



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO

FACULTAD DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

CARRERA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

**Proyecto de Investigación, previo a la obtención del Título de Ingeniera en
Contabilidad y Auditoría CPA.**

Tema:

**“El sistema de distribución y la rentabilidad en las empresas de distribución de
productos de consumo masivo del sector American Park de la ciudad de
Ambato.”**

Autora: Acosta Manzano, Diana Carolina

Tutor: Dr. Viteri Medina, José Luis

Ambato-Ecuador

2016

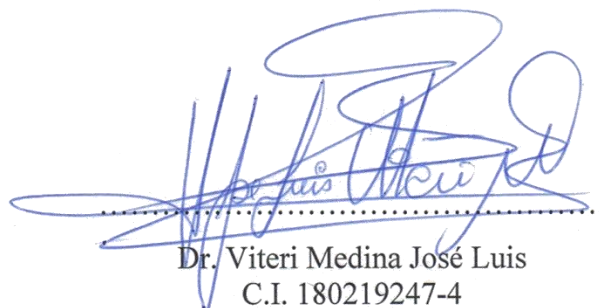
APROBACIÓN DEL TUTOR

Yo, Dr. Viteri Medina, José Luis, con cédula de identidad No. 180219247-4, en mi calidad de Tutor del proyecto de investigación sobre el tema: “**EL SISTEMA DE DISTRIBUCIÓN Y LA RENTABILIDAD EN LAS EMPRESAS DE DISTRIBUCIÓN DE PRODUCTOS DE CONSUMO MASIVO DEL SECTOR AMERICAN PARK DE LA CIUDAD DE AMBATO**”, desarrollado por Acosta Manzano Diana Carolina, de la Carrera de Contabilidad y Auditoría, modalidad presencial, considero que dicho informe investigativo reúne los requisitos, tanto técnicos como científicos y corresponde a las normas establecidas en el Reglamento de Graduación de Pregrado, de la Universidad Técnica de Ambato y en el normativo para la presentación de Trabajos de Graduación de la Facultad de Contabilidad y Auditoría.

Por lo tanto, autorizo la presentación del mismo ante el organismo pertinente, para que sea sometido a evaluación por los profesores calificadores designados por el H. Consejo Directivo de la Facultad.

Ambato, Diciembre de 2016

EL TUTOR



Dr. Viteri Medina José Luis
C.I. 180219247-4

DECLARACIÓN DE AUTORÍA

Yo, Acosta Manzano Diana Carolina, con cédula de identidad No. 180447066-2, tengo a bien indicar que los criterios emitidos en el proyecto de investigación, bajo el tema: **“EL SISTEMA DE DISTRIBUCIÓN Y LA RENTABILIDAD EN LAS EMPRESAS DE DISTRIBUCIÓN DE PRODUCTOS DE CONSUMO MASIVO DEL SECTOR AMERICAN PARK DE LA CIUDAD DE AMBATO”**, así como también los contenidos presentados, ideas, análisis, síntesis de datos; conclusiones, son de exclusiva responsabilidad de mi persona, como autora de este Proyecto de Investigación

Ambato, Diciembre de 2016

AUTORA



.....
Acosta Manzano Diana Carolina
C.I. 180447066-2

CESIÓN DE DERECHOS

Autorizo a la Universidad Técnica de Ambato, para que se haga de este proyecto de investigación, un documento disponible para su lectura, consulta y procesos de investigación.

Cedo los derechos en línea patrimoniales de mi proyecto de investigación, con fines de difusión pública, además apruebo la reproducción de este proyecto de investigación, dentro de las regulaciones de la Universidad, siempre y cuando esta reproducción no suponga una ganancia económica potencial; y se realice respetando mis derechos de autora.

Ambato, Diciembre de 2016

AUTORA

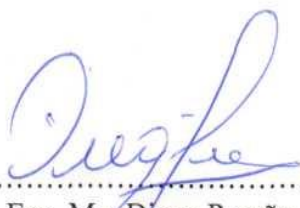


.....
Acosta Manzano Diana Carolina
C.I. 180447066-2

APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO

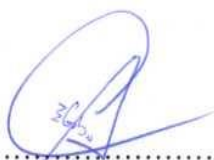
El Tribunal de Grado, aprueba el Proyecto de Investigación, sobre el tema: “**EL SISTEMA DE DISTRIBUCIÓN Y LA RENTABILIDAD EN LAS EMPRESAS DE DISTRIBUCIÓN DE PRODUCTOS DE CONSUMO MASIVO DEL SECTOR AMERICAN PARK DE LA CIUDAD DE AMBATO**”, elaborado por Acosta Manzano Diana Carolina estudiante de la Carrera de Contabilidad y Auditoría, el mismo que guarda conformidad con las disposiciones reglamentarias emitidas por la Facultad de Contabilidad y Auditoría de la Universidad Técnica de Ambato.

Ambato, Diciembre de 2016



.....
Eco. Mg. Diego Proaño

PRESIDENTE



.....
Dr. Edison Marcelo Coba Molina

MIEMBRO CALIFICADOR



.....
Ing. Mario Rubio

MIEMBRO CALIFICADOR

DEDICATORIA

A mi padre Ángel quien ha sido en el transcurso de mi vida mi fortaleza, guía y ejemplo a seguir para continuar en una constante lucha y así conseguir una meta que me permitirá complementarme como profesional. A mi querida Madre Nelly que siempre ha estado presente regalándome bendiciones desde cielo en cada una de las etapas de mi vida mamita linda decirte que simplemente te amo y te extraño como tú no te imaginas si queridos padres dedicarles este pequeño trabajo con todo el amor del mundo porque además de ser mi guía son mi vida entera por ustedes he cumplido y logrado esta meta.

Diana Carolina Acosta Manzano

AGRADECIMIENTO

Completamente agradecida con Dios, porque me ha regalado y brindado muchas bendiciones para cumplir esta meta tan anhelada simplemente muchas gracias. De la misma forma a mi querido Padre Ángel que me ha visto crecer y florecer en cada una de mis etapas, a mi madre adorada Nelly que con su infinito amor desde el cielo me ha regalado su apoyo, bendiciones y sobretodo guía. A mis hermanos y hermanas que con una palabra de apoyo y aliento ha sido suficiente para continuar con este proyecto. A ti que desde un inicio me regalaste amor, paciencia y apoyo incondicional hoy termino una de mis metas, espero próximamente observar tus logros E.A.

A la Universidad Técnica de Ambato y principalmente a la Facultad de Contabilidad y Auditoría que me abrió sus puertas durante cinco años y forjó en mí una carrera y una persona comprometida en esfuerzo y dedicación.

Diana Carolina Acosta Manzano

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO
FACULTAD DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA
CARRERA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

TEMA: “EL SISTEMA DE DISTRIBUCIÓN Y LA RENTABILIDAD EN LAS EMPRESAS DE DISTRIBUCIÓN DE PRODUCTOS DE CONSUMO MASIVO DEL SECTOR AMERICAN PARK DE LA CIUDAD DE AMBATO”

AUTORA: Acosta Manzano Diana Carolina

TUTOR: Dr. Viteri Medina José Luis

FECHA: Diciembre de 2016

RESUMEN EJECUTIVO

Los Sistemas de Distribución adaptables a empresas de comercialización de productos de consumo masivo en muchas ocasiones son desconocidos por lo tanto la presente investigación tiene como propósito analizar y verificar la influencia de los Sistemas de Distribución (convencional, vertical, horizontal y multicanal) en la Rentabilidad de Representaciones J. Leonardo Soria C.A.; e Industrial y Comercial Castro Ojeda ICCO S.A. que se encuentran ubicados en el Sector American Park considerando que un sistema de distribución es un proceso de intervención de canales de distribución es decir individuos y empresas que permiten colocar el bien o servicio a disposición del cliente. Una vez culminado la correspondiente investigación se determinó que Representaciones J. Leonardo Soria C.A. aplica un Sistema de Distribución Vertical que le ha permitido mantener acuerdos satisfactorios con proveedores determinando precios, promociones, y descuentos atractivos hacia el cliente, de misma manera se trabaja con la parte administrativa, fuerza de ventas y la logística mientras que en Industrial y Comercial Castro Ojeda ICCO S.A. no se aplica un Sistema de Distribución por lo tanto esto se ve reflejado en Cuentas principales de los Balances de la Compañía. Mediante fuentes primarias

(entrevista), análisis horizontal y vertical, e indicadores de rentabilidad se obtuvo resultados coherentes. Representaciones J. Leonardo Soria C.A. mantiene una rentabilidad factible gracias a la aplicación e influencia del Sistema de Distribución Vertical. Industrial y Comercial Castro Ojeda ICCO S.A. posee una rentabilidad mínima gracias a cuentas como Otros Ingresos y se muestran disminuciones en cuentas principales como son las Ventas, Efectivo y Equivalentes de Efectivo y Proveedores y existe un incremento inadecuado de Cuentas por Cobrar Comerciales por lo tanto se recomienda el manejo de un Sistema de Distribución Vertical que se manifestara mejorando económicamente a dicha empresa.

PALABRAS DESCRIPTORAS: SISTEMA DE DISTRIBUCIÓN VERTICAL, RENTABILIDAD, COMPAÑÍAS ANÓNIMAS, CANALES DE DISTRIBUCIÓN, CLIENTES.

TECHNICAL UNIVERSITY OF AMBATO
FACULTY OF ACCOUNTING AND AUDIT
ACCOUNTING AND AUDIT CAREER

TOPIC: “DISTRIBUTION SYSTEM AND PROFITABILITY IN DISTRIBUTION COMPANIES MASSIVE CONSUMER PRODUCTS INDUSTRY AMERICAN PARK CITY AMBATO”.

AUTHOR: Acosta Manzano Diana Carolina

TUTOR: Dr. Viteri Medina José Luis

DATE: December 2016

ABSTRACT

Systems adaptable to companies marketing consumer products often distribution are unknown therefore this research aims to analyze and verify the influence of distribution systems (conventional, vertical, horizontal and multi-channel) in Profitability Representaciones J. Leonardo Soria C.A.; Industrial y Comercial Castro Ojeda ICCO S.A. which are located in the American Park Sector considering a distribution system is a process of intervention distribution channels e individuals and companies that allow you to place the good or service to the customer. Once completed its investigation it was determined that Representaciones J. Leonardo Soria C.A. applies a Distribution System Vertical has enabled it to maintain satisfactory agreements with suppliers determining prices, promotions and attractive discounts to the client, same way you work with the administrative part, sales force and logistics while Industrial and Comercial Castro Ojeda ICCO S.A. a distribution system does not apply therefore this is reflected in the main accounts of the Company Balances. By primary sources (interview), horizontal and vertical analysis, and profitability indicators consistent results are obtained. Representaciones J. Leonardo Soria C.A. It maintains a feasible economic efficiency through the application and influence of Vertical Distribution System. Industrial y Comercial

Castro Ojeda ICCO S.A. has a minimum profitability through accounts such as Other Income and decreases are shown in major accounts such as Sales, Cash and Cash Equivalents and suppliers and an inadequate increase in Trade Accounts Receivable therefore managing a system recommended Vertical distribution manifest itself economically improving the company.

KEYWORDS: VERTICAL DISTRIBUTION SYSTEM, PROFITABILITY, ANONYMOUS COMPANIES, DISTRIBUTION CHANNELS, CUSTOMERS.

ÍNDICE GENERAL

CONTENIDO	PÁGINA
PÁGINAS PRELIMINARES	
PORTADA	i
APROBACIÓN DEL TUTOR.....	ii
DECLARACIÓN DE AUTORÍA.....	iii
CESIÓN DE DERECHOS.....	iv
APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO	v
DEDICATORIA	vi
AGRADECIMIENTO	vii
RESUMEN EJECUTIVO	viii
ABSTRACT.....	x
ÍNDICE GENERAL.....	xii
ÍNDICE DE TABLAS	xvi
ÍNDICE DE GRÁFICOS	xvii
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I.....	3
ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN ...	3
1.1 TEMA DE INVESTIGACIÓN	3
1.2.1. CONTEXTUALIZACIÓN.....	3
1.2.1.01 Contextualización Macro	3
1.2.1.02 Contextualización Meso	5
1.2.1.03 Contextualización Micro	7
1.2.2. ANÁLISIS CRÍTICO	9
1.2.2.01 Árbol de Problemas	9
1.2.2.02 Relación Causa – Efecto.....	10
1.2.2.03 Formulación del Problema	11
1.3 JUSTIFICACIÓN.....	11
1.4 OBJETIVOS.....	12
1.4.1 Objetivo General	12

1.4.2	Objetivos Específicos	12
CAPÍTULO II		14
MARCO TEÓRICO		14
2.1	ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS	14
2.2	FUNDAMENTACIÓN FILOSÓFICA	15
2.3	FUNDAMENTACIÓN LEGAL	16
2.4	FUNDAMENTACIÓN CIENTÍFICO –TÉCNICO.....	19
2.4.1	MARCO CONCEPTUAL DE LA VARIABLE INDEPENDIENTE	19
2.4.1.1	ADMINISTRACIÓN	19
2.4.1.1.1	Ámbito de la Administración	20
2.4.1.1.2	Funciones Básicas del Proceso Administrativo.....	20
2.4.1.1.3	Niveles Gerenciales	23
2.4.1.1.4	Habilidades Gerenciales	26
2.4.1.2	DISTRIBUCIÓN.....	29
2.4.1.2.1	Características de la Distribución.....	30
2.4.1.2.2	Funciones de la Distribución	30
2.4.1.2.3	NIVELES DE INTENSIDAD EN LA DISTRIBUCIÓN.....	33
	Distribución Intensiva	33
	Distribución Selectiva	34
	Distribución Exclusiva	34
2.4.1.2.4	FORMAS DE DISTRIBUCIÓN COMERCIAL	35
2.4.1.3	CANALES DE DISTRIBUCIÓN	40
2.4.1.3.1	INTERMEDIARIOS	41
	Mayoristas Mercantiles	43
	Los Agentes y Corredores	45
	Sucursales y Oficinas de los Fabricantes	46
2.4.1.3.2	TIPOS DE CANALES DE DISTRIBUCIÓN.....	47
	Canales de Distribución de los Bienes y Servicios de Consumo	47
	Canales de Distribución de los bienes y servicios Empresariales o Industriales.....	49
	Canales de Distribución Electrónicos.....	53
	Canales de Distribución Directos	53

Canales Múltiples y Alianzas Estratégicas	54
2.4.1.4. SISTEMAS DE DISTRIBUCION	55
2.4.1.4.1 TIPOS DE SISTEMAS DE DISTRIBUCIÓN.....	56
2.4.1.4.1.1 SISTEMA DE DISTRIBUCIÓN CONVENCIONAL.....	56
2.4.1.4.1.2 SISTEMAS DE DISTRIBUCIÓN VERTICALES.....	57
Sistema de Distribución Vertical Corporativo	59
Sistema de Distribución Vertical Contractual	59
Sistema de Distribución Vertical Administrativo	61
2.4.1.4.1.3 SISTEMAS DE DISTRIBUCIÓN HORIZONTALES.....	62
2.4.1.4.1.4 SISTEMAS DE DISTRIBUCIÓN MULTICANAL.....	63
2.4.2. MARCO CONCEPTUAL DE LA VARIABLE DEPENDIENTE.....	63
2.4.2.1 ADMINISTRACIÓN FINANCIERA	63
Importancia de la Administración Financiera	64
Administradores Financieros.....	65
Responsabilidades de los Administradores Financieros	65
2.4.2.2 GESTIÓN FINANCIERA.....	67
Importancia de la Gestión Financiera.....	68
Finanzas.....	68
Áreas de las Finanzas	69
2.4.2.3 ANÁLISIS FINANCIERO.....	69
2.4.2.3.1 Fases del Análisis Financiero	70
Recopilación	70
Interpretación.....	71
Comparación	71
2.4.2.3.2 Herramientas para Analizar e Interpretar los Estados Financieros ..	72
Análisis Vertical	72
Análisis Horizontal o de Variaciones	75
2.4.2.3.3 Indicadores o Razones Financieras	78
2.4.2.3.3.1 Clasificación de las Razones o Indicadores Financieros.....	80
2.4.2.3.3.1.1 Indicadores de Liquidez	80
2.4.2.3.3.1.2 Indicadores de Actividad.....	82
2.4.2.3.3.1.3 Indicadores de Rentabilidad	83
2.4.2.3.3.1.4 Indicadores de Endeudamiento	85

2.4.2.4 RENTABILIDAD	86
2.4.2.4.1 Ámbitos de la Rentabilidad	87
2.4.2.4.2 Medidas de Rentabilidad	88
2.4.3. GRÁFICOS DE INCLUSIÓN INTERRELACIONADOS	89
2.5 PREGUNTAS DIRECTRICES	92
2.6 HIPÓTESIS	92
2.6.1 SEÑALAMIENTO DE VARIABLES DE LA HIPÓTESIS	92
CAPÍTULO III	93
METODOLOGÍA	93
3.1 MODALIDAD, ENFOQUE Y NIVEL DE INVESTIGACIÓN	93
3.1.1 MODALIDAD	93
3.1.2 ENFOQUE	95
3.1.3 NIVEL DE INVESTIGACIÓN.....	96
3.2 POBLACIÓN, MUESTRA	98
3.3. OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES.....	100
3.3.1. Variable Independiente: Sistemas de Distribución.....	100
3.3.2. Variable Dependiente: Rentabilidad.....	103
3.4 Descripción Detallada del Tratamiento de la Información.....	105
CAPÍTULO IV	110
RESULTADOS.....	110
4.1 PRINCIPALES RESULTADOS	110
4.1.1 ANÁLISIS DE RESULTADOS	110
TABLA DE PREGUNTAS DIRECTRICES.....	126
4.2 LIMITACIONES.....	149
4.3 CONCLUSIONES.....	149
4.4 RECOMENDACIONES	153
MODELO OPERATIVO	155
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	159
ANEXOS	164

ÍNDICE DE TABLAS

CONTENIDO	PÁGINA
Tabla 1. Indicadores de Liquidez	81
Tabla 2. Indicadores de Actividad.....	83
Tabla 3. Indicadores de Rentabilidad.....	84
Tabla 4. Indicadores de Endeudamiento	86
Tabla 5. Operacionalización de V.I. Sistemas de Distribución.....	102
Tabla 6. Operacionalización de V.D. Rentabilidad.....	104
Tabla 7. Plan de Recolección de Información.....	108
Tabla 8. Pregunta #1	111
Tabla 9. Pregunta #2	112
Tabla 10. Pregunta #3	113
Tabla 11. Pregunta #4	114
Tabla 12. Pregunta #5	115
Tabla 13. Pregunta #6	116
Tabla 14. Pregunta #7	117
Tabla 15. Pregunta #8	118
Tabla 16. Pregunta #9	119
Tabla 17. Pregunta #10	120
Tabla 18. Pregunta #11	121
Tabla 19. Pregunta #12	122
Tabla 20. Pregunta #13	123
Tabla 21. Pregunta #14	125
Tabla 22. Preguntas Directrices RJLS C.A. & ICCO S.A.	133
Tabla 23. Estado de Situación Financiera (2014/2015) ICCO S.A.....	135
Tabla 24. Estado de Resultados (2014/2015) ICCO S.A.	136
Tabla 25. Estado de Situación Financiera (2014/2015) RJLS C.A.....	143
Tabla 26. Estado de Resultados (2014/2015) RJLS C.A.	144
Tabla 27. Análisis Horizontal y Vertical (2014/2015) RJLS C.A.; ICCO S.A.....	149
Tabla 28. Indicadores de Rentabilidad (2015) RJLS C.A.; ICCO S.A.	150
Tabla 29. Modelo Operativo RJLS C.A.; ICCO S.A.	158

ÍNDICE DE GRÁFICOS

CONTENIDO	PÁGINA
Gráfico 1. Canales Tradicionales en Ecuador	5
Gráfico 2. Autoservicios en Ecuador	6
Gráfico 3. Árbol de Problemas	9
Gráfico 4. Proceso Administrativo.....	23
Gráfico 5. Niveles gerenciales y/o administrativos fundamentales	24
Gráfico 6. Formas de Distribución Comercial	36
Gráfico 7. Canales de distribución usuales de bienes y servicios de Consumo	49
Gráfico 8. Canales de distribución para productos de negocios e industriales	51
Gráfico 9. Sistemas de distribución Convencionales	57
Gráfico 10. Sistemas de distribución Vertical.....	58
Gráfico 11. Modo de cálculo del porcentaje integral.....	75
Gráfico 12. Cálculo del Valor Absoluto.....	78
Gráfico 13. Superordinación Conceptual	89
Gráfico 14. Subordinación Conceptual V. I.....	90
Gráfico 15. Subordinación Conceptual V. D.	91

INTRODUCCIÓN

La presente investigación se desarrolló en las empresas de Distribución de Productos de Consumo Masivo del Sector American Park de la Ciudad de Ambato determinando la influencia existente del Sistema de Distribución en la Rentabilidad de Industrial y Comercial Castro Ojeda ICCO S.A. al igual que en Representaciones J. Leonardo Soria C.A. es evidente que dichas empresas requieren un sistema que les permita organizar a todos los miembros que conforman el canal de distribución desde acuerdos con proveedores hasta que el producto llegue al cliente es decir en este proceso intervienen los proveedores, la empresa distribuidora, el personal administrativo, la fuerza de ventas, el personal de logística, y el cliente por ende existe la incidencia en la rentabilidad ya que el sistema abarca a todo el personal encargado del cumplimiento de cada una de sus funciones. De esta manera se estructura la presente investigación:

En el **Capítulo I** se analiza el tema de investigación desde un contexto macro, meso y micro determinando de esta manera la problemática, las causas y sus posibles consecuencias. A través de dicho análisis se obtendrán las variables tanto independiente como dependiente que deberán ser justificadas al mismo tiempo se especificaran los objetivos a desarrollar en el transcurso de la investigación.

El **Capítulo II** es conocido como el marco teórico se investiga antecedentes que permitan ampliar el conocimiento del autor en cuanto al tema de la investigación. Se obtienen conceptos claros a través de citas bibliográficas de la variable independiente y dependiente. Se concluye con la determinación de las preguntas directrices y de la hipótesis.

En el **Capítulo III** se determina la metodología que permitirá el desarrollo de la investigación desde la modalidad hasta el nivel de investigación, se establece la población a estudiar y se fija la técnica a utilizar para el análisis de resultados y por último la operacionalización de las variables.

Y para finalizar la investigación se desarrolla el **Capítulo IV** donde se analiza los resultados con la técnica ya determinada, obteniendo en la correspondiente investigación un cuadro de preguntas directrices, limitaciones, conclusiones, recomendaciones y el modelo operativo. Además se realiza un análisis de estados financieros de las dos empresas establecidas en el Sector American Park de la Ciudad de Ambato se incluye las referencias bibliográficas y los anexos correspondientes.

CAPÍTULO I

ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1 TEMA DE INVESTIGACIÓN

“El Sistema de Distribución y la Rentabilidad en las empresas de distribución de productos de consumo masivo del Sector American Park de la Ciudad de Ambato.”

1.2 DESCRIPCIÓN Y FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

1.2.1. CONTEXTUALIZACIÓN

1.2.1.01 CONTEXTUALIZACIÓN MACRO

Desde que se genera la idea de un producto hasta que se produce y llega al mercado, hay dos etapas diferenciadas, la producción y la comercialización. En la primera, donde se define y elabora el producto, intervienen proveedores, suministradores y fabricantes. En la segunda, donde se lleva a cabo la etapa de comercialización, participan los fabricantes, mayoristas, distribuidores y puntos de venta.

Esta segunda etapa se desarrolla como un proceso que se conoce como sistema de distribución. Este sistema se caracteriza porque en cada uno de los eslabones se aporta valor al proceso de distribución dicho valor se incorpora en dos sentidos, desde el fabricante al consumidor y desde el consumidor al fabricante por lo tanto para Lozano (2008) “Un canal de distribución es un conjunto de personas u organizaciones que, actuando como intermediarios, facilitan el flujo de bienes y servicios desde los productores a los consumidores o usuarios finales” (pág. 4).

García (S/año) establece “Un buen sistema de distribución permite aumentar las ventas, reducir inventarios, disminuir costos y satisfacer a los clientes” (pág. 4). Por ende La Multinacional P&G Procter y Gamble reconocida internacionalmente por poseer sistema distribución administrativo y un canal de distribución nivel 2 (indirecto, retail) es decir sus bienes se comercializan a través de tiendas de autoservicio, clubes, farmacias, aprovechando a los consumidores de los mercados en desarrollo. De esta manera P&G es la preferencia de gran parte de la sociedad ya que ofrece productos de calidad utilizando un sistema de distribución que permite establecerse en más de 180 países basándose al mismo tiempo en la innovación continua. Además continúan con la expansión en otros canales de distribución incluyendo tiendas departamentales, perfumerías, salones y comercio en línea.

Procter y Gamble P&G ofrece un portafolio de marcas líderes, de reconocida calidad como son Ariel, Ace, Always, Duracell, Gillette, Head & Shoulders, Pantene, entre otras.

Diario el Economista (2016) sostiene:

“Procter & Gamble, el mayor fabricante mundial de artículos para el hogar, reportó en enero de 2016 utilidades mejores a las previstas en el segundo trimestre, ayudado por recortes de costos; aunque advirtió que la fortaleza del dólar consumiría buena parte de sus ingresos de este año. Las ganancias netas atribuibles a P&G ascendieron a 3,210 millones de dólares, o 1.12 dólares por acción, en el segundo trimestre fiscal finalizado el 31 de diciembre, y se comparan con una utilidad de 2,370 millones, o 82 centavos por título, reportadas en el mismo periodo del año anterior. Excluyendo ítems, la empresa ganó 1.04 dólares por acción, superando las proyecciones promedio de analistas de beneficios, por 98 centavos de dólar por papel.” (S/p.)

Al obtener los datos estadísticos en cuanto a utilidades de la multinacional Procter & Gamble se observa que va ascendiendo en consideración al año 2015, es decir que el valor de cada acción incremento en un 26,79% y que ha tomado medidas como son las disminuciones de ciertos costos que podrían haber sido intrascendentes para el desarrollo de la entidad.

1.2.1.02 CONTEXTUALIZACIÓN MESO

En la actualidad en el mercado Ecuatoriano las empresas de distribución de productos de consumo masivo, deben tener bien definido quiénes son sus proveedores, tener especificado la distribución y venta de mercancía donde el objetivo final es satisfacer al cliente, sus necesidades gustos y preferencias.

Dreher, (2012) explica:

“La mayor parte de las empresas de consumo masivo en el Ecuador, prefieren la distribución centralizada que permite llevar sus productos al canal tradicional (tiendas de barrio). Sin embargo, un distribuidor o mayorista, al manejar productos de varios proveedores, logra llevar estos productos en mayor escala al punto de venta, reduciendo los costos de distribución. Ejemplos de empresas grandes que manejan su distribución al sector tradicional, a través de este canal, incluyen a COLGATE PALMOLIVE, UNILEVER, KIMBERLY CLARK y NESTLÉ.” (pág. #3)

Aquí los principales canales tradicionales en Ecuador.

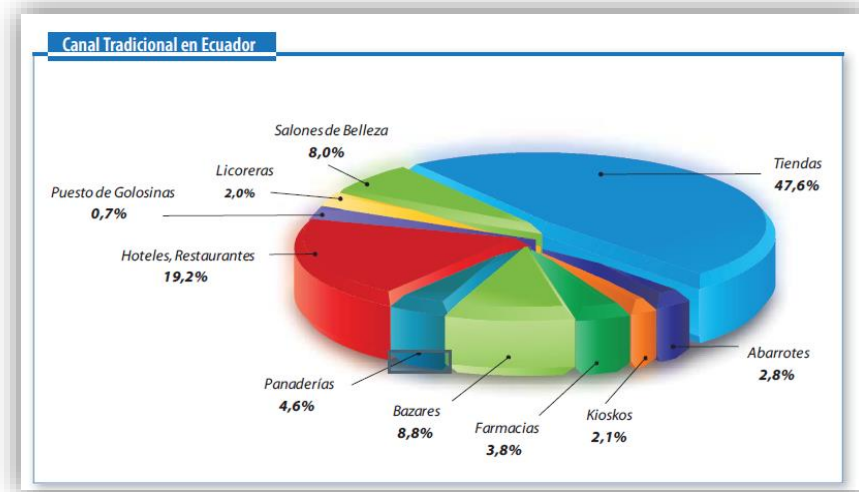


Gráfico 1. Canales Tradicionales en Ecuador
Fuente: Ecuador Overview IPSA 2012

Revista Líderes (2016) establece:

“Las tiendas de barrio siguen dominando el conjunto de comercios en Quito. El 53% de los negocios en la capital corresponde a despensas,

panaderías, fruterías y locales que venden productos de primera necesidad. En números netos hay 13400 tiendas de barrio en Quito y cada una tiene un millar de hogares como clientes potenciales.” (S/p.)

Los canales tradicionales son aquellos que dominan actualmente el mercado Ecuatoriano un ejemplo claro es en la ciudad de Quito se puede verificar como las tiendas, despensas, fruterías, panaderías son las principales fuentes de los consumidores finales al momento de adquirir un producto por ende las empresas de distribución de productos de consumo masivo se enfocan directamente hacia dichos clientes que permiten obtener mayor salida de las marcas ofrecidas.

Dreher, (2012) explica:

“La cadena de distribución a pequeños detallistas y autoservicios, continúa en Ecuador evolucionando en respuesta a la presión para reducir costos y aumentar la disponibilidad de productos en percha. La principal causa de estos cambios, es por supuesto, el gran crecimiento que han experimentado a lo largo de los últimos años, los autoservicios.” (pág. 1)

“En el último Home Panel hecho por IPSA en 2012, se pudo observar que en Guayaquil y Quito, los autoservicios han llegado a una penetración de alrededor del 94,5% de los hogares.” (pág. 9)

En el siguiente gráfico podemos verificar dicho crecimiento.

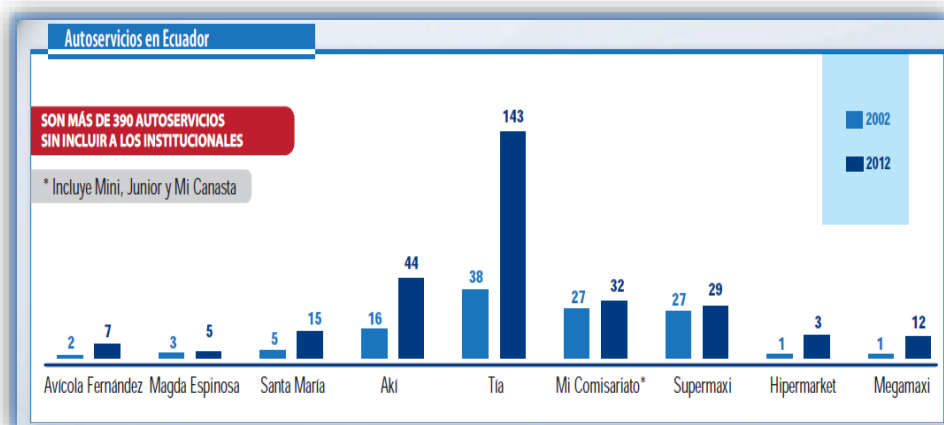


Gráfico 2. Autoservicios en Ecuador
Fuente: Ecuador Overview, IPSA 2012

Existen varios canales de distribución que permiten llegar al cliente y satisfacer al mismo tenemos al canal de distribución directo que es muy utilizado en el caso de

producción de productos perecibles y de alta demanda (Revista Perspectiva, 2012).

Revista Perspectiva, (2012) establece:

“En el Ecuador existen grandes proveedores usando la distribución directa, incluyen a ARCA (Coca-Cola), PRONACA (Mr.Pollo), UNILEVER (Pingüino), TIOSA (Supan), un ejemplo de una empresa exitosa distribuyendo directamente, es ARCA esta empresa es líder en la industria de bebidas refrescantes en el Ecuador. La empresa opera con 3 plantas en todo el país, las cuales sirven alrededor de 120 unidades de mantenimiento de existencia a través del canal directo. Más de 150.000 puntos de venta ordenan directamente a ARCA y reciben el producto al día siguiente a través de su propia flota de camiones.” (pág. 10)

Revista Perspectiva (2012) indica:

“LA FAVORITA fue la segunda empresa con mayor facturación en el Ecuador, con ventas anuales superiores a los US \$1.400 millones. Tiene un sólo centro de distribución de más de 130.000 m2 de almacenamiento, desde donde hace el reparto a sus 85 supermercados del país.” (pág. 12)

La Favorita es una empresa reconocida a nivel nacional por su variedad de productos en la línea fabril y según la revista es la empresa ecuatoriana que ha obtenido una facturación superior debido a sus autoservicios instalados en varias ciudades de Ecuador. Además de ofrecer dichos productos a nivel nacional a clientes mayoristas y minoristas.

1.2.1.03 CONTEXTUALIZACIÓN MICRO

Representaciones J. Leonardo Soria L. C. A. es una empresa dedicada a la distribución de productos de consumo masivo en marcas líderes como Superior, Universal, Colgate/Palmolive, Nestlé, Jabonería Wilson, Kimberly-Clark, La Fabril, Alicorp, entre otras importantes marcas, se encuentra ubicada en el Sector American Park de la Ciudad de Ambato.

Cuenta con 59 años de experiencia en la distribución de productos de consumo masivo dirigida su comercialización tanto para clientes mayoristas y minoristas. Actualmente está conformado por el personal de ventas, administrativo y logística. La empresa es reconocida en varios puntos principales como son Cotopaxi, Tungurahua, Chimborazo, Bolívar, Napo y Pastaza dirigida principalmente por la Sra. Gladys Soria.

Industrial y Comercial Castro Ojeda ICCO S.A ubicada en la Provincia de Tungurahua Cantón Ambato, Sector American Park, Calle Av. Real Audiencia de Quito, creada en el año 1985, como distribuidora de productos de consumo masivo, bebidas alcohólicas, productos de limpieza, útiles de escritorio etc. Dirigida por el Sr. Jorge Castro Ojeda empresa creada con el objetivo de satisfacer las necesidades de cada uno de sus clientes, con responsabilidad y seriedad en todas actividades realizadas. Actualmente ICCO S.A. labora con 46 empleados que han permitido el desarrollo de la entidad.

En el Sector American Park de la Ciudad de Ambato existen dos entidades dedicadas a la distribución de productos de consumo masivo de esta manera se considera que cada unidad de negocio ofrece distintos productos utilizando un sistema de distribución que permita llegar hacia al cliente de la mejor manera

1.2.2. ANÁLISIS CRÍTICO

1.2.2.01 Árbol de Problemas

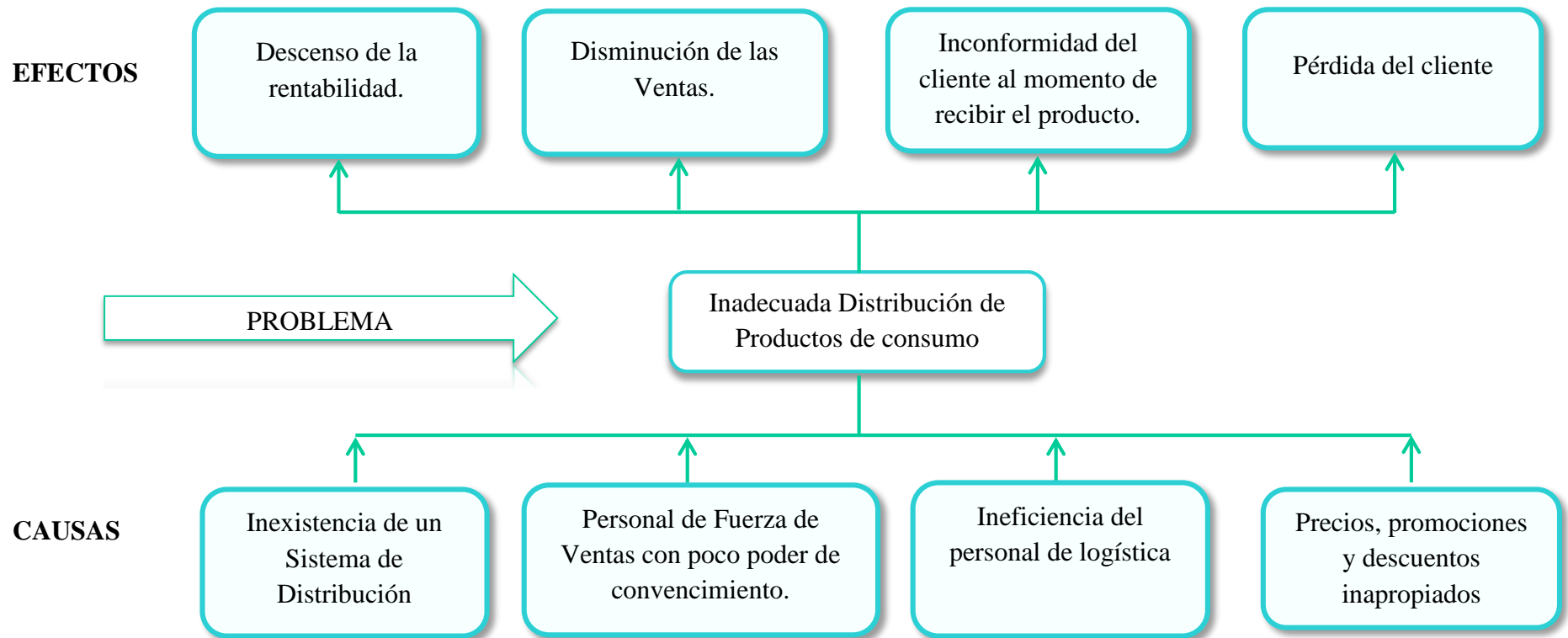


Gráfico 3. Árbol de Problemas
Elaborado por: Acosta Diana Carolina (2016)

1.2.2.02 Relación Causa – Efecto

La inadecuada distribución de productos de consumo masivo de las empresas ubicadas en el Sector American Park se debe a varios factores (causas) como son la no aplicación de un Sistema de Comercialización eficiente. Si no existe un sistema se corre el riesgo de la disminución de la rentabilidad, los clientes, por ende las ventas. El descenso de la rentabilidad actualmente es demasiado volátil las entidades del sector de distribución deben lograr incrementar el número de clientes satisfechos con la gama de productos ofrecidos.

Además el poco personal de ventas no capacitado, con poco poder de convencimiento en atención al cliente como también para presentar los productos con sus respectivas características traerá consigo la disminución de las ventas manifestándose en el incumplimiento del presupuesto mensual. Es por ello que cada empresa de distribución deberá colocar personal de ventas competente con el fin de evitar costos adicionales.

Al momento de efectuar una venta se incluye al personal de logística que es el encargado de vigilar, es el responsable de las condiciones y forma que llegue el producto al cliente, dependerá de dicho proceso la aprobación y recepción caso contrario se demostrara la inconformidad del cliente en la devolución total del producto.

Adicionalmente las promociones, descuentos y precios inapropiados influyen directamente en la adquisición de productos, si dichas características no son adecuados y atractivos las empresas se verán obligadas a perder a al cliente y por ende la venta.

Un mix de productos con promociones, precios y descuentos apropiados permitirá al cliente tomar la decisión de trabajar con una sola entidad de distribución proporcionándonos su fidelidad dependiendo principalmente de las condiciones ya establecidas.

1.2.2.03 Formulación del Problema

Con el análisis de Causa / Efecto determinamos que el principal motivo de la inadecuada distribución de productos de consumo masivo se debe a la no aplicación de un sistema de distribución y como efecto el descenso de la rentabilidad y por defecto obtenemos:

¿El Sistema de Distribución incide sobre la Rentabilidad en las empresas de distribución de productos de consumo masivo del Sector American Park de la ciudad de Ambato?

1.3 JUSTIFICACIÓN

El presente trabajo investigación es de gran relevancia porque permite determinar si las empresas de distribución de productos de consumo masivo ubicadas en el Sector American Park específicamente Representaciones J. Leonardo Soria C.A., e Industrial y Comercial Castro Ojeda ICCO S.A., principales empresas de dicho sector mantienen un sistema de distribución es decir un proceso de intervención de individuos y empresas (canales de distribución) que participan en el proceso de colocar un producto o servicio a favor del cliente. Es un método apto para lograr llegar hacia el cliente, satisfaciendo sus necesidades con los productos de las distintas marcas ofrecidas por cada una de las empresas, cubriendo la demanda y obteniendo una rentabilidad factible.

Dichas empresas tienen un objetivo final que es vender la mayor cantidad de productos que ofrece, incrementar la cantidad de clientes fieles y por ende aumentar su rentabilidad a través del cobro oportuno de valores y saldos mejorando de esta manera la adquisición de productos y la vinculación de nuevas alianzas con proveedores que cumplan con la empresa distribuidora en cuanto a promociones y precios que sean aceptados dentro del mercado.

Por lo tanto el interés de la investigación está dirigido en la necesidad de establecer el principal sistema de distribución que permita mejorar la rentabilidad y si es necesario tomar la decisión de mejorar u optimizar el sistema aplicado.

La importancia del conocer que sistema de distribución tiene cada empresa de venta de productos de consumo masivo nos permitirá verificar cual es el proceso exacto que cumplen los miembros que conforman el canal de distribución desde la adquisición hasta la entrega del producto al cliente, así lograremos identificar donde se encuentra la ineficiencia del canal con el fin de mejorarlo.

Por último el presente trabajo de investigación es factible desarrollarlo ya que existen los recursos materiales, humanos así como también información veraz para lograr los objetivos planteados y obtener resultados consecuentes.

1.4. OBJETIVOS

1.4.1 OBJETIVO GENERAL

- Analizar el Sistema de Distribución que sea aplicado en las empresas de comercialización de productos de consumo masivo del Sector American Park y así determinar la influencia existente o no en la rentabilidad mediante un estudio comparativo.

1.4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Determinar el Sistema de Distribución de las entidades que forman parte del estudio con el fin comprobar sus beneficios y limitaciones.
- Identificar el grado de incremento o disminución de la rentabilidad de las empresas de distribución de productos de consumo masivo mediante el análisis de estados financieros.

- Proponer el uso de un Sistema de Distribución (proceso adecuado mediante acuerdos entre los miembros del canal) competente, manifestándose principalmente en la rentabilidad de las empresas de distribución de productos de consumo masivo del sector American Park de la ciudad de Ambato.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS

Con el fin de desarrollar la presente investigación se ha tomado los siguientes estudios como referencias que permitan obtener un mejor análisis del tema.

Se ha considerado la investigación de Sepúlveda, (2012) de la Universidad de la Sabana, Colombia con el tema “Canales de distribución y estrategias de comercialización para la flor colombiana en los Estados Unidos”, en la que menciona:

“Las empresas según su tamaño compiten y utilizan canales dependiendo de su estructura, necesidad, poder de negociación, relaciones y recursos. Los grandes grupos floricultores que están integrados verticalmente basan su ventaja competitiva a través de la reducción de su estructura de costos y diferenciación a través de marca, entrando fuertemente al canal supermercados

Las empresas medianas están concentradas en productividad y reducción de costos y continúan utilizando el canal mayorista para la comercialización de sus productos a pesar de todas las malas experiencias que han tenido con este canal

Los medianos-pequeños están enfocados en la diversificación de nuevos mercados a través de procesos y productos innovadores y construcción de relaciones a largo plazo. Este grupo adopta el canal que más le convenga de acuerdo al mercado, y es el grupo que ve el e-commerce como un canal potencial para la comercialización de la flor en los Estados Unidos.” (pág. 221 & 222)

Según lo mencionado por la investigadora cada una de las empresas de acuerdo a su tamaño elegirá su canal de distribución es decir a que cliente se deberá entregar el producto en este caso las empresas grandes tienen mayor posibilidad con los canales retail (supermercados) gracias a su marca consolidada internacionalmente.

Las medianas empresas tienen que tolerar a los canales mayoristas ya que son los mayores clientes para la adquisición de los productos ofrecidos y por ende deberán disminuir costos que afectara a su rentabilidad. Las pequeñas empresas

han encontrado un canal de distribución que les permita llegar a varios mercados gracias al comercio electrónico con sus productos cada vez más innovadores.

Adicionalmente se considera al estudio realizado por la Red de Revistas Científicas de América Latina, España y el Portugal (2006) con el tema “Marketing de relaciones en los canales de distribución” un análisis empírico donde concluye:

“Los cambios tan profundos producidos en el entorno en el que operan las empresas han llevado a una pérdida de eficacia de las tradicionales herramientas de marketing. Por tanto, es necesario que las empresas adopten el marketing de relaciones como un nuevo paradigma que dirija la gestión de las relaciones con los clientes y otros miembros del canal.

Demostrando empíricamente que la confianza y el compromiso son esenciales para conseguir resultados de la estrategia de marketing en las relaciones cooperativas entre empresas, siendo dichos resultados representativos del sistema de franquicia.

En este sentido, en las industrias caracterizadas por un alto grado de relaciones personales entre los miembros del canal, las relaciones experimentan un mayor crecimiento (Berry, 1995). Por tanto, los franquiciadores dedicados al comercio minorista de servicios (asesoría, centros de salud, enseñanza) ofrecen a sus franquiciados un mayor servicio y atención personal que permite que la relación con éstos se oriente más a largo plazo que en aquellos casos en los que el servicio sea menor (supermercados, panaderías).” (pág. 25 & 26)

Al analizar la correspondiente conclusión determinamos que la confianza y el compromiso de la empresa/cliente permitirá mejorar las condiciones de ambos agentes permitiendo un mayor crecimiento en el caso de entidades dedicadas al comercio minorista de servicios como son los centros de salud, enseñanza se da un vínculo a largo plazo por que ofrecen atención personalizada y conocen de alguna manera al cliente en varios ámbitos. Existe un vínculo a corto plazo con el cliente en el caso de supermercados, panaderías, y tiendas es innecesaria la confianza.

2.2 FUNDAMENTACIÓN FILOSÓFICA

Para Ricoy (2006) citado por Ramos (2015) indica:

“El paradigma crítico / positivista se califica de cuantitativo, empírico-analítico, racionalista, sistemático gerencial y científico tecnológico. Por tanto, el paradigma crítico / positivista sustentará a la investigación que tenga como objetivo comprobar una hipótesis por medios estadísticos o determinar los parámetros de una determinada variable mediante la expresión numérica” (pág. # 2).

Según Field (2009) mencionado por Ramos, (2015) concluye:

“Desde el paradigma positivista las respuestas a una pregunta de investigación son interesantes, siempre y cuando, se puedan realizar mediciones sobre el fenómeno de estudio. En esta perspectiva son válidos los métodos experimentales, en los cuales se manipulen de forma intencionada las variables independientes en diversos niveles de experimentación. La verificación de hipótesis se basa en el uso de métodos estadísticos descriptivos e inferenciales” (pág. # 2).

En fin la presente investigación se realizará bajo el paradigma crítico/positivista ya que es necesario comprobar una hipótesis mediante el uso de diferentes técnicas que permitan obtener resultados factibles para el mejor desarrollo e incremento de la rentabilidad de las empresas de distribución de productos de consumo masivo del Sector American Park.

2.3 FUNDAMENTACIÓN LEGAL

Para el desarrollo de la fundamentación legal se considerara las siguientes normas:

Según el Portal de la (**Superintendencia de Compañías**) se observa el objetivo de la misma

“La **Superintendencia de Compañías** es el organismo técnico, con autonomía administrativa y económica, que vigila y controla la organización, actividades, funcionamiento, disolución y liquidación de las compañías y otras entidades en las circunstancias y condiciones establecidas por la Ley.”

Según La (**Ley de Compañías**) en su Sección VI de la Compañía de Anónima Artículos

SECCION VI

DE LA COMPAÑIA ANÓNIMA

Art. 143.- “La compañía anónima es una sociedad cuyo capital, dividido en acciones negociables, está formado por la aportación de los accionistas que responden únicamente por el monto de sus acciones. Las sociedades o compañías civiles anónimas están sujetas a todas las reglas de las sociedades o compañías mercantiles anónimas.”

Art. 144.- “Se administra por mandatarios amovibles, socios o no. La denominación de esta compañía deberá contener la indicación de "compañía anónima" o "sociedad anónima", o las correspondientes.”

Art. 146.- “La compañía se constituirá mediante escritura pública que, previo mandato de la Superintendencia de Compañías, será inscrita en el Registro Mercantil. La compañía se tendrá como existente y con personería jurídica desde el momento de dicha inscripción. Todo pacto social que se mantenga reservado será nulo.”

Art. 160.- “La compañía podrá establecerse con el capital autorizado que determine la escritura de constitución. La compañía podrá aceptar suscripciones y emitir acciones hasta el monto de ese capital. Al momento de constituirse la compañía, el capital suscrito y pagado mínimos serán los establecidos por la resolución de carácter general que expida la Superintendencia de Compañías.”

Art. 170.- “Las acciones pueden ser ordinarias o preferidas, según lo establezca el estatuto. Las acciones ordinarias confieren todos los derechos fundamentales que en la ley se reconoce a los accionistas. Las acciones preferidas no tendrán derecho a voto, pero podrán conferir derechos especiales en cuanto al pago de dividendos y en la liquidación de la compañía. Será nula toda preferencia que tienda al pago de intereses o dividendos fijos, a excepción de dividendos acumulativos.”

Art. 171.-“El monto de las acciones preferidas no podrá exceder del cincuenta por ciento del capital suscrito de la compañía.”

Según la (**Ley Orgánica de Defensa Del Consumidor**) en su Capítulo I señala los principios generales

Art. 1.- “Ámbito y Objeto.- Las disposiciones de la presente Ley son de orden público de interés social, sus normas por tratarse de una Ley de carácter orgánico, prevalecerán sobre las disposiciones contenidas en leyes ordinarias. En caso de duda en la interpretación de esta Ley, se la aplicará en el sentido más favorable al consumidor.”

CAPITULO IV

INFORMACION BÁSICA COMERCIAL

Art. 9.- “Información Pública.- Todos los bienes a ser comercializados deberán exhibir sus respectivos precios, peso y medidas, de acuerdo a la naturaleza del producto. Toda información relacionada al valor de los bienes y servicios deberá incluir, además del precio total, los montos adicionales correspondientes a impuestos y otros recargos, de tal manera que el consumidor pueda conocer el valor final.”

“Además del precio total del bien, deberá incluirse en los casos en que la naturaleza del producto lo permita, el precio unitario expresado en medidas de peso y/o volumen.”

CAPITULO V

RESPONSABILIDADES Y OBLIGACIONES DEL PROVEEDOR

Art. 17.- “Obligaciones del Proveedor.- Es obligación de todo proveedor, entregar al consumidor información veraz, suficiente, clara, completa y oportuna de los bienes o servicios ofrecidos, de tal modo que éste pueda realizar una elección adecuada y razonable.”

Art. 18.- “Entrega del Bien o Prestación del Servicio.- Todo proveedor está en la obligación de entregar o prestar, oportuna y eficientemente el bien o servicio, de conformidad a las condiciones establecidas de mutuo acuerdo con el consumidor. Ninguna variación en cuanto a precio, costo de reposición u otras ajenas a lo expresamente acordado entre las partes, será motivo de diferimiento.”

2.4 FUNDAMENTACIÓN CIENTÍFICO –TÉCNICO

2.4.1 MARCO CONCEPTUAL DE LA VARIABLE INDEPENDIENTE

2.4.1.1 ADMINISTRACIÓN

Para Hellriegel, Jackson, & Slocwn (2002): “El termino *administración* se emplea para referirnos a las tareas y actividades asociadas (planeación, organización, dirección y control) con la dirección de una organización o de una de las unidades” (pág. 7).

Según Hernández & Rodríguez (2008): “La *administración* es la actividad humana encargada de organizar y dirigir el trabajo individual y colectivo efectivo de las organizaciones, empresas e instituciones sociales para el cumplimiento de sus objetivos” (pág. 3).

Para Robbins & de Censo citado por Gallardo, (2010): “La *administración* se refiere al proceso de conseguir que se hagan las cosas, con eficiencia y eficacia, mediante otras personas y junto con ellas” (pág. 5).

Para Robbins & de Censo citado por Gallardo, (2010):

“*Eficiencia* hacer algo correctamente; se refiere a la relación que hay entre insumos y productos. Busca reducir al mínimo los costos de los recursos, *Eficacia* hacer lo correcto, alcanzar las metas. *Proceso* se refiere a las actividades primordiales que desempeñan los gerentes.” (pág. 5)

La *administración* es un conjunto de actividades desarrolladas con eficiencia (hacer las cosas bien) y eficacia (hacer las cosas bien en el menor tiempo posible).

Es por ello que la administración requiere de la intervención de personal que mediante la dirección y organización cumplan lo planeado.

2.4.1.1.1 ÁMBITO DE LA ADMINISTRACIÓN

Hay una gran diversidad de tipos de gerentes y muchas disimilitudes entre una labor administrativa y otra. Una de las diferencias radica en el ámbito de las actividades.

Para Hellriegel, Jackson, & Slocwn (2002): “Los *gerentes funcionales* supervisan empleados que dominan determinado campo de operación, como la contabilidad, recursos humanos, ventas, finanzas, marketing y producción” (pág. 8)

Para Hellriegel, Jackson, & Slocwn (2002):

“Los *gerentes generales* son responsables de la operaciones de unidades más complejas una empresa o una división, y por lo común supervisan a gerentes funcionales. Deben contar con un amplio espectro de competencias bien desarrolladas para desempeñarse bien en su labor, mismas que pueden aprender mediante la combinación de capacitación formal y diversas asignaciones de trabajo, o en el transcurso de tratar de adaptarse y sobrevivir en un determinado campo.” (pág. 8)

Existen diversos tipos de gerencia en este caso consideramos a los *gerentes funcionales* como aquellos que examinan, inspeccionan y controlan que un trabajo se desarrolle a tiempo y según lo planificado mientras que los *gerentes generales* supervisan lo desarrollado por los gerentes funcionales teniendo esta capacidad por la experiencia obtenida en distintos campos.

2.4.1.1.2 FUNCIONES BÁSICAS DEL PROCESO ADMINISTRATIVO

Planificar

Para Jones & de George citado por Gallardo (2010):

“*Planificar* definir metas, establecer estrategias y elaborar planes para coordinar actividades. Decidir qué hacer y cómo hacerlo. Implica

priorizar y comprometerse. Históricamente era un proceso de “arriba hacia abajo” (la alta dirección formulaba planes y estrategias y daba las instrucciones a los niveles inferiores). Actualmente, no se concibe como una función exclusiva de la alta dirección sino que, en mayor o menor medida, todos los niveles (y personas planifican). El resultado de una planificación es una estrategia: “conglomerado de decisiones acerca de las metas que se deben seguir en la organización, que actividades emprender y como aprovechar los recursos para alcanzar la metas.” (pág. 9)

Según Hellriegel, Jackson, & Slocwn (2002):

“En general la *planeación* supone definir objetivos organizacionales y proponer los medios para lograrlos. Los gerentes planean por tres razones 1) fijar un rumbo general con la mira puesta en el futuro de la organización (mayores utilidades, responsabilidad social) 2) identificar y asignar recursos que necesita la organización para alcanzar sus metas y 3) decidir qué actividades son necesarias a fin de lograrlas.” (pág. 8 & 9)

La *planeación* es el inicio del proceso administrativo en el que se establece los procedimientos, estrategias, objetivos, metas, y la manera de cumplirlos. Es un proceso que es elaborado actualmente por todos los niveles empresariales eliminando de esta manera al nivel jerárquico superior como el encargado de la planeación.

Organizar

Para Jones & de George citado por Gallardo (2010):

“*Organizar* asignar tareas, y responsabilidades. Establecer una estructura de relaciones de modo que los empleados puedan interactuar y cooperar para alcanzar las metas organizativas. Se agrupa a las personas en departamentos y después se coordina todas las partes. El resultado de organizar es la creación de una estructura organizativa, siendo el organigrama su representación gráfica.” (pág. 10)

Según Hellriegel, Jackson, & Slocwn (2002):

La *organización* luego que los gerentes han elaborado sus planes, deben traducir en realidades estas ideas abstractas. En este esfuerzo, resulta esencial una organización sólida. La *organización* es el proceso de creación de una estructura de relaciones que permita que los empleados realicen los planes de la gerencia y cumplan las metas de ésta. (pág.9)

La *organización* consiste en el desarrollo de las ideas establecidas en la planeación entregando y asignando tareas a los encargados de cada una de las áreas de la empresa junto a la ayuda de dichos colaboradores y de una gerencia eficiente se lograra el cumplimiento con objetividad.

Dirigir

Para Jones & de George citado por Gallardo, Eva (2010):

“Dirigir orientar, guiar, motivar la actuación de cada individuo de la organización con el fin de que ayuden a la consecución de las metas organizacionales. La comunicación es importante. En el pasado se identificaba esta función como mandar y supervisar (uso de poder y la aplicación de premios y/o sanciones en función del desempeño). Hoy en día, toma más relevancia la motivación (motivar a los empleados para que sus acciones sumen a la organización).” (pág. 10)

Según Hellriegel, Jackson, & Slocwn (2002):

“Dirección una vez que la gerencia ha elaborado los planes, creado una estructura y contratado al personal idóneo, alguien debe dirigir la organización. La dirección supone hacer que los demás realicen las tareas necesarias para lograr los objetivos de la organización. No puede haber dirección si no han concluido la planeación, y la organización también es un elemento crucial de estas funciones.” (pág. 9)

La *dirección* es el proceso que permite guiar, a las personas hacia el cumplimiento de las metas planteadas con posterioridad a través de la comunicación y de la motivación.

Controlar

Para Jones & de George citado por Gallardo, Eva (2010):

“Controlar vigilar que el desempeño de las actividades se ajuste a lo planificado. En otras palabras evaluar el desempeño y adoptar, si fuera necesario, medidas correctivas. Evaluar en qué medida la organización consigue sus metas y emprende las acciones correctivas necesarias para sostener o mejorar el desempeño con exactitud y regular la eficiencia y eficacia de la organización.” (pág. 11)

Según Hellriegel, Jackson, & Slocwn (2002):

“El *control* es el proceso mediante el cual una persona, un grupo o una organización vigila el desempeño y emprende acciones correctivas. Un sistema de control transmite mensajes a los gerentes de que las cosas no marchan de acuerdo con lo planeado y de la necesidad de que se adopten medidas correctivas.” (pág. 9 y10)

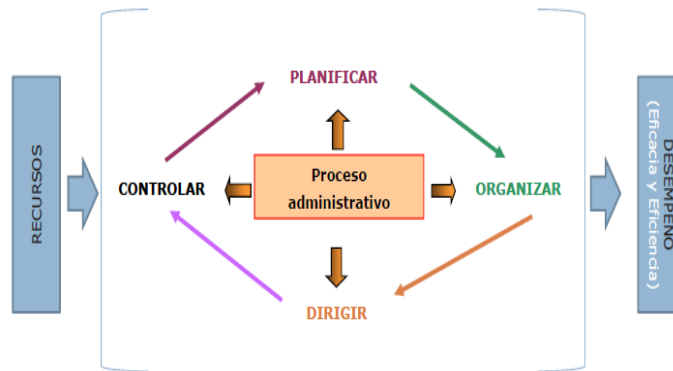


Gráfico 4. Proceso Administrativo
Fundamentos de la Administración
Gallardo Eva (2010)

El *control* permite verificar que lo planeado se desarrolle correctamente caso contrario establecer medidas correctivas o incluso iniciar nuevamente el proceso con el fin de obtener mejores resultados.

2.4.1.1.3 NIVELES GERENCIALES

Para Hernández & Rodríguez (2008): “Las empresas establecen niveles de autoridad y responsabilidad denominadas jerarquía. La administración se ejerce por medio de *niveles gerenciales* que varían de acuerdo a la capacidad otorgada o delegada al administrador en relación a su jerarquía organizacional” (pág. 13).

Gerentes de Primera Línea

Según Hellriegel, Jackson, & Slocwn (2002)

“Los *gerentes de primera línea* son responsables directos de la producción de bienes y servicios. Pueden llamárselos jefes de ventas, de sección, o supervisores de producción, dependiendo de la empresa. Los empleados que les reportan realizan las labores básicas de producción, trátese de bienes o servicios. Este nivel gerencial es el vínculo entre las operaciones de cada departamento y el resto de la organización.” (pág. 10)

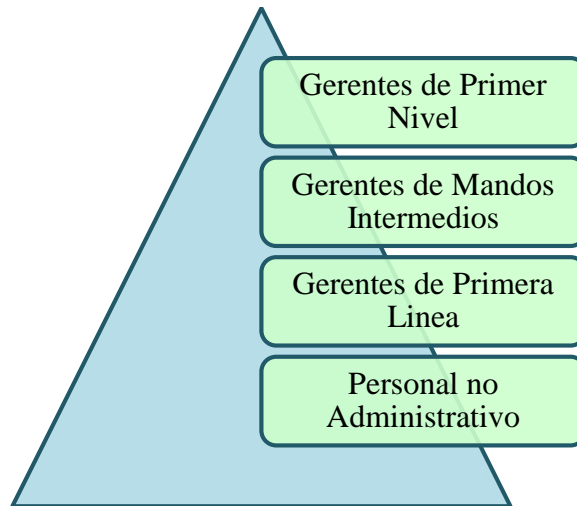


Gráfico 5. Niveles gerenciales y/o administrativos fundamentales
Hellriegel, Jackson, & Slocwn
Administración un enfoque basado en la competencia

Hernández & Rodríguez (2008):

“El nivel operativo gerencial es el encargado de realizar técnicamente los procesos de producción, comercialización, finanzas recursos humanos o personal. En este nivel, la toma de decisiones es limitada, en realidad se aplican las políticas y los procedimientos con rigidez, lo que en ocasiones genera problemas burocráticos, deteniendo el crecimiento de la organización y de las personas que ocupan los puestos. Este nivel busca más la eficiencia (uso correcto de los métodos, procedimientos de las operaciones) que la eficacia (resultados).” (pág. 14)

Los *gerentes de primera línea* son aquellos que vigilan y controlan la producción de bienes y servicios son conocidos como jefes de cada una de las secciones o áreas establecidas en una empresa, se encargan del cumplimiento de procesos y políticas por ende no son encargados de la toma de decisiones.

Gerentes y/o Administradores de Mandos Intermedios

Según Hellriegel, Jackson, & Slocwn (2002)

“Algunos gerentes en las grandes organizaciones deben ocuparse de coordinar las actividades de los empleados, determinar que productos o servicios ofrecer y decidir cómo comercializarlos entre los clientes. Se trata de tareas propias de los *gerentes y/o administradores de mandos intermedios*, quienes reciben estrategias y políticas generales de la alta dirección y traducen en metas y planes específicos que deben instrumentar los gerentes de primera línea. Es común que los gerentes de

mandos intermedios ocupen cargos como jefe de departamento, gerente de planta o director de finanzas.” (pág. 11)

Hernández & Rodríguez (2008):

“La alta dirección se apoya en los gerentes de funciones claves de los negocios, como los son finanzas, producción, comercialización, mercadotecnia, recursos humanos o personal también conocidas como áreas funcionales. Cada una de estas tiene funciones especiales del trabajo del administrador, por lo que las empresas delegan todo lo relacionado a ellas. Las áreas deben coordinarse entre sí, con una visión común, pero por diversos factores no sucede de esa manera y la alta dirección actúa coordinándolas, “liderando”, dándole seguimiento a los acuerdos tomados en común. Cuando los titulares de las áreas se coordinan entre sí, haciendo equipo, permiten que la alta dirección se concentre en la negociación y la estrategia.” (pág. 14)

Los *gerentes o administradores de mandos intermedios* son aquellos que reciben estrategias y políticas de los mandos superiores quienes deberán traducirlos a través del cumplimiento de metas es decir determinar que productos o servicios ofrecer y como comercializarlos hacia los clientes entre otros, por lo general si los gerentes de mandos intermedios realizan su trabajo en equipo y con liderazgo permitirán que los mandos superiores acierten con las estrategias planteadas.

Gerentes y/o Administradores de Primer Nivel

Según Hellriegel, Jackson, & Slocwn (2002)

“La dirección general de una organización es responsabilidad de los *gerentes y/o administradores de primer nivel*. Los cargos comunes de los gerentes y/o administradores de primer nivel son: director general, presidente, presidente del consejo administrativo. Los gerentes de este nivel formulan los objetivos, las políticas y las estrategias de toda la organización; las metas que fijan se difunden por toda la estructura jerárquica y llegan finalmente a cada trabajador.” (pág. 12)

Hernández & Rodríguez (2008):

“Cuando el administrador profesional se encuentra en el nivel de alta dirección, con la capacidad delegada para “gerenciar” (management) con autonomía, determinar las metas, políticas, los procesos de tomar decisiones con libertad, solo con la condición de que la empresa cumpla con la misión, sus objetivos y resultados estimados, convenidos con los

propietarios o los consejos administrativos (asamblea de accionistas); será evaluado por los resultados que logre durante su gestión.” (pág. 13)

Los *gerentes o administradores de primer nivel* son las personas encargadas de la toma de decisiones, es decir de implantar políticas, estrategias, procesos entre otros que permitirán llegar hacia cada uno de los trabajadores y por ende son los que dan respuesta a la junta de accionistas de los resultados obtenidos durante un periodo.

Gerentes de Pequeñas Empresas

Según Hellriegel, Jackson, & Slocwn (2002)

“En las compañías pequeñas, una persona por lo general el fundador o el dueño actual asume con frecuencia toda la carga. Los gerentes de pequeñas empresas son responsables de tareas de naturaleza distinta. Los propietarios de pequeñas empresas no diferencian entre niveles gerenciales. Sin embargo, a medida que la empresa crece, el propietario tiene que limitar el ámbito de su labor y concentrarse en ciertas tareas.” (pág. 13)

Los *Gerentes de Pequeñas Empresas* son aquellas personas que decidieron emprender un negocio y por ende se convierten en gerentes generales encargados de la toma de decisiones pero a medida que el tiempo transcurre y la empresa crece podrá establecer niveles jerárquicos y aquella persona se encargara específicamente de establecer estrategias, políticas, procesos etc.

2.4.1.1.4 HABILIDADES GERENCIALES

Hernández & Rodríguez (2008):

“Por habilidades se entiende las competencias que debe poseer quien ejerce una profesión u ocupa un puesto en una organización. En la actualidad los puestos de trabajo están diseñados con relación a las competencias laborales que debe poseer quien lo ocupa.” (pág. 17)

Para Koontz, Weihrich & Cannice (2012)

“La importancia relativa de estas habilidades puede ser distinta en los diferentes niveles de la jerarquía organizacional. Las *habilidades técnicas* son de máxima importancia para los supervisores, las *habilidades humanas* son útiles en las interacciones frecuentes de los subordinados; a su vez, las *habilidades conceptuales y de diseño* casi nunca son decisivas para estos últimos, las habilidades técnicas son menos necesarias en los mandos medios. Las humanas son aun esenciales y las conceptuales son más importantes. En la alta gerencia las habilidades conceptuales, de diseño y humanas son especialmente valiosas, mientras que las técnicas son relativamente poco necesarias.” (pág. 6)

Las *habilidades gerenciales* son aquellas competencias o también es la capacidad que debe poseer una persona para llevar un puesto de trabajo. Existen varias habilidades como son las *técnicas* que debe poseer un supervisor con el fin de verificar si un bien o servicio es adecuado y cumple con los parámetros establecidos para llegar al cliente, las *habilidades humanas* son aquellas que permiten interactuar con los empleados desde los mandos superiores e inferiores de una empresa con el fin de entregar procesos, estrategias que los cumplan con efectividad y por último las *habilidades conceptuales y de diseño* es la capacidad de establecer ideas y ponerlas en prácticas por los gerentes.

Habilidades de los Niveles Gerenciales Hernández & Rodríguez (2008):

1. *Liderazgo* el término líder significa guía, autoridad moral. Aunque no todos los seres humanos son líderes por nacimiento, el administrador sin esa cualidad innata debe cultivar su habilidad de liderazgo, inspirar a sus colaboradores para que se cumplan los objetivos.
2. *Negociación* el administrador debe saber convenir con otros puntos de vista, intereses de cliente, proveedores y terceros. Buscar acuerdos que generen que todas las partes salgan beneficiadas al resolver situaciones conflictivas y en ocasiones, antagónicas.
3. *Logro de objetivos* lo que más fortalece al administrador son los hechos, sus logros, su coherencia; no solo sus promesas y sus planes, sino los resultados.” (pág. 17 y 18)

La *habilidad de liderazgo* consiste en guiar a personas hacia el cumplimiento de objetivos, trabajo en equipo, infundir ejemplo hacia los empleados, *negociación* consiste en la perspicacia del gerente con sus proveedores, clientes con el fin de obtener beneficios económicos y salir de problemas, el *logro de objetivos* debe ser

una habilidad innata del gerente, establecerlos y cumplirlos para obtener resultados positivos.

Habilidades de los Niveles Gerenciales Hernández & Rodríguez (2008):

4. *“Ejecutividad* capacidad de respuesta inmediata para desahogar tareas y cumplir a tiempo compromisos adquiridos en juntas de trabajo o en programas de acción, es por ello que en muchas empresas a los niveles medios se les denomina ejecutivos
5. *Toma de decisiones* implica riesgos, no existe la solución perfecta a los problemas, por lo que tiene que evaluar muy bien pros y contras de cada decisión. No tomar decisiones paraliza la organización y a sus subordinados al no saber cómo actuar ante problemas.
6. *Planeación, organización, integración, dirección y control* el proceso administrativo es la base para desarrollar habilidades de administración y dirección superior.” (pág. 17 y 18)

La *ejecutividad* consiste en el cumplimiento de los objetivos planteados, desarrollar trabajos en el tiempo establecido, *la toma decisión* es un punto muy importante en una empresa ya que con esta habilidad el gerente obtendrá beneficios o evitara pérdidas es por ello que una decisión tomada con efectividad permitirá salir a flote a una empresa o paralizara el desarrollo de la misma y por último el *proceso administrativo de planear, organizar, dirigir y controlar* son conocimientos previos de un gerente facilitara la toma de decisiones.

Habilidades de los Niveles Gerenciales Hernández & Rodríguez (2008):

7. *“Mantener sistemas de información* los procedimientos de trabajo administrativo tiene por objetivo dar orden a la secuencia con que se transforma la creación de un producto, un servicio, una contabilidad una selección de personal. Cada proceso documentado, ya sea en forma impresa o con datos sistematizados, genera la información acumulada que permitirá dar a conocer los resultados y los estados en que se encuentre cada una de las operaciones centrales de la empresa.
8. *Selección del personal* el administrador debe elegir a la persona adecuada para el puesto adecuado. Cada puesto de trabajo requiere ciertas habilidades, destrezas, responsabilidades, motivaciones etc.
9. *Capacitación* el administrador requiere estar capacitado y actualizado continuamente, y tener habilidades de capacitar a su personal. Es una tarea continua.” (pág. 17 y 18)

Mantener un sistema de información consiste en establecer procesos en cada una de las áreas de la empresa, que se encuentren documentados y que sean de conocimiento de las personas que se encargan del cumplimiento. La *selección del personal* es una tarea que debe ser correctamente desarrollada con el fin de cubrir un puesto de trabajo, dichas personas deben poseer características claves, y la *capacitación* un gerente debe actualizarse constantemente, poseer la habilidad de informar a su personal.

2.4.1.2 DISTRIBUCIÓN

Para Diez de Castro & Navarro (2003):

“Entendemos por *distribución* la función que permite el traslado de productos y servicio de su estado final de producción al de adquisición y consumo, abarcado el conjunto de actividades o flujos necesario para situar los bienes y servicios producidos a disposición del comprador final (individuos u organizaciones) en las condiciones de lugar, tiempo forma y cantidad adecuados.” (pág. 7)

Anónimo, (s/año) define:

“La *distribución* comercial pone en contacto a productores y consumidores; esto supone importantes repercusiones económicas y sociales en los países desarrollados. Se trata, por tanto, de una herramienta fundamental de marketing que crea utilidades a los consumidores y servicios a los productores. Desde que comienza su camino, desde su lugar de fabricación hasta el establecimiento comercial, el producto pasa por diversos intermediarios que representan las distintas fases del canal de distribución.” (pág. 2)

La *distribución* es la función que permite a una empresa o entidad llegar al consumidor final con los productos o servicios en el tiempo, lugar y de acuerdo a las condiciones establecidas. La distribución además de generar utilidad tanto al distribuidor como al consumidor permite la creación de un canal de distribución.

Para Diez de Castro & Navarro (2003):

Como aspectos básicos de la *distribución comercial*, destacamos las siguientes:

“Su epicentro, al igual que el del marketing, es el intercambio.

La conexión producción/consumo origina la configuración de canales de distribución.

Como instrumento de marketing, requiere de una adecuada planificación y control así como de un diseño estratégico.

Implica el desarrollo de una serie de actividades o flujos.

Para que el producto o servicio llegue a los compradores finales en las condiciones adecuadas de lugar, tiempo, forma y cantidad adecuados, puede ser necesario contar con otras instituciones, ya sean personas físicas o jurídicas.

Por los constantes cambios en la demanda y en oferta, la distribución comercial tiene un carácter dinámico.

Debidamente gestionada, constituye una fuente de ventaja competitiva al servicio de la organización.” (pág. 7)

2.4.1.2.1 Características de la Distribución

La distribución presenta como características más relevantes las siguientes:

Para Diez de Castro & Navarro (2003): “Es una variable *estratégica*, es decir modificable a largo plazo. Es una variable que *dificulta el control de los productos* por la empresa que los fabrica. Es una variable *que repercute en el precio de venta final* del producto al consumidor” (pág. 5).

2.4.1.2.2 Funciones de la Distribución

Para Diez de Castro & Navarro (2003): “La distribución comprende un conjunto de actividades que posibilitan que el producto fabricado en un lugar pueda ser adquirido en otros lugares muy distantes. Este conjunto de tareas pueden identificarse bajo el rotulo de funciones” (pág. 5).

Para Diez de Castro & Navarro (2003):

Función de compra y venta

“Incluye el conjunto de actividades necesarias para generar demanda en el nivel de usuario/cliente siendo la negociación una herramienta propicia para ellos. Implica el desarrollo de un proceso de comunicación bilateral, en el que las partes vendedora y compradora fijan los términos de intercambio (precios, condiciones de venta, plazos de pago etc.)” (pág. 9 & 10)

Función de transporte y difusión de la producción

“La función del transporte se deriva de la posibilidad de colocar la fábrica delante del consumidor. Esta tarea no existiría en el supuesto de que el consumidor acudiera a comprar sus productos a la fábrica. Se explicita la función como de transporte y difusión de la producción, ya que la distribución permite que desde un único punto de fabricación, los productos se vendan en cientos o miles de establecimientos implicando el desarrollo de otras actividades, como la carga y descarga de la mercancía, seguros y fletes.” (pág. 10 & 11)

La distribución tiene varias funciones entre ellas la de *compra y venta* que permiten establecer condiciones de precio, promociones, productos entre el comprador y vendedor es decir son acuerdos entre ambas partes mientras que la *función de transporte* consiste en entregar y colocar el producto en el lugar de venta del consumidor final o comprador.

Para Díez de Castro & Navarro (2003):

Función de fraccionamiento

“Recibe también los nombres de diversificación o regulación de la producción. Consiste en transformar lotes de producción en lotes de venta. La necesidad de esta función viene dada porque los integrantes de los canales precisan unas determinadas cantidades. El fabricante, generalmente, abastece a mayoristas en grandes cantidades, según sus necesidades. Los mayoristas sirven a los minoristas según sus requerimientos, partiendo los grandes lotes en lotes menores. La función de fraccionamiento lleva consigo empaquetado, embalaje, manejo y manipulación de existencia.” (pág. 11)

Función de almacenamiento

“La misión de esta función es disponer en todo momento de los productos necesarios para satisfacer la demanda de los clientes. La necesidad por parte de fabricantes, mayoristas y minoristas de poseer almacenes adecuados a las necesidades de demanda de mayoristas, minoristas y consumidores viene dada en la sociedad moderna porque los clientes no solo requieren determinadas cantidades, sino que las exigen en un momento determinado.” (pág. 11)

La *función de fraccionamiento* consiste en entregar la cantidad deseada de producto al consumidor final, es decir en muchas ocasiones la empresa distribuidora deberá empaquetar, dividir ciertos productos, elaborar promociones llamativas, unidades de cada producto con el fin de cumplir con los requerimientos establecidos por el consumidor o clientes mayoristas o minoristas,

la *función de almacenamiento* permite al distribuidor mantener los productos en bodegas o lugares adecuados al momento que lo requiera el cliente.

Para Díez de Castro & Navarro (2003):

Funciones de Servicios

“Al margen de las funciones de compra y venta y de las asociadas a la distribución física, la distribución comercial también puede suponer la prestación de una serie de servicios, con una importancia creciente entre el conjunto de actividades de distribución.” (pág. 12)

Servicios vinculados directamente a la venta

1. Presentación y promoción de los productos, donde el merchandising juega un papel esencial.
2. Asesoramiento al cliente sobre tipos y características de los productos y/o servicios ventaja de cada uno de ellos etc.
3. Negociación de la venta con el cliente (precio, condiciones de pago).

Servicios no vinculados directamente a la venta

1. Entrega a domicilio
2. Instalación y montaje en destino
3. Garantía de reparación
4. Servicio de mantenimiento

Normalmente, estos servicios corren a cargo del fabricante, bien por cuenta propia o en colaboración con mayoristas o minoristas.” (pág. 12 y 13)

Función de financiamiento

“La función de financiamiento se produce cuando un intermediario paga al contado las mercancías, o en un tiempo inferior al que se tarda en cobrar a los clientes o consumidores finales. De esta forma se produce un acortamiento del ciclo de explotación, también denominado periodo medio de maduración, es decir, del tiempo que por término medio tarda en retornar líquida a la empresa una unidad monetaria invertida, ya que en un principio un productor debería recuperar el dinero comprometido en la explotación cuando el comprador (destinatario final del producto) lo abonase.” (pág. 13)

La *Función de Servicio* está vinculada directamente con la venta es decir al momento que el cliente solicita el producto se le detalla precios, promociones, marcas y las características de los producto con el fin de que el consumidor lo adquiera y la función de servicio que no está vinculada con la venta se refiere a la

entrega a domicilio del producto, garantías entre otras características que permiten mejorar la distribución. La *Función de Financiamiento* consiste en entregar el producto a cambio de la cancelación durante un periodo establecido entre el vendedor y comprador.

2.4.1.2.3 NIVELES DE INTENSIDAD EN LA DISTRIBUCIÓN

Las organizaciones tienen tres opciones de distribución y son intensiva, selectiva exclusiva.

Distribución Intensiva

Según Lamb, Hair & McDaniel (2011) definen:

“Distribución intensiva es una forma de distribución enfocada en una cobertura de mercado máxima. El fabricante trata de tener el producto disponible en cada establecimiento donde los clientes potenciales pueden querer comprarlo. Si los compradores no están dispuestos a buscar un producto, debe ser muy accesible para los compradores. Un producto de bajo valor que se compra con frecuencia puede requerir un largo canal.” (pág. 428)

Anónimo, (s/año) define:

“La distribución intensiva se lleva a cabo con el mayor número de puntos de venta posible y se vende habitualmente, mediante mayorista y detallistas. Por ser el canal largo y estar presente el producto en muchos puntos de venta, el control y la coordinación de todos los intermediarios del canal es bajo. Este tipo de distribución se utiliza con productos de compra frecuentes, de primera necesidad, poco diferenciados y entre los que exista competencia en precios.” (pág. 3)

Kerin, Berkowitz, Hartley, & Rudeliv (2004): “En la *distribución intensiva*, la empresa trata de colocar sus productos y servicios en tantos establecimientos como le sea posible. Es usual que se elija en relación con bienes o servicios de conveniencia como caramelos, alimentos rápidos, periódicos y refrescos” (pág. 468).

La *Distribución Intensiva* consiste en colocar un bien o servicio en la mayor cantidad de lugares de venta, ya que por lo general este tipo de productos son de

primera necesidad y por ende existe competencia en el precio dando un como resultado un canal de distribución largo no muy controlado por los intermediarios.

Distribución Selectiva

Para Lamb, Hair & McDaniel (2011):

“Una *Distribución selectiva* se logra al visualizar a los concesionarios y minoristas para eliminar a todos, excepto unos cuantos, en cualquier área independiente. Como son elegidos, el consumidor debe buscar el producto. Las estrategias de distribución selectiva con frecuencia dependen del deseo de un fabricante por mantener una imagen de producto superior para poder cobrar un precio más alto.” (pág. 429)

Anónimo, (s/año) define: “La *distribución selectiva* se restringe, por parte del fabricante, el número de puntos de distribución desde los cuales quiere llegar al consumidor. En una misma zona puede haber más de un intermediario por ejemplo artículos de determinadas marca de prendas deportivas” (pág. 3).

Kerin, Berkowitz, Hartley, & Rudeliv (2004):

“La *distribución selectiva* se ubica entre los dos extremos y significa que una compañía elige unas cuantas compañías detallistas de un área geográfica específica para la venta de sus productos. Esta variante une algunos beneficios de cobertura de mercado de la distribución intensiva con el control sobre la venta evidente en la distribución exclusiva.” (pág. 428)

En la *Distribución Selectiva* el productor elige ciertos puntos de distribución para la venta del bien o servicio que elabora, en este caso el consumidor busca este bien o servicio y por lo tanto resulta beneficioso para el proveedor quien puede elevar precios.

Distribución Exclusiva

Para Lamb, Hair & McDaniel (2011):

“La *distribución exclusiva* se contempla un número mínimo de establecimientos comerciales. Suele acompañarse de un acuerdo mediante el cual el fabricante garantiza al detallista que será el único intermediario en una zona geográfica determinada, mientras que este

último se compromete a no ofrecer en el punto de venta otras líneas de productos de marca de la competencia. Así se logra un aumento del prestigio del producto, así como unos márgenes superiores, puesto que no se produce una lucha por conseguir al cliente a través del precio. Este tipo de distribución se utiliza para productos o servicios que requieran un posicionamiento de servicio e imagen, para artículos de diseño o para productos industriales de mercado limitado por ejemplo artículos de marca de lujo.” (pág. 429)

Anónimo, (s/año) menciona:

“*La Distribución exclusiva* la forma más restrictiva de cobertura del mercado es la distribución exclusiva, la cual incluye solo a uno o algunos distribuidores en un área específica. Ya que los compradores pueden tener que buscar o viajar mucho para comprar el producto, la distribución exclusiva, por lo general esta confinada a productos de especialidad, algunos productos de búsqueda y equipo industrial. La distribución limitada puede también servir para proyectar una imagen exclusiva para el producto. Los mayoristas y minoristas pueden no estar dispuestos a comprometer el tiempo y el dinero necesarios para promover y dar servicio a un producto, a menos que el fabricante les garantice un territorio exclusivo.” (pág. 3)

Kerin, Berkowitz, Hartley, & Rudeliv (2004):

“*La Distribución exclusiva* es el extremo opuesto a la distribución intensiva, ya que una sola empresa detallista de un área geográfica específica vende los productos de la empresa, suele elegirse en relación con productos, o servicios especializado, como automóviles, ciertos perfumes de mujer, ropa y accesorios para ambos géneros o yates.” (pág. 468)

La distribución exclusiva en un acuerdo entre el productor y el intermediario. El productor ofrece a un solo intermediario el producto y el intermediario es el único en su zona geográfica que puede expenderlo obteniendo como resultado el prestigio del bien o servicio por ende el consumidor no cuestionara precios. Este tipo de distribución son para productos especializados, industriales entre otros.

2.4.1.2.4 FORMAS DE DISTRIBUCIÓN COMERCIAL

Distribución con Establecimiento Comercial y Contacto

Anónimo, (s/año) menciona:

Los establecimientos comerciales con contacto que hay son los siguientes:

1. “Autoservicios y establecimientos pequeños comercios que venden producto de compra habitual. Se trata de una venta impersonal, en la que solo hay contacto con el cajero y un único terminal en el punto de venta. Normalmente cuentan únicamente con secciones de alimentación y droguería.
2. *Supermercados* suelen ubicarse en zonas urbanas venden los mismos productos que un autoservicio, aunque su tamaño es mayor. Su surtido es amplio pero poco profundo. Han experimentado un gran crecimiento en los últimos años gracias a sus puntos fuertes; la cercanía, los servicio y la relación calidad/precio. La atracción de clientes la realizan por medio de promociones y precios competitivos, cercanos a los del hipermercado.
3. *Hipermercados* grandes superficies. Se suelen situar en las afueras de las ciudades, en zonas bien comunicadas, aunque hay una tendencia cada vez mayor de acercarse a la ciudad. Venden un surtido muy amplio (muchas líneas de productos) y muy profundo.” (pág. 4)

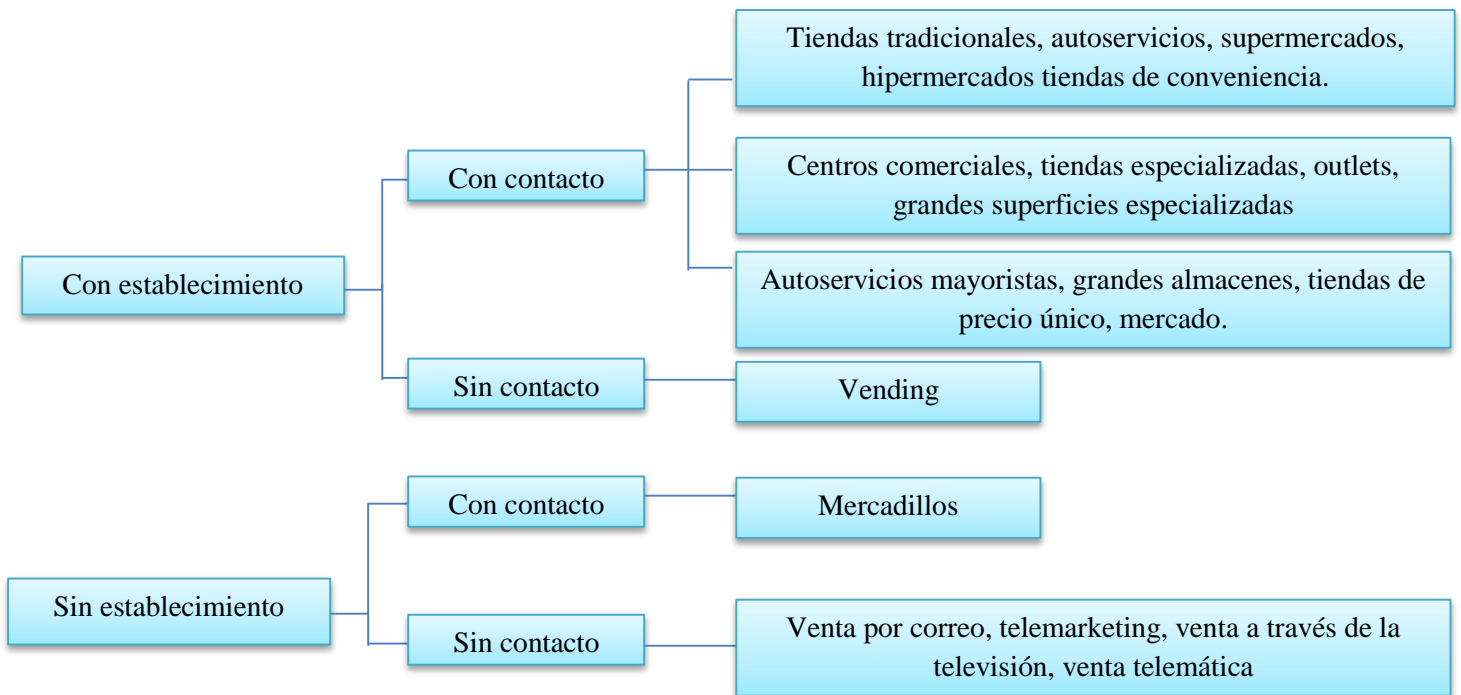


Gráfico 6. Formas de Distribución Comercial
Anónimo
(s/año)

La Distribución con establecimiento Comercial y Contacto los *autoservicios* y *establecimientos* aquí encontraremos productos de primera necesidad donde los consumidores están en contacto con un cajero, *los supermercados* se ubican en zonas urbanas poseen mayor cantidad de productos que un autoservicio, y por ende su tamaño es mayor, los hipermercados se encuentran localizados en las

afueras de una ciudad y son de grandes superficies, los productos que ofrecen son variados.

Anónimo, (s/año) menciona:

4. *“Tiendas de Descuento* supermercados que compiten fuertemente en precios, en ellos la decoración y los servicios son mínimos y la instalación es austera, para reducir costes y así competir al máximo en precios. Tienen una oferta muy reducida de artículos y su método de venta se basa exclusivamente en la variable precio.
5. *Mercados* varios locales, principalmente de alimentos frescos y perecederos, concentran su oferta en un solo edificio.
6. *Tiendas de conveniencia* pequeños supermercados que destacan por la amplitud de los horarios. Ofrecen un gran surtido; prensa, música artículos de regalo, alimentación tienen precios elevados y están localizados en zonas urbanas céntricas con alta densidad de población.
7. *Grandes almacenes* establecimientos de gran tamaño que ocupan varias plantas y se dividen por secciones. Se dirigen a un segmento de la población que busca relación calidad/ precio medio/alta. Prestan un gran número de servicios (venta a domicilio o tarjetas fidelización) su localización suele ser céntrica y cuentan con un amplio surtido.
8. *Tiendas especializadas* establecimientos especializados en pocas líneas de productos. Su surtido es amplio y líneas muy profundas.” (pág. 4)

Las *tiendas de descuento* son aquellas empresas que solo consideran al precio como el punto más fuerte, existe despreocupación por el servicio e incluso la decoración del lugar, *los mercados* por lo general ofrecen productos frescos y se instalan en un solo edificio, *las tiendas de conveniencia* poseen productos con precios elevados, los horarios de atención son prolongados, existe variedad de productos y se encuentran ubicados en zonas urbanas, *grandes almacenes* constituyen grandes superficies que se encuentran divididas en secciones, los clientes en este tipo de lugares buscan calidad por lo tanto el precio es medio e incluso elevado, *las tiendas especializadas* son aquellos lugares donde ofrecen productos de diseño o elaborados exclusivamente.

Anónimo, (s/año) menciona:

9. *“Grandes Superficies especializadas o Category Killers.* Establecimientos de gran superficie especializados en una categoría de productos. Su amplitud y profundidad es tan grande que les permite atender prácticamente cualquier tipo de demanda. Están localizadas en importantes vías de circulación, próximas a grandes superficies. Las que

se dedican a la comercialización de ocio y cultura suelen situarse en el centro urbano.

10. *Centros comerciales*. Grandes superficies formadas por conjuntos de pequeños establecimientos especializados. Incluyen un gran almacén o un supermercado, que sirven como foco de atracción tienden a combinar una oferta de ocio con la venta de productos.
11. *Outlets* establecimientos comerciales especializados en la venta de productos de marca, tanto defectuosos, como descatalogados.” (pág. 4 & 5)

Distribución con Establecimiento Comercial y sin Contacto

Anónimo, (s/año):

“La venta se realiza a través de máquinas expendedoras (*vending*), donde suelen ofrecer productos de uso frecuente y de bajo precio (bebidas, tabacos, tarjetas de visita, alquiler de películas de video, etc.). Los márgenes comerciales son altos y suelen localizarse en zonas donde hay mucha afluencia de público. Sus problemas son que pueden quedar sin stock con frecuencia y que tienen un alto riesgo de robos.” (pág. 5)

Distribución sin Establecimiento Comercial y con Contacto

Anónimo, (s/año) menciona:

Los dos tipos de distribución incluidos en esta categoría son:

1. “*Pequeños Mercados o mercadillos* sus orígenes son los mercados ambulantes e incluso el antiguo regateo.
2. *Venta puerta a puerta* se caracteriza por el contacto personal o telefónico, iniciando normalmente por el vendedor, que se encargara de ensalzar las virtudes del producto. Los compradores son muy reacios a este tipo de venta, cuyos principales problemas son las dificultades para encontrar a las personas en su casa y la inseguridad de los clientes para abrir la puerta. Este tipo de distribución se lleva a cabo con productos no buscados o que requieran una demostración.” (pág. 6)

La distribución sin establecimiento y con contacto se puede realizar a través de *pequeños mercados* donde se incluye principalmente el regateo y personas ambulantes ofreciendo los productos, también la *venta puerta a puerta* que consiste en un contacto telefónico donde se detalla cada uno de los productos que

se ofrece, existe dificultades como no encontrar a las personas en su casa o la duda de los clientes al momento de abrir la puerta de su casa.

Distribución sin Establecimiento Comercial y sin Contacto

Anónimo, (s/año):

“En este caso, la comercialización utiliza uno o más medios de comunicación y una distribución directa, es decir sin intermediarios. El objetivo es establecer conexiones con cliente/objetivo individuales, que han sido cuidadosamente seleccionados a fin de obtener una respuesta inmediata y de cultivar relaciones duraderas con ellos.” (pág. 6)

Anónimo, (s/año):

Estas formas comerciales se incluyen dentro del marketing directo, y engloban

1. *“Ventas por Correo* sistema que utiliza la correspondencia en alguna de las fases de la comercialización. Su reducido precio y los escasos costes permiten llegar de una manera muy selectiva al público objetivo. El inconveniente es que solo se puede ver el producto en el catálogo que el potencial cliente recibe por correo, donde se incluye un cupón para formalizar el pedido.
2. *Telemarketing o venta por teléfono.* Método de distribución y de comunicación. Su ventaja es que en poco tiempo se puede contactar con muchos clientes, y su inconveniente que estos no pueden ver el producto. Se utiliza para aumentar las ventas, pero ha tenido un mayor desarrollo como medio de promoción, especialmente para el lanzamiento de nuevos productos y como sistema de recogida de información de los consumidores a través de encuestas.” (pág. 6)

La distribución sin establecimiento comercial y sin contacto se puede realizar a través de *ventas por correo* es una manera sencilla de adquirir clientes, se utiliza en muchas ocasiones revistas, catálogos donde interviene un cupón en el caso de la adquisición del producto, *el telemarketing o la venta por teléfono* es medio de distribución y comunicación que permite adquirir varios clientes en poco tiempo, el inconveniente es que no se puede observar el producto.

Anónimo, (s/año):

3. *Venta a través de la televisión.* Se utiliza para describir de forma persuasiva los productos, mostrando un número de teléfono a través del

- cual realizan el pedido. Existen muchos programas de televisión y canales de compra en casa dedicados a la venta de productos y servicios.
4. *Venta telemática* se caracteriza por su carácter de interactivo. Se emplea un sitio web como canal para proporcionar información actualizada a los clientes acerca de los productos y servicios que se comercializan a través de catálogos online, y también como un medio de distribución, como las páginas de descarga.” (pág. 6)

2.4.1.3 CANALES DE DISTRIBUCIÓN

Kerin, Berkowitz, Hartley, & Rudelivs (2004):

“Un *canal de distribución*, consiste en individuos y empresas que participan en el proceso de hacer que un bien o servicio esté disponible para los consumidores finales o usuarios industriales. Los canales de distribución o marketing hacen posible el flujo de bienes y servicios del producto, a través de intermediarios, hasta el comprador.” (pág. 450)

Según Klother & Armstrong (2012) mencionan:

“El termino *canal* se deriva de la palabra latina *canalis*, que significa canal. Un canal de distribución puede considerarse como un conducto o una gran tubería a través de la cual los productos, sus propiedades, comunicación, financiamiento, pago y riesgo que conllevan, fluyen al consumidor. De manera formal, un canal de marketing (también llamado canal de distribución) es una estructura de negocios de organizaciones interdependientes que participan en el proceso de tener disponible un producto o servicio para uso o consumo por los clientes finales o los usuarios de negocios.” (pág. 417)

Para Cravens & Piercy (2006):

“El *canal de distribución* es una red de organizaciones en la cadena de valor que realizan funciones que conectan a los bienes y servicios con los usuarios finales. El canal de distribución está compuesto por instituciones interdependientes e interrelacionadas que funcionan como un sistema o red, cooperando en sus esfuerzos para producir y distribuir un producto a los usuarios finales.”(pág. 272)

Para Bonilla, Yosseth (2013) afirma: “Los *canales de distribución* son más que simples conjuntos de compañías vinculadas por diversos flujos, son complejos sistemas de comportamiento en los que personas y compañías interactúan para alcanzar metas individuales, metas de la compañía y metas del canal” (S/pág.).

Un *canal de distribución* es un proceso donde intervienen empresas y personas con el fin de hacer llegar un producto o servicio hacia al consumidor final. En el canal de distribución debe existir cooperación y esfuerzo entre las partes intervinientes para que el producto llegue las condiciones establecidas por el cliente.

2.4.1.3.1 INTERMEDIARIOS

Kerin, Berkowitz, Hartley, & Rudeliv (2004) mencionan: “Los *intermediarios* hacen más eficaz la venta de bienes y servicios, ya que minimizan el número de contactos de venta necesarios para llegar al mercado previsto” (pág. 450).

Klother & Armstrong (2012):

“Los productores recurren a *intermediarios* porque son más eficientes para poner los artículos a disposición de los mercados meta. Por medio de los 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.”(pág. 342)

Según Lamb, Hair & McDaniel (2011): “Los *intermediarios* en un canal negocian entre sí, facilitan el intercambio de la propiedad entre compradores y vendedores y mueven físicamente los productos del fabricante al consumidor final” (pág. 420).

Los *intermediarios* son personas o empresas que facilitan el traspaso de un bien o servicio hacia el consumidor final. Los intermediarios por medio de su capacidad, experiencia y contactos permiten que el bien o servicio llegue con valor agregado hacia el consumidor final.

Según Lamb, Hair & McDaniel (2011) definen:

Las características del producto, las consideraciones de los compradores y las condiciones del mercado determinan el tipo de intermediario que debe utilizar el fabricante.

- “Las *características del producto* que pueden requerir cierto tipo de intermediarios si el producto es estandarizado o personalizado, la complejidad del producto y el margen bruto del mismo.
- Las *consideraciones del comprador* que afectan la elección de los mayoristas incluyen con qué frecuencia se compra el producto y cuánto tiempo está dispuesto a esperar el comprador para recibir el producto.
- Las *características del mercado* que determinan el tipo de mayorista incluyen cuantos compradores están en el mercado y si se concentran en una ubicación general o si están ampliamente dispersos.” (pág. 421)

El fabricante al momento de recibir los servicios de un intermediario deberá considerar varias particularidades para que el producto llegue hacia el consumidor final en este caso las *características de los productos* que ofrece es decir identificar si es un producto de consumo masivo o es personalizado, las *consideraciones del comprador* que consiste en identificar con que periodicidad el cliente adquiere el producto y el tiempo que está dispuesto a esperar para recibirlo y por último las *características del mercado* verificar si los compradores se encuentran establecidos en un solo sector o se encuentran en varios puntos de un lugar.

Funciones de los Intermediarios

Los intermediarios posibilitan el flujo de productos de los fabricantes a los compradores gracias a tres funciones básicas:

Kerin, Berkowitz, Hartley, & Rudeliv (2004):

- “*Transacciones*, que abarcan la compra, venta y asunción de riesgos esta última porque almacenan mercancías en previsión de las posibles ventas.
- *Logística* evidente al reunir, almacenar, y distribuir productos.
- *Facilitación* en el que ayudan a los productores vuelvan los bienes y servicios más atractivos para los compradores.” (pág. 451)

Kerin, Berkowitz, Hartley, & Rudeliv (2004):

“Los tres grupos de funciones deben efectuarse en un canal de marketing, incluso si no participan en todas ellas cada miembro de canal. Es frecuente que sus miembros negocien las funciones específicas de que se encargan. En ocasiones, surgen desacuerdos y se rompen las relaciones entre miembros del canal.” (pág. 451)

Beneficios

Kerin, Berkowitz, Hartley, & Rudeliv (2004):

“Los consumidores también se benefician de los intermediarios el resultado idóneo de los canales de distribución es que el consumidor tenga bienes y servicios que necesita, cuando lo requiera, donde lo precisa y en la forma necesaria. Dicho de manera más específica, los canales de marketing ayudan a crear valor para los clientes a través de las cuatro utilidades tiempo, lugar, forma y posesión.” (pág. 451)

Kerin, Berkowitz, Hartley, & Rudeliv (2004):

“La utilidad del *tiempo* consiste en tener el bien o servicio cuando necesita. La utilidad del *lugar* significa que el bien o servicio esté disponible donde los requieran los consumidores. La utilidad de *forma* comprende mejorar un bien o servicio hacerlo más atrayente para los compradores. La utilidad de la *posesión* entraña actividades de los intermediarios dirigidas a que los compradores tengan posesión del bien o servicio.” (pág. 452)

Los beneficios de mantener intermediarios es que permiten que el canal de distribución genere valor al momento de entregar el bien o servicio al consumidor final es decir que el producto debe llegar al cliente en el tiempo establecido, en el lugar, y en la forma convenid

INTERMEDIARIOS DE CANALES

La estructura de los canales de bienes de consumo y productos para empresas asumen diversas formas, que se basan en un número y tipo de intermediarios. El conocimiento de los papeles que desempeñan tales intermediarios es importante para entender cómo operan esos canales en práctica. Los términos *mayoristas*, *agente* y *detallista* se analizan a continuación:

Mayoristas Mercantiles

Kerin, Berkowitz, Hartley, & Rudeliv (2004):

“Los *mayoristas mercantiles* son compañías interdependientes que adquieren el título de propiedades de los bienes que manejan. Reciben

nombres diversos, entre ellos el de distribuidoras industriales. Los mayoristas mercantiles se clasifican en las categorías de servicios completos o limitados, según el número de funciones que desempeñan.” (pág. 457)

Kerin, Berkowitz, Hartley, & Rudeliv (2004): “Los *mayoristas de mercancías generales o de línea completa* manejan una amplia variedad de mercancías y se encargan de todas las funciones del canal de marketing. Es el tipo de mayoristas más prevaeciente en los ramos de ferretería, medicamentos y ropa” (pág. 458).

Kerin, Berkowitz, Hartley, & Rudeliv (2004):

“Los *mayoristas de mercancías especializadas (o de línea limitada)* cuentan con una gama relativamente limitada de productos, si bien es amplio su surtido en líneas de productos que distribuyen. También se encargan de todas las funciones del canal y están presentes en los ramos alimentos, refacciones automotrices y mariscos.” (pág. 458)

Existen *mayoristas mercantiles de línea completa* y *los de línea limitada* estos intermediarios dominan el canal de distribución y por ende son conocidos como distribuidores industriales se diferencian por la cantidad de productos que ofrecen a los consumidores o clientes.

Kerin, Berkowitz, Hartley, & Rudeliv (2004):

1. “Los llamados *rack jobbers* aprovisionan directamente las mercancías en los estantes de los establecimientos detallistas donde se venden, se encargan de todas las funciones del canal y venden en consignación a los detallistas, lo cual significa que conservan el título de propiedad de los productos y les facturan únicamente las mercancías que se vendan
2. Los *mayoristas de pago al contado* adquieren título de propiedad de las mercancías que manejan; pero solo venden a los compradores que se ponen en contacto con ellos, pagan la mercancía al contado y tienen sus propios medios de transporte de mercancías. Su variedad de productos es limitada y no realizan entregas, otorgan créditos ni proporcionan información de mercado.” (pág. 458)

Los *rack jobbers* venden sus bienes y servicios a consignación es decir que los detallistas que adquieren estos productos no tienen la propiedad de los bienes y solo facturan únicamente las mercancías que vendan mientras que los *mayoristas*

de pago al contado son intermediarios que no ofrecen créditos, su producto es limitado, tienen su propia forma de distribución y venden solo a clientes que se contacten directamente.

Kerin, Berkowitz, Hartley, & Rudeliv (2004):

3. Los *mayoristas de envió directo* también adquieren el título de propiedad de las mercancías; pero no las manejan físicamente, almacenan, ni entregan. Tan solo se encargan de recibir pedidos de detallistas y otros mayoristas, tras lo cual el productor envía directamente los bienes al comprador
4. Los llamados *truck jobbers* son mayoristas pequeños que cuentan con almacenes igualmente pequeños, desde los cuales llenan camiones para distribuir los bienes a los detallistas. Es usual que manejen un surtido limitado de artículos de rápida venta, que venden directamente al contado desde sus camiones, en su empaque original.” (pág. 458)

Los *mayoristas de envió directo* son aquellas entidades que no almacenan, no entregan el producto simplemente se encargan de recibir pedidos de mayoristas o detallistas y en este caso los productores son los encargados de enviar el producto y los *truck jobbers* son pequeños mayoristas que poseen almacenes de igual forma pequeños que embarcan camiones de sus productos de rápida venta y entregan a detallistas al contado.

Los Agentes y Corredores

Kerin, Berkowitz, Hartley, & Rudeliv (2004):

“A diferencia de los mayoristas mercantiles, *los agentes y corredores* no adquieren el título de propiedad de las mercancías y desempeñan menos funciones del canal de marketing. Derivan su utilidad de las comisiones o cuotas que se les pagan por servicios, mientras que los mayoristas mercantiles la obtienen de la venta de mercancías de su propiedad.”(pág. 458)

Tipos de agentes que usan los productores:

Kerin, Berkowitz, Hartley, & Rudeliv (2004):

“Los *agentes de fabricantes o representantes de fabricantes* trabajan para diversas compañías manufactureras y manejan mercancías complementarias, que no compiten entre sí en un territorio exclusivo. Los *agentes o representantes de venta* representan a un solo productor y se encargan de todas las funciones de marketing en su nombre. Diseñan los planes promocionales, establecen precios, determinan políticas de distribución y elaboran recomendaciones sobre la estrategia de los productos.”(pág. 458)

Kerin, Berkowitz, Hartley, & Rudeliv (2004):

“Los *corredores* son compañías o personas independientes, cuya función principal es reunir compradores y vendedores para realizar ventas. A diferencia de los agentes, no suelen guardar relación continua con el comprador o vendedor, en vez de lo cual negocian el contrato entre ellos y luego se dedican a otras tareas. Participan ampliamente en la venta de productos estacionales.” (pág. 458)

Existen dos tipos de agentes: *los representantes de fabricantes* y *los representantes de ventas*. Se diferencian porque en la primera pueden ser de agentes de varias entidades manufactureras o industriales es decir se dedican a la venta de productos complementarios y el segundo es representante de una sola entidad por lo tanto son encargados de varias funciones como establecer precios, determinar políticas de distribución entre otras.

Sucursales y Oficinas de los Fabricantes

Kerin, Berkowitz, Hartley, & Rudeliv (2004):

“Las *sucursales y oficinas de fabricantes* se diferencian de los mayoristas mercantiles, agentes y corredores en que son extensiones del productor encargadas de las actividades de mayoreo. Los productores se encargan de las funciones mayoristas cuando no existen intermediarios que puedan desempeñarlos, los clientes son contados geográficamente, o los pedidos son voluminosos y requieren atención significativa. Una *sucursal de fabricante* almacena inventario del productor y se encarga de todas las funciones de un mayorista de servicios completos. Una *oficina de ventas del fabricante* no suele tener existencias de los productos, es habitual que solo realice las funciones de venta y constituye una opción respecto de los agentes corredores.” (pág. 459)

Las *Sucursales del Fabricante* se encargan del almacenamiento del producto y por ende realizan las funciones de un mayorista es decir realizan todo el proceso para

que el producto llegue al consumidor final o detallista mientras que la *oficina de ventas del fabricante* no almacena producto solo se encarga de las funciones de venta.

2.4.1.3.2 TIPOS DE CANALES DE DISTRIBUCIÓN

Un producto puede seguir diversas rutas para llegar a su consumidor final. Las empresas buscan el canal más eficiente de las varias alternativas.

Canales de Distribución de los Bienes y Servicios de Consumo

Según Stanton, Etzel & Walker (2004): En el marketing de productos tangibles para consumidores finales son cinco los canales de amplio uso:

- *“Productor / Consumidor.* El canal de distribución más corto y sencillo para los bienes de consumo no comprende intermediarios, el productor puede vender de puerta en puerta o por correo.
- *Productor/detallista/Consumidor.* Muchos grandes detallistas les compran directamente a los fabricantes y productores agrícolas.
- *Productor/mayorista/ detallista/ Consumidor.* Si hay un canal tradicional para los bienes de consumo es este. A los pequeños detallistas y a los fabricantes les parece que este canal es la única opción viable.
- *Productor/ agente/ detallista / Consumidor.* En lugar de emplear a los mayoristas muchos productores prefieren valerse de agentes intermediarios para llegar al mercado detallista en gran escala.
- *Productor/ agente/ mayorista / detallista/ Consumidor.* Para alcanzar a los pequeños detallistas, los productores se sirven a veces de agentes intermediarios, los que a su vez visitan a los mayoristas que le venden a las grandes cadenas o pequeñas tiendas detallistas.”(pág. 463/465)

Kerin, Berkowitz, Hartley, & Rudeliv (2004):

“En el gráfico #7 se muestran los cuatro canales de marketing más usados con los bienes y servicios de consumo. También se ilustra el número de esos intermediarios entre el productor y el comprador final. La longitud del canal aumenta al hacerlo el número de esos intermediarios. De tal suerte el canal de bienes de consumo productor, mayorista, detallista, consumidor es más largo que el canal productor consumidor.” (pág. 453)

Para Kerin, et. al (2004): “Un *canal de distribución directo* consiste en trabajar directamente productor y el consumidor final. Muchos bienes y servicios se

distribuyen de esa manera. El productor debe realizar todas las funciones del canal cuando éste es directo, dada la ausencia de intermediarios” (pág. 453).

Lamb, Hair, & McDaniel (2011):

“Los productores utilizan el *canal directo* para vender sin intermediarios a los consumidores. Las actividades de marketing directo, incluido el telemarketing, pedidos por correos y compras por catálogos y formas de ventas minoristas electrónicas como compras en línea y redes de televisión de compra en casa, son un buen ejemplo de este tipo de estructura de canal.”(pág. 423)

Kerin, Berkowitz, Hartley, & Rudeliv (2004):

“Las otras tres formas que se observa en el Gráfico #7 son *canales indirectos*, ya que participan intermediarios, que desempeñan numerosas funciones de canal entre el productor y los consumidores. El canal mayorista al cual se añade un detallista, es el más usado cuando la compañía detallista es grande y puede comprar grandes volúmenes del productor o el costo de las mercancías vuelve demasiado caro el uso de un mayorista. La adición de un mayorista es más común en el caso de artículos de costo y valor unitario bajos que los consumidores adquieren frecuentemente. El canal del agente recorridor, se utiliza cuando existen muchos fabricantes y detallistas pequeños, de modo que se recurre a un agente de venta para coordinar el abasto voluminoso del producto.”(pág. 453 & 454)

Mediante el presente gráfico se puede verificar el proceso del canal de distribución de productos y servicios de consumo masivo puede ser de forma directa es decir productor – distribuidor este proceso es a través de ventas por correos o telemarketing ya que no existen intermediarios. A partir del segundo son canales indirectos. En el segundo conocido como minorista se incluye un detallista es el más utilizado, en este proceso el detallista adquiere elevadas cantidades de productos evitando a un mayorista que subirá precios. En el tercer caso interviene un mayorista y es utilizado cuando los productos son adquiridos frecuentemente por los consumidores y tienen un precio bajo. En el cuarto caso interviene un agente – corredor por la existencia de varios productores y detallistas. El agente es el encargado de comercializar la gran cantidad de productos hacia el consumidor final

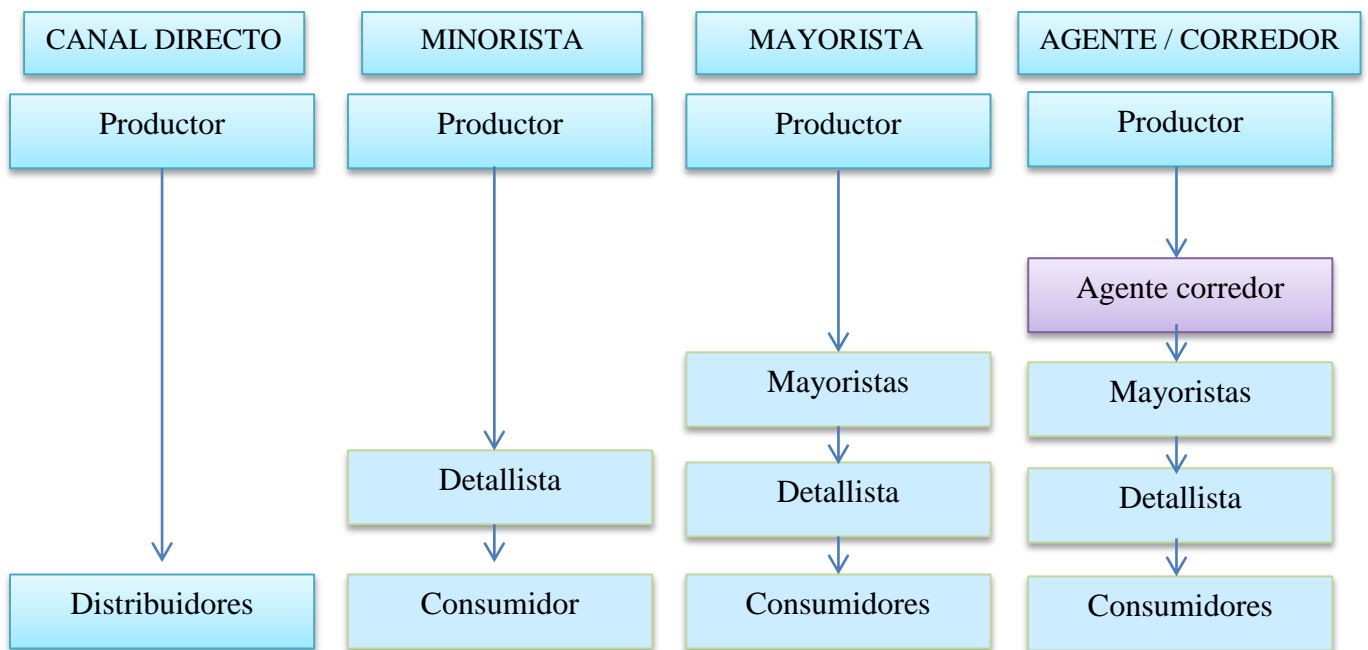


Gráfico 7. Canales de distribución usuales de bienes y servicios de Consumo Marketing
Kerin, Berkowitz, Hartley, Rudelivs (2004)

Canales de Distribución de los bienes y servicios Empresariales o Industriales

Según Stanton, Etzel & Walker (2004): se dispone de diversos canales para llegar a las organizaciones que incorporan los productos en su proceso de manufactura o que los utilizan en sus operaciones. En la distribución de bienes de negocio o empresariales, los términos distribuidor industrial y mayoristas comerciales son sinónimo. Los cinco canales comunes de bienes de negocio son:

- *“Productor/usuario.* Este canal directo da cuenta de un volumen de productos de negocio en dinero mayor que el que conduce cualquier estructura de distribución. Las instalaciones de grandes máquinas, como motores de jet, helicópteros y elevadores suelen venderse directamente a los usuarios.
- *Productor/distribuidor industrial/ usuario.* Los productores de suministros de operación y de pequeño equipo de accesorio se valen con frecuencia de distribuidores industriales para llegar a los mercados. Los fabricantes de materiales de construcción y de equipo de acondicionamiento de aire son dos ejemplos de industrias que recurren a gran medida a los distribuidores industriales.” (pág. 465)

Según Stanton, Etzel & Walker (2004):

- *Productor/distribuidor industrial/ revendedor/ usuario.* Este canal ha sido común para productos relacionados con las computadoras y otros artículos de alta tecnología. Los distribuidores, que habitualmente son grandes compañías nacionales, compran diversos productos a los fabricantes y luego forman paquetes o conjuntos del producto con otros relacionados para su reventa. Los revendedores que por lo común son pequeñas empresas locales, trabajan en estrecho contacto con los usuarios finales para satisfacer las necesidades de los compradores.
- *Productor/ agente/usuario.* A las empresas carentes de sus propios departamentos de ventas les parece que éste es un canal conveniente. Asimismo, una empresa que quiere introducir un nuevo producto o entrar en un nuevo mercado tal vez prefiera recurrir a los agentes en lugar de tener su propia fuerza de ventas.
- *Productor/ agente/ distribuidor industrial/usuario.* Este canal es similar al precedente. Se utiliza cuando por alguna razón no es factible venderle, por medio de agentes, directamente al usuario del negocio.”(pág. 465)

Como se ilustra en el gráfico #8, cinco estructuras de canal son comunes en el mercado de negocios industriales:

Según Lamb, Hair & McDaniel (2011) definen:

“Primero, los canales directos son típicos en los mercados industriales. Por ejemplo, los fabricantes compran de otros fabricantes, de forma directa, grandes cantidades de materia prima, equipo principal, materiales procesados y suministros. Los fabricantes que requieren que los proveedores cumplan con las especificaciones técnicas detalladas, con frecuencia requieren los proveedores directos. El canal de productor a compradores gubernamentales se realizan por medio de licitaciones, un canal directo resulta atractivo.” (pág. 424)

Según Lamb, Hair & McDaniel (2011):

“Las empresas que venden artículos estandarizados de valor moderado o bajo, con frecuencia confían en sus distribuidores industriales. En muchas formas, un distribuidor industrial es como un supermercado para las organizaciones. Los *distribuidores industriales* son mayoristas y miembros de canal quienes asumen la propiedad de los productos. Es más, mantienen por lo general inventarios de sus productos y los venden además de proporcionar servicio. Los pequeños fabricantes, con frecuencia, no pueden permitirse emplear su propia fuerza de ventas. En vez de ello, confían en los representantes o agentes de venta de los fabricantes para vender a los distribuidores industriales o a los usuarios. En el canal cuatro se agrega un segundo intermediario, el *agente o representante*, que sirve principalmente como vendedor independiente de los productores y representa a éstos ante los usuarios industriales. El

quinto canal es el más largo e incluye *agentes y distribuidores.*” (pág. 424/425)

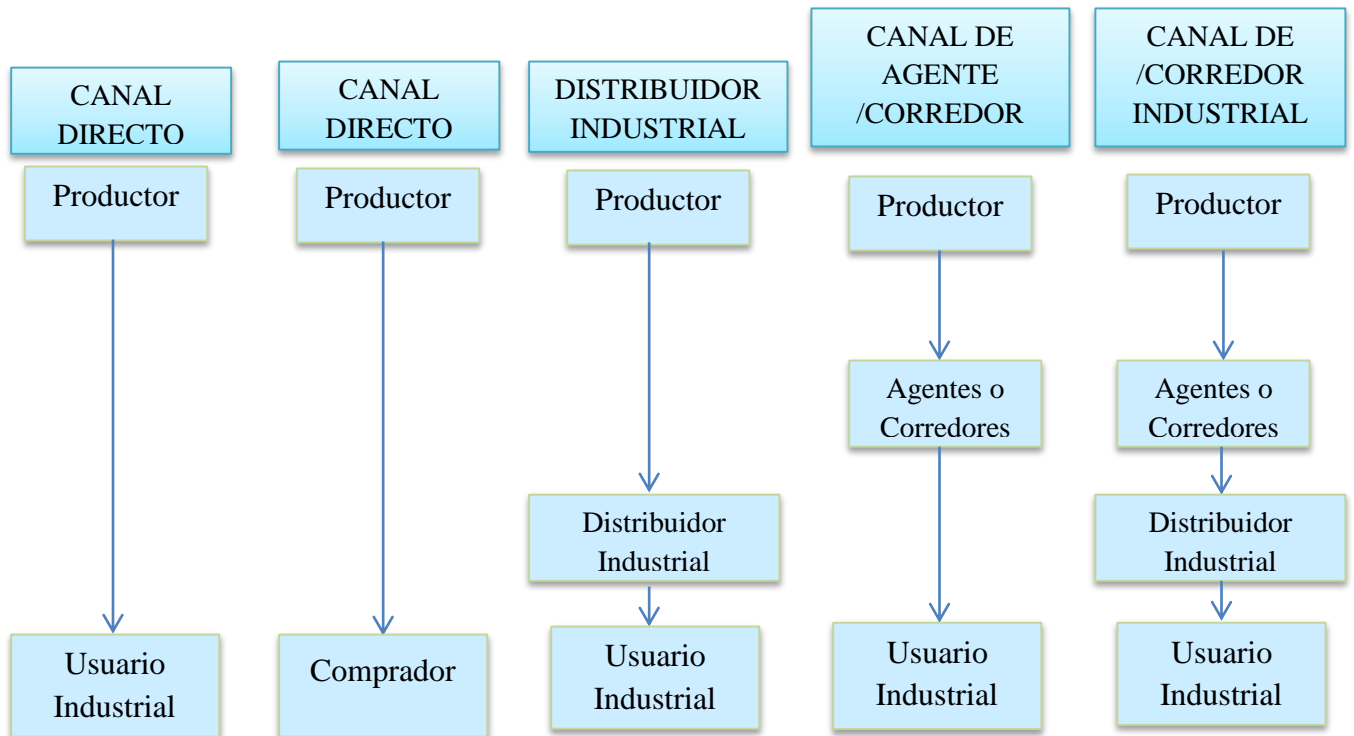


Gráfico 8. Canales de distribución para productos de negocios e industriales
Marketing
Según Lamb, Hair & McDaniel

En el gráfico que se muestra en la parte superior están los canales de distribución para productos y servicios industriales estos pueden ser directos o indirectos. En el primer caso está el canal directo este proceso es aplicado cuando un fabricante adquiere a otro materia prima, suministros en grandes cantidades o al mismo tiempo el fabricante requiere de materia prima pero con detalles específicos, también es utilizado este canal directo cuando se requiere proformas con el fin de evitar la elevación de costos. El tercer caso intervienen los distribuidores industriales o supermercados para los usuarios industriales es decir aquellos que mantienen en stock grandes cantidades de suministros o materia prima. Los usuarios industriales adquieren estos materiales con el fin de elaborar productos con precios módicos. En el cuarto caso solamente interviene un agente – corredor que es la persona encargada de la venta de los productos industriales y es el representante de los usuarios industriales y en el último canal intervienen un

agente y un distribuidor industrial considerado como el canal más largo en este caso el productor recibe los servicios de un agente y por ende el agente vende los productos industriales a un distribuidor quien será el que comercialice el producto al usuario industrial.

Kerin, Berkowitz, Hartley, & Rudeliv (2004):

“En contraste con los canales de bienes y servicios de consumo, los empresariales suelen ser más cortos y se basan en un solo intermediario, ya que los usuarios empresariales, son menos numerosos, tienden a estar más concentrados geográficamente y compran en volúmenes mayores.”(pág. 454)

Los *canales de distribución para productos empresariales* son cortos y se basan en un solo intermediario, ya que los usuarios empresariales son pocos y se encuentran en zonas geográficas específicas al momento de adquirir los productos empresariales lo realizan en cantidades elevadas.

Para Stanton, Etzel & Walker (2004):

La naturaleza intangible de los servicios crea necesidades especiales de distribución. Solo hay dos canales comunes para los servicios:

“Productor /consumidor: toda vez que el servicio es intangible, el proceso de producción o la actividad de ventas requieren con frecuencia el contacto personal entre el productor y el cliente. Así que se emplea un canal directo. La distribución directa es característica para muchos servicios profesionales, como la atención médica y la asesoría jurídica, y para los servicios personales, como el corte de cabello y la consulta para la reducción de peso.

Productor/agente /consumidor: aunque suele ser necesaria la distribución directa para la realización de un servicio, tal vez no se requiera el contacto de productor con el cliente para las actividades de distribución. Es frecuente que los agentes ayuden a un productor de servicios con la transferencia de la propiedad (la labor de ventas). Muchos servicios, de manera notable los viajes, el alojamiento, los medios publicitarios se venden a través de agentes.” (pág. 465 & 466)

Los canales de distribución para servicios son dos el canal directo y el canal en el que interviene un agente en el primer caso el productor requiere que exista un contacto personal con el cliente por ejemplo la atención médica, asesoría jurídica

entre otras, mientras que la otra forma de distribución se realiza por la intervención de un agente es decir que permita la transferencia de propiedad en este caso como ejemplo se colocara el alojamiento, un viaje, publicidad etc.

Canales de Distribución Electrónicos

Los canales de marketing de bienes y servicios de consumo y empresariales no son la única forma de llegar al mercado. Los adelantos del comercio electrónico han abierto nuevas vías para llegar a los clientes y crear valor para ellos.

Kerin, Berkowitz, Hartley, & Rudeliv (2004):

“La tecnología interactiva ha hecho posible los *canales de distribución electrónicos*, en los que se utiliza internet para hacer que los bienes y servicios estén disponibles para consumo o uso de los consumidores o compradores organizacionales. Una característica singular de estos canales es que en ellos se combinan intermediarios electrónicos y convencionales en la creación de las utilidades de tiempo, lugar, forma y posesión para los compradores. Los intermediarios electrónicos no pueden llevar a cabo las funciones de logística, ante todo en relación con productos como libros y automóviles. Esta función continúa en manos de los intermediarios convencionales o el productor. Muchos servicios son susceptibles de distribución por los canales de marketing electrónicos como los servicios de reservación.” (pág. 455)

Los *canales de distribución electrónicos* funcionan junto al internet que ha permitido que bienes y servicios lleguen hacia el consumidor final. Este tipo de canal combina intermediarios convencionales y electrónicos para que el servicio o bien este en el tiempo, la forma y en el lugar convenido. Debemos considerar que este canal no realiza las labores de logística en el caso de bienes como libros o automóviles requieren de los intermediarios convencionales.

Canales de Distribución Directos

Numerosas empresas también usan canales de marketing directo para llegar a los compradores. Kerin, Berkowitz, Hartley, & Rudeliv (2004):

“Los *canales de marketing directo* posibilitan que los consumidores adquieran productos mediante la interacción con diversos medios

publicitarios, sin verse cara a cara con un vendedor. Entre estos canales se incluyen los pedidos por correo, ventas de correo directo, ventas de catálogo, telemarketing, medios interactivos, y canales televisivos de compras en el hogar.”(pág. 456)

Los *canales de distribución directos* facilitan al usuario la adquisición de un bien ya que se utiliza medios como correos, ventas por catálogo, telemarketing, publicidad televisiva para que el bien o servicio llegue al consumidor evitando de esta manera intermediarios.

Canales Múltiples y Alianzas Estratégicas

Para Stanton, Etzel & Walker (2004):

“Muchos productores, quizá la mayoría de ellos, no se conforman con un solo canal de distribución; por razones como las de llegar a dos o más mercados meta o evitar la dependencia total de un solo arreglo, emplean *canales de distribución múltiples*. El uso de múltiples canales se da a distintas situaciones. Es probable que un fabricante utilice múltiples canales para llegar a distintos tipos de mercado cuando vende el mismo producto (artículos deportivos o seguros) y mercados de consumo o de negocio, productos no relacionados educación y asesoría, productos de caucho y plásticos. También se utilizan canales múltiples para llegar a segmentos diferentes dentro de un solo mercado cuando varía mucho el tamaño de los compradores, la concentración geográfica difiere a través de las partes del mercado.” (pág. 466)

Según Lamb, Hair & McDaniel (2011):

“Los *canales de distribución múltiples* cuando un productor elige dos o más canales para distribuir el mismo producto a los mercados meta, a este arreglo se llama distribución dual (o distribución múltiple). Conforme más personas tienen acceso a internet y adoptan las compras en línea, un número cada vez mayor de minoristas utilizan canales múltiples de distribución.” (pág. 425)

Los *canales de distribución múltiples* son elegidos por los productores cuando desean que su bien o servicio llegue a varios mercados meta con el fin de evitar la dependencia. Este tipo de distribución por lo general es utilizado cuando un productor elabora un solo bien, o son servicios de asesoría, educación etc. Muchas veces influye el tamaño de mercado, la zona geográfica.

Kerin, Berkowitz, Hartley, & Rudeliv (2004):

“Una innovación reciente en los canales de distribución es el uso de *alianzas estratégicas de canal*, en las que se usa el canal de marketing de una compañía para vender los productos de otra. Las áreas estratégicas son muy usadas en el marketing global, ya que la creación de relaciones de canales de marketing es costosa y requiere tiempo.” (pág. 457)

Según Lamb, Hair & McDaniel (2011):

“Las empresas a menudo forman *alianzas estratégicas de canal*, dichas alianzas permiten a la empresa utilizar el canal ya establecido por otro fabricante. Las alianzas se utilizan con más frecuencia cuando la creación de las relaciones de canales de marketing puede ser demasiado costosa y consumidora de tiempo. Las alianzas estratégicas de canal demuestran ser más exitosas para los negocios en crecimiento que las fusiones y adquisiciones.” (pág. 426)

Las *alianzas estrategias de canal* son una nueva forma, o táctica de asociación permitiendo utilizar el mismo canal de marketing ya establecido en una empresa o fabricante considerando que un canal de marketing resulta costoso establecerlo y lleva tiempo.

2.4.1.4. SISTEMAS DE DISTRIBUCION

Para que todo el canal tenga un buen desempeño, es necesario especificar la función de cada miembro del canal y manejar los conflictos de estos.

Klother & Armstrong (2012) establecen: “Un sistema de distribución se desempeña mejor si incluye una compañía, agencia o mecanismo que actúe como líder y que tenga el poder de asignar las funciones y de manejar el conflicto” (pág. 345).

Para Bonilla, Yosseth (2013) señala: “Los conflictos del canal son los desacuerdos entre los miembros del canal de marketing en cuanto a metas y funciones: ¿Quién hará? ¿Qué cosa? y ¿Qué obtendrá cada quien a cambio?” (S/Pág.).

Klother & Armstrong (2012) mencionan:

“*Cierto grado de conflicto en el canal se convierte en competencia saludable, lo cual resulta benéfico para el canal; sin este el canal se volvería pasivo y poco innovador. Sin embargo, el conflicto grave o prolongado perturba la eficacia del canal y provoca un daño duradero en sus relaciones.*” (pág. 345)

Un *Sistema de Distribución* es un proceso conformado por canales de distribución es decir individuos y empresas que participan en el proceso de hacer que un bien o servicio esté disponible para los consumidores finales o usuarios industriales. Funcionan bajo un miembro líder quien establezca las funciones de los demás miembros del canal con el fin de evitar conflictos. Un conflicto de canal son las discrepancias entre canales de distribución en muchas ocasiones esto resulta beneficioso porque permite obtener una competencia saludable.

2.4.1.4.1 TIPOS DE SISTEMAS DE DISTRIBUCIÓN

2.4.1.4.1.1 SISTEMA DE DISTRIBUCIÓN CONVENCIONAL

Según Klother & Armstrong (2012):

“Un *Sistema de Distribución Convencional* consta de uno o más productores, mayoristas y minoristas independientes, cada uno de ellos es una compañía separada que trata de incrementar al máximo sus propias utilidades, incluso a expensas del sistema como un todo. Ningún miembro del canal tiene tanto control sobre los demás, y no existen medios formales para asignar las funciones y resolver el conflicto de canal.” (pág. 345)

Para Kerin, Berkowitz, Hartley, & Rudelivs (2004): “Un *sistema de distribución convencional* constituye una red laxa de productores e intermediarios, interdependientes entre sí, que se unen para la distribución de bienes y servicios” (pág. 460).

Para Cravens & Piercy (2006):

“Un *sistema de distribución convencional* es un grupo de organizaciones interdependientes relacionadas verticalmente, cada una ocupándose de sí misma, con escasa preocupación por el rendimiento total del canal. Las relaciones entre los agentes del canal convencional son bastantes informales y los miembros no están estrechamente coordinados. La

atención de las organizaciones del canal se centra en las transacciones entre comprador y vendedor en vez de en una estrecha colaboración en todo el canal.” (pág. 277)

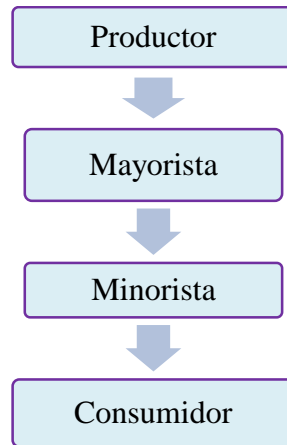


Gráfico 9. Sistemas de distribución Convencionales
Marketing
Philip Klother & Gary Armstrong (2012)

Un *Sistema de Distribución Convencional* es un grupo de entidades o personas que no poseen comunicación, coordinación, ni liderazgo es decir no existe cooperación entre los miembros del canal de distribución, cada uno de estos grupos busca individualmente obtener la mayor rentabilidad posible, la única manera de comunicación entre estos es en la compra y venta de los bienes.

2.4.1.4.1.2 SISTEMAS DE DISTRIBUCIÓN VERTICALES

Han surgido nuevas estructuras de sistemas de distribución para mejorar la eficacia en la ejecución de las funciones del canal mismo y lograr mayor efectividad del marketing.

Según Stanton, Etzel & Walker (2004):

“Un *sistema de distribución vertical* es un canal de distribución estrechamente coordinado y diseñado específicamente para mejorar la eficiencia de operación y la eficacia de marketing. En un *Sistema de Distribución Vertical* ninguna función de marketing se dedica a un nivel o empresa particulares en el canal, en lugar de esto, cada función lleva a cabo en la posición más ventajosa en el canal. El alto grado de coordinación o de control que se caracteriza a un sistema de distribución

vertical se logra por uno de los tres medios; propiedad común de niveles sucesivos de un canal, contratos entre los miembros del canal o poder de mercado de uno o más miembros.”(pág. 468)

Para Kerin, Berkowitz, Hartley, & Rudelivs (2004): “Los *Sistemas de Distribución Vertical* son canales de marketing administrados de manera profesional y coordinados en forma centralizada, que se diseñan para lograr ahorros de canal e impacto de marketing óptimo” (pág. 460).

Klother & Armstrong (2012) consideran:

“Un *sistema de distribución vertical* consta de productores, mayoristas y minoristas que actúan como un sistema unificado un miembro del canal es dueño de los otros, tiene contratos con ellos o tiene tanto poder que todos se ven obligados a cooperar. Hay sistemas de distribución verticales dominados por el productor, el mayorista o el minorista.” (pág. 345)

Un *Sistema de distribución vertical* es un canal de distribución totalmente coordinado es decir que pueden ejecutarse bajo el liderazgo de un miembro, la existencia de un contrato entre los miembros del canal, o el poder de mercado influye en dicho liderazgo. Trabajan unificadamente obteniendo eficiencia del canal y eficacia de marketing. Los miembros del sistema de distribución vertical buscan en equipo obtener beneficios.

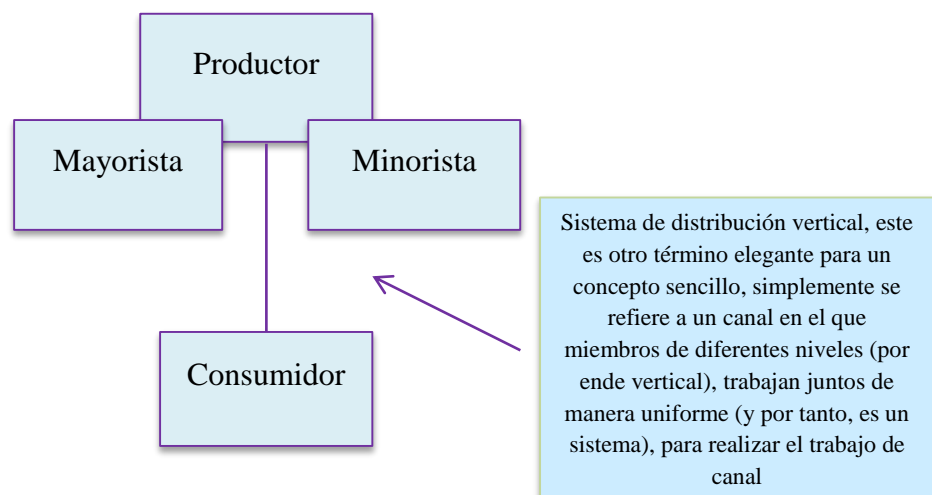


Gráfico 10. Sistemas de distribución Vertical Marketing Philip Klother & Armstrong (2012)

TIPOS DE SISTEMAS DE DISTRIBUCIÓN VERTICALES

Los tres principales tipos de sistemas de distribución vertical: corporativo, contractual y administrativo:

Sistema de Distribución Vertical Corporativo

Para Klother & Armstrong (2012): “Un *Sistema de Distribución Vertical Corporativo* integra etapas sucesivas de producción y distribución bajo el mismo dueño la coordinación y el manejo del conflicto se logran a través de los canales normales de una organización” (pág. 345).

Kerin, Berkowitz, Hartley, & Rudelivs (2004): “*Sistema de Distribución Vertical Corporativo* consiste en la combinación de etapas sucesivas de producción y distribución en una sola entidad” (pág. 460).

Según Stanton, Etzel & Walker (2004): “En un *sistema de distribución vertical corporativo*, una empresa de un nivel de un canal es dueña de las empresas del siguiente nivel o bien del canal integro” (pág. 468).

Un *Sistema de Distribución Vertical Corporativo* es un canal de distribución con un único miembro líder encargado tanto de la producción y distribución por ende es propietario único, es decir él se encargara de guiar a los miembros que conforman el canal.

Sistema de Distribución Vertical Contractual

Para Klother & Armstrong (2012):

“Un *sistema de distribución vertical contractual* consiste en compañías independientes, en diferentes niveles de producción y distribución que se unen por medio de contratos para economizar más o vender más de lo que podrían lograr solas, la coordinación de sus actividades y el manejo de conflictos son a través de contratos entre los miembros de canal.” (pág. 346)

Para Cravens & Piercy (2006):

“La forma *contractual del sistema de distribución vertical* puede incluir diversos acuerdos formales entre los participantes del canal, incluyendo la venta de franquicias y cadenas voluntarias de tiendas independientes. Las franquicias son habituales en la comida rápida, hospedaje y otras formas de comercio al por menor. El programa contractual puede ser iniciado por los fabricantes, los mayoristas y los minoristas.” (pág. 278)

Según Stanton, Etzel & Walker (2004):

Los tres tipos de *Sistemas de Distribución Vertical Contractual*

- “Las *Cooperativas detallistas y cadenas voluntarias* la diferencia principal entre estos dos tipos de sistemas es quien lo organiza. Una *cooperativa detallista* consiste en un grupo de pequeños detallistas que convienen en establecer y operar una bodega mayorista. En cambio una *cadena voluntaria* es patrocinada por un mayorista que suscribe un contrato con detallistas interesados. Las *cooperativas detallistas* están declinando, pero aún tienen fuertes representantes en los comestibles. Las cadenas voluntarias son comunes en el ramo de comestibles; también las hay en el ramo de tiendas de refacciones para automóviles.” (pág. 499).
- “*Sistemas de franquicia* una franquicia constituye una relación continua en que una compañía madre brinda asistencia administrativa y el derecho de uso de su marca registrada a cambio de pagos del propietario de la unidad comercial individual. A la compañía madre se llama franquiciante, mientras que el propietario de la unidad recibe el nombre del franquiciatario. La combinación de franquiciante y franquiciatario constituye un sistema de franquicia.” (pág. 499).

Existen tres tipos de *Sistemas de Distribución Vertical Contractual* las *Cooperativas Detallistas* que son un conjunto de detallistas (tiendas, bares, panaderías) que se unen con el fin de crear una bodega mayorista para iniciar con un canal de distribución. Una *Cadena Voluntaria* es creada por un intermediario mayorista quien establece un contrato entre detallistas. Los *Sistemas de Franquicia* consisten en que una compañía madre presta servicios administrativos en este caso podría ser la marca a unidades económicas y a cambio (marca) recibirá pagos.

Según Stanton, Etzel & Walker (2004):

Hay dos clases de franquicias:

- “*Franquicia de producto y de nombre comercial*: es un convenio de distribución por el cual un proveedor autoriza a un concesionario a vender una línea de producto utilizando el nombre de negocio de la compañía madre con fines promocionales. El franquiciado conviene en comprarle al franquiciante y también apearse a políticas específicas. En la franquicia de producto y nombre comercial, el interés se concentra en lo que se vende.
- *Franquicia de formato de negocios*: esta clase de franquicia abarca un método (o formato) de operación de negocio. Una empresa detallista de éxito vende el derecho de operar el mismo negocio en otra área geográfica, el franquiciado espera recibir de la compañía madre un método probado de operación de negocios y también su apego a políticas y normas, el interés aquí se centra en cómo se lleva a cabo el negocio.” (pág. 500).

Un *Sistema de distribución Vertical Contractual* es aquel que funciona a través de un contrato o acuerdo entre los canales con el fin de disminuir costos y por ende mejorar las ventas. Este tipo de contratos se pueden desarrollar a través de *cooperativas detallistas* que consisten agruparse detallistas y formar una bodega mayorista una *cadena voluntaria* consiste en que un mayorista acepta voluntarios detallistas para desarrollarse el contrato, y por último las *franquicias* que son aquellas empresas que administran a una entidad o unidad de negocio a cambio de un pago o valor por la marca prestada.

Sistema de Distribución Vertical Administrativo

Para Cravens & Piercy (2006):

“El *sistema de distribución vertical administrativo* existe porque uno de los miembros del canal tiene capacidad para influir sobre los demás. Esta influencia puede derivarse de su fortaleza financiera, la imagen de la marca, habilidad especializadas (por ejemplo, marketing, innovación del producto) asistencia y apoyo a los miembros del canal.” (pág. 279)

Según Lamb, Hair, McDaniel (2011):

“En el *sistema de distribución vertical administrativo*, el liderazgo no lo determinan la propiedad de las empresas ni las obligaciones contractuales, sino el tamaño y el poder de uno o más miembros del canal. El fabricante de una gran marca podrá conseguir la cooperación y el apoyo de los distribuidores.” (pág. 429)

Para Klother & Armstrong (2006) menciona:

“En un *sistema de distribución administrativo* el liderazgo no se asume por medio de la propiedad común o de las relaciones contractuales, sino a través del tamaño y el poder de uno o de algunos de los miembros dominantes del canal. Los fabricantes de una marca importante llegan a obtener la valiosa cooperación y el apoyo comercial de parte de los distribuidores.” (pág. 348)

Un *sistema de distribución vertical administrativo* se lleva a cabo sin interesar la propiedad o algún tipo de contrato entre los miembros del canal, dominando la capacidad financiera, la marca, el tamaño empresarial de uno de los miembros, considerando esto como punto principal para obtener apoyo de los demás distribuidores.

2.4.1.4.1.3 SISTEMAS DE DISTRIBUCIÓN HORIZONTALES

Para Cravens & Piercy (2006): establece:

“El *sistema de distribución horizontal*, en el que dos o más compañías de un nivel se unen para aprovechar una oportunidad nueva de marketing. Al trabajar en conjunto, las compañías combinan sus recursos financieros, de producción o de marketing para lograr más de lo que cualquiera de las compañías podría lograr sola. Las compañías tienen la opción de unir sus fuerzas con competidores, de trabajar en conjunto de manera temporal o permanente, o incluso de crear una compañía separada.” (pág. 348)

Klother & Armstrong (2004) define: “El *sistema de distribución horizontal* es un acuerdo en el que dos o más empresas del mismo nivel colaboran para perseguir una nueva oportunidad de marketing” (pág. 429).

El *sistema de distribución horizontal* consiste en la unión de dos o más empresas de un mismo nivel (mayoristas con otros mayoristas, productores con otros productores) que combinando recursos financieros, humanos, administrativos se lograra mejorar su mercado meta esto puede ser temporal, o incluso se podrían fusionar.

2.4.1.4.1.4 SISTEMAS DE DISTRIBUCIÓN MULTICANAL

Antes las empresas utilizaban un único canal de distribución para vender sus productos o servicios en un solo mercado o segmento de mercado. Hoy en día, gracias a la proliferación del canal de distribución y segmentos de consumidores, cada vez más empresas utilizan el sistema de distribución multicanal.

Klother & Armstrong (2004) mencionan: “Los *sistemas de distribución multicanal* consisten en que una única empresa establece dos o más canales diferentes para acceder a un solo segmento de consumidores o a varios segmentos” (pág. 430).

Parreño, Ruiz & Casado (2008):

“Decimos que una empresa sigue un Sistema de Distribución Multicanal cuando hace uso simultáneo de dos o más canales distintos para hacer llegar sus productos a los consumidores. El objeto de este sistema de distribución es evitar el fracaso en la venta de los productos motivado por la utilización de un canal inadecuado o insuficiente.” (pág. 217)

Un *Sistema de Distribución Multicanal* consiste en que una empresa decide utilizar varios canales de distribución (directos e indirectos) para lograr que su producto llegue a varios mercados meta.

2.4.2. MARCO CONCEPTUAL DE LA VARIABLE DEPENDIENTE

2.4.2.1 ADMINISTRACIÓN FINANCIERA

Para Scott Besley & Eugene Brigham (2009) definen:

“La *administración financiera* se enfoca en las decisiones que las empresas toman respecto de sus flujos de efectivo. En consecuencia, la administración financiera es importante en cualquier tipo de empresas, sean públicas o privadas, que manejen servicios financieros o fabriquen productos. El tipo de tareas abarca la gama de la administración financiera va desde tomar decisiones, como ampliar la planta, hasta elegir qué tipos de títulos emitir para financiar tales ampliaciones.” (pág. 5 & 6)

Horne & Wachowicz (1998) citado por Santillán, Arturo (2010):

“La *Administración Financiera* está interesada en la adquisición, financiamiento y administración de los activos, con una meta global en mente. Así, la función de decisión de la administración financiera puede dividirse en tres grandes áreas; la decisión de inversión, financiamiento y administración de activos.” (pág. 172)

Ochoa & Saldívar (2012) mencionan:

“La *administración financiera* de las empresas estudia tres aspectos: 1) la inversión en activos reales (inmuebles, equipos, inventarios), en activos financieros (cuentas y documentos por cobrar); 2) la obtención de fondos necesarios para las inversiones y en excedentes temporales de efectivo y 3) las decisiones relacionadas con la reinversión de las utilidades y el reparto de dividendos.” (pág. 6)

La *Administración Financiera* consiste en la toma de decisiones en cuanto al flujo de efectivo es decir en la entrada y salida de dinero en fin la administración financiera es necesaria en todo tipo de empresa pública o privada ya que se basa en decisiones como en la de inversión de activos, la obtención de fondos para inversiones y la reinversión de utilidades, reparto de utilidades.

Importancia de la Administración Financiera

Para Ochoa & Saldívar (2012) mencionan:

“En el pasado, los gerentes de área de una empresa veían sus decisiones como algo aislado y sin relación con el resto de la compañía. En la actualidad, las decisiones deben tomarse de manera coordinada y el administrador financiero generalmente tiene la responsabilidad directa de controlar todo el proceso. Es muy importante que el personal de mercadotecnia, contabilidad, producción, recursos humanos, y otras áreas esté relacionado con la administración financiera, ya que esto les ayudara a entender el concepto de finanzas y las implicaciones financieras de las decisiones que toman con sus respectivos campos de acción.” (pág. 9).

La *Administración Financiera* es primordial dentro de una empresa porque forma parte de cada una de las áreas que conforma una unidad de negocio anteriormente no influía y se la categorizaba como aislada. La administración financiera permite tomar decisiones de inversión con el fin de coordinar y comunicar a todos los que conforman este proceso.

Administradores Financieros

Para Gitman & Castro (2010) definen:

“Los *administradores financieros* administran activamente los asuntos financieros de cualquier tipo de empresa, financiera o no, privada o pública, grande o pequeña, lucrativa o sin fines de lucro. Realizan tareas financieras tan diversas como la planificación, la extensión de crédito o clientes, la evaluación de fuertes gastos propuestos y la recaudación de dinero para financiar las operaciones de la empresa.” (pág. 3)

Para Ochoa & Saldívar (2012):

“Las decisiones que debe tomar el *administrador financiero* son de tres tipos: de inversión, de financiamiento y de dividendos. En las *decisiones de inversión*, el presupuesto de capital, que implica invertir en activos fijos, es uno de los aspectos más importantes. Las *decisiones de financiamiento* implican estudiar la manera en que la empresa adquiere los recursos necesarios para llevar a cabo las decisiones de inversión. Las *decisiones de dividendos* implican elegir entre repartir las utilidades a los accionistas o reinvertirlos en nuevos proyectos.” (pág. 7)

En fin los *administradores financieros* son personas que poseen una gran responsabilidad sobre las decisiones de inversión, financiamiento y de dividendos en cualquier tipo de entidad.

Responsabilidades de los Administradores Financieros

Algunas áreas fundamentales de estrategias de decisión de la empresa incluyen:

Según Ochoa, Guadalupe (2009) establece:

1. “*Presupuesto y planeación a largo plazo* el administrador financiero debe interactuar con otros ejecutivos sus estimaciones y poder pronosticar o determinar el futuro de la empresa.
2. *Decisiones de Inversión y financiamiento de bienes de capital e inventarios*. Una empresa exitosa generalmente tiene un crecimiento rápido en sus ventas, lo que requiere inversiones adicionales en planta y equipo, inventario y en cuentas por cobrar. El administrador financiero debe ayudar a determinar la tasa de crecimiento en ventas, los activos, que conviene adquirir y la mejor manera de financiarlos.
3. *Administración de las cuentas por cobrar y el efectivo* el administrador financiero también tiene la responsabilidad de determinar el periodo de financiamiento que será otorgado a los clientes y de llevar a cabo una cobranza efectiva de estas cuentas, ya

que su cobro oportuno permitirá sufragar los gastos financieros de operación presupuestados para cierto periodo.” (pág. 8 & 9)

Existen varias responsabilidades del Administrador Financiero consideramos a las siguientes como las que sobresalen *presupuesto y planeación a largo plazo* que es estimar cuales deberán ser los ingresos y gastos que se efectuaran durante un periodo, las *decisiones de inversión y financiamiento de bienes de capital e inventarios* el administrador financiero deberá estar preparado para tomar decisiones de adquisición de activos, que serán necesarios para incrementar producción y por ende las ventas se elevaran. *Administración de Cuentas por Cobrar y el Efectivo* el administrador deberá establecer cupos, montos máximos de venta y el tiempo establecido para la recuperación de cartera con el fin de cubrir los gastos y cumplir con el presupuesto establecido durante un periodo.

Según Ochoa, Guadalupe (2009):

4. *Coordinación y Control de las Operaciones* El administrador Financiero debe interactuar con otros ejecutivos para asegurar que la empresa la empresa opere lo más eficientemente posible. Todas las decisiones administrativas tienen implicaciones financieras, y todos los administradores o gerentes (financieros o no) deben tomarlo en cuenta. Por ejemplo, las decisiones de mercadotecnia afectan el crecimiento de las ventas, lo que a su vez afecta la cantidad de la inversión requerida tanto en activos fijos como en inventarios.
5. *Relación con los mercados financieros* El administrador financiero debe interactuar con el mercado de dinero y el de capitales, que forman parte del mercado financiero. Cada empresa es afectada por los mercados financieros de los que se obtiene sus recursos y en los que sus acciones y obligaciones son negociadas.” (pág. 8 & 9)

Coordinación y Control de las Operaciones el administrador financiero debe mantener una constante comunicación con todos los niveles ejecutivos de la empresa para que lo planeado se realice eficientemente. *Relación con los mercados Financieros* el administrador financiero debe mantenerse al tanto de los cambios efectuados dentro de la economía del país donde se encuentre la empresa establecida, verificara si las inversiones realizadas están dando resultado positivos con el fin de continuar o tomar la respectiva decisión de un cambio.

2.4.2.2 GESTIÓN FINANCIERA

Para Sánchez (2006) citado por Córdova (2012):

“La *gestión financiera* es un proceso que involucra los ingresos y egresos atribuibles a la realización del manejo racional del dinero en las organizaciones y en consecuencia, la rentabilidad financiera generada por el mismo. Esto nos permite definir el objetivo básico de la gestión financiera desde dos elementos; la generación de recursos o ingresos, incluyendo los aportados por los asociados; y en segundo lugar, la eficiencia y eficacia o esfuerzos y exigencias en el control de los recursos financieros, para obtener niveles aceptables y satisfactorios en su manejo.” (pág. 252)

Según Camacho & López (2007) citado por Córdova, (2012): “La *gestión financiera* es aquella disciplina que se ocupa de determinar el valor y tomar decisiones. La gestión financiera se interesa en la adquisición, financiamiento y administración de activos con alguna meta global en mente” (pág. 3).

Córdova, (2012) menciona:

“La *gestión financiera* se encarga de analizar las decisiones y acciones que tienen que ver con los medios financieros necesarios en las tareas de dicha organización, incluyendo su logro, utilización y control. La gestión financiera es la que convierte a la misión y visión en operaciones monetarias.” (pág. 3)

La *gestión financiera* es un proceso que permite generar ingresos y controlar tanto la entrada como salida del efectivo con el fin de obtener una rentabilidad satisfactoria. La Gestión Financiera analiza, controla las decisiones tomadas en cuanto a los recursos financieros y logra que la misión y visión establecida en una entidad se muestre en términos monetarios.

La gestión financiera está relacionada con la toma de decisiones relativas a:

Córdova, (2012) menciona:

- “La definición de los requerimientos de recursos financieros, que incluyen el planteamiento de las necesidades, descripción de los recursos disponibles, previsión de los recursos liberados y cálculo de las necesidades de financiación externa.

- La obtención de la financiación más conveniente, desde el punto de vista de costos, plazos, aspectos fiscales y estructura financiera de la organización.
- La adecuada utilización de los recursos financieros en términos de equilibrio, eficiencia y rentabilidad.
- El estudio de la información financiera para conocer la situación financiera de la organización.
- El estudio de la viabilidad económica y financiera de las inversiones.” (pág. 3)

Importancia de la Gestión Financiera

Para Horne (2003) citado por Córdova, (2012):

“La importancia de la *gestión financiera* es evidente al enfrentar y resolver el dilema liquidez/rentabilidad, para proveer los recursos necesarios en la oportunidad precisa; con la toma de decisiones más eficientes de dicha gestión y para que se aseguren los retornos financieros que permitan el desarrollo de la empresa.” (pág. 6)

Según Córdova, (2012):

“La gestión financiera es de gran importancia para cualquier organización, teniendo que ver con el control de sus operaciones, la consecución de nuevas fuentes de financiación; la efectividad y eficiencia operacional, la confiabilidad de la información financiera y el cumplimiento de las leyes y regulaciones aplicables.” (pág. 6)

La *gestión financiera* es de gran importancia para una empresa porque permite controlar tanto la liquidez como la rentabilidad por lo tanto se mantiene recursos en el momento que se requiera y lo invertido retorna a la empresa representado en rentabilidad, además surgen nuevas formas de obtener recursos financieros con la aplicación eficiente de la gestión, de la misma forma la información financiera tiene mayor cumplimiento de regulaciones externas y confiabilidad.

Finanzas

Ochoa & Saldívar (2012) mencionan:

“Las *Finanzas* es la rama de la Economía que se relaciona con el estudio de actividades de inversión, tanto en activos financieros y con la administración de los mismos. Un activo real es un activo tangible, como una máquina, un terreno o un edificio. Los activos reales son utilizados para generar recursos y, por lo mismo, producen cambios en la situación financiera de la compañía que los posee. Un activo financiero constituye

el derecho a cobrar una cuenta en el futuro por ejemplo un depósito a plazo fijo.” (pág. 4).

Según Córdova, (2012):

“Las *finanzas* se encargan de establecer actividades, procesos, técnicas, y criterios a ser utilizados, con la finalidad que una unidad económica optimice tanto la forma de obtener recursos financieros como el uso de los mismos, durante el desarrollo de sus negocios o actividades productivas y los pagos de las obligaciones que se generen.” (pág. 3)

Gitman & Castro (2010) definen:

“Las *finanzas* se definen como el arte y la ciencia de administrar el dinero. Casi todos los individuos y organizaciones ganan o recaudan dinero y lo gastan o lo invierten. Las finanzas se ocupan del proceso, de las instituciones, de los mercados y de los instrumentos que participan en la transferencia de dinero entre individuos, empresas y gobiernos.” (pág. 3)

Las *finanzas* es una rama de la economía que permite administrar el dinero de una unidad económica, por lo tanto interviene en actividades de inversión y su respectiva administración. Además las finanzas optimizan los ingresos y los egresos es decir la manera de obtener recursos financieros de invertirlos o gastarlos en beneficio de la empresa.

Áreas de las Finanzas

Las finanzas abarcan tres áreas importantes:

Según Córdova, (2012):

1. “La gestión financiera o empleo eficiente de los recursos financieros.
2. Los mercados financieros o conversión de recursos financieros en recursos económicos, o lo que es lo mismo, conversión de ahorros en inversión.
3. La inversión financiera o adquisición y asignación eficientes de los recursos financieros.” (pág. 3)

2.4.2.3 ANÁLISIS FINANCIERO

Para Ochoa & Saldívar, (2012) establecen:

“El *análisis financiero* es un proceso de selección, relación y evaluación. El primer paso consiste en seleccionar del total de la información disponible respecto a un negocio la que sea más relevante y que afecte a las decisiones según las circunstancias. El segundo paso es relacionar esta información de tal manera que sea más significativa. Por último, deben estudiarse estas relaciones e interpretar los resultados. Estos tres pasos son muy importantes; sin embargo, la esencia del proceso es la interpretación de los datos obtenidos como resultado de la aplicación de las herramientas y técnicas de análisis.” (pág. 226)

Según Baena, (2010) define:

“El *análisis financiero* es un proceso de recopilación, interpretación, y comparación de datos cualitativos y cuantitativos, y de hechos históricos y actuales de una empresa. Su propósito es el de obtener un diagnóstico sobre el estado real de la compañía, permitiéndole con ello una adecuado toma de decisión.” (pág. 12)

El *análisis financiero* es un proceso de recolección, comparación e interpretación de información de una entidad con el fin de verificar el estado actual de dicha empresa y así tomar decisiones que favorezcan económicamente a la unidad de negocio. En fin se obtiene información financiera actual e información histórica y de esta manera se realiza el respectivo análisis comparativo.

2.4.2.3.1 Fases del Análisis Financiero

Recopilación

Para Baena, (2010) define:

“En la fase de recopilación se reúne toda la información cualitativa y cuantitativa de la empresa. En cuanto a la cualitativa, recopilar información interna y externa. Algunos contenidos que hacen referencia a la parte interna de la empresa, a su composición o estructura para el desarrollo de actividades, son los inversionistas, administración, talento humano, tecnología, clientes, mercado, consumidor, proveedores, producción. Dentro de los contenidos cualitativos externos tenemos economía globalizada, economía local, aspecto político, aspecto económico, aspecto social.” (pág. 12 & 15)

La *recopilación* de información es una fase del análisis financiero que consiste en obtener información cuantitativa es decir estados financieros actuales e históricos de una empresa e información cualitativa interna como por ejemplo del área

administrativa, logística, clientes, proveedores entre otros e información externa como la economía del país, aspecto social etc.

Interpretación

Baena, (2010) define:

“Esta fase se refiere a la realización de los diferentes cálculos, con base en las herramientas utilizadas, para evaluar la situación financiera de la empresa ejemplo estados financieros, lectura de los estados financieros vertical y horizontal, razones e indicadores financieros, flujos de caja o movimientos de efectivo.” (pág. 16)

La *interpretación* consiste en la realización de cálculos a partir de los estados financieros que se extrajeron en la recolección de información es decir análisis horizontal, vertical y el uso de indicadores financieros.

Comparación

Baena, (2010) define:

“Después de realizar los diferentes cálculos, se procede a comparar las cifras de los diferentes periodos y a relacionar dichos datos con toda la información obtenida de forma cualitativa; se genera un informe con el estado de la empresa en su situación financiera, y, posteriormente, se dan las opiniones que le permitan al administrador, gerente o empresario tomar una sana decisión.” (pág. 16)

Una vez realizada la interpretación se inicia con la *comparación* que consiste en relacionar los resultados de periodos actuales con los históricos con el fin de entregar un informe final al gerente, propietario de la empresa para que tome decisiones adecuadas conforme a los resultados obtenidos.

Herramientas para Evaluar la Situación Financiera

Para Baena, (2010):

“*Estados Financieros* conocimiento de la estructura de los estados financieros de propósito general y específico, lectura horizontal y vertical, lectura e interpretación de los estados financieros. *Indicadores Financieros* análisis por medio de razones e indicadores financieros,

movimiento del efectivo, análisis de fuentes y aplicación de fondos, flujos de caja.” (pág. 17)

Objetivos del Análisis Financiero

Según Baena, (2010):

1. “Analizar las tendencias de las diferentes cuentas que constituyen el balance general y el estado de resultados.
2. Mostrar la participación de cada cuenta, o subgrupo de cuentas, con relación al total de partida que conforman los estados financieros
3. Calcular y utilizar los diferentes índices financieros para el análisis de la formación contable.
4. Explicar la importancia del concepto de capital del trabajo de una empresa
5. Conocer, estudiar, comparar y analizar las tendencias de las diferentes variables financieras que intervienen o son producto de las operaciones económicas de una empresa
6. Evaluar la situación financiera de la organización; es decir, su solvencia, y liquidez, así como su capacidad para generar recursos.
7. Verificar la coherencia de los datos informados en los estados financieros, con la realidad económica y estructural de la empresa.
8. Tomar decisiones de inversión y crédito, con el propósito de asegurar su rentabilidad y recuperabilidad
9. Determinar el origen y las características de los recursos financieros de la empresa: de donde proviene, como se invierten, y que rendimiento generan o se puede esperar de ellos.” (pág. 17)

2.4.2.3.2 Herramientas para Analizar e Interpretar los Estados Financieros

Análisis Vertical

Para Baena, (2010): “El *análisis vertical* consiste en determinar el peso proporcional (en porcentaje) que tiene cada cuenta dentro de los estados financieros analizados (activo, pasivo y patrimonio). Esto permite determinar la composición y estructura de los estados financieros” (pág. 88).

Para Anaya, (2004) define:

“El *análisis vertical* es una de las técnicas más sencillas dentro del análisis financiero, y consiste en tomar un solo estado financiero (puede ser un balance general o un estado de pérdidas y ganancias) y relacionar cada una de sus partes con un total determinado, dentro del mismo estado, el cual se denomina cifra base. Se trata de un análisis estático, pues estudia la situación financiera en un momento determinado, sin tener en cuenta los cambios ocurridos a través del tiempo.” (pág. 157)

Con el *Análisis Vertical* se conseguirá verificar el peso que tiene cada una de las cuentas de un estado de situación financiera o un estado de resultados (porcentajes). El Análisis Vertical consiste en tomar una cifra base (total del activo, pasivo, patrimonio) de los balances y relacionar con las cuentas que pertenecen a este bloque así se obtendrá las cifras porcentuales.

Importancia

Para Baena, (2010): “El cálculo del análisis vertical es de gran importancia en el momento de establecer si una empresa tiene una distribución de sus activos equitativa, de acuerdo con sus necesidades financieras (pasivos y patrimonio) y operativas” (pág. 89).

Beneficios del Análisis Vertical

Para Baena, (2010):

1. “Es importante realizar el cálculo del análisis vertical año a año (de ser posible la comparación mes a mes); de esta manera se va obteniendo una historia tanto en números relativos como en números absolutos, dentro del mismo estado.
2. Este análisis es más significativo en el estado de resultados que en el balance general, porque en el estado de resultado determina en nivel de utilidad bruta, operacional y neta, además del tamaño o proporciones en los gastos tanto de administración y venta, como los financieros. Finalmente, permite visualizar y calcular la participación de los accionistas en el ejercicio neto.
3. Este tipo de análisis financiero facilita las comparaciones, por cuentas, grupos o en su conjunto total, de los estados financieros; es útil para evaluar la magnitud y el cambio relativo en cada una de dichas partidas, Además de la reducción de los valores monetarios a porcentajes permite la comparación entre empresas del mismo sector, tamaño o tipo.” (pág. 89)

Limitación del Análisis Vertical

Según Baena, (2010):

“La *limitación* del método es que el análisis es estático, esto quiere decir, que solo se obtienen resultados de un único estado financiero (balance general o estado de operaciones) y nos indica la proporción o tamaño de

cada una de sus cuentas con relación a un valor total o base.” (pág. 89 y 90)

Clases de Análisis Vertical

Análisis Vertical Interno

Para Baena, (2010): “El *Análisis Vertical Interno* sirve para aplicar los cambios efectuados en las situaciones de una empresa; también para ayudar a medir y regular la eficiencia de las operaciones que lleva a cabo, permitiendo apreciar el factor productividad” (pág. 88).

Baena, Diego (2010):

“Como el *análisis interno* tiene libre acceso a las fuentes de los datos de la empresa, que se encuentran en los libros de contabilidad, está mejor informado que análisis externo, el cual no tiene esta libertad para recabar datos pues este, generalmente, solo puede disponer de las informaciones que los directivos del negocio le quieran proporcionar. Un caso típico de análisis para uso externo es el que practican las entidades financieras en los estados financieros de sus clientes y solicitantes de crédito” (pág. 89)

El *Análisis Vertical Interno* permite comprobar como una empresa está creciendo, como es su productividad mediante el análisis de los estados financieros, por ejemplo al examinar la cuenta Bancos de mes en mes podríamos asumir que la liquidez de dicha empresa va mejorando o va disminuyendo, la cuenta Clientes o Cuentas por cobrar como se va recuperando y por ende reduciéndose dichos valores en términos porcentuales. El análisis Vertical Interno es factible desarrollarlo ya que se recibe información cuantitativa.

Análisis Vertical Externo

Para Baena, (2010):

“El *análisis vertical externo* tienen por objeto saber si conviene conceder un crédito y hacer determinadas inversiones en la empresa examinada, ya que permite conocer los márgenes de seguridad con lo que cuenta el negocio para cubrir sus compromisos; también permite apreciar la extensión de créditos que necesita la empresa en función de los elementos que concurren para garantizar su reembolso.” (pág. 88)

Desarrollo del Método de Análisis Vertical

Para Baena, (2010):

“Para la realización del *análisis vertical*, se relaciona una serie de cantidades monetarias con el fin de obtener resultados en porcentajes sobre una base dada. Su desarrollo es vertical porque va desde arriba hacia abajo (primera y última cuenta del balance general) tanto del activo como del pasivo, induciendo una partida o cuenta de otra.” (pág. 90)

Calculo del Porcentaje Integral

$$= \left(\frac{\text{Valor Parcial}}{\text{Valor Base}} \right) * 100$$

Gráfico 11. Modo de cálculo del porcentaje integral
Baena, Diego
Análisis Financiero, enfoque y proyecciones
Pág. #90

Análisis Horizontal o de Variaciones

Para Baena, (2010):

“El *análisis horizontal* es una herramienta que se ocupa de los cambios ocurridos, tanto en las cuentas individuales o parciales, como de los totales y subtotales de los estados financieros, de un periodo a otro; por lo tanto, requiere de dos o más estados financieros de la misma clase (balance general o estado de resultados) presentados por periodos consecutivos e iguales, ya se trate de meses, trimestres, semestres o años.”(pág. 111)

Para Anaya, (2004) define:

“El *análisis horizontal* se ocupa de los cambios en las cuentas individuales de un periodo a otro, por lo tanto, requiere de dos o más estados financieros de la misma clase, presentados en periodos diferentes. Es un análisis dinámico, porque se ocupa del cambio o movimiento de cada cuenta de un periodo a otro.” (pág. 164)

Para Baena, (2010): “Existen tres clases de análisis horizontal: análisis horizontal de variaciones absolutas, análisis horizontal de variaciones relativas y análisis horizontal de variaciones en veces” (pág. 111)

El *análisis horizontal* se preocupa por los cambios efectuados de un periodo a otro, es dinámico por lo tanto es necesario el uso de dos balances del mismo tipo pero de diferente periodo con el fin de verificar cuales han sido los cambios de una cuenta.

Importancia del Método

Para Baena, (2010):

1. “El análisis horizontal sirve para evaluar la tendencia de cada una de las cuentas del balance o de estado de resultados de un periodo a otro y, con base en dichas tendencia se evalúa si la situación financiera del negocio es satisfactoria.
2. Este análisis permite determinar si el comportamiento de la empresa en un periodo fue bueno, regular o malo,
3. Este tipo de análisis es importante destacar las principales variaciones su causalidad y del impacto en otras cuentas del estado financiero. Además, debe entenderse si la variación es justificada o no, sin perder la proporción respecto del monto y la variación absoluta, y se verifica el impacto para la gestión de la empresa.” (pág. 112)

Para Baena, (2010):

4. “Una vez determinadas las variaciones, se debe proceder a determinar las causas de esas variaciones y las posibles consecuencias derivadas de las mismas
5. Una información obtenida a través del análisis horizontal es de gran utilidad para realizar proyecciones y fijar nuevas metas, puesto que, una vez identificadas las causas y las consecuencias del comportamiento financiero de la empresa, se procede a mejorar los puntos o aspectos considerados débiles, se diseñan estrategias para aprovechar los puntos o aspectos fuertes, y se toman medidas para prevenir las consecuencias negativas que se puedan anticipar como producto del análisis realizado a los estados financieros.”(pág. 112)

El *análisis horizontal* es de gran importancia realizarlo dentro de una empresa porque sirve para determinar si los cambios de una periodo a otro son aceptables, además si dichos cambios son coherentes y como afectan a otras cuentas de los balances. Con el *análisis horizontal* verificamos el motivo de los cambios y se busca la manera de solucionar a través de medidas implantadas.

Beneficios y Limitaciones del Método

Para Baena, (2010):

1. “El análisis horizontal es un análisis dinámico porque se ocupa del cambio o movimiento de cada partida de un periodo a otro. Busca determinar la variación que una cuenta en particular ha sufrido en un periodo con respecto de otro. Esto es importante para determinar cuánto ha incrementado o disminuido en dicho periodo
2. Los valores obtenidos en el análisis horizontal, pueden ser comparados con las metas de crecimiento y desempeño fijadas por la empresa, para evaluar la eficiencia y eficacia de la administración en la gestión de los recursos; esto se debe a que los resultados económicos de una empresa son el resultado de las decisiones administrativas que se hayan tomado.
3. Este tipo de análisis debe ser complementario con el análisis vertical y los distintos indicadores o razones financieras, para poder llegar a un diagnóstico acertado de la realidad financiera de la empresa y así tomar decisiones concretas para responder a la realidad.” (pág. 112)

El *análisis horizontal* es dinámico porque se observa la variación existente de una misma cuenta dentro de dos periodos estos resultados pueden ser comparados con metas ya establecidas, además se puede analizar el tipo de administración de la empresa y las decisiones tomadas con el fin de realizar cambios o seguir con dicho proceso porque los resultados son satisfactorios. Este tipo de análisis es complementario tanto con el análisis vertical e indicadores financieros, realizados estos tres procesos se lograran tomar decisiones acertadas.

Proceso del Método de Análisis Horizontal

Variación Absoluta

Para Baena, (2010):

“Para determinar la *variación absoluta* (en moneda legal) sufrida por cada partida o cuenta de un estado financiero, en un periodo con respecto a otro periodo, se procede a determinar la diferencia entre el Valor 2 – Valor 1. La fórmula seria $P2-P1$.” (pág. 113)

Variación Relativa

Para Baena, (2010):

“Para determinar la *variación relativa* (en porcentaje) de un periodo respecto a otro, se debe aplicar un cálculo geométrico. Para esto se divide el periodo 2 por el periodo 1, se resta 1, y el resultado se multiplica por 100 para convertirlo en porcentaje. La fórmula seria $((P2-P1)-1)*100$.” (pág. 113)

Variación en Veces (razón)

Para Baena, (2010): “El cálculo de la razón, dado en veces, de un periodo a otro, se aplica como calculo geométrico tomando el periodo 2 (P2) dividido por el periodo1 (P1)” (pág. 113).

Modo de cálculo

Cálculo Del Valor Absoluto

$$\begin{aligned} & \text{Cálculo V.A.} \\ & = \text{Valor Parcial del Periodo Actual} \\ & - \text{Valor Parcial de Periodo Pasado} \end{aligned}$$

Gráfico 12. Cálculo del Valor Absoluto
Baena, Diego
Análisis Financiero, enfoque y proyecciones
Pág. #113

2.4.2.3.3 Indicadores o Razones Financieras

Según Baena, (2010):

“Una *razón financiera* es una operación matemática (aritmética o geométrica entre dos cantidades tomadas de los estados financieros (balance general y el estado de resultados) y otros informes y datos complementarios. Se realiza para llevar a cabo un estudio o análisis de cómo se encuentran las finanzas de la empresa: también pueden ser usadas como indicadores de gestión.” (pág. 121)

Para Anaya, (2004) define:

“Se conoce con el nombre de “*razón*” o *indicadores* el resultado de establecer la relación numérica entre dos cantidades. En nuestro caso estas dos cantidades son dos cuentas diferentes del balance general y/o estado de pérdidas y ganancias. El análisis por razones o indicadores señala los puntos fuertes y débiles de un negocio e indica probabilidades y tendencias.” (pág. 215)

Un *indicador financiero* es una comparación entre dos cuentas del balance de resultados o del estado de situación financiera con el fin de realizar un análisis de la situación económica de una empresa. Con los indicadores se lograra obtener resultados de los puntos fuertes y débiles de una empresa.

Clases

Según Baena, (2010):

“Existen dos clases de razones: las *razones aritméticas* y las *razones geométricas* en las primeras se aplican operaciones de adición y sustracción y en las segundas se aplican operaciones de multiplicación y división. Dentro de este contexto, las razones o indicadores financieros, tomando como base el balance general y de la situación financiera, durante un periodo de tiempo dado.” (pág. 121)

Importancia de los Indicadores

Contar con información al momento de tomar decisiones, es importante para:

Según Baena, (2010):

- “Conocer los objetivos y metas de la empresa
- Conocer la situación actual, interna y externa de la empresa
- Conocer los recursos con los que dispone la empresa para el desarrollo de sus actividades
- Evaluar alternativas de acción o toma de decisiones
- Estimar el impacto de cada una de las diferentes alternativas de acción
- Elegir la alternativa más conveniente para la empresa.” (pág. 122)

Beneficios de los Indicadores Financieros

Según Baena, (2010):

1. “El análisis por razones o indicadores señala los puntos fuertes (fortalezas, oportunidades) y debilidades (amenazas, debilidades), mediante análisis comparativo por periodos (dos o tres años o meses) de un negocio; indica probabilidad y tendencias.
2. Las diferentes razones o indicadores financieros proporcionan al analista financiero una herramienta para obtener información de los estados financieros
3. El procedimiento de razones simples tiene un gran valor práctico, puesto que permite obtener un número ilimitado de razones o indicadores que sirven para determinar la liquidez, endeudamiento, actividad o rentabilidad, además de la permanencia de sus inventarios en el almacenamiento, los periodos de cobro de clientes y pagos proveedores, y otros factores que sirven para analizar ampliamente la situación económica y financiera de una empresa.” (pág. 122)

Limitaciones de los Indicadores Financieros

Según Baena, (2010):

“Dentro de las limitaciones propias de la empresa, tenemos los defectos en los sistemas de información, que haga poco útiles los resultados obtenidos, tales como los cambios constantes en las políticas contables aplicadas; también, los atrasos considerables en la información, los altos índices de inflación que alteran la información contable al comparar partidas del estado de resultados con las del balance general si no se han realizado dichos ajustes en las cuentas de la empresa.” (pág. 122)

Tipos de Indicadores Financieros

Los indicadores financieros los podemos clasificar a su vez en:

Según Baena, (2010):

1. *Liquidez* (capacidad de afrontar nuevos compromisos)
2. *Endeudamiento* (Oportunidad de financiación)
3. *Actividad, eficiencia o rotación* (capacidad de controlar la inversión)
4. *Rentabilidad* (grado de generación de utilidades).” (pág. 123)

2.4.2.3.3.1 Clasificación de las Razones o Indicadores Financieros

Según Anaya, (2004):

“Los tipos de razones que se pueden extraer de los estados financieros son muy variados, aun excluyendo aquellos que carecen de sentido lógico. Sin embargo, la experiencia ha enseñado que no se necesita un gran número de indicadores, sino más bien una cantidad relativamente reducida, pero aplicadas en forma conveniente según la clase de negocio y el objetivo para el cual se elabora el análisis.” (pág. 216)

2.4.2.3.3.1.1 Indicadores de Liquidez

Para Baena, (2010):

“A través de los indicadores de *liquidez* se determina la capacidad que tiene la empresa para responder por las obligaciones, contraídas a corto plazo; esto quiere decir, que se puede establecer la facilidad o dificultad de la empresa, compañía u organización, para cubrir sus pasivos de corto plazo, con la conversión en efectivo de sus activos, de igual forma los corrientes o a corto plazo.” (pág. 125)

Según Anaya, (2004):

“Estos indicadores surgen de la necesidad de medir la capacidad que tienen las empresas para cancelar sus obligaciones de corto plazo. Sirven para establecer la facilidad o dificultad que presenta una compañía para pagar sus pasivos corrientes con el producto de convertir a efectivo sus activos corrientes. Se trata de determinar qué pasaría si a la empresa se le exigiera el pago inmediato de todas sus obligaciones a menos de un año.” (pág. 216)

Indicadores de Liquidez	Fórmula	Concepto
Razón Corriente	$RC = \left(\frac{\text{Activos Corrientes}}{\text{Pasivos Corrientes}} \right)$	Se denomina también razón corriente, y trata de verificar las disponibilidades de la empresa, a corto plazo, para afrontar sus compromisos, también a corto plazo.
Capital Neto de Trabajo	$CNT = (\text{Activos Corrientes} - \text{Pasivos Corrientes})$	Esto no es propiamente un indicador sino más bien una forma de apreciar de manera cuantitativa (en dólares) los resultados de la razón corriente.
Prueba Ácida	$PA = \left(\frac{\text{Activo Corriente} - \text{Inventarios}}{\text{Pasivos Corrientes}} \right)$	Se conoce también con el nombre de la prueba del ácido o liquidez seca. Es un test más riguroso, el cual pretende verificar la capacidad de la empresa para cancelar sus obligaciones corrientes pero sin depender de la venta de sus existencias.

Tabla 1. Indicadores de Liquidez
Anaya, Héctor (2004)

Análisis financiero aplicado y principios de Administración Financiera

2.4.2.3.3.1.2 Indicadores de Actividad

Según Anaya, (2010):

“Estos indicadores llamados también *indicadores de rotación*, tratan de medir la eficiencia con la cual una empresa utiliza sus activos, según la velocidad de recuperación de los valores aplicados en ellos. Se pretende imprimirle un sentido dinámico de análisis de la aplicación de recursos, mediante la comparación entre cuentas del balance (estáticas) y cuentas de resultado (dinámicas).” (pág. 223)

Para Baena, (2010):

“Las *razones o indicadores de actividad* también, llamados de rotación o eficiencia, miden la eficiencia con la cual una empresa utiliza sus activos para el desarrollo de las actividades de constitución, según la velocidad de recuperación de los valores aplicados en ellos.” (pág. 137)

Indicadores de Actividad	Fórmula	Concepto
Rotación de Cartera	$RC = \left(\frac{\text{Ventas a Crédito en el periodo}}{\text{Cuentas por Cobrar Promedio}} \right)$	Este indicador establece el número de veces que giran las cuentas por cobrar en promedio, en un período determinado de tiempo, generalmente un año.
Periodo promedio de Cobro	$RC = \left(\frac{\text{Cuentas por Cobrar} * 365 \text{ días}}{\text{Ventas a Crédito}} \right)$ $RC = \left(\frac{365 \text{ días}}{\# \text{ de Veces que rotan las cuentas por cobrar}} \right)$	Este resultado significa que, en promedio, la empresa tarda en tantos días en recuperar su cartera o cuentas por cobra comerciales.
Rotación de Inventarios para Empresas Comerciales	$RIM = \left(\frac{\text{Costos de la Mercadería Vendida en el P.}}{\text{Inventario Promedio de Mercancías}} \right)$	Para las empresas comerciales, los inventarios representan sencillamente el costo de las mercancías en poder la misma

	<p>Días de Inventario</p> $= \left(\frac{\text{Inventario Promedio} * 365 \text{ días.}}{\text{Costo de la Mercadería Vendida}} \right)$ $= \left(\frac{365 \text{ días.}}{\text{Rotación de Inventario de mercancías}} \right)$	<p>Esto significa que en días la empresa comercializadora convierte sus inventarios de mercadería a efectivo o a cuentas por cobrar.</p>
	<p>Inventario Promedio</p> $= \left(\frac{\text{Inv. Inicial} + \text{Inv. Final de Período}}{2} \right)$	
Rotación de Activos Fijos	$RAF = \left(\frac{\text{Ventas}}{\text{Activo Fijo Bruto}} \right)$	<p>Esto indica cuantas veces los activos fijos rotaron durante un año. Estos resultados no se pueden tomar como punto de comparación para todo tipo de empresas, sino que son muy particulares de aquellas compañías cuya inversión en activos fijos es muy elevada.</p>
Rotación de Activos Operacionales	$RAO = \left(\frac{\text{Ventas}}{\text{Activos Operacionales Brutos}} \right)$	<p>Los Activos Operacionales brutos corresponden al valor bruto, sin descontar la depreciación ni las provisiones de inventarios y deudores.</p>
Rotación de los Activos Totales	$RAT = \left(\frac{\text{Ventas}}{\text{Activos Totales Brutos}} \right)$	<p>Los Activos Totales Corresponden al total de los activos, sin descontar la depreciación ni las provisiones de inventarios y deudores.</p>

Tabla 2. Indicadores de Actividad
Anaya, Héctor (2004)

Análisis financiero aplicado y principios de Administración Financiera

2.4.2.3.3.1.3 Indicadores de Rentabilidad

Para Anaya, Héctor (2010)

“Los indicadores de *rentabilidad*, denominados también de rendimiento o lucratividad, sirven para medir la efectividad de la administración de la empresa para controlar los costos y gastos, y de esta manera convertir las

ventas en utilidades. Desde el punto de vista de inversionistas, lo más importante de analizar con la aplicación de estos indicadores es la manera como se produce el retorno de los valores invertidos en las empresas.”(pág. 241)

Para Baena, Diego (2010):

“Las *razones de rentabilidad* son instrumentos que le permiten al inversionista analizar la forma como se generan los retornos de los valores invertidos en la empresa. Miden la rentabilidad del patrimonio y la rentabilidad del activo, es decir, la productividad de los fondos comprometidos en un negocio.”(pág. 181)

Indicadores de Rentabilidad	Fórmula	Concepto
<p>Margen Operacional (De Utilidad)</p>	$MOU = \left(\frac{Utilidad\ Operacional}{Ventas\ Netas} \right)$	<p>La Utilidad Operacional está influenciada no solo por el costo de ventas sino también por los gastos operacionales, vale decir, los gastos de administración y ventas. Los gastos financieros no se deben considerar como gasto operacionales puesto que no son absolutamente necesarios para que la empresa pueda operar.</p>
<p>Margen Neto (De Utilidad)</p>	$MNU = \left(\frac{Utilidad\ Neta}{Ventas\ Netas} \right)$	<p>Esto significa que la utilidad neta correspondió a cierto porcentaje de las ventas netas. El margen neto está influido por: El costo de ventas, los gastos operacionales, los otros ingresos y egresos operacionales, la provisión para impuesto a la renta.</p>
<p>Rendimiento del Patrimonio</p>	$ROE = \left(\frac{Utilidad\ Neta}{Patrimonio} \right)$	<p>Esto significa que las utilidades netas corresponden a cierto porcentaje del patrimonio.</p>
<p>Rendimiento del Activo Total</p>	$ROA = \left(\frac{Utilidad\ Neta}{Activo\ Total\ Bruto} \right)$	<p>Esta razón nos muestra la capacidad del activo para producir utilidades con independencia de la forma como haya sido financiado, ya sea con deuda o patrimonio.</p>

Tabla 3. Indicadores de Rentabilidad
Anaya, Héctor (2004)

Análisis financiero aplicado y principios de Administración Financiera

2.4.2.3.3.1.4 Indicadores de Endeudamiento

Héctor, Anaya (2010):

“Los *indicadores de endeudamiento* tienen por objeto medir en qué grado y de qué forma participan los acreedores dentro del financiamiento de la empresa. De la misma manera se trata de establecer el riesgo que corren tales acreedores, el riesgo de los dueños y la conveniencia o inconveniencia de un determinado nivel de endeudamiento para la empresa.”(pág. 252)

Para Baena, (2010):

“El *endeudamiento* en una empresa corresponde al porcentaje de fondos totales que han sido proporcionados, ya sea a corto, mediano o largo plazo. Se debe tener claro que el endeudamiento es un problema de flujo de tesorería, y que el riesgo de endeudarse consiste en la habilidad que tenga o no la administración para generar fondos necesarios y suficientes para el pago de sus obligaciones, a medida que se van venciendo.” (pág. 163)

Indicadores de Endeudamiento	Fórmula	Concepto
Nivel de Endeudamiento	$NE = \left(\frac{\text{Total Pasivo con Terceros}}{\text{Total Activo}} \right)$	Este indicador establece el porcentaje de participación de los acreedores (bancos, proveedores etc.) de la empresa.
Endeudamiento Financiero	$EF = \left(\frac{\text{Obligaciones Financieras}}{\text{Ventas Netas}} \right)$	Este indicador establece el porcentaje que representan las obligaciones financieras de corto y largo con respecto a las ventas del periodo. En el caso en que las ventas correspondan a un periodo menor de un año deben anualizarse antes de proceder al cálculo del indicador.
Impacto de la Carga Financiera	$ICF = \left(\frac{\text{Gastos Financiero}}{\text{Ventas}} \right)$	Este resultado indica el porcentaje que representan los gastos financieros (intereses) con respecto a las ventas o ingresos de operación del mismo período
Cobertura de Intereses	$CI = \left(\frac{\text{Utilidad de Operaciones}}{\text{Interes Pagados}} \right)$	Este Indicador establece una relación entre las utilidades operacionales de la empresa y sus gastos financieros, los cuales están a su vez en relación directa con el nivel

		de endeudamiento. En otras palabras se quiere conocer la incidencia que tienen los gastos financieros sobre las utilidades de la empresa
--	--	--

Tabla 4. Indicadores de Endeudamiento

Anaya, Héctor (2004)

Análisis financiero aplicado y principios de Administración Financiera

Los *indicadores de liquidez* miden la capacidad que tiene una empresa para cubrir sus pasivos u obligaciones a corto plazo. En fin estos indicadores determinan que sucedería si la empresa tendría que pagar sus deudas en menos de un año. Los *Indicadores de Actividad o de Rotación* miden la eficiencia de uso de los activos fijos de una empresa, es decir si la empresa utiliza dichos activos de acuerdo a los ingresos que obtiene. Intervienen cuentas del balance general y el balance de resultados para la elaboración de los indicadores. Los *Indicadores de Rentabilidad* evalúan la eficiencia de la administración en cuanto al control de ingresos y egresos con el fin de obtener una utilidad satisfactoria. Los accionistas se preocupan por este tipo de indicadores porque les revelan cuanto obtuvieron de utilidad por lo invertido. Los *indicadores de endeudamiento* miden la capacidad que tiene la empresa para cubrir las deudas con proveedores, bancos entre otros. Es decir se lograría verificar si con lo que se mantiene de ingresos se puede cubrir un préstamo, a proveedores, salarios, sueldos y demás gastos. Con los resultados positivos de los indicadores de endeudamiento los acreedores tendrán mayor confiabilidad en la empresa.

2.4.2.4 RENTABILIDAD

Para Fernández, (s/año) mencionan:

“La *rentabilidad* es el beneficio expresado en términos relativos o porcentuales respecto a alguna otra magnitud económica como el capital total invertido o los fondos propios. Frente a los conceptos de renta o beneficio que se expresan en términos absolutos, esto es, en unidades monetarias.” (s/pág.)

Según Córdova, (2012) define:

“La *rentabilidad* es una relación porcentual que nos indica cuanto se obtiene a través del tiempo por cada unidad de recurso invertido.

También podemos decir que, la rentabilidad es el cambio en el valor de un activo, más cualquier distribución en efectivo, expresado como un porcentaje del valor inicial. Es la relación entre los ingresos y los costos.” (pág. 15)

Según la Norma de Información Financiera A-3 (Apéndice C) citado por Ochoa & Saldívar (2012) establecen:

“La *rentabilidad* es la capacidad de la entidad para generar utilidades o incremento en los activos netos; la rentabilidad sirve al usuario general para medir la utilidad neta a los cambios de los activos netos de la entidad, en relación con sus ingresos, su capital contable o su patrimonio contable y sus propios activos.” (pág. 71)

La *rentabilidad* se expresa en términos porcentuales y permite verificar cuanto se obtiene de utilidad en las inversiones, estas inversiones pueden ser en incremento de capital, o mediante la utilización de fondos propios para incremento de activos realizados durante un periodo. La rentabilidad también es la relación existente entre los ingresos y los costos de venta.

2.4.2.4.1 Ámbitos de la Rentabilidad

La *rentabilidad* puede ser concebida desde los siguientes ámbitos:

Para Córdova, (2012):

“*Rentabilidad económica* relacionada con los negocios y corresponde al rendimiento operativo de la empresa. Se mide por la relación entre la utilidad operativo antes de intereses e impuestos, y el activo o la inversión operativa.” (pág. 15)

“*Rentabilidad financiera* es la rentabilidad del negocio desde el punto de vista del accionista, o sea cuanto se obtiene sobre el capital propio después de descontar el pago de la carga financiera.” (pág. 15)

“*Rentabilidad total* es medida en términos de relación entre la utilidad neta y el capital total” (pág. 15)

Existen tres tipos de rentabilidad y son económica, financiera, y total considerando que la económica se obtiene antes de intereses e impuestos, la financiera es la rentabilidad que se obtiene para los accionistas es decir después de

la rentabilidad económica y por último la rentabilidad total que es la relación de la utilidad neta y el capital total.

2.4.2.4.2 Medidas de Rentabilidad

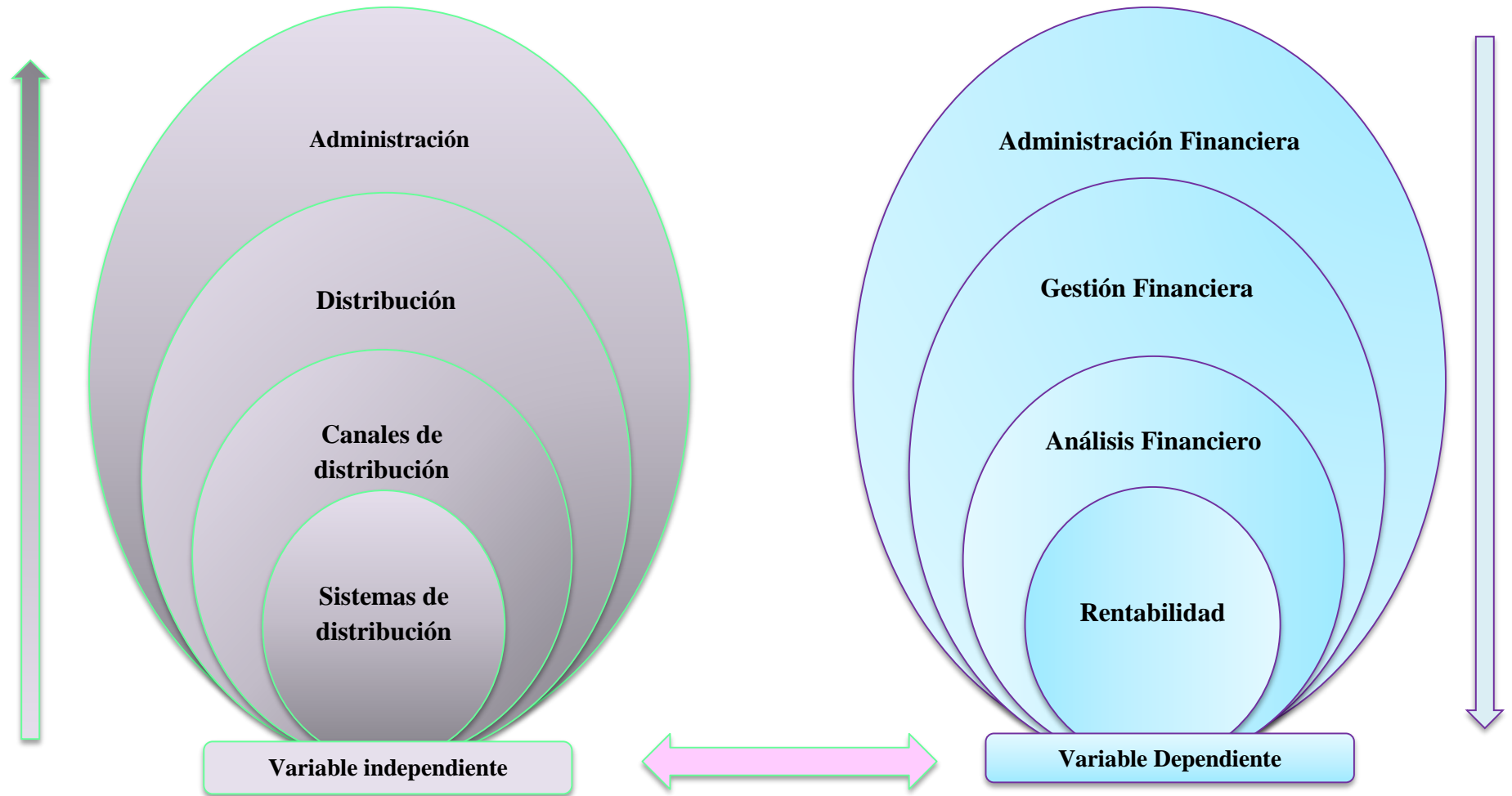
Para Córdova, Marcial (2012):

Medidas de rentabilidad, tales como:

- *“Rendimiento sobre el patrimonio* que mide lo obtenido por los accionistas sobre su inversión en el capital de la empresa. Se determina mediante la relación entre la utilidad neta, después de impuesto y el patrimonio promedio.
- *Rendimiento sobre la inversión* que mide lo obtenido por el accionista sobre la inversión total. Se mide por la relación entre la utilidad neta, después del impuesto, y el capital total empleado, incluyendo patrimonio y préstamos.” (pág. 16)

2.4.3. GRÁFICOS DE INCLUSIÓN INTERRELACIONADOS

2.4.3.1 Superordinación Conceptual



2.4.3 GRÁFICOS DE INCLUSIÓN INTERRELACIONADOS

2.4.3.1 Subordinación Conceptual

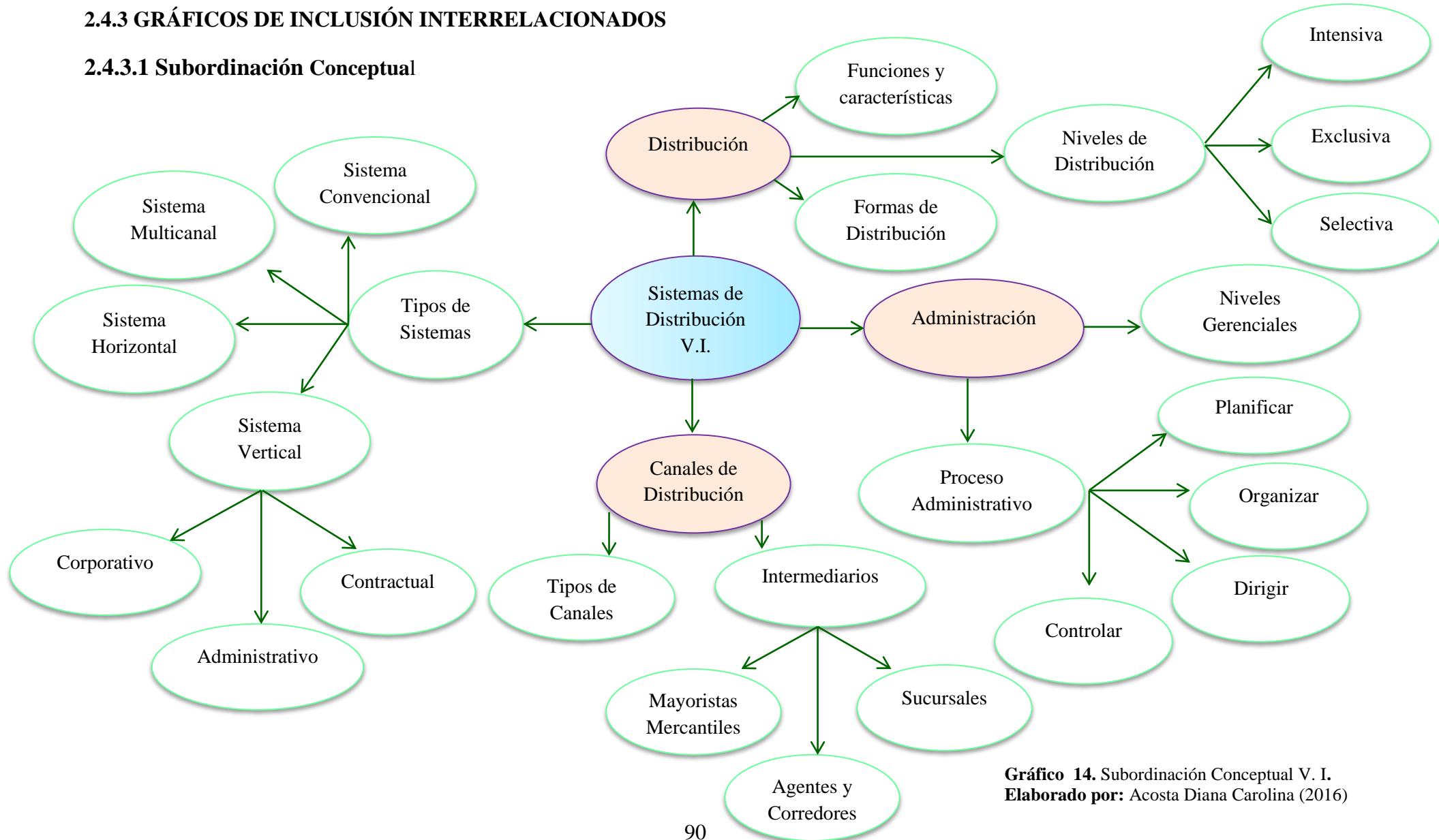


Gráfico 14. Subordinación Conceptual V. I.
Elaborado por: Acosta Diana Carolina (2016)

2.4.3.2 Subordinación Conceptual

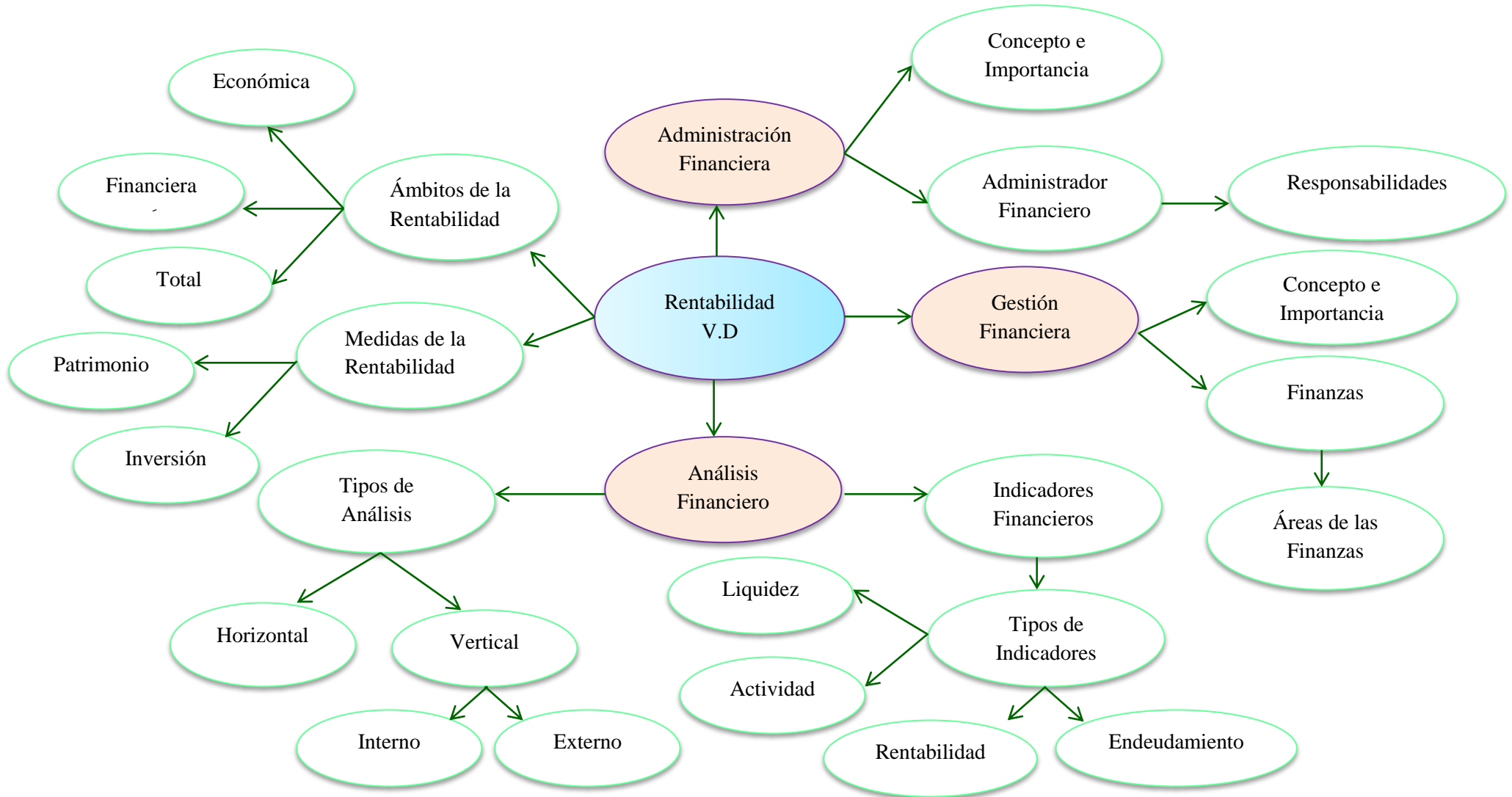


Gráfico 15. Subordinación Conceptual V. D.
Elaborado por: Acosta Diana Carolina (2016)

2.5 PREGUNTAS DIRECTRICES

1. ¿Las empresas de comercialización de productos de consumo masivo del Sector American Park de la ciudad de Ambato mantienen un sistema de distribución?
2. ¿El grado de incremento o disminución de la rentabilidad se debe al adecuado manejo de un sistema de distribución?
3. ¿Qué sistema de distribución permitirá llegar a los principales canales de venta de las empresas comercializadoras de productos de consumo masivo del sector American Park de la ciudad de Ambato?

2.6 HIPÓTESIS

El Sistema de Distribución incide en la rentabilidad en las empresas de distribución de productos de consumo masivo del sector American Park de la ciudad de Ambato.

2.6.1 SEÑALAMIENTO DE VARIABLES DE LA HIPÓTESIS

- **Variable independiente:** Sistemas de Distribución
- **Variable dependiente:** Rentabilidad
- **Unidad de Observación:** Empresas de distribución de productos de consumo masivo del sector American Park de la ciudad de Ambato
- **Termino de Relación :** Incidencia

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA

3.1 MODALIDAD, ENFOQUE Y NIVEL DE INVESTIGACIÓN

3.1.1 MODALIDAD

El presente trabajo de investigación se realizara bajo las modalidades de 1) Campo se analizará las variables en el lugar de los hechos, en la zona donde se encuentra la población de estudio (Sector American Park de la ciudad de Ambato) donde el investigador obtendrá información real imposible de manipular o efectuar cambios con el uso de herramientas adecuadas. 2) Bibliográfica consiste en la adquisición de información de las variables de distintas fuentes como son libros, revistas, tesis, hemerotecas para continuar con el proyecto en cuestión.

Campo

Para Jáñez, (2008) define:

“La *investigación de campo* es la que se realiza directamente en el medio donde se presenta el fenómeno de estudio. Entre las herramientas de apoyo para este tipo de investigación se encuentran: el cuestionario, la entrevista, la encuesta, la observación, la experimentación.”(pág. 24)

Corona, (2015) menciona:

“La *investigación de campo* es un tipo de investigación que consiste en que los investigadores acudan a la zona del problema o pregunta o cuestión a realizar observaciones tratando de evitar interactuar con el entorno de dicho problema para poder obtener resultados más reales y fieles.” (S/pág.)

Para Palella & Martins (2010) citado por Arismendi, (2013):

“La *Investigación de campo* consiste en la recolección de datos directamente de la realidad donde ocurren los hechos, sin manipular o controlar las variables. Estudia los fenómenos sociales en su ambiente

natural. El investigador no manipula variables debido a que esto hace perder el ambiente de naturalidad en el cual se manifiesta.”(pág. 88)

La *investigación de campo* permite al investigador establecerse directamente en el lugar donde ocurre el problema, con el fin de lograr información veraz del tema a desarrollar, evitando efectuar cambios utilizando técnicas como el cuestionario, la encuesta, la entrevista que son metodologías que permiten optimizar la recolección de los datos.

Bibliográfica

Para Palella & Martins (2010) citado por Arismendi, (2013) define: “La *investigación bibliográfica o documental* se concreta exclusivamente en la recopilación de información en diversas fuentes. Indaga sobre un tema en documentos escritos u orales” (pág. 90).

Según Alfonso (1995) citado por Morales, (s/a) menciona:

“La *investigación documental o bibliográfica* es un procedimiento científico, un proceso sistemático de indagación, recolección, organización, análisis e interpretación de información o datos en torno a un determinado tema. Al igual que otros tipos de investigación, éste es conducente a la construcción de conocimientos.” (pág. 2)

Baena (1985) citado por Ávila, (s/año): “La *investigación documental* es una técnica que consiste en la selección y recopilación de información por medio de la lectura y crítica de documentos y materiales bibliográficos, de bibliotecas, hemerotecas, centros de documentación e información” (pág. 72).

La *investigación documental o bibliográfica* consiste en obtener información de las variables de fuentes como libros, hemerotecas, documentos científicos que deberán ser analizados y recopilados con lecturas críticas que permiten mejorar los conocimientos del investigador.

3.1.2 ENFOQUE

La presente investigación tiene un enfoque cuali-cuantitativo el enfoque cualitativo porque nos permite ver con mayor claridad el tema a desarrollar, sin tomar información numérica, es decir comprender a detalle lo que se realizara, mientras que en el enfoque cuantitativo se demuestra la recolección de datos, se obtiene los resultados a través de técnicas mucho más estructuradas.

Cualitativo

Para Cid, Méndez & Sandoval (2011)

“El *enfoque cualitativo* en este tipo de acercamiento metodológico no se busca cuantificar, sino comprender determinado fenómeno; es decir, establecer cómo se relaciona un aspecto con otro. Es parte de una premisa cuando se aplica este enfoque; la conducta humana es compleja, tiene muchos matices, y es difícil, si no es que imposible, cuantificar algunas de sus manifestaciones.” (pág. 24)

Para Hernández, Fernández & Baptista, (2003) expresan:

“El *enfoque cualitativo*, por lo común, se utiliza primero para descubrir y refinar preguntas de investigación. A veces, pero no necesariamente se prueban hipótesis. Con frecuencia se basa en métodos de recolección de datos sin medición numérica, como las descripciones y las observaciones.” (pág. 10)

Según Sandoval & López (s/año) mencionan: “La *investigación cualitativa* es la que produce datos descriptivos, con las propias palabras de las personas, habladas o escritas y la conducta observable. Constituida por un conjunto de técnicas para recoger datos” (pág. 3).

La *investigación cualitativa* es aquella que permite obtener conocimientos previos de la investigación a desarrollar, descubrir y conocer a fondo cada una de las variables de estudio considerando la técnica de observación no cuantificable como adecuada para el tratamiento de este enfoque.

Cuantitativa

Para Hernández, Fernández & Baptista, (2003):

“En *enfoque cuantitativo* utiliza la recolección y el análisis de datos para contestar preguntas de investigación y probar hipótesis establecidas previamente, y confía en la medición numérica, el conteo y frecuentemente en el uso de la estadística para establecer con exactitud patrones de comportamiento en una población.” (pág. 10)

Según Sandoval & López (s/año) mencionan: “La *investigación cuantitativa* se basa en técnicas mucho más estructuradas ya que busca la medición de las variables previamente establecidas, por esta razón se considera al cuestionario estructurado como una referencia” (pág. 3).

Para Cid, Méndez & Sandoval (2011) definen: “El *enfoque cuantitativo* es serio y elegante; los datos cuantitativos permiten hacer tablas y gráficas que ilustran adecuadamente un fenómeno. Cuantificar es establecer magnitudes precisas y evitar afirmaciones “muchos, pocos, bastantes, una parte”, tan imprecisas y subjetivas” (pág. 23).

El *enfoque cuantitativo* consiste en obtener información cuantificable, medible, numérica de la variable independiente sistemas de distribución y de la dependiente la rentabilidad donde a través de técnicas estructuras se obtendrán tablas o gráficos estadísticos que proporcionarán una respuesta a la hipótesis planteada en la correspondiente investigación.

3.1.3 NIVEL DE INVESTIGACIÓN

Exploratoria

Según Hernández, Collado, & Baptista (2010):

“La *investigación exploratoria* se realizan cuando el objetivo es examinar un tema o problema de investigación poco estudiado, del cual se obtienen muchas dudas o no se ha abordado antes. Es decir cuando la revisión de la literatura que tan solo hay guías e ideas vagamente relacionadas con el

problema de estudio, o bien, si deseamos indagar sobre temas o áreas desde nuevas perspectivas” (pág. 82)

Se aplicara la *investigación exploratoria* con el fin de aclarar la información de la variable independiente en este caso sistemas de distribución y la variable dependiente rentabilidad con el análisis de estudios similares, y de fuentes documentales u orales que permitirán determinar y verificar la causa del tema a investigar.

Descriptiva

Para Bernal, (2010):

“La *investigación descriptiva* se reseña las características o rasgos de la situación o fenómeno objeto de estudio. Una de las funciones principales de la investigación descriptiva es la capacidad para seleccionar las características fundamentales del objeto de estudio y su descripción detallada de las partes, categorías o clases de ese objeto.” (pág. 113)

Según Hernández, Collado, & Baptista (2010)

“La *investigación descriptiva* es el siguiente paso en la investigación de un problema; una vez confirmada la existencia de una relación entre dos fenómenos, el investigador define con exactitud sus variables y describe el fenómeno con mayor grado de certeza; establece similitudes y diferencias entre el evento estudiado y fenómenos previos, selecciona unidades e instrumentos de medición, establece tiempos, reconoce los errores de los estudios previos y reorienta el conocimiento basado en datos y la experiencia de este estudio descriptivo.” (pág. 42)

Mediante el uso de la *investigación descriptiva* se analizara los sistemas de distribución y la rentabilidad para iniciar con lo planificado aplicando la técnica elegida por el investigador, considerando que el autor ya tiene más claro el panorama a investigar.

Correlacional

Para Salkind (1998) citado por Bernal, (2010) define:

“La *investigación correlacional* tiene como propósito mostrar o examinar la relación entre variables o resultados de variables. De acuerdo con este

autor uno de los puntos importantes respecto a la investigación correlacional es examinar relaciones entre variables o resultados, pero en ningún momento explica que la una sea la causa de la otra. En otras palabras, la correlación examina asociaciones pero no relaciones causales donde un cambio en un factor influye directamente en un cambio en otro.” (pág. 114)

La *investigación correlacional* es una relación entre las variables de estudio y los resultados que se obtendrán.

3.2. POBLACIÓN, MUESTRA

Población

Para Cid, Méndez & Sandoval (2011) definen:

“Una vez determinados los sujetos o las unidades de análisis, que son las principales fuentes de información, es importante establecer la posibilidad y/o necesidad de investigar a todos (población) o, si es posible, tomar solo una parte de ellos (muestra).” (pag. 88)

Para Triola (2004) citado por Cid, Méndez & Sandoval (2011) define:

“*Población* es la colección completa de todos los elementos (puntuaciones, mediciones, personas etc.) a estudiar. Se dice que la colección es completa, pues incluye todos los elementos que cumplen las características para ser estudiados. En los casos en los cuales se decide investigar a la totalidad de los sujetos.”(pag. 88)

La población que se considera para el desarrollo de la investigación son los jefes comerciales de Representaciones J. Leonardo Soria L C.A., e ICCO S.A., empresas a las que se aplicara la entrevista con el fin de dar respuesta a las incógnitas obtenidas a lo largo de la investigación.

Muestra

Para Bernal, (2010) define:

“La *Muestra* es la parte de la población que se selecciona, de la cual realmente se obtiene la información para el desarrollo del estudio y sobre la cual se efectuarán la medición y la observación de las variables objeto de estudio.” (pág. 161)

Según Hernández, Collado, & Baptista (2010) define: “La *muestra* es un subgrupo de la población de interés sobre el cual se recolectarán datos, y que tiene que definirse o delimitarse de antemano con precisión, este deberá ser representativo de dicha población” (pág. 173).

Para llevar a cabo la investigación no se va a recurrir a la toma de una muestra ya que se trabajara con la población que corresponde a dos compañías dedicadas a la distribución de productos de consumo masivo establecidas en el sector American Park, es decir la población es pequeña pero suficiente.

3.3. OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

3.3.1. Variable Independiente: **Sistemas de Distribución**

CONCEPTUALIZACIÓN	CATEGORÍA O DIMENSIÓN	INDICADORES	ÍTEMS	TÉCNICAS /INSTRUMENTOS
<p>Un Sistema de Distribución es un proceso conformado por canales de distribución es decir individuos y empresas (intermediarios) que participan en el proceso de hacer que un bien o servicio esté disponible para los consumidores finales.</p> <p>Funcionan bajo un miembro líder quien establece las funciones de los demás miembros del canal con el fin</p>	<p>Tipos de Sistemas de Distribución</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Convencional ➤ Horizontal ➤ Vertical ➤ Multicanal 	<ol style="list-style-type: none"> 1. ¿Conoce usted los Sistemas de Distribución aplicables para las empresas de comercialización de productos de consumo masivo? 2. Si usted aplica un sistema de distribución podría definir ¿Cuál es el sistema? 3. ¿Cuáles son los beneficios y limitaciones que sobresalen en el sistema de distribución aplicado en su institución? 4. De acuerdo a su experiencia en el ámbito de distribución de productos de consumo masivo ¿Cree que el sistema de distribución que aplica a su empresa es el más factible y lo recomendaría aplicar a otras 	<p>Cédula de entrevista dirigida hacia el Jefe Comercial de ICCO S.A, y Representaciones J. Leonardo Soria L. C.A.</p>

de evitar conflictos.			empresas?	
	Canal de Distribución	Canal de Distribución para bienes de consumo	5. ¿Cuál es el canal de distribución que le permite llegar hacia el consumidor final? ¿Podría detallar el proceso?	Cédula de entrevista dirigida hacia el Jefe Comercial de ICCO S.A, y Representaciones J. Leonardo Soria L. C.A.
	Individuos y Empresas	Porcentaje de Contratos Aceptados y cumplidos por los proveedores así como también los negados Porcentaje de Cumplimiento y de Incumplimiento del Proceso de la función Administrativa, logística y Fuerza de Ventas	6. ¿Los contratos que posee con sus proveedores ha permitido mejorar el desarrollo del sistema de distribución aplicado? 7. ¿Los empleados de la función administrativa, logística, y fuerza de venta cumplen con el proceso establecido por la empresa para lograr llegar hacia el consumidor final?	Cédula de entrevista dirigida hacia el Jefe Comercial de ICCO S.A, y Representaciones J. Leonardo Soria L. C.A.

	Bien o Servicio	Porcentaje de productos demandados en mayor cantidad por los clientes	<p>8. ¿La entidad que usted gerencia posee diversidad de productos de consumo masivo estos han permitido cubrir a todos los canales de distribución objeto de la empresa?</p> <p>9. ¿Cree que es necesario para la empresa el incremento de convenios con nuevas marcas de productos?</p>	Cédula de entrevista dirigida hacia el Jefe Comercial de ICCO S.A, y Representaciones J. Leonardo Soria L. C.A.
	Consumidores Finales o Usuarios Industriales	Número de Ventas diarias realizadas por la fuerza de Ventas	<p>10. ¿Considera que la fuerza de ventas influye sobre el consumidor final con el fin de lograr la comercialización de los productos ofrecidos?</p>	Cédula de entrevista dirigida hacia el Jefe Comercial de ICCO S.A, y Representaciones J. Leonardo Soria L. C.A.
	Conflictos de Canal	Número de conflictos de canal durante un periodo.	<p>11. ¿Han existido desacuerdos entre los miembros del sistema de distribución que no han permitido el funcionamiento eficiente del sistema aplicado? ¿Podría detallar uno de ellos?</p>	Cédula de entrevista dirigida hacia el Jefe Comercial de ICCO S.A, y Representaciones J. Leonardo Soria L. C.A.

Tabla 5. Operacionalización de V.I. Sistemas de Distribución
Elaborado por: Acosta Diana Carolina (2016)

3.3.2. Variable Dependiente: Rentabilidad

CONCEPTUALIZACIÓN	CATEGORÍA O DIMENSIÓN	INDICADORES	ÍTEMS	TÉCNICAS /INSTRUMENTOS
La rentabilidad se expresa en términos porcentuales y permite verificar cuanto se obtiene de utilidad neta por cada unidad de recurso invertido, estas inversiones pueden ser en incremento de capital, o mediante la utilización de fondos propios para incremento de activos realizados durante un periodo.	Utilidad Neta	Margen Bruto de Utilidad Margen Operacional de Utilidad Rendimiento del Patrimonio	12. ¿Al utilizar un Sistema de Distribución adecuado se ha visto un incremento en la rentabilidad de la empresa? ¿Si ha existido dicho incremento la rentabilidad financiera (accionistas) conocen de la aplicación del sistema de distribución?	Cédula de entrevista dirigida hacia el Jefe Comercial de ICCO S.A, y Representaciones J. Leonardo Soria L. C.A.
	Recursos Invertidos	Porcentaje de Disminución o Incremento de la Utilidad Margen Neto de Utilidad	13. ¿La utilidad neta se debe a un incremento de capital realizado por algún accionista, o inversiones con fondos propios o considera que el Sistema de Distribución influyo directamente al incremento de la	Cédula de entrevista dirigida hacia el Jefe Comercial de ICCO S.A, y Representaciones J. Leonardo Soria L. C.A.

			utilidad?	
	Activos	<p>Rendimiento del Activo Total</p> <p>Rotación de Cartera Periodo Promedio de Rotación de Cartera</p>	<p>14. ¿Al aplicar el Sistema de Distribución en la empresa se ha puesto en evidencia que varias cuentas muestren disminución o incremento? ¿Por ejemplo en el caso del Inventario los pedidos a los proveedores han tendido a incrementar?</p> <p>¿Las Ventas han mejorado por qué existe mayor control de promociones y precios por lo tanto existe mayor coordinación con proveedores?</p> <p>¿En Cuentas por Cobrar (clientes) se ha logrado una mayor recaudación por la fuerza de ventas?</p>	<p>Cédula de entrevista dirigida hacia el Jefe Comercial de ICCO S.A, y Representaciones J. Leonardo Soria L. C.A.</p>

Tabla 6. Operacionalización de V.D. Rentabilidad
Elaborado por: Acosta Diana Carolina (2016)

3.4. Descripción Detallada del Tratamiento de la Información

Fuentes de Recolección de Información

Las Fuentes de Recolección son aquellas que permiten obtener información y conocimiento de un tema específico estas fuentes son las primarias y secundarias

Fuentes Primarias

Para obtener fuentes primarias se ejecutará una entrevista, técnica que será aplicada a los Jefes Comerciales de Representaciones J. Leonardo Soria C.A., e ICCO S.A., compañías dedicadas a la distribución de productos de consumo masivo ubicadas en el Sector American Park de la ciudad de Ambato obteniendo de esta manera respuesta a las incógnitas establecidas en la operacionalización de variables.

Para Bernal, (2008) define:

“Las *Fuentes Primarias* son todas aquellas de las cuales se obtiene información directa, es decir, de donde se origina la información. Es también conocida como información de primera mano desde el lugar de los hechos. Estas fuentes son las personas, las organizaciones, los acontecimientos, el ambiente natural etc.” (pág. 181)

Según Cid, Méndez & Sandoval (2011) mencionan:

“Las *fuentes primarias* de información son las que proporcionan información de primera mano, son fuentes directas. Su utilización permite conocer los fenómenos tal y como suceden en la realidad. Dependiendo del tipo de investigación, algunas veces habrá que observar, otras habrá que entrevistar a las personas directamente involucradas.” (pág. 84)

Entrevista

Münch & Ángeles (2009) definen:

“La *entrevista* es una de las técnicas más utilizadas en la investigación. Mediante esta, una persona (entrevistador) solicita información a otra (entrevistado). La entrevista puede ser uno de los instrumentos más valiosos para obtener información, y aunque aparentemente no necesita

estar muy preparada, esta habilidad requiere de capacitación, pues no cualquier persona puede ser un buen entrevistador.” (pág. 76)

Bernal, (2008) define:

“*La entrevista* es una técnica que consiste en recoger información mediante un proceso directo de comunicación entre entrevistador(es) y entrevistado (s), en el cual el entrevistado responde a cuestiones, previamente diseñadas en función de las dimensiones que se pretenden estudiar, planteadas por el entrevistador.” (pág. 256)

La *entrevista* es una técnica de recolección, donde intervienen el entrevistado y el entrevistador que es el encargado de realizar previamente el cuestionario a aplicar, y por ende debe prepararse correctamente con el fin de obtener información acorde a lo que requiere.

Fuentes Secundarias

Para Bernal, (2008) define:

“Las *fuentes secundarias* son todas aquellas que ofrecen información sobre el tema que se va a investigar, pero que no son fuente original de los hechos o situaciones, sino que son las referencias. Las principales fuentes secundarias para la obtención de la información son los libros, revistas, los documentos escritos (en general todo medio impreso) los noticieros y los medios de información.” (pág. 192)

Según Cid, Méndez & Sandoval (2011): “Las *fuentes secundarias* se refieren información obtenida de datos generados con anterioridad, es decir no se llega directamente a los hechos, sino que se estudia a través de lo que otros han escrito” (pág. 85)

Las *fuentes secundarias* se extraen de diferentes datos generadas con anterioridad como son libros, revistas, artículos científicos es decir aquellas referencias que son necesarias para desarrollar la investigación con efectividad.

Plan de Recolección de la Información

El plan de recolección de información permite analizar de forma cronológica, el desarrollo de la investigación, las personas que intervendrán, el tiempo, las variables, el cumplimiento de los objetivos planteados y por ende la comprobación de la hipótesis.

➤ **Determinación de los objetos de estudio**

Se considera como objeto de estudio a las empresas de Distribución de Productos de Consumo Masivo del Sector American Park de la Ciudad de Ambato en este caso Representaciones J. Leonardo Soria C.A., e ICCO S.A., también a sus correspondientes Jefes Comerciales quienes permitirán obtener información primordial al momento de desarrollar la técnica elegida.

➤ **Selección de Instrumentos de recolección de Información**

Para recolectar la información y desarrollar exitosamente la investigación se ha seleccionado la técnica de entrevista.

Plan de Recolección de la Información

Preguntas Básicas	Explicación
1. ¿Para qué?	Para cumplir con los objetivos establecidos y planteados en la investigación que se desarrolla.
2. ¿De qué personas u objeto?	Se considerara a los Jefes Comerciales de las empresas de Distribución de Productos de Consumo Masivo del Sector American Park: <ul style="list-style-type: none">➤ Representaciones J. Leonardo Soria C.A.➤ ICCO S.A.
3. ¿Sobre qué aspectos?	Variable independiente: Sistemas de Distribución Variable dependiente: Rentabilidad
4. ¿Quién? ¿Quiénes?	Investigadora: Acosta Manzano Diana Carolina

5. ¿A quién?	Jefes Comerciales
6. ¿Cuándo?	Mayo / Octubre de 2016
7. ¿Dónde?	Área Administrativa Gerencia
8. ¿Cuántas veces?	La investigación se desarrollara una sola vez.
9. ¿Cómo?	Mediante el uso y la aplicación de la entrevista
10. ¿Qué técnicas de recolección?	Con una Cédula de Entrevista
11. ¿Con qué?	Con recursos propios

Tabla 7. Plan de Recolección de Información
Elaborado por: Acosta Manzano Diana Carolina (2016)

Plan de Procesamiento de la Información

1. Análisis de la Información Recopilada

El investigador deberá determinar y analizar si la información que obtuvo a través de la técnica realizada es coherente, oportuna, completa, y veraz.

2. Reiteración de la Recopilación

Este proceso se desarrollara cuando la información que se haya logrado no sea eficiente, se acudirá a repetir la recolección de la información para corregir las deficiencias encontradas.

3. Análisis de resultados

Es la parte donde el investigador examina cada una de las respuestas con los datos estadísticos para lograr conclusiones apropiadas.

4. Interpretación de resultados

Consiste en la relación de los resultados con teorías existentes (marco teórico).

5. Conclusiones y Recomendaciones

Considerando los objetivos planteados en la presente investigación se llegara a las conclusiones y las recomendaciones siendo estas el resultado coherente y factible que requiere la investigación.

CAPÍTULO IV

RESULTADOS

4.1 PRINCIPALES RESULTADOS

4.1.1 ANÁLISIS DE RESULTADOS

A continuación se presentan los resultados que se obtuvieron a través de fuentes primarias, es decir con la entrevista efectuada a los Jefes Comerciales de Representaciones J. Leonardo Soria C.A. y de Industrial y Comercial Castro Ojeda ICCO S.A. compañías ubicadas en el Sector American Park.

ENTREVISTA EFECTUADA AL JEFE COMERCIAL DE REPRESENTACIONES J. LEONARDO SORIA C.A. Y DE INDUSTRIAL Y COMERCIAL CASTRO OJEDA ICCO S.A.

Variable Independiente: SISTEMA DE DISTRIBUCIÓN

1. ¿Conoce usted los Sistemas de Distribución aplicables para las empresas de comercialización de productos de consumo masivo?

CÉDULA DE ENTREVISTA	
<u>Representaciones J. Leonardo Soria C.A.</u>	<u>Industrial y Comercial Castro Ojeda ICCO</u> <u>S.A</u>
RESPUESTAS	
Dra. Jackeline Fernández	Ing. Geovanna Zurita
Claro es evidente que actualmente se utilice un sistema de distribución para las empresas de comercialización de consumo masivo como es en Representaciones J. Leonardo Soria C.A. de acuerdo a mis conocimientos existen tres sistemas el vertical, el horizontal y el convencional	Tenemos conocimiento de la existencia de este tipo de sistemas de distribución pero no los conocemos a fondo.

INTERPRETACIÓN

Con la correspondiente pregunta se logra determinar si cada uno de los Jefes Comerciales conoce de la aplicación de los sistemas de distribución, es decir el sistema de distribución convencional, el sistema de distribución vertical, el horizontal y el multicanal. Al responder esta pregunta positivamente podemos concluir que el Jefe Comercial la Dra. Jackeline Fernández (RJLS C.A.) está al tanto del sistema que aplica a su empresa, sus características y principales beneficios, mientras que la Ing. Geovanna Zurita (ICCO S.A.) aun no determina exactamente el uso de un sistema de distribución por tal motivo la respuesta es negativa.

Tabla 8. Pregunta #1
Sistemas de Distribución Aplicados RJLS C.A. & ICCO S.A.
Fuente: Entrevista
Elaborado por: Acosta Manzano Diana Carolina (2016)

2. Si usted aplica un sistema de distribución podría definir ¿Cuál es el sistema?

CÉDULA DE ENTREVISTA	
<u>Representaciones J. Leonardo Soria C.A.</u>	<u>Industrial y Comercial Castro Ojeda ICCO S.A</u>
RESPUESTAS	
Dra. Jackeline Fernández	Ing. Geovanna Zurita
Nosotros como Representaciones J. Leonardo Soria C.A aplicamos el sistema de Distribución Vertical ya que creo que es el más óptimo para el desarrollo de la empresa que dirijo. Además es una excelente manera de mantener acuerdos tanto con nuestros proveedores, así como también con nuestros empleados que gracias a su apoyo se ha logrado mantener este sistema a partir del año 2012	No aplicamos ningún sistema de distribución.

INTERPRETACIÓN

Representaciones J. Leonardo Soria C.A. utiliza un Sistema de Distribución Vertical considerado como uno de los más eficientes ya que en canal de distribución intervienen personas y entidades con un solo fin en este caso se logra la colaboración total a través de contratos establecidos entre los miembros del canal, por ende se identifica claramente al Sistema de Distribución Vertical. En fin ICCO S.A no aplica un Sistema de Distribución por el desconocimiento de la existencia de dichos sistemas.

Tabla 9. Pregunta #2

Sistemas de Distribución RJS C.A. & ICCO S.A.

Fuente: Entrevista

Elaborado por: Acosta Manzano Diana Carolina (2016)

3. ¿Cuáles son los beneficios y limitaciones que sobresalen en el sistema de distribución aplicado en su institución?

CÉDULA DE ENTREVISTA	
<u>Representaciones J. Leonardo Soria C.A.</u>	<u>Industrial y Comercial Castro Ojeda ICCO S.A</u>
RESPUESTAS	
Dra. Jackeline Fernández	Ing. Geovanna Zurita
Bien como ya explique el Sistema de Distribución que aplicamos como Representaciones J. Leonardo Soria C.A. es el Vertical en los últimos años si nos hemos beneficiado de dicho sistema de la siguiente forma se logrado acuerdos con nuestros proveedores que realmente han sido beneficiosos por ende hemos mantenido promociones, precios adecuados atractivos para nuestros cliente. Nuestra fuerza de Ventas ha logrado mantener fidelidad de nuestros clientes, hay clientes que ha	No utilizamos un sistema de distribución, desconocemos de los beneficios y limitaciones

<p>mantenido la empresa desde hace ya 17 años. Nuestros empleados tanto administrativos, fuerza de ventas y de logística realizan su trabajo con compromiso cumpliendo sus funciones con el fin de llegar a los clientes. Aplicando nuestro correcto canal de distribución se ha logrado puntos a favor de la empresa. Creo que una limitación que encontrado en este tipo de sistema es el incumplimiento de ciertos contratos por los proveedores he tenido que en ciertas ocasiones suspender pagos con el fin de obligar a dicho cumplimiento.</p>	
<p>INTERPRETACIÓN</p> <p>Al aplicar un sistema de Distribución Vertical Representaciones J. Leonardo Soria C.A ha logrado obtener varios beneficios entre estos son los acuerdos establecidos con proveedores que han permitido mantener precios adecuados, y promociones atractivas para los clientes, además que esto permite otorgar descuentos adicionales a clientes específicos (máximos). La fuerza de ventas, los empleados de la parte administrativa y logística han logrado cumplir con sus funciones satisfactoriamente. A pesar de los varios beneficios que se obtiene con dicho sistema existen limitaciones como el incumplimiento de acuerdos por parte de los proveedores entre otros.</p>	

Tabla 10. Pregunta #3

Beneficios y Limitaciones del Sistema de Distribución RJLS C.A. & ICCO S.A.

Fuente: Entrevista

Elaborado por: Acosta Manzano Diana (2016)

4. De acuerdo a su experiencia en el ámbito de distribución de productos de consumo masivo ¿Cree que el sistema de distribución que aplica a su empresa es el más factible y lo recomendaría aplicar a otras empresas?

CÉDULA DE ENTREVISTA	
<u>Representaciones J. Leonardo Soria C.A.</u>	<u>Industrial y Comercial Castro Ojeda ICCO S.A</u>
RESPUESTAS	
Dra. Jackeline Fernández	Ing. Geovanna Zurita
El Sistema de Distribución Aplicado en Representaciones J. Leonardo Soria C.A es el vertical por lo tanto creo que si es el más factible para la aplicación y desarrollo en otras empresas con las misma características.	No Aplicamos un sistema de distribución, no tenemos los conocimientos adecuados para recomendar un sistema
<p>INTERPRETACIÓN</p> <p>ICCO S.A. no puede recomendar la aplicación de un sistema de distribución por la falta de aplicación. Representaciones J. Leonardo Soria C.A. emplea el Sistema de Distribución Vertical por varios años por lo tanto considera que es factible colocarlo en práctica en otras unidades de negocio.</p>	

Tabla 11. Pregunta #4
Recomendación del Sistema de Distribución RJLS C.A. & ICCO S.A.
Fuente: Entrevista
Elaborado por: Acosta Manzano Diana (2016)

5. ¿Cuál es el canal de distribución que le permite llegar hacia el consumidor final? ¿Podría detallar el proceso?

CÉDULA DE ENTREVISTA	
<u>Representaciones J. Leonardo Soria C.A.</u>	<u>Industrial y Comercial Castro Ojeda ICCO S.A</u>
RESPUESTAS	
Dra. Jackeline Fernández	Ing. Geovanna Zurita

<p>El canal de distribución que se aplica en Representaciones J. Leonardo Soria es el <i>tradicional</i>, este consiste en la adquisición de los principales productores como son la Fabril, Colgate, Kimberly, Nestlé, entre otros considerando que somos una empresa Multimarca. Existe la intervención de un agente vendedor enviado por dichas empresas con el que se mantiene constante comunicación se solicita mensualmente los pedidos con el fin de alcanzar el presupuesto y recibir descuentos adicionales, es enviado el producto a las instalaciones de Representaciones J. Leonardo Soria C.A. donde intervienen nuestros empleados ellos se encargan del respectivo ingreso al sistema para la puesta a la venta. Nosotros como Representaciones J. Leonardo Soria mantenemos 14 personas encargadas de la ventas con un presupuesto mensual de comercialización de cada una de las marcas ofrecidas ellos se encargan de llegar hacia clientes mayorista, minoristas, consumidores finales, e incluso tiendas de barrio</p>	<p>De los Canales de Distribución he tenido conocimientos previos utilizamos el <i>canal de distribución tradicional</i> es decir adquirimos de productores que envían un agente vendedor con quien establecemos cualquier tipo de contrato, solicitamos el producto y es enviado directamente a nuestras bodegas, los empleados de la parte administrativa ingresan al sistema con el fin de facturar y la fuerza de venta que como ICCO S.A conservamos se encargan de expender los productos.</p>
---	--

INTERPRETACIÓN

Tanto Representaciones J. Leonardo Soria como ICCO S.A. utilizan el canal de distribución tradicional es decir mantienen un mismo proceso para lograr llegar hacia el consumidor final, cliente mayorista, minoristas, detallista etc. Las dos empresas detallan un mismo proceso pero hay que considerar que ICCO S.A. tiene mayor cantidad de rutas establecidas para la venta de sus productos.

Tabla 12. Pregunta #5
Canal de Distribución RJLS C.A. & ICCO S.A.

Fuente: Entrevista

Elaborado por: Acosta Manzano Diana (2016)

6. ¿Los contratos que posee con sus proveedores han permitido mejorar el desarrollo del sistema de distribución aplicado?

CÉDULA DE ENTREVISTA	
<u>Representaciones J. Leonardo Soria C.A.</u>	<u>Industrial y Comercial Castro Ojeda ICCO S.A</u>
RESPUESTAS	
Dra. Jackeline Fernández	Ing. Geovanna Zurita
Si, nuestros proveedores han permitido desarrollar el sistema de distribución correctamente, porque hemos fijado contratos que se han cumplido al 100% y se ha recibido valores adicionales para la fuerza de ventas como motivación, pero siempre existen casos donde es necesario la suspensión de pagos para que se cumpla lo establecido.	Si, poseemos varios contratos con los proveedores pero como explicamos anteriormente no usamos un sistema de distribución que permita verificar si el mismo tiene un progreso adecuado.
<p>INTERPRETACIÓN</p> <p>Al mantener contratos eficientes con proveedores implica que existen buenas relaciones entre los miembros que conforman el Sistema de Distribución. ICCO S.A mantiene acuerdos con sus proveedores que de una u otra forma han beneficiado a la empresa. Representaciones J. Leonardo Soria C.A. puede establecer que existe influencia del Sistema de Distribución aplicado en los contratos con sus proveedores así se implanta precios, promociones y descuentos competitivos en el mercado de distribución de productos de consumo masivo. Un contrato eficiente con proveedores significa descuentos adicionales a los clientes que se les considera como especiales (mayoristas), además cumpliendo con lo presupuestado por el proveedor se lograría beneficios económicos y materiales a favor de la fuerza de ventas</p>	

Tabla 13. Pregunta #6
 Contratos con Proveedores RJLS C.A. & ICCO S.A.
Fuente: Entrevista
Elaborado por: Acosta Manzano Diana (2016)

7. ¿Los empleados de la función administrativa, logística, y fuerza de ventas cumplen con el proceso establecido por la empresa para lograr llegar hacia el cliente?

CÉDULA DE ENTREVISTA	
<u>Representaciones J. Leonardo Soria C.A.</u>	<u>Industrial y Comercial Castro Ojeda ICCO S.A</u>
RESPUESTAS	
Dra. Jackeline Fernández	Ing. Geovanna Zurita
La parte administrativa cumple con el proceso establecido, pero siempre existen quejas por la parte de logística quien en muchas situaciones han tenido problemas con los clientes, al igual que la parte de la fuerza de ventas por causas como el aumento de productos no solicitados, inconformidad en precios, promociones debido a la comunicación incorrecta de las partes. En fin los empleados cumplen pero no satisfactoriamente	Nosotros como ICCO S.A establecemos varias políticas, y funciones que deben ser desempeñadas por los empleados satisfactoriamente, por lo tanto considero que nuestros empleados si cumplen con sus respectivas funciones.
INTERPRETACIÓN	
Las funciones de la parte administrativa, logística y fuerza de ventas también conforman el Sistema de Distribución por lo tanto es necesario que cumplan sus funciones satisfactoriamente con el fin de evitar conflictos entre los miembros. Representaciones J. Leonardo Soria establece que los empleados cumplen sus funciones pero existen casos particulares en que la fuerza de ventas (vendedores) no comunica correctamente precios, promociones a los clientes generando inconformidades y por tanto la devolución de productos, donde interviene la parte logística de la empresa generando pérdida de tiempo considerando que los empleados de la parte logística deben entregar varios pedidos durante un día.	

Tabla 14. Pregunta #7
Cumplimiento del Proceso RJLS C.A. & ICCO S.A.
Fuente: Entrevista
Elaborado por: Acosta Manzano Diana (2016)

8. ¿La entidad que usted gerencia posee diversidad de productos de consumo masivo estos han permitido cubrir a todos los canales de distribución objeto de la empresa?

CÉDULA DE ENTREVISTA	
<u>Representaciones J. Leonardo Soria C.A.</u>	<u>Industrial y Comercial Castro Ojeda ICCO S.A</u>
RESPUESTAS	
Dra. Jackeline Fernández	Ing. Geovanna Zurita
Representaciones J. Leonardo Soria C.A. es una empresa Multimarca por ende creo que si se ha logrado llegar hacia el cliente. La diversidad de productos por cada una de las marcas es extensa.	Si, actualmente poseemos una alta gama de productos de varias marcas y son suficientes para cubrir nuestro mercado meta, nuestros clientes se encuentran satisfechos con precios y promociones.
<p>INTERPRETACIÓN</p> <p>Mediante la respuesta de las dos compañías, se determina que los productos que mantienen y que ofrecen satisfacen a sus clientes. Representaciones J. Leonardo Soria C.A. al igual que ICCO S.A. ofrecen productos de consumo masivo de igual marca e incluso precio pero esto ha permitido que las dos empresas compitan sanamente dentro del mercado cada una ofrece diversas promociones lo que hace diferente a cada compañía.</p>	

Tabla 15. Pregunta #8

Productos RJLS C.A. & ICCO S.A.

Fuente: Entrevista

Elaborado por: Acosta Manzano Diana (2016)

9. ¿Cree que es necesario para la empresa el incremento de convenios con nuevas marcas de productos?

CÉDULA DE ENTREVISTA	
<u>Representaciones J. Leonardo Soria C.A.</u>	<u>Industrial y Comercial Castro Ojeda ICCO</u>

	<u>S.A</u>
RESPUESTAS	
Dra. Jackeline Fernández	Ing. Geovanna Zurita
Si, los convenios con nuevas marcas garantizan incremento de clientes y por ende que las ventas sean mayores pero siempre he considerado que dichas marcas sean reconocidas.	Sí, creo que es necesario nuevos convenios con proveedores que cumplan con lo establecido con el fin de cubrir nuevos mercados, marcas que permiten incrementar clientes, y por lo tanto las ventas serán mayores.
<p>INTERPRETACIÓN</p> <p>Las dos empresas que son del Sector American Park han coincidido con la respuesta están dispuestas a mantener contratos con nuevos proveedores con el fin de incrementar el mercado meta. Las ventas serán mayores por lo tanto la rentabilidad subirá en cierto porcentaje. A cada uno de los vendedores se incrementará su presupuesto mensual de venta por ende su comisión por cumplimiento será mayor. Además se debe considerar que el nuevo proveedor debe mantener productos que sean altamente demandados y conocidos por los clientes.</p>	

Tabla 16. Pregunta #9
 Convenios RJLS C.A. & ICCO S.A.
Fuente: Entrevista
Elaborado por: Acosta Manzano Diana (2016)

10. ¿Considera que la fuerza de ventas influye sobre el cliente con el fin de lograr la comercialización de los productos ofrecidos?

CÉDULA DE ENTREVISTA	
<u>Representaciones J. Leonardo Soria C.A.</u>	<u>Industrial y Comercial Castro Ojeda ICCO</u> <u>S.A</u>
RESPUESTAS	
Dra. Jackeline Fernández	Ing. Geovanna Zurita

<p>Sí, la fuerza de ventas es la que influye al cliente a la adquisición y es la parte central de las empresas de comercialización de productos de consumo masivo, gracias a su carisma y trato al cliente.</p>	<p>La fuerza de venta es la parte primordial en una empresa de distribución de productos de consumo por ende estoy totalmente seguro que ellos influyen en la decisión del cliente al momento de solicitar el producto. Es necesario que la fuerza de ventas tenga poder de convencimiento, una excelente comunicación con el cliente, y así evitar mal entendidos en cuanto a precios y promociones.</p>
<p>INTERPRETACIÓN</p> <p>Representaciones J. Leonardo Soria C.A. al igual que Industrial y Comercial Castro Ojeda ICCO S.A. establecen que la fuerza de venta es la parte esencial en las empresas de distribución de consumo masivo es así que ellos influyen en el cliente al momento de solicitar algún producto. Además es necesario que el vendedor conozca toda la gama de productos ofrecidos por cada una de las unidades de negocio, los precios, promociones y descuentos para que el cliente se encuentre satisfecho al momento de recibir el producto. Entre otras características se requiere que un vendedor tenga poder de convencimiento, carisma, y mantenga un buen trato al cliente.</p>	

Tabla 17. Pregunta #10

Fuerza de Ventas RJLS C.A. & ICCO S.A.

Fuente: Entrevista

Elaborado por: Acosta Manzano Diana (2016)

11. ¿Han existido desacuerdos entre los miembros que forman el sistema de Distribución que no han permitido el funcionamiento eficiente del sistema aplicado? ¿Podría detallar uno de ellos?

<p>CÉDULA DE ENTREVISTA</p>	
<p><u>Representaciones J. Leonardo Soria C.A.</u></p>	<p><u>Industrial y Comercial Castro Ojeda ICCO S.A</u></p>

RESPUESTAS	
Dra. Jackeline Fernández	Ing. Geovanna Zurita
No han existido desacuerdos con los miembros que forman el sistema de distribución desde el momento en que se le puso en marcha, ha existido concordancias y acuerdos con el fin de evitar estas situaciones	No, ningún desacuerdo a pesar de no aplicar un modelo de Sistema de Distribución.
<p>INTERPRETACIÓN</p> <p>Representaciones J. Leonardo Soria C.A. ha logrado mantener acuerdos entre los miembros del canal para evitar conflictos en la aplicación del Sistema de Distribución Vertical. El adecuado manejo y respectiva comunicación han sido una de las principales influencias para el desarrollo del mismo. ICCO S.A. a pesar de no aplicar un Sistema de Distribución ha logrado mantenerse fuera de conflictos</p>	

Tabla 18. Pregunta #11
Desacuerdos RJLS C.A. & ICCO S.A.

Fuente: Entrevista

Elaborado por: Acosta Manzano Diana (2016)

**ENTREVISTA EFECTUADA AL JEFE COMERCIAL DE
REPRESENTACIONES J. LEONARDO SORIA C.A. Y DE INDUSTRIAL
Y COMERCIAL CASTRO OJEDA ICCO S.A.**

Variable Dependiente: RENTABILIDAD

12. ¿Al utilizar un Sistema de Distribución adecuado se ha visto un incremento en la rentabilidad de la empresa (2015)? ¿Si ha existido dicho incremento la rentabilidad financiera (accionistas) conocen de la aplicación del sistema de distribución?

CÉDULA DE ENTREVISTA	
<u>Representaciones J. Leonardo Soria C.A.</u>	<u>Industrial y Comercial Castro Ojeda ICCO S.A</u>

RESPUESTAS	
Dra. Jackeline Fernández	Ing. Geovanna Zurita
<p>Bien a partir del año 2012 donde se inició la aplicación del sistema de distribución vertical en cierto grado si se han visto cambios positivos en relación a la utilidad. La utilidad se ha ido incrementando como se observan en los balances generales de Representaciones J. Leonardo Soria C.A. Los accionistas tienen conocimientos previos de todos los cambios realizados dentro de la empresa, es decir están al corriente de la utilización del Sistema de Distribución Vertical</p>	<p>No utilizamos un sistema de distribución, pero la rentabilidad durante el periodo 2015 incremento, pero no se debe en si por las Ventas realizadas porque en el 2015 según el balance disminuyeron, se obtuvieron durante este periodo otros ingresos que provienen por rendimientos financieros etc.</p>
<p>INTERPRETACIÓN</p> <p>Representaciones J. Leonardo Soria C.A. a partir de la aplicación del Sistema de Distribución Vertical ha logrado incrementos de la rentabilidad al pasar de los años. ICCO S.A de la misma manera ha mantenido una rentabilidad estable pero se puede verificar claramente que el factor principal no es el Sistema de Distribución. En el balance se observa como la cuenta otros ingresos son el factor principal de dicho incremento. Además las Ventas disminuyeron entre el año 2014 y 2015 y por ende la deuda a los proveedores disminuyen.</p>	

Tabla 19. Pregunta #12
Rentabilidad RJLS C.A. & ICCO S.A.

Fuente: Entrevista

Elaborado por: Acosta Manzano Diana (2016)

13. ¿La utilidad neta se debe a un incremento de capital realizado por algún accionista, o inversiones con fondos propios o considera que el Sistema de Distribución influyo directamente al incremento de la utilidad?

CÉDULA DE ENTREVISTA	
<u>Representaciones J. Leonardo Soria C.A.</u>	<u>Industrial y Comercial Castro Ojeda ICCO S.A</u>

RESPUESTAS	
Dra. Jackeline Fernández	Ing. Geovanna Zurita
<p>En cuanto a incremento de capital no se ha visto durante los últimos años por parte de los accionistas de la empresa. Inversiones con fondos propios para incremento de activos si se ha realizado pero son porcentajes bajos. En fin creo que el Sistema de Distribución Vertical utilizado hasta la fecha ha logrado que tanto los proveedores, empleados de la parte administrativa, así como también logística y a fuerza de ventas se sumen al cumplimiento de objetivos</p>	<p>No ha existido ningún incremento de capital durante el último periodo 2015, pero si se ha invertido con fondos propios en nuevas adquisiciones por ende creo que de ahí el incremento de la rentabilidad en el periodo. Además se han aplicado nuevas políticas de recuperación de cartera, e incentivos a la fuerza de ventas</p>
<p>INTERPRETACIÓN</p> <p>Representaciones J. Leonardo Soria como ICCO S.A. aclaran que no ha existido durante el periodo 2015 un incremento de capital, pero que si se han realizado inversiones en entidades financieras, así como también en adquisiciones de mobiliario y equipo. Considerando que el capital social de Representaciones J. Leonardo Soria C.A. es menor por ende las adquisiciones son mínimas se establece que el Sistema de Distribución influye el porcentajes considerables.</p>	

Tabla 20. Pregunta #13
 Inversiones RJLS C.A. & ICCO S.A.
Fuente: Entrevista
Elaborado por: Acosta Manzano Diana (2016)

14. ¿Al aplicar el Sistema de Distribución en la empresa se ha puesto en evidencia que varias cuentas muestren disminución o incremento? ¿Por ejemplo en el caso del Inventario los pedidos a los proveedores han tendido a incrementar? ¿Las Ventas han mejorado por el mayor control de promociones y precios esto quiere decir que existe mayor coordinación con proveedores? ¿En Cuentas por Cobrar (clientes) se ha logrado una mayor recaudación por la fuerza de ventas

CÉDULA DE ENTREVISTA	
<u>Representaciones J. Leonardo Soria C.A.</u>	<u>Industrial y Comercial Castro Ojeda ICCO</u> <u>S.A</u>
RESPUESTAS	
Dra. Jackeline Fernández	Ing. Geovanna Zurita
<p>En la cuenta Inventarios durante los últimos años ha tendido a incrementar en ciertos porcentajes por la existencia de nuevos contratos con fuerza de ventas, y nuevos proveedores como son de Reybanpack, e Iris (2015). Al momento de solicitar mercadería a los proveedores se analiza la cantidad que poseemos en bodega, los productos que se venden en grandes cantidades, y al mismo tiempo el cumplimiento de lo presupuestado durante el mes. Las Ventas si han mejorado y han incrementado durante varios periodos porque se intenta incentivar a la fuerza de ventas con premios económicos, y materiales además los precios y promociones influyen para la adquisición de los productos por nuestros clientes por tanto se mantienen contratos eficientes con los proveedores. La recaudación por la fuerza de ventas si va mejorando porque existe un proceso eficiente establecido en Representaciones J. Leonardo Soria C.A con el fin de verificar que cantidad exacta vende, y cuánto cobra en cada una de las rutas.</p>	<p>No aplicamos un sistema de distribución, pero es evidente que existen cambios por ejemplo en el caso de inventarios durante el 2015 disminuyeron por ende las ventas tuvieron que bajar pero existen otros ingresos que permitieron mantener una utilidad factible. En el caso de cuentas por cobrar durante el 2015 incrementaron a pesar de aplicar mayor presión sobre la fuerza de ventas.</p>

INTERPRETACIÓN

Representaciones J. Leonardo Soria C.A. utiliza un Sistema de Distribución Vertical y se observa como ha influido positivamente en varias Cuentas de Balances por ejemplo la cuenta Inventarios ha incrementado en el periodo 2015 con relación al 2014 es decir los pedidos crecieron y los proveedores concedieron un plazo superior de pago, por ende la elevación de esta cuenta. Las Ventas de Representaciones J. Leonardo Soria C.A. de la misma forma incrementaron, trayendo consigo el aumento de la rentabilidad. Por último las Cuentas por Cobrar de un periodo a otro (2014/2015) disminuyeron, la Fuerza de Ventas ha realizado su trabajo con eficiencia. ICCO S.A. es todo lo contrario hacia RJLS C.A. considerando que las dos compañías se dedican a la distribución de productos de consumo masivo. La cuenta Inventarios disminuyo en el 2015, por lo tanto las ventas y la rentabilidad son afectadas, en este caso la rentabilidad no se vio afectada en grandes porcentajes en el 2015 por la existencia de la cuenta Otros Ingresos que incremento un ejemplo claro de otros ingresos son las inversiones financieras, el incremento de activos entre otros. Como se disminuye el inventario los pagos a proveedores de la misma manera como se observa en el balance. Las Cuentas por Cobrar se elevaron esto quiere decir que la compañía está alargando el plazo de cancelación de los clientes, y la fuerza de ventas que interviene en el cobro no realiza su trabajo con la firmeza que se requiere.

Tabla 21. Pregunta #14

Principales Cuentas de una Empresa Distribuidora RJLS C.A. & ICCO S.A.

Fuente: Entrevista

Elaborado por: Acosta Manzano Diana (2016)

TABLA DE PREGUNTAS DIRECTRICES

PREGUNTAS		RESPUESTAS					
		<u>Representaciones J. Leonardo Soria C.A.</u>			<u>Industrial y Comercial Castro Ojeda ICCO S.A</u>		
		Dra. Jackeline Fernández			Ing. Geovanna Zurita		
		SI	NO	OBSERVACIÓN	SI	NO	OBSERVACIÓN
<u>SISTEMAS DE DISTRIBUCIÓN</u>							
1	¿Conoce los Sistemas de Distribución Aplicables a Empresas de Comercialización de Productos de Consumo Masivo?	X			X		
2	Si usted aplica un sistema de distribución podría definir ¿Cuál es el sistema?				X	No aplicamos un Sistema de Distribución	
	Convencional						
	Vertical	X					
	Horizontal						
	Multicanal						
3	¿Al aplicar un Sistema de Distribución ha recibido mayor cantidad de beneficios que limitaciones?	X			X	No aplicamos un Sistema de Distribución no conocemos sus beneficios y limitaciones	
4	De acuerdo a su experiencia en el ámbito de distribución de productos de consumo masivo ¿Cree que el sistema de distribución que aplica a su empresa es el más factible y lo	X		Recomendaría el uso del Sistema de Distribución Vertical	X	No Aplicamos un sistema de distribución, no tenemos los conocimientos adecuados para recomendar un sistema	

	recomendaría aplicar a otras empresas?						
5	El canal de distribución es decir el proceso para llegar al cliente es: Productor/Mayorista/Agente Vendedor/ y detallista o consumidor	X				X	
<u>PROVEEDORES</u>							
6	Los acuerdos con proveedores han sido acertados y le han permitido establecer precios, promociones, descuentos atractivos para los clientes.	X				X	
7	¿Los contratos que posee con sus proveedores han permitido mejorar el desarrollo del sistema de distribución aplicado?	X			X		Si, poseemos varios contratos con los proveedores pero como explicamos anteriormente no usamos un sistema de distribución que permita verificar si el mismo tiene un progreso adecuado.
8	Existe incumplimiento de los proveedores con los acuerdos establecidos	X		Para obligar al cumplimiento se ha tenido que suspender la emisión de cheques.	X		
9	Se han implantado contratos para el plazo de cancelación de facturas de los distintos proveedores.	X			X		
10	La mayoría de adquisiciones de mercadería son a crédito		X	Al mantener una liquidez estable durante ciertos periodos se ha trabajado con prepagos con el fin de	X		

				mantener descuentos adicionales.			
11	¿Cree que es necesario para la empresa el incremento de convenios con nuevas marcas de productos?	X		Si, los convenios con nuevas marcas garantizan incremento de clientes y por ende que las ventas sean mayores pero siempre he considerado que dichas marcas sean reconocidas.	X		
12	¿La entidad que usted gerencia posee diversidad de productos de consumo masivo estos han permitido cubrir a todos los canales de distribución objeto de la empresa?	X		Empresa Multimarca	X		Empresa Multimarca
<u>PERSONAL ADMINISTRATIVO Y DE LOGÍSTICA</u>							
13	¿Los empleados de la función administrativa, logística, y fuerza de venta cumplen con el proceso establecido por la empresa para lograr llegar hacia el cliente?	X			X		
14	El jefe de Bodega revisa y recibe el producto considerando la fecha de caducidad, la cantidad de producto solicitado y realiza la respectiva devolución en caso de productos no solicitados.	X			X		
15	¿Los encargados de facturación ingresan inmediatamente las compras en el Sistema?	X			X		

16	Una vez ingresadas las adquisiciones se entrega las facturas al auxiliar contable para la elaboración del cheque realizando los respectivos descuentos.		X			X	
17	La Asistente de Cartera revisa los abonos y saldos tanto en la planilla de cobro como también en las facturas.	X				X	
18	La Cajera ingresa diariamente las recaudaciones y cuadra caja con la ayuda de las planillas de cobro.	X				X	
19	El personal de logística conoce cada uno de los productos que se encuentran en las bodegas de la institución.	X			X		
<u>FUERZA DE VENTAS</u>							
20	Los Agentes Vendedores llegan a clientes mayoristas, minoristas, detallistas y consumidores finales	X			X		Existen vendedores especializados para atención a clientes mayoristas aquí influyen principalmente los supervisores
21	¿Considera que la fuerza de ventas influye sobre el cliente con el fin de lograr la comercialización de los productos ofrecidos?	X			X		La fuerza de venta es la parte primordial en una empresa de distribución de productos de consumo estoy totalmente seguro que ellos influyen en la decisión del cliente al momento de solicitar el producto.

22	La fuerza de Ventas cuadra correctamente la planilla de cobros enviada diariamente.	X			X		
23	Los vendedores entregan los recibos de cobro a todos los clientes que realizan abonos o cancelan facturas.		X			X	
24	Dependiendo de las rutas diarias establecidas para cada uno de los vendedores se constituyó el presupuesto mensual de ventas.	X			X		
25	Los Agentes Vendedores cumplen con el presupuesto de ventas establecido mensualmente en la empresa.		X	Los Vendedores no cumplen al 100% influyendo directamente en su comisión		X	
26	Los vendedores colocan abonos, saldos y la fecha en las facturas de los clientes con el fin de evitar cruces.		X			X	
27	Los vendedores reciben premios económicos o materiales por el cumplimiento del presupuesto con cierto proveedor.	X			X		
28	Los premios materiales y económicos para los vendedores son asumidos por los proveedores.	X			X		Realizar acuerdos permite cumplir un presupuesto establecido con el proveedor y a cambio se recibe dichos premio.
29	En el caso de Facturas Vencidas son descontadas directamente a los vendedores.	X		Se realiza un informe mensual de facturas a la fecha, futuras y vencidas.	X		
<u>CUENTAS POR COBRAR</u>							

30	Los vendedores cumplen con la recuperación de cartera eficientemente		X			X	
31	Las planillas de cobro que envía diariamente la Asistente de Cartera mantienen saldos actualizados.	X			X		
32	Al momento de facturar se revisa el cupo del cliente y el saldo que mantiene por cobrar.	X				X	
33	Existe una persona encargada de revisar las recaudaciones diarias de los vendedores.	X				X	
34	Se establece un plazo (días) para cancelar cada una de las facturas emitidas a los clientes.	X				X	
<u>CLIENTES</u>							
35	Los clientes mayoristas tienen descuentos especiales o máximos según lo establecido en la empresa.	X		La empresa posee una tabla de descuentos dependiendo al tipo de cliente se realizara el deducción. Hay clientes considerados como especiales a los que se les realiza descuentos adicionales.	X		
36	Los Clientes que mantiene actualmente la empresa han demostrado fidelidad.	X		Existen clientes que confían en la empresa hace ya 17 años	X		
37	Los clientes se encuentran conformes con los precios y promociones de los productos ofrecidos.	X			X		

38	¿Han existido desacuerdos entre los miembros que forman el sistema de Distribución que no han permitido el funcionamiento eficiente del sistema aplicado? ¿Podría detallar uno de ellos?		X			X	
<u>RENTABILIDAD</u>							
39	¿Al utilizar un Sistema de Distribución adecuado se ha visto un incremento en la rentabilidad de la empresa (2015)?	X				X	
40	¿Si ha existido dicho incremento la rentabilidad financiera (accionistas) conocen de la aplicación del sistema de distribución?	X		Los accionistas tienen conocimientos previos de todos los cambios realizados dentro de la empresa, es decir están al corriente de la utilización del Sistema de Distribución Vertical		X	No utilizamos un sistema de distribución,
41	¿La utilidad neta se debe a un incremento de capital realizado por algún accionista, o inversiones con fondos propios?		X			X	
42	¿Al aplicar el Sistema de Distribución en la empresa se ha puesto en evidencia que varias cuentas muestren disminución o incremento? ¿Por ejemplo en el caso del Inventario los pedidos a los proveedores han tendido a incrementar	X				X	
43	Si se han incrementado pedidos a los proveedores se procuró incrementar el tiempo	X				X	

	para cancelación de facturas						
44	¿Las Ventas han mejorado por el mayor control de promociones y precios esto quiere decir que existe mayor coordinación con proveedores?	X				X	
45	¿En Cuentas por Cobrar (clientes) se ha logrado una mayor recaudación por la fuerza de ventas?	X				X	

Tabla 22. Preguntas Directrices RJLS C.A. & ICCO S.A.
Elaborado por: Acosta Manzano Diana (2016)

ANÁLISIS DE ESTADOS FINANCIEROS DE INDUSTRIAL Y COMERCIAL CASTRO OJEDA ICCO S.A.

INDUSTRIAL Y COMERCIAL CASTRO OJEDA ICCO S.A
ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA
AL 31 DE DICIEMBRE DE 2015 Y 2014
 (En USD \$ Dólares de los Estados Unidos de América)

	31/12/2015	31/12/2014	Análisis Horizontal		Análisis Vertical	
			V. Absoluta	V. Relativa	2015	2014
ACTIVOS						
Activos Corrientes						
Efectivo y Equivalentes de Efectivo	\$ 357.072,42	\$ 368.961,96	-\$ 11.889,54	-3,22%	11,41%	11,91%
Cuentas por Cobrar Comerciales	\$ 1.758.683,96	\$ 1.626.592,00	\$ 132.091,96	8,12%	56,18%	52,50%
Provisión Cuentas Incobrables	-\$ 175.787,64	-\$ 158.651,71	-\$ 17.135,93	10,80%	-5,62%	-5,12%
Inventarios	\$ 582.941,81	\$ 683.868,98	-\$ 100.927,17	-14,76%	18,62%	22,07%
Otras Cuentas por Cobrar	\$ 6.008,48	\$ 4.753,00	\$ 1.255,48	26,41%	0,19%	0,15%
Activo por Impuestos Corrientes	\$ 933,75	\$ 0,00	\$ 933,75	100%	0,03%	0,00%
Servicios y Pagos Anticipados	\$ 5.584,87	\$ 0,00	\$ 5.584,87	100%	0,18%	0,00%
Total Activo Corriente	\$ 2.535.437,65	\$ 2.525.524,23	\$ 9.913,42	0,39%	80,99%	81,51%
Activos no Corrientes						
Propiedad, Planta y Equipo	\$ 1.347.338,72	\$ 1.234.351,73	\$ 112.986,99	9,15%	43,04%	39,84%
Depreciación Acumulada	-\$ 752.269,28	-\$ 661.366,03	-\$ 90.903,25	13,74%	-24,03%	-21,34%
Total Activos no Corrientes	\$ 595.069,44	\$ 572.985,70	\$ 22.083,74	3,85%	19,01%	18,49%

ACTIVOS TOTALES	<u>\$ 3.130.507,09</u>	<u>\$ 3.098.509,93</u>	\$ 31.997,16	1,03%	100,00%	100,00%
PASIVO						
Pasivos Corrientes						
Cuentas por Pagar Comerciales	\$ 441.334,27	\$ 545.392,85	-\$ 104.058,58	-19,08%	43,34%	50,49%
Pasivos por Impuestos Corrientes	\$ 53.814,26	\$ 51.290,94	\$ 2.523,32	4,92%	5,28%	4,75%
Obligaciones Laborales Corrientes	\$ 126.233,51	\$ 119.805,79	\$ 6.427,72	5,37%	12,40%	11,09%
Anticipos	\$ 51.525,05	\$ 36.410,17	\$ 15.114,88	41,51%	5,06%	3,37%
Otras Cuentas por Pagar	\$ 8.509,33	\$ 9.415,89	-\$ 906,56	-9,63%	0,84%	0,87%
Total Pasivos Corrientes	<u>\$ 681.416,42</u>	<u>\$ 762.315,64</u>	-\$ 80.899,22	-10,61%	66,91%	70,57%
Pasivos no Corrientes						
Obligaciones Laborales no Corrientes	\$ 330.100,09	\$ 311.087,18	\$ 19.012,91	6,11%	32,42%	28,80%
Pasivos por Impuesto Diferidos	\$ 6.815,52	\$ 6.815,52	\$ 0,00	0,00%	0,67%	0,63%
Total Pasivo no Corrientes	<u>\$ 336.915,61</u>	<u>\$ 317.902,70</u>	\$ 19.012,91	5,98%	33,09%	29,43%
PASIVOS TOTALES	<u>\$ 1.018.332,03</u>	<u>\$ 1.080.218,34</u>	-\$ 61.886,31	-5,73%	100,00%	100,00%
PATRIMONIO						
Capital Social	\$ 993.903,00	\$ 993.903,00	\$ 0,00	0,00%	47,06%	49,24%
Reservas	\$ 715.612,54	\$ 693.724,19	\$ 21.888,35	3,16%	33,88%	34,37%
Resultado Acumulado	\$ 237.582,67	\$ 170.000,00	\$ 67.582,67	39,75%	11,25%	8,42%
Resultado del Ejercicio	\$ 196.995,12	\$ 192.582,67	\$ 4.412,45	2,29%	9,33%	9,54%
Resultados Acumulados por Adopción de NIIF	-\$ 31.918,27	-\$ 31.918,27	\$ 0,00	0,00%	-1,51%	-1,58%
PATRIMONIO TOTAL	<u>\$ 2.112.175,06</u>	<u>\$ 2.018.291,59</u>	\$ 93.883,47	4,65%	100,00%	100,00%
Total Pasivo + Patrimonio	<u>\$ 3.130.507,09</u>	<u>\$ 3.098.509,93</u>	\$ 31.997,16	1,03%	148,21%	153,52%

Tabla 23. Estado de Situación Financiera (2014/2015) ICCO S.A.

Elaborado por: Acosta Manzano Diana (2016)

INDUSTRIAL Y COMERCIAL CASTRO OJEDA ICCO S.A
ESTADO DE RESULTADOS
AL 31 DE DICIEMBRE DE 2015 Y 2014

	31/12/2015	31/12/2014	Análisis Horizontal		Análisis Vertical	
			V. Absoluta	V. Relativa	2015	2014
VENTAS	\$ 8.658.955,42	\$ 8.943.449,16	-284493,74	-3,18%	100,00%	100,00%
COSTO DE VENTAS (-)	\$ 7.808.578,79	\$ 8.027.973,18	-219394,39	-2,73%	90,18%	89,76%
Ganancia Bruta	<u>\$ 850.376,63</u>	<u>\$ 915.475,98</u>	-65099,35	-7,11%	9,82%	10,24%
GASTOS						
Gastos de Administración (-)	\$ 476.568,32	\$ 458.888,96	17679,36	3,85%	5,50%	5,13%
Gastos de Venta (-)	\$ 482.408,10	\$ 502.298,28	-19890,18	-3,96%	5,57%	5,62%
Gastos Financieros (-)	\$ 4.025,03	\$ 4.933,08	-908,05	-18,41%	0,05%	0,06%
Otros Gastos (-)	\$ 32.726,33	\$ 20.490,20	12236,13	59,72%	0,38%	0,23%
Total Gastos (-)	<u>\$ 995.727,78</u>	<u>\$ 986.610,52</u>	9117,26	0,92%	11,50%	11,03%
INGRESOS						
Otros Ingresos	\$ 498.191,24	\$ 410.766,73	\$ 87.424,51	21,28%	5,75%	4,59%
Total Ingresos	<u>\$ 498.191,24</u>	<u>\$ 410.766,73</u>	\$ 87.424,51	21,28%	5,75%	4,59%
Utilidad Antes de Partic. E Imp	\$ 352.840,09	\$ 339.632,19	\$ 13.207,90	3,89%		
Participación Trabajadores	\$ 52.926,01	\$ 50.944,83	\$ 1.981,18	3,89%	26,87%	26,45%
Impuesto a la Renta Corriente	\$ 81.030,61	\$ 74.706,62	\$ 6.323,99	8,47%	41,13%	38,79%
Reserva Legal	\$ 21.888,35	\$ 21.398,07	\$ 490,28	2,29%	11,11%	11,11%
UTILIDAD DEL EJERC.	<u>\$ 196.995,12</u>	<u>\$ 192.582,67</u>	\$ 4.412,45	2,29%	100,00%	100,00%

Tabla 24. Estado de Resultados (2014/2015) ICCO S.A.
Elaborado por: Acosta Manzano Diana (2016)

Índices de Rentabilidad de Industrial y Comercial Castro Ojeda ICCO S.A.

Margen Bruto de Utilidad

MARGEN BRUTO DE UTILIDAD	=	UTILIDAD BRUTA
		VENTAS NETAS
MBU (2015)	=	\$ 850.376,63
		\$ 8.658.955,42
MBU (2015)	=	9,82%
MBU (2014)	=	\$ 915.475,98
		\$ 8.943.449,16
MBU (2014)	=	10,24%

Interpretación

Este indicador significa que las Ventas de Industrial y Comercial ICCO S.A durante el 2015 generaron un 9.82% de la Utilidad Bruta y en el 2014 el 10.24%, también se considera que por cada dólar vendido en el 2015 se obtuvo 9.82 centavos de Utilidad Bruta y 10.24 centavos en el 2014.

Margen Neto de Utilidad

MARGEN NETO DE UTILIDAD	=	UTILIDAD NETA
		VENTAS NETAS
MNU (2015)	=	\$ 196.995,12
		\$ 8.658.955,42
MNU (2015)	=	2,28%
MNU (2014)	=	\$ 192.582,67
		\$ 8.943.449,16
MNU (2014)	=	2,15%

Interpretación

Este Indicador permite determinar que la utilidad neta durante el 2015 en ICCO S.A. corresponde al 2,28% de las Ventas Netas o lo que equivale decir que por cada dólar vendido generó 2.28 centavos de utilidad neta. Mientras que en el 2014 la Utilidad Neta fue menor a la del 2015 es decir 2.15% de las Ventas Netas o lo que es igual que cada dólar vendido tan solo 2,15 centavos de utilidad neta.

Rendimiento del Patrimonio (ROE)

RENDIMIENTO DEL PATRIMONIO	=	UTILIDAD NETA
		PATRIMONIO
ROE (2015)	=	\$ 196.995,12
		\$ 993.903,00
ROE (2015)	=	19,82%
ROE (2014)	=	\$ 192.582,67
		\$ 993.903,00
ROE (2014)	=	19,38%

Interpretación

Los resultados obtenidos en el 2015 en ICCO S.A. significan que la utilidad neta corresponde al 19.82% del Patrimonio y en el 2014 al 19.38% del patrimonio demostrando que ha existido un incremento del 0,44%. Quiere decir que los accionistas de ICCO S.A. obtuvieron un rendimiento sobre su inversión del 19.82 y de 19.38% en los dos años analizados.

Rendimiento del Activo Total (ROA)

RENDIMIENTO DEL ACTIVO TOTAL	=	UTILIDAD NETA
		ACTIVO TOTAL BRUTO

ROA (2015)	=	\$ 196.995,12
		\$ 4.058.564,01
ROA (2015)	=	4,85%
ROA (2014)	=	\$ 192.582,67
		\$ 3.918.527,67
ROA (2014)	=	4,91%

Interpretación

Este indicador determina que la utilidad neta, con respecto al total del Activo, en el 2015 fue del 4.85% y en el 2014 fue del 4.91%. O lo que es similar que por cada dólar invertido en el Total de Activo esto genero 4.85 centavos en el 2015 y en el 2014 4.91 centavos.

Análisis Horizontal y Vertical de Industrial y Comercial Castro Ojeda S.A.

Una vez determinado el análisis Horizontal y Vertical de los Estados Financieros de Industrial y Comercial Castro Ojeda ICCO S.A. se observa los principales rubros de las Empresas de Distribución de productos de consumo masivo como son las Cuentas por Cobrar Comerciales que representan el 56.18% del total del Activo ha incrementado un 8.12% es decir \$ 132.091,96 se concluye que no se realizan cobros eficientes por parte de la fuerza de ventas de la compañía, están ampliando el plazo de cobro y por ende disminuyendo pedidos afectando directamente al Efectivo y Equivalentes de Efectivo disminuyendo en el año 2015 en un 3,22% (\$ 11889.54).

La Cuenta Inventarios durante el 2015 sufre una disminución del 14.76% es decir de \$ 100.927,17 constituyéndose el 22.07% del total del Activo afectando a cuentas que tendieron de la misma manera a reducirse como son las Cuentas por Pagar Comerciales en un 19,08% que son el 43.34% del total del Pasivo esto significa que la empresa tomo la decisión de disminuir pedidos a los proveedores,

interviniendo también la cuenta Ventas que como se observa en el Balance de Resultados disminuye en un 3,18% (\$284493,74).

A pesar de las disminuciones en las principales Cuentas se observa que en ICCO S.A. existe un incremento de la Utilidad del Ejercicio de tan solo el 2.29% (\$ 4.412,45) en relación al 2014 este aumento no se debe principalmente al total de las Ventas realizadas durante este periodo, resulta de la Cuenta Otros Ingresos que incrementa en un 21.28% es decir \$ 87.424,51 estos ingresos provienen de inversiones financieras, interés financieros etc. Consideramos a la Cuenta Propiedad, Planta y Equipo como aquella que también influyo sobre la rentabilidad, se incrementó en un 9,15% y representa el 39.84% del total del Activo.

REPRESENTACIONES J. LEONARDO SORIA C.A.
ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA
AL 31 DE DICIEMBRE DE 2015 Y 2014
(Expresado en Dólares Americanos)

	31/12/2015	31/12/2014	Análisis Horizontal		Análisis Vertical	
			V. Absoluta	V. Relativa	2015	2014
ACTIVOS						
Activos Corrientes						
Efectivo y Equivalentes de Efectivo	\$ 157.941,21	\$ 52.193,03	\$ 105.748,18	202,61%	10,63%	3,83%
Cuentas por Cobrar Comerciales	\$ 605.194,90	\$ 609.332,38	-\$ 4.137,48	-0,68%	40,75%	44,66%
Otras Cuentas por Cobrar	\$ 42.184,07	\$ 61.711,05	-\$ 19.526,98	-31,64%	2,84%	4,52%
	\$ 805.320,18	\$ 723.236,46	\$ 82.083,72	11,35%	54,23%	53,00%
Provisión Cuentas Incobrables	-\$ 11.322,51	-\$ 13.414,46	\$ 2.091,95	-15,59%	-0,76%	-0,98%
Inventarios	\$ 473.046,62	\$ 407.066,73	\$ 65.979,89	16,21%	31,85%	29,83%
Total Activo Corriente	<u>\$ 1.267.044,29</u>	<u>\$ 1.116.888,73</u>	\$ 150.155,56	13,44%	85,32%	81,85%
MOBILIARIO Y EQUIPO						
Mobiliario y Equipo	\$ 531.038,39	\$ 516.846,73	\$ 14.191,66	2,75%	35,76%	37,88%
Depreciación Acumulada	-\$ 312.954,73	-\$ 282.562,57	-\$ 30.392,16	10,76%	-21,07%	-20,71%
Total Mobiliario y Equipo, Neto	<u>\$ 218.083,66</u>	<u>\$ 234.284,16</u>	-\$ 16.200,50	-6,91%	14,68%	17,17%
Activos por Impuestos Diferidos		<u>\$ 13.332,09</u>	-\$ 13.332,09	-100,00%	0,00%	0,98%

ACTIVOS TOTALES	<u>\$ 1.485.127,95</u>	<u>\$ 1.364.504,98</u>	\$ 120.622,97	8,84%	100,00%	100,00%
------------------------	-------------------------------	-------------------------------	---------------	-------	---------	---------

PASIVO	
---------------	--

Pasivos Corrientes						
Sobregiros Bancarios	\$ 117.569,29	\$ 44.037,35	\$ 73.531,94	166,98%	10,72%	4,41%
Instituciones Financieras	\$ 91.598,32	\$ 120.000,00	-\$ 28.401,68	-23,67%	8,35%	12,02%
Proveedores	\$ 629.590,37	\$ 585.829,13	\$ 43.761,24	7,47%	57,38%	58,69%
Obligaciones Laborales	\$ 83.193,25	\$ 61.082,78	\$ 22.110,47	36,20%	7,58%	6,12%
Pasivos por Impuestos Corrientes	\$ 12.859,02	\$ 17.123,16	-\$ 4.264,14	-24,90%	1,17%	1,72%
Préstamos Accionistas	\$ 71.000,00	\$ 60.000,00	\$ 11.000,00	18,33%	6,47%	6,01%
Otras Cuentas por Pagar	\$ 5.120,90	\$ 4.731,79	\$ 389,11	8,22%	0,47%	0,47%
Total Pasivos Corrientes	<u>\$ 1.010.931,15</u>	<u>\$ 892.804,21</u>	\$ 118.126,94	13,23%	92,14%	89,45%

Pasivos no Corrientes	
-----------------------	--

Provisión de Desahucio	\$ 22.793,12	\$ 17.779,58	\$ 5.013,54	28,20%	2,08%	1,78%
Provisión Jubilación Patronal	\$ 63.490,87	\$ 52.664,27	\$ 10.826,60	20,56%	5,79%	5,28%
Pasivos por Impuesto Diferidos		\$ 34.885,87	-\$ 34.885,87	-100,00%	0,00%	3,50%
Total Pasivo no Corrientes	<u>\$ 86.283,99</u>	<u>\$ 105.329,72</u>				

PASIVOS TOTALES	<u>\$ 1.097.215,14</u>	<u>\$ 998.133,93</u>	\$ 99.081,21	9,93%	100,00%	100,00%
------------------------	-------------------------------	-----------------------------	--------------	-------	---------	---------

PATRIMONIO	
-------------------	--

Capital Social	\$ 16.600,00	\$ 16.600,00	\$ 0,00	0,00%	4,28%	4,53%
Reserva Legal	\$ 11.220,16	\$ 11.220,16	\$ 0,00	0,00%	2,89%	3,06%

Reserva Facultativa	\$ 154.289,69	\$ 154.239,69	\$ 50,00	0,03%	39,77%	42,10%
Reserva de Capital	\$ 19.701,82	\$ 19.701,82	\$ 0,00	0,00%	5,08%	5,38%
Reserva para Futuras Capitalizaciones		\$ 11.000,00	-\$ 11.000,00	-100,00%	0,00%	3,00%
Superávit Revalorización	\$ 108.334,54	\$ 108.334,54	\$ 0,00	0,00%	27,93%	29,57%
Resultados Acumulados por Adopción de NIIF	\$ 71.221,20	\$ 71.221,20	\$ 0,00	0,00%	18,36%	19,44%
Resultados Acumulados	-\$ 40.994,53	-\$ 55.942,70	\$ 14.948,17	-26,72%	-10,57%	-15,27%
Resultado del Ejercicio	\$ 47.539,93	\$ 29.996,34	\$ 17.543,59	58,49%	12,26%	8,19%
Total Patrimonio	\$ 387.912,81	\$ 366.371,05	\$ 21.541,76	5,88%	100,00%	100,00%
Total Pasivo + Patrimonio	\$ 1.485.127,95	\$ 1.364.504,98	\$ 120.622,97	8,84%	382,85%	372,44%

Tabla 25. Estado de Situación Financiera (2014/2015) RJLS C.A.

Elaborado por: Acosta Manzano Diana (2016)

REPRESENTACIONES J. LEONARDO SORIA C.A.
ESTADO DE RESULTADOS
AL 31 DE DICIEMBRE DE 2015 Y 2014
(Expresado en Dólares Americanos)

	31/12/2015	31/12/2014	Análisis Horizontal		Análisis Vertical	
			V. Absoluta	V. Relativa	2015	2014
VENTAS	\$ 5.467.418,41	\$ 5.052.195,99	\$ 415.222,42	8,22%	100,00%	100,00%
COSTO DE VENTAS (-)	\$ 4.920.960,49	\$ 4.554.562,78	\$ 366.397,71	8,04%	90,01%	90,15%

Ganancia Bruta	<u>\$ 546.457,92</u>	<u>\$ 497.633,21</u>	\$ 48.824,71	9,81%	9,99%	9,85%
GASTOS						
Gastos de Administración y Ventas (-)	\$ 688.973,44	\$ 617.542,00	\$ 71.431,44	11,57%	12,60%	11,29%
Total Gastos	\$ 688.973,44	\$ 617.542,00	\$ 71.431,44	11,57%	12,60%	11,29%
Utilidad Operacional	<u>-\$ 142.515,52</u>	<u>-\$ 119.908,79</u>	-\$ 22.606,73	18,85%	-2,61%	-2,37%
OTROS INGRESOS Y GASTOS						
Ingresos no Operacionales	\$ 245.546,25	\$ 193.158,03	\$ 52.388,22	27,12%	4,49%	3,82%
Egresos no Operacionales (-)	\$ 6.171,87	\$ 1.183,92	\$ 4.987,95	421,31%	0,11%	0,02%
Total Ingresos	<u>\$ 239.374,38</u>	<u>\$ 191.974,11</u>	\$ 47.400,27	24,69%	4,38%	3,80%
Utilidad Antes de Particip. IR	\$ 96.858,86	\$ 72.065,32	\$ 24.793,54	34,40%		
Participación Trabajadores	\$ 14.528,83	\$ 10.809,80	\$ 3.719,03	34,40%	30,56%	36,04%
Impuesto a la Renta	\$ 34.790,10	\$ 31.259,18	\$ 3.530,92	11,30%	73,18%	104,21%
UTILIDAD DEL EJERCICIO	<u>\$ 47.539,93</u>	<u>\$ 29.996,34</u>	\$ 17.543,59	58,49%	100,00%	100,00%

Tabla 26. Estado de Resultados (2014/2015) RJLS C.A.
Elaborado por: Acosta Manzano Diana (2016)

Índices de Rentabilidad de Representaciones J. Leonardo Soria C.A.

Margen Bruto de Utilidad

MARGEN BRUTO DE UTILIDAD	=	UTILIDAD BRUTA
		VENTAS NETAS
MBU (2015)	=	\$ 546.457,92
		\$ 5.467.418,41
MBU (2015)	=	9,99%
MBU (2014)	=	\$ 497.633,21
		\$ 5.052.195,99
MBU (2014)	=	9,85%

Interpretación

Este indicador determina que las Ventas de Representaciones J. Leonardo Soria C.A. durante el 2015 generaron un 9.99% de Utilidad Bruta, y en el 2014 genero 9.85% o lo que es igual que por cada dólar vendido se obtuvo 9.99 centavos de Utilidad Bruta en el 2015 y en el 2014 el 9.85 centavos.

Margen Neto de Utilidad

MARGEN NETO DE UTILIDAD	=	UTILIDAD NETA
		VENTAS NETAS
MNU (2015)	=	\$ 47.539,93
		\$ 5.467.418,41
MNU (2015)	=	0,87%
MNU (2014)	=	\$ 29.996,34
		\$ 5.052.195,99
MNU (2014)	=	0,59%

Interpretación

Se establece que en el 2015 en Representaciones J. Leonardo Soria C.A. la Utilidad Neta corresponde al 0.87% de las Ventas Netas mientras en el 2014 al 0.59% de las Ventas Netas por lo tanto en el 2015 existió un incremento del 0.28%. O lo que es semejante que por cada dólar vendido se obtuvo 0.087 centavos de Utilidad Neta en el 2015 y en el 2014 solamente 0.059 centavos.

Rendimiento del Patrimonio (ROE)

RENDIMIENTO DEL PATRIMONIO	=	UTILIDAD NETA
		PATRIMONIO
ROE (2015)	=	\$ 47.539,93
		\$ 16.600,00
ROE (2015)	=	286,39%
ROE (2014)	=	\$ 29.996,34
		\$ 16.600,00
ROE (2014)	=	180,70%

Interpretación

Este Indicador significa que las Utilidades Netas de Representaciones J. Leonardo Soria en 2015 correspondieron al 286.39% del Patrimonio y en el 2014 al 180.70%. Esto quiere decir que los Accionistas de Representaciones J. Leonardo Soria C.A. obtuvieron un rendimiento sobre su inversión del 286.39% en el 2015 y en el 2014 del 180.70%.

Rendimiento del Activo Total (ROA)

RENDIMIENTO DEL ACTIVO TOTAL	=	UTILIDAD NETA
		ACTIVO TOTAL BRUTO

ROA (2015)	=	\$ 47.539,93
		\$ 1.809.405,19
ROA (2015)	=	2,63%
ROA (2014)	=	\$ 29.996,34
		\$ 1.660.482,01
ROA (2014)	=	1,81%

Interpretación

El cálculo de este indicador significa que la Utilidad Neta, con respecto al Total de Activo, corresponde al 2.63% en el año 2015 y del 1.81% en el año 2014. O lo que es igual que por cada dólar invertido en el Activo Total esto generó 2.63 centavos de Utilidad Neta en el 2015, mientras en el 2014 1.81 centavos de utilidad Neta.

Análisis Horizontal y Vertical de Representaciones J. Leonardo Soria C.A.

Finalizado el Análisis Horizontal y Vertical de los Balances de Representaciones J. Leonardo Soria C.A. se determina las correspondientes variaciones en las principales Cuentas de una unidad de Distribución de Productos de Consumo Masivo como son el rubro perteneciente a Cuentas por Cobrar Comerciales disminuyendo en el periodo 2015 en un 0,68% es decir \$ 4.137,48 concluyendo que la Fuerza de Ventas cumple satisfactoriamente su trabajo de recuperación de cartera además que esta cuenta representa el 40.75% del total del Activo favoreciendo de tal manera a la Cuenta Efectivo y Equivalentes de Efectivo debido a un incremento indudable de \$ 105.748,18 el 202,61% en relación al 2014.

La Cuenta Inventarios durante el periodo 2015 se vio afectada positivamente incrementándose en un 16.21% (\$ 65.979,89) considerando que esta cuenta es el 29.83% del total del Activo, una vez determinados estos resultados se observa claramente que cuentas como Proveedores incrementaron en un 7.47% es decir \$

43.761,24 permitiendo establecer que se acordó una extensión de tiempo para cancelación de facturas por parte de los proveedores es visible el incremento de pedidos, al mismo tiempo la cuenta Ventas en el periodo 2015 incremento en un 8,22% es decir \$415.222,42 siendo el resultado de lo ya mencionado anteriormente.

La Utilidad del Ejercicio durante el 2015 se incrementó en un 58,49% en relación al 2014 son \$17.543,59. La Utilidad del Ejercicio es una muestra de una administración eficiente a pesar de la existencia de la cuenta Ingresos no Operacionales que son tan solo el 3.82% de las ventas. Al final también encontramos un incremento de Mobiliario y Equipo del 2.75% es decir de 14.191,66 siendo el 37,88% del total del Activo considerando que una empresa de distribución requiere principalmente Vehículos que diariamente necesitan de ajustes o incluso nuevas adquisiciones con el fin de resguardar a la logística de la empresa.

4.2 LIMITACIONES

- Las entidades ubicadas en dicho Sector se encuentran en constante movimiento fue difícil mantener una cita con cada uno de los Jefes Comerciales a pesar de solicitar con anticipación dicha ayuda. Al fin se logró lo planificado con un aumento estimado de tiempo.

4.3 CONCLUSIONES

Al finalizar la investigación se determina que la aplicación de un Sistema de Distribución incide en la rentabilidad en las empresas de Distribución de Productos de Consumo Masivo del Sector American Park considerando principales cuentas de Balance como son:

Cuentas	Representaciones J. Leonardo Soria C.A. (2014/2015)	Industrial y Comercial Castro Ojeda ICCO S.A. (2014/2015)
Ventas	▲	▼
Cuentas por Cobrar	▼	▲
Inventario	▲	▼
Utilidad	▲	▲
Proveedores	▲	▼

Tabla 27. Análisis Horizontal y Vertical (2014/2015) RJLS C.A.; ICCO S.A.
Elaborado por Acosta Manzano, Diana

- En el caso de las cuentas Ventas y la Utilidad en Representaciones J. Leonardo Soria C.A. aplicando un Sistema de Distribución Vertical en comparación 2014-2015 se vio un incremento, por lo tanto el sistema es aplicado correctamente por todos los individuos y empresas que conforman el canal. La cuenta proveedores incremento durante el año 2015 concluyendo que existen acuerdos beneficiosos para ambas partes trayendo consigo el aumento de la cuenta Inventarios y al mismo tiempo el plazo para cancelación de facturas (proveedores). Además que las Cuentas

por Cobrar durante el mismo periodo disminuyeron considerando que la fuerza de ventas está cumpliendo con su presupuesto y recuperación de cartera a pesar de ciertas inconformidades con los clientes.

- Industrial y Comercial Castro Ojeda ICCO S.A. sin aplicar un sistema de distribución obtuvo los siguientes resultados durante el periodo 2015 las cuentas Ventas, Inventarios y Proveedores disminuyeron considerablemente se establece que una vez que las ventas bajan ICCO S.A. no realiza pedidos a sus proveedores, y por ende disminuye al mismo tiempo el valor de esta cuenta. La Rentabilidad a pesar de las disminuciones efectuadas no se ve afectada incremento pero por varios factores como son otros ingresos (inversiones financieras e incremento de activos fijos), mientras que las Cuentas por Cobrar incrementaron concluyendo que la fuerza de Ventas no cumple con objetividad la recuperación de Cartera por lo tanto se está incrementando el plazo de pago y reducción de pedidos.

- Según el análisis de Indicadores de Rentabilidad tanto en Representaciones J. Leonardo Soria C.A. y de Industrial y Comercial Castro Ojeda ICCO S.A.

Indicador de Rentabilidad	Representaciones J. Leonardo Soria C.A. 2015	Industrial y Comercial Castro Ojeda ICCO S.A. 2015
Margen Bruto de Utilidad	9.99%	9.82%
Margen Neto de Utilidad	0.87%	2.28%
Rendimiento del Patrimonio (ROE)	286.39%	19.82%
Rendimiento del Activo (ROA)	2.63%	4.85%

Tabla 28. Indicadores de Rentabilidad (2015) RJLS C.A.; ICCO S.A.
Elaborado por Acosta Manzano, Diana (2016)

- Al analizar los resultados de estos indicadores debemos considerar factores como el Capital de cada una de estas empresas al igual que las Ventas. Se lograron los siguientes resultados durante el periodo 2015 la Utilidad Bruta en la relación a las Ventas en RJLS C.A. es de 9.99% superior al de ICCO S.A. que es tan solo el 9.82%. El Margen Neto de Rentabilidad es decir la relación de las Utilidad Neta con las Ventas en RJLS C.A. es 0.87% y en ICCO S.A. es de 2.28% al realizar esta comparación se considera que en RJLS C.A. se incrementaron las ventas en un 8.22%, mientras que en ICCO S.A. disminuyeron en un 3.18% en relación al 2014. El Rendimiento del Patrimonio en RJLS C.A. es de 286.39% mientras en ICCO S.A. es del 19.82%. Representaciones J. Leonardo Soria C.A. posee un capital de \$16.600,00 mientras que ICCO S.A. \$993.903,00 por tal motivo la diferencia. El Rendimiento del Activo en RJLS S.A. en el 2015 es del 2.63% mientras que en ICCO S.A. del 4.85% manteniendo la idea que ICCO S.A. posee un valor superior tanto en cuentas por cobrar comerciales como también en Propiedad, Planta y Equipo.
- Al aplicar un Sistema de Distribución Vertical Representaciones J. Leonardo Soria C.A ha logrado obtener varios beneficios entre estos son los acuerdos establecidos con proveedores que han permitido mantener precios adecuados, y promociones atractivas para los clientes, además que esto permite otorgar descuentos adicionales a clientes específicos (máximos). La fuerza de ventas, los empleados de la parte administrativa y logística han logrado cumplir con sus funciones satisfactoriamente. A pesar de los varios beneficios que se obtiene con dicho sistema existen limitaciones como el incumplimiento de acuerdos por parte de los proveedores teniendo que suspender en muchas ocasiones los pagos.
- Representaciones J. Leonardo Soria como ICCO S.A. utilizan el canal de distribución tradicional es decir mantienen un mismo proceso para lograr llegar hacia el consumidor final, cliente mayorista, minoristas, detallista etc. Las dos empresas detallan un mismo proceso pero hay que considerar

que ICCO S.A. tiene mayor cantidad de rutas establecidas para la venta de sus productos.

- Las funciones de la parte administrativa, logística y fuerza de ventas también conforman el Sistema de Distribución por lo tanto es necesario que cumplan sus funciones satisfactoriamente. Representaciones J. Leonardo Soria al igual que ICCO S.A establece que los empleados cumplen sus funciones pero existen casos particulares en que la fuerza de ventas (vendedores) no comunica correctamente precios, promociones a los clientes generando inconformidades y por tanto la devolución de productos, donde interviene la parte logística de la empresa generando pérdida de tiempo considerando que los empleados de la parte logística deben entregar varios pedidos durante un día.
- Las dos empresas que pertenecen al Sector American Park están dispuestas a mantener contratos con nuevos proveedores con el fin de incrementar el mercado meta. Las ventas serán mayores por lo tanto la rentabilidad subirá en cierto porcentaje. A cada uno de los vendedores se incrementará su presupuesto mensual de venta por ende su comisión por cumplimiento será mayor. Además se debe considerar que el nuevo proveedor debe mantener productos que sean altamente demandados y conocidos por los clientes.
- Representaciones J. Leonardo Soria C.A. al igual que Industrial y Comercial Castro Ojeda ICCO S.A. establecen que la fuerza de venta es la parte esencial en las empresas de distribución de consumo masivo es así que ellos influyen en el cliente al momento de solicitar algún producto. Además es necesario que el vendedor conozca toda la gama de productos ofrecidos por cada una de las unidades de negocio, los precios, promociones y descuentos para que el cliente se encuentre satisfecho al momento de recibir el producto.

- Representaciones J. Leonardo Soria C.A. ha logrado mantener acuerdos entre los miembros del canal para evitar conflictos en la aplicación del Sistema de Distribución Vertical. El adecuado manejo y respectiva comunicación han sido una de las principales influencias para el desarrollo del mismo. ICCO S.A. a pesar de no aplicar un Sistema de Distribución ha logrado mantenerse fuera de conflictos.
- Representaciones J. Leonardo Soria como ICCO S.A. aclaran que no ha existido durante el periodo 2015 un incremento de capital, pero que si se han realizado inversiones en entidades financieras, así como también en adquisiciones de mobiliario y equipo. Considerando que el capital social de Representaciones J. Leonardo Soria C.A. es menor por ende las adquisiciones son mínimas se establece que el Sistema de Distribución influye el porcentajes considerables.

4.4 RECOMENDACIONES

- Se recomienda a Industrial y Comercial Castro Ojeda ICCO S.A. verificar todos los beneficios e incluso las limitaciones de los cuatro sistemas de Distribución aplicables a empresas de Comercialización de Productos de Consumo Masivo para que se tome la firme decisión de emplear uno de ellos, pero es evidente que el Sistema de Distribución Vertical que es utilizado por Representaciones J. Leonardo Soria C.A. ha traído varios beneficios económicos atractivos. Un Sistema de Distribución Vertical le permitirá mantenerse acorde con los proveedores, empleados de las funciones administrativas, logística, fuerza de ventas y clientes.
- Un Sistema de Distribución está conformado por Canales es decir individuos o empresas que permiten que el producto llegue al cliente en la forma, tiempo y lugar establecido las dos empresas del Sector American Park utilizan el canal de distribución tradicional, tienen varias rutas pero se recomienda que se realice un análisis previo del sector, ciudad, los clientes

potenciales, al que se pretende introducir los productos con el fin de evitar costos adicionales en transporte y alimentación. Además considerar que varias empresas del Sector Distribución ya se encuentran enfocadas en la nueva ruta, por ende resultara difícil implantar nuevos precios, promociones etc.

- Representaciones J. Leonardo Soria C.A. al igual que ICCO S.A. establecerían contratos con nuevos proveedores, nuevas marcas con el fin de incrementar tanto clientes, aumento de ventas, por ende la rentabilidad. Es recomendable que las empresas comprueben que la nueva marca tenga todas las condiciones específicas legales de la empresa, del producto, de las condiciones de pago, del presupuesto a cumplir y de las bonificaciones a cambio del cumplimiento por la fuerza de ventas. El producto debe mantener una presentación atractiva, que permita ser adquirido por los clientes en cantidades considerables de tal manera que el contrato entre ambas partes se cumplan de acuerdo a lo detallado

- La Fuerza de Ventas es la parte esencial de una empresa de comercialización de productos de consumo masivo es necesario que al momento de contratar a un vendedor, se observe además de su experiencia características como su expresión, dinamismo, carisma, poder de convencimiento para que el cliente se encuentre influenciado al momento de adquirir los productos, siendo el vendedor el centro de comunicación de la empresa. El vendedor debe mantenerse al tanto de promociones, precios, descuentos y conocer el stock que se mantiene en cada una de las empresas.

MODELO OPERATIVO

N	FASE	OBJETIVO	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	LAPSO DE TIEMPO
1	Sistema de Distribución Vertical en Industrial y Comercial Castro Ojeda ICCO S.A.	Implantar un Sistema de Distribución Vertical que se manifieste principalmente a través del incremento de la rentabilidad en ICCO S.A.	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Establecer contratos que favorezcan a ICCO S.A. con los proveedores que actualmente forman parte de la empresa. 	Jefe Comercial	Del 01 /01/2017 al 31/03/2017
			<ul style="list-style-type: none"> ➤ Adquisición, Almacenamiento y Distribución de la Mercadería en cada una de las áreas establecidas (bodega). ➤ Verificar fecha de caducidad, el estado del producto y si son los productos solicitados por la empresa caso contrario realizar la correspondiente devolución 	Jefe de Bodega Personal de logística	Del 01 /01/2017 al 31/03/2017
			<ul style="list-style-type: none"> ➤ Determinar precios, promociones y descuentos atractivos para los clientes considerando los contratos realizados con los distintos proveedores. 	Jefe Comercial Facturadores	Del 01 /01/2017 al 31/03/2017
			<ul style="list-style-type: none"> ➤ Realizar la comercialización de los productos. 	Fuerza de Ventas	Del 01 /01/2017 al 31/03/2017
			<ul style="list-style-type: none"> ➤ Embarque de la mercadería de acuerdo a las guías entregadas por los facturadores en cada uno de los camiones que mantiene la empresa. 	Facturadores Jefe de Bodega Ayudantes de Bodega	Del 01 /01/2017 al 31/03/2017

		<ul style="list-style-type: none"> ➤ Entrega de los productos de consumo masivo a los clientes en cada una de las rutas con las respectivas facturas en el caso de ser a crédito deberán ser firmadas. 	Choferes Ayudantes de Bodega	Del 01 /01/2017 al 31/03/2017
		<ul style="list-style-type: none"> ➤ Una vez culminado con el proceso de entrega de productos se procederá a realizar el correspondiente documento donde se anotará la devolución de los productos con la ayuda del Jefe de Bodega quien recibirá, constatará e ingresará esta mercadería a las instalaciones. 	Jefe de Bodega	Del 01 /01/2017 al 31/03/2017
		<ul style="list-style-type: none"> ➤ La Asistente de Cartera se encargará de recibir dichas cuentas es decir las facturas que fueron entregadas a crédito con la respectiva firma, las facturas con devolución de productos para realizar las notas de crédito, facturas canceladas, retenciones y por último se realizará el archivo en cada una de las carpetas y rutas de los Vendedores 	Asistente de Cartera	Del 01 /01/2017 al 31/03/2017
		<ul style="list-style-type: none"> ➤ La Asistente se encargará de enviar diariamente las facturas revisando abonos y saldos (planillas de cobro) dependiendo de la ruta de los vendedores que diariamente realizan 	Asistente de Cartera Fuerza de Ventas	Del 01 /01/2017 al 31/03/2017

			su recaudación		
			<ul style="list-style-type: none"> ➤ La cajera deberá ir actualizando diariamente los saldos con la ayuda de las planillas de cobro que envía la Asistente de Cartera 	Cajera	Del 01 /01/2017 al 31/03/2017
2	Análisis previo de la ciudad del sector y de los clientes potenciales, al que se pretende introducir los productos.	Examinar nuevas rutas con la colocación de los productos comercializados por las compañías.	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Analizar la ciudad, el sector, los clientes potenciales al que se pretende llegar con los productos de consumo masivo de cada una de las empresas. 	Jefe Comercial	Al momento de aplicar dicha recomendación
			<ul style="list-style-type: none"> ➤ Establecer al agente vendedor que cubrirá dicha ruta. 		
			<ul style="list-style-type: none"> ➤ Determinar costos de transporte y alimentación (viáticos) del vendedor identificado para la nueva ruta. 		
			<ul style="list-style-type: none"> ➤ Considerar que varias empresas del Sector Distribución ya se encuentran enfocadas en la nueva ruta, por ende resultara difícil implantar nuevos precios, promociones etc. 	Jefe Comercial	Al momento de aplicar dicha recomendación
3	Nuevos Proveedores.	Identificar a proveedores que expendan productos competitivos de consumo masivo.	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Comprobar que la nueva marca tenga todas las condiciones específicas legales de la empresa, del producto, de las condiciones de pago, del presupuesto a cumplir y de las bonificaciones a cambio del cumplimiento por la fuerza de ventas. 	Jefe Comercial	Al momento de aplicar dicha recomendación
			<ul style="list-style-type: none"> ➤ El producto debe mantener una 	Jefe Comercial	Al momento de

			presentación atractiva, que permita ser adquirido por los clientes en cantidades considerables de tal manera que el contrato entre ambas partes se cumplan de acuerdo a lo detallado	Jefe de Bodega	aplicar dicha recomendación
4	La Fuerza de Ventas	Contratar personal de ventas que tengas las competencias necesarias con el fin de cumplir con el presupuesto establecido y la recuperación de la cartera.	➤ Identificar la experiencia del vendedor a contratar así como también su expresión, dinamismo, carisma, poder de convencimiento para que el cliente se encuentre influenciado al momento de adquirir los productos	Jefe Comercial	Al momento de aplicar dicha recomendación
			➤ El vendedor debe mantenerse al tanto de promociones, precios, descuentos y conocer el stock que se mantiene en cada una de las empresas	Fuerza de Ventas	Al momento de aplicar dicha recomendación
			➤ Establecer el presupuesto a cumplir mensualmente.	Jefe Comercial	Al momento de aplicar dicha recomendación

Tabla 29. Modelo Operativo RJLS C.A.; ICCO S.A.
Elaborado por Acosta Manzano, Diana (2016)

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

LIBROS

- Anaya Ortiz, Héctor. 2004. *Análisis Financiero Aplicado y principios de Administración Financiera*. Décima Primera Edición. Bogotá / Colombia. Sigma Editorial Ltda.
- Baena Toro, Diego. 2010. *Análisis Financiero: Enfoque Proyecciones Financieras*. Primera Edición. Colombia. Copyright Ecoe Ediciones.
- Bernal Torres, César Augusto. 2010. *Metodología de la Investigación*. Tercera Edición. Colombia. Pearson Editorial.
- Cid, Alma, Méndez, Rosemary, & Sandoval, Franco. 2011. *Investigación Fundamentos y Metodología*. Segunda Edición. México. Pearson Editorial.
- Córdova Padilla, Marcial. 2012. *Gestión Financiera*. Primera Edición. Colombia. Ecoe Ediciones
- Hellriegel, Don; Jackson, Susan E; & Slocwn, John W. 2002. *Administración un Enfoque basado en Competencias*. Novena Edición. Australia. Cengage Learning Editores S.A.
- Hernández, Sergio & Rodríguez. 2008. *Administración, Teoría, Proceso, Área Funcional y estrategias para la Competencia*. Segunda Edición. México. McGraw Hill Interamericana Editores S.A.
- Hernández, Roberto; Fernández, Carlos & Baptista Pilar. 2003. *Metodología de la Investigación*. Quinta Edición. México. . McGraw Hill Interamericana Editores S.A.
- Kerin; Berkowitz & Rudelius. 2004. *Marketing*. Primera Edición. México. McGraw Hill Interamericana Editores S.A.
- Koontz, Weihrich, & Cannice. 2012. *Administración una Perspectiva Global y Empresarial*. Décima Cuarta Edición. Perú. McGraw Hill Interamericana Editores S.A.
- Klother, Philip & Armstrong, Gary. 2012. *Marketing*. Décimo Cuarta Edición, México. Pearson Editorial.
- Klother, Philip & Armstrong, Gary. 2004. *Marketing*. Décima Edición. España. Pearson Editorial.

- Lamb, Charles W.; Hair, Joseph; McDaniel, Carl. 2011. *Marketing* Décima Primera Edición. México. Cengage Learning Editores S.A.
- Münch Lourdes & Ángeles Ernesto. 2009. *Métodos y Técnicas de Investigación*. Cuarta Edición. México. Editorial Trillas.
- Ochoa Setzer, Guadalupe. 2009. *Administración Financiera*. Segunda Edición. México. McGraw Hill Interamericana Editores S.A.
- Stanton, William J.; Etzel, Michael J. & Walker, Bruce J. 2004. *Fundamentos de Marketing*. Décima Tercera Edición. México. McGraw Hill Interamericana Editores S.A.
- Weston, J. Fred & Copeland Thomas E. 1992. *Finanzas en Administración* Novena Edición. México. McGraw Hill Interamericana Editores S.A.

LIBROS ONLINE

- Jáñez Barrio, Tarsicio. 2008. *Metodología de la Investigación en Derecho*. Tercera Edición. Caracas. Editorial Texto C.A. Recuperado de <https://books.google.com.ec/books?id=X4pJRdheAmgC&pg=PA124&dq=investigacion+de+campo&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwiB7tGQ377OAhUFlx4KHU9DJQQ6AEIGjAA#v=onepage&q=investigacion%20de%20campo&f=false>
- Parreño Selva, Josefa, Ruiz Conde, Enar & Casado, Ana Belén. 2008. *Dirección Comercial: Los Instrumentos del Marketing*. Cuarta Edición. España. Editorial Club Universitario. Recuperado de https://books.google.com.ec/books?id=vgJliuEEonkC&pg=PA217&lpg=PA217&dq=sistema+de+distribucion+multicanal+marketing&source=bl&ots=eRtJEpAQk_&sig=O-Tkyld7amgqvy-8qTkyksPxYQM&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwjJmObsxbnNAhVHYiYKHd29AFIQ6AEIXTAN#v=onepage&q=sistema%20de%20distribucion%20multicanal%20marketing&f=false

ONLINE

- Anónimo. S/Año. *La Distribución Comercial y el Consumidor*. S/ Lugar. Recuperado de <http://assets.mheducation.es/bcv/guide/capitulo/8448183398.pdf>
- Arismendi, Emir. 2013. *Tipos y Diseño de la investigación*. S/l. Recuperado de http://planificaciondeproyectosemirarismendi.blogspot.com/2013/04/tipos-y-diseño-de-la-investigación_21.html
- Ávila Baray, Héctor Luis. 2006. *Los Métodos de Investigación Social*. México. Recuperado de <http://www.eumed.net/libros-gratis/2006c/203/2c.htm>
- Corona, Eduardo.2015. *Investigación De Campo*. S/ Lugar. Recuperado de <http://www.ejemplos.org/ejemplos-de-investigacion-de-campo.html>
- Diez de Castro, Enrique & Navarro García, Antonio. 2003. *Naturaleza de la Distribución*. Madrid: ESIC Recuperado de <http://assets.mheducation.es/bcv/guide/capitulo/8448140745.pdf>.
- Gallardo Gallardo, Eva. 2010. *Fundamentos de la Administración*. S/Lugar. Recuperado de <http://diposit.ub.edu/dspace/bitstream/2445/17604/6/Fundamentos%20Administracion%20EGallardo.pdf>
- Godas, Luis. 2007. *La generación de valor a través de la Distribución*. S/Lugar. Recuperado de: <https://www.google.com.ec/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&cad=rja&uact=8&ved=0ahUKEwjMgaqt0vnPAhXEFT4KHTp7AfUQFggcMAA&url=http%3A%2F%2Fwww.elsevier.es%2Fes-revista>
- López, Nelly & Sandoval, Irma. S/Año. *Métodos y Técnicas de Investigación Cuantitativa y Cualitativa*. Guadalajara. Recuperado de http://www.pics.uson.mx/wpcontent/uploads/2013/10/1_Metodos_y_tecnicas_cuantitativa_y_cualitativa.pdf
- Mendoza Palacios, Rudy.2006. *Investigación cualitativa y cuantitativa Diferencias y limitaciones*. Perú. Recuperado de

http://unefavirtual.unefa.edu.ve/file.php/1236/Investigacion_cualitativa_y_cuantitativa.pdf

- Morales, Oscar Alberto. S/Año. *Fundamentos de la Investigación Documental y la Monografía*. Venezuela. Recuperado de <http://webdelprofesor.ula.ve/odontologia/oscarula/publicaciones/articulo18.pdf>
- Procter & Gamble. 2012. *Informe de Sustentabilidad México P&G*. México. Recuperado de https://www.pg.com/es_LATAM/MX/downloads/brands/Informe_de_Sustentabilidad_PG_Mexico_2012.pdf
- Vásquez, Gustavo J. S/Año. *Los canales de Distribución y el Valor al Consumidor*. S/Lugar. Recuperado de <http://www1.eafit.edu.co/jbaby/Los%20canales%20de%20distribucion%20y%20el%20valor%20para%20el%20consumidor.pdf>
- Velázquez Peñalosa, Ana Patricia. 2013. *Procter & Gamble*. México. Recuperado de <http://es.slideshare.net/annapatriciavelazquez/procter-gamble-25901177>.
- Ramos, Carlos Alberto. (2015). *Los Paradigmas de la Investigación Científica*. Ecuador. Recuperado de http://www.unife.edu.pe/publicaciones/revistas/psicologia/2015_1/Carlos_Ramos.pdf
- Superintendencia de Compañías. S/Año. *Objetivo, Misión y Visión*. Ecuador. Recuperado de <http://www.supercias.gob.ec/portal/>

PERIÓDICOS Y REVISTAS ONLINE

- (26 de Abril de 2016). P & G reporta aumento de ganancias tras recortar gastos en 1T. *El Economista*. Recuperado de <http://eleconomista.com.mx/mercados-estadisticas/2016/04/26/pg-reporta-aumento-ganancias-tras-recortar-gastos-1t>

- (26 de Enero de 2016). Ganancia trimestral de P & G supera estimaciones. *El Economista*. Recuperado de <http://eleconomista.com.mx/mercados-estadisticas/2016/01/26/ganancia-trimestral-pg-supera-estimaciones>
- (08 de Julio de 2013). Mapas en línea para calentar negocios. Revista Líderes. Recuperado de <http://www.revistalideres.ec/lideres/mapas-linea-calentar-negocios.html>
- Dreher, Johan. (Agosto de 2012). Cadenas de Suministros en el Consumo Masivo. Revista Perspectiva. Recuperado de <http://dreher.com.ec/PDF/Articulo%20Perspectiva%20agosto%202012.pdf>

LEYES

- Ley Orgánica de Defensa del Consumidor. Registro Oficial #116. 10 de Julio de 2000.
- Ley de Compañías. Registro Oficial #312. 5 de Noviembre de 1999.

ARTÍCULOS CIENTÍFICOS

- Barbonada, Juste & Redondo, Polo. 2006. Marketing de relaciones en los canales de distribución: un análisis empírico. *Redalyc*. (29). 25-30.
- Sepúlveda, María. 2012. Canales de distribución y estrategias de comercialización para la flor colombiana en los Estados Unidos. *Scielo*. (30). 61-68

ANEXOS

ANEXO 1. Entrevista Variables Independiente



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO
FACULTAD DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA
CARRERA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA



CÉDULA DE ENTREVISTA DIRIGIDA A LOS JEFES
COMERCIALES DE REPRESENTACIONES J. LEONARDO
SORIA, E ICCO S.A

TEMA: El Sistema de Distribución y la Rentabilidad en las Empresas de distribución de productos de consumo masivo del Sector American Park de la Ciudad de Ambato.

OBJETIVO: Determinar el sistema de distribución que permita optimizar la rentabilidad de las empresas de distribución de productos de consumo masivo del Sector American Park

INDICACIONES:

- Responda a las preguntas establecidas en la entrevista de acuerdo a su criterio personal.

1. **¿Conoce usted los Sistemas de Distribución aplicables para las empresas de comercialización de productos de consumo masivo?**

2. **Si usted aplica un sistema de distribución podría definirme ¿Cuál es el sistema?**

3. ¿Cuáles son los beneficios y limitaciones que sobresalen en el sistema de distribución aplicado en su institución?

4. De acuerdo a su experiencia en el ámbito de distribución de productos de consumo masivo ¿Qué sistema de distribución recomendaría aplicar a dichas empresas?

5. ¿Cuál es el canal de distribución que le permite llegar hacia el consumidor final? ¿Podría detallarme el proceso?

6. ¿Los contratos que posee con sus proveedores ha permitido mejorar el desarrollo del sistema de distribución aplicado?

7. ¿Los empleados de la función administrativa, logística, y fuerza de venta cumplen con el proceso establecido por la empresa para lograr llegar hacia el consumidor final?

8. ¿La entidad que usted gerencia posee diversidad de productos de consumo masivo estos han permitido cubrir a todos los canales de distribución objeto de la empresa?

9. ¿Cree que es necesario para la empresa el incremento de convenios con nuevas marcas de productos?

10. ¿Considera que la fuerza de ventas influye sobre el consumidor final con el fin de lograr la comercialización de los productos ofrecidos?

11. ¿Han existido desacuerdos entre los miembros que conforman el sistema de distribución que no han permitido el funcionamiento eficiente del sistema aplicado? ¿Podría detallarme uno de ellos?

ANEXO 2. Entrevista Variables Dependiente



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO
FACULTAD DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA
CARRERA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA



CÉDULA DE ENTREVISTA DIRIGIDA A LOS JEFES
COMERCIALES DE REPRESENTACIONES J. LEONARDO
SORIA, E ICCO S.A

TEMA: El Sistema de Distribución y la Rentabilidad en las Empresas de distribución de productos de consumo masivo del Sector American Park de la Ciudad de Ambato.

OBJETIVO: Determinar el sistema de distribución que permita optimizar la rentabilidad de las empresas de distribución de productos de consumo masivo del Sector American Park

INDICACIONES:

- Responda a las preguntas establecidas en la entrevista de acuerdo a su criterio personal.

12. ¿Al utilizar un Sistema de Distribución adecuado se ha visto un incremento en la rentabilidad de la empresa? ¿Si ha existido dicho incremento la rentabilidad financiera (accionistas) conocen de la aplicación del sistema de distribución?

13. ¿Cree que la utilidad neta se debe tal vez a un incremento de capital realizado por algún accionista, o inversiones con fondos propios o considera que el Sistema de Distribución influyo directamente al incremento de la utilidad?

14. ¿Al aplicar el Sistema de Distribución en la empresa se ha puesto en evidencia que varias cuentas del activo muestren disminución o incremento? ¿Por ejemplo en el caso del Inventario los pedidos a los proveedores han tendido a incrementar? ¿Las Ventas han mejorado porque existe mayor control de promociones y precios? ¿En Cuentas por Cobrar (clientes) se ha logrado una mayor recaudación por la fuerza de ventas

ANEXO 3. RUC INDUSTRIAL Y COMERCIAL CASTRO OJEDA ICCO S.A.



**REGISTRO UNICO DE CONTRIBUYENTES
SOCIEDADES**

NUMERO RUC: 1890089230001

RAZON SOCIAL: INDUSTRIAL Y COMERCIAL CASTRO OJEDA ICCO SA

NOMBRE COMERCIAL: I.C.T.O.S.A

CLASE CONTRIBUYENTE: ESPECIAL

REPRESENTANTE LEGAL: CASTRO OJEDA JORGE DARWIN

CONTADOR: ZURITA ROGERIO GIOVANNA DEL PILAR

FEC. FECHO ACTIVIDADES:	18/02/1995	FEC. CONSTITUCION:	18/02/1995
FEC. INSCRIPCION:	15/04/1995	FECHA DE ACTUALIZACION:	24/07/2014

ACTIVIDAD ECONOMICA PRINCIPAL:

VENTA AL POR MAYOR DE PRODUCTOS DIVERSOS PARA EL CONSUMIDOR

DOMICILIO TRIBUTARIO:

Provincia: TUNGURAHUA Canton: AMBATO Parroquia: HUACHI LORETO Ciudadela: AMERICAN PARK Calle: AV. REAL AUDIENCIA Numero: SIN Intersección: SEGUNDA CONSTITUYENTE Referencia ubicación: DIAGONAL A LAS BODEGAS DE MARCIMEX Telefono Trabajo: 032408275 Telefono Trabajo: 032408165 Telefono Trabajo: 032408158 Email: jgocentis@iccoes.net Celular: 0999930948

DOMICILIO ESPECIAL:

OBLIGACIONES TRIBUTARIAS:

- * ANEXO ACCIONISTAS, PARTICIPES, SOCIOS, MIEMBROS DEL DIRECTORIO Y ADMINISTRADORES
- * ANEXO RELACION DEPENDENCIA
- * ANEXO TRANSACCIONAL SIMPLIFICADO
- * DECLARACION DE IMPUESTO A LA RENTA SOCIEDADES
- * DECLARACION DE RETENCIONES EN LA FUENTE
- * DECLARACION MENSUAL DE IVA
- * IMPUESTO A LA PROPIEDAD DE VEHICULOS MOTORIZADOS

# DE ESTABLECIMIENTOS REGISTRADOS:	del 001 al 001	ABIERTOS:	1
JURISDICCION:	REGIONAL CENTRO TUNGURAHUA	CERRADOS:	0



FIRMA DEL CONTRIBUYENTE



SERVICIO DE RENTAS INTERNAS

Declaro que los datos contenidos en este documento son ciertos y verídicos, por lo que adhiero la testigos/biblos legal que de ello se deriva (Art. 27 Código Tributario, Art. 9 del NUC y Art. 9 Reglamento para la Aplicación de la Ley del RUC).

Usuario: LRPC515408 **Lugar de emisión:** AMBATO/BOLIVAR 1560 **Fecha y hora:** 24/07/2014 09:20:43

Página 1 de 2

SRI.gov.ec

**REGISTRO UNICO DE CONTRIBUYENTES
SOCIEDADES**



NUMERO RUC: 1890089239801

RAZON SOCIAL: INDUSTRIAL Y COMERCIAL CASTRO OJEDA ICCO SA

ESTABLECIMIENTOS REGISTRADOS:

Nº. ESTABLECIMIENTO: 001	ESTADO: ABIERTO	MATRIZ:	FEC. INICIO ACT.: 18/02/1989
NOMBRE COMERCIAL: I.C.C.O. S.A.			FEC. CIERRE:
			FEC. RESCISO:

ACTIVIDADES ECONÓMICAS:

VENTA AL POR MAYOR DE PRODUCTOS DIVERSOS PARA EL CONSUMIDOR
VENTA AL POR MAYOR DE BEBIDAS ALCOHOLICAS
VENTA AL POR MAYOR DE PRODUCTOS DE LIMPIEZA
VENTA AL POR MAYOR DE UTILES DE ESCRITORIO

DIRECCIÓN ESTABLECIMIENTO:

Provincia: TUNGURAHUA Cantón: AMBATO Parroquia: HUACHI LORETO Ciudadela: AMERICAN PARK Calle: AV. REAL
AUDIENCIA Número: 6/N Intersección: SEGUNDA CONSTITUYENTE Referencia: DIAGONAL A LAS SODEGAS DE MARGIMEX
Telefono Trabajo: 032408275 Telefono Trabajo: 032408195 Telefono Trabajo: 032408155 Email: gicc@icco.net Celular:
0999902948

FIRMA DEL CONTRIBUYENTE



SERVICIO DE RENTAS INTERNAS


Declaro que los datos contenidos en este documento son ciertos y verídicos, por lo que asumo la responsabilidad legal que de ellos se deriven (Art. 47 Código Tributario, Art. 4 Ley del RUC y Art. 31 Reglamento para la Aplicación de la Ley del RUC)

Casero: LPCP010406


Lugar de emisión: AMBATO/BOLIVAR 1560

Fecha y hora: 24/07/2014 09:00:43

ANEXO 4. RUC REPRESENTACIONES J. LEONARDO SORIA C.A.



**REGISTRO ÚNICO DE CONTRIBUYENTES
SOCIEDADES**



NÚMERO RUC: 150098019001
RAZÓN SOCIAL: REPRESENTACIONES J. LEONARDO SORIA S. CA.

NOMBRE COMERCIAL:
REPRESENTANTE LEGAL: SORIA YELA CLADYS MERCEDES
CONTADOR: SANDOZ CAMPOS MARTHA JOSENA
CLASE CONTRIBUYENTE: ESPECIAL
CALIFICACION ARTESANAL: SI

OBLIGADO LLEVAR CONTABILIDAD: SI
NÚMERO: SI

FEC. NACIMIENTO:
FEC. INSCRIPCIÓN: 14/05/1995
FEC. SUSPENSIÓN DEFINITIVA:

FEC. INICIO ACTIVIDADES: 20/05/1995
FEC. ACTUALIZACIÓN: 20/07/2015
FEC. RENOVACIÓN ACTIVIDADES:

ACTIVIDAD ECONÓMICA PRINCIPAL:
 VENTA AL POR MAYOR Y MENOR DE PRODUCTOS DE CONFITERIA.

DOMICILIO TRIBUTARIO:
 Provincia: TUNGURAHUA Correo: AMBATO Pertenencia: HUACHILLO (PUEBLO) Barrio: BUEN PASTOR Calle: AV. REAL ALDEANUEVA DEL QUITO Número: 518
 Pertenencia: CALUMARCA Piso: 3 Referencia ubicación: A OCHOENTA METROS DEL CENTRO DE REHABILITACION SOCIAL, Apartado Postal: 1801 (3) Teléfono:
 Trabajo: 03460143 Teléfono: Trabajo: 03460144 Teléfono: Trabajo: 03460154 Teléfono: Trabajo: 03460201 Email: wonsodo.soria@telcel.com.ec Celular: 995037115

DOMICILIO ESPECIAL:
 54

OBLIGACIONES TRIBUTARIAS:

- * ANEXO ACCIONISTAS, PARTICIPES, SOCIOS, MIEMBROS DEL DIRECTORIO Y ADMINISTRADORES
- * ANEXO RELACION DEPENDENCIA
- * ANEXO TRANSACCIONES SIMPLIFICADO
- * DECLARACION DE IMPUESTO A LA RENTA SOCIEDADES
- * DECLARACION DE RETENCIONES EN LA FUENTE
- * DECLARACION INDIVIDUAL DE IVA
- * IMPUESTO A LA PROPIEDAD DE VEHICULOS MOTORIZADOS

DE ESTABLECIMIENTOS REGISTRADOS:

# DE ESTABLECIMIENTOS REGISTRADOS	ABIERTOS	CERRADOS
JURISDICCION	1	1
	ZONA 3 TUNGURAHUA	3



REGISTRO ÚNICO DE CONTRIBUYENTES SOCIEDADES



NÚMERO RUC: 1890086019001
RAZÓN SOCIAL: REPRESENTACIONES J. LEONARDO SORIA L. CA

ESTABLECIMIENTOS REGISTRADOS

No. ESTABLECIMIENTO: 001	Estado: ABIERTO - MATRIZ	FEC. INICIO ACT.: 23/05/1985
NOMBRE COMERCIAL:	FEC. CIERRE:	FEC. FINICIO:

ACTIVIDAD ECONÓMICA:
VENTA AL POR MAYOR Y MENOR DE PRODUCTOS ALIMENTICIOS
VENTA AL POR MAYOR Y MENOR DE PRODUCTOS DE CONFITERIA
VENTA AL POR MAYOR Y MENOR DE JABONES Y ARTICULOS DE TOCADOR
ACTIVIDADES COMERCIALES A CARGO DE COMISIONISTAS

DIRECCIÓN ESTABLECIMIENTO:

Provincia: TUNGURAHUA Canton: ÁMBATO Parroquia: HUACHI LORETO Barrio: BUEN PASTOR Calle: AV. REAL AUDIENCIA DE QUITO Numero: S/N
Interseccion: CAJAMARCA Referencia: A OCHENTA METROS DEL CENTRO DE REHABILITACION SOCIAL Piso: 0 Apartado Postal: 1801123 Telefono Trabajo:
032408143 Telefono Trabajo: 032408144 Telefono Trabajo: 032408154 Telefono Trabajo: 032408281 Email: leonardo.soria@ynhoo.es Celular: 0958399195