

UNIVERSIDAD APEC



DECANATO DE GRADUADOS

**Monografía para optar por el título de:
Maestría en Gerencia y Mercadeo**

**Análisis del Impacto del uso del Outsourcing como Distribución
en una Empresa Distribuidora de Alimentos. Caso: Molinos
Modernos 2010**

**Sustentante:
Jinette Caminero Fernández
2009--0494**

**Asesor:
Lic. José Santana**

**Santo Domingo, D. N.
Agosto, 2010**

“Los conceptos emitidos en el presente trabajo son de la exclusiva responsabilidad de su autor”

UNIVERSIDAD APEC



DECANATO DE GRADUADOS

**Monografía para optar por el título de:
Maestría en Gerencia y Mercadeo**

**Análisis del Impacto del uso del Outsourcing como Distribución
en una Empresa Distribuidora de Alimentos. Caso: Molinos
Modernos 2010**

**Sustentante:
Jinette Caminero Fernández**

**Asesor:
Lic. José Santana**

**Santo Domingo, D. N.
Agosto, 2010**

“Los conceptos emitidos en el presente trabajo son de la exclusiva responsabilidad de su autor”

INDICE

DEDICATORIAS	I
INTRODUCCIÓN	II
ADENDUM	IV
CAPITULO I	
GENERALIDADES DE LA EMPRESA MOLINOS MODERNOS	
1.1. Historia de la empresa	1
1.2. Misión	4
1,3. Visión	4
1,4. Valores	4
1.5. Objetivos	4
1.6. Organigrama general Molinos Modernos	5
1.7. Análisis FODA	6
CAPITULO II	
SISTEMA DE DISTRIBUCION Y SERVICIO OUTSOURCING	
2.1. Concepto de distribución	9
2.1.1. Funciones de los canales de distribución	9
2.1.2. Tipos de canales de distribución	10
2.1.3. Importancia de los canales de distribución	12
2.1.4. Conflictos en los canales	13
2.1.5. Niveles de intensidad de la distribución	16
2.1.6. Factores que afectan la selección del canal de distribución	17
2.1.7. Ventajas y desventajas que representa un servicio de distribución mediante una empresa outsourcing	19
2.1.8. Canales de distribución que utiliza la empresa Molinos Modernos.	20
2.2.1. Tipo de distribución Molinos Modernos	21
2.2.2. Razones por las cuales se utiliza un servicio de distribución outsourcing.	21
2.2.3. Empresa G+G	23
2.2.4. Funciones de la empresa G+G en el sistema de distribución de la empresa Molinos Modernos.	24
2.2.5. Funciones del personal departamento logística G+G	25
2.2.5.1. Organigrama funcional operador logístico	25
2.2.5.2. Bodega operador logístico	25
2.2.5.3. Despacho operador logístico	26
2.2.5.4. Administrador operador logístico	27
2.2.6. Mecanismos que utiliza Molinos Modernos para supervisar la logística de la empresa outsourcing.	29

CAPÍTULO III**PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DEL IMPACTO DEL USO DEL OUTSOURCING COMO DISTRIBUCIÓN EN UNA EMPRESA DISTRIBUIDORA DE ALIMENTOS. CASO: MOLINOS MODERNOS 2010**

3.1. Presentación de los resultados	31
3.2. Análisis de los resultados	45
CONCLUSION	VIII
RECOMENDACIONES	X
BIBLIOGRAFIA	XI
ANEXOS	

- I. Anteproyecto
- II. Cuestionario

TÍTULO

**ANALISIS DEL IMPACTO DEL USO DEL OUTSOURCING COMO
DISTRIBUCION EN UNA EMPRESA DISTRIBUIDORA DE
ALIMENTOS. CASO: MOLINOS MODERNOS 2010**

DEDICATORIAS

A Dios:

Por ser el creador de todo lo existente, por su gran misericordia infinita, por darme la fuerza en todo momento de mi vida.

A Mi Padre:

Víctor Caminero Franceschini, por darme una excelente formación, infundir en mis valores humano, por ser mi ejemplo a seguir y hacer de mi lo que soy.

Gracias eternas.

A Mi Madre:

Belkys Fernández, por ser el apoyo más grande que he tenido, por creer en mí ante todo, por ser mi bastón de apoyo, la madre que siempre está ahí presente, pendiente de los detalles y con quien puedo contar en los problemas que surgen en el camino.

Mil Gracias....

La sustentante

INTRODUCCION

Las empresas se enfrentan a una gran cantidad de cambios y tendencias sin precedentes. Estos cambios incluyen la necesidad de ser globales, la necesidad de crecer sin usar más capital, la necesidad de responder a las amenazas y oportunidades de la economía, el envejecimiento de la fuerza laboral, la reducción de costos y batallar por el pensar del consumidor.

Parte de estas tendencias actuales es el outsourcing, utilizado cuando una organización transfiere la propiedad de un proceso de negocio a un suplidor. Se basa en el desprendimiento de alguna actividad, que no forme parte de las habilidades principales de una organización, a un tercero especializado.

El outsourcing puede generar ventajas de integrar o mantener las actividades de la cadena de valor dentro de la empresa y evitar muchas de las desventajas si se forman sociedades de cooperación fuerte y a largo plazo. Sin embargo, su aplicación incorrecta puede retrasar y dañar el sistema de la empresa, generando en pérdidas significativa.

La empresa Molinos Modernos es una empresa multinacional, está dedicada a la producción de pastas, galletas y harina, las cuales se distribuyen a nivel nacional, actualmente ha encargado a la empresa G+G para efectuar la distribución de todos sus productos a nivel nacional.

Con un sistema de distribución eficaz, se mantiene el producto en el lugar, tiempo preciso y cantidades necesarias, logrando que el mismo esté al alcance del cliente, satisfacer su necesidad, elaborando rutas en el canal que abaraten los costos, promuevan mayor rotación de inventario, todo esto se logra con los medios logísticos adecuados y un personal capacitado que mejore el desempeño actual.

La no implementación sistemas de distribución adecuados en la empresa Molinos Modernos representa la pérdida de clientes, los cual en consecuencia se verá reflejado en las ventas y la competencia ganaría un lugar cada día mayor en el mercado.

La presente monografía busca determinar cuáles son las causas de estos problemas, con el fin de brindar información a la gerencia para que pueda tomar decisiones acertada en relación a la logística y distribución de los productos que distribuye la empresa.

Es necesario apreciar la importancia del papel de los intermediarios para hacer que el producto llegue al usuario final y asegurar que se reciba en el lugar y momento preciso.

Previa la realización del informe final se indagó en diversas fuentes bibliográficas que sirvieron de antecedentes, se pueden citar, la monografía sobre diseño de canales de distribución para una marca de pañales desechables en Santo Domingo, Caso: Pañales desechables Huggies, año 2010

Las causas que generan este problema se centraliza en la falta de innovación en la distribución de los pañales desechables y algunas insatisfacciones que trae consigo este inconveniente a los intermediarios y consumidores finales, que se proyectan a su vez en el precio, producto y rotación de la mercancía.

La creación de un nuevo canal a través de la máquina dispensadora de pañales desechables, tiene como objetivo tratar de minimizar el coste total del sistema de distribución física y acortar el canal desde la empresa, hasta el consumidor final.

Los resultados de esta investigación reflejaron mayor porcentaje de ventas y mejor cobertura del mercado son los pañales Huggies. El comprador final toma en cuenta a la hora de adquirir el producto varias características, mayormente el precio y la textura. Se comprobó la importancia que tiene la venta personal, pues la mayoría de las personas respondieron que las razones que los llevaron a vender pañales desechables fue la visita de un vendedor. Se destacó la influencia de la publicidad en la proyección y mantenimiento del producto, ya

que los intermediarios y consumidores consideraban en su mayoría como excelente la publicidad de los distintos pañales desechables.

Otra información fue el estudio sobre outsourcing & benchmarking, que refiere que algunos bancos y otras instituciones financieras también están realizando outsourcing. Sin embargo, para ellos es mucho más delicado, ya que muchos bancos están tratando de deshacerse de personal con gran antigüedad y sueldos elevados, y se conoce muy poco acerca de sus proyectos de outsourcing. Una de las áreas en la que la banca está realizando más trabajo de outsourcing es en la de procesamiento de información.

Hay un amplio y creciente uso del outsourcing en el área de tecnología de informática desde la estrategia hasta la entrega, que el outsourcing de tecnología de informática es cada vez más común.

Se está mostrando mayor precaución, que posiblemente es lo que se conoce como subcontratación inteligente, smart/outsourcing, o la fragmentación de las operaciones en partes más manejables de manera que puedan ser evaluadas por separado y de forma independiente como candidatos para outsourcing. Las organizaciones de tecnología están viviendo la transición de sistemas de información gerencial con enfoque interno a sistemas orientados al servicio.

Indagar sobre este tema es importante, pues la distribución representa una herramienta primordial en el mantenimiento de un producto en el mercado y aplicando los medios logísticos adecuados puede elevar la rotación de los productos de la empresa y aumentar sus beneficios.

Con los datos recopilados se pretende reforzar el sistema de distribución de la empresa, haciendo cambios, si es necesario implementar nuevas estrategias, buscar ampliar los conocimientos y determinar cuáles son los puntos débiles y fuertes del servicio outsourcing utilizado actualmente.

Esta investigación abarcará tres capítulos, en el primero se estudia las generalidades de la empresa, el segundo capítulo abarca un recuento teórico de distintos conceptos, por último, se realizará una investigación de campo con un segmento del canal (mayoristas), se presentarán y analizarán los datos obtenidos.

ADENDUM

El desarrollo de esta investigación estuvo basado en el análisis del impacto del uso del outsourcing en el área de distribución en una empresa distribuidora de alimentos.

Anteriormente la distribución era manejada directamente por la misma empresa, ahora le otorga la responsabilidad a G+G, buscando una distribución más eficiente a menor costo.

Entre los principales objetivos están, determinar el impacto del uso de una empresa outsourcing en el manejo de la distribución de la empresa Molinos Modernos.

Definir el papel de una empresa outsourcing, describir la función de la distribución, determinar los canales de distribución, definir el impacto negativo puede generar el mal uso de un sistema de distribución por una empresa outsourcing, especificar la forma en que la empresa mide el nivel de satisfacción de los clientes en su servicio distribución, detallar las principales debilidades que presenta el sistema de distribución, describir las fortalezas que posee en su sistema de distribución, detallar quienes intervienen en el proceso de distribución y la cobertura geográfica.

En relación a la metodología, el tipo de investigación es de campo y descriptiva, el método es deductivo e inductivo, la población, formada por los representantes mayoristas de Santo Domingo, muestro: probabilístico, técnica: encuesta y el instrumento: cuestionario.

Se destaca que compran los productos de la competencia debido a que ofrecen mejor promoción, se presentan fallas que podrían producir pérdida de clientes y ser acaparados por la competencia.

Se verificó el descontento de los mayoristas, algunas de las quejas son: pedidos incompletos y en malas condiciones.

A la hora de seleccionar un proveedor para hacer outsourcing, las empresas deben asegurar que este entiende las necesidades, y posee las habilidades adecuadas para resolver los problemas de la compañía. Debe tener estabilidad financiera, similar cultura empresarial y un récord probado de resultados.

CAPÍTULO I

GENERALIDADES DE LA EMPRESA MOLINOS MODERNOS

1.1. Historia de la empresa

A principios del siglo pasado, Don Juan Bautista Gutiérrez inicia en San Cristóbal Tonicapán, en el altiplano de Guatemala, su actividad como comerciante, con una tienda de víveres que, con el pasar del tiempo, incluye la comercialización de trigo.

Posteriormente en 1936 se forma la sociedad Fanjul y Gutiérrez en Quetzaltenango, hoy Molino Excelsior, S.A., iniciando la primera operación industrial de la Corporación Multi Inversiones en Guatemala. Ya para 1963 se inician las Operaciones de Molinos Modernos, S.A. Se instala en la capital, con la estrategia de estar localizado donde se encuentra el mayor mercado en el consumo de harina. Diez años más tarde y como parte de su expansión, Molinos Modernos, S.A. compra Molino Cuatro Aspas y fortalece su participación en el mercado de harinas

El año siguiente se plantea la estrategia de dar valor agregado a la harina producida y se piensa en ese momento en la integración vertical hacia productos derivados del trigo, como pastas y galletas. Se adquiere la mayor productora de pastas Centroamericana, INA.

El fabricante de la marca de galletas Gama y cliente de Molinos Modernos, EXPRO, inicia negociaciones con Molinos Modernos. Se adquiere la empresa, continuando así con la política planteada de dar valor agregado a la harina.

En el 1989 Molinos Modernos ingresa al mercado costarricense a través de Fhacasa, molino dedicado a la producción de harinas para la panificación, así

como sémolas para pastas. Se incursiona en el negocio de empaques flexibles, a través de la adquisición de Geoplast.

Como una estrategia de consolidarse en el mercado para 1994 se adquiere la participación accionaria de General Mills en Inhsa y se consolida en Centroamérica la posición en harinas panificables y de consumo familiar. Como complemento a la línea de empaques flexibles, se adquiere Lacoplast, empresa dedicada a la fabricación de envases plásticos.

Entre 1998 y el 2000 adquirieron dos empresas dedicadas a la fabricación de pastas alimenticias logrando ser líderes del mercado en esta área de la región centroamericana. El punto clave que le da relevancia a esta investigación es cuando en el año 2000 adquieren GRUPO MALLA en República Dominicana. La operación comprende:

1. La fábrica de pastas Malla y Co. (Pastas Milano, Milanesa y Rico)
2. La fábrica de galletas Mabrano (Fiesta, Hatuey, Guarina, Dino)
3. La fábrica de Pan Horneados Pepín
4. Molinos del Caribe
5. La acciones correspondiente al capital privado de la hoy conocida Molinos del Ozama (Harina Blanquita, Panadero, Primavera, Ozama Especial, Isabela)

Luego de adquirir Grupo Malla esta ha sido sometida a grandes procesos de reingeniería tanto de estructura organizacional como de procesos con el objetivo de fortalecerse y crecer en el mercado dominicano, por ejemplo la empresa se dividió en unidades de negocios aunque bajo el nombre de Grupo Malla: Mabrano y luego unidad de Galletas, Malla y Co. pasó a ser unidad de

Pastas y Molinos del Caribe Unidad de Harina. Con el tiempo esta estructura ha sido mejorada y transformada como sigue:

- ✓ La unidad de galletas desde el 1ero. De noviembre del 2005 pasó a llamarse Distribuidora Interamericana de Alimentos (DIA) una empresa independiente bajo la sombrilla de Molinos Modernos.
- ✓ La unidad de pastas sigue trabajando bajo el nombre de Grupo Malla.
- ✓ La unidad de harina continúa también bajo el nombre de Molinos del Caribe, esto además por la harina que lleva el mismo nombre.
- ✓ Se ha planteado que a partir de los primeros meses de este año (2007) volverán, por razones de operacionales, a trabajar bajo el nombre con que son conocidos en el mercado dominicano Grupo Malla aunque esto solo es temporalmente.

Todas estas transformaciones son las que han hecho que la empresa sufra considerables problemas tanto interno como externos.

En lo que respecta al cliente interno (empleados) han pasado por grandes procesos de inestabilidad laboral, poca comunicación, toma de decisiones sin medir resultados, cambios gerenciales muy secuenciales, entre otras medidas causadas principalmente por las diferencias culturales entre los nuevos dueños y los empleados existentes. Las nuevas medidas implementadas y los cambios organizacionales afectaron directamente al mercado al punto que la empresa esta perdiendo espacios en sus marcas y se tienen clientes insatisfechos.¹

¹ <http://www.topbrandsguatemala.com/PDF/86-87%20ina2.pdf>. **Historia de la empresa**. Ultimo acceso 29 de Mayo 2010.

1.2. Misión

Ser una corporación internacional, líder en negocios relevantes y selectivamente diversificados que generan valor de manera sostenida para sus accionistas, consumidores, clientes, proveedores, colaboradores y la comunidad.

1.3. Visión

Ser líder en negocios asociados a la cadena de valor del trigo, con participación significativa en harinas de maíz y aprovechando negocios complementarios, en Centroamérica, Caribe y con presencia activa en México, dentro de un marco de responsabilidad social empresarial que mejore la calidad de vida de nuestros colaboradores y cumplan con las expectativas de nuestros accionistas.

1.4. Valores

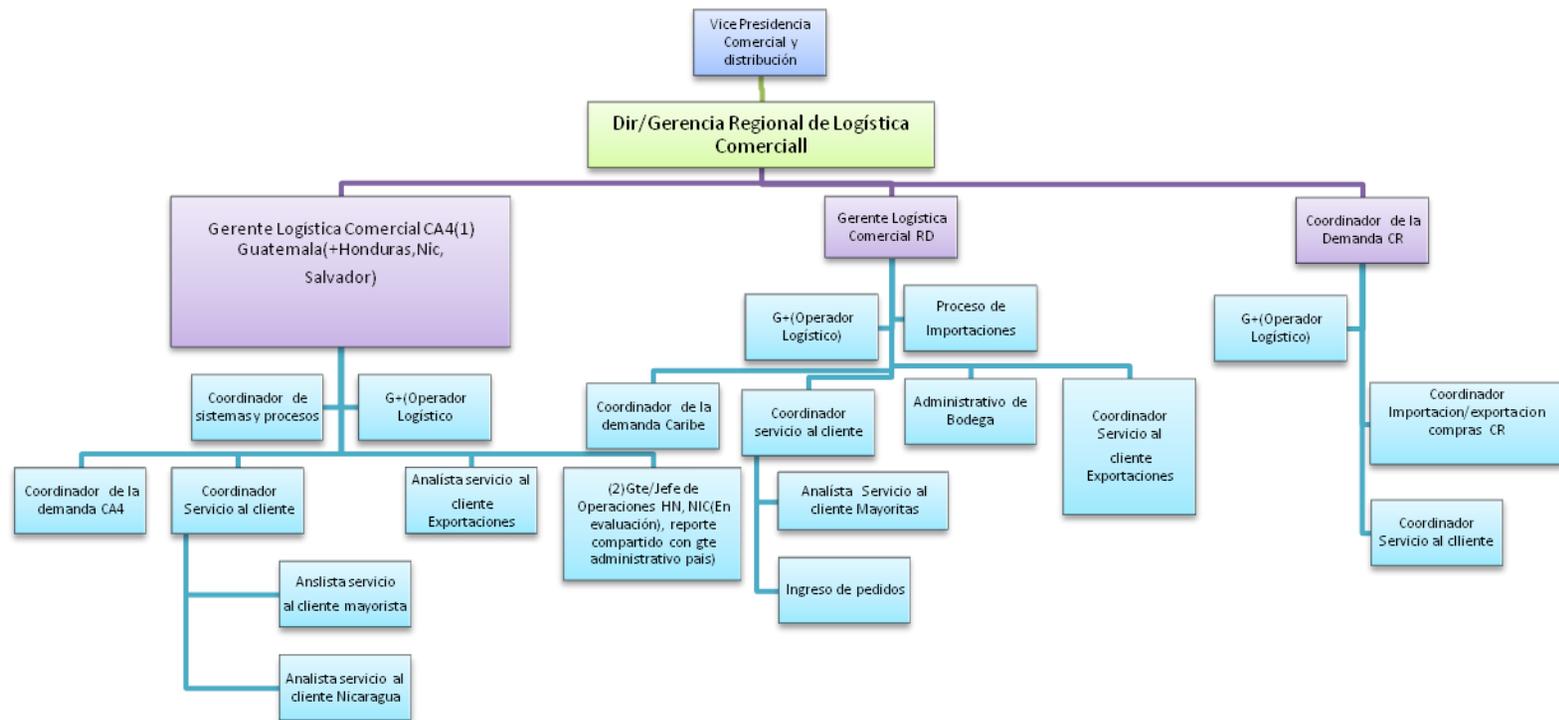
Una cultura corporativa que se fundamenta en los siguientes valores, como única fuente del éxito sostenible: Compromiso, responsabilidad, lealtad y eficiencia

1.5. Objetivos

Tiene como objetivo el desarrollo, producción y comercialización de galletas para satisfacer las expectativas de sus clientes y consumidores, cumpliendo consistentemente con los requisitos de calidad e inocuidad alimentaria, a través de la mejora continua de los procesos y actividades.

Se caracteriza por su capacidad para desarrollar nuevos productos y marcas orientadas a los requerimientos de los consumidores.

1.6. Organigrama General Molinos Modernos



1.7. Análisis FODA

Fortalezas

- ✓ **Imagen de Marcas:** La empresa cuenta con buenas imágenes en cada marca que la distinguen y reconocen en el mercado.
- ✓ **Estructura de marcas vs. Segmentos:** Cada marca de galletas esta dirigida a un segmento de público basándose en dos aspectos de este: la clase económica y la edad.
- ✓ **Único fabricante local fuerte en el mercado:** Es el único fabricante de galletas a nivel nacional lo que le permite ofrecer productos más frescos y de un sabor apto al paladar dominicano.
- ✓ **Cobertura de Distribución:** La estructura de los canales de distribución le permiten llegar a todos los puntos de venta del mercado local e incluso algunos a nivel de exportaciones.
- ✓ **Integración vertical con Molinos de Trigo:** Tienen una automatización en donde la harina para producción pasa directamente de productos terminados de molinos del caribe a la planta de galletas.
- ✓ **Variedad de productos (Balanceada):** Tienen productos de diferentes variedades tanto dulces, como salada, semi-dulces, soda.
- ✓ **Grupo Empresarial de sólido prestigio:** Poseen un nombre que durante años han venido haciendo historias tanto en lo social como en lo cultural.
- ✓ **Alto precio por quintal:** El presupuesto en dólares por quintal es alto en comparación al mercado local.
- ✓ **Balance entre los canales de distribución:** Los canales de distribución mantienen una distribución equitativa en base a la participación de cada uno en el mercado tomando en cuenta el producto.

Oportunidades

- ✓ **Orientación al mercado de meriendas:** Es un área del mercado muy abierta aunque se presenta mucha competitividad pero a la vez es de crecimiento.
- ✓ **Fortalecer presencia en mercado del Caribe y USA:** Aunque se tiene un departamento de exportación estos mercados han sido poco explotados pero si se comercializan los productos de manera concentrada en estos países se pueden obtener un buen posicionamiento.
- ✓ **Alto potencial de crecimiento del consumo (CPC):** Al estar orientados a un mercado tan abierto y tan competitivo se presentan grandes crecimientos en la demanda.
- ✓ **Inclusión al concepto de Zona Franca:** El área de producción (planta) se registra Empresas Mabrátama lo que les permite tener todos los beneficios de una zona franca especial.
- ✓ **Desestacionalizar comportamientos en ventas (escolaridad) :** Al tener sus productos en el área de meriendas le permite tener su fuerte en la época escolar la cual perdura casi todo el año.
- ✓ **Comunicar al consumidor sobre ventaja competitiva (Frescura):** Pueden resaltar al consumidor que como son un producto que se fabrica localmente va mas directo de la fabrica al consumidor por lo que es mas fresco.

Debilidades

- ✓ **Distribución en canales no tradicionales:** Tienen lo que se conoce como ventas directas lo cual genera altos costos de distribución pero se mantiene como una manera de cubrir todo el mercado.
- ✓ **Centro de fabricación poco automatizado:** En los últimos tiempos es que se han venido preocupando por la modernización y automatización de la planta como una manera de reducir costos pero es algo que todavía esta en proceso.

- ✓ **Costos de producción relativamente altos:** Los costos resultan ser altos en vista de la mano de obra local y algunas materias primas (incluyendo los empaques) que se compran localmente algo altos en comparación con la competencia cuyos costos son menores por que se producen en el exterior.
- ✓ **Alta dependencia del mercado local:** Su principal fuerte para la venta es únicamente el mercado local pues no se han enfocado en explotar el del exterior.
- ✓ **Imagen en el segmento de jóvenes:** A partir del año 2006 es que han venido reforzando la imagen en la mente de los jóvenes pues dentro del área de meriendas su público fuerte son los niños y cierta clase de adultos.
- ✓ **Exhibición en Puntos de Ventas:** Deben de reforzar las inversiones en la adquisición de facing en los establecimientos pues aunque sus productos rotan mucho a veces hay que impulsarlo como una manera de comercializarlo mejor.

Amenazas

- ✓ **Inestabilidad del mercado cambiario y su impacto en el costo de insumos y estructura de gastos:** La tasa del dólar es muy variada (aunque se reconoce su estabilidad en los últimos meses) lo cual afecta directamente el presupuesto tanto de ingresos como de gastos.
- ✓ **Competidores internacionales fuertes y agresivos (Noel, Nabisco, Molsa, Cuétara y Gamesa):** Son competidores con buena presencia en los establecimientos a nivel de imagen y espacios de productos pues realizan grandes inversiones en estas áreas.
- ✓ **Productos importados de bajo precio (chocorisa, crit coctel de Cuétara, Pozuelo):** Los productos de la competencia tienen un precio de venta más asequible al público pues su costo de producción es menor a pesar de ser exportados.

CAPÍTULO II
SISTEMA DE DISTRIBUCIÓN Y SERVICIO OUTSOURCING

2.1. Concepto de distribución

Según Stanton (2002), “Canal de distribución es el circuito a través del cual los fabricantes (o productores) ponen a disposición de los consumidores (o usuarios finales) los productos para que los adquieran. La separación geográfica entre compradores y vendedores y la imposibilidad de situar la fábrica frente al consumidor hacen necesaria la distribución (transporte y comercialización) de bienes y servicios desde su lugar de producción hasta su lugar de utilización o consumo”.²

Andrade Simón, (2005) dice: “la *distribución* es una de las subfunciones del marketing, que se encarga de la organización de todos los elementos incluidos en la vía que une el fabricante con el usuario final”.³

Para Ferrell, Hirt, Adriaenséns, Flores y Ramos, (2004) “la *distribución* es el acto de hacer que los productos estén disponibles para los clientes en las cantidades necesarias”.⁴

En resumen la distribución es la forma en que se coloca a disposición de los clientes los productos y servicios que posee la empresa y debe ser ejecutada de forma eficiente para satisfacer sus necesidades en el momento que lo requiera.

2.1.1. Funciones de los canales de distribución

- ✓ Centralizan decisiones básicas de la comercialización.
- ✓ Participan en la financiación de los productos.
- ✓ Se convierten en una partida del activo para el fabricante.
- ✓ Intervienen en la fijación de precios, aconsejando el más adecuado.

² Stanton, etal. **Fundamentos de Marketing**. 10ª ed. McGraw-Hill. 10ª ed. México. 2002.

³ Andrade Simón. Diccionario de Marketing de Cultural S.A. Tercera Edición, Editorial Andrade, 2005.

⁴ Ferrel O.C. y otros. **Introducción a los Negocios en un Mundo Cambiante**. Cuarta Edición, Mc Graw Hill, 2004.

- ✓ Tienen una gran información sobre el producto, competencia y mercado.
- ✓ Participan activamente en actividades de promoción.
- ✓ Posicionan al producto en el lugar que consideran más adecuado.
- ✓ Intervienen directa o indirectamente en el servicio posventa.
- ✓ Colaboran en la imagen de la empresa.
- ✓ Actúan como fuerza de ventas de la fábrica.
- ✓ Reducen los gastos de control.
- ✓ Contribuyen a la racionalización profesional de la gestión.
- ✓ Venden productos en lugares de difícil acceso y no rentables al fabricante.

2.1.2. Tipos de canales de distribución

De acuerdo a Santesmases Mestre, Miguel (1998), se puede hablar de dos tipos de canales.⁵ **Canal directo (Circuitos cortos de comercialización)**. El productor o fabricante vende el producto o servicio directamente al consumidor sin intermediarios.

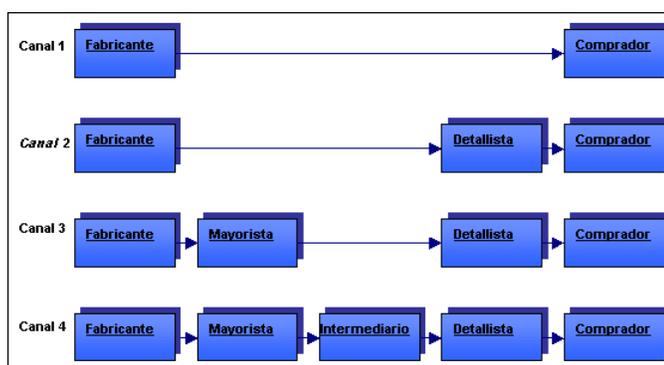
- ✓ Es el caso de la mayoría de los servicios; también es frecuente en las ventas industriales porque la demanda está bastante concentrada (hay pocos compradores), pero no es tan corriente en productos de consumo. Por ejemplo, un peluquero presta el servicio y lo vende sin intermediarios; lo mismo ocurre con bancos y cajas de ahorro. Ejemplos de productos de consumo pueden ser los productos Avon, el Círculo de Lectores, Dart Ibérica (Tupperware) que se venden a domicilio. También es un canal directo la venta a través de máquinas expendedoras, también llamado *vending*.
- ✓ **Canal indirecto**. Un canal de distribución suele ser indirecto, porque existen intermediarios entre el proveedor y el usuario o consumidor final. El tamaño de los canales de distribución se mide por el número de intermediarios que

⁵ Santesmases Mestre, Miguel. Marketing. **Conceptos y Estrategias**, Tercera edición, 4ª impresión edición, Madrid (España): Ediciones Pirámide, S.A. 1998.

forman el camino que recorre el producto. Dentro de los canales indirectos se puede distinguir entre canal corto y canal largo.

- ✓ *Canal corto* sólo tiene dos escalones, es decir, un único intermediario entre fabricante y usuario final. Este canal es habitual en la comercialización de automóviles, electrodomésticos, ropa de diseño... en que los minoristas o detallistas tienen la exclusiva de venta para una zona o se comprometen a un mínimo de compras. Otro ejemplo típico sería la compra a través de un hipermercado o híper.
- ✓ En un *canal largo* intervienen muchos intermediarios (mayoristas, distribuidores, almacenistas, revendedores, minoristas, agentes comerciales, etc.). Este canal es típico de casi todos los productos de consumo, especialmente productos de conveniencia o de compra frecuente, como ejemplo se pueden mencionar los supermercados, las tiendas tradicionales, los mercados o galerías de alimentación.

En general, se considera que los canales de distribución cortos conducen a precios de venta al consumidor reducidos y, al revés, que canales de distribución largos son sinónimo de precios elevados.



Fuente: emprendedor.unitec.edu/pnegocios/Canal

Grafica No.1. Es importante aclarar que el canal número 1 es de distribución directa, porque no tiene intermediarios; por lo tanto, obtiene mayor ganancia, en el canal 2, la utilidad o ganancia se va reduciendo, ya que existe un intermediario que es el detallista, y por lo tanto se tiene que repartir las utilidades entre intermediarios. Así que cada vez que haya más intermediarios en el canal será cada vez menor las ganancias para ellos. Cada empresa tendrá que identificar el tipo de canal que desea utilizar para llegar a su mercado.

2.1.3. Importancia de los canales de distribución

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

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

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

El beneficio de tiempo es consecuencia del anterior ya que si no existe el beneficio de lugar, tampoco este puede darse. Consiste en llevar un producto al consumidor en el momento más adecuado. Hay productos que deben estar al alcance del consumidor en un momento después del cual la compra no se realiza; otros han de ser buscados algún tiempo para que procuren una mayor satisfacción al consumidor.

Proporcionar especialización y división de la mano de obra: es el desglose de una tarea compleja en otras más pequeñas y sencillas para asignarlas a los especialistas, crea una mayor eficiencia y reduce los costos promedio de producción. Los canales de mercadotecnia también logran economías de escala por medio de la especialización y división de la mano de obra al ayudar

a los productores que carecen de motivación, financiamientos o conocimientos para vender directamente a los usuarios o consumidores finales.⁶

La importancia de los canales de distribución radica principalmente en proporcionarle al cliente el producto que busca en el lugar indicado, para ahorrar tiempo y estar un paso delante de la competencia, ubicando el producto a la mano del cliente. Esto a su vez otorgar beneficios a la empresa, pues a mejor eficiencia mayores serán los ingresos.

2.1.4. Conflictos en los canales

El conflicto entre canales se da cuando un canal miembro piensa que el otro esta actuando de tal manera que le impida alcanzar sus objetivos de distribución.

Conflicto Vertical: Lamb, (2001) hace referencia a que “El conflicto vertical se presenta entre empresas situadas en niveles distintos. El conflicto vertical ha ido ampliamente estudiado; no sucede lo mismo con el conflicto horizontal. Dentro del mismo canal, las compañías discuten acerca de las prácticas de operación y tratan de obtener el control sobre las acciones de los otros miembros.”⁷

Conflicto horizontal: Tiene lugar entre compañías situadas en un mismo nivel de distribución. Puede darse básicamente entre:

- ✓ Intermediarios del mismos tipo entre detallistas independientes.
- ✓ Varios tipos de intermediarios en un mismo nivel entre un detallista independiente y una tienda y el departamento individual de una tienda de una gran cadena gigantesca”.

⁶ <http://ricoverimarketing.es.tripod.com/RicoveriMarketing>

⁷ Lamb, et al. Marketing. Ed. International Thomson Editores. México. 2001. pág. 381-411

La principal causa del conflicto horizontal es la mezcla de mercancía, en la que los intermediarios se diversifican agregando líneas de productos que tradicionalmente no se venden en su tipo de negocio.

La mercancía extensa y la resultante competencia horizontal puede provenir de los consumidores Intermediarios o fabricantes.

Ocurre entre el productor y el mayorista o entre el productor y el detallista.

Conflicto entre productor y mayorista: Los fabricantes y mayoristas tienen diferentes puntos de vista. Por una parte los fabricantes piensan que estos no promueven el producto agresivamente ni mantienen inventarios suficientes. Y, además, los servicios de los mayoristas cuestan demasiado. Por otra parte, los mayoristas piensan que los fabricantes esperan demasiado de ellos o no comprenden la obligación primaria que el mayorista tiene con sus clientes.

El conflicto entre canales algunas veces se debe a los intentos del fabricante por prescindir de los mayoristas y tratar directamente con los detallistas y los consumidores. Se realizan las ventas directas porque los productores están insatisfechos con los servicios del mayorista, o bien porque las condiciones del mercado exigen más ventas de este tipo.

Si se quiere prescindir de los mayoristas, el productor tiene dos alternativas:

- 1) Vender directamente a los consumidores.
- 2) Vender directamente a los detallistas Este tipo de distribución es factible y conveniente en ciertas condiciones del mercado y producto.

También los mayoristas pueden mejorar su condición competitiva y tienen 4 alternativas:

- 1) Mejorar la administración interna modernizando sus operaciones

- 2) Dar asistencia gerencial a los detallistas
- 3) Formar una cadena voluntaria el mayorista celebra un contrato para proporcionar a un grupo de detallistas servicios gerenciales y poder de compra de grandes volúmenes. Y ellos a su vez prometen comprársela toda o casi toda.
- 4) Crear marcas de intermediarios

Conflicto entre productor y detallista: El conflicto entre ellos tiende a intensificarse en época de crisis económica. Habrá necesariamente conflicto cuando los fabricantes compitan con los detallistas vendiendo de casa en casa o a través de sus propias tiendas. El productor y el detallista discrepan respecto a los términos de la venta o a las condiciones de la relación existente entre ambos. Así, algunos detallistas exigen un descuento por apertura para poner el producto del fabricante en los estantes de la tienda.

Los fabricantes y detallistas disponen de métodos para obtener un mayor control. Los fabricantes pueden:

- 1) Crear una fuerte lealtad a la marca entre los consumidores Una promoción creativa y agresiva es la clave para conseguirlo.
- 2) Establecer una o más formas de sistema de marketing vertical.
- 3) Negarse a vender a detallistas que no cooperan.

Los detallistas disponen de armas muy eficaces de marketing. Pueden:

- 1) Crear lealtad a la tienda entre los clientes una buena publicidad y marcas fuertes de tienda son medios adecuados para crear clientes leales.
- 2) Mejorar los sistemas de información computarizada la información es poder. Al negociar con los proveedores es de gran utilidad saber que se vende y la rapidez con que se vende.

En conclusión, se presentan el conflicto vertical y horizontal, es frecuente que el conflicto entre canales se de cuando un canal miembro piensa que el otro esta actuando de tal manera que le impida alcanzar sus objetivos de distribución o dentro del mismo canal, las compañías discuten acerca de las prácticas de operación y tratan de obtener el control sobre las acciones del los otros miembros.

2.1.5. Niveles de intensidad de la distribución

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

Distribución intensiva. Se concentra en una cobertura máxima del mercado. El fabricante trata de tener el producto disponible en cada unto de venta donde los clientes potenciales podrían desear comprarlo. Ejemplo: Pepsi-Cola, Papas Fritas Frito-Lay, Pañales Huggies.

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

Distribución selectiva. Se alcanza la distribución selectiva cuando se filtra a los distribuidores pares eliminarlos a todos, con excepción de unos cuantos en un área especifica. Por ejemplo: Prendas de Vestir Donna Karan, productos de aroma terapia Aveda.

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

Distribución exclusiva. La forma más restrictiva de la cobertura del mercado es la distribución exclusiva, que significa solo un o unos cuantos distribuidores en

un área determinada. Puesto que los compradores tienen que buscar o viajar muy lejos para comprar el producto, la distribución exclusiva suele confinarse a bienes especiales de consumo. La distribución limitada también sirve para proyectar una imagen de exclusividad del producto. Ejemplo, Autos BMW, Relojes Rolex.

Los niveles de distribución se basan en la mayor o menor cobertura del mercado, muchos productos requieren una distribución intensiva pues son considerados de consumo masivo, lo que amerita una mayor cantidad de puntos de ventas, y otros exclusiva, que conlleva una distribución más focalizada ya que son considerados bienes más especiales.

2.1.6. Factores que afectan la selección del canal de distribución

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

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

Control. Se utiliza para seleccionar el canal de distribución adecuado, es decir,

es el control del producto. Cuando el producto sale de las manos del productor, se pierde el control debido a que pasa a ser propiedad del comprador y este puede hacer lo que quiere con el producto. Ello implica que se pueda dejar el producto en un almacén o que se presente en forma diferente en sus anaqueles. Por consiguiente es más conveniente usar un canal corto de distribución ya que proporciona un mayor control.

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

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

Cada empresa toma en cuenta sus necesidades a la hora de seleccionar un canal, existen productos que requieren un canal largo por el tipo de distribución que tiene y otros que ameritan operar con un canal corto, esto influirá en la cobertura geográfica y el precio final del producto que se está mercadeando.

2.1.7. Ventajas y desventajas que representan un servicio de distribución mediante una empresa outsourcing

Según James Brian Quinn, (1999), depender de especialistas externos para que realicen ciertas actividades de la cadena de valor ofrece varias ventajas estratégicas:⁸

- Obtener calidad más alta o competente o servicios más baratos de lo que las fuentes internas pueden ofrecer.
- Mejorar la capacidad de innovación de la compañía al interactuar y aliarse con los “mejores proveedores del mundo”, que poseen considerable profundidad intelectual y capacidad innovadora propia.
- Aumentar la flexibilidad estratégica en caso de que las necesidades de los clientes y las condiciones del mercado cambien súbitamente; buscar nuevos proveedores que ya cuenten con las capacidades necesarias suele ser más rápido, más fácil, menos riesgoso y más barato que reorganizar de manera apresurada las operaciones internas para desmontar capacidades obsoletas e instalar nuevas.
- Aumentar la capacidad de la compañía de reunir diversos tipos de pericia con rapidez y eficiencia.
- Permitir que la compañía concentre sus recursos en realizar internamente las actividades que puede desempeñar mejor que los extraños o que necesite tener directamente bajo su control estratégico.

Desventajas. Ian C. Macmillan, (1999) opina: “El mayor peligro de contratar una empresa que brinde el servicio outsourcing es que la compañía encargue demasiadas actividades a otras empresas o que se equivoque al elegir los tipos de actividades que contratará externamente y deje un hueco en sus

⁸ James Brian Quinn. **Strategic Outsourcing: Leveraging Knowledge Capabilities**. Sloan Management Review 40, Núm. 4, Verano 1999. Pág. 9-21.

propias capacidades. En tales casos, la compañía pierde contacto con las actividades y la pericia que a la larga determinan y contribuyen a su éxito”.⁹

El uso de outsourcing para restringir las fronteras de las operaciones comerciales de la compañía ofrece ventajas significativas.

2.2. Canales de distribución que utiliza la empresa Molinos Modernos

La empresa Molinos Dominicanos utiliza los distintos canales de distribución para productos de consumo:

Este tipo de canal, se divide a su vez, en cuatro *tipos de canales*:

- **Canal Directo (del Productor o Fabricante a los Consumidores):** Este tipo de canal no tiene ningún nivel de intermediarios, por tanto, Molinos Modernos desempeña la mayoría de las funciones de mercadotecnia tales como comercialización, transporte, almacenaje y aceptación de riesgos sin la ayuda de ningún intermediario. El cliente se dirige directamente a la empresa, hace su pedido y se hace entrega inmediatamente la mercancía. El cliente realiza un pago al contado.
- **Canal Detallista (del productor o fabricante a los detallistas y de éstos a los consumidores):** Este tipo de canal contiene un nivel de intermediarios. En este canal Molinos cuenta con una fuerza de ventas que se encarga de hacer contacto con los minoristas (colmados) que venden los productos al público y hacen los pedidos.
- **Canal Mayorista (del productor a los mayoristas, de éstos a los detallistas y de éstos a los consumidores):** Este tipo de canal de distribución contiene dos niveles de intermediarios: 1) los *mayoristas* (Almacenes, surtidoras, distribuidoras) y 2) los *detallistas* (colmados).

⁹ Ian C. Macmillan. How Long can you sustain a competitive advantage?, The Strategic Planning Management Reader, ed. Liam Fahey, Prentice Hall, Englewood Cliffs, NJ, 1999. Pág. 23-24.

- **Canal autoservicio:** Canal o canal corto, donde el cliente adquiere el producto directamente del supermercado o hipermercado a sus manos.

La empresa utiliza los distintos canales para distribuir sus distintos productos a nivel nacional, como una forma de llegar a los distintos segmentos y blancos de público utiliza los eslabones del canal estratégicamente para abastecer el mercado.

La selección de los canales de distribución no es fácil. Muchas veces es posible conseguir los canales deseados y, además, pueden plantearse intereses entre el fabricante y los distribuidores. Debe considerarse en la selección del canal no sólo los aspectos económicos, sino también los de control del mercado

2.2.1. Tipo de distribución Molinos Modernos

La empresa Molinos Modernos aplica una distribución intensiva. Los productos de la empresa llegan al mayor número posible de puntos de venta con la más alta exposición del producto. Son productos de compra frecuente y se aplica un canal de distribución largo.

2.2.2. Razones por las cuales utiliza un servicio de distribución outsourcing

En vista de su estructura y organización además como una manera de que la empresa se preocupe más por sus dos puntos claves, manufactura y comercialización, Molinos Dominicanos propuso la instalación de un operador logístico (OPL) o Centro de distribución.

Al contratar los servicios de este tipo de negocios buscaron obtener las siguientes ventajas:

- ✓ Concentración de la empresa en su core business, es decir, aquello en lo que es especialista.

- ✓ Aumento de la capacidad de producción (mejora de la productividad, liberación de espacio disponible en la zona de producción, orden, limpieza, etc.).
- ✓ Conversión de costes fijos en variables y consecución de costes decrecientes.
- ✓ Mejora de la gestión logística (mayor fiabilidad de información, flexibilidad operativa, integración con proveedores, etc.).
- ✓ Mejora continua de los procesos logísticos.
- ✓ Recepción de soporte técnico especializado.
- ✓ Aflorar y eliminar costes ocultos asociados a la función logística, generalmente elevados.
- ✓ Mejorar el servicio a igual coste o reducir el coste a igualdad de servicio.
- ✓ Mejorar las previsiones y los niveles de medición del servicio de los clientes.
- ✓ Controlar con fiabilidad los stocks.
- ✓ Aflorar ineficiencias no conocidas.
- ✓ Destinar todos los recursos de la empresa (personales y materiales) a su principal objetivo, vender, y utilizar un equipo especializado (del operador) que normalmente no podría mantener.

Sin embargo se presentaron algunos riesgos o aspectos que conllevaron cierta resistencia a la hora de tomar la decisión de contar con los servicios de un operador logístico; pues toda decisión trae efectos colaterales ya sean de agrado o no para el personal de la empresa.

- ✓ Cambio en las estructuras y funcionamiento de la empresa.
- ✓ Posibles conflictos sociales/laborales ante la perspectiva de excedentes o de colaboración muy estrecha entre personal de ambas empresas. En ocasiones el operador asume, en buena parte, estos excedentes.
- ✓ Aparición de un porcentaje de empresas que sólo buscan el beneficio inmediato y difícilmente pueden garantizar la continuidad de las operaciones en un mercado expansivo.

- ✓ Delicado arranque de operaciones subcontratadas, que deben vigilarse estrechamente.
- ✓ Requisitos de especialización en el tratamiento de la imagen corporativa del cliente.

Para poder tomar la decisión final y en vista de las oposiciones existentes tanto a nivel administrativo – gerencial como en el área operativa tuvieron que considerar los siguientes aspectos al contratar los servicios de un operador logístico:

- ✓ Capacidad técnica del operador, analizando los recursos, sistemas informáticos de gestión, sistema de aseguramiento de calidad.
- ✓ Métodos de trabajo y procesos presentados en la oferta valorando su adaptación a los requerimientos de los clientes, su fiabilidad y flexibilidad.
- ✓ Condiciones económicas propuestas.
- ✓ Solvencia empresarial considerando entre otros aspectos la experiencia del operador, su accionariado y las referencias de otros clientes.

2.2.3. Empresa G+G

Empresa dedicada al servicio de transporte y logística. Con más de 8 localidades y más de 500 vehículos en toda la región, gestiona el transporte y la logística cumpliendo los desafíos que enfrentan las empresas y complejas organizaciones multinacionales. Es una empresa de capital mexicano con enfoque regional. Cuenta con ejecutivos son reconocidos en la región, con participación en proyectos internacionales para organizaciones multinacionales y gobiernos de diferentes países.

El área geográfica que cubre es México, Centroamérica y El Caribe. Ofrece servicios de transporte, almacenamiento y distribución, así como servicios especializados y soluciones de gestión para la cadena de suministro.

Es un proveedor regional de logística, transporte y servicios de distribución. Entre los clientes que posee su cartera se encuentran: Molinos

Modernos, Industrias Malher, Arroceros Los Corrales y Munné & Co, entre otros, se han unido a la empresa para reducir los costos en la cadena de suministros, aumentar la cuota de mercado y mejorar la rentabilidad.¹⁰

2.2.4. Función de la empresa G+G en el sistema de distribución de la empresa Molinos Modernos.

Enfocado a resultados.- Garantizar la entrega a los clientes en tiempo y forma.

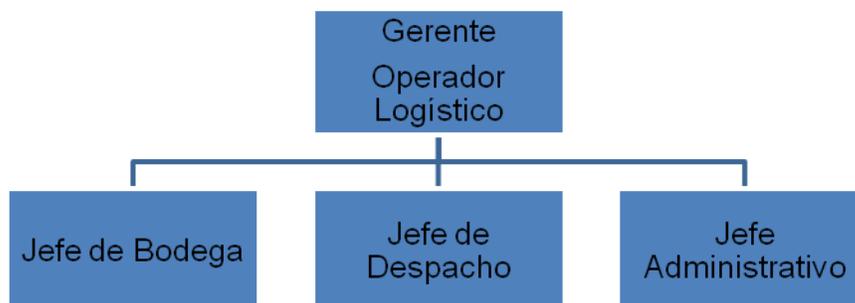
- **Comunicación.-** Comunicación permanente con las áreas comerciales, operativas, administrativas de las unidades, además de riesgos corporativo, para detectar cualquier desviación en el servicio y en su caso poner los correctivos de forma inmediata.
- **Coordinación.-** A los jefes de área del OL, para garantizar que cada uno de ellos ejerce su función de forma expedita y transparente, resolviendo problemáticas propias de su área.
- **Ejecución.-** Programar reuniones, análisis de resultados y medición del desempeño de cada área.
- **Cumplimiento.-** Cumplir y hacer cumplir a todos los subordinados con las normas corporativas de Molinos Modernos, con las normas de seguridad y particularmente con las necesidades de los clientes a través de la entrega oportuna de los productos facturados.

Transparencia.- Responder ante cualquier cuestionamiento de forma objetiva y clara siempre buscando soluciones conjuntas y en beneficio de nuestros clientes de una forma costo eficiente.

¹⁰ <http://gmasginternacional.com/nosotros.html>. **Empresa G+ Logística y Distribución**. Último acceso 20 de Junio 2010.

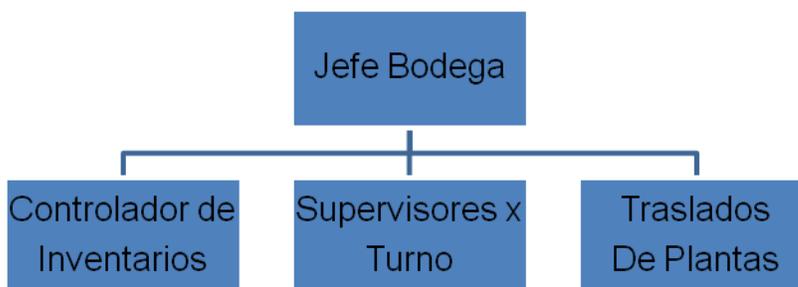
2.2.5. Funciones personal departamento de logística G+G

2.2.5.1. Organigrama funcional operador logístico



- **Jefe de Bodega.-** Resguardo de los productos con limpieza, orden y sin daño o pérdida, asegurando la congruencia y exactitud del inventario del físico vs el teórico en Baan.
- **Jefe de Despacho.-** Garantizar la entrega eficiente a los clientes, sin pérdida o daño en el traslado, usando para tal fin solo transportistas certificados (*), además de ejercer el control y supervisión del patio de maniobras.
- **Jefe de Administración.-** Garantizar el buen uso de los recursos financieros y físicos asignados al Operador, a través de una medición estricta del gasto y uso de los materiales y equipos en las instalaciones del OL.

2.2.5.2. Bodega operador logístico

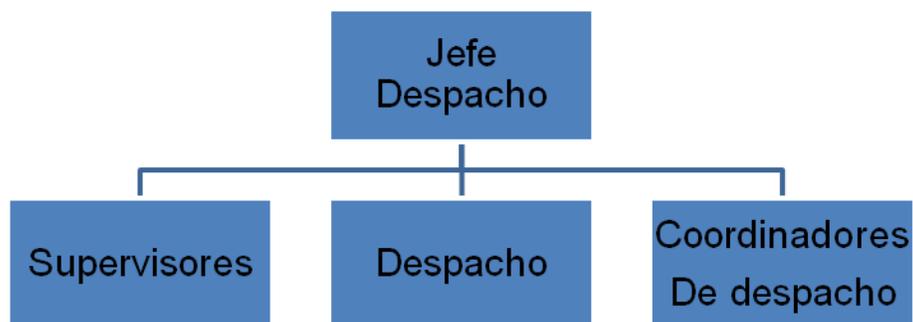


- **Controlador de Inventarios.-** Responsable de garantizar la congruencia entre el inventario físico y teórico de Baan, para lo cual hará

periódicamente inventarios físicos y rotativos para poder aclarar cualquier diferencia con los supervisores, despacho o con el departamento de administración de cada unidad.

- **Supervisores x Turno.-** Se trabaja en tres turnos con actividades específicas.
 - ❑ **Primer Turno.-** Despacho de mayoreo y ordenamiento de la bodega.
 - ❑ **Segundo Turno.-** Preparación y carga de Rancheros
 - ❑ **Tercer Turno.-** Traslados y preparación de despacho para mayoreo
- **Traslado de plantas.-** Verificación de los ingresos físicos a la bodega y certificación de su correcta actualización en Baan.

2.2.5.3. Despacho operador logístico

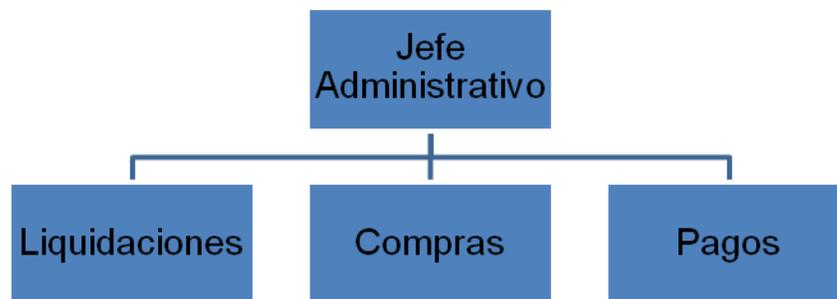


- **Supervisores.-** Supervisión de rutas de Rancheros y Mayoristas, con visitas programadas y aleatorias, generando reportes de calidad del servicio y corrigiendo anomalías en las entregas, verificando puntualmente las causas y responsables de la devolución en las rutas.

- **Despacho.-** Supervisión del despacho a Mayoreo
 - Primer Turno.-** Verificación de despacho de Mayoreo
 - Segundo Turno.** Se prepara y cargan las rutas de Ranchero.

- **Coordinadores de Despacho.-** Armado y verificación de frontales para preparar la carga de Rancheros y Mayoreo.

2.2.5.4. Administración operador logístico



- **Liquidaciones.-** Responsable de cuadrar las entregas que los transportistas hicieron a los clientes, en términos de cobranza, facturas a crédito y devoluciones a bodega, considerando todas las liquidaciones deben quedar cuadradas a cero para poder aceptarse como validad y entregarse al cajero.
 - Primer Turno.-**
 - Segundo Turno.-**

- **Compras**
- **Pago a transportistas y proveedores de servicios.**

En sus inicios se presentaron muchos inconvenientes, a nivel administrativo y operativo, con la implementación de este centro de distribución, pues era algo nuevo y con procesos diferentes a lo conocido.

Inicialmente no tenían una organización muy clara de la cantidad de personal que necesitaban, las funciones de cada quien, los procesos a llevar, entre otros. Han ocurrido mejorías, aunque siguen sucediendo problemas a nivel de las operaciones, como ejemplo con las liquidaciones de chóferes y las solicitudes de notas de crédito. A veces se olvidan y no se mandan a hacer a facturación las n/c, se hacen en unidades cuando deben ser en cajas o se mandan a hacer al código de bonificación del producto en vez del regular.

Todo esto produce disgustos en el cliente y sobre todo lo afecta a nivel de crédito pues con las nuevas medidas del gobierno con el número de comprobante fiscal hasta que no se corrige este problema interno y se le lleva al cliente la nota de crédito con su NCF la o las facturas no son pagadas. Además de afectar al cliente afecta directamente a la empresa, pues los pagos se retrasan y al final no se obtiene la misma rentabilidad pues no es lo mismo estimar un cobro a 30 días a que luego la cobremos a los 40 días por errores internos; a esto se suma que si el cliente no paga se puede ver suspendido lo que le detiene la venta.

Actualmente en todos los departamentos los procesos están bien establecidos aunque deben ser sometidos a revisión pues hay algunos pasos que están obsoletos o mejor dicho dificultan el sistema. Más bien existe un problema de comunicación, trabajo en equipo y seguimiento a las tareas asignadas; se deben establecer las normas necesarias y dar a entender que todos los procesos son los que hacen que el producto final llegue al cliente satisfactoriamente se evitaren pues si un proceso o departamento queda mal todos se ven afectados.

2.2.6. Mecanismos que utiliza Molinos Modernos para supervisar la logística de la empresa outsourcing

Supervisión del Inventario: En este punto se mide el Inventario virtual versus el inventario físico. Esta función la desempeña el administrador de bodegas, el cual se encarga de llevar el seguimiento de lugar. El inventario general se lleva a cabo el primer lunes de cada mes. Participan en el inventario las siguientes personas:

- Encargado de Inventario (G+)
- Encargado de Bodega (G+)
- Administrativo de bodega (Molinos Modernos) dándole soporte virtual
- Personal de auditoria (Molinos Modernos)

En caso de que hubiese alguna diferencia, se le carga esto a la empresa G+.

Supervisar las entrega de las facturas completas y correctas: En esta parte el seguimiento se realiza mediante las entrega de las facturas firmadas por los clientes, quienes a su vez certifican que recibieron los productos impresos en la factura, en caso contrario, el cliente se comunica con servicio al cliente o con su vendedor.

Percepción de los clientes: Molinos Modernos en conjunto con servicio al cliente, realiza encuestas periódicas por zonas, para evaluar el servicio y la calidad de las entrega.

Aplicación de encuesta: se aplican para verificar si el producto ha llegado al lugar de destino o intermediario de forma adecuada, es decir, sin rotura, en buen estado y sin faltantes en los fardos.

Capacidad del camión: En esta parte los camiones están divididos por canales, los camiones que le entregan a los colmados no son los mismos que le entregan a los mayoristas y estos a su vez a los supermercados. Se hace de esta forma para calcular con exactitud la cantidad de paquetes que caben en el camión,

dependiendo del tamaño es la tonelada y Molinos Modernos le solicita a G+ un reporte diario de los camiones que salen y con la capacidad de ocupación.

Los fletes: En esta parte se miden aquellos fletes que salen fuera de rutas, cobrándole G+ a (Molinos Modernos) un porciento extra por las planificaciones fuera de ruta, ahí se verifica si fue causado por el vendedor o a su vez por una mala planificación de G+.

Rotación del inventario: Se verifican los vencimiento de los productos, ya que el último en entrar debe ser el último en salir, se mide la frecuencia con la que se vencen los productos en la bodega y las fechas de anticipación con las que ellos despachan los productos, ya que los productos no pueden salir de la bodega con menos de 3 meses de vencimiento. Es importante verificar el inventario, pues también influye en el grado de satisfacción del consumidor. Los directivos se ocupan de mantener el frágil equilibrio entre el distribuir un inventario demasiado reducido o un inventario demasiado amplio.

3.1. Presentación de los resultados

Tabla I

Tipo de establecimiento

<i>Alternativa</i>	<i>Cantidad</i>	<i>Por ciento</i>
a) Almacenes	46	31
b) Surtidora	70	47
c) Distribuidora	34	23
Total	150	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a los clientes mayoristas Molinos Modernos. Julio 2010.

Gráfico I



El cuadro anterior nos indica que: Se aplicó el cuestionario a una muestra del grupo mayorista que compra y distribuye los productos de la empresa Molinos Modernos, entre los cuales se pueden destacar con un mayor porcentaje las surtidoras (46%), almacenes (31%) y las distribuidoras (23%).

Tabla II
Posición de la persona

<i>Alternativa</i>	<i>Cantidad</i>	<i>Por ciento</i>
a) Despachador	78	52
b) Propietario	28	19
c) Enc. de compra	44	29
Total	150	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a los clientes mayoristas Molinos Modernos. Julio 2010.

Gráfico II



El cuadro anterior nos indica: que el mayor porcentaje de las personas que fueron encuestadas son despachadores (52%), otros son encargados de compra (29%), algunos propietarios (19%).

Tabla III

1.-Tiempo como cliente de Molinos Modernos

<i>Alternativa</i>	<i>Cantidad</i>	<i>Por ciento</i>
a) Menos 6 meses	2	1
b) De 6 meses a menos 1 año	16	11
c) De 1 año a 2 años	54	36
d) Más de 2 años	78	52
Total	150	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a los clientes mayoristas Molinos Modernos. Julio 2010.

Gráfico III



El cuadro anterior nos indica que: Se cuestionó a los mayoristas sobre el tiempo que tenían como clientes de Molinos Modernos, la mayoría respondió más de 2 años (52%), otros tenía de 1 a 2 años(36%) y algunos de 6 meses a menos de 1 año (11%), solo un porcentaje menor tenía menos de 6 meses (1%).

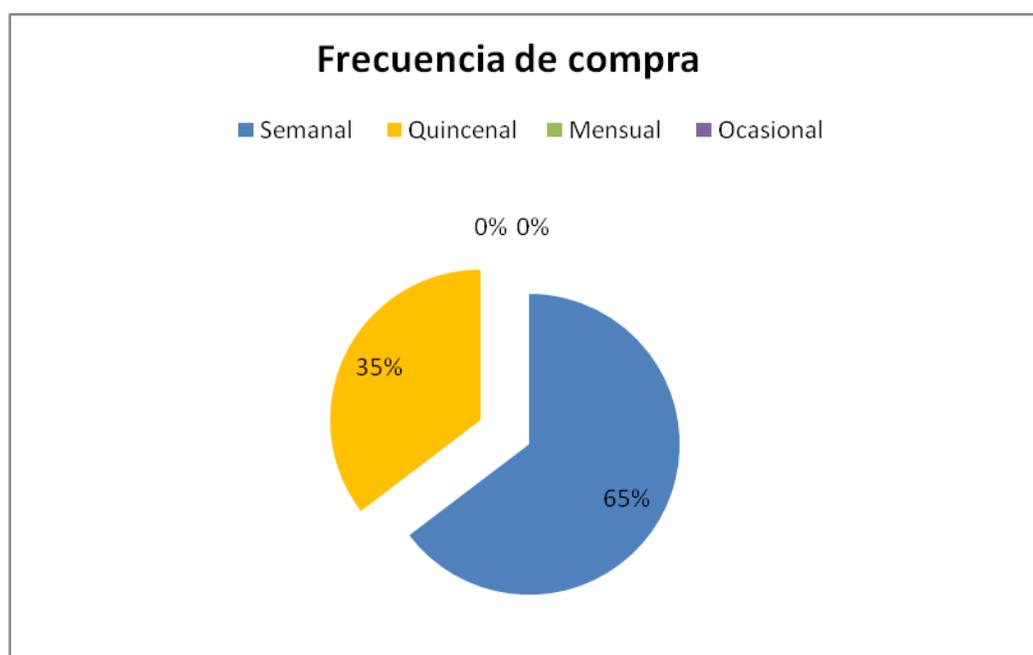
Tabla IV

2.- Frecuencia compra los productos de Molinos Modernos

<i>Alternativa</i>	<i>Cantidad</i>	<i>Por ciento</i>
a) Semanal	97	65
b) Quincenal	53	35
c) Mensual	0	0
d) Ocasional	0	0
Total	150	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a los clientes mayoristas Molinos Modernos Julio 2010.

Gráfico IV



El cuadro anterior nos indica que: de acuerdo a los resultados que los clientes mayoristas compran con mayor frecuencia los productos de la empresa de forma semanal (65%), algunos hacen sus compras quincenal (35%), de la muestra seleccionada ninguno marcó las opciones mensual u ocasional.

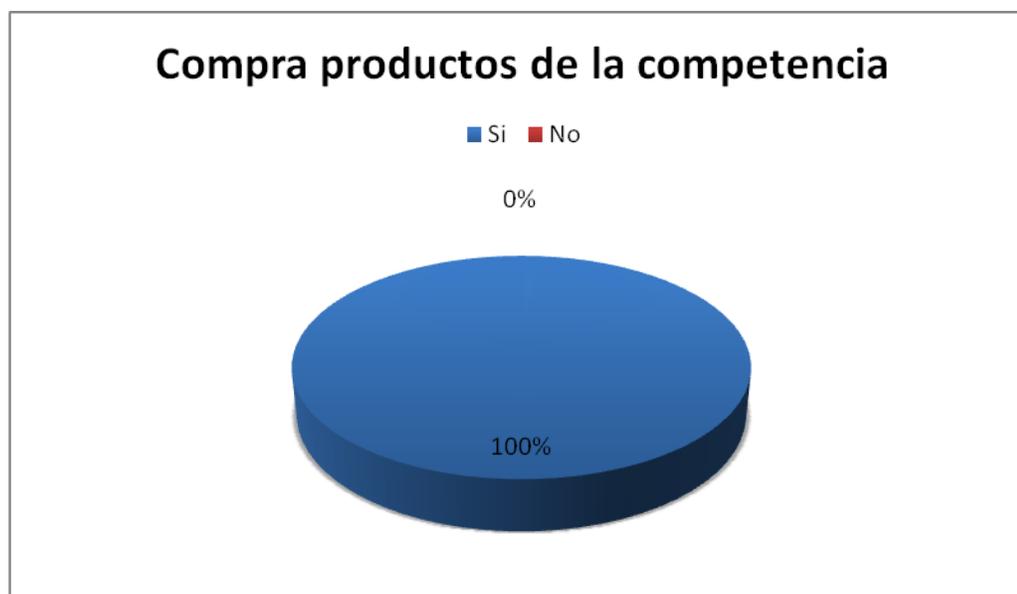
Tabla V

3.- Compra productos similares de la competencia

<i>Alternativa</i>	<i>Cantidad</i>	<i>Por ciento</i>
a) Si	150	100
b) No	0	0
Total	150	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a los clientes mayoristas Molinos Modernos Julio 2010.

Gráfico V



El cuadro anterior nos indica que: Todos los clientes encuestados (100%), afirman que compran productos similares de la competencia.

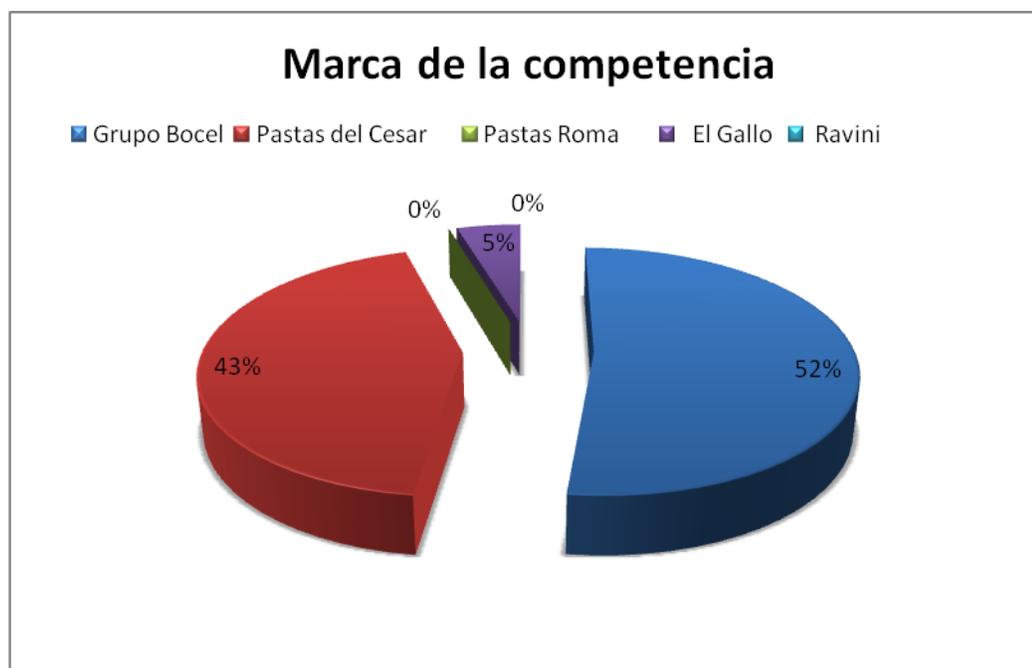
Tabla VI

4.- Productos que compra de la competencia

<i>Alternativa</i>	<i>Cantidad</i>	<i>Por ciento</i>
a) Grupo Bocel	78	52
b) Pastas del Cesar	65	43
c) Pastas Roma	0	0
d) El Gallo	7	5
e) Ravini	0	0
Total	150	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a los clientes mayoristas Molinos Modernos Julio 2010.

Gráfico VI



El cuadro anterior nos indica que: Los productos de la competencia compran los clientes encuestados son: Grupo Bocel (52%), Pastas del César (43%) y Pastas El Gallo (5%), nadie seleccionó las marcas Pastas Roma y Ravini.

Tabla VII

5.- Motivo de compra productos competencias

<i>Alternativa</i>	<i>Cantidad</i>	<i>Por ciento</i>
a) Mejores ofertas	62	41
b) Ampliación del mercado/demanda	42	28
c) Tardanza en las entregas	46	31
Total	150	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a los clientes mayoristas Molinos Modernos Julio 2010.

Gráfico VII



El cuadro anterior nos indica que: La mayoría de las personas encuestadas opinaron que compraban los productos de la competencia por las ofertas que proporcionan (41%), otra de las razones es la tardanza en las entregas de los productos Molinos Modernos (31%), otro segmento indicó que es por la ampliación del mercado / demanda (28%).

Tabla VIII

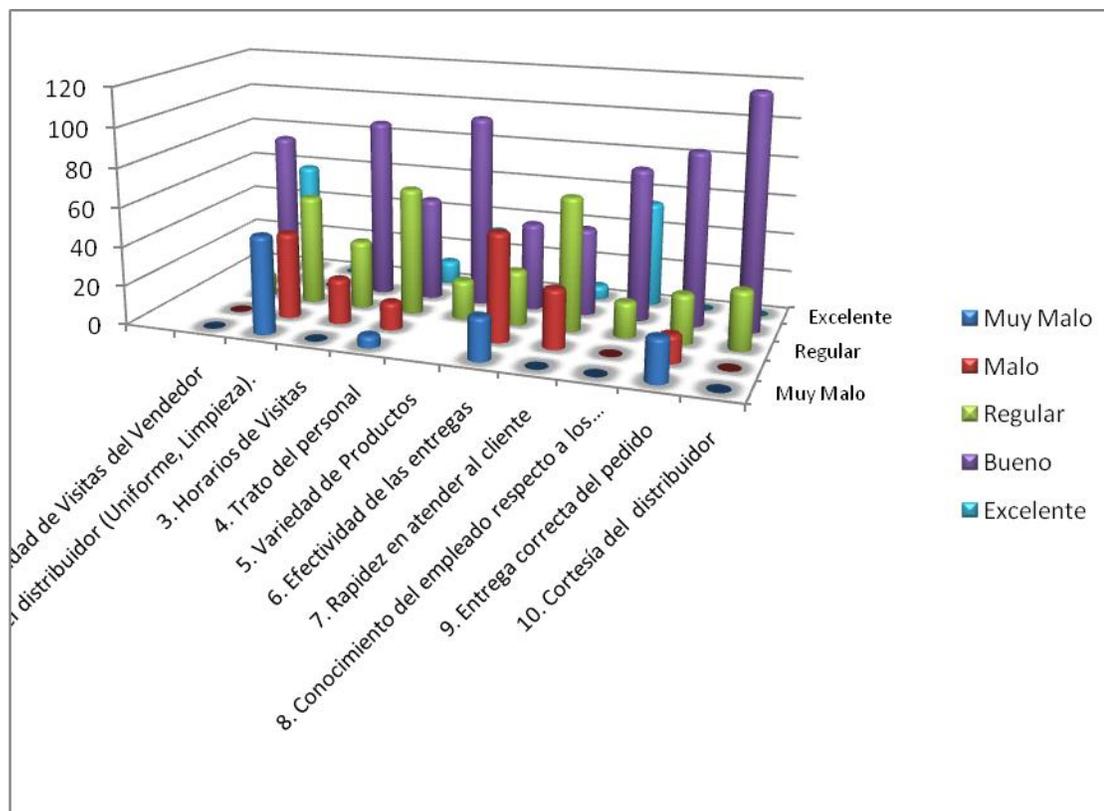
6.- Indicadores de servicio, en la red de Molinos Modernos

Indicadores del servicio	Muy Malo		Malo		Regular		Bueno		Excelente		Total	%
	VA	VR	VA	VR	VA	VR	VA	VR	VA	VR		
1. Regularidad de Visitas del Vendedor	0	0	0	0%	12	8%	80	53%	58	39%	150	100%
2. Imagen del distribuidor (Uniforme, Limpieza).	50	33%	44	29%	56	37%	0	0%	0	0%	150	100%
3. Horarios de Visitas	0	0%	23	15%	35	23%	92	61%	0	0%	150	100%
4. Trato del personal	6	4%	14	9%	65	43%	53	35%	12	8%	150	100%
5. Variedad de Productos	0	0%	0	0%	20	13%	98	65%	32	21%	150	100%
6. Efectividad de las entregas	22	15%	55	37%	28	19%	45	30%	0	0%	150	100%
7. Rapidez en atender al cliente	0	0%	30	20%	68	45%	45	30%	7	5%	150	100%
8. Conocimiento del empleado respecto a los productos.	0	0%	0	0%	18	12%	78	52%	54	36	150	100%
9. Entrega correcta del pedido	22	15%	14	9%	25	17%	89	59%	0	0%	150	100%
10. Cortesía del distribuidor	0	0%	0	0%	30	20%	120	80%	0	0%	150	100%

- VA: Valor Absoluto
- VR: Valor relativo

Gráfico VIII

Indicadores de servicio Molinos Modernos



El cuadro anterior nos indica que: se le cuestionó a los clientes sobre diversos indicadores del servicio de la red de Molinos modernos, se resaltan los aspectos que obtuvieron un mayor porcentaje, en la *regularidad de visitas por el vendedor* fue calificada como bueno (53%); *imagen del distribuidor*, obtuvo un (37%) en regular; en los *horarios de visitas*, más de la mitad de los encuestados (61%) opinaron que bueno; en relación al *trato del personal* (43%) indicó regular; *variedad de productos* (65%), opina que es bueno; el (37%) indicó que la *efectividad de las entregas* es malo; en relación a la *rapidez al atender al cliente* se obtuvo (45%) en regular; sobre el *conocimiento del empleado* respecto a los productos (52%) opina que es bueno; en cuanto a la *entrega correcta del pedido* (59%) lo califica como bueno; y la *cortesía del distribuidor* fue calificada en su mayoría como bueno (80%).

Tabla IX

7. Indicadores en el servicio al cliente que se le ofrece telefónicamente

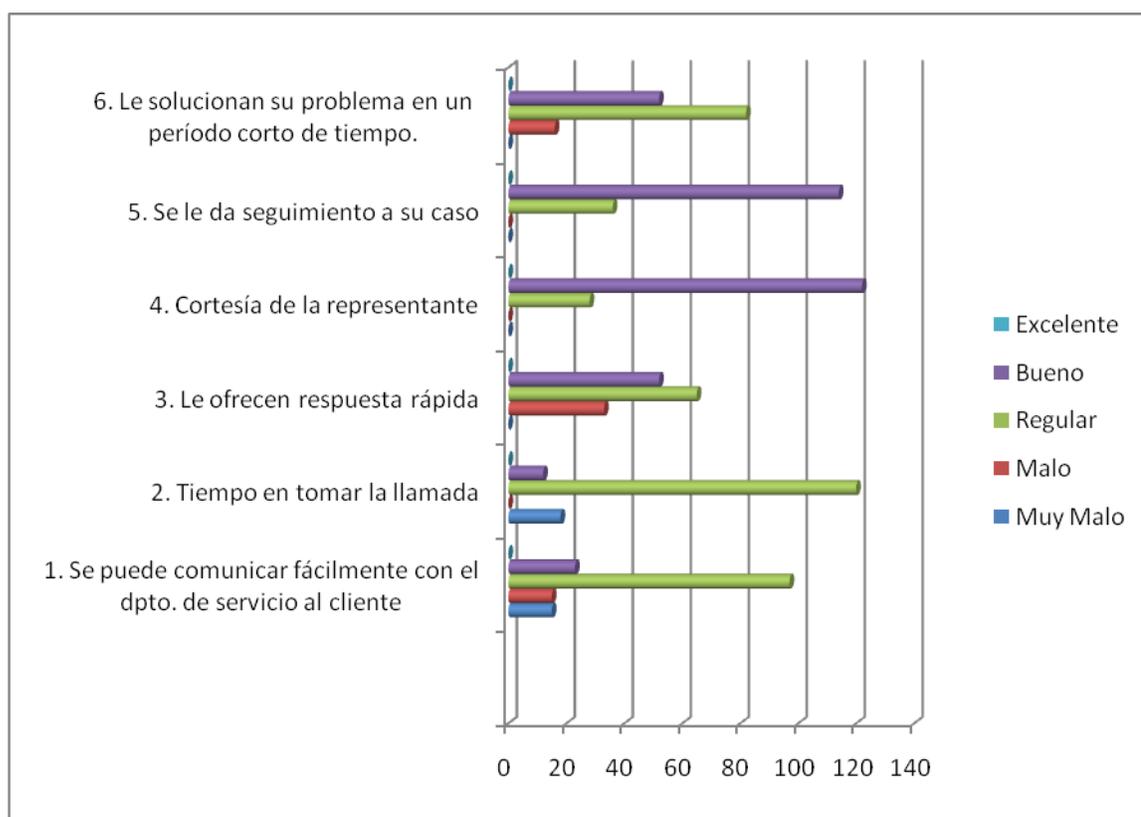
Indicadores del servicio telefónico	Muy Malo		Malo		Regular		Bueno		Excelente		Total	%
	VA	VR	VA	VR	VA	VR	VA	VR	VA	VR		
1. Se puede comunicar fácilmente con el dpto. de servicio al cliente	15	10%	15	10%	97	65%	23	15%	0	0%	150	100%
2. Tiempo en tomar la llamada	18	12%	0	0%	120	80%	12	8%	0	0%	150	100%
3. Le ofrecen respuesta rápida	0	0%	33		65	43%	52	35%	0	0%	150	100%
4. Cortesía de la representante	0	0%	0	0%	28	19%	122	81%	0	0%	150	100%
5. Se le da seguimiento a su caso	0	0%	0	0%	36	24%	114	76%	0	0%	150	100%
6. Le solucionan su problema en un período corto de tiempo.	0	0%	16	11%	82	55%	52	35%	0	0%	150	100%

○ VA: Valor Absoluto

○ VR: Valor relativo

Gráfico IX

Indicadores en el servicio al cliente que se le ofrece telefónicamente



El cuadro anterior nos indica que: la percepción de los clientes con relación al servicio telefónico ofrecido por la empresa, es que *se pueden comunicar fácilmente con el depto. de servicio al cliente* (65%) califica como regular esta variable; con relación al *tiempo en tomar la llamada*, el (80%) opina que es regular; otra opinión que los clientes es en relación a la *respuesta rápida* de los empleados la cual fue calificada como regular (43%); la opción *cortesía de los representantes* obtuvo un alto porcentaje (80%) como bueno; el *seguimiento que se le da a cada caso*, los mismos opinan con mayor frecuencia bueno (76%); con relación a la *solución de los problemas en un corto tiempo* obtuvo un (55%) en regular.

Tabla X

8.- Sugerencias a la red de servicio de Molinos Modernos

<i>Alternativa</i>	<i>Cantidad</i>	<i>Por ciento</i>
Demorar menos tiempo en tomar la llamada	55	37
Colocar el # de teléfono de SAC en la factura	85	57
Mejorar servicio al cliente	10	7
Total	150	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a los clientes mayoristas Molinos Modernos Julio 2010.

Gráfico X



El cuadro anterior nos indica que: Los clientes ofrecieron algunas sugerencias para mejorar la red del servicio de molinos modernos, entre las que se destaca colocar el número de teléfono del SAC en la factura (57%), demorar menos tiempo en tomar las llamadas (36%) y ofrecer mejor servicio al cliente (7%).

Tabla XI

9.- Satisfacción en relación al servicio que brinda Molinos Modernos

<i>Alternativa</i>	<i>Cantidad</i>	<i>Por ciento</i>
a) Nada satisfecho	0	0
b) Poco satisfecho	33	22
c) Ni satisfecho, ni insatisfecho	25	17
d) Satisfecho	92	61
e) Muy satisfecho	0	0
Total	150	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a los clientes mayoristas Molinos Modernos Julio 2010.

Gráfico XI



El cuadro anterior nos indica que: la mayor parte de los clientes se sienten satisfechos (61%), con el servicio que le suministra la empresa, aunque existe un amplio segmento (22%) que opinó que esta poco satisfecho, un (17%) respondió ni satisfecho, ni insatisfecho.

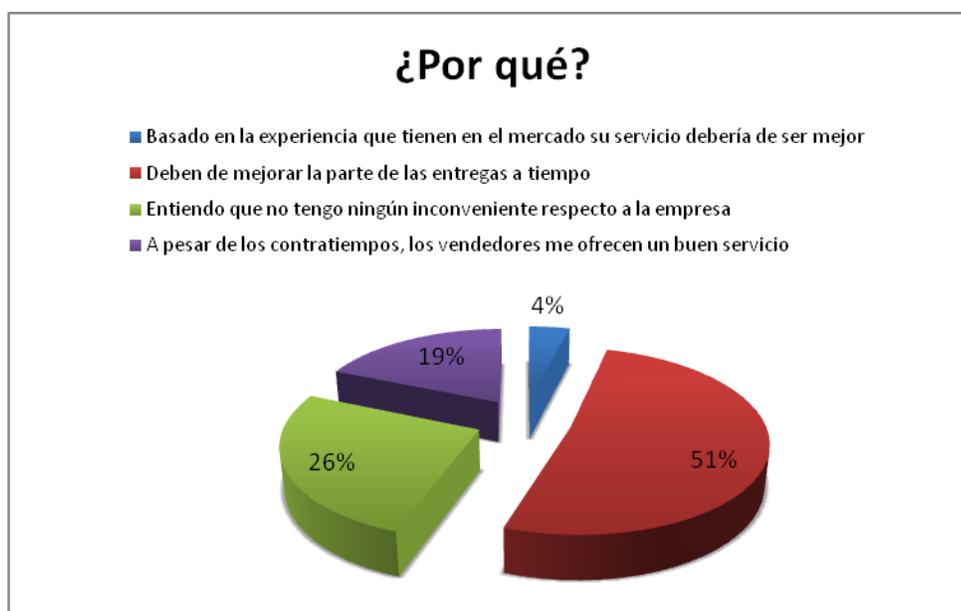
Tabla XII

10.- ¿Por qué?

<i>Alternativa</i>	<i>Cantidad</i>	<i>Por ciento</i>
Basado en la experiencia que tienen en el mercado su servicio debería de ser mejor	6	4
Deben de mejorar la parte de las entregas a tiempo	77	22
Entiendo que no tengo ningún inconveniente respecto a la empresa	39	61
A pesar de los contratiempos, los vendedores me ofrecen un buen servicio	28	19
Total	150	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a los clientes mayoristas Molinos Modernos Julio 2010.

Gráfico XII



El cuadro anterior nos indica que: en relación a la satisfacción de los servicios ofrecidos por la empresa, la mayoría opinó que no ha tenido ningún problema en este sentido (61%), existe otro grupo que considera que la empresa debería mejorar el tiempo de entrega de los pedidos (22%), un 19% indica que recibe un buen servicio de parte de los vendedores y un (4%) opinó que por su experiencia en el mercado, su servicio debería ser mejor.

3.2. Análisis de los Resultados

Se realizó una investigación con la finalidad de determinar la eficiencia del sistema logístico de la empresa Molinos Modernos. La empresa Molinos Modernos contrató un servicio outsourcing para desempeñar la función de distribución de todos sus productos, y la empresa a cargo es G+, a continuación se analiza la percepción de los clientes mayoristas al respecto, a través de una encuesta aplicada a muestra de 150 personas que dieron su opinión sobre diferentes aspectos relacionados con el tema.

El grupo mayorista que compra y distribuye los productos de la empresa Molinos Modernos lo componen surtidoras, almacenes y las distribuidoras, siendo la de mayor participación en la investigación las surtidoras las de mayor participación (46%). Se aplicó el cuestionario en los diferentes establecimientos a personas que ocupaban diversos puestos entre los cuales se puede destacar con un mayor porcentaje los despachadores (52%).

Se verifica que la mayor parte de los mayoristas tienen más de 2 años (52%), utilizando los servicios y productos de la empresa Molinos Modernos, es decir, este segmento ha experimentado por mayor tiempo el servicio outsourcing y tiene un conocimiento más amplio de los pros y contra del cambio en el sistema de distribución.

Según los resultados obtenidos los clientes mayoristas compran con mayor frecuencia los productos de la empresa de forma semanal (65%), algunos hacen su compra quincenal, de la muestra seleccionada ninguno marcó las opciones mensual u ocasional. Esto podría ser indicativo de la regularidad de visitas que debe llevar la empresa para suplir y satisfacer la demanda de este canal.

Se hace evidente de acuerdo a los resultados que todos los clientes encuestados (100%), compran productos similares de la competencia. Los productos de la competencia que compran los clientes encuestados son: Grupo Bocol (52%), también obtuvo un porcentaje significativo las Pastas del César y

Pastas El Gallo tiene el menor porcentaje, nadie seleccionó las marcas Pastas Roma y Ravini.

De acuerdo a los resultados se verificó que la mayoría opinó que compraban los productos de la competencia por las ofertas que proporcionan (41%), otra de las razones es la tardanza en las entregas de los productos Molinos Modernos, otro segmento indicó que es por la ampliación del mercado / demanda. Esta respuesta destaca la ventaja competitiva que ofrece a la empresa una estrategia de promoción eficiente, pues impulsa la venta, lo que genera mayores beneficios y asegura la cartera de cliente.

En otro orden existen algunas cosas negativas que pudieran alejar a los distribuidores como es el caso de la tardanza en la entrega, aunque sea un producto de calidad superior y tenga un mayor reconocimiento en el mercado, si no hay disponibilidad del producto en el punto de venta, el cliente indudablemente se decidirá por la competencia

Se le cuestionó a los clientes sobre diversos indicadores del servicio de la red de Molinos modernos, se resaltan los aspectos que obtuvieron un mayor porcentaje, en la *regularidad de visitas por el vendedor* fue calificada como bueno (53%); *imagen del distribuidor*, obtuvo un (37%) en regular; en los *horarios de visitas*, más de la mitad de los encuestados (61%) opinaron que bueno; en relación al *trato del personal* (43%) indicó regular; *variedad de productos* (65%), opina que es bueno; el (37%) indicó que la *efectividad de las entregas* es malo; en relación a la *rapidez al atender al cliente* se obtuvo (45%) en regular; sobre el *conocimiento del empleado* respecto a los productos (52%) opina que es bueno; en cuanto a la *entrega correcta del pedido* (59%) lo califica como bueno; y la *cortesía del distribuidor* fue calificada en su mayoría como bueno (80%).

El factor servicio aplicado de forma eficaz, realzan los atributos del producto, pues en su conjunto, un eslabón de la cadena (distribuidor) satisfecho,

que obtiene lo que solicita en el tiempo indicado, con un trato cortés, podrá ofrecerlo al consumidor final de forma efectiva.

Se verifica la percepción de los clientes con relación al servicio telefónico ofrecido por la empresa, en cuanto opinaron que *se pueden comunicar fácilmente con el depto. de servicio al cliente* (65%) califica como regular esta variable; con relación al *tiempo en tomar la llamada*, el (80%) opina que es regular; otra opinión que los clientes es en relación a la *respuesta rápida* de los empleados la cual fue calificada como regular (43%); la opción *cortesía de los representantes* obtuvo un alto porcentaje (80%) como bueno; el *seguimiento que se le da a cada caso*, los mismos opinan con mayor frecuencia bueno (76%); con relación a la *solución de los problemas en un corto tiempo* obtuvo un (55%) en regular.

El servicio telefónico ayuda a agilizar los proceso de pedido de mercancía, si el cliente tiene contratiempos para ejercer la comunicación con la compañía la cual es la encargada de proporcionarle los productos en el tiempo justo, surgirán inconvenientes en el proceso, en este apartado intervienen varias características, tanto la parte técnica (forma de comunicación), como el factor humano (servicio al cliente y formación), se deben conjugar ambas para que el distribuidor pueda satisfacer sus necesidades en el tiempo preciso y evitar escases y retratos en la entrega de productos de Molinos Modernos.

Se les pidió a los clientes ofrecer algunas sugerencias para mejorar la red del servicio de molinos modernos, entre las que se destacó colocar el número de teléfono del SAC en la factura (57%), demorar menos tiempo en tomar las llamadas (36%) y ofrecer mejor servicio al cliente (7%).

Se verificó que la mayor parte de los clientes se siente satisfechos (61%), con el servicio que le suministra la empresa, aunque existe un amplio segmento que opinó que está poco satisfecho, otros respondieron ni satisfecho, ni insatisfecho. Aunque más de la mitad de los mayoristas afirmó estar satisfecho hay que tomar en cuenta el porcentaje que no lo está o esta dudoso al respecto,

pues esto puede significar gran parte de las ganancias de la empresa y un segmento que puede ser captado por la competencia, debido a su insatisfacción en diversos aspectos. Un cliente insatisfecho se multiplica por muchos más, pues en el momento en que el distribuidor no tiene el producto en stock, el consumidor final, tampoco obtendrá lo que necesita.

Se cuestionó a los clientes sobre su reacción en relación a la satisfacción de los servicios ofrecidos por la empresa, la mayoría opinó que no ha tenido ningún problema en este sentido (61%), existe otro grupo que considera que la empresa debería mejorar el tiempo de entrega de los pedidos, otros indican que recibe un buen servicio de parte de los vendedores, la minoría opinó que por su experiencia en el mercado, su servicio debería ser mejor.

En la respuesta anterior se observó nuevamente que un porcentaje mayor no expresa insatisfacción, pero los problemas que expresan los mayoristas se hacen repetitivos, en el momento que puntualizan sobre la mejora del tiempo en la entrega de los pedidos, los mismos al parecer están de acuerdo en que el servicio no está entre los peores, pero consideran debería mejorar por su experiencia en el mercado.

CONCLUSION

El outsourcing involucra la reestructuración de la empresa alrededor de sus competencias principales y coloca en mano de proveedores externos aquellas que no lo son. La empresa Molinos Modernos delega la función de distribución a la empresa G+G.

Se analizaron puntos importantes que ayudaron a enfocar las ventajas y desventajas que ha desencadenado para la empresa la implementación de este sistema.

Un porcentaje significativo de los mayoristas opina que compran los productos de la competencia debido a que ofrecen mejor promoción, por lo tanto Molinos Modernos debe considerar incluir algunas estrategias para motivarlos e impulsar más las ventas del producto.

Otro aspecto que es importante resaltar es que gran parte de la clientela de la empresa Molinos Modernos es constante, por lo que consideramos propicio hacer variaciones en el sistema de distribución que se emplea actualmente, porque se determinó que se presentan fallas, que podrían producir la pérdida de los clientes y ser acaparados por la competencia.

Se debe poner especial atención en el proceso de entrega de mercancías, pues se destaca el descontento de los clientes mayoristas en esta etapa, algunas de las quejas más frecuentes son: pedidos incompletos, en malas condiciones, entre otras quejas.

La parte de comunicación vía telefónica con la empresa, presenta irregularidades, esperas muy largas, problemas para comunicarse con el departamento encargado de recibir los pedidos.

En relación a la solución de conflictos, la respuesta de los clientes fue negativa, afirmando que tardan mucho en resolverlos.

Se verificó que la empresa G + G no está cumpliendo con el objetivo que quiere alcanzar la empresa Molinos Modernos, ya que se identificaron errores y descontento de los clientes lo que genera pérdidas económicas cuantiosas.

Podemos concluir diciendo, que a pesar de que el outsourcing puede generar ventajas para la empresa, es necesario que el contratante supervise de cerca la gestión, para corregir los errores y prevenir problemas futuros.

RECOMENDACIONES

- Elaborar estrategia de promoción agresiva, dirigida al canal mayorista, para intensificar las ventas y dar empuje algunos productos que no tienen mucha rotación.
- Reforzar el personal de distribución de la empresa G+G, impartiendo cursos de capacitación con la finalidad de mejorar la imagen y el trato directo con los clientes.
- Evaluar y supervisar el sistema de atención al cliente vía telefónica, es una fuente de pedidos importantes de los productos empresa, que puede rediseñarse para agilizar el proceso y rendir mayores beneficios. .
- Es importante recordar que las necesidades del cliente siempre se irán transformando, implementar otras formas de distribución y toma de pedidos que garanticen mayor eficiencia en el proceso.
- La clave del éxito de muchas de las compañías es la renovación y vanguardia en sus sistemas, determinantes en la toma de decisiones y diseño de estrategias que establezcan su posicionamiento, recomendamos la implementación de sistemas avanzados (programas, internet, especialistas en el área), realizando reingeniería en el área de distribución.

BIBLIOGRAFIA

1. Andrade Simón. (2005). **Diccionario de Marketing de Cultural S.A.** Tercera Edición, México: Editorial Andrade, 2005.
2. Antun, J.P. y F. Robuste. **Estrategias logísticas para la disminución de emisiones del transporte de carga en el área metropolitana de la Ciudad de México.** Actas del III Congreso de Ingeniería del Transporte: El Transporte del Siglo XXI, volumen 1, 85-94. 1998.
3. Ballou Ronald. (2004). **Logística: administración de la cadena de suministro.** 5ª edición en español. México: Prentice Hall México.
4. Días Fernández Adenso, Álvarez Gil Maria José, González Torre Pilar. (2004). **Logística inversa y medio ambiente: aspectos estratégicos y operativos.** España: Mc Graw Hill / Interamericana.
5. Ferrel O.C. y otros. (2004). **Introducción a los Negocios en un Mundo Cambiante.** 4ta. edición, México: Mc Graw Hill.
6. G. Lancaster y L. Massingham. (1998). **Marketing Esencial.** México: McGraw-Hill. 1988.
7. Gómez R., Francisco. (2005). **Mercadotecnia en Venezuela.** Caracas, Venezuela: Ediciones Frigor.
8. Ian C. Macmillan. (1999). **How Long can you sustain a competitive advantage?, The Strategic Planning Management Reader.** ed. Liam Fahey, New York: Prentice Hall, Englewood Cliffs, NJ,
9. James Brian Quinn. (1999). **Strategic Outsourcing: Levaraging Knowledge Capabilities.** Sloan Management Review 40, Núm. 4, Verano 1999.
10. Robusté, F. (1999). **Logística de la distribución urbana de mercancías.** I Congreso Internacional de Ingeniería de Tráfico Urbano, Madrid.
11. Stanton, etal. (2002). **Fundamentos de Marketing.** 10ª ed. México: McGraw-Hill.

12. Santesmases Mestre, Miguel. Marketing. (1994). **Conceptos y Estrategias**, Tercera edición, 4ª impresión edición, Madrid (España): Ediciones Pirámide, S.A.
13. Lamb, et al. Marketing. (2001). México: Ed. International Thomson Editores.
14. Stern, Luis W. (2004). **Canales de Comercialización**. 5ta. Edición. México: Prentice Hall.
15. **Empresa G+ Logística y Distribución**. En la World Wide Web: <http://gmasginternacional.com/nosotros.html>. Encontrado el 20 de Junio 2010.
16. **Historia de la empresa**. En la World Wide Web: <http://www.topbrandsguatemala.com/PDF/86-87%20ina2.pdf>. Encontrado el 29 de Mayo 2010.

ANEXOS

ENCUESTA

Buenos días/Tardes. Favor completar las siguientes preguntas, cuyo objetivo es conocer sobre su experiencia de uso y satisfacción general al ser cliente de "Molinos Modernos"

Datos del encuestado:

DATOS GENERALES:

TIPO DE ESTABLECIMIENTO _____

POSICION DE LA PERSONA ENTREVISTADA _____

CUESTIONARIO

1.- ¿Desde cuando es cliente de Molinos Modernos?

1. Menos 6 meses
2. De 6 meses a menos 1 año
3. De 1 año a 2 años
4. Más de 2 años

2.- Con que frecuencia compra los productos de Molinos Modernos?

1. Semanal
2. Quincenal
3. Mensual
4. Ocasional

3.- ¿Compra productos similares de la competencia? 1. Si ____ 2. No ____ (Pasar a pregunta 5)

4.- ¿Cual (es)?

1. Grupo Bocel
2. Pastas del Cesar
3. Pastas Roma
4. El Gallo
5. Ravini
6. Otra especificar _____

5. ¿Por qué?

--	--

6.- Utilizando la siguiente escala, donde 1 es Muy Malo y 5 excelente, favor evaluar cada uno de los indicadores de servicio, en la red de Molinos Modernos.

Aspectos	Muy Malo (1)	Malo (2)	Regular (3)	Bueno (4)	Excelente (5)
1. Regularidad de Visitas del Vendedor					
2. Imagen del distribuidor (Uniforme, Limpieza).					
3. Horarios de Visitas					
4. Trato del personal					
5. Variedad de Productos					
6. Efectividad de las entregas					

7. Rapidez en atender al cliente					
8. Conocimiento del empleado respecto a los productos.					
9. Entrega correcta del pedido					
10. Cortesía del Distribuidor					

7.- Utilizando la siguiente escala, donde 1 es Muy Malo y 5 excelente, favor evaluar cada uno de los indicadores en el servicio al cliente que se le ofrece telefónicamente.

Aspectos	Muy Malo (1)	Malo (2)	Regular (3)	Bueno (4)	Excelente (5)
1. Se puede comunicar fácilmente con el dpto. de servicio al cliente					
2. Tiempo en tomar la llamada					
3. Le ofrecen respuesta rápida					
4. Cortesía de la representante					
5. Se le da seguimiento a su caso					
6. Le solucionan su problema en un período corto de tiempo.					

8.- ¿Tiene usted alguna sugerencia que hacer de la red de servicio de Molinos Modernos?

9. Utilizando la escala del 1 al 5, donde 1 es Nada Satisfecho y 5 Muy Satisfecho, en general, cuán satisfecho se encuentra con el servicio que le brinda Molinos Modernos?

1. Nada Satisfecho 2. Poco Satisfecho 3. Ni satisfecho ni insatisfecho 4. Satisfecho
5. Muy Satisfecho

10. ¿Por qué?

Gracias por su colaboración!!!

UNIVERSIDAD APEC



DECANATO DE GRADUADOS

**Monografía para optar por el título de:
Maestría en Gerencia y Mercadeo**

**Análisis del Impacto del uso del Outsourcing como Distribución
en una Empresa Distribuidora de Alimentos. Caso: Molinos
Modernos 2010**

**Sustentante:
Jinette Caminero Fernández
2009--0494**

**Asesor:
Lic. José Santana**

**Santo Domingo, D. N.
Agosto, 2010**

“Los conceptos emitidos en el presente trabajo son de la exclusiva responsabilidad de su autor”

UNIVERSIDAD APEC



DECANATO DE GRADUADOS

**Anteproyecto de monografía para optar por el título de:
Maestría en Gerencia y Mercadeo**

**Análisis del Impacto del uso del Outsourcing como Distribución
en una Empresa Distribuidora de Alimentos. Caso: Molinos
Modernos 2010**

**Sustentante:
Jinette Caminero Fernández
2009-0494**

**Asesor:
Lic. José Santana**

**Santo Domingo, D. N.
Agosto, 2010**

TÍTULO

**ANALISIS DEL IMPACTO DEL USO DEL OUTSOURCING COMO
DISTRIBUCION EN UNA EMPRESA DISTRIBUIDORA DE
ALIMENTOS. CASO: MOLINOS MODERNOS 2010**

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Las empresas se enfrentan a una gran cantidad de cambios y tendencias sin precedentes. Estos cambios incluyen la necesidad de ser globales, la necesidad de crecer sin usar más capital, la necesidad de responder a las amenazas y oportunidades de la economía, el envejecimiento de la fuerza laboral, la reducción de costos y batallar por el pensar del consumidor.

Parte de estas tendencias actuales es el outsourcing que es cuando una organización transfiere la propiedad de un proceso de negocio a un proveedor. Se basa en el desprendimiento de alguna actividad, que no forme parte de las habilidades principales de una organización, a un tercero especializado.

Molinos Modernos ha delegado el proceso de distribución física de los productos a nivel nacional a la empresa G+G la cual es conocida por su experiencia en almacenaje y distribución de productos terminados en México, Centroamérica y El Caribe. Este proceso se trata de un transporte subcontratado, supervisado directamente por la empresa contratante.

La empresa Molinos Modernos es una empresa multinacional, es decir, tiene representación en distintos países, está dedicada a la producción de pastas, galletas y harina, las cuales se distribuyen a nivel nacional. Una de las características principales de sus productos es el gran alcance geográfico, aunque en la actualidad esta se puede ver afectada por un problema latente en la empresa, en el área de distribución.

Anteriormente la distribución de los productos era manejada directamente por la misma empresa cuando pertenecía al *Grupo Malla*, luego del cambio de dueños cuando pasa a llamarse *Molinos Modernos*, la empresa le otorga la responsabilidad de la distribución a una empresa outsourcing llamada G+, en busca de crear una distribución más eficiente a menor costo. Pero ha sucedido todo lo contrario, la distribución en los 3 canales: mayoristas, venta directa y autoservicio, ha ido desmejorando.

Algunos problemas que ha generado el sistema de distribución utilizado en la actualidad son los siguientes:

Informes preliminares hechos por la empresa en el área logística reflejan algunas quejas como son: faltantes en la entrega, carencia de comunicación, tardanza en la entrega, entre otras irregularidades en el proceso.

En cuanto a las cadenas de supermercados, se visualiza que sus entregas son manejadas por ordenes y las mismas tienen un tiempo límite de entrega, porque sino se vencen las ordenes. A veces por los mismos atrasos no se le puede entregar y tienen que esperar hasta el próximo pedido para hacerle las entregas.

Con un sistema de distribución eficaz, se mantiene el producto en el lugar, tiempo preciso y cantidades necesarias, logrando que el mismo esté al alcance del cliente, satisfacer su necesidad, elaborando rutas en el canal que abaraten los costos, promuevan mayor rotación de inventario, todo esto se logra con los medios logísticos adecuados y un personal capacitado que mejore el desempeño actual.

La no implementación sistemas de distribución adecuados en la empresa Molinos Modernos representa la pérdida de clientes, lo cual en consecuencia se verá reflejado en las ventas y la competencia ganaría un lugar cada día mayor en el mercado.

La presente monografía busca determinar cuáles son las causas de estos problemas, con el fin de brindar información a la gerencia para que pueda tomar decisiones acertadas en relación a la logística y distribución de los productos que distribuye la empresa.

FORMULACION DEL PROBLEMA

¿Cuál es el impacto del uso de una empresa outsourcing en el manejo de la distribución de una empresa de producción. Caso: Molinos Modernos. Santo Domingo 2010?

SISTEMATIZACION DEL PROBLEMA

¿Cuál es el papel de una empresa outsourcing?

¿Qué es distribución?

¿Cuáles canales de distribución utiliza la empresa Molinos Modernos?

¿Qué impacto negativo puede generar el mal uso de un sistema de distribución por una empresa outsourcing?

¿Cómo la empresa mide el nivel de satisfacción de los clientes en su servicio distribución?

¿Qué mecanismos utiliza Molinos Modernos para supervisar la logística de la empresa Outsourcing?

¿Cuáles son las principales debilidades que presenta el sistema de distribución utilizado por la empresa G+G?

¿Cuáles son las fortalezas que posee la empresa en su sistema de distribución?

¿Quién se encarga de velar por la imagen de la empresa?

¿Quiénes intervienen en el proceso de distribución de la empresa?

¿Cuál es la cobertura geográfica que cubre la empresa Molinos Modernos con sus productos?

OBJETIVOS

Objetivo General:

Determinar el impacto del uso de una empresa outsourcing en el manejo de la distribución de una empresa de producción. Caso: Molinos Modernos. Santo Domingo 2010.

Objetivos Específicos:

- Definir el papel de una empresa outsourcing.
- Describir la función de la distribución.
- Determinar los canales de distribución que utiliza la empresa Molinos Modernos.
- Definir el impacto negativo puede generar el mal uso de un sistema de distribución por una empresa outsourcing.
- Especificar la forma en que la empresa mide el nivel de satisfacción de los clientes en su servicio distribución.
- Especificar los mecanismos que utiliza Molinos Modernos para supervisar la logística de la empresa outsourcing.
- Detallar las principales debilidades que presenta el sistema de distribución utilizado por la empresa G+G.
- Describir las fortalezas que posee la empresa en su sistema de distribución.
- Enumerar los encargados de velar por la imagen de la empresa.
- Detallar quienes intervienen el proceso de distribución de empresa.
- Especificar la cobertura geográfica que cubre la empresa Molinos Modernos con sus productos.

JUSTIFICACION

Realizar el análisis de los canales de distribución de una empresa distribuidora de alimentos, en este caso Molinos Modernos, da la oportunidad de conocer el proceso de distribución que se lleva a cabo en una empresa que cubre todo el territorio nacional, proporcionando los conocimientos y herramientas que pudieran servir para mejorar los problemas que posee en la actualidad.

Estudiando los canales de distribución de la empresa Molinos Modernos se podría crear una nueva alternativa para llegar de manera más efectiva a los diferentes eslabones del canal, tomando en cuenta los múltiples factores que influyen en esa corriente.

Es necesario apreciar la importancia del papel de los intermediarios para hacer que el producto llegue al usuario final y asegurar que se reciba en el lugar y momento preciso.

Indagar sobre este tema es importante, pues la distribución representa una herramienta primordial en el mantenimiento de un producto en el mercado y aplicando los medios logísticos adecuados puede elevar la rotación de los productos de la empresa y aumentar sus beneficios.

MARCO REFERENCIAL

1. Diseño de Canales De Distribución para una marca de Pañales Desechables en Santo Domingo, Caso: Pañales Desechables Huggies, año 2010

Las causas que generan este problema se centraliza en la falta de innovación en la distribución de los pañales desechables y algunas insatisfacciones que trae consigo este inconveniente a los intermediarios y consumidores finales, que se proyectan a su vez en el precio, producto y rotación de la mercancía.

MERCASID es una empresa que se ha mantenido en el mercado por su calidad y gran variedad de productos, cuenta con un sistema de distribución excelente, en el caso de los pañales desechables Huggies se proyecta como uno de los preferidos por los consumidores en el mercado local y surge una interrogante si es posible rediseñar o innovar en un nuevo canal de distribución para este producto.

La creación de un nuevo canal a través de la máquina dispensadora de pañales desechables, tiene como objetivo tratar de minimizar el coste total del sistema de distribución física y acortar el canal desde la empresa, hasta el consumidor final.

Se debe estudiar los canales de distribución porque se tiene que comprender cómo llega el producto hasta su destinatario final. Se debe tener en cuenta los múltiples factores que influyen en esa corriente. Es necesario apreciar la importancia del papel de los intermediarios para hacer que el producto llegue al usuario final y asegurar que se reciba un precio razonable. La utilización de canales de distribución adecuados mejora la eficiencia de las ventas.

En la investigación aplicada a la muestra seleccionada del canal de distribución de pañales desechables (colmados), se apreció la percepción que tienen los colmaderos de este producto y las estrategias que se están utilizando en la actualidad.

Según las respuestas el pañal más vendido es la marca Huggies, utilizan mayormente la promoción, a través de la misma el intermediario se entera de la existencia del producto y recibe incentivos adicionales que impulsan la venta. Las compañías utilizan con mayor frecuencia como estrategia de promoción: productos adicionales por volumen de comprar, otras opciones son pintar su establecimiento con imágenes del producto, etc.

El intermediario adquiere el producto con mayor frecuencia por medio de la compañía a través de pedidos, de forma quincenal o mensual. Un dato importante que se verificó fue que los intermediarios opinan que la fuerza de venta no les da el seguimiento necesario para verificar si necesita abastecerse del producto.

La marca que refleja mayor porcentaje de ventas y mejor cobertura del mercado son los pañales Huggies. El comprador final toma en cuenta a la hora de adquirir el producto varias características, mayormente el precio y la textura.

Se comprobó la importancia que tiene la venta personal, pues la mayoría de las personas respondieron que las razones que los llevaron a vender pañales desechables fue la visita de un vendedor. Se destacó la influencia de la publicidad en la proyección y mantenimiento del producto, ya que los intermediarios y consumidores consideraban en su mayoría como excelente la publicidad de los distintos pañales desechables.¹¹

¹¹ Edward Osiris Sánchez Flores, Edward Osiris; Malena Tineo, Walfri Adriano y Corona Olivero, Bernardo. **Diseño de canales de distribución para una marca de pañales desechables en Santo Domingo, escogiendo el caso específico de los pañales desechables Huggies, 2010.** Universidad del Caribe. 2010.

2. Estudios Sobre outsourcing & Benchmarking

Algunos bancos y otras instituciones financieras también están realizando outsourcing. Sin embargo, para ellos es mucho más delicado, ya que muchos bancos están tratando de deshacerse de personal con gran antigüedad y sueldos elevados, y se conoce muy poco acerca de sus proyectos de outsourcing. Una de las áreas en la que la banca está realizando más trabajo de outsourcing es en la de procesamiento de información.¹²

Un estudio reciente sobre las experiencias y los puntos de vista acerca del outsourcing tenidas por directores de negocios e informática se obtuvieron los siguientes hallazgos:

- Hay un amplio y creciente uso del outsourcing en el área de tecnología de informática desde la estrategia hasta la entrega.
- Este uso es tipo táctico
- Los beneficios de outsourcing no están simplemente en la reducción de costos.
- La obtención de estos beneficios no es de ninguna manera algo fácil y sencillo
- El outsourcing de tecnología de informática es cada vez más común.

Se está mostrando mayor precaución, que posiblemente es los que se conoce como subcontratación inteligente, smart/outsourcing, o la fragmentación de las operaciones en partes más manejables de manera que puedan ser evaluadas por separado y de forma independiente como candidatos para outsourcing. Las organizaciones de tecnología están viviendo la transición de sistemas de información gerencial con enfoque interno a sistemas orientado al servicio.

¹² **Outsourcing & Benchmarking.** <http://www.masterdisseny.com/master-net/estudios/0004/index.php3>. Encontrado el 14 de Junio, 2010.

MARCO CONCEPTUAL

Canal de distribución: “Es el circuito a través del cual los fabricantes (o productores) ponen a disposición de los consumidores (o usuarios finales) los productos para que los adquieran”.¹³

Distribución: “Es una de las subfunciones del marketing, que se encarga de la organización de todos los elementos incluidos en la vía que une el fabricante con el usuario final”.¹⁴

Outsourcing: Es la subcontratación de funciones de procesos de negocios en proveedores de servicios, ya sea internos o externos a la compañía, usualmente en lugares de menores costos.¹⁵

Mayoristas: es un componente de la cadena de distribución, en que la empresa no se pone en contacto directo con los consumidores o usuarios finales de sus productos, sino que entrega esta tarea a un especialista

Logística: Es definida como el conjunto de medios y métodos necesarios para llevar a cabo la organización de una empresa, o de un servicio, especialmente de distribución.¹⁶

Empresa: La empresa es una organización social que utiliza una gran variedad de recursos para alcanzar determinados objetivos. Es una organización social por ser una asociación de personas para la explotación de un negocio y que tiene por fin un determinado objetivo, que puede ser el lucro o la atención de una necesidad social.¹⁷

¹³ Stanton, etal. (2002). **Fundamentos de marketing**. 10ª ed. México: McGraw-Hill.

¹⁴ Andrade Simón.2005. **Diccionario de Economía**. Tercera Edición, México. Editorial Andrade.

¹⁵ http://es.wikipedia.org/wiki/Business_Process_Outourcing

¹⁶ Real Academia Española (2001). **Diccionario de la Lengua Española**, Vigésima segunda edición edición, Madrid (España): Espasa Calpe.

¹⁷ Idalberto Chiavenato. (2002). **Iniciación a la Organización y Técnica Comercial**. México. Mc Graw Hill.

ASPECTOS METODOLOGICOS

Tipo de Investigación

Es de campo porque el investigador se trasladará a los puntos mayoristas, utilizando como fuente los resultados de los cuestionarios aplicados a la muestra seleccionada para la investigación. Descriptiva, detalla los conceptos relacionados con el impacto del uso de una empresa outsourcing, e informaciones generales sobre la empresa Molinos Modernos.

Método:

Deductivo, parte de datos generales como válidos para llegar a una conclusión de tipo particular. Se inicia desde la perspectiva general de la misión, visión y objetivos que tiene la empresa caso de estudio, para determinar el grado uso de un servicio outsourcing en el área de distribución. Inductivo, porque se obtienen conclusiones particulares, a partir de premisas que contienen datos generales de la investigación, se determinará la percepción de los mayoristas, referente al proceso de distribución de Molinos Modernos.

Universo o Población:

El universo esta formado por todos los representantes mayoristas de Santo Domingo, que conforman el canal de distribución de la empresa Molinos Modernos.

Población

La población estará integrada por 617 clientes.

Tipo de Muestreo: Probabilístico, todos los individuos tienen la misma probabilidad de ser seleccionados.

Tipo de Muestra: Se realizará a personas de ambos sexos que representen el canal mayorista de la empresa Molinos Modernos, mayores de 18 años.

Tamaño de la muestra

$$n = \frac{z^2 N p q}{e^2 (N-1) + z^2 p q}$$

Donde:

Z = Nivel de confianza

N= tamaño de la muestra

P = probabilidad de que el evento suceda

Q= probabilidad de que el evento no suceda

E= error máximo permitido

$$n = 617$$

$$Z = 1.96$$

$$p = 0.50$$

$$q = 0.50$$

$$e = 5\%$$

$$n = \frac{(1.96)^2 (617) (0.50) (0.50)}{(0.05)^2 (617-1) + (1.96)^2 (0.50)(0.50)}$$

$$n = \frac{3.8416 (617) (0.25)}{0.0025 (616) + 3.8416 (0.25)}$$

$$n = \frac{592.5668}{1.54 + 0.9604}$$

$$n = \frac{592.5668}{2.5004}$$

$$n = 236.98 \quad n = 237$$

La muestra fue de 237 participantes.

Técnica e instrumentos

Se utilizará como técnica la encuesta, a través de un cuestionario aplicado a los representantes mayoristas de los productos que distribuye la empresa Molinos Modernos. Se utilizará un cuestionario que consta de 10 preguntas abiertas y cerradas.

Validez y confiabilidad

Se aplicará prueba piloto a un grupo de 15 representantes del canal mayoristas, seleccionadas al azar, se leerá el instrumento a cada uno por separado para que den su criterio sobre el tema y comprobar la confiabilidad y entendimiento por parte de los mismos del instrumento y se analizarán los resultados.

Se aplicará luego a la porción de la muestra determinada a través de la fórmula finita, donde se expondrán los resultados definitivos de la investigación.

Procedimientos de recolección de datos

El procedimiento utilizado para la recolección de datos se basa en la aplicación de cuestionarios y observación del manejo del sistema de distribución por parte de la empresa G+G.

Procedimiento de análisis de datos

El procedimiento de los datos de esta investigación se presenta a través de gráficos y tablas para explicar los resultados obtenidos en la encuesta, con la finalidad de reconocer su percepción acerca del servicio ofrecido por la empresa Molinos Modernos.

El proceso del análisis de los datos, termina con la recolección de información de campo. Los datos se presentan organizados en tablas y gráficos para mejor comprensión, cada tabla tiene por título la pregunta que corresponde al cuestionario, a su vez se representa con un gráfico, fuente y un comentario.

ESQUEMA TENTATIVO

Dedicatorias
Introducción

CAPITULO I GENERALIDADES DE LA EMPRESA MOLINOS MODERNOS Y SU SISTEMA DE DISTRIBUCION

- 1.1. Historia
- 1.2. Misión
- 1.3. Visión
- 1.4. Valores
- 1.5. Organigrama Molinos Modernos
- 1.6. Análisis FODA

CAPITULO II SISTEMA DE DISTRIBUCION Y SERVICIO OUTSORCING

2.1. Concepto del Elemento Llamado Distribución

- 2.1.1. Funciones de los Canales de Distribución
- 2.1.2. Tipos de Canales de Distribución
- 2.1.3. Importancia de los Canales de Distribución
- 2.1.4. Conflictos en los Canales
- 2.1.5. Niveles de Intensidad de la Distribución
- 2.1.6. Factores que Afectan la Selección del Canal de Distribución
- 2.1.7. Canales Alternos
- 2.1.8. Estructura de los Canales
- 2.1.9. Concepto de Intermediario
 - 2.1.9.1. Tipos de Intermediarios
- 2.1.10. Selección del Tipo de Canal
- 2.1.11. Distribución Física y Logística
- 2.1.12. Servicio Outsourcing.

2.2. Canales de distribución que utiliza la empresa

- 2.2.1. Intensidad de la distribución Molinos Modernos
- 2.2.2. Sistema de Distribución de Molinos Modernos
- 2.2.3. Departamento de Logística
- 2.2.4. Razones por las cuales utiliza un servicio de distribución outsourcing.
- 2.2.5. Empresa G+G
- 2.2.6. Función de la empresa G+G en el sistema de distribución de la empresa Molinos Modernos.
- 2.2.7. Estrategias de distribución utilizada por la empresa G+G.
- 2.2.8. Mecanismos que utiliza Molinos Modernos para supervisar la logística de la empresa Outsourcing
- 2.2.9. Area geográfica que cubre la distribución de los productos.

- 2.2.10. Ventajas y desventajas que representan para la empresa Molinos Modernos la utilización de un servicio de distribución mediante una empresa outsourcing

CAPITULO III

PRESENTACION Y ANALISIS DE LOS RESULTADOS DEL IMPACTO DEL USO DEL OUTSOURCING COMO DISTRIBUCION EN UNA EMPRESA DISTRIBUIDORA DE ALIMENTOS. CASO: MOLINOS MODERNOS 2010

- 3.1. Presentación de los Resultados
3.2. Análisis de los Resultados.

Conclusión
Recomendaciones
Bibliografía

BIBLIOGRAFÍA

1. Andrade Simón. (2005). **Diccionario de Marketing de Cultural S.A.** Tercera Edición, México: Editorial Andrade, 2005.
2. Edward Osiris Sánchez Flores, Edward Osiris; Malena Tineo, Walfri Adriano y Corona Olivero, Bernardo. **Diseño de canales de distribución para una marca de pañales desechables en Santo Domingo, escogiendo el caso específico de los pañales desechables Huggies, 2010.** Monografía Universidad del Caribe. 2010.
3. G. Lancaster y L. Massingham. (1998). **Marketing Esencial.** México: McGraw-Hill. 1988.
4. Gómez R., Francisco. (2005). **Mercadotecnia en Venezuela.** Caracas, Venezuela: Ediciones Frigor.
5. Idalberto Chiavenato. (2002). **Iniciación a la Organización y Técnica Comercial.** México. Mc Graw Hill.
6. **Outsourcing & Benchmarking.** <http://www.masterdisseny.com/master-net/estudios/0004/index.php3>. Encontrado el 14 de Junio, 2010.
7. Real Academia Española (2001). **Diccionario de la Lengua Española,** Vigésima segunda edición edición, Madrid (España): Espasa Calpe.
8. Robusté, F. (1999). **Logística de la distribución urbana de mercancías.** I Congreso Internacional de Ingeniería de Tráfico Urbano, Madrid.
9. Stanton, et al. (2002). **Fundamentos de Marketing.** 10ª ed. México: McGraw-Hill.
10. *Santesmases Mestre, Miguel. Marketing. (1994). **Conceptos y Estrategias,** Tercera edición, 4ª impresión edición, Madrid (España): Ediciones Pirámide, S.A.*
11. Lamb, et al. Marketing. (2001). México: Ed. International Thomson Editores.