez, Molinillo Sebastián. (2014). Distribución comercial. (2da edición). España. ESIC Editorial. p. 50.

¹¹ Jiménez, Molinillo Sebastián. (2014). Distribución comercial. (2da edición). España. ESIC Editorial. p.50.

Almacén

Se define como el “local donde se guardan mercancías o se venden al por mayor.”

12

Centro comercial

Se define como “un conjunto de establecimientos comerciales independientes, planificados desarrollados por una o varias entidades, con criterio de unidad, cuyo tamaño, mezcla comercial, servicios comunes y actividades complementarias están relacionadas con su entorno, y que dispone permanentemente de una imagen y gestión unitaria”.¹³

Venta

Se define como “el proceso y el resultado de vender (entregar la propiedad de un bien a otro sujeto, quien pagará un cierto precio ya acordado para quedarse con el producto en cuestión)”.¹⁴

Ruta

Es el conjunto de itinerarios que el vendedor ha de seguir para visitar, periódicamente o no, a los clientes designados. Por tanto, el estudio de rutas es la

¹²Diccionario de lengua española (2005). <http://www.wordreference.com/definicion/almac%C3%A9n>

¹³<http://www.aedecc.com/centros-comerciales>

¹⁴<http://definicion.de/punto-de-venta/>

previsión y coordinación, en el tiempo y espacio, de los traslados y movimientos de los vendedores.¹⁵

¹⁵ González, R. M (s.f). (2014) Marketing-xxi.com. Obtenido de <http://www.marketing-xxi.com/las-zonas-y-rutas-de-ventas.htm>

Capítulo II

Historia de la PYME Centro Comercial Quisqueya (CCQ)

2.1 Quienes Somos



Esta compañía surge el 9 de marzo del año 1980, integrada por un grupo de pequeños comerciantes detallistas de la provincia, que se asociaron para comprar mercancías en conjunto, por la necesidad de adquirir productos directamente de las industrias y los importadores, obviando los intermediarios y así enfrentar las especulaciones que eran objeto los comerciantes de parte del comercio mayorista de la época, que acaparaban los productos básicos como son: azúcar, harina de trigo, arroz y otros para luego venderlo a sobre precio por tal razón se forma La Asociación de Comerciantes Detallistas La Cadena de San Pedro de Macorís (Ver anexo VI)., amparado en la Federación Nacional de Comerciantes Detallistas y Provisiones “FENACODEP.

Al principio no se disponía de un capital solvente por lo que se colectaba el dinero previo a las compras, lo cual limitaba mucho las operaciones. Luego en 1990 decidieron vender acciones que dio origen a la compañía que es hoy en día Centro Comercial Quisqueya CXA (Ver anexo V), San Pedro de Macorís. Esto fue

muy acertado porque permitió operar como empresa y evitar escapes que sucedieron en el anterior formato donde la directiva administrativa no dio los beneficios esperados para la clase porque muchos de ellos no eran accionistas del proyecto.

En el año 1994 adquirimos la Asociación de Comerciantes Detallista del Ingenio Quisqueya (ASODEQUI).

En el año 2009 fundamos la Suplidora Popular San Pedro (Ver anexo VII), ubicada en el mercado municipal de San Pedro de Macorís. Formando un conjunto de (tres) unidades que operan como sucursales, con contabilidad separada.

Actualmente la parte de comercialización la ejecuta el Centro Comercial Quisqueya, dirigida por su consejo de administración, compuesto por los accionistas mayoritarios y que la administran con su criterio empresarial y conciencia social.

2.2 Misión, Visión y Valores

Misión

Comercializar productos de consumo masivo y servicios de alta calidad, que superen las expectativas de los clientes y consumidores; generando beneficios para nuestros accionistas, y colaboradores.

Visión

Ser la compañía líder en comercialización de S.P.M., y la región, representante de la clase detallista; enfocados en la excelencia para mantener la preferencia de la misma.

Valores de la Empresa

- Lealtad
- Solidaridad
- Responsabilidad social
- Orientación al cliente
- Compromiso con los resultados

2.3 Sistema de distribución utilizado

El sistema de distribución utilizado por CCQ es el indirecto porque no fabrica productos que pueda venderlos de manera directa al consumidor final, sino que funge como intermediario entre el fabricante y los minoristas. En este tipo de distribución existen dos maneras de poder ejecutar de forma eficiente la distribución, las cuales son: la larga y la corta, y dado a que hay más de un intermediario entre el fabricante y el consumidor, la manera utilizada por el mismo es la larga.

2.4 Políticas de CCQ

CAPÍTULO I

DISPOSICIONES GENERALES

ARTICULO 1ro: El Encargado de almacén tendrá las llaves del almacén, no podrán ser prestadas a otra persona.

ARTICULO 2do: El personal deberá utilizar los uniformes e instrumentos de trabajo y de seguridad que se les entreguen, la compañía no se hace responsable en caso de accidentes por la negligencia o descuido de parte del colaborador.

ARTICULO 3ro: El encargado de almacén dependerá directamente de la Administración, a quien deberá de enviar un informe mensual del estado que guarda el almacén a su cargo.

ARTICULO 4to: El encargado de almacén reportará cualquier anomalía que se presente, a la Administración.

CAPÍTULO II

RESTRICCIONES

ARTICULO 5to: Queda estrictamente prohibida la entrada a toda persona ajena al almacén, incluyendo a los familiares del personal, ya que contará con un área para

despachar los productos, por lo que ninguna persona podrá acceder al almacén sin autorización.

ARTICULO 6to: No se permitirá la entrada con mochilas, bolsas, celulares al almacén.

ARTICULO 7mo: Prohibido fumar, encender velas, cerillos, encendedores o realizar cualquier otra actividad que pueda propiciar incendios, principalmente en las áreas donde hayan cartón, papel y cualquier otro tipo de material flamable o explosivo.

Capítulo III

Presentación de resultados de toda la investigación

3.1 Análisis del sistema de Distribución de CCQ



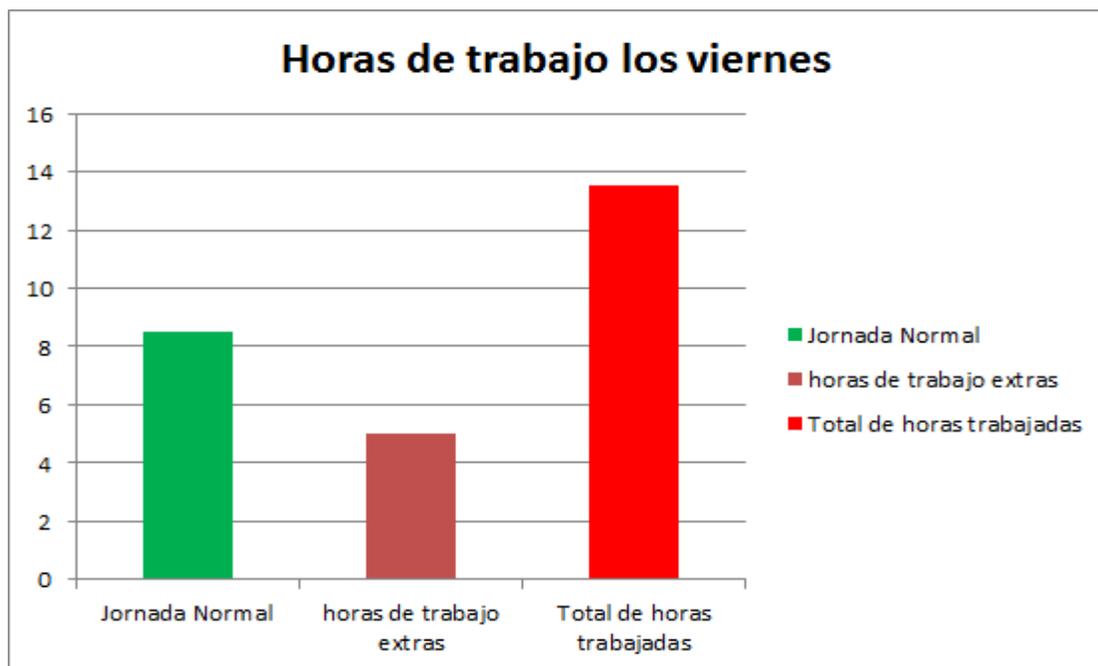
Centro Comercial Quisqueya ha crecido notablemente, lo que ha provocado que tengan que ajustar su sistema de distribución a las nuevas exigencias del mercado, no obstante este reajuste ha conllevado un gran esfuerzo por el crecimiento de la demanda, teniendo así que trabajar horas extras, cargando los camiones después de la jornada de trabajo para poder hacer entrega a primera hora de la mañana. Está establecido que la jornada diaria de trabajo normal es de 8 horas y media en la compañía pero los viernes que deben trabajar horas extras la misma se extiende hasta a 12 horas de trabajo. Estas horas extras se pagan a un precio mayor a la de las horas normales de trabajo.

Si analizamos todo este engranaje desde el manejo del inventario veremos que estos realizan 2 tipos de inventarios: el perpetuo que consiste en realizar el control diario de las mercancías y el del cierre fiscal el cual consiste en contabilizar la mercancía anualmente, estos son utilizados en varias Pymes. Del mismo modo si observamos cómo estos organizan su almacén, notaremos que utilizan el sistema de inventario (PEPS) primero en entrar primero en salir.

En cuanto al manejo de las góndolas (Despacho Rápido) (CCQ) solo se despacha a los clientes al detalle mediante dos formas: Facturación en el área de caja y entrega de mercancía, y Selección de productos y facturación, estas dos formas diversifican la atención al cliente permitiendo a (CCQ) tener más alcance.

CCQ realiza todos sus esfuerzos para que su sistema se adecue más a las exigencias de sus clientes, esto es visible en el equipo de trabajo que aúnan sus capacidades y conocimientos para adecuarse a los nuevos tiempos y nuevos gustos que poseen sus clientes.

El punto débil de esta empresa se encuentra en su sistema de pedidos ya que sus vendedores anotan los pedidos en facturas, y estas llegan al almacén al finalizar la jornada de trabajo del día, lo que no da espacio para realizar la entrega de mercancías efectivamente, y atrasa el trabajo teniendo que entregar un día después y quedarse a trabajar horas extras los viernes para cargar los camiones.



3.2 Manejo de inventario

Existen 2 tipos de inventarios: el primero es el inventario perpetuo y el segundo es el resultado del cierre fiscal. El inventario perpetuo se realiza a diario, escogiendo artículos al azar previo a un reporte de las salidas de dicho artículo y se imprime, además este sistema se utiliza al recibir mercancía diariamente. El inventario del cierre fiscal se realiza anual en Junio, en este se hace un chequeo de toda la mercancía y se mantiene el negocio cerrado por ese día.

Estos se realizan por comparaciones de lo que hay en el sistema y de lo que queda físicamente en almacén. En caso de que hayan diferencias se revisa que lo ocasionó y se toman las medidas necesarias para solucionar el problema.

Los inventarios se manejan a través de un sistema en el cual se realizan las entradas y salidas de todas las mercancías. Las entradas las realiza el encargado de compras y las salidas se ejecutan automáticamente al vender un producto en una sección llamada compra contra inventario, donde disminuye el inventario y aumenta el efectivo.

3.2.1 Organización del almacén

Las mercancías se organizan y se venden bajo el sistema (PEPS) que significa que el primer producto ingresado al almacén es el primero que se despacha, lo que mantiene el producto fresco y en vigencia normalmente. En la organización la mercancía con más tiempo se coloca encima de la nueva, lo que hace que a la hora de sacar un producto esté disponible primero el más antiguo.

Las mercancías están divididas por zonas y organizadas en tramerías, dando espacio a que las que tienen mayor flujo de movimiento estén más cercas al despachar. Estas son organizadas por 2 de los 3 empleados que tiene el área de almacén porque uno de ellos es el recibidor quien solo revisa la mercancía.

3.2.2 Manejo de Góndolas (Despacho Rápido)

En esta área solo se despacha a los clientes al detalle mediante dos formas:

1. Facturación en el área de caja y entrega de mercancía
2. Selección de productos y facturación

La primera opción es donde se factura lo que el cliente desea y posteriormente se procede a entregarle la factura a los despachadores para que estos entreguen los productos. En esta opción el cliente no entra al área de góndolas.

La segunda opción es para aquellos clientes que no están claros de lo que quieren comprar y realizan un pedido exactamente en el área de góndolas y luego a través de una nota que realizan los despachadores proceden a facturarlos y se realiza la entrega.

Los productos que están en esta área son contabilizados bajo el mismo inventario de los productos al por mayor.

3.3 Logística de carga

La logística de carga de (CCQ) se divide en dos partes:

1. La carga de los camiones de las ventas de las rutas establecidas
2. La carga de los camiones que se le llevan a domicilio a los clientes que no pueden llevarse su mercancía.

Para la primera opción que es por medio de la ruta del vendedor, se organizan las facturas, se suben al camión en el orden que se van a entregar, se despachan en el mismo orden de subida al camión. Normalmente en esta opción se carga el camión al día siguiente de hacer el pedido en las rutas.

Para la segunda opción se hace un previo despacho al chofer quien recibe y luego entrega la mercancía al cliente y este certifica que su pedido esté entregado correctamente.

Los camiones se cargan diariamente según el orden de entrega. (CCQ) trabaja en dos tandas, una diurna, es decir en la mañana de 6:30 am a 12:00 pm, en esta tanda los camiones salen de 9:30 a 10:00 am y otra en la tarde de 2:00 pm a 6:00 pm, en cada tanda salen de 7 a 9 compras, esto va a depender del día.

Los días que más se cargan los camiones son los Lunes, en este día pueden salir de 30 a 40 camiones. En general los días de mayor flujo de carga son los Lunes, Martes, Miércoles y Sábados, siendo así los de menor flujo los Jueves, Viernes y Domingos.

Se tiene consideración especial en la carga con los comercios que trabajan con la tarjeta Solidaridad por la cantidad de pedidos.

3.4 Transportación y Entrega

En los controles de transportación se utiliza una hoja de control de salida en la cual se detallan los datos del chofer y ayudante, como la cantidad y el tipo de mercancía a transportar, así como cuantos camiones hay en rutas tanto dentro de San Pedro de Macorís como fuera. Dentro de la misma hoja de control se establece el tiempo aproximado de recorrido tomando como referencia los datos de las hojas pasadas. Para calcular el tiempo estimado se toma en cuenta las dificultades que pueden ocurrir en el trayecto según el horario que salen del centro hacia los diferentes comercios. Datos pasados estiman que un chofer puede realizar 5 transporte y entrega dentro de la ciudad en 1 hora y media aproximadamente.

En cuanto a la entrega los choferes deben manifestar cualquier premisa que surja a la hora de entregar a los diferentes comercios, con el motivo de que la administración se comunique con dichos comercios para mejorar la entrega. Los choferes así mismo, le hacen un desglose de los artículos que contiene la factura a los que reciben en los comercios, para que estos confirmen que lo facturado es lo entregado. Si la factura presenta algún error el chofer debe comunicarse con la empresa a través de la flota asignada para que se haga un chequeo de la factura o de otros medios disponibles en las oficinas, como revisar las cámaras de seguridad para ver si faltó subir al camión algún producto, también se le pregunta al despachador que entregó el cual se conoce por el código de la factura para verificar si este no cometió errores.

Todas estas herramientas son utilizadas para disminuir los errores y mantener siempre al cliente satisfecho.

3.5 Devoluciones

Cuando el cliente no desea una mercancía facturada, el chofer la recibe, notifica la devolución al encargado de almacén y este a la vez notifica al facturador para que haga una devolución en el sistema siempre y cuando el producto esté en buen estado y sea el facturado, luego se procede a entregar al encargado de almacén para que éste la reciba y la coloque en el lugar asignado.

Las devoluciones se realizan tanto en entrega de efectivo como en cambio por otra mercancía.

3.6 Pérdidas

Algunas mercancías se vencen por la baja demanda en un periodo determinado, además por el pobre control, deficiente comunicación en el momento de realizar los pedidos entre los departamentos de compras y almacén y mala ejecución de los almacenistas al momento de cumplir con lo establecido de despachar los productos más antiguos lo que se desencadena en pérdidas considerables para (CCQ).

3.7 Análisis FODA



Fortalezas:

Trabajo en equipo: todos los empleados de CCQ trabajan concatenadamente haciendo la labor más llevadera. Esta herramienta es enseñada y desarrollada por la gerencia, quien en todas las reuniones incentiva este tipo de trabajo.

Inventario: Al CCQ realizar inventarios perpetuos diariamente y con el cierre fiscal realizados anual, mantiene el mayor control posible de las mercancías existentes, y con el PEPS mantienen las mercancías frescas y en vigencia.

Servicio al Cliente: La atención al cliente siempre ha sido una fortaleza de CCQ porque a los colaboradores se les capacita al entrar a la empresa, tanto a los de las rutas, los despachadores, como a los que facturan en las oficinas.

Oportunidades:

Expansión: Esta empresa mantiene el liderazgo en las zonas que abarca como San Pedro de Macorís, Quisqueya, Los llanos, Consuelo, Juan Dolio y Guayacanes, debido al liderazgo debe contemplar la posibilidad de expandirse a nuevas zonas aledañas del este como Boca Chica y La Romana en una primera fase y luego a todo el este.

Debilidades:

Sistema de pedidos: Es exactamente este sistema la mayor debilidad de CCQ porque es el que atrasa la facturación y la posterior carga de los camiones, por no estar en línea, es decir en tiempo real.

Rutas de entrega: es otra debilidad porque al momento de la entrega hay retrasos por la mala distribución de rutas, tanto en los días en que se hacen, como en los destinos que se eligen por día.

Amenazas:

Costos de operación: Los costos para que una empresa opere es una amenaza para muchas empresas tanto del sector público como del privado y CCQ no está exenta de esto.

Competencia: aunque CCQ es el líder de las zonas que manejan, no es menos cierto que poseen una fuerte competencia de empresas con el mismo tipo de formato que están tanto en San Pedro de Macorís, como en otras ciudades del este.

Transporte: Al expandirse la cartera de clientes, el transporte en ocasiones no da abasto, lo cual es una amenaza porque reduce la entrega a tiempo y la posibilidad de abarcar nuevas rutas.

3.8 Recomendaciones de mejoras

Este centro tendrá que aplicar mejoras en diferentes áreas del proceso del sistema de distribución. Detalladamente sugerimos mejorar lo siguiente:

1. **El sistema de pedidos:** Este es el principal problema de CCQ, para esto recomendamos implementar un sistema en línea de pedidos que permita facturar al instante y luego proceder a la carga de los camiones y evitar el retraso.
2. **La planificación de rutas de entrega:** Se recomienda hacer un estudio para ver las posibilidades de ir otros días a los comercios que quedan fuera de la ciudad, y así eliminar las quejas de los clientes por retraso.
3. **La Facturación:** para este punto se recomienda sincronizar el sistema facturación con el de pedidos, para que una vez realizados los pedidos, llegue este al departamento de facturación y se proceda a facturar.

4. **La logística de carga:** para que la mercancía no se suba tarde al camión y dificulte la entrega, para esto sugerimos implementar un dispositivo que pueda mandar las facturaciones de los clientes al almacén al mismo instante, con esto buscamos evitar trabajar horas extras los viernes llenando los camiones.
5. **La transportación y entrega:** sugerimos que se distribuyan mejor las rutas y que se compre un camión para dar abasto y que las entregas sean efectivas.

CONCLUSIÓN

De acuerdo con el análisis realizado y los datos obtenidos sobre el sistema de distribución de Centro Comercial Quisqueya se pueden observar resultados en los cuales se reflejan diferentes situaciones que no ayudan a conseguir un óptimo desarrollo del mismo.

En primer lugar está la situación de trabajar horas extras todos los viernes al final de la jornada de trabajo, porque las órdenes de compras de los vendedores llegan al final del día cuando ellos terminan su ruta y hasta que ellos no llegan al almacén no se facturan sus pedidos, razón por la cual la mercancía se despacha y se cargan los camiones muy tarde.

Sin embargo, los altos dirigentes de la compañía escucharon una de nuestras sugerencias que les encantó y que quisieron poner en práctica casi de inmediato (Sistema de facturación inmediata) logrando así disminuir considerablemente las horas extras de trabajo los Viernes. (Ver anexo II).

A raíz de esto hicimos una evaluación de satisfacción de los colaboradores mediante una encuesta, para saber cómo les había afectado este cambio y se logró un impacto positivo en su gran mayoría. (Ver anexo III).

Otra situación que desfavorece notablemente es la entrega fuera de San Pedro de Macorís una sola vez a la semana, especialmente en las rutas de Juan Dolio, Guayacanes. A través de un encuesta se detectó que muchos establecimientos prefieren que se les visiten mínimo dos veces por semana. (Ver Anexo IV).

RECOMENDACIONES

Recomendamos implementar una encuesta de satisfacción a los clientes, para esto hemos diseñado un formulario (ver anexo IV) con el fin de conocer la eficiencia del sistema de distribución según sus puntos de vista y reorganizar lo que no funcione correctamente en dicho sistema. Así mismo, sugerimos aplicar una encuesta de evaluación de las horas extras con el fin de ver las diferentes opiniones de los colaboradores en cuanto a las 13.5 horas que trabajan los viernes.

Además, se recomienda establecer el sistema de pedidos en línea lo cual permita la conexión de datos del pedido con facturación y almacén para la factura y la carga y así brindar seguimiento en tiempo real.

El sistema de entrega que utiliza CCQ no siempre cumple con las expectativas de los clientes, para esto recomendamos realizar un estudio de mercado de los días más factibles para estos cumplir con los clientes de Consuelo de San Pedro de Macorís, Juan Dolio y Guayacanes.

ANEXOS

Anexo I

Anteproyecto



Decanato de ciencias económicas y empresariales

Escuela de administración

ESTRATEGIAS PARA OPTIMIZAR EL SISTEMA DE DISTRIBUCIÓN DE UNA PYME DEL SECTOR COMERCIAL:

Caso de estudio: Centro Comercial Quisqueya. Mayo-Agosto 2015

Sustentantes:

Ray Miguel Hernández H. 2011-1354

Dioni R. Sosa Gálvez 2011-1436

Asesores:

Mary Best

Dulce María Agramonte

**Anteproyecto de la monografía para optar por el título de Licenciado en
Administración de Empresas.**

Santo Domingo D.N

2015

2. Selección del título y definición del tema.

a) Selección del título

Estrategias para la optimización del sistema de distribución de una PYME del sector comercial en República Dominicana. Mayo-Agosto 2015. Caso de estudio: Centro Comercial Quisqueya (CCQ)

b) Definición del tema

Si hacemos un análisis histórico, veremos que el comercio ha sido una de las actividades más antigua de la humanidad cuya evolución ha ido de la mano del desarrollo económico, de ahí surge la importancia de poner en contacto a productores y consumidores justificando la aparición de la distribución comercial.

La principal utilidad que nos aporta la distribución comercial es acercar los centros de producción a los lugares físicos donde se encuentran los consumidores. Este hecho se produce a través de los canales de distribución, por los cuales transitan los productos para hacerlos disponibles al consumidor final, generando un “valor añadido”.

Existen diversas formas que pueden adoptar los canales de distribución, estas van a depender del número de empresas participantes en el canal, directos o indirectos; y por otro lado van a depender de la vinculación existente entre sus miembros.

Desde hace ya algún tiempo la posición que ocupa la distribución comercial, como variable del marketing mix y como estrategia competitiva de las empresas, tiene su

reflejo en la economía tanto a escalas micro como macro. Esto es debido a su aportación a la generación de empleo, a su contribución al PIB y a tener la capacidad de diferenciar a fabricantes y detallistas, creando utilidad para los consumidores. Todas estas razones han hecho que la distribución comercial sea uno de los sectores claves para comprender la economía del siglo XXI.¹⁶

3. Planteamiento del problema.

Antecedente histórico de la compañía.

Esta compañía surge el 9 de marzo del año 1980, integrada por un grupo de pequeños comerciantes detallistas de la provincia, que se asociaron para comprar mercancías en conjunto, por la necesidad de adquirir productos directamente de las industrias y los importadores, obviando los intermediarios y así enfrentar las especulaciones que eran objeto los comerciantes de parte del comercio mayorista de la época, que acaparaban los productos básicos como son: azúcar, harina de trigo, arroz y otros para luego venderlo a sobre precio por tal razón se forma La Asociación de Comerciantes Detallistas de San Pedro de Macorís., amparado en la Federación Nacional de Comerciantes Detallistas y Provisiones “FENACODEP.

Al principio no se disponía de un capital solvente por lo que se colectaba el dinero previo a las compras, lo cual limitaba mucho las operaciones. Luego en 1990 decidieron vender acciones que dio origen a la compañía que es hoy en día Centro Comercial Quisqueya CXA, San Pedro de Macorís. Esto fue muy acertado porque permitió operar como empresa y evitar escapes que sucedieron en el

¹⁶ Jiménez, Molinillo Sebastián. (2014). Distribución comercial. (2da edición). España. ESIC Editorial. p. 23.

anterior formato donde la directiva administrativa no dio los beneficios esperados para la clase porque muchos de ellos no eran accionistas del proyecto.

En el año 1994 adquirimos la Asociación de Comerciantes Detallista del Ingenio Quisqueya (ASODEQUI).

En el año 2009 fundamos la Suplidora Popular San Pedro, ubicada en el mercado municipal de San Pedro de Macorís. Formando un conjunto de (tres) unidades que operan como sucursales, con contabilidad separada.

Actualmente la parte de comercialización la ejecuta el Centro Comercial Quisqueya, dirigida por su consejo de administración, compuesto por los accionistas mayoritarios y que la administran con su criterio empresarial y conciencia social.

La distribución ejerce diversas y muy importantes funciones, como las de transporte, fraccionamiento, almacenamiento, servicios, financiación y asunción de riesgos. Los protagonistas del canal son cada una de las empresas u operadores que asumen funciones de valor económico en un canal. El canal es el camino seguido en el proceso de comercialización de un producto desde el fabricante hasta el usuario industrial o consumidor final.

En la distribución física del producto es donde se encuentra la mayor problemática del Centro Comercial Quisqueya porque con el tiempo ha ido creciendo su cartera de clientes y por consiguiente también han crecido la cantidad de pedidos que deben entregarse, esto no quiere decir que sea malo, pero la organización no ha sabido enfrentar este crecimiento desmesurado y empezó a quedar mal con el

tiempo de entrega a sus clientes y como consecuencia algunos decidieron no seguir comprando en Centro Comercial Quisqueya (CCQ) por la evidente decadencia en sus servicios. A partir de ahora nos referiremos a Centro Comercial Quisqueya como (CCQ).

4. Objetivos de la investigación.

a. Objetivo general.

Identificar estrategias para la optimización del sistema de distribución de CCQ, con el objetivo de entregar los productos a tiempo sin necesidad de trabajar horas extras.

b. Objetivos específicos.

- Definir el concepto de sistema de distribución, sus características y beneficios.
- Identificar métodos que garanticen las exigencias del servicio requerido por parte del cliente sin necesidad de trabajar horas extras.
- Determinar el sistema de transporte y entrega de producto adecuado para CCQ.

5. Justificación de la investigación.

a) Justificación práctica

Desde sus inicios la empresa CCQ hasta finales del año 2013 mantuvo a todos sus clientes conformes con su sistema de distribución, entregando los pedidos como se realizaban a la hora de la facturación y a tiempo sin retrasos. Gracias a

esto, la empresa logro posicionarse como número uno en Quisqueya, San Pedro de Macorís.

Sin embargo a principio del año 2014 empezaron a presentarse una serie de desafíos como el aumento de la cartera de clientes en San Pedro de Macorís que es la zona principal, también en Consuelo y Juan Dolio, empezaron a retrasarse la entrega de los pedidos y a la hora de revisar la entrega muchos clientes se quejaban de recibir algo que no habían pedido o no le llegaba algún producto que necesitaba de primera urgencia.

Ha sido evidente en base a observaciones y encuestas que la empresa no se ha podido enfrentar con éxito a los nuevos desafíos que trajo consigo este año 2015, razón suficiente para hacerla objeto de ser investigada y detectar por qué no supera con éxito los nuevos obstáculos.

6. Tipo (s) de investigación.

Investigación descriptiva

Se hará uso del estudio descriptivo, ya que se analizará cómo funciona el sistema de distribución del Centro Comercial Quisqueya, haciendo énfasis en cómo se manifiesta el mismo y todos los componentes que forman parte de su estructura.

También se delimitaran los hechos que provocan el problema en cuestión, a fin de recomendar soluciones eficaces que puedan contribuir con el correcto desempeño del sistema de distribución empleado por la empresa. Para esto se emplearán las

variables que constituyen parte de la problemática a fin de asegurar un correcto direccionamiento de la investigación.

7. Marcos de referencia

a) Marco teórico

La distribución comercial tiene como objetivo situar los productos o servicios a disposición de los consumidores finales, para ello planifica, desarrolla y coordina un conjunto de acciones y actividades, para satisfacer deseos y necesidades de los clientes.

La actividad comercial tal y como la concebimos en nuestra sociedad es realmente antigua, nos remontamos a cuando el hombre agrupado en poblados superó el modelo de autoproducción y autoconsumo, empezando a realizar intercambios con otros poblados, llegando a la especialización en la compraventa, un ejemplo claro lo tenemos en los Fenicios, en la zona del mediterráneo.

En épocas más recientes y concretamente en la revolución industrial, hay un incremento importante en la actividad comercial y su especialización hace que se incremente el comercio a nivel nacional e internacional, dando lugar esta ampliación al desarrollo de la distribución comercial.

Por lo tanto, podemos observar un claro paralelismo entre el desarrollo económico de la sociedad y el desarrollo de la distribución comercial.¹⁷

¹⁷ Jiménez, Molinillo Sebastián. (2014). Distribución comercial. (2da edición). España. ESIC Editorial. p. 23-24.

Si hablamos de las funciones de la distribución comercial su objetivo fundamental no es solo la distribución de bienes y servicios de consumo, sino también la distribución de bienes industriales, es decir la distribución comercial puede ir dirigida tanto al consumidor final como al fabricante, para utilizarlos en sus procesos productivos.¹⁸

Actualmente, el sector comercial representa a un conjunto de organizaciones y actividades interrelacionadas con la distribución comercial, generando "valor añadido" y un conjunto de "Utilidades" al producto o servicio final.¹⁹

Canales de Distribución

El Canal de Distribución es el recorrido que sigue el producto desde el origen (Fabricante) hasta el destino (Consumidor). Dicho recorrido se puede hacer atravesando múltiples etapas o ninguna, es decir, el producto se puede vender a través de múltiples intermediarios, entre el fabricante y el consumidor o distribuirse de forma directa o indirecta.

Venta directa: consiste en hacer llegar el producto al consumidor a través de vendedores propios o agentes comerciales. Los **vendedores propios** pertenecen a la plantilla de trabajadores de la empresa, mientras que los **agentes comerciales** actúan a nivel individual y venden por cuenta y en nombre del fabricante, sin pertenecer a su plantilla, a cambio de una comisión según las ventas realizadas.

¹⁸ Jiménez, Molinillo Sebastián. (2014). Distribución comercial. (2da edición). España. ESIC Editorial. p. 25.

¹⁹ Jiménez, Molinillo Sebastián. (2014). Distribución comercial. (2da edición). España. ESIC Editorial. p. 17.

Venta indirecta: consiste en hacer llegar el producto al consumidor final a través de uno o más intermediarios, que compran el artículo y lo revenden a un precio más alto. Existen dos tipos de intermediarios: **detallistas** (compran el producto al fabricante o al mayorista y lo revenden al consumidor) y **mayorista** (compran el producto al fabricante y lo venden al detallista, quien posteriormente lo revenderá al consumidor final).²⁰

Dentro de las funciones que debe cumplir el canal de distribución se pueden constatar:²¹

– **Información y pedidos**

Procurar recoger información para nosotros: acerca de los clientes que tenemos, los que podríamos llegar a tener, los competidores, el entorno económico, etc.; y asimismo debe coordinarse con el fabricante para reponer existencias en función de la intención de compras futuras por parte del consumidor, es decir, debe hacer pedidos.

– **Promoción y negociación**

Colaborar en la comunicación que hemos diseñado para atraer clientes y debe intentar cerrar acuerdos de venta por nuestro producto. Un canal que hace invisible nuestro producto con indiferencia a la hora de vender uno de su clase, estará frustrando nuestras expectativas en él.

²⁰ Escudero Serrano, María José. (2013). Gestión logística y comercial. Ediciones Paraninfo. P. 7-8.

²¹ Vértice Editorial. (2005). Distribución Comercial. España: Málaga. Publicaciones Vértice S.L. p. 4.

– **Financiamiento, riesgo, posesión física**

Colaborar a la financiación de las existencias, adquiriéndolas o corriendo con algún coste de la distribución de las mismas (por ejemplo, almacenamiento o movimientos de producto), de modo que co-participe, en algún grado, de los riesgos de la comercialización.

Flujos que se producen en el canal de distribución

La realización de las funciones o actividades de la distribución comercial da lugar a una serie de flujos entre los participantes en el canal de distribución. Se pueden identificar cinco flujos diferentes:²²

- 1) El flujo físico. Describe los desplazamientos reales del producto desde el productor hasta el consumidor final, pasando por los sucesivos intermediarios.
- 2) El flujo de propiedad. Refleja cómo se transmite el título de propiedad de los bienes que son distribuidos y su sentido es descendente, ya que va desde el productor hasta los usuarios finales; no obstante, en algunos casos se transmite el uso del bien, pero no su propiedad, como sería el caso de la reserva de una habitación de hotel.
- 3) El flujo financiero. Derivado de las transacciones ocasionadas por los flujos anteriores, incluye los pagos y las comisiones por la compra del producto y la realización de las funciones de los intermediarios dentro del canal de distribución.

²² Rodríguez, Ardura Inma. (2011). Principios y Estrategias de marketing. Editorial UOC. p. 324.

- 4) El flujo de información. Refleja la información que circula dentro del canal. Los intermediarios facilitan la comunicación en ambos sentidos, eliminando el desconocimiento que la distancia geográfica entre fabricantes y consumidores supone.
- 5) El flujo de pedidos. Los consumidores finales realizan sus pedidos a los intermediarios y estos a su vez a los fabricantes.

El comercio mayorista

El comerciante mayorista es aquel que adquiere su producto al fabricante, productor u otro mayorista y que lo vende a otra empresa mayorista o minorista. Los comerciantes mayoristas de productos de alimentación frescos pueden ser generalistas o especializados, y dentro de esta última categoría se pueden especializar por tipo de productos o por origen de los mismos. El comerciante mayorista realiza las siguientes tareas necesarias:²³

- Selección de abastecimientos: elección de los posibles suministradores y negociación de las condiciones de compra y entrega.
- Consolidar un surtido que sea atractivo para sus clientes minoristas.
- Transporte desde origen hasta los almacenes del mayorista.
- Almacenamiento temporal de los stocks hasta que el producto se entregue al comprador minorista.

²³ Cruz Roche, Ignacio. (2010). Los intermediarios mayoristas en la cadena de valor de la alimentación fresca. Distribución y consumo. P. 13-31.

– Añadir valor al producto mediante su presentación, marca, envasado y transformación. – Financiación del periodo de tiempo que media entre el pago al productor y el cobro del minorista.

– Búsqueda de compradores: acciones comerciales dirigidas a los colectivos de minoristas y de hostelería, restauración y colectividades.

– Servicios ofrecidos a los compradores como son la recepción de pedidos por medios no presenciales, envíos a domicilio, gestión de devoluciones y reclamaciones, recogida de envases vacíos, etc.

Algunas de estas tareas van dirigidas hacia los productores proveedores, mientras que otras tienen como destinatarios los compradores minoristas.

Antecedentes bibliográficos

En una investigación realizada por Julio Arvelo de la Cruz en la Universidad APEC, bajo el título “Optimización de las redes de distribución en el transporte de mercancías de la empresa de Bebidas JACA, a través del sistema Roadnet y los Sistemas de Información Geográfica (GIS) en el Distrito Nacional, Rep. Dom. 2013. Se planteó que las empresas en busca de lograr ventajas competitivas, deben mejorar su sistema de distribución.

Dicha empresa enfrenta problemas en el proceso de distribución y la utilización de su flota. Más detalladamente, se pueden constatar: 1.-El promedio de horas hombre excede las 8 horas, 2.- % utilización de capacidad de carga apenas de 68%, 3.- El costo operacional mensual es bastante alto (supera los cinco millones).

El objetivo principal de la investigación consiste en optimizar las redes de distribución en el transporte de mercancías, para lograr obtener una reducción de costos y ventajas competitivas frente a sus competidores, mediante el Sistema Roadned y el Sistema de Información Geográfica (GIS).

Entre los objetivos específicos se pueden destacar:

- Mejorar la capacidad de planeación estratégica basada en el geomarketing y fundamentada en los sistemas de información geográfica (GIS).
- Mejorar la utilización de los vehículos tanto para la venta como para la distribución de productos, a través de la optimización de las rutas y un balanceo correcto de la carga.
- Disminución de costos en la distribución de mercancías.
- Incrementar los niveles de satisfacción de los clientes, con una entrega a tiempo y con calidad.

La finalidad de dicha investigación consiste en encontrar rutas óptimas para que cada vehículo permita obtener:

- ✓ Mejoras del servicio al cliente entre un 2-3%.
- ✓ Reducción de pagos de horas extras entre un 15-30%.
- ✓ Reducción de kilometraje recorrido entre un 9-15%.
- ✓ Incremento en la utilización del vehículo entre un 4-7%.
- ✓ Minimizar los costos de transportación.

Para el logro de sus objetivos y ventajas competitivas, la empresa decidió embarcarse en un proyecto que les permitiera reducir sus costos, mejorar su distribución la utilización de la flota vehicular.

El resultado final del proyecto en los primeros meses del año de realización fue un aumento de un 10.87 en el porcentaje de utilización de la capacidad de carga de los camiones, una disminución de un 11.13% en el kilometraje y una disminución de un 40% en el costo operacional. En términos cuantitativos esto representará un ahorro anualizado de aproximadamente RD\$ 27.6 millones de pesos dominicanos.

A modo de recomendación se sugiere aplicar una encuesta de satisfacción a los clientes, mediante un formulario prediseñado a fines de conocer que tan eficiente ha sido el servicio al cliente en el punto de ventas. Implementar una plataforma que permita a los clientes realizar sus pedidos en línea a través de un portal, y dar seguimiento a la entrega en el tiempo real.

b) Marco conceptual

La Distribución Comercial: es una parte importante del sector económico y de las empresas. En el entorno en el que se desarrolla su actividad, se han producido cambios singulares en las últimas décadas, en parte, fruto de la aparición de las TIC. Una realidad comercial cambiante, sofisticada y compleja a nivel nacional e internacional, resume el panorama empresarial actual.²⁴

²⁴ García Guardia, M. L.; Alcaraz Lladro, A. y Fernández Martín, I. (2013) La distribución comercial en la comunicación con el pequeño comercio independiente en el marco de la web 2.0. Historia y Comunicación Social. Vol. 18. No Especial Diciembre.

El canal de distribución: constituye el «recorrido» que llevan a cabo los productos desde el fabricante o proveedor hasta el cliente final. Está compuesto por intermediarios, que a su vez serán empresas y jugarán un papel u otro dentro de este proceso (cada uno de ellos verá el canal de distribución desde su propio punto de vista).

Recordemos de nuevo que el verdadero cliente es, en muchas ocasiones, un intermediario entre el fabricante o prestador del servicio y el destinatario final y que su objetivo es obtener una rentabilidad económica con la operación.²⁵

Producto: es el objeto tangible e intangible sobre el que se aplica el esfuerzo mercadológico para ser comercializado en un mercado dado; es lo que se ofrece en razón de ser de la organización; es aquello que la empresa o institución le provee a su mercado.²⁶

Cliente: es toda persona que tiene una necesidad latente o sentida y que busca un producto o servicio con ciertos requisitos y condiciones para poder satisfacerla totalmente.²⁷

Redes de distribución: una red de distribución está compuesta por: centros geográficamente dispersos en un territorio en los que la materia prima, los

²⁵ Antonio Tomas, Miranda Olivan. (2005). "Distribución." *Cómo elaborar un plan de empresa*. España; Madrid. Paraninfo.

²⁶ Kirchner, A. E. (2004). *Guía para el desarrollo de productos: Una visión global*. Cengage learning editores.

²⁷ Herrera. J. E. (2008). *El servicio en acción. La única forma de ganar todos*. Colección texto universitarios. ECOE EDICIONES.

productos intermedios o acabados son adquiridos, transformados, almacenados o vendidos.²⁸

Redes de transporte: Conectan los centros a través de los cuales fluyen los productos.²⁹

Área Comercial: Espacio geográfico cuya población se dirige con fuerte preponderancia a una localidad importante en el citado espacio para la adquisición de artículos de uso no corriente.³⁰

Canal de distribución de consumo: Estructura de distribución que tiene como objetivo atender la demanda de los mercados de consumo final.³¹

Canal de distribución de servicios: Estructura de distribución para la distribución de servicios.³²

Almacén: se define como el “local donde se guardan mercancías o se venden al por mayor.”³³

Centro comercial: se define como “un conjunto de establecimientos comerciales independientes, planificados desarrollados por una o varias entidades, con criterio de unidad, cuyo tamaño, mezcla comercial, servicios comunes y actividades

²⁸ Petit A. G. (2009). Modelado y simulación: aplicación a procesos logísticos de fabricante y servicios.

²⁹ Petit A. G. (2009). Modelado y simulación: aplicación a procesos logísticos de fabricante y servicios.

³⁰ Jiménez, Molinillo Sebastián. (2014). Distribución comercial. (2da edición). España. ESIC Editorial. p. 50.

³¹ Jiménez, Molinillo Sebastián. (2014). Distribución comercial. (2da edición). España. ESIC Editorial. p. 50.

³² Jiménez, Molinillo Sebastián. (2014). Distribución comercial. (2da edición). España. ESIC Editorial. p. 50.

³³<http://www.wordreference.com/definicion/almac%C3%A9n>

complementarias están relacionadas con su entorno, y que dispone permanentemente de una imagen y gestión unitaria”.³⁴

Venta: se define como “el proceso y el resultado de vender (entregar la propiedad de un bien a otro sujeto, quien pagará un cierto precio ya acordado para quedarse con el producto en cuestión)”.³⁵

c) Marco espacial.

El ámbito donde se enmarcará la construcción del conocimiento es en la empresa Centro Comercial Quisqueya porque tiene problemas con su sistema de distribución comercial y, los mismos permitieron el acceso a todo tipo de información necesaria para el estudio completo de este departamento.

d) Marco temporal.

Debido a la facilidad de acceso a todos los datos de dicha organización consideramos que no será difícil el estudio del caso y proponer mejoras, por ende el periodo que se ha seleccionado será desde Junio 2015 hasta Junio 2016.

8. Métodos, procedimientos y técnicas de la investigación

a) Métodos

Método analítico

Se descompondrá el sistema de distribución de la empresa CCQ en sus elementos constitutivos con el objetivo de analizar el actual estado en el cual se

³⁴<http://www.aedecc.com/centros-comerciales>

³⁵<http://definicion.de/punto-de-venta/>

encuentra el mismo. Se busca conocer la situación en la que se encuentra el almacén y como se gestionan los inventarios, la cantidad de productos enviados diariamente a los diferentes clientes (por la demanda que existe), la capacidad de la flotilla de vehículos (camiones) y el desempeño del departamento en cuestión.

Será posible plantear propuestas a partir de los resultados arrojados producto de la desarticulación y posterior análisis del sistema de distribución de Centro Comercial Quisqueya (CCQ).

b) Procedimientos

- Observar y analizar el estado de la organización para detectar posibles problemas que afecten el sistema de distribución.
- Realizar encuestas a los colaboradores y clientes con el fin de obtener información que ayude a mejorar.
- Investigar posibles soluciones y estrategias para solucionar los problemas encontrados.

c) Técnicas

Investigación bibliográfica

Se emplearán libros del área relacionados con la administración de los sistemas de distribución, organización de almacenes, manejo y control de inventarios. Además, se identificarán los diferentes métodos empleados por grandes empresas, pero que guarden especial relación con la actividad comercial que desarrolla la empresa CCQ.

Investigación documental

Se obtendrá información de la historia de la empresa, así como de algunas de sus políticas a la hora del despacho de los diferentes pedidos y funciones de los departamentos que están directamente relacionados con el objeto de estudio de la investigación.

9. Tabla de contenido.

a) Estructura general

Dedicatoria

Agradecimientos

Introducción

Capítulo I: Conceptos generales sobre canales de Distribución

Capítulo II: Historia de la PYME Centro Comercial Quisqueya (CCQ)

Capítulo III: Presentación de resultados de toda la investigación

Conclusiones

Recomendaciones

Bibliografía

b) Capítulos-objetivos- epígrafes (subcapítulos)

Capítulo I: Conceptos generales sobre canales de Distribución

1.1 Canal de Distribución

1.2 Características de un canal de distribución efectivo

1.3 Tipos de canales de distribución

Capítulo II: Historia de la PYME Centro Comercial Quisqueya (CCQ)

2.1 Misión, Visión y Valores

2.2 Sistema de distribución utilizado

2.3 Políticas de CCQ

Capítulo III: Presentación de resultados de toda la investigación

3.1 Análisis del sistema de Distribución de CCQ

3.2 Manejo de inventario

3.3 Transportación y Entrega

3.4 Logística de carga

3.5 Recomendaciones de mejoras

10. Fuentes de información.

Trabajos de grado

Cruz, J. A. (2013). Optimización de las redes de distribución en el transporte de mercancías de la empresa de bebidas JACA, a través del sistema de Roadnet y los sistemas de información geográfica (GIS). Santo Domingo. UNAPEC.

Libros

- Jiménez, Molinillo Sebastián. (2014). Distribución comercial. (2da edición). España. ESIC Editorial.
- Escudero Serrano, María José. (2013). Gestión logística y comercial. Ediciones Paraninfo.

- Rodríguez, Ardua Inma. (2011). Principios y Estrategias de marketing. Editorial UOC.
- Vértice Editorial. (2005). Distribución Comercial. España: Málaga. Publicaciones Vértice S.L.
- Kirchner, A. E. (2004). Guía para el desarrollo de productos: Una visión global. Cengage learning editores.
- Herrera. J. E. (2008). El servicio en acción. La única forma de ganar todos. Colección texto universitarios. ECOE
- Petit A. G. (2009). Modelado y simulación: aplicación a procesos logísticos de fabricante y servicios.

Revistas

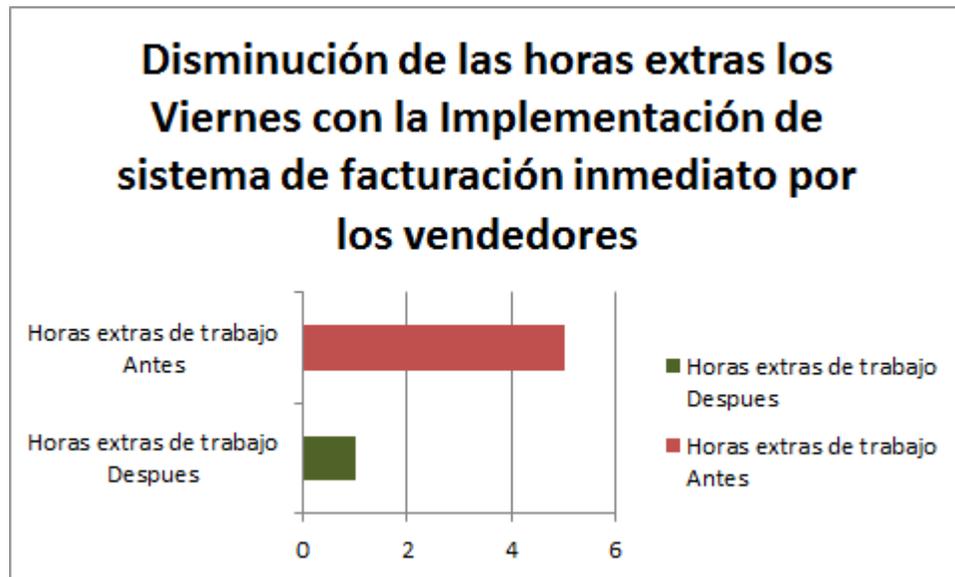
- Cruz Roche, Ignacio. (2010). Los intermediarios mayoristas en la cadena de valor de la alimentación fresca. Distribución y consumo.

Links de internet

- <http://www.wordreference.com/definicion/distribuci%C3%B3n>
- <http://www.wordreference.com/definicion/almac%C3%A9n>
- <http://www.aedecc.com/centros-comerciales>
- <http://definicion.de/punto-de-venta/>
- <http://www.mbcestore.com.mx/punto-de-venta/>

Anexo II

Gráfica de barra que muestra la disminución de las horas extras trabajadas los Viernes.



Anexo III

Encuesta para medir el nivel de satisfacción de los colaboradores por la disminución de horas extras.

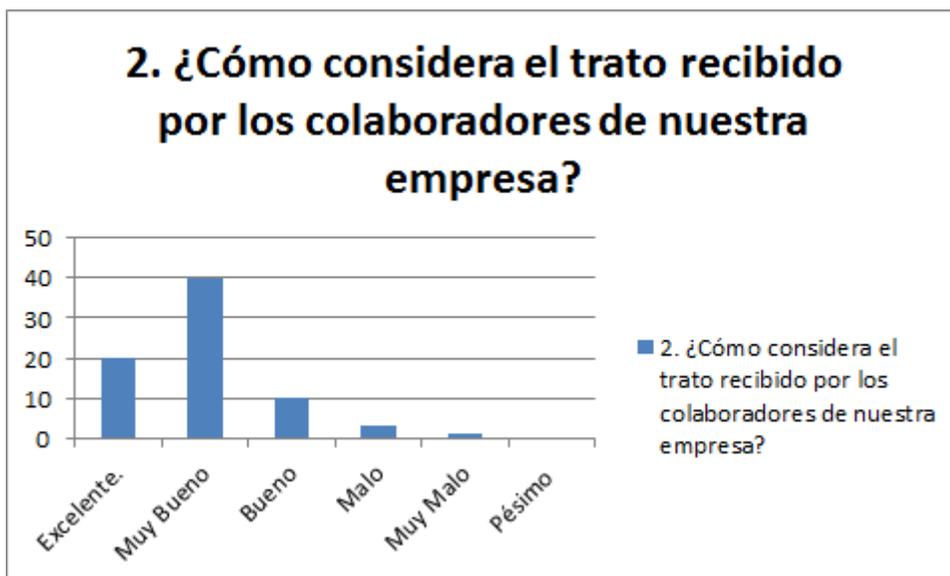
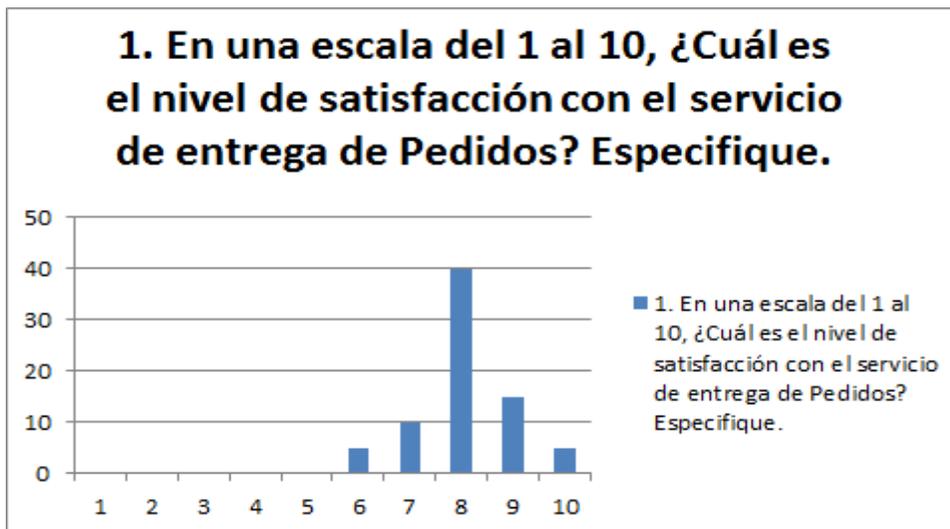
1. En una Escala del 1 al 10, ¿cuál es el nivel de satisfacción con la disminución de las horas extras? Especifique.
2. Diga qué le parece la idea de dividir las rutas para hacerlas más de un día en la semana para ayudar a eliminar las horas extras de trabajo.
3. ¿Piensa usted que la disminución de las horas extras le han ayudado a desempeñarse mejor en su trabajo?



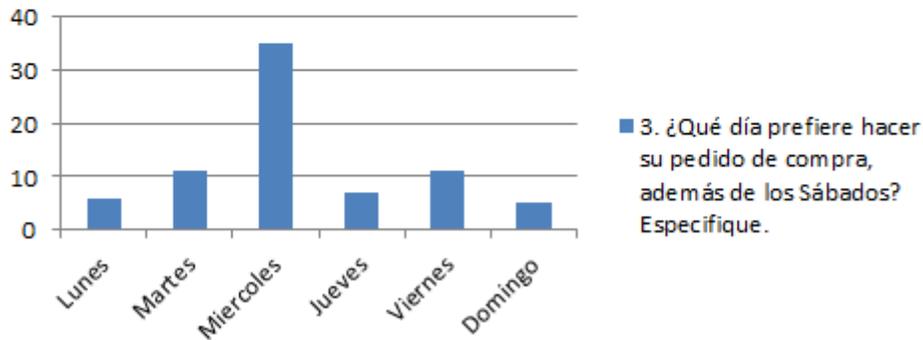
Anexo IV

Encuesta para los Clientes de la Empresa

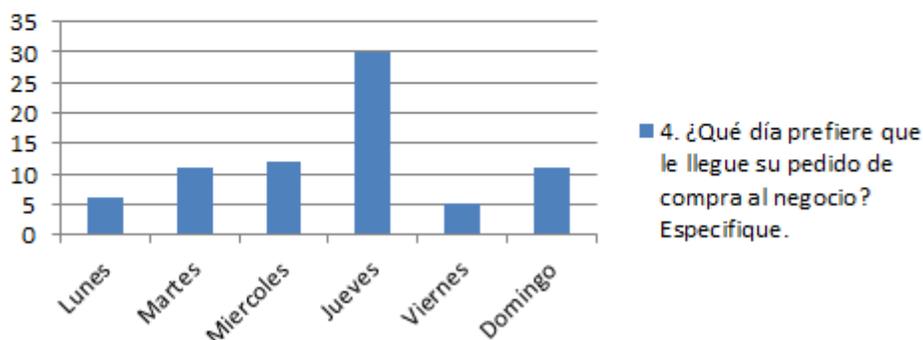
Ayúdanos a mejorar contestando las siguientes preguntas para así poder ofrecerle un mejor servicio.



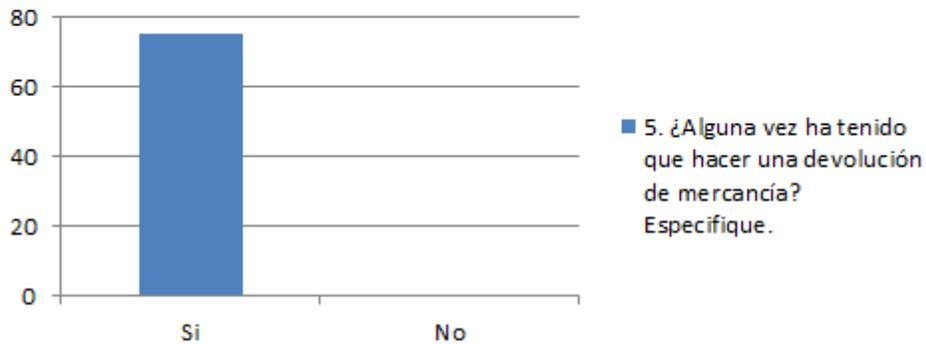
3. ¿Qué día prefiere hacer su pedido de compra, además de los Sábados? Especifique.



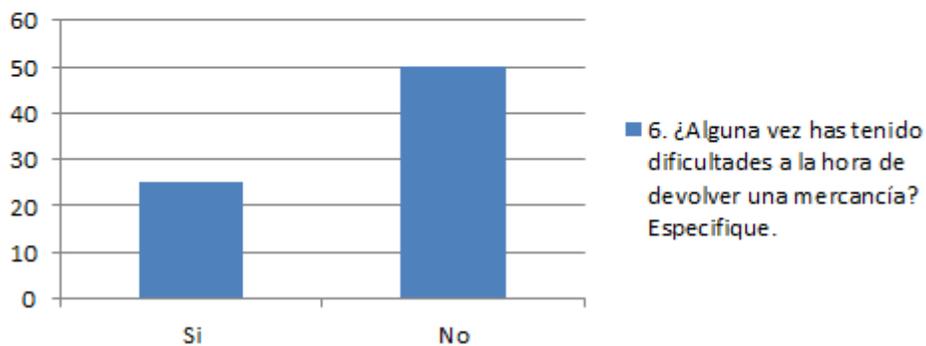
4. ¿Qué día prefiere que le llegue su pedido de compra al negocio? Especifique.



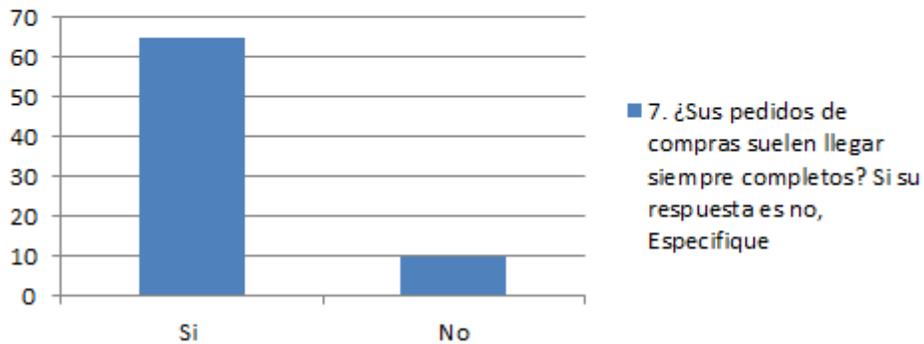
**5. ¿Alguna vez ha tenido que hacer una devolución de mercancía?
Especifique.**



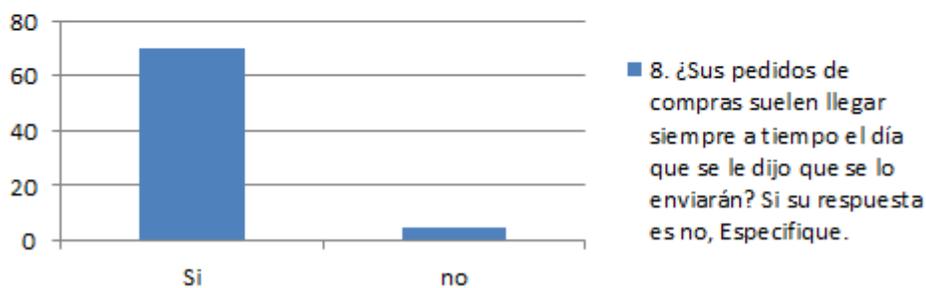
**6. ¿Alguna vez has tenido dificultades a la hora de devolver una mercancía?
Especifique.**



7. ¿Sus pedidos de compras suelen llegar siempre completos? Si su respuesta es no, Especifique



8. ¿Sus pedidos de compras suelen llegar siempre a tiempo el día que se le dijo que se lo enviarán? Si su respuesta es no, Especifique.



Anexo V

Fotografías de la parte frontal del Centro Comercial Quisqueya (CCQ).



Anexo VI

Fotografía de la parte frontal de La Cadena del Detallista.



Anexo VII

Fotografía de la parte frontal de Suplidora Popular San Pedro.



REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Escudero Serrano, María José. (2013). Gestión logística y comercial. Ediciones Paraninfo. P. 7-8.
2. Díaz, Javier. Obtenido de <http://www.emprendices.co/canales-de-distribucion-de-un-producto>
3. García Guardia, M. L.; Alcaraz Lladró, A. y Fernández Martín, I. (2013) La distribución comercial en la comunicación con el pequeño comercio independiente en el marco de la web 2.0. Historia y Comunicación Social. Vol. 18. No Especial Diciembre.
4. Kirchner, A. E. (2004). Guía para el desarrollo de productos: Una visión global. Cengage learning editores.
5. Herrera. J. E. (2008). El servicio en acción. La única forma de ganar todos. Colección texto universitarios. ECOE EDICIONES.
6. Cruz Roche, Ignacio. (2010). Los intermediarios mayoristas en la cadena de valor de la alimentación fresca. Distribución y consumo. P. 13-31.
7. Petit A. G. (2009). Modelado y simulación: aplicación a procesos logísticos de fabricante y servicios.
8. Petit A. G. (2009). Modelado y simulación: aplicación a procesos logísticos de fabricante y servicios

9. Jiménez, Molinillo Sebastián. (2014). Distribución comercial. (2da edición). España. ESIC Editorial. p. 50.
10. Jiménez, Molinillo Sebastián. (2014). Distribución comercial. (2da edición). España. ESIC Editorial. p. 50.
11. Jiménez, Molinillo Sebastián. (2014). Distribución comercial. (2da edición). España. ESIC Editorial.p.50.
12. Diccionario de lengua española (2005).
<http://www.wordreference.com/definicion/almac%C3%A9n>
13. <http://www.aedecc.com/centros-comerciales>
14. <http://definicion.de/punto-de-venta/>
15. González, R. M (s.f). (2014) Marketing-xxi.com. Obtenido de <http://www.marketing-xxi.com/las-zonas-y-rutas-de-ventas.htm>