



UNIVERSIDAD APEC

Decanato de Posgrado

**Trabajo final para optar por el título de:
Maestría En Gerencia Y Productividad**

Título

**CAMBIO ESTRATÉGICO PARA LA EXPANSIÓN LOGÍSTICA
DISTRIBUCIÓN DIARIO LIBRE METRO PARA PENETRACIÓN
CLASE C, D Y E EN SANTO DOMINGO NORTE, 2020.**

Postulante:

Lic. Domingo Alexis Reyes Peralta

2019-0345

Tutor (a):

Msc. Damarys Vicente De La Riva

**Santo Domingo, Distrito Nacional,
República Dominicana**

Diciembre, 2020

ÍNDICE

RESUMEN	ii
AGRADECIMIENTOS	iii
DEDICATORIA	iv
INTRODUCCIÓN	1
Capítulo I. Conceptos y Generalidades de Logística y Distribución Física.	8
1.1 Antecedentes de la Investigación.	8
1.2 Origen y Concepto de Logística	12
1.3 Cadena de Suministro	15
1.4 Distribución Física	17
1.4.1 Concepto	17
1.4.2 Canales de Distribución.....	18
1.4.2.1 Concepto y Estructura.....	18
1.4.2.2 Diseño y Planificación de Canales de Distribución	21
1.5 Estrategias de Logística	26
1.5.1 Tipos de Estrategia Logística	28
1.6 Estrategias de Crecimiento Basados en la Matriz de Ansoff	31
1.6.1 Estrategia de Crecimiento Según O'Shaughnessy.....	31
1.6.2 Estrategia de Crecimiento según Philip Kotler	32
1.6.3 Estrategia de Crecimiento Según Aaker.....	33
1.7 Clasificación de los Costos Logísticos.....	34
1.7.1 Costos de Aprovisionamiento.....	35

1.7.1.1 Costos de Administración del Pedido.....	36
1.7.1.2 Costos de Recepción del Pedido.....	38
1.7.2 Costos de Administración del Inventario	40
1.7.2.1 Costos de Mantenimiento del Inventario	41
1.7.2.2 Costos de Escasez del Inventario o Faltantes	44
1.7.2.3 Costos de Preparación y Expedición de Pedidos de los Clientes	46
1.7.2.4 Manejo de Devoluciones	50
1.7.3 Costos de Transporte y Distribución.....	51
1.7.3.1 Medios Propios	53
1.7.3.2 Subcontratación	57
1.7.4 Costos de Administración Logística.....	60
Capítulo II. Presentación y Análisis de los Resultados Obtenidos con los Instrumentos Sobre las Estrategias y la Logística de Distribución de Diario Libre Metro.....	63
2.1 Análisis de los Resultados del Instrumento Aplicado a la Documentación del Grupo Diario Libre.....	63
2.2 Análisis de los Resultados Obtenidos a través del Instrumento Aplicado al Director de Distribución del Grupo Diario Libre Referente a las Estrategias, Organización y Funcionamiento del Departamento de Distribución.	67
2.3 Análisis de los Resultados Obtenidos a través de los Instrumentos Aplicados al Segmento del Mercado Objeto de Estudio para la Expansión de Diario Libre Metro	76
2.4 Análisis e Interpretación de los Resultados del Instrumento Aplicado en la Identificación de los Puntos Estratégicos.....	85
2.5 Análisis FODA del Departamento de Distribución	89

2.6 Integración de los Resultados	90
Capítulo III. Plan Propuesto para el Cambio de las Estrategias de la Logística de Distribución de Diario Libre Metro.....	92
3.1 Propuesta del Plan para el Cambio de las Estrategias de la Logística de Distribución	93
3.2 Diseño de la evaluación del plan propuesto	98
CONCLUSIONES	100
REFERENCIAS	102
ANEXOS	106

LISTA DE TABLAS

Tabla No.1. Sexo de los encuestados	77
Tabla No.2. Situación Laboral.....	78
Tabla No. 3. Tipo de transporte que utilizan	80
Tabla No.4. Características que impulsarían la lectura de un periódico	82
Tabla No.5. Identificación de puntos estratégicos.....	88
Tabla No.5. Fase 1 del Cronograma.....	95
Tabla No.7. Fase 3 del Cronograma.....	99

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Estructura Organizacional.....	65
Figura 2. Organigrama del Departamento de Distribución.....	66
Figura 3. Fortalezas Del Sistema De Distribución.....	67
Figura 4. Composición del Mercado al cual está dirigido Diario Libre Metro	68
Figura 5. Participación del mercado Diario Libre	69
Figura 6. Estrategia actual de distribución de Diario Libre Metro.....	70
Figura 7. Detalles que corroboran la efectividad de la estrategia actual de distribución de Diario Libre Metro	71
Figura 8. Características de la estructura del departamento de distribución del grupo Diario Libre	72
Figura 9. Recomendaciones para la expansión de Diario Libre Metro en la clase C, D y E fuera de la líneas del metro.....	73
Figura 10. Razones que sustentan una expansión de Diario Libre Metro en la clase C, D y E fuera de la líneas del metro.....	74
Figura 11. Criterios para aperturar un punto estratégico de expendio para Diario Libre Metro	75
Figura 12. Edades Aproximadas de los encuestados.....	76
Figura 13. Estado civil de los encuestados.....	77
Figura No.14. Nivel Académico.....	78
Figura No.15.Nivel de Ingreso.	85
Figura 16. Núcleo familiar	80
Figura.17. Tipo de transporte público	81

Figura 18. Periódicos Impresos conocidos 82

Figura 19. Personas que han leído Diario Libre Metro..... 83

Figura 20. Características que les gusta de Diario Libre Metro 84

Figura 21. Motivo por el que no han leído Diario Libre Metro 85

Figura 22. Análisis FODA 89

RESUMEN

En la actualidad existen muchas empresas que brindan productos con características y beneficios afines; esa avalancha de empresas con facilidades y productos similares hace que cada vez se haga más imprescindible generar una diferencia que les convierte en la elección número uno de los consumidores. En este punto es en donde entran en juego las estrategias de la logística de distribución; con ellas se agrega un valor añadido que genera esta diferencia deseada y que se hace tan necesaria para triunfar en un mercado tan competitivo, como lo son los mercados de hoy día. El presente trabajo de investigación busca demostrar cómo al definir cada elemento de la estrategia de la logística de distribución se hace posible diferenciar una marca de las demás y cómo la correcta elección y aplicación permite penetrar dentro de los mercados de forma eficiente, a fin de lograr resaltar entre las demás marcas, siendo la primera y mejor elección para los consumidores. Por otro lado, se busca proponer un plan para mejorar la estrategia de logística de distribución, haciendo que ésta esté acorde al tipo de producto y empresa, de tal forma que cumpla con su objetivo, y alcance los resultados que se persiguen, ya sea expandirse o penetrar con productos existentes, nuevos o modificados al mercado seleccionado.

DEDICATORIA

Dedicado a mi ángel, mi amada madre, quien inculcó en mí valores con su ejemplo, su amor por la vida, y el deseo de que yo diese siempre lo mejor de mí, motivándome a luchar por mis sueños.

A ti madre, te la dedico.

AGRADECIMIENTOS

Ante todo a Dios quien todo lo puede, quien desde un principio ha obrado en mí llenándome de la fuerza para ver lograda esta meta.

A mi esposa María Evelin Cruz, quien fue la guía y motivación constante, quien con su empeño y dedicación me alentó a conquistar este título.

Al Grupo Diario Libre por brindarme la oportunidad de crecer, al disponer en muchas ocasiones del tiempo necesario y los recursos para la consecución de mis objetivos.

A Rafael Oviedo, quien ha sido mi mentor, por creer en mi potencial y motivarme día a día a romper esquemas, enriqueciéndome con nuevos conocimientos e impulsando mi crecimiento profesional y personal.

INTRODUCCIÓN

En la actualidad, Diario Libre Metro es un producto gratuito y único en su clase en el país, gracias a que posee un formato práctico e innovador que facilita su lectura y obtención; creado por Grupo Diario Libre, tiene el objetivo de llegar a un target que normalmente aborda el Metro de Santo Domingo como medio de transporte para llegar a sus actividades diarias, ofreciéndoles un formato de rápida lectura con las noticias más relevantes del día; sin embargo, actualmente en Santo Domingo Norte hay una demanda insatisfecha, ya que para obtenerlo se debe hacer uso exclusivo del metro.

Tomando en cuenta que un gran flujo de personas no utiliza el mismo y las innumerables solicitudes recibidas para obtener la facilidad del ejemplar, se ha visto la importancia de iniciar un proyecto que permita expandir a otros canales de distribución este medio de comunicación escrita, logrando un incremento de su lectoría y logrando así mantener el liderazgo que le caracteriza.

La empresa Diario Libre se ha caracterizado en sus 19 años por ser un ente que marca la diferencia, manteniéndose a la vanguardia de las innovaciones que va exigiendo el mercado, e incluso antes de que éstas se hagan evidentes, siendo su punto más fuerte la constancia e inventiva en su estrategia de distribución que se basa en los perfiles socioeconómicos y delimitación de zona a tomar en cuenta; para marzo del 2009, junto al lanzamiento de su nuevo producto gratuito, Diario Libre Metro dio a conocer su nueva estrategia de distribución.

Este nuevo canal marcó la diferencia con la colocación en un principio de promotoras en las salidas del metro y algunas esquinas concurridas del Distrito Nacional, que entregaban mano a mano los ejemplares, y luego pasando a un

sistema de expendedores, de los cuales las personas toman a su gusto un ejemplar.

El nuevo proyecto les permitirá crear las estrategias para que puedan colocar dichos expendedores en las esquinas más concurridas de las vías principales y los negocios que poseen un amplio flujo de personas en Santo Domingo Norte, logrando así satisfacer a los actuales y futuros lectores.

En la actualidad, lograr que las organizaciones sean eficientes, innovadoras y conserven su mercado e incluso se expandan, ha hecho que se definan estrategias enfocadas en la sostenibilidad de sus actividades, bajo esta premisa la logística se presenta como un eslabón relevante en las estrategias corporativas.

Para llegar hasta este punto del cambio de estrategia se repasarán los puntos más importantes ligados a la logística de distribución, en donde se esclarece la diferencia que hay entre la logística que se presenta como el arte capaz de regir la salida de materiales y productos del origen al consumidor y, como distribución física a la parte de la logística que hace referencia al movimiento externo que lleva los productos desde el vendedor al comprador o cliente.

Se muestra cómo la forma en que se realiza la logística cambia de forma sustancial, aunque su intención sigue ilesa, moviliza y dispone el inventario por toda la cadena de suministro.

Los canales se presentan como estructuras de unidades organizativas dentro de la empresa y los agentes y firmas comerciales externas, mayoristas y minoristas, a través del cual una mercancía, un producto o servicio se comercializan. A la vez se muestra que están conformados por una

combinación de diferentes segmentos interesados que actúan en la cadena de suministro, tales como fabricantes, intermediarios y consumidores.

Se hace referencia al canal electrónico, también conocido como canal comercial o canal de transacción y cómo está ligado a los aspectos no físicos de este traslado del producto. La meta principal a la hora de planificar un canal es atender sus mercados y sus clientes de manera más eficiente que sus competidores, creando una ventaja competitiva, pero sobre todo tomando en cuenta quién es en realidad el cliente.

Para toda empresa crecer es una parte natural que lleva en su ADN, es por ello que se apoya en estrategias que le ayuden a conseguir este objetivo; aquí es donde entran las estrategias que buscan cumplir con este fin.

Se muestran enfoques como los de O'Shaughnessy, Philip Kotler y Aaker, adoptando los planteamientos de la matriz de Ansoff, que busca el crecimiento basado en los productos existentes tanto en actuales como nuevos mercados, en donde según su punto de vista puede basarse en la ampliación de segmentos, penetración de segmentos, reposicionamiento del producto y desarrollo de los mercados.

Si se busca una estrategia que admita los menos riesgos posibles, la penetración de segmento es la adecuada, si se busca ingresar a nuevos mercados, que no son los usuales, se recomienda la ampliación de los segmentos, si se busca integrantes de otros segmentos del mismo mercado, entonces se estará usando la estrategia de reposicionamiento del producto y si se desea ingresar a otros mercados, pero que son los usuales, a veces haciendo cambios en el producto se utilizará la estrategia de desarrollo de los mercados.

Los costos logísticos son aquellos costes ocupados desde que se produce el producto hasta que se abastece al consumidor. Los costos logísticos están conformados por los costos de aprovisionamiento, costos de administración del inventario, costos de transporte y distribución y costos de administración logística.

La presente investigación corrobora la importancia de realizar cambios en la estrategia de logística de distribución, enfocándose en las nuevas tendencias y necesidades de un mercado en crecimiento, para lograr la expansión y penetración en el target deseado.

El trabajo de investigación presentado tiene como objetivo principal diseñar un plan para los cambios estratégicos en la logística de distribución que permitirán expandir Diario Libre Metro hasta la clase C, D y E, en Santo Domingo Norte en el 2020; para la consecución de este objetivo se plantearon cuatro objetivos específicos que fueron:

a) Analizar las estrategias de la logística de distribución actual de Diario Libre Metro. b) Valorar el nivel de penetración actual de Diario Libre Metro en el segmento C, D y E en Santo Domingo Norte. c) evaluar el porcentaje de la clase C, D y E de Santo Domingo Norte que no hace uso del Metro De Santo Domingo como medio de transporte. d) Valorar los canales de distribución que debe abrir Diario Libre Metro para llegar hasta el target C, D y E que no hace uso del metro en Santo Domingo Norte.

La investigación según el propósito fue aplicada, pues se analizó los resultados derivados de la investigación acerca del proceso de logística de distribución y las estrategias utilizadas, lo que llevó a plantear las mejoras que deben realizarse para penetrar al segmento perseguido del mercado; documental según los medios y de campo, pues se verificaron los datos tales

como el flujo de personas en ciertos puntos específicos para poder determinar la cantidad de personas que necesitan tener el servicio más asequible, a través de encuesta, conteo y entrevista.

Fue descriptiva porque se analizó y describió en detalle el proceso que conlleva la logística de distribución, los involucrados en el proceso y los cambios que deberán implementarse en las estrategias que poseen para lograr las mejoras necesarias en la actualidad.

El desarrollo de la investigación tuvo un enfoque mixto, ya que se evaluaron datos cuantitativos como el tamaño del mercado, porcentajes de usuarios, entre otros datos relevantes, para focalizar en ellos los esfuerzos necesarios; además se analizaron datos cualitativos como las estrategias que se utilizan actualmente, y los cambios que amerita la nueva demanda generada por el mercado para satisfacer sus necesidades y lograr penetrar en el segmento seleccionado con pleno conocimiento de sus características.

Se emplearon los métodos empíricos para observar las actuales estrategias de logística de distribución, con una entrevista no estructurada y el comportamiento del mercado al que se quiere penetrar a través de una lista de verificación; además, con otra lista de verificación se analizaron los documentos existentes para conocer los cambios que experimenta el mercado, y por último se midió la composición del mercado con la aplicación de una encuesta.

El método teórico empleado es analítico, debido a que se analiza el proceso de la logística de distribución y los diferentes actores que intervienen en el mismo, sus fortalezas y debilidades; en base a esto se creó un plan con los cambios que ameriten las estrategias de logística de distribución actual, que les permite penetrar al nuevo segmento del mercado. El análisis de los datos

de la investigación se realizó mediante el uso de gráficos, tablas de tabulación, texto y de la estadística descriptiva.

La técnica de muestreo que se utilizará será no probabilístico e intencional por criterio; la población de investigación es de 419,597 personas de ambos sexos, de 17 a 60 años residentes en Santo Domingo Norte, que utilizan transporte público diferente al metro, el tamaño de la muestra es de 83 personas con un 95% de confianza y un 10% de margen de error.

Con la investigación realizada se corroboró que el producto es altamente conocido, pero no es de fácil acceso, ya que es difícil obtener el producto para una gran parte del mercado al cual está dirigido, y sobre todo que desea obtenerlo. Todo esto confirma la importancia de realizar los cambios y mejoras en las actuales estrategias de distribución, a fin de hacer el producto más accesible y por ende tener una mayor penetración en el mercado deseado, lo que se traduce un aumento de lectoría y en anunciantes más satisfechos.

En el primer capítulo se aborda todos los antecedentes que marcan la pauta del trabajo realizado, en la búsqueda de las diferentes y variadas opciones en la que las estrategias de la logística de distribución y su aplicación se hacen evidentes. Además se abarcan los 1.1 Antecedentes de la investigación, 1.2 Origen y concepto de Logística, 1.3 Cadena de suministro y 1.4 Distribución, física, así como los componentes de cada una en los diferentes apartados que son de interés al tema expuesto, y que guardan relación con el mismo.

Mientras se avanza en el desarrollo de los contenidos del primer capítulo, se enriquece el conocimiento, y se seleccionan los apartados, tales 1.5 Estrategia de distribución, 1.6 Estrategias de crecimiento basados en la Matriz de Ansoff, 1.7 Clasificación de los costos logísticos.

Luego se desarrolla el segundo capítulo, en donde se analiza y presenta todos los resultados obtenidos con los instrumentos sobre las estrategias y la logística de distribución de Diario Libre Metro con los apartados 2.1 Análisis de los resultados del instrumento aplicado a la documentación del Grupo Diario Libre, 2.2 Análisis de los resultados obtenidos a través del instrumento aplicado al Director de Distribución del Grupo Diario Libre referente a las estrategias, organización y funcionamiento del departamento de distribución.

Inmediatamente se continuó con los apartados 2.3 Análisis de los resultados obtenidos a través de los instrumentos aplicados al segmento del mercado objeto de estudio para la expansión de Diario Libre Metro, 2.4 Análisis e interpretación de los resultados del instrumento aplicado en la identificación de los puntos estratégicos, 2.5 Análisis FODA del departamento de distribución y 2.6 Integración de los resultados.

Por último, el tercer capítulo, en el cual se presenta el plan propuesto para el cambio de las estrategias de la logística de distribución de Diario Libre Metro con el apartado 3.1 Propuesta del plan para el cambio de las estrategias de la logística de distribución, y el 3.2 Diseño de la evaluación del plan propuesto, con éstos se persigue dejar sentado los procesos que se deben dar para poder implementar los procesos necesarios para realizar el cambio que, según se muestra en el segundo capítulo, son necesarias, así como la evaluación del resultado de la implementación de plan en sí mismo.

Capítulo I. Conceptos y Generalidades de Logística y Distribución Física

En el primer capítulo se aborda todos los antecedentes que marcan la pauta del trabajo realizado, en la búsqueda de las diferentes y variadas opciones en la que las estrategias de la logística de distribución y su aplicación se hacen evidentes.

Además se abarca el origen, conceptos y generalidades de la logística y la distribución física, así como los componentes de cada una en los diferentes apartados que son de interés al tema expuesto, y que guardan relación con el mismo.

Mientras se profundiza en el desarrollo de los contenidos, se enriquece el conocimiento y se selecciona los apartados, tales como la composición y estructura de la cadena de distribución, las estrategias de distribución, las estrategias de penetración y los costos logísticos que siempre serán un punto sensible dentro de este tema.

1.1 Antecedentes de la Investigación

Se ha considerado los referentes al tema de las estrategias de logística de distribución, se observaron numerosas investigaciones y trabajos que abarcan este tema y se ha seleccionado aquellos que según el matiz del tema representan excelentes antecedentes para la investigación.

En la investigación realizada por Carol Esther Flores y Jarol Matía Tuletta Arias en el año 2014, titulada Estrategias para la optimización de la logística de distribución en la cadena de frío, de la empresa Delta Vista

Comercial para la exportación de berenjenas hacia Canadá, los autores se propusieron como objetivo determinar las Estrategias para la Optimización de la Logística de Distribución en la Cadena de Frío para la Exportación de Berenjenas por la Empresa Delta Vista Comercial hacia Canadá. La elaboración del proyecto les permitió detectar las parquedades de la infraestructura y ordenamientos que requiere la empresa para entrar de manera exitosa en el mercado internacional de los vegetales orientales; principalmente el de Canadá. (Flores y Tuletta Arias, 2014).

El artículo expuesto por los señores Christopher Mejía Argueta y Catalina Higueta Salazar en el (2015), titulado Costo de servir como variable de decisión estratégica en el diseño de estrategias de atención a canales de mercados emergentes. Bogotá, Colombia, tiene como objetivo evidenciar diferentes enfoques habituales sobre el análisis de costos para mercados emergentes, a fin de hallar huecos y áreas de oportunidad afines con la temática del costo de servir. Éste expone que no existe una metodología para mercados emergentes que permita analizar detalladamente la rentabilidad en canales, clientes y productos para crear estrategias de atención acordes con las necesidades que estos grupos expresan. (Mejía Argueta & Higueta Salazar, 2015).

Mientras que en el trabajo de investigación efectuado por Tomás C. Ayala de la Cruz, (2016), llamado Diseño de un plan logístico de distribución comercial en la empresa Servicios Torres Corporán, SRL, Santo Domingo, República Dominicana, año 2016. Universidad APEC, se contempló el diseño de un plan logístico de distribución comercial en la empresa Servicios Torres Corporán, S.R.L.; éste propuso como objetivo un plan logístico de organización y distribución de los productos que comercializa la empresa, para que estén disponibles para el usuario final en el lugar correcto, en la cantidad adecuada, momento oportuno y tiempo justo al menor costo. Los principales hallazgos

obtenidos de la investigación muestran que las bajas ventas para el periodo 2010-2015 se debió al uso informal que se le da al sistema de distribución, a la inexistencia de planes y la previsión de venta, las fallas constantes del suministro de materiales y materia prima, además de las fallas de transporte, del sistema de devolución, de las entregas, del seguimiento post venta, las pérdidas de ventas por falta de inventario, el conflicto para abastecer los puntos de venta y el detrimento de productos. (Ayala de la Cruz, 2016).

En la investigación de los autores Francisco Amaury, Pascual Rosario, Kathryn Isabel Brito Santana y Johandra Gabriela Jiménez Bencosme del año (2019) en la ciudad de Santo Domingo: Universidad APEC, titulado Estrategia logística en la distribución de pescados y mariscos de una empresa de alcance nacional, la meta de los autores fue analizar las limitantes y las oportunidades del sector para diseñar las mejoras en sus estrategias de distribución. Dejaron en relieve la importancia del desarrollo del sector pesquero y su influencia directa en el comercio de este tipo de negocios y la necesidad del acrecentamiento de la producción para satisfacer la demanda nacional. Tras una evaluación determinaron las flaquezas del sistema que podían generar pérdidas y a su vez inquietudes con los clientes. Además se dejó al descubierto que las deficiencias del transporte son el origen de las debilidades en el sistema de distribución, itinerario no establecido para entrega, oscilación con los suplidores. Queda demostrada la necesidad de mejorías para aumentar los beneficios. (Pascual Rosario, et al; 2019).

La investigación documental de Lilliam Angélica Téllez Solís, Lea Priscila González, y Francis Ernestina Ulloa Martínez, (2019) en la ciudad de Managua: Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua (UNAN). Logística de Mercado Logística de Distribución; éste tiene el objetivo general de analizar los diferentes tipos de transporte y distribución que utilizan las empresas para la entrega de valor al cliente. La base teórica

sustentada en este informe presenta los diferentes tipos de transporte y distribución, la planificación de rutas y los sistemas de información de logística de mercado. Demuestra que a pesar de que el transporte es uno de los costos más elevados, cuando los productos son entregados a tiempo, sin daños y en las cantidades solicitadas, el transporte agrega valor y muestra su función para el éxito de una cadena de abastecimiento, además de la implantación de sistemas de información en la logística dan un valor añadido y mejoran el desempeño de la misma; todo esto colabora con el crecimiento económico de la empresa. (Téllez Solís, et al; 2019).

Los autores Diego Felipe Gutiérrez Rubiano, José Alejandro Hincapié Montes y Andrés Felipe León Villalba del año (2019) en la ciudad de Bogotá, titulado Distribución Colaborativa: Estrategias para Generar Eficiencias en la Distribución Urbana - Resultados de dos pilotos en la ciudad de Bogotá, Los autores plantean cómo las actividades de distribución urbana de mercancías generan externalidades y crean ineficiencias para los actores privados implicados. Es por ello que para mitigar dichos problemas, las empresas han direccionado sus esfuerzos hacia la obtención de mejores resultados vía procesos colaborativos. El fin del mismo es valorar la efectividad de estrategias de logística colaborativa, tanto en la reducción de congestión y contaminación ambiental, como en el aumento de la eficiencia empresarial al mostrar los resultados de estas pruebas. La consolidación urbana de mercancías y programación de citas para descargue fueron las iniciativas valoradas. En ambos casos, se obtuvieron beneficios empresariales de 26% de deflación en flete promedio, y 83% de acrecentamiento en la utilización vehicular y disminución de vehículos en las vías, y menos exposición de gas de efecto invernadero. (Gutiérrez Rubiano, et al; 2019).

Todo lo expuesto plantea, desde cada punto de estudio, la importancia de las estrategias logísticas de distribución; cada enfoque dado muestra los diversos puntos que cubre y su contribución dentro de cada empresa, en unas brindando un valor agregado, en otras siendo eje central para llevar a cabo la actividad económica con mayor efectividad y en mejores condiciones, y de hecho dando una ventaja competitiva a quien la desarrolla de manera efectiva.

1.2 Origen y Concepto de Logística

Los principios de la logística se sitúan en el campo militar: “derivado del vocablo griego *logos*, cálculo o pensamiento”.

Carranza y Sabria (2005), indican que la palabra “logística” remonta sus orígenes al soporte de actividades u operaciones de los ejércitos en las zonas de batalla, pero, concebida desde un punto de vista empresarial, cobra importancia a partir de la segunda mitad del siglo XX. Si bien desde los principios del hombre existió permuta de materiales, flujos de información, productos y servicios, fue hasta este siglo que la logística comenzó a recibir relevancia. Los cambios ocurridos en el mundo después de la Segunda Guerra Mundial fueron concluyentes para el desarrollo de la logística. (Uribe y Escalante, 2014).

Tal y como lo afirman Carranza y Sabria (2005), “la masificación de la economía estadounidense, en la década 1950 y 1960 fue el principal motor del crecimiento mundial, estableció la concentración de los laboriosos del manejo de operaciones en métodos cuantitativos que permitieran llevar a cabo operaciones masivas”, orientando así la logística a la exploración de soluciones en el área de la administración de materiales y la distribución física, aspectos fundamentales para asegurar la demanda en mercados grandes en los cuales los costos y la eficiencia eran la preocupación principal. (Uribe y Escalante, 2014).

La logística adquirió un carácter gerencial más relevante, en las últimas dos décadas del siglo XX, gracias a la aparición del proceso de globalización, naciendo el término “administración de la cadena de suministro”, el cual según Ronald H. Ballou (2004), “encierra la esencia de la logística integrada, e incluso la administración de la misma destaca las interacciones de la logística entre la logística, las funciones de marketing y la producción en una compañía, además de compañías legalmente autónomas participantes del canal de flujo del producto”.

Debido a esto las empresas se ven en la necesidad de integrar cadenas de suministro mucho más robustas en las que la logística global se convierte en una herramienta fundamental para competir de forma triunfante en un entorno cada vez más cambiante y exigente. (Uribe y Escalante, 2014).

En la actualidad, lograr que las organizaciones sean eficientes, innovadoras, y conserven su mercado e incluso se expandan ha hecho que se definan estrategias enfocadas en la sostenibilidad de sus actividades; bajo esta premisa la logística se presenta como un eslabón relevante en las estrategias corporativas.

El término logística es empleado con frecuencia como un equivalente de distribución física. Debido a esto algunos autores como Magee, Copacino y Rosenfield (s.f), marcan la diferencia al definirlo de la siguiente forma:

Logística es como un arte capaz de regir la salida de materiales y productos del origen al consumidor y como distribución física a una parte de la logística que se refiere al movimiento externo que lleva los productos desde el vendedor al comprador o cliente. (Santesmases Mestre, 2015).

La logística es el conjunto de métodos y medios consignados para asegurar una cuota determinada de servicio al menor coste posible al gestionar el flujo de materiales y de información, sistematizando recursos y demanda, (Lobato, 2013).

La sistematización, el control y la organización del grupo de acciones de movimiento y stock que facilita el traslado de materiales y productos desde sus inicios hasta quién los va a consumir, supliendo la demanda a un menor costo, es a lo que se llama logística. (Arbones Malisani, 2009).

Según el Council of Logistics Management se define Logística a “la pieza del proceso de Gestión de la Cadena de Suministros autorizada para controlar eficientemente, planificar e implementar de forma segura el almacenaje y flujo directo e inverso de los bienes, servicios y toda la información concerniente a éstos, entre el punto de origen y el punto de consumo, con el objetivo de satisfacer las expectativas del consumidor.”(Iglesias López, 2017)

La logística es considerada el segmento de la gestión de la cadena de suministro que interviene el flujo de materiales y de información, con la finalidad de cubrir las necesidades de consumo, de la forma más eficientemente posible. En palabras simples, la logística es una actividad empresarial que tiene por objeto gestionar las actividades de la cadena de suministro. (Sorlózano González, 2018).

El trabajo de la logística moviliza y dispone el inventario por toda la cadena de suministro. Ocurre dentro de la cadena de suministro, aunque la intención del trabajo logístico se ha mantenido ileso durante décadas, la forma en que se realiza sigue cambiando de forma sustancial. (Bowersox, Closs, & Bixby Cooper, (2007).

Queda claro que la logística es en sí una parte de la cadena de suministro, tal y como concuerda cada autor expuesto anteriormente, a pesar de la diferencia de los años en que cada autor la define, la misma marca su relevancia, ya que hace más eficiente la labor de la misma al permitir un mejor flujo tanto de materiales como de información a través de ésta; así como su objetivo principal y más importante es lograr la satisfacción del cliente final, si esto se logra habrá cumplido su cometido.

1.3 Cadena de Suministro

Es relevante entender cómo se compone y funciona la cadena de suministro, ya que la logística sin ésta no tendría razón de ser, pues la logística se desarrolla o fluye a través de ésta. El comportamiento de la cadena de suministro se basa en la estructura de los procesos que la acompañan, como lo es el aprovisionamiento, la producción y la distribución; ya que de la relación entre estos procesos surgen flujos de información, materiales, inventarios de procesos y productos terminados que dan vida a la cadena de suministro.

La apropiada gestión logística de los procesos de aprovisionamiento, producción y distribución debe manifestarse en una adecuada combinación de costos y gastos de una cadena de suministro: egresos en los que se incurre para la obtención de unos niveles de servicio logístico delimitados a clientes internos y externos. (Uribe y Escalante, 2014).

La cadena de suministro puede definirse como una red en la que se encuentran fabricantes, proveedores, transportadores, distribuidores y clientes. Es importante precisar que esta red puede estar conformada por diversas empresas o por una sola compañía, de acuerdo con el grado de integración vertical existente. (Uribe y Escalante, 2014).

Al igual que Uribe Escalante (2014), Cerdà (2010) coincide en que las cadenas logísticas tienen diferentes formas y grados de complejidad pero, en general, incluyen estos cinco agentes principales: Proveedor, fabricante, distribuidor, detallista y consumidor.

Maximizar el valor total generado debe ser el objetivo de una cadena de suministro. A la diferencia que sale de lo que el cliente paga por el producto terminado y los costos que la cadena realiza para cumplir la exigencia o deseo de éste, es lo que se llama valor generado por la cadena de suministro. (Chopra y Meindl, 2013).

La Gestión de la Cadena de Suministros también conocida como Supply Chain Management es “la coordinación sistemática y estratégica de las funciones de negocio tradicional y las tácticas utilizadas a través de esas funciones de negocio, al interior de una empresa y entre las diferentes empresas de una cadena de suministro, cuyo objetivo principal es optimizar el desempeño en el largo plazo tanto de las empresas como unidad, así como de toda la cadena de suministro.” Según indica el Council of Logistics Management. (Iglesias López, 2017).

El sistema push o de empuje, es uno de los enfoques que puede adoptar la cadena de suministro; en ésta, el productor del bien o servicio es que activa el movimiento de la cadena de suministro. La mayor ventaja que este enfoque presenta es la disponibilidad del producto y reduce el tiempo de respuesta entre cada uno de los eslabones. (Uribe Escalante 2014).

Otras cadenas de suministro acogen un enfoque en el que el movimiento es activado por los clientes; a este enfoque se le denomina pull o de tirón. Su ventaja es que se trabaja a partir de una demanda conocida, lo que disminuye los niveles de incertidumbre, pero su desventaja es que ante

cualquier eventualidad el nivel de servicio logístico se puede ver gravemente afectado. (Uribey Escalante 2014).

1.4 Distribución Física

1.4.1 Concepto

La distribución física es la rama de la logística empresarial que se ocupa del movimiento, almacenamiento y procesamiento de pedidos de los productos terminados hasta el consumidor. En términos de costo para la mayoría de las empresas, representa con frecuencia la actividad más trascendental, debido a que absorbe una buena parte de los costos logísticos. (Eslava Sarmiento, 2017).

Ésta se ocupa principalmente de todos los productos o bienes, estén terminados o no, de los productos que la empresa ofrece para vender y que no planea ejecutar un procesamiento adicional. Desde que han terminado su producción hasta que es entregado al comprador, los productos son responsabilidad de la logística, que debe mantenerlos en el almacén de la fábrica y transportarlos a los almacenes locales o directamente al cliente o consumidor final. El profesional en logística debe preocuparse en garantizar y asegurar la disponibilidad de los productos requeridos por los clientes a medida que los requieran a un costo razonable. (Eslava Sarmiento, 2017).

Se emplea el término de distribución en la producción y el comercio para referirse a la fase de la cadena de abastecimiento, que lleva a cabo las actividades concernientes al movimiento de los productos terminados hasta quien lo va a consumir. Sus funciones son transportar, embalaje, almacenar, y servicio al cliente. (Santesmases Mestre, 2015).

El miembro más reciente del equipo organizacional es la distribución. Siendo el marketing y la producción las dos áreas mejor establecidas dentro de muchas empresas. La relación de la distribución con el marketing se deja al descubierto y muestra su relevancia.

Esto queda confirmado cuando tomamos conceptos como el de Jerome McCarthy que define la comercialización como una mezcla de producto, lugar (distribución física), la promoción y el precio, además de que ésta es considerada una parte íntegra de la función del marketing, pues la misión básica del marketing generalmente es generar beneficios para la empresa y la distribución colabora con esta misión, pues el marketing genera demanda y la correcta distribución la atiende o suple, tal como lo sugiere Richard Lewis. (Eslava Sarmiento, 2017)

El autor se identifica con los conceptos emitidos por estos autores, ya que guardan entre sí concordancia y emiten juicios válidos sobre la logística, la distribución física y su estrecha relación, en especial con los planteamientos hechos por Lobato (2013), al igual que los hechos por Eslava Sarmiento (2017), ya que en mi opinión son todos los mecanismos que utiliza la empresa para el envío de un bien o servicio desde su origen hasta su punto final o consumidor.

1.4.2 Canales de Distribución

1.4.2.1 Concepto y Estructura

Todas las actividades ineludibles para poner un producto o servicio al alcance del consumidor meta, con la finalidad de facilitar su compra, es llamado Canal de distribución. (Paz, 2008).

Los canales de distribución son un método o vínculo por el cual los productores llevan hasta los consumidores los productos o servicios. (Riveros Polanía, 2016).

La Asociación Americana define Canal como «la estructura de unidades organizativas dentro de la empresa y los agentes y firmas comerciales externas, mayoristas y minoristas, a través del cual una mercancía, un producto o servicio se comercializan». Se refiere a la técnica y los medios por los que un producto o un grupo de productos se trasladan, distribuidos desde su lugar de producción hasta el lugar en el que se ponen al alcance del cliente final, punto de venta, tienda o fábrica, pero algunos van directamente al consumidor. (Eslava Sarmiento, 2017).

La estructura que plantea Riveros Polanía (2016) para los canales de distribución de bienes de consumo se presenta según los agentes que intervienen de la siguiente manera:

- Canal directo

Productor - Consumidor final

- Canal indirecto

Canal Detallista - Detallista - Consumidor final

Canal Mayorista - Productor- Mayorista - Detallista y consumidor final

Canal Agente- Productor –Agente – Detallista-consumidor final

Y para bienes industriales:

- Canal Directo

a) Productor – Usuario Final

b) Productor – Entidades Gubernamentales

- Canal Indirecto

a) Canal Distribuidor – Productor – Distribuidor - Usuario Industrial

- b) Canal Representante – Productor – Representante - Distribuidor – Consumidor Final – Usuario Industrial
- c) Canal Agente – Productor Agente - Representante – Distribuidor – Usuario Industrial.

Hay otro tipo de canal aparte del canal de distribución física, conocido como canal comercial o canal de transacción, llamado canal de comercio electrónico, el cual tiene que ver también con el producto y con el hecho de que está siendo llevado desde el lugar en que se produce hasta el punto de consumo. El canal de comercio, sin embargo, está ligado más a los aspectos no físicos de este traslado. (Eslava Sarmiento, 2017).

Un canal de distribución son las organizaciones o empresas que llevan la propiedad de un producto desde quien la fabricó hasta quien la consume. (Eslava Sarmiento, 2017).

Los participantes de una canal de distribución son el fabricante, los intermediarios y los consumidores. (Toro y Villanueva, 2017).

Los canales de distribución están conformados por una combinación de diferentes segmentos interesados que actúan en la cadena de suministro, tales como fabricantes, intermediarios y consumidores. Éstos cumplen con labores o funciones específicas imprescindibles para la acción de intercambio: Venta al mayorista, venta al detallista y venta al usuario final son las tres clasificaciones en las que se agrupan los canales de distribución. (Eslava Sarmiento, 2017).

En cuanto a la estructura del canal de distribución Eslava Sarmiento (2017), refiere que existen tres determinantes básicos:

- Los requisitos del cliente final.
- La capacidad del proveedor.
- La adecuada disponibilidad y disposición de los Intermediarios (si es necesario) para participar en el canal.

Toro y Villanueva (2017) indican que la estructura del canal de distribución estará basada en las decisiones tomadas a partir de las siguientes tendencias:

- Tendencia de los fabricantes.
- Tendencias de los intermediarios.
- Y tendencia de los consumidores.

La principal motivación para la presencia del canal es la gestión de marketing, haciendo combinar lo que el proveedor puede brindar con las exigencias de los clientes finales en tiempo y lugar al estimular la demanda.

Aunque a menudo no se ve de esa manera, la negociación en el canal es en gran medida una variable en la mezcla de marketing y logística. Cómo los demás perciben el producto, el esfuerzo de fijación de precios y de promoción, así como la exposición física del producto, su protección y su traslado hasta el consumidor final, todo en conjunto, es un esfuerzo integral, que, en su defecto, puede ser puesto en peligro por el canal logístico-comercial utilizado para tal fin.

1.4.2.2 Diseño y Planificación de Canales de Distribución

Según West (2007) el diseño, la gestión y el cambio de un canal de distribución es un proceso de evolución que incluye varios pasos:

- Definir cuál es el canal de distribución más apto.
- Elegir las piezas específicas de dicho canal.
- Instituir convenios precisos o generales con los miembros del canal.
- Evaluar el rendimiento de los miembros del canal.
- Rediseñar los canales de distribución y los miembros del canal.

A todo esto, Paz (2008) agrega otros criterios incluyendo los ya mencionados por West (2007), como se ve más adelante.

El diseño de los canales de distribución es un tema sensible y que conlleva consigo una connotación estratégica que de ser acertada genera una ventaja competitiva.

Este proceso puede ser definido como las decisiones referidas al desarrollo de nuevos canales de comercialización donde no existían previamente, o a una modificación significativa de los canales actuales. (Paz, 2008).

Los pasos que conlleva el diseño del canal según Rodolfo Paz (2008), en su libro *Canales de distribución: gestión comercial y logística* (3a. ed.) son en esencia:

- Declaración de la necesidad de iniciar la decisión de diseño del canal.
- Proceso de investigación y estudio de datos.
- Elaboración y coordinación de los objetivos estratégicos de distribución.
- Designación de las funciones específicas a cumplir en el canal.

- Determinación de las posibles disposiciones en la estructura de los canales, tales como:

1. Cantidad de niveles
2. Cobertura
3. Sistemas
4. Tipos de intermediarios
5. Examen de restricciones

- Elección de los miembros del canal.
- Selección de la/s mejor/es estructuras.
- Reforma y ejecución de la estructura logística conforme con el nuevo diseño. Este tema va a requerir la combinación y negociación con sectores tanto internos de la empresa como ajenos a ésta.
- A partir de este momento, se pone en marcha la tarea de efectuar en la práctica lo diseñado en el escritorio, estas acciones incluyen:
 - Estimulación y valoración de los participantes del canal.
 - Exploración de la política de productos a través del canal.
 - Escrutinio de la política de precios a través del canal.
 - Consideración de la estrategia de publicidad y promoción a través del canal.
- Implantar los métodos apropiados de control para mantener vigilado el desempeño y formalizar las correcciones que sean necesarias.

Para la planificación del canal se tendrá en cuenta ¿quién es en realidad el cliente? tomando en cuenta la diferencia entre el concepto de cliente y consumidor. Luego de tener un conocimiento claro de la compañía, sus mercados y las necesidades de servicio de sus clientes, se realizará un ajuste

de los stocks, de los sistemas de entrega y de la administración de pedidos. La meta primordial es atender a sus mercados y a sus clientes de manera más eficiente que sus competidores. (West, 2007).

El sistema de distribución se concentrará en el mejor cliente a la hora de atender un segmento de consumidores. Encontrar una técnica eficaz para llegar al consumidor final y decidir si deben o no utilizarse intermediarios es una decisión de vital importancia que nos lleva a escoger el canal de distribución más adecuado. West (2007) indica que dependiendo de si existen intermediarios entre el proveedor y el usuario, un canal de distribución puede ser directo o indirecto.

Toro y Villanueva (2017), indican que el abanico de opciones que una empresa debe evaluar a la hora de diseñar un canal o canales de distribución, es amplio y complejo. Tienen la opción de elegir entre canales directos o indirectos, si es único, múltiple e incluso híbrido, cuya cobertura sea intensiva o exclusiva. Al responder a: ¿A quién quiero llegar? ¿Cómo es el mercado? y ¿Cuál es la fortaleza de la empresa?, se podrá elegir mejor cuál canal o canales son los adecuados.

Para el diseño de los canales, los fabricantes también deben bosquejar qué cobertura quieren alcanzar para sus productos, intensiva o exclusiva, concibiendo que la cobertura se refiera a la facilidad de acceso a la compra. Algunos de los criterios a tomar en cuenta para esta elección son:

Producto muy diferenciado, importancia de la imagen de marca, alta preferencia hacia la marca, alto coste de distribución, necesidad de servicio en la venta y necesidad de servicio posventa, son los que determinarán si será exclusiva, y tiempo corto entre la detección de la necesidad y el momento de la compra, compra de impulso, distintos segmentos de clientes que compran

en distintos canales y producto maduro para una cobertura intensiva. (Toro y Villanueva, 2017)

Toro y Villanueva (2017), nombran y describen los siguientes tipos de canales:

1. Canales de venta directa

Los canales directos llevan al consumidor final el producto, al inicio sin ninguna innovación. En éstos podemos encontrar los canales de venta directa que permiten un contacto de mayor fortaleza con los clientes y aunque la inversión es mayor, esta ventaja le hace deseable, además de que para su mejor implementación o mayor facilidad de la misma se debe evitar los terceros y realizarlo en cadena de tiendas propias.

El otro tipo de canal de venta directa los nuevos canales de venta directa, como la venta por catálogo o telemarketing, las ventajas de éstos mora en la posibilidad de ahorrar significativamente en costos al servir por esta vía a los consumidores. Las desventajas que presenta es la imposibilidad de ver los productos físicamente, lo que crea desconfianza o temor en la compra, la inseguridad a la que se expone el cliente en las redes, las limitaciones tecnológicas y las pocas ofertas que se reciben; todo esto ha ido disminuyendo al estar más informados e ir directamente a la página oficial de la compañía o tienda.

2. Canales de venta indirecta

Los canales de venta indirecta están compuestos por un fabricante y el consumidor final, entre éstos hay algún intermediario, esto ayuda con a lograr una cobertura mayor a nivel geográfico y sin incurrir en costes elevados. Este

tipo de canal puede ser tanto corto en ausencia de intermediario como largo cuando está la presencia de más de dos intermediarios.

3. Multicanal

La estrategia de utilizar el multicanal, también llamado canal híbrido, es aquel que reúne tanto los canales directos como los indirectos. Esto quiere decir que aparte de usar los canales tradicionales, utilizan nuevos canales de distribución indirecta tales como los mailing directos, venta por catálogo, agentes y distribuidores. El multicanal se hace cada vez más usado, dadas las ventajas que supone para quienes las usan, pues combina las ventajas de ambos canales.

1.5 Estrategias de Logística

Ballou (2004) ha dicho que una estrategia logística se identifica con tres objetivos: disminución de costos, rebaja de capital y perfeccionamiento del servicio. (Eslava Sarmiento, 2017)

Al igual que lo planteado por Ballou (2004), y rectificado por paz (2008), Eslava Sarmiento, (2017), planteaba los mismos objetivos para identificar las estrategias logísticas.

La estrategia destinada a lograr disminuir los costos variables sindicados al traslado y el acaparamiento, además de ser la ayuda a maximizar las utilidades es la estrategia de reducción de costos. Su efectividad se da cuando evalúa líneas de acción alternativas dentro de estos apartados.

Paz, (2008) coincide en que el principal objetivo de la estrategia de reducción de costo es la de maximizar el beneficio. Además destaca que la

calidad del servicio se mantiene constante mientras se encuentran los mínimos costos alternativos.

La reducción de capital acarrea como resultado el incremento de los costos variables en relación a las estrategias de altas inversiones y la probabilidad de que no sea la mejor estrategia cuando las operaciones que se presentan admitan economía de escala significativa debido a los grandes volúmenes que se maneja. (Paz, 2008)

La estrategia de reducción de capital está motivada a la maximización del rendimiento sobre los activos logísticos y dirigidos hacia la minimización del nivel de inversión en el sistema logístico. Es por ello que prefiere el envío directo sobre el almacenamiento, favorece almacenes públicos sobre los privados, evita almacenar inventario y utiliza proveedores externos de servicio logístico. (Eslava Sarmiento, 2017).

A pesar de que los costos se incrementan rápidamente de acuerdo con el nivel de servicio logístico brindado al cliente, es notorio que esos mayores ingresos que generan las estrategias de mejora de servicio, velocidad de entrega, inventario disponible y la precisión de cumplir con un pedido lo compensa por completo. Es importante siempre tener a la vista la competencia, pues para que la estrategia de servicio sea efectiva, se desarrolla siempre en contraste con la que ésta ofrece.

La mejora del servicio trae consigo el retorno como consecuencia del nivel del servicio logístico que se entrega. Se tiene la convicción de que los retornos serán superiores a los costos que se incrementan con rapidez al brindar un servicio de entrega superior. (Paz, 2008).

1.5.1 Tipos de Estrategia Logística

Las estrategias logísticas presentada por Eslava (2017), son: Estrategia de distribución vertical, Estrategia de distribución híbrida y Estrategia de distribución múltiple. Las mismas son detalladas a continuación:

1. Estrategia de distribución vertical

En el sistema vertical de mercadotecnia se busca tener el control de éste, además de que se actúa como intermediario durante los conflictos. En contraste con la estructura habitual, el productor, mayorista y minorista se manejan como un sistema unificado y no de manera autónoma. (Eslava Sarmiento, 2017).

Tradicionalmente en sus inicios los canales de distribución eran vistos como estructuras mercadológicas verticales, donde la responsabilidad era transferida de un segmento a otro, o al siguiente, dentro de la cadena de suministro. En esta estructura cada eslabón ejerce una función de apoyo, en donde el servicio posventa es realizado por el minorista, ya que el fabricante y el mayorista no tienen acceso a los clientes finales. (Eslava Sarmiento, 2017)

2. Estrategia de distribución híbrida

En este tipo de estrategia se rompe por completo la estructura estricta del sistema vertical; en ésta dos o más elementos de la cadena de suministro pueden encargarse a la vez de las funciones a lo largo del canal logístico-comercial.

Un ejemplo claro se da cuando el fabricante puede brindar una lista de distribuidores entre los cuales el cliente puede elegir; el distribuidor elegido

hará la distribución física para dicho cliente, formalizará los pedidos, almacenará y entregará en el momento y condiciones adecuadas la mercancía adquirida. Mientras que el fabricante le brindará el servicio posventa, así como dar servicio especializado de cómo hacerlo o cómo usar dichos productos.

El valor que tiene el contacto directo con los grandes consumidores radica en que le permite obtener información para mejorar sus productos, desarrollar nuevos, y crear lazos comerciales sólidos; además, se puede ofrecer servicios de logística más eficientes a bajos costos cuando se utiliza distribuidores en el canal de distribución logístico-comercial.

La duplicidad de funciones de algunos de los elementos de la cadena de suministro y la cadena de distribución logístico-comercial, es su desventaja principal.

3. Estrategia de distribución múltiple

Otra forma de mejorar el desempeño en la cadena de suministro es utilizar más de un canal de distribución logístico-comercial. Esto ocurre en función de la diversidad de los tipos de consumidores.

La competitividad global de la cadena de suministro mejora con esta estructura de los canales de distribución; sin embargo, no quiere decir que no presente inconvenientes, ya que compradores potenciales buscan información en las tiendas especializadas y, cuando ya tiene la información deseada, hacen sus pedidos por teléfono o internet, logrando eliminar el precio al evitar pagar el valor que se le suma por el servicio ofrecido en estas tiendas. También el conjunto se puede ver afectado, si un componente de uno de los canales logístico- comercial penetra en el otro canal.

Las empresas están continuamente redefiniendo su estrategia de distribución, debido a que los entornos cambian constantemente con las tendencias de los fabricantes, intermediarios y consumidores. (Toro y Villanueva, 2017).

Mientras que Toro y Villanueva (2017) señalan que las estrategias a seguir según la tendencia que éstos presentan serán:

1. La integración hacia adelante

La integración vertical hacia delante es una buena opción para aquellos productores que persiguen obtener el control de su producto en el punto de venta. Ésta permite a los fabricantes gestionar directamente con sus clientes el diseño del espacio comercial, así como los precios de sus productos.

2. Integración hacia atrás

Esta estrategia es operada por los distribuidores, y los formatos en que operan son los acuerdos de cooperación o la compra de un productor o intermediario superior. En ésta se tiene un mayor acceso a la información, lo que se traduce en la eliminación de intermediarios ineficientes o mas bien prescindibles, así como la propensión y fortalecimiento de la diversidad de formatos comerciales.

3. Tendencias en los consumidores

Mientras más informado está el consumidor sobre los precios, ofertas, canales de distribución, tiempo de respuesta de los fabricantes y distribuidores, además de los beneficios y servicios del producto, es un

consumidor más sofisticado capaz de encontrar lo que desea. Ésta hace que la fidelidad no sea tan fácil de conseguir por parte del fabricante, sino que esté más atento a las ofertas. El aumento de la venta por catálogo y del comercio por Internet es una clara señal del valor del tiempo, que cada día es más limitado.

1.6 Estrategias de Crecimiento Basados en la Matriz de Ansoff

Crece es una parte natural que toda empresa debe buscar; es por ello que se apoya en estrategias que le ayuden a conseguir este objetivo; aquí es donde entra la matriz de Ansoff y el enfoque que diversos autores le dan.

La matriz de Ansoff busca el crecimiento basado en los productos existentes, tanto en actuales como nuevos mercados. Con ésta y el punto de vista que cada autor le da, se obtienen las más variadas opciones para suplir las diferentes necesidades que se pueden presentar. Los enfoques que podremos apreciar serán según O'Shaughnessy, Philip Kotler y Aaker. (Publishing, 2007).

1.6.1 Estrategia de Crecimiento Según O'Shaughnessy

La estrategia de penetración del mercado consiste en aumentar las ventas de productos actuales en los mercados actuales. Diversas vías pueden ser adoptadas, como lo son el desarrollo de la demanda primaria. Lambin (1995).

O'Shaughnessy muestra que la penetración del mercado es la estrategia de crecimiento, basada en la ampliación y penetración de segmentos, desarrollo de los mercados y reposicionamiento del producto. (Publishing, 2007).

- Penetración de segmentos: es la estrategia de crecimiento que primero se considerará, puesto que admite menos riesgos, especialmente cuando la empresa posee una posición sólida en el mercado. (Publishing, 2007).
- Ampliación de segmentos: La ampliación de los segmentos se logra mediante la comercialización de los productos o servicios existentes en nuevas áreas geográficas, aumentar su venta, incluyendo mercados en el exterior, si las posibilidades de crecimiento aplicadas no dan resultado. (Publishing, 2007).
- Reposicionamiento del producto: es una estrategia que, atrayendo hacia el producto o servicio a integrantes de otros segmentos dentro del mismo mercado, busca incrementar las ventas. El secreto del reposicionamiento se basa en dar a conocer los beneficios que cautiven a un segmento de consumidores o usuarios que no es el usual para el producto. (Publishing, 2007).
- Desarrollo de los mercados: los productos y servicios se trata de poner en otros mercados en los que normalmente no se colocan. El producto o servicio puede sufrir algunas modificaciones ante esta estrategia, aunque no es lo que normalmente pasa. (Publishing, 2007).

1.6.2 Estrategia de Crecimiento según Philip Kotler

Kotler, adoptando los planteamientos de Ansoff, presenta la penetración del mercado para lograr un crecimiento intensivo, además de

definirla como una forma en que la empresa utiliza estrategias más agresivas para procurar aumentar las ventas de sus productos presentes en los mercados actuales. (Armstrong, Kotler & Escalona García, 2003).

Por tanto, Philip Kotler plantea que las empresas pueden elegir entre tres rutas disponibles como opción de crecimiento que son: intensivo, integrativo y por diversificación. (Publishing, 2007).

En el caso de crecimiento de los productos actuales, se da el crecimiento intensivo, en donde Kotler se basa exclusivamente en los planteamientos de Ansoff, en donde plantea que dicho crecimiento intensivo se consigue por medio de:

- La penetración del mercado: la empresa utiliza estrategias de marketing más agresivas con el fin de aumentar las ventas de sus productos existentes en los mercados.
- El desarrollo del mercado: la empresa introduce sus productos a nuevos mercados en procura de incrementar sus ventas.
- El desarrollo del producto: la empresa mejora sus productos existentes en busca de aumentar las ventas.

1.6.3 Estrategia de Crecimiento Según Aaker

Aaker es otro de los autores que toma parcialmente la Matriz de Ansoff como modelo para plantear el crecimiento de los productos existentes o actuales, exponiéndolo de la siguiente manera: Añadir nuevas características

al producto, mejorar el producto, ampliar la línea de productos y expandirse geográficamente. (Publishing, 2007).

Otras de las formas, y en las que más se enfoca son:

- Crecimiento con los actuales productos-mercados a través de los dos incrementos que se presentan.
- Incremento de la participación de mercado, cuyo incremento se logra recurriendo a acciones tácticas, tales como publicidad, descuentos a los intermediarios, promociones de venta o reducciones de precio, aunque éstos pueden ser difíciles de mantener. Una forma de hacer estos incrementos más sostenibles es creando una ventaja competitiva, que procure la creación de una ventaja competitiva que busque el incremento del valor que se entrega los consumidores. Y el Incremento del uso del producto: Aumentando la frecuencia de uso, la cantidad utilizada y encontrando nuevas aplicaciones entre los consumidores o usuarios actuales.
- Desarrollo del producto, de las nuevas características, mejoras y ampliación de la línea de productos son la base del desarrollo del producto.
- Desarrollo del mercado, el desarrollo del mercado se basa en la expansión geográfica y en dirigirse a nuevos segmentos.

1.7 Clasificación de los Costos Logísticos

El costo logístico se sintetiza en los costes ocupados desde que se elabora el producto hasta que se abastece al consumidor, entre los cuales están los costes de stock, de almacenaje, el coste de picking, de envase y embalaje y de transporte. Éste se define por su inestabilidad, ya que puede

variar obedeciendo a la disponibilidad y tiempo de transporte. (Sorlózano González, 2018).

Uribe y Escalante (2014) plantean que los costos logísticos están conformados por los costos de aprovisionamiento, costos de administración del inventario, costos de transporte y distribución y costos de administración logística; éstos se detallan a continuación de forma más extensa:

1.7.1 Costos de Aprovisionamiento

Todos los recursos que son consumidos a través de las actividades de administración y recepción del pedido son aquellos que componen los costos de aprovisionamiento. Éstos representan el primer egreso de la cadena de suministro, compuesto por todos los costos en que incurre una compañía en las actividades de aprovisionamiento de las materias primas o insumos necesarios para la elaboración o fabricación de los productos o servicios.

En esta categoría se incluyen todos los costos asociados a las personas, infraestructura y demás recursos necesarios para efectuar las compras de materias primas, así como para trasladarlas hacia las diversas fuentes de procesamiento desde una fuente de suministro. El constante cambio en los patrones de consumo de los clientes, la creciente competencia y los niveles de innovación requeridos en muchos segmentos de mercado otorgan a los costos de aprovisionamiento un papel destacado en la gestión de los costos logísticos. Una correcta gestión permite a la empresa garantizar niveles apropiados de disponibilidad de producto terminado.

Ballou (2004) afirmar que “los costos asociados con la adquisición de bienes para el reaprovisionamiento del inventario, a menudo son una fuerza económica importante que determina las cantidades a reordenar”.

El coste de stock se refiere al coste en el que la empresa por mantener productos en stock toma en cuenta, los cuales en vez de tenerlos inmovilizados se podrían estar utilizando en otras inversiones, pero la falta de éstos también implica un coste de rotura de stock, como consecuencia de no tener los productos para suministrarlos cuando el cliente lo amerite. (Sorlózano González, 2018).

Comprar en exceso genera una congelación de valiosos recursos, sin embargo una compra inferior a lo que amerita la demanda impide que la organización alcance sus metas de venta, y afecte los niveles de servicio a lo largo del canal de distribución.

Los costos de aprovisionamiento pueden desglosarse en dos grupos: Costos de administración del pedido y Costos de recepción del pedido. (Uribe y Escalante, 2014).

1.7.1.1 Costos de Administración del Pedido

Los costos de administración del pedido, es uno de los costos de aprovisionamiento, y están compuestos por los costos de la suma de los egresos por concepto de las operaciones de compra de materias primas o insumos y por la compra de productos terminados por parte de empresas comercializadoras.

Costo de emisión o lanzamiento del pedido: éste, también llamado «costo de ordenar el pedido», es el grupo de gastos en que cae la empresa

para acomodar y remitir las solicitudes a los proveedores. (Cos y Navascues y Gasca, 1998).

Los costos del proceso de pedidos, incluyen los costos de comunicación, personal, documentación, informática y comunicaciones. (Pau i Cos, 2001).

Uribe y Escalante (2014), indican que algunos costos relacionados a la administración del pedido son:

- Depreciación de activos: Esta sección comprende la depreciación de los activos fijos incluidos en la administración del pedido. En el caso de los costos de administración del pedido, se trata de la devaluación a activos tales como almacenes, bodegas y maquinaria solicitada durante la adquisición del inventario de materias primas, insumos o productos terminados.
- Personal: En esta categoría se encuentran los costos asociados a las personas implicadas en la elección del proveedor y en la confección y gestión del pedido.
- Costos documentación: Deben considerarse en estos costos aquellas erogaciones relacionadas con la papelería y generación de documentos necesarios para la elaboración de un pedido, incluyendo los trámites administrativos para el lanzamiento de una orden de compra.
- Costos del sistema de información: Este ítem está compuesto por los egresos asociados a la compra y operación de los sistemas utilizados para la generación y seguimiento del pedido.

- Costos de pago de la factura: Estos costos se componen de las inspecciones efectuados a la factura de compra y todos los egresos enteramente ligados a la transacción.

- Tramitología de importación: Cuando se trata de una importación, es necesario tener en cuenta el costo de certificados sanitarios y de origen de la mercancía, certificados aduaneros, licencias de importación, cartas de porte y demás pliegos adicionales exigidos por las autoridades de cada país.

Aunque algunos autores circunscriben el costo de adquisición de materias primas o productos terminados dentro de los costos logísticos, otros opinan que éste está asociado al costo de la compra del producto y no compone un egreso propio del flujo de recursos de la cadena de suministro. (Uribe y Escalante, 2014).

El coste de lanzamiento de pedidos, se origina cuando la empresa lanza una orden de compra, aprovisionamiento o mercancías. (Aceña Navarro, 2017).

1.7.1.2 Costos de Recepción del Pedido

Se concibe a los costes que incumbe a los recursos utilizados tanto humanos como técnicos para cubrir la labor de recepción y manipulación de las mercancías, como coste de recepción y mantenimiento. (Aceña Navarro, 2017).

Uribe y Escalante (2014), señalan que los costos de recepción del pedido son aquellos en que se incurre durante el transcurso de recepción de mercancía al interior de las instalaciones de la empresa. Éstos se generan como derivación de acciones de revisión, verificación y ubicación de la mercancía, tal y como se muestra a continuación:

- Costos de verificación e inspección del pedido: Costos asociados al personal y a herramientas necesarias para la ratificación de la información, incluyendo egresos como papelería, computadores, dispositivos móviles, así como una parte del sueldo del personal encargado de recibir el pedido.

- Costos de ubicación del pedido: Al desplazar y transportar los materiales o artículos dirigidos o procesados desde el lugar en donde se reciben hasta las posiciones de ubicación estos costos toman forma; en este proceso interviene un personal y recurso técnico, que facilitarán el procesamiento de los pedidos.

- Costos de muestreo estadístico: Dicho costo se encuentra compuesto principalmente por una proporción del salario del personal de calidad, así como por los costos correspondientes a pruebas, ensayos y reprocesos efectuados.

- Personal: Costos formados por los sueldos y beneficios sociales de los empleados que participan en el proceso de recepción y ubicación del pedido.

Aceña Navarro (2017), desglosa el coste de recepción y manipulación, en los siguientes apartados:

- El personal: Incluye todos los costes provenientes del conjunto de operarios (carretilleros, preparadores de pedidos, cargadores y demás personal de almacén) cuya función es la de manipular las mercancías, y está compuesto por el salario, la seguridad social y otros gastos de personal.

- Amortización: Este coste contiene las amortizaciones de los equipos manipulados en todas las operaciones de trabajo, que puede ser directa o indirecta si repercute en la optimización de los mismos.

- Financiación: Incluye el capital pendiente de amortizar y el equipo utilizado en la maniobra.
- Reparaciones y mantenimiento: Contendrá todos los gastos efectuados en las reparaciones y mantenimientos de todos los medios mecánicos y técnicos, consignados a las operaciones realizadas con las mercancías.

1.7.2 Costos de Administración del Inventario

En algunos sectores la administración de inventario es la sección más importante del costo logístico, pues representa un aspecto sumamente delicado de la gestión de la cadena de suministro.

Los inventarios, definidos por Ballou (2004) como “acumulaciones de materias primas, provisiones, componentes, trabajo en proceso y producto terminado que aparecen en numerosos puntos a lo largo del canal de producción y de logística de una empresa”; los mismos, para lograr ser gestionados de forma exitosa y su aporte sea positivo a la cadena de suministro en razón de rentabilidad, protección contra la incertidumbre de la demanda y mejoramiento del servicio, debe poseer políticas claras de manejo.

Los costos de administración del inventario están formados por todos los recursos que son consumidos a través de las erogaciones relacionadas con los costos de mantenimiento del inventario, los costos de escasez del inventario o faltantes (agotados), los costos de preparación y expedición de pedidos y los costos de manejo de devoluciones, también conocida como logística inversa. (Uribe y Escalante, 2014)

Uribe y Escalante (2007), detallan los costos de administración de inventario de la siguiente forma:

1.7.2.1 Costos de Mantenimiento del Inventario

El valor de este costo se vincula directamente al número de artículos almacenados durante un período específico, involucrando la utilización de recursos tales como sistemas de información, personal, espacio físico, equipos de manejo de materiales, costos financieros, entre otros.

Según Mora García (2008), resalta la importancia que posee el costo de mantenimiento del inventario e indica que “figuran los costos explícitos e implícitos asociados con el mantenimiento y la propiedad de los inventarios”.

Algunos de los recursos gastados en el mantenimiento del inventario son:

- Valor del inventario: La dimensión de este concepto está dada por el valor, en términos de costo, del inventario almacenado.
- Espacio propio: Se toma en cuenta tanto la depreciación del espacio propio como su costo de oportunidad dentro del sector asociado al mantenimiento del inventario.
- Arrendamiento: con éste se busca evitar congelar los recursos financieros que se puede emplear de forma más productiva.
- Mantenimiento de infraestructura: en este renglón se toman en cuenta los mantenimientos, reparaciones y mejoras efectuadas a las instalaciones en donde se almacena y manipulan la carga.
- Equipos: Abarca los costos operativos y las depreciaciones de los equipos y maquinarias utilizados para el manejo y manipulación de la

carga en los centros de almacenaje y distribución, así como cualquier otro equipo que sea necesario utilizar para tales fines.

- Personal: Forman parte de estos costos, los sueldos y prestaciones sociales de los empleados dedicados a la conducción y protección de los inventarios de materias primas o productos terminados a lo largo de la cadena de suministro.
- Costos de mantenimiento de los equipos: Garantiza que los equipos utilizados para mover el inventario puedan realizar su labor sin contratiempo.
- Seguros: Estos costos están dados por el importe de las pólizas de seguros pagadas por la mercancía almacenada. Es frecuente que el valor de las pólizas de seguros se calcule como un porcentaje del valor del inventario promedio de los productos almacenados.
- Obsolescencia: Dada su naturaleza, algunos de los productos o materias primas presentan peligro de obsolescencia. Éste es sumamente importante en sectores con altos niveles de innovaciones o con productos de estación.
Obsolescencia: Es aquella que se da debido a cambios tecnológicos o al perder novedad y actualidad, generalmente se da de forma repentina, cuando los productos quedan fuera de temporada, pierden valía y hay que venderlos a precio de remate. (Aceña Navarro, 2017).
- Deterioros: La materia prima y los productos terminados están en constante manipulación, por lo que puede sufrir deterioro o daño, incluyéndolo dentro de los costos de mantenimiento.

Deterioros: Las mercancías son sometidas a muchas manipulaciones, durante las cuales se pueden producir deterioros, tanto en la propia mercancía como en sus envases y/o embalajes. Si la mercancía sufre un deterioro y queda inservible, el coste total del artículo será su coste, En cambio si éste se puede reparar, el coste será equivalente a esta reparación. (Aceña Navarro, 2017).

- Robos y pérdidas: Formado por los costos de pérdida y robo de productos terminados o materias primas en los diferentes puntos de la red logística.
- Depreciación de otros activos logísticos: En éstos abarca la devaluación que sufren otros activos logísticos utilizados para el manejo y manipulación de la carga en las sedes de almacenaje y distribución.
- Costos del sistema de información: Este egreso involucra la amortización y los costos de operación de los sistemas utilizados para el mantenimiento del inventario, tales como los Warehouse Management System, utilizados para administrar los niveles de existencias, seleccionar los pedidos, asignar rutas y cargas de trabajo a los operadores y estimar la disponibilidad del producto Ballou (2004); así como los módulos encargados de esta función en los Sistemas de Planificación de Recursos Empresariales que también pertenecen a esta categoría.
- Costo financiero: El costo de capital “es el costo que a la empresa le implica poseer activos y se calcula como el costo promedio ponderado de las diferentes fuentes que ésta utiliza para financiarlos” (García Serna, 2009).

Aceña navarro (2017), indica que el coste financiero es el que se le aplica a la empresa cuando pretende conseguir capitales ajenos, para invertir dicho capital en los stocks. Mientras que Alvarado Verdín (2016), lo define como la inversión que representa todo inventario, la cual no genera intereses, por lo que al costo del inventario se le debe agregar un cargo adicional con una tasa de interés.

Gastos financieros (GF): Son aquellos costos que nacen del financiamiento obtenido, y por los que la empresa paga un interés, incluido los cambios en la tasa. (Gómez Agundiz, 2018).

El costo exacto de capital para los propósitos de inventario es fuente de debate entre diferentes autores. Muchas empresas utilizan su costo promedio de capital, el cual se expresa generalmente como un porcentaje de la inversión. (Sorlózano González 2018).

El coste de almacenaje contiene partidas convenientes para el almacenaje físico de productos. Las más frecuentes son:

- Alquiler: el cual dependerá del lugar geográfico y los metros que posea.
- Amortización: es el valor de amortización del almacén si éste es en propiedad.
- Reparación y conservación: gastos procedentes del mantenimiento y preparación del almacén, que según la naturaleza y necesidades de la empresa, pueden ser por kilo o por unidades de producto. (Sorlozano González, 2018)

1.7.2.2 Costos de Escasez del Inventario o Faltantes

La ausencia de inventario impide en ocasiones satisfacer una demanda determinada. Esta situación obliga a las compañías a incurrir en unos costos

adicionales a lo largo de los canales de la red logística e impacta negativamente en los niveles de servicio, llegando incluso a poner en riesgo no sólo una venta, sino también la fidelidad de un cliente a la marca. (Uribe y Escalante, 2007)

Una ruptura de inventario presume un envío en dos etapas que son el costo administrativo y costo de transporte adicional. También puede causar pérdida de ventas, según el tipo de negocio y si es algo usual traspasando ciertos límites, puede causar la pérdida del cliente. (Mauleón Torres, 2007).

Estos gastos, muchos de difícil medición, se encuentran ligados a los costos de oportunidad por retardar la venta, los procedimientos anormales en que es necesario incurrir para entregar a tiempo, y los paros de línea, así como a los costos asociados a la pérdida de una venta o de un cliente. A continuación se procede a realizar una descripción de cada uno de estos conceptos:

- Costos de pérdida de la venta: Los costos de la pérdida de una venta constituyen costos de oportunidad. Éste puede afectar la imagen y reputación ante el o los clientes afectados.
- Pérdida del cliente: Cuando se pierde de manera definitiva un cliente como resultado de la ausencia habitual o permanente de inventario, el costo de oportunidad del agotado podrá estimarse no solamente como la pérdida de la ganancia en la venta del producto, sino también como el costo incurrido por conseguir un cliente similar en características y volúmenes de compra al perdido, o como la pérdida de la ganancia promedio permanente que generaba.

- Costos por retardar la venta: Estos costos conciernen a los costos de oportunidad de los recursos no recolectados durante ese lapso de tiempo, pues al aplazar una venta el recaudo de los recursos en consecuencia sería aplazado también, lo que impacta de forma directa en el flujo de caja de una organización durante un período determinado.
- Costos de procedimientos anormales: Conviene tener en cuenta todos aquellos sobrecostos administrativos, de personal, de ventas y de transporte que surjan como resultado de no suministrar el producto a través de las etapas y condiciones normales propias del canal de distribución, cuando un cliente está dispuesto a esperar que su pedido sea surtido.
- Costo de paro de línea: éstos se tienen en cuenta en la medición del desempeño y uso de recursos de una cadena de suministro, ya que los costos asociados a la pérdida de tiempo activo de maquinaria y mano de obra ante la ausencia de inventario (especialmente de materia prima) son esenciales en este proceso. (Uribe y Escalante, 2014)

1.7.2.3 Costos de Preparación y Expedición de Pedidos de los Clientes

El costo de preparación y expedición de pedidos de los clientes representa otro de los costos de administración del inventario, estos costos son originados durante las actividades de manipulación, preparación, despacho y control de los pedidos realizados por los clientes.

Anaya (2008), indica que “Dentro del proceso de tratamiento de pedido el picking es en sí mismo un ciclo completo, y su relevancia se presenta debido a que el costo de maniobra de productos en un almacén crece de forma

desorbitada en el momento en que hay que estar pendiente en las operaciones de preparación de pedidos” (Silvera Escudero, 2019).

Están incluidos dentro de estos egresos los que corresponden a tareas como:

- Paletización: están asociados a los costos en que se incurren al gestionar la disposición de productos o materias primas sobre paletas o estibas, con el objetivo de facilitar el movimiento y levantamiento de carga empleando regularmente instrumentos de manipulación.
- Embalaje: conformado por los egresos ligados a los materiales, mano de obra y equipos utilizados para la protección de la mercancía, ya que permite un mejor manejo, almacenamiento, transporte y uso del producto. A pesar de que estos costos son significativos; es gracias a las condiciones de forma, volumen, densidad y peso alcanzadas mediante el embalaje, que se consigue optimizar las características a lo largo de los canales de suministro y distribución, permitiendo un mejor flujo. En sectores de productos altamente delicados, los embalajes desempeñan un rol relevante, y ayuda en el logro del éxito de la cadena de suministro.

Los costes de envases y embalajes están compuestos por el precio final que ofrece el proveedor para estos productos. Por cada unidad se le aplica este coste, mientras más unidades, menor el precio de cada unidad, pero al almacenar muchas unidades el costo de almacenaje de envases y embalajes aumenta a la vez. (Sorlozano González, 2018)

- Documentación y trámites del pedido: Deben considerarse en estos costos aquellas erogaciones concernientes con la papelería y con la generación de documentos ineludibles en un pedido, así como los

egresos propios de las gestiones administrativas para su elaboración y expedición.

- Identificación, marcación y colocación de etiquetas: Parte de éstos son los egresos correspondientes a los materiales (pinturas, rótulos, placas, marquillas, etiquetas), equipos y mano de obra implicada en esta actividad.
- Formación de ofertas y promociones: Constituyen un egreso por considerar dentro de la gestión de una cadena de suministro. Son los costos en los que se incurren durante la formación de unidades de empaque para ofertas y promociones.
- Expedición y reexpedición: Estos costos están ligados al traslado al área de despacho o al almacenamiento dentro de los centros de almacenaje o distribución a lo largo de la red logística de la compañía.
- Picking y packing: Costos que se corresponden a los aprestos del pedido, los cuales involucran la recolección, la agrupación y el desplazamiento necesarios para formar una orden. Conjuntamente con la búsqueda y recolección, las tareas asociadas a la ubicación del producto en la zona de preparación deben ser consideradas. Es un proceso intensivo de mano de obra, por lo que el personal involucrado en realizar esta actividad y la tecnología empleada deben ser tomados en cuenta.

El picking es el grupo de técnicas destinado a extraer y ubicar los productos solicitados por los clientes dentro del almacén. Los costes que expone Solórzano González (2018) que provienen de esta partida son:

- Si la maquinaria es propia, coste de amortización de la maquinaria.
 - Coste de alquiler de la maquinaria.
 - Mantenimiento de maquinaria.
- Deterioros y pérdidas por manipulación: estos egresos se contabilizan dentro de la cadena de suministro, principalmente en lo correspondiente a la administración del inventario, debido a que durante la preparación y expedición de los pedidos a los clientes pueden ocasionarse deterioros y pérdidas como consecuencia de su manipulación. Bowersox, Closs y Cooper (2007) afirman que, “la defensa de un almacén involucra evitar robos y detrimento de la mercancía, y cualquier signo de alteración operativa.
 - Trámites de exportación: Cuando se trata de una exportación, debe asumirse el costo de licencias, certificados, aduanas y demás documentos agregados exigidos por las autoridades de cada país.
 - Salarios: Costos correspondientes a los sueldos y beneficios sociales de las personas vinculadas de forma total o parcial a la preparación y expedición de los pedidos a los clientes. (Uribe y Escalante, 2014)
 - Sistemas de información: son aquellos utilizados para la preparación y expedición del pedido y que están ligados a la amortización y operación de los sistemas utilizados. Los OMS (Order Management System), utilizados para medir la disponibilidad de existencias, realizar tareas de comprobación de crédito, facturar, asignar productos para los clientes y analizar los niveles de desempeño (Ballou, 2004), así como los módulos encargados de esta función en los Sistemas de Planificación de Recursos Empresariales, pertenecen a esta categoría.

1.7.2.4 Manejo de Devoluciones

Es cada vez más importante pensar en un canal inverso, pues en muchos sectores éste juega un papel relevante, éste debe estar contemplado en la planeación y gestión de la cadena de suministro.

Los autores Bowersox, Closs y Cooper (2007) indican que “la administración de las devoluciones está trazada para facilitar el flujo inverso del producto que no se vendió o para atender las recuperaciones”. Este es un gran reto, pues las condiciones dadas a la salida no son las mismas condiciones que se dan a la entrada de estas devoluciones.

Todas las actividades propias del movimiento de materiales desde el consumidor hacia el punto de origen es a lo que dentro de la cadena de suministro se le llaman logística inversa. En específico, asiste la salida de materias primas, productos terminados, envases, embalajes y otros residuos, desde el consumidor hasta el productor, en donde se reutilizan o se eliminan adecuadamente para introducir un proceso creador de valor o utilidad, que no ocurriría sin la logística inversa. (Sorlózano González, 2017).

Según Solórzano González (2017), la logística inversa tiene como fin tres objetivos elementales que son:

- Las devoluciones: en la cual la logística inversa debe actuar imprimiendo rapidez y calidad al servicio.
- El cuidado al medioambiente: el creciente deterioro del planeta ha concienciado más a la sociedad sobre el uso y reutilización de materiales, de forma que el desarrollo económico sea más sostenible.

- Alternativa económica: la reutilización de materiales traza una nueva forma lucrativa, donde se reciclan materias primas que se agregan a nuevos procesos productivos.

También indica que para realizar estas actividades de recepción, verificación e inspección, reproceso y organización se requiere el uso de algunos recursos:

- Recepción: Los honorarios y beneficios sociales del personal de recepción de devoluciones, así como los costos de papelería y tramitología necesarios deben tomarse en cuenta, pues la mano de obra intensiva son requeridas usualmente en este tipo de trabajo.
- Verificación e inspección: Entre estos costos se hallan los egresos correspondientes a la mano de obra empleada en dicha labor, tales como personal de garantías, mecánicos, servicio posventa o verificadores de calidad, así como la depreciación y los costos operativos de los equipos utilizados.
- Reproceso y organización: En este renglón se consideran las erogaciones relacionadas con el reempaque, manipulación y reordenamiento de los productos. Estos costos se generan principalmente por el consumo de materiales tales como cajas, estibas y unidades de empaque, así como por el manejo en el que se incurre durante la manipulación de las unidades devueltas. (Uribe y Escalante, 2014)

1.7.3 Costos de Transporte y Distribución

Los costos de transporte y distribución están compuestos por todos los recursos o medios que se consumen en esta actividad, que pueden ser propios, subcontratados o ambos casos.

En una organización los costos de transporte y distribución, junto con los correspondientes a la administración del inventario, forman habitualmente el componente más importante de los costos logísticos totales.

El transporte es el movimiento del producto de un lugar a otro en su recorrido desde el inicio de la cadena de suministro hasta llegar al cliente, se muestra a lo largo de toda la cadena, permitiendo el traslado de materias primas, productos en proceso y productos terminados por los diferentes eslabones que la componen. (Chopra & Meindl, 2008).

Mientras más global se hace la cadena de suministro, más relevancia cobra el transporte en esta función de internacionalización, convirtiéndose en un factor determinante del éxito de la cadena. Esto se debe a que permite la entrega a tiempo de productos, lo cual reduce el inventario, el almacenamiento y la administración de materiales. (Bowersox, Closs, & Cooper, 2007).

Castellanos Ramírez (2009), entiende que el transporte es, sin temor a equivocaciones, el componente dorsal de la distribución en las cadenas logísticas. En este sentido, expone que la competitividad de los productos que van a ser comercializados estriba mucho del transporte y, concretamente, del costo de éste, del tiempo de tránsito ineludible para trasladar los bienes desde su origen hasta su destino, de la posibilidad de la entrega, y de la seguridad del medio utilizado.

Según Ballou (2004) plantea: “La transportación habitualmente constituye el apartado individual más relevante en la mayoría de las empresas

dentro de los costos de la logística. Afirma que entre uno y dos tercios de los costos totales de la logística son consumidos por el movimiento de las cargas” (Silvera Escudero, 2019).

A continuación se detallan y examinan de modo más minucioso los costos asociados al transporte y la distribución, dividiéndolos en dos categorías: medios propios, por una parte, o subcontratación. Cualquiera de las dos elecciones mostradas es legítima, sobre todo cuando se adopta basándose en las características de la mercancía y de los lugares de entrega.

Cuando se elige utilizar medios propios, los costos de oportunidad resultan ser los costos que más se distinguen de los recursos invertidos (activos logísticos), contrario a la en las alternativas de subcontratación o tercerización de los servicios de transporte en donde no son requeridos.

1.7.3.1 Medios Propios

Cuando se elige la opción de usar medios propios se tiene la ventaja de mejorar la capacidad de respuesta y el nivel de control, pues puede realizar acciones que bajo una subcontratación, no podría. Ésta conlleva una gran inversión en activos fijos y la generación de egresos por concepto de seguros, personal, parqueaderos, impuestos, mantenimientos, certificados y combustibles.

Los recursos que se consumen en las actividades relacionadas al uso de medios propios son:

- Seguros del vehículo: Éstos corresponden al pago de los seguros de la flota de transporte.

- Seguros de la mercancía: El aseguramiento de la carga por mover entre los eslabones de la cadena de suministro compone un costo que se debe tener muy en cuenta dentro de la gestión de la red logística.
- Personal: La contratación de personal está implícita cuando se decide el uso de vehículos propios en la distribución. Los programadores de rutas, los jefes de transporte o distribución, los conductores y los ayudantes de viaje, entre otros, son algunos ejemplos de esta categoría.
- Parqueaderos: Estos costos están constituidos por el pago de los lugares dedicados al parqueo de los vehículos. Algunas empresas prefieren el uso de parqueaderos propios, mientras que otras, por la gran inversión que representan en capital, recursos y espacio, deciden ceder a terceros esta labor.
- Impuestos: Cada país o región determina el pago de impuestos sobre vehículos y otros tributos.
- Mantenimiento: Estos corresponden a las acciones de mantenimiento preventivo, predictivo y correctivo de los vehículos de la flota.
- Cargues y descargues: Las labores de cargue y descargue que se realizan a lo largo del canal físico de distribución constituyen este egreso, primordialmente al cambiarse de vehículo o de modo de transporte. En estos egresos deben tomarse en consideración los tiempos de espera, pues agregan sobrecostos por tiempos no provechosos y por recursos ociosos.

- Seguridad: Son los egresos afines al pago de escoltas o de servicios de monitoreo satelital. Son una inversión considerable, no obstante, sus beneficios en términos de trazabilidad, manejo y administración de la carga son valiosas.
- Certificados y permisos: Egresos concomitantes del pago de permisos, certificados y licencias necesarias para la manipulación de los vehículos de la flota.
- Combustible: El consumo de combustible representa un rubro que se debe tener en cuenta dentro de la administración del transporte a través de medios propios, y su dimensión obedece de forma directa a los trayectos recorridos, así como a la antigüedad de la flota.
- Llantas, lubricantes y filtros: el nivel de actividad del vehículo influye directamente en el consumo y desgaste de llantas, lubricantes y filtros, por lo que es posible aseverar que constituyen rubros variables dentro del transporte. (Uribe y Escalante, 2014)

Mientras que Aceña Navarro (2017), divide los costos de transporte propios en costes fijos de los vehículos, que se originan sin importar la actividad desarrollada por los vehículos que componen la flota de la empresa, sin embargo los costes variables, también llamados kilométricos, si se ven afectados por el nivel de actividad en que incurran los equipos de transporte, por lo que serán mayores a medida que sea mayor la actividad.

Estos costos son desglosados de la siguiente manera, según Aceña Navarro (2017):

- Mano de obra directa: Se define como el coste integral que supone para la empresa, la contratación del personal destinado al manejo de

vehículos. En este coste no se incluye las dietas, y sí incluye nóminas del personal de conducción, cotización a la seguridad social, pluses de los operarios, y otros tales como seguros por accidente, muerte, seguro por retirada del carnet, etc.

- Tributos y tasas sobre el vehículo: Es el coste dado por la carga impositiva para poder transitar debidamente; entre estas cargas están los impuestos, tasas y peajes.
- Seguros: El coste de los seguros, se refiere al coste total por año de los seguros que estén indicados a cada vehículo. El fin del seguro de un vehículo es cubrir el riesgo que pueda sobrevenir sobre cualquier elemento que sea transportable, ya sea sobre los bienes, productos (la carga transportada), sobre los medios de transporte o sobre la responsabilidad civil, para la pertenencia del asegurado, con el que asumiría eventuales indemnizaciones.
- Costes financieros: Es la adición de los costes por año de financiación de los diferentes elementos que se hayan comprado (vehículo de tracción, carrozado del vehículo de tracción, semirremolque, remolque y equipos auxiliares).
- Amortización: Es la adición de los costes al año de la amortización de los disímiles elementos (vehículo de tracción, remolque, carrozado del vehículo de tracción, semirremolque, y equipos auxiliares).
- Dietas y gastos de viaje: Son aquellos importes monetarios que la empresa paga a los trabajadores, cuando éstos van fuera del lugar donde se encuentra su centro de trabajo y del que constituye su residencia.

- Combustible: Es la suma total de los costes de combustible de los vehículos y de los equipos que se generan anualmente.
- Aceites y lubricantes: El coste total en que se incurre para el correcto funcionamiento de los equipos de transporte, referente a la utilización de aceites y lubricantes.
- Neumáticos: Son los costes totales anuales de los diferentes tipos de neumáticos que usa cada vehículo.
- Mantenimiento preventivo y reparaciones: Es aquel coste total anual derivado del mantenimiento del vehículo y de los equipos.
- Costes del espacio e instalaciones: Es el conjunto de gastos resultados de la utilización de un recinto o espacio donde se almacenen los productos y demás bienes.

1.7.3.2 Subcontratación

Para Bowersox, Closs y Cooper (2007), “la principal dificultad de utilizar la subcontratación para los medios de transporte se presenta con el costo creciente de remplazar el equipo, el mantenimiento, la seguridad, la escasez de conductores, las regulaciones de horas de servicio de los conductores, ya que los camiones requieren mucha mano de obra y hacen que los sueldos altos sean una inquietud importante”.

Muchas compañías buscan alivianar la inversión en activos de este tipo, optando por tercerizar a través de empresas dedicadas a la distribución sus servicios de transporte. No obstante queda a su cargo egresos tales como el pago de fletes, seguros y escoltas, así como los egresos correspondientes a

los cargues y descargues asociados al transporte subcontratado. (Uribe y Escalante, 2014)

Uribe y Escalante (2014), definen cada egreso que conforman este costo de la siguiente manera:

- Fletes: Son los egresos de las tarifas pagadas a las empresas prestadoras del servicio de transporte o a proveedores de servicios logísticos integrados, a quienes se ha contratado para realizar las labores de transporte.
- Seguros: sin importar la opción de transporte seleccionada este egreso siempre estará presente, pues hay que asegurar siempre la mercancía que se irá moviendo por los diferentes eslabones de la red logística.
- Escolta: el monitoreo y vigilancia durante el traslado entre los diferentes puntos de la cadena de suministro generan estos egresos.
- Cargues y descargues: Especialmente al cambiarse de vehículo o de modo de transporte, éstos estarán presentes a lo largo del canal físico de distribución, así como los tiempos ociosos de los recursos involucrados en dicha operación.

Aunque se ha enfocado en las dos primera opciones, muchas empresas optan por utilizar una combinación de éstas, obteniendo los beneficios de ambas opciones a nivel operacional y económico.

El renting es un nuevo método que ha estado tomando auge, en donde la empresa alquila un vehículo por un tiempo determinado, y esto le brinda independencia y control sobre su utilización. La tarifa de alquiler se establece

tomando en cuenta el tipo de vehículo, sus características de uso y operación, su zona de ubicación, el plazo estipulado en el contrato y el kilometraje por recorrer, entre otras.

Según Solórzano González (2017), los costes de transporte se generan cuando se procede a trasladar la mercancía desde cualquier punto de la cadena logística. Las partidas que contienen son:

- En vehículos propios la Amortización
- Servicios de transporte externos (Subcontratación)
- Combustible
- Peajes
- Costes de estacionamiento
- Seguros

Según Paul Cos (2001), cada tipo de transporte elegido entre propio y subcontratado, las características que más destacan son las siguientes:

En el transporte propio el sistema estricto por poseer una flota particular, la observación directa de la actividad, posee un régimen de gestión complejo. Es puntual suponer los condicionamientos inseparables a las personas y a los vehículos (horarios, jornada laboral, disponibilidad de vehículos, etc.), la inversión es mayor y los costes fijos son altos.

Mientras que en el transporte contratado se separa entre los contratados a empresas, a personas independientes y al uso de transporte mixto, en donde se hace uso tanto de una flota propia, como de la subcontratación, haciéndolo en la medida en que sea conveniente.

Cuando es contratado a empresas el transporte, se obtiene una mayor flexibilidad, no se hace inversión alguna, se cede el control de la actividad,

costos variables medios, se hace preciso tener un sistema de manejo de la contratación.

Cuando se contrata a personas independientes el control de la actividad es mayor, los costes variables son bajos y la flexibilidad del servicio es mayor.

Por último cuando es mixto la correlación de costes fijos y costes variable es equitativa, la inversión es menor, el control directo es más apropiado y el personal utilizado es menor.

1.7.4 Costos de Administración Logística

Todos los egresos relacionados a los sistemas de información, Tramitología y personal empleados para agenciar y dirigir la cadena de suministro son los costos de administración logística.

La optimización de los costes logísticos es fundamental para el desarrollo y gestión de la cadena de aprovisionamiento. Los costes logísticos constituyen una gran fuente de coste para la mayoría de las empresas, saber manejar y controlar este coste puede generar una ventaja competitiva, o lo contrario, provocar que el producto o la actividad no sean rentables. (Sorlózano González, 2018).

Los flujos de información, materias primas y productos terminados a lo largo de cadenas de suministro cada vez más complejas requieren de una administración que permita alcanzar los niveles de sincronización, disponibilidad, servicio y respuesta demandados. (Uribe y Escalante, 2014)

Disponer de los recursos administrativos, tecnológicos y humanos permiten materializar el objetivo de la cadena de suministro, que es maximizar

el valor total generado, pero sobre todo alcanzando los niveles de servicio prometidos de forma rentable. Los egresos asociados a éste son los siguientes:

- **Sistemas de información:** Las cantidades por producir, el comportamiento de la demanda, los pedidos pendientes, los niveles de servicio, los niveles de inventario o los indicadores de rotación son las variables sobre las cuales se obtendrá información, la cual permite a los administradores de la cadena de suministro tomar importantes decisiones de gestión. (Uribe y Escalante, 2014)
Tener en el momento oportuno y de primera mano lo que acontece a lo largo de los eslabones de la red logística, se convierte en un arma competitiva de gran valor, que brinda la posibilidad de tener respuestas veloces, adaptabilidad a los cambios en el patrón de consumo de los clientes, la variedad y la disponibilidad.

En este sentido, Ballou (2004) afirma que “gracias al beneficio de proporcionar información a tiempo y de manera clara dentro de la empresa, así como los beneficios de colaboración entre los miembros del canal, brindándoles información adecuada, ha hecho posible que las operaciones logísticas sean más eficientes. Esto ha llevado a las compañías a pensar en la información con objetivos logísticos, como un sistema logístico de información”.

- **Tramitología y documentación:** Deben considerarse dentro de estos costos aquellas erogaciones relacionadas con la papelería y con la generación de documentos y trámites administrativos en los que se incurre durante la gestión de los diferentes eslabones de la red logística.

- Costos de personal: Costos correspondientes a los salarios y prestaciones sociales del personal administrativo vinculado de forma total o parcial a la dirección de la cadena de suministro.

Mientras que Paul Cos (2001), indica que tener en los almacenes diversos productos conlleva incidir en costes ligados a la correcta gestión de sus existencias. Regularmente, hay tres grupos de labores que están relacionadas comúnmente con la administración de los stocks, que son:

- Labores concernientes con las entradas (creación de etiquetas de ubicación, identificación de las mercancías llegadas, control de calidad y cantidad de esas mercancías, etc.).
- Labores afines con las salidas y expediciones (confección de albaranes, facturas, packing list y otros documentos que deban acompañar a las mercancías. Impresión de órdenes de extracción y órdenes de picking para las carretillas. Control de calidad de las expediciones, etc.).
- Labores concernientes con el control de las existencias (recuentos e inventarios).

Hay otras labores, que en contadas ocasiones pueden adquirir especial importancia dada su naturaleza, tales como:

- Las concernientes a que el control y organización de los transportes sean ejecutados por medios propios como sí lo son subcontratados.
- El manejo de las devoluciones.
- Los movimientos internos y reubicaciones dentro del mismo almacén.

Los dos elementos que según Paul Cos (2001), son necesarios evaluar para la obtención del coste ligado a las labores de administración de los servicios logísticos, y los mismos son:

- Coste de las personas dedicadas a los trabajos de administración, aquí se incluyen a los jefes y responsables de la coordinación dentro de la estructura de personal indirecto en la logística.
- Es necesario incluir al coste de las personas dedicadas a los trabajos de administración, el coste que se genera por la compra y uso de los programas de computador y de los dispositivos informáticos que están dedicados a las labores de los servicios logísticos, cuando son computarizados.

Todos los conceptos que se trataron en este capítulo sirven como base para el correcto manejo del área de la logística de distribución, su funcionamiento, estructura y todas las implicaciones de costos que conlleva. Además de demostrar que la logística y la distribución trabajan en conjunto y cada punto tratado es en sí mismo un mundo que quien desea diferenciarse en el mercado puede lograrlo haciendo buen uso de esta herramienta.

Capítulo II. Presentación y Análisis de los Resultados Obtenidos con los Instrumentos Sobre las Estrategias y la Logística de Distribución de Diario Libre Metro

En este capítulo se encuentra los análisis de los resultados de los diferentes instrumentos utilizados durante la investigación y será el punto de partida fundamental para la propuesta que se realizara al corroborar u objetar la necesidad e importancia de realizar los cambios en las estrategias de la logística de distribución.

2.1 Análisis de los Resultados del Instrumento Aplicado a la Documentación del Grupo Diario Libre

El hoy llamado Grupo Diario Libre nació el 10 mayo del 2001 bajo el nombre de Omnimedia y de la mano del Señor Aníbal de Castro; en sus inicios los productos que manejaba eran su producto estrella: el Periódico Diario Libre y la edición de las muy conocidas revistas Mujer Única, Novias, Estilos y Hábitat, además de ser el propietario del canal ONTV.

Como el primer medio gratuito de la República Dominicana su objetivo principal es ser una empresa capaz de provocar y comercializar productos de entretenimiento e información, que sean innovadores y de la más alta peculiaridad y rentabilidad, para favorecer al desarrollo de la sociedad dominicana.

La visión que siempre ha compartido es ser la empresa multimedia de referencia de la sociedad dominicana por su soberanía, liderazgo y prestancia; y de cultivar valores que día a día la convierta en una empresa de excelencia, integridad, orientada al cliente, que se apoya en la innovación, el liderazgo y sobre todo en la credibilidad, características que desde sus inicios le ha hecho merecedor del reconocimiento de sus lectores.

En la actualidad es una empresa de generación de contenidos multiplataforma. Cuya cartera de productos está formada por el Diario Libre, Diario Libre Metro, Plaza Libre y la revista Estilos. Otro de los servicios ofrecidos por la institución es la impresión, encarte y distribución a nivel nacional.

La primera vez que se lanzó el diario gratuito fue en 2001; en 2002 se presenta la página web Diario Libre.com y se hace ediciones 3D; para el 2003 lanza su personaje más icónico Boquechivo, creado por Harold Priego; y en el 2006 lanza la premiación Hombre y Mujer del año, reconociendo a los dominicanos de más valor para la comunidad.

Para el 2009 se lanzó el primer Diario Libre Metro en la primera línea del metro, mientras que para el 2013 se integró la distribución a la segunda línea del metro, así como el rediseño de su página Web y el primer encarte digital en el 2018.

Diario Libre Metro es una ramificación de Diario Libre que, conservando su característica innovadora y adecuándose a la realidad del nuevo lector, posee un formato resumido y llamativo pensado para los usuarios del metro, el teleférico y transeúntes del área metropolitana. Actualmente se imprimen 65,000 ejemplares en un formato full color, vertical, único producto en su clase en el mercado de periódicos nacionales.

La estructura organizacional está debidamente estructurada y conformada, de tal manera que es capaz de suplir en cada departamento las necesidades con un personal competente y capaz de hacer frente a las situaciones y retos que han de enfrentar en su área. A continuación se presenta la estructura organizacional, principal en la figura 1 y en la figura 2 la estructura del departamento de distribución.

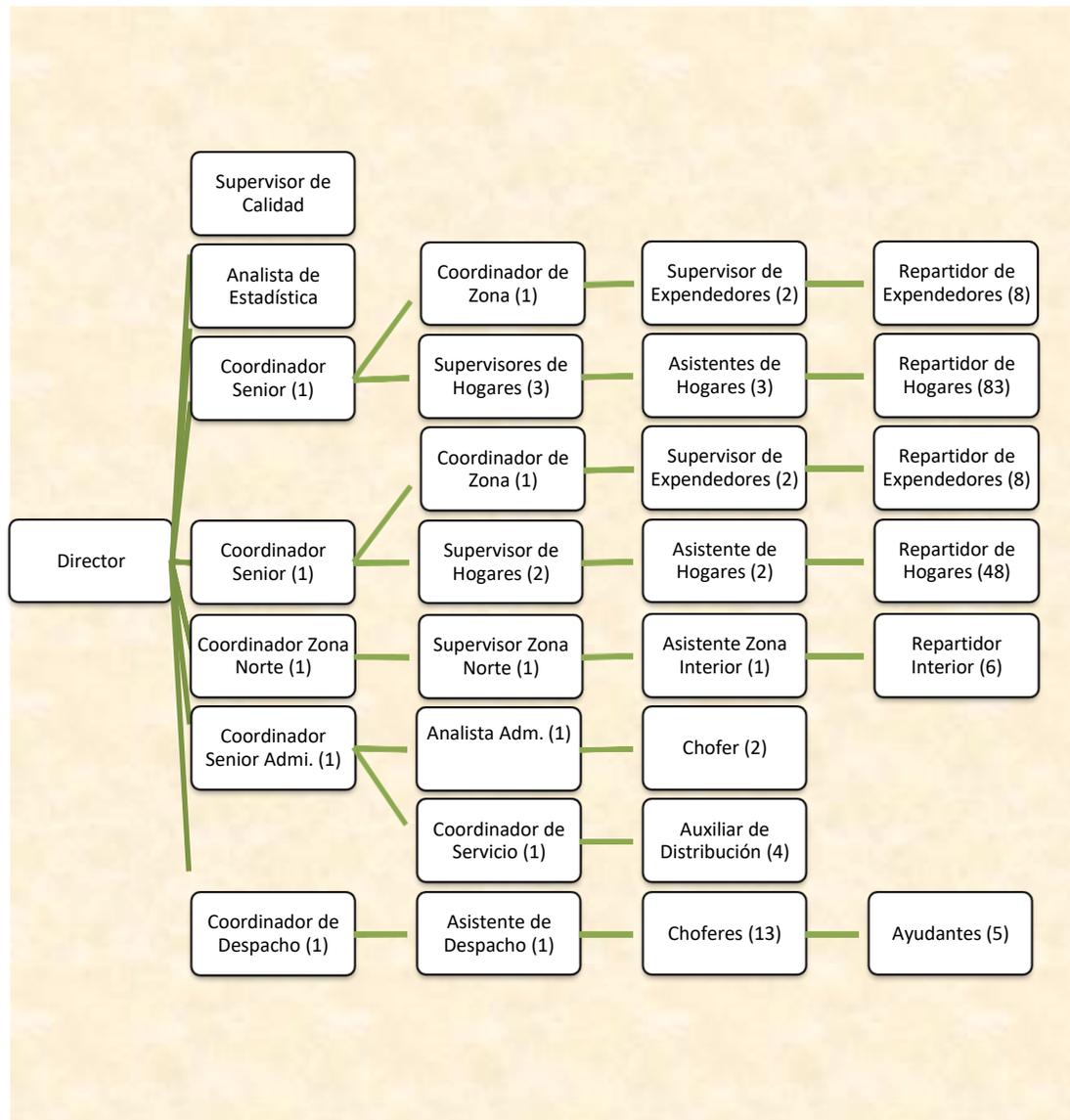
Figura 1. Estructura Organizacional



Fuente: Grupo Diario Libre

El departamento de distribución es uno de los pilares de la empresa, pues aparte de la distribución física que realiza, también es parte fundamental en el conocimiento del mercado, la publicidad, entre otros. A continuación se visualiza el organigrama del departamento.

Figura 2. Organigrama del Departamento de Distribución



Fuente: Elaboración propia

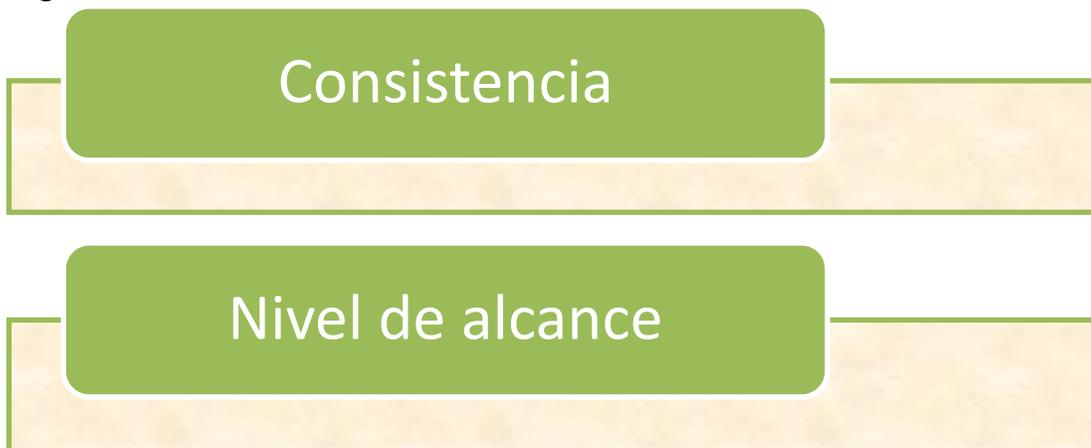
2.2 Análisis de los Resultados Obtenidos a través del Instrumento Aplicado al Director de Distribución del Grupo Diario Libre Referente a las Estrategias, Organización y Funcionamiento del Departamento de Distribución

Durante la entrevista realizada al director de distribución del grupo Diario Libre se obtuvo una mirada a lo interno del departamento, las estrategias y estructuras del mismo.

Fortalezas del Sistema de Distribución de Diario Libre Metro

Las fortalezas que el mismo considera tiene el sistema de distribución del grupo Diario libre, como se aprecia en la figura 3, son su consistencia y el nivel de alcance que logra en su mercado objetivo; todo esto gracias a los parámetros con los que cumple el ejemplar Diario Libre Metro, tales como tamaño y un formato de rápida lectura bajo un contenido sintetizado, pero con todas las informaciones más importantes del acontecer nacional, hecho a la medida para ser leído con facilidad durante el viaje en metro o cualquier otro transporte público.

Figura 3. Fortalezas Del Sistema De Distribución

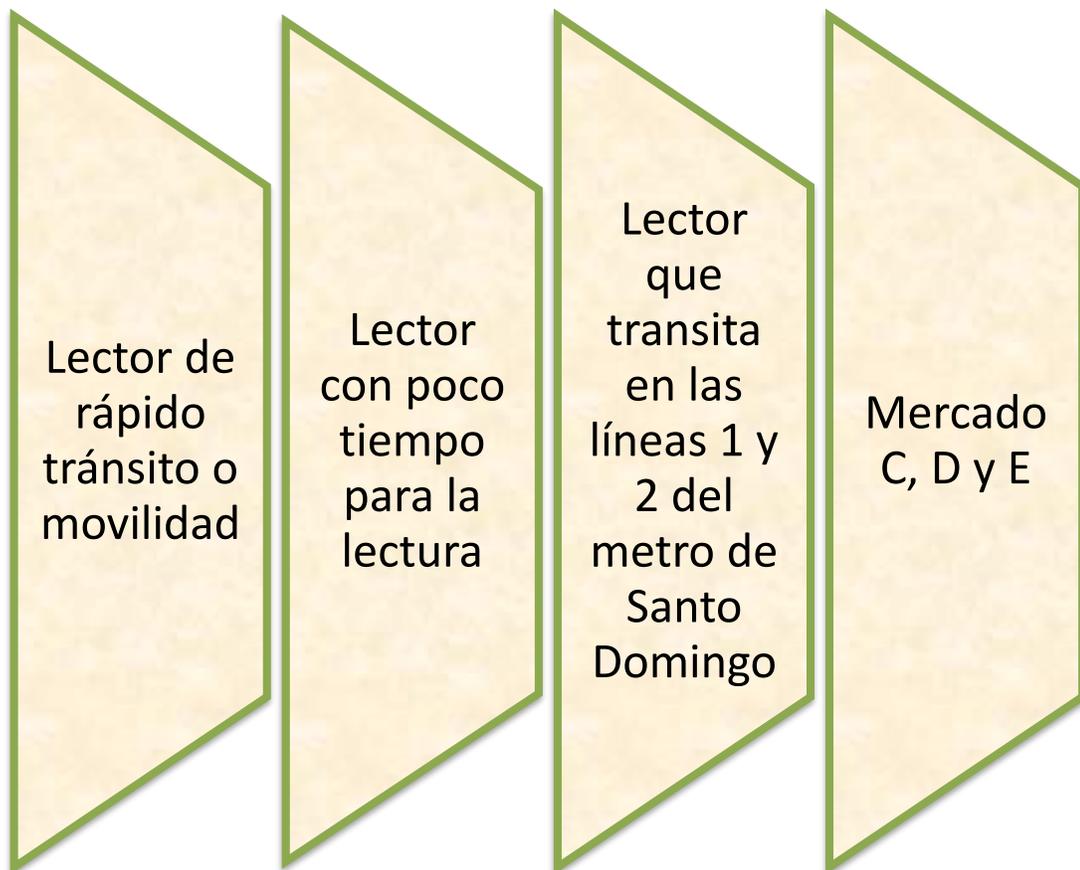


Fuente: Elaboración propia

Composición del Mercado

En la figura 4 se determina que el mercado al cual se dirige Diario Libre Metro es aquel compuesto por un lector de rápido tránsito o movilidad, cuyo día a día acontece con la presteza a la que está expuesto su ritmo de vida; éste no cuenta con suficiente tiempo como para leer una noticia redactada con mayores detalles, además de que suele abordar el metro como medio de transporte y aprovecha este tiempo para informarse de las novedades del día, normalmente compuesto por la clase C, D y E.

Figura 4. Composición del Mercado al cual está dirigido Diario Libre Metro



Fuente: Elaboración propia

Participación del Mercado

La participación del mercado de Diario Libre Metro no se puede medir en base a la competencia, debido a que no existe un producto que sea igual a éste, o represente una competencia para el mismo, y con el que se pueda guardar correlación a la hora de hacer una medición. Ahora, fuera de ello como se observa en la figura 5 actualmente es top en market Share con un 61.57% Diario Libre, un 17.32% El Día, un 9.43% Listín Diario, un 9.61% Hoy y un 1.81% El Caribe, así como un 20.13% Diario Libre, un 5.6% El Día, un 3.08% Listín Diario, un 3.14% Hoy y un 0.62% El Caribe en lectoría lo que le da una preferencia de un 71.66% a Diario Libre sobre el 9.61% El Día, el 9.61% del Listín Diario, el 7.49% del Hoy y el 4.44% del Caribe.

Lo que indica que Diario Libre está en la cima de la preferencia de los lectores y está bien posicionado, ya que de cada 10 dominicanos, 6 lo leen y, 7 de cada 10 lo prefieren.

Figura 5. Participación del mercado Diario Libre



Fuente: Compañía Dominicana de Investigación

Estrategia de Distribución

En la actualidad la base de alcance es la clase social C, D, y E con una estrategia de expansión, como lo refleja la figura 6. La misma busca ampliar el espectro de lectores con el fin de apoyar la cultura de crecimiento hacia los potenciales consumidores de aquellos clientes que generan pautas y son el verdadero sustento.

Figura 6. Estrategia actual de distribución de Diario Libre Metro

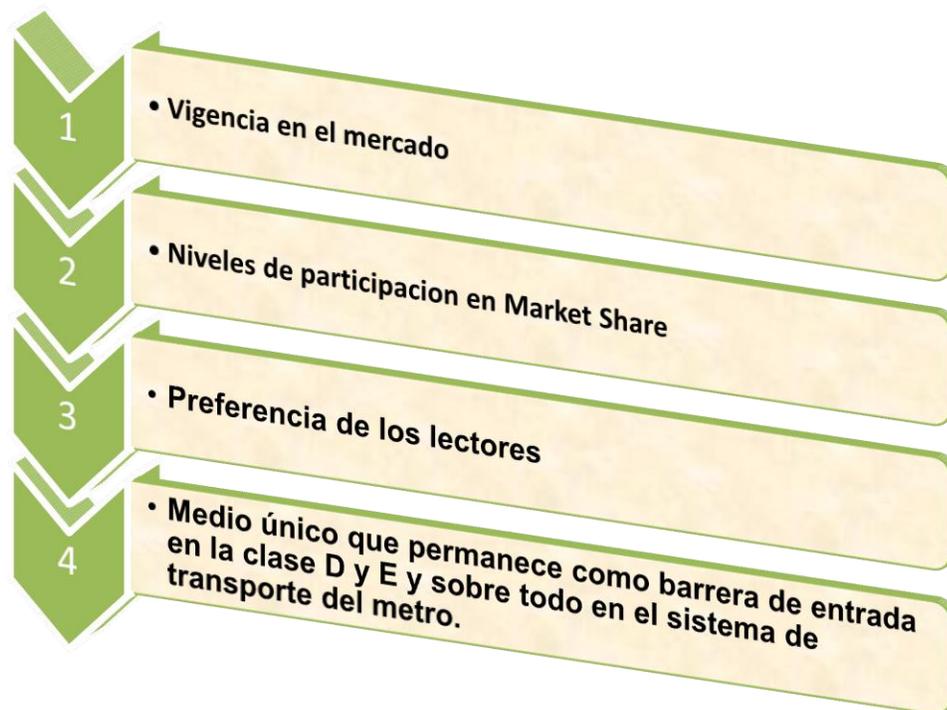


Fuente: Elaboración propia

Efectividad de las Estrategias

La efectividad de una estrategia será medida de acuerdo a la capacidad que genere en el sistema logístico de distribución en hacer llegar el ejemplar a las manos del lector, como se puede apreciar en la figura 7 los indicadores que reflejan esta efectividad, son la vigencia del producto en el mercado de los cuales Diario Libre Metro tiene 11 años, colocación de pautas de los anunciantes, preferencia de los lectores, niveles de participación en su market share y por último ser el único medio escrito que permanece como barrera de entrada en la clase CDE y sobre todo en el sistema de transporte del Metro.

Figura 7. Detalles que corroboran la efectividad de la estrategia actual de distribución de Diario Libre Metro

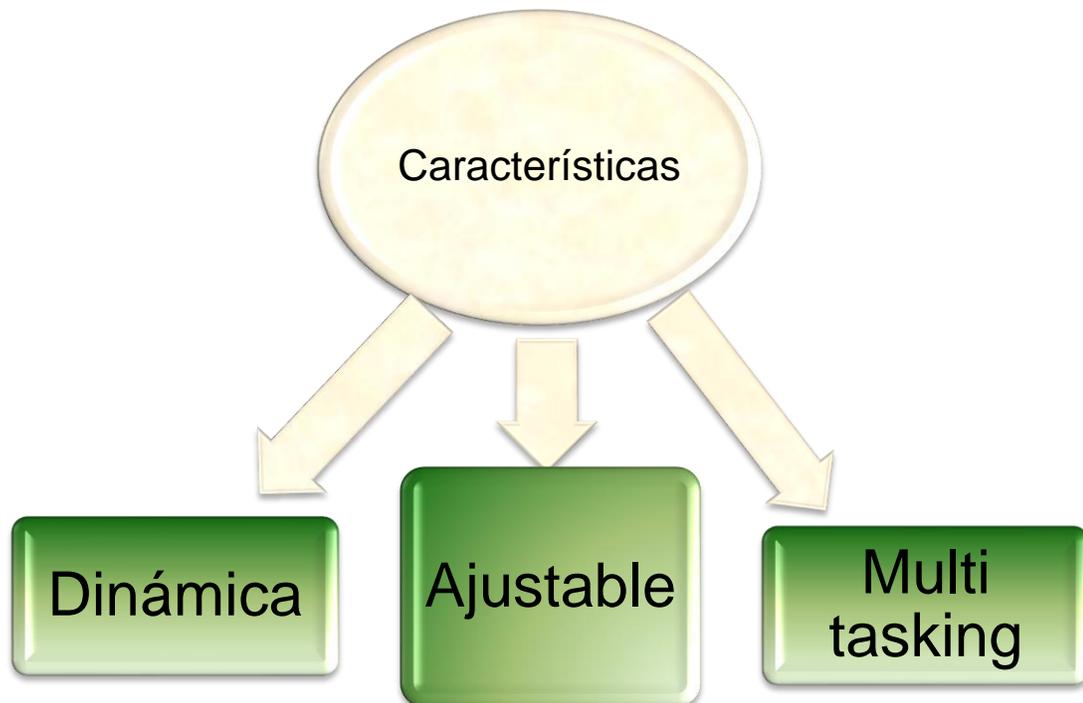


Fuente: Elaboración propia

Características de la Estructura del Departamento de Distribución

Como se contempla en la figura 8, esta estructura es definida por el director de distribución como dinámica, ya que la misma actúa como un ente vivo, y se mueve según recibe los estímulos que les llega tanto del mercado como de la empresa, lo que se traduce en una estructura que se ajusta a los cambios del medio en que se desenvuelve, además de ser totalmente multi tasking, pues no sólo se encarga de una distribución física, sino que además trabaja con otros productos de la empresa, así como el manejo de la publicidad objetiva de la empresa (vallas, letreros, etc.), y da soporte a otras áreas de gestión brindándoles el feedback o retroalimentación del mercado actualizado.

Figura 8. Características de la estructura del departamento de distribución del grupo Diario Libre

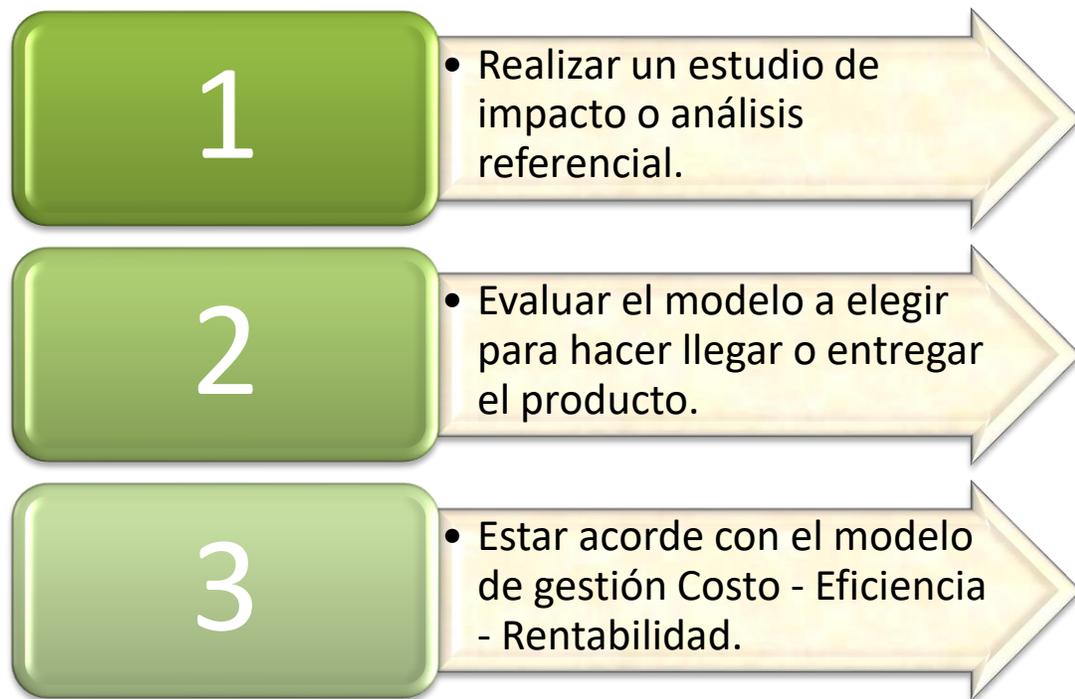


Fuente: Elaboración propia

Recomendación Para la Expansión de Diario Libre Metro

En la figura 9 se visualiza las pautas que se debe seguir para una expansión de Diario Libre Metro más allá de la línea del Metro en la clase C, D y E; para ello se debe comprobar el flujo de esta clase en la zona geográfica que se desea cubrir y el nivel de penetración deseado con un estudio de impacto o análisis referencial, además el modelo a elegir se debe evaluar con el fin de impactar realmente a este segmento, si lo haremos con exhibidores en comercios o si serán llevados a sus hogares; por último, pero no menos importante, calcular qué relación tiene el costo con relación al beneficio y rentabilidad de la misma.

Figura 9. Recomendaciones para la expansión de Diario Libre Metro en la clase C, D y E fuera de la líneas del metro



Fuente: Elaboración propia

Razones para Expandir Diario Libre Metro

La figura 10 nos muestra las razones por las que el Grupo Diario Libre, y en este caso su producto Diario libre Metro debe mantener un pensamiento de expansión, siempre y cuando sea factible y rentable. La expansión permite mantener un nivel de crecimiento y adecuación, ya que esto le permite mantener el liderazgo que ostenta, además de sostener la estrategia de diferenciación que los caracteriza y mantener el nivel de aprobación de los anunciantes, uno de los pilares que hace que éste posea el éxito que exhibe en la actualidad.

Figura 10. Razones que sustentan una expansión de Diario Libre Metro en la clase C, D y E fuera de la líneas del metro



Fuente: Elaboración propia

Apertura de Puntos Estratégicos

La apertura de un punto de expendio de Diario Libre Metro no es una decisión que se haga a la ligera, como muestra la figura 11; para ello el lugar debe cumplir con una serie de criterios, tales como poseer una ubicación estratégica, debe haber un punto de confluencia con un flujo o movilidad importante mínimo de 1000 personas, debe ser medible y cumplir con la correlación costo-eficiencia-rentabilidad, ya que los recursos deben estar en donde realmente generen una rentabilidad, que siga aumentando las pautas necesarias para generar beneficios tangibles para la empresa.

Figura 11. Criterios para aperturar un punto estratégico de expendio para Diario Libre Metro

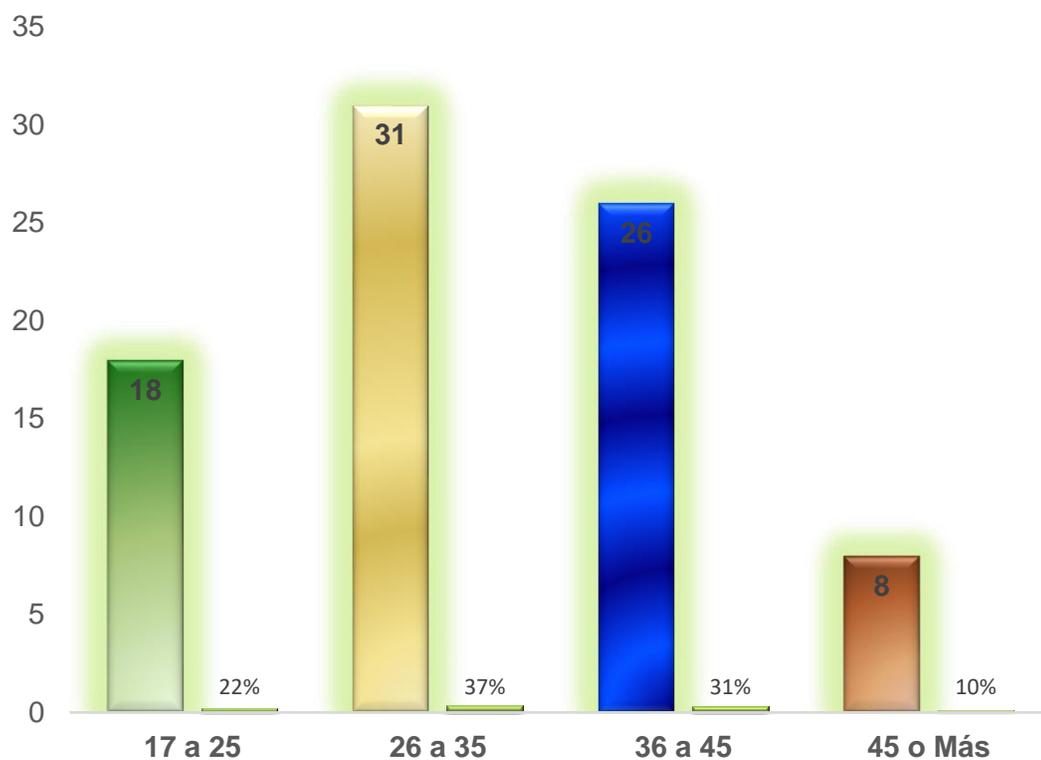


Fuente: Elaboración propia

2.3 Análisis de los Resultados Obtenidos a través de los Instrumentos Aplicados al Segmento del Mercado Objeto de Estudio para la Expansión de Diario Libre Metro

En relación a la edad de los encuestados como se refleja en la figura 12, un 22% está entre los 17 y 5 años, un 37% entre los 26 y 35 años, un 31% entre los 36 y 45 años y un 10% tiene 45 años o más, lo que refleja que los puntos elegidos para la investigación son un punto de confluencia de parte del mercado al que está dirigido Diario Libre Metro.

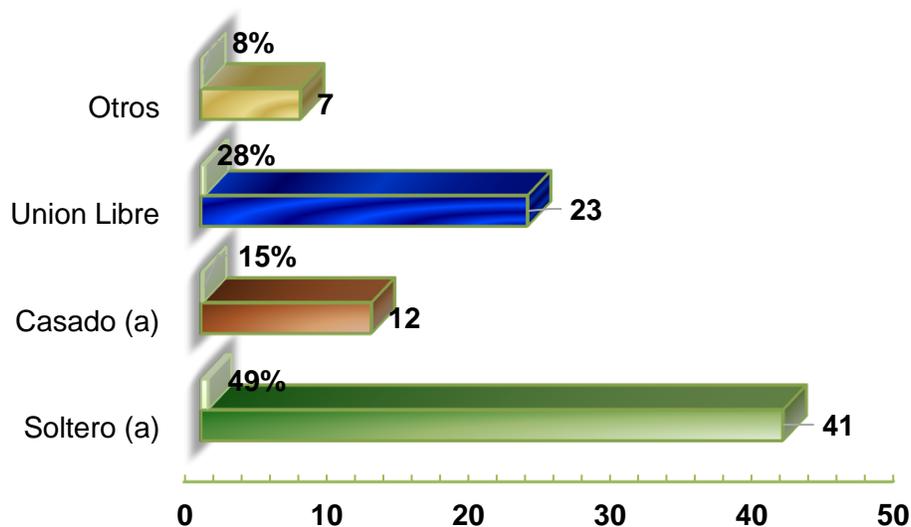
Figura 12. Edades Aproximadas de los encuestados



Fuente: Elaboración propia

De los encuestados, se observa en la figura 13 que un 49% está soltero, un 15% casado, un 28% en unión libre y un 8% en otros estatus.

Figura 13. Estado civil de los encuestados



Fuente: Elaboración propia

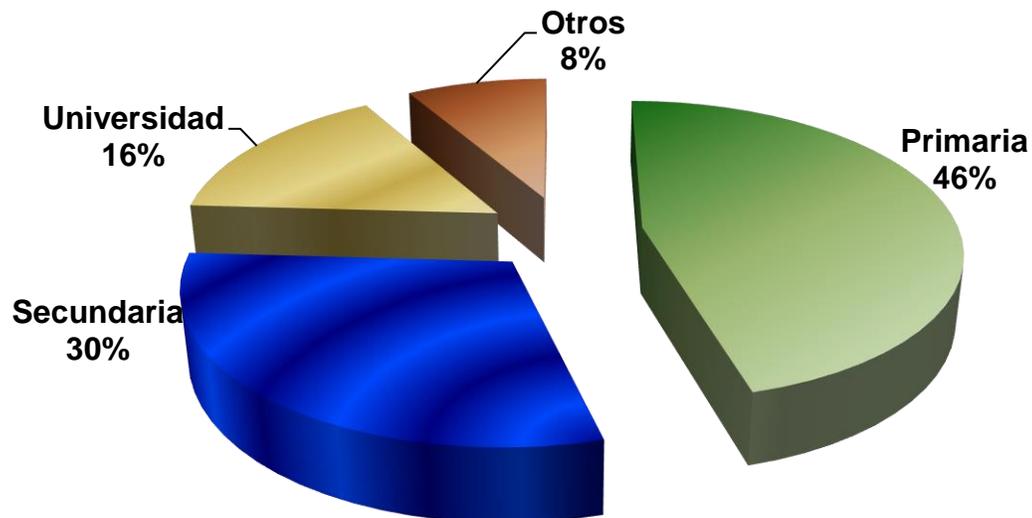
En la tabla 1 se identifica que de los encuestados un 53% eran mujeres y un 47% hombres, que indica que el sexo femenino predomina sobre el masculino.

Tabla No.1. Sexo de los encuestados

Sexo	Femenino	Masculino
Frecuencia	44	39
Porcentaje	53%	47%

En relación al nivel académico que poseen los encuestados se observa en la figura 14 que el 46% de los encuestados sólo completó la primaria, el 30% llegó a la secundaria, un 16% a la universidad y un 8% era técnico o no había realizado estudio alguno; esto demuestra que cumplen con una de las características que describe a la clase social que compone el segmento de mercado al cual se dirige Diario Libre Metro.

Figura No.14. Nivel Académico



Fuente: Elaboración propia

En cuanto a la situación laboral de los encuestados, como se presenta en la tabla 2, un 38% es empleado público, un 22% empleado privado, un 29% está desempleado y un 11% realiza trabajo independiente; la situación laboral es otro de los indicadores que coloca dentro de una clase social a un grupo de individuos, el mayor porcentaje posee un empleo con el cual sustentarse y un alto porcentaje se ha visto afectado por la pandemia.

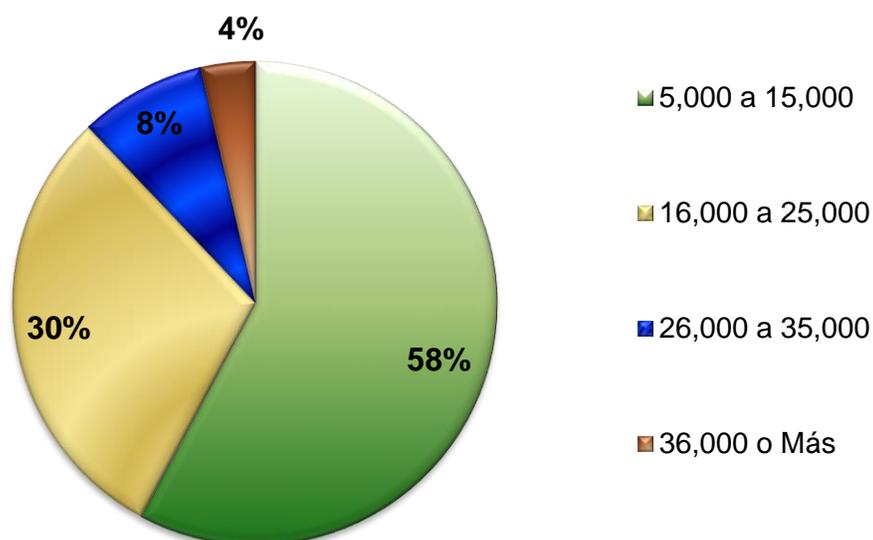
Tabla No.2. Situación Laboral

Situación Laboral	Empleado Publico	Empleado Privado	Desempleado	Otros
Frecuencia	32		18	24
Porcentaje	38%		22%	29%
				11%

Fuente: Elaboración propia

En cuanto a los ingresos la figura 15 indica que el 58% de los encuestados tiene ingresos de 5,000.00 a 15,000 pesos, el 30% de 16,000 a 25,000, el 8% de 26,000 a 35,000 y un 4% de 36,000 o más, el ingreso es otro indicador de que los encuestados pertenecen al grupo o clase social de interés, ya que el mayor porcentaje gana de cinco mil a quince mil pesos y un porcentaje muy inferior.

Figura 15. Nivel de Ingreso

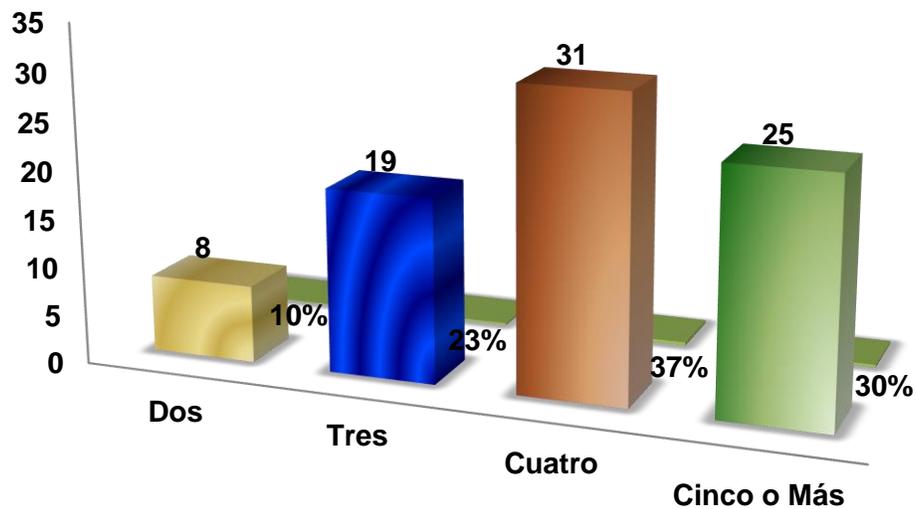


Fuente: Elaboración propia

El núcleo familiar de los encuestados como se observa en la figura 16 está conformado en un 10% por dos personas, un 23% por tres personas,

un 37% por cuatro y un 30% por cinco o más; demuestra que el grupo de los encuestados posee otra de las características propias de este grupo social tener un núcleo familiar de cuatro, cinco o más personas.

Figura 16. Núcleo familiar



Fuente: Elaboración propia

Como se observa en la tabla 3, un 92% de los encuestados usa el transporte público y un 8% usa el transporte privado, lo que demuestra que forma parte del grupo de interés de Diario Libre metro, el cual está diseñado específicamente para ser leído con comodidad y facilidad en cualquier transporte público.

Tabla No. 3. Tipo de transporte que utilizan

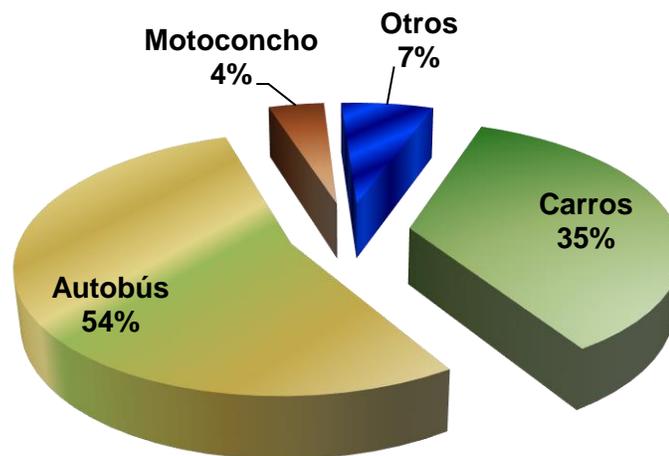
Tipo Transporte	Público	Privado

Frecuencia	76	7
Porcentaje	92%	8%

Fuente: Elaboración propia

En la figura 17 se ve que un 35% de los encuestados utiliza transporte público como los carros de concho, un 54% autobús, un 4% Moto concho y un 7% otros tales como el metro y transportes informales, lo que muestra que la expansión de la distribución hacia estos puntos se hace necesaria, ya que no se exponen a los puntos de distribución actuales que posee Diario Libre Metro.

Figura.17. Tipo de transporte público

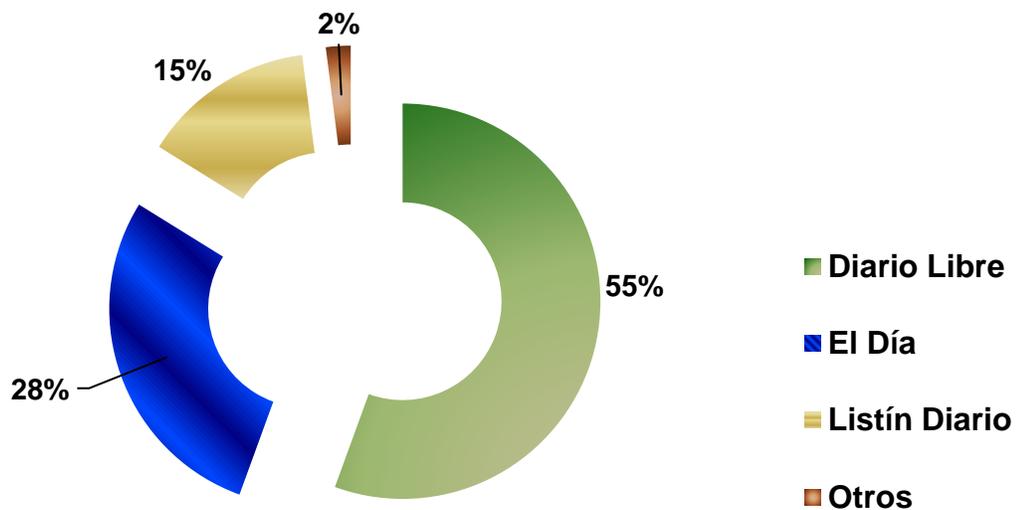


Fuente: Elaboración propia

En relación a los periódicos más conocidos el 55% de los encuestados respondió que conoce a Diario Libre, un 28% el Día, un 15% al Listín Diario y un 2% otros, como el Hoy y el Caribe como se puede ver en la figura 18; esto demuestra que Diario Libre Metro posee un lugar

privilegiado entre los encuestados, sobre todo porque tuvo una alta frecuencia en ser el primero en ser mencionado por los encuestados.

Figura 18. Periódicos Impresos conocidos



Fuente: Elaboración propia

Las características que impulsarían la lectura de un periódico como presenta la tabla 4 son en un 16% que sea imparcial, en un 23% contenido variado, en un 59% que sea fácil de obtener y en un 2% que no sea costoso, muy extenso, entre otros; lo que demuestra que cambiar la estrategia de la logística de distribución de manera efectiva de Diario Libre Metro para hacerlo cada vez más fácil de obtener, así como que se mantenga la imparcialidad y variedad de contenido serán puntos fuertes para lograr expandirse en las clases C, D y E en Santo Domingo Norte.

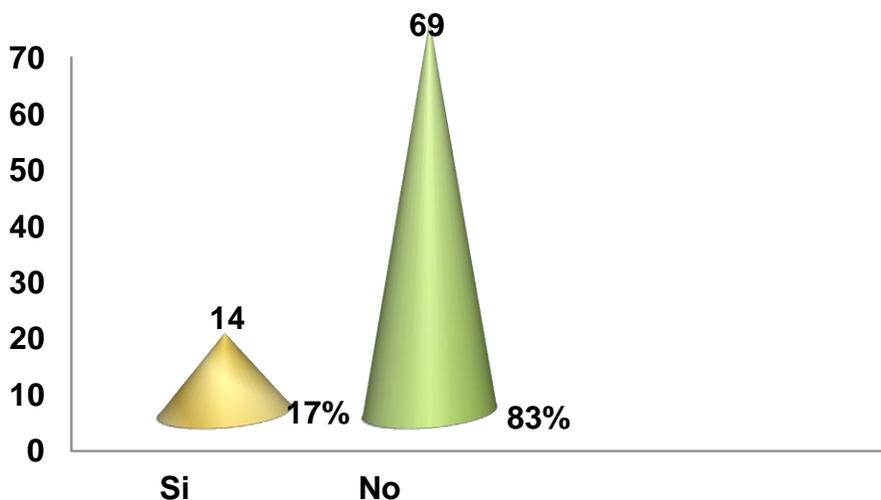
Tabla No.4. Características que impulsarían la lectura de un periódico

Características	Imparcial	Contenido Variado	Fácil de obtener	Otros
Frecuencia	13	19	49	2
Porcentaje	16%	23%	59%	2%

Fuente: Elaboración propia

En relación a si han leído Diario Libre Metro o no, un 17% de los encuestados dice que sí lo ha leído, mientras que un 83% dice que no, como se visualiza en la figura 19, esto demuestra que aunque un alto porcentaje tiene la marca posicionada en su mente, hay un porcentaje aún mayor que no ha tenido la oportunidad de leerlo.

Figura 19. Personas que han leído Diario Libre Metro



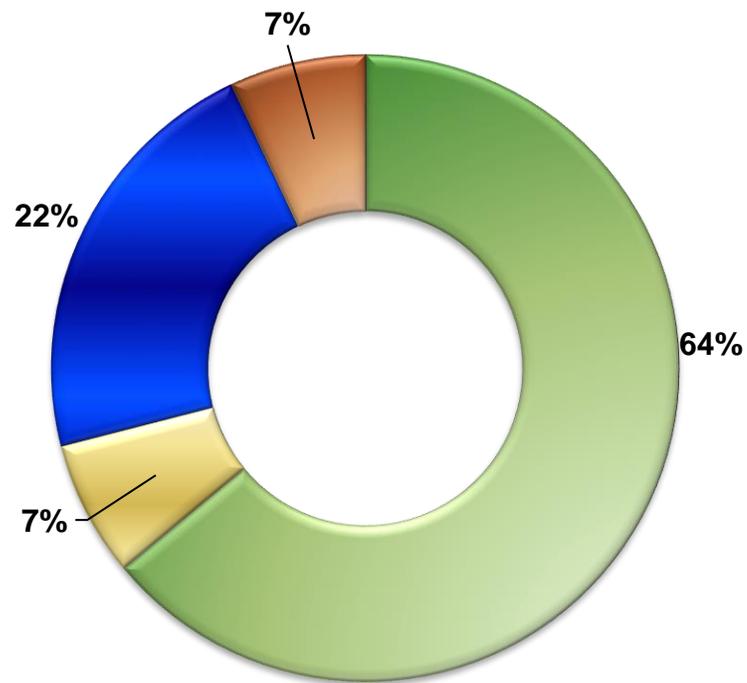
Fuente: Elaboración propia

En la figura 20 se aprecia que de las personas que han leído Diario Libre Metro, un 64% destaca su fácil lectura como característica que le atrae, un 7% que es fácil de adquirir, un 22% que es gratis y un 7% otras características; lo que demuestra que el formato de fácil lectura es una

característica muy apreciada, al igual que el hecho de que sea un ejemplar gratuito.

Figura 20. Características que les gusta de Diario Libre Metro

■ Fácil de leer ■ Fácil de adquirir ■ Es gratis ■ Otras



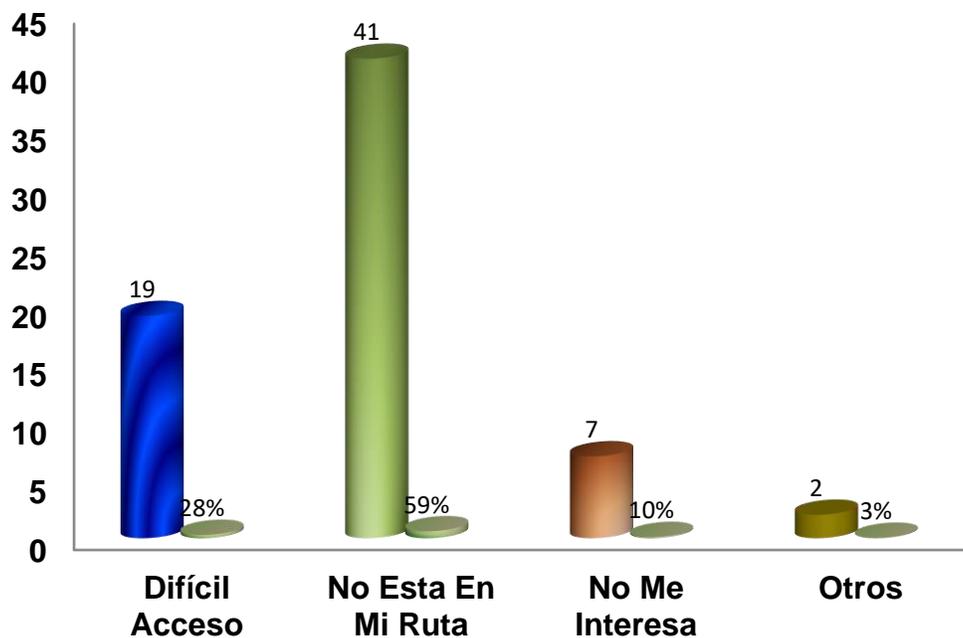
Fuente: Elaboración propia

En relación a las personas que no han leído Diario Libre Metro como se observa en la figura 21, un 28% indica que no lo ha hecho porque es de difícil acceso, un 41% indica que no lo ha leído porque no está en su ruta, un 10% porque no le interesa y un 3% simplemente no tiene razón alguna; lo

que termina de confirmar que lo que necesita Diario Libre Metro para tener un mejor alcance es obtener los puntos estratégicos que le permitan penetrar de forma más efectiva a este mercado.

Fuente: Elaboración propia

Figura 21. Motivo por el que no han leído Diario Libre Metro



Fuente: Elaboración propia

2.4 Análisis e Interpretación de los Resultados del Instrumento Aplicado en la Identificación de los Puntos Estratégicos

La observación realizada para fines de identificación de puntos estratégicos de distribución para la penetración y expansión al segmento C, D y E en Santo Domingo Norte se hizo de 6:00a.m.a 10:00 a.m., las ubicaciones bajo observación fueron Guaricano, Calle Principal Esq. Calle Enrique Blanco (Control de los cuernos) (Ubicación 1), Guaricano. Av. Emma Balaguer Casi Esquina Av. Hermanas Mirabal. (Ubicación 2), Villa Mella, Ave. Charles De Gaulle Casi Esq. Av. Hermanas Mirabal. (Ubicación 3) y Sabana Perdida, Av. Los Restauradores Esq. Carretera de la Victoria. (Ubicación 4), las cuales se nombrarán en lo adelante como Ubicación 1,2.3 y 4 respectivamente.

Flujo de peatones y cantidad que pasaron de 6 a 10: Durante la observación en las cuatro ubicaciones bajo investigación transitaban 9,461 personas de 6:00 AM a 10:00 AM, lo que indica un promedio de 2,365.25 personas por punto; esto ubica a cada punto dentro del rango de 1,000 personas tomado en cuenta por el departamento de distribución, para ser cumplir con una de las características básicas, ser un lugar de confluencia con un flujo y movilidad de no menos de 1,000 personas.

Parada de transporte público y personas que lo abordaron: En 3 de las cuatro ubicaciones bajo investigación existen paradas de transporte público establecidas en la ubicación 1,2 y 3, sólo en la ubicación 4 no existe parada establecida, pero sí transitan vehículos que dan el servicio, en ésta la 9,140 personas contabilizadas abordaban transportes públicos distintos al metro hacia su lugar de destino, mientras que 321 no lo hace.

Horario de mayor flujo peatonal: Se identificó que el horario de mayor tránsito peatonal en los puntos elegidos es de 6:00 a.m. hasta las 8:45 a.m.

Los peatones mostraron interés por el exhibidor colocado: Tomando en cuenta que se colocaron un total de 4,000 ejemplares, de los cuales 3,979 ejemplares fueron tomados por los transeúntes, siendo el primer

día y primera vez que se colocó el exhibidor, podemos deducir que el interés suscitado por el exhibidor fue muy bueno.

Algunos peatones tomaron un ejemplar después de leer el material POP: 2,274 personas tomaron un ejemplar inmediatamente leyeron el material POP.

Algunos peatones preguntaron antes de tomar un ejemplar: 1,646 personas preguntaron antes de tomar un ejemplar, a pesar de ver el material POP que acompaña el exhibidor y el cual indica, que son gratis y que puede tomar uno.

Algunos peatones tomaron más de un ejemplar: 59 personas tomaron más de un ejemplar, a pesar de que el letrero indica que debe tomar uno, aun así esta cifra se considera mínima para la cantidad de personas que sí acataron la indicación de sólo tomar un ejemplar, al final se retiraron los 21 ejemplares que no fueron tomados por los transeúntes y se relocalizaron a otros puntos existentes.

Los ejemplares colocados se agotaron: como se indica anteriormente se colocaron 4,000 ejemplares 1,000 en cada ubicación bajo investigación, en total los transeúntes tomaron 3,979 y 21 ejemplares sobraron en la ubicación 4, misma en donde no existe parada de transporte establecida y se relocalizaron a puntos fuera de las ubicaciones bajo estudio; esto indica que los mejores puntos ubicados son donde existe paradas establecidas de transporte público.

Tabla No.5. Identificación de puntos estratégicos

Indicadores	Resultados
Cantidad de ejemplares colocados	4,000 ejemplares.
Ubicaciones investigadas	Guaricano, Calle Principal Esq. Calle Enrique Blanco (Control de los cuernos) (Ubicación 1), Guaricano. Av. Emma Balaguer Casi Esquina Av. Hermanas Mirabal. (Ubicación 2), Villa Mella, Ave. Charle De Gaulle Casi Esq. Ave. Hermanas Mirabal. (Ubicación 3) y Sabana Perdida, Av. Los Restauradores Esq. Carretera de la Victoria. (Ubicación 4).
Flujo de peatones de 6 a 10	9,461 personas transitaron de 6:00 a.m. a 10:00 a.m.
Parada de transporte público	Las ubicaciones 1,2 y 3 tienen paradas establecidas.
Horario de mayor flujo peatonal	6:00 a.m. hasta las 8:45 a.m.
Los peatones mostraron interés por el exhibidor colocado	3,920 personas, notaron los exhibidores y tomaron ejemplares.
Peatones que tomaron un ejemplar después de leer el material POP	2,274
Peatones que preguntaron antes de tomar un ejemplar	1,646
Peatones que tomaron más de un ejemplar	59
Cantidad de ejemplares que sobraron	21 ejemplares

Fuente: Elaboración propia

2.5 Análisis FODA del Departamento de Distribución

El análisis siguiente es el análisis FODA, en el mismo se parecían las fortalezas y oportunidades que presenta el departamento de distribución y las amenazas y debilidades que afectan o asechan al departamento.

Figura 22. Análisis FODA



Fuente: Elaboración propia

2.6 Integración de los Resultados

Conforme con los resultados obtenidos de la aplicación de las diferentes técnicas e instrumentos de investigación, podemos concluir que Diario libre es una empresa sólida, de trayectoria y credibilidad para sus lectores y anunciantes.

Se determinó que el departamento posee un estructura que se ajusta a las demandas del mercado y de la empresa misma, con más fortalezas como ser consistente, dinámico, multi-tarea, trabaja bien en equipo, empático, comprometido, entre otros; que debilidades tales como que no hay horario fijo, estructura muy grande, etc., y con oportunidades como preparación académica, liderazgo, mercado para crecer, entre otros, sobre amenazas como la actual pandemia Covid 19 que atraviesa todo el mundo, así como la era digital que cada vez se adueña más de los lectores, como se observa en la figura 22.

Se identificó que el mercado al que está dirigido Diario Libre Metro es la clase C, D y E, que utiliza el servicio del transporte público, por ello se hizo una prueba piloto en donde se expuso a parte de esta clase, especialmente la que no utiliza el Metro de Santo Domingo, ya que en esta área ya hay colocación del ejemplar, para identificar puntos estratégicos y la forma correcta de hacerles llegar el mismo.

Diario libre Metro es un producto único que a pesar de pertenecer a los diarios de circulación nacional, sus características le hacen especial y enfocado a un segmento específico. Se demostró en la figura 18 que este goza del conocimiento del mercado, pero en la figura 19 vemos como un alto porcentaje no ha tenido la posibilidad de leerlo, lo que nos indica que existe la necesidad de generar un cambio estratégico en la logística de distribución.

Para la apertura de los puntos estratégicos se analizaron las características básicas que son el flujo y movilidad de transeúntes que está en el rango de los 1,000 o más peatones, ser una ubicación estratégica y cumplir con la correlación costo-eficiencia-rentabilidad, lo que se verificó con la tabla 5, las cuales miden los indicadores del plan piloto en las ubicaciones bajo investigación, y demuestran su viabilidad.

Con dichas tablas se hizo un conteo de un promedio de 2,365.25 por ubicación, lo que confirma que está dentro del rango esperado, además de ser puntos estratégicos que combina el paso de peatones de diferentes lugares con paradas establecidas, lo que lo combina el flujo y movilidad con la ubicación estratégica.

La investigación permitió identificar los puntos estratégicos y las características que deben poseer a la hora de aperturar un nuevo punto, determinar que el mercado al cual se dirige Diario Libre Metro es el adecuado, verificar y evaluar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas al cual está expuesto el departamento de distribución, y cómo debe ser su estructura para ser eficiente.

Además de determinar que la logística de distribución y las estrategias actuales deben ser mejoradas, abriendo nuevos puntos y haciendo los cambios a la actual estrategia de distribución, a fin de hacer que Diario Libre Metro sea de fácil acceso, ya que como lo muestran la figura 21 el difícil acceso al mismo ha sido la clave que no le ha permitido penetrar a una gran parte del segmento C, D y E en Santo Domingo Norte, para hacerlos parte de los lectores habituales.

Capítulo III. Plan Propuesto para el Cambio de las Estrategias de la Logística de Distribución de Diario Libre Metro

En la actualidad lograr que las organizaciones sean eficientes, innovadoras y conserven su mercado e incluso se expandan ha hecho que se definan estrategias enfocadas en la sostenibilidad de sus actividades, bajo esta premisa la logística se presenta como un eslabón relevante en las estrategias corporativas.

Una estrategia logística se identifica con tres objetivos específicos que son la disminución de costos, rebaja de capital y perfeccionamiento del servicio, por lo que lograr una estrategia logística adecuada es imprescindible para una organización. La estrategia de distribución intensiva ha demostrado ser la ideal para los productos de consumo de masas, o sea aquellos que están enfocados en un público en general.

La logística es la habilidad que brinda la capacidad de regir la salida de materiales y productos del origen al consumidor y la distribución física una parte de la logística que se referente al movimiento externo que lleva los productos desde el vendedor al comprador o cliente.

Los autores plantean en este capítulo los pasos que se deben dar dentro de un buen plan que persigue un cambio de las estrategias de la logística de distribución basado en la estrategia de distribución intensiva.

Bajo el entendido de que las estrategias de la logística de distribución tiene como fin, hacer cada vez más eficiente la labor de distribución de los productos, creando una ventaja competitiva en un mercado cada vez más exigente y mejorando el nivel de penetración de los mismos en el mercado en

que tiene presencia e incluso en nuevos mercados, sea con los productos existentes o nuevos productos.

3.1 Propuesta del Plan para el Cambio de las Estrategias de la Logística de Distribución

La propuesta de cambio de las estrategias de la logística de distribución que dio origen la investigación, tiene como objetivo principal cambiar y mejorar la estrategia actual tradicional de la logística de distribución en las estaciones del Metro de Santo Domingo Norte a puntos de convergencia que tienen la necesidad del producto sin tener que abordar un vagón del tren, conquistando las innovaciones ineludibles para alcanzar la expansión dentro del mercado actual.

Actualmente, la estrategia de la logística de distribución es de expansión, sin embargo se ha efectuado de forma limitada para Diario Libre Metro, es por ello que este plan busca llevar a cabo los perfeccionamientos que harán que dicha estrategia sea diligente apropiadamente y se conquisten los objetivos perseguidos con la misma.

Es por ello que la estrategia de la logística de distribución que proponen en este plan es de crecimiento intensivo, a través de la penetración y ampliación del mercado, considerando que esta estrategia es la más adecuada en el caso en que se busca crecer con los productos actuales.

Para lograr estas mejoras en las estrategias de las logísticas de distribución, se deben abrir nuevos puntos, en específico, los tres puntos que la investigación demostró que son más adecuados, ya que la misma señaló que para lograr expandirse y penetrar eficientemente en el mercado deseado, se hace imprescindible la apertura de dichos puntos.

Esto debido a que la amplitud y poca accesibilidad de la zona, así como la naturaleza del producto hace que sea peligroso y costoso adentrarse a realizar la repartición casa por casa de dicho ejemplar en el área.

Primero se procederá a realizar las solicitudes formales que son oportunas en este caso, para llevar a cabo dicho plan en el siguiente orden:

1º. Solicitud formal a la gerencia administrativa para la apertura de los nuevos puntos de expendio por parte del departamento de distribución.

Se remite la solicitud firmada y sellada por el Director de distribución al Gerente administrativo, con el objetivo de darle formalidad al proceso, al contar con la documentación apropiada para dar curso al plan, sin esta aprobación sería imposible siquiera iniciar dicho proceso, una vez aprobada se procede al siguiente paso.

2º. Solicitud de permiso de uso del espacio público al ayuntamiento de Santo Domingo Norte.

Para esta solicitud se emite en hoja timbrada y sellada la solicitud de uso de espacio público de los puntos indicados por la investigación, para la colocación de los expendedores y material POP al ayuntamiento del municipio Santo Domingo Norte, en este caso en particular, esta solicitud tiene como objetivo actuar bajo el amparo de la ley y cumplir con las disposiciones de uso del espacio público.

3º. Solicitud formal de aumento de producción a la gerencia administrativa.

4º. Solicitud formal de expendedores

5º. Solicitud formal de promotoras.

6º. Solicitud de apertura y asignación de nueva ruta de expendio de los tres puntos identificados.

La solicitud formal de expendedores, la solicitud formal de promotoras y la solicitud de apertura y asignación de nueva ruta de expendio, son meras formalidades, ya que en la aprobación de la solicitud de apertura de nuevos puntos, queda implícita la aprobación de las mismas, con todo lo que conlleva.

Tabla No.5. Fase 1 del Cronograma

Cronograma del plan propuesto para el cambio de las estrategias de la logística de distribución de Diario Libre Metro	
Fase 1 Solicitudes v permisos	
14 de diciembre 2020	Solicitud formal a la gerencia administrativa
21 de diciembre 2020	Solicitud de permiso al ayuntamiento de Santo Domingo Norte
07 de enero 2021	Solicitud formal de aumento de producción a la gerencia administrativa. Solicitud formal de expendedores, material POP y promotoras. Solicitud de apertura y asignación de nueva ruta de expendio.

Elaboración propia

Una vez la empresa corrobore que su sello innovador debe mantenerse y que la correlación costo-beneficio-eficiencia, se ve beneficiada por esta propuesta, se pondrá en marcha la misma, tomando en cuenta cada aspecto relevante a la hora de realizarlo.

Con todas las aprobaciones pertinentes a mano, se procederá a realizar la apertura formal de los nuevos puntos de forma simultánea a partir del 15 de enero del 2021 de la siguiente manera:

1º. Se realizará la colocación de expendedores con material POP.

La colocación de expendedores y el material POP, tiene como finalidad brindar un canal de distribución más dinámico, en un punto específico, y de convergencia, mientras que el material POP es un apoyo visual y de información sobre la existencia del producto.

2º. Se dará formal apertura a los expendedores junto a una promotora en cada uno de los 3 puntos seleccionados.

Una vez colocados, se dará formal apertura de los mismos, en compañía de una promotora, cuyo objetivo será concientizar y ayudar a los transeúntes de los diferentes puntos sobre la forma de adquirir el ejemplar y el respeto a tomar solo uno, dejando la posibilidad a los demás de obtener un ejemplar.

3º. Todos los lunes durante el primer mes en combinación con nuestros anunciantes, estaremos obsequiando artículos promocionales.

Se obsequiarán muestras de productos dentro del ejemplar, este es un beneficio extra que cada cierto tiempo o en algunas temporadas

especiales estará disponible para los consumidores de Diario Libre Metro y, que colabora a interesar más al transeúnte en el producto.

- 4º. Durante los primeros 15 días se valorará la cantidad de ejemplares colocados versus los ejemplares faltantes o relocalizados, para determinar el volumen más adecuado en los nuevos puntos de expendio.

El objetivo de esta acción es corroborar que el número de ejemplares que expongan se corresponda a la cantidad adecuada para el punto aperturando, eliminando o reduciendo las relocalizaciones o faltas del mismo.

- 5º. Culminado el tercer mes, sólo se dejarán los expendedores como canal de distribución.

Al considerarse que ya las promotoras habrán culminado su función, logrando que los peatones tengan conocimiento de los expendedores y estén lo suficientemente acostumbrados al hecho de tomar sólo un ejemplar por persona.

Con esta acción se reducen los costos en los que se incurrían hasta ese momento, la contratación parcial de las promotoras llegará a su fin al tercer mes. Se expone también que no se hará necesaria la contratación de un personal para la distribución, ya que se cuentan con el suficiente personal y maquinaria, para sólo tener que incluir la nueva ruta, realizando los ajustes necesarios para optimizar la misma.

Tabla No.6. Fase 2 del Cronograma

Cronograma del plan propuesto para el cambio de las estrategias de la logística de distribución de Diario Libre Metro	
Fase 2 Apertura de los nuevos puntos	
Apertura de los Nuevos Puntos	
15 de enero 2021	Colocación de expendedores con material POP
18 de enero 2021	Apertura a los expendedores junto a una promotora en los puntos seleccionados
18,25 de enero y 01 y 08 de febrero 2021	Entrega de artículos promocionales.
05 de febrero 2021	Valoración de la cantidad de ejemplares colocados Vs. los ejemplares faltantes o relocalizados
16 de abril 2021	Retiro de las promotoras.

Elaboración propia

3.2 Diseño de la evaluación del plan propuesto

Para asegurarse que los resultados obtenidos por esta propuesta son los esperados y poder replicar este plan en otros mercados, no incluidos en este momento, se evaluará a través de una encuesta tres meses después de implementado el plan, se considera que la encuesta en los puntos de expendio es la mejor forma de verificar estos resultados, debido a que fue la herramienta que más datos logró aportar durante la investigación.

Los datos que se recogerán con la encuesta recomendada anexo no.2, se basarán en la noción y disposición del producto, así como nivel de satisfacción de los transeúntes de la zona con el servicio.

En base a esta encuesta se podrá medir el alcance obtenido por el plan propuesto y su eficiencia.

Otra forma de evaluar el desempeño del plan es verificar el reporte diario de ejemplares relocalizados o devueltos en dichos puntos, lo que dará un punto de vista directo del comportamiento del mercado con relación al ejemplar.

Tabla No.7. Fase 3 del Cronograma

Cronograma del plan propuesto para el cambio de las estrategias de la logística de distribución de Diario Libre Metro
Fase 3 Evaluación del plan propuesto
19 de abril 2021 de 6:00 a.m. a 10:00 a.m. Primera evaluación del plan, aplicación de encuesta

Elaboración propia

CONCLUSIONES

Actualmente, la logística de distribución es una de las herramientas más valoradas para crear una ventaja competitiva en cualquier organización que hace uso de la misma; ésta ha evolucionado adaptándose a las preferencias actuales de los mercados, creándose un puesto relevante entre los demás componentes, aunque ella esté generando una diferencia imponente, es importante razonar que juntas funcionan mucho mejor, ya que forma parte del mix de marketing, tan importante para cualquier empresa que busca triunfar.

La selección de una estrategia que se adapte al tipo de empresa, producto y necesidades, es un punto focal para lograr que la logística de distribución esté enfocada de forma adecuada a los objetivos que persigue cada institución; para ello existen diferentes enfoques que facilitan la elección de la misma.

Ser innovador y mantenerse constantemente en búsqueda de mejorar es un sello del Grupo Diario Libre; éste se enfoca en ser un punto de referencia en su industria, observando a las nuevas tendencias del mercado, para mantener su liderazgo. El mismo cuenta con un departamento de distribución con una estructura, capaz de asumir cada reto que se le imponga, así como la capacidad de generar y elegir estrategias de logística de distribución para cumplir los objetivos propuestos.

Al comparar el nivel de conocimiento de Diario Libre Metro con relación a otros ejemplares, se hace evidente que éste ha calado en el gusto y conocimiento de los lectores y que lo que necesita para seguir calando es realizar esas mejoras para tener una mayor cobertura de la zona.

En el análisis de esta investigación se comprobó que la mayoría de los encuestados tenían conocimiento del producto objeto de estudio, Diario Libre Metro, al igual que de otros medios escritos, pero que no tenían la oportunidad de leerlo con regularidad, ya que no era de fácil acceso. Debido a esto se hace necesaria la aplicación de estrategias que permitan que el mismo sea de fácil acceso para los lectores, ampliando su radio de distribución.

Al implementar la propuesta sugerida, realizando las mejoras necesarias dentro de la logística de distribución, la cual se enfoca en la apertura en los puntos más concurridos de Santo Domingo Norte, abriendo puntos estratégicos que son de gran confluencia de peatonal, abarcando los puntos de salidas del municipio, captando una mayor cantidad de lectores, satisfaciendo la necesidad mostrada, por la mayoría, de recibir el ejemplar.

Una de las ventajas de realizar estas mejoras es que el nivel de anunciantes, así como la satisfacción de los nuevos y los ya existentes, se hará notoria, al mostrar un aumento favorable en la captación de pautas, que es el corazón de los ejemplares Diario Libre Metro.

Otra ventaja de esta propuesta es que es fácil medir su eficiencia y puede ser fácilmente implementada en otras zonas geográficas.

Con todo lo expuesto anteriormente se demuestra que se cumple con el objetivo de esta investigación de diseñar un plan para los cambios estratégicos en la logística de distribución que permitirán expandir Diario Libre Metro hasta la clase C, D y E, en Santo Domingo Norte.

REFERENCIAS

Álvarez Ochoa, F. (2015). Soluciones logísticas para optimizar la cadena de suministro (2a. ed.). Marge Books. Recuperado de <https://elibro.net/es/lc/unapec/titulos/42195>

□ Anaya Tejero, J. J. (2015). Logística integral: la gestión operativa de la empresa (4a. ed.). ESIC Editorial. Recuperado de <https://elibro.net/es/lc/unapec/titulos/119642>

□ Berry, Leonard; Parasuraman A; Marketing en las empresas de servicio; Ed. Norma; Colombia, 1994.

□ González Millán, J. (2020). Manual práctico de planeación estratégica. Ediciones Díaz de Santos. Recuperado de <https://elibro.net/es/lc/unapec/titulos/129291>

□ BERRY, Leonard; BENNETT, David; BROWN, Carter; Calidad de Servicio; Editorial Díaz Santos; Madrid, 1989.

□ Carrión Maroto, J. (2017). Estrategia competitiva. ESIC Editorial. Recuperado de <https://elibro.net/es/lc/unapec/titulos/119606>

□ COBRA, Marcos; ZWARG, Flavio A.; Marketing de Servicio; Conceptos y Estrategia; Mc Graw Hill; México, D.F. 1992.

□ DICCIONARIO de Marketing y Venta; Cultural S.A; MADRID España; 1999.

□ DICCIONARIO de Marketing; Cultura S.A.; Madrid España 1999.

- ENRIQUE, Benjamín Franklin; Auditoria Administrativa; Mc Graw Hill; Editores S. A; México 2000.

- Eslava Sarmiento, L. A. (2017). Canales de distribución logísticos comerciales. Ediciones de la U. Recuperado de <https://elibro.net/es/lc/unapec/titulos/70308>

- Hernández Barrueco, L. C. (2016). Técnicas para innovar y gestionar proyectos en logística. Marge Books. Recuperado de <https://elibro.net/es/lc/unapec/titulos/36702>

- Iglesias López, A. (2018). Manual de logística inversa. ESIC Editorial. <https://elibro.net/es/lc/unapec/titulos/12339>

- KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary; Fundamentos de Mercadotecnia; PRENTICE Hall S.A; México; 1998.

- KOTLER, P.; Dirección de la Mercadotecnia, Análisis, Planeación, Implementación y Control; 6ta Ed.; Pretince Hall, S.A.; México 1992.

- KRAJWSKY; Administración de Operaciones, 5ta. Ed.; Pretince Hall; México.2002.

- Magallón Vázquez, R. (2015). Costos de comercialización. Instituto Mexicano de Contadores Públicos. Recuperado de <https://elibro.net/es/lc/unapec/titulos/116369>

- Magretta, J. (2015). Para entender a Michael Porter: guía esencial hacia la estrategia y la competencia. Grupo Editorial Patria. Recuperado de <https://elibro.net/es/lc/unapec/titulos/39360>

- MALCOLM, Peel; El servicio al cliente: Guía para mejorar la atención y la asistencia; Ed. Deusto, S.A.; España, 1993.

- Presencia, J. (2004). Calidad total y logística (2a. ed.). Marge Books. Recuperado de <https://elibro.net/es/lc/unapec/titulos/55397>

- Publishing, M. (2007). El marketing mix: concepto, estrategia y aplicaciones. Ediciones Díaz de Santos. Recuperado de <https://elibro.net/es/lc/unapec/titulos/55488>

- Ragàs Prat, I. (2018). Logística urbana: manual para operadores logísticos y administraciones públicas. Marge Books. Recuperado de <https://elibro.net/es/lc/unapec/titulos/45157>

- Riveros Polanía, G. (2016). Marketing logístico. Ecoe Ediciones. Recuperado de <https://elibro.net/es/lc/unapec/titulos/70456>

- Rosendo Ríos, V. (2018). Investigación de mercados: aplicación al marketing estratégico empresarial. ESIC Editorial. Recuperado de <https://elibro.net/es/lc/unapec/titulos/123391>

- Saldarriaga Restrepo, D. L. (2019). Almacenes y centros de distribución: manual para optimizar procesos y operaciones. Marge Books. Recuperado de <https://elibro.net/es/lc/unapec/titulos/117564>

- Silvera Escudero, R. E. (2019). Costos en la logística de centros de distribución: clave para el transporte y distribución de las cargas. Ediciones de la U. Recuperado de <https://elibro.net/es/lc/unapec/titulos/127110>

- Sorlózano González, M. J. (2018). Optimización de la cadena logística: MF1005_3. IC Editorial. Recuperado de <https://elibro.net/es/lc/unapec/titulos/59202>

- STANTON, William J.; Fundamentos de Marketing; 3ra. Ed.; McGraw Hill; México, 1995.

- THOMPSON, Arthur Jr.; STRICKLAND III, AJ; Administración Estratégica; Mc Graw Hill; 11va. Edición; México, 2001.

- Toro, J. M. D. y Villanueva, J. (2017). Marketing estratégico. EUNSA. Recuperado de <https://elibro.net/es/lc/unapec/titulos/47326>

- Uribe, R. y Escalante, J. (2014). Costos logísticos. Ecoe Ediciones. Recuperado de <https://elibro.net/es/lc/unapec/titulos/114322>

- VILLAMAN, José; Planeación Estratégica de la Calidad; 1ra. Ed; Editora Cacisa; Santiago 1998.

ANEXOS

Anexo 1.- Anteproyecto



UNIVERSIDAD APEC

VICERRECTORÍA DE ESTUDIOS DE POSTGRADOS

ANTEPROYECTO DE INVESTIGACIÓN

“Cambio estratégico para la expansión logística distribución Diario Libre Metro para penetración clase C, D y E en Santo Domingo Norte, 2020”

Sustentante:

Domingo Alexis Reyes Peralta

2019-0345

Profesora:

Damarys Vicente De La Riva
Distrito Nacional, República Dominicana
Agosto 2020

**Cambio estratégico para la expansión logística
distribución Diario Libre Metro para penetración clase
C, D y E en Santo Domingo Norte, 2020.**

Planteamiento del Problema

En la actualidad Diario Libre Metro, es un producto gratuito y único en su clase en el país, gracias a que posee un formato práctico e innovador que facilita su lectura y obtención, creado por Grupo Diario Libre; tiene el objetivo de llegar a un target que normalmente aborda el Metro de Santo Domingo como medio de transporte para llegar a sus actividades diarias ofreciéndoles un formato de rápida lectura con las noticias más relevantes del día, sin embargo actualmente en Santo Domingo Norte para obtener este producto debe hacer uso exclusivo del metro, por lo que tomando en cuenta que un gran flujo de personas no utiliza el mismo, se ha visto la importancia de iniciar un proyecto que permita expandir a otros canales de distribución este medio de comunicación escrita.

La empresa Diario Libre se ha caracterizado en sus 19 años por ser un ente que marca la diferencia, manteniéndose a la cabeza de las innovaciones que va exigiendo el mercado, e incluso antes de que éstas se hagan evidentes, siendo su punto más fuerte la constancia e inventiva en su estrategia de distribución, que se basa en los perfiles socioeconómicos y delimitación de zona a tomar en cuenta, para marzo del 2009 junto al lanzamiento de su nuevo producto gratuito Diario Libre Metro se dio a conocer su nueva estrategia de distribución, cuyo canal marcó la diferencia con la colocación en un principio de promotoras en las salidas del metro y algunas esquinas concurridas del Distrito Nacional, que entregaban mano a mano los ejemplares, y luego pasando a un sistema de expendedores, de los cuales las personas toman a su gusto un ejemplar.

Debido a una demanda insatisfecha por parte de un grupo de lectores, que deben desviarse de su ruta hasta una de las estaciones del metro o esperar a que un tercero se lo provea, Diario Libre Metro podría enfrentar una

baja en el índice de lectoría o perder un público cautivo, debido a la dificultad de obtener este ejemplar.

Diario Libre Metro ha recibido innumerables solicitudes de una parte de la clases sociales C,D y E y puntos comerciales, ya que no todos hacen uso del Metro de Santo Domingo, no obstante conocen el producto y desean poder adquirirlo, es por ello que debemos realizar los ajustes necesarios a las estrategias de logística de distribución actual, para que nos permita llegar a este target que se encuentra fuera de las estaciones del Metro en Santo Domingo Norte, incrementando su lectoría y logrando así mantener el liderazgo que le caracteriza.

El nuevo proyecto nos permitirá crear las estrategias para que podamos colocar dichos expendedores en las esquinas más concurridas de las vías principales y los negocios que poseen un amplio flujo de personas en Santo Domingo Norte, logrando así satisfacer a nuestros actuales y futuros lectores.

¿Cuáles deben ser los cambios estratégicos en la logística de distribución que permitirán expandir Diario Libre Metro hasta la clase C, D y E, en Santo Domingo Norte en el 2020?

¿Qué estrategias usa actualmente Diario Libre Metro en su logística de distribución?

¿Cuál es el nivel de penetración que tiene actualmente Diario Libre Metro en la clase C, D y E de Santo Domingo Norte?

¿Qué porcentaje de la clase C, D y E de Santo Domingo Norte no hace uso del Metro De Santo Domingo como medio de transporte?

¿Cuáles canales de distribución debe aperturar Diario Libre Metro para llegar hasta el target C, D y E que no hace uso del metro en Santo Domingo Norte?

Objetivos De La Investigación

Objetivo General

Diseñar un plan para los cambios estratégicos en la logística de distribución que permitirán expandir Diario Libre Metro hasta la clase C, D y E, en Santo Domingo Norte en el 2020.

Objetivos Específicos

Analizar qué estrategias usa actualmente Diario Libre Metro en su logística de distribución.

Valorar el nivel de penetración actual de Diario Libre Metro en el segmento C, D y E en Santo Domingo Norte.

Evaluar el porcentaje de la clase C, D y E de Santo Domingo Norte que no hace uso del Metro De Santo Domingo como medio de transporte.

Valorar los canales de distribución que debe abrir Diario Libre Metro para llegar hasta el target C, D y E que no hace uso del metro en Santo Domingo Norte.

Justificación Teórica

La presente investigación corroborará la importancia de realizar cambios en la estrategia de logística de distribución, enfocándose en las nuevas tendencias y necesidades de un mercado en crecimiento, para lograr la expansión y penetración en el target deseado.

Justificación Metodológica

Durante la investigación se diseñará dos cuestionarios, uno para una encuesta al segmento C, D y E y otro para una entrevista exclusiva con el actual Director de Distribución del Grupo Diario Libre, con los cuales se va a obtener los datos que necesarios para el diseño de nuestro plan de cambio de las estrategias de la logística de distribución para la expansión y penetración de Diario Libre Metro en la clase C, D y E en Santo Domingo Norte, esta información podrá ser utilizada por otros investigadores para futuras investigaciones. También se diseñara una estrategia, que podrá ser utilizada por otras empresas para realizar investigaciones similares, colocando expendedores en las zonas de mayor tránsito peatonal que no utilizan el Metro De Santo Domingo como medio de transporte en la cual se utilizara medidores para realizar el conteo durante observación de campo, para maximizar la obtención de datos pertinentes a la investigación.

Justificación Práctica

Esta propuesta de investigación permitirá diseñar el plan para cambiar las estrategias de logística de distribución actual, que facilitaría el acceso al ejemplar Diario Libre Metro, estimulando el aumento de lectoría al aperturar nuevos puntos de expendio en canales no tradicionales.

Marco Referencial (Teórico-Conceptual)

Se ha considerado los referentes al tema de las estrategias de logística de distribución, se observaron numerosas investigaciones y trabajos que abarcan este tema y se ha seleccionado dos que según el matiz del tema representan excelentes antecedentes para la investigación.

En la investigación realizada por Carol Esther Flores y Jarol Matía Tuletta Arias en el año 2014, titulada Estrategias para la optimización de la logística de distribución en la cadena de frío, de la empresa Delta Vista Comercial para la exportación de berenjenas hacia Canadá, los autores se propusieron como objetivo determinar las Estrategias para la Optimización de la Logística de Distribución en la Cadena de Frío para la Exportación de Berenjenas por la Empresa Delta Vista Comercial hacia Canadá, La elaboración del proyecto les permitió detectar las parquedades de la infraestructura y ordenamientos que requiere la empresa para entrar de manera exitosa en el mercado internacional de los vegetales orientales; principalmente el de Canadá. (Flores y Tuletta Arias, 2014)

En la investigación de los autores Francisco Amaury, Pascual Rosario, Kathryn Isabel Brito Santana y Johandra Gabriela Jiménez Bencosme del año (2019) en la ciudad de Santo Domingo: Universidad APEC, titulado Estrategia logística en la distribución de pescados y mariscos de una empresa de alcance nacional, la meta de los autores fue analizar las limitantes y las oportunidades del sector para diseñar las mejoras en sus estrategias de distribución. Dejaron en relieve la importancia del desarrollo del sector pesquero y su influencia directa en el comercio de este tipo de negocios y la necesidad del acrecentamiento de la producción para satisfacer la demanda nacional. Tras

una evaluación determinaron las flaquezas del sistema que podían generar pérdidas y a su vez inquietudes con los clientes. Además se dejó al descubierto que las deficiencias del transporte son el origen de las debilidades en el sistema de **distribución**, itinerario no establecido para entrega, oscilación con los suplidores. Queda demostrada la necesidad de mejoras para aumentar los beneficios. (Pascual Rosario, et al; 2019)

Marco Teórico

Logística y distribución física concepto

En la actualidad lograr que las organizaciones sean eficientes, innovadoras y conserven su mercado e incluso se expandan ha hecho que se definan estrategias enfocadas en la sostenibilidad de sus actividades, bajo esta premisa la logística se presenta como un eslabón relevante en las estrategias corporativas.

El término logística es empleado con frecuencia como un equivalente de distribución física. Dado a esto algunos autores como Magee, Copacino y Rosenfield (s.f), marcan la diferencia al definirlos de la siguiente forma:

Logística como un arte capaz de regir la salida de materiales y productos del origen al consumidor y como distribución física a una parte de la logística que se refiere al movimiento externo que lleva los productos desde el vendedor al comprador o cliente. (Santesmases Mestre, 2015).

La logística es el conjunto de métodos y medios consignados para asegurar una cuota determinada de servicio al menor coste posible al gestionar el flujo de materiales y de información, sistematizando recursos y demanda, (Lobato, 2013).

La sistematización, el control y la organización del grupo de acciones de movimiento y almacenamiento que facilitan el flujo de materiales y productos desde sus inicios hasta quién los va a consumir, supliendo la demanda a un menor costo, es a lo que se llama logística. (Arbones Malisani, 2009).

El trabajo de la logística moviliza y dispone el inventario por toda la cadena de suministro. Ocurre dentro de la cadena de suministro, Aunque la intención del trabajo logístico se ha mantenido ileso durante décadas, la forma en que se realiza sigue cambiando de forma sustancial. (Bowersox, Closs, & Bixby Cooper, 2007).

La distribución física es la rama de la logística empresarial que se ocupa del movimiento, almacenamiento y procesamiento de pedidos de los productos terminado hasta el consumidor. En términos de costo para la mayoría de las empresas, representa con frecuencia la actividad más trascendental, debido a que absorbe una buena parte de los costos logísticos. (Eslava Sarmiento, 2017).

Se emplea el término de distribución en la producción y el comercio para referirse a la fase de la cadena de abastecimiento, que lleva a cabo las actividades concernientes al movimiento de los productos terminados hasta quien lo va a consumir. Sus funciones son transportar, embalaje, almacenar e servicio al cliente. (Santesmases Mestre, 2015).

El autor se identifica con los conceptos emitidos por estos autores, ya que guardan entre sí concordancia y emiten juicios validos sobre la logística, la distribución física y su estrecha relación, en especial con los planteamientos hechos por Lobato, (2013). Ya que en mi opinión son todos los mecanismos

que utiliza la empresa para el envío de un bien o servicio desde su origen hasta su punto final o consumidor.

Canales de Distribución Concepto y Estructura

La Asociación Americana define canal como «la estructura de unidades organizativas dentro de la empresa y los agentes y firmas comerciales externas, mayoristas y minoristas, a través del cual una mercancía, un producto o servicio se comercializan». Se refiere a la técnica y los medios por los que un producto o un grupo de productos se trasladan, distribuidos, desde su lugar de producción hasta el lugar en el que se ponen al alcance del cliente final, punto de venta, tienda o fábrica, pero algunos van directamente al consumidor. (Eslava Sarmiento, 2017).

Los canales de distribución están conformados por una combinación de diferentes segmentos interesados que actúan en la cadena de suministro, tales como, fabricantes, intermediarios y consumidores. Estos cumplen con labores o funciones específicas imprescindibles para la acción de intercambio. Venta al mayorista, venta al detallista y venta al usuario final son las tres clasificaciones en las que se agrupan los canales de distribución. (Eslava Sarmiento, 2017).

Un canal de distribución son las organizaciones o empresas que llevan la propiedad de un producto desde quien la fábrica hasta quien la consume. (Eslava Sarmiento, 2017).

Hay otro tipo de canal aparte del canal de distribución física, conocido como canal comercial o canal de transacción, llamado canal de comercio electrónico, el cual tiene que ver también con el producto y con el hecho de que está siendo llevado desde el lugar en que se produce hasta el punto de

consumo. El canal de comercio, sin embargo, está ligado más a los aspectos no físicos de este traslado. (Eslava Sarmiento, 2017).

Para la planificación del canal se tendrá en cuenta el ¿quién es en realidad el cliente? tomando en cuenta la diferencia entre el concepto de cliente y consumidor. Luego de tener un conocimiento claro de la compañía, sus mercados y las necesidades de servicio de sus clientes; se realizara un ajuste de los stocks, de los sistemas de entrega y de la administración de pedidos. La meta primordial es atender a sus mercados y a sus clientes de manera más eficiente que sus competidores. (West, 2007).

El sistema de distribución se concentrará en el mejor cliente a la hora de atender un segmento de consumidores. Encontrar una técnica eficaz para llegar al consumidor final y decidir si deben o no utilizarse intermediarios es una decisión de vital importancia que nos lleva a escoger el canal de distribución más adecuado. West (2007) indica que dependiendo de si existen intermediarios entre el proveedor y el usuario, un canal de distribución puede ser directo o indirecto.

Penetración del Mercado Como Opción De Crecimiento

Crece es una parte natural que toda empresa debe buscar es por ello que se apoya en estrategias que le ayuden a conseguir este objetivo, aquí es donde entra la penetración del mercado.

Como indica O'Shaughnessy, la ampliación de segmentos, penetración de segmentos, reposicionamiento del producto y desarrollo de los mercados componen la estrategia de penetración del mercado. Publishing, M. (2007)

La penetración de segmento compone una de las estrategias de crecimiento que primero se considerara, puesto que es una de las que admite menos riesgos, especialmente cuando la empresa posee una posición sólida en el mercado. Publishing, M. (2007)

La ampliación de los segmentos logra mediante la comercialización de los productos o servicios existentes en nuevas áreas geográficas aumentar su venta, incluyendo mercados en el exterior, si las posibilidades de crecimientos aplicadas no dan resultado. (Publishing, M. 2007).

Reposicionamiento del producto es una estrategia que atrayendo hacia el producto o servicio a integrantes de otros segmentos dentro del mismo mercado busca incrementar las ventas. El secreto del reposicionamiento se basa en dar a conocer los beneficios que cautiven a un segmento de consumidores o usuarios que no es el usual para el producto. (Publishing, M. 2007).

Desarrollo de los mercados los productos y servicios se tratan de poner en otros mercados en los que normalmente se colocan. El producto o servicio puede sufrir algunas modificaciones ante esta estrategia, aunque no es lo que normalmente pasa. Publishing, M. (2007)

Kotler adoptando los planteamientos de Ansoff presenta la penetración del mercado para lograr un crecimiento intensivo, además de definirla como una forma en que la empresa utiliza estrategias más agresivas para procurar aumentar las ventas de sus productos presentes en los mercados actuales. (Armstrong, Kotler & Escalona García, 2003).

Marco Conceptual

En referencia a esta investigación, se entenderá por:

Canal de distribución es aquel a través del cual una mercancía, producto o servicio pasan de la empresa hasta el consumidor.

Distribución como la fase de la cadena de abastecimiento, que lleva a cabo las actividades concernientes con el movimiento de los productos terminados desde que estos están listos el final de la fabricación hasta el consumidor.

Estrategia es una afirmación en la que, una vez determinado el objetivo que se pretende obtener, se instituye, con total exactitud, qué y cómo se va alcanzar.

Estrategia Penetración de mercado consiste en aumentar las ventas de los productos actuales en los segmentos de mercado actuales, sin modificar el producto, busca el crecimiento de la empresa. (Armstrong, 2003).

Logística a la labor requerida para mover y ubicar el inventario por toda la cadena de suministro.

Mercado grupo de personas, consumidores o usuarios, que adquieren productos y servicios de la misma categoría.

Reposicionamiento del producto significa armonizar un nuevo concepto con el anterior en la mente del consumidor, adecuado al tiempo y la circunstancia del mercado.

Segmento de mercado parte del mercado que reacciona de forma afín a un conjunto determinado de esfuerzos de marketing.

Marco Contextual

Grupo Diario Libre, ubicada en la Ave. Abraham Lincoln Esq. Max Enrique Ureña #708, Ensanche Piantini, Distrito Nacional, Republica Dominicana.

Misión

Provocar y comercializar productos de entretenimiento e informativo, que sean innovadores y de la más alta peculiaridad y rentabilidad, para favorecer al desarrollo de la sociedad dominicana.

Visión

Ser la empresa multimedia de referencia de la sociedad dominicana por su soberanía, liderazgo y prestancia.

Marco Temporal

La investigación se realizará abarcando el periodo comprendido entre febrero del 2019 y diciembre 2020.

Aspectos Metodológicos

Tipo De Investigación

Se analizará los resultados derivados de la investigación acerca del proceso de logística de distribución y las estrategias utilizadas, para que realicen las mejoras en el mismo que le permita penetrar al segmento perseguido del mercado, es por ello que según el propósito la investigación será aplicada.

Según la clase de medios utilizados para obtener los datos será documental ya que se procura agregar nuevas estrategias de logística de distribución para ello se examinarán las documentaciones que poseen las estrategias actuales del proceso, además la base de datos de los datos demográficos de la zona de estudio.

Y de campo porque se va a verificar datos a través de la observación directa, tales como el flujo de personas en ciertos puntos específicos por para poder determinar la cantidad de personas que necesitan tener el servicio más asequible, a través de encuesta, conteo y entrevista.

Según el nivel de conocimiento que se adquieren descriptiva porque se analizará y describirá en detalle el proceso que conlleva la logística de distribución, los involucrados en el proceso y los cambios que deberán implementarse en las estrategias actuales para lograr las mejoras necesarias en la actualidad.

Enfoque De La Investigación

La variable independiente de la investigación es cambio estratégico para la expansión logística de distribución.

Las variables dependientes de la investigación es expansión logística de distribución y penetración.

El enfoque que tendrá la investigación será mixto, porque se va a evaluar datos cuantitativos como el tamaño del mercado, porcentajes de usuarios, entre otros datos relevantes, para que se logre focalizar en ellos los esfuerzos necesarios, además se analizará datos cualitativos como las estrategias que se utilizan actualmente y los cambios que ameritan la nueva demanda generada por el mercado para satisfacer sus necesidades y lograr penetrar en el nuevo segmento con pleno conocimiento de sus características.

Métodos teóricos y Empíricos

Los métodos empíricos que utilizaremos serán: la observación de las actuales estrategias de logística de distribución, el comportamiento del mercado al que se quiere penetrar.

El de análisis documental, se consultaran documentos de la empresa sobre datos existentes de censos realizados que permita conocer los cambios que experimenta el mercado al comparar los datos existentes con los obtenidos por la investigación.

Y de medición se estará midiendo el porcentaje de la clase C, D y E que compone el mercado, así como del porcentaje que requiere el servicio en el área.

El método teórico será: el método analítico.

Durante la investigación se analizará el proceso de la logística de distribución y los diferentes actores que intervienen en el mismo, sus fortalezas y debilidades., en base a esto se creara un plan con los cambios que ameriten

las estrategias de logística de distribución actual, que les permita penetrar al nuevo segmento del mercado.

Técnicas e Instrumentos

Las técnicas que se utilizarán durante la investigación serán:

La observación directa, se realizará con un check list, para confirmar los puntos de mayor flujo y el porcentaje de personas que recibirán el servicio.

La entrevista no estructurada, a través de un cuestionario abierto al Director de distribución, para identificar las estrategias actuales de la logística de distribución y la estructura que poseen en la actualidad.

La encuesta descriptiva, parcial y directa, a través de un cuestionario estructurado con preguntas abiertas y cerradas para identificar los canales de distribución que se necesita aperturar y conocer el segmento del mercado al que queremos penetrar.

Y el análisis documental, cuyo instrumento a utilizar será un check list, con los datos actuales de la empresa sobre la logística de distribución y los datos de la composición del mercado al que deseamos penetrar.

Población y Muestra

La población de investigación es de 419,597 personas. La muestra está compuesta por personas de ambos sexos comprendidos entre edades de 17 a 60 años que residen en Santo Domingo Norte y utilizan transporte público diferente al metro para trasladarse a sus respectivas actividades diarias. El tamaño de la muestra con la que se trabajará según la calculadora Questionpro es de 83 personas, lo que nos dará una investigación con 95%

de confianza y un 10% de margen de error. La técnica de muestreo que se utilizará será no probabilístico e intencional por criterio.

Unidad de Análisis

La unidad de análisis de la investigación es la logística de distribución y las personas de la clase C, D y E de santo Domingo Norte.

Métodos de procesamiento de los datos

El análisis de los datos de la investigación se realizará mediante el uso de gráficos, tablas de tabulación, texto y de la estadística descriptiva.

TABLA DE CONTENIDO

PRESENTACION

DEDICATORIA

AGRADECIMIENTO

RESUMEN

INDICE O CONTENIDO

INTRODUCCION

CAPÍTULO I. MARCO REFERENCIAL TEÓRICO

1.1 Antecedentes de la investigación

1.2 Logística

1.3 Concepto y origen

1.4 Distribución física

1.4.1 Concepto

1.5 Canales de distribución

1.5.1 Concepto y estructura

1.5.2 Diseño de canales de distribución

1.5.3 Análisis de canales y planificación de la distribución

1.6 Penetración del mercado como opción de crecimiento

1.6.1 Penetración de segmentos

1.6.2 Ampliación de segmentos

1.6.3 Reposicionamiento del producto

1.6.4 Desarrollo de los mercados

1.7 Estrategia y Costos logísticos

1.7.1 Costos totales

1.7.2 Costos individualizados

1.7.3 Nivel de calidad

1.7.4 Costos fijos y variables

1.7.5 Cadena de suministroo

CAPÍTULO II. PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS

2.1 Análisis de la estructura organizacional del departamento de distribución del grupo Diario Libre

2.2 Análisis de los canales de distribución

2.3 Análisis de los resultados obtenidos a través de la observación de las estrategias de distribución

2.4 Análisis del mercado (Índice de penetración)

2.5 Análisis DAFO del departamento de distribución

2.6 Integración de los resultados

CAPÍTULO III. PROPUESTA

3.1 Contextualización de la empresa

3.1.1 Antecedentes históricos de Diario Libre Metro

3.1.2 Misión

3.1.3 visión

3.1.4 valores

3.2 Objetivo del plan para cambiar las estrategias de logística de distribución de Diario Libre Metro

3.3 Proceso de implementación del plan para el cambio de la logística de distribución de Diario Libre Metro

3.3.1 Restructuración de las estrategias de distribución

3.3.2 Selección de nuevos canales de distribución

3.3.3 Costos de la nueva estructura de distribución

3.4 Diseño de la evaluación del plan

CONCLUSIONES

RECOMENDACIONES

REFERENCIAS

BIBLIOGRAFÍAS

ANEXOS

BIBLIOGRAFÍA

- Álvarez Ochoa, F. (2015). Soluciones logísticas para optimizar la cadena de suministro (2a. ed.). Marge Books. Recuperado de <https://elibro.net/es/lc/unapec/titulos/42195>
- Anaya Tejero, J. J. (2015). Logística integral: la gestión operativa de la empresa (4a. ed.). ESIC Editorial. Recuperado de <https://elibro.net/es/lc/unapec/titulos/119642>
- Berry, Leonard; Parasuraman A; Marketing en las empresas de servicio; Ed. Norma; Colombia, 1994.
- González Millán, J. (2020). Manual práctico de planeación estratégica. Ediciones Díaz de Santos. Recuperado de <https://elibro.net/es/lc/unapec/titulos/129291>
- BERRY, Leonard; BENNETT, David; BROWN, Carter; Calidad de Servicio; Editorial Díaz Santos; Madrid, 1989.
- Carrión Maroto, J. (2017). Estrategia competitiva. ESIC Editorial. Recuperado de <https://elibro.net/es/lc/unapec/titulos/119606>
- COBRA, Marcos; ZWARG, Flavio A.; Marketing de Servicio; Conceptos y Estrategia; Mc Graw Hill; México, D.F. 1992.
- DICCIONARIO de Marketing y Venta; Cultural S.A; MADRID España; 1999.
- DICCIONARIO de Marketing; Cultura S.A.; Madrid España 1999.

- ENRIQUE, Benjamín Franklin; Auditoria Administrativa; Mc Graw Hill; Editores S. A; México 2000.
- Eslava Sarmiento, L. A. (2017). Canales de distribución logísticos comerciales. Ediciones de la U. Recuperado de <https://elibro.net/es/lc/unapec/titulos/70308>
- Hernández Barrueco, L. C. (2016). Técnicas para innovar y gestionar proyectos en logística. Marge Books. Recuperado de <https://elibro.net/es/lc/unapec/titulos/36702>
- Iglesias López, A. (2018). Manual de logística inversa. ESIC Editorial. <https://elibro.net/es/lc/unapec/titulos/123398>
- KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary; Fundamentos de Mercadotecnia; PRENTICE Hall S.A; México; 1998.
- KOTLER, P.; Dirección de la Mercadotecnia, Análisis, Planeación, Implementación y Control; 6ta Ed.; Pretince Hall, S.A.; México 1992.
- KRAJWSKY; Administración de Operaciones, 5ta. Ed.; Pretince Hall; México.2002.
- Magallón Vázquez, R. (2015). Costos de comercialización. Instituto Mexicano de Contadores Públicos. Recuperado de <https://elibro.net/es/lc/unapec/titulos/116369>
- Magretta, J. (2015). Para entender a Michael Porter: guía esencial hacia la estrategia y la competencia. Grupo Editorial Patria. Recuperado de <https://elibro.net/es/lc/unapec/titulos/39360>

- MALCOLM, Peel; El servicio al cliente: Guía para mejorar la atención y la asistencia; Ed. Deusto, S.A.; España, 1993.
- Presencia, J. (2004). Calidad total y logística (2a. ed.). Marge Books. Recuperado de <https://elibro.net/es/lc/unapec/titulos/55397>
- Publishing, M. (2007). El marketing mix: concepto, estrategia y aplicaciones. Ediciones Díaz de Santos. Recuperado de <https://elibro.net/es/lc/unapec/titulos/55488>
- Ragàs Prat, I. (2018). Logística urbana: manual para operadores logísticos y administraciones públicas. Marge Books. Recuperado de <https://elibro.net/es/lc/unapec/titulos/45157>
- Riveros Polanía, G. (2016). Marketing logístico. Ecoe Ediciones. Recuperado de <https://elibro.net/es/lc/unapec/titulos/70456>
- Rosendo Ríos, V. (2018). Investigación de mercados: aplicación al marketing estratégico empresarial. ESIC Editorial. Recuperado de <https://elibro.net/es/lc/unapec/titulos/123391>
- Saldarriaga Restrepo, D. L. (2019). Almacenes y centros de distribución: manual para optimizar procesos y operaciones. Marge Books. Recuperado de <https://elibro.net/es/lc/unapec/titulos/117564>
- Silvera Escudero, R. E. (2019). Costos en la logística de centros de distribución: clave para el transporte y distribución de las cargas. Ediciones de la U. Recuperado de <https://elibro.net/es/lc/unapec/titulos/127110>

- Sorlózano González, M. J. (2018). Optimización de la cadena logística: MF1005_3. IC Editorial. Recuperado de <https://elibro.net/es/lc/unapec/titulos/59202>
- STANTON, William J.; Fundamentos de Marketing; 3ra. Ed.; McGraw Hill; México, 1995.
- THOMPSON, Arthur Jr.; STRICKLAND III, AJ; Administración Estratégica; Mc Graw Hill; 11va. Edición; México, 2001.
- Toro, J. M. D. y Villanueva, J. (2017). Marketing estratégico. EUNSA. Recuperado de <https://elibro.net/es/lc/unapec/titulos/47326>
- Uribe, R. y Escalante, J. (2014). Costos logísticos. Ecoe Ediciones. Recuperado de <https://elibro.net/es/lc/unapec/titulos/114322>
- VILLAMAN, José; Planeación Estratégica de la Calidad; 1ra. Ed; Editora Cacisa; Santiago 1998.

Anexo No.2 -Carta de Autorización de la Empresa



SOLICITUD Y AUTORIZACIÓN EMPRESARIAL PARA REALIZACIÓN DE TRABAJO FINAL Y/O MONOGRAFICO

Yo, Dominico Alexis Reyes Puella, cédula 01-1109406-6, matrícula de la Universidad APEC 7019-0345

estudiante de término del programa de Maestría en Gestión y Productividad

cursando la asignatura de Trabajo final y/o Monográfico, solicita la autorización de Grupo Diario Libre

para realizar mi trabajo final sobre: Cambio Estratégico para la optimización de la distribución (Nombre de la empresa que autoriza)
Diario Libre Metro para penetración Clase C, D y E en Santo Domingo Norte. (Título del Trabajo final y/o Monográfico.)
y acceder a las informaciones que precisaré para este fin.

Este trabajo tiene por objetivo aportar en El alcance y obtención del título de Maestría, al cual
reforzará mi desarrollo profesional y humano. Al mismo tiempo aportar al crecimiento
y mejora de la empresa Grupo Diario Libre através de su Media escrito Diario Libre Metro.

(Firma del estudiante)

Yo, Rafael Antonio Oviedo Ciprián
(Nombre de quien autoriza en la empresa)

Directo de distribución
(Cargo que ocupa)

Cédula 01-0819587-4, autoriza a realizar el Trabajo final y/o Monográfico, arriba señalado y que el mismo podrá:

- Utilizar el nombre de la empresa
- Utilizar un pseudónimo en caso necesario
- Ser expuesto ante compañeros, profesores y personal de la Universidad APEC
- Ser incluido dentro del acervo de la Biblioteca de UNAPEC
- Aplicarlo en el área correspondiente dentro de la empresa si responde a las necesidades diagnosticadas.

(Firma de quien autoriza y sello de la empresa)
05/06/2020



Anexos No.3- Check List para la Investigación Documental

Check List Para Investigación Documental	
Correspondiente a la empresa y el departamento de distribución	
Documentos de su historia	
Organigrama general	
Documentos sobre su misión, visión y valores	
Organigrama del departamento de distribución.	
Detalle de la función según el cargo.	
Cultura organizacional	
Correspondiente al mercado	
Tamaño.	
Clasificación.	
Mapa de cobertura de servicio	
Índice de lectoría	
Canales de distribución actuales	
Puntos de expendios	
Correspondiente a la planeación de la distribución del Grupo Diario Libre	
Documentos con las estrategias de distribución.	
Evaluación de los resultados de las estrategias implementadas.	
Informe diario de pedido	
Informe diario de sobrantes o devoluciones	
Informe de quejas y sugerencias	

Anexo No.4 –Encuesta



Encuesta

Estimado/a, mi nombre es _____; le comparto el siguiente cuestionario con el propósito de obtener datos e informaciones, para _____ la misma corresponde al trabajo de investigación final de la Maestría en Gerencia y Productividad. Las informaciones suministradas serán tratadas con total discreción.

1. ¿Cuál es su edad aproximada?

18 a 25

45 o Más

26 a 35

36 o 45

2. Estado civil

Soltero

Otro

Casado

3. Sexo

Femenino

Masculino

4. ¿Cuál es su nivel académico?

5. ¿Cuál es su situación laboral actual?

6. ¿Cuál es su nivel de ingreso?

5,000 a 15,000

35,000 o Más

16,000 a 25,000

26,000 a 35,000

7. ¿Cuántas personas conforman su núcleo familiar?

Dos

Cuatro

Tres

Cinco o más

8. ¿Qué tipo de transporte utiliza?

Público

Privado

Si su respuesta es transporte privado pase a la pregunta No.10

9. ¿Qué transporte público utiliza con frecuencia en la mañana?

Carros públicos

Motoconcho

Autobús público

Otros_____.

Metro

10. ¿Qué periódicos impreso conoce?

11. ¿Qué características debe tener un periódico para que usted lo lea?

12. ¿Ha leído Diario Libre Metro?

Si

No

Si su respuesta es negativa pase a la pregunta No.14

13. ¿Qué le gusta de Diario Libre Metro?

Es fácil de leer

Es fácil de adquirir

Es gratis

Otros_____.

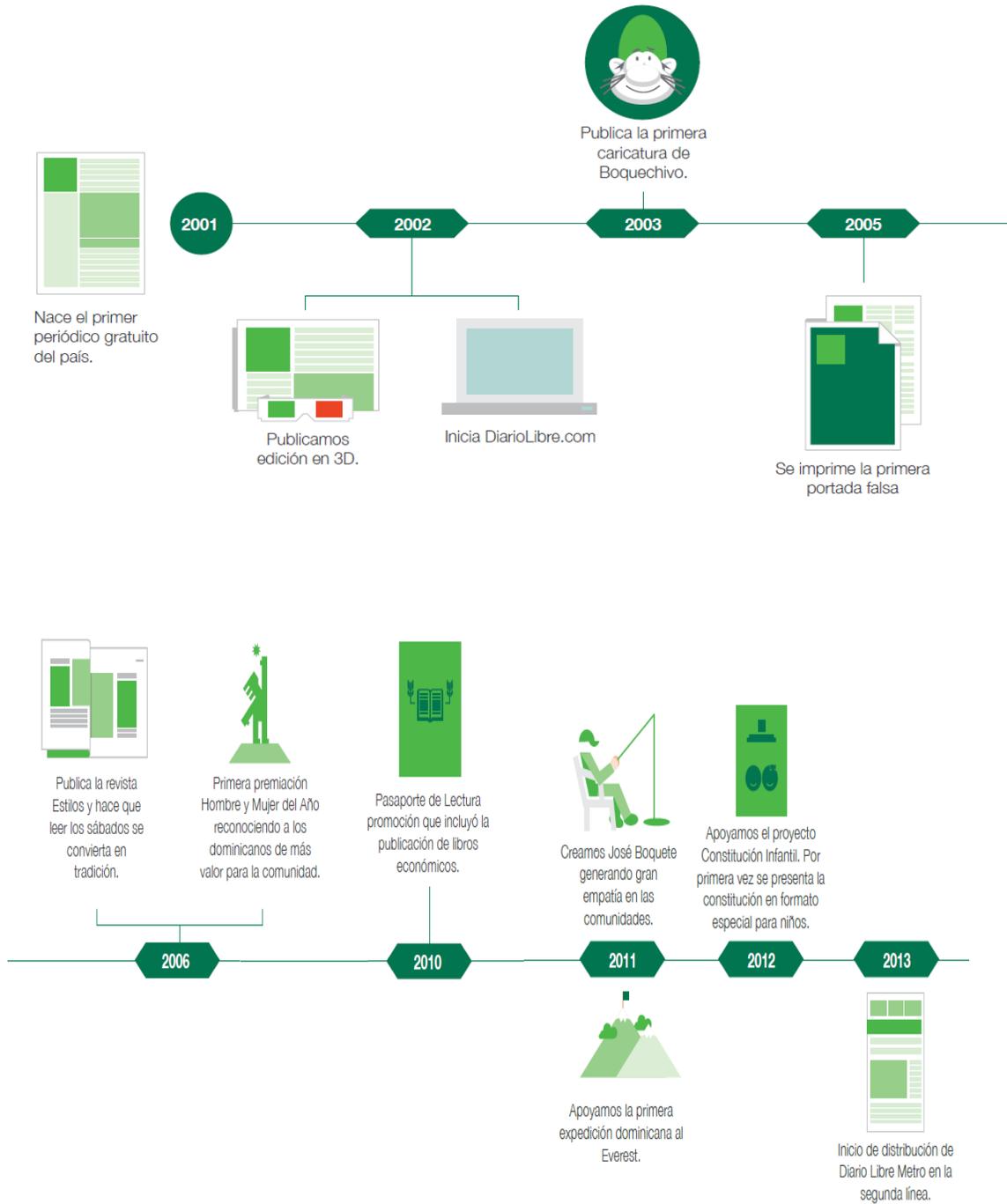
14. ¿Por qué motivo no ha leído Diario Libre Metro?

Anexo No.5 - Entrevista al Director del Grupo Diario Libre

Entrevista al Directo de Distribución del Grupo Diario Libre

1. Basado en su experiencia como director de distribución del Grupo Diario Libre, ¿Cómo describiría el mercado al cual Diario Libre Metro normalmente se dirige? ¿Qué participación posee Diario Libre Metro en el mercado en donde tiene presencia?
2. Describa la estructura actual de departamento de distribución. A su parecer ¿Entiende usted que posee la estructura adecuada?
3. ¿Cuáles estrategias de distribución utiliza actualmente Diario Libre Metro? ¿Cómo catalogaría estas estrategias, en base a los resultados obtenidos con las mismas en este momento?
4. En su opinión ¿Piensa usted que Diario Libre Metro debería expandirse a nuevos mercados o segmentos de mercados? De ser positiva su respuesta ¿A cuáles mercados o segmentos de mercado? Si es negativa ¿Por qué considera que no debe hacerlo?
5. ¿Cuál piensa usted que es el punto fuerte del sistema de distribución de Diario Libre Metro? ¿Por qué?
6. ¿Considera que las exigencias actuales del mercado ameritan un cambio de estrategia logística para poder llegar a nuevos mercados?
7. Haciendo uso de su vasta experiencia en el área de distribución y conocimiento de Mercados, ¿Qué recomendaciones daría para que Diario Libre Metro logre una penetración eficiente a la clase C, D Y E que no utiliza el metro de Santo Domingo Norte?

Anexo.7 –Timeline Grupo Diario Libre





Diario Libre expande sus canales digitales para brindarle mayor información y contenido a su audiencia por todas las vías.



Celebramos quince años de liderazgo; se adquiere una nueva rotativa DGM 440 para garantizar una mejor calidad y una mayor capacidad de impresión.

2015

2016



Aumenta la tirada de Diario Libre Metro a 50,000 ejemplares y se expande su distribución a la zona metropolitana.



Rediseño de los productos Diario Libre y Diario Libre Metro. Manteniendo el mismo periódico pero mejor organizado y señalado, una primera página de mayor impacto y se cambia al sistema de publicidad de módulos. Estilos Llega con un nuevo look y contenidos.



Innovación en el mercado con Print Portadas ¾ interna y externas.



Rediseño de la página Web www.diariolibre.com Con un sistema vanguardista de módulos visuales

2018

Creación de encartes.com.do
Primera Pagina de Encartes digitales en el país



Anexo No.8 - Mapa de Rutas Actuales

