



Vicerrectoría de Estudios de Posgrado

*Proyecto del Trabajo Final para optar por el título de
Maestría en el Programa de:*

Dirección Comercial

Título:

**“Diseño de un Plan Logístico de Distribución Comercial en la
empresa Servicios Torres Corporán, S.R.L. Santo Domingo, República
Dominicana, año 2016”.**

Sustentante:

Tomás C. Ayala de la Cruz. Matrícula: 2010-1852

Tutor:

Ivelisse Comprés, MA, MBA, Msc

Santo Domingo, República Dominicana, 2016

RESUMEN

El presente trabajo de investigación contempló el diseño de un plan logístico de distribución comercial en la empresa Servicios Torres Corporán, S.R.L, la cual pertenece al sector industrial de la imprenta en la República Dominicana. Como objetivo general, se propuso un plan logístico de organización y distribución de los productos que comercializa la empresa, de manera que estos estén disponibles para el usuario final en el lugar correcto, en la cantidad adecuada, en el momento oportuno y en el tiempo justo al menor costo. Para recolectar los datos, se aplicaron encuestas y entrevistas a empleados y a clientes de la organización. Dentro de los principales hallazgos que arrojó el análisis FODA obtenido de la investigación realizada, están que el sistema de distribución que se utiliza es meramente informal, no hay planes y pronósticos de ventas, hay falla en el abastecimiento de materias primas y materiales, dificultad en el transporte, devolución de mercancías, pérdidas de ventas por desabastecimientos, demoras en las entregas, conflictos para surtir los puntos de ventas, deterioro de productos y falta de seguimiento postventas. Todas estas problemáticas ocasionaron bajas significativas en las ventas para el periodo de operación 2010-2015. Tomando en cuenta las problemáticas antes señaladas, se diseñó un plan logístico que estructura de manera integral todas las funciones claves que intervienen en un proceso de distribución efectivo: gestión logística de ventas, gestión logística de aprovisionamientos de materias primas y productos terminados, gestión logística para la distribución física del producto y la gestión logística de servicio al cliente.

SUMMARY

The present work of investigation contemplates the design of a logistic plan of commercial distribution in the service company Torres Corporan, S. R, L., which belongs to the industrial printing industry in the Dominican Republic. As a general purpose, we proposed a logistic plan of organization and distribution of the products that sells the enterprise, so that these are available for the end user in the right place, in the right amount, in the appropriate time and at a lower cost. To collect the data were applied surveys and interviews to employees and customers of the organization. Within the main findings that threw the SWOT analysis obtained from the research are, the distribution system in used is merely informal, there is no plans and sales forecast, there are fails in the supply of raw materials and materials, difficulty in transport, return of merchandise, loss of sales by lack of inventory, delays in deliveries, conflicts to fill the points of sales, impairment of products and lack of follow up after sales. All these problems caused low significant in sales for the period of operation 2010- 2015. Taking into account the problems mentioned, we designed a logistic plan that structure all key integral functions involved in an effective distribution process: Logistic management sales, logistic management of raw material supplies and finished products, management logistics for layout of product and logistic customer service management.

ÍNDICE

RESUMEN	ii
ÍNDICE	iv
LISTA DE TABLAS.....	vii
LISTA DE FIGURAS	viii
AGRADECIMIENTO.....	ix
DEDICATORIA.....	x
INTRODUCCION	1
CAPÍTULO I: LA DISTRIBUCIÓN COMERCIAL	4
1.1 Concepto, utilidades y servicios que aporta la distribución comercial	5
1.1.1 Utilidades de la distribución comercial	5
1.1.2 Servicios creados por la distribución comercial.....	6
1.2 Los canales de distribución	8
1.2.1 Estructura de los canales de distribución	8
1.2.2 Clasificación de los canales de distribución	8
1.3 Los intermediarios en la distribución comercial	9
1.3.1 Funciones de los intermediarios comerciales.....	10
1.3.2 Inconvenientes de los intermediarios	11
1.3.3 Intermediarios mayoristas	11
1.3.4 Intermediarios minoristas	12
1.3.5 Intermediarios electrónicos.....	13
1.4 Comportamiento del consumidor en el establecimiento detallista	13
1.4.1 Factores que influyen en el comportamiento del consumidor	14
1.4.2 Servicio al cliente	16
1.5 Selección del canal: estrategias de distribución del fabricante	16
1.5.1 Distribución directa vs indirecta.....	17
1.5.2 Métodos y criterios para la selección de los canales de distribución.....	17
1.5.3 Estrategias del fabricante. Control y evaluación del canal	18
1.6 La logística de la distribución	20
1.6.1 El ciclo de aprovisionamiento del productor	20
1.6.2 El ciclo de distribución física del producto.....	20
1.7 Objetivo de la logística. Funciones logísticas.....	21
1.7.1 Objetivo de la logística	21

1.7.2 Funciones claves de la logística	21
1.7.3 Otras funciones logísticas	23
CAPÍTULO II: DIAGNOSTICO DE LA EMPRESA SERVICIOS TORRES CORPORAN, S.R.L.	24
2.1 Aspectos generales de la empresa	24
2.2 Actividad comercial de la empresa	25
2.3 Misión de la empresa	25
2.4 Visión de la empresa	25
2.5 Valores de la empresa	25
2.6 Estructura organizacional de la empresa Servicios Torres Corporán, S.R.L.	25
2.6.1 Nivel Gerencial	26
2.6.2 Nivel Medio.....	26
2.6.3 Nivel Operativo.....	26
2.7 Sistema de distribución comercial que utiliza la empresa	27
2.8 Tipo de investigación.....	28
2.9 Métodos de investigación	29
2.10 Herramientas utilizadas en la investigación	30
2.10.1 Encuesta para ser aplicada al personal de la empresa (ver anexo I)	30
2.10.2 Encuesta para ser aplicada a los clientes de la empresa (ver anexo II).....	31
2.10.3 Entrevistas al personal de la empresa (ver anexo III y IV)	32
2.10.4 Tabulación de la encuesta aplicada a empleados de la empresa	33
2.10.5 Tabulación de la encuesta aplicada a clientes de la empresa	47
2.10.6 Análisis de la encuesta aplicada a empleados de la empresa	53
2.10.7 Análisis de la encuesta aplicada a clientes de la empresa.....	54
2.10.8 Análisis de las entrevistas aplicadas a empleados de la empresa	55
2.10.9 Diagnóstico de la empresa servicios Torres Corporán	55
CAPÍTULO III: PROPUESTA PARA LA ESTRUCTURACION DE UN PLAN LOGISTICO DE DISTRIBUCION COMERCIAL EN LA EMPRESA SERVICIOS TORRES CORPORAN, S.R.L.....	59
3.1 Generalidades del plan logístico de distribución comercial propuesto	59
3.2 Objetivos de la propuesta.....	61
3.2.1 Objetivo general	61
3.2.2 Objetivos específicos	61
3.3 Plan de mejora propuesto	62

3.3.1 Análisis FODA de las áreas que intervienen en el proceso de distribución del producto	62
3.3.2 Problemáticas identificadas en las áreas que intervienen en el proceso de distribución del producto y el impacto que tienen en la organización.....	71
3.3.3 Plan logístico de distribución comercial en la empresa Servicios Torres Corporán	85
3.4 Plan operativo	108
3.5 Recursos necesarios para la gestión de la propuesta	109
3.5.1 Recursos Humanos.....	109
3.5.2 Recursos Tecnológicos	109
CONCLUSIONES.....	128
BIBLIOGRAFIA	131
ANEXOS	132

LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Cargo que ocupa el empleado en la empresa.....	33
Tabla 2. Nivel académico del empleado.....	33
Tabla 3. Centro de distribución en que labora el empleado.	34
Tabla 4. Cantidad de productos comercializado en cada Centro de Distribución.	35
Tabla 5. Venta promedio mensual generada en el Centro de San Cristóbal.....	36
Tabla 6. Venta promedio mensual generada en el Centro de Santiago.	37
Tabla 7. Venta promedio mensual generada en el Centro de La Vega.	38
Tabla 8. Venta promedio mensual generada en el Centro de Santo Domingo.	39
Tabla 9. Viajes a los Centro de Distribución para reponer mercancías.....	40
Tabla 10. Condición en que llega la mercancía a los Centros de Distribución.....	40
Tabla 11. Conocimiento de la capacidad del Centro de Distribución.	41
Tabla 12. Toma de decisión para la reposición de inventarios.....	41
Tabla 13. Llegada de productos sin conocimiento del encargado.....	42
Tabla 14. Frecuencia llegada de productos a los centros sin solicitarlos.....	42
Tabla 15. Queja de los clientes por demora en la entrega del producto.	43
Tabla 16. Devolución de producto por parte de los clientes.....	43
Tabla 17. Frecuencia con que ha recibido devolución de producto.	44
Tabla 18. Disminución de las ventas en el año 2015 vs años anteriores.	44
Tabla 19. Causas atribuidas a que hayan disminuido las ventas.....	45
Tabla 20. Estudio de mercado realizado la empresa en el periodo 2010-2015.....	45
Tabla 21. Gestión de mejoras que recomiendan los empleados.....	46
Tabla 22. Tipo de clientes.	47
Tabla 23. Localización del cliente.	47
Tabla 24. Motivo por el cual los clientes prefieren el producto.....	48
Tabla 25. Tiempo que tiene el cliente usando o vendiendo los productos.	48
Tabla 26. Frecuencia con que compran productos en la empresa.....	49
Tabla 27. Volumen promedio mensual que compran los clientes en RD\$.	49
Tabla 28. Intención del cliente de no continuar negociando con la empresa.	50
Tabla 29. Calificación del servicio que ofrece la empresa por el cliente.	50
Tabla 30. Evaluación del tiempo de entrega del producto.....	51
Tabla 31. Facilidad para localizar los puntos de ventas de la empresa.	51
Tabla 32. Si el cliente consigue lo que busca en los puntos de ventas.....	52
Tabla 33. Si la empresa ofrece servicio postventa.....	52
Tabla 34. Análisis FODA de las área que intervienen en el proceso de distribución. ...	62
Tabla 35. Problemáticas en el área de ventas e impacto en la organización.....	71
Tabla 36. Problemáticas en el área de compras e impacto en la organización.....	74
Tabla 37. Problemáticas en el área de producción e impacto en la organización.....	76
Tabla 38. Problemáticas en el área de transporte e impacto en la organización.	78
Tabla 39. Problemáticas en área de almacenamiento e impacto en la organización....	80
Tabla 40. Problemáticas en gestión servicio al cliente e impacto en la organización. .	83
Tabla 41. Plan operativo.	108
Tabla 42. Presupuesto.	110
Tabla 43. Cuadro de Mando Integral.....	111

LISTA DE FIGURAS

Gráfico 1. Organigrama funcional de la empresa	27
Gráfico 2. Esquema general del plan logístico de distribución propuesto	86
Gráfico 3. Esquema de la gestión logística de ventas.....	91
Gráfico 4. Esquema de la gestión logística de aprovisionamiento.	97
Gráfico 5. Esquema de la gestión logística de distribución física del producto.	102
Gráfico 6. Esquema de la gestión logística de servicio al cliente	107

AGRADECIMIENTO

A Dios

Agradezco a Dios nuestro Padre Celestial, que me ha permitido finalizar con éxito esta nueva meta encaminada hacia la inagotable fuente del saber. Eternas gracias Señor por todas las bondades dispensadas!

A mis compañeros (as) de clase

Por acompañarme durante todo el transcurso de la Maestría. Gracias a todos y a todas por haberme distinguido, brindándome amistad y cooperación incondicional.

A mi asesora del Trabajo Final

Ivelisse Comprés, por su disponibilidad, conocimientos y entrega. Muchas gracias!

A todos los facilitadores de UNAPEC

Muchas gracias por todos los conocimientos que se permitieron compartir conmigo y con mis compañeros. Que Dios les bendiga siempre, y les exhorto a que continúen esa valiosa tarea de la enseñanza.

DEDICATORIA

A mí querida hija

Paola, me complace mucho compartir contigo este trabajo de maestría, la cual está dedicada especialmente a ti; porque fuiste el motivo de inspiración. Gracias por ser tan comprensiva al permitirme robarte parte de tu tiempo para dedicarlo a este proyecto. Eres brillante, inteligente, talentosa y emprendedora; estoy muy orgulloso de ti. Sigue hacia delante hijita, y que Dios te bendiga!.

A mis padres

Don Pedro y doña Inés, siempre están conmigo en cada paso que doy en la vida. Todas las gracias del mundo por sus sabios consejos, y sobre todo, por haber sembrado en mí y en mis hermanos firmes principios cristianos, valores morales inquebrantables y entusiasmo constante por los estudios.

A todos mis hermanos

Esperanza, Luis, María, Fausto, Antigua, Carmen, Ángel y Josefina; les dedico este logro por la fraternidad que siempre nos ha unido y por alentarme siempre a continuar esforzándome en mi preparación profesional.

INTRODUCCION

Considerando la imposibilidad que tienen la generalidad de las empresas, de poder fabricar el producto justo en el lugar donde el cliente lo requiere, la distribución comercial viene a jugar un rol trascendental en la solución de este dilema; puesto que es el mecanismo para hacer llegar el producto desde el punto de fabricación hasta el alcance del usuario o consumidor final.

La distribución comercial se ha convertido en una herramienta de vital importancia para la competitividad de las organizaciones del siglo XXI, tomando en cuenta que los clientes disponen con una tendencia cada vez más creciente, de múltiples alternativas para adquirir bienes y servicios procedentes de todas partes del mundo, gracias a los efectos que ha traído consigo la globalización de los mercados. En ese contexto, se ha tomado la iniciativa de llevar a cabo un trabajo de investigación en la empresa manufacturera de materiales impresos de la República Dominicana, Servicios Torres Corporán, S.R.L, con la finalidad de identificar y dar soluciones a problemáticas en su logística de distribución comercial; específicamente en lo que compete a las funciones de compra y ventas, dispersión física del producto, transporte, almacenamiento, gestión de stock y la gestión de servicio al cliente. El planteamiento fundamental es determinar en qué dimensión una deficiencia en las operaciones de estas funciones básicas de distribución, han estado afectando el comportamiento de las ventas, las utilidades, la imagen corporativa y el crecimiento de la empresa durante el ciclo de operación 2010-2015.

En sentido general, el objetivo principal de este trabajo de investigación es diseñar un plan logístico de distribución comercial en la citada organización, para ser implementado a finales del año 2016; el cual, está complementado con varios objetivos concretos, comprendidos todos dentro del marco de referencia del período operativo 2010-2015 de la empresa en cuestión, como siguen: determinar las principales causas que han ocasionado el declive de las ventas en la empresa;

identificar el impacto, en cuanto a competitividad, que ha causado la falta de una logística de distribución comercial estructurada en la organización; formular un diagnóstico que muestre el desempeño operativo de la empresa en el citado periodo; identificar las ventajas que representa para la empresa operar bajo un sistema logístico de distribución comercial formal y por último, determinar las acciones, técnicas y procedimientos que deben encaminar los mandos directivos de la empresa para estructurar un plan logístico de distribución comercial.

El tipo de estudio que se utilizará para llevar a cabo el trabajo de investigación es el descriptivo, tomando en cuenta que con la indagación se pretende detallar el comportamiento y el método o sistema de trabajo que viene desarrollando la empresa, en cuanto a la distribución comercial de los productos que ha estado mercadeando entre el año 2010 y el año 2015.

En ese mismo orden, uno de los métodos que se empleará para la indagatoria es el inductivo, el cual facilitará desarrollar gradualmente la investigación de una manera lógica y ordenada de los conocimientos más simples a los conocimientos más complejos. Otros métodos que se utilizarán es la observación directa y el análisis, con el fin de poder identificar y examinar de manera integral todas las operaciones que realiza la empresa para la distribución comercial del producto; así mismo, permitirán establecer la relación causa-efecto entre cada una de las actividades que involucran el proceso de distribución. Para la obtención de los datos de fuentes primarias, se utilizará la técnica del cuestionario y se aplicarán dos encuestas a segmentos representativos de clientes y empleados de la organización, también se realizarán entrevistas a empleados. Como fuentes secundarias, se analizarán todos los documentos disponibles en la empresa que guarden relación con el tema de investigación; así como también, se consultarán fuentes bibliográficas externas que estén vinculadas al proceso de distribución comercial en organizaciones de manufacturas.

El trabajo de investigación se ha estructurado en tres capítulos, en los cuales se abordan de manera secuencial y lógica todo el contenido del documento. Cada

capítulo comienza con una breve reseña a manera de preámbulo, seguido del desarrollo de contenido y al final, se presenta un breve resumen del mismo.

En el primer capítulo, *La distribución comercial*, se define el concepto de distribución, utilidades y los servicios que aporta. A continuación se presentan los canales de distribución, estructura y clasificación; los intermediarios, funciones de estos e inconvenientes de los mismos en el proceso de distribución; el comportamiento del consumidor en el establecimiento del detallista y la gestión del servicio al cliente. Además, se presenta en este capítulo la selección del canal y la estrategia de distribución del fabricante. Finalmente, se hace un enfoque sobre la logística de la distribución, el ciclo de aprovisionamiento y el ciclo de distribución física del producto; así como también, el objetivo y las funciones de logística.

En el segundo capítulo, *Diagnóstico de la empresa Servicios Torres Corporán*, se tratan los aspectos generales de la organización, su actividad comercial, la visión, misión, valores, su estructura organizacional y el sistema de distribución comercial que utiliza la empresa. Además, en este capítulo se expone el tipo de investigación, los métodos y las herramientas que se utilizarán para la obtención de los datos. Así mismo, se detallan la tabulación y análisis de las encuestas, el análisis de las entrevistas y se presenta un diagnóstico general de la empresa donde se especifican los hallazgos en la investigación.

Finalmente en el capítulo tres, *Propuesta para la estructuración de un plan logístico de distribución comercial en la empresa Servicios Torres Corporán, S.R.L.*, se plantean las generalidades del plan logístico de distribución comercial propuesto y los objetivos del mismo, el análisis FODA aplicado a las áreas comerciales, las problemáticas identificadas en el análisis y el impacto que tienen estas problemáticas en la organización. Además, se detalla el plan de mejora propuesto, los recursos humanos, tecnológicos y financieros que se requieren para la implementación de la propuesta. Por último, al final del capítulo se presenta un cuadro de mando integral donde se muestra un sumario de la propuesta.

CAPÍTULO I: LA DISTRIBUCIÓN COMERCIAL

La distribución comercial es tan antigua como el comercio mismo. Nace desde el momento en que los comerciantes y personas vinculadas al negocio de bienes y servicios, se dieron cuenta de que el producto para ser consumido necesariamente tiene que estar próximo al cliente o consumidor final (Molinillo, y otros, 2014).

En el siglo XXI esta práctica desempeña un rol fundamental para la competitividad de las organizaciones, ya que los clientes no pueden tener acceso a los bienes y servicios que acostumbran consumir si estos no se encuentran a su alcance. La globalización de los mercados ha adicionado mayor relevancia a esta valiosa herramienta administrativa, considerando los altos niveles de comunicación e información que manejan los consumidores y las diversas alternativas que tienen para adquirir los productos.

Dentro del ámbito de la distribución comercial, en este capítulo se enfocarán los aspectos siguientes:

- a) Concepto, utilidad y el servicio que aporta la distribución comercial a las organizaciones.
- b) Los canales o medios que utilizan las empresas para hacer llegar el producto al alcance de los consumidores, estructura y clasificación de los mismos.
- c) Rol que desempeñan los agentes de intermediación o intermediarios en el proceso de distribución del producto.
- d) Comportamiento del consumidor en el establecimiento detallista.
- e) Las estrategias que sigue el proveedor para abastecer los canales de distribución.
- f) Finalmente, se hará un enfoque sobre la logística de la distribución comercial, concepto, objetivo y las funciones logísticas que comprenden en una organización hacer llegar el producto desde la fábrica hasta el consumidor final.

1.1 Concepto, utilidades y servicios que aporta la distribución comercial

La distribución comercial tiene como misión colocar al alcance del consumidor final o del comprador industrial de manera eficaz los bienes y servicios en la cantidad demandada, en el momento en que lo demanda y en el lugar donde desee adquirirlo (Martín & Martínez, 2014).

Ahora bien, cuando se habla de distribución comercial, no sólo se puede ver esta herramienta limitada exclusivamente para distribuir bienes y servicios de consumo, sino que la misma puede estar orientada también para la expansión de bienes industriales; es decir que puede estar orientada tanto al consumidor final como al productor para utilizarlo en sus procesos de fabricación o manufactura.

Dentro de los conceptos que se han emitido sobre distribución comercial se enuncian los siguientes:

"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" (Molinillo, y otros, 2014, pág. 23).

"La función que permite el traslado de productos y servicios desde su estado final de producción al de adquisición y consumo, abarcando el conjunto de actividades o flujos necesarios para situar los bienes y servicios producidos a disposición del consumidor final (individuos u organización) en las condiciones de lugar, tiempo, forma y cantidad adecuada" (Díez de Castro, y otros, 2004, pág. 6).

Analizando los conceptos que se han emitidos anteriormente, se puede observar que todos los autores coinciden en un punto común, en cuanto a la función fundamental de la distribución comercial: la conexión eficaz y eficiente producto-cliente o consumidor final.

1.1.1 Utilidades de la distribución comercial

El sector comercial representa a un grupo de organizaciones y actividades vinculadas con la distribución comercial, generando valor añadido y un conjunto de utilidades al bien o servicio final. A fin de cuenta esta herramienta proporciona una serie de

utilidades para el consumidor, entre las cuales se citan las siguientes: utilidad de forma, tiempo, lugar, posesión y utilidad de información

- a) *La utilidad de forma:* hay modificaciones en cuanto a la composición y volumen del producto, haciéndolo más adecuado para el consumidor final. Se hacen separaciones del volumen inicial para hacer ofertas de surtidos más atractivo para el consumidor final.
- b) *La utilidad temporal:* esta se puede percibir al reducirse las barreras entre el momento en que se lleva a cabo la producción del producto y el tiempo que transcurre para que el mismo entre en contacto con el consumidor final.
- c) *Utilidad de lugar:* La distribución permite que se supere el vacío que hay entre la fábrica o centro de producción y el punto de consumo o compra industrial; con actividades vinculadas al transporte, manejo de materiales y entrega.
- d) *Utilidad de posesión:* hace posible que entren en contacto oferentes y demandantes, previa al intercambio de bienes y servicios, lo que facilita la contratación de la compraventa.
- e) *La utilidad de información:* comprende actividades relacionadas con la obtención de información y conocimiento referente al mercado, así como también sobre la promoción y difusión de los productos distribuidos entre los compradores potenciales (Molinillo, y otros, 2014).

1.1.2 Servicios creados por la distribución comercial

Así como la distribución comercial proporciona utilidades para los consumidores, también ofrece beneficios o servicios a los productores y otros grupos de interés. Dentro de estos servicios se pueden citar los siguientes: servicios de transporte, almacenamiento, información, finalización del producto, financiación y asunción de riesgos.

- a) *Servicios de transporte:* la misión de la distribución comercial es poner o transportar a los sitios de consumo el producto que ha sido fabricado con una ventaja competitiva (mano de obra, tecnología, materias primas, otras).

- b) *Servicios de almacenamiento:* dentro de las funciones de la distribución comercial es almacenar los productos luego de ser fabricados, en este caso el fabricante no debe preocuparse por problemas de almacenamiento de mercancías.
- c) *Servicios de información:* mediante la distribución comercial el productor se informa de los cambios que ocurren en el comportamiento de compra de sus clientes como aspectos de precio, calidad, cantidades, gustos y otros. Herramienta de gran valía tomando en cuenta los niveles de competencia del mercado.
- d) *Servicios de finalización del producto:* tomando en cuenta las informaciones recibidas por parte de los clientes, el productor puede generar cambios o modificaciones en el diseño o en la calidad del producto. De esta manera, puede ofertar un producto acorde a lo que está demandando en el momento el consumidor final.
- e) *Servicios de financiación:* la distribución comercial permite que se genere un proceso de financiación de los productores hacia los distribuidores, considerando que estos últimos pagan al primero en un plazo mucho más largo del que ellos tardan en colocar la mercancía en el mercado. Esto se convierte en un negocio financiero, ya que los distribuidores invierten esa liquidez en productos del sector financiero.
- f) *Asunción de riesgos:* La distribución comercial toma riesgos cuando compra el producto, considerando que los productos no se puedan vender por múltiples razones, los roben, se deterioren, queden obsoletos u otras causas. Para protegerse contra estos riesgos la distribución comercial contrata pólizas de seguros (Molinillo, y otros, 2014).

A todo esto, considerando las utilidades y los servicios que están asociados a la distribución comercial, no hay dudas de que esta herramienta de gestión administrativa añade valor a los bienes y servicios; de ahí su importante rol para la competitividad de las organizaciones del siglo XXI.

1.2 Los canales de distribución

La vía o camino que recorre un bien o servicio para llegar desde la fase de producción hasta el punto de adquisición y consumo, en el ámbito de la distribución comercial, es lo que se denomina el *Canal* (Díez de Castro, y otros, 2004).

De ese modo, los canales de distribución lo integran un conjunto de organizaciones que como se ha indicado anteriormente intervienen en el acercamiento del producto desde la fábrica hasta los lugares de consumo.

1.2.1 Estructura de los canales de distribución

Entre las diferentes entidades que intervienen en el proceso de distribución comercial, unas participan como intermediarios realizando la compra y distribución del producto; mientras que otras actúan como apoyo a diversas partes del canal. Se pueden distinguir dos tipos de estructuras en el canal de distribución: la estructura básica y la estructura superficial.

- a) *Estructura básica.* La componen todas aquellas empresas que en algún momento en el canal toman posesión del producto: fabricante/productor, mayorista en origen, mayorista en destino y minorista.
- b) *Estructura superficial.* Está compuesta por todas aquellas entidades que intervienen en la distribución comercial, pero que sirviendo de apoyo a la estructura básica en la mayoría de las veces no toman posesión o propiedad del producto: empresa de transporte, almacenes de mercancías, agencias de publicidad, empresas de investigación de mercado, entidades financieras y empresas de seguro (Molinillo, y otros, 2014).

1.2.2 Clasificación de los canales de distribución

Tomando en cuenta la complejidad del mercado y la guerrilla de estrategias mercadológica que se da entre las compañías buscando mayor competitividad, se han diseñado varios tipos de canales y forma para comercializar los productos. En general se pueden distinguir tres tipos de canales de distribución:

- a) *Canal de bienes de consumo.* Este tipo de canal es utilizado para el traslado de productos físico desde el fabricante hasta el consumidor final, para lo cual se pueden utilizar diferentes modalidades: venta directa fabricante-consumidor

final;fabricante-minoristas-consumidor final; fabricante-mayoristas-minoristas-consumidor final y las ventas adicionando un agente entre fabricante y mayoristas.

- b) *Canal industrial o de bienes industriales*. En esta modalidad también se genera el traslado de productos físicos, pero con la finalidad de que los mismos son utilizados como insumos para producir otros productos o para el desarrollo de actividades industriales diversas. Se puede dar de varias alternativas: fabricante-cliente; fabricante-distribuidor-cliente; fabricante-agente-cliente.
- c) *Canal de servicios*. En este tipo de canal el objetivo de la transacción no es un producto físico, sino un bien intangible o servicio. Es común el empleo de canales directo: productor-consumidor o usuario final (Díez de Castro, y otros, 2004).

Considerando el tamaño del canal, se pueden distinguir tres tipos de canal: canal largo, canal corto y canal directo.

- a) *Canal largo*. Se trata de un tipo de canal en donde la cantidad de intermediarios en alta buscando con esto la empresa una mayor penetración y participación en el mercado. En este tipo de canal el productor tiene poco control del producto.
- b) *Canal corto*. El número de intermediarios es menor que en el canal largo lo que hace que el productor tenga mayor control del canal.
- c) *Canal directo*. En este tipo de canal sencillamente no existe intermediarios, la venta del producto se realiza del productor al cliente industrial o consumidor final. El productor tiene pleno dominio del canal y la logística adquiere un valor más determinante (Martín & Martínez, 2014).

1.3 Los intermediarios en la distribución comercial

Los intermediarios comerciales pueden definirse como "individuos o instituciones que median en el proceso productivo, ya sea bien entre el productor de materias primas y el fabricante, o bien entre el fabricante y otros fabricantes, otros intermediarios o el consumidor final" (Molinillo, y otros, 2014, pág. 61).

En tal sentido, toda entidad o persona que intervenga en el acercamiento del producto desde el punto de origen o fábrica hasta el consumidor final o mercado industrial que lo requiera para su proceso productivo, será considerado un intermediario comercial.

1.3.1 Funciones de los intermediarios comerciales

Los intermediarios como enlaces intermedios del canal de distribución, realizan unas series de funciones que facilitan la conexión producto-consumidor final. Dentro de las funciones que desempeñan los intermediarios en el proceso de distribución del producto tenemos las siguientes:

- a) Ayudan a reducir el número de transacciones y contratos, puesto que los intermediarios comerciales reducen el número de contactos entre el cliente y el fabricante.
- b) Realizan función de compra y venta, tomando en cuenta que los intermediarios comerciales proveen a sus clientes los productos que estos necesitan abasteciéndose de diferentes productores o fabricantes.
- c) Realizan función de creación de surtido, considerando que los intermediarios comerciales reducen el tamaño de los lotes que fábrica el productor a fin de hacer el producto más asequible al cliente.
- d) Funcionan como medio de almacenamiento tomando en cuenta que por lo general los momentos de producción/consumo y de compra/venta no suelen coincidir.
- e) Realizan función de stocks ya que las empresas necesitan tener un volumen de inventario suficiente para evitar quedarse sin existencia para atender la demanda de los clientes.
- f) Función de transporte, los intermediarios o empresas auxiliares con el fin de acercar el producto al cliente o consumidor buscan rutas óptimas, seleccionan el tipo de transporte, coordinan las expediciones, entre otras actividades.
- g) Financiación, se entiende que el intermediario financia al proveedor cuando le paga antes de cobrarle a sus clientes..
- h) Asunción de riesgos, esto es porque una vez que el intermediario comercial tiene bajo su custodia el producto es responsable en su totalidad descargando al productor de ciertos riesgos.

- i) Actividades comerciales, por lo general los compradores adquieren el producto en los puntos de ventas de los intermediarios comerciales.
- j) Servicios adicionales al cliente, los intermediarios con la finalidad de incentivar las ventas o brindar un mejor servicio, por lo general realizan actividades de servicio al cliente.
- k) Sirven como medios de información para productores y minoristas considerando que al estar en contacto con otros agentes del canal, manejan ciertas informaciones útiles (Molinillo, y otros, 2014).

1.3.2 Inconvenientes de los intermediarios

Las empresas de distribución son útiles en la medida en que desempeñan su función de acercamiento del producto con sus clientes y servir como apoyo en la prestación de servicios al cliente de manera complementaria. Sin embargo, estas empresas no realizan estas funciones sin fines de lucros, sino que persiguen rentabilidad con las mismas para subsistir. Dentro de las desventajas de estas entidades de intermediación, se pueden vislumbrar las siguientes:

- a) Impactan sobre el precio final del producto puesto que las empresas de intermediación tienen como objetivo maximizar beneficios igual que cualquier otra entidad con fines lucrativos.
- b) Ejercen el control del canal de distribución, considerando que las grandes cadenas de distribución son las empresas que dominan los canales, principalmente mayoristas y minoristas. Un fabricante desde el mismo instante en que pone en manos de los distribuidores sus productos, pierde el control de los mismos (Díez de Castro, y otros, 2004).

1.3.3 Intermediarios mayoristas

En el canal de distribución los mayoristas intermediarios que compran el producto a productores y/o a otros mayoristas para comercializar más adelante su mercancía a otros mayoristas, minoristas y/o empresas que utilizan los productos en sus procesos de fabricación. Considerando la gran variedad de comerciantes mayoristas, obliga clasificarlos según la función específica que realizan en el canal de distribución, en ese orden los comercios mayoristas se pueden catalogar:

- a) *En función de la propiedad de los bienes comercializados:* en este grupo están los comerciantes mayoristas quienes adquieren en propiedad el producto revendiéndolos a sus clientes y los agentes intermediarios que sólo se limitan a servir de enlace en el canal de distribución.
- b) *Tomando en cuenta la especialización en la actividad mayorista:* aquí se encuentran los mayoristas generales quienes comercializan una amplia línea de productos y los mayoristas especializados que se limitan a comercializar una o dos líneas de productos máximo.
- c) *Según la función que realizan:* donde tenemos los mayoristas de servicios completos que realizan todas las actividades que puede asimilar el intermediario y mayoristas de servicios limitados que ejecutan un número de funciones reducidas.
- d) *Considerando la localización del mercado:* tenemos los mayoristas en destino que se ubican próximo a las zonas de consumo y los mayoristas en origen que se ubican cerca de los fabricantes.
- e) *Según la tecnología de venta:* aquí se encuentran los mayoristas tradicionales donde el vendedor y el comprador tienen un acuerdo personal en el ámbito industrial; mayoristas de autoservicios y mayoristas de venta a distancia en los cuales la compra se realiza a distancia sin que se produzca un contacto físico entre comprador y vendedor.
- f) *Vínculos organizativos:* están los mayoristas independientes que actúan de manera autónoma; vínculos horizontales de mayoristas que consiste en la unión de varios mayoristas del mismo nivel para ser más competitivo y poder frente a los proveedores; mayoristas socios de una central compra; vínculos verticales de mayoristas y los vínculos mixtos de mayoristas y minoristas (Molinillo, y otros, 2014).

1.3.4 Intermediarios minoristas

El comercio minorista/detallista es el intermediario comercial que se encuentra en el eslabón más bajo del canal de distribución y obtiene productos de los fabricantes o mayoristas para revenderlo al consumidor final.

La importancia del comercio detallista no se fundamenta sólo en ofrecer y vender los productos al consumidor final, sino que también realizan actividades adicionales que aportan al mejoramiento del servicio al cliente y la competitividad del producto. Los comercios minoristas se clasifican en dos grandes grupos:

- a) *Minoristas con establecimientos*: estos detallistas poseen establecimientos comerciales o locales de carácter fijo y permanente.
- b) *Minoristas sin establecimiento*: estos realizan ventas fuera de establecimiento comercial tales como las ventas a distancias, ventas ambulantes, ventas automáticas, ventas domiciliarias y ventas en públicas subastas (Molinillo, y otros, 2014).

1.3.5 Intermediarios electrónicos

El comercio electrónico engloba el conjunto de actividades de carácter lucrativas que se llevan a cabo utilizando la tecnología de la información y de las comunicaciones (TIC). En ese orden, desde que una empresa comienza a vincularse con sus clientes utilizando este tipo de tecnología, ya sea mediante Internet, Extranet o Intranets está realizando comercio electrónico.

El comercio electrónico lo integran principalmente dos tipos de intermediarios: los que realizan la intermediación electrónica como un canal complementario de su distribución y que también utilizan canales tradicionales; y aquellos que surgen por motivo del comercio electrónico y no realizan sus actividades fuera de las tecnologías de la comunicación (Molinillo, y otros, 2014).

1.4 Comportamiento del consumidor en el establecimiento detallista

Los objetivos primarios de los productores y personas que intervienen en la comercialización del producto son desarrollar y presentarle ofertas al cliente que satisfagan sus necesidades y supere sus expectativas para garantizar su propia supervivencia económica. Para lograr estos propósitos, los productores deben entender la manera en que los consumidores, eligen, experimentan y evalúan sus ofertas de productos (Zeithaml, Bitner, & Gremler, 2009).

1.4.1 Factores que influyen en el comportamiento del consumidor

Existen una amplia gama de factores tanto externos como internos que pueden incidir en el cliente o consumidor final al momento de tomar la decisión de adquirir o no un bien o servicios.

Dentro de los factores externos que influyen en el comportamiento del consumidor tenemos los siguientes:

- a) *Entorno económico y demográfico.* Las características de la población y la situación económica influye en el consumo individual del cliente. En ese sentido los fabricantes y distribuidores deben estar pendientes permanentemente de las principales magnitudes macroeconómicas y las tendencias demográficas, tales como: la Renta familiar Disponible; el nivel de empleo; el tipo de interés; la carga fiscal; la inflación; el índice de capacidad de compra de su mercado; la distribución del gasto familiar, reflejado por la Encuesta de Presupuestos Familiares; las expectativas y confianza de los consumidores (Índice de Confianza del Consumidor) y otras tendencias. Referente a las variables demográficas, se analiza el volumen de la población, los cambios que se dan en la estructura de la población y de las familias, la inmigración, los movimientos migratorios, el incremento educativo y otros factores.
- b) *La cultura.* Los individuos de culturas diferentes tienen tendencias de consumo distinto. En el siglo XXI, como consecuencia de la globalización de los mercados, se puede incurrir en el error de entender de manera uniforme los gustos y los comportamientos de los consumidores.
- c) *Estrato social.* Un estrato social está estructurado por un conjunto homogéneo de personas con niveles de ocupación, educación e ingresos semejantes y comparten intereses, creencias, valores, actitudes, comportamiento y estilos de vida similares. Los miembros de un mismo estrato manifiestan tendencias similares en su comportamiento de compra.
- d) *Grupos sociales.* Un grupo social está integrado por un número indeterminado de personas que interactúan entre sí, de manera que sus creencias y comportamientos influyen mutuamente entre todos los miembros del grupo. En ese sentido, la mutua influencia entre los miembros de una colectividad de

clientes justifica que las empresas lleven a cabo análisis para identificar a los líderes puestos que estos son los que orientan sobre la difusión y el consumo de productos.

- e) *Marketing*. Todas las actividades llevadas a cabo por las empresas repercuten en el consumidor; la decisión por parte del cliente sobre una marca u otra, de un tipo de producto u otro, está muy influenciada por el marketing.
- f) *Influencias situacionales*. Son factores que pueden afectar al consumidor al momento de adquirir el producto, tales como: el estado de ánimo, la hora del día, el clima, la compañía, tiempo disponibles y otros más factores (Molinillo, y otros, 2014).

Como factores internos que influyen en el comportamiento del consumidor tenemos los siguientes:

- a) *Las características personales*. En este orden están las variables demográficas como sexo, edad, profesión entre otras y las variables psicográficas que se refieren a la personalidad y estilo de vida del consumidor.
- b) *La motivación*. Es fundamental puesto que marca en el consumidor la disposición para realizar la acción de compra. El minorista debe orientar la motivación hacia un determinado producto.
- c) *Aprendizaje*. Los fabricantes y distribuidores deben conocer cómo y con qué rapidez, intensidad y eficacia aprenden las personas para en función de esos parámetros diseñar campañas de comunicación que sean efectivas.
- d) *La aptitud*. Una aptitud es la predisposición con la que se responde a una situación específica. El minorista debe conocer la actitud de su público objeto ante la empresa, las mercancías o hacia el persona que trabaja en la organización; de ese modo podrá predecir con mayor facilidad las reacciones sobre determinadas acciones comerciales (Molinillo, y otros, 2014).
- e) *La percepción*. La forma en que el cliente o consumidor percibe los servicios ofrecidos es muy importante para la repetición de compra en un futuro, puesto que ahí fundamenta la evaluación en el sentido de valoración sobre la calidad del producto recibido. Al considerar las percepciones, también es importante señalar que los clientes tendrán percepciones de encuentros únicos, específicos

de una transacción, al mismo tiempo que percepciones globales de una organización edificada en toda sus experiencias (Zeithaml, Bitner, & Gremler, 2009).

1.4.2 Servicio al cliente

En términos simples, los servicios son actos, procesos y desempeños que ofrece una entidad o una persona a otra entidad o persona. El servicio al cliente es el servicio proporcionado en apoyo de los productos de una empresa. Las organizaciones por lo general no cobran por el servicio al cliente. Este puede presentarse en el lugar (cuando un empleado minorista ayuda a un cliente a localizar un producto o le proporciona alguna información), o bien acercarse por teléfono o por internet (Zeithaml, Bitner, & Gremler, 2009).

Las empresas minoristas deben adaptar sus niveles de servicios a las necesidades de sus clientes. En este caso, pueden ofrecer distintos niveles de servicio en función de la sensibilidad de sus clientes o consumidores al precio de sus productos. En función al nivel de servicio ofrecido, el distribuidor puede llevar a cabo dos modalidades de estrategias:

- a) *Estrategia de liderazgo en costo.* En esta modalidad estratégica, el detallista brinda a su clientela un servicio básico para satisfacer sus necesidades esenciales. Es decir, el servicio que le oferta es mínimo y los establecimientos son sencillos, en definitiva son centros que operan a bajo costo.
- b) *Estrategia basada en los servicios.* Con este tipo de estrategia, el minorista obtiene ventaja competitiva. En estos casos, el detallista ofrece un servicio completo de alta calidad y diferenciado o exclusivo. Esto por lo general ocurre cuando el minorista conoce que el consumidor está en condiciones de aceptar un precio más alto a cambio de una oferta de mejor calidad (Molinillo, y otros, 2014).

1.5 Selección del canal: estrategias de distribución del fabricante

La primera decisión con respecto a la distribución del producto que debe tomar una empresa es elegir si llevará las mercancías hasta el consumidor por sus propios

medios o si por el contrario se auxiliará de los canales de distribución ya establecidos (Díez de Castro, y otros, 2004).

Las decisiones de selección de los canales a través de los cuales la empresa hará llegar el producto al consumidor son decisiones que comprometen la entidad a largo plazo. Una ineficacia a la hora de su elección implica un alto costo para la empresa, puesto que se trata de decisiones muy difícil de rectificar en el corto plazo. Un cambio de distribuidor por un mal diseño y selección del mismo, obliga a la empresa a volver a negociar, a buscar nuevos distribuidores, tener problema de desabastecimiento, baja en las ventas, pérdida de imagen corporativa y otras debilidades (Molinillo, y otros, 2014).

1.5.1 Distribución directa vs indirecta

La estrategia de distribución directa implica que no existe medio de intermediación entre proveedor y cliente y el uso de canales de distribución propio. En el caso contrario, la distribución indirecta implica la existencia de intermediarios y la utilización de canales de distribución de particulares para atender a los clientes.

Una empresa desea que sus productos lleguen al consumidor en las mejores condiciones, con un transporte más rápido, que ocupen un lugar preferencial en el punto de venta, que los clientes estén bien informados sobre el producto al momento de la compra y un precio idóneo de venta; entonces para poder garantizar estas fortalezas competitivas que implican el éxito comercial de cualquier negocio, la mejor manera de asegurarse el cumplimiento estos requisitos es distribuyendo directamente el producto.

Más, la realidad comercial es que la mayoría de los productos, especialmente los de consumo y uso masivo, se distribuyen de manera indirecta.

Una estrategia de distribución válida, que se pueden definir como mixta, es utilizar la distribución directa hasta un punto que sea rentable y la distribución por cuenta ajena cuando el costo de distribución no sean competitivo (Díez de Castro, y otros, 2004).

1.5.2 Métodos y criterios para la selección de los canales de distribución

Tal como se ha indicado anteriormente, la selección del canal no es más que elegir la mejor o mejores alternativas para llevar a cabo la distribución de los productos de la

empresa de forma efectiva y eficiente. En ese sentido, lo primero que hay que definir son los criterios que condicionan la elección del canal en coherencia con la misión y visión de la empresa. Entre los principales criterios que se han identificado como soportes a la hora de tomar la decisión sobre los componentes de la red y los métodos que faciliten su implementación, se pueden citar los siguientes:

- a) Flexibilidad: tiene que ver con la capacidad del canal para poder adaptarse a los cambios ambientales, tecnológicos, de comportamiento de compra, cambios en la tendencia del mercado o cambios sociales.
- b) Control: especifica la capacidad del fabricante para influir en las variables comerciales como precio, publicidad y otras variables hasta el punto de venta final.
- c) Colaboración: este criterio refiere la disponibilidad de los distribuidores para intercambiar informaciones y al mismo tiempo cooperar en los servicios con el productor.
- d) Cobertura: Tiene que ver con los niveles de disponibilidad del producto para los clientes tanto en los puntos de adquisición como en los tamaños de lotes que estos demanden.
- e) Imagen: El perfil que presenta el distribuidor debe reforzar la imagen que el productor desea proyectar con el producto ante el cliente.
- f) Competencia en servicio: El distribuidor debe estar en aptitud positiva para prestar los servicios complementarios al producto en los términos que el productor entienda adecuado.
- g) Compatibilidad: En lo posible, los canales deben ser concurrentes sin que se produzcan conflictos entre ellos (Molinillo, y otros, 2014).

1.5.3 Estrategias del fabricante. Control y evaluación del canal

El fabricante puede optar por confiar plenamente en el canal para la realización de las ventas y seguir lo que se denomina una estrategia de tipo push (empujar o presionar) o por el contrario volcar su esfuerzo en estimular el mercado final para que demande el producto mediante una estrategia tipo pull (tirar, aspirar o atraer).

En la estrategia push o de empuje, ocurrirá en muchos casos que la imagen de la marca o su éxito en otros mercados tendrá influencia suficiente para incentivar a los

distribuidores para que comercialicen el producto; ahora bien, en otros casos donde la marca no sea muy conocida o no haya un histórico que muestre el comportamiento del producto en otros mercados, será necesario motivar al distribuidor con oferta de precios, descuentos, publicidad, cooperativa, financiamiento u otras técnicas motivadoras que reflejen beneficios comerciales. La ventaja de esta estrategia es que requiere poco esfuerzo del productor; sin embargo, tiene como inconveniente que el éxito del producto en el mercado recae exclusivamente en el distribuidor (Molinillo, y otros, 2014).

En la estrategia de aspiración o atracción, el productor hace grandes inversiones en publicidad y promociones para posicionar su marca en el mercado y obtener altas demandas finales por parte de los clientes. Esta estrategia requiere altas inversiones en comunicación y promociones, pero baja considerablemente la dependencia del distribuidor.

Lo más saludable es utilizar una estrategia mixta que convine el empuje y la atracción para crear un vínculo de fidelidad para que tanto los distribuidores como los clientes finales estén motivados en adquirir el producto.

En general, el productor puede competir en el canal con al menos cinco estrategias básicas, como sigue:

- a) *Estrategia de competitividad*: El fabricante puede buscar ventajas invirtiendo en investigación, desarrollo e información a fin de continuamente desarrollar e innovar los productos. Otra estrategia que le proporciona ventaja es la estructura de los costos y la diferenciación de los productos.
- b) *Estrategia de integración horizontal*: Los fabricantes pueden asociarse para buscar economía de escala por volumen de producción.
- c) *Estrategia de integración vertical*: El fabricante puede llevar a cabo funciones en otros niveles del canal para lograr mejorar su posición.
- d) *Estrategia de canales alternativos*: El fabricante puede optar por incursionar en otros canales alternativos.
- e) *Estrategia de cooperación con los distribuidores*: El fabricante puede hacer acuerdos estables con los distribuidores para que funcionen con unidad (Molinillo, y otros, 2014).

1.6 La logística de la distribución

En término logística, según los historiadores, deriva de la raíz griega *Logis*, que quiere decir "cálculo" y del latín *Logista*, expresión mediante la cual se identificaba en época de la Antigua Roma al Administrador o Intendente de los ejércitos del Imperio. También se cree que deriva del vocablo *Loger*, de origen francés, cuyo significado es "habitar o alojar" (Molinillo, y otros, 2014).

Así, la logística comercial se puede definir como "Función que se ocupa de dirigir el flujo de productos y de información, desde la fuente al consumidor final. Es decir, desde los almacenes a las redes de transporte y distribución, garantizando un servicio correcto y la satisfacción del cliente" (Molinillo, y otros, 2014, pág. 466).

Otros autores coinciden en que el vocablo logística es un término francés, recogido del ámbito militar y que comprende el transporte, suministro y alojamiento de tropas. En el ámbito empresarial opinan que "el término logística se utiliza para designar la gestión del flujo de bienes y servicios, y la información relacionada, desde el origen (fuente de suministro) hasta su adquisición o consumo por el usuario final (individuo u organizaciones). Abarca dos grandes ciclos: el aprovisionamiento y el de distribución" (Díez de Castro, y otros, 2004, pág. 197).

1.6.1 El ciclo de aprovisionamiento del productor

El ciclo de aprovisionamiento del productor contiene el conjunto de actividades requeridas para la gestión de las materias primas, de manera que estén disponibles en todo momento para el proceso productivo. El transporte y el control de inventarios destacan como funciones principales en las operaciones con fines de alcanzar los objetivos de eficacia y eficiencia (Díez de Castro, y otros, 2004).

1.6.2 El ciclo de distribución física del producto

Una vez se obtiene el producto terminado, comienza el ciclo de distribución física, que incluye todas las actividades que son necesarias para que la empresa coloque los bienes y servicios a disposición de los consumidores o clientes finales. En esta etapa es necesario transportar los productos desde el centro de almacenamiento hasta el de consumo, por lo general en lotes más pequeños a los de producción. Este ciclo recibe el nombre también de logística comercial.

En tal sentido, la distribución física es la parte de la logística, la comercial, que se enfoca en el movimiento externo de los productos terminados desde el vendedor al cliente o comprador, donde el canal de distribución es quien permitirá la conexión (Díez de Castro, y otros, 2004).

1.7 Objetivo de la logística. Funciones logísticas.

"No debemos olvidar que las empresas que triunfan son aquellas que dan al cliente lo que realmente necesita y cuando lo necesita (Molinillo, y otros, 2014, pág. 468)"

1.7.1 Objetivo de la logística

El objetivo de la logística es lograr que el producto esté en el lugar adecuado, en la cantidad exacta, en el momento oportuno y con el menor tiempo, costo y esfuerzo posible.

En ese sentido, en la medida en que el proceso logístico se diseñe y se ejecute de la manera más eficiente posible, ayudará a que la empresa pueda crear fidelidad en sus clientes, incrementar sus ventas y la participación en el mercado.

Las empresas exitosas son aquellas que ofrecen a sus clientes lo que en verdad necesitan y en el momento que lo necesitan. El costo de un error logístico para una empresa está más allá del valor del pedido. El error tiene impacto sobre el esfuerzo de las unidades de marketing, el equipo de ventas, la publicidad y en el posicionamiento de la marca en la mente del consumidor (Molinillo, y otros, 2014).

1.7.2 Funciones claves de la logística

- a) *Nivel de servicio al cliente:* En general, los costos de la logística están influenciados por el nivel de servicio al cliente que se desee definir y que finalmente se acuerde, también estarán condicionados por las decisiones que se tomen en relación a la disponibilidad del producto en cuanto a frecuencia de suministro, accesibilidad, al surtido, a la cantidad de cada producto y al servicio de posventa.
- b) *Almacenamiento:* La razón de almacenar se fundamenta en la imposibilidad de conocer con exactitud la cantidad de productos que van a requerir los clientes en un momento determinado y la imposibilidad de poder trasladarlo desde la fábrica al punto de venta en el momento preciso en que el consumidor lo requiera. Lo más conveniente es que la empresa maneje niveles de almacenamiento de mercancía

mínimo. Una de las actividades clave de la logística en relación a la función del almacenamiento son determinar la ubicación, tamaño, capacidad e instalaciones de los almacenes; también la configuración de los mismos y la ubicación de las materias primas, productos en proceso y los productos terminados.

- c) *Gestión de inventarios (stock)*: Los inventarios son la acumulación de materias primas, materiales, productos en proceso y productos terminados. La logística debe definir la política de stock a nivel de materias primas y producción final; así como también, las cantidades de productos que los representantes de ventas deben tener disponibles para la entrega al comprador, definir la periodicidad con la que han de realizar los pedidos, establecer las estrategias de entrada, localización y salida de los productos del almacén. El objetivo de la logística con respecto a los inventarios es minimizar los costos de adquisición y mantenimiento; así como evitar costos por rotura de stock y vencimiento.
- d) *Control de los pedidos y gestión de la información*: Esta es la función de la logística que tiene mayor incidencia en la diferenciación de la gestión entre una empresa y otra. El proceso típico de gestión de pedidos incluye los siguientes pasos: pedido del cliente, confirmación y recepción del pedido, entrada del pedido, emisión de la factura, rebaja del inventario o stock, empaque y carga al vehículo de transporte, transporte y entrega al cliente, recepción conforme del cliente.
- e) *Transporte*: En término logístico el rol del transporte es situar los productos en todos los puntos de destino correspondientes. El transporte comprende desde que el producto está bajo el control del proveedor hasta que es entregado al destinatario, incluyendo no sólo el tránsito de las mercancías, sino también otras actividades como la carga y descarga, tiempo de espera y otras. Del transporte depende en gran medida que el producto llegue en las condiciones y en el plazo que el cliente exige; tomando en cuenta los aspectos de seguridad, servicio y costo. De todas las actividades logísticas, el transporte es la que demanda un costo más alto, por lo que debe gestionarse con la mayor eficacia y eficiencia posible (Molinillo, y otros, 2014).

1.7.3 Otras funciones logísticas

- a) Fraccionamiento de pedidos cuando el cliente solicita lotes más pequeños que los que fabrica el productor.
- b) Gestión de cobros.
- c) Servicio posventa (Díez de Castro, y otros, 2004)

A manera de síntesis: haciendo un análisis histórico, se puede ver que el comercio es una actividad que surgió en la antigüedad y que ha ido evolucionando a la par con el desarrollo económico. De ese modo, comienza a concebirse la necesidad de conectar a productores y consumidores, dando paso a la distribución comercial.

La distribución comercial tiene como objetivo fundamental colocar el producto al alcance del cliente o consumidor final.

La complejidad del mercado producto de la globalización y la alta competitividad, obliga a las organizaciones a diseñar diferentes vías y forma para hacer llegar el producto al consumidor, que es lo que se conoce como canales de distribución. Las empresas utilizan una gran variedad de canales para distribuir sus productos: los canales de distribución directos, donde el productor asume todo el control y vende el producto directamente al consumidor final; y los canales de distribución indirectos, en los cuales entran al negocio de la distribución los intermediarios junto con los agentes comerciales, quienes comparten beneficios con los fabricantes y aunque añaden valor a la cadena de distribución comercial, tienen como punto negativo que hacen que el producto llegue al consumidor final a un precio mucho más alto que cuando la distribución se realiza de manera directa.

Una herramienta de diferenciación importante para las empresas en el ámbito de la distribución comercial es la logística, la cual es responsable de hacer que el producto esté en el lugar correcto, en la cantidad adecuada, en el momento exacto y al menor tiempo, costo y esfuerzo posible. Dentro de las actividades claves de la logística de distribución comercial se encuentran el nivel de servicio que se desea ofrecer al cliente, la gestión de inventarios, el almacenamiento, la gestión y control de los pedidos, la gestión del transporte y la gestión de la información.

CAPÍTULO II: DIAGNOSTICO DE LA EMPRESA SERVICIOS TORRES CORPORAN, S.R.L.

En el ámbito de las organizaciones, el diagnóstico es un proceso a través del cual se evalúa el funcionamiento de un sistema en una empresa o departamento enmarcado en un periodo de tiempo determinado.

Esencialmente, consiste en obtener informaciones básicas sobre las operaciones que lleva a cabo la empresa con la finalidad de analizarlas, sacar conclusiones y hacer recomendaciones que sirvan de base para tomar decisiones enfocadas en mejorar la eficiencia y la eficacia de la organización. Sentido general, los procesos de mejoras son importantes para las compañías puesto que generan cambios que favorecen la competitividad en un mercado cada vez más globalizado, agresivo y cambiante.

Un proceso de mejora no es posible realizarlo en una empresa sin un diagnóstico adecuado. Bien ejecutado, el diagnóstico arroja con claridad las intervenciones que se deben realizar en la organización para lograr el cambio (Cummings G. & Worley G., 2007).

En este capítulo se aborda el diagnóstico aplicado a la empresa Servicios Torres Corporán, S.R.L. para indagar cómo ha estado funcionando, en cuanto a la distribución comercial de sus productos, durante el periodo comprendido entre el año 2010 y el año 2015.

2.1 Aspectos generales de la empresa

Servicios Torres Corporán, S.R.L es una empresa que pertenece al sector de las pequeñas y medianas empresas (PYME) en la República Dominicana. Inició sus operaciones en el año 1991, con la apertura de una oficina en la ciudad de Santo Domingo. Para mediados del año 2016, la empresa cuenta con varios centros de distribución localizados estratégicamente en varios puntos importantes del país (Torres, 2016).

2.2 Actividad comercial de la empresa

La empresa Servicios Torres Corporán, S.R.L. tiene su actividad económica orientada a la producción y comercialización de materiales gastables para uso en oficinas, materiales de publicidad, libros de textos, libros de lecturas y productos afines. Todos los bienes y servicios que ofrece se comercializan exclusivamente en el mercado de la República Dominicana, siendo sus principales clientes: empresas privadas, empresas estatales, empresas publicitarias, imprentas y público en general (Torres, 2016).

2.3 Misión de la empresa

"Somos una empresa orientada a ofrecer a nuestros clientes productos y servicios con valores agregados, cuidando la ética y la eficiencia en cada una de nuestras operaciones para asegurar el éxito" (Servicios Torres Corporan, 2012, pág. 5).

2.4 Visión de la empresa

"Ser una compañía de renombre en el ámbito nacional e internacional, apoyándonos siempre en la constante calidad de nuestros productos y servicios" (Servicios Torres Corporan, 2012, pág. 5).

2.5 Valores de la empresa

- Trabajo en equipo
- Compromiso
- Prioridad
- Calidad constante
- Responsabilidad social
- Confidencialidad
- Vocación de servicios (Servicios Torres Corporan, 2012, pág. 5)

2.6 Estructura organizacional de la empresa Servicios Torres Corporán, S.R.L.

La empresa Servicios Torres Corporán, S.R.L. opera bajo una estructura organizacional funcional, la cual está integrada de la manera siguiente:

2.6.1 Nivel Gerencial

Este nivel estructural está integrado por:

- Gerente General: Tiene como función genérica dentro de la organización planificar y formular el proyecto del plan general y asegurar la estabilidad, solvencia y rentabilidad de la empresa.
- Sub-Gerente General y Administrativa: Tiene como función genérica dentro de la organización dirigir, coordinar y asegurar el cumplimiento del programa general de la empresa. Contribuir para que se incremente la efectividad y la eficiencia en la organización mediante la prestación de servicios administrativos (Torres, 2016).

2.6.2 Nivel Medio

Este nivel estructural está integrado por:

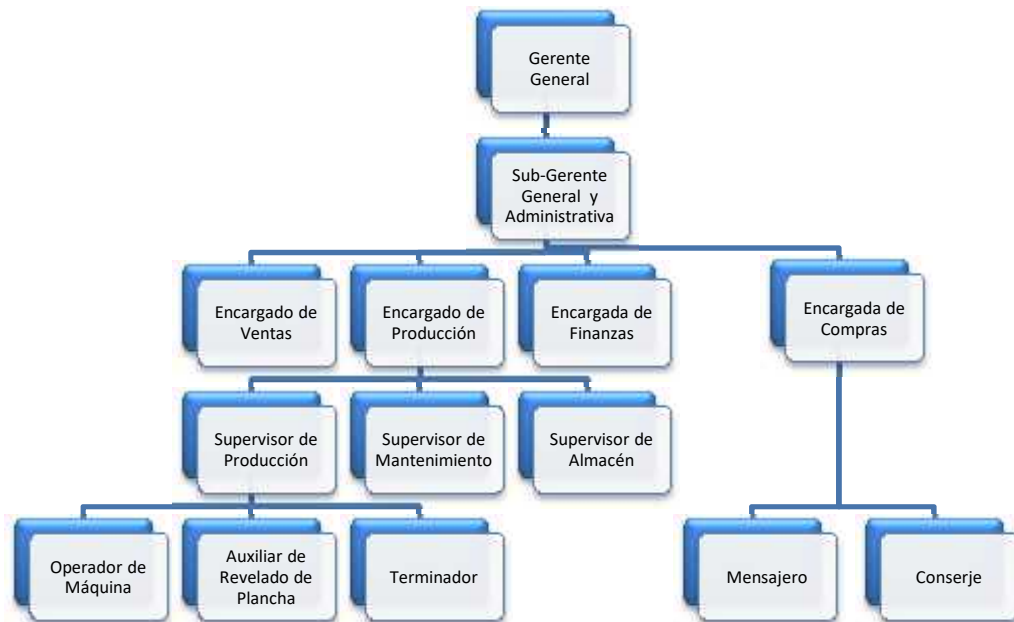
- Encargado de Ventas: Tiene como función genérica dentro de la organización planificar, organizar, dirigir y controlar todas las actividades de ventas en la empresa.
- Encargado de Producción: Tiene como función genérica dentro de la organización planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades de producción en la empresa. Coordina y supervisa el personal de producción para que las labores se realicen de manera oportuna y con un alto grado de eficiencia.
- Encargado de Finanzas: Tiene como función genérica dentro de la organización planificar, organizar, dirigir y controlar todas las actividades contables de la empresa.
- Encargado de Compras: Tiene como función genérica dentro de la organización planificar, organizar, dirigir y controlar todas las actividades de compras en la empresa (Torres, 2016).

2.6.3 Nivel Operativo

- Este nivel estructural está integrado por:
- Supervisor de Producción: Coordina y supervisa el personal de producción para que las labores se realicen de manera oportuna y con un alto nivel de eficiencia.

- Supervisor de Mantenimiento: Organiza, dirige y controla las actividades de mantenimiento general en la empresa.
- Supervisor de Almacén: Organiza, dirige y controla las actividades de recepción, almacenamiento, custodia y despacho de los materiales de producción y productos terminados.
- Operador de Máquina: Organiza, dirige y controla la operación de las máquinas de producción en la planta.
- Auxiliar de Revelado de Plancha: Organiza, dirige y controla las actividades de revelado de plancha en el departamento de producción de la empresa.
- Terminador: Organiza, ejecuta y controla las actividades para darle terminación al material producido.
- Mensajero: Organiza, ejecuta y controla las actividades de mensajería en la empresa.
- Conserje: Realiza labores rutinarias de organización y limpieza en todas las áreas de la empresa (Torres, 2016).

Gráfico 1. Organigrama funcional de la empresa



Fuente: Empresa Servicios Torres Corporán, S.R.L.

2.7 Sistema de distribución comercial que utiliza la empresa

La empresa Servicios Torres Corporán, S.R.L. durante el periodo 2010-2015 ha estado operando bajo una estructura de distribución comercial informal, donde todas las decisiones en cuanto al despacho de los productos son tomadas por el Encargado de producción, en función de los pedidos que generan los puntos de ventas internos de la empresa y distribuidores.

En ese sentido, como se puede inferir la organización no tiene un Plan Logístico de Distribución física que permita conectar de manera efectiva los productos con el cliente o usuario final.

De las funciones claves de distribución, la empresa ejecuta sin ningún Plan Logístico: la gestión de pedidos para abastecerse de materias primas y materiales, almacenamiento de productos, gestión de inventario o stock de productos terminados, despacho de pedidos, transporte de productos, gestión de cobro y servicios posventas (Torres, 2016).

2.8 Tipo de investigación

El tipo de estudio que se lleva a cabo es *descriptivo*, tomando en cuenta que con la investigación se pretende detallar el comportamiento y el método o sistema de trabajo que viene desarrollando la empresa Servicios Torres Corporán, S.R.L., en cuanto a la distribución física de los productos que ha estado comercializando durante el periodo de operación comprendido entre el año 2010 y el año 2015.

Así mismo, tomando como base los hallazgos recopilados en dicho estudio, estructurar un Plan Logístico de distribución comercial que permita a la empresa una mayor competitividad en el mercado de su industria.

2.9 Métodos de investigación

Para realizar esta investigación se utilizará el *método de observación*, el cual permitirá contactar de manera directa cómo se llevan a cabo las actividades de distribución física de los productos en los centros de operación de la empresa Servicios Torres Corporán, S.R.L.

También se empleará el *método de análisis*. A través de este método, se podrá identificar y examinar de manera integral todas las operaciones que lleva a cabo la empresa para la distribución física del producto; así mismo, permitirá establecer la relación causa-efecto entre cada una de las actividades que involucran el proceso de distribución.

Otro método que se empleará es el *inductivo*, que permitirá ir progresando gradualmente en la investigación de una manera lógica y ordenada de los conocimientos más simples a los conocimientos más complejos sobre el proceso de distribución comercial que utiliza la empresa Servicios Torres Corporán.

Dentro de las técnicas que se utilizarán para recolectar las informaciones, se revisarán y analizarán todo tipo de documentos disponibles en los archivos de la organización que guarden relación con la distribución física del producto desarrollando por la empresa durante el periodo de operación 2010-2015.

Otra técnica que se empleará es la revisión de fuentes bibliográficas externas vinculadas a los sistemas de distribución comercial que siguen las organizaciones manufactureras.

Además, se harán visitas a los puntos de servicios y atención al cliente propios de la empresa y a los centros de distribución externos o intermediarios que comercializan los productos, para contactar mediante la observación directa la manera en que se está manejando las mercancías de cara al usuario final.

2.10 Herramientas utilizadas en la investigación

Para obtener las informaciones de fuentes primarias, se utilizará la técnica del cuestionario (encuesta). Se aplicarán dos encuestas: una estará orientada a un segmento representativo de clientes (intermediarios y consumidores finales), la otra encuesta estará dirigida al personal de producción y supervisores o encargados de centros de distribución propios de la empresa.

También se aplicarán dos entrevistas, una a la sub-gerente general y administrativa de la empresa y otra a la encargada de compra.

2.10.1 Encuesta para ser aplicada al personal de la empresa (ver anexo I)

Este cuestionario se aplicará a empleados de la empresa que intervienen en el proceso de distribución directa del producto, son estos el encargado de producción, el supervisor de producción y los supervisores o encargados de almacenes. En total, se aplicarán seis encuestas a una población de seis personas con un nivel de confianza estimado en un 97% y un margen de error de 3%. La fórmula aplicada para calcular el tamaño de la muestra es como sigue:

$$S = (Z^2 \times N \times p \times q) / e^2 (N-1) + Z^2 \times p \times q$$

$$S = (2.17^2 \times 6 \times 0.5 \times 0.5) / 0.03^2 (6-1) + 2.17^2 \times 0.5 \times 0.5$$

$$S = 6$$

Donde: S = tamaño de la muestra; N = 6 tamaño de la población; $Z^2 = 2.17$ nivel de confianza del 97%; $e^2 = 0.03$ límite aceptable de error del 3%; p y q = 0.5 porcentaje estimado de la muestra del 50% (valor estándar).

2.10.1.1 Objetivos de la encuesta

- a) Determinar el perfil del empleado de la empresa Servicios Torres Corporán.
- b) Verificar los productos comercializados en los centros de distribución de la empresa Servicios Torres Corporán, durante el periodo de operación 2010 - 2015.
- c) Determinar el volumen de ventas mensual generado en cada centro de distribución propio de la empresa Servicios Torres Corporán, durante el periodo de operación 2010 - 2015.

- d) Verificar la eficiencia de la gestión del transporte que ha estado utilizando la empresa servicios Torres Corporán en el proceso de distribución, durante el periodo operativo 2010 - 2015.
- e) Determinar la gestión de inventario que ha estado desarrollando la empresa servicios Torres Corporán durante el periodo de operación 2010 - 2015.
- f) Verificar el nivel de calidad del servicio enfocado a lo interno de la empresa Servicio Torres Corporán, durante el periodo de operación 2010 - 2015.
- g) Determinar el comportamiento de las ventas en la empresa Servicios Torres Corporán durante el periodo de operación 2010 - 2015.
- h) Verificar el nivel de información que la empresa Servicios Torres Corporán ha manejado referente al mercado durante el periodo de operación 2010-2015.
- i) Determinar las gestiones que el personal entiende necesario optimizar en la empresa Servicios Torres Corporán para hacer más efectivo el proceso de distribución comercial.

2.10.2 Encuesta para ser aplicada a los clientes de la empresa (ver anexo II)

Este cuestionario está dirigido a intermediarios y consumidores finales de la empresa Servicios Torres Corporán, S.R.L. Se aplicarán 44 encuestas a una población de 50 clientes, con un nivel de confianza estimado en un 95% y un margen de error del 5%. La fórmula aplicada para calcular el tamaño de la muestra es como sigue:

$$S = (Z^2 \times N \times p \times q) / e^2 (N-1) + Z^2 \times p \times q$$

$$S = (1.96^2 \times 50 \times 0.5 \times 0.5) / 0.05^2 (50-1) + 1.96^2 \times 0.5 \times 0.5$$

$$S = 44$$

Donde: S = tamaño de la muestra; N = 50 tamaño de la población; $Z^2 = 1.96$ nivel de confianza del 95%; $e^2 = 0.05$ límite aceptable de error del 5%; p y q = 0.5 porcentaje estimado de la muestra del 50% (valor estándar).

2.10.2.1 Objetivos de la encuesta

- a) Determinar el tipo de cliente que compra los productos de la empresa Servicios Torres Corporán.
- b) Verificar la ubicación del cliente de la empresa Servicios Torres Corporán.
- c) Determinar la ubicación del cliente de la empresa Servicios Torres Corporán.
- d) Verificar la motivación que ha motivado al cliente a comprar los productos de la empresa Servicios Torres Corporán, durante el periodo de operación 2010 - 2015.
- e) Determinar el nivel de lealtad de los clientes que compran los productos de la empresa Servicios Torres Corporán, durante el periodo de operación 2010 - 2015.
- f) Verificar la percepción que tienen los clientes con respecto al servicio recibido en la empresa Servicios Torres Corporán durante el periodo de operación 2010 - 2015.

2.10.3 Entrevistas al personal de la empresa (ver anexo III y IV)

Se aplicarán entrevistas al sub-gerente general y administrativo de la empresa y a la encargada de compras.

2.10.3.1 Objetivos de las entrevistas

- a) Determinar la logística corporativa que ha venido ejecutando la empresa Servicios Torres Corporán para la distribución física de los productos, durante el periodo de operación 2010 - 2015
- b) Verificar la logística de aprovisionamiento de materias primas que ha venido ejecutando la empresa Servicios Torres Corporán, durante el periodo de operación 2010 - 2015

2.10.4 Tabulación de la encuesta aplicada a empleados de la empresa

A continuación se presenta la tabulación de los datos recopilados a través de la encuesta aplicada a empleados de la empresa.

Tabla 1. Cargo que ocupa el empleado en la empresa.

Variables	Frecuencia	Porcentual
Supervisor de almacén	4	67%
Encargado de producción	1	16.5%
Supervisor de producción	1	16.5%
Total	6	100%

Fuente: 6 empleados encuestados

De los 6 encuestados, 4 personas para un 67% dicen que son supervisores de almacenes; 1 persona para un 16.5% dice que es encargado de producción; 1 persona para un 16.5% dice que es supervisor de producción.

Tabla 2. Nivel académico del empleado.

Variables	Frecuencia	Porcentual
Bachiller	3	50%
Técnico	2	33%
Grado	1	17%
Posgrado		0%
Total	6	100%

Fuente: 6 empleados encuestados

De los 6 encuestados, 3 personas para un 50% dicen ser bachilleres; 2 personas para un 33% dicen ser técnicos; mientras que 1 persona para un 17% dice tener grado académico.

Tabla 3. Centro de distribución en que labora el empleado.

Variables	Frecuencia	Porcentual
Santo Domingo	3	50%
La Vega	1	16.6%
Santiago	1	16.6%
San Cristóbal	1	16.6%
Total	6	100%

Fuente: 6 empleados encuestados

De los 6 encuestados, 3 personas para un 50% dicen que laboran en el Centro de Distribución de Santo Domingo; 1 persona para un 16.6% dice que labora en el Centro de Distribución de La Vega; 1 persona para un 16.6% dice que labora en el Centro de Distribución de Santiago; 1 persona para un 16.6% dice que labora en el Centro de Distribución de San Cristóbal.

Tabla 4. Cantidad de productos comercializado en cada Centro de Distribución.

Centro de distribución propio	Variables										Frecuencia	Porcentual
	Material gastable de oficina	Libros	Revistas	Agendas	Calendarios	Tarjetas varias	Etiquetas industriales	Panfletos industriales	Letreros lumínicos	Vallas publicitarias		
Santo Domingo	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	10	100%
San Cristóbal	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	10	100%
Santiago	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	10	100%
La Vega	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	10	100%

Fuente: 6 empleados encuestados

En los cuatro Centros de Distribución que tiene la empresa, se comercializan en cada uno de ellos 10 productos para un 100%: material gastable de oficina, libros, revistas, agendas, calendarios, tarjetas varias, etiquetas industriales, panfletos industriales, letreros lumínicos y vallas publicitarias.

Tabla 5. Venta promedio mensual generada en el Centro de San Cristóbal.

Variables (RD\$)	Productos											Frecuencia	Porcentual
	Material gastable de oficina	Libros	Revistas	Agendas	Calendarios	Tarjetas varias	Etiquetas industriales	Panfletos industriales	Letreros lumínicos	Vallas publicitarias			
Menos de 30,000	x	x	x	x	x	x						6	60%
De 30,000 a 59,000								x				1	10%
De 60,000 a 89,000									x	x		2	20%
90,000 o más.							x					1	10%
Total												10	100%

Fuente: 6 empleados encuestados que dicen comercializar 10 productos en cada Centro de Distribución.

De los 10 productos que comercializa el Centro de San Cristóbal, el 60%, o sea 6 productos (material gastables, libros, revistas, agendas, calendarios y tarjetas varias) generan ingresos promedios mensuales individual por debajo de 30,000 pesos; el 10%, o sea 1 producto (panfletos industriales) genera ingresos promedios mensuales entre 30,000 y 59,000 pesos; el 20%, o sea 2 productos (letreros lumínicos y vallas publicitarias) generan ingresos promedios mensuales cada uno entre 60,000 y 89,000 pesos; mientras que el producto etiquetas industriales que representa el 10%, genera ingresos promedios mensuales equivalentes a 90,000 pesos o más.

Tabla 6. Venta promedio mensual generada en el Centro de Santiago.

Variables (RD\$)	Productos											Frecuencia	Porcentual
	Material gastable de oficina	Libros	Revistas	Agendas	Calendarios	Tarjetas varias	Etiquetas industriales	Panfletos industriales	Letreros lumínicos	Vallas publicitarias			
Menos de 30,000		x	x	x	x	x						5	50%
De 30,000 a 59,000	x							x				2	20%
De 60,000 a 89,000									x	x		2	20%
90,000 o más.							x					1	10%
Total												10	100%

Fuente: 6 empleados encuestados que dicen comercializar 10 productos en cada uno de los Centro de Distribución.

De los 10 productos que comercializa el Centro de Distribución de Santiago, el 50%, o sea 5 productos (libros, revistas, agendas, calendarios y tarjetas varias) generan ingresos promedios mensuales de manera individual por debajo de 30,000 pesos; el 20%, o sea 2 productos (material gastables y panfletos industriales) generan ingresos promedios mensuales cada uno entre 30,000 y 59,000 pesos; el 20%, o sea 2 producto (letreros lumínicos y vallas publicitarias) genera ingresos promedios mensuales por separados entre 60,000 y 89,000 pesos; mientras que 1 producto (etiquetas industriales) que representa el 10%, genera ingresos promedios mensuales equivalentes a 90,000 pesos o más.

Tabla 7. Venta promedio mensual generada en el Centro de La Vega.

Variables (RD\$)	Productos											Frecuencia	Porcentual
	Material gastable de oficina	Libros	Revistas	Agendas	Calendarios	Tarjetas varias	Etiquetas industriales	Panfletos industriales	Letreros lumínicos	Vallas publicitarias			
Menos de 30,000	x	x	x	x	x	x			x			7	70%
De 30,000 a 59,000								x		x	x	3	30%
De 60,000 a 89,000													0%
90,000 o más.													0%
Total												10	100%

Fuente: 6 empleados encuestados que dicen comercializar 10 productos en cada uno de los Centro de Distribución.

De los 10 productos que comercializa el Centro de Distribución de La Vega, el 70%, o sea 7 productos (material gastables, libros, revistas, agendas, calendarios, tarjetas varias y panfletos industriales) generan ingresos promedios mensuales de manera individual por debajo de 30,000 pesos; mientras que el 30%, o sea 3 productos (etiquetas industriales, letreros lumínicos y vallas publicitarias) generan ingresos promedios mensuales por separados de 30,000 a 59,000 pesos.

Tabla 8. Venta promedio mensual generada en el Centro de Santo Domingo.

Variables (RD\$)	Productos											Frecuencia	Porcentual
	Material gastable de oficina	Libros	Revistas	Agendas	Calendarios	Tarjetas varias	Etiquetas industriales	Panfletos industriales	Letreros lumínicos	Vallas publicitarias			
Menos de 30,000		x	x	x	x	x						5	50%
De 30,000 a 59,000	x											1	10%
De 60,000 a 89,000								x	x	x		3	30%
90,000 o más.							x					1	10%
Total												10	100%

Fuente: 6 empleados encuestados que dicen comercializar 10 productos en cada uno de los Centro de Distribución.

De los 10 productos que comercializa el Centro de Distribución de Santo Domingo, el 50%, o sea 5 productos (libros, revistas, agendas, calendarios y tarjetas varias) generan ingresos promedios mensuales de manera individual por debajo de 30,000 pesos; el 10%, o sea 1 producto (material gastables) genera ingresos promedios mensuales entre 30,000 y 59,000 pesos; el 30%, o sea 3 productos (panfletos industriales, letreros lumínicos y vallas publicitarias) generan ingresos promedios mensuales cada uno entre 60,000 y 89,000 pesos; mientras que el 10%, o sea 1 producto (etiquetas industriales) genera ingresos promedios mensuales equivalentes a 90,000 pesos o más.

Tabla 9. Viajes a los Centro de Distribución para reponer mercancías.

Variables	Frecuencia	Porcentual
Una vez al mes		0%
Dos veces al mes	2	33%
Tres veces al mes	1	17%
Más de tres veces al mes	3	50%
Total	6	100%

Fuente: 6 empleados encuestados

De los 6 encuestados, 2 personas para un 33% dicen que el vehículo de transporte frecuenta los Centros de Distribución dos veces al mes; 1 persona para un 17% dicen que el vehículo frecuenta los Centros de Distribución tres veces al mes; mientras que 3 personas para un 50% dice que la frecuenta del camión a los Centros es más de tres veces al mes.

Tabla 10. Condición en que llega la mercancía a los Centros de Distribución.

Variables	Frecuencia	Porcentual
Excelente		0%
Muy buena	2	33%
Buena	3	50%
Regular	1	17%
Deficiente		0%
Total	6	100%

Fuente: 6 empleados encuestados

De los 6 encuestados, 2 personas para un 33% dicen que la mercancía llega en muy buenas condiciones; 3 personas para un 50% dicen que la mercancía llega al Centro de Distribución en buenas condiciones; mientras que 1 persona para un 17% dice que la mercancía llega al Centro de Distribución en condición regular.

Tabla 11. Conocimiento de la capacidad del Centro de Distribución.

Variables	Frecuencia	Porcentual
Si	1	17%
No	5	83%
Total	6	100%

Fuente: 6 empleados encuestados

De los 6 encuestados, 1 persona para un 17% dice conocer la capacidad de almacenamiento del Centro de Distribución; mientras que 5 personas para un 83% dicen no tener conocimiento sobre la capacidad de almacenamiento de Centro de Distribución.

Tabla 12. Toma de decisión para la reposición de inventarios.

Variables	Frecuencia	Porcentual
Encargado de compras		0%
Supervisor de almacén		0%
Encargado de producción		0%
Supervisor de producción		0%
Encargado de ventas		0%
Más de una persona	6	100%
Total	6	100%

Fuente: 6 empleados encuestados

Los 6 encuestados, para un 100%, dicen que la decisión para reponer los inventarios en los Centros de Distribución es tomada por más de una persona.

Tabla 13. Llegada de productos sin conocimiento del encargado.

Variables	Frecuencia	Porcentual
Si	6	100%
No		0%
Total	6	100%

Fuente: 6 empleados encuestados

Los 6 encuestados, para un 100%, dicen que reciben mercancía en los Centros de Distribución sin haberla solicitado previamente.

Tabla 14. Frecuencia llegada de productos a los centros sin solicitarlos.

Variables	Frecuencia	Porcentual
Una vez al mes	1	16.5%
Dos veces al mes	4	67%
Tres veces al mes	1	16.5%
Más de tres veces al mes		0%
Total	6	100%

Fuente: 6 encuestados que dicen recibir productos sin solicitarlos.

De los 6 encuestados que dicen recibir producto sin solicitarlo, 1 persona para un 16.5% dice que recibe producto sin previa solicitud una vez al mes; 4 personas para un 67% dicen que ocurre dos veces al mes; mientras que 1 persona para un 16.5% dice recibir producto sin pedirlo tres veces al mes.

Tabla 15. Queja de los clientes por demora en la entrega del producto.

Variables	Frecuencia	Porcentual
Si	1	17%
No	5	83%
Total	6	100%

Fuente: 6 empleados encuestados

De los 6 encuestados, 1 persona para un 17% dice que ha recibido quejas de los clientes por demora en la entrega del producto; mientras que 5 personas para un 83% dicen no tener quejas de los clientes en ese sentido.

Tabla 16. Devolución de producto por parte de los clientes.

Variables	Frecuencia	Porcentual
Si	2	33%
No	4	67%
Total	6	100%

Fuente: 6 empleados encuestados

De los 6 encuestados, 2 personas para un 33% dicen que han recibido devoluciones por parte de los clientes; mientras que 4 personas para un 67% dicen no haber recibido devolución de producto.

Tabla 17. Frecuencia con que ha recibido devolución de producto.

Variables	Frecuencia	Porcentual
Una vez al mes		0%
Más de una vez al mes		0%
Cada tres meses		0%
Cada seis meses	1	50%
Una vez al año	1	50%
Total	2	100%

Fuente: 2 encuestados que dicen haber recibido devolución de producto.

De los 2 encuestados que afirman recibir devoluciones, 1 persona para un 50% dice recibir devoluciones cada seis meses; mientras que 1 persona para un 50% dice que recibe devoluciones una vez al año.

Tabla 18. Disminución de las ventas en el año 2015 vs años anteriores.

Variables	Frecuencia	Porcentual
Si	6	100%
No		0%
Total	6	100%

Fuente: 6 empleados encuestados

Los 6 encuestados, para un 100%, dicen que las ventas han disminuidos en el año 2015vs años anteriores tomando como punto de partida el año 2010.

Tabla 19. Causas atribuidas a que hayan disminuido las ventas.

Variables	Frecuencia	Porcentual
Precio del producto		0%
Nuevos competidores	2	33%
Agresividad de la competencia	3	50%
Competencia desleal		0%
Pérdida de clientes	1	17%
Total	6	100%

Fuente: 6 encuestados que dicen que las ventas han disminuido.

De los 6 encuestados, 3 personas para un 50% atribuyen la baja en las ventas a la agresividad de la competencia; 2 personas para un 33% la atribuyen a la entrada de nuevos competidores al mercado; mientras que 1 persona relaciona la baja en las ventas a la pérdida de clientes.

Tabla 20. Estudio de mercado realizado por la empresa en el periodo 2010-2015.

Variables	Frecuencia	Porcentual
Si		0%
No	6	100%
Total	6	100%

Fuente: 6 empleados encuestados

Los 6 encuestados, para un 100%, dicen que la empresa no ha realizado estudio de mercado en el periodo de operación 2010-2015.

Tabla 21. Gestión de mejoras que recomiendan los empleados.

Variables	Frecuencia	Porcentual
Transporte y difusión de la producción	1	17%
Gestión de inventario y almacenamiento	1	17%
Gestión de la información y servicio al cliente	2	33%
Ampliar la cartera de producto y los canales de distribución	2	33%
Gestión de compra y venta		0%
Total	6	100%

Fuente: 6 empleados encuestados

De los 6 encuestados, 2 personas para un 33% recomiendan optimizar la gestión de la información y servicio al cliente; 2 personas para un 33% son partidarios de que se amplíe la cartera de productos y los canales de distribución; 1 persona para un 17% dice que se debe optimizar el transporte y la difusión de la producción; mientras que el otro encuestado para un 17% es partidario de que se optimice la gestión de inventario y almacenamiento.

2.10.5 Tabulación de la encuesta aplicada a clientes de la empresa

A continuación se presenta la tabulación de los datos recopilados a través de la encuesta aplicada a clientes de la empresa.

Tabla 22. Tipo de clientes.

Variables	Frecuencia	Porcentual
Intermediario	26	59%
Consumidor final	18	41%
Total	44	100%

Fuente: 44 encuestados.

De los 44 encuestados, 26 clientes para un 59% dicen ser intermediarios; mientras que 18 clientes para un 41% dicen que son consumidores finales de la empresa porque no comercializan el producto.

Tabla 23. Localización del cliente.

Variables	Frecuencia	Porcentual
Santo Domingo	20	45%
San Cristóbal	7	16%
La Vega	6	14%
Santiago	11	25%
Total	44	100%

Fuente: 44 encuestados.

De los 44 encuestados, 20 clientes para un 45% dicen residir en Santo Domingo; 11 clientes para un 25% dicen que residen en Santiago; 7 clientes para un 16% dicen que residen en San Cristóbal; mientras que 6 clientes para un 14% dicen que residen en La Vega.

Tabla 24. Motivo por el cual los clientes prefieren el producto.

Variables	Frecuencia	Porcentual
Precio	1	2%
Calidad	21	48%
Entrega Rápida	8	18%
Confianza	14	32%
Total	44	100%

Fuente: 44 encuestados.

De los 44 encuestados, 21 clientes para un 48% dicen preferir el producto por la calidad; 14 clientes para un 32% dicen preferirlo por la confianza que tienen en la empresa; 8 clientes para un 18% dicen que lo prefieren por la rapidez con que reciben el producto; mientras que 1 cliente para un 2% dice preferir el producto por el precio.

Tabla 25. Tiempo que tiene el cliente usando o vendiendo los productos.

Variables	Frecuencia	Porcentual
Menos de 1 año	10	23%
De 1 a 5 años	7	16%
De 6 a 10 años	12	27%
Más de 10 años	15	34%
Total	44	100%

Fuente: 44 encuestados.

De los 44 encuestados, 10 clientes para un 23% dicen tener menos de un año negociado con la empresa; 7 clientes para un 16% dicen tener de 1 a 5 años; 12

clientes para un 27% tener de 6 a 10 comprando el producto; mientras que 15 clientes para un 34% dicen tener más de 10 años negociando con la empresa.

Tabla 26. Frecuencia con que compran productos en la empresa.

Variables	Frecuencia	Porcentual
Semanal		0%
Quincenal		0%
Mensual	39	87%
Trimestral	5	13%
Total	44	100%

Fuente: 44 encuestados.

De los 44 encuestados, 39 clientes para un 87% dicen comprar el producto mensual; mientras que 5 clientes para un 13% dicen que compran productos en la empresa cada tres meses.

Tabla 27. Volumen promedio mensual que compran los clientes en RD\$.

Variables	Frecuencia	Porcentual
Menos de 20,000.00	21	48%
De 20,000.00 a 39,000.00	9	20%
De 40,000.00 a 59,000.00	7	16%
De 60,000.00 a 80,000.00	5	11%
Más de 80,000.00	2	5%
Total	44	100%

Fuente: 44 encuestados.

De los 44 encuestados, 21 clientes para un 48% dicen que compran menos de 20,000 pesos mensuales; 9 clientes para un 20% dicen comprar de 20,000 a 39,000 pesos mensuales; 7 clientes para un 16% dicen que compran de 40,000 a 59,000 pesos mensuales; 5 clientes para un 11% dicen comprar entre 60,000 y 80,000 pesos mensuales; mientras que 2 clientes para un 5% dicen que compran más de 80,000 pesos mensuales.

Tabla 28. Intención del cliente de no continuar negociando con la empresa.

Variables	Frecuencia	Porcentual
Si	4	9%
No	40	91%
Total	44	100%

Fuente: 44 encuestados.

De los 44 encuestados, 4 clientes para un 9% dicen haber considerado en algún momento no continuar negociado con la empresa; mientras que 40 clientes para un 91% dicen que no lo han considerado.

Tabla 29. Calificación del servicio que ofrece la empresa por el cliente.

Variables	Frecuencia	Porcentual
Excelente	2	5%
Muy bueno	4	9%
Bueno	38	86%
Regular		0%
Deficiente		0%
Total	44	100%

Fuente: 44 encuestados.

De los 44 encuestados, 2 clientes para un 5% consideran excelente el servicio que ofrece la empresa; 4 clientes para un 9% lo consideran muy bueno; mientras que 38 clientes para un 86% dicen que el servicio al cliente es bueno.

Tabla 30. Evaluación del tiempo de entrega del producto.

Variables	Frecuencia	Porcentual
Excelente		0%
Muy bueno	1	2%
Bueno	32	73%
Regular	11	25%
Deficiente		0%
Total	44	100%

Fuente: 44 encuestados.

De los 44 encuestados, 1 cliente para un 2% considera muy bueno el tiempo de entrega del producto; 32 clientes para un 73% lo consideran bueno; mientras que 11 clientes para un 25% dicen que el servicio de entrega es regular.

Tabla 31. Facilidad para localizar los puntos de ventas de la empresa.

Variables	Frecuencia	Porcentual
Si	14	32%
No	30	68%
Total	44	100%

Fuente: 44 encuestados.

De los 44 encuestados, 14 clientes para un 32% dicen haber tenido dificultad para localizar los puntos de ventas de la empresa; mientras que 30 clientes para un 68% dicen que no han tenido ningún tipo de inconveniente.

Tabla 32. Si el cliente consigue lo que busca en los puntos de ventas.

Variables	Frecuencia	Porcentual
Siempre	19	43%
Casi siempre	23	52%
Ocasional	2	5%
Muy ocasional		0%
Total	44	100%

Fuente: 44 encuestados.

De los 44 encuestados, 19 cliente para un 43% dicen que siempre consiguen lo que buscan; 23 clientes para un 52% dicen que casi siempre consiguen lo que buscan; mientras que 2 clientes para un 5% dicen que de manera ocasional consiguen lo que buscan en los puntos de ventas de la empresa.

Tabla 33. Si la empresa ofrece servicio postventa.

Variables	Frecuencia	Porcentual
Si	9	20%
No	35	80%
Total	44	100%

Fuente: 44 encuestados.

De los 44 encuestados, 9 clientes para un 20% dicen haber recibido asistencia de la empresa luego de adquirir el producto; mientras que 35 clientes para un 80% dicen que no han tenido ningún tipo de servicio postventa.

2.10.6 Análisis de la encuesta aplicada a empleados de la empresa

Este análisis tiene como finalidad dar respuestas concretas a los objetivos planteados en la encuesta aplicada a los empleados de la empresa. A través de la misma, se puede constatar que la competencia académica del personal que labora directamente en la producción y distribución física del producto es mayormente de nivel técnico y enseñanza media (bachillerato). Esto así, considerando que el 83% de su capital humano que presta servicio en los centros de distribución que tiene la empresa corresponden a estos dos niveles.

La organización cuenta con cuatro puntos de ventas propios localizados en igual número de provincias: Santo Domingo, San Cristóbal, La Vega y Santiago. Estos centros manejan en un 100% los diez principales productos que comercializa la empresa: Material gastable para uso en oficina, libros, revistas, agendas, calendarios, tarjetas varias, etiquetas industriales, panfletos industriales, letreros lumínicos y vallas publicitarias. El volumen promedio mensual que se genera en cada centro de distribución es como sigue: RD\$ 435,000.00 en Santo Domingo; RD\$ 405,000.00 en Santiago; RD\$ 375,000.00 en San Cristóbal y RD\$ 240,000.00 en La Vega, según los resultados de la encuesta.

Con relación al transporte de mercancía a los puntos de ventas, el vehículo de carga viaja tres veces o más al mes, según lo testifica la encuesta con un 67% en ese sentido. Así mismo, con respecto a las condiciones en que llega la mercancía a los centros de distribución, el 17% de los encuestados afirma que la reciben en estado regular. Hay que señalar que el 83% del personal que labora en los centros de distribución desconoce la capacidad de almacenamiento de los mismos; así mismo, la decisión para abastecer estos centros de mercancía recae en más de una persona, lo que origina en más de tres ocasiones al mes, la llegada de productos a los puntos de ventas sin conocimiento del encargado.

En cuanto a la calidad del servicio, específicamente en lo referente a la entrega oportuna del producto, un 17% de los encuestados opinaron que los clientes han manifestado inconformidad en ese sentido. Con respecto a las devoluciones de productos, otro aspecto importante que fue evaluado del servicio, ocurren al menos una o dos veces al año.

Durante el periodo de operación 2010-2015, las ventas han disminuidos, según afirman el 100% de los encuestados. Las principales causas atribuidas a la baja de las ventas, según la misma encuesta son: la agresividad de la competencia con un 50% de afirmaciones, la entrada de nuevos competidores con un 33% y la pérdida de clientes con un 17%.

La empresa no maneja informaciones referentes al comportamiento del mercado, considerando que no ha realizado ningún estudio de mercado en el periodo de operación 2010-2015, según los resultados de la encuesta.

Finalmente, con respecto a las gestiones que el personal de la empresa considera necesario optimizar para hacer más eficaz el proceso de distribución indicaron: la gestión de la información y servicio al cliente con un 33% de preferencia, ampliar la cartera de productos y los canales de distribución con una aceptación igual que la anterior del 33%, gestión del transporte y difusión de la producción con un 17%; así como también, la gestión de inventario y almacenamiento con un 17% de preferencia.

2.10.7 Análisis de la encuesta aplicada a clientes de la empresa

Según los resultados de la encuesta, el 59% de los clientes son intermediarios que compran el producto para comercializarlo y el 41% son personas que adquieren el producto para utilizarlo de manera directa. Con respecto a la localización de los clientes, el 45% residen en Santo Domingo, el 25% residen en Santiago, el 16% residen en San Cristóbal y el 14% de los clientes residen en La Vega.

Lo que ha motivado al cliente a comprar los productos de la empresa es la calidad del producto con un 48% de preferencia, la confianza que dicen tener en la empresa con un 32%, y el precio con un 20% de aceptación.

El nivel de lealtad de los clientes hacia la empresa es bueno, considerando que por encima del 60% de ellos llevan comprando los productos más de cinco años. Así mismo, mantienen un flujo de compra mensual que supera el 80% y más del 90% afirman no tener intención de dejar de comprar en la empresa, según los datos de la encuesta. Con relación a la percepción que tienen los clientes sobre el servicio en término general, alrededor del 80% lo consideran bueno; ahora bien, con respecto al

servicio específico del tiempo de entrega oportuna del producto, un 25% de los clientes lo valora regular. En cuanto a la disponibilidad del producto en los centros de distribución, según la encuesta casi siempre el cliente consigue lo que busca con una valoración del 52%. Una gestión prácticamente nula es el servicio postventa, tomando en cuenta que el 80% de los clientes afirman no recibir ningún tipo de asistencia una vez compran el producto.

2.10.8 Análisis de las entrevistas aplicadas a empleados de la empresa

Según las informaciones recopiladas en las entrevistas aplicadas a la sub-gerente general y administrativa de la empresa y a la encargada de compras, la organización no sigue un plan logístico corporativo escrito que pueda revisarse y aplicar mejoras continuas. No hay planes de ventas, no se hace pronóstico o previsión de las ventas y no existe presupuesto anual. Más bien, la empresa sigue una logística corporativa informal. Así mismo, no hay una gestión de compra estructurada para el aprovisionamiento de materias primas y materiales de producción. En ese sentido, en ocasiones ocurren desabastecimiento de materias primas o de materiales que repercute de manera directa en el programa de producción y en las entregas a los clientes. No hay una cartera de proveedores depurados y en ocasiones, la falta de planificación en esta gestión, genera que se realicen compras aceleradas que no permiten buscar varias cotizaciones para colocar la orden al proveedor que haga la mejor propuesta. Otro punto importante que indicó la encargada de compras es que cuando se colocan los pedidos de materias primas o materiales hay cierto ambiente de incertidumbre con algunos proveedores con respecto a la fecha de entrega, y cuando esta situación se conjuga con una baja existencia de los productos pendientes por recibir, producción no puede precisar fecha exacta de entrega cuando ventas solicita esa información para transmitirla al cliente.

2.10.9 Diagnóstico de la empresa servicios Torres Corporán

Tomando como base las informaciones obtenidas a través de entrevistas y encuestas aplicadas a lo interno y a lo externo de la empresa Servicios Torres Corporán, se pudo determinar que las ventas han tenido una disminución significativa, considerando que

el 100% del personal que está involucrado en el proceso de distribución del producto sustentan que las mismas han estado en decadencia progresiva desde el año 2010.

La gestión logística del transporte, función clave del proceso logístico de distribución por el costo que envuelve trasladar mercancías de un punto geográfico a otro, en la empresa se está manejando sin una planificación adecuada, ya que la frecuencia de de visitas del equipo de transporte a los centros de distribución que tiene la empresa es más de tres veces al mes. En este mismo orden, un 17% de la mercancía llega a los centros de distribución en condiciones regular, lo que significa que una proporción de la misma resulta no adecuada para ser despachada a los clientes; lo que obviamente se refleja en deterioro y pérdida para la empresa.

En cuanto al servicio que la empresa ofrece a los clientes, a pesar de que en sentido general, alrededor del 80% de los clientes lo valoran como bueno, hay debilidades en cuanto a esta función logística de distribución. Un porcentaje significativo de clientes emitió quejas referentes a la capacidad de respuesta de la empresa para entregar el producto de manera oportuna, una vez el cliente lo ha facturado. Otro aspecto importante en este sentido, es el servicio postventa que ofrece la empresa que es prácticamente nulo. Más del 80% de los clientes se quejan de que no reciben ningún tipo de seguimiento o asistencia técnica por parte del personal competente de la empresa, a fin de que estos puedan manifestar cualquier inquietud en cuanto a conformidad o no conformidad con el producto que han adquirido. Además, la empresa recibe algunas devoluciones de productos según afirmaciones emitidas por el 33% de los encuestados que, aunque no ocurren con una alta frecuencia durante el año, son de considerar puesto que en consecuencia es una práctica que trae molestias e insatisfacción en el cliente. Otra debilidad que tienen la empresa es que un porcentaje significativo de clientes, el 32% de los encuestados, ha tenido dificultad para localizar los puntos de ventas.

En cuanto a la función logística de gestión del inventario, se puede decir que es bastante crítica puesto que no hay ningún tipo de control en lo referente a la manera como se maneja el abastecimiento de las existencias de productos en los centros de distribución que tiene la empresa. En este sentido, más de una persona toma decisiones para abastecer los puntos de ventas, causando que los encargados en más

de tres ocasiones al mes, según la encuesta realizada, reciban mercancía sin haberla solicitado. Como es de suponerse, esta práctica agudiza otra debilidad que tiene la empresa en cuanto a la función de almacenamiento, es el hecho de que más del 80% del personal que maneja los centros de distribución desconocen la capacidad de almacenamiento de estos establecimientos. Además, hay debilidad en el manejo de las existencias física en los puntos de ventas, tomando en cuenta que el cliente no siempre consigue lo que busca, en ese sentido manifestaron en más de un 50% que casi siempre es que encuentra lo que desean.

Referente al manejo de información de cara al mercado, tanto en sentido general como específicamente del sector industrial al que pertenece la empresa, es muy deficiente. Esta afirmación se fundamenta, tomando en cuenta que en los "últimos cinco años de operación, o sea durante el periodo 2010-2015, la compañía no ha realizado ningún tipo de estudio en cuanto a mercado se refiere; esto deja claro que la empresa realiza sus operaciones prácticamente sin tener conocimiento sobre las cambiantes y exigentes tendencias del mercado.

Sobre la gestión logística de compra, no hay un plan establecido para llevar a cabo el proceso de abastecimiento de las materias primas y materiales de producción. En conclusión, no existe una logística corporativa estructurada de distribución comercial que guíe las operaciones de la organización en esa dirección.

A manera de síntesis: el sistema de distribución que utiliza la empresa Servicios Torres Corporán es meramente informal, ya que para la dispersión física de sus productos no sigue ningún tipo de logística estructurada. En cuanto al tipo de estudio que se llevará a cabo, es el descriptivo, considerando que con la investigación se pretende detallar el comportamiento y sistema de trabajo que viene desarrollando la empresa del año 2010 al año 2015. Referente a los métodos que se van a utilizar en la investigación, se emplearán el inductivo, el análisis y método de la observación directa de las actividades operativas en las diferentes áreas que integran la cadena de distribución. Para la obtención de los datos, como herramientas se utilizará la técnica del cuestionario, para lo cual se aplicarán dos encuestas, una a un segmento representativo de empleados y la otra encuesta se aplicará igualmente a un segmento representativo de

clientes. Además, para fortalecer la investigación se realizarán entrevistas a ejecutivos de la empresa.

Dificultades en el transporte en cuanto a la coordinación de las rutas de viajes, deterioro de mercancías en el proceso de transporte desde la fábrica hasta los centros de distribución, desconocimiento de la capacidad de almacenamiento de los centros de distribución por parte de los intendentes de los mismos, conflictos en la toma de decisiones para el abastecimiento de los centros de distribución, recepción de mercancías sin previo conocimiento del encargado del centro, demoras en las entregas de productos a clientes intermediarios y usuarios finales, devoluciones de mercancías, falta de seguimiento postventas, carencia de registro o constancia escrita de las quejas y opiniones de los clientes para dar seguimiento, deterioro de mercancías en los centros de distribución, disminución significativa de las ventas y falta de estudios de mercado; así mismo, la falta de un plan y pronóstico de ventas, falta de presupuesto, desabastecimiento de materias primas y falta de coordinación en la ejecución de las compras por la no existencia de una cartera de proveedores estructuradas, carencia de un programa de entrenamiento y capacitación a los empleados, son algunos de los hallazgos que arrojaron las entrevistas y encuestas aplicadas a un segmento representativo de empleados y clientes de la empresa.

CAPÍTULO III: PROPUESTA PARA LA ESTRUCTURACION DE UN PLAN LOGISTICO DE DISTRIBUCION COMERCIAL EN LA EMPRESA SERVICIOS TORRES CORPORAN, S.R.L.

Tomando como base el estudio realizado a un segmento representativo de empleados y clientes de la empresa Servicios Torres Corporán, S.R.L., se identificaron debilidades muy marcadas en el área comercial, las cuales están interfiriendo de manera negativa con la competitividad del negocio. Estas limitaciones que tiene la organización, están relacionadas principalmente con las funciones logísticas de ventas, compras de materias primas y materiales, producción, transporte, gestión de stock, almacenamiento y con la gestión de servicio al cliente. Todas estas actividades operativas son funciones claves del proceso logístico de distribución que debe tener la empresa para hacer llegar el producto desde la fábrica hasta el usuario final. Retrasos en los trámites de aprovisionamiento de insumos, pedidos apresurados a proveedores, devoluciones, demoras en las entregas del producto al cliente y pérdidas de ventas por desabastecimiento de productos en los puntos de distribución, son algunas de las fallas de las que adolece la empresa.

Todo esto evidencia la necesidad que tienen la organización de adicionar a su estructura organizacional un plan logístico de distribución comercial que integre todas estas funciones claves, de modo que se puedan gestionar con efectividad y un alto grado de sinergia.

3.1 Generalidades del plan logístico de distribución comercial propuesto

La empresa Servicios Torres Corporán, es una unidad de negocios que como ya se ha indicado anteriormente, se dedica a la producción y comercialización de materiales gastables para uso en oficina junto a una amplia variedad de materiales impresos. Los productos se manufacturan en su planta de operaciones localizada en Santo Domingo y desde ahí, son transportados a los centros de distribución propios que tiene la empresa o directamente al cliente.

El plan logístico propuesto comprende una descripción de las funciones básicas del proceso de distribución comercial, incluyendo los objetivos, las estrategias y las tácticas que se deben utilizar para el alcance de los mismos. La propuesta de mejora incluye la intervención en las siguientes funciones claves de distribución:

- a) Gestión logística de venta: incluye el Plan y pronóstico de venta anual, donde se ponderan estrategias y tácticas que tienen que ver con la planificación y previsión de las ventas.
- b) Gestión logística de aprovisionamiento de materias primas, materiales y productos terminados: incluye la gestión de compra, producción y la gestión de stock.
- c) Gestión logística de distribución física del producto: permite crear las facilidades para hacer llegar el producto terminado desde la fábrica hasta los centros de distribución que tiene la empresa o directamente al cliente. Incluye la gestión del transporte, almacenamiento del producto terminado y un mapa o árbol de distribución para la dispersión efectiva de cada uno de los productos al lugar correcto, en la cantidad adecuada y tiempo justo, tomando como base el pronóstico de ventas anual.
- d) Gestión logística del servicio al cliente: la empresa debe conocer como servir al cliente para satisfacer sus necesidades a un nivel superior que la competencia. Incluye la calidad del servicio, relaciones y fidelización del cliente.

Se presenta el análisis FODA que previamente se aplicó al área comercial de la empresa, donde se identificaron las problemáticas y el impacto que estas ejercen a lo interno y a lo externo de la organización.

En la propuesta se incluye también, un esquema general a manera de ilustración del plan logístico de distribución; así como también, un esquema de cada una de las gestiones logísticas que integran el plan, los objetivos, las estrategias y las tácticas. Además, comprende el plan operativo, las necesidades de recursos humanos, tecnológicos y los recursos financieros que se requieren para la ejecución de la propuesta. Finalmente, se presenta un cuadro de mando integral que resume el plan logístico de distribución comercial propuesto.

3.2 Objetivos de la propuesta

A continuación se enuncia el objetivo general y los objetivos específicos que han sido propuestos.

3.2.1 Objetivo general

- Proponer un plan logístico de organización y distribución de los productos que comercializa la empresa servicios Torres Corporán, de manera que estos estén disponibles para el usuario final en el lugar correcto, en la cantidad adecuada, en el momento oportuno y en tiempo justo al menor costo.

3.2.2 Objetivos específicos

- a) Crear las directrices para la planificación y pronóstico o previsión de las ventas anual de la empresa Servicios Torres Corporán..
- b) Establecer una logística de compra para el aprovisionamiento de las materias primas y los materiales de producción en la cantidad correcta, en el tiempo justo y a un costo competitivo.
- c) Crear una logística de producción que integre el plan de fabricación mensual con el pronóstico anual de ventas de la empresa.
- d) Establecer una logística de gestión de stock para la materia prima, materiales y productos terminados.
- e) Crear un mapa o árbol de distribución que facilite la dispersión correcta de los productos hacia cada uno de los puntos de ventas que tiene la empresa.
- f) Establecer una logística para la gestión del transporte de mercancías desde la fábrica hasta los centros de distribución de la empresa.
- g) Crear una logística para la gestión de almacén o centro de distribución.
- h) Establecer una logística de gestión de calidad en el servicio al cliente.
- i) Crear una logística de gestión de relaciones y fidelización del cliente.

3.3 Plan de mejora propuesto

Con la finalidad de identificar las problemáticas puntuales del proceso de distribución que lleva a cabo la empresa, se aplicó un análisis FODA enfocado al área comercial, tomando como base el estudio realizado a lo interno y externo de la organización.

3.3.1 Análisis FODA de las áreas que intervienen en el proceso de distribución del producto

Resultados del análisis FODA aplicado a la empresa:

Tabla 34. Análisis FODA de las áreas que intervienen en el proceso de distribución.

Área de ventas	
Fortalezas: <ul style="list-style-type: none">▪ Cartera de productos valorada por el cliente.▪ Oferta variada de productos.▪ Clientes leales.▪ La empresa cuenta con cuatro centros de distribución localizados estratégicamente en zonas estratégicas de la República Dominicana.▪ Mezcla de canales de distribución para hacer llegar el producto al cliente: un canal directo donde no utilizan intermediación, o sea el producto llega al cliente por los medios propios que tiene la empresa y el canal indirecto donde se sirve de intermediarios para hacer	Amenazas: <ul style="list-style-type: none">▪ Agresividad de la competencia.▪ Incorporación de nuevos competidores al negocio de la imprenta.▪ Que la competencia ofrezca mejores condiciones de precio a los clientes.▪ Encarecimiento de las materias primas y los materiales de producción.▪ Incremento de los impuestos.

<p>llegar el producto al usuario final.</p>	
<p style="text-align: center;">Debilidades:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ No existe un plan de venta anual en la organización. ▪ No existe un pronóstico o previsión de ventas anual en la organización. ▪ No existe una gestión logística establecida que permita conectar el producto de manera efectiva con el usuario final. O sea, el proceso de distribución se ejecuta de manera improvisada. ▪ La empresa no tiene departamento de mercadeo. ▪ La persona que coordina la distribución de los productos no tiene estudio vinculados al área comercial. ▪ La empresa no presta atención a la tendencia del mercado, más bien opera de espalda al mismo. ▪ No realiza estudio de mercado. ▪ El presupuesto que lleva a cabo la empresa no refleja la realidad de las operaciones que se realizan en el departamento de ventas. ▪ El director de ventas no posee estudios relacionado con ventas o mercadeo. ▪ Segmento de producto que tienen rotación en 	<p style="text-align: center;">Oportunidades:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Cambios positivos en la economía del país que facilite la apertura de nuevas empresas que demanden los productos que comercializa la empresa. ▪ Que las empresas actuales demanden más producto de los comercializados por la empresa.

<p>temporadas específica.</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Falta de comunicación en el departamento de ventas y con las demás áreas de la empresa. ▪ Falta de integración con las demás áreas. 	
Área de compras	
<p style="text-align: center;">Fortalezas:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Más del 80% de los proveedores están localizados en República Dominicana. ▪ Las materias primas y materiales para la producción son de fácil adquisición en el mercado local. ▪ El tiempo que tardan los proveedores locales para la entrega de las materias primas y materiales es una semana o menos. ▪ La encargada de compra es condueña de la empresa. 	<p style="text-align: center;">Amenazas:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Que la competencia puede conseguir mejores precios y producto de más alta calidad. ▪ Que proveedores de vital importancia para el sostenimiento de las operaciones de la empresa establezcan relaciones comerciales sólidas con competidores.
<p style="text-align: center;">Debilidades:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ No existe una gestión logística estructurada para manejar las compras. ▪ Por lo general, se realizan las compras a un proveedor en particular sin tomar en cuenta otras alternativas. ▪ No hay una cartera de proveedores definida. ▪ Ocurren desabastecimiento por retraso en la colocación de las órdenes de compra a los 	<p style="text-align: center;">Oportunidades:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Establecer alianzas estratégicas con proveedores importantes del mercado local, con el fin de garantizar un suministro estable de materias primas y materiales; así como también, para negociar mejores condiciones y precios más competitivos. ▪ Establecer relaciones comerciales con

<p>proveedores.</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ El ciclo de aprovisionamiento o tiempo que transcurre entre la revisión de inventario, colocación de orden y recepción del producto (materia prima o materiales) por parte del proveedor no está establecido. ▪ Falta de comunicación en el departamento de compras y con las demás áreas de la empresa. 	<p>proveedores extranjeros buscando mejores precios y calidad en las materias primas y materiales de producción.</p>
Área de producción	
<p style="text-align: center;">Fortalezas:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Materias primas y materiales en un 80% se obtienen en el mercado local. ▪ Personal bien entrenado en las tareas que realizan a diarios. ▪ Bajo costo de producción puesto que la fábrica opera con una cantidad reducida de personal. 	<p style="text-align: center;">Amenazas:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Que la competencia se innove. ▪ Que la competencia utilice el método de economía de escala y opere con niveles de costos más competitivos. ▪ Limitación de la oferta de materias primas y materiales por parte de proveedores locales o extranjeros.
<p style="text-align: center;">Debilidades:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ No tienen un plan logístico que guie la misión diaria de producción. ▪ Trabajan sobre los pedidos diarios que colocan los clientes. 	<p style="text-align: center;">Oportunidades:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Reducción de los precios de las materias primas y los materiales en el mercado local e internacional. ▪ Baja en el costo de adquisición de maquinarias

<ul style="list-style-type: none"> ▪ En ocasiones ocurren retrasos en las entregas del producto a los usuarios. ▪ Reproceso de productos por devoluciones. ▪ Las decisiones para producir no sigue una línea de mando definida; o sea, no siempre el encargado de producción o en su defecto el supervisor, son las personas que ordenan la ejecución de un proceso productivo. ▪ Equipos y maquinarias de modelos viejos. ▪ Falta de comunicación en el departamento de producción y con las demás áreas de la empresa. ▪ Procesos no automatizados. 	<p>para la industria.</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Reducción de los impuestos para importación de maquinarias y equipos.
Área de transporte	
<p style="text-align: center;">Fortalezas:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Vehículo de transporte propio para distribuir el producto. 	<p style="text-align: center;">Amenazas:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Competidores con más y mejores flotillas de vehículos para el transporte de las mercancías. ▪ Incremento de los combustibles. ▪ Deterioro de las vías de acceso hasta los centros de distribución de la empresa.
<p style="text-align: center;">Debilidades:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ No tienen establecida una logística para la gestión del 	<p style="text-align: center;">Oportunidades:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Baja significativa en el precio de adquisición de

<p>transporte de mercancía hacia los centros de distribución.</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Por lo regular, el transporte de mercancía hacia los centros de distribución se improvisan, lo que hace que se coordinen con poco tiempo de antelación a la ejecución del mismo. ▪ No hay un sistema de ruta previamente establecida. ▪ No llevan registro del costo que le acarrea a la empresa realizar un viaje a cada uno de los centros de distribución. ▪ El pago de los servicios de transporte a los choferes no está equilibrado en función de la distancia que estos deben recorrer para llevar la mercancía a los centros de distribución y lo que paga la competencia. ▪ Falta de comunicación en el departamento de transportación y con las demás áreas de la empresa. 	<p>vehículos para el transporte de cargas.</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Estabilización del precio de los combustibles a un precio competitivo.
Área de almacenamiento	
<p style="text-align: center;">Fortalezas:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Centros de distribución ubicados estratégicamente en cuatro puntos del país. 	<p style="text-align: center;">Amenazas:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Que los propietarios de las instalaciones donde operan los almacenes o centros de distribución lo reclamen y se pierda el punto de ventas. ▪ Mayor presencia de almacenes propiedad de la

	competencia a nivel nacional.
<p style="text-align: center;">Debilidades:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ No existe una logística definida para gestionar los almacenes o centros de distribución. ▪ No hay control de inventarios preciso. ▪ La reposición de los inventarios de productos terminados es tarea de varias personas a la vez. ▪ Las instalaciones donde operan los centros de almacenamiento y distribución no son propias. ▪ La organización física del producto es deficiente en los centros de distribución propio que tiene la empresa. ▪ Reciben productos terminados sin previa solicitud del encargado del centro de distribución. ▪ El control de almacenamiento de los productos sólo se limita al tipo de producto y cantidad. ▪ Falta de comunicación en los almacenes o centros de distribución y con las demás áreas de la empresa. ▪ Diferencia entre lo que existencia del sistema y el físico. ▪ No se evalúa la causa de productos deteriorados, cuando esto ocurre. ▪ Cuando el cliente devuelve un producto, no hay un 	<p style="text-align: center;">Oportunidades:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Que los propietarios de las instalaciones donde funcionan los centros de distribución decidan venderlos a la empresa.

<p>procedimiento para registrar y dar seguimiento a la causa de la devolución.</p>	
<p>Gestión del servicio al cliente</p>	
<p style="text-align: center;">Fortalezas:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Cartera de clientes leales a la empresa. Alrededor del 60% de los clientes tienen cinco o más años comprando los productos de la empresa. ▪ Alrededor del 80% de los clientes valoran el servicio que brinda la empresa en sentido general como bueno. 	<p style="text-align: center;">Amenazas:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Que las expectativas del cliente sean superiores al servicio que pueda ofrecer la empresa y disgustados emigren a la competencia. ▪ Que los clientes motivados por juicios mal intencionados de la competencia se forjen una mala imagen de la empresa y dejen de comprar el producto. ▪ Los competidores ofrezcan un servicio al cliente más diferenciado o superior que el brindado por la empresa.
<p style="text-align: center;">Debilidades:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ No hay definida una gestión logística de servicios al cliente. ▪ Los clientes tienen dificultad para identificar los centros de distribución que tiene la empresa en el interior del país. 	<p style="text-align: center;">Oportunidades:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Consumidores importantes de este tipo de producto disgustados con el servicio que les brinda la competencia establezcan relaciones comerciales con la empresa. ▪ Que la competencia ofrezca un servicio al cliente

<ul style="list-style-type: none"> ▪ Más del 80% de los clientes se quejan de que no reciben asistencia técnica por parte de personal de la empresa una vez han adquirido el producto; o sea, el servicio postventa es prácticamente nulo. ▪ Hay queja de los clientes con relación a la ubicación de los centros de distribución o puntos de ventas, en el sentido de que tienen dificultad para ubicarlos. ▪ Hay clientes que han realizado devoluciones de productos por inconformidad. ▪ En ocasiones, el cliente no encuentra lo que necesita cuando acude al centro de distribución o punto de ventas. ▪ Tardanza en reponer al cliente la mercancía devuelta. ▪ Cuando el cliente devuelve un producto, no hay un procedimiento para registrar y dar seguimiento a la satisfacción del mismo. ▪ El 25% de los clientes se queja de que hay retraso en la entrega de los productos. 	<p>inferior al brindado por la empresa, motivo por el cual aumente el nivel de relaciones y lealtad de los clientes actuales.</p>
--	---

Fuente: Elaboración propia.

3.3.2 Problemáticas identificadas en las áreas que intervienen en el proceso de distribución del producto y el impacto que tienen en la organización.

Tomando como base el análisis FODA, a continuación se detallan las problemáticas que fueron identificadas en las áreas que intervienen directamente en el proceso de distribución del producto y el impacto que las mismas ocasionan en la organización.

Tabla 35. Problemáticas en el área de ventas e impacto en la organización

Área de ventas	
Problemática	Impacto que tiene en la organización
<ul style="list-style-type: none"> ▪ No existe un plan de ventas anual en la organización. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Baja competitividad en la gestión de ventas con respecto a los competidores que tienen un plan de ventas anual bien estructurado y definido. ▪ No se puede medir el posicionamiento del producto en el mercado. ▪ No se puede medir el crecimiento de la empresa en el mercado con relación a la competencia. ▪ La empresa puede estar perdiendo mercado y no percibe la magnitud puesto que no tiene manera de medir resultados al final del año fiscal.
<ul style="list-style-type: none"> ▪ No existe un pronóstico o previsión de ventas anual en la organización. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Producción y distribución no tiene claro los volúmenes de productos que deben producir y

	<p>distribuir.</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Baja competitividad en la gestión de ventas con respecto a los competidores que tienen pronóstico de ventas anual bien definido.
<ul style="list-style-type: none"> ▪ No existe una gestión logística establecida que permita conectar el producto de manera efectiva con el usuario final. O sea, el proceso de distribución se ejecuta de manera improvisada. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ El producto no está en el punto de venta cuando el cliente lo requiere, o sea en el momento oportuno. ▪ Pérdida de ventas por desabastecimientos. ▪ Baja el flujo de efectivo en caja.
<ul style="list-style-type: none"> ▪ La empresa no tiene departamento de mercadeo. La persona que coordina la distribución de los productos no posee estudios vinculados al área comercial 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Dificultad para planificar y hacer el pronóstico de ventas anual.
<ul style="list-style-type: none"> ▪ La empresa no realiza estudio de mercado. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Puede quedar fuera de competencia al no tener constancia de las tendencias del mercado. ▪ No hay constancia del posicionamiento y crecimiento de la empresa en el mercado con relación a la competencia.
<ul style="list-style-type: none"> ▪ El presupuesto que lleva a cabo la empresa no refleja la realidad de las operaciones que se realizan en el departamento de ventas. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Afecta la toma de decisiones financieras.
<ul style="list-style-type: none"> ▪ El director de ventas no posee estudios 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Dificultad para planificar y hacer el pronóstico de

relacionado con ventas o mercadeo.	ventas anual.
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Segmento de producto que tienen rotación en temporadas específica. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Afecta el flujo de efectivo en los meses que no se comercializan esos productos.
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Falta de comunicación e integración en el departamento de ventas y con las demás áreas de la empresa. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Dificulta para coordinar las actividades. ▪ Retrasos en la ejecución de las tareas. ▪ No hay sinergia en las operaciones. ▪ Duplicidad de tareas ▪ Poco valor añadido al desempeño del personal.
<ul style="list-style-type: none"> ▪ No existe un programa de entrenamiento y capacitación. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Capital humano desactualizado sobre las nuevas tendencias del mercado.

Fuente: Elaboración propia del Análisis FODA aplicado a la empresa.

Tabla 36. Problemáticas en el área de compras e impacto en la organización.

Área de compras	
Problemática	Impacto que tiene en la organización
<ul style="list-style-type: none"> ▪ No existe una gestión logística estructurada para manejar las compras. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Pérdida de oportunidad para manejar precio o descuentos en compras.
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Por lo general, se realizan las compras a un proveedor en particular sin tomar en cuenta otras alternativas. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Altos costos en las compras de materias primas y materiales que se refleja en un producto terminado menos competitivo a nivel de precio al usuario final.
<ul style="list-style-type: none"> ▪ No hay una cartera de proveedores definida. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Improvisaciones a la hora de comprar. ▪ Pérdida de oportunidad para manejar precio o descuentos en compras significado. ▪ Poco compromiso y lealtad del proveedor hacia la empresa.
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ocurren desabastecimiento de materias primas y materiales por retraso en la colocación de los órdenes de compra a los proveedores. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Incumplimiento de producción con los pedidos por falta de insumos. ▪ Falta de producto en los puntos de ventas. ▪ Pérdida de ventas por desabastecimientos. ▪ Baja el flujo de efectivo en caja.

<ul style="list-style-type: none"> ▪ El ciclo de aprovisionamiento o tiempo que transcurre entre la revisión de inventario, colocación de orden y recepción del producto (materia prima o materiales) por parte del proveedor no está establecido. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Dificultad para darle seguimiento a los pedidos. ▪ Interfiere para planificar y controlar las existencias en inventarios de materias primas y materiales por el factor incertidumbre. ▪ Genera escasez o sobre inventario en materias primas y materiales. ▪ Pérdida de oportunidad de capital.
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Falta de comunicación en el departamento de compras y con las demás áreas de la empresa. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Dificultad para coordinar las actividades. ▪ Retrasos en la ejecución de las tareas. ▪ No hay sinergia en las operaciones. ▪ Duplicidad de tareas ▪ Poco valor añadido al desempeño del personal.
<ul style="list-style-type: none"> ▪ No existe un programa de entrenamiento y capacitación. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Capital humano desactualizado sobre las nuevas tendencias del mercado.

Fuente: Elaboración propia del Análisis FODA aplicado a la empresa.

Tabla 37. Problemáticas en el área de producción e impacto en la organización.

Área de producción	
Problemática	Impacto que tiene en la organización
<ul style="list-style-type: none"> ▪ No tienen un plan logístico que guie la misión diaria de producción. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Incumplimiento por falta de producción a tiempo. ▪ Altos costos de producción por improvisaciones. ▪ No aprovechamiento de economía de escala. ▪ Falta de producto en los puntos de ventas en el momento oportuno. ▪ Pérdida de ventas por desabastecimientos en los centros de distribución. ▪ Baja productividad.
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Trabajan sobre los pedidos diarios que colocan los clientes. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Riesgos de incumplimiento. ▪ Improvisaciones de producción. ▪ Altos costos operativos en producción.
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Retrasos en las entregas del producto a los centros de distribución. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Desabastecimiento en los puntos de ventas. ▪ Pérdida de ventas por desabastecimientos. ▪ Insatisfacción del cliente. ▪ Baja en la imagen corporativa.
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Reproceso de productos por devoluciones. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Insatisfacción del cliente. ▪ Baja en la imagen corporativa.

	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Pérdida de capital. ▪ Afecta la productividad de la planta
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Las decisiones para producir no sigue una línea de mando definida; o sea, no siempre el encargado de producción o en su defecto el supervisor, son las personas que ordenan la ejecución de un proceso productivo. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Duplicidad en la producción de un producto. ▪ Genera un ambiente de falta de compromiso y responsabilidad en las tareas. ▪ Pérdida de capital. ▪ Afecta el clima laboral ▪ Afecta la productividad de la planta
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Equipos y maquinarias de modelos viejos. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Baja productividad ▪ Incumplimiento en las entregas. ▪ Pérdida de ventas por desabastecimientos de los puntos de ventas.
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Falta de comunicación en el departamento de producción y con las demás áreas de la empresa. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Dificultad para coordinar las actividades. ▪ Retrasos en la ejecución de las tareas. ▪ No hay sinergia en las operaciones. ▪ Duplicidad de tareas ▪ Poco valor añadido al desempeño del personal.
<ul style="list-style-type: none"> ▪ No existe un programa de entrenamiento y capacitación. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Capital humano desactualizado sobre las nuevas tendencias del mercado.

Fuente: Elaboración propia del Análisis FODA aplicado a la empresa.

Tabla 38. Problemáticas en el área de transporte e impacto en la organización.

Área de transporte	
Problemática	Impacto que tiene en la organización
<ul style="list-style-type: none"> ▪ No tienen establecida una logística para la gestión del transporte de mercancía hacia los centros de distribución. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Desabastecimiento en los puntos de ventas. ▪ Pérdida de ventas. ▪ Insatisfacción del cliente. ▪ Baja en la imagen corporativa. ▪ Altos costos operativos
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Por lo regular, el transporte de mercancía hacia los centros de distribución se improvisan y se coordinan con poco tiempo de antelación a la ejecución del mismo. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Falla en la entrega del producto en el momento oportuno. ▪ Insatisfacción del cliente. ▪ Puede generar devoluciones del cliente por retraso en la entrega.
<ul style="list-style-type: none"> ▪ No hay un sistema de ruta previamente establecida. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Pérdida de tiempo en la ruta hacia los centros de distribución. ▪ Altos costos de transportes. ▪ Baja competitividad en la gestión del transporte con respecto a los competidores que tienen rutas de transporte definidas.
<ul style="list-style-type: none"> ▪ No llevan registro del costo que le acarrea a la 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Dificultad para medir la productividad general de la

<p>empresa realizar un viaje a cada uno de los centros de distribución.</p>	<p>gestión del transporte.</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Crea inconvenientes para asignar presupuesto de consumo a esta gestión de distribución.
<ul style="list-style-type: none"> ▪ El pago de los servicios de transporte a los choferes no está equilibrado en función de la distancia que estos deben recorrer para llevar la mercancía a los centros de distribución y lo que paga la competencia. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Afecta el buen clima laboral ▪ Ocasiona entregas de productos de manera inconformes a los clientes por parte del transportista que afecta la imagen de la empresa. ▪ Retrasa las entregas. ▪ Incrementa los gastos directos e indirectos de transporte de mercancías.
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Falta de comunicación en el departamento de transportación y con las demás áreas de la empresa. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Dificultad para coordinar las actividades. ▪ Retrasos en la ejecución de las tareas. ▪ No hay sinergia en las operaciones. ▪ Duplicidad de tareas ▪ Poco valor añadido al desempeño del personal.
<ul style="list-style-type: none"> ▪ No existe un programa de entrenamiento y capacitación. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Capital humano desactualizado sobre las nuevas tendencias del mercado.

Fuente: Elaboración propia del Análisis FODA aplicado a la empresa.

Tabla 39. Problemáticas en área de almacenamiento e impacto en la organización.

Área de almacenamiento	
Problemática	Impacto que tiene en la organización
<ul style="list-style-type: none"> ▪ No existe una logística definida para gestionar los almacenes o centros de distribución. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Baja competitividad en la gestión del almacenamiento de productos terminados, con relación a los competidores que tienen políticas claras y bien definidas en esta función clave de distribución.
<ul style="list-style-type: none"> ▪ No hay control de inventarios preciso. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Desabastecimiento de productos. ▪ Pérdida de producto por mal uso como sustracciones, deterioros y otras. ▪ Existencias ficticias de producto. ▪ Distorsión en los estados financieros.
<ul style="list-style-type: none"> ▪ La reposición de los inventarios de productos terminados es tarea de varias personas a la vez. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Duplicidad de pedido ▪ Falta de control y responsabilidad porte del personal encargado de la custodia del producto físico. ▪ Altos costos operativos.
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Las instalaciones donde operan los centros de almacenamiento y distribución no son propias. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Inestabilidad del punto de venta. ▪ Inconformidad del cliente si la empresa cambio de

	lugar a requerimiento del propietario del local.
<ul style="list-style-type: none"> ▪ La organización física del producto es deficiente en los centros de distribución propio que tiene la empresa. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Pérdida de capital por deterioro de producto. ▪ Dificultad para despachar el producto al cliente. ▪ Mala imagen corporativa de la empresa. ▪ Dificulta el manejo del inventario.
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Reciben productos terminados sin previa solicitud del encargado del centro de distribución. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Dificultad para almacenar el producto. ▪ Deterioro en ocasiones, puesto que hay que colocar el producto en lugares no adecuado por falta de espacio disponible al momento de la recepción.
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Los controles de almacenamiento de los productos sólo se limita al tipo de producto y cantidad. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mala rotación del producto por despacho de producto sin tomar en cuenta el lote y la fecha de fabricación.
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Falta de comunicación en los almacenes o centros de distribución y con las demás áreas de la empresa. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Dificulta para coordinar las actividades. ▪ Retrasos en la ejecución de las tareas. ▪ No hay sinergia en las operaciones. ▪ Duplicidad de tareas ▪ Poco valor añadido al desempeño del personal.
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Diferencia entre la existencia del sistema y el físico. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Afecta la toma de decisiones con respecto a existencia de producto que no existen.

	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Distorsiona los estados financieros
<ul style="list-style-type: none"> ▪ No se evalúa la causa de productos deteriorados, cuando esto ocurre. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Reincidencia en deterioro. ▪ Estimula la falta de control en los inventarios. ▪ Estimula la irresponsabilidad del personal encargado de la custodia de los inventarios.
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Cuando el cliente devuelve un producto, no hay un procedimiento para registrar y dar seguimiento a la causa de la devolución. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Reincidencia en la falla. ▪ Estimula la falta de control en el área responsable de que se produjera la devolución del producto. ▪ Estimula la irresponsabilidad del personal encargado de la custodia de los inventarios.
<ul style="list-style-type: none"> ▪ No existe un programa de entrenamiento y capacitación. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Capital humano desactualizado sobre las nuevas tendencias del mercado.

Fuente: Elaboración propia del Análisis FODA aplicado a la empresa.

Tabla 40. Problemáticas en gestión servicio al cliente e impacto en la organización.

Gestión del servicio al cliente	
Problemática	Impacto que tiene en la organización
<ul style="list-style-type: none"> ▪ No hay definida una gestión logística de servicios al cliente. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Baja competitividad en la gestión del servicio al cliente con respecto a los competidores que tienen políticas bien estructuradas en este sentido.
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Hay queja de los clientes con relación a la ubicación de los centros de distribución o puntos de ventas, en el sentido de que tienen dificultad para ubicarlos. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Clientes potenciales no pueden comenzar a utilizar el producto de la empresa. ▪ Inconformidad de los clientes fieles a la marca. ▪ Emigración de clientes a la competencia.
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Más del 80% de los clientes se quejan de que no reciben asistencia técnica por parte de personal de la empresa una vez han adquirido el producto; o sea, el servicio postventa es prácticamente nulo. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Inconformidad de los clientes fieles a la marca. ▪ Emigración de clientes a la competencia por falta de atención. ▪ Mala imagen corporativa de la empresa.
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Devoluciones de productos de productos por inconformidad. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Pérdida de la venta. ▪ Emigración de clientes a la competencia por insatisfacción. ▪ Mala imagen corporativa.
<ul style="list-style-type: none"> ▪ En ocasiones, el cliente no encuentra lo que 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Pérdida de venta.

necesita cuando acude al centro de distribución o punto de ventas.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Insatisfacción de los clientes ▪ Mala imagen corporativa de la empresa.
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Tardanza en reponer al cliente la mercancía devuelta. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Riesgo de que el cliente devuelva un producto por inconformidad y lo adquiere en la competencia. ▪ Mala imagen corporativa de la empresa.
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Cuando el cliente devuelve un producto, no hay un procedimiento para registrar y dar seguimiento para la satisfacción del mismo. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Riesgo de que el cliente quede disgustado y deje de comprar en la empresa. ▪ Alta posibilidad de que la falla por la que el cliente realizó la devolución se repita ▪ Estimula la falta de control en el área responsable de que se produjera la devolución del producto.
<ul style="list-style-type: none"> ▪ El 25% de los clientes se queja de que hay retraso en la entrega de los productos. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Riesgo de que el cliente quede disgustado y deje de comprar en la empresa. ▪ Riesgo de que el cliente desista la negociación del producto por inconformidad y lo adquiere en la competencia.
<ul style="list-style-type: none"> ▪ No existe un programa de entrenamiento y capacitación. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Capital humano desactualizado sobre las nuevas tendencias del mercado.

Fuente: Elaboración propia del Análisis FODA aplicado a la empresa.

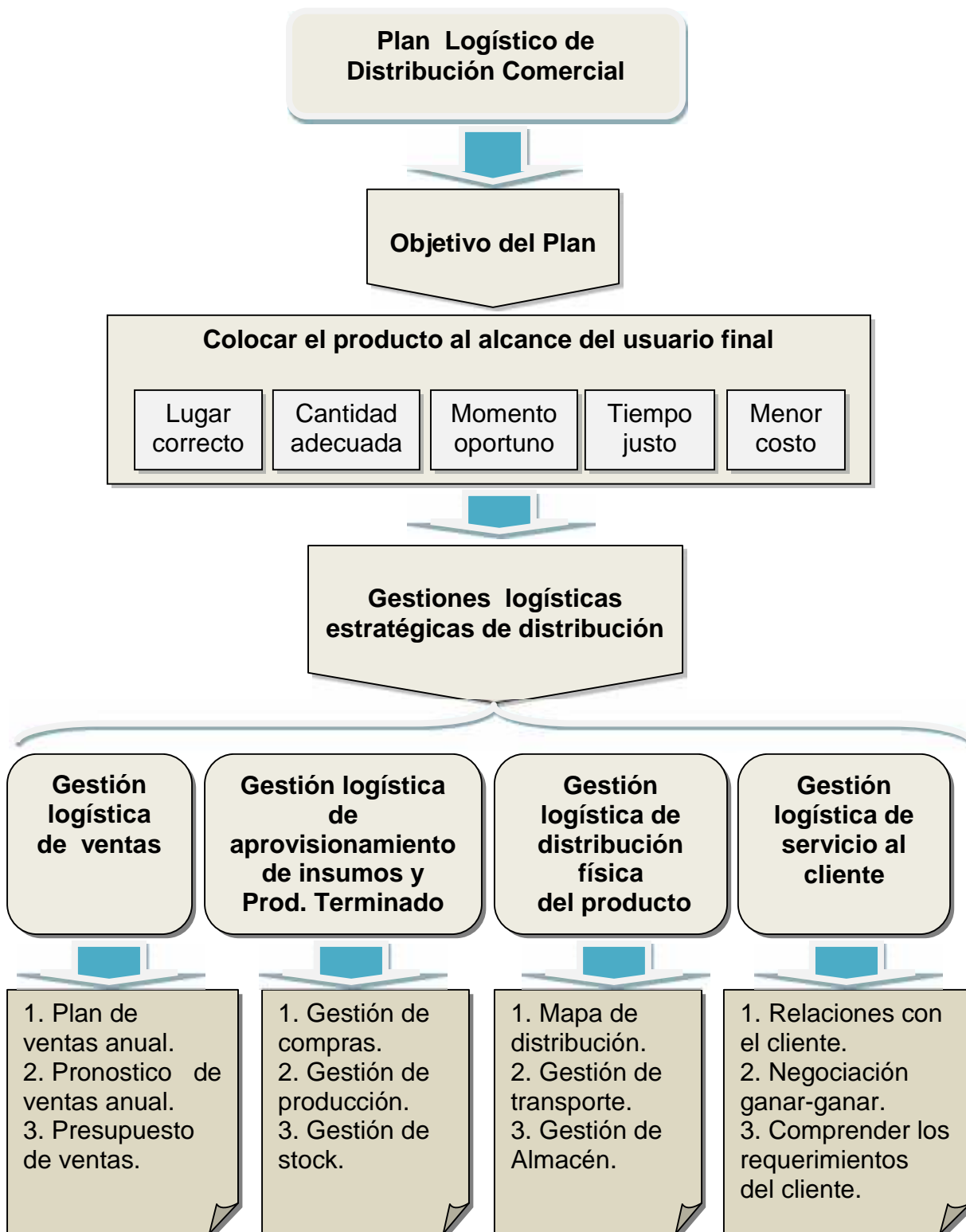
3.3.3 Plan logístico de distribución comercial en la empresa Servicios Torres Corporán

El plan logístico de distribución comercial propuesto comprende la gestión de cuatro funciones claves que se deben manejar de manera integrada para colocar el producto al alcance del usuario final. Estas funciones son las siguientes:

- a) *Gestión logística de ventas:* esta prevé que se implemente en la organización un plan y un pronósticos de ventas anual para poder dar seguimiento a la rentabilidad y al posicionamiento de cada uno de los productos en el mercado.
- b) *Gestión logística de aprovisionamiento de insumos y productos terminados:* esta incluye la gestión de compras, la gestión de producción y la gestión de stock. El aprovisionamiento de insumos y productos terminados es una de las funciones vitales en el proceso de distribución puesto que, de nada le sirve a la empresa hacer una buena planificación de ventas si no hay productos terminados disponibles para entregar a los clientes.
- c) *Gestión logística para la distribución física del producto:* se prevé que la empresa cuente con un mapa o árbol de distribución que permita saber qué cantidad de producto hay que distribuir durante el año, dónde hay que colocarlo y en qué momento justo debe estar el producto en el punto de ventas para que pueda ser adquirido por el cliente. Esta gestión incluye además, el transporte del producto hacia los centros de distribución o hasta el usuario final; y la gestión de stock. Esta última juega un rol importante puesto que, un buen manejo del inventario evita que haya más productos que el demandado ocasionando costos marginales o existencia por debajo de la demanda provocando pérdida de ventas.
- d) *Gestión logística de servicio al cliente:* se contempla que la empresa ofrezca a los clientes un servicio de calidad estandarizado; de esta manera, cada gestor en la cadena de distribución que interactúe con el cliente debe estar presto a satisfacer sus necesidades. Otro aspecto importante que se contempla es que la organización desarrolle negociaciones de relaciones con los clientes, buscando lealtad y fidelidad en ellos.

Estas funciones se ilustran en la figura 1 que se presenta a continuación.

Gráfico 2. Esquema general del plan logístico de distribución propuesto



Fuente: Elaboración propia

A continuación se detallan los objetivos que comprenden el plan logístico de distribución comercial propuesto, las estrategias y las tácticas necesarias para el alcance de los mismos.

a) Gestión logística de ventas.

Objetivo propuesto:

- Crear las directrices para la planificación y pronóstico o previsión de las ventas anual de la empresa Servicios Torres Corporán.

Estrategia:

- Diseñar un plan y pronóstico de venta anual.

Descripción de la estrategia:

- Una de las principales dificultades que tiene la empresa es que no planifica las ventas, lo que hace que la misma se encamine hacia un rumbo incierto. Para llevar a cabo esta estrategia, lo primero que debe hacer la dirección de ventas de la empresa Servicios Torres Corporán es definir los objetivos y las estrategias de marketing ya que conforman el eje central del plan de ventas. El siguiente paso es elaborar el pronóstico o previsión de las ventas que la empresa se propone realizar durante el año. Para realizar el plan y el pronóstico de las ventas del año, la dirección de ventas debe llevar a cabo una series de tácticas puntuales, las cuales se enuncian a continuación:

Tácticas:

- Estimar la cuota actual o participación de la empresa en el mercado con relación a cada uno de los productos que compone su cartera.
- Estimar el potencial de la empresa en el mercado con relación a cada uno de los productos que compone su cartera.
- Consultar las intenciones de compra de los clientes.
- Consultar la opinión de los vendedores.

- Tomar como referencia los datos históricos de la empresa, el promedio ponderado de las ventas de los últimos tres a cinco años.
- Considerar la capacidad de producción de la empresa.

Estrategia:

- Clasificar los productos por su aporte individual a los ingresos totales de la empresa (productos claves).

Descripción de la estrategia:

- Es importante que la empresa clasifique los productos en función del aporte que hacen cada uno de ellos a los ingresos totales anual. Mediante esta estrategia, la dirección de venta identificará el 15 ó 20% de los productos de su cartera que aporta entre el 65 ó 70% de los ingresos totales de la empresa. Identificado ese renglón de productos claves, todo el personal que interviene directa o indirectamente en la cadena de distribución deben enfocar mayor atención a los mismos, puesto que es el conglomerado de productos que sostiene la rentabilidad del negocio.

Tácticas:

- Dar prioridad a los productos claves en todas las etapas del proceso de distribución.
- Asociar los productos claves al cliente o usuario final que lo demanda.
- Cuidar la existencia de materias primas y materiales en un 100% de los productos claves, a fin de que no haya desabastecimientos de los mismos por falta de insumos.
- Cuidar la existencia de los productos claves en los puntos de ventas en un 100%, a fin de no perder ventas de estos productos por desabastecimientos.
- Dar servicio preferencial y seguimiento a los clientes que consumen productos claves.
- Asignar un representante de venta para que maneje las cuentas claves.

Estrategia:

- Estructuración de un presupuesto de ventas anual.

Descripción de la estrategia:

- El presupuesto es el eje central de la estructura de planificación y control de la empresa. En esta herramienta, el director de venta debe estimar con detalle el plan que seguirá para alcanzar los objetivos de ventas y hacer un desglose minucioso de los costos en los que incurrirá el departamento para la ejecución de las operaciones de ventas anual. Además, debe incluir las inversiones de capital que superen los cincuenta mil pesos. El presupuesto tiene que basarse esencialmente en el pronóstico o previsión de ventas.

Tácticas:

- Presupuesto a corto plazo, no mayor de un año calendario.
- Realizable, lo más real posible.
- Objetivos de ventas factibles de ser alcanzables en los periodos establecidos y medibles.
- Estrategias y tácticas de ventas claras, precisas y medibles.
- Flexible, de modo que se pueda ir ajustando en función de la tendencia del mercado.
- Tomar como referencia los datos históricos de la empresa, promedio de los últimos 3-5 años, en combinación con la tendencia del mercado.
- Hacer revisiones cada mes para evaluar las variaciones.
- Tomar notas y llevar registros fiables de las causas que originaron las variaciones cada mes.

Estrategia:

- Realizar estudios periódicos de mercado.

Descripción de la estrategia:

- El mercado es cambiante, razón por la cual tiende a comportarse de modo diferente de un periodo establecido a otro. Esta situación obliga a que la organización periódicamente realice estudios de mercados que le permitan evaluar las nuevas tendencias de su sector industrial y de la economía en general del momento, de manera que la dirección de ventas puedan tomar decisiones con el menor grado de incertidumbre.

Tácticas:

- Estudios sencillos y prácticos que vislumbren la tendencia del mercado.
- Reclutar estudiantes universitarios para recolectar los datos y abaratar costos.
- Medir el crecimiento de la empresa en el mercado con relación a periodos anteriores.
- Medir el posicionamiento del producto con relación a periodos anteriores.

Estrategia:

- Desarrollar programas de capacitación.

Descripción de la estrategia:

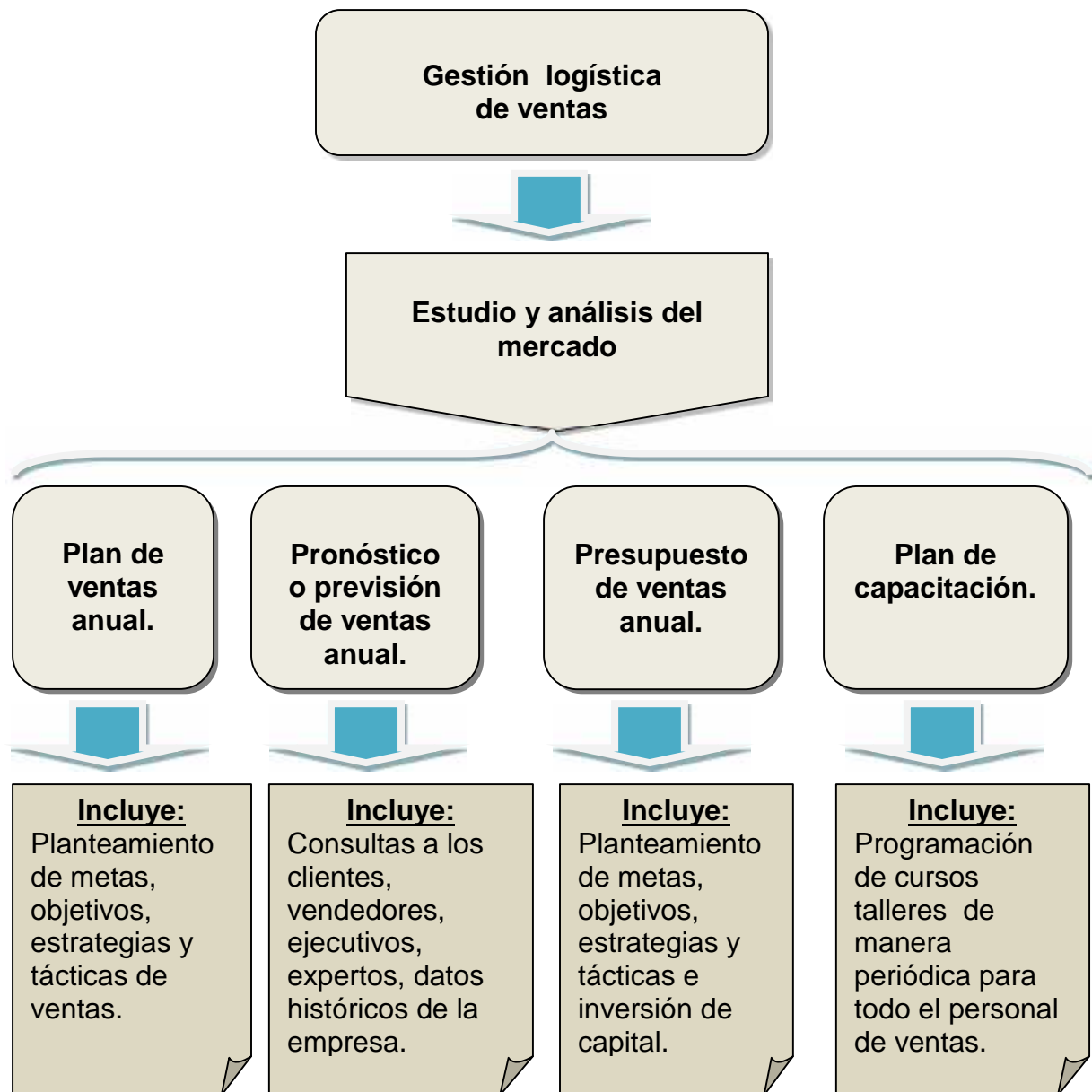
- Una de las pocas ventajas competitivas que no puede ser copiada por las firmas rivales es el talento, la pericia y los conocimientos técnicos propios del capital humano. Por eso, la empresa debe implementar programas de capacitación de manera sistemática para mantener a sus empleados con un alto grado de competitividad.

Tácticas:

- Hacer acuerdos con una empresa de capacitación local.
- Evaluar los cursos disponibles vinculados a ventas, mercadeo y otros relacionados con negocios.

- Motivar al personal para que asuman el compromiso de capacitarse como una meta o desafío personal.

Gráfico 3. Esquema de la gestión logística de ventas.



Fuente: Elaboración propia.

b) Gestión logística de aprovisionamiento, incluye: compras, producción y gestión de stock.

Objetivo propuesto:

- Establecer una logística de compra para el abastecimiento de las materias primas y los materiales de producción en la cantidad correcta, en el tiempo justo a un costo competitivo.

Estrategia:

- Estructurar una cartera de proveedores.

Descripción de la estrategia:

- Con esta estrategia se busca que la empresa tenga disponible un listado de todos los proveedores, a fin de que se facilite la gestión de compras de las materias primas y los materiales de producción. Debe haber registro del nombre del cliente, dirección de la empresa, teléfono de la empresa, teléfono móvil, insumo que provee, capacidad de respuesta una vez recibida la orden y cualquier otra información de interés para la empresa. Dentro de la cartera, los proveedores deben ser clasificados en varias categorías: Tipo A, Tipo B, Tipo C, donde el primero es el más importante, tomando en cuenta unas series de factores como capacidad de sus instalaciones, ubicación, tiempo de respuesta, calidad del producto que provee, compromiso con la empresa entre otras cualidades.

Tácticas:

- Identificar los proveedores potenciales.
- Depurar y seleccionar los proveedores calificados.
- Clasificar los proveedores.
- Hacer una lista con los proveedores calificados.
- Actualizar el listado de proveedores periódicamente.

Estrategia:

- Planificación del ciclo de abastecimiento de cada una de las materias primas y los materiales de producción.

Descripción de la estrategia:

- Mediante esta estrategia, la empresa estima el tiempo promedio que tarda la gestión del pedido de cada una de las materias primas y los materiales, desde la revisión de inventario para calcular la cantidad que se debe solicitar al proveedor hasta la recepción y entrada al sistema en planta de manera que esté disponible para su utilización en producción. Con la implementación de esta estrategia la empresa evita quedar desabastecida de productos.

Tácticas:

- Estimar nivel de inventario mínimo y máximo que debe haber en fábrica de los insumos.
- Estimar el tiempo de gestión del pedido a lo interno de la empresa.
- Determinar tiempo que toma el proveedor para entregar el pedido en fábrica una vez recibe la orden.
- Determinar el tiempo en que la materia prima o el material está disponible en el sistema una vez se recibe físico en planta.
- Actualizar las informaciones periódicamente.

Estrategia:

- Formalización de alianza estratégica con los proveedores para obtener mejores precios y otros beneficios marginales.

Descripción de la estrategia:

- Esta estrategia consiste en formar lazos de alianzas con los proveedores de manera que se sientan comprometidos con la empresa y obtener beneficios mutuos. Un acuerdo de alianza viable que puede implementar la empresa Servicios Torres Corporación con varios proveedores es el intercambio de órdenes de compras, considerando que las empresas comparten intereses: una necesita

materias primas o materiales y los otros productos terminados. Con este tipo de estrategia el proveedor no es un desconocido, sino un aliado que agrega valor a la empresa.

Tácticas:

- . Acuerdos de volumen promedio de compra por periodos establecidos para obtener rebajas en precio.
- Acuerdos de colocación de orden de compra global y que las entregas se realicen de manera parcial.

Estrategia:

- Hacer negociaciones de relaciones con los proveedores buscando calidad del producto y lealtad.

Descripción de la estrategia:

- La estrategia de relación permite que la empresa establezca relaciones comerciales con los proveedores de manera que ambas partes queden satisfechas con las negociaciones y estén motivadas a continuar haciendo negocios de manera permanente. La implementación de esta estrategia agrega valor a la empresa, tomando en cuenta que igual como ocurre con la alianza estratégica, el proveedor se comporta como un asociado y busca dar la mejor oferta a la empresa.

Tácticas:

- Utilizar la técnica de negociación ganar- ganar.
- Suministrar al proveedor las informaciones que sean necesarias sobre los requerimientos de la fábrica con respecto a los insumos que abastece.
- Mantener informado al proveedor sobre los cambios generados en la fábrica y que guardan relación con el insumo que abastece.
- Conseguir que el proveedor mantenga informado a la empresa sobre cualquier cambio en sus instalaciones que puedan afectar el suministro.

Objetivo:

- Crear una logística de producción que integre el plan de fabricación mensual con el pronóstico anual de ventas de la empresa.

Estrategia:

- Estructuración de programas de producción vinculados al pronóstico o previsión de ventas anual.

Descripción de la estrategia:

- Tomando como base el pronóstico de ventas anual, se estructuran planes de producción trimestral de los cuales derivan los programas de producción mensual y la producción diaria. Estos programas deben ser flexibles, de manera que se puedan ir ajustando a la demanda que tenga la empresa al momento. Sin embargo, como previamente hay un plan estructurado, los ajustes que se van haciendo como respuesta a los cambios del mercado, por lo general serán leves. El propósito de este plan es asegurar que no haya pérdida de ventas por desabastecimiento como consecuencia de falla en producción.

Tácticas:

- Ajustar la producción diaria de la planta al plan mensual.
- Dar prioridad a los pedidos que provienen de los clientes claves.
- Capacidad de diversificación de lotes en función de los requerimientos del cliente.
- Producir con un mes de antelación los productos de temporadas que requieren tener stock..

Objetivo:

- Establecer una logística de gestión de stock para la materia prima, materiales y productos terminados.

Estrategia:

- Estimar volumen mínimo y máximo de cada una de las materias primas, de los materiales de producción que se debe tener en planta; así como también, de la cantidad de producto terminado que debe haber en existencia para dar una respuesta de manera oportuna a las solicitudes.

Descripción de la estrategia:

- La persona encargada de producción debe llevar registro preciso del volumen estándar que tiene que haber en existencia de cada una de la materia prima, materiales y productos terminados; igualmente, establecer el nivel mínimo y máximo que debe mantener en inventario de cada renglón. Para organizar esta información, debe tomar como base el pronóstico de ventas anual y los datos históricos del comportamiento de cada producto en los últimos 3 a 5 años.

Tácticas:

- Asignar una persona con conocimiento de negociación para que maneje las compras.
- El encargado de producción debe ser custodio del nivel de stock.
- Hacer revisiones de stock semanal e informar a la persona gestora de compras.
- Productos de temporadas manejar niveles bajos de stock.

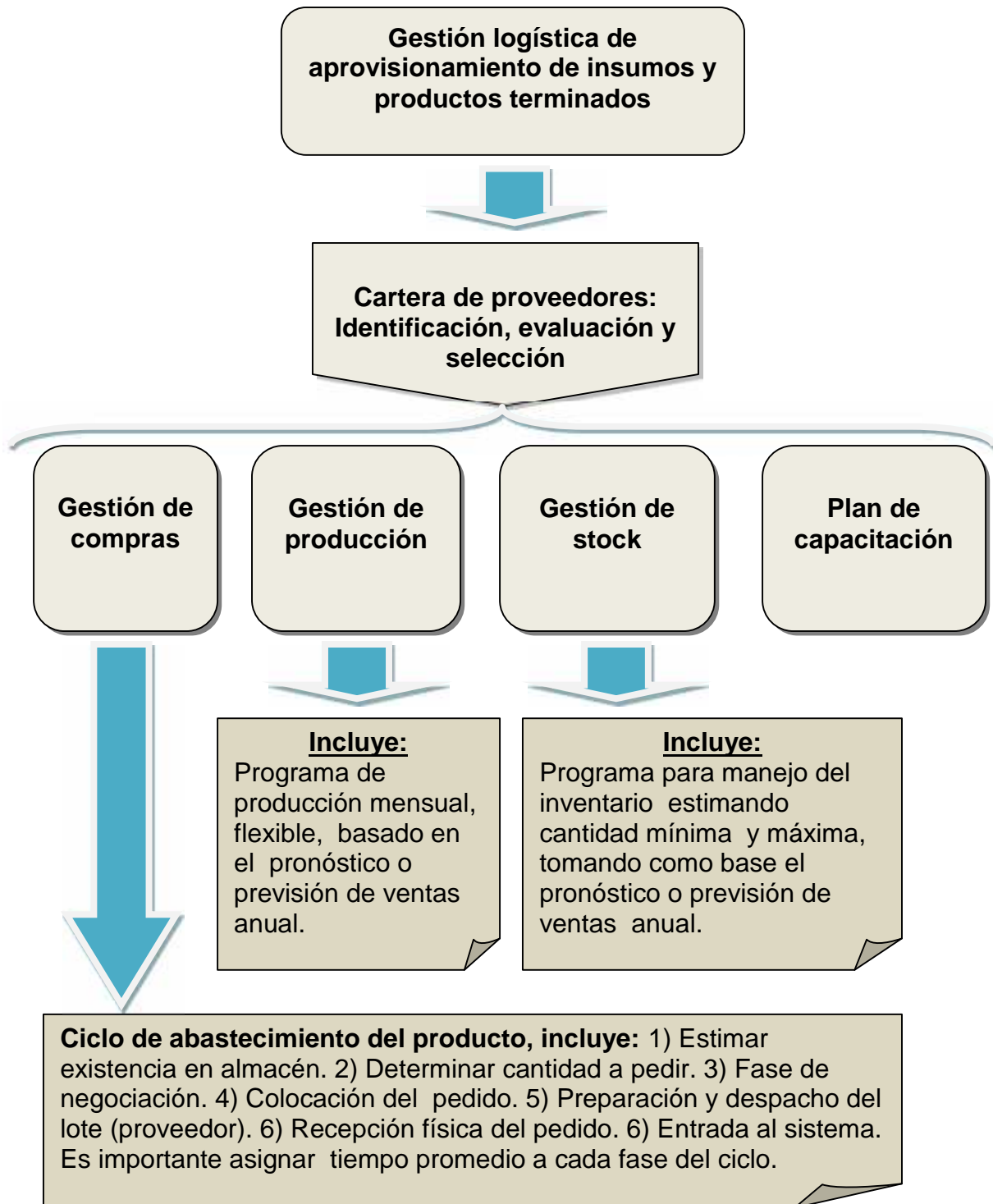
Estrategia:

- Desarrollar programas de capacitación.

Tácticas:

- Hacer acuerdos con una empresa de capacitación local.
- Evaluar los cursos disponibles vinculados a negociaciones, productividad, manejo de inventarios y otros vinculados al área de compras, producción y gestión de inventarios.
- Motivar al personal para que asuman el compromiso de capacitarse como una meta o desafío personal.

Gráfico 4. Esquema de la gestión logística de aprovisionamiento.



Fuente: Elaboración propia.

c) Gestión logística de distribución física del producto, incluye: transporte y almacenamiento.

Objetivo propuesto:

- Crear un mapa o árbol de distribución que facilite la dispersión correcta de los productos hacia cada uno de los puntos de ventas que tiene la empresa..

Estrategia:

- Estimar la venta porcentual que manejan los centros de distribución de cada uno de los productos.

Descripción de la estrategia:

- Tomando como base el pronóstico de ventas anual, la estrategia se fundamenta en determinar qué porcentaje se comercializará en cada centro de distribución del volumen total que se estima vender en el año de cada producto en particular. Esta estrategia permitirá que se coloque en cada punto de ventas, justo a tiempo, la cantidad correcta de cada producto que se va a vender en ese centro de distribución.

Tácticas:

- Tomar como guía el pronóstico o previsión de venta anual.
- Plan y pronóstico de ventas debe ser socializado con la persona encargada de producción y la persona de distribución.
- Coordinar con ventas para las estimaciones.
- En la última semana de cada mes colocar en el punto de venta el volumen de producto a vender en el mes siguiente.

Estrategia:

- Clasificar los productos en función del movimiento y la época del año en que tienen mayor flujo de salida.

Descripción de la estrategia:

- Mediante esta estrategia, la empresa produce y coloca en los puntos de ventas los productos que realmente van a tener salida en el futuro inmediato, optimizando con esto espacio y costos adelantados por concepto de producción y transporte de producto.

Tácticas:

- Los productos de temporada colocarlos en los puntos de ventas con dos semanas de antelación al inicio de temporada.
- Productos de temporada producirlo ajustando estrictamente a la demanda del momento para evitar pérdida por inventarios fuera de temporada.

Objetivo propuesto:

- Establecer una logística para la gestión del transporte de mercancías desde la fábrica hasta los centros de distribución de la empresa.

Estrategia:

- Hacer un programa de rutas de viaje tomando en cuenta la ubicación de los centros de distribución y los volúmenes de ventas que manejan.

Descripción de la estrategia:

- El transporte de mercancías hasta los puntos de ventas en cualquier organización consume más del 50% del presupuesto asignado a distribución. En tal sentido, la dirección comercial de la empresa debe planificar la gestión del transporte con el más alto nivel de eficiencia, para lo cual tiene que programar las rutas de viaje para evitar improvisaciones que acarreen con costos agregados.

Tácticas:

- Dar prioridades de viaje a productos de clientes claves.
- Cargar a máxima capacidad el camión.
- Evitar viajes a un solo punto de venta a media carga.

- En cargas para dos o más centros de distribución, hacer la entrega de los puntos más lejos primero.
- Utilizar las vías más cortas.
- Utilizar las vías menos congestionadas.

Objetivo propuesto:

- Crear una logística para la gestión de almacén o centro de distribución.

Estrategia:

- Mantener en todo momento productos necesarios para satisfacer las necesidades del cliente.

Descripción de la estrategia:

- Los centros de distribución deben tener el inventario adecuado de todos los productos para asegurar que no se pierdan ventas por falta de abastecimiento. No se puede vender lo que la empresa no tiene, de modo que esta estrategia de mantener existencia apropiada en los centros de distribución debe ser tomada muy en cuenta por los encargados de almacenes. Los encargados de los centros de distribución deben coordinar con la persona encargada de la distribución física la reposición de los inventarios, así como también las ventas ocasionales no contempladas en el pronóstico.

Tácticas:

- Chequear diariamente las existencias.
- Coordinar con la persona encargada de la distribución física de los productos.
- Ajustar los pedidos a las rutas de viajes establecidas por transportes.
- Colocar el pedido a tiempo.
- Evitar desabastecimientos.
- Mantener los productos separados por familia para facilitar el manejo y el despacho.

Estrategia:

- Manejar el mínimo de mercancías deterioradas e implementar normas de Higiene y Seguridad

Descripción de la estrategia:

- El deterioro de mercancías es un riesgo que siempre estará presente durante todo el proceso de almacenamiento del producto, sin embargo las pérdidas por esta causa se pueden manejar en niveles mínimos si el personal que custodia el producto en cada etapa de la cadena de distribución agrega valor en este sentido. En ese orden, los encargados deben asegurar que los productos estén almacenados en condiciones adecuadas, separados por tipos de productos, que se despachen primero los lotes más antiguos y que el estibado en los camiones sea adecuado.

Tácticas:

- No manejar sobre inventario.
- Chequear diariamente el estado físico de las existencias.
- Tener una lista de chequeo para la recepción y entrega de mercancías.
- Utilizar sistema inventario primero entrar primero en salir.
- Utilizar tramos para colocar los productos.
- Mantener la organización, limpieza e higiene en el centro de distribución.

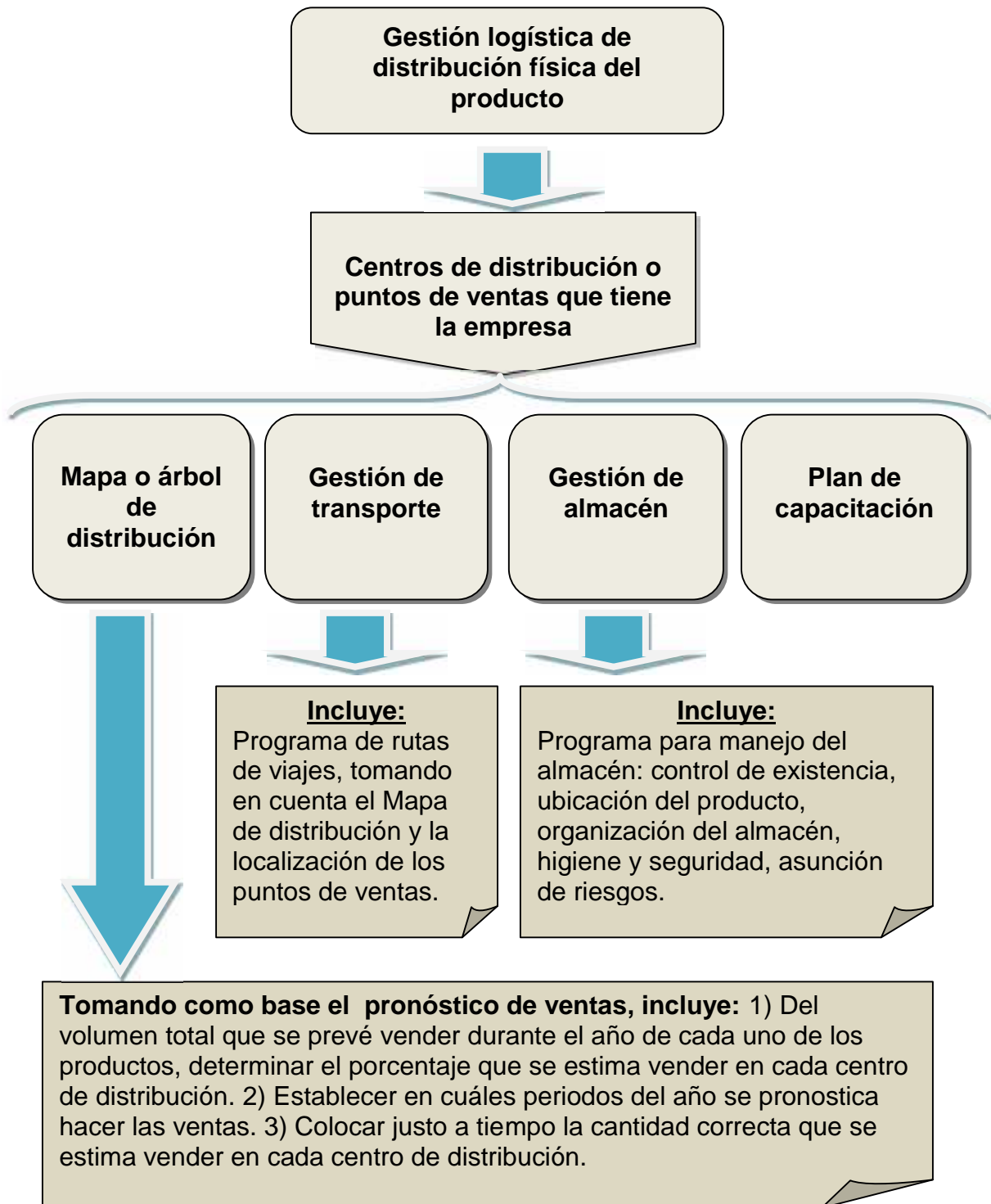
Estrategia:

- Desarrollar programas de capacitación.

Tácticas:

- Hacer acuerdos con una empresa de capacitación local.
- Evaluar los cursos disponibles sobre logística de transportación y manejo de almacenes.
- Motivar al personal para que asuman el compromiso de capacitarse como una meta o desafío personal.

Gráfico 5. Esquema de la gestión logística de distribución física del producto



Fuente: Elaboración propia.

d) Gestión logística de servicio al cliente.

Objetivo propuesto:

- Establecer una logística de gestión de calidad en el servicio al cliente.

Estrategia

- Tratar al cliente como lo que es, el protagonista del negocio.

Descripción de la estrategia:

- El cliente es el protagonista principal de la empresa, de manera que todas las estrategias de la organización deben girar en torno a que este reciba un producto de alta calidad y que se sienta más que conforme con el servicio dispensado durante todo el proceso de adquisición del producto, que comienza desde que el cliente toma la decisión de visitar las instalaciones hasta que se llena de satisfacción al utilizar el producto. No basta que el producto intrincadamente sea de calidad, de hecho prácticamente todas las empresas ofrecen este tipo de bien, lo que realmente hace la diferencia es la calidad del servicio.

Tácticas:

- Hacer sentir al cliente importante.
- Recibir al cliente con una sonrisa agradable siempre.
- No esperar que el cliente tenga la necesidad de solicitar asistencia.
- Identificar las necesidades del cliente.
- Ofertarle al cliente lo que realmente necesita.
- Despedir al cliente con amabilidad, manifestando siempre de que espera nuevamente su visita.

Estrategia

- Estructuración de una cartera de cliente.

Descripción de la estrategia:

- Esta estrategia consiste en segmentar a los clientes a fin de darle un servicio personalizado. Lo relevante de esta estrategia es el hecho de que permite identificar los clientes claves en función del consumo que genera durante el año a la empresa. A esos clientes claves la empresa, entre otras facilidades, debe ofrecerle un servicio preferencial en cuanto a tenerle siempre los productos que consumen justo a tiempo.

Tácticas:

- Segmentar el cliente por tipo de producto que consume, zona y vendedor que lo asiste.
- Tener registro del tiempo que tiene el cliente negociando con la empresa.
- Segmentar el cliente por el consumo promedio anual.
- Identificar cuentas claves.
- Identificar cliente de consumo de contado y de consumo a crédito.

Estrategia

- Estructuración de un programa de visita y seguimiento al cliente.

Descripción de la estrategia:

- Mediante esta estrategia la empresa le da seguimiento al cliente durante todo el proceso: desde antes de la compra hasta que el cliente utiliza el producto. Es fundamental que la empresa recoja la impresión del cliente una vez consume el producto porque es lo que garantiza la recompra.

Tácticas:

- Visitar al cliente de manera sistemáticamente.
- Visitar los clientes no siempre con la intención de realizar una venta.
- Identificar las necesidades del cliente, no crearle necesidades por realizar una venta.
- Ayudar al cliente a identificar sus necesidades y a realizar su pedido.
- Negociar con el cliente productos que realmente le agreguen valor.
- Seguimiento postventa al cliente.

Objetivo:

- Crear una logística de gestión de relaciones y fidelización del cliente.

Estrategia:

- Estructuración de un programa enfocado en retener los clientes actuales y atraer nuevos.

Descripción de la estrategia:

- Mediante la implementación de esta estrategia, la empresa se enfoca en mantener los clientes actuales primero y luego se dedica a conquistar nuevos clientes. Es más factible en término económico para la empresa cuidar los clientes que tiene disponibles que empeñarse en buscar otros. Además, un cliente leal es el mejor promotor que puede tener la organización.

Tácticas:

- Hacer negociaciones con el cliente ganar-ganar.
- Elaborar tarjeta de fidelización.
- Hacer sentir al cliente parte de la empresa.
- Tomar nota de productos sin existencia y que el cliente solicita, para entregarlo a domicilio cuando llegue, siempre que sea en la ciudad.
- Contactar al cliente siempre, luego de hacer su compra para asegurar su satisfacción.
- Llevar registro fiable sobre devoluciones y el motivo de las mismas.
- Llevar registro de las quejas del cliente y darle fiel seguimiento.

Estrategia:

- Desarrollar programas de capacitación.

Descripción de la estrategia:

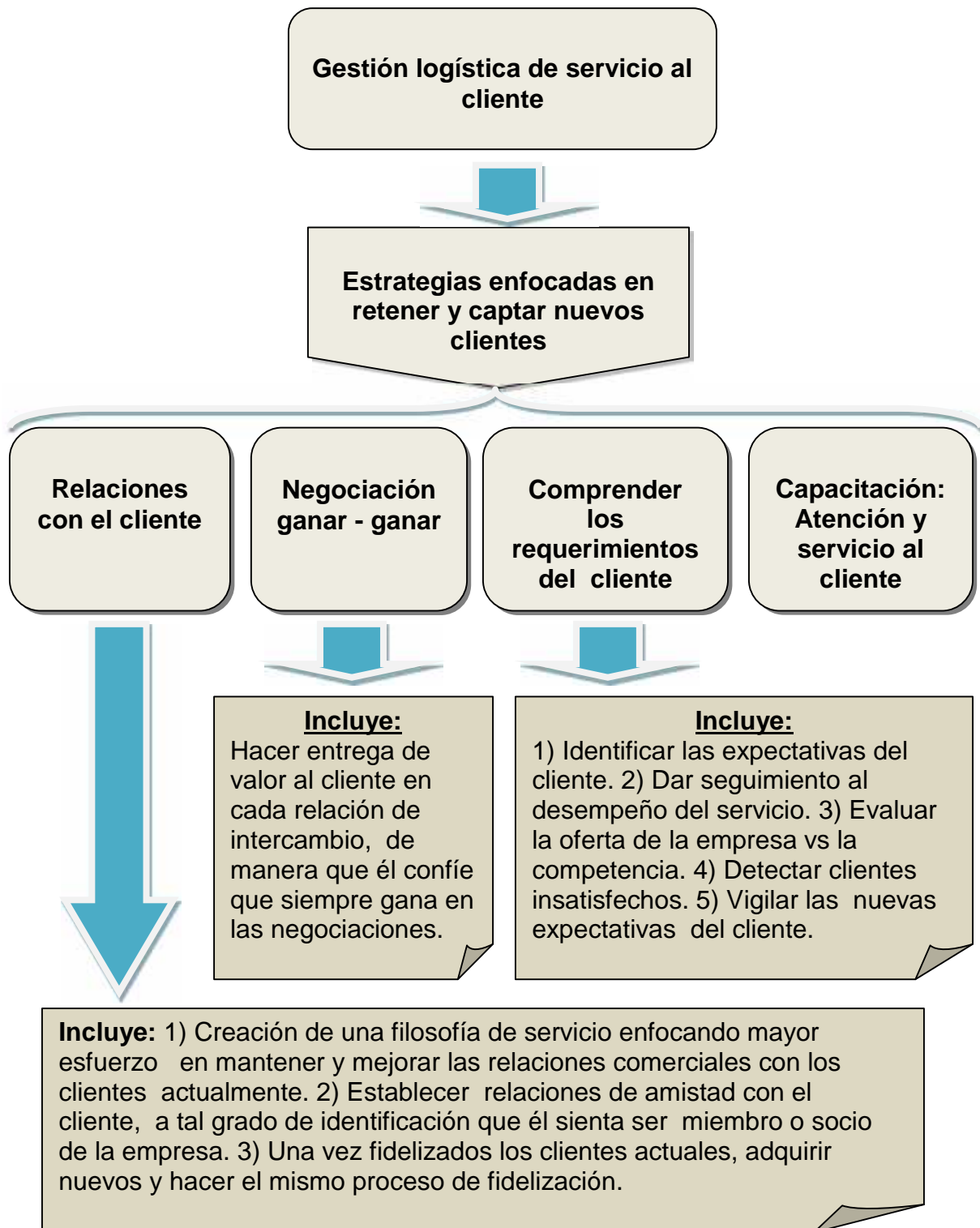
- Desarrollar cursos sobre servicios al cliente es fundamental para la organización puesto que los usuarios del producto son la razón de ser del negocio, sin clientes no hay empresa. En este sentido, hay que implementar programas de

capacitación al personal en cuanto al servicio y atención al cliente, de manera permanente, para que estos se mantengan siempre comprando los productos.

Tácticas:

- Hacer acuerdos con una empresa de capacitación local.
- Evaluar los cursos disponibles sobre servicio y atención al cliente, comportamiento del consumidor y otros.
- Motivar al personal para que asuman el compromiso de capacitarse como una meta o desafío personal.

Gráfico 6. Esquema de la gestión logística de servicio al cliente



Fuente: Elaboración propia.

3.4 Plan operativo

A continuación se detalla el plan operativo para la implementación de la propuesta.

Tabla 41. Plan operativo.

No.	Actividad	Objetivo	Responsable	Participantes	Fecha de inicio	Fecha de término	Indicador de gestión
1	Socializar la propuesta a nivel gerencial.	Dar a conocer el plan logístico de distribución a los altos ejecutivos de la empresa.	Analista	Personal del nivel gerencial de la empresa.	8/12/2016	8/12/2016	Asistencia del 100% del personal de la Alta gerencia. Comprensión de la propuesta.
2	Socializar la propuesta al personal operativo de la empresa.	Dar a conocer el plan logístico de distribución a los empleados del nivel operativo de la empresa.	Analista	Personal del nivel operativo de la empresa.	9/12/2016	9/12/2016	Asistencia del 100% del personal operativo. Comprensión de la propuesta.

Fuente: Elaboración propia.

3.5 Recursos necesarios para la gestión de la propuesta

Recursos necesarios para llevar a cabo la ejecución del plan logístico de distribución comercial en la empresa:

3.5.1 Recursos Humanos

En la implementación del plan logístico de distribución participarán de manera interactiva todo el personal de la empresa. La finalidad es que el capital humano se sienta identificado con la propuesta de mejora y de esa manera se minimiza la posibilidad de que haya algún tipo de rechazo al cambio. Para guiar la propuesta, el analista se auxiliará de los encargados de las diferentes áreas de la empresa; así como también, necesitará los servicios particulares de una persona que le auxilie en la digitación de documentos y un chofer que lo transporte hacia los diferentes centros de distribución que tienen la empresa en el interior del país.

3.5.2 Recursos Tecnológicos

Como recursos tecnológicos, para la implementación de la propuesta se requiere tener disponible computadora, fotocopiaras, impresora, proyector y memoria UCB. No es necesario incluir ningún tipo de programa especial de cómputos puesto que la empresa tiene instalado un sistema que tiene las herramientas que se requieren para el control del Plan logístico de distribución.

3.5.3 Recursos Financiero

En la tabla 43, se muestra el presupuesto que se requiere para la implementación de la propuesta.

Tabla 42. Presupuesto.

Presupuesto de inversión para la implementación del Plan Logístico de Distribución		
No.	Descripción	Costo RD\$
1	Gastos de personal y socialización del Plan al personal de la empresa	125,000.00
2	Equipos y accesorios	75,000.00
3	Material gastables diversos	18,000.00
4	Alquiler de vehículo	10,000.00
5	Combustible	8,000.00
6	Viáticos	5,000.00
7	Refrigerios	3,000.00
8	Imprevistos	10,000.00
9	Impuestos	45,720.00
	TOTAL	299,720.00

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 43. Cuadro de Mando Integral.

Objetivos	Estrategias	Tácticas	Tiempo	Responsable
Crear las directrices para la planificación y pronóstico o previsión de las ventas anual de la empresa Servicios Torres Corporán.	Diseñar un plan y pronóstico de venta anual.	Estimar la cuota actual de la empresa en el mercado.	44 horas laborables	Gerente de ventas
		Estimar el potencial de la empresa en el mercado.	44 horas laborables	Gerente de ventas
		Consultar las intenciones de compra de los clientes.	44 horas laborables	Ejecutivo de ventas
		Consultar a los vendedores.	8 horas laborables	Gerente de ventas
		Tomar como referencia los datos históricos de la empresa, el promedio de las ventas de los últimos tres a cinco años.	8 horas laborables	Gerente de ventas
		Considerar la capacidad de producción de la empresa.	8 horas laborables	Encargado de producción.
		Clasificar los productos por su aporte individual a los ingresos totales de la	Identificar el 10% o 15% de los productos que aportan entre el 60 y 70% de los ingresos a la empresa.	8 horas laborables

	empresa (productos claves).	Dar prioridad a los productos claves en todas las etapas del proceso de distribución.	Siempre	Todos los depto. de la cadena de distribución
		Asociar los productos claves al cliente o usuario final que lo demanda.	8 horas laborables	Gerente de ventas
		Cuidar la existencia de materias primas y materiales en un 100% de los productos claves, a fin de que no haya desabastecimientos de los mismos por falta de insumos.	Siempre	Encargado de producción.
		Cuidar la existencia de los productos claves en los puntos de ventas en un 100%, a fin de no perder ventas de estos productos por desabastecimientos.	Siempre	Encargado de distribución
		Asignar un representante de ventas para que maneje las cuentas claves.	44 horas laborables	Gerente de ventas

		Dar seguimiento especial a los clientes de cuentas claves.	Siempre	Ejecutivo de ventas
	Estructuración de un presupuesto de ventas anual.	Presupuesto a corto plazo, no mayor de un año calendario.	44 horas laborables	Gerente de ventas/Depto. de ventas
		Realizable, lo más real posible.	Siempre	Gerente de ventas/Depto. de ventas
		Objetivos de ventas factibles de ser alcanzables en el periodo establecido y medibles.	Siempre	Gerente de ventas/Depto. de ventas
		Estrategias y tácticas de ventas claras, precisas y medibles.	Siempre	Gerente de ventas/Depto. de ventas
		Flexible, de modo que se pueda ir ajustando en función de la tendencia del mercado.	Siempre	Gerente de ventas/Depto. de ventas
		Tomar como referencia los datos históricos de la empresa, promedio de los últimos 3-5 años, en	Siempre	Gerente de ventas/Depto.

		combinación con la tendencia del mercado.		de ventas
		Hacer revisiones cada mes para evaluar las variaciones.	8 horas laborables	Gerente de ventas
		Tomar notas y llevar registros fiables de las causas que originaron las variaciones cada mes.	8 horas laborables	Gerente de ventas
	Realizar estudios periódicos de mercado.	Estudios sencillos y prácticos que muestren la realidad del momento y la tendencia del mercado.	44 horas laborables	Gerente de ventas/Depto. de ventas
		Reclutar estudiantes universitarios para recolectar los datos y abaratar costos.	24 horas laborables	Depto. de Recursos Humanos
		Medir el crecimiento de la empresa en el mercado con relación a periodos anteriores.	8 horas laborables	Gerente de ventas
		Medir el posicionamiento del producto con relación a periodos anteriores.	8 horas laborables	Gerente de ventas

	Desarrollar programas de capacitación.	Hacer acuerdos con una empresa de capacitación local.	44 horas laborables	Depto. de Recursos Humanos
		Evaluar los cursos disponibles vinculados a ventas, mercadeo y otros relacionados con negocios.	44 horas laborables	Depto. de Recursos Humanos
		Motivar al personal para que asuman el compromiso de capacitarse como una meta o desafío personal.	Siempre	Depto. de Recursos Humanos
Establecer una logística de compra para el abastecimiento de las materias primas y los materiales de producción en la cantidad correcta, en el tiempo justo a un costo competitivo.	Estructurar una cartera de proveedores.	Identificar los proveedores potenciales.	44 horas laborables	Encargado de compras
		Depurar y seleccionar los proveedores calificados.	8 horas laborables	Encargado de compras
		Clasificar los proveedores.	8 horas laborables	Encargado de compras
		Hacer una lista con los proveedores calificados.	8 horas laborables	Encargado de compras
		Actualizar el listado de proveedores	Siempre	Encargado de

		periódicamente.		compras
Planificación del ciclo de abastecimiento de cada una de las materias primas y los materiales de producción.		Estimar nivel de inventario mínimo y máximo que debe haber en fábrica de los insumos.	8 horas laborables	Encargado de compras
		Estimar el tiempo de gestión del pedido a lo interno de la empresa.	8 horas laborables	Encargado de compras
		Determinar tiempo que toma el proveedor para entregar el pedido en fábrica una vez recibe la orden.	8 horas laborables	Encargado de compras
		Determinar el tiempo en que la materia prima o el material está disponible en el sistema una vez se recibe físico en planta.	8 horas laborables	Encargado de producción
		Actualizar las informaciones periódicamente.	Siempre	Encargado de compras
	Formalización de alianza estratégica con los proveedores para obtener mejores precios y otros beneficios marginales.		Acuerdos de volumen promedio de compra por periodos establecidos para obtener rebajas en precio.	Ocasional
		Acuerdos de colocación de orden de compra global y que las entregas se realicen de manera	Ocasional	Encargado de compras/Enc.

		parcial.		de producción
	Hacer negociaciones de relaciones con los proveedores buscando calidad del producto y lealtad.	Utilizar la técnica de negociación ganar- ganar.	Siempre	Encargado de compras
		Suministrar al proveedor las informaciones que sean necesarias sobre los requerimientos de la fábrica con respecto a los insumos que abastece.	Siempre	Encargado de producción
		Mantener informado al proveedor sobre los cambios generados en la fábrica y que guardan relación con el insumo que abastece.	Ocasional	Encargado de producción
		Conseguir que el proveedor mantenga informado a la empresa sobre cualquier cambio en sus instalaciones que puedan afectar el suministro.	Ocasional	Encargada de compras
Crear una logística de producción que integre el plan de fabricación mensual con el pronóstico anual de	Estructuración de programas de producción vinculados al pronóstico o previsión de ventas anual.	Ajustar la producción diaria de la planta al plan mensual.	Siempre	Encargado de producción
		Dar prioridad a los pedidos de productos claves.	Siempre	Encargado de

ventas de la empresa.				producción
		Capacidad de diversificación de lotes en función de los requerimientos del cliente.	Siempre	Encargado de producción
		Producir con un mes de antelación los productos de temporadas que requieren tener stock.	Ocasional	Encargado de producción
Establecer una logística de gestión de stock para las materias primas, materiales y productos terminados.	Estimar volumen mínimo y máximo de cada una de las materias primas y de los materiales de producción que se debe tener en planta.	Asignar una persona con conocimiento de negociación para que maneje las compras.	44 horas laborables	Depto. de Recursos Humanos
		El encargado de producción debe ser custodio del nivel de stock.	Siempre	Encargado de producción
		Hacer revisiones de stock semanal e informar a la gestora de compras.	Siempre	Encargado de producción/Enc. almacén
		Productos de temporadas manejar niveles bajos de stock.	Siempre	Encargado de producción
	Desarrollar programas de capacitación.	Hacer acuerdos con una empresa de capacitación local.	Ocasional	Depto. de Recursos

				Humanos
		Evaluar los cursos disponibles vinculados a negociaciones, productividad, manejo de inventarios y otros relacionados al área de compras, producción y gestión de inventarios.	Ocasional	Depto. de Recursos Humanos
		Motivar al personal para que asuman el compromiso de capacitarse como una meta o desafío personal.	Siempre	Depto. de Recursos Humanos
Crear un mapa o árbol de distribución que facilite la dispersión correcta de los productos hacia cada uno de los puntos de ventas que tiene la empresa.	Estimar la venta porcentual que manejan los centros de distribución de cada uno de los productos.	Tomar como guía el pronóstico o previsión de venta anual.	Siempre	Encargado de distribución
		Plan y pronóstico de ventas debe ser socializado con la persona encargada de producción y la persona de distribución.	Siempre	Gerente de ventas
		Coordinar con ventas para las estimaciones.	Siempre	Encargado de distribución
		En última semana de cada mes	Siempre	Encargado de

		colocar en el punto de venta el volumen de producto a vender en el mes siguiente.		distribución
	Clasificar los productos en función del movimiento y la época del año en que tienen mayor flujo de salida.	Los productos de temporada colocarlos en los puntos de ventas con dos semanas de antelación al inicio de temporada.	Siempre	Encargado de distribución
		Productos de temporada producirlo ajustando estrictamente a la demanda del momento para evitar pérdida por inventarios fuera de temporada.	Siempre	Encargado de producción
Establecer una logística para la gestión del transporte de mercancías desde la fábrica hasta los centros de distribución de la empresa.	Hacer un programa de rutas de viaje tomando en cuenta la ubicación de los centros de distribución y los volúmenes de ventas que manejan.	Dar prioridades de viaje a productos de clientes claves.	Siempre	Encargado de transporte
		Cargar a máxima capacidad el camión.	Siempre	Supervisor de producción/Enc. de almacén
		Evitar viajes a un solo punto de venta a media carga.	Siempre	Encargado de transporte
		En cargas para dos o más centros	Ocasional	Transportista

		de distribución, hacer las entrega de los puntos más lejos primero.		
		Utilizar las vías más cortas.	Ocasional	Encargado de transporte/Transportista
		Utilizar las vías menos congestionadas.	Siempre	Encargado de transporte/Transportista
Crear una logística para la gestión de almacén o centro de distribución.	Mantener en todo momento productos necesarios para satisfacer las necesidades del cliente.	Chequear diariamente las existencias	Siempre	Encargado de almacén
		Ajustar los pedidos a las rutas de viajes establecidas por transportes.	Siempre	Encargado de almacén
		Colocar el pedido a tiempo.	Siempre	Encargado de almacén
		Evitar desabastecimientos	Siempre	Encargado de distribución/Enc. almacén
		Mantener los productos separados por familia.	Siempre	Encargado de almacén

	Manejar el mínimo de mercancías deterioradas e implementar normas de Higiene y Seguridad	No manejar sobre inventario	Siempre	Encargado de distribución/Enc. almacén
		Utilizar sistema inventario primero entrar primero en salir.	Siempre	Encargado de almacén
		Utilizar tramos para colocar los productos.	Siempre	Encargado de almacén
		Mantener la organización, limpieza e higiene en el centro de distribución.	Siempre	Encargado de almacén
		Señalizar las áreas y tener equipos para manejo de emergencias.	Siempre	Encargado de mantenimiento
		Proporcionar equipos de seguridad al persona.	Siempre	C/Encargado de depto.
		Desarrollar programas de capacitación.	Hacer acuerdos con una empresa de capacitación local.	Ocasional
		Evaluar los cursos disponibles sobre logística de transportación y	Ocasional	Depto. de Recursos

		manejo de almacenes.		Humanos
		Motivar al personal para que asuman el compromiso de capacitarse como una meta o desafío personal.	Siempre	Depto. de Recursos Humanos
Establecer una logística de gestión de calidad en el servicio al cliente.	Tratar al cliente como lo que es, el protagonista del negocio.	Hacer sentir al cliente importante.	Siempre	C/persona en la organización
		Recibir al cliente con una sonrisa agradable siempre.	Siempre	C/persona en la organización
		No esperar que el cliente tenga la necesidad de solicitar asistencia.	Siempre	C/persona en la organización
		Identificar la necesidades del cliente.	Siempre	C/persona en la organización
		Ofertarle al cliente lo que realmente necesita.	Siempre	C/persona en la organización
		Despedir al cliente con amabilidad, manifestando de que espera nuevamente su visita.	Siempre	C/persona en la organización
	Estructuración de una	Segmentar el cliente por tipo de	24 horas	Gerente de

	cartera de cliente	producto que consume, zona y vendedor que lo asiste.	laborables	ventas
		Tener registro del tiempo que tiene el cliente negociando con la empresa	24 horas laborables	Gerente de ventas
		Segmentar el cliente por el consumo promedio anual	44 horas laborables	Gerente de ventas
		Identificar cuentas claves	8 horas laborables	Gerente de ventas
		Identificar cliente de consumo de contado y de consumo a crédito	44 horas laborables	Ejecutivo de ventas
	Estructuración de un programa de visita y seguimiento al cliente	Visitar al cliente de manera sistemáticamente.	Siempre	Ejecutivo de ventas
		Visitar los clientes aunque no sea con la intención de realizar una venta.	Siempre	Ejecutivo de ventas
		Identificar las necesidades del cliente, no crearle necesidades por realizar una venta.	Siempre	Ejecutivo de ventas
		Ayudar al cliente a identificar sus	Siempre	Ejecutivo de

		necesidades y a realizar su pedido.		ventas
		Negociar con el cliente productos que realmente le agreguen valor.	Siempre	Ejecutivo de ventas
		Seguimiento postventa al cliente	Siempre	Ejecutivo de ventas
Crear una logística de gestión de relaciones y fidelización del cliente.	Estructuración de un programa enfocado en retener los clientes actuales y atraer nuevos.	Hacer negociaciones con el cliente ganar-ganar.	Siempre	Ejecutivo de ventas
		Elaborar tarjeta de fidelización	30 días	Gerente de ventas
		Hacer sentir al cliente parte de la empresa.	Siempre	C/persona en la organización
		Tomar nota de productos sin existencia y que el cliente solicita, para entregarlo a domicilio cuando llegue, siempre que sea en la ciudad.	Siempre	Encargado de almacén
		Contactar al cliente luego de hacer su compra para asegurar su satisfacción.	Siempre	Ejecutivo de ventas
		Llevar registro fiable sobre	Siempre	Ejecutivo de

		devoluciones y el motivo de las mismas.		ventas
		Llevar registro de las quejas del cliente y darle fiel seguimiento.	Siempre	Ejecutivo de ventas
		Impartir al menos dos capacitaciones al año sobre gestión de servicio al cliente.	6 horas	Depto. de Recursos Humanos
	Desarrollar programas de capacitación.	Hacer acuerdos con una empresa de capacitación local.	Ocasional	Depto. de Recursos Humanos
		Evaluar los cursos disponibles sobre servicio y atención al cliente, comportamiento del consumidor y otros.	Ocasional	Depto. de Recursos Humanos
		Motivar al personal para que asuman el compromiso de capacitarse como una meta o desafío personal.	Siempre	Depto. de Recursos Humanos

A manera de síntesis: tomando como base las informaciones que arrojó la investigación llevada a cabo a lo interno y externo de la organización, se estructuró un análisis FODA para identificar las problemáticas puntuales que están afectando la empresa, específicamente en las funciones claves de distribución: compra y ventas, transporte, almacenamiento, gestión de inventarios y la gestión de servicio al cliente; así como también, para evaluar el impacto que estas problemáticas han estado ocasionando en la misma. En ese sentido, se propone un plan logístico que tienen como objetivo general, organizar la distribución de los productos que comercializa la empresa servicios Torres Corporán, de manera que estos estén disponibles para el usuario final en el lugar correcto, en la cantidad adecuada, en el momento oportuno y en tiempo justo al menor costo. La propuesta de mejora incluye la intervención en las siguientes funciones claves de distribución: *Gestión logística de venta*, incluye el Plan y pronóstico de venta anual, donde se ponderan estrategias y tácticas que tienen que ver con la planificación y previsión de las ventas; *Gestión logística de aprovisionamiento de materias primas, materiales y productos terminados*, incluye la gestión de compra, producción y la gestión de stock; *Gestión logística de distribución física del producto*, permite crear las facilidades para hacer llegar el producto terminado desde la fábrica hasta los centros de distribución que tiene la empresa o directamente al cliente. Incluye la gestión del transporte, almacenamiento del producto terminado y un mapa o árbol de distribución para la dispersión efectiva de cada uno de los productos al lugar correcto y en la cantidad adecuada, tomando como base el pronóstico de ventas anual; *Gestión logística del servicio al cliente*: la empresa debe conocer como servir al cliente para satisfacer sus necesidades a un nivel superior a la competencia. Incluye la calidad del servicio, relaciones y fidelización del cliente.

Se contempla además, el plan operativo, los recursos humanos, tecnológicos y los recursos financieros que se necesitan para la implementación del plan logístico de distribución comercial propuesto. Finalmente, se presenta el cuadro de mando integral donde se hace un sumario de la propuesta.

CONCLUSIONES

Haciendo un análisis histórico, se puede ver que el comercio es una actividad que surgió en la antigüedad, y que ha ido evolucionando a la par con el desarrollo económico. Es precisamente ahí que los comerciantes de la época comienzan a percibir la necesidad y la importancia de conectar el producto con los consumidores, dando los primeros pasos de esa manera a lo que se conoce en el siglo XXI como *distribución comercial*.

La distribución comercial tiene como objetivo básico colocar el producto al alcance del cliente o consumidor final, a un costo que permita rentabilidad para el productor y al mismo tiempo un precio que sea asequible o competitivo para el comprador.

La complejidad del sector industrial, la alta competitividad en que conviven las empresas, sumado a la amplísima gamas de alternativas que tienen los consumidores por el impacto creciente que ejerce la globalización en los mercados; obliga a la empresa Servicios Torres Corporán y demás organizaciones, a rediseñar las diferentes vías y los métodos que vienen utilizando en la tarea de hacer llegar el producto al consumidor, de manera que resulte rentable para todos los involucrados en la cadena de distribución: *el cliente* que funge como el gran protagonista del proceso, y que a pesar de eso, no siempre resulta ser el más favorecido, siendo por lo general todo lo contrario; *los intermediarios* que, aunque son los más beneficiados del proceso con el negocio de la compra y ventas de mercancías, hay que saber que de una manera u otra añaden valor al proceso de distribución en sí; y por último está *el productor*, que aunque es el armador y gestor del proceso de distribución, generalmente carga con menos rentabilidad que los intermediarios.

Los canales de distribución, son esas vías en las que se apoyan las empresas para conectar el producto con el cliente; o sea, para llevar a cabo la tarea de distribución. Por eso, la selección del canal de intermediación juega un rol trascendental en el proceso de dispersión del producto, puesto que una mala decisión en este sentido, puede desencadenar altísimos costos operativos, haciendo que el producto llegue al consumidor final a precio no competitivo. En ese sentido, es fundamenta hacer buenas

negociaciones con los intermediarios, basadas en la estrategia de integración ganar-ganar.

En función de la investigación que se llevó a cabo a lo interno y externo de la empresa y al análisis FODA emanado de ese estudio, se pudo contactar que el sistema de distribución que utiliza la empresa Servicios Torres Corporán es meramente informal, ya que para la dispersión física de sus productos no sigue ningún tipo de logística estructura.

Dentro de los hallazgos arrojados por el mismo estudio y que están afectando el proceso de distribución de la empresa se pueden citar: inexistencia de un plan y pronóstico de ventas anual; no se hace presupuesto anual de ingresos, gastos e inversión de capital; no se llevan a cabo estudios de mercado; desabastecimiento de materias primas y productos terminados por la causa anterior; falta de coordinación en la ejecución de las compras; dificultades en el transporte en cuanto a la coordinación de las rutas de viajes; deterioro de mercancías en el proceso de transporte desde la fábrica hasta los centros de distribución; desconocimiento de la capacidad de almacenamiento de los centros de distribución por parte de los intendentes de los mismos; conflictos en la toma de decisiones para el abastecimiento de los centros de distribución; recepción de mercancías sin previo conocimiento del encargado del centro; demoras en las entregas de productos a clientes intermediarios y usuarios finales; devoluciones de mercancías, falta de seguimiento postventas, carencia de registro o constancia escrita de las quejas y opiniones de los clientes para dar seguimiento y deterioro de mercancías en los centros de distribución. Todas estas problemáticas se han estado reflejando en una disminución significativa de las ventas, las utilidades, la imagen corporativa y el crecimiento de la empresa durante el periodo de operación que ha sido objeto de estudio, 2010-2015.

Tomando en cuenta, las problemáticas señaladas anteriormente, se diseñó un plan logístico que estructura de manera integral todas las funciones claves que intervienen en un proceso de distribución efectivo, el cual contempla: *Gestión logística de ventas*. Incluye la elaboración de un Plan y pronóstico de venta anual, donde se detallan una serie de estrategias y tácticas orientadas a la planificación, previsión y control de las ventas; *Gestión logística de aprovisionamiento de materias primas, materiales y*

productos terminados. Incluye la gestión de compra, producción y la gestión de stock. El aprovisionamiento de insumos y productos terminados es una de las funciones vitales en el proceso de distribución puesto que, de nada le sirve a la empresa hacer una buena planificación de ventas y tener un buen pronóstico si no hay productos terminados disponibles para entregar a los clientes; *Gestión logística para la distribución física del producto*. Contempla la estructuración de un mapa o árbol de distribución el cual permite saber qué cantidad de producto hay que distribuir durante el año, dónde hay que colocarlo y en qué momento justo debe estar el producto en el punto de ventas para que pueda ser adquirido por el cliente. Esta gestión incluye además, el transporte del producto hacia los centros de distribución o hasta el usuario final y la gestión de inventarios. Esta última juega un rol importante puesto que, un buen manejo del inventario evita que haya más productos que la demanda ocasionando costos marginales o existencia por debajo del consumo provocando pérdida de ventas; y *Gestión logística de servicio al cliente*. Se enfoca en que la empresa ofrezca a los clientes un servicio de calidad, estandarizado y diferenciado de la competencia, de manera que cada gestor en la cadena de distribución que interactúe con el cliente debe estar presto a brindarle un servicio satisfactorio. Otro aspecto importante que se contempla es que la organización desarrolle negociaciones de relaciones con los clientes, buscando lealtad y fidelidad en ellos.

BIBLIOGRAFIA

- Bradley, F., & Calderón, H. (2006). *Marketing Internacional* (Quinta edición ed.). Madrid: Pearson Prentice Hall.
- Cummings G., T., & Worley G., C. (2007). *Desarrollo organizacional y cambio* (Octava edición ed.). México: Cengage Learning.
- Díez de Castro, E. (2004). *Distribución Comercial* (Tercera edición ed.). Madrid: Mc Graw Hill.
- Díez de Castro, E., Armario Martín, E., Cruz Roche, I., Puelles Pérez, J. A., Navarro García, A., Oubiña Borbolla, J., y otros. (2004). *Distribución Comercial* (Tercera edición ed.). Madrid: Mc Graw Hill.
- Evans, J. R., & Lindsay, W. M. (2008). *Administración y control de la calidad* (Septima edición ed.). México: Cengage Learning.
- Martín, M., & Martínez, R. (2014). *Manual Práctico de Comercio Exterior* (Quinta edición ed.). España: FC editorial.
- Méndez Alvarez, C. E. (2011). *Metodología, Diseño y Desarrollo del Proceso de Investigación con Énfasis en Ciencias Empresariales* (Cuarta edición ed.). México: Limusa.
- Molinillo, S., Parra, F., Molina, J., Anaya, R., Vallespín, M., Díaz, J., y otros. (2014). *Distribución Comercial Aplicada* (Segunda edición ed.). Madrid: Esic Editorial.
- Ritman, L., Malhotra, M., & Krajewski, L. (2008). *Administración de Operaciones. Procesos y Cadena de Valor*. (Octava edición ed.). México: Pearson Prentice Hall.
- Servicios Torres Corporan, S. (2012). *Manual de Inducción de Empleados*. Santo Domingo, D.N.: Gamma.
- Torres, R. (23 de agosto de 2016). Informaciones generales de la empresa Servicios Torres Corporán, S.R.L. (T. C. Ayala, Entrevistador) Santo Domingo, D.N.
- Zeithaml, V. A., Bitner, M. J., & Gremler, D. D. (2009). *Marketing de Servicios* (Quinta edición ed.). México: Mc Graw Hill.

ANEXOS

ANEXO I

Encuesta para ser aplicada a empleados de la empresa

a. Cargo que desempeña en la empresa

Supervisor de almacén____

Encargado de producción____

Supervisor de producción____

b. Nivel académico

Bachiller____

Técnico____

Grado____

Posgrado____

c. Centro de distribución en el que labora

Santo Domingo____

La Santiago____

La Vega____

San Cristóbal____

d. De los productos que tiene la empresa ¿cuáles se comercializan en este centro de distribución?

Material gastable de oficina____

Libros____

Revistas____

Agendas____

Calendarios____

Tarjetas varias ____

Etiquetas industriales____

Panfletos industriales____

Letreros lumínicos____

Vallas publicitarias____

e. De cada producto que se comercializa en el centro de distribución ¿qué volumen de venta promedio al mes se genera, en miles de pesos (RD\$)?

Material gastable de oficina: Menos de 30___; 30 a 59___; 60 a 89___; 90 o más___

Libros: Menos de 30___; 30 a 59___; 60 a 89___; 90 o más___

Revistas: Menos de 30___; 30 a 59___; 60 a 89___; 90 o más___

Agendas: Menos de 30___; 30 a 59___; 60 a 89___; 90 o más___

Calendarios: Menos de 30___; 30 a 59___; 60 a 89___; 90 o más___

Tarjetas varias: Menos de 30___; 30 a 59___; 60 a 89___; 90 o más___

Etiquetas industriales: Menos de 30___; 30 a 59___; 60 a 89___; 90 o más___

Panfletos industriales: Menos de 30___; 30 a 59___; 60 a 89___; 90 o más___

Letreros lumínicos: Menos de 30___; 30 a 59___; 60 a 89___; 90 o más___

Vallas publicitarias: Menos de 30___; 30 a 59___; 60 a 89___; 90 o más___

f. ¿Cuál es la frecuencia de visita del camión al centro de distribución para reposición de inventarios?

Una vez al mes___

Dos veces al mes___

Tres veces al mes___

Más de tres veces al mes___

g. Al momento de llegar mercancía al centro de distribución ¿cómo califica usted la calidad en cuanto a las condiciones físicas en que llega la misma?

Excelente___

Muy buena___

Buena___

Regular___

Deficiente___

h. ¿Sabe usted cuál es la capacidad máxima de almacenamiento del centro de distribución?

Si___

No___

i. ¿Quién toma la decisión para la reposición del inventario en el centro de distribución?

Encargado de compras_____

Supervisor de almacén_____

Encargado de producción_____

Supervisor de producción_____

Encargado de ventas_____

Más de una persona _____

j. ¿Recibe usted producto sin haberlo solicitado?

Si_____

No_____

k. Si la respuesta anterior es afirmativa ¿con qué frecuencia?

Una vez al mes_____

Dos veces al mes _____

Tres veces al mes_____

Más de tres veces al mes _____

l. ¿Ha tenido usted quejas de los clientes por demora en la entrega del producto?

Si_____

No_____

m. ¿Ha recibido usted devoluciones de productos?

Si _____

No_____

n. Si la respuesta anterior es afirmativa ¿con qué frecuencia?

Una vez al mes_____

Más de una vez al mes _____

Cada tres meses _____

Cada seis meses _____

Una vez al año _____

o. ¿Ha notado baja en las ventas en el año 2015 vs años anteriores, tomando como punto de partida el año 2010?

Si ____

No ____

p. Si la respuesta anterior es afirmativa, de los aspectos que se indican a continuación ¿a cuál de ellos usted atribuye la baja en la venta?

Precio del producto ____

Nuevos competidores ____

Agresividad de la competencia ____

Competencia desleal ____

Pérdida de clientes ____

q. ¿Ha realizado la empresa estudio de mercado en el periodo 2010-2015?

Si ____

No ____

r. De las gestiones que se indican a continuación ¿cuál usted recomienda emprender para hacer más efectiva la distribución comercial en la empresa?

Transporte y difusión de la producción ____

Gestión de inventario y almacenamiento ____

Gestión de la información y servicio al cliente ____

Ampliar la cartera de producto y los canales de distribución ____

Gestión de compra y venta ____

ANEXO II

Encuesta para ser aplicada a clientes de la empresa

a. Tipo de cliente

Intermediario_____

Consumidor final_____

b. Localización del cliente

Santo Domingo_____

La Vega__

Santiago_____

San Cristóbal_____

c. ¿Por qué prefiere los productos de la empresa Servicios Torres Corporán?

Precio_____

Calidad_____

Entrega Rápida_____

Confianza_____

d. ¿Qué tiempo tiene utilizando los productos de la empresa Servicio Torres Corporán?

Menos de 1 año_____

De 1 a 5 años_____

De 6 a 10 años_____

Más de 11 años_____

e. ¿Con qué frecuencia compra los productos de la empresa Servicios Torres Corporán?

Semanal_____

Quincenal_____

Mensual_____

Trimestral_____

f. **¿Qué volumen de compra promedio realiza al mes en la empresa Servicios Torres Corporán en peso dominicano (RD\$)?**

Menos de 20,000.00_____

De 20,000.00 a 39,000.00_____

De 40,000.00 a 59,000.00_____

De 60,000.00 a 80,000.00_____

Más de 80,000.00_____

g. **¿Ha tenido usted intención de cambiar al proveedor Servicios Torres Corporán?**

Si _____

No_____

h. **¿Cómo califica el servicio recibido de la empresa Servicios Torres Corporán?**

Excelente_____

Muy bueno_____

Bueno_____

Regular_____

Deficiente_____

i. **¿Cómo evalúa el tiempo de entrega del producto en la empresa Servicios Torres Corporán?**

Excelente_____

Muy bueno_____

Bueno_____

Regular_____

Deficiente_____

j. **¿Ha tenido dificultad para localizar los puntos de ventas de la empresa Servicios Torres Corporán?**

Si_____

No_____

k. Al momento de solicitar un producto en la empresa Servicios Torres Corporán ¿ha encontrado lo que busca?

Siempre___

Casi siempre___

Ocasional ___

Muy ocasional ___

a. Luego de que usted adquiere el producto, ¿recibe usted seguimiento posventa por parte del personal de venta de la empresa Servicios Torres Corporán?

Si___

No___

ANEXO III

Entrevista I. Empleado de la empresa/Sub-Gerente general y administrativa.

- a) El plan logístico de distribución comercial en una empresa permite que ésta pueda conectar sus productos desde el punto de producción o fabricación hasta los lugares de consumo. ¿Cuentan ustedes con este tipo de plan en la empresa Servicios Torres Corporán? Detallar.

ANEXO IV

Entrevista II. Empleado de la empresa/Encargado de compras.

- a) El plan logístico de abastecimiento incluye el conjunto de actividades para la gestión de las materias primas, de manera que estén disponible en todo momento para el proceso productivo. ¿Cuentan ustedes con este tipo de plan de aprovisionamiento en la empresa Servicios Torres Corporán? Detallar.

ANEXO V



Vicerrectoría de Estudios de Posgrado

*Anteproyecto del Trabajo Final para optar por el título de
Maestría en el Programa de:*

Dirección Comercial

Título:

**“Diseño de un Plan Logístico de Distribución Comercial en la
empresa Servicios Torres Corporán, S.R.L. Santo Domingo, República
Dominicana, año 2016”.**

Sustentante:

Tomás C. Ayala de la Cruz. Matrícula: 2010-1852

Tutor:

Ivelisse Compres, MA, MBA, Msc

Santo Domingo, República Dominicana, 2016

1. Título

Diseño de un Plan Logístico de Distribución Comercial en la empresa Servicios Torres Corporán, S.R.L. Santo Domingo, República Dominicana, año 2016.

2. Planteamiento del problema

Servicios Torres Corporán, S.R.L es una empresa que pertenece al sector de las pequeñas y medianas empresas (PYME) en la República Dominicana, especializada en la producción y comercialización de materiales gastables para uso en oficinas, materiales de publicidad, libros de textos, libros de lecturas y productos afines. Inició sus operaciones en el año 1991, con la apertura de una oficina en la ciudad de Santo Domingo. Para mediado del año 2016, la empresa cuenta con varios centros de distribución ubicados en zonas estratégicas del país (Torres, 2016).

A pesar de tener un mayor número de puntos de atención y servicios al cliente, al evaluar el desempeño de las operaciones del año 2015, se aprecia que la compañía ha experimentado una baja significativa en las ventas y en las utilidades con relación a otros periodos pasados (Torres, 2016). En adición a que la competencia es mucho más agresiva que en años anteriores, hay que señalar que la empresa no cuenta con un método estructurado y bien definido para conectar de manera efectiva el producto con distribuidores y consumidores finales.

De continuar operando bajo las condiciones señaladas anteriormente, la empresa se arriesga a perder participación importante en el mercado, que se reflejaría de manera inmediata y progresiva en una disminución acelerada de las ventas y las utilidades al final del periodo fiscal. Aún más, de mantenerse esta situación, la empresa inclusive podría salir del mercado.

En tal sentido, bajo el escenario descrito, en la empresa Servicios Torres Corporán, S.R.L se obliga la implementación de un **Plan Logístico de Distribución Comercial** que le facilite colocar el producto al alcance del usuario final en cantidad óptima, en el lugar exacto, en el momento oportuno y en condiciones físicas adecuadas a un costo razonable.

2.1 Formulación del problema

¿En qué dimensión la no existencia de un Plan Logístico de Distribución Comercial efectivo, ha estado afectando las ventas, las utilidades, la imagen corporativa y el crecimiento de la empresa Servicios Torres Corporán, S.R.L; durante el periodo de operación 2010-2015?

2.2 Sistematización del problema

- a) ¿Cómo ha incidido en la producción, despacho de productos y satisfacción del cliente, la carencia de una logística de distribución comercial efectiva, en la empresa Servicios Torres Corporán, S.R.L. durante el periodo de operación 2010-2015?
- b) En cuanto al servicio, atención y satisfacción del cliente ¿cuál es el efecto que tiene para la organización operar bajo las directrices de una logística de distribución comercial estructurada?
- c) ¿Cuál ha sido el comportamiento de las ventas en la empresa Servicios Torres Corporán, S.R.L. durante el periodo de operación 2010-2015?
- d) ¿Qué información maneja la empresa Servicios Torres Corporán, S.R.L referente al mercado de su industria y las fluctuaciones que se han generado en el mismo en el periodo de operación 2010-2015?

3. Objetivos de la investigación

3.1 Objetivo general

Diseñar un Plan Logístico de Distribución Comercial en la empresa Servicios Torres Corporán, S.R.L.

3.2 Objetivos específicos

- a) Determinar las principales causas que han ocasionado el declive de las ventas en la empresa Servicios Torres Corporán, S.R.L., durante el periodo de operación 2010-2015.
- b) Identificar el impacto, en cuanto a competitividad, que ha causado la falta de una logística de distribución comercial estructurada para la empresa Servicios Torres Corporán, S.R.L, durante el periodo de operación 2010-2015.
- c) Formular un diagnóstico que muestre el desempeño operativo de la empresa Servicios Torres Corporán, S.R.L, en cuanto a la gestión de distribución de productos, durante el periodo de operación 2010-2015.
- d) Identificar las ventajas que representa para la empresa Servicios Torres Corporán, S.R.L operar bajo un sistema logístico de distribución comercial formal.
- e) Determinar las acciones, técnicas y procedimientos que deben encaminar los mandos directivos de la empresa Servicios Torres Corporán, S.R.L para estructurar un plan logístico de distribución comercial en el año 2016.

4. Justificación de la investigación

La distribución comercial permite a las empresas poner los productos o servicios que comercializan al alcance de los consumidores finales en cantidad adecuada, en el lugar preciso, en el momento oportuno y en las condiciones físicas adecuadas a un costo y tiempo competitivo (Molinillo, y otros, 2014). Para cualquier compañía, el producto es el motivo de intercambio a través del cual los directivos buscan alcanzar el objetivo fundamental de toda entidad con fines lucrativos: maximizar beneficios para los inversionistas y el bienestar de los empleados, satisfaciendo las exigentes necesidades de sus clientes (Martín & Martínez, 2014). Un cliente complacido y que esté dispuesto a repetir una compra en un establecimiento comercial, es aquel que recibe un producto en condiciones tales que exceda sus expectativas. Tomando en cuenta las afirmaciones de los expertos citados anteriormente, se puede aseverar con toda seguridad que la conexión producto-cliente, rol fundamental de la Distribución Comercial, es vital para garantizar las ventas y la rentabilidad de un negocio no importa su género. En ese sentido, las decisiones encaminadas a gestionar una distribución efectiva y sistemática del producto, resultan de gran valía para las organizaciones y por ende, para la empresa objeto de estudio Servicios Torres Corporán, S.R.L.

Hay que señalar que el concepto de valor de un producto, debe considerarse no sólo en función de los beneficios que este aporta tomando en cuenta sus atributos intrínsecos; sino, que también se debe ponderar qué tan oportuno le llega al consumidor final para la solución de un problema (Martín & Martínez, 2014). Otro punto importante con respecto al manejo del producto es el hecho de que el aspecto físico del mismo es en lo primero que repara el cliente y es fundamental en la toma de decisión para adquirirlo o no. Todos estos aspectos son roles trascendentales de la distribución comercial de una empresa.

La empresa Servicios Torres Corporán, S.R.L. cuenta con una amplia cartera de productos variados para uso en oficinas, un capital humano altamente calificado y varios puntos de atención y servicios al cliente esparcidos estratégicamente en zonas importantes del país (Torres, 2016).

A todo esto, para que esta empresa continúe manteniendo su competitividad en el mercado, es de suma importancia que estructure un sistema de distribución efectivo de sus productos diseñando un **Plan Logístico de Distribución Comercial**. No hacerlo, esta debilidad podría implicarle una desfavorable imagen corporativa, baja competitividad, pérdida creciente de mercado, disminución de las ventas y por ende, pocas utilidades.

5. Marco de referencia (teórico-conceptual)

Marco teórico

Desde tiempos muy remotos, los egipcios y demás pueblos de la antigüedad crearon la costumbre de almacenar grandes cantidades de alimentos para ser utilizado o comercializado en los momentos difíciles (Evans & Lindsay, 2008). Es así como nacen los primeros intentos de logística para administrar bienes, como una manera de hacer frente a los periodos de escasez. Haciendo un análisis histórico, el comercio es considerado una de las actividades más antigua de la humanidad y su evolución ha ido de la mano del desarrollo económico; igualmente, la actividad comercial tal y como se forja en la sociedad es realmente antigua, remontándose a cuando el hombre se agrupó en poblados y superó el modelo de producir para sí mismo, comenzando a realizar intercambios con otros poblados, llegando a la especialización en la compraventa (Molinillo, y otros, 2014). De ahí es que surge la importancia de conectar a productores y consumidores, dando origen a la aparición de la distribución comercial. La distribución es tan antigua como el comercio mismo; sin embargo, se plantea que el estudio científico de la misma es muy reciente y al mismo tiempo se sostiene, que esta tiene razón de ser considerando la separación geográfica que generalmente existe entre compradores y vendedores, tomando en cuenta la imposibilidad de ubicar la fábrica frente al consumidor (Díez de Castro, 2004). Todo esto hace necesario que el producto sea trasladado desde su lugar de producción hasta el cliente o consumidor final, que es lo que se conoce como distribución comercial. Dentro de los conceptos que se han emitido sobre distribución comercial se pueden enunciar los siguientes:

"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" (Molinillo, y otros, 2014, pág. 23).

"La función que permite el traslado de productos y servicios desde su estado final de producción al de adquisición y consumo, abarcando el conjunto de actividades o flujos necesarios para situar los bienes y servicios producidos a disposición del consumidor

final (individuos u organización) en las condiciones de lugar, tiempo, forma y cantidad adecuada" (Díez de Castro, 2004, pág. 6).

La tendencia de la sociedad en el siglo XXI se orienta hacia la estandarización y generalización de los gustos, deseos y necesidades de los clientes en todos los mercados; en la misma proporción, la competencia ya es a nivel internacional considerando la desaparición de las barreras arancelarias; estas circunstancias han propiciado que los consumidores exijan cada día más, demandando más calidad en los bienes y servicios postventa (Molinillo, y otros, 2014). Por este motivo, la distribución comercial tiene un rol relevante, ya que hace posible la expansión de los bienes y servicios en los mercados, convirtiéndose por demás en una valiosa herramienta competitiva para las organizaciones.

Marco conceptual

Canales de distribución comercial: Estructura de distribución que tiene como objetivo atender la demanda de los mercados de consumo final (Molinillo, y otros, 2014, pág. 50).

Canales de distribución de servicios: Estructura de distribución para distribución de servicios (Molinillo, y otros, 2014, pág. 50).

Ciclo de aprovisionamiento del productor: Incluye el conjunto de actividades necesarias para la gestión de las materias primas, de forma que estén disponibles en todo momento para el proceso productivo (Díez de Castro, 2004, pág. 198).

Ciclo de distribución física: Incluye el conjunto de actividades necesarias para poner los bienes y servicios a disposición de los consumidores o clientes finales (Díez de Castro, 2004, pág. 198).

Colocación centralizada: Mantener todo el inventario de un producto en un solo lugar, como la planta manufacturera o un almacén de la empresa, y enviarlo directamente a cada uno de los clientes (Ritman, Malhotra, & Krajewski, 2008, pág. 386).

Colocación hacia delante: Ubicar el inventario más cerca de los clientes, ya sea en un almacén, centro de distribución, comerciante mayorista o detallista (Ritman, Malhotra, & Krajewski, 2008, pág. 386).

Desintermediación: Proceso por el cual se eliminan intermediarios comerciales del canal de distribución (Molinillo, y otros, 2014, pág. 99).

Distribución: la función que permite el traslado de productos y servicios desde su estado final de producción al de adquisición y consumo (Díez de Castro, 2004, pág. 6).

Intermediario comercial: Individuos o instituciones que median en el proceso productivo, ya sea bien entre el productor de materias primas y fabricante, o bien entre el fabricante y el consumidor final (Molinillo, y otros, 2014, pág. 99).

Logística: En el ámbito empresarial, se utiliza para designar la gestión del flujo de bienes y servicios, y la información relacionada, desde el origen (fuente de suministro) hasta su adquisición o consumo por el usuario final (individuo u organización) (Díez de Castro, 2004, pág. 197).

Mayoristas: Intermediarios comerciales que se ubican en el canal entre el fabricante y entre los mayoristas, minoristas, organizaciones, profesionales o incluso otro fabricante (Molinillo, y otros, 2014, pág. 99).

Miembros del canal de distribución: Refiere a fabricantes, distribuidores, mayoristas, minoristas, usuarios finales y consumidores (Bradley & Calderón, 2006, pág. 358).

Minoristas: Intermediario comercial que vende sus mercancías principalmente al consumidor final comprando a mayoristas o fabricantes (Molinillo, y otros, 2014, pág. 99).

Reintermediación: Proceso en el que nuevos intermediarios comerciales sustituyen a otros tradicionales en el canal de distribución (Molinillo, y otros, 2014, pág. 99).

6. Metodología

Métodos de investigación

Para realizar esta investigación se utilizará el *método de observación*, el cual permitirá ver cómo se presentan los hechos de manera espontánea en los diferentes centros de operación de la empresa.

También se utilizará el *método de análisis*, cuyos procesos de conocimiento se inicia por la identificación de cada una de las partes que caracterizan la realidad de los hechos. De este modo, se establecerá la relación causa-efecto entre los elementos que componen el estudio.

Así mismo, se empleará el *método de síntesis* como complemento del análisis, que permitirá ir progresando gradualmente de los conocimientos más simples al conocimiento de lo más complejo.

Otro método que se utilizará es el *descriptivo*, el cual ayudará a redactar de manera lógica y objetiva los hallazgos encontrados durante el proceso de la investigación.

Técnicas de investigación

Dentro de las técnicas que se utilizarán para recolectar las informaciones, se revisarán y analizarán todo tipo de documentos que estén disponibles en los archivos de la empresa y que guarden relación con el tema de investigación. Igualmente se examinarán fuentes bibliográficas vinculadas al objeto de estudio.

Además, se harán visitas a los puntos de servicios y atención al cliente de la empresa; así como también, a centros de distribuciones que comercializan los productos para contactar mediante la observación directa la manera en que se están operando los productos de cara a los intermediarios y al consumidor final.

Otras técnicas que se emplearán es la aplicación de encuestas y entrevistas a una muestra significativa de persona que intervengan directa o indirectamente en el proceso logístico de distribución de los productos.

7. Índice tentativo del proyecto

Capítulo I: La Distribución comercial

Objetivo del capítulo:

Comprender la importancia de la distribución comercial para la organización y el rol que desempeña en cuanto a la competitividad en un mercado globalizado, incidencia que lo hace cada vez más exigente y agresivo.

- 1.1 Definición, utilidades e importancia de la distribución comercial
- 1.2 Los canales de distribución
 - 1.2.1 Estructura de los canales de distribución
 - 1.2.2 Clasificación de los canales de distribución
- 1.3 Los intermediarios en la distribución comercial
 - 1.3.1 Funciones de los intermediarios
 - 1.3.2 Intermediarios mayoristas
 - 1.3.3 Intermediarios minoristas
 - 1.3.4 Intermediarios electrónicos
- 1.4 El consumidor en el establecimiento detallista
 - 1.4.1 Factores externos e internos que influyen en el consumidor
 - 1.4.2 El proceso de compra
 - 1.4.3 El servicio al cliente
 - 1.4.4 Fidelización de clientes
 - 1.4.5 Derecho de los consumidores
- 1.5 Selección del canal de distribución
 - 1.5.1 Diseño de los canales de distribución
 - 1.5.2 Técnicas y criterios para seleccionar los canales de distribución
 - 1.5.3 Control y evaluación del canal
- 1.6 Relaciones en el canal de distribución
 - 1.6.1 Fuentes de poder

- 1.6.2 Conflictos
- 1.6.3 Trade marketing
- 1.7 Estrategias del distribuidor
 - 1.7.1 Estrategia para abastecer los canales
 - 1.7.2 Estrategias de fijación del precio
 - 1.7.3 Estrategias de precios de los intermediarios
 - 1.7.4 La rentabilidad del punto de ventas
- 1.8 La logística de la distribución.
 - 1.8.1 Funciones logísticas. Objetivo de la logística.
 - 1.8.2 El transporte
 - 1.8.3 Sistema de información
 - 1.8.4 Colaboración en el canal
 - 1.8.5 Tendencias que afectan al futuro de la logística.

Capítulo II: Diagnóstico de la empresa Servicios Torres Corporán, S.R.L.

Objetivo del capítulo:

Identificar las fortalezas y debilidades que presenta la empresa Servicios Torres Corporán, S.R.L., en cuanto a su sistema de distribución.

- 2.1 Aspectos generales de la empresa
 - 2.1.1 Origen y evolución
 - 2.1.2 Actividades comerciales de la empresa
 - 2.1.3 Estructura orgánica
- 2.2 Análisis FODA de la empresa
 - 2.2.1 Fortalezas
 - 2.2.2 Oportunidades de mejoras

Capítulo III: Propuesta para la estructuración de un Plan Logístico de Distribución Comercial en la empresa Servicios Torres Corporán, S.R.L.

Objetivo del capítulo:

Estructurar un Plan Logístico de distribución comercial tomando como base las informaciones recopiladas en el diagnóstico aplicado a la empresa.

3.1 Plan logístico de distribución comercial propuesto

3.1.1 Plan y pronóstico de ventas

3.1.2 Logística de compra de materias primas y materiales

3.1.3 Logística de producción

3.1.4 Mapa o árbol de distribución

3.1.5 Logística de transporte

3.1.6 Logística de almacenamiento y gestión de stock

3.1.7 Logística de servicios y atención al cliente

3.1.8 Plan operativo

3.1.9 Recursos para la implementación de la propuesta

3.1.10 Recursos Humanos

3.1.11 Recursos Tecnológicos

3.1.12 Recursos Financieros

8. Bibliografía

Bradley, F., & Calderón, H. (2006). *Marketing Internacional* (Quinta edición ed.). Madrid: Pearson Prentice Hall.

Díez de Castro, E. (2004). *Distribución Comercial* (Tercera edición ed.). Madrid: Mc Graw Hill.

Evans, J. R., & Lindsay, W. M. (2008). *Administración y control de la calidad* (Septima edición ed.). México: Cengage Learning.

Martín, M., & Martínez, R. (2014). *Manual Práctico de Comercio Exterior* (Quinta edición ed.). España: FC editorial.

Méndez Alvares, Carlos E. (2011). *Metodología. Diseño y desarrollo del proceso de investigación con énfasis en ciencias empresariales* (Cuarta edición ed.). Mexico: Limusa.

Molinillo, S., Parra, F., Molina, J., Anaya, R., Vallespín, M., Díaz, J., y otros. (2014). *Distribución Comercial Aplicada* (Segunda edición ed.). Madrid: Esic Editorial.

Ritman, L., Malhotra, M., & Krajewski, L. (2008). *Administración de Operaciones. Procesos y Cadena de Valor*. (Octava edición ed.). México: Pearson Prentice Hall.

Sampieri H, Roberto, Collado, F. Carlos, & Lucio, B. Pilar (2010). *Metodología de la Investigación* (Quinta ed.). México: Mc Graw Hill.

Torres, R. (23 de agosto de 2016). Informaciones generales de la empresa Servicios Torres Corporán, S.R.L. (T. C. Ayala, Entrevistador) Santo Domingo, D.N.

Zeithaml, V. A., Bitner, M. J., & Gremler, D. D. (2009). *Marketing de Servicios* (Quinta edición ed.). México: Mc Graw Hill.