



UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA CENTROAMERICANA

FACULTAD DE POSTGRADO

**“INICIATIVAS PARA MEJORAR LOS CANALES DE VENTA
EN EL RUBRO DISTRIBUIDOR DEL MERCADO”**

SUSTENTANDO POR:

RICARDO JOVANI ROSALES MONTALVÁN

PREVIA INVESTIDURA AL TÍTULO DE

MÁSTER EN DIRECCIÓN EMPRESARIAL

TEGUCIGALPA M.DC, FRANCISCO MORAZÁN,

HONDURAS, C.A

OCTUBRE, 2016

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA CENTROAMERICANA

(UNITEC)

FACULTAD DE POSTGRADO

AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

RECTOR

LUIS ORLANDO ZELAYA MEDRANO

SECRETARIO GENERAL

ROGER MARTÍNEZ MIRALDA

VICERRECTOR ACADÉMICO

MARLON BREVÉ REYES

DECANO DE LA FACULTAD DE POSTGRADO

JOSÉ ARNOLDO SERMEÑO LIMA

**“INICIATIVAS PARA MEJORAR LOS CANALES DE VENTA
EN EL RUBRO DISTRIBUIDOR DEL MERCADO”**

TEGUCIGALPA, M.D.C, 2016

ASESOR METODOLÓGICO

CARLOS A. ZELAYA OVIEDO

ASESOR TEMÁTICO

DOUGLAS ZELAYA

MIEMBROS DE LA TERNA:

PABLO MOYA

MARIO GALLO

JUAN MARTIN HERNÁNDEZ



FACULTAD DE POSTGRADO

“INICIATIVAS PARA MEJORAR LOS CANALES DE VENTA EN EL RUBRO DISTRIBUIDOR DEL MERCADO”

TEGUCIGALPA, M.D.C, 2016

Ricardo Jovani Rosales Montalván

Resumen

Mediante la presente investigación se ha procurado dar a conocer la problemática que atraviesa el sector distribuidor en su proceso de llevar sus mercaderías al menor costo al mercado, determinando la segmentación de los canales de venta, como: Detalle, Moderno y Especial, de los procesos y condicione en que se encuentran, en relación al nivel de servicio que reciben del rubro distribuidor en Tegucigalpa. Él ejemplo que tenemos de las cadenas Walmart, de la manera en que miden el indicador, nos da un marco de referencia sobre cómo debe utilizarse la variable de nivel de servicio, ya que su procedimiento es muy eficiente y provoca que cada distribuidor-proveedor de esta cadena, oriente su músculo de distribución en cumplir, en el tiempo y cantidades, las órdenes de compra. En cuanto a la comprensión de lo complejo de los canales, cada uno de ellos tiene formas y sistemas de atención diferentes y, por lo tanto, los distribuidores que desean potenciar su empresa deben estar conscientes que no basta con solo llegar a los puntos de venta, sino que requiere de más acciones organizadas para sacar el máximo beneficio del rubro. De los sistemas comerciales que están usando los distribuidores, todos son buenos, desde los tradicionales como autoventas hasta los actuales de preventas, televentas y los electrónicos de órdenes de compras, pero la diferencia está en los resultados, ejecutando de forma eficiente y teniendo como radar los indicadores de efectividad de visita, compra, y garantizar la entrega en los tiempos que los canales lo demandan.

Palabra Claves: Cadena de Suministro, Sistemas Comerciales, Ejecución, Nivel de Servicio y Canales de Venta.



FACULTAD DE POSTGRADO

**“INITIATIVES TO IMPROVE SALES CHANNELS IN THE DISTRIBUTION
BUSINESS MARKET”**

TEGUCIGALPA, M.D.C, 2016

Ricardo Jovani Rosales Montalván

Abstract

Through the following research it has been sought to publicize the problems that the distribution sector faces, in the process of bringing their goods at the lowest cost to the market, determining the segmentation of sales channels, such as: retail, modern and special, the processes and conditions they are in, in relation to the level of service they receive from the distribution sector in Tegucigalpa. The example we have of the Walmart chains, the way they measure the indicator gives us a framework on how the filtrate variable should be used, because its process is very efficient and causes each distributor-supplier for this chain, to guide its distribution muscle to abide in time and amounts, the purchase orders. As for the understanding of the complexity of the channels, each of them has forms and systems of different attention and, therefore dealers who wish to enhance their business should be aware that it isn't enough just to get to the outlets but that it requires more organized actions to get the most benefit for the sector. Commercial systems that are currently being used by distributors, are all good, from traditional as auto sales to current presales, telesales and electronic purchase orders, but the difference is in the results, running efficiently and having as radar indicators such as visit effectiveness , purchase, and guaranteed delivery on time, in the channels that require it.

Key word: Supply Chain, Commercial Systems, Execution, Fill-Rate, and Sale Channels.

DEDICATORIA

A Dios, por la fortaleza y sabiduría que me dio para culminar esta tesis; a mi familia, que me dado todo el apoyo para salir adelante.

AGRADECIMIENTO

A la Universidad Tecnológica Centroamericana (UNITEC) por toda la disponibilidad de sus recursos educativos, físicos y administrativos.

Al doctor, Carlos A. Zelaya Oviedo, quien me guío en la investigación y por sus clases magistrales, atenciones oportunas y recomendaciones necesarias para culminarla.

Al doctor Douglas Zelaya, asesor temático, por sus revisiones y apoyo para mejorar el trabajo de investigación.

Al personal de la Alcaldía Municipal del Distrito Central, por proporcionarme información referente a la investigación.

A los gerentes, supervisores y vendedores de rutas del rubro distribuidor, por compartir experiencias relacionadas con la investigación.

ÍNDICE DE CONTENIDO

CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN.....	1
1.1.INTRODUCCIÓN.....	1
1.2.ANTECEDENTES.....	4
1.3.DEFINICIÓN DEL PROBLEMA.....	8
1.3.1ENUNCIADO DEL PROBLEMA.....	8
1.3.2FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	10
1.3.3PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN.....	10
1.4 OBJETIVOS DEL PROYECTO.....	10
1.4.1 OBJETIVO GENERAL.....	10
1.4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	10
1.5 JUSTIFICACIÓN.....	11
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO.....	13
2.1 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL.....	13
2.2 TEORÍAS DE SUSTENTO.....	17
2.2.1 NÚMERO DE NIVELES DE CANAL.....	21
2.2.2 CANAL DISTRIBUCIÓN.....	23
2.2.3 MIEMBROS DEL CANAL DE DISTRIBUCIÓN.....	23
2.2.4 CONCEPTUALIZACIÓN.....	26
CAPÍTULO III. METODOLOGÍA.....	31
3.1 CONGRUENCIA METODOLOGICA.....	31
3.2 ENFOQUE Y MÉTODOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	37
3.3 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN.....	38
3.3.1 POBLACIÓN.....	39
FORMATO DE LA ENCUESTA.....	41
CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y ANÁLISIS DE LA INVESTIGACIÓN.....	45
4.1 RESULTADOS Y ANÁLISIS DE LA ENCUESTA A LOS CANALES DE VENTA.....	45
4.2 RESULTADOS Y ANÁLISIS DE LA ENCUESTA.....	46
4.2.1 PRINCIPALES HALLAZGOS.....	66
4.2.2 POR CRUCE DE VARIABLE.....	71

4.2.3 INSTRUMENTOS APLICADOS.....	71
4.2.4 PRUEBA DE ACEPTACIÓN O RECHAZO DE HIPÓTESIS.....	72
4.3 PROPUESTA DEL MODELO ALTERNATIVO DE DISTRIBUCIÓN PARA LOS CANALES DE VENTA.....	72
4.3.1 DESCRIPCIÓN DE LA PROPUESTA	73
4.3.1.1 PROPÓSITOS	74
4.3.1.2 PROPUESTA DE LA ALTERNATIVA	74
4.3.1.3 CONCEPTUALIZACIÓN DE LA PROPUESTA.....	76
4.3.1.4..... MARCO LEGAL DE CENTRAL DE SERVICIOS COMPARTIDOS PARA DISTRIBUIDORES	77
4.3.1.5 OPERATIVIDAD DE LA ACCIÓN DE BLOQUES DE ATENCIÓN	79
4.3.2 PRESUPUESTO	81
4.3.3 ANÁLISIS FINANCIERO.....	85
4.3.4 CRONOGRAMA DE EJECUCIÓN	87
CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	88
5.1 CONCLUSIONES.....	88
5.2 RECOMENDACIONES	92
BIBLIOGRAFÍA.....	94
ANEXOS.....	96

ÍNDICE DE TABLAS

TABLA 1. NIVEL DE CONFIANZA DE MUESTRA.....	40
TABLA 2 FRECUENCIA DE VISITAS AL SECTOR	80
TABLA 3 DISTRIBUCIÓN DINÁMICA DE LOS BLOQUE.....	80
TABLA 4 CÁLCULO DE INGRESO DE VENTAS NETAS	82
TABLA 5 CÁLCULO DE GASTOS DE TRIPULACIÓN DE RUTAS Y ESTRUCTURA COMERCIAL.	82
TABLA 6 CÁLCULO DE GASTOS SEGURIDAD DE RUTAS Y LA OPERACIÓN DE LOGÍSTICA	83
TABLA 7 CÁLCULO DE GASTOS DE ADMINISTRACIÓN.	83
TABLA 8 CÁLCULO DE GASTOS DE OCUPACIÓN MENSUAL.	83
TABLA 9 CÁLCULO DE LAS INVERSIONES INICIALES.	84
TABLA 10 ESTADOS DE RESULTADOS, TASA DE DESCUENTO, VPN Y TIR.....	85

ÍNDICE DE FIGURAS

FIGURA 1 MANERA EN QUE UN DISTRIBUIDOR REDUCE EL NÚMERO DE LAS TRANSACCIONES DEL CANAL.....	20
FIGURA 2 EL NÚMERO DE NIVELES DE INTERMEDIARIOS INDICA LA LONGITUD DEL CANAL	22
FIGURA 3 .MATRIZ METODOLÓGICA	35
FIGURA 4 DIAGRAMA DE LAS VARIABLES.....	36
FIGURA 5 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN	39
FIGURA 6 ECUACIÓN DE MUESTRA	39
FIGURA 7 SEGMENTACIÓN DE LOS CANALES DE VENTA EN TEGUCIGALPA M.D.C.....	46
FIGURA 8 ANTIGÜEDAD DE LOS NEGOCIOS	47
FIGURA 9 DECISIÓN DE ABRIR EL CANAL DE VENTA.	48
FIGURA 10 VENTA DE PRODUCTOS EN LOS CANALES	49
FIGURA 11. VENTA DE PRODUCTOS EN LOS CANALES	50
FIGURA 12 PROCESO DE VENTA DE LOS DISTRIBUIDORES	51
FIGURA 13 CALIFICACIÓN DEL SISTEMA COMERCIAL DE AUTOVENTA.	53
FIGURA 14 NIVEL DE SERVICIO DE LOS PRODUCTOS DEL SISTEMA DE AUTOVENTA	54
FIGURA 15 FRECUENCIA DE VISITA DEL SISTEMA DE AUTOVENTA	55
FIGURA 16 NIVEL DE SERVICIO EN LA OFERTA DE PRODUCTOS DEL SISTEMA DE PREVENTA.....	56
FIGURA 17. FRECUENCIAS DE VISITAS DEL SISTEMA DE PREVENTA A LOS CANALES DE VENTA	57
FIGURA 18 PROCESO DE ENTREGA DEL SISTEMA DE PREVENTA A LOS CANALES DE VENTA.....	58
FIGURA 19 PROCESO DE ATENCIÓN A LOS CANALES DEL SISTEMA DE TELEVENTA.....	59
FIGURA 20 NIVEL DE SERVICIO DEL SISTEMA DE TELEVENTA	60
FIGURA 21 NIVEL DE SERVICIO DE LOS DISTRIBUIDORES	61
FIGURA 22 SUGERENCIA DE LOS CANALES DE VENTA A LOS DISTRIBUIDORES PARA MEJORAR EL NIVEL DE SERVICIO.....	63
FIGURA 23. NIVEL DE SERVICIO DEL SUPERVISOR A LOS CANALES DE VENTA	65
FIGURA 24 PROBLEMÁTICA DE LOS CANALES DE VENTA	66
FIGURA 25 RECOMENDACIONES DE LOS CANALES DE VENTA.....	68
FIGURA 26 EQUIPO DE “HAND HELD”, CON IMPRESORAS PARA TOMA DE PEDIDOS DEL CLIENTE. ...	70
FIGURA 27. DATOS DEL DEPARTAMENTO DE FRÁNCICO MORAZÁN	75
FIGURA 28. DATOS DEL MUNICIPIO DEL DISTRITO CENTRAL.....	76
FIGURA 29 TASA DE DESCUENTO UTILIZADA.....	86

CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

1.1. INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de investigación se realizó analizando el proceso que desarrollan las empresas distribuidoras en Tegucigalpa, con el fin de atender los puntos de venta en sus distintos formatos en el comercio. Tradicionalmente en el país, los canales de venta o de distribución se han agrupado en tres grandes segmentos:

El Canal de Detalle, está conformado por las pulperías o “truchas”, como se les conocía en el pasado en la costa norte, realizando una labor de comercio importante y conocidas también como minoristas son el más grande en número de puntos de venta.

El Canal Moderno, que agrupa las grandes cadenas de supermercados como Walmart, Supermercados La Colonias, La Antorcha, entre otros y lo conocido como tiendas de conveniencia, por ejemplo, la cadena Pronto, los puntos de venta que funcionan en las gasolineras.

Por último, el Canal de Mercados Especiales, que son clientes que están en los mercados populares, muy fuertes en sus compras, atienden un número importante de consumidores y llegan a diario a hacer sus compras a menor precio. Dentro de este canal están los mayoristas, que son mini distribuidores que complementan la distribución y fortalecen la cobertura, llegando a lugares que muchas rutas de los distribuidores tradicionales no llegan.

Cuando los consumidores adquieren un bien o servicio en un determinado punto de venta, de su conveniencia, un sistema de distribución fue capaz de llevar estos productos a su accesibilidad, elaborados o suministrados por una empresa, que utilizando sus propios medios o de un distribuidor, logró llegar a este mercado. En este objetivo interviene toda la cadena de suministros de la empresa.

CHOPRA (2008) establece: “Una cadena de suministros, está conformada por todas las partes involucradas de manera directa o indirecta para satisfacer la solicitud de un cliente”

Una cadena de suministros enfoca todo el esfuerzo de la red logística de las empresas, desde el proceso de compra de materiales para la fabricación, pasando por los almacenes de

productos terminados, colocación en los centros de distribución, preparación de los pedidos y distribución a los canales de venta. Involucra a toda la estructura operativa y administrativa de una organización y el objetivo es estar disponibles para los consumidores y la cadena es eficiente si el nivel de servicio de cada proceso es alto, si en cada paso se logra reaccionar con la velocidad que el canal espera y que el cliente final demanda.

El objetivo de este proceso es generar un alto nivel de servicio a los canales de distribución, no hay forma de satisfacer al consumidor final sin un nivel de eficiencia.

No hay condición más óptima para medir la eficiencia de la cadena de suministro que utiliza un distribuidor o productor, si no es por el nivel de servicio que genera a los canales de venta.

La segmentación de los canales hace presión al sistema, ya que una ineficiencia de la empresa impacta en sus ventas y en sus gastos de distribución, de forma que medir este indicador garantiza una ventaja en el mercado y cuando hay un control permanente en satisfacer a los clientes, las rotaciones es alta de los productos.

Parada Gutiérrez (2009) define: “La satisfacción del cliente depende fundamentalmente de un servicio de calidad”, inclusive lo lleva a nivel de excelencia, con todas las normas y requisitos, al tipo de servicio, costo del servicio y lugar en que se oferta el servicio.

Teniendo estos puntos en consideración, las empresas orientan su capacidad de aumentar sus ventas y valor manteniendo un indicador que mida qué tan alto es el nivel de servicio. No podemos pensar en una empresa que compite en el mercado con un nivel de servicio deficiente, ya que la diferencia de un producto en los puntos de venta inicia desde este manejo y la insatisfacción de un cliente no solo representa la pérdida de una venta en el momento, sino que puede convertirse en pérdidas futuras por la desconfianza del consumidor.

Los modelos de distribución a los canales de venta o distribución, son complejos, abarcan todas las áreas de la organización, no solo es responsabilidad de los comerciales, cuando la venta sufre caídas, los cuestionamientos van sobre el comercial, olvidando que esto es una labor integral de toda la organización en sus procesos y al revisar estadísticamente se detecta que el nivel de servicio a ese canal ha sido muy bajo. Esto se traduce en que los productos han estado

unas veces y otras no y si un consumidor entra a un punto de ventas, demanda su necesidad y no está, la sustituye por otra.

Los puntos de venta son visitados por muchos distribuidores que venden productos similares para los mismos usos de diferentes marcas y como la competitividad del mercado es fuerte, los modelos de distribución deben ser eficientes.

Estos modelos compuestos por múltiples aspectos, mercadológicos, logístico y con procesos, buscan tener opciones en un mercado altamente competitivo, involucrando varios factores internos y externos de las empresas, que de forma directa afectan a los distribuidores en su actividad de llevar sus productos o servicios a los canales de venta.

Una empresa que cuenta con una cadena de suministro eficiente tiene una ventaja competitiva, sin embargo si no logra integrarla al nivel de servicio a los canales de venta, solo es de uso interno para compra de suministros de fábrica, abastecimiento a sus centros y red de distribución.

CHOPRA (2008) define: “que el objetivo de la cadena de suministro es maximizar el valor total generado, entre la diferencia de lo que vale el producto final para el cliente y los costos en que incurre para cumplir un nivel de servicio para este”

En este documento se revisará el hecho que la complejidad del entorno requiere alternativas diferentes por parte de las empresas distribuidoras, como también se analizarán y estudiarán estos modelos, cómo pueden ser utilizados de forma que se adapten y lograr resultados para cualquier tipo de distribución.

Las grandes empresas del mundo han agrupado los canales de venta de forma que sea más sencillo su estudio y poder determinar el modelo más apto para dar un alto nivel de servicio, eficiente, rentable y con las rotaciones óptimas de los productos, permitiendo ajustar las frecuencias de visitas a los canales, derivado de la necesidad de estar siempre disponibles para los consumidores.

El hecho de establecer si la frecuencia de visitas será de una, dos o tres por semana, lo determina el producto, el mercado y el modelo de distribución que se utiliza, fundamentados en la

estrategia mercadológica y eso indica que siempre que se quiere vender algo, debemos tener estructurado cómo vamos a llegar al mercado.

1.2. ANTECEDENTES

El comercio inicia desde tiempos muy antiguos. Los primeros comerciantes transportaban los productos por rutas y se movían en caravanas por tierra o a través del mar. En los puertos o cerca de ellos se conglomeraban los mayoristas que vendían a minoristas y consumidores. Siempre la actividad del comercio estuvo asociada a la intermediación, sumando esfuerzos y cambiando de precios en cada etapa, todos generaban un valor por cada operación, porque cada asentamiento de pobladores representaba una plaza comercial.

Koumbis (2014), describe: “El paisaje actual del comercio minorista tiene una dimensión metropolitana si lo comparamos con los centros de comercio originales establecidos por las primeras colonias. Estos centros de comercio constituían un medio para abastecer a estos asentamientos humanos con productos básicos, como alimentos, ropa y refugio. Durante este período, los colonos utilizaban el sistema de trueque, que consiste en intercambiar un producto por otro, bien fueran productos agrícolas, suplidos por los granjeros locales, o pieles y carne, proveídos por los tramperos. Hacia finales del Siglo XIX, estos centros de comercio comenzaron a agrupar artículos similares en secciones para facilitar la compra por parte del cliente; se conocían como almacenes generales y, con el paso del tiempo, se convirtieron en establecimientos que comercializaban una única tipología de producto como, por ejemplo, ropa, zapatos y accesorios”. (P. 12)

Debido a que desde esas épocas ya existían los canales de venta, generando la llegada de los consumidores a esos puntos, no cabe la menor duda que de forma empírica habían procesos de distribución para llevar las mercadería a esos sitios.

Samuelson & Nordhaus (2010) Hace referencia: “Hace 200 años, la mayoría de la gente vivía en el campo y producía prácticamente todo lo que consumía: alimentos, vivienda, ropa, combustible, etc. Poco a poco, la gente se fue especializando y comprando a otros muchas de las cosas que consumía en su comunidad o país. Hoy en día, muchos bienes se producen en varios países y se envían a muchas partes del globo”.

La especialización de las actividades en los poblados separó las actividades en el desarrollo de procesos productivos, ya que mientras unos ejercían una actividad distinta de producir los bienes de autoconsumo, otros hacían labor de suplir las necesidades de estos, realizando la actividad de comercio como tal. Esta especialización originó actividades de distribución,

haciendo llegar los productos a disposición de los compradores y los mercaderes utilizaban rutas, de forma que las distancias que recorrían a los centros de consumo eran largas y los medios limitados para colocar las mercaderías visibles a los compradores.

La distribución comercial es una de las actividades económicas que ha experimentado un proceso de transformación muy intenso en los países desarrollados durante los últimos años. Esta actividad actúa como 'puente' entre las entidades productivas y las unidades de consumo, al permitir la coordinación eficiente entre los flujos de oferta y demanda en la sociedad. (Stern et al ., 1996: 1). (Oubiña Barbolla J. L., 2006)

La distribución comercial necesitaba de elementos importante para su ejecución, procesos, medios, gente, recursos financieros, definición de rutas y tiempos de entrega y nada de esto podría haber pasado sin una adecuada logística, integral y planificada. La logística es parte fundamental de la distribución comercial, atender canales de venta sin un proceso logístico no puede existir. El concepto logística, ya como una actividad reconocida y profesionalizada se origina recientemente.

En la Primera Guerra Mundial, entendiendo la logística como parte de la ciencia militar que calcula, prepara y realiza todo lo referente a movimientos y necesidades (víveres, municiones, carburante, recambios, etc.) de las tropas en campaña a fin de conseguir la máxima eficacia de una operación. Por tanto, no existe táctica sin logística. Avanzando en el tiempo, aunque todavía bajo el paraguas militar, el enfoque empresarial de la logística se plantea en Estados Unidos en 1942, concretamente en la construcción de los barcos Liberty, los cuales eran buques de carga que abastecían al ejército norteamericano en Europa, siendo requerida una gran cantidad de ellos, ya que eran hundidos con excesiva frecuencia por los submarinos alemanes. Con el objetivo de minimizar el tiempo de construcción de un buque se llegó al convencimiento de que lo ideal era dejar bajo una responsabilidad única las facetas de aprovisionamiento y la planificación de actividades de producción. Así se consigue la sincronización del flujo de aprovisionamiento y producción, poniéndose de manifiesto las ventajas que supone la coordinación, a semejanza de lo que hoy es la misión fundamental del responsable de logística en las empresas. (Castán Farrero, 2012, págs. p,23)

Concluida la Segunda Guerra Mundial, la demanda creció en los países industrializados y la capacidad de distribución era inferior a la de venta y producción, ocasionando la proliferación de los productos en los departamentos de mercadeo que optaron por vender cualquier artículo en cualquier lugar posible y los canales de distribución comenzaron a ser obsoletos.

Por lo tanto, la alta gerencia, reconociendo que la distribución física debía ser eficiente y representar rentabilidad en lugar de gasto, empezó a probar modificaciones sustanciales en los

sistemas de distribución y esta comenzó a tener identidad propia dentro de la estructura de la organización.

La logística como función inherente a la distribución, asocia al nivel de servicio como derivado de una buena gestión a los canales de venta.

Bowersox, Closs, & Cooper (2007), manifiesta: “En la década de 1990, el tiempo promedio requerido para que una empresa procesara y entregara mercancía de su almacén a un cliente era de 15 a 30 días, e incluso más”, los procesos eran levantar una orden de entrega y el pedido, el cual usualmente se hacía por teléfono, orden por fax, luego había que preparar el pedido, en los almacenes, gestionar las autorizaciones de crédito, si era necesario, y otras serie proceso manuales hasta llegar a la distribución para su envío al cliente, pasado por esto y si no existía ningún problema en la distribución se podía aspirar a un nivel de servicio al cliente relativamente medio.

“Las prácticas empresariales propias del Siglo XX, al igual que la estructura de los canales de distribución utilizada para efectuar la entrega, evolucionaron a través de años de experiencia desde la Revolución Industrial”. (Bowersox, Closs, & Cooper, 2007, pág. 18).

Los canales de distribución en el mercado nacional son los medios para que los consumidores finales o industriales adquieran los productos. Los canales de venta eran limitados en número y el mayor grupo lo conformaban los mercados populares, las pulperías o pequeños mini mercados.

En la actualidad contamos con grandes supermercados por todas las ciudades, cadenas de 20 a 90 puntos de ventas, supermercados independientes con uno o dos puntos de ventas, algo que permite tener acceso a diferentes momentos y experiencias de compras para los consumidores.

Siempre se ha mencionado que las grandes cadenas de supermercados, agrupadas dentro del Canal de Mercado Moderno, con su expansión, desplazarían el canal tradicional de las pulperías, sin embargo con el paso de los años, los análisis de compra del consumidor muestran que aspectos tan diversos como cercanía, ocasión de compra, productos, variedad y tamaños que

ofrecen, provocan que el consumidor se incline por comprar en uno u otro canal en determinados momentos.

En tiempos de recuperación o de mayor estabilidad económica, los consumidores incrementan su nivel de compras en los canales de mayor tamaño como los supermercados, en cambio, ante la crisis las personas atienden sus necesidades parcialmente, evitando gastar en provisiones que no son de uso urgente y utilizan las pulperías o los mercados populares.

Los estudios reflejan que en tiempos de contracción económica los consumidores, en especial los de menor nivel socioeconómico o quienes perciben ingresos semanalmente, acuden más a los establecimientos de menor tamaño como las pulperías y los minisúper, la razón es que tienen menos dinero disponible y se ven obligados a disminuir el tamaño de la compra o lo que estrictamente necesitan en ese momento.

En la historia de Honduras, hemos visto como grades distribuidoras ya cuentas con más de 100 años de estar operando, ya que las empresas multinacionales llegaron a finales del Siglo XVIII, suplían de productos básicos a sus trabajadores por medio de los puntos de venta llamados comisariatos. Estos productos los importaban en los barcos a bordo de los cuales salía el banano del país, la distribución se realizaba por medio de la red ferroviaria, mientras los trabajadores utilizaban los cupones que las empresas les suministraban para adquirir los productos de consumo.

Con el tiempo se desarrollaron los grades canales de venta que tenemos en la actualidad, ante esta situación fueron emergiendo distribuidores que adquirían o manufacturaban productos, llevándolos directamente a estos puntos para los consumidores y esto fue el gran desarrollo de la actividad de comercio al por menor y mayor.

Ante el crecimiento de la población y sus necesidades de productos se fueron abriendo más puntos de venta y con ello la demanda y el canal de las pulperías creció en dos vías: Una como fuente de ingresos para personas que no contaban con un trabajo y, por otro lado, de complemento de ingreso para la familia.

Este número de puntos de venta es donde radica la complejidad de la distribución del cómo atenderlos, la adaptación de modelos de distribución eficientes se convirtió en una necesidad para

los distribuidores, las preguntas de ¿cuántos puntos de ventas debo atender?, ¿con cuántas rutas lo puedo hacer? y ¿cómo lo puedo hacer eficiente? fueron los cuestionamientos que se formulaban los responsables de estas empresas.

En la actualidad, el número de puntos de venta con que cuenta el mercado de Honduras, es el segundo en importancia en Centroamérica y el canal de detalle o pulperías es el más grande del país, donde se desarrolla la mayor parte de transacciones de las actividades de comercio.

Todos los productos y marcas requieren de un espacio en las pulperías, por otro lado, los supermercados son un sector importante de las distribuidoras, unas más que otras, dependiendo mucho de su estrategia y, sobre todo, de sus limitaciones de distribución.

1.3. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

1.3.1. ENUNCIADO DEL PROBLEMA

Honduras cuenta con todos los canales de venta conocidos en el ámbito de distribución con un gran potencial de desarrollo. Estos canales están bien definidos y segmentados similarmente a cualquier país de América Latina, ya que las condiciones imperantes en todos los países son las mismas con una fuerte concentración del Canal de Detalle, pulperías o tiendas minoristas, como se les llama en otras geografías.

El Canal de Mercado Moderno, es la agrupación de todas las grandes cadenas de supermercados y tiendas de conveniencia y, por último, el Canal de Mercados Especiales que son todos los mercados populares de alta concentración de puntos de venta. Su actividad es muy particular con una alta presión de compra desde muy temprano, también conocido en otros países como centrales de abastos, donde la gente compra productos a un menor precio, lo cual es la principal atracción. En este mismo canal se encuentran los mayoristas, figura de comercio que compra en grandes cantidades con descuentos para revender, complementando el músculo de distribución de los grandes fabricantes y distribuidores.

Los canales de venta cumplen una función importante para los fabricantes y distribuidores de los productos por cuanto son los medios para hacer llegar las mercaderías a los consumidores.

El hecho de contar con una cadena de suministros capaz de realizar una distribución comercial eficiente es el diario vivir para todos los fabricantes y distribuidores.

No existe futuro para un producto si no cuenta con un sistema de calidad eficiente y estructurada para llegar a los canales de venta. Esta eficiencia radica en satisfacer los momentos de compra de los consumidores, en una pulpería, supermercados o el mercado Popular, define la ventaja competitiva de un distribuidor en el mercado.

En Honduras, las empresas distribuidoras tienen como función principal generar programas y soluciones para los canales de venta, sin embargo eso no se está registrando.

Los distribuidores atraviesan una problemática en ofrecer un nivel de servicio a los canales de venta, afectando directamente a los consumidores que no pueden satisfacer sus necesidades de forma constante.

La falta de accesibilidad de los productos en los diferentes canales está generando pérdidas de venta para los fabricantes y la problemática del bajo nivel de servicio está asociada a varios factores, por un lado el tema de inseguridad, los reportes noticiosos manifiestan que hay colonias de las principales ciudades del país donde los distribuidores no llegan a los puntos de venta.

Los gastos de distribución se han encarecido al tener que incurrir en gastos adicionales en las rutas (guardias privados, pagos de regalías por ingresar a colonias), los gastos de ocupación de los centros de distribución son altos, las cantidades de compra de los canales son menores, impactando en la rentabilidad de las rutas, de forma que existe escasez de capital de trabajo en los canales y hay limitación de los créditos en el canal de detalle.

El mercado moderno los supermercados están en lucha constante por tener el menor precio y en una competencia por captar los consumidores, los fabricantes y distribuidores tienen que sacrificar sus márgenes para poder estar presentes en ese canal.

Ahora, en el Canal de Mercados Especiales o Populares, los márgenes son bajos, requieren estructuras definidas dentro de los mercados y rutas dedicadas y los mayoristas aspiran al mayor descuento posible para adquirir productos, como también necesitan créditos.

1.3.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

Bajo nivel de servicio en la distribución de productos a los canales de venta.

1.3.3. PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN

Para poder evaluar este trabajo de investigación, se plantean las siguientes preguntas.

- 1) ¿Cuál sería la alternativa más viable para mejorar el nivel de servicio a los canales de venta?
- 2) ¿Los precios de venta sufren variaciones para los consumidores cuando el punto de venta es afectado por el nivel de servicio por parte de los distribuidores?
- 3) ¿Cuáles son los modelos existentes que generar eficiencia para el nivel de servicio?

1.4. OBJETIVOS DEL PROYECTO

1.4.1. OBJETIVO GENERAL

Contribuir a optimizar el nivel de servicio de las empresas distribuidoras, mediante un modelo alternativo de distribución de productos para que los canales de venta cuenten con una variedad para los consumidores.

1.4.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- 1) Identificar los factores que potenciarían los niveles de servicio a los canales de venta por parte de las empresas distribuidoras en Honduras, específicamente en Tegucigalpa.
- 2) Analizar la data recibidas de la encuesta y experiencias de la investigación para determinar si se generan variaciones de precios para los canales de venta y consumidores
- 3) Definir alternativas de solución al problema planteado.
- 4) Proponer un modelo alternativo de distribución a los canales de venta

1.5. JUSTIFICACIÓN

El país cuenta con un número importante de canales de venta, entre pulperías, supermercados, mercados populares y mayoristas, fabricantes y distribuidores de productos nacionales y extranjeros que operan en todo el territorio.

La geografía del territorio es grande, la concentración de los puntos de venta se encuentra en las ciudades más importantes, Tegucigalpa (Francisco Morazán), San Pedro Sula (Cortés), La Ceiba (Atlántida y Choluteca (Choluteca), sin embargo en el resto de ciudades no dejan de contar con un gran número de puntos en todos los canales de venta y una atractiva convergencia de pobladores.

Muchas empresas concentran gran parte de su fuerza en las principales ciudades y en menor número a nivel nacional, un pequeño grupo utiliza una gran cantidad de rutas de distribución y centro de operaciones de donde alimentan a la red de distribución para la atención a los canales de venta.

Por otro lado, observamos que existen distribuidores con productos de alta calidad, fabricantes con productos de gran valor, concentrados en una o dos ciudades, limitados para llegar a otros mercados y esta situación se la atribuyen a los altos costos en la distribución (gente, camiones de reparto, combustibles, mantenimiento, costos financieros para acceder a créditos e impuestos).

La situación imperante no deja de ser una limitante. Así, los niveles de inseguridad que atraviesa el país desalientan a estas empresas a incrementar su llegada al mercado y los costos de seguridad que necesitan las rutas para poder visitar los canales hacen que no sean rentables, por otro lado, las rutas de distribución se han vuelto un foco para la delincuencia en las calles.

Las rutas que no ingresan a ciertos barrios del país generan un desabasto importante en los canales y cuando lo logra, incurren en costos adicionales, impactando de forma directa en los márgenes, los niveles de servicio que se proporcionan a los puntos son bajos, limitados y costosos.

Esta realidad genera una presión, principalmente en el canal de detalle o pulperías que se ven en la necesidad de trasladarse a los mercados populares y supermercados a adquirir estos productos para poder seguir vendiendo, con otros precios, menores márgenes y costos adicionales, todo este círculo genera que los consumidores tengan que pagar más por las mercancías y hay poco acceso a variedad e insatisfacción en sus necesidades.

Del lado de los canales de venta hay limitación en la generación de valor y crecimiento de venta, mientras para los distribuidores la complejidad es similar, afectados en la cobertura de los canales con un nivel de servicio inestable en los que están atendiendo y restringidos en crear nuevos puntos para atender, así como la sub-utilización de su capacidad logística, conteniendo su crecimiento en todos los renglones.

Algunas empresas han optado por abandonar el canal de detalle, sobre todo por la inestabilidad de atención, capacidad para contratar personal para las rutas, cambiando su foco de atención al Canal Moderno, el cual en términos de precio, espacio, aportes, soporte en impulso, es el menos rentable para un distribuidor.

El Canal de Detalle es el más grande del país, está en todas las ciudades, 70% del comercio al por menor se mueve en las pulperías y la mayor cantidad de productos de consumo popular están definidos para estar en esos canales y es el que está más afectado en el nivel de servicio.

CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

2.1 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL

El capítulo a continuación describe los aspectos más importantes que se relacionan directamente con el tema de estudio, categorizando la información en tres niveles, desde un punto de vista global, nacional y local, fundamental en la investigación para comprender la importancia de los procesos que se ejecutan en la distribución a los canales de venta.

El fortalecimiento de un sistema dedicado a la producción para la venta, intercambio de bienes o servicios, con el objeto de maximizar beneficios entre las naciones, ha reemplazado al antiguo sistema de comercio caracterizado por cubrir las necesidades domésticas.

Los distribuidores cumplen un rol importante dentro del proceso de intermediación del “marketing” para generar niveles de satisfacción para los clientes.

Este fenómeno es analizado desde un contexto externo de manera internacional, un punto interno de manera nacional, hasta comprender la situación actual de los canales de venta y del servicio que reciben por parte del rubro distribuidor, la determinación de la segmentación de los canales de venta existente en el país, cómo está estructurado en Tegucigalpa y bajo qué modelos de distribución es atendida.

Kotler & Armstrong, (2004) definen que los intermediarios de “marketing” ayudan a la compañía a promover, vender y distribuir sus bienes a los consumidores finales; incluyen distribuidores, empresas de distribución física, agencias de servicios de “marketing” e intermediarios financieros.

Los distribuidores son empresas del canal de distribución que ayudan a las compañías a localizar clientes o a venderles, incluyendo a mayoristas y a minoristas, quienes compran y distribuyen mercancías, por lo tanto, seleccionar y establecer sociedades con los distribuidores no es una tarea sencilla.

“Las empresas de distribución física ayudan a que la compañía almacene y transporte bienes desde sus puntos de origen hasta su destino”. (Kotler & Armstrong, 2004)

2.1.1 ANÁLISIS DEL MACRO ENTORNO

América Latina ha despuntado con mucho vuelo en los últimos años como un mercado muy atractivo y prometedor. Es en estos momentos una de las áreas de crecimiento económico más importantes a nivel mundial, según el Fondo Monetario Internacional (FMI).

México, Chile, Brasil y Colombia son consideradas economías emergentes; países que tienen gran riqueza de materias primas y recursos con un número importante y creciente de trabajadores jóvenes, bajos tipos de interés, grandes inversiones directas de capital extranjero y un interesante nivel de crecimiento de los consumidores locales.

Euromonitor Research (2013) reporta que la dinámica evolución del mercado detallista durante los últimos años ha sido exitosa alrededor del mundo. América Latina representa una región llena de oportunidades para avanzar y desarrollar varias estrategias que capten las ventas a consumidores abiertos a probar nuevos formatos y buscar mejores ofertas.

Esto se puede ver claramente en el hecho que en el 2012, América Latina creció más rápido que lo hicieron las otras regiones del mundo en 2010, 2011 y 2012.

A pesar del fuerte golpe sufrido en el 2009, hemos podido observar que la gente sigue comprando a través de canales que adaptan su oferta a las necesidades de un consumidor cada vez más exigente.

Los mercados emergentes como los de América Latina, han sido muy importantes en el progreso del mercado global. Mientras los países emergentes crecen de una base menos desarrollada, es importante destacar su progreso que avanza a ritmos más acelerados y menos afectados que los países desarrollados.

Durante los últimos cinco años los mercados emergentes han crecido a un fuerte ritmo de dos dígitos en comparación al ritmo total global que ha visto tasas de aproximadamente la mitad que las de los emergentes. En el 2009, mientras el mercado global solo se expandió 1% mientras los mercados emergentes crecieron un destacado 7%, la industria del Retail está cambiando en todas las regiones para adaptarse a los consumidores que están cada vez más conscientes de los precios, más informados y que exigen un mayor grado de conveniencia.

En muchos casos vemos como estas tendencias cruzan fronteras sin importar el nivel de desarrollo del país. Por otro lado, las tiendas de descuento son una opción lógica en muchos países para ofrecer una selección básica, pero de calidad y a precios accesibles.

Este formato atrae a los consumidores en mercados desarrollados que fueron golpeados por la crisis y también a nuevos consumidores en países emergentes que están cambiando sus preferencias de compra pasando de los canales tradicionales a los modernos. Bajo esta tendencia, están abriendo locales de supermercados más pequeños para satisfacer esta demanda.

Euromonitor Research (2013) manifiesta que durante los años 2002-2012 el mercado detallista en América Latina casi se ha triplicado en tamaño pasando de valer 400 mil millones hasta alcanzar un billón de dólares.

Las ventas de abarrotes siguen siendo el componente más grande del ambiente de Retail en la región y hoy somos testigos de la transición desde las tiendas tradicionales (tienditas o pulperías de barrio, puestos de mercado y especialistas como carnicerías o panaderías) hacia los canales modernos (hipermercados, supermercados y tiendas de descuento) debido a las inversiones y rápida expansión de estos últimos. El crecimiento sostenido de las economías de América Latina ha resultado en un aumento de los ingresos disponibles y el cambio del estilo de vida de la mayoría de la gente.

CHOPRA (2008) indica que: La venta al detalle en Estados Unidos está muy consolidada, con grandes cadenas que compran bienes de consumo de la mayoría de los fabricantes. Esta consolidación da a los detallistas la suficiente escala para que la introducción de un intermediario, como un distribuidor, no contribuya a reducir los costos y, de hecho, los incrementa debido a la transacción adicional. En contraste, en India hay millones de pequeñas tiendas minoristas. Esto limita la cantidad de inventario que pueden mantener; por lo tanto, requieren de un reabastecimiento constante: Un pedido puede compararse con la compra semanal del supermercado de una familia en Estados Unidos. La única manera de que un fabricante mantenga bajos los costos de transporte es traer los camiones llenos de producto al mercado y luego distribuir de manera local en “recorridos rutinarios” con vehículos más pequeños. La presencia de un intermediario que pueda recibir un embarque completo, dividir el volumen y luego hacer pequeñas entregas a los minoristas es crucial cuando los costos de transportación deben mantenerse bajos. (P, 23)

2.1.2 ANÁLISIS DE MICRO ENTORNO

Honduras, cuenta con una posición geográfica en Centroamérica envidiable en términos económicos, lo cual por múltiples aspectos o falta de planeación de los gobernantes, no se ha explotado como lo harían países desarrollados.

BCH (2016), en su informe anual apoyado en los datos del Instituto Nacional de Estadísticas (INE), manifiesta que Honduras tiene una población de ocho millones 576 mil 500 personas. El mismo informe establece para el 2015, el Producto Interno Bruto (PIB) de L. 445, 336,000.00. Estos indicadores generan una expectativa interesante de explorar para los mayores distribuidores de la región latinoamericana y otras zonas del mundo, en las ciudades del país existen cadenas importantes de supermercados, comidas rápidas, alto consumo de servicios celulares, sólido sistema financiero y como característica Honduras es una economía enfocada al consumo.

Sin embargo, es una de las economías más pobres del mundo y con mayor desigualdad en Latinoamérica, según datos de la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). (CEPAL, 2016-1).

Familias dependientes de las remesas de los hondureños que trabajan en Estados Unidos de América. Según datos del (INE), la población económicamente activa ocupada asciende a 3,647,600 millones; la economía informal es grande, gente que se dedica al negocio minorista en los mercados populares, pulperías, como fuente de sustento, las personas empleadas y no empleadas directamente, realizan compras de bajos montos en los canales de venta. Los canales de venta, como vehículo para absorber estos consumidores de baja compra y de compras parciales al mes, juegan un papel trascendental para la economía.

Como la mayoría de los canales de venta son las pulperías, las cadenas de supermercados buscan alternativas con sus formatos económicos para capturar estos consumidores, ofreciendo una experiencia diferente. De igual forma, los mercados populares son altamente visitados por los consumidores, buscando mejores precios y satisfacer las necesidades de su hogar. Armonizar estas realidades y tipos de consumidores de la economía es un reto para los distribuidores, cuya mayor atención está en ser eficientes para atender a todos los canales.

2.2 TEORÍAS DE SUSTENTO

Para elaborar un producto o servicio y hacerlo llegar a los consumidores, una empresa entabla relaciones no solo con ellos, sino también con proveedores claves e intermediarios de su cadena de distribución. Esta cadena está formada por los distintos eslabones de colaboradores: Proveedores, intermediarios e, incluso, los clientes de los intermediarios. (Kotler & Armstrong, 2004, pág. 421)

Por consiguiente, para que un proceso comercial se registre desde el punto de partida de la producción, necesitamos de un distribuidor que llegará a los canales de venta, donde los consumidores podrán adquirir los productos. Esto es la diferencia en el mercado, ya que quien pueda ser eficiente en este proceso, será el que logre la ventaja en relación a sus competidores.

BCH (2016): “Honduras cuenta con extensión territorial de 112,492 Km. la población urbana es de 4, 622,000 y la rural 3,954, 500 millones, una densidad poblacional 76.2 por km²”, indica que por cada dos kilómetros cuadrados existe un punto de venta y la pulpería es el principal canal en Honduras.

“El diseño exclusivo de la cadena de distribución de cada empresa es lo que le permite ofrecer un mayor valor a los consumidores”. (Kotler & Armstrong, 2004, pág. 421).

Las grandes compañías distribuidoras de productos de consumo masivo cuentan con un número de rutas y centros de distribución importantes en todo el país, frecuencias en las visitas de una a tres por semana, dependiendo del producto, sin embargo lo que hace imperativo el sostenimiento de esta frecuencia es la capacidad de distribución que la empresa posea y su fortaleza está en la cadena de suministros y su distribución comercial, mientras la forma en que asegura su logística le da la diferencia en el mercado.

Pocos productores venden sus artículos directamente a los usuarios finales; la mayoría utiliza intermediarios para llevar sus productos al mercado. Ellos buscan crear un canal de marketing(o canal de distribución), que consiste en un conjunto de organizaciones interdependientes que participan en el proceso de poner un producto o servicio a disposición del consumidor o usuario. (Kotler & Armstrong, 2012, pág. 369)

Considerar que un producto de un fabricante esté disponible para los consumidores en todos los momentos de consumo, es una tarea imposible sin una red de distribución que le permita lograrla, ya que da el nivel de servicio a los canales de venta.

Muchas empresas están divididas en fábricas y distribuidores del mismo grupo empresarial y en otros casos la distribución es externa.

“Las compañías suelen poner poca atención a sus canales de distribución, lo que, en ocasiones, provoca resultados desastrosos. En contraste, muchas empresas han utilizado sistemas creativos de distribución para obtener una ventaja competitiva” (Kotler & Armstrong, 2012, pág. 369).

Esta ventaja competitiva es la fuerza que hace diferente a los distribuidores, en su atención a los canales de venta, es como lograr tener un nivel de servicio alto, sean directos o indirectos.

Como se describe anteriormente pocas empresas ven directamente a los consumidores, sino que son los distribuidores quienes afrontan esta realidad a diario con sus colaboradores, modelos, sistemas y logística.

Los productores hacen surtidos limitados de productos en grandes cantidades, pero los consumidores desean surtidos más amplios de productos en pequeñas cantidades. En los canales de marketing, los intermediarios compran grandes cantidades a muchos productores y las dividen en cantidades más pequeñas y los surtidos más amplios que los consumidores buscan. (Kotler & Armstrong, 2012)

La expectativa que se genera un consumidor al llegar a un canal de venta es satisfacer una necesidad de un producto y al completar este proceso es el grado de valorización que da al fabricante del producto. Cuando pasa lo contrario, el consumidor buscará un sustituto, otra marca, satisface su necesidad a medias, pero para el fabricante es una pérdida de venta que no recuperará nunca, lo que no se consumió hoy ya no se consumirá mañana.

Un distribuidor debe tener manejo de indicadores de gestión para medir estas variables de forma rápida, cuánto adquirir de los productores o en su caso, cuánto enviar a la cadena de distribución para los canales de venta.

El manejo de inventarios óptimos, como herramienta para controlar los flujos de caja de los distribuidores, representa una tarea no solo de los financieros, ya que su base está en el presupuesto de venta y debe contar con estadísticas de la forma de comprar de los canales de venta y estos, a la vez, hacer su demanda en función de las costumbres de compra de sus clientes

o consumidores finales, como una cadena que arranca desde el consumidor hasta la fabricación, pasando por las etapas de la distribución.

Los productores recurren a intermediarios porque son más eficientes para poner los artículos a disposición de los mercados meta. Por medio de sus contactos, experiencia, especialización y escala de operaciones, los intermediarios suelen ofrecer a la empresa más de lo que ésta es capaz de lograr por su cuenta. (Kotler & Armstrong, 2012, pág. 370)

La necesidad de esta actividad hace que los fabricantes dediquen todos sus esfuerzos a lo que saben hacer mejor, producir, especializar a su personal en tener los mejores productos de alta calidad, porque el trabajo especializado produce mejores resultados. Muchas empresas invierten en la innovación de productos, estudiando a los consumidores, otras se encargan de llevar y tener estos productos en los canales de venta, observando a los consumidores y explorando tendencia de consumo y estar al día en estas modas de consumo hace que una empresa esté siempre con una ventaja competitiva.

Red de transferencia de valor, es la que está conformada por la compañía, los proveedores, los distribuidores y finalmente, los clientes, quienes “se asocian” entre sí para mejorar el desempeño del sistema completo en la transferencia de valor para el cliente. (Kotler & Armstrong, 2012, pág. 369)

En estas condiciones, el punto importante es cuánto están los productores dispuestos a compartir del valor de sus productos con los distribuidores y los canales de venta. Muchos productos no están en los puntos de venta, porque los fabricantes no son capaces de tener los costos adecuados para competir, conociendo que la red de distribución es cada vez más compleja, los distribuidores eficientes, invierten cantidades importante para garantizar cobertura de los canales.

Desde el punto de vista del sistema económico, el papel de los intermediarios de marketing consiste en transformar los grandes surtidos de los bienes que fabrican los productores, en pequeños los surtidos que los consumidores quieren. Los productores hacen surtidos limitados de productos en grandes cantidades, pero los consumidores desean surtidos más amplios de productos en pequeñas cantidades. En los canales de marketing, los intermediarios compran grandes cantidades a muchos productores y las dividen en cantidades más pequeñas y los surtidos más amplios que los consumidores buscan. (Kotler & Armstrong, 2012, pág. 370)

Los consumidores que visitan los canales modernos, supermercados, compran en pequeños grupo de artículos, y los distribuidores llevaron a este canal grandes cantidades, cuando un nivel

de servicio es deficiente por un distribuidor, inmediatamente genera frustración entre los consumidores y pérdidas de venta del canal. El responsable que este canal sea eficiente es el modelo utilizado por los distribuidores de los fabricantes.

El nivel de servicio a los canales de venta es de vital importancia y la estructura del modelo y procesos son eficientes si su nivel de servicio es alto, es deficiente si no logra satisfacer el abastecimiento en tiempo oportuno al canal. El momento de compra solo es cuando el consumidor está en el canal, en el mundo de venta, le llaman el momento de la verdad, que esté el producto disponible y accesible, es la razón de ser de los canales de venta.

En Honduras, los tres canales reconocidos son: Detalle (pulperías) Mercado Especial (populares) y el Mercado Moderno (Supermercados), son las ventanas para que los fabricantes por medio de sus distribuidores lleguen directamente a sus consumidores.

Si analizamos un producto específico, los precios son diferentes en los tres canales y la razón es por las condiciones en que operan, mientras que los consumidores pueden comprar en los tres dependiendo de su necesidad, momento, costumbre y capacidad de compra.

En la siguiente figura podemos ver cómo funciona el proceso de venta directa de la fábrica a los consumidores y la intermediación que ocurre cuando se recurre a los distribuidores.

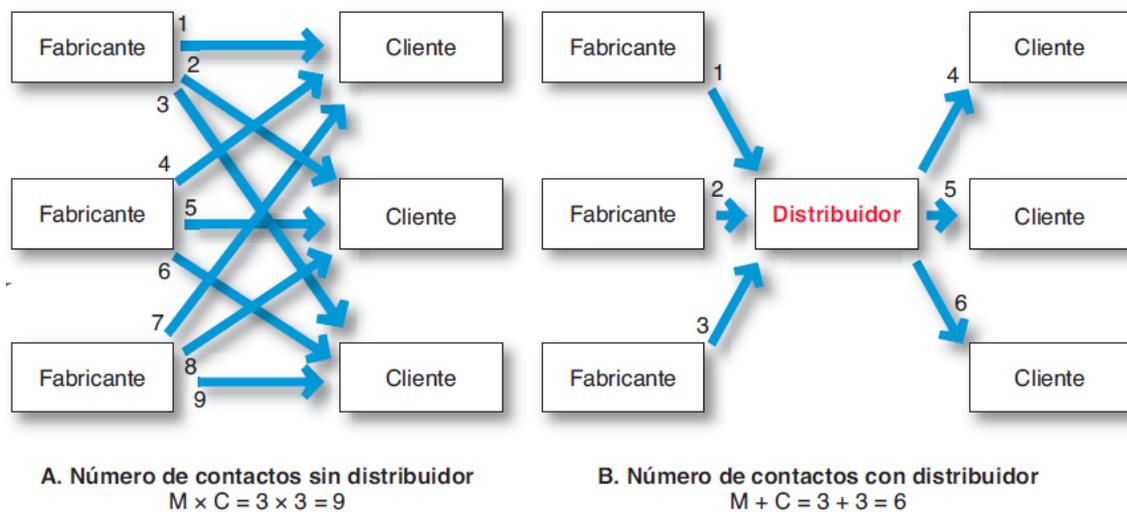


Figura 1 Manera en que un distribuidor reduce el número de las transacciones del canal

Fuente (Kotler & Armstrong, 2012, pág. 370)

En lado A de la figura 1, se muestra como el uso de intermediarios permite ahorrar dinero a la compañía. El lado A considera tres fabricantes, cada uno de los cuales usa “marketing” directo para llegar a tres clientes, este sistema requiere de nueve contactos diferentes.

El lado B de la figura 1, muestra a los tres fabricantes que trabajan por medio de un distribuidor, quien hace contacto con los tres clientes. Este sistema solo requiere de seis contactos. De esta forma, los intermediarios reducen la cantidad de trabajo que deben realizar tanto los productores como los consumidores (Kotler & Armstrong, 2012).

Por clientes llamaremos los canales de venta, en muy pocas ocasiones son los consumidores finales, este proceso es en realidad como se llevan los productos al mercados, directa o indirectamente, como lo muestra el lado B de la figura 1.

Los costos varían uno de otro y el punto relevante es el modelo, el número de transacciones, el riesgo, traslado y sus costos inherentes.

Las distancias que se recorre entre los puntos de venta de un mercado a otro, entre ciudades, con el nivel de riesgo que impera, es necesario profundizar en el análisis de estas condiciones, ¿llevamos directamente los productos?, ¿utilizamos un distribuidor?, ¿fortalecemos los canales de venta?

Estas respuestas deben salir después de analizar todos lo concerniente a la cadena de valor y de cuánto estamos dispuestos a compartir en la red total, hasta llegar al consumidor final.

2.2.1 NÚMERO DE NIVELES DE CANAL

Las compañías diseñan sus canales de distribución para poner sus productos y servicios a disposición de los consumidores de distintas maneras.

Cada capa de intermediarios de “marketing” que desempeñe algún trabajo para acercar el producto y su posesión al comprador final es un nivel de canal.

Como el productor y el consumidor final realizan ciertas funciones, también forman parte de cada canal. El número de niveles de intermediarios indica la longitud del canal.

La figura 2 presenta varios canales de distribución a consumidores con distintas longitudes. El canal 1, llamado canal de marketing directo, no tiene niveles de intermediarios; la compañía vende directamente a los consumidores. Por ejemplo, Avon y Natura venden sus productos a domicilio, en reuniones de ventas en casas y oficinas, y a través de Internet; El Águila, en México, vende seguros directamente por teléfono y por Internet. Los canales restantes de la figura 2 en el lado A, son canales de marketing indirecto, que incluyen a uno o más intermediarios. (Kotler & Armstrong, 2012)

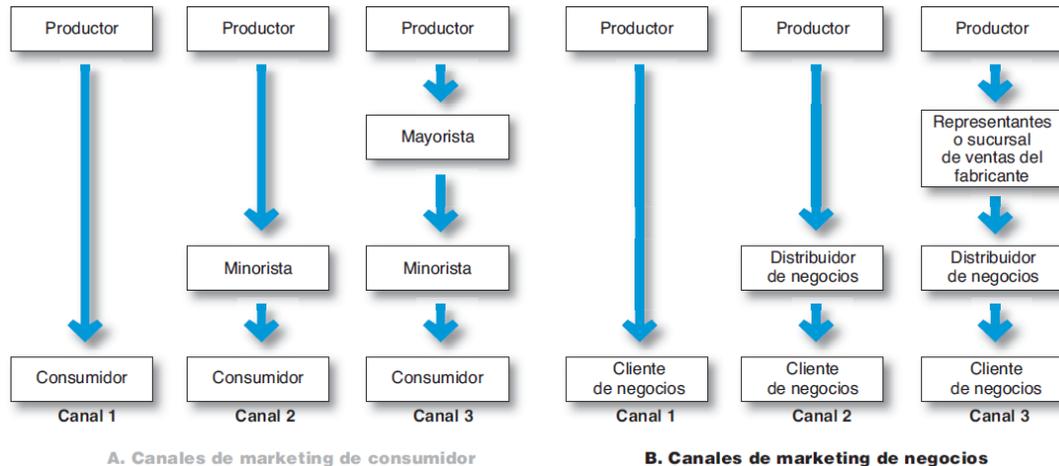


Figura 2 El número de niveles de intermediarios indica la longitud del canal

Fuente (Kotler & Armstrong, 2012)

En la figura 2 en lado B, se muestran algunos canales comunes de distribución de negocios. El productor de negocios utiliza su propia fuerza de ventas para vender directamente a los consumidores de negocios. O bien, vende a diversos tipos de intermediarios, quienes a su vez venden a esos clientes. Es posible encontrar canales de marketing de consumidores y de negocios con más niveles, pero no son tan comunes. Desde el punto de vista del productor, un mayor número de niveles significa un menor control y un canal más complejo. Además, todas las instituciones del canal están conectadas por varios tipos de flujos, los cuales incluyen el flujo físico de productos, el flujo de propiedad, el flujo de pagos, el flujo de información y el flujo de promoción. Estos flujos hacen que incluso los canales con uno o pocos niveles se vuelvan más complejos. (Kotler & Armstrong, 2012)

En el caso de Honduras, podemos ver que las instituciones financieras hacen su proceso comercial directamente a los consumidores, de igual forma ocurre con las cadenas de comidas, caso contrario de otros productores de gaseosas, lácteos, medicinas, productos de consumo de hogar, que utilizan una red de distribución, por medio de los canales de venta, para hacer llegar a los consumidores los productos (pulperías, Mercados Especiales o populares y los supermercados).

Las tiendas de electrodomésticos, en general son canales de venta, no son fabricantes, rara excepción, almacenes como La Curacao, Tropigas, Diunsa, Electra, etcétera no son productores, sino que tiendas que distribuyen marcas de fabricantes locales y extranjeros, solo que este modelo de negocio va acompañado con una estrategia financiera de alto rendimiento, ya que los consumidores acceden a estos puntos de venta para suplir necesidades de enseres de hogar y otros productos específicos, al crédito con tasas de interés.

Los negocios que han probado vender directamente sus productos en estas condiciones no pueden competir con estas grandes cadenas de tiendas de ventas al crédito, sus limitaciones de ofrecer al crédito estos bienes les hace tener una posición competitiva débil.

2.2.2 CANAL DISTRIBUCIÓN

El término canal de distribución incorpora dos aspectos inseparables: por un lado, la trayectoria que siguen las funciones de la distribución. Productos, consumo y, por otro, el conjunto desde el lugar de producción hasta el de personas u organizaciones, lugar de que actuando como intermediarios, facilitan ese flujo de los productos, al asumir la realización de las distintas funciones de la distribución. (Selva, et al., 2009)

2.2.3 MIEMBROS DEL CANAL DE DISTRIBUCIÓN

“Entendemos como miembros del canal de distribución organizaciones que están implicadas, de un modo u otro, decir, fabricante/s, intermediario/s y consumidor/es finales. Todas aquellas personas u en el proceso de distribución; es decir, fabricantes/s, intermediarios/s y consumidores/es finales” (Selva, et al., 2009).

Comerciantes

Su característica más representativa es que adquieren la propiedad del producto.

- Comerciante mayorista
- Comerciante minorista

En el Canal Moderno los supermercados hacen devoluciones por vencimientos de productos.

Otros intermediarios.

Frente a los comerciantes, estos no adquieren la propiedad del producto.

- Broker
- Representante o agente comercial
- Comisionista

Comerciante mayorista

“Definimos comerciante mayorista como aquel que realiza las actividades de venta a detallistas, otros comerciantes, industriales y consumidores institucionales. Por lo tanto, no hay venta significativa al consumidor final” (Casares y Rebollo, 2000). (Selva, et al., 2009).

Comerciante minorista o detallista

“Definimos comerciante minorista como aquél que vende al consumidor final” (Selva, et al., 2009).

Otros intermediarios del comercio

Los mayoristas, en la realización de sus funciones, adquieren la propiedad de los productos que venden. Pero hay un grupo de intermediarios que no transmite la propiedad ni en la mayoría de los casos, la posesión. Sólo actúa por cuenta del comprador o vendedor, o se limita a ponerlos en contacto cobrando, en cualquier caso, una comisión que se fija, generalmente, sobre el precio de venta. Entre este grupo de intermediarios señalamos los brokers, los agentes o representantes y los comisionistas. (Santesmases, 2004). (Selva, et al., 2009)

Broker

Pone en contacto a comprador y vendedor, asesorando en la negociación con un papel de intermediario “neutral”. Normalmente actúa como representante del vendedor, quién lo contrata y paga por sus servicios de experto el precio de venta por sus servicios (comisión) para una negociación en concreto, no existiendo una relación contractual continuada. (Selva, et al., 2009)

Agente comercial o representante

Actúa de intermediario, bien entre el fabricante y el mayorista o minorista, bien entre el mayorista y el detallista. Su relación con los fabricantes o mayoristas es contractual y continuada, venta. y se

circunscribe a una zona geográfica concreta. El representante visita regularmente a los mayoristas, detallistas y/u otros compradores industriales, llevando un muestrario de productos del miembro del canal de distribución para el que actúa. Por los servicios prestados cobra una comisión que se establece en un porcentaje del precio de venta. (Selva, et al., 2009)

Comisionista

Actúa por cuenta del vendedor, llamado en este caso comitente. Su principal singularidad es que tiene la posesión de las mercancías (que deposita en sus almacenes y de las que responde). Ello le confiere la condición de comerciante, por lo que puede fijar el precio de venta (siempre que supere el mínimo establecido por el comitente) y, además, puede contratar en nombre propio o en el del comitente. El comisionista entrega al comitente el importe de las mercancías vendidas, después de deducir una comisión o porcentaje para recuperar los costes en los que ha incurrido, y su parte de beneficio. (Selva, et al., 2009)

Ya definidos los miembros de los canales de distribución, porque le llamamos de venta, en el sector minorista a detalle compran los consumidores finales y también en los mayoristas, la segmentación expuesta de Detalle o pulperías, Mercados Especiales o populares, Mercado Moderno el sector de supermercados y tiendas de conveniencia, se definen como los más utilizados para su administración.

Dentro de los Mercados Especiales, por sus características de grandes centros de consumo populares, agregaríamos a los mayoristas, que pueden ser utilizados como puntos de venta para consumidores y centros de abastos para minoristas o pulperías. A criterio de los especialistas comerciales en la región, son canales de venta para atender a consumidores en su mayoría y los distribuidores los medios que se utilizan para abastecer a estos canales de venta.

Partiendo de este planteamiento, nos centraremos en los modelos utilizados para la cobertura de los canales de venta, es decir número de los canales a que se les da servicio, los distribuidores más importantes del país, definen el servicio de distintas formas, dependiendo de modelo comercial.

La autoventa marca la ejecución comercial, como el número de visitas diarias que realiza la ruta, clientes, compradores versus los visitados, la visita no necesariamente define la compra, cumple la exigencia de visitar su clientes definidos por día y la mercadería va a bordo del camión, en este modelo el nivel de supervisión es precisa, exigente y territorial.

La preventa define la ejecución comercial, como el número de visitas efectivas, clientes que hacen los pedidos versus clientes visitados y que no hicieron pedido, exige más labor comercial por parte del pre vendedor, contrario a la autoventa.

No es lo mismo convencer a un cliente con una promesa de entrega, ya que no se cuenta con productos que mostrar, se sugieren pedidos y el cliente define, dependiendo de la frecuencia de entrega, una ruta llega posteriormente a cerrar la venta.

El riesgo es que para el cliente no es una obligatoriedad la compra total, pueden existir varios elementos en este proceso que generarán un nivel de efectividad del modelo; que el cliente esté cerrado al momento de la llegada de la ruta, que la ruta no llegue a hacer la entrega, que el cliente no acepte el pedido o que el pedido no sea válido

La televenta es un proceso de forma simple, ya que se notifica al canal que el distribuidor le atenderá por este medio, el cliente tiene que estar de acuerdo en el modelo, el riesgo es que no se tome el pedido en su momento, el armado de las rutas de entrega depende de la confirmación de estos pedidos, similares a la preventa.

2.2.4 CONCEPTUALIZACIÓN

Definiciones de canal de distribución: “Canal de distribución es el sistema de relaciones establecidas para guiar el desplazamiento de un producto”. (Longenecker, Moore y Palich, p.388). Es la ruta por la que circulan los productos desde su creación en el origen hasta su consumo o uso en el destino final.

“Está formado por el conjunto de personas u organizaciones que facilitan la circulación del producto hasta llegar a manos del consumidor” (Escribano, p.160).

El canal de distribución está constituido por la trayectoria que ha de seguir un bien o servicio desde su punto de origen o producción hasta su consumo, y, además, por el conjunto de personas y/o entidades que permiten la realización de las tareas correspondientes a lo largo de dicha trayectoria. (Miquel y Parra, p.57)

Las empresas multinacionales que operan en nuestro país tienen a la vista sus procesos de atención a los canales en número de visitas que hacen en el canal de detalle/pulperías.

Los supermercados tienen datos de qué días les abastecen en sus puntos de venta y en los mercados especiales/populares la visita es diaria.

En todos estos procesos intervienen los departamentos de Venta y el de “Marketing” que sobre este último recae la responsabilidad de establecer cómo se manejarán los productos y cómo lo haremos llegar al mercado.

¿Qué es marketing? Muchas personas creen que sólo consiste en vender y hacer publicidad. Todos los días nos bombardean con comerciales de televisión, catálogos, llamadas de ventas y ofrecimientos de productos vía correo electrónico. No obstante, las ventas y la publicidad tan sólo son la punta del iceberg del marketing. En la actualidad, el marketing debe entenderse no en el sentido arcaico de realizar una venta (“hablar y vender”), sino en el sentido moderno de satisfacer las necesidades del cliente. Si el mercadólogo entiende bien las necesidades del consumidor; si desarrolla productos que ofrezcan un valor superior del cliente; y si fija sus precios, distribuye y promueve de manera eficaz, sus productos se venderán con mucha facilidad. (Kotler & Armstrong, 2012, pág. 33)

Bajo este concepto, un Departamento de Marketing bien estructurado, enfocado en satisfacer el nivel de servicio a los canales de venta o distribución, cumple su propósito primario cuando los consumidores adquieren sus productos y que sobre todo, se los vuelven a comprar, ya que muchos productos puede ser buenos pero si no existe una estrategia integral, definida y enfocada al nivel de servicio a los canales, los consumidores no podrán tener accesibles los productos en el mercado.

Los conceptos de intercambio y relaciones nos llevan al concepto de mercado. Un mercado es el conjunto de todos los compradores reales y potenciales de un producto o servicio. Tales compradores comparten una necesidad o un deseo en particular, el cual puede satisfacerse mediante relaciones de intercambio. El marketing implica administrar mercados para dar lugar a relaciones redituables con el cliente. Sin embargo, crear esas relaciones requiere de esfuerzo. Los vendedores deben buscar compradores, identificar sus necesidades, diseñar buenas ofertas de mercado, establecer sus precios, promoverlas, almacenarlas y entregarlas. (Kotler & Armstrong, 2012, pág. 35)

Cuando las empresas tienen esfuerzos segmentados en los mercados, la posibilidad de poner a disposición los productos es alta y su capacidad de incrementar el nivel de servicio sostenible es mayor.

La compañía primero debe decidir a quién dará servicio, y lo hace dividiendo el mercado en segmentos de clientes (segmentación de mercado) y eligiendo los segmentos que perseguirá

(mercado meta). Algunos individuos piensan que la administración de marketing implica localizar el mayor número posible de clientes y una demanda creciente. (Kotler & Armstrong, 2012, pág. 36)

Esto puede ser un grave error, no por haber muchos clientes podemos decir que todos comprarán, la segmentación no solo aplica para los canales, sino que también para los consumidores, hay productos que podrán comprar unos y otros no, esto debe quedar bien definido en el plan inicial, dónde estarán los productos, cómo se exhibirán y qué clientes los comprarán.

Sistemas de distribución multicanal. En el pasado, muchas compañías usaban un solo canal para vender a un solo mercado o segmento. En la actualidad, con la proliferación de segmentos de clientes y posibilidades de canal, cada vez más compañías han adoptado los sistemas de distribución multicanal. Este tipo de marketing multicanal ocurre cuando una sola compañía establece dos o más canales de marketing para llegar a uno o más segmentos de clientes. El uso de sistemas multicanal se ha incrementado de forma considerable en los últimos años. (Kotler & Armstrong, 2012, pág. 377)

“Tipos de intermediarios Una compañía debe identificar los tipos de miembros de canal con que cuenta para realizar su trabajo de distribución. Muchas empresas tienen muchos miembros de canal posibles” (Kotler & Armstrong, 2012, pág. 380).

Las compañías también deben determinar el número de miembros de canal que habrá en cada nivel. Existen tres estrategias: distribución intensiva, distribución exclusiva y distribución selectiva. Los productores de artículos básicos y materias primas comunes por lo general buscan una distribución intensiva, una estrategia que les permite ofrecer sus productos en la mayor cantidad de locales posible. Estos productos deben estar disponibles donde y cuando los consumidores los quieren. (Kotler & Armstrong, 2012, pág. 380)

En contraste, algunos productores limitan intencionalmente el número de intermediarios que trabajan sus productos. La forma extrema de esta práctica es la distribución exclusiva, en la que el productor sólo da a un número limitado de distribuidores el derecho exclusivo de distribuir sus productos en sus territorios. (Kotler & Armstrong, 2012, pág. 381)

“Entre la distribución intensiva y la exclusiva está la distribución selectiva, que consiste en el uso de más de uno (pero no de la totalidad) de los intermediarios que están dispuestos a trabajar los productos de una compañía” (Kotler & Armstrong, 2012, pág. 381).

Por otro lado, todas estas variables no funcionarían sin una buena logística para lograrlo, la logística es medular en la distribución, es éxito de dar un nivel de servicio eficiente, desplazar los bins de los productores a los consumidores, salva las principales brechas de tiempo, espacio y

posesión que separan los bienes y servicios de aquellos que los usen. Los integrantes del canal de distribución ejecutan un cierto número de funciones claves, de transaccionales, logísticas, de apoyo, financieras y de investigación de mercados.

Naturaleza e importancia de la logística de marketing. Para algunos gerentes, la logística de marketing sólo significa camiones y bodegas. Sin embargo, la logística moderna es mucho más que eso. La logística de marketing (también llamada distribución física) implica planear, poner en práctica y controlar el flujo físico de bienes, servicios e información relacionada, desde los puntos de origen hasta los puntos de consumo para satisfacer las necesidades de los clientes y obtener utilidades. En síntesis, se refiere a hacer llegar el producto correcto al cliente correcto, en el lugar y momento correctos. (Kotler & Armstrong, 2012, pág. 385)

La logística de marketing no sólo implica la distribución hacia afuera (mover los productos de la fábrica a los distribuidores y, por último, a los clientes), sino también la distribución hacia dentro (trasladar los productos y materiales de los proveedores a la fábrica) y la distribución invertida (trasladar los productos dañados, no deseados o que hayan devuelto los consumidores o los distribuidores). (Kotler & Armstrong, 2012, pág. 385)

“Las cadenas de suministro se han vuelto más aceleradas, en donde empresas de todos los tamaños dependen del inventario justo a tiempo para reducir sus costos indirectos y llegar más rápido al mercado” (LAUDON, 2012, pág. 6).

Para tener una logística asociada al proceso de “marketing” con el objetivo de ser eficientes en tener las coberturas de clientes ajustadas, balanceadas de acuerdo a la segmentación definida, es necesario contar con sistema informático preciso con tecnología de punta.

Lo que hace de los sistemas de información gerencial el tema más emocionante en los negocios es el cambio continuo en la tecnología, su uso administrativo y el impacto en el éxito de los negocios. Aparecen nuevos negocios e industrias, los anteriores desaparecen y las empresas exitosas son las que aprenden cómo usar las nuevas tecnologías. (LAUDON, 2012, pág. 6)

Los procesos de negocios se refieren al conjunto de tareas y comportamientos relacionados en forma lógica, que las organizaciones desarrollan con el tiempo para producir resultados de negocios específicos y la forma única en que se organizan y coordinan estas actividades. Desarrollar un nuevo producto, generar y completar un pedido, crear un plan de marketing y contratar un empleado son ejemplos de procesos de negocios, y las formas en que las organizaciones realizan estos procedimientos pueden ser una fuente de solidez competitiva. (LAUDON, 2012)

“Las empresas de negocios también invierten en sistemas de información y tecnologías debido a que son indispensables para realizar las actividades comerciales” (LAUDON, 2012, pág. 14).

Enfoque en nichos de mercado Use los sistemas de información para habilitar el enfoque en un mercado específico, y ofrezca un mejor servicio a este mercado más pequeño que sus competidores. Los sistemas de información soportan esta estrategia al producir y analizar datos para ventas y técnicas de marketing ajustadas con precisión. Los sistemas de información permiten a las compañías analizar los patrones de compra de los clientes, sus gustos y preferencias de una manera tan estrecha que pueden dirigir campañas de publicidad y marketing con eficiencia hacia mercados cada vez más pequeños. (LAUDON, 2012, pág. 98)

Los sistemas empresariales ayudan a las firmas a responder con rapidez a las solicitudes de los clientes en cuanto a información o productos. Como el sistema integra los datos sobre pedidos, manufactura y entrega, el departamento de manufactura está mejor informado para producir sólo lo que los clientes han ordenado, y adquiere únicamente la cantidad correcta de componentes o materias primas para surtir los pedidos reales, organizar la producción y minimizar el tiempo de permanencia de los componentes o productos terminados en el inventario. (LAUDON, 2012, pág. 339)

CAPÍTULO III. METODOLOGÍA

3.1 CONGRUENCIA METODOLOGICA

En este capítulo desarrollaremos la matriz de congruencia metodológica, la cual busca la relación directa de los objetivos, preguntas de investigación, variables y la misma validez de los resultados que se obtengan de la investigación.

Se trata de medir las variables de forma adecuada para que no afecten los resultados esperados, como la forma de proponer y mejorar la atención de los distribuidores a los diferentes canales de venta, investigaremos cómo están atendiendo a los puntos de venta los distribuidores, bajo qué métodos lo hacen en la actualidad en Tegucigalpa, priorizando en determinar el nivel de servicio que ofrecen, por considerar esta variable como la más importante dentro del rubro de distribución.

CHOPRA (2008) define: “El objetivo de la cadena de suministro, es maximizar el valor total generado, entre la diferencia de lo que vale el producto final para el cliente y los costos en que incurre para cumplir un nivel de servicio para este”

En el caso de Honduras, la cadena Walmart, cadena de supermercados, segmentada dentro del Canal de Mercados Moderno, es una empresa que declara en su guía para proveedores de centros de distribución, la exigencia de contar con nivel de servicio, ellos llevan un control de cada proveedor y es retroalimentado por la eficiencia de su cadena de suministro. Para los fines de la investigación se utiliza la definición y metodología de Walmart.

Información al proveedor, disponemos de algunas herramientas que nos permitirán medir informar y retroalimentar a de su desempeño. Fill Rate significa nivel de servicio, y su objetivo es medir la eficacia en la atención de pedidos de productos realizados por los clientes. En nuestra empresa los hay de dos tipos: Fill-rate de los proveedores, tanto directos como centralizados, Fill-Rate de los Centros de Distribución a las tiendas. (Wal mart, 2008.Capítulo 10)

Por otro lado buscamos medir otras variables que afectan el buen desarrollo de rubro de distribución en su proceso de llevar los productos al mercado al menor costo posible, analizaremos los modelos que se están usando los distribuidores como:

La autoventa o venta a bordo, es cuando las rutas visitan los canales de venta con los productos a bordo, ofreciendo las mercaderías al canal y se ejecuta el cierre de la venta de inmediato.

- ✓ La preventa, un prevendedor visita los puntos de venta, ofrece los productos, propone un pedido y si el cliente lo acepta, el pedido regresa a la empresa y se hace la entrega de la mercadería al día siguiente o días siguientes por medio de una ruta.
- ✓ Televenta, desde un centro de operaciones del distribuidor, el personal llama al cliente para ofrecer su producto y si el cliente acepta, una ruta hace la entrega de forma posterior.
- ✓ Órdenes de compra de forma electrónica del canal de venta, este canal de venta emite de forma automática las órdenes de compra a los distribuidores para reponer su existencia para la venta.

Se indagó sobre la logística de entrega, si lo hacen siempre, cómo lo hacen, en qué tiempos, si existen fallas en la cadena de distribución de los productos y características del servicio que reciben por parte de los distribuidores. La investigación incluye instrumentos para recopilar información por medio de la entrevista a vendedores y representante de los distribuidores, sobre el uso de mediciones del nivel de servicio, de sus representadas, cómo lo hacen y qué efecto tiene en su plataforma comercial, encuestas a los canales de venta sobre los servicios que reciben y la observación de los procesos que manejan las empresas, con los modelos ya expuestos, las entregas que hacen de sus mercaderías.

3.1.1 MATRIZ METODOLÓGICA

En esta se busca una relación compuesta y garantizar la congruencia entre preguntas de investigación, objetivos, variables, la definición de las mismas, dimensiones, indicadores, preguntas de instrumento, respuestas del mismo y tipo de instrumento, todo esto con la finalidad de encontrar una directa relación con las conclusiones y recomendaciones de la investigación para obtener los resultados esperados.

Variables de investigación

Variables independiente (X)

- 1.- Canales de venta.
- 2.- Sistemas de distribución Comercial.

Variables dependiente (Y)

- 1.- Modelo alternativos de distribución para mejorar el nivel de servicio

Formulación del Problema	Preguntas	Objetivos General	Objetivos Específicos	Variable Dependiente	Variable Independiente	Definición Conceptual	Definición Operacional	Dimensiones
Bajo nivel de servicio, en la distribución de productos a los canales de venta.	1) ¿Cuál sería la alternativa más viable para mejorar el nivel de servicio, a los canales de venta?	Contribuir a optimizar el nivel de servicio de las empresas distribuidoras, mediante un modelo alternativo de distribución de productos para que los canales de venta cuenten con una variedad para los consumidores.	1) Identificar los factores que potenciarían los niveles de servicio a los canales de venta por parte de las empresas distribuidoras en Honduras, específicamente en Tegucigalpa.		Canales de venta	El término canal de distribución incorpora dos aspectos inseparables: por un lado, la trayectoria que siguen las funciones de la distribución. Productos, consumo y, por otro, el conjunto desde el lugar de producción hasta el de personas u organizaciones, lugar de que actuando como intermediarios, facilitan ese flujo de los productos, al asumir la realización de las distintas funciones de la distribución.	Canal de Detalle (Pulperías), Canal Moderno (Supermercados Tiendas de Conveniencia) y Canal Mercados Especiales (Mercados Populares Mayoristas)	Segmentación por canal.
	2) ¿Los precios de venta, sufren variaciones para los consumidores, cuando el punto de venta es afectado por el nivel de servicio, por parte de los distribuidores?		1) Analizar la data recibidas de la encuesta y experiencias de la investigación para determinar si se generan variaciones de precios para los canales de venta y consumidores	Modelo alternativos de distribución, para mejorar el nivel de servicio.		La auto venta o Venta Abordo, es cuando las rutas visitan los canales de venta con los productos abordo, ofreciendo las mercadería al canal y se ejecuta el cierre de la venta de inmediato.	Vendedores de Ruta con productos abordo, es venta directa a los puntos de venta.	La misma rutas definida para la pre- venta y entrega, el mismo recorrido que hace el pre vendedor, la hacer la ruta de entrega, días posterior

Formulación del Problema	Preguntas	Objetivos General	Objetivos Específicos	Variable Dependiente	Variable Independiente	Definición Conceptual	Definición Operacional	Dimensiones
Bajo nivel de servicio, en la distribución de productos a los canales de venta.	3) ¿Cuáles son los modelos existentes que generar eficiencia para el nivel de servicio?	Contribuir a optimizar el nivel de servicio de las empresas distribuidoras, mediante un modelo alternativo de distribución de productos para que los canales de venta cuenten con una variedad para los consumidores.	3) Definir alternativas de solución al problema planteado.		Sistemas de Distribución Comercial	La Pre Venta, un pre-vendedor visita los puntos de venta, ofrece los productos, propone un pedido y si el cliente lo acepta, el pedido regresa a la empresa y se hace la entrega de la mercadería al día siguiente o días siguientes por medio de una ruta.	Rutas de Pre- Venta, vendedores que gestionan pedidos a los puntos de venta, posteriormente, choferes de rutas de hacen la entrega de venta programada.	
			4) Proponer un modelo alternativo, de distribución a los canales de venta			Tele Venta, desde un centro de operaciones del distribuidor, el personal llama al cliente para ofrecer su producto, y si el cliente acepta, una ruta hace la entrega de forma posterior.	Personal en la oficina de los distribuidores, que ejecutan venta por llamada telefónica, en ciclos de rutas armando una entrega lógica posteriormente	Ruta definida de llamada a clientes, de acuerdo al recorrido de la ruta de entrega

Figura 3 .Matriz Metodológica

3.1.2 DEFINICIÓN OPERACIONAL DE LAS VARIABLES

En esta sección se define cómo operan las variables de la investigación para identificar cuáles son las dimensiones importantes para la misma, estas serán medidas a través de los indicadores de las dimensiones, las cuales deben tener congruencia con los capítulos.

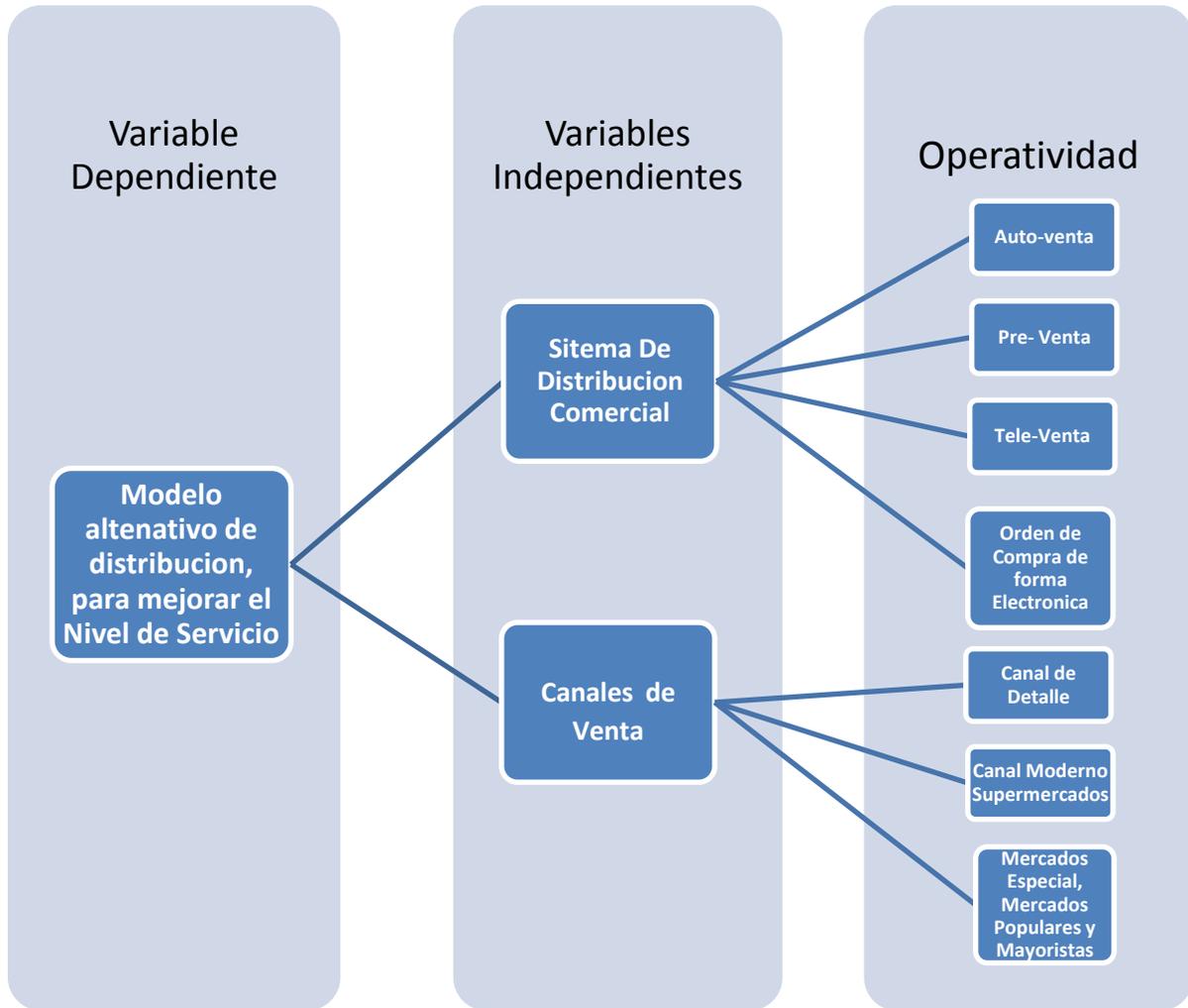


Figura 4 Diagrama de las variables.

3.1.3 HIPÓTESIS

Se elaboraron las siguientes hipótesis del trabajo de investigación con el objetivo de ser aceptadas o rechazadas de acuerdo con el desarrollo del trabajo:

Hi 1: El nivel de servicio como herramienta de control de la gestión comercial, es utilizado eficientemente por todos los distribuidores.

Ho1: El nivel de servicio como herramienta de control de la gestión comercial, no es utilizado eficientemente por todos los distribuidores.

Hi 2: Los canales de venta le dan la importancia necesaria al nivel de servicio que reciben de los distribuidores.

Ho 2: Los canales de venta no le dan la importancia necesaria al nivel de servicio que reciben de los distribuidores.

3.2 ENFOQUE Y MÉTODOS DE LA INVESTIGACIÓN

La investigación se basó en la utilización de un enfoque mixto, por una parte cuantitativo debido a los resultados que se obtendrán de la encuesta en los puntos de venta, iniciando con el proceso exploratorio para familiarizarnos con los procesos de los puntos de venta, sistemas comerciales con los cuales son atendidos, existencia en varios productos de consumo masivo, como llegan los distribuidores para atención en todos los segmentos.

Se describen todas las variables que afectan a los puntos de venta y los distribuidores, se realiza una correlación con las pregunta de investigación para establecer los métodos para entender los canales, se realizaron entrevistas tanto a los agentes vendedores de las rutas de los distribuidores. De igual forma, se logró extraer información de supervisores de venta de los principales fabricantes y distribuidores para entender el punto de vista referente a la problemática, asimismo a los consumidores en su momento de compra, qué opinión nos podrían dar sobre la experiencia de haber comprado en determinado puntos de venta, con el objetivo de tener mayor conocimiento del fenómeno para lograr el alcance de la investigación.

3.3 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

El diseño de la investigación será de tipo no experimental descriptivo, ya que a través de la observación de los procesos se pretende generar un diagnóstico de la situación actual de los canales de venta y el nivel de servicio que reciben por parte de los distribuidores, todo esto con la finalidad de encontrar una relación directa con las conclusiones y recomendaciones de la investigación para obtener los resultados esperados.

Se diseñó una encuesta con preguntas sencillas, con palabras que hicieran parte del lenguaje popular y cotidiano con el objetivo de lograr la mejor comprensión posible del encuestado a cada una de las preguntas, el cuestionario consta de 17 preguntas todas relacionadas con el nivel de servicio que recibe de los distribuidores, la intención es comprender de forma clara cómo se manifiesta el canal con respecto a las distintas formas que los distribuidores atienden.

Las preguntas tienen también la intención de explorar cómo identifica los modelos de distribución que el canal recibe, cómo se identifica con un modelo u otro, y qué tan eficiente puede ser, haciendo la valorizaciones posteriores de los resultados.

Las preguntas empleadas serán las siguientes:

- a) Preguntas abiertas: Buscan una respuesta precisa y personal de cada uno de los encuestados.
- b) Preguntas cerradas: De selección múltiple a un número determinado de posibilidades.
- c) Preguntas cerradas dicotómicas: Exploran opiniones claras y de extremos (Si/No). No ofrecen lugar a puntos medios.
- d) Preguntas de escala mono polar: Pretenden definir una escala en orden ascendente o descendente para el encuestado

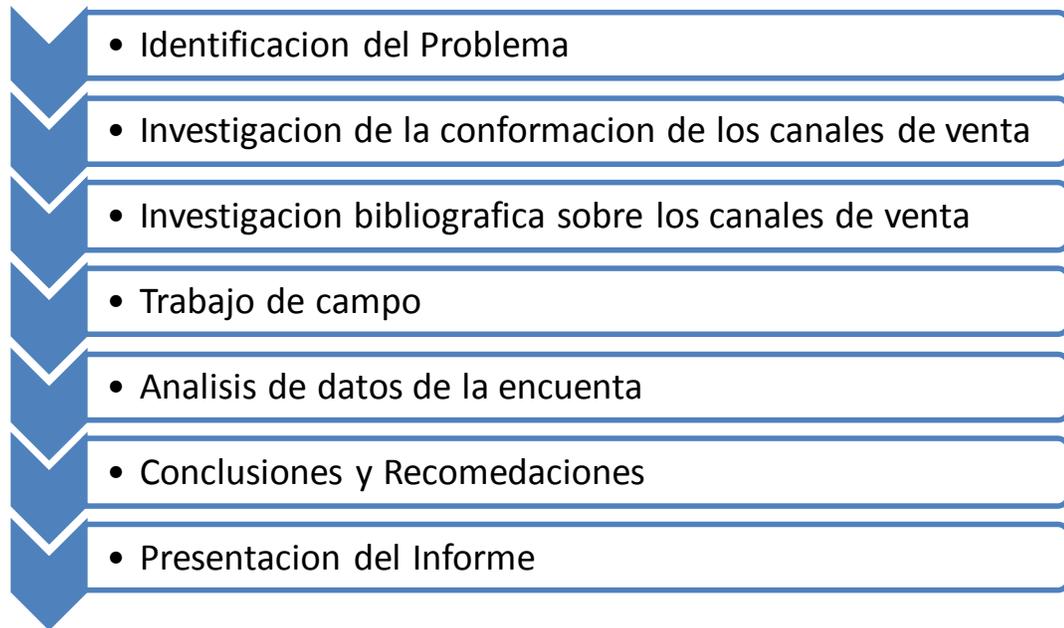


Figura 5 Diseño de la investigación

3.3.1 POBLACIÓN

La población objeto de estudio está formada por todos los que integran los canales de venta ubicados en Tegucigalpa.

Según los datos de la Alcaldía Municipal, los registros deparan la siguiente población:

Canal de Detalle, pulperías:	9,906
Canal Moderno, supermercados:	46
Canal Moderno, tiendas de conveniencia	145
Mercados Especiales, mercados populares	12
Total Población	10, 109

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

Figura 6 Ecuación de Muestra

Fuente: Myers, (2007)

N: Es el tamaño de la población o universo (número total de posibles encuestados).

k: Es una constante que depende del nivel de confianza que asignemos

Tabla 1. Nivel de Confianza de Muestra

K	1,15	1,28	1,44	1,65	1,96	2	2,58
Nivel de confianza	75%	80%	85%	90%	95%	95,5%	99%

Fuente: Myers, (2007)

p: Es la proporción de individuos que poseen en la población la característica de estudio. Este dato es generalmente desconocido y se suele suponer que $p=q=0.5$ que es la opción más segura.

q: Es la proporción de individuos que no poseen esa característica, es decir, es $1-p$.

n: Es el tamaño de la muestra (número de encuestas que vamos a hacer).

$N=10109$

$K=2$

$e=5\%$

$p=75\%$

$q=15\%$

(Se excluyen los 1,500 negocios que se encuentran ubicados en las 15 colonias con mayores niveles de inseguridad, según datos del Observatorio de la Violencia de la UNAH.)

El tamaño de la muestra a encuestar corresponde a 177 puntos de venta.

Debido a que el error de la muestra está entre el 5% y el 10%, la muestra es válida por cuanto se encuentra dentro del rango de error máximo permitido.

3.4.1 TÉCNICAS

Entre las técnicas aplicadas en el desarrollo de la investigación se utilizaron las siguientes:

- Investigación documental
- Investigación de campo
- La observación

La investigación documental está basada en los antecedentes, literatura en general relacionada al tema y todas las teorías que sustentan el tema de investigación, así como información de las cadenas de supermercados y entrevistas en las empresas sobre el funcionamiento de la red de distribución, la cual nos ayudó a ampliar los conocimientos de la investigación a desarrollar, en la investigación de campo se desarrolló el trabajo más esencial de este proyecto, ya que se trabajó directamente en cada canal de venta. En esta se aplicaron herramientas como la encuesta, entrevista y observación.

➤ Encuestas

Herramienta aplicada para recopilar información de manera estructurada y general con la finalidad de procesar la información e interpretarla a través del análisis estadístico para lograr un equilibrio general en la empresa para obtener mejores resultados y un buen desarrollo organizacional en la misma.

FORMATO DE LA ENCUESTA

Nombre del negocio.

Canal de Venta:

Pulpería. Mercado Especial. (Mercado popular, mayorista) Mercados Moderno, supermercados

Preguntas.

1-¿Cuánto tiempo tiene de tener el negocio?

Menos de un año. De uno a dos años. Más de dos años.

2-¿Por qué decidió abrir este negocio?

() Oportunidad de negocio. () Análisis mercadológico () Desempleo. () Tradición de la familia. () Complemento de ingreso familiar

.3-¿Qué productos vende?

() Abarrotería. () Productos refrigerados. () Bebidas alcohólicas.

() Verduras y legumbres. () Recargas Telefónicas. () Agua Embotellada para el hogar.

() Productos de higiene. () Otros

4-¿Cuántos distribuidores le visitan a la semana?

() De uno a cinco. () De cinco a diez. () De diez a quince. () De quince a veinte. () Más de veinte.

5-¿Cuál es el proceso de venta de los distribuidores?

() Autoventa. () Preventa. () Televenta. () Mixta autoventa y preventa. () Mixta preventa y televenta. () Sistema electrónico de orden de compra para el distribuidor. () Otros

6-¿Los distribuidores de autoventa cómo califican el servicio?

() Excelente () Bueno () Regular () Malo.

7-¿Los distribuidores de autoventa siempre cuentan con inventario de lo que necesitan?

() Siempre () A veces () Compró, lo que andan disponible. () Compró lo que puedo, en ese momento de la visita. () Compró lo que más rápido vendo. () Compró variedad de todo un poco.

8-¿Los distribuidores de autoventa, cada cuánto le visitan?

() Una vez a la semana () Dos veces a la semana () Tres veces a la semana () Una vez cada quince días. () Una vez cada mes. Cualquiera de las respuestas, ¿por qué?

9-¿Los distribuidores de que utilizan preventa, le ofrecen todo el portafolio que manejan?

() Si () No () A veces

10-¿Los distribuidores que utilizan preventa, cuántas veces le visitan?

() Una vez a la semana () Dos veces a la semana () Tres veces a la semana () Una vez cada quince días () Una vez cada mes. Cualquiera de las respuestas, ¿por qué?

11 ¿Cómo le entregan los productos en el sistema de preventa?

A 24 Horas A 36 Horas A 48 Horas A la semana . Otros comentarios del proceso.

12-¿Cómo le atienden los distribuidores que utilizan el sistema de televenta?

Llamada diaria. Llamada Semanal Llamada quincenal Llamada Mensual.

Comentarios del proceso.

13-¿Cómo le entregan los productos los distribuidores que utilizan tele-venta?

Diario. Semanal Quincenal Mensual.

14-¿Por qué un distribuidor le falla en su frecuencia de visita?

Problemas internos del distribuidor Problemas internos de mi negocio Sus productos no se vende en esta zona Por problemas de inseguridad. Comentarios

15-¿Qué sugiere usted a los distribuidores para mejorar el nivel de servicio a su negocio?

Visita en la mañana Visita en la tarde Mas Visitas en la semana Crédito

Televenta Preventa Venta a bordo Días específicos de visita en la semana Si no visitan el día que le toca, acepta que la visiten al día siguiente Sabe cuándo la visitan los distribuidores

16-¿Los supervisores del distribuidor le han visitado? Sí No

➤ **Entrevista**

Se elaboraron y aplicaron entrevistas con preguntas estructuradas y generales, dirigida a todos los puntos de venta de los distintos segmentos, para poder recolectar e interpretar información de la situación actual del desarrollo del proceso comercial y nivel satisfacción.

➤ **Observación**

Esta herramienta fue fundamental para el desarrollo de la investigación debido a que se observó la forma de trabajo de los distribuidores en sus procesos comerciales, para lograr definir y cumplir de mejor manera los objetivos planteados en la investigación.

3.5 FUENTES DE INFORMACIÓN

Las principales fuentes de información en la investigación fueron las entrevistas a los vendedores de ruta que nos manifestaron su problemática en el desarrollo de sus actividades y se cruzó esta información de forma exploratoria con los canales de venta y la experiencia en el campo del consumo masivo

3.5.1 FUENTES PRIMARIAS

La principal fuente de información primaria fue la experiencia vividas en el campo laboral de la distribución, y el estudio empírico del fenómeno de los canales de venta en Honduras.

3.5.2 FUENTES SECUNDARIAS

Las fuentes secundarias para esta investigación fueron varias, entre ellas, los ejecutivos de venta, ya que son los encargados de desarrollar la actividad comercial, en la descripción de puestos de las empresas de distribución, donde se definen las responsabilidades del personal de venta, manuales de los proveedores de las cadenas de supermercados, específicamente de las cadena Walmart.

Otra fue la revisión de toda la literatura bibliográfica de primera mano o analizada por expertos que sustenta el tema de investigación de manera directa.

3.6 LIMITANTES DEL ESTUDIO

- 1.- Accesibilidad a la información de algunos canales de venta en la encuesta debido a que existen prohibiciones por parte de la Gerencia a dar información sobre sus procesos de compra a los distribuidores, sobre todo en las tiendas de conveniencia del canal moderno.
- 2.- Debido a que la información se tiene que recopilar en todos los canales hay mucha desconfianza en la pulpería en proporcionar información, de sus operaciones, la ubicación de los puntos de venta.
- 3.- El tiempo para la recolección, análisis, e interpretación de los datos es un factor a vencer durante las últimas fases del trabajo de investigación.

CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y ANÁLISIS DE LA INVESTIGACIÓN

En este capítulo se presentan claramente los resultados obtenidos en las encuestas aplicadas a los canales de venta, entrevistas a los vendedores de rutas, prevendedores y supervisores de los distribuidores en Tegucigalpa, según la muestra analizada, haciendo un análisis de los mismos para comprobar o rechazar la hipótesis planteada en el capítulo III, de esta investigación y asimismo responder a las preguntas de investigación definidas en el planteamiento del problema.

Conviene precisar que los resultados que se presentan a continuación reflejan el análisis de datos obtenidos de la encuesta con preguntas cerradas y entrevista con preguntas abiertas dirigidas a todos los miembros del canal expuesto, para conocer la situación actual de la atención a los canales.

4.1 RESULTADOS Y ANÁLISIS DE LA ENCUESTA A LOS CANALES DE VENTA

A continuación se presentan los resultados y análisis obtenidos en las encuestas aplicadas a los canales de venta, según la muestra definida de la población total de Tegucigalpa. Se abarcó toda la segmentación del Canal de Detalle, pulperías; Canal Moderno, supermercados y tiendas de conveniencia. Por último, el Canal de Mercados Especiales, que como definimos son los mercados populares y mayoristas, estos resultados que se reflejan a continuación muestran las gráficas de las 17 preguntas de la encuestas realizadas en el canal, los datos son claros y precisos obtenidos de las respuestas de los responsables de los canales antes mencionados.

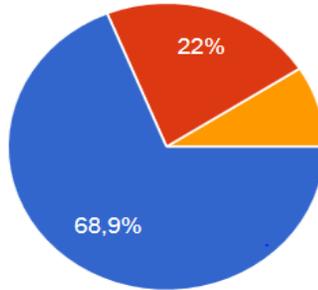
El proceso de análisis se hará de las respuestas de cada pregunta, para tener un marco general de todo el caso de estudio, considerando todos los aspectos que se pueda extraer de la información, desarrollar conclusiones que sirvan para enfocarnos hacia las recomendaciones asertivas que buscamos con el estudio.

Es importante resaltar que dentro de la población y la muestra no se tomó en cuenta a la empresa estatal, la Suplidora Nacional de Productos Básicos (Banasupro), por considerar que en ese modelo de canal para los distribuidores es distinto al sistema privado, sin embargo para ilustración estas tiendas deberían estar segmentadas dentro del Canal Moderno.

4.2 RESULTADOS Y ANÁLISIS DE LA ENCUESTA

✓ Pregunta

Canal De Venta



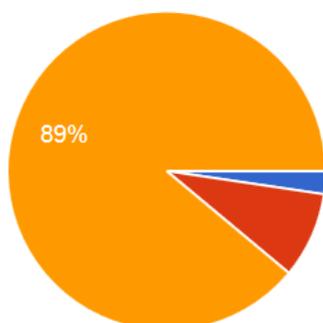
Pulperia	113	63.8%
Mercados Especiales, (Mercados Poulares o Mayorista)	36	20.3%
Canal Moderno (Supermercados, Tiendas de Convenciencia)	15	8.5%

Figura 7 Segmentación de los Canales de Venta en Tegucigalpa M.D.C.

La conformación de los segmento del mercados, concentra la mayoría de los canales de venta, en el sector de las pulperías, la proporción del Mercado Especial es importante, llegan a un 20.3% del total de la muestra. Tegucigalpa cuenta con 12 mercados populares, según la Alcaldía del Distrito Central, en los mercados populares operan 7,000 puestos de venta. Sumando toda la actividad comercial, allí se encuentran mayoristas que revenden productos a otros minoristas del canal dentro de los mercados y fuera de él, son lugares de abastos para otros canales que buscando precios acuden a los Mercados Populares.

La conformación del Canal de Mercados Moderno, es menor, se cruzaron las páginas web de las grandes cadenas, Walmart, Supermercados La Colonia, por ser los más grandes y logramos validar la muestra, las tienda de conveniencia como Pronto, Flash Marts, entre otras, alcanzan un 15.9% del total del canal.

Cuánto tiempo tiene de tener el negocio



Menos de un año	4	2.3%
Menos de dos años	15	8.5%
Mas de dos años	153	86.4%

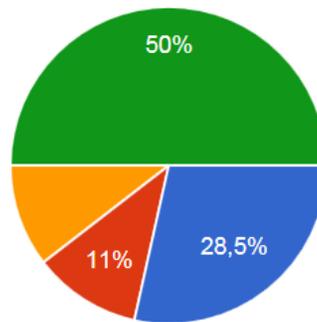
Figura 8 Antigüedad de los negocios

La mayoría de canales de venta muestran una antigüedad mayor de dos años, esto es influenciado por el Canal de Detalle, las pulperías son muy tradicionales en el país, en los mercados populares es costoso lograr un puesto de venta, en ambos segmentos han sido los mismo dueños por mucho tiempo.

Contrario al Mercado Moderno que bajo la modernización y la globalización económica, hay nuevas costumbres y segmentos de consumidores, el pago con tarjetas de crédito tiene un crecimiento importante en el sistema de comercio y los supermercados y las tiendas de conveniencia han logrado satisfacer esta moda.

Las tiendas de conveniencia con sus formatos, venden una variedad de productos que generan tráfico de personas, en la actualidad incorporan otros nexos con los consumidores, como farmacias, cajeros automáticos y el nuevo formato está incorporando ventanillas bancarias.

¿Por qué decidió abrir este negocio?



Oportunidad de Negocio	49	27.7%
Analisis Mercadologico	19	10.7%
Desempleo	18	10.2%
Tradicion Familiar	86	48.6%

Figura 9 Decisión de abrir el canal de venta.

Prevalece la tradición familiar en la apertura de los canales de venta, influenciado por las pulperías que como se ha determinado son la mayoría de los negocios en el mercados.

Según un estudio efectuado por el Consejo Hondureño de la Empresa Privada (Cohep), “las empresas familiares son uno de los principales impulsores de la economía en nuestro país y representan un 90% de las pequeñas y medianas empresas de Honduras”. Este dato es importante que dentro de la informalidad de las pulperías prevalece esta estadística, por otro lado el desempleo que atraviesa el país, provoca la apertura de nuevos negocios.

Los estudios de consumo y población compradora también están generando nuevas aperturas de negocios, como el caso de supermercados y tiendas de conveniencia.

Durante la investigación se logró establecer que en el Canal de Detalle, los supermercados medianos generan muchas transacciones para el sector distribuidor.

En los Mercados Especiales se han integrado inversionistas trabajando en el sector de mayoristas, grandes puestos en los mercados populares, con rutas pequeñas a nivel de

mini distribuidores, que atienden las debilidades en la cobertura de los grandes distribuidores de productos, atendiendo sobre todo el canal tradicional o pulperías.

Qué productos vende

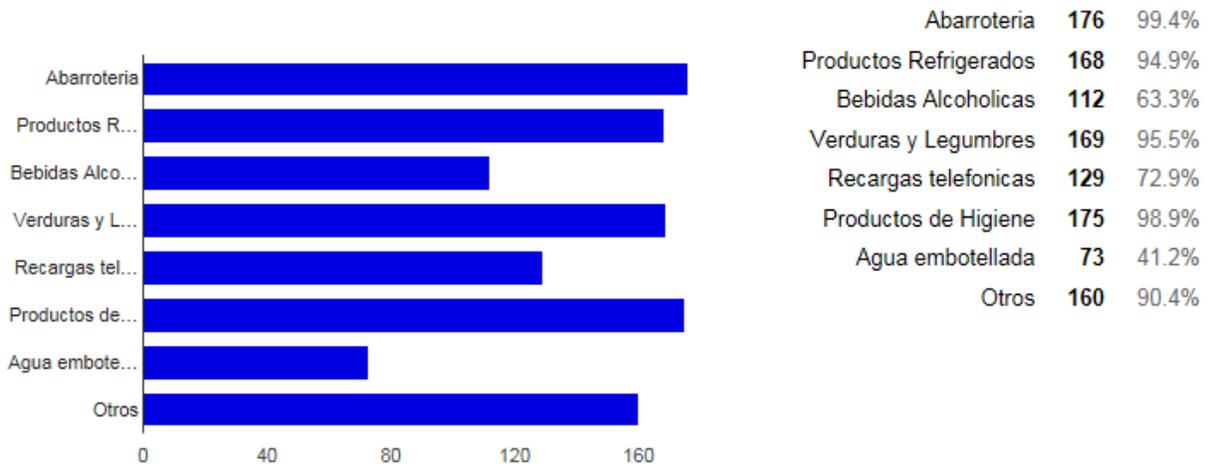


Figura 10 Venta de productos en los canales

La abarrotería es la principal fuente de ingresos de los canales de venta. Durante la investigación se pudo validar que las pulperías están dejando de vender bebidas alcohólicas y lo atribuyen a las nuevas leyes y a la situación de inseguridad, diferente al resto de canales que no lo miran como un problema.

Punto de resaltar son las ventas de recargas telefónicas que se han vuelto un negocio para generar tráfico de compradores, ya que según los encuestados, los márgenes son muy bajo y la inversión es alta.

Las empresas embotelladoras de agua han logrado poner en las pulperías más grandes, puntos de abasto para los compradores finales, como estrategia de apoyo a su músculo de distribución al hogar.

En el caso de verduras y legumbres está altamente concentrada en los Mercados Especiales y Mercados Moderno, las pulperías venden muy poco de estos productos, según los encuestados, el abasto genera muchas dificultades y ha bajado la distribución.

En términos de concentración, los supermercados de las dos cadenas más grandes del país, Walmart y La Colonia, tienen acuerdo con los productores que garantizan en primera instancia su abasto, mientras que las pulperías tienen que acudir a los mercados populares para lograr precios y vender en sus puntos de venta.

Cuántos distribuidores le visitan a la semana.

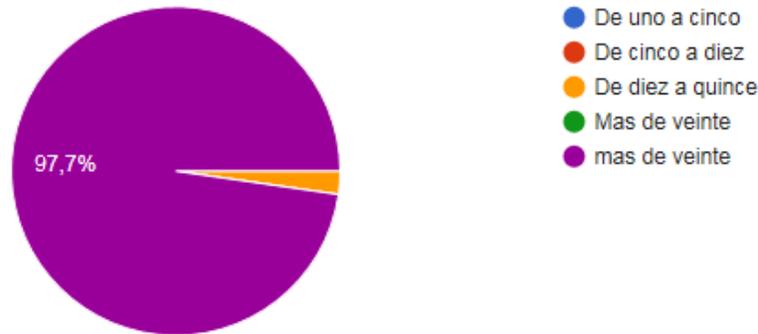


Figura 11. Venta de Productos en los Canales

Todos los canales son visitados por más de 20 distribuidores a la semana, es normal que esto ocurra en los canales modernos, supermercados, sin embargo para las pulperías pequeñas o medianas, la lucha de cada distribuidor por llegar primero al puntos de venta es alta, el requerimiento de capital de trabajo impacta en el canal y, por consiguiente, indica que la compra promedio por visita en el canal es baja.

En el proceso de la encuesta, los dueños de las pulperías mencionaban, que en algunos casos no le podía comprar todos los productos en determinada visita a un distribuidor y que en muchos días de la semana, tenía que jerarquizar sus compras de lo más rápido a vender, para los distribuidores esas eran visitas no efectivas de venta.

Entre los distribuidores más mencionados por el canal, citan Coca-Cola, Pepsi, Lacthosa, Dinant, Diana, Agua Azul, Bimbo, distribuidores de pollo, la Sula, Istmania, Codis, Diapa, Tabacalera Hondureña, embutidos, helados Sarita Eskimo, Dromeinter, distribuidores de

huevos, Leyde, distribuidores de recargas telefónica de Claro y Tigo, Grupo Jaremar Clover Brand, entre otros. Como decíamos, para los canales, según el segmento, la complejidad es diferente, para los supermercados, tiendas de conveniencia, mercados populares, es normal, en tanto que para las pulperías con la administración con la que atienden su negocio, es más complicado el manejo.

Cuál es el proceso de venta de los distribuidores

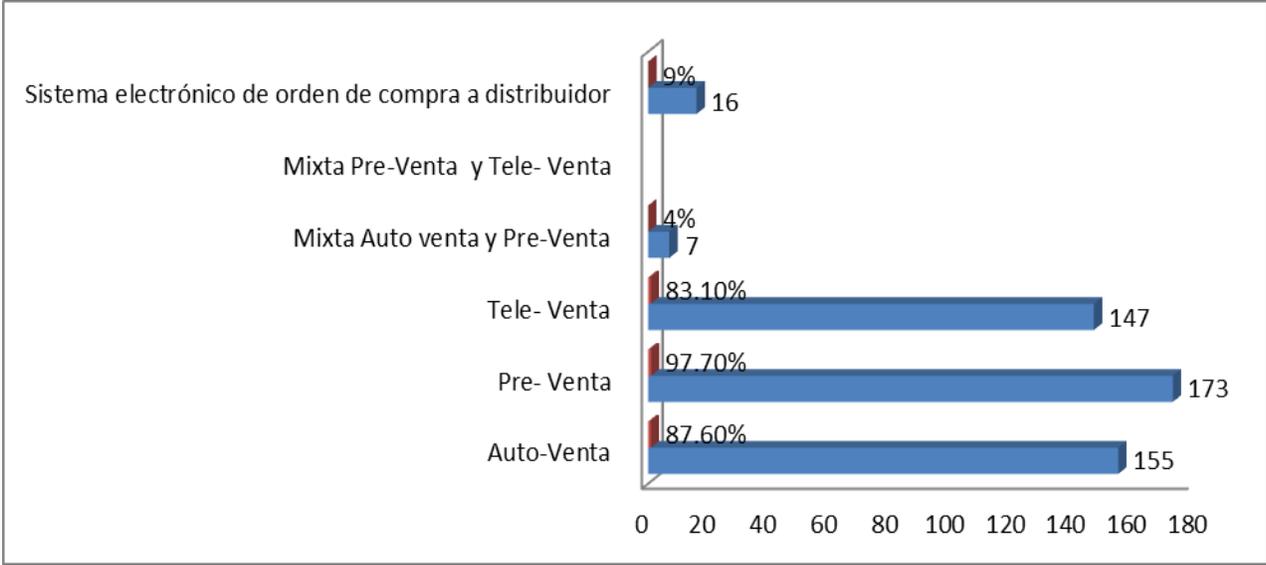


Figura 12 Proceso de venta de los distribuidores

La preventa, como sistema comercial, es el preponderante en la segmentación de los canales, impulsado por el canal de pulperías, derivado de la cobertura que tienen las empresas con mayor penetración en el mercado como las embotelladoras de gaseosas, sin embargo ya está considerada por los encuestados como un sistema que no garantiza el nivel de servicio, los pedidos que realizan no necesariamente son entregados de forma oportuna.

Para el canal de Mercados Especiales, le resulta de complemento para un nivel de abastecimiento programado, en los mercados populares los inventarios que se manejan son bajos por los espacios en los puntos de venta, los mayoristas hacen procesos mixtos de preventa y televenta.

En el caso de las tiendas de conveniencia, el sistema no genera ninguna ventaja, ya que para que se pueda ejecutar un proceso de venta, los productos deben estar registrados en el sistema de las tiendas de forma central.

Del lado de los supermercados independientes, es funcional para sus pedidos, en el caso de los supermercados independientes, son los que no pertenecen a las cadenas de Walmart y La Colonia, ya que estas grandes cadenas utilizan sistema de órdenes electrónicas para sus pedidos.

Los sistemas informáticos de las grandes cadenas, les permiten un adecuado reabasto del inventario, algo que implica un importante nivel de supervisión por parte de los distribuidores y de las impulsadoras que tienen asignado a cada tienda.

El proceso de autoventa, a pesar que las embotelladoras que marcan la tendencia en la distribución en el mercado tradicional y ya no lo utilizan, no deja de ser un sistema comercial eficiente y la mayoría de distribuidores lo utilizan. Para los comerciantes el hecho de tener a la vista los productos que comprarán para sus negocios, les resulta cómodo y como indican los encuestados, les flexibiliza su operación diaria, este sistema está enfocados sobre el canal de las pulperías, y los mercados populares, ya que en el Canal Moderno no aplica, como ya hemos explicado, porque sus sistemas no le permiten su desarrollo. Este sistema para ser efectivo, requiere de forma contundente un nivel de supervisión alto.

Por otro lado, tenemos la televenta, sistema utilizado en el Canal Moderno, sin embargo muchos distribuidores lo están usando para los otros dos canales, este es un sistema muy personal ya que requiere tener un nivel de confianza por parte del canal para que se desarrolle, se debe garantizar el nivel de servicio. El 83% de los canales lo están recibiendo por parte de los distribuidores, tiene un buen nivel de aceptación, lo más importante es que las pulperías lo están aceptando.

El sistema mixto, de preventa y televenta, es una iniciativa que está siendo implementada por pocos distribuidores, según los resultados de la encuesta, en el canal que se encuentra desarrollado formalmente es en las pulperías y tiendas de conveniencia, logrando un buen grado de aceptación, ya que quienes lo están utilizando, cumplen con la entrega, durante la semana una visita la realiza un prevendedor, la segunda frecuencia de visita la hacen por una llamada

telefónica, el cumplimiento de la entrega es lo que le califica como bueno, de parte de los canales, el 75.75 % de los canales los está recibiendo, es una cobertura importante.

El 9% de los encuestados utiliza el sistema electrónico de orden de compra y está directamente enfocado a las cadenas de supermercados de Walmart y La Colonia, que son las más avanzadas en tecnologías. Estas órdenes tienen una fecha de emisión y vencimiento, si los distribuidores no entrega en los plazos definidos por la cadenas, el productos es devuelto en su totalidad.

Los distribuidores de autoventa cómo califican el servicio.

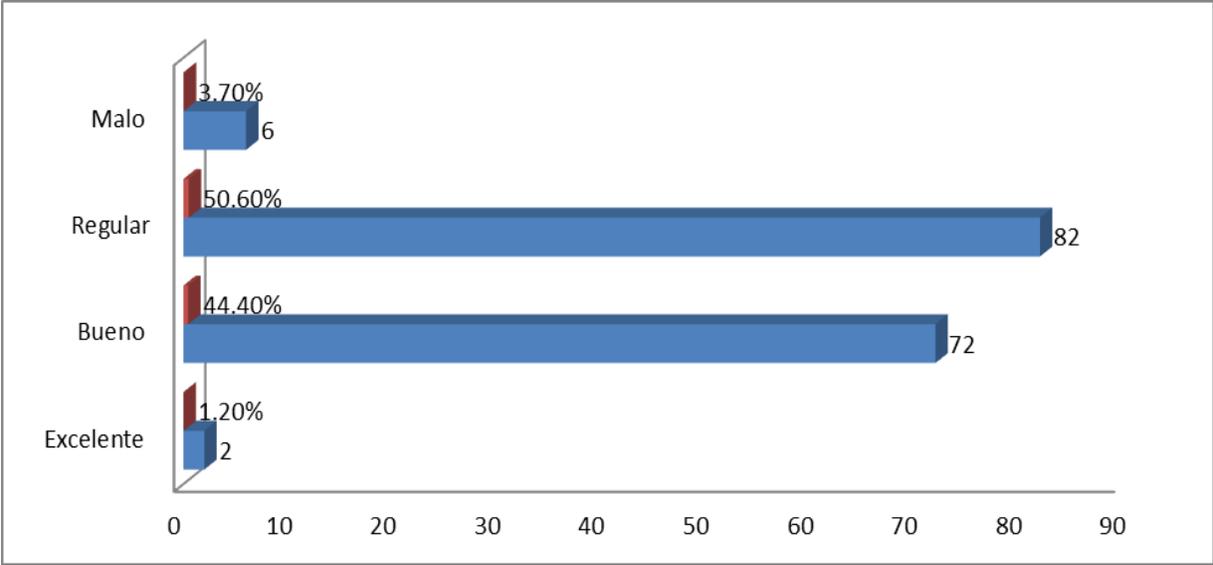


Figura 13 Calificación del sistema comercial de autoventa.

A pesar que el sistema de autoventa, es el modelo más antiguo que se utiliza en el país, el que más conocen todos los canales de venta y el más utilizado por los distribuidores, con excepción de las cadenas de supermercados y tiendas de conveniencia, su calificación de eficiencia, tiene un nivel de aceptación media, ya que en las curvas de calificación está entre bueno y regular, muy pocos puntos de venta la desestiman como un modelo malo. Esto a lo que hace referencia es que necesita incrementar su nivel de ejecución por parte de los distribuidores, mas constancia en la visita y mejor administración de los productos que los vendedores andan a bordo y un seguimiento continuo a las preferencia de productos por parte del canal visitado, es

un sistema que permea muy bien, en mercados especiales, los mercados populares como se ha indicado antes los espacio de los puntos son pequeños y las transacciones diaria son numerosas.

Para los distribuidores, la autoventa relacionándolo con otros modelos, sigue siendo más económico y sencillo su administración. Este sistema lo que más define es un proceso sistemático de cumplir las rutas en su totalidad, con el suficiente inventario para atender a todos los puntos de venta, las cargas lógicas deben estar de acuerdo a la estadística de los canales, hacer más efectivo su operatividad, es muy dependiente del nivel de supervisión, los supervisores juegan un rol importante para lograr levantar este sistema, que fue el primero que se utilizó y fue fuente de desarrollo de los grandes distribuidores del país.

Los distribuidores de autoventa siempre cuentan con el inventario de lo que necesita.

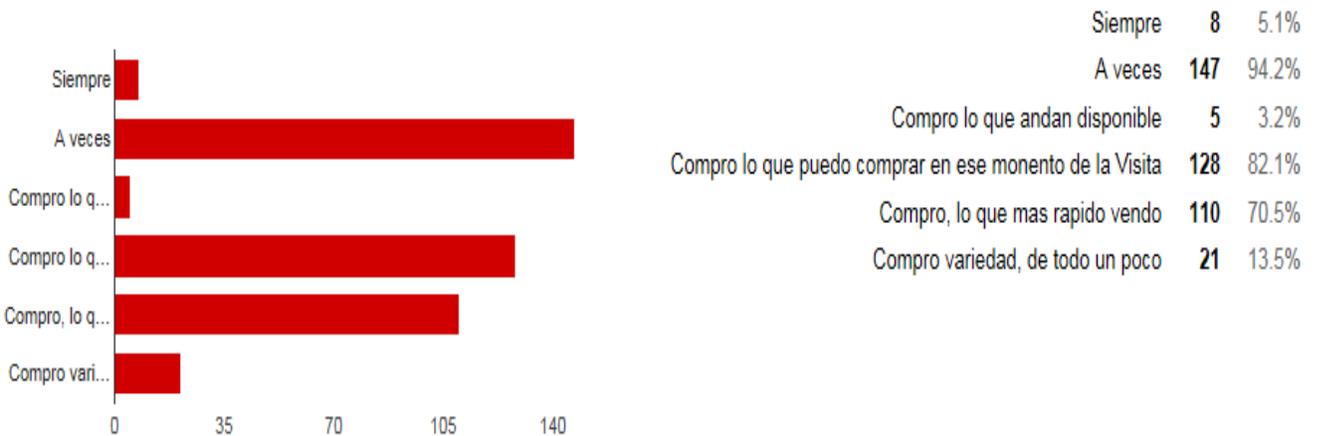


Figura 14 Nivel de servicio de los productos del sistema de autoventa

El canal de venta de Detalle y mercados populares, es a los que se le da servicio con el sistema de autoventa. Estos consideran que los vendedores, a veces, andan con los productos que necesitan, el 94.2% de los encuestados lo consideran de esta forma, este resultado es contundente con relación a la calificación sobre su nivel de servicio.

Los distribuidores tienen que mejorar su ejecución en las rutas, como se ha indicado este sistema requiere un nivel de supervisión alto, vendedores bien entrenados y disciplinados, para cumplir las rutinas de la ruta.

Los detallistas están haciendo transacciones de lo que pueden comprar en ese momento de la visita, la limitación del capital de trabajo en la pulperías juega un papel trascendental, el 82.1% de los canales está utilizando esta condición, y es de suma importancia la derivada de este acción. El 70.5% está comprando lo que más rápido vende, esto provoca que el canal quede desabastecido y si las frecuencias de visitas no son las apropiadas, las pérdidas en ventas son importantes, el enfoque tradicional de comprar de todo un poco está perdiendo relevancia, para el Canal de Detalle, en los mercados populares seguirá esta condición de tener de todo un poco, pero si no logran estabilizar las cargas, administrar la ruta y la base de clientes, generará desequilibrios en este canal de igual forma.

Los distribuidores de autoventa cada cuánto le visitan.

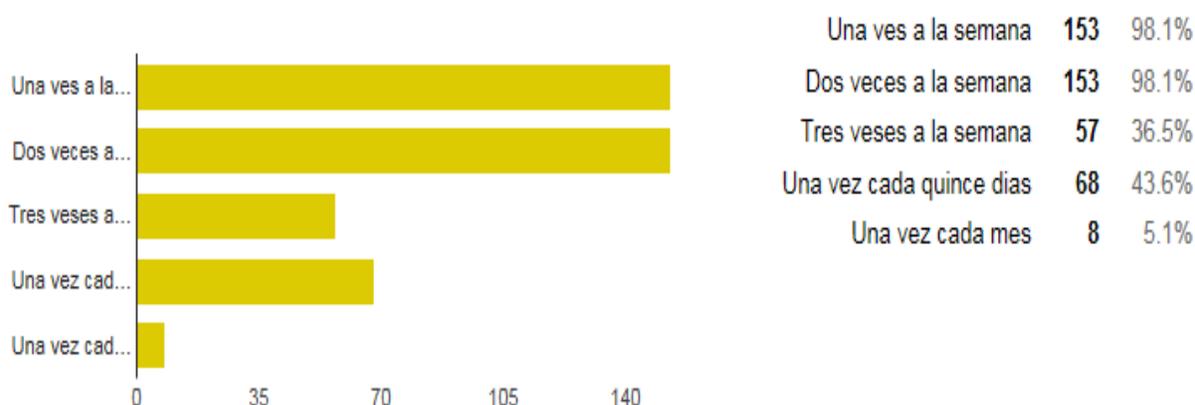


Figura 15 Frecuencia de visita del sistema de autoventa

Los resultados muestran una desviación de la gestión del distribuidor del sistema de autoventa, por un lado los miembros del canal indican en un alto porcentaje que las rutas, a veces anda a bordo los productos que necesitan, pero la incidencia de la visita es de un 98.1% en una a la semana y dos a la semana; si llegan a la mayoría de los puntos, el problema radica en qué condiciones llegan a los puntos y los tiempos que están dedicando en proceso de la venta.

Como se estableció anteriormente, no es la llegada la que garantiza la venta ni el nivel de satisfacción de los canales, son las condiciones de cómo se hace, la inconsistencia en estas dos variables requiere de ampliar más la revisión de los libros de rutas, secuencia de visita de los puntos de venta.

En este sistema ocurre que un cliente que no se ha visitado en una semana, requiera más productos y no se toman las previsiones del caso en las cargas de ese día.

El 43.6% y el 36.5% tiene visitas de cada 15 días y de una vez al mes, respectivamente, esta combinación es la que puede generar que un cliente compre más de lo normal en una visita, deje sin suficiente existencia a la ruta y llegue limitado a otros cliente.

Los distribuidores de que utilizan preventa, le ofrecen todo el portafolio que manejan.



Figura 16 Nivel de servicio en la oferta de productos del sistema de preventa

Como se ha expuesto en los sistemas comerciales, la incursión del sistema de preventa tiene los beneficios de que los tiempo para ofrecer los productos son más efectivos, la movilidad de los prevendedores, es liviana, contrario a los vendedores de autoventa que tienen que hacer los dos procesos, en un solo momento ofrecer los productos y, posteriormente, preparar el pedido en la ruta, para cerrar la venta, los tiempo son distintos.

El 93.8% de los canales de venta en el caso de Detalle y Mercados Especiales, en los mercados populares, los prevendedores ofrecen todo el portafolio del distribuidor, es uno de los objetivos de este sistema, lograr cobertura de cliente y de productos.

La diferencia de los sistemas son de suma importancia tenerla definidas, la supervisión de ambos sistemas es diferente en los resultados de la buena o mala ejecución en el mercado.

La medición del tiempo efectivo en los clientes determina el número de visitas factibles a realizar en los dos procesos.

La implicación en costos y beneficios, desde el punto de vista de las rutas de preventa y la ruta de entrega en comparación, a la ruta de autoventa, la incidencia en el manejo de inventarios en los centros de distribución, genera orden, ya que en el sistema de preventa existe un compromiso de compra de los cliente y el procesamiento de los pedidos es posterior, la efectividad de entrega de estos pedidos es la que da la eficiencia.

Los distribuidores que utilizan preventa, cuántas veces le visitan

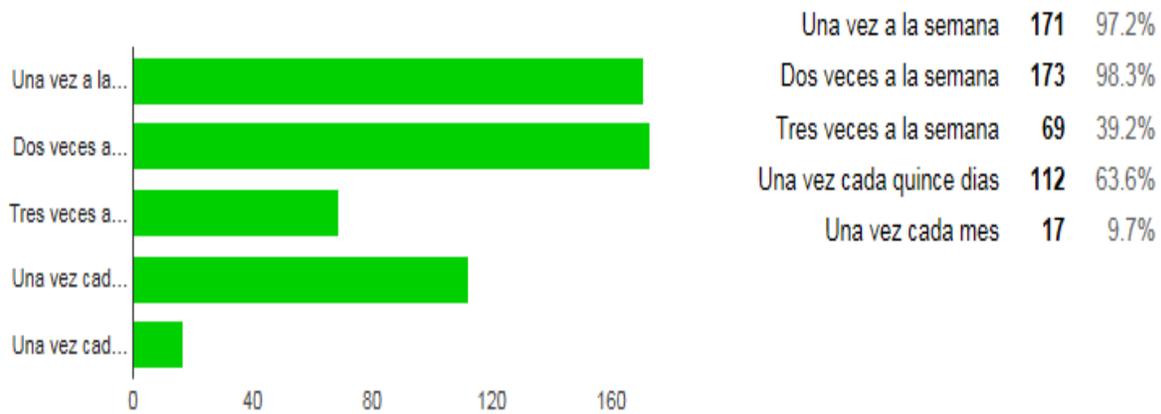


Figura 17. Frecuencias de visitas del sistema de preventa a los canales de venta

La visita del personal de preventas a los puntos de ventas muestra una similitud con la oferta de servicio de los productos, 97.2% hace la visita una vez a la semana.

La frecuencia de dos veces a la semana, la marcan los productos de alta rotación, 98.3% hacen una presión sobre el puntos de venta, sobre todo en el canal de las pulperías, el origen son las embotelladoras que son la más rígidas en la estructura de visita.

La eficiencia de estas frecuencias es la efectividad de la rutas de entrega programada, si las variaciones en este renglón se dan es por factores directamente relacionadas al canal de venta.

Las condiciones de la falta de entrega son que a la hora que llegan las rutas de entrega los puntos estén cerrados, que el encargado del canal no esté en ese momento, que el canal no respete el pedido en vista que la preventa no es un compromiso directo del canal o que no tenga el dinero para cerrar la compra.

Por otro lado, están los factores internos del sistema, como que la preventa no sea real o que la ruta no haga el proceso de llegada al punto de venta.

El tener dos procesos de atención para el canal hace que los niveles de supervisión en ambos sean altos, es necesario validar, porque pasan las incidencias para ajustar los procesos, la revisión constante de estas desviaciones de efectividad de visita y compra, en ambas vías, tengan un seguimiento preciso.

Cómo le entregan los productos en el sistema de preventa.

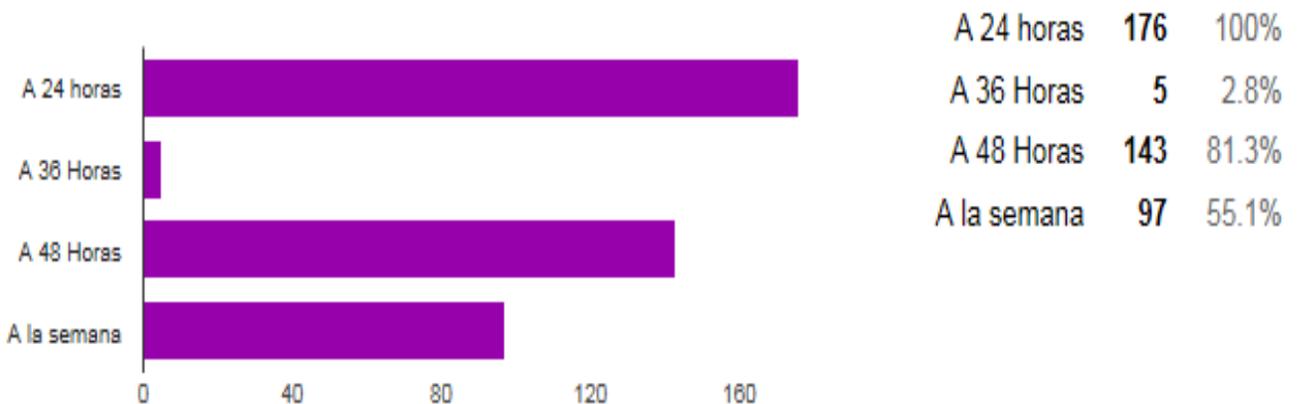


Figura 18 Proceso de entrega del sistema de preventa a los canales de venta

En el sistema de pre-venta hay una concentración de la entrega, a las 24 horas es decir al día siguiente, esto es una enorme complejidad para los centros de distribución, en preparar los pedidos de los clientes, hay sistemas informáticos que facilitan esta labor, la rigidez de la frecuencia es hacer que la entrega se ejecute en el día que corresponde, pero esto impacta en la compra promedio y, por lo tanto, en los costos de distribución. Maximizar los pedidos es el objetivo de esta gestión, para sostener visitas de este nivel, el canal de venta requiere contar con flujo de compra y venta constante, ya se explicó los problemas que ocasiona todo este proceso, pero administrados de forma eficiente, logran ser una ventaja competitiva en el mercado.

La distribución efectiva en entrega de 24 horas es trascendental para los distribuidores, la rentabilidad del modelo demanda una ejecución precisa y armonizada en el proceso de la entrega, cuando las rutas regresan a los centros de distribución, la valorización de las etapas, de la visita de prevendedor que toma el pedido, y la entrega del pedido cierra la venta, el diferencial en estas variables genera el nivel de servicio.

La entregas en 48 horas, utilizados por los distribuidores que han logrado que las compras promedio de los canales sean las capacidades máximas de almacenamientos, en la segunda visita en la semana será complementaria o de reposición de inventarios, sin embargo genera un espacio para los competidores, si son efectivos y si su frecuencia de visita no es rígida.

Las entregas a la semana son para productos de mediana rotación en los canales de venta, sin embargo como lo manifiestan los encuestados, para la semana quedan sin abastos de algunos productos es una debilidad no dar seguimiento por parte de los distribuidores del comportamiento de sus productos en los canales de venta.

Cómo le atienden los distribuidores de que utilizan el sistema de televenta.

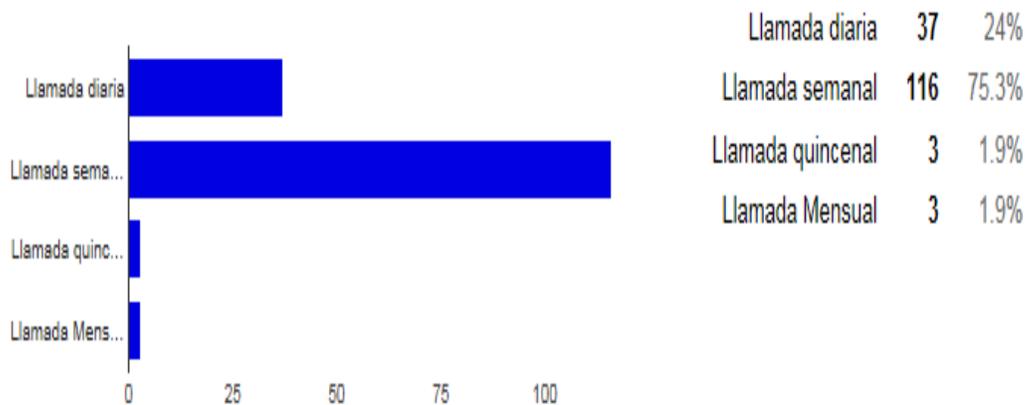


Figura 19 Proceso de atención a los canales del sistema de televenta

Este sistema de televenta no es nuevo, se ha usado con la era de las comunicaciones, los grandes distribuidores, utilizaban este proceso para grandes pedidos en una llamada, luego un fax confirmado el pedido, con entregas de 15 a 30 días. En la encuesta a los canales de venta depara

los siguientes hallazgos: No es utilizado como tal por el Canal Moderno en el caso de supermercados, si por las tienda de conveniencia con algunos distribuidores, según he explicado anteriormente, en la tienda de conveniencia están bien definidos los productos que estarán en los canales, deben estar registrados en sus sistema de forma centralizada, la relación con los distribuidores es limitada a ciertos productos de su portafolio.

Por otro lado en canal de mercados especiales, en los mercados y los mayorista, por rapidez y dinámica del canal es muy efectivo, un 24% se hace de forma diaria, la comunicación es utilizada al máximo, el punto es la capacidad del distribuidor para responder y dar el nivel de servicio, a mi criterio, es el futuro de las ventas, es económica desde punto de vista de movilización, se requiere construir una relación de confianza entre el distribuidor y el canal.

En el canal de detalle se viene utilizando para lograr cobertura de cliente, son tantos los clientes, que es un medio para incrementar la generación de pedidos, sin embargo en el sistema tradicional, no todos los pulperos están muy familiarizados y genera desconfianza en la entrega, de igual forma que en el canal de mercados especiales, requiere tener relaciones muy sólidas con los clientes. En un 75% los canales reciben llamadas de los distribuidores para gestionar los pedidos, no está en todos los canales, y está en pleno desarrollo.

Cómo le entregan los productos los distribuidores que utilizan Televenta.



Figura 20 Nivel de servicio del sistema de televenta

Este sistema está logrando ingresar en los canales de venta, como exponía, en los puntos de venta de los pulperos y Mercados Especiales, está logrando cobertura al llegar a un 76.3% de

efectividad de entrega, avanzado en confianza por la opinión de los encuestados. Así, la embotelladora de Coca Cola, Diapa, Istmania, Codis, entre otros, son los que más mencionaron que están haciendo una labor interesante con este modelo.

Hay otros distribuidores en general que en los mercados populares están logrando confianza con los cliente y en la medida que este sistema garantice la entrega, tendrá mucho éxito para los distribuidores.

Las tiendas de conveniencia están con un grado de satisfacción alto del modelo, las condiciones se prestan para la atención, hay compañías de callcenter que pueden sacarle mucho beneficio en los canales tradicionales, reiterando que en la medida que los distribuidores, asuman el compromiso de entrega.

Por qué un distribuidor le falla en su frecuencia de visita

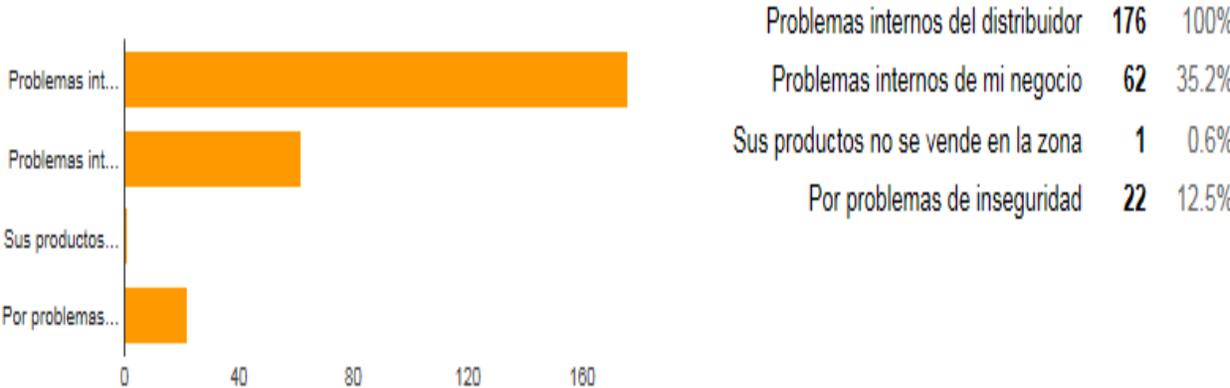


Figura 21 Nivel de servicio de los distribuidores

Los encuestados de todos los canales atribuyen que lo más relevante para que el distribuidor falle en el nivel de servicio, está asociado a ellos.

Esto por muchas variables, una de ellas es la falta de entrega, en los supermercados que pertenecen a las cadenas, las órdenes de compra tienen un vencimiento, Walmart que mide esto a la perfección, es implementador del métodos para medirlo, ellos le llaman “Fill Rate”, y si no hay entregas a tiempo, su nivel de servicio lo califican por un porcentaje de efectivas versus pedidos.

Este sistema, conocido por todos los distribuidores que son proveedores de Walmart, en su documento de (Guía para Proveedores de Centros de Distribución Honduras) define esta variable de forma clara y precisa en su capítulo 10.

“Disponemos de algunas herramientas que nos permitirán medir informar y retroalimentar a nuestros proveedores de su desempeño. 10.1 Fill-rate significa nivel de servicio, y su objetivo es medir la eficacia en la atención de pedidos de productos realizados por los clientes. En nuestra empresa los hay de dos tipos: Fill-rate de los proveedores, tanto directos como centralizados. Fill-rate de los Centros de Distribución a las tiendas”. (Walmart, 2008).

Si los distribuidores consideraran estas condiciones para todos los canales, con este nivel de precisión, estaríamos hablando de una creación de valor importante para ambos el canal y el distribuidor, como experiencia los niveles aceptables como indicador de las empresas más importantes en distribución llegan a un 95% de eficiencia de entrega en los canales.

Alcanzar estas condiciones es de mucha complejidad, por aspectos externos e internos, sin embargo define una ruta a seguir para lograr ser eficiente.

Hay muchos factores que limitan estas variables como distancias, la logística, tiempos, disponibilidad de inventarios, gestión de la gente, la situación de inseguridad que atraviesa el país, entre otros.

Por otro lado, los distribuidores deben propiciar la medición de este indicador con los clientes, la cadena de suministros y distribución, al maximizar el indicador produce resultados importantes para las empresas.

No es lo mismo llenar los canales de venta de producto, es llegar en los tiempos justos que necesitan, lo primero genera mermas y, por consiguiente, pérdidas para ambos canal y distribuidor, lo segundo eficiencia y una mejor administración del capital de trabajo.

Cuando los encuestados reconocen en un 35 % que la falla de los distribuidores es debido a problemas internos de ellos, se debe a que la visita es en un momento no oportuna.

En el canal de detalle visitan cuando ya pasaron otros distribuidores y su capital de trabajo se agotó, la rigidez de la frecuencia de visita, no permite que regresen en otro momento y se pueda cerrar la venta, es muy importante conocer a los clientes por parte del distribuidor, la administración de la cartera de cliente es un tarea a profundidad para ser efectivos.

Qué sugiere usted a los distribuidores para mejorar el nivel de servicio a su negocio

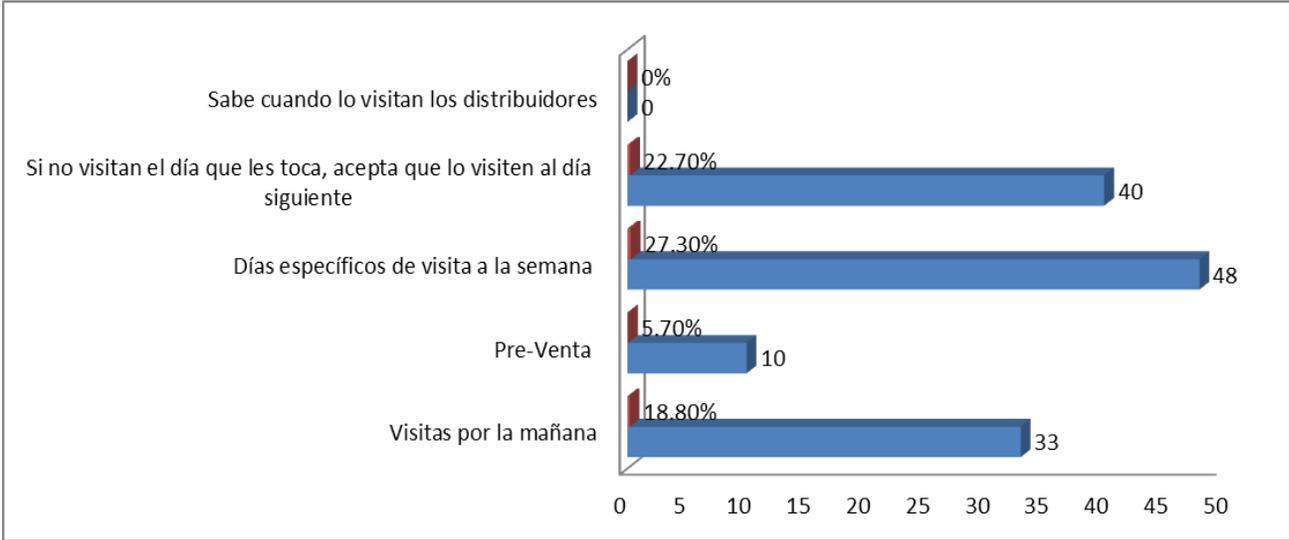


Figura 22 Sugerencia de los canales de venta a los distribuidores para mejorar el nivel de servicio

Estos datos muestran una distribución de los canales de acuerdo a sus necesidades, en los canales de ventas de Detalle y Moderno su mayor demanda se centra en días específicos de visita. En un 27%.3 lo que están sugiriendo, es que se respeten los día de visitas, respetar la ruta lógica definidas es una tarea conjunta de toda la cadena comercial, según los encuestados están fallando en este proceso, tanto los modelos de preventa y autoventa, y con mayor incidencia en autoventa, se debe incrementar el nivel de supervisión para determinar la causas y corregirlas, ya que esto está generando pérdidas de ventas en todo lo segmentos, por consiguiente una insatisfacción en los consumidores.

En segundo lugar, como derivada de la primera circunstancia, debido a la falla en la visita, los encuestados en un 27.7% sugieren que les visiten al día siguiente si fallan, esto consolida

que existe una inconsistencia en las visitas. El hecho que los grandes distribuidores mantengan sus frecuencias rígidas y precisas, pero el resto de distribuidores no, siempre genera un inconformidad de los canales, los supervisores deben llevar bitácoras de secuencia de visitas de las rutas, que se cumpla la programación diaria.

Supervisor, según el Diccionario de la Real Academia Española, significa: “Se aplica a la persona que se encarga de supervisar un trabajo o una actividad”, esto es relevante para la ejecución, en mi experiencia el trabajo efectivo descansa en una buena supervisión, cualquier modelo es efectivo, si contamos los supervisores correctos para esta labor.

Si analizamos los datos de los canales, no están sugiriendo modelos de venta, sino que están demandando efectividad en la visita, flexibilidad de los modelos para lograr eficiencia, son datos muy importantes para presionar la ejecución de las tareas de los distribuidores, la mayoría de los clientes se pierden por la mala atención por parte del personal de ventas, la gestión es básica para lograr resultados, la habilidades del personal de venta deben ser fortalecidas a diario por parte de los supervisores y la cadena de distribución.

Por último, los resultados nos indican que en los mercados populares, la sugerencia radica en visitas por la mañana, es un dato lógico la actividad comercial de los mercados se genera durante la mañana, desde muy temprano, para un distribuidor, es básico considerar el número de visitas que realizan por la mañana en los mercados. La garantía de que los puntos de venta cuenten con el inventario, está la certeza de lograr la eficiencia, como hemos indicado los puntos de venta son pequeños no tienen capacidad suficiente para almacenar grandes cantidades de mercadería, las demanda de visita es diaria, por la mañana, no hay complejidad en esto, el problema radica cómo lo hacemos, cómo lo garantizamos, es un volumen de venta atractivo para no dejar de buscar los medios para lograrlo.

Los supervisores del distribuidor le han visitado



Figura 23. Nivel de servicio del supervisor a los canales de venta

Este resultados tiene una alta influencia por los grandes distribuidores, como se ha explicado, ya que las grandes empresas que tienen modelos comerciales definidos y rígidos, tienen un nivel de supervisión alto, que los puntos de venta manifiesten en un 86.9% son visitados por los supervisores, se sesga en contrario a los pequeños distribuidores, pero si profundizamos en esto, con los resultados de la encuesta, tendríamos que preguntarnos qué tan efectiva es la supervisión, el hecho de contar con visita a los puntos de venta no garantiza la efectividad, es la gestión para corregir las deficiencia encontradas las que nos da valor agregado.

Un supervisor debe tener claro sus roles, su plan de visitas, con qué objetivo lo hace, dónde lo hace, y qué pretende evaluar. Las bitácoras de visita de los supervisores generan planes de acción que deben ser implementados por parte de sus subordinados en cualquier modelo, hay varias forma de hacer roles según el modelo comercial.

Los gerentes y jefes de venta deben hacerla realidad con sus supervisores, los resultados son derivados de gestiones de resultados por medio los equipos de trabajo, la ejecución del modelo será eficiente, el nivel de servicio es determinante para los canales y los distribuidores.

Los distribuidores deben trabajar mucho con sus supervisores en mejorar habilidades de seguimiento, conocimiento del mercado, manejo de indicadores de gestión e interpretación de

datos y tendencias, es lo medular, si queremos llevar los productos al mercado de forma eficiente, rentable al menor costo.

4.2.1 PRINCIPALES HALLAZGOS

Resultados consolidados de la encuestas en los canales de venta

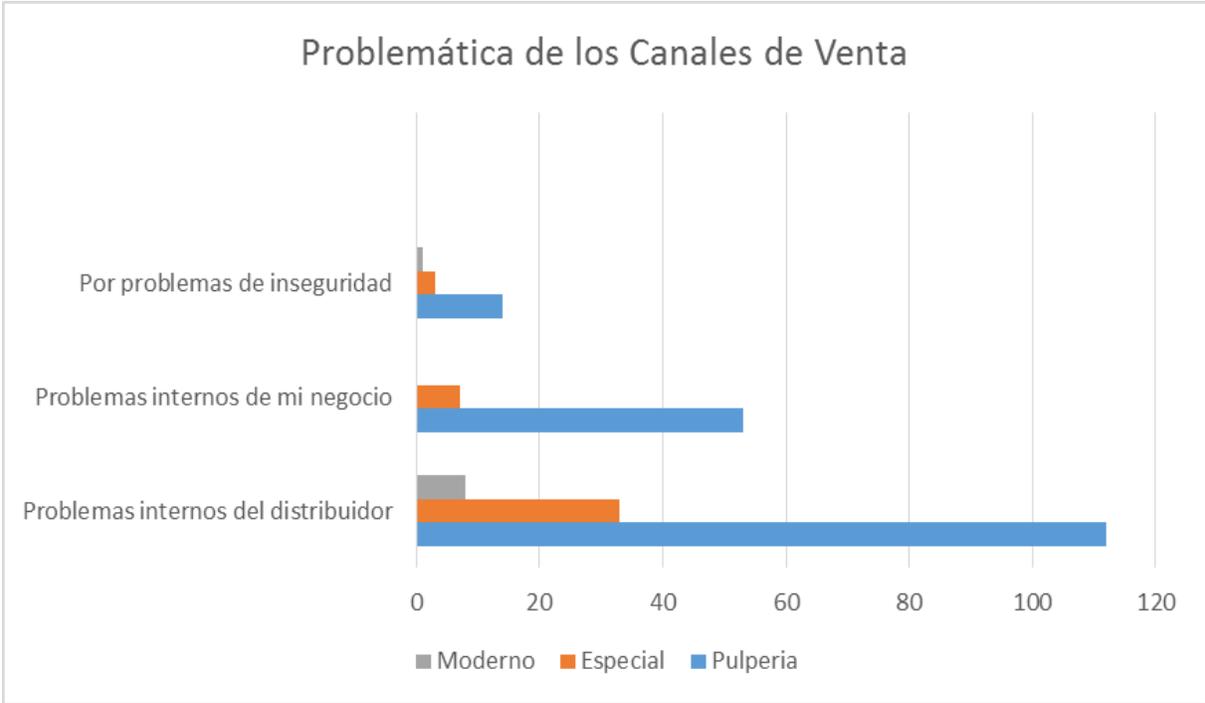


Figura 24 Problemática de los canales de venta

Esta figura nos da una foto clara y precisa de la opinión que se tiene de los canales de venta en relación al nivel de servicio de los distribuidores, no podemos medir exactamente cuántos distribuidores lo están ofreciendo bueno o malo, sino que direccionado los datos sobre la falla en la entrega de productos, cada canal orienta su respuesta a fallas en el distribuidor.

En menor proporción asumen que también ellos son causa del problema. Como hemos indicado anteriormente, las razones de falta de capital de trabajo al momento de la visita, jerarquización de la compra, mala programación en la frecuencia de visita, si algunos distribuidores llegan al punto cuando están los de alta intensidad en consumo masivo, como

embotelladoras, lecherías, el pan, es muy complicado que tenga suficiente recursos para la compra y hacerle frente a todos los distribuidores, como lo indica la figura la mayor incidencia está en el canal de pulpería, y Mercado Especial.

El canal manifiesta que el nivel de inseguridad, la incidencia es menor, sin embargo comprendemos que esta respuesta es muy difícil que el canal acepte que la afectación de esta variable sea tan alta, en la muestra se determinó excluir los sectores de mayor problemática.

Resaltamos que el Canal Moderno, tiene menos incidencia por parte de los distribuidores, en este sector en muy fuerte la penalización por fallas, la variable de descatalogar los productos se da con mucha frecuencia por incumplimiento de entregas.

Los distribuidores pueden contar con muchas visitas a los puntos de venta, no necesariamente esta se da en los momentos que el canal lo requiere, como se ha indicado la llegada no garantiza el nivel de servicio, las entregas de productos en el momento justo es la variable determinante del nivel de servicio. Los modelos están orientados en llegar a los puntos de venta, pero hay que fortalecer la forma en cómo se llega, el conocer el grupo de cliente, los productos que más compra, exige que la planificación de toda la cadena de abasto este alineada con los procesos de producción, balanceando la demanda a los niveles de inventario para las rutas e impactar positivamente en la atención de los canales.

Con estas consideraciones, los encargados del área comercial deben actualizar permanentemente, los formatos de planeación de las rutas, ajustarlas constantemente, utilizando las estadísticas para determinar las demandas, cada ruta es un conglomerado de clientes que tienen sus propias forma y días de consumo, no podemos aplicar la misma forma para todas las rutas, hay sectores diferentes y tenemos que adaptarnos a esa forma para crear valor.

La rentabilización de las rutas de reparto depende de la utilización completa de la carga, evitar al máximo la carga flotante o paseante, como se le conoce el ámbito comercial, manejar entregas arriba de 95% de la capacidad de ruta son indicadores que están dentro los parámetros de eficiencia de la cadena de distribución.

Los distribuidores deben garantizar y utilizar eficientemente el nivel de servicio para ajustar toda la cadena de suministros, esto se convertirá en más ventas, más rotación, satisfacción para los consumidores y consolidación de los productos en el mercado.

➤ **Resultados consolidados de la encuestas de las recomendaciones de los canales de venta**

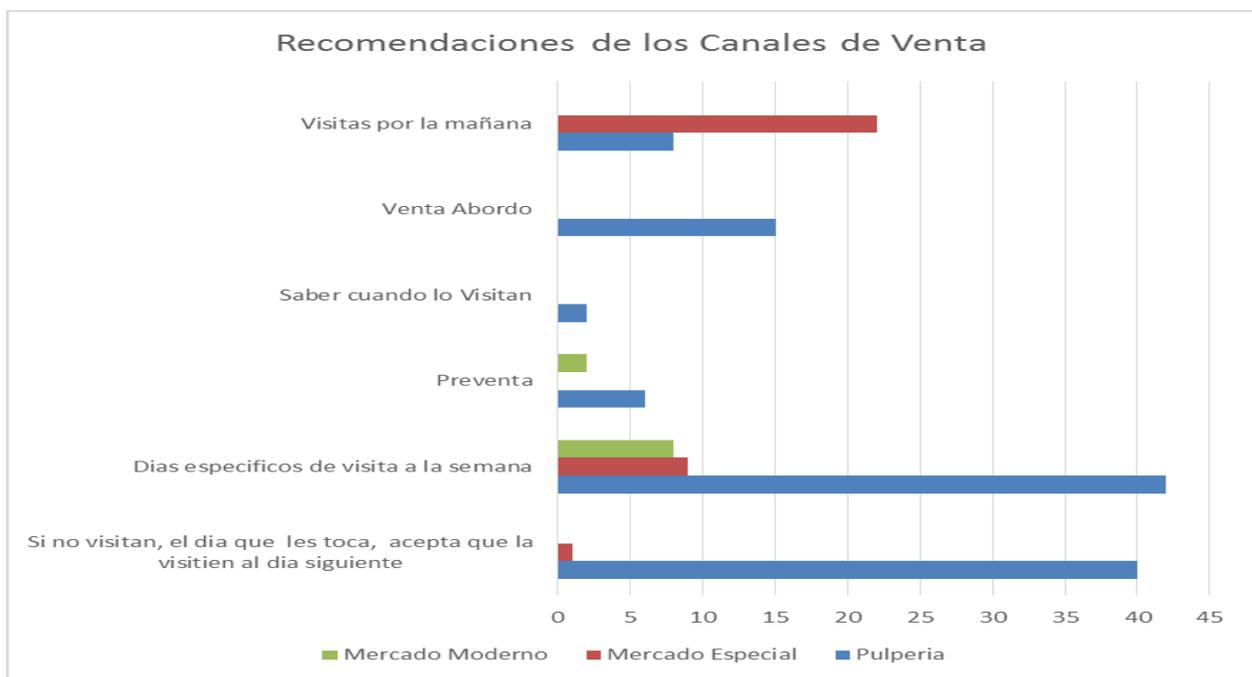


Figura 25 Recomendaciones de los canales de venta

Tomando en considerando de forma práctica, las recomendaciones de los canales de venta a los distribuidores, resalta la importancia de la visita. Todos los segmentos se enfocan en esa variable de forma consistente, ya que los canales entre más organización tienen, solicitan frecuencias de visitas ordenadas, que se respete el día de la visita, en el caso de las pulperías, podemos resumir que existe inconsistencia en la visita, ellos califican a todos con este problema y la incidencia en los distribuidores más grandes puede ocurrir en menos proporción, pero al considerar el servicio de visita, se mezclan todas la variable, lo que fallan menos o más.

El punto relevante es que se debe garantizar la frecuencia de visita a los canales, hay una manifestación directa que no le están cumpliendo cuando lo necesitan, y esto es nivel de servicio. El nivel de servicio es garantizar el abasto en la fecha definida, los canales muestran un reclamo de la visita como algo que les afecta en mayor proporción, cuando enlazamos la siguiente pregunta existe una correlación entre ellas. La otra gran recomendación que hacen los canales, sobre todo las pulperías es que les visiten en otro día si no cumplen en la fecha que los esperaban, esto reafirma que hay problemas serios en la efectividad de visita como indicador comercial.

La efectividad de visita es atender todos los clientes definidos en la frecuencia, si un distribuidor al hacer su proceso comercial define la visita al cliente y no la cumple, comienza la inconsistencia por relación con el nivel de servicio.

El sistema comercial de autoventa y preventa tienen un orden preestablecido de visitas diarias a clientes, según los libros de rutas como se hacía antes, o las frecuencia sistematizadas que se manejan ahora.

Cuando se define estar en la distribución de productos, previamente se hacen censos de cliente para identificar el mercado meta, o como lo hacen los distribuidores de menos recursos para armar una ruta, siguen las rutas del gran distribuidor, definen los cliente a visitar y en base a su capacidad instalada de logística, orientan la cartera de cliente a atender.

Las grandes empresas transnacionales de productos de consumo masivo realizan censos de cliente de forma periódica, con sistemas de alta tecnología de georreferencia, que alimentan mapas digitales de las ciudades, para desarrollar sus rutas, ajustan y calibrar las mismas, de forma de alcanzar la mayor cobertura de cliente, sus sistema de procesamiento de los pedidos de los cliente, lo hacen directamente en los puntos, por medios de equipo electrónicos manuales “Hand Held”, que tienen toda la información estadística del cliente, los llevan uno a uno por una secuencia lógica durante el día.



Figura 26 Equipo de “Hand Held”, con impresoras para toma de pedidos del cliente.

Las máquinas “hand held” son utilizadas en la industria de las ventas de forma masiva en el punto de venta. Se usan para garantizar la visita de los vendedores a las mismas, ya que a través de la lectura de códigos de barra permiten saber si se visitó o no a los clientes que tenía programados el vendedor, además de garantizar la visita, las hand held permiten almacenar datos de entrada de ventas, mismos que permiten programar de forma automática los pedidos y generar solicitudes de entrega para el día correspondiente, poner precios diferenciados por empaque y cliente y dar el total a cobrar.

Las “hand held” de vanguardia, permiten además tener información actualizada sobre la venta y comportamiento del cliente, permitiendo tener al vendedor un estimado de ventas del cliente y sirviendo de guía a este sobre qué productos ofrecer y hasta cuántos, para evitar sobresaturar el punto de venta y/o incurrir en mermas y devoluciones.

Los distribuidores que tiene acceso a estas tecnología deben justificar la inversiones en la efectividad de visitas, clientes compradores, efectividad de entrega, con indicadores superiores a los 90%, sin embargo estos datos todavía no se logra la cobertura promedio, según entrevistas a varios miembros del área comercial de empresas, las mejores andan arriba de 80% y las más bajas llegan a los 60%.

Aquí es donde los distribuidores de cualquier tipo pequeño, mediano o grande, deben declarar abiertamente a sus equipos comerciales y a toda la organización cuáles son sus expectativas de acuerdo con su capacidad. Es decir, si mi capacidad es de alcanzar solo 300 clientes, debo garantizar a 300 cliente ejecutarlos con el mejor nivel de servicio y sacar el máximo beneficio de la relación canal/ distribuidor, no se puede alcanzar más de la capacidad instalada que se cuenta, pero en lo que debemos hacer, tiene que ser con los mejores indicadores, así se construye un cultura de trabajo enfocada en sacar beneficios por medio de los

clientes, y los cliente explotando al máximo en su canales los productos que se le puedan proporcionar en tiempo y forma, atendiendo a los consumidores con altos estándares de satisfacción.

Por otro lado, la frecuencia con que se compra un producto, depende de momentos de consumo, ellos tienen costumbres y buscan satisfacer sus necesidades en los puntos de venta, las compras promedio tienen relación con los días de principios, media y finales de la semana, las compras promedio varían según las horas también, los canales desean siempre estar listos para sus cliente, acompañarles en ese fin depende de comprender la importancia de servir eficientemente al canal.

4.2.2 POR CRUCE DE VARIABLE

Referente a cruce de variables en cada instrumento definido, se puntualizaron diferentes variables estructuradas de manera que fueran fáciles de identificar de manera rápida y simple logrando medir lo necesario en la investigación para poder hacer el análisis de los resultados obtenidos.

4.2.3 INSTRUMENTOS APLICADOS

Se diseñó un instrumento encuesta, dirigidas a los puntos seleccionados de la muestra de la población, abarcando los tres canales de venta identificados, para obtener la información necesaria, lograr hacer conclusiones y recomendación que respondieras a las preguntas de la investigación, la encuesta se estructuro de manera sencilla, un encabezado, una breve introducción una serie de 17 preguntas.

La entrevista a los vendedores de ruta supervisores, nos dios un panoramas amplio de la problemática, enfocamos la entrevista desde punto de vista operativo, para entender la forma en que usaban el indicador de nivel de servicio a los canales de venta, como referente para incrementar la gestión comercial.

Por otro lado identificamos la postura de la empresas de frente a los sectores sobre el nivel de inseguridad y los costos en que están incurriendo para poder atender los puntos de venta.

Dejar de atender sectores o cambiar los precios de los productos para poder financiar de alguna manera, los costos en que están incurriendo para poder llegar a los puntos de venta, es un tema que se está haciendo una práctica en muchos distribuidores.

El canal de las pulperías es el más grande y el más afectado los sabe, el consumidor final absorbe estas variaciones en precios.

4.2.4 PRUEBA DE ACEPTACIÓN O RECHAZO DE HIPÓTESIS

El nivel de servicio como herramienta de control de la gestión comercial, no es utilizado eficientemente por todos los distribuidores.

Los canales de venta le dan la importancia necesaria al nivel de servicio que reciben de los distribuidores.

ESTRUTURA DE LA PROPUESTA

- 4.3 PROPUESTA DEL MODELO ALTERNATIVO DE DISTRIBUCIÓN PARA LOS CANALES DE VENTA
 - 4.3.1 DESCRIPCIÓN DE LA PROPUESTA
 - 4.3.1.1 PROPOSITOS
 - 4.3.1.2 PROPUESTA DE LA ALTERNATIVA
 - 4.3.3.3. CONCEPTUALIZACIÓN DE LA PROPUESTA
 - 4.3.3.4 MARCO LEGAL DE CENTRAL DE SERVICIOS COMPARTIDOS PARA DISTRIBUIDORES
 - 4.3.3.5 OPERATIVIDAD DE LA ACCIÓN DE BLOQUES DE ATENCIÓN
 - 4.3.4 PRESUPUESTO
 - 4.3.5 ANÁLISIS FINANCIERO
 - 4.3.6 CRONOGRAMA DE EJECUCIÓN

4.3 PROPUESTA DEL MODELO ALTERNATIVO DE DISTRIBUCIÓN PARA LOS CANALES DE VENTA

Con el objetivo de lograr satisfacer el nivel de servicio al canal de detalle que como hemos estudiado es el más afectado someto a consideración de la Cámara de comercio e industrias de Tegucigalpa evaluar la implementación de una “CENTRAL DE SERVICIO COMPARTIDOS PARA DISTRIBUIDORES.

4.3.1 DESCRIPCIÓN DE LA PROPUESTA

Las empresas más importantes del rubro de la distribución, basan su estrategia en utilizar el método intensivo de distribución, con un número de rutas para llegar a los canales de canales de venta, el objetivo es lograr el mayor de número de cliente compradores, utilizan los sistemas comerciales y tecnológicos más avanzados para el control de los puntos y su fuerza de ventas. Sus procesos logísticos son los más modernos del país, centros de distribución en las principales ciudades, cada uno con un número de rutas ajustadas para cubrir el mayor número de cliente.

Según los resultados de la investigación, son alrededor de 15 a 20 grandes distribuidores, entre las que podemos mencionar, Coca-Cola, Pepsi, Dinat, Lacthosa, Diana, Agua Azul, Bimbo, distribuidores de Pollo, La Sula, Istmania, Codis, Diapa, Tabacalera Hondureña, distribuidores de Embutidos, Helados Sarita, Eskimo, Dromeinter, Leyde. Para los otros distribuidores la situación es más compleja, tal como hemos analizado de la investigación el nivel de servicio que prestan a los canales de venta es limitado, según los datos de la encuestas, las fallas a los canales de venta, el canal las atribuyen a los distribuidores, las incidencia más relevantes están pasado en canal de detalle y los mercados populares, esta variable tiene tanta incidencia, que inclusive manifiestan los canales, que están dispuestos a recibir visitas al día siguiente de la falla, con el fin de no quedarse desabastecidos.

Como una alterativa para bajar esta incidencia, proponemos la implementación de una “Central de Servicios Compartidos para Distribuidores “, para todos aquellos que están limitados en la distribución para llegar al mercado. Para este proyecto, nos enfocaremos al canal de detalle, es el más complejo de atender por las distancias, la situación de inseguridad actual, que para un distribuidor pequeño, solo es muy costoso y difícil de afrontar.

Según investigación a grades distribuidores del país que manejan representación y distribución masiva para empresas nacionales y extranjeras, los costos que están cobrando rondan entre los 22% y 25% , inclusive llegan a 30% del valor del precio de salida al canal, dependiendo del producto.

Esto es prácticamente imposible para los pequeños y medianos distribuciones, sus procesos y operatividad sus márgenes están en esos porcentajes, por esa razón, emprenden la tarea de distribuir directamente a los puntos de ventas, pero con bajas eficiencias comerciales y

operativas. Se pierden grandes iniciativas y desarrollo de emprendedores que las limitaciones de poder contar con una fuerza de distribución, están en muy pocos lugares o en los supermercados, donde las condiciones y exigencia del canal, los deja con muy pocas expectativas de éxito, cuántas veces hemos visto un productos muy bueno en algún supermercado y a los poco tiempo desaparece, cuando visitamos al productor nos encontramos con que, ya se dedicó a otras cosa, las condiciones comerciales, la logística del canal, el crédito, lo ahogo, termina dejando el proyecto.

4.3.1.1 PROPÓSITOS

PROPÓSITOS PRINCIPALES

Desarrollar una red limitada de distribuidores con potencial en sus productos, con los cuales se pueda aprovechar las sinergias y en conjunto dar un nivel de servicio de calidad a un número de clientes específicos según la ubicación de la central, creando valor a largo plazo.

PROPÓSITOS SECUNDARIOS

- 1- Garantizar una operación de distribución eficiente para los distribuidores en el territorio definido con los indicadores de nivel de servicio más altos en el canal de detalle.
- 2- Crear valor de forma eficiente para la cadena de suministros de Tegucigalpa, en el Canal de Detalle.
- 3- Crear sinergias con los distribuidores que integren la Central de Servicios Compartidos, para convertirnos en la mejor opción para todos los productores pequeños y medianos, creando riqueza para los integrantes.
- 4- Ser la opción más económica para la distribución de productos en la zona y ser parte del desarrollo de nuevos medios para la generación de empleos directos e indirectos.
- 5- Ser una alternativa de cambio para los modelo de gestión comercial.

4.3.1.2 PROPUESTA DE LA ALTERNATIVA

Al desarrollar esta propuesta se ha considerado la problemática que atraviesa el rubro de distribución en Tegucigalpa. No estamos considerando a las grandes compañías de distribución intensiva descritas en la introducción, sino que estamos enfocándonos al sector de pequeños y

medianos distribuidores del país. En el estudio del caso hemos detectado que independientemente de la zona, en la capital existen negocios del Canal de Detalle que no están atendidos de forma consistente por los distribuidores.

Para este fin se está dividiendo el territorio de la capital en cinco grandes zonas o bloques, con el número suficiente de puntos de venta, tomando como referencia los datos de la Alcandía Municipal del Distrito Central (AMDC), que indican que el número de pulperías alcanza las 9,906, y los bloques de atención estarían en el orden de 1,575 clientes, que quedarían en bloques, ubicados de forma cercana.

Según (INE): Francisco Morazán cuenta una extensión territorial 8, 580 km² integrados por 28 municipios; una población de 1, 553, 779 en todo el departamento; como lo indica la página oficial del departamento en la figura # 26, la mayor concentración está en Tegucigalpa, con una extensión territorial de 1, 514 km², de acuerdo con la figura # 27.



Figura 27. Datos del departamento de Fráncico Morazán

Fuente. Instituto Nacional de Estadísticas. INE,(2015)

	0801 Geocódigo	Antecedentes del Municipio Según decreto No. 2 del Congreso Nacional, se ratifica el Decreto No. 53 de 30 de enero de 1937 en el que se reforma el artículo 179 de la Constitución Política en el que se dice que los actuales municipios de Tegucigalpa y Comayagüela formaron un Distrito Central cuya creación, organización y funcionamiento será objeto de una Ley especial. Con el Decreto 309 de 22 de enero 1976, el Consejo del Distrito Central se denomina "Consejo Metropolitano del Distrito Central". En 1986, se consideró de nuevo Alcaldía Municipal.
	<u>01 Distrito Central</u> Municipio <u>08 Francisco Morazán</u> Departamento	
Población Tiene una población total de 1.157.509 habitantes; de los cuales 544.098 son hombres, 613.410 son mujeres, 1055.729 Viven en el área urbana y 101.780 viven en el área rural y por su población Ocupa el puesto #1 del departamento, con el 77% de la población, y el puesto #1 del país con el 14% de la población total; el 1.3% de la población pertenece a un grupo étnico. En los últimos 10 años 15.818 personas se han ido y viven en otro país. En este municipio existen 737.939 personas de 18 años y más, de los cuales el 96% tiene su tarjeta de identidad; este municipio posee una tasa de analfabetismo del 5.7% y una cobertura en primaria de 97%, con un promedio de años de estudio de 8.4, las mujeres jefas de hogar representan 34% de los hogares, el índice de masculinidad es 89 hombres por cada cien mujeres, y la población de la tercera edad (65+Años) representa el 4.9% de la población		
División política y territorial Según el ministerio de Gobernación este municipio cuenta con una extensión territorial de 1.514 Km2, actualmente posee una densidad de 764 Habi/Km2, el municipio tiene 43 aldeas, 538 caseríos y en su área urbana se contabilizan 746 barrios, en todo el territorio del municipio se registran 292.975 viviendas de las cuales un 11% están desocupadas		Principales actividades económicas 1. 23% Comercio al por mayor y al por menor, reparación de vehículo 2. 13% Industrias manufactureras 3. 9.5% Construcción 4. 7.1% Administración pública y defensa planes de seguridad social 5. 5.8% Enseñanza 6. 42% Otras actividades
Índices de pobreza Según las necesidades básicas insatisfechas (NBI-2013), el índice de pobreza es de 43%, ocupa el puesto #3 del departamento y el puesto #12 del país. De acuerdo al índice de necesidades básicas insatisfechas del Censo 2001 (NBI) la pobreza es de :38% con un crecimiento de 4.8%, el índice de pobreza extrema según el Instituto Nacional de Estadística INE 2005, Método línea de Pobreza (LP) es de 25% , en el municipio un 30% de los hogares posee por lo menos un vehículo		

Figura 28. Datos del municipio del Distrito Central

Fuente. Instituto Nacional de Estadísticas INE,(2015)

Para la implementación de los radios de acción de la central, cada zona debería tener una extensión territorial de 302.8 km², situación que permite garantizar las visitas a los puntos de venta de forma permanente, en un 100%.

4.3.1.3 CONCEPTUALIZACIÓN DE LA PROPUESTA

Según diccionario de la Real Academia Española, sinergia es la acción de dos o más causas cuyo efecto es superior a la suma de los efectos. Etimológicamente, sinergia procede de un vocablo griego que significa “cooperación”. El concepto es utilizado para nombrar a la acción de dos o más causas que generan un efecto superior al que se conseguiría con la suma de los efectos individuales,

La sinergia supone la integración de partes o sistemas que conforman un nuevo objeto, si existe combinación de esfuerzos de dos o más empresas, cada una con especialidades diferentes en productos, pero con necesidades similares, se lograr un complemento que puede alcanzar beneficios mayores a los posibles a través de estrategias individuales.

En esta radica la base de la Central de Servicios Compartidos para Distribuidores que de ahora en adelante le llamaremos con el acrónimo “Cescodi” como recomendación, para mejorar el servicio al Canal de Detalle en el sector de la ciudad que opere, llamaremos “Sector” al radio de acción de la Cescodi, como modelo de negocio.

La conformación de la Cescodi, es un número de distribuidores que bajo la iniciativa de la Cámara de Comercios e Industrias de Tegucigalpa (CCIT), estén dispuestos a formar parte de la central con los objetivos siguientes:

- ✓ Crear sinergias en la distribución del Canal de Detalle en el sector que opere.
- ✓ Incrementar su presencia en el mercado tradicional con crecimiento de sus ventas.
- ✓ Rentabilizar su operación dentro del Canal de Detalle.
- ✓ Lograr una baja de costos de llegada a los puntos de venta, utilizando la combinación de esfuerzos con otros distribuidores que tienen los mismos intereses.
- ✓ Generar oportunidades para los consumidores por medio de los canales para el consumo de sus productos a mejores precios.
- ✓ Crear beneficios para los canales, garantizando sus márgenes de ventas, al contar con visitas y abastos permanentes de los productos que maneje la Cescodi, a precios competitivos.

4.3.1.4 MARCO LEGAL DE CENTRAL DE SERVICIOS COMPARTIDOS PARA DISTRIBUIDORES

Los comerciantes, los actos de comercio y las cosas mercantiles se regirán por las disposiciones de este Código y de las demás leyes mercantiles en su defecto, por los usos y costumbres mercantiles y a falta de éstos, por las normas del Código Civil. (Código de Comercio aprobado por Decreto N° 73-50, 1950, art.1)

La integración de la central estará bajo el régimen de la legislación de Honduras.

Sociedad en nombre colectivo es aquella que existe bajo una razón social y en la que todos los socios responden de modo subsidiario, ilimitada y solidariamente, de las obligaciones sociales. Las cláusulas de la escritura social que eximan a los socios de la responsabilidad ilimitada, no producirán efecto legal alguno con relación a terceros; pero los socios entre sí pueden estipular que la responsabilidad de alguno o algunos de ellos se limite a una porción o cuota determinada. Artículo ° 39 La razón social se formará con el nombre de uno o más socios, y cuando en ella no figuren los de todos, se le añadirán las palabras "y compañía" u otras equivalentes, por ejemplo: y asociados, y hermanos", y socios. (Código de Comercio, aprobado por Decreto N° 73-50, 1950, art. 38)

El objetivo sería integrar una sociedad por los menos de 12 socios distribuidores que desean formar un cuerpo horizontal de mando, porque los modelos horizontales son organizaciones que

se originan de la unión de varios empresarios que operan en un sector determinado de forma individual y que deciden unirse para generar una serie de sinergias en sus procesos que les permitan lograr sus objetivos globales e individuales.

La aportes a la persona jurídica dependerán del plan de negocios que se desarrolle, por eso es imperativo que la Cámara de Comercio e Industrias de Tegucigalpa (CCIT), acompañe el proceso de creación de esta iniciativa para definir los alcances de la asociación de la central y se cuente con todo el soporte técnico para el desarrollo y la confianza legal de los miembros.

Uno de los fines principales de esta sociedad es hacerle frente al canal de detalle en forma común con todos los costos que estos conllevan, por cuanto no todos los distribuidores cuentan con la fuerza económica para lograr una cobertura importante de clientes que les genere rentabilidad.

El hecho de considerar los costos mínimos en distribución del canal de detalle, alejándose de los costos que están cobrando las grandes distribuidoras de productos, generaría alternativas combinadas y oportunidades para los miembros fundadores y futuros.

Se puede lograr una ventaja competitiva si se lleva a cabo una buena logística, se dan mejores servicios a precios más bajos. Hay ahorros en los costos, tanto para las empresas como para los clientes, pues cerca de 15% del precio del producto corresponde al transporte. (Elizabeth, 2012, pág. 16)

Si se toma esta variable de un 15% como descuento de precio de lista a detallistas para la generación de la operatividad de la central y de utilidades, no hay que dejar de un lado que esta asociación aparte de prestar una función de unión de esfuerzos entre los distribuidores, también regenerará utilidades para los socios.

Para este cálculo tomaremos el precio promedio facturado por los pequeños y medianos distribuidores, durante la encuesta y entrevistas al canal, así como vendedores de ruta y supervisores de distribuidores, lográndose establecer que la factura promedio de venta es de 100 lempiras por visita.

El procedimiento sería el siguiente;

Vendedor de la central llega al punto de venta representando a los 12 distribuidores con sus productos en su solo camión, la oferta de servicios es amplia para el canal, con precio de lista definidos por los distribuidores, es una opción interesante para la pulpería, la venta es a bordo, procesa la venta al punto para estadística e información para cada distribuidor de su desarrollo en los puntos de venta.

Las ventajas que un solo camión visite el punto de venta, sobresaliendo que será un solo costo de la ruta, incluyendo todas las variables operativas convencionales, hasta el nivel de seguridad, medición de un solo nivel de servicio, ejecución diaria en la ruta del bloque asignado según la frecuencia de visita.

“La administración de las relaciones, comprende llevar a cabo evaluaciones de desempeño, las cuales permiten analizar el nivel de servicio proporcionado a los clientes y la rentabilidad de éstos” (Elías & Salvador, 2002, pág. 109).

En la central, para este objetivo se deben hacer las siguientes actividades:

- Adquisición de un sistema integral comercial para censo de clientes y armado de los libros de ruta con sus respectivos equipos de “Hand Held”.
- Censo de los cliente del sector definido para la central.
- Ubicación de cada punto en visita diaria.
- Procesar información en sistema de seguimiento operativo diario.
- Definir rutas para carga en “Hand Held”,
- Hacer sub bloques de entrega dentro del sector, ya que cada día las rutas definidas visitarán un solo sub bloque del sector definido para la central.
- Montar un sistema de distribución dinámico.
- Reportes comerciales de visitas.

4.3.1.5 OPERATIVIDAD DE LA ACCIÓN DE BLOQUES DE ATENCIÓN

Distribución de la visita en el sector y la distribución dinámica en los bloque de atención, lo que indica este sistema es que ordenaran los clientes del sector de la central, de forma que todos estén agrupados por visitas dobles en la semana la tabla # 2, (Lunes y Jueves, L J), (Martes y Viernes, M V) y (Miércoles y Sábado, M S) cada frecuencia de visita las rutas

atenderán un número de clientes específicos de 35 pulpería al día, el modelo da un requerimiento de 15 rutas para esta labor y cumplir con la premisa de zonas de 1,575 cliente efectivos de visita con nivel de servicio arriba de 90%.

Tabla 2 Frecuencia de visitas al sector

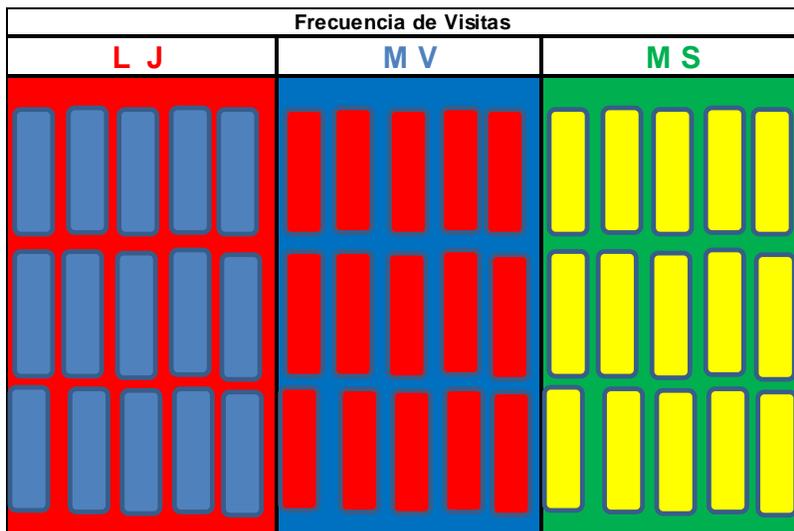
Rutas	Frecuencias de Visitas						Clientes Visitados	Visita Diaria Por Ruta
	Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	Sábado		
15	L J			L J			525.00	35
15		M V			M V		525.00	35
15			M S			M S	525.00	35
15	L J	M V	M S	L J	M V	M S	1,575.00	45

Los Puntos de Venta se visitarían, dos veces por semana
Distribución dinámica todas la Rutas a un Bloque de la Zona

Las visitas se cumplen en un 100% y dejamos un margen de 5% de error en el modelo, ya que hay situaciones que no están en manos de la central, como las descritas anteriormente, cuando son problemas de los canales la falta de compra.

La ventaja del modelo de visitas en bloques es que podemos hacer sinergias en la visita, las distancias son cortas, una ruta de otras, esto hace un cobertura total del bloque dentro del sector y al contar con doble frecuencia en la semana, se podrá, y ajustando los inventarios de los clientes, conocer mejor su desarrollo para los futuros ajustes en la distribución, como lo muestra la tabla #3

Tabla 3 Distribución dinámica de los bloques.



4.3.2 PRESUPUESTO

Se han desarrollado cálculos financieros de la iniciativa con los objetivos de validar el nivel de confianza que incluyen resultados de las coberturas de clientes, generación de ventas estimadas sobre una base conservadora, considerando las siguientes variables:

- La compra promedio del canal.
- Portafolio común integrando los 12 distribuidores.
- Frecuencia de visita de dos veces por semana ocho al mes.
- Efectividad de compra de 90% de la visita a un 100%.
- Venta neta de Impuestos sobre Ventas
- Valor por el servicio compartido de distribución de un 15% sobre el precio neto del distribuidor.
- Inversión inicial para compra de equipos operativos.
- Los costos de ocupación serán rentados.
- Los camiones serán por medio del sistema de arrendamiento y el impacto irá a gastos de la central.
- Nivel de seguridad integrada para todas las rutas.
- El sistema comercial será de autoventa con “Hand Held”.
- Se exige un nivel de servicio de los distribuidores de un 100% a la central.
- La operación comercial y administrativa es responsabilidad de la central, el distribuidor pasa a ser un cliente de la central y por su condición de socio, responsable de hacer cumplir la normativa de la sociedad que establece las leyes. Y sus estatutos, que ellos mismo definirán en la constitución de la sociedad.

Tabla 4 Cálculo de ingreso de ventas netas

Tiket Promedio Venta por Visita	Cientes de la Zona	Numero de Distribuidore representados	Venta Estimada por visita de la Central	Frecuencia dos por Semana	Visitas Total al Mes
L. 120.00	1575	12	L. 1,440.00	2	8

Efectividad Compra de visitas	Ventas Mes	Venta Anual	% Mergen de la Central	% Mergen de de Central Mes	Mergen Neto Anual
90%	L. 16329,600.00	L. 195955,200.00	15%	L. 2449,440.00	L. 29393,280.00

Tabla 5 Cálculo de gastos de tripulación de rutas y estructura comercial

TABLA COMERCIALDE RUTA	Sueldo Base	Comision Mes	Ingresos Brutos	Cargas Sociales	Total C S	Total Gastos Mes
VENDEDOR	3,000.00	11,793.60	14,793.60	45%	6,657.12	21,450.72
VENEDRO	3,000.00	11,793.60	14,793.60	45%	6,657.12	21,450.72
TOTALES	6,000.00	23,587.20	29,587.20		13,314.24	42,901.44
Cada Ruta dos Vendedores						
		Datos				
Rutas		15				
Salario de Rutas		42,901.44				
Total Gastos en Rutas		643,521.60				
TABLA COMERCIAL						
		Sueldo	Cargas Sociales	Total Mes		
1 Jefe de Ventas		35,000.00	15,750.00	50,750.00		
3. Supervisores		75,000.00	33,750.00	108,750.00		
Depreciaciones				30,000.00		
TOTALES		110,000.00	49,500.00	189,500.00		

Tabla 6 Cálculo de gastos seguridad de rutas y la operación de logística

	Cantidad de Rutas	Costo Mes	Costo Total Mensual		
SEGURIDAD DE RUTAS	15	20,539.00	308,085.00		
GASTOS DE RUTAS Y CROSS DOCKING					
Mantenimiento de Flota	16	6,900.00	110,400.00		
Combustibles	16	18,400.00	294,400.00		
Arrendamientos de Camiones	16	L. 22,372.61	357,961.80		
ALMACEN		Sueldo	Nomina	Cargas Sociales	Costo Total Mensual
5 Almacenistas	5	9,000.00	45,000.00	20,250.00	65,250.00
Chofer Cross Docking	1	10,000.00	10,000.00	4,500.00	14,500.00
Cordinador de Flota	1	15,000.00	15,000.00	6,750.00	21,750.00
Jefe de Almacen	1	20,000.00	20,000.00	9,000.00	29,000.00
TOTALES			90,000.00	40,500.00	130,500.00

Tabla 7 Cálculo de gastos de administración

ADMINISTRACION		Sueldo	Nomina	Cargas Sociales	Costo Total Mensual
Liquidaciones	2	12,000.00	24,000.00	10,800.00	34,800.00
Analistas Comercial	2	12,000.00	24,000.00	10,800.00	34,800.00
Contadores	2	15,000.00	30,000.00	13,500.00	43,500.00
Jefe Administrativo	1	25,000.00	25,000.00	11,250.00	36,250.00
Aseo	1	8,500.00	8,500.00	3,825.00	12,325.00
Mensajero	1	8,500.00	8,500.00	3,825.00	12,325.00
Gerente	1	60,000.00	60,000.00	27,000.00	87,000.00
depreciaciones					20,000.00
TOTALES			180,000.00	81,000.00	261,000.00

Tabla 8 Cálculo de gastos de ocupación mensual

GASTOS DE OCUPACION		Mes	
Renta de instalaciones		57,500.00	57,500.00
Energia Agua Comunicaciones		57,500.00	57,500.00
Seguridad e Instalaciones	3	26,266.00	78,798.00
Papelerias y Suministros de Ofinan		138,000.00	138,000.00
Otros Gastos de Operación		60,000.00	60,000.00
TOTALES		339,266.00	391,798.00

Tabla 9 Cálculo de las inversiones iniciales

INVERSIONES		TOTAL
EQUIPO DE COMPUTO		920,000.00
EQUIPO PARA VENTA	16	552,000.000
EQUIPO DE ALMACENES		1610,000.00
TOTAL		3082,000.00

Detalle de las inversiones

	PRESUPUESTOS DE INVERSIONES	Numero	Costo Unitario	Monto
1	Hand Held, con impresoras para toma de pedidos del cliente	16	34,500.00	552,000.00
2	Computadoras	14	23,000.00	322,000.00
3	Software integral comercial logístico y Financiero Servidor	1	598,000.00	598,000.00
4	Montacargas para Almacen	1	690,000.00	690,000.00
5	Estantería para Almacen, equipos para carga	1	920,000.00	920,000.00
	TOTALES			3082,000.00

4.3.3 ANÁLISIS FINANCIERO

Tabla 10 Estados de resultados, Tasa de Descuento, VPN y TIR.

CENTRAL DE ABASTOS DE SERVICIOS COMPARTIDOS PARA DISTRIBUIDORES

**ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADOS A CINCO AÑOS
EN LEMPIRAS**

CONCEPTOS	MES	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 4
VENTAS	L. 16329,600.00	L. 195955,200.00	L. 201833,856.00	L. 207888,871.68	L. 214125,537.83	L. 220549,303.97
COSTO DE VENTA	L. 13880,160.00	L. 166561,920.00	L. 171558,777.60	L. 176705,540.93	L. 182006,707.16	L. 187466,908.37
MRGEN BRUTO	L. 2449,440.00	L. 29393,280.00	L. 30275,078.40	L. 31183,330.75	L. 32118,830.67	L. 33082,395.59
GASTOS FIJOS						
SUELDOS DE VENTA	833,021.60	9996,259.20	10296,146.98	10605,031.39	10923,182.33	11250,877.80
GASTOS DE RUTA	666,046.80	7992,561.61	8152,412.84	8315,461.10	8481,770.32	8651,405.73
ALMACEN Y LOGISTICA	130,500.00	1566,000.00	1612,980.00	1661,369.40	1711,210.48	1762,546.80
GASTOS DE OCUPACION	391,798.00	4701,576.00	4795,607.52	4891,519.67	4989,350.06	5089,137.07
ADMINISTRACION	261,000.00	3132,000.00	3225,960.00	3322,738.80	3422,420.96	3525,093.59
DEPRECIACIONES	51,366.67	616,400.00	616,400.00	616,400.00	616,400.00	616,400.00
TOTAL GASTOS FIJOS	2333,733.07	28004,796.81	28699,507.34	29412,520.35	30144,334.16	30895,460.98
UTILIDAD BRUTA	115,706.93	1388,483.19	1575,571.06	1770,810.40	1974,496.52	2186,934.62
IMPUESTOS	34,712.08	416,544.96	472,671.32	531,243.12	592,348.96	656,080.39
EBITDA	167,073.60	2004,883.19	2191,971.06	2387,210.40	2590,896.52	2803,334.62
INVERSION INICIAL						
UTILIDAD BRUTA		1388,483.19	1575,571.06	1770,810.40	1974,496.52	2186,934.62
DEPRECIACIONES		616,400.00	616,400.00	616,400.00	616,400.00	616,400.00
FLUJO DE CAJA NETO	-3082,000.00	2004,883.19	2191,971.06	2387,210.40	2590,896.52	2803,334.62
TD	18%					
VPN	L. 3564,357.61					
TIR	66%					

Fuente de Valor Presente Neto VPN

Tabla de tasas de arrendamientos y créditos Atlántida S.A

Referencia las tasa de arredramiento de vehículos	16%
Nivel de riesgo de operación se asumen	2%
Total	18%



TASA VIGENTE DE ARRENDAMIENTOS

Tipo de Activo Productivo	Tasa
Vehículo Nuevo	16%
Vehículo Usado (no menos de 2 años)	20%
Maquinaria y Equipo Nuevo	18%
Maquinaria y Equipo Usado (no menos de 2 años)	20%
Mobiliario y Equipo Nuevo	18%
Mobiliario y Equipo Usado	20%

NOTA: Esta Institución Financiera aplica el CAT (Costo Anual Total) de conformidad a las Normas para el Fortalecimiento de la Transparencia, la Cultura Financiera y Atención al Usuario Financiero. Para mayor información avocarse a servicio al cliente.

Los cargos generados por incumplimiento de las obligaciones en caso de requerirse el pago por la vía extrajudicial o judicial, serán calculados conforme al Arancel del Profesional del Derecho sobre el valor recuperado, más L. 2,000.00 de gastos por inicio del trámite judicial correspondiente.

Figura 29 Tasa de Descuento Utilizada

Fuente ACRESA

4.3.4 CRONOGRAMA DE EJECUCIÓN

CRONOGRAMA DE IMPLEMENTACIÓN DE LA CENTRAL DE SERVICIOS COMPARTIDO PARA DISTRIBUIDORES

FASE 1	Trimestre			
	I	2	3	4
Presentación a Cámara de comercio en Industrias de Tegucigalpa	X			
Presentación a los distribuidores de Tegucigalpa suscritos a la cámara	X			
Definir el número de distribuidores interesados participar en la creación de la sociedad		X		
Creación de la sociedad colectiva según artículo 38 del código de comercio			X	
Aportación inicial de los socios para la implementación			X	
Nombramiento de gerentes y mandos medios de la sociedad				
FASE 2				
Ubicación del Sector en la que operara la central de servicios compartidos			X	
Rentar la instalaciones de la sociedad			X	
Adquisición de los equipo para la operación			X	
Censo de todos los detallista que estarán en el sector a operar			X	X
Definición de la rutas según las frecuencias de visitas			X	X
balance de la rutas para el ruteo dinámico			X	X
Contratación y entrenamiento del personal			X	X
Entrenamiento de los distribuidores/ Socios en los unos de los productos que manejera la central			X	X
Compartir información comercial a la central por parte de los distribuidores			X	X
FASE 3				
Negociación de los contratos de las empresas arrendadora de equipo de reparto			X	
Segundo aporte de los socios del capital para la compra de activos para la instalaciones				X
Terminar proceso de contratación del personal según plan de negocio				X
Tercer aporte en especies por los socios, con los inventarios inicial de mercadería para la venta.				X
Arranque de operaciones en el sector				X

CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 CONCLUSIONES

➤ La investigación refleja que existen alternativa viable para mejorar el nivel de servicio a los canales de venta, la mayoría de distribuidores del país son proveedores de la cadena Walmart, en alguno de sus formatos, esto determina que todos de una u otra forma, están conscientes del indicador de Nivel de Servicio o “Fill Rate” (“Tasa de Relleno”), denotando una simplicidad.

Sin embargo, es un gran reto satisfacer una demanda arriba de 90%, las otras cadenas del Canal Moderno, utilizan también este indicador para sus principales proveedores y lo hacen con la conceptualización “Faltantes en Tiendas”, considerando que así como estas importantes cadenas exigen a sus proveedores eficiencia en las entregas de sus pedidos, todos los canales de venta también resienten que no les hagan sus entregas a tiempo, es una pérdida de venta para el canal y, por consiguiente, para el distribuidor.

El hecho que algunos distribuidores tengan fallas constantemente en sus entregas o visitas a los puntos de venta, hace concluir que no están usando eficientemente este indicador, ya que el nivel de servicio no solo es entregas a tiempo, sino que es sacarle el máximo beneficio a toda la capacidad logística de una empresa.

Si los canales llevan la iniciativa de medir y asegurar, inclusive de penalizar fallas en su nivel de servicio recibido, los distribuidores deben ser los más interesados en elevar su nivel de servicio a los clientes.

➤ Al identificar y definir estratégicamente incrementar el nivel de servicio a los canales de venta, incluye a toda la organización, resultando importante aclarar que cuando los distribuidores asumen esta variable, como catalizador de venta, debemos definir los cuadrantes de acción del distribuidor, evaluando las capacidades de la organización, habilidades con la que se cuenta, el ambiente o radio de acción, herramientas y sistema y los procesos que se utilizarán, partiendo de este autoanálisis, cercamos los canales a los cuales podemos elevar y sostener el nivel de servicio.

Vender es una tarea compleja, llena de muchas características, desde los productos hasta la parte emocional de las personas que están en el área comercial, se gestiona la venta por medio de la gente y esto pasa por contar con una buena ejecución de todos los que intervienen en la cadena,

el canal es nuestro medio y si ellos están preocupados en presionar la cadena para su abastos, estamos ante un posibilidad de hacer negocios trascendental quien logre satisfacer a sus canales tendrá un ventaja importante en el mercado.

Por otro lado, al revisar los resultados cuantitativos y cualitativos de la investigación, determinamos que los grandes distribuidores de consumo masivo tienen en cuenta en sus evaluaciones de los vendedores y rutas, la efectividad de visitas a clientes, pero sus indicadores de efectividad de compra difieren mucho, el hecho de llegar al punto de venta y cumplir con la frecuencia del día, no garantiza la venta ni nivel de servicio, sino que es la forma en que se llega, la ejecución, técnica, proceso y seguimiento de la visita.

La investigación deja claro que los canales de venta, en su mayoría las pulperías y Mercados Especiales, manifiestan que si fallan en la visita el día que les corresponde, que los visiten al día siguiente. Esta situación es muy difícil para una empresa que tiene sus rutas definidas por día, ya que no puede hacer visitas diarias al número de clientes y las rutas no se lo permiten.

Se debe revisar el número de cliente que tiene cada ruta y ajustarlas a la capacidad de tiempo efectivo de venta, la distribución comercial en Tegucigalpa tiene complicaciones desde el punto de vista de llegadas a tiempo, llevamos varios años con una saturación en el tráfico vehicular, hay construcciones en las principales vías y las empresas no han considerado esta variable para el desempeño de sus rutas. Esto es muy importante, no se puede definir un número asertivo de visitas sin considerar los tiempos efectivos de venta, ya que estos se han reducido, el traslado de un punto a otro es más lento, sin embargo las rutas siguen con el mismo número de clientes, los negocios ya no abren temprano, por cuanto la situación de inseguridad no se los permite.

➤ Los precios de venta sufren variaciones para los consumidores cuando el punto de venta es afectado por el nivel de servicio por parte de los distribuidores, los sistemas comerciales de venta, autoventa, preventa, según los canales de venta encuestados, no están generando garantías en el nivel de servicio.

Los puntos de venta están incurriendo en gastos adicionales al tener que comprar productos a mayoristas, bodegas de los mercados populares, inclusive supermercados para cubrir

deficiencias en las entregas de los distribuidores en general, esto impacta directamente en los consumidores, mientras los precios de venta varían por estas condiciones.

Los precios de los productos para los consumidores en los canales organizados como el Moderno son estables, existe mucha competencia de precios, los consumidores pueden adquirir ofertas de forma permanente, algunas veces los precios son similares a los de salida al canal de detalle e iguales a los de mercados populares.

En el Canal de Detalle los precios difieren en algunos sectores, los detallistas manifiestan que no son visitados por los distribuidores y tiene que comprar en otros canales de venta; otra variable es por costos de energía, alquileres y por último otros gastos que no se especifican y el consumidor se queda sin opción que comprar a esos precios.

➤ Los distribuidores están haciendo ajustes a sus precios de venta a los canales de venta de detalle, cuando estos están ubicados en zonas peligrosas, según entrevistas a rutas y supervisores, deben financiar los costos adicionales en que están incurriendo, esta situación no ocurre en los canales de venta del Mercado Moderno, como supermercados y tiendas de conveniencia, donde los precios son negociados con anticipación y los procesos son diferentes y organizados. Las justificaciones para cambios de precios se tienen que negociar, la centralización de las operaciones y la competitividad entre los miembros del canal sirve de escudo.

➤ La investigación indica que el sistema de televenta está creciendo en los canales de venta, es un proceso que viene como una alternativa para incrementar la cobertura de clientes, ciertos distribuidores están avanzados en este sistema, combinándolo con preventa y el sistema tradicional de autoventa.

De la misma forma, en Mercados Especiales, mercados populares y mayoristas hay un traslado de esfuerzo de muchos distribuidores al canal de mercados populares, existiendo bodegas muy grandes que cuentan hasta con servicio de impulso, las comunicaciones como medio para la venta, están en ascenso, tienen buena aceptación por el canal.

El punto toral de este sistema es la credibilidad, la confianza y el éxito de esto se debe a la garantía de la entrega y el nivel de servicio se cierra cuando se cumple con la misma.

➤ Una de las soluciones al problema planteado para todos los sistemas, es un alto nivel de supervisión que se está demandado, los supervisores juegan un rol trascendental en las actuales condiciones que se están manejando en el mercado, el llevar los productos a los menores costos posibles, en tiempo y forma, basa sus pilares en la supervisión asertiva.

Un supervisor debe tener claro sus roles, su plan de visitas, con qué objetivo lo hace, dónde lo hace, y qué pretende evaluar.

Las bitácoras de visita de los supervisores generan planes de acción que deben ser implementados por parte de sus subordinados en cualquier modelo, hay varias forma de hacer roles según el modelo comercial.

Los gerentes y jefes de venta deben hacerla realidad con sus supervisores, los resultados son derivados de gestiones de resultados por medio los equipos de trabajo, la ejecución del modelo será eficiente, el nivel de servicio es determinante para los canales y los distribuidores. Los distribuidores deben trabajar mucho con sus supervisores en mejorar habilidades de seguimiento, conocimiento del mercado, manejo de indicadores de gestión e interpretación de datos y tendencias, es lo medular, si queremos llevar los productos al mercado de forma eficiente, rentable al menor costo.

5.2 RECOMENDACIONES

De acuerdo con las conclusiones a que hemos llegado en la investigación, podemos recomendar que los distribuidores deben hacer un evaluación exhaustiva de sus sistemas comerciales, porque no percibimos que los canales les estén generando un valor agregado, no hay diferenciación que permita decir: Este modelo es el mejor, el modelo tradicional de autoventa sigue como el comúnmente usado, el de preventa debería ser más exitoso, pero ante la carencia de un buen nivel de servicio se puede estar en círculo copiar lo hecho por otros, sin validar correctamente que estamos haciendo mal en el actual, excluimos de esto a los supermercados, ya que ellos han puesto directamente el sistema con el cual prefieren ser atendidos. Esta situación más que adaptarse, se debe revisar por qué pasó y cómo se puede capitalizar en el resto de los canales, esperar a que un grupo de canales nos dicten la forma en que les atenderán, indica que los sistemas que los distribuidores utilizaron para ese grupo fueron deficientes.

A nuestro criterio, en el mercado contar con una cadena de distribución robusta o un sistema comercial innovador, no garantiza el éxito si no se cuenta con un alto nivel de supervisión. Recomendamos fortalecer esta posición tan trascendental del área comercial, ya que un supervisor hace la diferencia en un grupo de vendedores de cualquier sistema y estructurar la gestión de los supervisores como generadores de cultura de trabajo, proceso de trabajo y el seguimiento permanente de sus colaboradores, pueden ser determinantes.

Hay distribuidores que tienen fuerza de distribución limitada y logran una penetración del mercado y un nivel de servicio alto y esto se deriva de una supervisión efectiva, mejorar las habilidades, fortalecer el seguimiento, empoderar el manejo de indicadores no como figuras dentro del paquete de reportes, sino como generadores de mejora continua, se puede construir una cultura de trabajo.

La adaptación de los distribuidores de depender en gran medida de los supermercados, mayoristas o bodegas, es una práctica dañina para su desarrollo, está en un grado de confort temporal, limitando sus márgenes, desaprovechando un robusto canal de detalle. En el 70% de las operaciones comerciales, las grandes distribuidoras de gaseosa trabajan proyectos dedicados a un pequeño número de detallistas con el objetivo de seguir desarrollando el canal, en contraste con otros distribuidores que se van alejando del mismo. La problemática de inseguridad que atraviesa el país es un factor, pero hay muchas más posibilidad en un mercado tan grande como el de

detallistas, si se declara oficialmente por parte del distribuidor que competirá en el canal buscarán los medios para hacerlo con supervisores de alto rendimiento, sacándoles el máximo beneficio a los canales que puedan atender con un alto nivel de servicio,

Si un distribuidor tiene limitación de solo poder atender 200 o 500 puntos de venta, debe hacerlo con el mejor nivel de servicio, porque adecuando su visitas y atención de forma oportuna el detalle tiene la ventaja que es una fuente de flujo de caja diario, debido a que las transacciones son de contado, perfectamente puede hacer un complemento con mayoristas en otros sectores para hacer más grande su paraguas de cobertura.

Por último, con el objetivo de lograr satisfacer el nivel de servicio al canal de detalle que, como hemos estudiado, es el más afectado, someto a consideración de la Cámara de Comercio e Industrias de Tegucigalpa (CCIT), que evalúe la implementación de una **CENTRAL DE SERVICIOS COMPARTIDOS PARA DISTRIBUIDORES.**

BIBLIOGRAFÍA

- BCH. (2016). *Honduras en Cifras 2013 -2015*. Tegucigalpa M.D.C. Honduras : Banco Central de Honduras .
- Bowersox, D. J., Closs, D. J., & Cooper, M. B. (2007). *Administración y Logística en la cadena de suministros*. Mexico : McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.
- Castán Farrero, J. M. (2012). *La logística en la empresa: un área estratégica para alcanzar ventajas competitivas*. Madrid: Larousse - Ediciones Pirámide.
- CEPAL, N. (2016-1). *Desarrollo social inclusivo: una nueva generación de políticas para superar la pobreza y reducir la desigualdad en América Latina y el Caribe*.
- CHOPRA, S. y. (2008). *Administración de la cadena de suministro. Estrategia, planeación y operación*. México: PEARSON EDUCACIÓN,.
- Código de Comercio (aprobado por Decreto N° 73-50. (1950). HONDURAS.*
- Elías, J. S., & Salvador, H. G. (2002). *MARCO CONCEPTUAL DE LA CADENA DE SUMINISTRO:UN NUEVO ENFOQUE LOGÍSTICO*. Mexico: Publicación Técnica No. 215 Sanfandila, Qro,.
- Elizabeth, V. V. (2012). *Canales de distribución y logística*. Mexico : RED TERCER MILENIO S.C.
- Euromonitor Research. (2013). *La Dinámica de los Canales y el Consumidor Latinoamericano*.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2004). Madrid: Pearson Prentice Hall.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2012). Mexico: Pearson Education.
- Koumbis, D. (2014). *Moda y retail*. Barcelona : Gustavo Gili.
- LAUDON, K. C. (2012). *Sistemas de información gerencial*. México, : PEARSON EDUCACIÓN.
- Mora García, L. A. (2012). *Indicadores de la gestión logística*. Bogota : Ecoe Ediciones.
- Myers, W. (2007). *Probabilidad y Estadística para Ingeniería y Ciencias octava edición* . Mexico: Pearson Educación .
- Oubiña Barbolla, J. L. (2006). *Satisfacción y poder en los canales de distribución*. Mexico : Red Ciencia Ergo Sum.
- Oubiña Barbolla, J. L. (2006). *Satisfacción y poder en los canales de distribución*. Mexico: Red Ciencia Ergo Sum.
- Oubiña Barbolla, J. L. (2006). *Satisfacción y poder en los canales de distribución*. Mexico DF: Red Ciencia. Ergo Sum.

- Parada Gutiérrez, O. a. (2009). *La evaluación del servicio logístico: una alternativa para la mejora de la eficiencia y la satisfacción del cliente*. Cordoba : El Cid Editor | apuntes.
- Paz, H. R. (2008). *Canales de distribución: gestión comercial y logística (3a. ed.)*. Buenos Aires : Ugerman Editor.
- Samuelson, P. A., & Nordhaus, W. D. (2010). *ECONOMÍA. CON APLICACIONES A LATINOAMÉRICA Decimonovena edición*. México, D. F.: McGraw-Hill/Irwin.
- Selva, P., Josefa, Conde, R., Ena, Díaz, C., & Belén, A. (2009). *Dirección comercial: los instrumentos del marketing (3a. ed.)*. Alicante,: ES: ECU.
- Wal mart, M. y. (2008). *Guía para Proveedores Centros de Distribución Honduras*. Tegucigalpa: Wal mart Mexico y Centroameri.

ANEXOS

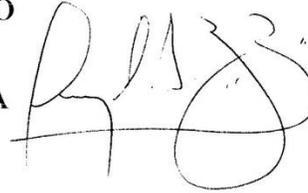
**“INICIATIVAS PARA MEJORAR LOS CANALES DE VENTA
EN EL RUBRO DISTRIBUIDOR DEL MERCADO”
TEGUCIGALPA, M.D.C, 2016**

ASESOR METODOLÓGICO

CARLOS A. ZELAYA OVIEDO

ASESOR TEMÁTICO

DOUGLAS ZELAYA

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'D. Zelaya', written over a horizontal line.

MIEMBROS DE LA TERNA:

La Tribuna



Luis Alonso Gradiz
Editor

ID: 0801-1963-05770
Tipo de Sangre: O+

Oficina Principal
2233-1516 / 2234-3006



CONSTANCIA

Yo Luis Alonso Grádiz Maradiaga, identidad 0801-1963-05770, mayor de edad, vecino del Distrito Central, licenciado en Periodismo por la Universidad Nacional Autónoma de Honduras (UNAH) y editor miembro de la Jefatura de Redacción del Diario LA TRIBUNA, que se edita en la capital hondureña, hago constar que realicé la revisión lingüística de la tesis **"INICIATIVAS PARA MEJORAR LOS CANALES DE VENTA EN EL RUBRO DISTRIBUIDOR DEL MERCADO"**, sustentada por el maestrante, **Ricardo Jovani Rosales Montalván**, previa opción al título de **Máster en Dirección Empresarial**, por la Universidad Tecnológica Centroamericana (Unitec).

Y para los fines correspondientes se suscribe la presente constancia a los 25 días del mes de septiembre de 2016.

Correo: galactilagm@yahoo.es

Teléfono: 95928840

Luis Alonso Grádiz Maradiaga

Lic. en Periodismo