

**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL**

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

TITULO

**ESTUDIO DE FACTIBILIDAD PARA LA APLICACION DE DISTRIBUCION
MEDIANTE EL SISTEMA DE ENVIO TIENDA & TIENDA EN PRODUCTOS
DE CONSUMO**

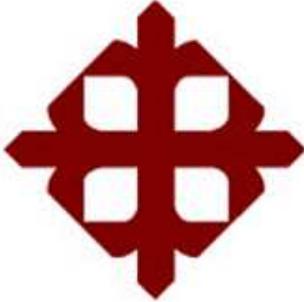
AUTOR

Hernández Ayala, Manolo Gonzalo

**Trabajo de Titulación previo a la obtención del título de:
Ingeniero comercial**

**Tutor
Ing. Murillo Delgado, Eric Paul, MAE**

**Guayaquil, Ecuador
2014**



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL**

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

CERTIFICACIÓN

**Certifico que el presente trabajo fue realizado en su totalidad por,
Hernández Ayala Manolo Gonzalo, como requerimiento parcial para la
obtención del título de Ingeniero Comercial**

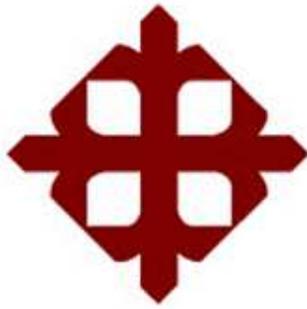
Tutor

Ing. Murillo Delgado, Eric Paul, MAE

Director de la carrera

Ing. Vergara Pereira Darío Marcelo, Mgs

Guayaquil, Octubre del 2014



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL**

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

Yo, **Hernández Ayala Manolo Gonzalo**

DECLARO QUE:

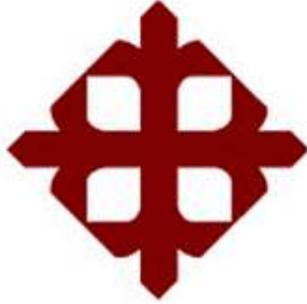
El trabajo de titulación Estudio de factibilidad para la creación de una empresa productora de alimentos pre-cocidos en empaques con sistema de auto-calefacción, ha sido desarrollado en base a una investigación exhaustiva, respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan al pie de las páginas correspondientes, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía. Consecuentemente este trabajo es de mi total autoría.

En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance científico del Trabajo de titulación referido.

Guayaquil, Octubre del 2014

El Autor

Hernández Ayala Manolo Gonzalo



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL**

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

AUTORIZACION

Yo, Hernández Ayala Manolo Gonzalo

Autorizo a la Universidad Católica Santiago de Guayaquil, la publicación en la biblioteca de la institución del Trabajo de Titulación: Estudio de factibilidad para la creación de una empresa productora de alimentos pre-cocidos en empaques con sistema de auto-calefacción, cuyo contenido, ideas, y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y total autoría.

Guayaquil, Octubre del 2014

Autor

Hernández Ayala Manolo Gonzalo

AGRADECIMIENTO

Al concluir con unos de los trabajos que marcan nuestras vidas, por estar y lleno de dificultades, trabajando en nuestra tesis a altas horas de la noche y descansar dos o tres hora para luego levantarse para ir a clases o a trabajar, sacrificios tales como no dedicarle el correcto tiempo a tu familia, a los amigos que te llamaban para ir a jugar un partido de futbol y decirle que no se puede, dividirte tu tiempo entre hacer reportes para la empresa, y tus actividades de tesis, que te suban el presupuesto en la empresa justo en el mes de entrega, son experiencias que sin lugar a duda las contarás como anécdotas en toda reunión social. Pero es inevitable no sentirse orgulloso de increíble Azaña.

Pero también en ese momento recordamos que esto no lo hubieras podido lograr solo pues muchas veces, nos desanimábamos, perdíamos el entusiasmo y todo lo que tiende a pasar cuando las cosas no se nos están dando como queremos y es cuando entra Dios y nos ilumina, nuestras familias, esposas hijas, padres, hermanos, familia, abuelos, incluso nuestro asesor de proyecto y toda esa gente que de una manera u otro siempre estuvo a nuestro lado apoyándonos, levantando cada que nos rendíamos, dándonos animo o apoyo económico.

Y que mejor forma de agradecer por todo ese apoyo que esas personas nos dieron que agregando Agradecimientos para tesis.

DEDICATORIA

Dedico este trabajo principalmente a Dios, por estar conmigo en cada paso que doy y por haberme dado la vida y permitirme el haber llegado hasta este momento tan importante de mi formación profesional. A mi esposa Diana la cual amo y a mi hija Emma inspiración fundamental en mi vida, también a mi madre y mi padre que lucharon para que pueda también llegar a esta etapa profesional. A mis hermanas las cuales siempre tengo su apoyo incondicional. A todos mis amigos que aportaron con un granito de arena, para llegar a esta meta.

Contenido

Resumen ejecutivo	13
Introducción	14
Formulación del problema.....	16
VARIABLE INDEPENDIENTE	17
VARIABLE DEPENDIENTE	17
Objetivos Específicos	17
Metodología	18
Justificación	19
Antecedentes.....	19
CAPITULO I:.....	22
GESTION DE LA CADENA DE ABASTECIMIENTO.....	22
1.1 Definición de la Cadena de abastecimiento	22
1.2 Importancia de la cadena de Suministro	24
1.3 La cadena de suministros en Ecuador.	27
CAPITULO 2.....	32
DESARROLLO DE LOS CANALES DISTRIBUTIVOS	32
2.1 Desarrollo de los canales Distributivos para productos de consumo masivo.....	32
2.1.1 Detalle del canal distributivo moderno	38
2.1.2 Detalle del canal distributivo tradicional	43
2.2. Situación actual del Canal Distributivo Moderno	46
2.3 Situación actual de los canales de Distribución Tradicional.....	52
2.4 Tendencia del consumidor final en el canal distributivo tradicional	55
CAPITULO 3.....	57
IMPORTANCIA DE LAS PYMES EN LOS CANALES DE DISTRIBUCION ..	57
3.1 Situación actual de las PYMES	57
3.1.1 Características	63
3.1.2 Indicadores Macroeconómicos.....	64
3.1.2.1 Índice de Competitividad Global.	64
3.2 Políticas que impulsan la producción	66
3.2.1 Aplicación de la Matriz Productiva en los Canales Distributivos....	70
3.3 Situación Legal de la regulación de los Canales Distributivos.....	75
3.4 Análisis de la Competitividad en Ecuador	78
3.4.1 Informe GEM.....	78
3.4.2 Ecuador Competitivo	89
CAPITULO 4.....	91
ANALISIS DE LA COMPANIA.....	91

4.1	Análisis de las 5 fuerzas en la Compañía	91
4.1.1	Amenaza de entrada de nuevos competidores	91
4.1.2	El poder de proveedores y compradores	91
4.1.3	Los productos sustitutivos.....	92
4.1.4	La lucha por una posición en el Mercado.....	93
4.2	Diagnostico de la situación actual de la Cia. En el sector (Los Ríos, El Oro, Azuay)	93
4.2.1	Análisis de Ventas de Autoservicios vs. Distribución en el sector.	101
4.2.2	Margen de rentabilidad en el portafolio	105
4.2.3	Políticas Comerciales	106
4.2.4	Distribución de presupuesto comercial en los canales Distributivos	108
4.3	Análisis de los puntos de ventas (Tiendas)	109
4.3.1	ENCUESTAS.....	109
4.3.2	Desarrollo de Prueba Piloto para Encuesta	110
4.3.3	Tamaño de la muestra	111
4.3.4	Nomenclatura de variables	114
4.3.5	Cálculo de la muestra.....	114
4.4	Análisis e interpretación de resultados	117
4.4.1	Análisis de la Tabulación	117
4.4.2	Interpretación de los resultados	146
4.4.3	Entrevistas.....	147
CAPITULO 5.....		153
DESARROLLO DE LA ESTRATEGIA.....		153
5.1	Implementación de la Estrategia.....	153
5.2	Costos	156
5.3	Estrategias adicionales en el canal Distributivo.....	160
CONCLUSIONES		161
RECOMENDACIONES.....		164
Referencias bibliográficas		166
ANEXOS		169
1.	Que comprende para usted el Canal tradicional?.....	173
2.	Que comprende para usted el canal moderno?	173
3.	El crecimiento del canal tradicional según las 5 fuerzas, se lo puede tomar como una amenaza o una oportunidad?	173
4.	Como vez el canal tradicional en el Ecuador, tiene el mismo crecimiento que tienen las transnacionales en Latinoamérica, replicado en el País?.....	173
5.	Han beneficiado las leyes impulsadas por el gobierno tales como el Código de la producción, Ley de Control de mercados?	173
6.	Como la empresa ecuatoriana debe mantener el canal tradicional dentro de sus economías?	173

7. Como se fortalecería el canal tradicional en el Ecuador? Qué factores se deben desarrollar en este canal?	174
GLOSARIO	175

Índice de tabla

- Tabla No.1: Sitio de abastecimiento Fuente: Universidad ICESI
- Tabla No 2: Impuesto a la Renta, Cadenas de Autoservicios
- Tabla No.3: Índice de Competitividad - Ecuador
- Tabla No. 4: % ve Ventas de 4 periodos
- Tabla No.5: Ventas por Familia 2013
- Tabla No.6: Distribución de Distribuidores por provincia
- Tabla No.7: Participación por periodos de ventas por provincia
- Tabla No.8: Autoservicios vs. Distribución cuatro periodos
- Tabla No.9: Participación de ventas por familia –Azúay-
- Tabla No.10: Participación de ventas por familia –El Oro
- Tabla No.11: Participación de ventas por familia –Los Ríos-
- Tabla No.12: Distribución de vendedores-
- Tabla No. 13: Márgenes de rentabilidad
- Tabla No. 14: Distribución de pesos en presupuesto
- Tabla No. 15: Establecimientos registrados por provincia
- Tabla No. 16: Géneros Encuestados Azúay.
- Tabla No. 17: Géneros Encuestados El Oro
- Tabla No. 18: Géneros Encuestados Los Ríos
- Tabla No. 19: Medio de Adquisición Azúay Fuente: Hernández Manolo
- Tabla No. 20: Medio de Adquisición El Oro; Fuente: Hernández Manolo
- Tabla No. 21: Medio de Adquisición Los Ríos
- Tabla No. 22: Medio de Adquisición Los Ríos; Fuente: Hernández Manolo
- Tabla No. 23: Evaluación Distribuidoras Azúay
- Tabla No. 24: Evaluación Distribuidoras El Oro
- Tabla No. 25: Evaluación Distribuidoras El Los Ríos
- Tabla No. 26: Importancia Distribuidor Azúay; Fuente: Hernández Manolo
- Tabla No. 27: Importancia Distribuidor El Oro
- Tabla No. 28: Importancia Distribuidor Los Ríos
- Tabla No. 27: Evaluación de Servicio Distribuidor Azúay
- Tabla No. 28: Evaluación de Servicio Distribuidor El Oro
- Tabla No. 29: Evaluación de Servicio Distribuidor Los Ríos
- Tabla No. 30: Evaluación Precio Costo Distribuidor Azúay
- Tabla No. 31: Evaluación Precio Costo Distribuidor El Oro
- Tabla No. 32: Evaluación Precio Costo Distribuidor Los Ríos
- Tabla No. 33: Actividades en el Distribuidor Azúay
- Tabla No. 34: Actividades en el Distribuidor El Oro
- Tabla No. 35: Actividades en el Distribuidor Los Ríos
- Tabla No. 36: Beneficios de trabajar con Distribuidor Azúay
- Tabla No. 37: Beneficios de trabajar con Distribuidor El Oro
- Tabla No. 38: Beneficios de trabajar con Distribuidor Los Ríos
- Tabla No. 39. Ventas por Provincia
- Tabla No. 40. Participación porcentual de inventario en Bodegas satélites

Índice de gráficos

- Grafico N° 1. Cadena de suministros inmediata para una empresa individual
- Grafico N° 2. Evolución de la Logística hacia la cadena de suministros
- Grafico N° 3. Actividades de la logística en la cadena de suministros inmediata
- Grafico N° 4. Crecimiento del autoservicio
- Grafico N° 5. Distribución Directa
- Grafico N° 6. Distribución Centralizada
- Gráfico N . 7. Descripción del canal Moderno
- Grafico N° 8. Un Modelo simplificado del comportamiento del consumidor
- Grafico N° 9. Descripción Canal Tradicional 1
- Grafico N°10. Descripción Canal Tradicional 2
- Grafico N°11. Estructura Canal Tradicional
- Grafico N°12. Tiendas de barrio vs. Supermercados
- Grafico N°13. Concentración de las Pymes por provincia (2011)
- Grafico N°14. Composición de los Ingresos de las empresas pequeñas por sector
- Grafico N°15. Composición de los ingresos de las empresas por sector
- Grafico N°16. Ingresos operacionales promedio anual de las Pymes por sector (en USD millones)
- Grafico N°17. Rentabilidad promedio de las empresas medianas por sector.
- Grafico N°18. Pago de impuestos frente a las ventas de las empresas medianas por sector.
- Grafico N°19. Índice de Competitividad - Ecuador
- Grafico N°20. Comparación PIB Taiwan
- Grafico N°21. Que es la Matriz Productiva?
- Grafico N°22. Exportaciones primarias como porcentaje del total de las ventas externas
- Grafico N°23. El proceso del emprendedor y las definiciones operativas del GEM
- Grafico N°24. Características de los Grupos Económicos y factores claves para el desarrollo
- Grafico N°25. Índice de la actividad emprendedora Temprana TEA 2010 por país
- Grafico N°26. Nivel de educación de los emprendedores TEA 2010
- Grafico N°27. América del Sur: etapa de desarrollo del negocio - TEA 2010-
- Grafico N°28. América del Sur: Motivación de la proporción de la población incluida en el – TEA 2010
- Grafico N°29. Empresas nacientes: Sector de Negocio de los emprendedores – TEA 2010
- Grafico N°30. Empresas nacientes: Sector de Negocio de los emprendedores nuevos – TEA 2010.
- Grafico N°31. Organigrama Departamento Comercial

Grafico N°32. Tendencia de Ventas Drocaras
Grafico N°33. Diagrama Canal Tradicional
Grafico N°34. Aceptación de la estrategia
Grafico N°35. Empresas por actividad económica
Grafico N°36. Géneros Encuestados Azuay
Grafico N°37. Géneros Encuestados El Oro
Grafico N°38. Géneros Encuestados Los Ríos
Grafico N°39. Medio de Adquisición Azuay
Grafico N°40. Medio de Adquisición El Oro
Grafico N°40. Medio de Adquisición Los Ríos
Grafico N°41. Evaluación Distribuidoras Azuay
Grafico N°42. Evaluación Distribuidoras El Oro
Grafico N°43. Evaluación Distribuidoras Los Ríos
Grafico N°44. Importancia Distribuidor Azuay
Grafico N°45. Importancia Distribuidor El Oro
Grafico N°46. Importancia Distribuidor Los Ríos
Grafico N°47. Evaluación de Servicio Distribuidor Azuay
Grafico N°48. Evaluación de Servicio Distribuidor El Oro
Grafico N°49. Evaluación de Servicio Distribuidor Los Ríos
Grafico N°50. Evaluación Precio Costo Distribuidor Azuay
Grafico N°51. Evaluación Precio Costo Distribuidor El Oro
Grafico N°52. Evaluación Precio Costo Distribuidor Los Ríos
Grafico N°53. Actividades en el Distribuidor Azuay
Grafico N°54. Actividades en el Distribuidor El Oro
Grafico N°55. Actividades en el Distribuidor Los Ríos
Grafico N°56. Beneficios de trabajar con Distribuidor Azuay
Grafico N°57. Beneficios de trabajar con Distribuidor El Oro
Grafico N°58. Beneficios de trabajar con Distribuidor Los Ríos
Grafico N°59. Evolución de la Logística hacia la cadena de suministros
Grafico N°60. Cadena de suministros inmediata para una empresa individual
Grafico N°61. Evolución de la Logística hacia la cadena de suministros
Grafico N°62. Cadena de suministros inmediata para una empresa individual
Grafico N°63. Actividades de la logística en la cadena de suministros inmediata
Grafico N°64. Crecimiento del autoservicio
Grafico N°65. Distribución Directa
Grafico N°66. Distribución Directa

Resumen ejecutivo

El acelerado crecimiento del Canal Moderno en el Ecuador, proporciona una bonanza comercial, que todas las empresas de consumo masivo, luchan para que sus productos estén en todas las principales cadenas de Supermercados y Autoservicios; esto produce un leve descuido en uno de los canales poco desarrollados y tecnificados como es el canal tradicional, donde su principal componente son las tiendas de barrio.

Frente a este problema, el presente trabajo de investigación, muestra como se ha venido evolucionando los canales distributivos tanto en Latinoamérica como en Ecuador, y muestra la factibilidad de que la empresa emplee el sistema de tienda & tienda, en la distribución de sus producto de manera directa y sin intermediarios, para de esta manera tener un mejor control sobre las ventas de los productos.

El sistema expuesto, creara una unidad de negocios que se especialice en el desarrollo de estrategias, tanto comerciales, marketing, y todo lo que lo relacione para el crecimiento de las ventas en las tiendas de barrio, teniendo de primera mano la información, de nuestros productos en los puntos donde haya sido colocado. Para de esta manera manejar la rotación de los productos, la reposición; para crear la especialización y fortalecimiento de este importante canal, sobre todo para las empresas de consumo masivo.

Introducción

La evolución del comercio desde su creación hasta la fecha ha mostrado un cambio drástico el estilo de vida, y el entorno laboral con él de la mayoría de las sociedades; el rápido cambio que provoca la globalización y la inversión de empresas del extranjero que vienen a invertir en el país, hacen que las empresa más eficientes y eficaces ocupen la mayor participación de mercado. La especialización de la información mediante la conectividad y el sistema de digitalización de procesos agiliza el desarrollo de PYMES, que aportan fuertemente al fortalecimiento de los canales distributivos en especial del Canal Tradicional; sin embargo el mayor componente, las tiendas de barrio, no tienden a tecnificarse, por ende se convierte en un canal volátil que no da signos de seguridad a una empresa al querer hacer negocios, ya sea por manejos de crédito o por los cierres repentinos de la misma.

En general, las tiendas de barrio brindan una mayor ventaja competitiva a las empresas de consumo masivo, ya que son clientes prácticos y de fácil manejo, componentes como la cultura, condición socio-económica, demografía, que alteran el curso de estas pequeñas empresas, ya que las mismas se ven afectadas, debido a que las grandes cadenas ven una oportunidad bastante importante, para que también desarrollen negocios que se acoplen a estos sectores marginados.

La economía de mercado ha generado, diversificación en los negocios, provocando un cambio de hábitos en la economía ecuatoriana, ya que en épocas pasadas las tiendas de barrio eran los principales motores de la economía de las empresas de consumo masivo, ahora las grandes centros comerciales satisfacen necesidades que las tiendas de barrio descuidaron,

tales como parqueaderos, variedad, estructura, etc..

Se analizan los diferentes factores que dificultan el afianzamiento de este canal, y el desarrollo del mismo, con el fin de proteger la economía de las empresas en caso de una amenaza, y la factibilidad que se crearía con el manejo directo de la distribución, mediante estrategias, que reduzcan al mínimo los problemas que presenta el canal tradicional.

Planteamiento del Problema

La primera fase de todo estudio es la definición del problema, teniendo en cuenta que para este estudio, se detalla en si un crecimiento que sin lugar a duda fortalece a las empresas, como es el crecimiento del CANAL MODERNO, pero, hasta que punto le resulta a las empresas conveniente este crecimiento?, Esta fortaleza en un largo plazo seguirá siendo la misma?. Pocas empresas analizan este tema, ya que en el corto plazo, resulta beneficioso, cuando se corre el riesgo de que una de las cadenas decida ya no trabajar con sus productos, apostar todo el presupuesto a este canal puede traer grandes consecuencias.

De ahí la mayoría de las empresas, deben fortalecer el CANAL TRADICIONAL, que en si es muy noble, ya que en este segmento pertenecen las tradicionales: Tiendas de Barrio, Mayoristas, y Pymes, y la misma han permitido un desarrollo económico para toda la Industria Ecuatoriana.

Este Decrecimiento que se ha venido dando en este canal, debido a muchos factores, como el Comportamiento del Consumidor; el cambio de cultura que

están teniendo los consumidores debido a que en los nuevos Supermercados se puede encontrar de todo y buscan la comodidad del mismo; el crecimiento de los Supermercados y la ubicación de los mismos y no solo en sectores rurales, sino que también han desarrollado el mismo negocio en proporción a los ingresos de los sectores urbano y rurales.

Sin lugar a duda hacer negocios con las Cadenas de Supermercados y tener presencia de los productos en las mismas, tiene mucha importancia, pero las empresas no pueden apostar toda su producción a las mismas, deben crear un equilibrio en ambos canales, para crear un crecimiento saludable y oxigenado, en donde ante cualquier eventualidad tener una respuesta rápida antes los cambios caóticos a la que nuestras economías se vienen acostumbrados.

Fortalecer este canal es parte de una de las tantas soluciones, como mejorar el CANAL TRADICIONAL; conociendo las razones, de los cambios, y el porqué las empresas no explotan este canal y porque los consumidores se están alejando de la tradicional compra en la tienda del barrio.

Formulación del problema

La creación de una Unidad de Negocios, que se dedique, a realizar la cobertura de nuestros productos, sin intermediarios (Distribuidores) con desarrollo de estrategia propias para el tipo de producto y canal en estudio, el mismo que se lo desarrollara en tres provincias: El Oro, Los Ríos, Azuay, que ayudara a mejorar en gran manera el Canal Tradicional en la empresa de estudio, permitiendo el manejo directo de la distribución a las tiendas de barrio, mediante el sistema de envío T&T.

VARIABLE INDEPENDIENTE

Desarrollo de estrategia de integración en el canal de distribución

VARIABLE DEPENDIENTE

Mejora en las ventas en el Canal Tradicional

.

Objetivos

Objetivo General

Elaborar estudio de factibilidad para aplicar el sistema de envío Tienda a Tienda (T&T), en productos masivos.

Objetivos Específicos

:

- Elaborar estudio de mercado de la necesidad de distribución de envío (T&T).
- Establecer la brecha de demanda y oferta del servicios (T&T).
- Elaborar la estrategia de mercado y el Estudio Técnico financiero del Proyecto
- Elaborar el estudio organizacional y legal

Metodología

Método Mixto

Para el desarrollo de este trabajo se ha decidido acoplar el método de investigación multimodal o mixta, que utiliza herramientas de análisis como son las encuestas y las entrevistas, y que nos ayuda a tener información cuantitativa y cualitativa; debido a que el uso de este método, ya que profundiza el estudio de estas herramientas, las encuestas permiten obtener una imagen más detallada y general de la investigación para ciertos casos, por otra parte las entrevistas ayudan ampliando temas que incluso no se hubieran considerado; además de que nos ayuda través de estos medios cualitativos tales como la precepción y la experiencia basada en los aspectos facticos del mundo en el que vive la gente; por ejemplo, es un poco difícil apresurarnos a emitir un criterio sobre si las tiendas de barrio ven más factible trabajar con Distribuidores o directamente con las empresas que manejan productos de consumo masivo, y de ahí buscar una oportunidad para poder aplicar lo que esta investigación usa.

Justificación

Justificación personal

La Elaboración de este tema, fue seleccionado en base a la observación de los inconvenientes que tiene la empresa a la hora de colocar productos en el Canal tradicional, y a la experiencia personal que se adquiere al estar en el campo del trabajo y recoger todas objeciones, comentarios e inquietudes de las personas que incluyen en este tipo de investigación, siendo componente principal las tiendas de barrio

Justificación académica

La realización de este trabajo, me brinda la ocasión y la oportunidad para poder aplicar todo lo aprendido teóricamente en las distintas materias, en las cuales he desarrollado el conocimiento para ponerlo en práctica; y también nos ayuda a desarrollarnos profesionalmente, ya que mediante la elaboración de la tesis, es una aportación que se brinda a la sociedad, a los tantas problemáticas que tiene la misma, adicional a esto nos ayuda a comprender de manera más interna, el comportamiento de las temáticas sociales, y empresariales en el caso de esta tesis, de los negocios, su aportación como motor económico para el país, y para la sociedad misma.

Antecedentes

El crecimiento y la evolución comercial que ha venido desarrollando el canal moderno, mediante el fortalecimiento de las cadenas de supermercados y

autoservicios, en estos últimos 5 años, con toda la infraestructura, comodidad y variedad, atraen cada mes más a los clientes mediante ofertas, tarjetas de descuentos, etc., ubicados generalmente en zonas urbanas, con grupos sociales con poder adquisitivo, ya no solo abarcan ciudades satélites, sino que también han desarrollado modelos de negocios, que se acoplan a las zonas rurales, tales como Mini de El Rosado, Tia Express de la cadena TIA y AKI de La Favorita.

Este crecimiento, ha desplazado la importancia de la Tienda de barrio, el cual era un medio importante en nuestra sociedad, en donde adquirimos nuestros productos de primera necesidad, el cambio social se muestra en la marcada diferencia, de que el propietario de la tienda, era el que nos atendía y nos ofrecía los productos, negociábamos créditos, y la encontrábamos en cada esquina, y era el lugar donde nos conocíamos todos, ahora tenemos la figura de un gerente, en la cual cada uno atiende en una percha con muchas opciones de un mismo producto, con precios más bajos, por el volumen de compras que representan cada una de estas cadenas. Todos estos factores han hecho que se obstaculice el crecimiento de las tiendas de barrio, componente principal del canal tradicional, el cual era la principal meta de todas las empresas de consumo masivo, donde lo tradicional era, vender los productos a las distribuidoras, y las mismas con su fuerza de ventas, realizan el trabajo de cobertura y proveen a las tiendas, mayoristas, minoristas.

El crecimiento de las cadenas de autoservicios, benéfica de manera directa a las pequeñas y medianas empresas, por la capacidad de demanda que le genera este crecimiento, pero que pasa si en un escenario a largo o corto plazo una de estas compañías deciden ya no comprarles? , o dejan de trabajar porque no fueron aceptadas sus condiciones comerciales, especialmente en descuentos y pagos. Esto es una amenaza seria, he ahí la

importancia de fortalecer el canal tradicional, debido a que es una tendencia a nivel de Latinoamérica que grandes compañías elaboran sus presupuestos con el mayor peso en el canal tradicional, especializándose y tecnificándose en formas de cómo incrementar ventas.

Se toman en consideración también las nuevas leyes que el Gobierno está impulsando como son las Ley de control de mercados, y el código de productividad, leyes que aun no se desarrollan o no generan un impacto inmediato en la economía de las empresas PYMES, sobre todo en el poder de mercado en donde las grandes corporaciones creen equidad en la forma de hacer negocios.

CAPITULO I:

GESTION DE LA CADENA DE ABASTECIMIENTO

1.1 Definición de la Cadena de abastecimiento

Para poder entender de una mejor manera a la Cadena de abastecimiento, citamos a (Krajewski J. & Ritzman P., 2008) en donde su publicación nos da tres aspectos importantes los cuales detallamos a continuación:

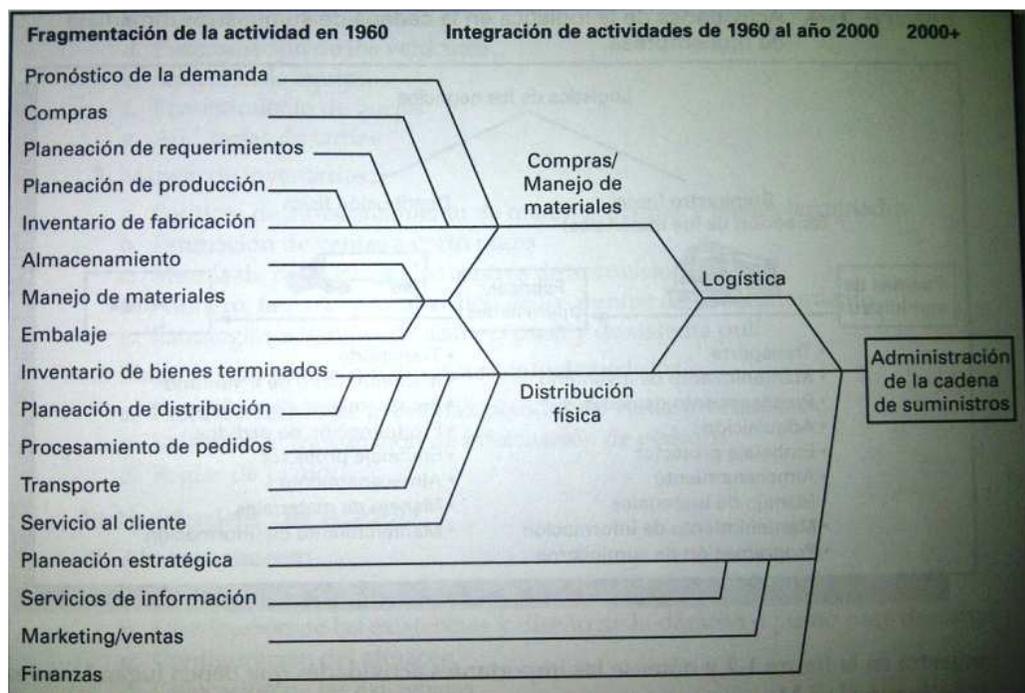
- **Cadena de Suministros**: Es la red de servicios, materiales y flujos de información que vincula los procesos de relaciones con los clientes, surtidos de pedidos y relaciones con los proveedores de una empresa con los procesos de sus proveedores y clientes.
- **Administración de la cadena de suministro**: Formula una estrategia para organizar, controlar y motivar a los recursos que intervienen en el flujo de servicios y materiales dentro de la cadena de suministro.
- **Estrategia de cadena de suministro**: Diseñar la cadena de suministros de una empresa que satisfaga las prioridades competitivas de la estrategias de operaciones de la empresa.

Entendiendo que la cadena de suministro como su nombre mismo lo indica une varios procesos hasta llegar a un producto final, como lo indica (Ballou H., 2004) el cual lo detalla de la siguiente manera:

“Logística y cadena de suministros es un conjunto de actividades funcionales (transporte, control de inventarios, etc) que se repiten muchas veces a los largo del canal de flujo, mediante las cuales la materia prima se convierte en productos terminados y se añade valor para el consumidor. Dado que las fuentes de materias primas, las fábricas y los puntos de ventas normalmente no están ubicados en los mismos lugares y el canal de flujo representa una secuencia de pasos

de manufactura, las actividades de la logística se repiten muchas veces antes de que un producto llegue a su lugar de mercado. Incluso entonces, las actividades de la logística se repiten una vez más cuando los productos usados se reciclan en el canal de la logística pero en sentido inverso.”

Grafico N°. 1. Cadena de suministros inmediata para una empresa individual



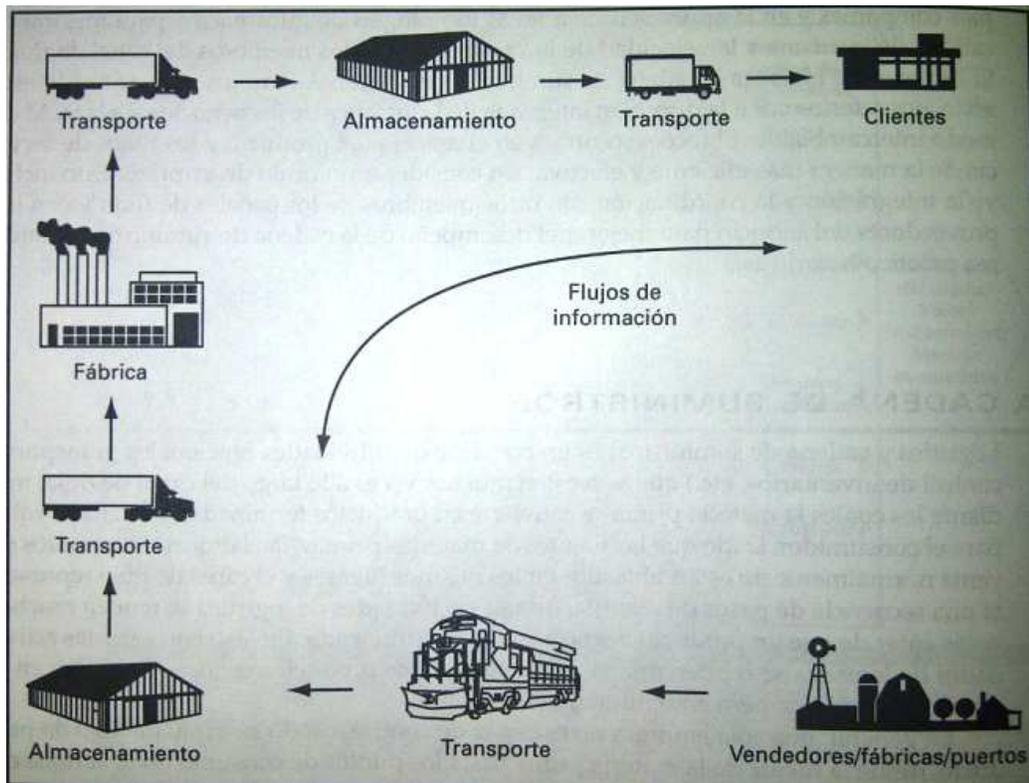
Fuente: Logística Administración de la cadena de suministro (2004)

En el grafico No.1, podemos observar como todas las actividades antes fragmentadas, mediante la evolución, se integran para poder lograr un solo objetivos que es la administración de la cadena de suministro.

Es necesario indicar que todas las empresas pueden manejar acabadidad todo su canal de flujo de productos, desde la fuente de la materia prima hasta los puntos de consumo final, aun que esto representaría una

oportunidad emergente, normalmente, el máximo control gerencial que puede esperarse, acaba en el suministro físico inmediato y en los canales físicos de distribución, tal como se muestra en el Grafico No.2, en donde se refiere a la brecha de tiempo y espacio entre los puntos de procesamiento de una empresa y sus clientes.

Grafico N°. 2. Evolución de la Logística hacia la cadena de suministros



Fuente: Logística Administración de la cadena de suministro (2004)

1.2 Importancia de la cadena de Suministro

Una de las principales características de la logística es que añade valor al proceso de la cadena de suministros cuando el inventario se posiciona estratégicamente para lograr, lo más importante para las empresas, las ventas. Una importante aportación hace (Bowersox, 2007) , en donde indica

que el gasto anual logístico en los EEUU fue aproximadamente el 8,6% de los 11.740 millones de dólares del PIB en el 2004, es decir que 1.015 miles de millones de dólares, mientras que el gasto en transporte en el mismo periodo fue de 644.000 millones lo cual represento el 63% del costo logístico anual, en donde se muestra claramente que la logística empresarial es un negocio verdaderamente grande.

El mismo autor detalla la importancia de la logística en el canal de suministro de la empresa en donde resalamos lo siguiente:

“Surge en comprendes la manera de como algunas empresas emplean la capacidad logística para conseguir una *ventaja competitiva*. Las empresas que tienen una capacidad logística de clase mundial disfrutan una ventaja competitiva como resultado de proporcionar un servicio superior a sus clientes importantes.’

La ventaja competitiva que la mayoría de las empresas utilizan es la ventaja en costos, en términos de logística, reducir o convertir de manera más optima operativa y financieramente es el resultado de un correcto manejo de la misma, como lo indica (Porter E., 2010), en donde el coste es de vital importancia para las estrategias de diferenciación, porque para aplicarlas es necesario mantenerse cerca de los competidores en este aspecto, indica también que, no se conseguirá ningún rendimiento sobresaliente si el precio más alto resultante no supera el coste de la diferenciación. El comportamiento de los costes también influye profundamente en la estructura global de la industria.

La mezcla de actividades participan en la importancia de la cadena de abastecimiento, ya que las actividades que se dirigen para conservar la logística de los negocios (proceso de la cadena de suministro) varía de una empresa a otra, dependiendo de:

- La estructura organizacional de cada una,
- de las diferencias de opinión
- de la administración de la cadena de suministro
- importancia de las actividades individuales para las operaciones.

En el Grafico No. 3., se detalla las importantes actividades que tienen la logística en la cadena de suministro.

Grafico N°. 3. Cadena de suministros inmediata para una empresa individual



Fuente: Logística Administración de la cadena de suministro (2008)

En este grafico se detallan las actividades comunes en un sistema típico de logística:

- Servicios al cliente
- Pronóstico de la demanda
- Comunicaciones de distribución

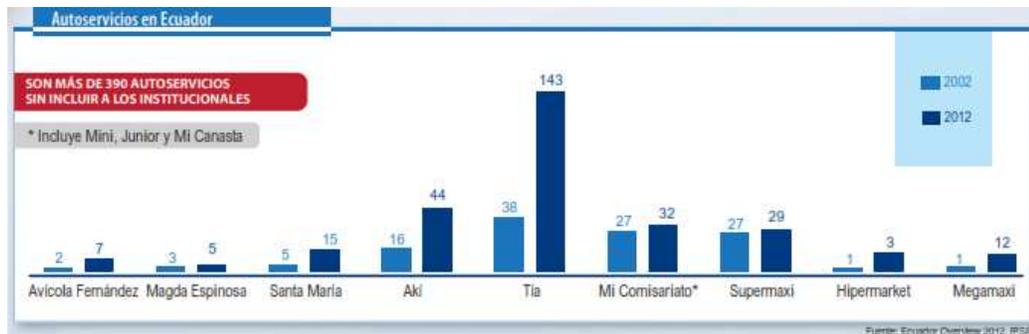
- Control de inventarios
- Manejo de inventarios
- Manejo de materiales
- Procesamiento de pedidos
- Apoyo de partes y servicios
- Selección de la ubicación de fabricas y almacenamiento
- Compras
- Embalaje Manejo de bienes devueltos
- Eliminación de mercaderías aseguradas
- Desperdicios
- Tráfico y transporte
- Almacenamiento y provisión.

1.3 La cadena de suministros en Ecuador.

En una publicación de la IDE, Perspectivas, del 2012, nos indica una radiografía de cómo se maneja la cadena de suministros de la distribución, tanto a pequeños detallistas y autoservicio, ya que continúan evolucionando en respuesta a la presión para reducir costos y aumentar la disponibilidad de productos en percha. La principal causa de estos cambios es por supuesto, al gran crecimiento que han experimentados a lo largo de los últimos años, los autoservicios.

Ya que la información proporcionada por el Home Panel, hecha por IPSA en el 2012, se puede observar que en Guayaquil y Quito, los autoservicios han llegado a una penetración de alrededor del 95,4%, de los hogares, tal cual se describe en Gráfico No. 4.

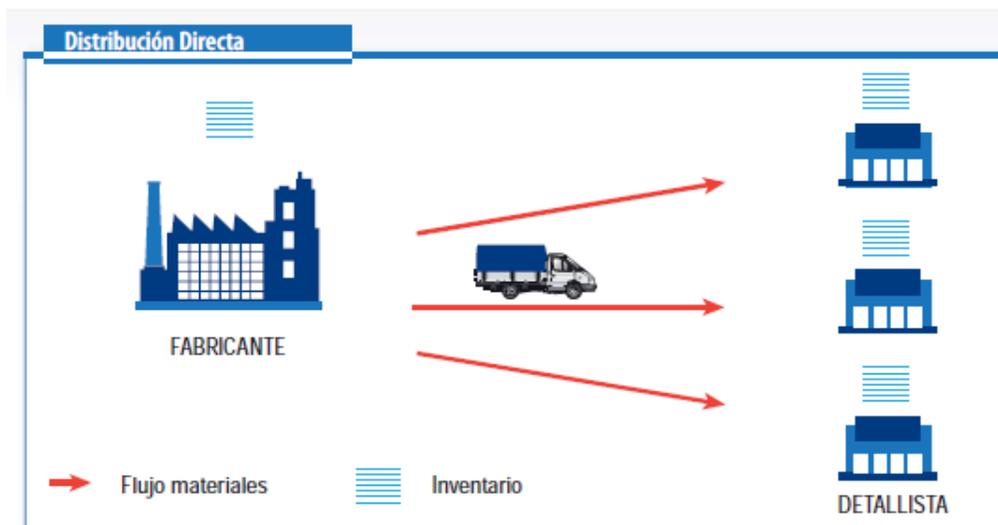
Grafico N°. 4. Crecimiento del autoservicio



Fuente: IDE PERSPECTIVA (2012)

La distribución directa, es un término usado para describir, un método directo de entrega de producto desde el fabricante hasta todos los componentes del Canal tradicional, Mayoristas, Minoristas, tiendas de barrio, detallistas, etc., saltándose de esta manera el eslabón o parte de la cadena de suministros, el distribuidor o el centro de distribución (Grafico No. 5).

Grafico No. 5. Distribución Directa



Fuente: IDE PERSPECTIVA (2012)

Este tipo de Distribución es usado para empresas cuyos productos son

percibles y de alta demanda, también es usado para el canal de los alimentos. Ya que gracias a este tipo de distribución han desarrollado un excelente desempeño en sus ventas, gracias a la mayoría control sobre el espacio en percha del detallista. Grandes empresas que usan este tipo de distribución, incluyen a:

- TIOSA (Supan)
- UNILEVER (Pingüino)
- PRONACA (Mr. Pollo)
- ARCA (Coca Cola)

Los mismos que con frecuencia proveen una variedad de servicios que agregan valor, a su oferta de distribución directa, en las cuales se las puede detallar:

- Control de Precios y Promociones
- Gestión de Inventario en la percha
- Merchandising en el detallista
- Notas de Crédito por devoluciones inmediata
- Toma de pedidos
- Sugerencias de pedido en base a pronóstico con histórico de venta

En su publicación (Dreher, 2012), indica que en su experiencia de estudio sobre las diferentes cadenas de suministros, en nuestro país en donde la población es bastante dispersa ya sea en zonas rurales o urbanas, indica lo siguiente:

“Imaginen por un momento que cada fabricante tuviera que entregar sus productos a cada uno de los más de 170.000 puntos de venta que se encuentran dispersos a lo largo y ancho del país. Sin la distribución centralizada, no habría economías de escala para poder distribuir estos productos en forma eficiente y la variedad de productos en la percha de

los detallistas se vería drásticamente reducida. Es por esto, que la mayor parte de las empresas de consumo masivo con cobertura nacional, prefieren este medio de distribución para llevar sus productos al canal tradicional (tiendas de barrio). Sus volúmenes no son suficientes para que sea eficiente una distribución directa. Sin embargo, un distribuidor o mayorista, al manejar productos de varios proveedores, logra llevar estos productos en mayor escala al punto de venta, reduciendo los costos de distribución. Ejemplos de empresas grandes que manejan su distribución al sector tradicional, a través de este canal, incluyen a COLGATE PALMOLIVE, UNILEVER, KIMBERLY CLARK y NESTLÉ”.

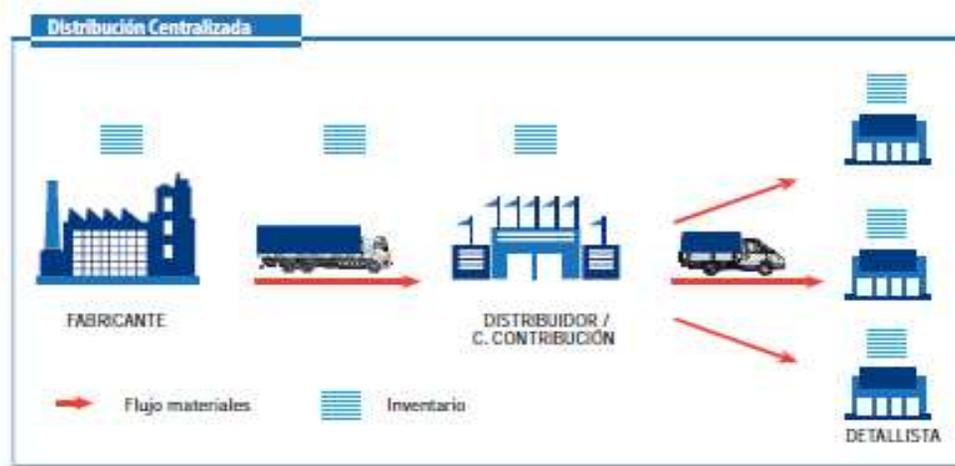
La inversión tecnológica sin dudas es una de las mejores armas para poder trabajar usando el sistema de distribución centralizada, Debido a eso algunas de estas empresas han invertido en herramientas tecnológicas como Handhelds con impresoras, para poder soportar los servicios que ofrecen. Los principales beneficios de la distribución directa, que he podido observar en estas y otras empresas, han sido:

- Incremento de ventas debido a la presencia frecuente de los representantes de ventas del proveedor, ayudando a comercializar sus productos.
- Los productos vendidos a través de este canal se saltan el paso por un distribuidor o centro de distribución, lo cual reduce los inventarios de la cadena de suministro y los costos de almacenaje y transporte.
- Menores gastos de mano de obra por acomodar productos en perchas para el detallista, debido a que esto es llevado a cabo por el proveedor.

- Velocidad al mercado para nuevos productos.

Un ejemplo de una empresa exitosa distribuyendo directamente, es ARCA. Esta empresa es líder en la industria de bebidas refrescantes en el Ecuador. La empresa opera con 3 plantas en todo el país, las cuales sirven alrededor de 120 SKUs (Stock Keeping Units) a través del canal directo. Más de 150.000 puntos de venta ordenan directamente a ARCA y reciben el producto al día siguiente a través de su propia flota de camiones. Como se lo puede detallar en el Grafico No. 6, y se explica el sistema centralizado de distribución.

Grafico No. 6. Distribución Centralizada



Fuente: IDE PERSPECTIVA (2012)

CAPITULO 2

DESARROLLO DE LOS CANALES DISTRIBUTIVOS

2.1 Desarrollo de los canales Distributivos para productos de consumo masivo.

La importancia que tiene este Canal para las empresas de consumo masivo, va más allá de una alternativa, al dominio que, a la fecha presenta el Canal de Moderno, donde, una de las fuerzas que regulan la competencia en un sector, la de El poder de los Proveedores y Compradores, ya que por tener una estructura comercial pueden comprar por volúmenes y decidir las condiciones de una negociación, adicional a esto, la Integración hacia atrás, en donde entran al mercado con productos de Marcas Propias o en su caso sustitutivos a los ya existentes en el mercado, con una estrategia de precios basado en el bajo coste.

Teniendo en cuenta, que para el desarrollo de este canal, los componentes principales que contienen son los siguientes:

- Pymes
- Tiendas Mayoristas
- Tiendas Minoristas

Las empresas de consumo masivo, han tenido un trato diferenciado con este segmento de negocios, en donde las condiciones comerciales que se les ofrece son las siguientes.

- Descuentos
- Promociones
- Premios
- Publicidad POP

En una publicación de la Universidad ICESI de Colombia de la autoría de Carlos Alberto Areiza Velez, en donde destaca cual es el Presente y Futuro del Canal Tradicional de Cali, (VÉLEZ, 2010) en donde nos conceptualiza y categoriza los tipos de tiendas que componen el Canal Tradicional de las cuales detallamos las siguientes, las cuales muestran cierta coincidencia con las de Ecuador y también de Latinoamérica:

- *Tienda Cafetería*: Con características específicas, como, encontrar productos de consumo masivo; lugar pa,ra tomar un café o un vino, no es de mucha amplitud ni mucha profundidad, los clientes se conocen entre sí, y el propietario establece un circulo de amistad con los clientes.
- *Tienda Cervecera*: En estas tiendas, la mayor parte de los ingresos vienen de la venta de cerveza y aguardiente; tienen muchos comestibles pero no muchos granos; dentro de sus fortalezas se muestra la infraestructura, básica, mesitas y una Radiograbadora, donde sus principales clientes son grupos de amigos, y en donde sus hijos o familiares pueden encontrar refrescos y comestibles.
- *Tienda Miscelánea*: Es la tienda más común de los barrios, no tienen producto básico como fuente de ingreso, sino una variedad de artículos y alimentos de todo tipo como: cuadernos, leche, lápices, hilos cartulinas.
- *Tienda Granero*: Los productos más vendidos son los granos, pero también ofrecen en menor proporción, artículos procesados y de aseo. Cuenta con clientes fieles que suelen comprar todo el mercado en ellos, con una característica especial: Las personas que hacen las compras son los hombres, los mismos que los hacen los fines de semana, se les da al fío (crédito), para poder cancelar en siguiente fin de semana, con cierta remesa pendiente, lo cual le crea al propietario

de esta tienda cierto nivel de fidelidad. Son empresas familiares.

A pesar del fuerte crecimiento de los Hipermercados, Supermercados, y Almacenes de Cadena, las tiendas no han sufrido ningún decrecimiento, eso se lo contrasta con el informe de la Cámara de Comercio de Cali, en donde indican que se registro un ingreso de nuevas tiendas mostro un aumento del 30% en el periodo comprendido entre 1997 y 2000, nos indica Carlos Areiza.

El canal Tradicional cumple una gran importancia en la Economía de los Países, ya que cumplen con ciertas características como las detalladas a continuación:

- Generadora de Empleos pues en su mayoría requieren de más de tres personas para atenderlas.
- En el caso de las *Tiendas Granero*, los dependientes son asalariados.
- Este canal genera más de un millón de empleos en el país.
- El mayor flujo de clientes se da en el horario de las mañanas, en la tarde practican actividades de merchandising.
- Las personas que hacen las compras en este canal, no tienen muchos ingresos para hacer una compra semanal, por lo que lo hacen a diario, acomodándose a los ingresos que estas familias tienen.
- Además de las variadas formas de pagos y créditos que se ofrecen entre sí (propietario – cliente).

Sitio de Abastecimiento

Producto	Plaza de mercado	Centro de acopio	Distribuidora	Galería
Lácteos	7.75%		92.25%	
Pan			86.53 %	
Granos	17.17%	4.71%	68.5%	9.62%
Gaseosas			100%	
Dulces			85.18%	

Tabla No.1: Sitio de abastecimiento Fuente: Universidad ICESI

Otra aportación en la misma publicación de Carlos Areiza, que nos ayuda a entender porque trabajar y desarrollar el Canal Tradicional, para tener una radiografía mas especifica, tomando en cuenta que la Investigación es desarrollada en la Ciudad de Cali, debido a que nuestras sociedades en Latinoamérica presentan muchas similitudes; en donde se destaca lo siguiente:

1. El 83% de las tiendas son negocios familiares o están administrados por sus propietarios, lo cual, le permite tener autonomía para fijar sus objetivos de rentabilidad.
2. Las tiendas en un 69% han surgido como un medio para generar ingresos que le permitan vivir en estos tiempos de crisis de oferta laboral.
3. El Nivel de escolaridad de una gran parte de tenderos es muy bajo y solo alcanza la primaria en un 36%. Es de anotar que en los últimos años esto ha mejorado y ya existe un 6% de los tenderos con estudios universitarios, lo cual le permita administrar el negocio como un empresa (mas organizados y con objetivos más claros)
4. Al realizar la consulta, sobre la frecuencia de de visitas de sus clientes a sus negocios, el 68,35% cree que estos los visitan por lo menos una vez al día y piensan que esto se debe al poco poder

adquisitivo, pues compran solo para el diario.

5. Los tenderos creen que la lealtad de sus clientes debe primordialmente al trato amable y personalizado que le brindan (53.87%) y a la facilidad de crédito que estos otorgan (19.53%)
6. Los productos más vendidos en estos negocios con Lácteos (23,4%), Pan (21,6%), granos (18%). Esto puede explicar el porqué los clientes visitan mas estos negocios.
7. El 62.33% de los tenderos dicen realizar sus compras de contado, esto le brinda al proveedor pequeño la oportunidad de llegar más fácilmente al canal tradicional y manejar mejor su flujo de caja.
8. Frecuencia de compra de los productos por parte de los tenderos. La gran mayoría de estos compran sus productos entre un día y una semana lo cual puede ser significativo del tamaño de sus compras así como el volumen de su negocio.
9. En cuanto a las estrategias de precios cabe señalar que el 64,65% de los tenderos no tienen en cuenta el mercado ni la competencia para fijar sus precios y se basan en el margen de rentabilidad que desean.
10. El rango de compra de los clientes por visita a la tienda oscila entre \$1 a \$1,50, siendo esto una muestra del nivel de servicio del tendero (adaptabilidad) y al mismo tiempo nos muestra la capacidad de compra del cliente y le sirve al industrial para programar las cantidades a ofrecer (unidades de empaque).
11. Al preguntar sobre la forma de pago de los clientes, los tenderos manifestaron su preocupación pues el 66% de sus ventas las hacen a crédito cuando ellos compran de contado eso les dificulta su flujo de caja.
12. Los tenderos (47,1%), no creen que los Hipermercados y cadenas de Supermercados son su competencia, si no la tienda vecina.
13. Los tenderos han visto reflejada la crisis que vive en el país, sobre en

todo en lo referente a la inseguridad que los ha afectado mucho llevándolos a reducir el nivel de servicio y horarios. Esto ha traído bajas significativas en sus ingresos.

14. Los clientes que más compran sus productos en la tienda pertenecen a los estratos, 0, 1, 2, y 3. Adquiriendo en pequeñas cantidades para el consumo diario.

15. La Distribuidora juega un papel muy importante como proveedor del tendero en todas las líneas que maneja pues estos prefieren comprarles a pesar de que los precios que les cobran son un poco más alto que los mayoristas, pero el tendero no tiene que cerrar la tienda o dejar a alguien cuidando para ir a buscar a remesa y arriesgarse a que le roben plata o mercado.

Estas características resultado de la investigación, nos muestran una idea mucho más clara, de cómo se desempeñan los segmentos que componen en Canal Tradicional, pues a diferencia de los Grandes Supermercados o similares, carecen de desarrollo de tecnología o de una idea clara como manejar negocios, como lo demuestra una Publicación de la Escuela Superior Politécnica del Litoral, *Informalidad en la Gestión de las PYMES y su efecto en la competitividad* (Ing. Com. Jéssica Orozco Holguín, Ing. Gloria Patricia Chávez Granizo, & LSI. Carlos Leonidas Yance Carvajal, 2014); donde, nos indica:

“Una de las dolencias que enfrentan las PYMES, es que sus propietarios realizan las gestiones de manera informal ya que desconocen sobre temas de administración, tributación, financiamiento, las practicas de empresas del sector informal (o competencia desleal), legislación laboral, y la inestabilidad política, como consecuencia las Pymes disminuyen la eficiencia productividad y competitividad”.

Además añade que, Según (Howald 2001), para el estado, la informalidad que una parte del PIB generado por en la economía informal sea destinado

al fisco en forma de impuestos, cuotas, contribuciones sociales, entre otras; ya que las empresas informales, no sienten obligación alguna de cumplir con las leyes y disposiciones respecto al medio ambiente, seguridad laboral, higiene, seguridad entre otras.

Orozco, explica en esta publicación que, la razón principal de esta informalidad en la gestión por parte de sus propietarios, está relacionada con las escasas condiciones favorables del entorno, que crean incentivos requeridos para la formalización, ocasionando en los empresarios que prefieran la informalidad.

Esta es una de las principales razones por la cual, se retiene el crecimiento o presenta un crecimiento lento, ya que la preparación de este tipo de negocios es escasa y muchas veces ante tanta amenaza, optan por lo más práctico, que realizan, es cerrar, debido al cambio socio-cultural que se viene afianzando con el crecimiento de los Supermercados.

2.1.1 Detalle del canal distributivo moderno

En la Publicación del (IDE, 2008), conceptualiza al Canal Moderno de la siguiente manera:

“Son superficies amplias donde hay una exposición de varias marcas en diferentes categorías. (Como por ejemplo, Mi Comisariato, Supermaxi) “refiriéndose a las grandes cadenas de Supermercados que tenemos en el Ecuador”.

Gráfico N . 7. Descripción del canal Moderno



Fuente: Hernández Manolo (2014)

El desarrollo de esta Canal y su crecimiento hacen denotar su crecimiento, según la publicación de La Revista (LIDERES, 2013), donde indica que:

“Esto ocurre debido al aumento de los índices de urbanización y por los estilos de vida de la actualidad. Así lo señala un estudio de Euromonitor Internacional, empresa especializada en Investigación de Mercados”.

Además añade que:

“El giro hacia lo conveniente y las compras que requieren una única y rápida parada para comprar todo lo necesario han probado ser un éxito en toda Latinoamérica y lo seguirán haciendo a través de la proliferación de las tiendas de conveniencia, de farmacias que se adaptan y amplían sus ofertas, de la expansión de los formatos modernos de descuentos, y del empuje continuo hacia el retailing por internet, agrega Kreidler”.

Tal como los (Salvador TRuiz de Maya, 2013), en su publicación Casos del

Comportamiento del Consumidor, en donde el entorno demográfico y económico, son considerados como influencia internas, en donde indica lo siguiente: “El volumen de la población, pues determina el tamaño global de los mercados de muchos bienes como los alimentos, o la ropa, los automóviles o la vivienda.

Adicional a esto, nos indica que “La distribución de la población; las personas nos movemos geográficamente y se altera nuestra ubicación y consecuentemente, la de los mercados que nos sirven u ofrecen bienes y servicios. Dentro de España las personas se mueven de una comunidad autónoma a otra por motivos laborales o profesionales, o porque se han jubilado y buscan un mejor clima”.

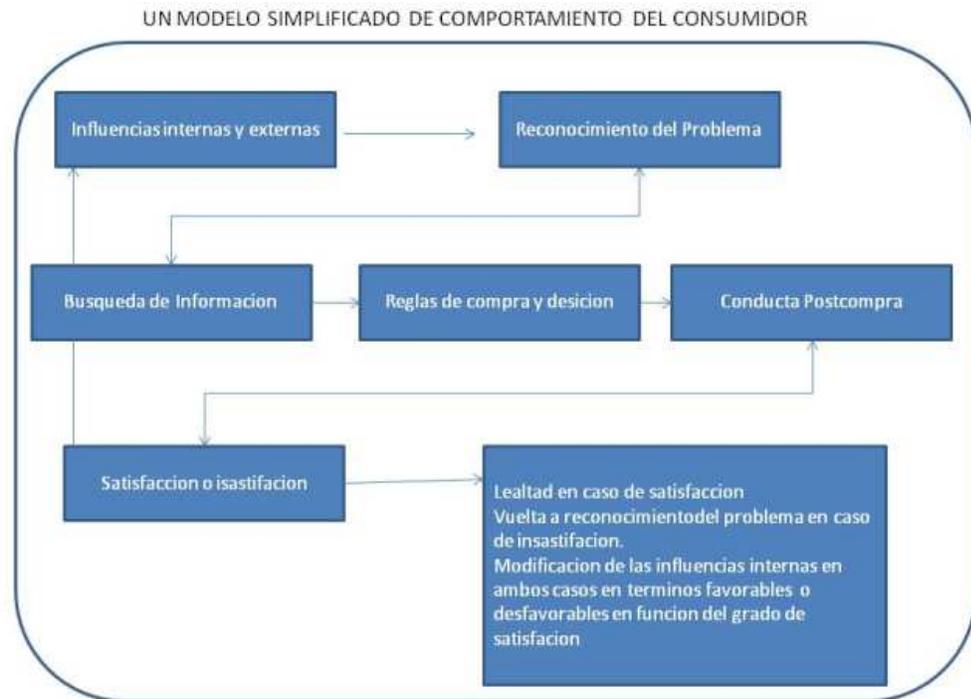
Sobre el Estudio que publica la Revista Lideres, incluye, que la venta de los abarrotes y Supermercados están experimentando cambios dinámicos en muchos países de Sudamérica, a pesar de que la mayoría de la participación la tiene los negocios pequeños independientes.

En Argentina, los supermercados están cambiando los su foco a establecimientos más pequeños en zonas urbanas saturadas a medida que los consumidores gastan menos en sus idas a hacer sus compras.

Esto marcado por el comportamiento del consumidor, en la Publicación del Libro Casos de Comportamiento del Consumidor (Salvador TRuiz de Maya, 2013), nos indica que:

“El comportamiento de las personas está sujeto a muchas influencias que condicionan sus actos de consumo. Estas influencias pueden ser externas, que provienen del entorno en el que vive, o internas, propias de los consumidores mismos. Como se detalla en la siguiente tabla.

Grafico N°. 8. Un Modelo simplificado del comportamiento del consumidor



Fuente: Casos de Comportamiento del Consumidor

Los mismos que se ven afectados por las siguientes influencias:

- El entorno demográfico y económico
- La cultura
- La estratificación social
- Los grupos de referencia

Retomando la Publicación de la revista (LIDERES, 2013), nos indica lo

siguiente:

“En Ecuador, Euromonitor Internacional indica que durante el 2013, las ventas al detalle experimentaron un crecimiento más rápido al promedio de los últimos 5 años. Esto ocurrió debido a las mejores condiciones macroeconómicas derivadas de la expansión de la producción del petróleo y la implementación de programas liderados por el gobierno para la reducción de la pobreza y la disminución del desempleo. Esto ha motivado al comercio a expandir sus establecimientos hacia los vecindarios de menores ingresos y a los alrededores de rápido crecimiento de las principales ciudades del país, para atender a la creciente clase media.

Además añade: “El incremento anual en los salarios básicos, así como el incremento del Bono de Desarrollo Humano -de USD 35 a USD 50 –ayudo a aumentar las ventas de los comercios no relacionados con abarrotes más rápido que aquellas que venden estos.

A medida que la mayor parte de la población (los grupos de ingresos bajos y medios-bajos) está dejando de comprar solo productos de primera necesidad como alimentos, la disponibilidad de créditos a partir de las instituciones financieras y empresas de comercio han permitido a los consumidores incrementar su gasto en artefactos eléctricos y electrodomésticos, productos de belleza, cuidado personal y vestuario, sostiene el estudio”.

2.1.2 Detalle del canal distributivo tradicional

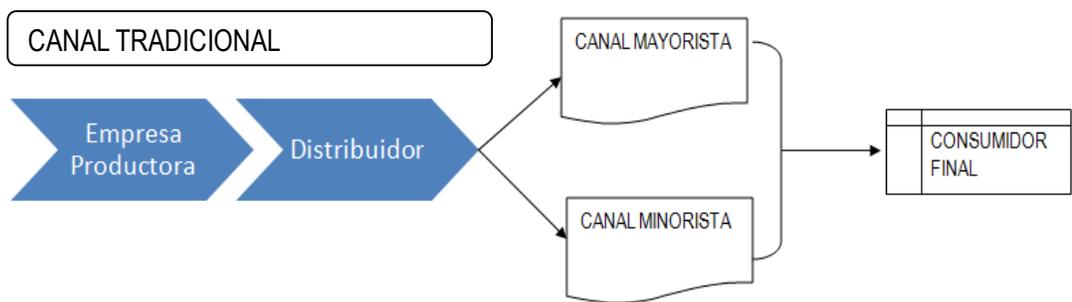
En la Publicación de la Revista de la IDE, Perspectivas, “Es importante la tienda de barrio” (IDE, 2008), nos indica lo siguiente:

“Los Canales Tradicionales entendidos en la mayoría de sus veces como un micro-negocio de espacio reducido a los cuales la empresa llega a través de Distribuidores Mayoristas y Minoristas, (IDE, 2008)”.

De esta manera conceptualizamos lo que define al Canal Tradicional, en donde tal cual se describe en los gráficos No. 9 y 10, los componentes con lo cual se entiende se encuentra afianzado, en la Distribución, donde podemos observar es en el primer caso, utiliza a Distribuidores para llegar al cliente final, y en el segundo lo hace de manera directa utilizando el T&T esto muchas veces depende de las estrategias o políticas que manejen cada empresa.

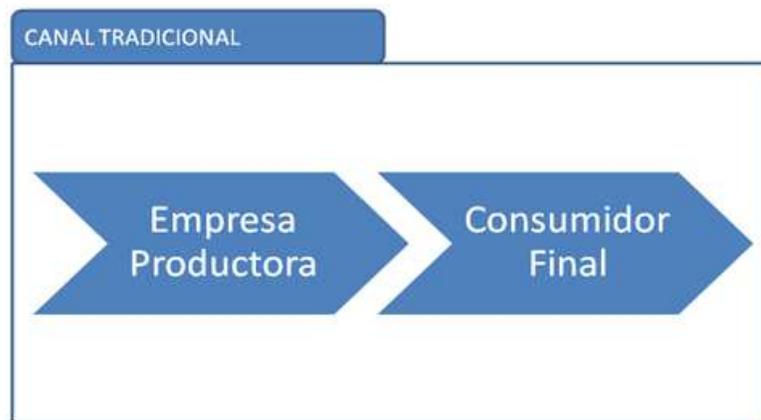
Haciendo énfasis, uno de los principales, componentes de este Canal, es el **Distribuidor**, el mismo que cumple funciones equilibradas entre las empresas que desean tener el sistema de cobertura tienda a tienda y también a mayoristas, y por el otro lado tenemos al comerciante, que trata de ser más eficiente con el abastecimiento de su negocio por medio del mismo. Las empresas que usan al Distribuidor como medio para abastecer este canal, otorgan diferentes condiciones comerciales, que le represente una rentabilidad, a cambio de que, por medio de su fuerza de ventas, puedan colocar sus productos en Pymes, Mayoristas y tiendas de barrio.

Grafico N° 9. Descripción Canal Tradicional 1



Fuente: Manolo Hernández (2014)

Grafico N°10. Descripción Canal Tradicional 2

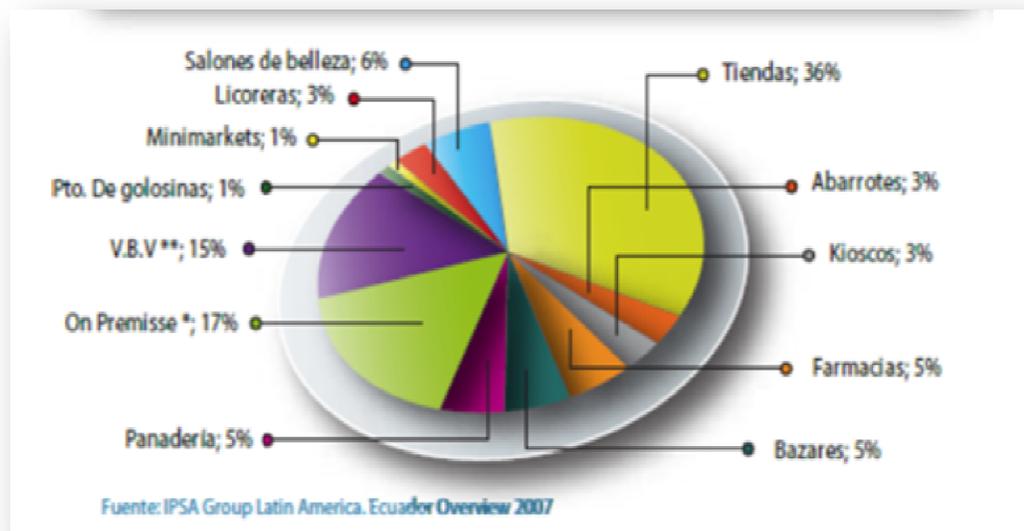


Fuente: Manolo Hernández (2014)

Adicional a esto, agrega: “Para medir el impacto de la fuerza de cada uno de estos canales en tan variadas marcas y productos IPSA GROUP ha agrupado los productos que satisfacen necesidades similares. A la vez estas categorías componen 5 tipos de canastas, (IDE, 2008)”:

- Alimentos
- Bebidas
- Confiterías
- Higiene y Cuidado Personal
- Cuidado del Hogar

Gráfico N°11. Estructura Canal Tradicional



En esta misma Publicación, se detalla,

“Un estudio realizado por IPSA GROUP, en 62 ciudades del País, se determino que existían aproximadamente, 125 mil micro negocios, donde domina el modelo de las tiendas con un 36%, a los que siguen los modelos V.B.V. (ventas de bebidas en viviendas), y On Premisse (restaurantes, bares, discotecas) que juntas suman un 30%, y luego hay una gran diversidad de modelos de negocios que conforman el Canal Tradicional (IDE, 2008)”.

Es necesario que la mayoría de las empresas, fortalezcan el Canal Distributivo Tradicional, para poder controlar, en la medida de lo posible, las amenazas que se pueden presentar en un largo plazo, según la Publicación (Alejandro Diaz, 2007), nos indican que:

“Las tiendas tradicionales representan entre la cuarta parte y la mitad del total de las ventas de viveres y productos básicos en América Latina y ocupan posiciones dominantes en algunas categorías y mercados, como por ejemplo, venden el 95% de las cerveza que se Consume en Colombia y controlan más del 80% de las ventas de las bebidas gaseosas en México”, esto nos da una partida, de cómo realizar un equilibrio en el manejo de ambos canales.

2.2. Situación actual del Canal Distributivo Moderno

Es notable que el crecimiento del Canal Moderno, en nuestro país ha tenido un crecimiento bastante significativo en toda Latinoamérica, que ha hecho que la mayoría de las empresas deseen tener sus productos en los Autoservicios que mejor servicio ofrecen a los consumidores, ya sea por competencia de precios o por brindar una mejor atención.

Como se lo indica en un Informe especial de (Galecio, 2012),

“El crecimiento de estas cadenas de tiendas (Perú), ha sido espectacular en lo que va del 2006 al 2010, en especial el de Tottus y el de Supermercados Peruanos, que prácticamente doblaron sus ventas. Hay que señalar, sin embargo, que aún estamos lejos del promedio latinoamericano en cuanto a la relevancia del autoservicio en el total país.

Además incluye, “Todavía el Perú está lejos de un promedio latinoamericano, si comparamos la importancia del canal autoservicio en Perú vs. Centroamérica, que es un referente cercano, pues estamos lejos. Allá esta en 35% aproximadamente respecto del total de ventas, aquí solo estamos midiendo 8 provincias, pero si lo extrapolamos a todo el territorio pues probablemente no superaría el 20%. Si hablamos de Brasil, Colombia y Chile pues la diferencia es aun mayor” sostiene Armando Uriegas, Gerente General de Nielsen Perú.

Mientras que en nuestro territorio nacional, esto se lo puede notar mediante una publicación del (Universo, 2010), en donde se detalla a las principales cadenas de Supermercados LA FAVORITA S.A. (Megamaxi, Supermaxi, Gran Aki, Super Aki Aki), en donde indica:

“Que en el periodo 2007 y 2008 “experimento un crecimiento del 23,34%”, la cadena de Supermercados TIA, en el mismo periodo registro un 30%, también indica que aunque no hay un registro de la Cadena EL ROSADO S.A., siendo la segunda cadena en su categoría por facturación, registra un 14% de crecimiento anual”.

Según la Publicación de la ESPOL, *Plan de Negocios para un supermercado a domicilio en la ciudad de Guayaquil*; (GLADYS, PETER, & CARLOS, 2012) nos detalla una acotación importante en el desenvolvimiento de la industria de Supermercados en el Ecuador;

“En donde los márgenes comerciales oscilan entre el 10% y 40%. Estas cifras

explican el gran interés de seguir invirtiendo en este mercado por los actuales actores, en gran parte a su debido exceso de liquidez producto de estos márgenes.

La orientación luce justificada, si aun mas se considera que la industria mueve más de USD 1,200 millones en ventas al año, según datos de la Superintendencia de Compañías del 2005”.

Es claro que esta Industria de los Supermercados, marca el ritmo en el canal tradicional, como podemos observar en el siguiente grafico.

Periodo	Corporacion El Rosado S.A.	Corporacion Favorita C.A.	Tiendas Industriales Asociadas S.A.	Total	Variacion Annual
2014					
2013	\$ 9.470.308,43	\$ 35.853.390,39	\$ 8.828.140,42	\$ 54.151.839,24	12%
2012	\$ 10.126.095,21	\$ 31.527.456,77	\$ 6.651.023,46	\$ 48.304.575,44	4%
2011	\$ 10.141.178,18	\$ 30.713.202,69	\$ 5.757.915,40	\$ 46.612.296,27	7%
2010	\$ 8.315.151,03	\$ 30.082.014,50	\$ 5.348.645,60	\$ 43.745.811,13	11%
2009	\$ 7.924.839,99	\$ 26.119.607,98	\$ 5.498.452,38	\$ 39.542.900,35	11%
2008	\$ 7.327.115,73	\$ 23.998.400,13	\$ 4.153.098,45	\$ 35.478.614,31	82%
2007	\$ 4.116.574,73	\$ 12.008.559,28	\$ 3.354.102,96	\$ 19.479.236,97	23%
2006	\$ 3.138.813,62	\$ 9.959.504,69	\$ 2.756.823,07	\$ 15.855.141,38	11%
2005	\$ 2.406.090,54	\$ 9.375.038,07	\$ 2.459.197,36	\$ 14.240.325,97	

* fuente: SRI

Tabla No 2: Impuesto a la Renta, Cadenas de Autoservicios

En donde podemos observar que desde el 2005 al 2013, el crecimiento solo de los 3 principales clientes los cuales conforman el Grupo Líder con mas 15 años en el mercado, como son:

- LA FAVORITA C.A (Megamaxi, Suermaxi, AKI).
- EL ROSADO S.A. (Hiper, Mi Comisariato, Rio Store, Mini)
- TIA S.A. (Tia, MultIAhorro, Tia Express)

Esto lo afirma la publicación de la ESPOL, Plan de Negocios para un supermercado a domicilio en la ciudad de Guayaquil; en donde detalla que según datos del INEC, a nivel nacional señalan que por cada 220.000 habitantes hay un supermercado, y las clases económicas media-alta

(alrededor del 20% de la población, mas de 2,6 millones de habitantes), normalmente se dirigen a estos establecimientos y parecer ser que este es el principal mercado objetivo de las principales cadenas del país.

Al 2012, las cadenas contaban con la siguiente cantidad de puntos en el país:

Almacenes Tía: La cadena cuenta con 143 locales a escala nacional, la mayor concentración de autoservicios se encuentra en Guayaquil con 41 autoservicios.

Supermercados AKI: Esta cadena de Corporación Favorita tiene 44 locales a escala nacional. En Quito cuenta con 12 Autoservicios.

Mi Comisariato: Los autoservicios de la Corporación El Rosado llegan a 32 a escala nacional. El mayor número de supermercados están en Guayaquil, con 26 locales.

Supermaxi: También de Corporación Favorita; esta cadena de autoservicios cuenta con 29 locales a escala nacional, En Quito tiene 14.

Este grupo líder, tiene bien marcado estrategias similares: grandes aéreas de construcción, crecimiento en la variedad, productos de calidad, en un ambiente limpio, con tarjetas de afiliación para asegurar fidelidad mediante descuentos, precios comparativos, expansión física de locales ya existentes, y creación de nuevos locales en zonas no céntricas y en pequeñas ciudades antes no consideradas para este tipo de negocios, pero más cercanas al consumidor.

Cabe recalcar, que existen más cadenas en las cual se las detalla en el siguiente listado, que conforman un segmento considerable, pero que no igualan al grupo líder que se explico, las cuales usan estrategias mas conservadoras como: estrategias de comercialización marketing, y expansión mas prudentes, apalancadas en mucho de los casos por la

especialidad de los productos que venden, enfocando nichos de mercados más específicos y sin mostrar competencia ante las cadenas líderes, esto les ha ayudado a mantenerse sin preocupaciones en la industria de los supermercados los cuales de detalla a continuación:

- Mega Santamaria
- Supermercados de Carnes La Española
- Avícola Fernández
- Economarket
- Fybeca
- Sana Sana
- Pharmacys

Según la Publicación en la Revista (LIDERES, 2013) hace una gran acotación, al crecimiento de las mismas, en donde nos indica:

“En el 2010, en el país existían 321 Autoservicios. Para este año (2012) ese número se incremento a 390, según los datos del estudio Overview de IPSA Group.”

Adicional a esto; “Datos del Censo Nacional Económico, del Instituto Nacional de Estadísticas y Censo (INEC), indica que en el país existen 396 supermercado y autoservicios, y cada uno tiene un ingreso anual promedio de USD 4 347 121. En total en este segmento, se encuentran ocupadas 18.970 personas¹.

Esto a un largo plazo se puede convertir en un serio problema para la mayoría de las empresas que desean vender sus productos en las cadenas de Supermercados, ya que ellos marcan la pauta, debido a su fuerte infraestructura a nivel nacional, y crecimiento con nuevos locales en todo el territorio ecuatoriano, convirtiendo esto en un Oligopolio.

Adicional a esto, por ser una Industria en crecimiento, las empresas se

verían afectadas, ya que ellos proponen las reglas comerciales, de acuerdo a su margen de rentabilidad, que desean tener, manejando a su conveniencia:

- DESCUENTOS
- PRECIOS
- INVERSION EN LA CADENA

Manejando de esta manera un ligero Oligopsonio, el cual no es ético, y pone a la mayoría de las empresas en trabajar en función de las políticas de las cadenas.

Pese a que el Gobierno ha tratado de regular a esta industria; lo que se ha logrado es protección más hacia el consumidor, como con la Ley Regulatoria y de Control de Poder de Mercado (Ley Antimonopolio), en donde se aplico de manera directa el artículo 9, numeral 16, entre ellas 23 Normas, la cual se aplico de manera directa, a las tarjetas de Afiliación, por la cual el consumidor pagaba un valor anual por las misma, a cambio de descuento especial de afiliado, por medio de esta ley, esta tarjeta se dejo de cobrar, y en su caso también se dejo de otorgar crédito directo.

Esto según la publicación de la ESPOL, *Plan de Negocios para un supermercado a domicilio en la ciudad de Guayaquil*, (GLADYS, PETER, & CARLOS, 2012) en donde nos indica lo siguiente:

“En Ecuador la industria de los supermercados se caracteriza por una transición de conductas oligopólicas de tipo represivo a un mercado con ligera tendencia a la variedad de membrecía; este reciente escenario entable presiones a los actores para planificar una estrategia comercial de cara a la nueva realidad. En General la industria gira alrededor de una estrategia de

costos apalancada en el poder negociador sobre proveedores y en el control de los espacios comerciales”.

2.3 Situación actual de los canales de Distribución Tradicional

En la publicación de The McKinsey Quarterly, nos refiere un dato importante en donde menciona la importancia de un sector importante de este canal, que indica lo siguiente: “Las tiendas tradicionales representan entre la cuarta parte y la mitad del total de las ventas de víveres y productos básicos en América Latina y ocupan posiciones dominantes en algunas categorías y mercados; por ejemplo, venden aproximadamente 95% de las cervezas que se consume en Colombia, y controlan más del 80% de las ventas de bebidas gaseosas en México. El número de estas tiendas están en aumento, a pesar de la expansión de los grandes establecimientos enormes. En México, por ejemplo, el número de Tiendas aumento más del 25% en los últimos 5 años”.

Las características de este segmento de las Tiendas Tradicionales, tienen ciertas características especiales, que determinan su importancia, como lo indica la publicación de The McKinsey Quarterly, “Como vender a las “tiendas de barrio” en América Latina, y nos detalla lo siguiente:

“Varios factores explican la capacidad de resistencia de estos pequeños negocios. Para empezar, la mayoría está ubicada en el mismo barrio, incluso en la misma manzana que sus consumidores objetivos, quienes por lo general no tienen automóvil.

Además, al operar a menor escala pueden atender áreas de baja densidad poblacional o poco poder adquisitivo en donde los grandes establecimientos

no son económicamente viables. Por otra parte, algunos de estos comercios son informales es decir, no pagan impuestos; y en determinados países, particularmente Brasil, esto reduce costos lo suficiente como para que sus precios sean similares o incluso inferiores a la de las grandes tiendas modernas. Además, como los propietarios de estas tiendas generalmente viven en el mismo barrio que sus clientes, quienes en muchos casos son sus amigos, pueden darles crédito sin garantía y con bajo riesgo de incumplimiento lo cual los ata más a sus negocios.

Por último la tradición también influye en esta situación. En palabras del director general de una importante cadena de tiendas de México, “Los mexicanos vamos al mercado y la tianguis (mercados al aire libre) desde la época de los aztecas. Es parte de nuestra forma de vivir”.

Grafico N°.12. Tiendas de barrio vs. Supermercados



Fuente: The McKinsey Quarterly (2007)

Entonces para detallar las características de las tiendas tradicionales:

- Ubicación cercana a clientes objetivos
- Operación a menor escala, en áreas de poco poder adquisitivo
- Reducción de costos, al no pagar impuestos, permiten tener precios competitivos
- Crédito Personal sin garantías, crea fidelidad.
- Tradición.

Según esta misma publicación, nos muestra que parte de este segmento, ha cambiado de gran manera, y las cadenas de Autoservicios han tomado parte en este cambio, tal cual lo indica la misma publicación de The McKinsey Quarterly, en donde indica lo siguiente:

“Las grandes cadenas están prosperando en América Latina: representan aproximadamente tres cuartas partes del total de ventas de viveras y productos básicos en Brasil y Chile y casi la mitad en México , en donde hay más de 7.600 tiendas de convivencia; tan solo Wal-Mart declara ventas anuales por más de 15.000 millones de dólares en la región y ha incrementando consistentemente sus ingresos a tasas cercanas del 10% anual. Ya se han enfrentando los comercios modernos y tradicionales en los grandes mercados urbano”...

A medida que se van saturando estos mercados, los grandes comercios han comenzado a instalar sucursales en las ciudades más pequeñas, los barrios más pobres y las áreas rurales donde predominan las tiendas de barrio. EL resultado es similar en todas partes: los ingresos y la rentabilidad de las tienditas han descendido.

En México, por ejemplo, las ventas en este tipo de tiendas se han venido reduciendo a una tasa anual del 3%”. Donde podemos ver que el

crecimiento que muestra el canal tradicional con su principal componente los Supermercados con el crecimiento que tienen, de manera inversamente proporcional en el canal tradicional.

2.4 Tendencia del consumidor final en el canal distributivo tradicional

La tendencia del comportamiento, en este caso para el consumidor va en relación al crecimiento demográfico y económico, ya que es considerada como una influencia interna, en donde según (Salvador TRuiz de Maya, 2013), contempla los siguientes aspectos:

- **El volumen de la población**, pues determina el tamaño Global de los mercados de muchos bienes como los alimentos o la ropa, los automóviles o la vivienda.
- **La composición de la población**, su estructura, en función de la edad, género o nivel educativo, factores determinantes de los segmentos que puedan identificarse para muchos bienes y servicios; ropa para hombre o mujer, bebés niños, jóvenes, adultos; prestamos para la compra de viviendas o planes de pensiones; conciertos de rock; representaciones de ópera o musicales, etc.
- **La distribución de la población**; las personas nos movemos geográficamente y se altera nuestra ubicación y, consecuentemente, las de los mercados que nos sirven u ofrecen bienes y servicios. Dentro de España las personas se mueven de una comunidad autónoma a otra por motivos laborales o profesionales, o porque se han jubilado y buscan un mejor clima.
- **La coyuntura económica**, explica las expansiones o retraimientos de la demanda según las expectativas de conservar el empleo y de las

facilidades crediticias.

- **El poder de compra de los consumidores**, en parte determinado con los tipos de interés, nivel de salarios y las expectativas de conservar el empleo condicionan el tipo de productos que un mercado puede demandar por lo que le resulten o no asequibles.

La clase media-alta en Ecuador está comprendida por alrededor de 2,6 millones de habitantes, son personas que principalmente por sus ingresos, por su estilo de vida (estas en su mayoría hacen las compras mensuales o semanales y prefieren hacerlo los fines de semanas), deciden buscar los Supermercados como primera opción para abastecerse de productos de consumo masivo.

Pero las tiendas de barrio, las mismas que están ubicadas demográficamente en sectores urbanos en su mayoría, abastecen a familias que no tienen ingresos suficientes para hacer compras semanales, mas las hacen a diario.

En cambio en los sectores urbanos, estas tiendas, abastecen compras de productos que tal vez se les termino, y no desean hacer un viaje largo a los Supermercados, para comprar 1 o 2 artículos, la comodidad de tenerlos a máximos dos cuadras de los hogares, les da importancia, el crédito que el propietario les otorga en caso de no contar con el efectivo.

En general, por mas crecimiento que muestre el canal moderno, la tienda de barrio siempre va suplementar necesidades básicas que el Autoservicio no puede hacerlo, por lo que el consumidor, va a crear un equilibrio al adquirir un producto, ya que también entra en juego los costos que una tienda puede manejar.

CAPITULO 3

IMPORTANCIA DE LAS PYMES EN LOS CANALES DE DISTRIBUCION

3.1 Situación actual de las PYMES

Según (Schlemenson, 2013), en su Libro: Análisis Organizacional en Pymes y Empresas de Familia, sintetiza de la siguiente manera a las Pymes:

”Organizaciones de pequeña o mediana envergadura creadas por la iniciativa emprendedora de sus fundadores creadas como un proyecto económico por cuenta propia”.

Pero según el Código de la Producción la MYPYMES, se las define de la siguiente manera:

“La Micro, Pequeña y Mediana empresa es toda persona natural o jurídica que, como una unidad productiva, ejerce una actividad de producción, comercio y/o servicios, y que cumple con el número de trabajadores y valor bruto de las ventas anuales, señalados para cada categoría, de conformidad con los rangos que se establecen en este código (Codigo de la Produccion, 2010)”.

En donde las mismas son de suma importancia para el desarrollo de la economía en un País, debido a la relación e incidencia en la generación de empleo, y crecimiento económico.

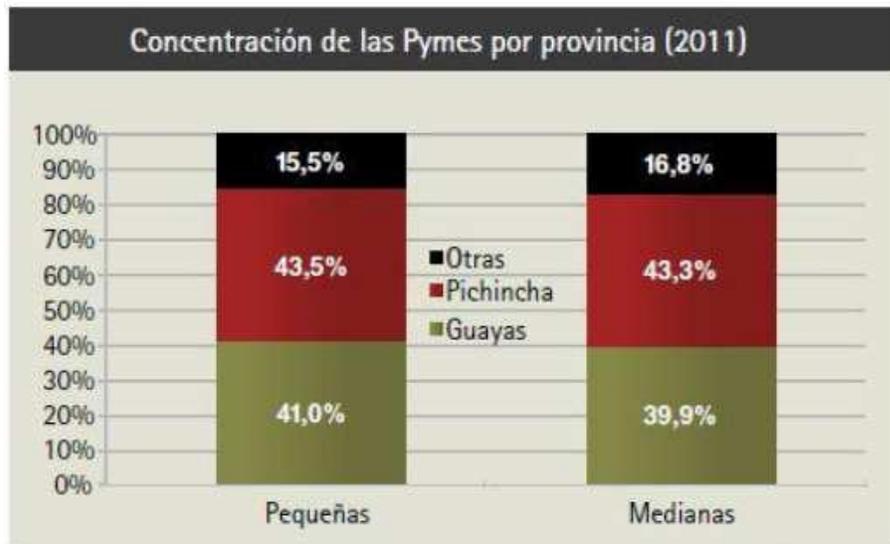
Pero las mismas muestran también su lado vulnerable, en donde una publicación de Ekos, Pymes: Contribución clave a la economía, las detalla:

- Menos disponibilidad de recursos
- Acceso a créditos

- Limitantes para emprender procesos de desarrollo tecnológico.

En la publicación PYMES: Contribución clave en la economía, (EKOS, 2012) también nos presenta un análisis del desarrollo de las PYMES, en donde tomamos la siguiente información: “De acuerdo con la información proporcionada por el Servicio de rentas Internas (SRI), en 2011 existieron 27.646 Pymes, de las cuales, 13.332 pertenecen a los sectores que se han tomado en cuenta para el presente análisis: 4.661 medianas (34,96%) y 8.671 (65,04%).

Grafico N°13. Concentración de las Pymes por provincia (2011)



Fuente SRI (2011)

ite: SRI

La publicación también muestra datos del Banco Central del Ecuador (BCE), registro un crecimiento cercano al 8% en la economía nacional debido al aumento en la producción de diversas actividades, en donde se destaca lo siguiente:

- 21,6% de crecimiento en la construcción
- 13,4% en alojamiento y servicios de comida, correo y comunicaciones
- 12,55 entre otros

Este estudio también nos indica el impacto que tiene el comercio las pequeñas y medianas empresas, las mismas que muestran sus respectivos pesos:

- 32,4% las Pequeñas empresas, USD 451.341 de ingresos anuales
- 44,3% las Medianas empresas, con ingresos USD 2,5 millones de ingresos anuales.

Grafico N°14. Composición de los Ingresos de las e mpresas pequeñas por sector



Fuente: SRI

Fuente: SRI (2011)

En donde los propietarios están establecidos por un dueño, una familia o grupo de socios, que desarrollan estrategias o modelos específicos de negocios, que se acoplan según si medio y también sus recursos.

Grafico N°15. Composición de los ingresos de las empresas por sector



Fuente SRI (2011)

Indica también la publicación, que los resultados que estos alcanzan se ven debido al acceso obtenido a mercados internacionales, reflejando así la necesidad de fortalecer los vínculos del país con otras naciones, dándose este impacto en los sectores de pesca y acuicultura que son demandados, en mercados estadounidenses y europeos. La producción de banano sigue esta tendencia, favoreciendo el desempeño de esta cías, sin embargo los precios de venta no permiten que se alcance niveles de utilidad tan elevados como el de los demás emprendimientos.

También existen proyectos que manejan niveles menores de inversión que los otros sectores, lo que además incide en sus rendimientos; otras

actividades de mayor valor agregado como los servicios no tienen ingresos elevados, pero tienen menores costos al igual que las empresas de bienes raíces.

Dentro del análisis se ha tomado en consideración la cuenta utilidad/ventas (rentabilidad). En el caso de las Pymes la rentabilidad promedio del 2011 fue del 6% (los datos de las empresas medianas presentan menores desviaciones que los de las pequeñas).

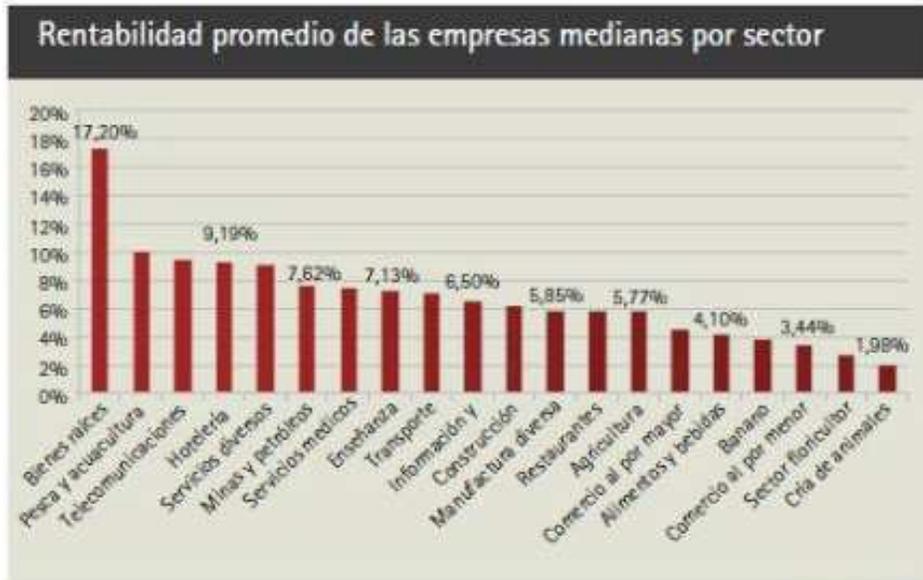
Grafico N°16. Ingresos operacionales promedio anual de las Pymes por sector (en USD millones)



Fuente: SRI (2011)

Como se puede observar en el Grafico No. 16, cuáles fueron los ingresos tanto para las pequeñas y mediana empresas, donde podemos rescatar que en el comercio al por mayor y por menor, los ingresos fueron 2.668,78 millones en ambas, la cual es el sector que nos interesa para temas de esta investigación, poder profundizar.

Grafico N°17. Rentabilidad promedio de las empresas medianas por sector.



Fuente: SRI (2011)

Grafico N°18. Pago de impuestos frente a las ventas de las empresas medianas por sector.



Fuente: SRI

3.1.1 Características

Desarrollo de Proyectos

En donde también se muestran características delimitantes, en el caso de desarrollo de planes y proyectos, en donde (Schlemenson, 2013) las detalla de la siguiente manera; En las de gran envergadura, estas funciones se encuentran a cargo de gerencias especializadas (entre otras, Producción, comercialización, Investigación, Finanzas y Recursos Humanos), en las Pymes suele ser diferente: por lo general, carecen de planes globales explícitos y formalizados, tanto como de áreas funcionales definidas y con asignaciones particulares y concretas, donde las decisiones y desarrollo de proyectos son suplidos por el dueño o socio principal, los mismos que son insuficientes toda vez que no sea producto de un análisis sistemático ni este sometido a una revisión y críticas metódicas.

Familiar

En la publicación *Son Iguales todas las empresas familiares*, (Gomez-Betancourt, 2006), menciona 3 dimensiones: Primera: El poder, una familia no puede influir en el negocio en el ámbito de la propiedad (directa o indirecta), del gobierno (miembros familiares y no familiares). Segundo, la experiencia, se la analiza respecto con la experiencia obtenida durante el proceso de sucesión la generación de propietarios, la generación activa en la dirección, la generación activa en el gobierno del negocio y el número de miembros familiares vinculados. Tercera, la cultura, se los considera familiar cuando la familia y el negocio comparten en gran medida los valores y principios de la empresa se comprometan.

Estructura

En el caso de su estructura, en donde está conformada por un conjunto de roles organizacionales, integrados y coordinados entre sí, oficialmente sancionados y respaldados por una serie de principios de organización. En donde Shlemenson nos habla sobre la estructura ejecutiva-jerarquica, la misma que posee características como:

Dar sentido a la Organización

Sostiene procesos de de trabajo que requieren integración y coordinación

Trabaja en función de resultados

Mientras que en las Pymes este trabajo se ve borroso, ya que los dueños asumen diversas responsabilidades, mientras que las funciones se desempeñan en forma indiferenciada e, incluso, superponiendo tareas, situaciones de dudoso beneficio para la organización.

3.1.2 Indicadores Macroeconómicos

3.1.2.1 Índice de Competitividad Global.

Según se muestra en un reportaje del (Hoy, 2014)), El Foro Económico Mundial 2013, Ecuador paso del puesto número 86 al 71, subiendo de esta manera 15 puestos, entre 148 economías. Además añade esta publicación “ El crecimiento es tomado como positivo, debido a la crisis Internacional y de una tónica de estancamiento general de América Latina en cuanto al desempeño de su competitividad (Hoy, 2014).

Este documento toma en consideración los siguientes aspectos:

- Avance en el desarrollo de infraestructura
- Desarrollo de educación e innovación
- Calificación crediticia (la cual se tuvo una calificación baja)

Pero el país se ha beneficiado por la estables condiciones macroeconómicas que le han permitido contar con financiación a través de su patrimonio y créditos, agrega el reporte, y advierte como obstáculos mayores para la

potencial competitividad, la debilidad de las instituciones, y la preocupación por la falta de independencia del sistema judicial que genera desconfianza en el marco jurídico general, todo esto siendo un aporte de la Publicación ya mencionada (Hoy, 2014) .

Ecuador - Índice de Competitividad Global

Fecha	Ranking de Competitividad	Índice de Competitividad
2014	71º	4,18
2013	86º	3,94
2012	101º	3,82
2011	105º	3,65
2010	105º	3,56
2009	104º	3,58
2008	103º	3,57
2007	94º	3,62

Tabla No.3: Índice de Competitividad - Ecuador

Grafico N°.19. Índice de Competitividad - Ecuador



Fuente: Datos Macro (2014)

Como se detalla en la tabla No. 3, se muestra la evolución que ha tenido Ecuador, en donde esta nos muestra como Ecuador utiliza sus recursos y

capacidad para proveer a sus habitantes de un alto nivel de prosperidad.

Según este índice, esta mencionada publicación indica lo siguiente: el mejor puesto de América Latina lo tiene Chile en el puesto 34, le sigue Panamá en el 40, Costa Rica en el 54, México en el 55, Brasil que retrocedió al 56, el Perú tiene el puesto 61 y Colombia el 69. A la cola se hallan Argentina en el 104, y Haití el 143. Venezuela protagoniza una fuerte caída de 8 puestos y es el país peor posicionado en el puesto 134, debido a una fuerte inflación y un alto déficit público (Hoy, 2014).

Solo para señalar, los atributos que se le da a Chile en este informe, en el mejor puesto de las naciones latinoamericanas (Hoy, 2014):

- Fuertes Instituciones
- Presupuesto Fiscal Equilibrado
- Bajo Nivel de Endeudamiento Público
- Menores niveles de Corrupción
- Buen funcionamiento de los mercados con altos niveles de competencia interna
- Apertura al comercio exterior
- Duplicación de la capacidad de la Banda de Internet
- Expansión del número de usuarios.

3.2 Políticas que impulsan la producción

Dentro de las leyes que tienen por objetivo el impulso y desarrollo de la producción del País, fue la emitida el 29 de Diciembre del 2010 (Codigo de la Produccion, 2010), Código de la Producción, el cual para entenderlo de una mejor manera, detallamos el objeto de esta ley, la cual nos indica lo

siguiente:

“El presente código tiene por objeto regular el proceso productivo en las etapas de producción, distribución, intercambio, comercio, consumo, manejo de externalidades, e inversiones productivas orientadas a la realización del buen vivir. Esta normativa busca también generar y consolidar las regulaciones que potencien, impulsen e incentiven la producción de mayor valor agregado que establezcan las condiciones para incrementar productividad y promuevan la transformación de la matriz productiva, facilitando la aplicación de instrumentos de desarrollo productivo, que permitan generar empleo de calidad y un desarrollo equilibrado, equitativo, eco-eficiente, y sostenible con el medio ambiente, (Codigo de la Produccion, 2010)”.

Los fines de esta ley, detallados en el Código de la producción son 20, de los cuales extraemos los más importantes a nuestra consideración, (Codigo de la Produccion, 2010):

- Fomentar la producción nacional, comercio y consumo sustentable de bienes y servicios, con responsabilidad social y ambiental, así como su comercialización y uso de tecnologías ambientalmente limpias y de energías alternativas
- Fortalecer el control estatal para asegurar que las actividades productivas no sean afectadas por prácticas de abuso de poder de mercado, como prácticas monopólicas, oligopólicas u en general, las que afecten el funcionamiento de los mercados;
- Promover el desarrollo productivo del país mediante un enfoque de competitividad sistemática, con la visión integral que incluya el desarrollo territorial y que articule en forma coordinada los objetivos de carácter macroeconómicos, los principios y patrones básicos del desarrollo de la sociedad; las acciones de los productores y empresas; y el entorno jurídico – institucional.

- Impulsar los mecanismos que posibiliten un comercio justo y un mercado transparente.

Cabe resaltar que el Código pretende dar un equilibrio a la industria nacional, controlando el ingreso de productos extranjeros y no afecten a la producción nacional, como es el caso del Libro IV, título III, De las medidas de Defensa Comercial, (Codigo de la Produccion, 2010), en donde el Estado, fomentara la igualdad de condiciones y oportunidades, para crear normativas comerciales, para crear este ambiente como las siguientes:

- Restringir o regular las importaciones que aumenten significativamente, y que se realicen en condiciones tales que causen o amenazan causar un daño grave, a los productores nacionales de productos similares o directamente competidores

Esto lo podemos corroborar con la Ley del 4X4, en el cual se restringe las compras por internet, para de esta manera salvaguardar a la industria textil ecuatoriana, (Codigo de la Produccion, 2010)

- Restringir importaciones o exportaciones de productos que por necesidades económicas sociales de abastecimiento local, estabilidad de precios internos o de protección a la producción nacional y a los consumidores.
- Restringir las importaciones de productos para proteger la balanza de pagos; y,
- Contrarrestar cualquier afectación negativa a la producción nacional conforme a lo previsto en los convenios internacionales debidamente ratificados por el Ecuador.

Otro de los importantes aspectos que maneja este código, para la

sostenibilidad en un largo plazo, de la producción nacional, se los puede encontrar en el, Libro V, De la Competitividad sistemática y la facilitación aduanera, ya que los productos elaborados aquí en el Ecuador si requieren de materias primas que para el caso de la empresa en estudio, no se la encuentra fácilmente aquí en el Ecuador, por eso, esta ley apertura el ingreso progresivo de los productos importados siempre y cuando cumplan con las indicaciones y normativas que esta ley indica.

Como es en el caso del Libro V, De la competitividad sistemática y de la facilitación aduanera, en donde se detalla lo siguiente:

Art. 102.- **Valor Agregado Nacional.**- El Ministerio a cargo de la política industrial conjuntamente con el organismo rector de las compras públicas, desarrollaran mecanismos pertinentes para el control del componente nacional agregado en la adquisición de bienes y servicios, en las compras públicas y en las inversiones que se realicen en los proyectos estratégicos (Codigo de la Produccion, 2010)

En donde el estado como rector de la inversión, promueve la competitividad en la industria ecuatoriana, y cumpla con parámetros de calidad, en sus bienes y servicios, para poder participar en los proyectos que el Gobierno tiene programados. Pero también se da facilidades y respectivos controles a las importaciones que hagan las empresas, dando cierta ventaja competitiva a las empresas para que puedan adquirir materias primas, materiales, etc, para la continuación de sus productos terminados.

Como es en el caso del Capítulo VII, de los Regímenes aduaneros, Sección I, Regímenes de Importación, en donde se detalla lo siguiente

Art. 151.- **Transformación bajo control aduanero.**- Es el régimen aduanero que permite introducir en el territorio aduanero mercancías para someterlas a operaciones que modifiquen su especie o estado, con

suspensión del pago de los derechos e impuestos a la importación y recargos aplicables, para la posterior importación para el consumo de los productos resultantes obtenidos en estas operaciones, con la aplicación de los derechos e impuestos a la importación y recargos que les correspondan con arreglo con arreglo a la naturaleza arancelaria del producto terminado, (Codigo de la Produccion, 2010).

Esta ley ya está teniendo un repercusión positiva en lo que va desde su publicación hasta la fecha, ya que algunos estudios que tienen que ver con la competitividad, tales como:

- Doing Bussines
- GEM
- WEF

Este último fue tomado como parte de una publicación de DELOITTE 2013, en donde la WEF (World Economic Forum), hace un análisis de los diferentes factores que determinan la competitividad en un País y las ubica en un Ranking mundial de 148 países, los cual son determinados por el Índice de Competitividad Global (ICG), en donde menciona que Ecuador subió 15 puestos comparado con el año anterior donde se ubico en el puesto 71 de 148 Economías.

3.2.1 Aplicación de la Matriz Productiva en los Canales Distributivos

La Matriz productiva es una tendencia internacional que se ha venido dando en Economías fuertes y emergentes a nivel del Mundo, para citar Ejemplos, países como:

- Alemania
- Taiwan

Los cuales han desarrollado un mejoramiento en temas Macroeconómicos como es el caso del PIB, que en el caso de Taiwan, que en 1950 el PIB era de \$1.232 millones y para el 2012, el mismo \$ 30.708,3 millones

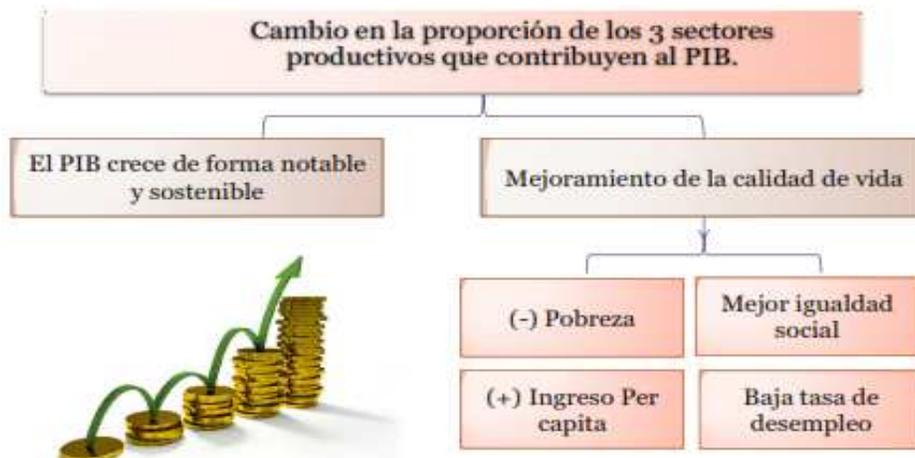
Grafico N°20. Comparación PIB Taiwan



Fuente: Hernández Manolo (2014)

Esto se dio mediante algunas estrategias, como la: Estabilización (control de divisa, aranceles, colocación de capital, moneda), Sustitución de importación (Aumento de producción agrícola, desarrollar industrias prioritarias, privatización de empresas estatales),

Grafico N°21. Que es la Matriz Productiva?



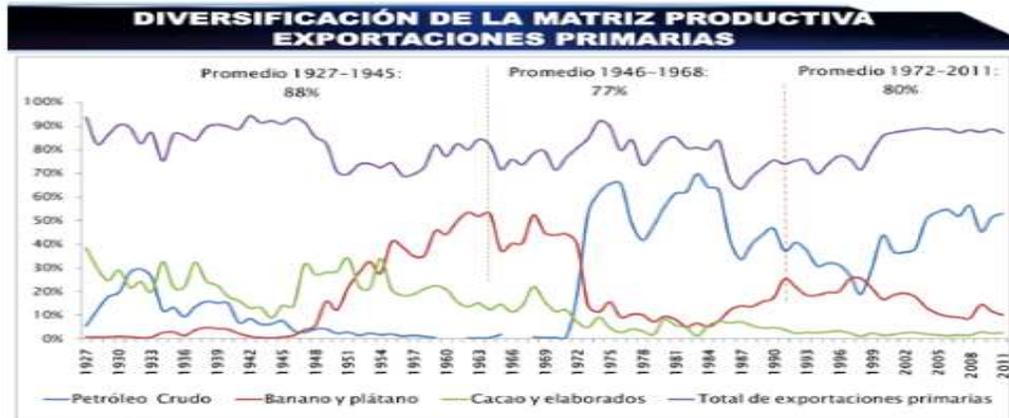
Fuente: Hernández Manolo (2014)

En el caso de Ecuador la matriz Productiva es explicada de la siguiente manera:

“La forma como se organiza la sociedad para producir determinados bienes y servicios no se limita únicamente a los procesos estrictamente técnicos o económicos, sino que también tiene que ver con todo el conjunto de interacciones entre los distintos actores sociales que utilizan los recursos que tienen a su disposición para llevar adelante las actividades productivas. A ese conjunto, que incluye los productos, los procesos productivos y las relaciones sociales resultantes de esos procesos, denominados matriz productiva.

Las distintas combinaciones de estos elementos generan un determinado patrón de especialización. Así por ejemplo, la economía ecuatoriana se ha caracterizado por la producción de bienes primarios para el mercado internacional, con poca o nula tecnificación y con altos niveles, de concentración de las ganancias, (SENPLADES, 2012)”.

Grafico N°22. Exportaciones primarias como porcentaje del total de las ventas externas



Fuente: MIPRO (2010)

En donde las exportaciones de nuestro País, siempre se han basado en materia prima, y mas no de productos terminados, como se lo detalla en el siguiente grafico.

Con la aplicación de la Matriz Productiva los objetivos que se espera llegar a realizar son los siguientes:

- Contar con nuevos esquemas de generación, distribución y redistribución de la riqueza.
- Reducir la vulnerabilidad de la economía ecuatoriana
- Eliminar las inequidades territoriales
- Incorporar a los actores que históricamente han sido excluidos del esquema de desarrollo de mercado

Con esto, lo que se busca es cambiar el patrón primario y extrativista o uno en donde se base a la producción con productos que cumplan estándares de calidad con mayor valor agregado y también en servicios pasados en la

economía del conocimiento y la biodiversidad.

Los ejes que involucran a las empresas de producción de consumo masivo, nos beneficia y nos involucra también, los mismo son detallados a continuación, (SENPLADES, 2012):

1. Diversificación productiva basada en el desarrollo de industrias estratégicas-refinería, astillero, petroquímica, metalurgia y siderúrgica y en el establecimiento de nuevas actividades productivas-maricultura, biocombustibles, productos forestales de madera que amplíen la oferta de productos ecuatorianos y reduzcan la dependencia del país
2. Agregación de valor en la producción existente mediante incorporación de tecnología y conocimiento en los actuales procesos productivos de biotecnología (bioquímica y biomedicina), servicios ambientales y energías renovables.
3. Sustitución selectiva de importaciones con bienes y servicios que ya producimos actualmente y que seríamos capaces de sustituir en el corto plazo: industria farmacéutica, tecnología (software, hardware y servicios informáticos) y metalmecánica.
4. Fomento a las exportaciones de productos nuevos, provenientes de actores nuevos particularmente de la economía popular y solidaria-, o que incluyan mayor valor agregado -alimentos frescos y procesados, confecciones y calzado, turismo-. Con el fomento a las exportaciones buscamos también diversificar y ampliar los destinos internacionales de nuestros productos.

Para la empresa que se encuentra estudio en esta investigación, la misma que tiene más de 70 años en el mercado con productos tradicionales, si se beneficiada por los ejes que la matriz productiva maneja, en especial con el control de la entrada de productos importados en lo que respecta a cosméticos, y también creando una oportunidad en la que se nos permita adquirir equipos de tecnología que ayuden a mejorar la cadena de producción, y se permita crear productos con un valor agregado que cumpla parámetros internacionales.

3.3 Situación Legal de la regulación de los Canales Distributivos

La regulación de los negocios en el Ecuador, es un tema importante para promover un comercio equitativo, en donde se desarrollen competencias de libre mercado con responsabilidad social.

Tanto para los canales de Distribución moderno o tradicionales, hay algunos leyes que deben cumplir, para su correcto desempeño dentro del territorio ecuatoriano.

Una de las leyes principales que se han creado para, es el Reglamento a la ley orgánica de regulación y control del poder de mercado, publicada en el 2012 (Ley Organica de Regulacion y Control del poder de mercado, 2011).

En donde se detalla el objeto de esta ley, el cual se lo detalla en el Artículo 1, en donde se menciona lo siguiente:

“El presente reglamento tiene por objeto establecer las disposiciones reglamentarias necesarias para la aplicación de la Ley Orgánica de Regulación y Control del Poder de Mercado, que en lo sucesivo se denominará la Ley, (Ley Organica de Regulacion y Control del poder de mercado, 2011)”.

Para el caso de un posible oligopolio de las grandes cadenas de

Supermercado que tiene el Ecuador, se encaja prácticamente el Artículo 8, en donde se detalla lo siguiente:

Presunción de práctica restrictiva.- Se presumirá que tienen por objeto impedir, restringir, falsear o distorsionar la competencia, que afectan negativamente a la eficiencia económica y al bienestar general, todo acuerdo, decisión o recomendación colectiva, o práctica concertada o conscientemente paralela, y en general cualquier acto o conducta realizados por dos o más operadores económicos, competidores, reales o potenciales, que directa o indirectamente, (Ley Organica de Regulacion y Control del poder de mercado, 2011):

1. Fijen de manera concertada o manipulen precios, tasas de interés, tarifas, descuentos, u otras condiciones comerciales o de transacción, o intercambien información con el mismo objeto o efecto.
2. Repartan, restrinjan, limiten, paralicen, establezcan obligaciones o controlen concertadamente la producción, distribución o comercialización de bienes o servicios.
3. Repartan de manera concertada clientes, proveedores o zonas geográficas.
4. También están sujetos a la presunción establecida en este artículo los actos u omisiones, acuerdos o prácticas concertadas y en general todas las conductas de proveedores u oferentes, cualquiera sea la forma que adopten, ya sea en la presentación de ofertas y posturas o buscando asegurar el resultado en beneficio propio o de otro proveedor u oferente, en una licitación, concursos, remates, ventas al martillo, subastas públicas u otros

establecidos en las normas que regulen la contratación pública, o en procesos de contratación privados abiertos al público.

Para los casos de prácticas entre competidores, reales o potenciales, distintas a las señaladas en este artículo, así como las prácticas entre no competidores, reales o potenciales, la Superintendencia de Control del Poder de Mercado analizará, caso por caso, si la conducta tiene por objeto o efecto, real o potencial, impedir, restringir falsear o distorsionar la competencia, afectar negativamente a la eficiencia económica o al bienestar general, (Nacional, Ley Organica de Regulacion y Control del poder de mercado, 2011).

En este articulo se menciona una entidad la cual es la Superintendencia de Control del Poder de Mercado, en la cual la misión de la misma consta en, controlar el correcto funcionamiento de los mercados, a través de la prevención de los abusos de poder de mercado y de todas aquellas practicas que vayan en perjuicio de los consumidores y los operadores económicos a fin de construir con la competitividad, la eficiencia y el bienestar en general de toda la sociedad.

Esta entidad, será la encargada de administrar, controlar y sancionar, los abusos que se den fuera de la ley, en temas de control de mercados.

En el caso del Canal Distributivo Tradicional, por sus componentes como son los Distribuidores, Mayoristas, Minoristas, tiendas de barrio, estan se limitan a leyes que expide el SRI, y también son sometidas a controles de las Intendencias públicas, entes que permiten tener un control aceptable a los componentes indicados.

3.4 Análisis de la Competitividad en Ecuador

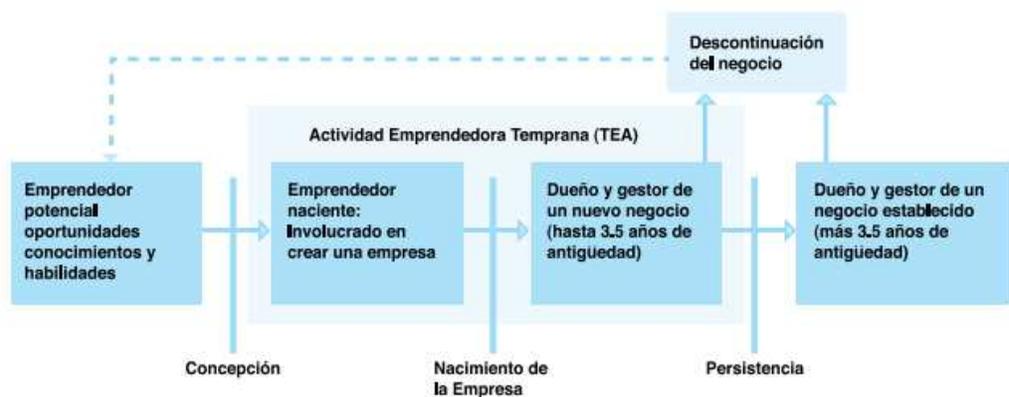
3.4.1 Informe GEM

Para este capítulo usaremos el informe del GEM (Global Entrepreneurship Monitor), (Juan Manuel Domínguez, 2011) elaborado por la ESPAE, en donde se considera al emprendimiento como un catalizador para el crecimiento económico y la competitividad nacional.

Y desarrolla tres objetivos principales:

- Medir las diferencias entre las actitudes, actividades y aspiraciones emprendedoras de la economía.
- Descubrir los factores que determinan la naturaleza y el nivel de la actividad emprendedora nacional de los países.
- Identificar las implicaciones en las formulaciones de políticas para la mejora del emprendimiento de la economía.

Grafico N°23. El proceso del emprendedor y las definiciones operativas del GEM



Fuente: Informe GEM (2010)

Los objetivos del GEM:

- Medir la participación individual de la creación de empresas
- Promover el emprendimiento como un proceso que comprende diferentes fases
- Intención de iniciar una empresa
- Comenzar un negocio
- Llevar adelante una nueva empresa o una ya establecida
- La interrupción de su actividad

Dentro del Nivel de desarrollo Económico y Desarrollo, este informe examina grupos de economías de niveles de desarrollo similar, con bases a la tipología del Foro Económico Mundial, el GEM clasifica a los 59 participantes del GEM como economías:

- Basadas en la eficiencia
- Basadas en los factores
- Basadas en la innovación

Grafico N°24. Características de los Grupos Económicos y factores claves para el desarrollo



Fuente: Informe GEM (2010)

Metodología aplicada en Ecuador

El GEM, la encuesta la realizó a 2077 individuos, cuyas edades

comprendían entre los 18 y 64 años, seleccionados a nivel nacional, mediante un muestreo probabilístico por estratos de acuerdo al área de residencia (urbana, rural) edad y sexo. Se tomaron como referencia los datos reportados en el Censo de Población y Vivienda (INEC, 2001).

Se detalla las características de la muestra nacional:

- El 49,4% de los individuos fueron hombres y el 50,6%, mujeres.
- El 22,6% tenían edades comprendidas entre 18 y 24 años, el 27,6% entre 25 y 34 años, el 22% entre 35 y 44 años, el 16,6% entre 45 y 54 años, y el 11,2% entre 55 y 64 años.
- En cuanto a la educación, el 16,7% poseía secundaria incompleta, el 26,8% nivel de secundaria completa, el 14,4% no había culminado la universidad, el 7,5% tenía grado universitario, y el 0,4% postgrado.
- El 37% poseía empleo, ya sea de tiempo parcial o completo, el 23,5% se dedicaba a tareas domésticas, el 25,5% estaba auto empleado, el 6,8% eran estudiantes y el 1,6% estaba desempleado o retirado.
- El 28,1% de los encuestados tenía un ingreso familiar anual inferior a US\$2.880, el 49,5% entre US\$2.880 y US\$7.200, y el 22,4% mayor a US\$7.200.
- El 66,6% de los entrevistados residía en área urbana, y el 33,4% en el área rural.

Con los detalles explicados y los parámetros detallados por el GEM, se desarrolla la información para la competitividad y emprendimiento en el Ecuador.

Potencial del emprendimiento en el Ecuador y la Región de Latinoamérica

El GEM, toma en consideración mide la actividad emprendedora a través de las percepciones, actitudes, actividad y aspiraciones de los individuos

adultos entre 18 y 64 años.

El índice TEA, que representa a la actividad emprendedora temprana de un país, esta compuesta por los emprendedores naciente, proporción de aquellos individuos que poseen aun negocio, y por los emprendedores nuevos, proporción de aquellos individuos que poseen un negocio de hasta 42 meses de vida. Es lo que toma este informe los dos segmentos a los que se le denomináramos como emprendedores.

El Informe del GEM, además indica que tomando en consideración,

“que la aparente recuperación de los efectos de la crisis global, la actividad emprendedora también indico su reactivación; la TEA para Ecuador en el 2010 fue de 21,3%, mostrando un incremento con respecto a la TEA 2009 (15,8%).

En donde la muestra detalla más características, las cuales las enunciamos a continuación:

- El 72% de los emprendedores manifestó haber creado el negocio atendiendo una oportunidad de mercado.
- Un 28% manifestó que lo hizo por necesidad.

Este informe aporta una interesante premisa, que muestra la evolución de los emprendedores, la cual nos indica:

“En el 2010 se redujo la proporción de emprendedores por necesidad e incremento la de emprendedores por oportunidad recuperando los niveles del 2008. En el periodo de estudio se observo una reducción de desempleo del subempleo, y un incremento de la población económicamente activa en el sector formal. Estos cambios se podrían explicar en parte la composición de las TEA 2010 y las variaciones con respecto al año anterior”.

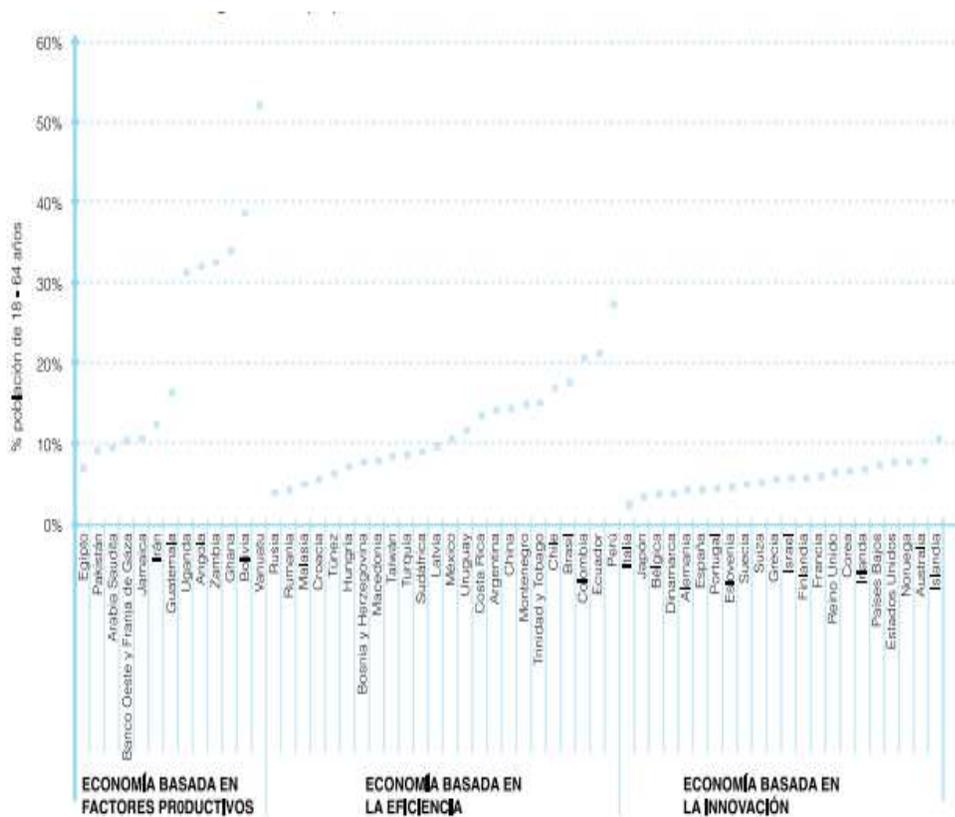
Los países que se vieron afectados también por este crecimiento, dentro de

la región son los siguientes:

- Peru
- Brasil
- Chile
- Argentina (se mantuvo)
- Colombia y Uruguay (Se redujo)
- Bolivia (no quiso participar en el 2009)

La grafica No. 14 muestra los índices de TEA, obtenidos de los 59 países participantes en 2010.

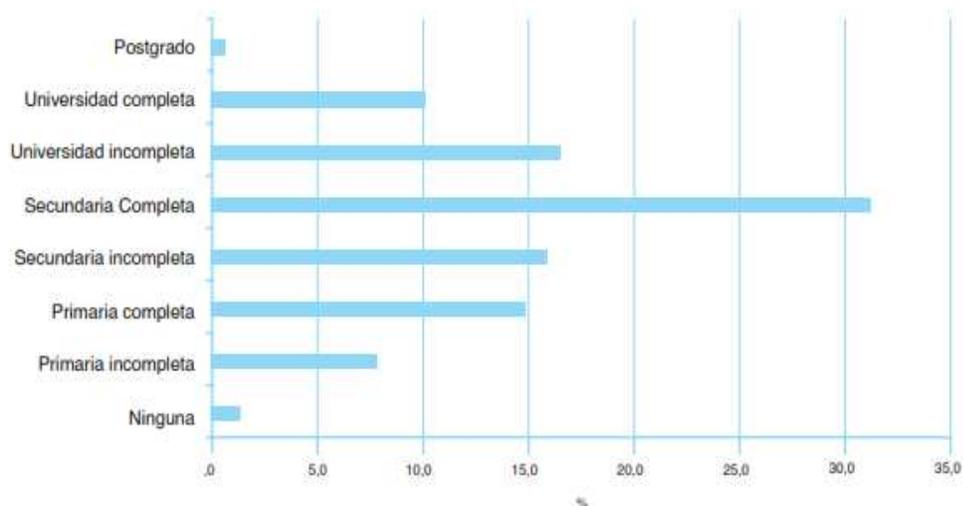
Grafico N°25. Índice de la actividad emprendedora Temprana TEA 2010 por país



Fuente Informe: GEM (2010)

Este informe nos muestra en la región el promedio de emprendedores , en donde con título universitario fue del 22%; sin incluir Bolivia donde llego al 49% , excediendo ampliamente a los demás países; mientras que más del 60% de los emprendedores poseía niveles educativos comprendidos entre educación primaria incompleta, completa, secundaria incompleta y grado de bachiller, sólo el 10% contaba con título universitario; la participación de educación de postgrado fue despreciable, (Global Entrepreneurship Monitor, 2011), tal cual lo describe el Grafico No. 26

Grafico N°26. Nivel de educación de los emprendedo res TEA 2010



Fuente: Informe GEM

El 2009 mostró ser un año crítico para la actividad emprendedora en la mayoría de los países. Independientemente de su estado de desarrollo económico, se redujo la proporción de emprendedores nacientes y crecieron los emprendimientos por necesidad; en *Ecuador la TEA fue de 15,8%*. En el 2010 en cambio, se observa una mejora en este índice, con una TEA de

21,3% compuesta por:

- 10,4% de emprendedores nacientes
- 10,9% de emprendedores nuevo

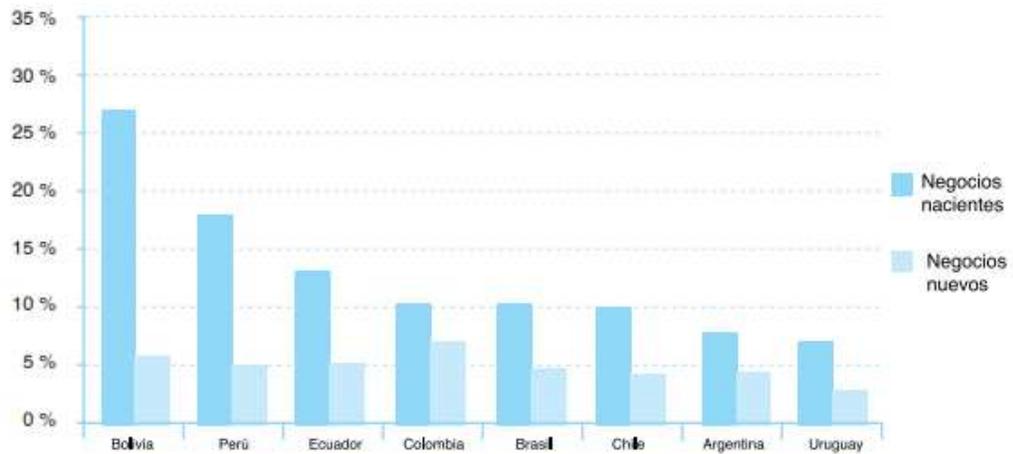
Estas proporciones superiores a la encontradas en el 2009, lo que refleja una sociedad más activa en el inicio de nuevos negocios. La proporción de negocios establecidos, 14,7%, se redujo en 1,4% con respecto al año anterior.

Mientras que, aclara este informe que dentro de la región se hace una marcada diferenciación entre el 2009 y el 2010 en donde nos detalla lo siguiente:

“En la región se observa un incremento de los emprendedores nacientes con respecto al 2009 en Argentina, Perú y Chile; Brasil y Uruguay prácticamente mantienen la misma proporción. Con respecto a los negocios nuevos, se observa un incremento con respecto al 2009 en Colombia y Brasil; en Argentina se observa una reducción en Brasil se mantiene el nivel de estos negocios’.

Esto se puede apreciar de mejor manera en el Grafico No. 16, en donde se destaca el crecimiento comparativo de los Negocios nacientes y los negocios nuevos, (Global Entrepreneurship Monitor, 2011)”.

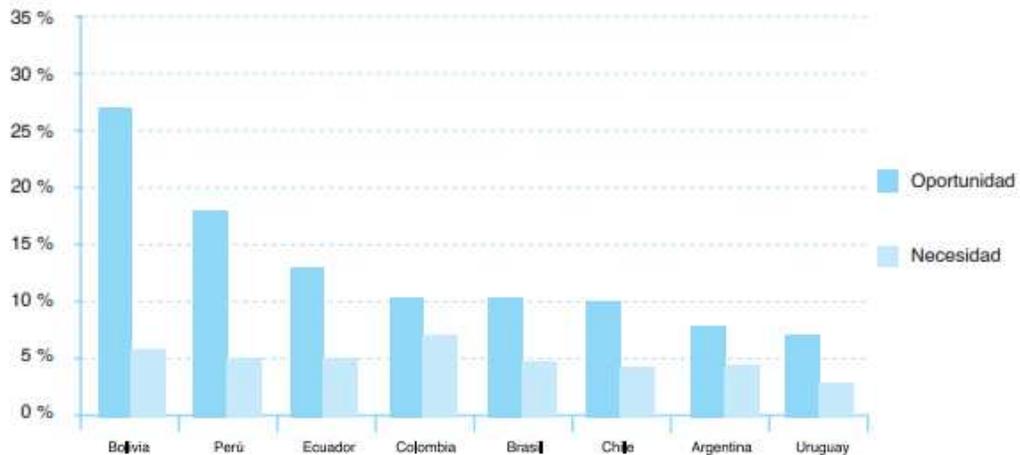
Grafico N°27. América del Sur: etapa de desarrollo del negocio - TEA 2010-



Fuente: Informe GEM

También nos indica que el desarrollo de los negocios de emprendedores ya no solo se basan en suplir necesidades, muchas de ellas derivadas al subempleo, sino que, la tendencia ahora es de suplir necesidades que el mercado pide, según nos detalla este informe este fenómeno se lo puede apreciar en toda la región; donde Bolivia, Perú y Ecuador mostraron mayores proporciones de emprendedores en esta condición, mientras que Colombia lo hizo contrario a la tendencia, resalta la necesidad. En el Grafico No. 17 lo podemos apreciar de una mejor manera.

Grafico N°28. América del Sur: Motivación de la proporción de la población incluida en el – TEA 2010



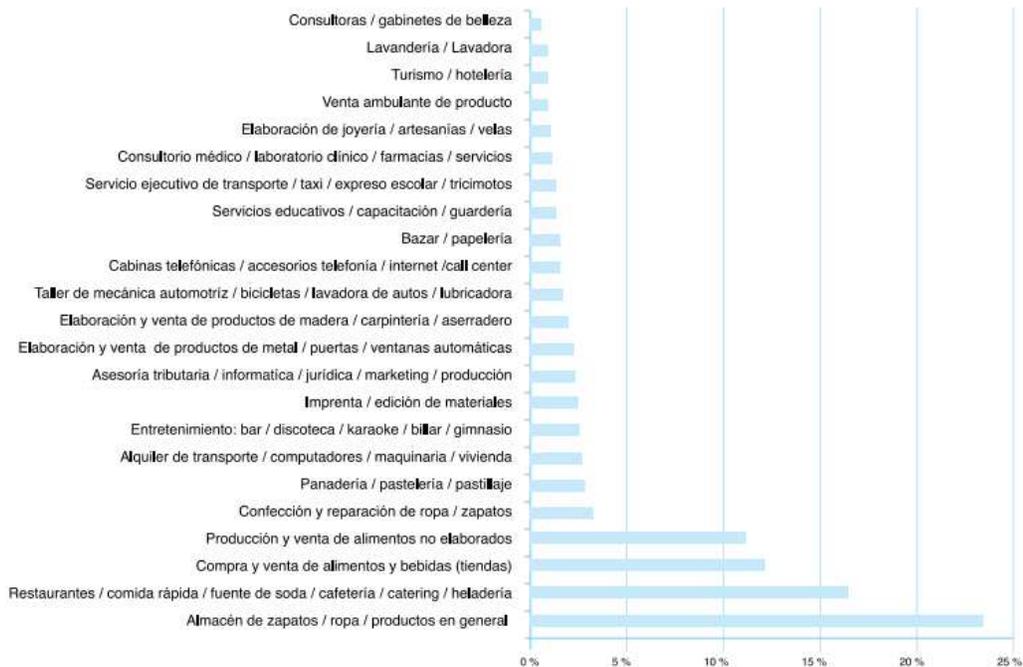
Fuente: Informe GEM (2010)

Los sectores económicos se activaron en gran manera, y con ella trajo consigo la pluralización de los negocios nuevos y nacientes, como se nos detalla de este informe el grafico No. 29, en donde se detallan en el informe del GEM lo siguiente:

Que el 62% de los emprendimientos, (Global Entrepreneurship Monitor, 2011), nacientes estuvo distribuido en negocios tales como:

- a) Almacén de zapatos, ropa y productos en general
- b) Restaurantes, cafeterías y fuentes de soda
- c) Compra y venta de alimentos y bebidas (tiendas)
- d) Producción y venta de productos agrícolas y animales

Grafico N°29. Empresas nacientes: Sector de Negocio de los emprendedores – TEA 2010



Fuente: Informe GEM (2010)

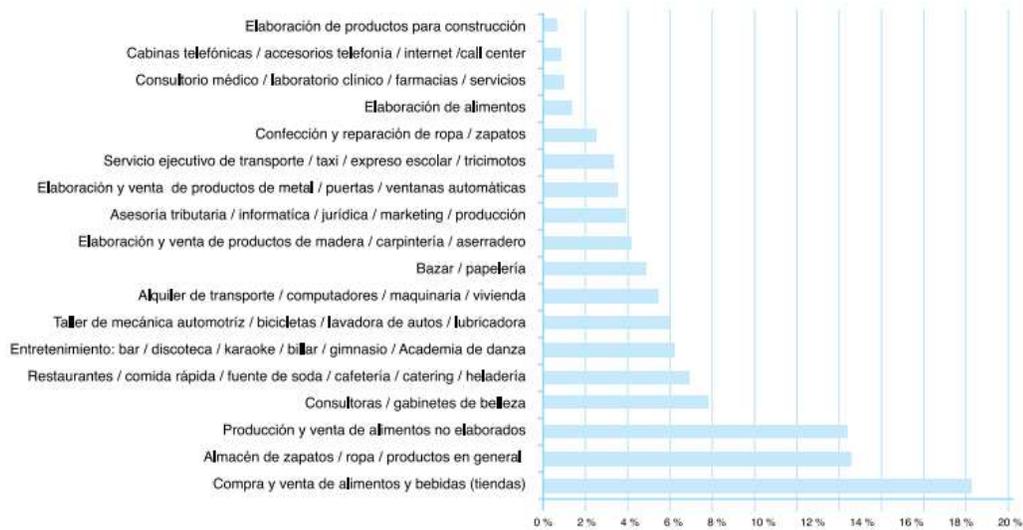
Mientras que en el caso de los emprendimientos nuevos, el informe nos indica que los negocios están distribuidos de la siguiente manera, (Global Entrepreneurship Monitor, 2011):

- a) Compra y venta de alimentos y bebidas (tiendas)
- b) Almacén de Zapatos, ropa y productos en general
- c) Producción y venta de productos agrícolas y animales
- d) Consultoras y gabinetes de belleza

Del 2009 al 2010 no se registraron diferencias, pero si en el sector de los restaurantes que disminuyo del 12% al 6%.

Esta información la podemos ver más detallada en el Grafico No. 19, donde se detalla la participación de los negocios de emprendimiento nuevos.

Grafico N°30. Empresas nacientes: Sector de Negocio de los emprendedores nuevos – TEA 2010.



Fuente: Informe GEM (2010)

El emprendimiento es uno de los sectores que aporta a la Población económicamente activa y fortalece nuestro sistema económico, eliminando el desempleo, y también provee empleo, por lo que juega un papel muy importante.

Por eso es tomado muy en cuenta, para el análisis que los Canales que estamos estudiando en temas de distribución, puesto que esta aportación nos indica que tanto los emprendimientos nuevos o nacientes, tienen una tendencia a enfocarse más a los negocios de compra y venta de alimentos y bebidas, las cuales son las tradicionales tiendas de barrio.

Pero según este informe, la capacitación será la clave para que estos negocios no tengan en un futuro que cerrar, juega un papel muy importante la intervención del estado creando programas, créditos financieros y el

fortalecimiento de este segmento de la economía.

Este fortalecimiento del emprendimiento ya tiene un hito ya desarrollado, en leyes como la del Buen Vivir y en el Código de la Producción (2010), en donde el Libro I, título III, De la Generación de un sistema integral de innovación, capacitación técnica y emprendimiento. (Nacional, Código de la Producción, 2010), se desarrolla 2 artículos, en donde pone a disposición toda la infraestructura pública y privada para que generen competencias emprendedora, además, del financiamiento para la ejecución de los negocios.

3.4.2 Ecuador Competitivo

En la publicación de (Deloitte, 2014), Ecuador Competitivo, nos hace una investigación referencial, de acuerdo al informe emitido por la WEF (World Economic Forum), en donde toma como referencia ICG (Índice de Competitividad Global), la cual toma una muestra de 148 economías, en donde en términos generales, Ecuador mejoró su posición 15 puestos comparados con el año anterior.

Esta información fue contrastada con una encuesta a empresarios en donde indicaron lo siguiente:

- 60% de los encuestados, indican que si ha mejorado el país su nivel de competitividad
- El año pasado solo el 40% creían que se había dado esta premisa.

Según este reporte de la WEF, los indicadores que obtuvieron mejoras importantes son las siguientes:

- Desarrollo de Infraestructura, 79 (subió 11 puntos)
- Calidad en el sistema de educativo 62, (subió 31 puestos)

- Innovación 58, (Subió 38 puntos)
- Disponibilidad de capital de riesgo 34 (antes puesto 68)
- Financiamiento a través del mercado local de acciones 54 (antes puesto 75)
- Matriculación primaria 26, (antes puesto 39)
- Calidad de la educación primaria 74, (antes 101)
- Disponibilidad de servicios de investigación 86, (antes 105)
- Actividades de capacitación al personal 61, (antes 90)

La apreciación que se tiene de estos indicadores que publica el WEF, es positiva, puesto que se ven los cambios, como por ejemplo en el caso del financiamiento, ya que el estado ha priorizado la inversión a PYMES, la renovación y cambio del sistema educativo que ha tenido influencia desde el 2006. Los entrevistados, según nos explica DELOITTE, los entrevistados ven de manera positiva todos estos cambios, y coinciden con este informe.

CAPITULO 4

ANALISIS DE LA COMPANIA

4.1 Análisis de las 5 fuerzas en la Compañía

4.1.1 Amenaza de entrada de nuevos competidores

Tomando como referencia la publicación del Libro, Ser Competitivo Nuevas aportaciones y conclusiones, (Porter, 2003), Para la Cía., en análisis, la amenaza de nuevos consumidores, no se ve la ve como tal, en especial para los productos que se maneja en el mercado ecuatoriano.

Debido a que El acceso a los canales de Distribución, ya están delimitados por productos tanto para los canales minoristas o mayoristas, donde el cliente final, prefiere los productos, que han generado tradición y precios accesibles.

Adicional, a esto, Las políticas de Gobierno, han ayudado a fortalecer, la producción nacional, tales como la Ley Antimonopolios, El cambio de la matriz productiva, en donde se hace énfasis, en la entrada de productos de exportación.

Nuestro productos, mantienes una Diferenciación de Producto, ya que los mismos son tradicionales en el mercado, con más de 70 años en el mercado, tales, como la marca de TALCO RICO, y los GELES ANTIBACTERIALES SANI.

4.1.2 El poder de proveedores y compradores

En este caso, nuestras materias primas se las consigue en mercados externos, y los mismos cumplen con la capacidad de producción que la Industria, en nuestro portafolio de productos tiene en el mercados, se la puede obtener en cualquier parte del mundo, por lo tanto El Poder de los Proveedores, no lo analizamos como una amenaza, solo se presentarían

inconvenientes por temas logísticos, mas no de abastecimiento.

Lo que si vemos en donde se estaría concentrando el Poder, y lo vemos como una amenaza es en El Poder de los Compradores, puesto que según la explicación de Compradores Poderosos, según , M. e.Porter, en su libro Ser Competitivo, detalla las siguientes características:

- Hace Compras en grandes volúmenes
- Siempre se puede comprar a proveedores alternativos
- Beneficios son Bajos, reducen los costes de compra
- Plantean una amenaza seria de integración hacia atrás

Para la Cía., hacemos énfasis en, “beneficios son bajos, reducen los costes de compra “, ya que por la estructura comercial que manejan, ellos deciden con que descuento se debe entrar a sus negocios; pero al “plantear una amenaza seria de integración hacia atrás”, se convierte en algo más serio, debido a que a la información que generan este tipo de Compradores, pueden evaluar estrategias de desarrollo de “Marcas Propias”, con precios competitivos y manejo de espacios dentro del canal al que ellos pertenecen.

4.1.3 Los productos sustitutivos

Para nuestros productos, no vemos que se abriera en un corto plazo, la apertura de productos sustitutos, ya que por la naturaleza genérica de los productos, lo que se da, es una diversificación de productos, para toda la industria, tanto para TALCOS, como para los GELES ANTIBACTERIALES, adicional a esto, nos acompaña una fuerte presencia de Marca en los consumidores.

4.1.4 La lucha por una posición en el Mercado

Para nuestro portafolio, la pugna por una posición en el mercado, se ha reducido a la competencia local, ya que la mayoría de productos importados, han sido controlados por las Leyes actuales, por lo que vemos una Oportunidad de poder alcanzar a los consumidores que adquirirían los productos importados.

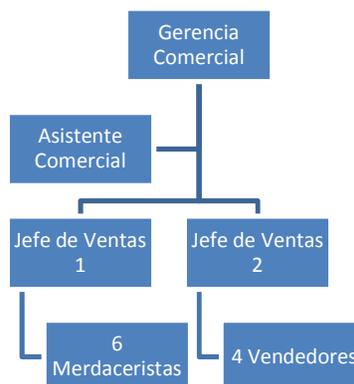
4.2 Diagnostico de la situación actual de la Cía. En el sector (Los Ríos, El Oro, Azuay)

Drocaras es una empresa con más de 70 años en el mercado ecuatoriano siendo pionera en el desarrollo de productos de aseo personal y limpieza del hogar.

Creador de marcas líderes como: Klin, Mentol Chino, Kurador, Nodor, Menticol, entre otros, pertenecientes el día de hoy a terceros.

El Organigrama Comercial de la compañía, esta está distribuido de la siguiente manera; tal como se lo describe en el Grafico No.31.

Grafico N°31. Organigrama Departamento Comercial



Fuente: Hernández Manolo (2014)

En donde el Jefe de Ventas 1, maneja el canal Moderno, y El Jefe de Ventas 2 maneja, el Canal Tradicional, o Distribución a nivel Nacional, contando con un equipo de trabajo de 6 mercaderistas y 4 vendedores respectivamente, los cuales dan cobertura nacional.

En la actualidad Drocaras cuenta con la siguiente gama de productos a su vez sub divide en las siguientes familias 1 .

- TALCOS
- TALCOS MICOTICOS
- GELES ANTIBACTERIALES
- JABON ANTIBACTERIAL
- ALCOHOL
- ROSAFLOR
- ESCENCIAS
- COSMETICOS

La comercialización de productos de Consumo masivo dentro de la Cia, se la divide en los canales explicados ya en el transcurso de esta investigación los cuales son los siguientes:

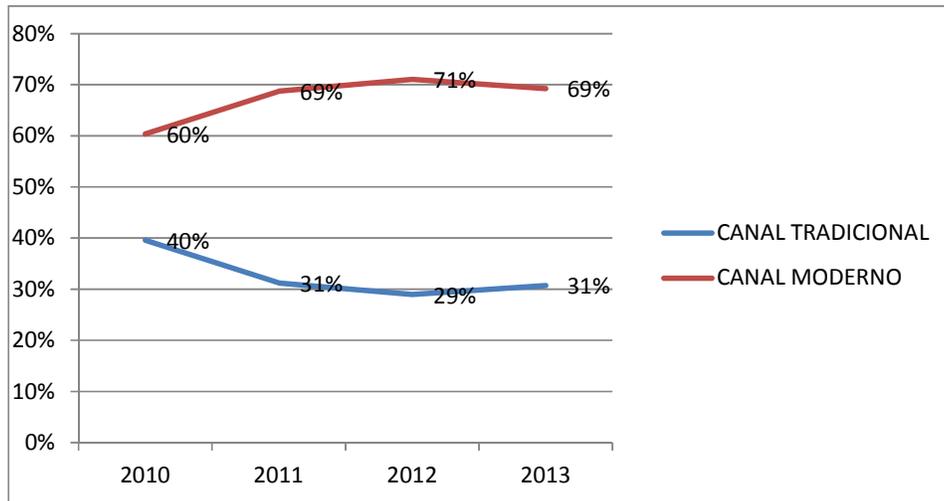
- Canal Tradicional
- Canal Moderno

En donde la evolución de las ventas de estos dos canales, tomando en consideración las ventas tomadas desde el 2009 al 2013, y podemos notar la gran diferencia que tienen ambos canales.

Como se explica en la tabla No.5, notamos que la participación del canal moderno tiene un mayor peso en todos los periodos en análisis,

prácticamente más del 50%, del total del presupuesto de la empresa, está ligada y comprometida a este canal.

Grafico N°32. Tendencia de Ventas Drocaras



Fuente: Drocara (2014)

Tabla No. 4: % ve Ventas de 4 periodos:

CANAL DISTRIBUTIVO	2010	2011	2012	2013
CANAL TRADICIONAL	40%	31%	29%	31%
CANAL MODERNO	60%	69%	71%	69%
TOTAL	100%	100%	100%	100%

Fuente: Drocara (2014)

Puesto que la estructura que se ha venido manejando, tanto en Distribución como en el Canal Moderno, está ligada también al peso que tiene en el presupuesto, se lo puede observar en e Grafico No.21, ya que el mayor porcentaje se encuentra destinado este canal.

A continuación se explica de manera breve como es el Funcionamiento del canal Tradicional.

Grafico N°33. Diagrama Canal Tradicional



Fuente: Hernández Manolo

Como ya ha explicado en esta investigación el canal tradicional, tiene como principal componente las tiendas de barrio, los minoristas y los mayoristas, en donde la Compañía, utiliza a los Distribuidores para poder tener cobertura a estos componentes de esta canal.

El procedimiento operativo para atender a los distintos distribuidores que tenemos a nivel nacional se lo describe de la siguiente manera:

- El Distribuidor envía el pedido vía e-mail o mediante su sistema, de los productos que necesitan para su distribución.
- El pedido es analizado por Gerencia Comercial, para su respectiva aprobación, facturación y despacho.
- Producción y Bodega, analizan el pedido, para su despacho
- Se coordina con el courier la entrega del pedido en las bodegas del Distribuidor.

Después del despacho de la mercadería hacia los distribuidores, viene el desarrollo comercial, en donde el equipo comercial, ubica estratégicamente a elementos (vendedores Junior), para que trabaje con la fuerza de ventas

de cada Distribuidor, desarrollando esquemas de recompensas, como incentivos para que los productos de la compañía puedan tener un acelerado desempeño de rotación.

Esto se lo realiza debido a que las Distribuidoras trabajan en promedio con más de 20 empresas, y por lo regular, los vendedores se dedican a trabajar con los productos que tienen una mejor evacuación, productos como: aceite, atún, arroz, leche, papeles higiénicos.

Durante el año 2013 Drocaras ocupó en 1er lugar en su familia Talco Rico, como se muestra en el gráfico adjunto, mismo que representó para la empresa ventas por \$ 679.869,59. Adicionalmente se indica las ventas por cada uno de los productos.

Tabla No.5: Ventas por Familia 2013

Familia	2013	%
TALCO RICO	\$ 673.869,59	38%
SANI	\$ 624.971,41	35%
TALCO MICOZ	\$ 166.629,64	9%
DROCARAS ALCOHOL	\$ 140.429,81	8%
FLAVOR ESPECIALES	\$ 73.414,59	4%
SANI ALCOHOL	\$ 64.872,88	4%
ROSAFLOR GEL	\$ 8.568,42	0%
SANI JABON LIQUIDO	\$ 7.709,83	0%
FLAVOR EXTRACTOS	\$ 5.288,78	0%
DROCARAS VASELINA	\$ 505,98	0%
ROSAFLOR LIQUIDA	\$ 160,20	0%
Total general	\$ 1.766.421,13	100%

Fuente: Drocaras (2014)

La proporción de colocación de los productos en el canal tradicional para el 2013, según la tabla No.6, en donde la participación de este canal en especial fue del 39%.

En cuanto a los Distribuidores a nivel nacional, la compañía cuenta con los siguientes distribuidores distribuidos a nivel nacional de la siguiente manera como se muestra en la siguiente tabla No. 7.

Tabla No.6: Distribución de Distribuidores por provincia

Provincias	# Distribuidores
Azuay	6
El Oro	9
Esmeraldas	1
Guayas	17
Imbabura	2
Loja	6
Los Ríos	6
Manabí	13
Pichincha	6
Sto. Domingo de Los T Sachilas	6
Tungurahua	2

Fuente: Drocaras (2014)

Cabe recalcar que los Distribuidores con los que trabaja la compañía, tienen parámetros en donde nos aseguramos que nuestro portafolio tenga una repercusión atractiva tanto para los propietarios como los vendedores. Como por ejemplo:

- Se busca trabajar con distribuidores que no tengan líneas fuertes, para que de esta manera, los vendedores puedan diversificar sus portafolios y de esta manera reforzar nuestros productos.
- Se prefiere que la fuerza de ventas que tengan los distribuidores, trabajen mínimo con 5 vendedores.
- La ruta de trabajo que tengan no solo sean en la ciudad en donde tienen su operatividad, sino que también trabajen en cantones y pueblos cercanos, para que la cobertura sea más efectiva.

Estos trabajadores, que la compañía busca como perfil para poder trabajar y

crear condiciones comerciales presentan ciertas desventajas, las mismas que a corto o largo plazo nos pueden complicar el desenvolvimiento de la rotación y colocación de nuestros productos, dentro de las desventajas podemos indicar las siguientes:

- No poseen sistemas informáticos que le indiquen información importante como, los días de inventario de la mercadería, productos por provincia, usan sistemas empíricos manuales, el cual les toma más tiempo en una toma de decisiones.
- La rotación de personal, en el caso de los vendedores, es un problema, ya que demanda de más tiempo en capacitar y que la nueva fuerza de ventas comience a vender nuestro portafolio de productos.
- El manejo empírico es uno de los determinantes que hacen que estos negocios cierren o entren a recesiones, en la cual, toman medidas como solo trabajar con líneas de mayor rotación y de fácil captación de ventas.

Para el caso de estudio de hemos escogido tres provincias en análisis, el cual se presentara, cual ha sido su evolución en ventas y cuál ha sido la participación que ha tenido, como se lo presenta en la siguiente tabla No. 8:

Según la tabla No.8 Se puede explica, que la mayor concentración del peso en lo que a ventas respecta, las provincias de Pichincha y Guayas, tienen el mayor peso, presentado una caída en los años 2010, 2011, 2012, y presentando una mejoría en el 2013, con un 55% en ambas provincias.

En el caso de las Provincias en análisis como son:

- Azuay
- Los Ríos
- El Oro

Tabla No.7: Participación por periodos de ventas por provincia

Provincia	2009	2010	2011	2012	2013
Pichincha	38%	22%	29%	25%	32%
Guayas	22%	23%	19%	22%	23%
Azuay	11%	17%	16%	16%	18%
Loja	6%	9%	8%	6%	6%
Sto. Domingo de Los TSachilas	8%	10%	7%	9%	6%
Los Ríos	4%	5%	7%	7%	5%
El Oro	4%	8%	7%	7%	5%
Manabí	1%	3%	3%	3%	4%
Tungurahua	3%	1%	2%	2%	1%
Imbabura	1%	1%	1%	1%	1%
Esmeraldas	0%	1%	1%	1%	0%
Cañar	0%	0%	0%	0%	0%
Chimborazo	0%	0%	0%	0%	0%
Fuera del País	2%	0%	0%	0%	0%
Galápagos	0%	0%	0%	0%	0%
Orellana	0%	0%	1%	1%	0%
Santa Elena	0%	1%	0%	0%	0%
Total general	100%	100%	100%	100%	100%

Fuente: Drocaras (2014)

El porcentaje de participación es bajo, Azuay cuenta con un promedio del 16% de participación, Los Ríos cuenta con un 6% de participación, mientras que El Oro cuenta también con un promedio del 6% de participación pero con tendencia de crecimiento.

4.2.1 Análisis de Ventas de Autoservicios vs. Distribución en el sector.

Para este análisis, presentamos a continuación en la siguiente tabla, en donde mostramos cual ha sido la evolución y la gran diferencia abismal que muestran los ambos segmentos:

Tabla No.8: Autoservicios vs. Distribución cuatro periodos

Provincia	2010	2011	2012	2013
Autoservicios	69%	66%	70%	70%
Guayas	11%	10%	10%	10%
Pichincha	6%	9%	7%	9%
Azuay	6%	6%	5%	5%
Loja	3%	3%	2%	2%
Los Ríos	2%	2%	2%	1%
El Oro	3%	2%	2%	1%
Manabí	1%	1%	1%	1%
Imbabura	0%	0%	0%	0%
Esmeraldas	0%	0%	0%	0%
Chimborazo	0%	0%	0%	0%
Orellana	0%	0%	0%	0%
Total general	100%	100%	100%	100%

Fuente: Drocaras (2014)

Como se muestra en la tabla No 9. Se puede observar que el canal autoservicio maneja el mayor peso de participación en ventas de lo que va desde el 2010 al 2013, presentando una tendencia a la alza, en los periodos 2011 y 2012, y manteniéndose las ventas para el 2013.

Esto quiere decir que de las 11 provincias en donde la compañía ha tenido impacto comercial, su participación es de menos del 30%, y esto comprende solo al Canal Distributivo Tradicional de la compañía.

Entrando en detalle de cómo es la evolución de las ventas, en las provincias en análisis, se detalla a continuación la siguiente información:

Tabla No.9: Participación de ventas por familia –Azúay

AZUAY				
Familia	2010	2011	2012	2013
FLAVOR ESPECIALES	33%	32%	29%	27%
FLAVOR CORRIENTES	21%	21%	21%	21%
SANI	2%	11%	14%	16%
RICO TALCO	23%	20%	16%	14%
DROCARAS ALCOHOL	4%	5%	8%	10%
RICO SPRAY	0%	0%	2%	4%
MICOZ TALCO	3%	3%	3%	3%
RICO TALCO SET	0%	1%	1%	1%
ROSAFLOR GEL	3%	2%	2%	1%
DROCARAS VASELINA	1%	1%	2%	1%
SANI ALCOHOL	0%	0%	1%	1%
ROSAFLOR LIQUIDA	1%	0%	0%	0%
SANI JABON LIQUIDO	0%	1%	1%	0%
GERMENEX DESINF.	6%	3%	1%	0%
FLAVOR EXTRACTOS	0%	0%	0%	0%
GERMENEX MULTIUSOS	1%	0%	0%	0%
ROSAFLOR SOLIDA	0%	0%	0%	0%
	100%	100%	100%	100%

- Fuente: Drocaras (2014)

La provincia del Azúay según lo muestra la Tabla No.10 nos podemos dar cuenta, que la mayor concentración del peso esta en FLAVORES tanto CORRIENTES como ESPECIALES, y esto es una constante en los 4 años en análisis, se ha remarcado las principales familias que vamos a analizar, SANI y TALCOS, ya que estas familias son de mayor importancia para tener una saludable distribución de pesos, las estrategias que se desarrollen deben ser dirigidas a fortalecer las mismas, sin perder a la familia más fuerte en esta provincia, en el caso del TALCO, presenta márgenes de ventas descendentes, y SANI, tiene una tendencia a la alza pero no es lo que se espera es esta categoría de productos.

Tabla No.10: Participación de ventas por familia –El Oro-

EL ORO				
Familia	2010	2011	2012	2013
FLAVOR ESPECIALES	22%	28%	24%	26%
DROCARAS ALCOHOL	7%	8%	14%	18%
RICO TALCO	16%	16%	21%	15%
ROSAFLOR LIQUIDA	24%	17%	12%	13%
MICOZ TALCO	8%	9%	7%	8%
ROSAFLOR SOLIDA	5%	4%	2%	6%
ROSAFLOR GEL	12%	11%	5%	5%
RICO SPRAY	0%	0%	4%	4%
SANI	-2%	1%	2%	2%
FLAVOR EXTRACTOS	1%	1%	0%	1%
FLAVOR CORRIENTES	0%	1%	2%	1%
RICO TALCO SET	0%	2%	2%	0%
GERMENEX DESINF.	5%	4%	5%	0%
DROCARAS VASELINA	0%	0%	1%	0%
GERMENEX MULTIUSOS	0%	0%	0%	0%
SANI ALCOHOL	0%	0%	0%	0%
SANI JABON LIQUIDO	0%	0%	0%	0%
	100%	100%	100%	100%

Fuente: Drocaras (2014)

Para el caso de la Provincia de El Oro (tabla No.11), observamos el mismo comportamiento, en donde las familias que mayor participación tienen en las ventas, son las familias de FLAVORES, las mismas que oscilan entre un 29% a un 44%, pero los principales productos para la compañía, que son la familia de los TALCOS y SANI, presentan con una participación no satisfactoria, los primeros, presentan una leve tendencia ascendente, mientras que para SANI, la participación el peso oscila en el 2%.

Para el caso de la provincia de Los Ríos lo podemos visualizar en la tabla No. 12, tiene similares características presupuestarias, ya que comparten el mismo peso, y observamos que la familia de las ESCENCIAS, son las que

tienen mayor peso, y dentro de las principales familias, tenemos que el TALCO, tiene una tendencia descendente no presenta, crecimiento alguno, y en lo que a SANI respecta,

Tabla No.11: Participación de ventas por familia –Los Ríos-

LOS RIOS				
Familia	2010	2011	2012	2013
FLAVOR ESPECIALES	30%	38%	45%	36%
FLAVOR EXTRACTOS	25%	22%	10%	26%
DROCARAS ALCOHOL	10%	11%	11%	13%
RICO TALCO	10%	9%	8%	8%
MICOZ TALCO	2%	4%	4%	5%
FLAVOR CORRIENTES	1%	5%	5%	4%
ROSAFLOR GEL	17%	9%	8%	3%
RICO SPRAY	0%	0%	2%	2%
SANI	0%	0%	1%	1%
SANI ALCOHOL	1%	0%	1%	1%
GERMENEX DESINF.	2%	2%	4%	1%
RICO TALCO SET	0%	0%	0%	1%
ROSAFLOR SOLIDA	1%	0%	1%	0%
ROSAFLOR LIQUIDA	2%	0%	0%	0%
DROCARAS VASELINA	1%	0%	1%	0%
GERMENEX MULTIUSOS	0%	0%	0%	0%
SANI JABON LIQUIDO	0%	0%	0%	0%
	100%	100%	100%	100%

Fuente: Drocaras (2014)

la participación es del 1%, y tenemos ventas registradas en los periodos 2010 y 2011, de que no se ha desarrollado comercialmente el producto, esta información es el trabajo que coordinadamente se lo realiza con los Distribuidores en las distintas provincias, en donde a la compañía tiene presencia de marca solo por la familia de las escencias, pero, este producto no tiene cualidades de rentabilidad apropiadas para toda la inversión que se

hace en la provincia.

Los Distribuidores la que se puede visualizar la tabla No. 13, con los que ha venido desarrollando la cobertura de nuestros productos, se los detalla por numero, en cada una de las provincias que estamos en análisis.

Tabla No.12: Distribución de vendedores-

Provincias	# Distribuidores
Azuay	6
El Oro	9
Los Ríos	6

Fuente: Drocaras (@014)

4.2.2 Margen de rentabilidad en el portafolio

Por temas de esta investigación, el margen de rentabilidad lo detallaremos mediante grupo o familias, que componen todo el portafolio de la compañía, y en donde tomaremos las familias más importantes para el desarrollo de este trabajo.

Tabla No. 13: Márgenes de rentabilidad

Familia	% RENTABILIDAD
TALCOS	28%
TALCOS SPRAY	26%
SANI	29%
FLAVOR	13,50%
ANTISEPTICOS	11%
ROSAFLOR	9,80%
SANI JABON LIQUIDO	21%

: Fuente: Drocaras (2014)

Para la compañía, es de suma importancia que la mayor parte del

presupuesto se encuentre desarrollado con los principales productos que tienen alto margen de rentabilidad, entre ellos tenemos las siguientes familias:

- FAMILIA TALCO RICO
- FAMILIA RICO SPRAY
- FAMILIA GELES ANTIBACTERIALES SANI
- JABONES LIQUIDOS SANI

Los productos que componen cada una de estas familias, son los que mayor participación presupuestaria tienen, y son los que más inversión se realiza en temas de inversión.

4.2.3 Políticas Comerciales

La compañía se maneja con políticas comerciales básicas, las cuales se las puede enmarcar en la siguiente estructura:

Condiciones Comerciales:

- Los descuentos, que son negociados con los clientes, son pactados según la capacidad de la fuerza de venta, el nivel de cobertura, y se lo otorga a partir del P.V.P.
- En temas de crédito la compañía, otorga máximo 45 días, previo un análisis, y evaluación; esta evaluación la hace el Departamento Financiero, según los proveedores con los que trabaja, la documentación que se solicita es la siguiente:
 - Copia de RUC
 - Copia de Cedula de Representante legal / cónyuge
 - Acta de constitución de la empresa
 - Llenar Solicitud de crédito
 - 3 Copias de facturas de proveedores que tengan el mismo

periodo de crédito

- Rebate; es un porcentaje de las ventas que se pacta, mediante estrategias de ventas, las mismas pueden ser otorgadas, trimestral, semestral, anual, cumpliendo ciertos parámetros de cumplimiento. Este % se lo cancela normalmente por medio de Notas de Créditos.
- Descuentos Adicionales; Son descuentos que se otorgan adicionales a los ya pactados, los mismos pueden ser otorgados directamente, o por medio de productos, normalmente se los otorga cuando hay promociones o alguna campana publicitaria que estemos desarrollando, dictamos algunos ejemplos:
 - 12+1
 - 12+2
 - 12+3
- Push Money; son incentivos que la compañía hace a la fuerza de venta del Distribuidor o directamente al propietario, se lo puede hacer mediante un porcentaje aplicado directo a las facturas, para que el propietario reporta entre los vendedores.
- Devoluciones; solo se acepta las devoluciones de los productos que tienen 2 meses antes de la fecha de caducidad de los respectivos ítems.
- Entrega de Mercadería; la compañía entrega los pedidos a las diferentes provincias por medio de la contratación de un tercero, absorbiendo el costo del envío
- Formas de Pago; se prefiere que los pagos sean en cheques emitidos a fecha, o depósitos en nuestras cuentas bancarias, en caso de ser en efectivo se solicitara confirmación de parte de Gerencia Comercial.

4.2.4 Distribución de presupuesto comercial en los canales Distributivos

Tal como se detalla en la tala No. 14, se muestra como esta distribuido el peso del presupuesto, en donde tenemos las siguientes observaciones:

- Vendedor 1: Maneja lo que corresponde a Distribución, en las provincias de Guayas, Manabí, El Oro, Los Ríos, Loja, Azuay, Santo Domingo y Esmeraldas. Tiene distribuido el 35% del total del presupuesto
- Vendedor 2: El vendedor, maneja el Canal Moderno, y parte de Distribución en las provincias de Pichincha, Imbabura, y Tungurahua, tiene distribuido el 65% del total del presupuesto.

Tabla No. 14: Distribucion de pesos en presupuesto

Presupuesto DROCARAS	%
VENDEDOR 1	
GUAYAS DISTRIBUCION	11%
MANABI	2%
EL ORO	3%
LOS RIOS	3%
LOJA	3%
AZUAY	8%
SANTO DOMINGO	4%
ESMERALDAS/LAGO AGRIO	1%
	35%
VENDEDOR 2	
AUTOSERVICIOS	39%
PICHINCHA	24%
IMBABURA	1%
TUNGURAHUA	1%
	65%
TOTAL	
TOTAL	100%

Fuente: Drocaras (2014)

Para el caso del vendedor 1, en Guayas el mayor peso de su presupuesto recae en un solo cliente, el resto de cliente son Distribuidoras Mayoristas, y en la provincia de Azuay, tenemos que maneja canal moderno con cadenas de autoservicios propios de esta zona.

Para el vendedor 2, en la provincia de pichincha, se cuenta con cadenas importantes como clientes, la distribución no está desarrollada.

4.3 Análisis de los puntos de ventas (Tiendas)

4.3.1 ENCUESTAS

Para el análisis de las encuestas, se reviso y analizo información del Directorio de empresas y establecimientos del 2012, del INEC. Los elementos tomados en este directorio cuentan con el ingreso de unidades económicas, que mediante un sistema integran la información del SRI y del IESS (para el tema de la afiliación), para poder tener filtros como:

PARA EMPRESAS

- Actividad Económica
- Ventas
- Ubicación Geográfica
- Personal Afiliado

PARA ESTABLECIMIENTOS

- Actividad económica
- Ubicación geográfica
- Personal Afiliado

La cual cumple con las características de la muestra, ya que los tipos de negocios en su mayoría son comerciales, y la ubicación puede ser tanto en zonas urbanas como rurales.

4.3.2. Desarrollo de Prueba Piloto para Encuesta

Para poder valorar y determinar la muestra, para la encuesta a desarrollar, mediante el cuestionario y las respectivas preguntas, elaboradas con fines investigativos, se tomo una muestra de 20 tiendas de barrio para poder tener nuestra base para obtener los datos de probabilidad de éxito y fracaso.

La pregunta que se realiza para analizar esta probabilidad, se la detalla a continuación:

¿Desearía usted que, los productos que expende en su negocio sean provistos por las empresas directamente, y no por intermediarios?

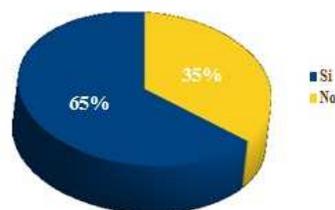
Donde se denominara a; p= éxito y q=fracaso

A continuación los datos principales de la prueba piloto fueron:

p = 13 establecimientos económicos

q = 7 establecimientos económicos

**Grafico N°34. Aceptación de la estrategia
Prueba Piloto**



Fuente: Hernández Manolo (2014)

El gráfico No. 34, la encuesta nos indica que el 65% de la población entrevistada mediante esta prueba piloto, nos indica que si esta dispuesta a comprar directamente a las empresas, a la cual se lo denominara “p como la probabilidad de éxito, y el 35% restante, no desea trabajar y se la

denominara como “q”, probabilidad de fracaso.

4.3.3 Tamaño de la muestra

Las entrevistas se la realizaron en las siguientes provincias, las cuales se recopilo información para la respectiva investigación:

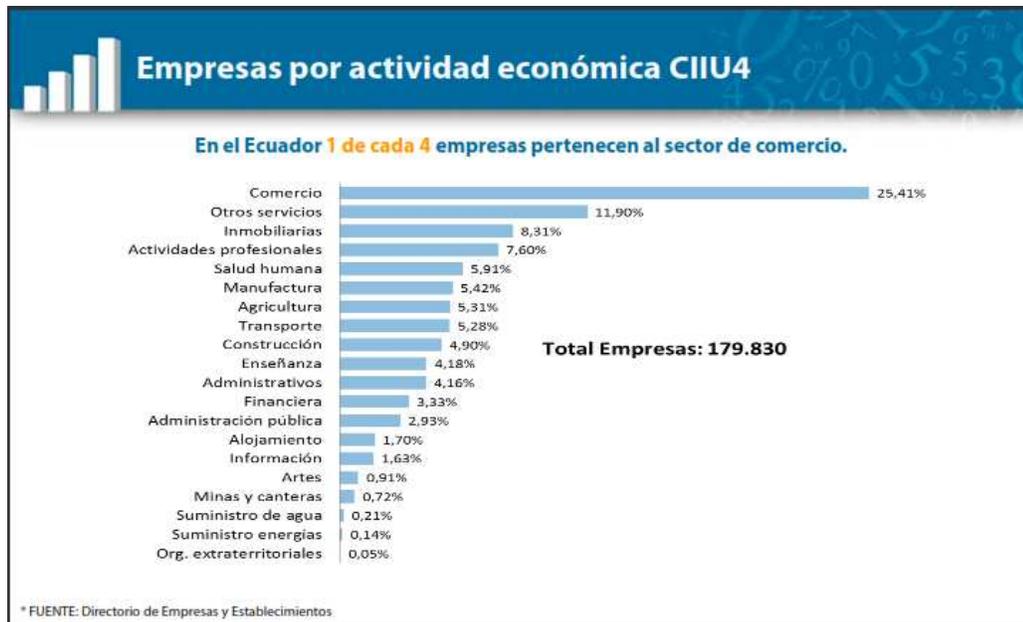
- AZUAY
- EL ORO
- LOS RIOS

En donde tomando datos del INEC, del 2012, de Directorio de empresas y Establecimientos, el cual ha sido diseñado para registrar las unidades económicas que producen bienes y servicios en el país, las mismas que están compuestas por sociedades y personas naturales, a nivel de empresas y establecimientos, la información que produce es de: identificación, localización, estratificación y demografía.

El directorio muestra un registro de 179.830 establecimientos o unidades económicas, las cuales se muestra en el Grafico No. El porcentaje de participación de cada una de ellas.

Luego nos detalla la distribución de empresas, por provincia y cuál es su nivel de aportación según la tabla No. 14, que detalla la cantidad de establecimientos registrados hasta el 2013.

Grafico N°35. Empresas por actividad económica



Fuente: INEC

De donde tomamos la información de las provincias, donde tenemos que la provincia de Azuay tiene 8.438 establecimientos registrados, El Oro cuenta con 7.567 y la provincia de Los Ríos con 4.301 establecimientos registrados toda esta información proporcionada por el Instituto Ecuatoriano de Estadísticas y Censos (INEC).

Tabla No. 14: Establecimientos registrados por provincia

PROVINCIAS	EMPRESAS	APORTE AL TOTAL NACIONAL
Guayas	58.754	32,072%
Pichincha	50.209	27,954%
Manabí	9.070	5,541%
Azuay	8.438	4,692%
El Ojo	7.567	4,208%
Tungurahua	5.368	2,985%
Loja	4.532	2,520%
Los Rios	4.301	2,425%
Imbabura	3.840	2,135%
Chimborazo	3.714	2,005%
Esmeraldas	3.655	2,032%
Cotopaxi	2.828	1,573%
S. D. de los Tráshilas	2.950	1,474%
Sucumbios	1.900	1,093%
Cañar	1.789	0,995%
Carchi	1.401	0,812%
Morona Santiago	1.266	0,704%
Orellana	1.263	0,702%
Santa Elena	1.236	0,682%
Bolívar	1.224	0,681%
Zamora Chinchipe	1.142	0,635%
Pastaza	1.070	0,595%
Napo	908	0,505%
Galápagos	557	0,310%
Zona no delimitada	2	0,001%
Total	179.830	100%

Fuente: INEC (2013)

Por último considerando el universo comprendido en cada una de las provincias la fórmula que se utilizara para esta investigación es la siguiente:

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

4.3.4 Nomenclatura de variables

n = Tamaño de la muestra

z = Representa el nivel de confianza obtenido mediante la división de su valor, es decir 0.95 dividido para 2, valor que equivale a 1.96 en la tabla de distribución normal.

N = Tamaño de la población o universo.

p = Probabilidad de éxito, es la proporción estimada en la prueba piloto.

q = Probabilidad de fracaso, indica la proporción estimada en la prueba piloto.

e = Representa el error muestral de estimación.

4.3.5 Cálculo de la muestra

AZUAY

Para el desarrollo del cálculo de la muestra es necesario indicar los siguientes datos:

$$z = 1.96$$

$$N = 8.438$$

$$p = 65\% = 0.65$$

$$q = 35\% = 0.35$$

$$e = 5\% = 0.05$$

Aplicados a la fórmula correspondiente se obtiene el siguiente tamaño de la muestra:

$$n = \frac{(1.96)^2 * 8.438 * 0.65 * 0.35}{(0.05)^2 * (8.438 - 1) + (1.96)^2 * 0.65 * 0.35}$$

$$n = \frac{3.8416 * 8.438 * 0.65 * 0.35}{0.0025 * (8.437) + (3.8416) * 0.65 * 0.35}$$

$$n = \frac{7.374,508}{21,09 + 0.873964}$$

$$n = \frac{7.374,508}{21,96}$$

$$n = 335.81$$

$$n = 336$$

EL ORO

Para el desarrollo del cálculo de la muestra es necesario indicar los siguientes datos:

$$z = 1.96$$

$$N = 7.567$$

$$p = 65\% = 0.65$$

$$q = 35\% = 0.35$$

$$e = 5\% = 0.05$$

Aplicados a la fórmula correspondiente se obtiene el siguiente tamaño de la muestra:

$$n = \frac{(1.96)^2 * 7.567 * 0.65 * 0.35}{(0.05)^2 * (7.567 - 1) + (1.96)^2 * 0.65 * 0.35}$$

$$n = \frac{3.8416 * 7.567 * 0.65 * 0.35}{0.0025 * (7.566) + (3.8416) * 0.65 * 0.35}$$

$$n = \frac{6.613,2853}{18,915 + 0.873964}$$

$$n = \frac{6.613,2853}{19,788964}$$

$$n = 335.19$$

$$n = 335$$

LOS RIOS

Para el desarrollo del cálculo de la muestra es necesario indicar los siguientes datos:

$$z = 1.96$$

$$N = 4.301$$

$$p = 65\% = 0.65$$

$$q = 35\% = 0.35$$

$$e = 5\% = 0.05$$

Aplicados a la fórmula correspondiente se obtiene el siguiente tamaño de la muestra:

$$n = \frac{(1.96)^2 * 4.301 * 0.65 * 0.35}{0.05^2}$$

$$(0.05)^2 * (4.301 - 1) + (1.96)^2 * 0.65 * 0.35$$

$$n = \frac{3.8416 * 4.301 * 0.65 * 0.35}{0.0025 * (4.300) + (3.8416) * 0.65 * 0.35}$$

$$n = \frac{3.758,9188}{10,75 + 0.873964}$$

$$n = \frac{3.758,9188}{11,6239}$$

$$n = 323,37$$

$$n = 323$$

El resultado obtenido de las encuestas realizadas con 8 preguntas en las provincias señaladas (Azuay, El Oro, Los Ríos), las mismas que en su mayoría son tiendas de barrios, minoristas fueron los siguientes:

4.4 Análisis e interpretación de resultados

4.4.1 Análisis de la Tabulación

Los resultados obtenidos de las encuestas realizadas en las provincias ya mencionadas, con 8 preguntas a la población, considerando tiendas de barrio, Minoristas, Mayoristas fueron los siguientes:

Primera pregunta:

Genero

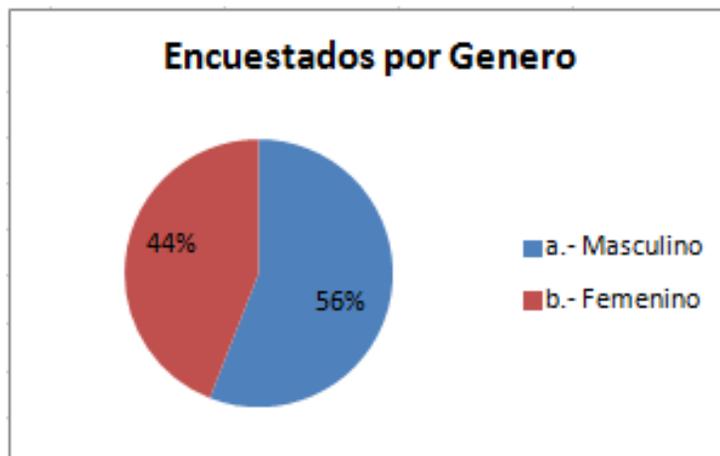
AZUAY

Tabla No. 16: Géneros Encuestados Azuay

Genero	Frecuencia	Porcentaje
a.- Masculino	188	56%
b.- Femenino	148	44%
	336	100%

. Fuente: Hernández Manolo (2014)

Gráfico N° 36 Géneros Encuestados Azuay



Fuente: Hernández Manolo (2014)

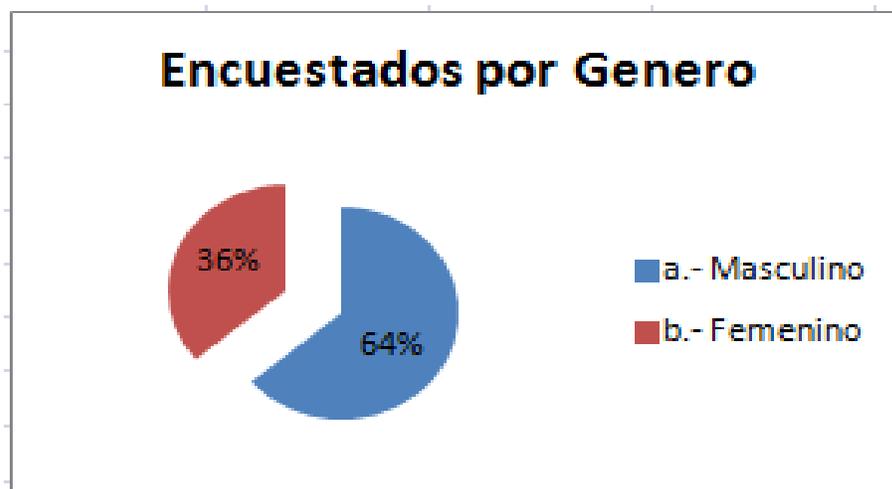
EL ORO

Tabla No. 17: Géneros Encuestados El Oro

Genero	Frecuencia	Porcentaje
a.- Masculino	214	64%
b.- Femenino	121	36%
	335	100%

Fuente: Hernández Manolo (2014)

Gráfico N° 37. Géneros Encuestados El Oro



Fuente: Hernández Manolo (2014)

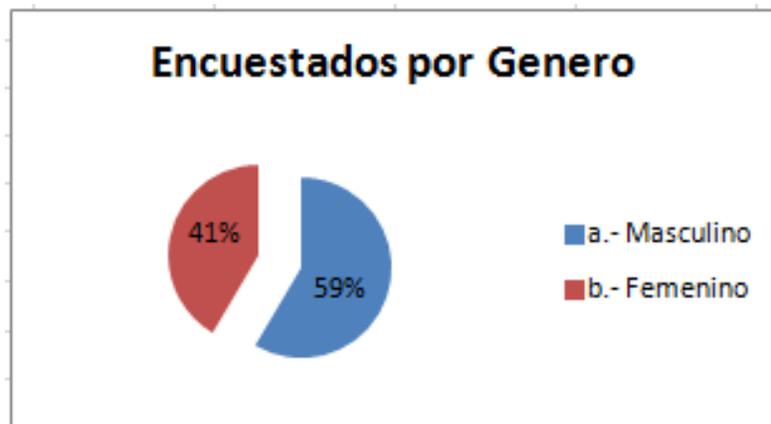
LOS RÍOS

Tabla No. 18: Géneros Encuestados Los Ríos

Genero	Frecuencia	Porcentaje
a.- Masculino	189	59%
b.- Femenino	134	41%
	323	100%

Fuente: Hernández Manolo (2014)

Gráfico N° 38. Géneros Encuestados Los Ríos



Fuente: Hernández Manolo (2014)

Segunda pregunta:

Los productos que usted tiene de venta al público, ¿cuál es el medio que usted usa para su adquisición?

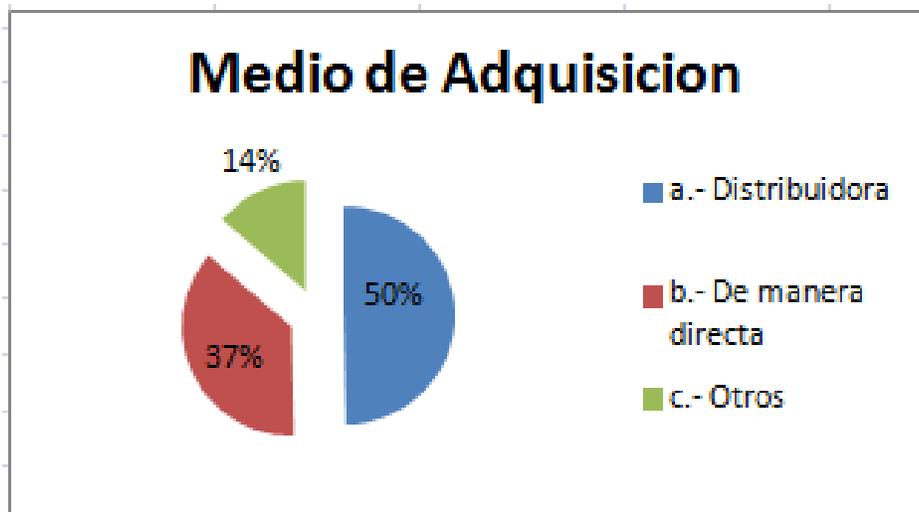
AZUAY

Tabla No. 19: Medio de Adquisición Azuay

Medio de Adquisición	Frecuencia	Porcentaje
a.- Distribuidora	167	50%
b.- De manera directa	123	37%
c.- Otros	46	14%
	336	100%

Fuente: Hernández Manolo (2014)

Gráfico No. 39: Medio de Adquisición Azuay



Fuente: Hernández Manolo (2014)

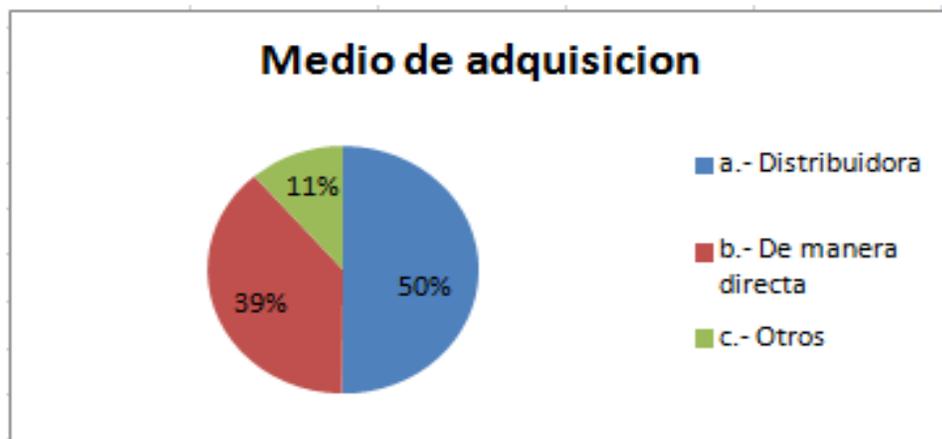
EL ORO

Tabla No. 20: Medio de Adquisición El Oro

Medio de Adquisición	Frecuencia	Porcentaje
a.- Distribuidora	168	50%
b.- De manera directa	129	39%
c.- Otros	38	11%
	335	100%

Fuente: Hernández Manolo (2014)

Gráfico No. 40: Medio de Adquisición El Oro



Fuente: Hernández Manolo (2014)

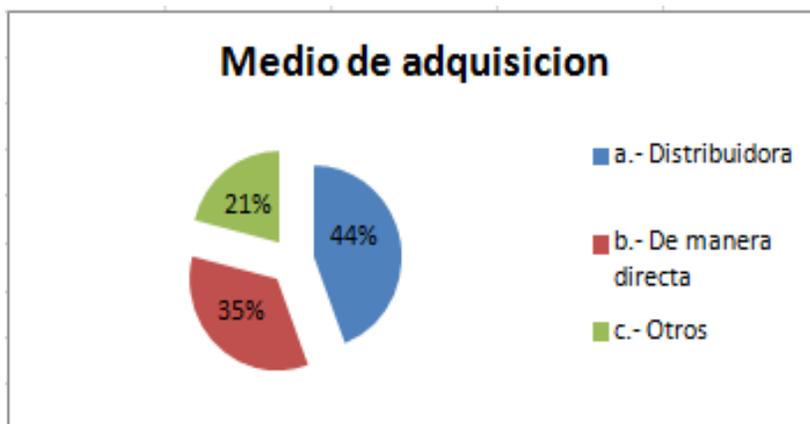
LOS RIOS

Tabla No. 21: Medio de Adquisición Los Ríos

Medio de Adquisición	Frecuencia	Porcentaje
a.- Distribuidora	143	44%
b.- De manera directa	112	35%
c.- Otros	68	21%
	323	100%

Fuente: Hernández Manolo

Grafico No. 41: Medio de Adquisición Los Ríos



Fuente: Hernández Manolo

Por medio de esta pregunta tenemos que en la provincia del Azuay, el 50% de los productos son abastecidos por medio de las distribuidoras, y en el 14% de Otros, nos mencionan que la mayoría lo hacen en centros

mayoristas. Mientras que en la Provincia de El Oro, se cumple con una similar característica, 50% de sus abastecimientos es por medio de Distribuidoras, y el 39% de manera directa, esto es debido a la distancia de las empresas, y muchas veces porque las plantas se encuentran en la ciudad central. Para la provincia de Los Ríos, el abastecimiento se redujo en un 44%, una alta concentración de Empresas que atienden directamente, y el 21% en otros, se debe a que por la variedad de sus productos o no los encuentra en su solo distribuidor, o en una sola empresa.

Pregunta 3:

La forma de trabajar con las Distribuidoras como usted la evaluaría?

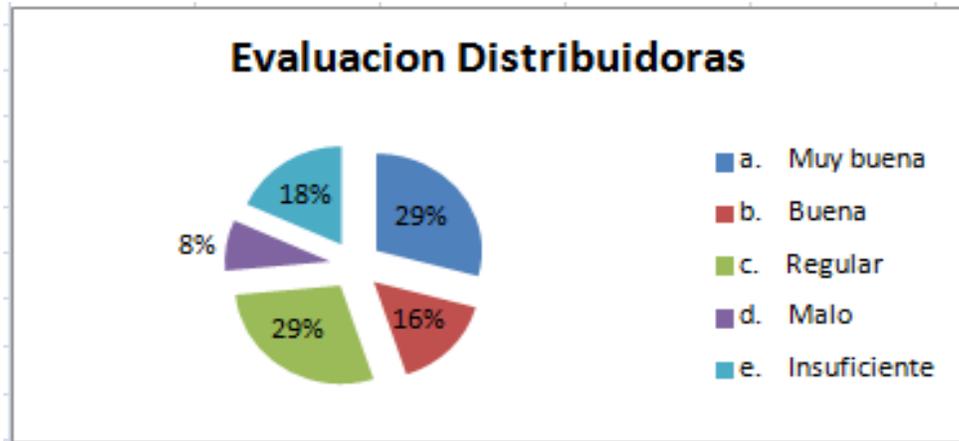
AZUAY

Tabla No. 22: Evaluación Distribuidoras Azuay

Evaluacion Distribuidoras	Frecuencia	Porcentaje
a. Muy buena	98	29%
b. Buena	53	16%
c. Regular	96	29%
d. Malo	28	8%
e. Insuficiente	61	18%
	336	100%

Fuente: Hernández Manolo (2014)

Grafico No. 42: Evaluación Distribuidoras Azuay



Fuente: Hernández Manolo (2014)

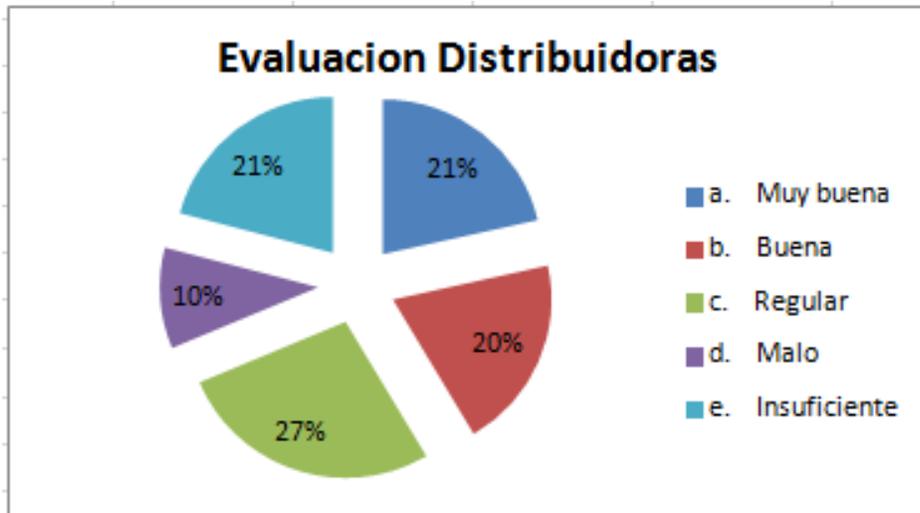
EL ORO

Tabla No. 23: Evaluación Distribuidoras El Oro;

Evaluacion Distribuidoras	Frecuencia	Porcentaje
a. Muy buena	72	21%
b. Buena	67	20%
c. Regular	91	27%
d. Malo	35	10%
e. Insuficiente	70	21%
	335	100%

Fuente: Hernández Manolo (2014)

Grafico No. 43: Evaluación Distribuidoras El Oro



Fuente: Hernández Manolo (2013)

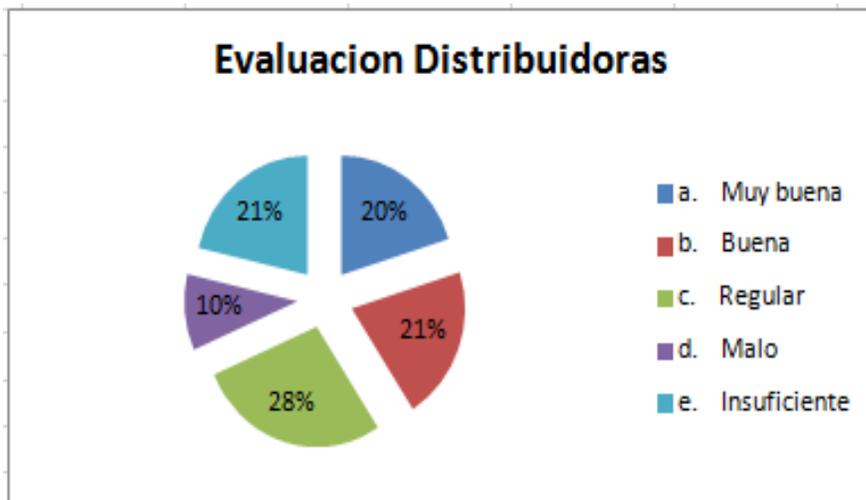
LOS RIOS

Tabla No. 24: Evaluación Distribuidoras El Los Ríos

Evaluacion Distribuidoras	Frecuencia	Porcentaje
a. Muy buena	65	20%
b. Buena	67	21%
c. Regular	89	28%
d. Malo	33	10%
e. Insuficiente	69	21%
	323	100%

Fuente: Hernández Manolo (2014)

Grafico No. 44: Evaluación Distribuidoras Los Ríos;



; Fuente: Hernández Manolo (2014)

La Evaluación de las Distribuidoras que atienden, no cumplen con todas las expectativas que los negocios requieren, por lo que en la Provincia del Azuay, solo el 29% de los encuestados indican que el servicio es muy bueno, mientras que otro 29% opina que es regular, y regular un 10%, dentro de este grupo caen negocios más grandes donde el abastecimiento es un poco complejo. En la Provincia de El Oro, tenemos que solo el 21% de la Población opina que el servicio es muy bueno, mientras que una población parecida del 21% opina que es insuficiente. En la provincia de Los Ríos, se da el mismo escenario, a pesar de que la capacidad económica es menor a la de El Oro, indican que solo 20% de la población que la atención es muy buena y un 21% de la misma población que es insuficiente.

Pregunta 4:

Cual grado de importancia, del 1 al 5, siendo el 1 el más alto y 5 el más bajo a las siguientes características, que usted desea que tenga un Distribuidor?

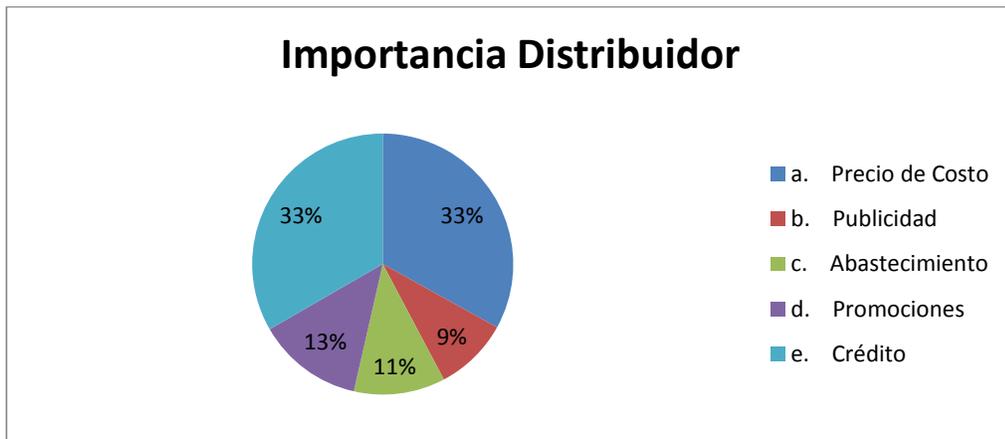
AZUAY

Tabla No. 25: Importancia Distribuidor Azuay

Importancia Distribuidor	Frecuencia	1	2	3	4	5	Porcentaje
a. Precio de Costo	111	80	13	18			33%
b. Publicidad	31			21	6	4	9%
c. Abastecimiento	38	19	12	7			11%
d. Promociones	44				28	16	13%
e. Crédito	112	72	23	17			33%
	336						100%

Fuente: Hernández Manolo (2014)

Grafico No. 45: Importancia Distribuidor Azuay



;Fuente: Hernández Manolo (2014)

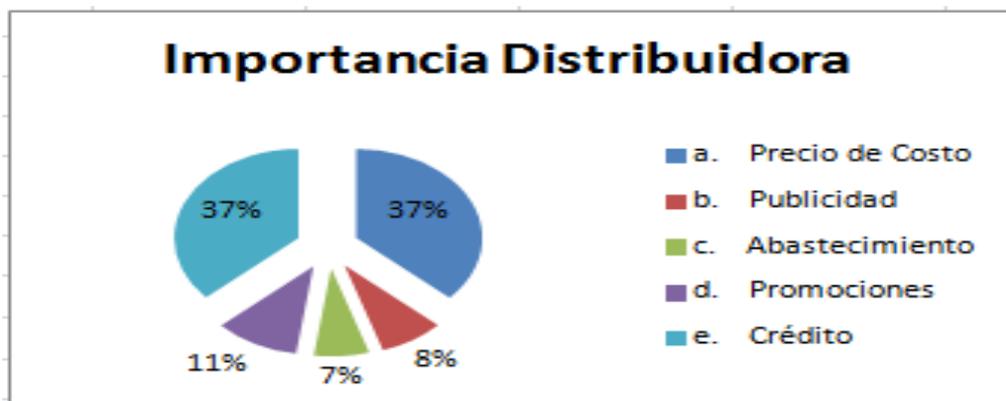
EL ORO

Tabla No. 26: Importancia Distribuidor El Oro

Importancia Distribuidor	Frecuencia	1	2	3	4	5	Porcentaje
a. Precio de Costo	123	97	11	15			37%
b. Publicidad	28			13	9	6	8%
c. Abastecimiento	24	8	9	7			7%
d. Promociones	37				32	5	11%
e. Crédito	123	89	16	18			37%
	335						100%

Fuente: Hernández Manolo (2014)

Grafico No. 46: Importancia Distribuidor El Oro



Fuente: Hernández Manolo (2014)

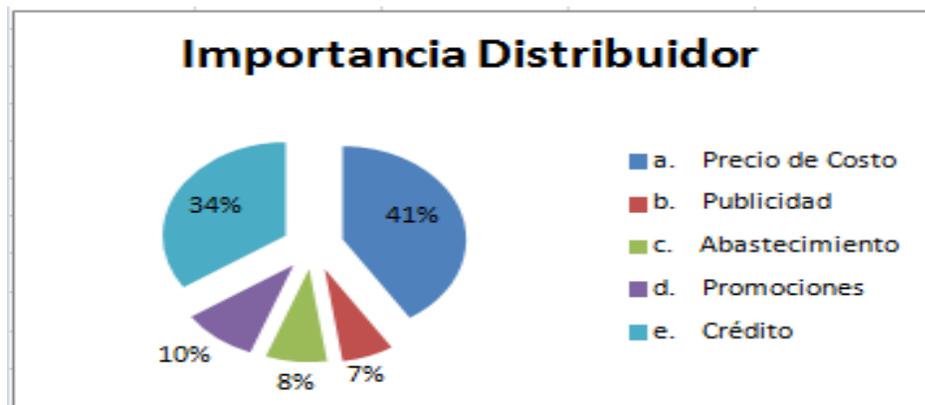
LOS RÍOS

Tabla No. 27: Importancia Distribuidor Los Ríos

Importancia Distribuidor	Frecuencia	1	2	3	4	5	Porcentaje
a. Precio de Costo	132	97	16	19			41%
b. Publicidad	22			11	5	6	7%
c. Abastecimiento	26	12	5	9			8%
d. Promociones	32			13	3	16	10%
e. Crédito	111	84	9	18			34%
	323						100%

Fuente: Hernández Manolo (2014)

Grafico No. 47: Importancia Distribuidor Los Ríos



Fuente: Hernández Manolo (2014)

Para la Importancia que le dan los distintos establecimientos entrevistados nos indican que el 33%, prefiere el precio de costo, ya que por la naturaleza del negocio, esperan tener mayor margen de rentabilidad, o en su caso poder bajar los precios para ser más competitivos y una población parecida también opina que el crédito tiene mucha importancia para ellos, por el

manejo de flujo de efectivo, ya que en la mayoría las compras que hacen son de contado a este grupo en la Provincia del Azuay es del 33%.

Para la Provincia de El Oro tanto el Precio de Costo, como el Crédito, muestran un 37% de interés, las demás características como Publicidad, abastecimiento y promociones, son complementarias, pero no se las considera importantes.

Para el caso de la Provincia de Los Ríos, un 41% de la importancia al Precio de costo, y un 34% al crédito, muchas de ellas le dan importancia al costo de precio, debido a que al ser atendidos en su mayoría de manera directo por las empresas, reciben un descuento mucho mayor, la rentabilidad es más alta y las promociones que van directamente al consumidos final, ayudándolos de manera directa a tener una rotación alta.

Pregunta 5:

Como evalúa usted el servicio que recibe de parte de su Distribuidor?, por favor, evaluar del 1 al 5, donde 1 es el más alto y 5 el más bajo, en cada uno de estos enunciados

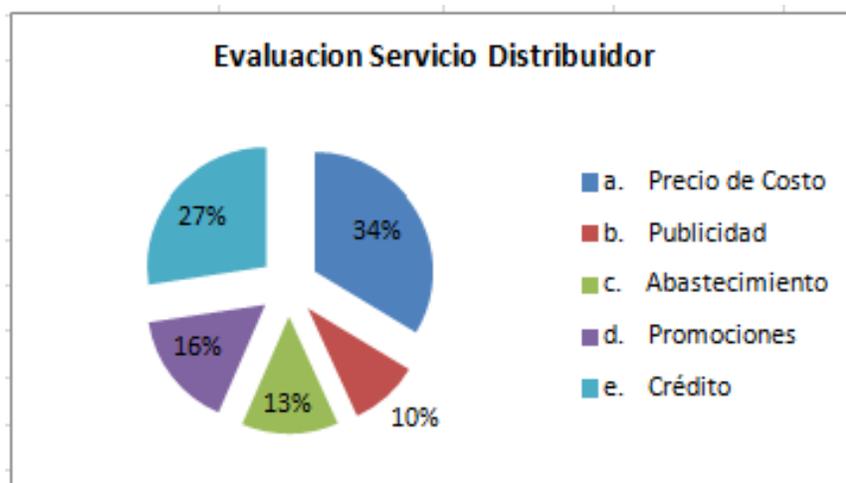
AZUAY

Tabla No. 28: Evaluación de Servicio Distribuidor Azuay

Evaluacion de Servicio Distribuidor	Frecuencia	1	2	3	4	5	Porcentaje
a. Precio de Costo	113			32	43	38	34%
b. Publicidad	32		10	22			10%
c. Abastecimiento	45			32	13		13%
d. Promociones	54			42	12		16%
e. Crédito	92			15	32	45	27%
	336						100%

Fuente: Hernández Manolo (2014)

Grafico No. 48 Evaluación de Servicio Distribuidor Azuay



Fuente: Hernández Manolo (2014)

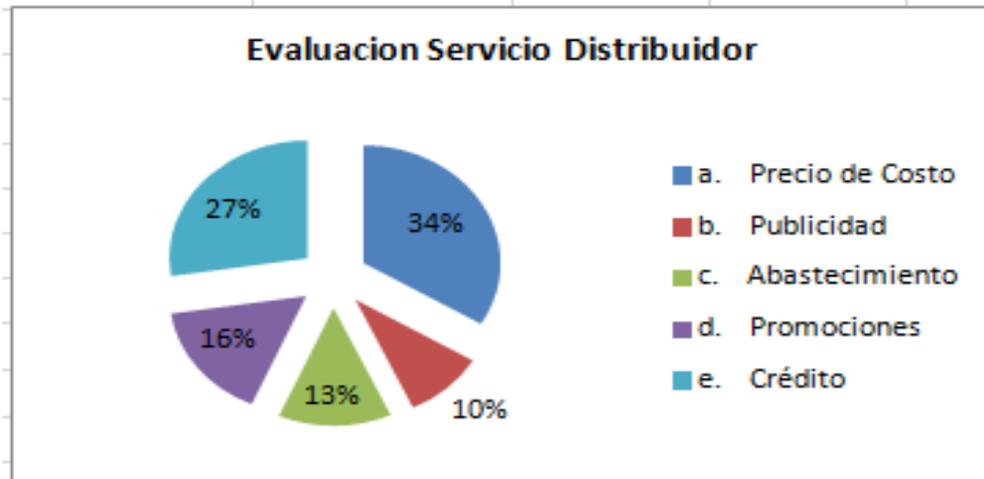
EL ORO

Tabla No. 29. Evaluación de Servicio Distribuidor El Oro

Evaluación de Servicio Distribuidor	Frecuencia	1	2	3	4	5	Porcentaje
a. Precio de Costo	128			32	43	38	38%
b. Publicidad	22		10	22			7%
c. Abastecimiento	31			32	13		9%
d. Promociones	63			42	12		19%
e. Crédito	91			15	32	45	27%
	335						100%

Fuente: Hernández Manolo (2014)

Grafico No. 49 Evaluación de Servicio Distribuidor El Oro



Fuente: Hernández Manolo (2014)

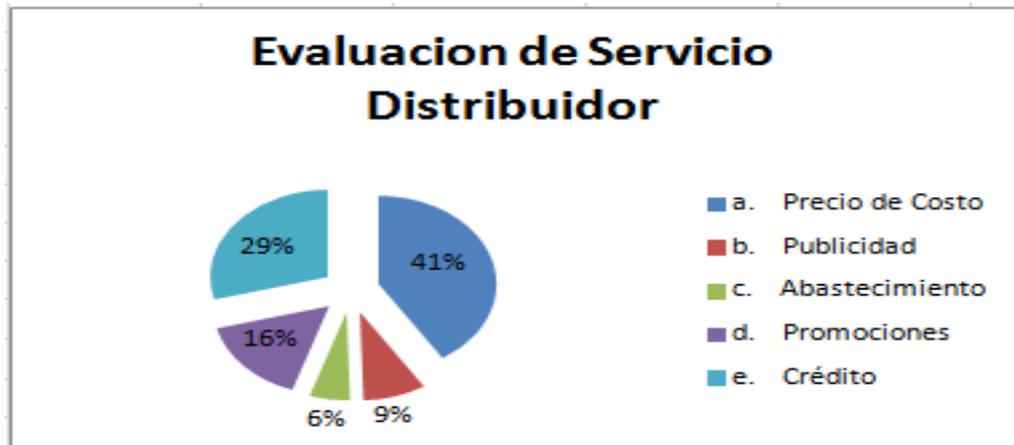
LOS RIOS

Tabla No. 30: Evaluación de Servicio Distribuidor Los Ríos

Evaluacion de Servicio Distribuidor	Frecuencia	1	2	3	4	5	Porcentaje
a. Precio de Costo	132			32	43	38	41%
b. Publicidad	28		10	22			9%
c. Abastecimiento	18			32	13		6%
d. Promociones	51			42	12		16%
e. Crédito	94			15	32	45	29%
	323						100%

Fuente: Hernández Manolo (2014)

Grafico No. 50. Evaluación de Servicio Distribuidor Los Ríos



Fuente: Hernández Manolo (2014)

Para poder entender esta pregunta, lo que se trata de evaluar es el servicio completo que los Distribuidores otorgan a los detallistas, el cual comprende, Precio de costo, publicidad, abastecimiento, promociones, crédito, de esta manera se evaluó al global del servicio por zona y a esto tenemos que en la Provincia del Azuay se evaluó una de las principales importancias que se da en el Canal Distributivo, y se evaluó en términos generales a los Distribuidores que abastecen a los establecimientos, y tenemos que el 34%, le da una evaluación entre regular a baja, esto se debe al margen de rentabilidad que les otorgan no son los adecuados, en el mismo caso, las políticas de crédito que dan no son las adecuadas ya que el 27% le otorga una calificación entre regular y baja, entendiendo que no se sienten del todo satisfechas con lo otorgados por los mismos.

Para el caso de la Provincia de El Oro un 34% evalúa entre regular y bajo los precios de costo que otorgan a las establecimientos y un 27%, no se sienten satisfechos con las políticas de crédito otorgadas. Para el caso de la

Provincia de Los Ríos, un 41% de los establecimientos encuestados, indican que no se sienten conformes con el precio de costo que se les ofrece, y un 29% está inconforme con las políticas de crédito que se les da. La tendencia para estos grupos está inclinada al tema de Precio de Costo, exigen que quieren productos con más descuentos para poder tener una mejor rentabilidad, y en temas de crédito, también ya que la mayoría de ellos lo hacen en efectivo, mientras que ellos tienen que dar a sus clientes, crédito, muchas veces a más de 30 días.

Pregunta 6?

Considera usted, que los precios de costo que los Distribuidores ofrecen, como los considera?

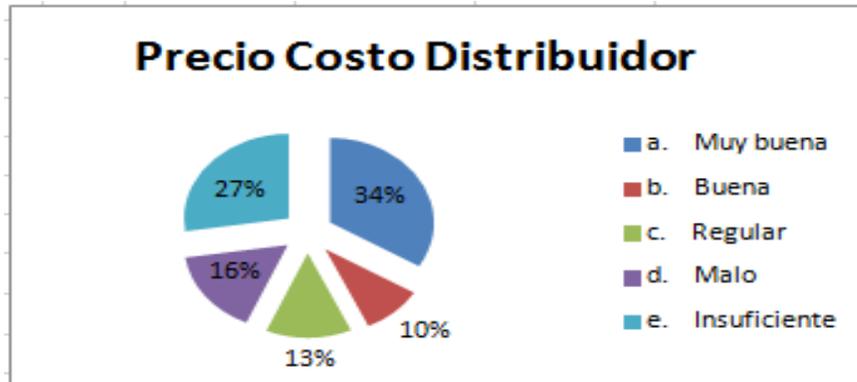
AZUAY

Tabla No. 31: Evaluación Precio Costo Distribuidor Azuay;

Precio Costo Distribuidor	Frecuencia	Porcentaje
a. Muy buena	68	34%
b. Buena	81	10%
c. Regular	32	13%
d. Malo	63	16%
e. Insuficiente	92	27%
	336	100%

Fuente: Hernández Manolo (2014)

Grafico No. 51 Evaluación Precio Costo Distribuidor Azuay



Fuente: Hernández Manolo (2014)

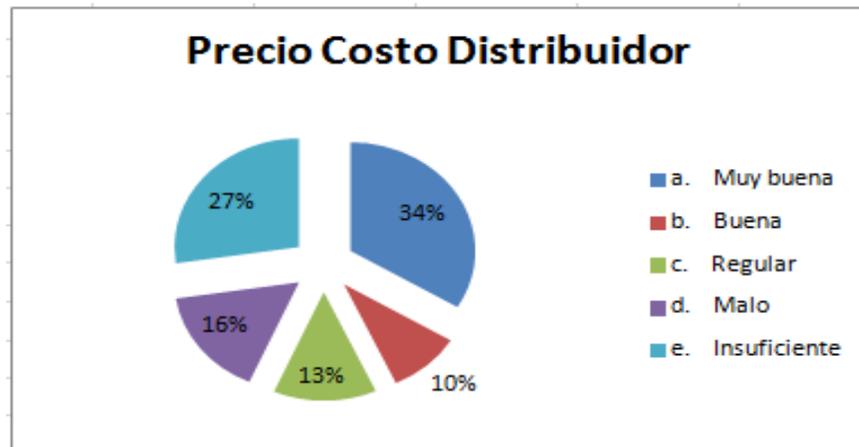
EL ORO

Tabla No. 32: Evaluación Precio Costo Distribuidor El Oro

Precio Costo Distribuidor	Frecuencia	Porcentaje
a. Muy buena	72	34%
b. Buena	41	10%
c. Regular	35	13%
d. Malo	64	16%
e. Insuficiente	123	27%
	335	100%

Fuente: Hernández Manolo (2014)

Grafico No. 52 Evaluación Precio Costo Distribuidor El Oro



Fuente: Hernández Manolo (2014)

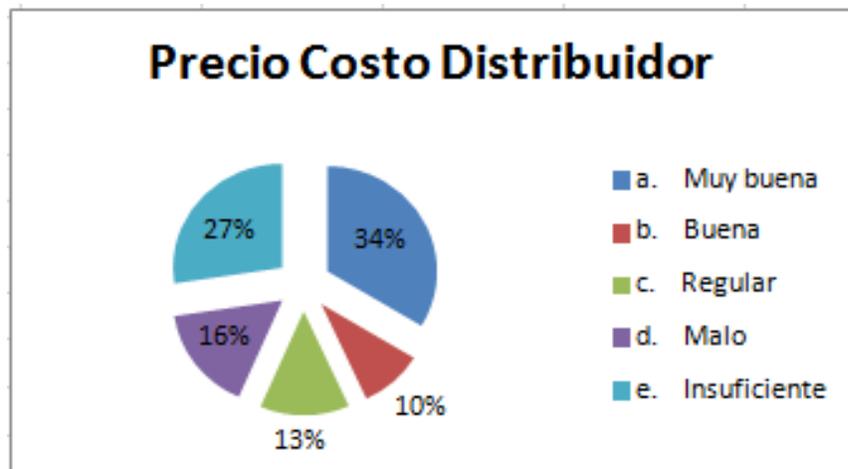
LOS RIOS

Tabla No. 33: Evaluación Precio Costo Distribuidor Los Ríos

Precio Costo Distribuidor	Frecuencia	Porcentaje
a. Muy buena	51	34%
b. Buena	33	10%
c. Regular	27	13%
d. Malo	69	16%
e. Insuficiente	143	27%
	323	100%

Fuente: Hernández Manolo (2014)

Grafico No. 53. Evaluación Precio Costo Distribuidor



Fuente: Hernández Manolo (2014)

Pregunta 7:

Que actividades, adicionales desea que el distribuidor haga en su punto de venta?

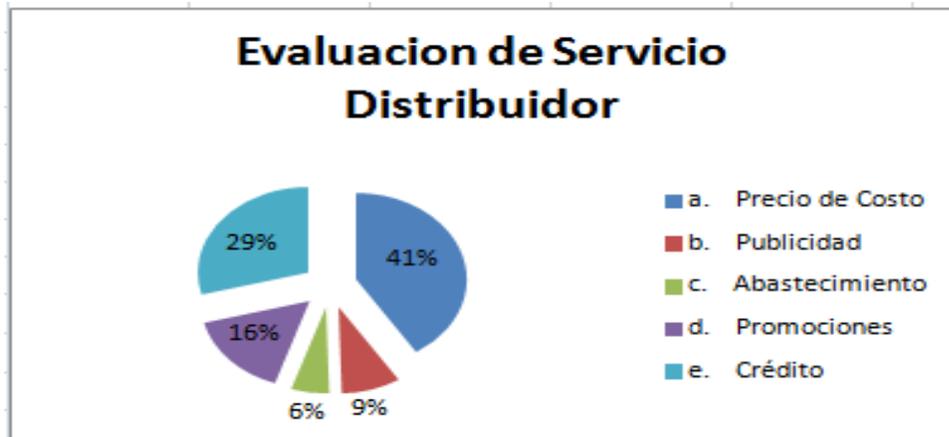
AZUAY

Tabla No. 34: Actividades en el Distribuidor Azuay

Actividades en el Distribuidor	Frecuencia	Porcentaje
Recompensas por cumplimiento	132	34%
Promociones mas continuas	72	10%
Capacitaciones administrativas	32	13%
Manejo de Devoluciones	75	16%
Otras	25	27%
	336	100%

; Fuente: Hernández Manolo (2014)

Grafico No. 54 Actividades en el Distribuidor Azuay;



Fuente: Hernández Manolo (2014)

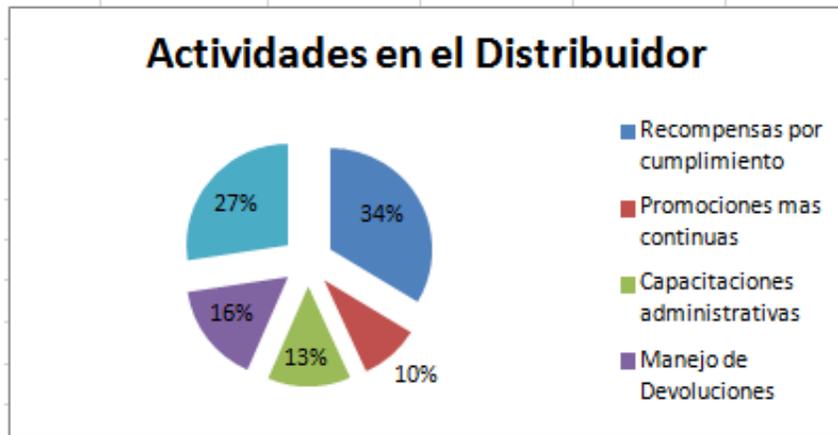
EL ORO

Tabla No. 35: Actividades en el Distribuidor El Oro

Actividades en el Distribuidor	Frecuencia	Porcentaje
Recompensas por cumplimiento	133	34%
Promociones mas continuas	53	10%
Capacitaciones administrativas	45	13%
Manejo de Devoluciones	72	16%
Otras	32	27%
	335	100%

Fuente: Hernández Manolo (2014)

Grafico No. 55 Actividades en el Distribuidor El Oro



Fuente: Hernández Manolo (2014)

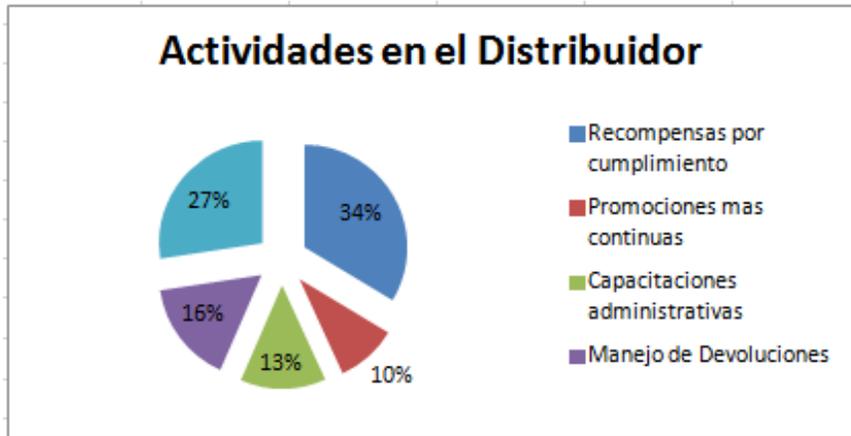
LOS RIOS

Tabla No. 36: Actividades en el Distribuidor Los Ríos

Actividades en el Distribuidor	Frecuencia	Porcentaje
Recompensas por cumplimiento	118	34%
Promociones mas continuas	49	10%
Capacitaciones administrativas	77	13%
Manejo de Devoluciones	61	16%
Otras	18	27%
	323	100%

Fuente: Hernández Manolo (2014)

Grafico No. 56 Actividades en el Distribuidor Los Ríos



Fuente: Hernández Manolo (2014)

En la séptima pregunta se trata de interpretar, desde los actores directos del canal de distribución tradicional que se nos indique que estrategias o actividades ayudarían a fortalecer a las tiendas de barrio, en el caso de Azuay tenemos que el 34% indicaba que las Recompensas por cumplimientos ayudaría de gran manera a estar más involucrados con rotación, inventario de los productos, otro tema que les parece de gran ayuda es a mejorar el Manejo de las Devoluciones, ya que en alguno casos esto representa perdida para ellos, ya que los distribuidores no aceptan devoluciones, las Promociones mas continuas con un 10%, es un complemento en el que derivan de actividades en el punto o en la zona, que ayuden a mover los productos, las Capacitaciones administrativas con un 13%, para tener un mejor manejo y conocimiento que ayude a incrementar ventas. Para la provincia de El Oro, Las recompensas presentan un 34%, las promociones continuas un 10%, las capacitaciones administrativas la consideran un 13%, manejo de devoluciones un 16%, En Los Ríos se observa la misma tendencia estadística, en cada uno de los factores

nombrados, debido a la necesidad de respaldar a estos tipos de negocios, ya que por lo regular, solo se les toma como un punto de venta, mas no como un potencial desarrollador de negocios.

Pregunta 8:

Cree usted que, las empresas deben trabajar de manera directa con las tiendas de barrio, sería más beneficioso que trabajar con el Distribuidor?

AZUAY

Tabla No. 37: Beneficios de trabajar con Distribuidor Azuay

Beneficios de trabajar con Distribuidor	Frecuencia	Porcentaje
a.- SI	134	40%
b.- NO	202	60%
	336	100%

Fuente: Hernández Manolo 2014)

Grafico No. 57 Beneficios de trabajar con Distribuidor Azuay

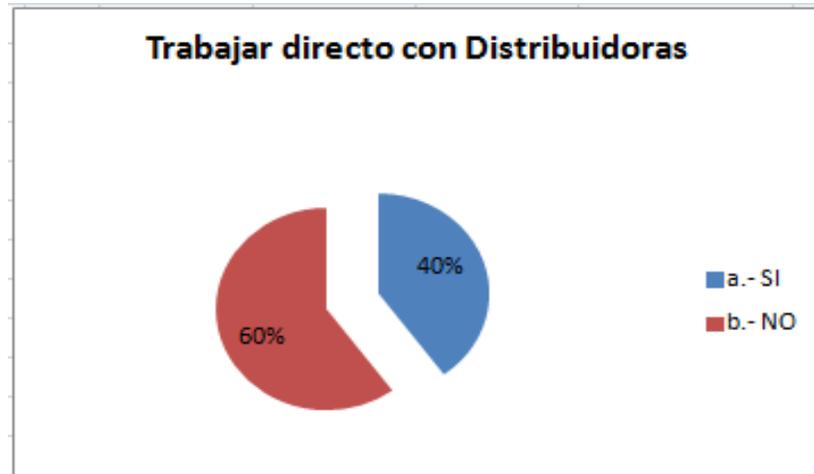


Grafico No. 57 Beneficios de trabajar con Distribuidor Azuay; Fuente: Hernández Manolo

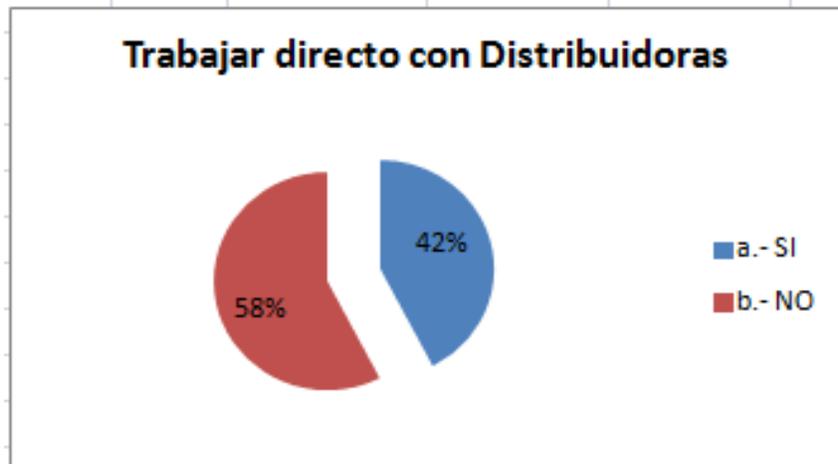
EL ORO

Tabla No. 38: Beneficios de trabajar con Distribuidor El Oro

Actividades en el Distribuidor	Frecuencia	Porcentaje
a.- SI	142	42%
b.- NO	193	58%
	335	100%

Fuente: Hernández Manolo (2014)

Grafico No. 58 Beneficios de trabajar con Distribuidor El Oro



Fuente: Hernández Manolo (2014)

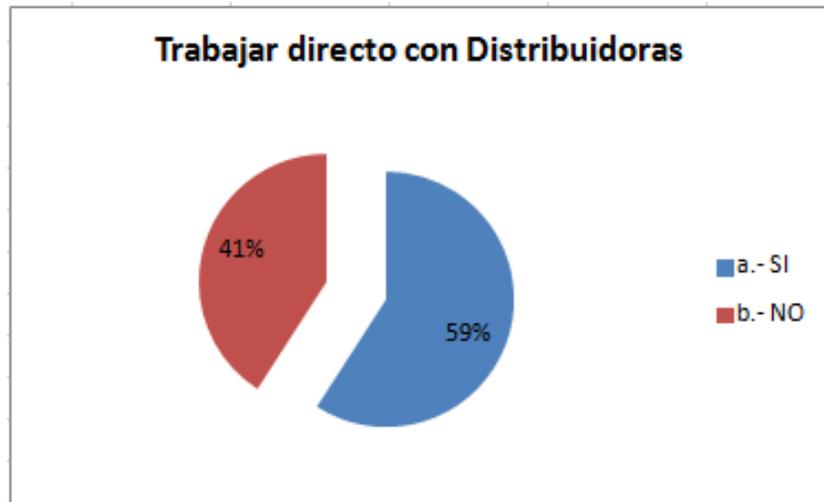
LOS RIOS

Tabla No. 39: Beneficios de trabajar con Distribuidor Los Rios;

Actividades en el Distribuidor	Frecuencia	Porcentaje
a.- SI	191	59%
b.- NO	132	41%
	323	100%

Fuente: Hernández Manolo (2014)

Grafico No. 59 Beneficios de trabajar con Distribuidor Los Ríos



Fuente: Hernández Manolo (2014)

La última pregunta se la realizo, para afirmar la necesidad de cambiar la forma en cómo se ha venido trabajando con el Canal Tradicional, teniendo los siguientes datos, en la provincia del Azuay nos indica que el 60% considera en aun trabajar con los, mientras que en la provincia de El Oro, el 58% nos indican que si hay beneficios de trabajar con distribuidores, esto se debe a la cultura tradición de los establecimientos ya que por medio de los Distribuidores, pueden tener mayor variedad que trabajar con productos fijos y limitados que las empresas otorgan, en la provincia de Los Ríos, el 41% de la población, siendo esta la más baja aceptación, en comparación con las demás provincias en análisis, considera que si tiene beneficios trabajar con los empresas, esto nos da una pauta para nuestra investigación y poder establecer el sistema de Distribución centralizada , ya que el impacto de esta implementación no tendría efectos negativos con los Distribuidores que tienen y distribuyen nuestros productos

4.4.2 Interpretación de los resultados

En base al estudio realizado sobre la Implementación del sistema de distribución T&T de manera directa y sin intermediarios, que atiende a los principales componentes del canal tradicional, se observaron muchas deficiencias en el abastecimiento, que en su mayoría son hechas por Distribuidoras que las empresas utilizan para poder hacerlo, mediante la cobertura que realizan. En las 3 provincias que se hizo la evaluación general tenemos que en las provincias del Azuay (60%) y El Oro (59%) los establecimientos si están de acuerdo en trabajar con los Distribuidores a pesar de las falencias que ellos tienen. Mientras que en la Provincia de Los Ríos (41%), no están satisfechas con la forma en cómo trabajan la mayoría de los Distribuidores.

También se centro esta investigación en dos aspectos, que para los mayoristas, minorista y tiendas de barrio juegan un papel muy importante en las economía de las mismas, el Precio de Costo y Crédito y en un tercer lugar el Manejo de las Devoluciones, Promoción y Publicidad tiene un nivel complementario para ellos, ya que eso solo les ayuda en la rotación mas no en la rentabilidad que ellos esperan.

Se le planteo al los establecimientos que nos indiquen que estrategias o actividades desean que se los Distribuidores trabajen con los mismos, y la mayoría de ellos, se enfocan en su crecimiento, ya que las opciones que nos dieron tales como: Recompensas por Cumplimiento en donde Azuay, El Oro y Los Ríos acertaron con un 34% en estar de acuerdo con esta propuesta. Capacitaciones administrativas coinciden con un 13%, para las provincias en estudio, y el Manejo de devoluciones en donde coinciden con un 16%, para las tres provincias,

4.4.3 Entrevistas

Las entrevistas realizadas, son a nivel Jerárquico, por el grado de dificultad que es conseguir la entrevistas, se la realizo a dos Gerentes para tener una perspectiva desde la perspectiva de las empresas de consumo masivo.

Los criterios de selección fueron los siguientes:

- Tener Cargo Jerárquico
- Trabajar en empresas de consumo masivo
- Personas que conozcan del Canal tradicional.
- Tener relación de dependencia.

DESARROLLO DE LA ENTREVISTA

1. Que comprende para usted el Canal tradicional?

El canal tradicional como se lo conoce aquí en Drocaras es la forma de llegar al consumidor a través de una manera tradicional o antigua, es decir como antes se la hacía a través de grandes distribuidoras abarcaban a través de cobertura, a través de pequeños sub-distribuidores a todo el amplio del país, eso incluía Distribuidores, gente que hacia cobertura, mayoristas, puntos de ventas, tiendas, finalmente el canal tradicional era como se lograba llevar el producto a la tienda, normalmente hace muchos tiempos, de cómo el consumidor obtenía los productos, entonces el canal tradicional se llama tradicional, porque era la forma clásica de hacerlo. Es una cadena más larga y tediosa, pero que al final del día, es una manera directa de poner tu producto en lugares muy pequeños y muy alejados de las ciudades grandes, en donde el canal moderno existía pero no de una manera tan desarrollada. Este canal abarca muchos pasos, para llegar a tu consumidor final, cosa que el canal moderno lo ahorra o lo evita, vas y le vendes al supermercado o a la farmacia al consumidor, para ser ellos el

punto de venta directa, no tienes que andar recorriendo todo un camino largo y logístico de cadena, digamos como que para llegar a tu consumidor final, El canal tradicional te permite llegar al punto de una manera más lenta al consumidor, que no está el canal moderno que si bien van avanzando, pero no termina de cubrir, ciudades pequeñas, pueblos pequeños que poco a poco va a llegar el canal moderno, porque no necesariamente lo abarca por completo, ya que el país está concentrado en dos o más ciudades grandes pero luego hay muchos pueblos y muchas ciudades donde la forma apropiada de llegar es a través del canal tradicional

2. Que comprende para usted el canal moderno?

El canal moderno básicamente es esta nueva forma de llegar de manera más directa a tu consumidor, sea a través de estas grandes cadenas, de supermercados, farmacias, o inclusive a través de este tipo de puntos de ventas directa que en algunos casos se viene desarrollando mucho en muchos países, donde hago que mi producto llegue de la forma más rápida y directa sin tanta escala, sin tantos pasos intermedios al consumidor dentro de esto están obviamente los supermercados liderando este tema del desarrollo de cada vez más puntos de venta, no solo ya en grandes ciudades sino que también están atacando más accesibles al consumidor, también este canal es como se le acerca más al cliente, con un sistema más amigable, en donde ir a los supermercados , donde considero que el supermercado es el reemplazo de la tienda familiar, porque conozco al cliente que viene al reemplazar al propietarios de la tienda. El canal moderno abarca infraestructura diferente al canal tradicional, es otro tipo de inversión, encuentras más variedad, por ejemplo tu vas a la tienda y encuentras poca variedad de los productos porque no hay muchos espacios, mientras que el otro tienes una gama de productos importantes donde el cliente tiene donde escoger, además de todo lo que viene atrás que es el tema de los

descuentos, crédito, formas de pago distintas que para el consumidor dinal siempre termina siendo una ayuda, por algo vas a la tienda vas y e encuentras con un letrero que dice Hoy no se fía, mañana si, mientras lo que te propone el supermercado, del canal moderno es algo distinto, compra a crédito llévate lo que más puedas, te lo doy en 24 cuotas y algunos beneficios que permita afianzar al consumidor y se pueda encontrar no solo las cosas que esperabas comprar si no también algo por lo que no ibas.

3. El crecimiento del canal tradicional según las 5 fuerzas, se lo puede tomar como una amenaza o una oportunidad?

Tiene un poco de los dos, ya que para empresas como Drocaras, es un poco difícil tratar de llegar al canal tradicional justamente que para este canal ser la tienda un lugar pequeño, donde lidera ciertos productos, sin espacios para demás productos, mientras que en el canal moderno hay más espacio, y las empresas tienen mayor oportunidad de dar a conocer sus productos, por este lado presenta oportunidades de crecimiento por la apertura cada vez mas de puntos. La amenaza viene por estos lados de que estas empresas tienen cierto poder, que cada vez lo están tomando, que no siempre es bien llevado. En las negociaciones este tipo de empresas no hacen negociaciones hasta cierto punto justas, como participar en actividades, hacer inversiones que no son necesarias para la empresa, el pago es otra cosa muy importante, este canal muchas veces trabajan con el crédito del proveedor para crear más locales, y esto afecta a empresas que pequeñas que solo venden a estas grandes cadenas, ya que no es sencillo que un cliente te pague a 60 a 90 días de crédito, o necesitas una bonificación para que el producto salga, por estas razones se siente una amenaza en este tipo de negociaciones, y el riesgo de mantener este tipo de clientes y se deje de atenderlo, por eso es bueno fortalecer el canal tradicional, pero por experiencia en Drocaras, la empresa en vez de fortalecerlo esta reduciéndose realmente, el costo de la logística es más cara, y es un

negocio donde los márgenes son pequeños, ya que para llegar al canal tradicional hay muchos eslabones. Incluso los precios son más baratos en el canal moderno que en el canal tradicional.

4. Como vez el canal tradicional en el Ecuador, tiene el mismo crecimiento que tienen las transnacionales en Latinoamérica, replicado en el País?

El crecimiento que tienen las grandes marcas como coca cola, que invierten bastante en este canal, es debido a que en estos pequeños espacios que tienen las tiendas van destinados a estas grandes empresas, puede haber crecimiento par estas grandes marcas, en donde el espacio que tienen solo para 3 productos importante. Pero para empresas pequeñas, como Drocaras, el espacio que tienen es pequeño. No es lo mismo que atender 10 0 20 Distribuidores, se puede cubrir con 2 o 3 de estas cadenas, además que la logística es centralizada.

Si presenta una oportunidad, pero para pequeñas la oportunidad esta en el canal moderno. En Ecuador lo comparamos con países vecinos como Colombia, Perú, donde está desarrollando los canales modernos, donde las cadenas ya no incluyen mas puntos a sus cadenas, sino países, no por gusto una de la principales del mundo como Walmart, que tiene locales ya casi en todo el mundo. El lado tradicional siempre va hacer importante, necesario, ya que es un a retroalimentación de nuestros productos, pero presenta un riesgo más elevado, hasta por el tema crediticio. Distinto al canal de moderno que tiene estructura que respalda sus pagos, mientras que el canal tradicional es mas vulnerable en temas de pagos.

5. Han beneficiado las leyes impulsadas por el gobierno tales como el Código de la producción, Ley de Control de mercados?

No nos hemos visto beneficiado, mas allá que el concepto es muy distorsionado, ya que en la práctica no se ve reflejado con las grandes corporaciones ya que las negociaciones son injustas, sin embargo Corporación favorita, es una de las empresas que más se ha adaptado a estas leyes, la realidad es que no se ve en el sector, algo palpable con los grandes cliente, la relación es dispareja, con la mayoría de las tiendas con pequeñas empresas, por lo menos creo que es un primer paso, que debería llamar la atención a estas grandes cadenas, para corregir estas distorsiones, para controlar los pagos, los descuentos, obligaciones, contrátame para espacios en percha, manejo de logística, esto debería cambiar porque esto no tiene ayuda para las pequeñas empresas.

6. Como la empresa ecuatoriana debe mantener el canal tradicional dentro de sus economías?

Es estratégico tener los dos canales y tenerlos en crecimiento, tener una sola vía es peligroso, para tener una economía más sana, menos riesgo, ya que la decisión de alguien te puede complicar. Puede ser que si una empresa deja de trabajar con uno, puede afectar directamente.

El canal tradicional aunque es complicado su manejo, debe mantenerse, ya que la operación es más costosa, las cosas no son como hace 10 años, donde el canal tradicional era un boom, donde muchas personas estaban involucradas, la logística era más barata y más sencilla.

7. Como se fortalecería el canal tradicional en el Ecuador? Qué factores se deben desarrollar en este canal?

Las tiendas pequeñas que trabajan sus espacios en trabajar como tener variedad de sus productos, tienen a convertirse en cadenas de autoservicios, la especialización hace que las tiendas del canal tradicional, pasen al canal moderno, porque así empezaron las grandes cadenas que hoy hay en Ecuador. Lo que le faltaría al canal tradicional es formalizarse más, desde cómo funcionan, como pagan, como están respaldados financieramente, sistemas para saber de productos, recuperación de cartera, todo esto va de la mano con la formalización, corregir la rotación de los vendedores, la incorporación de la tecnología también va a jugar un papel muy importante, hasta el sistema de almacenamientos, manejar logística.

CAPITULO 5

DESARROLLO DE LA ESTRATEGIA

5.1 Implementación de la Estrategia

El desarrollo de la estrategia, consiste en crear centros de abastecimientos propios en las provincias de:

- Azuay
- El Oro
- Los Ríos

En donde, con personal propio, se proceda con la cobertura más especializada de nuestros productos, entregas optimas a los distintos puntos de ventas, mediante un Centro de Distribución especializado en los productos que la empresa ofrece al mercado.

El sistema centro de distribución es uno de los sistemas que más éxito ha tenido en el desarrollo logística en el Ecuador, incluso se reconoce a La favorita como una de las pioneras de la utilización de este sistema.

Con la implementación de este sistema la empresa tendrá los siguientes beneficios:

- Mejorar los tiempos de entrega a los distintos puntos de ventas
- Conocer de mejor manera la rotación de nuestros productos en los puntos de ventas.
- Especialización de vendedores en productos de la empresa

Para poder entender la implementación de la estrategia, que en sí, muestra un cuello de botella en la cadena de abastecimiento, las ventas según se muestra en la tabla No. 39, en donde podemos apreciar las ventas desde los periodos del 2010 al 2013 en las provincias de Azuay, El Oro y Los Ríos, que se ha venido manejando mediante Distribuidores y la fuerza de venta de cada uno de ellos.

Provincia	2010	2011	2012	2013
Azuay	\$ 130.000,00	\$ 150.000,00	\$ 147.000,00	\$ 215.000,00
El Oro	\$ 60.000,00	\$ 62.000,00	\$ 60.000,00	\$ 56.000,00
Los Ríos	\$ 43.000,00	\$ 68.000,00	\$ 61.000,00	\$ 58.000,00
	\$ 233.000,00	\$ 280.000,00	\$ 268.000,00	\$ 329.000,00

Tabla No. 39. Ventas por Provincia; Fuente: Drocaras

Esto nos muestra cual es la capacidad de compra de cada provincia, y cuál es el crecimiento que tienen en cada periodo, en este caso tenemos que la capacidad de compra en el 2013 tenemos que:

- AZUAY: \$ 215.000
- EL ORO \$ 56.000
- LOS RIOS \$ 58.000

Con una tasa promedio anual de crecimiento del 20%, el pronóstico de venta para el 2014, la compañía tendría de ventas para el 2014:

- AZUAY \$ 300.000
- EL ORO \$ 67.200
- LOS RIOS \$ 69.600

El centro de Distribución estaría estratégicamente ubicado en la capital de cada provincia, para su tener un correcto abastecimiento, ya que la mayoría de las ventas se centran en las mismas.

Sobre la capacidad de la bodega, la misma deberá tener un inventario que cumpla con el siguiente esquema, según se muestra en la Tabla No.40, en donde se detalla la participación porcentual por familia.

Familia	%
SANI	28%
RICO TALCO	28%
FLAVOR ESPECIALES	10%
FLAVOR CORRIENTES	8%
DROCARAS ALCOHOL	8%
RICO SPRAY	10%
MICOZ TALCO	3%
RICO TALCO SET	3%
ROSAFLOR GEL	2%

Tabla No. 40. Participación porcentual de inventario en Bodegas satélites. Fuente: Hernández Manolo

El abastecimiento a estas bodegas satélites, se las hará mediante nuestro actual servicio de Courier, y en donde contaremos con personal encargado de la administración de la bodega y la persona encargada de la venta y distribución de los productos, la cual contara con su propia movilización para que sea más efectiva la entrega de los productos.

Grafico N°67. Provincia Los Ríos



Fuente: Imágenes Wikipedia (2014)

Esto dejaría de lado a los actuales Distribuidores que manejan nuestras líneas, el impacto sería mínimo, y el grado de rivalidad con los mismos será

bajo, ya que las entrevistas más del 51%, de los establecimientos económicos consideran trabajar de menor manera con las empresas de manera directa, teniendo en cuenta que la provincia, cuenta con 7.567 establecimientos económicos, según lo demuestra el directorio de empresa del INEC, del 2013.

5.2 Costos

Para la elaboración de los costos detallamos que en cuanto a personal se contratara deberá contar con los siguientes perfiles:

- Bodeguero: Sera la persona encargada de la administración de la bodega, control de inventario, manejo de stocks, deberá tener experiencia en manejo de sistemas relacionados a la administración de bodegas.
- Asistente Administrativa: Sera la persona encargada del manejo sistemático de las ventas, ingreso de información de los clientes, facturación, control de vendedores.
- Vendedores: Los mismos que adicional a la experiencia, deben ser contratados con movilización vehicular, para que puedan llevar la mercadería y entregársela a los establecimientos económicos.

Detallando de esta manera desglosamos los costos, en el caso administrativo tenemos lo siguiente:

Tabla No. 41. Gastos Administrativos

GASTOS PERSONAL ADMINISTRATIVO								
No.	Cargo	Sueldo mensual	13er. Sueldo	14to. Sueldo	Vacac.	Aporte Patronal	Mensual inc. benef.	Anual
1	Bodeguero	450,00	37,50	37,50	18,75	50,18	593,93	7.127,10
2	Asistente Administrativo	500,00	41,67	41,67	20,83	55,75	659,92	7.919,00
3								
4								
5							-	-
TOTAL SUELDOS Y SALARIOS							1.253,84	15.046,10

Fuente: Hernández Manolo (2014)

Para el contabilización de los costos de suministros y servicios, tenemos el alquiler de la bodega, que por ubicación estratégica estará en la ciudad de ventanas, teniendo lo siguiente:

Tabla No. 42. Gastos de Suministros y Servicios

GASTOS DE SUMINISTROS Y SERVICIOS		
Rubro	Costo mensual	Costo anual
1 Servicios básicos (agua, luz, teléfono)	\$ 200,00	\$ 2.400,00
2 Internet	\$ 45,00	\$ 540,00
3 Servicio de mantenimiento de equipos de oficina	\$ 15,00	\$ 180,00
4 Suministros de oficina	\$ 300,00	\$ 3.600,00
5 Alquiler de Bodega	\$ 300,00	\$ 3.600,00
6		\$ -
7		\$ -
Total Gastos	\$ 860,00	\$ 10.320,00

Fuente: Hernández Manolo (2014)

Tenemos que los se va a contratar a dos vendedores para poder tener una mejor calidad en las visitas y poder abarcar un 35% de los establecimientos económicos en la zona, se le otorgara un porcentaje de comisión por cumplimiento y un rubro por movilización y uso de su vehículo:

Tabla No. 43. Gastos Fuerza de Ventas

GASTO FUERZA DE VENTAS								
No.	Cargo	Sueldo mensual	13er. Sueldo	14to. Sueldo	Vacac.	Aporte Patronal	Mensual inc. benef.	Anual
1	Vendedor 1	392,00	32,67	32,67	16,33	43,71	517,37	6.208,50
2	Vendedor 2	392,00	32,67	32,67	16,33	43,71	517,37	6.208,50
3	Vendedor 3						-	-
4	Vendedor 4						-	-
TOTAL SUELDOS Y SALARIOS (en dólares)							1.034,75	12.416,99

Fuente: Hernández Manolo (2014)

En tanto al esquema de comisiones será estándar por cumplimiento total de su cuota mensual, la cual será de \$ 180, al 100%, no se abrirá una tabla mas desglosada, ya que debemos desarrollar información para poder respaldar el desglose, después de 3 periodos se analizar de crear una tabla por productos, teniendo en los gastos el desglose de la siguiente manera:

Tabla No. 44. Gastos Comisión de Ventas

COMISIÓN EN VENTAS			
No.	Vendedores	Comisión	Comisión Anual
1	Vendedor 1	180,00	2.160
2	Vendedor 2	180,00	2.160
3	Vendedor 3		-
4	Vendedor 4		-
TOTAL SUELDOS Y SALARIOS		360,00	4.320,00

Fuente: Hernández Manolo (2014)

Una vez planteados los gastos que se generara la creación de este centro de distribución centralizado en la provincia de El Oro, se hará una proyección a 3 años, teniendo en cuenta que la tasa promedio de crecimiento de periodo a periodo es del 20%, y las ventas que se han venido desarrollando por el Distribuidor que no se especializa en nuestro portafolio, por lo que se plantearan nuevas metas de crecimiento esperadas, bajo las siguientes características:

- La provincia ya ha tiene sembrado productos, los cuales se debe potenciar, para tener fija esa base como ingresos.
- Se trabajara en los productos de la familia de Talcos y Geles Antibacteriales.
- De parte del Jefe de la Zona deberá trabajar de manera directa, con la supervisión, la tabulación y el manejo de la información que saldrá de los distintos clientes, para poder diseñar estrategias de ventas, marketing, que aporten al crecimiento de estas dos líneas en especial.

De esta manera proyectamos los costos a tres periodos, con la tasa de crecimiento anual del 35%, considerando todos los aspectos a los que este canal ofrece, teniendo el siguiente cuadro:

Tabla No. 45. Costos vs. Ventas 3 periodos

		Ind Crec	20,00%	35,00%
	Periodo			
	0	1	2	3
Ingreso	58.000,00	78.300,00	105.705,00	142.701,75
GASTOS	\$ -	\$ 43.543,09	\$ 43.543,09	\$ 43.543,09
ADMINISTRATIVOS	\$ -	\$ 25.366,10	\$ 25.366,10	\$ 25.366,10
PERSONAL ADMINISTRATIVO	\$ -	\$ 15.046,10	\$ 15.046,10	\$ 15.046,10
SUMINISTROS Y SERVICIOS		\$ 10.320,00	\$ 10.320,00	\$ 10.320,00
VENTAS	\$ -	\$ 18.176,99	\$ 18.176,99	\$ 18.176,99
FUERZA DE VENTAS		\$ 12.416,99	\$ 12.416,99	\$ 12.416,99
COMISIÓN EN VENTAS		\$ 4.320,00	\$ 4.320,00	\$ 4.320,00
VIATICOS		\$ 1.440,00	\$ 1.440,00	\$ 1.440,00
UTILIDAD BRUTA	\$ 58.000,00	\$ 34.756,91	\$ 62.161,91	\$ 99.158,66

Fuente: Hernández Manolo (2014)

Los gastos administrativos y de ventas se mantendrán por tres años, hasta poder desarrollar el plan en el campo.

Pero el resultado nos deja ganancias atractivas, siempre y cuando el

incremento de ventas se dé con el Índice de crecimiento al 35%.

5.3 Estrategias adicionales en el canal Distributivo

La implementación del Centro de Distribución Centralizado es una de las estrategias que, tiene buenos casos prácticos y han ayudado en gran manera a fortalecer las ventas en este canal, debido a que se nutre directamente de los actores principales, y poder entender mejor la rotación de los productos, el abastecimiento y la demanda de sectores focalizados, ya que no todos pueden comprar lo mismo debido a factores internos y externos que afectan la decisión del consumidor final, según lo indica (Salvador TRuiz de Maya, 2013).

En la investigación se recogió información directa de las tiendas, las cuales solicitaban capacitaciones administrativas, esto se debe a que, entidades gubernamentales están siendo más exigentes, con el tema del comercio y manejo de negocios, por lo que es oportuno dar este tipo de capacitaciones con el fin de que también estas empresas se legalicen, ya que la mayoría de ellas están fuera de la ley, es oportuno para una verdadera creación de sistemas de información, incentivar que todos se legalicen, esto ahorraría bastante inconvenientes, ya que mucho de los problemas radica en el tema de crédito.

Desarrollar actividades no en el punto de venta, más bien desarrollar por sectores, es decir, que se realicen actividades, activaciones, en lugares estratégicos en donde se encuentren la mayoría de tiendas concentradas, con el fin de trabajar la impulsación de los productos, con campañas focalizadas.

CONCLUSIONES

De acuerdo a la tendencia de los canales distributivos en Ecuador, y es el interés en fortalecer el canal Tradicional, como estrategia para prevenir cualquier amenaza, y con el fin de fortalecer la especialización de ventas en el portafolio de productos, desarrollar una mejor cobertura y colocación de los productos en mas establecimientos y tal como lo revela el estudio de mercado realizado a través de encuestas y entrevistas; se concluye que el proyecto es factible por las siguientes razones:

De acuerdo a la investigación realizada, nos damos cuenta que el canal distributivo tradicional como se ha venido desarrollando, no cumple con las satisfacciones de las tiendas, mayoristas, minoristas, etc., la mayoría de ellos, el servicio recae en dos factores, Precio de costo y créditos, ya que consideran que esto debe ser mejorado, el primero para tener una mejor rentabilidad en donde los entrevistados nos indican que el 33%, prefiere el precio de costo, ya que por la naturaleza del negocio, esperan tener mayor margen de rentabilidad, o en su caso poder bajar los precios para ser más competitivos y una población parecida también opina que el crédito tiene mucha importancia para ellos, por el manejo de flujo de efectivo, ya que en la mayoría las compras que hacen son de contado a este grupo en la Provincia del Azuay es del 33%.

Para la Provincia de El Oro tanto el Precio de Costo, como el Crédito, muestran un 37% de interés, las demás características como Publicidad, abastecimiento y promociones, son complementarias, pero no se las considera importantes.

En la evaluación general de este proyecto, se pudo filtrar en que zona se puede realizar la instalación de este Centro de Distribución Centralizada, es en la Provincia de Los Ríos, debido a que el 49% no estaba de acuerdo en trabajar con los Distribuidores de la población entrevistada, mientras que en las provincias de Azuay y El Oro, a pesar de la evaluación del servicio aun

prefieren trabajar con los mismos, debido a que el Distribuidor le provee de una variedad productos, con el cual crea una cierta eficiencia en el abastecimiento para sus locales, es por esto que la prueba piloto de la desarrollara en le Provincia de Los Ríos, en la ciudad de Ventanas, adicional a eso, tendremos un menor grado de rivalidad frente a los Distribuidores que han venido trabajando en esta zona, consideramos que el impacto será manejable.

El desarrollo de este objetivo, se lo realiza por medio de las ventas que se han venido desarrollando en estos últimos 5 periodos, esto como base para la investigación, en el que por temas de presupuesto, no se ha tenido ningún tipo de inconveniente, el Coello de botella que tenemos es el crecimiento de nuestro portafolio es las zonas. Tomando el dato de los establecimientos registrados, en el Directorio de empresas, del INEC del 2013, nos indica que la provincia cuenta con 7.567 establecimientos económicos, los cuales tenemos que la cobertura en esta provincia no ha sido abarcada en su totalidad, y más aun con nuestros productos, por lo que consideramos que la brecha de demanda y oferta de nuestros servicios se la puede trabajar sin inconvenientes, con esta estrategia de la Implementación del sistema de Distribución Tienda a Tienda (T&T), se puede asegurar un crecimiento y fortalecimiento al Canal Tradicional, de gran beneficios para la compañía.

La Creación del Centro de Distribución Centralizado en la Provincia de Los Ríos, se analiza con las ventas que se han venido desarrollando en la zona, nos muestra que con el sistema actual, que es la colocación de los productos, mediante los Distribuidores, en la cual se observa un Índice de crecimiento del 20% anual, teniendo como observaciones que la evaluación no es la adecuada, con la implementación de este sistema lo que esperamos es que el crecimiento que se va a tener es del 35%, por factores, importantes, como, la especialización de ventas de nuestros productos, tener

el stock ya ubicado en el Centro de Distribución, para el correcto establecimiento, a los puntos.

Para la realización de este proyecto, conforme a la demanda y a las proyecciones de ventas que se requiere en la zona, contara con el siguiente personal, que es el que se concluyo, para la administración de este Centro de Distribución, el personal es el siguiente:

- Bodeguero: Sera la persona encargada de la administración de la bodega, control de inventario, manejo de stocks, deberá tener experiencia en manejo de sistemas relacionados a la administración de bodegas.
- Asistente Administrativa: Sera la persona encargada del manejo sistemático de las ventas, ingreso de información de los clientes, facturación, control de vendedores.
- Vendedores: Los mismos que adicional a la experiencia, deben ser contratados con movilización vehicular, para que puedan llevar la mercadería y entregársela a los establecimientos económicos.

El cual contara con los permisos de ley básicos, ya que los productos que tenemos no requieren de cuidados ni tratamientos especiales en las bodegas ya que somos cosméticos. La temperatura adecuada es suficiente.

RECOMENDACIONES

El Canal tradicional, sin lugar a dudas es una de los componentes, dentro del presupuesto de una compañía sea esta grande o pequeña, que debe tener una gran importancia no solo por la presencia de productos en todos los puntos, si no como una estrategia, ante una amenaza en donde las empresas que dominan el mercado moderno, pueden determinar los niveles de negociación, en las cuales la balanza se incline ante los que ejercen más poder, o simplemente finiquitar contratos, porque las empresas no se alinean comercialmente a las exigencias de estos grandes grupos.

Por lo que las empresas en Ecuador deben alinearse a esta tendencia que existe en Latinoamérica; y empezar a desarrollar, tecnificar y fortalecer este canal, con desarrollo de tecnologías continuas que nos ayuden a entender mejor este canal, su comportamiento socio-cultural y la demanda de estos productos, y crear productos o estrategias más reales que se adapten a las implicaciones que lleva este canal

Por parte del Gobierno, se debe presionar una evaluación, en especial a las pequeñas y medianas empresas de producción nacional vs, las leyes que se han creado tales como: La ley de control del poder del mercado; en la cual como empresa no vemos ningún beneficio sobre todo a corto plazo, en temas de código de la productividad, aun es débil, ya que no se exige a todas las empresas a cumplir la ley, un caso práctico, son las normas BPM (Buenas prácticas de manufactura), que exige el gobierno, crea un impacto dentro de las economías de las empresas, y les obligan a subir precios, pero al mismo tiempo, dentro de la competencia interna se les permite a otras empresas trabajar sin este certificado, esto crea una enorme desventaja, por tema de costos, y precios de venta al público.

Las empresas no deben apostar todo su presupuesto al Canal Moderno, a

pesar de que presenta mejores ventajas por trabajar con volúmenes altos, para cubrir a todo el país, más bien deben fortalecer al eslabón mas importante que son las tiendas de barrio, ya que esta nunca terminaran, debido su crecimiento a factores como el desempleo, son mermados por la creación de este tipo de negocios, ya que representan un importante porcentaje en la economía del país; por lo tanto se debe unir la industria nacional y apoyar mediante capacitaciones, regulaciones y dotar de herramientas tecnológicas, para de esta manera crear un vinculo con las mismas, con el fin de que ambos ganen.

Referencias bibliográficas

- Bowersox, D.J., Closs,D.y Cooper,M.(2007). Administración y Logística en la cadena de Suministro. México: McGraw Hill.
- Los Santos,I. (2006). Logística y Marketing para la distribución comercial. Mexico: ESIC.
- Miguel,S. (2006). Distribución Comercial. México: ESIC.
- Bollou,R.(2004).Administración de la Cadena de Suministro. México: Pearson Educacion
- Richard B.C., F. Robert J., Aquilana N.J.(2006). Administración de Operaciones. Producción y cadena de Suministros. México: MCGraw Hill.
- Krajewski, L.J., Ritzman, L.P.(2000). Administración de Operaciones. Estrategia y Análisis. Mexico: Pearson Educacion.
- Eliyahu, M.G., Cox, J.(2002). La Meta. México: Ediciones Castillo.
- Betancourt,G.G.(2006). Son iguales todas las empresas Familiares?. Colombia: Gripo Editorial Norma.
- Diaz,A., Lacayo J.A. y Salcedo, L.(2006). Como vender a las tiendas de Barrio en Latinoamerica. Artículo. México: The McKinsey Quarterly.
- Anaya Tejero, Julio Juan (2011). Logística Integral. 4ta Edición. Madrid: Esic Editorial
- Barrueza Garcia, Juan Carlos. (1999). La Gestión Moderna del Comercio Minorista. Madrid: Esic Editorial.
- Instituto Cerda. (2013). Ciudad y Mercancías. Logística Urbana. Segunda Edición. Madrid: Alfa Omega Grupo Editorial.
- Escudero Serrano, Ma. José. (2011). Almacenaje de Productos. Madrid: Ediciones Paraninfa.
- Reux, Michel. (2003). Manual de Logística para la Gestión de Almacenes. 5ta. Edición. Barcelona: Ediciones Gestión 2000 S.A.
- Los Santos, Ignacio Santos. (2003). Logística y Marketing para la

Distribución Comercial. Madrid: Esis Editorial

- Howald, F. (2001). Obstáculos al desarrollo de las Pyme causados por el estado. Santiago: McGraw Hill
- Portes, M. (2003). Ventaja Competitiva. México D.F.: CECSA
- Código de la Producción, Registro Oficial No. 351, 2010
- Ley Orgánica de regulación y control del poder de mercado, Registro oficial Suplemento 555, 2011.
- Diario El Hoy (2013). Ecuador Gana 15 puestos en Índice de Competitividad. Recuperado de: <http://www.hoy.com.ec/noticias-ecuador/ecuador-gana-15-puestos-enindice-de-competitividad-590220.html>
- Deloitte (2013). Ecuador Competitivo 2013. Competitividad: Factores determinantes. Recuperado de: http://www.deloitte.com/view/es_EC/ec/perspectivas/estudios-y-publicaciones/estudios/ba65b932a0d73410VgnVCM30000034356f70aRCRD.htm
- Diario El Telégrafo (2013). Ecuador escala 15 puestos en ranking de competitividad. Recuperado de: <http://www.telegrafo.com.ec/economia/item/ecuador-escala-15-puestos-en-ranking-de-competitividad.html>
- Diario El Universo (2013). Ecuador sube al puesto 71 del ranking de competitividad; Chile está en el 34 y es líder regional. Recuperado de: <http://www.eluniverso.com/noticias/2013/09/03/nota/138831/ecuador-sube-puesto-71-ranking-mundial-competitividad-chile-esta-34-y-es-lider-regional.html>
- Ekos 2012: Las Pymes, un segmento estratégico para el Ecuador. Recuperado de: <http://ekosnegocios.com/negocios/verarticulocontenido.aspx?idArt=12717>

- Ekos (2012). PYMES, Contribucion clave en la economía. Recuperado de: <http://ekosnegocios.com/negocios/verarticuloContenido.aspx?idArt=1229>
- IDE (2012). Cadena de suministro en el consumo masivo: Respuesta eficiente al consumidor. Recuperado de: <http://ide.com>
- Lideres (2013). El retail por internet y en los supermercados crece de manera dinámica. Recuperado de: http://www.revistalideres.ec/empresas/retail-internet-ventas-detalle-supermercados_0_1003699621.html
- Lideres (2013). En Ecuador hay espacio para mas supermercados. Recuperado de: http://www.revista_lideres.ec/mercados/Ecuador-espacio-supermercados_0_841115888.html?print=1
- Lideres (2012). Las ventas retail enganchan a mas consumidores. Recuperado de: http://www.revistalideres.ec/mercados/retail-engancha-sconsumidores_0_757124300.html?print=1

ANEXOS

ANEXO I

Prueba piloto

1. ¿Usted considera que las cadenas de Supermercados, podrán suplantar a las Tiendas de Barrio?

Si ___ No ___

2. ¿Los Distribuidores que abastecen su producto, no presentan ningún inconveniente?

Si ___ No ___

3. ¿Desearía usted que, los productos que expende en su negocio sean provistos por las empresas directamente, y no por intermediarios?

Si ___ No ___

4. ¿Usted cree que se debe mejorar la administración de las tiendas en barrio a nivel nacional?

Si ___ No ___

- d. Malo ____
- e. Insuficiente ____

4. Cual grado de importancia, del 1 al 5, siendo el 1 el más alto y 5 el más bajo a las siguientes características, que usted desea que tenga un Distribuidor?

- a. Precio de Costo ____
- b. Publicidad ____
- c. Abastecimiento ____
- d. Promociones ____
- e. Crédito ____

5. Como evalúa usted el servicio que recibe de parte de su Distribuidor, por favor, evaluar del 1 al 5, donde 1 es el más alto y 5 el más bajo, en cada uno de estos enunciados?

- a. Precio de Costo ____
- b. Publicidad ____
- c. Abastecimiento ____
- d. Promociones ____
- e. Crédito ____

6. Considera usted, que los precios de costo que los Distribuidores ofrecen, como los considera?

- a. Muy buena ____
- b. Buena ____
- c. Regular ____
- d. Insuficiente ____

7. Que actividades, adicionales desea que el distribuidor haga en su punto de venta?

8. Cree usted que trabajar de manera directa con las tiendas de barrio, seria mas beneficioso que trabajar con el Distribuidor?
- a. SI ____
 - b. NO ____
9. Que actividades desearía usted, que realice la empresa en su punto de venta?

ANEXO III Encuesta

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL ENTREVISTA PARA PROYECTO DE TESIS

La misma se desarrolla, a nivel jerárquico, para obtener una visión gerencial de la importancia, en las economías de las empresas, de los Canales Distributivos modernos y tradicionales.

1. Que comprende para usted el Canal tradicional?
2. Que comprende para usted el canal moderno?
3. El crecimiento del canal tradicional según las 5 fuerzas, se lo puede tomar como una amenaza o una oportunidad?
4. Como vez el canal tradicional en el Ecuador, tiene el mismo crecimiento que tienen las transnacionales en Latinoamérica, replicado en el País?
5. Han beneficiado las leyes impulsadas por el gobierno tales como el Código de la producción, Ley de Control de mercados?
6. Como la empresa ecuatoriana debe mantener el canal tradicional dentro de sus economías?

7. Como se fortalecería el canal tradicional en el Ecuador? Qué factores se deben desarrollar en este canal?

GLOSARIO

INEC: Instituto nacional de estadística y censos

FAO: Organización de las Naciones Unidas para la agricultura y la alimentación

OMS: Organización mundial de la salud

PEA: Población económicamente activa

ROA: Retorno sobre los activos

ROE: Retorno sobre el capital

TIR: Tasa interna de retorno

Top of mind: Por encima de la mente

VAN: Valor actual neto

GEM (Global Entrepreneurship Monitor): Monitor Global del Emprendimiento.

VDR: Valor diario recomendado

Foro Económico Mundial: (World Economic Forum, WEF) es una fundación sin fines de lucro con sede en Ginebra, conocida por su asamblea anual en Davos, Suiza. Allí se reúnen los principales líderes empresariales, los líderes políticos internacionales y periodistas e intelectuales selectos para analizar los problemas más apremiantes que enfrenta el mundo; entre ellos, la salud y el medioambiente

Pymes: es una empresa con características distintivas, y tiene dimensiones con ciertos límites ocupacionales y financieros prefijados por los Estados o regiones.

Rebate: Descuento adicional, que se lo da por cumplimiento a metas establecidas, a una negociación.

MIPRO: Ministerio Coordinador de Producción, Empleo y Competitividad Generar, coordinar, articular, impulsar y evaluar las políticas, programas, proyectos y estrategias de producción, empleo y competitividad del Consejo Sectorial de la Producción, orientados al cambio de la matriz productiva del Ecuador

