



TRABAJOS FINALES DE MAESTRÍA

MAE20150210-01

Análisis de modelos de distribución aplicados a empresas de consumo masivo

Propuesta de artículo presentado como requisito para optar al título
de:

Magister en Administración de Empresas

Por el estudiante:

Galo Raúl MENDOZA GRANIZO

Bajo la dirección de:

Diana Catalina CARDONA MENDOZA, MBA

**Universidad Espíritu Santo
Facultad de Postgrado
Guayaquil-Ecuador
Abril-2015**

Análisis de modelos de distribución aplicados a empresas de consumo masivo

Galo Raúl Mendoza Granizo

Resumen:

El presente artículo, hace un análisis determinado de algunos de los modelos de comercialización utilizados por empresas de consumo masivo del medio, enfocado a la distribución. Describe alternativas para optimizar la gestión para la entrega de productos en los diferentes puntos de venta, con énfasis en el canal tradicional, tomando en cuenta elementos geográficos y demográficos. Para este efecto se consideró sistemas de distribución utilizados por empresas comercializadoras con presencia a nivel nacional, evaluando su desempeño en la provincia de Manabí, sector del país que presenta condiciones comerciales similares con el resto del Ecuador. Los modelos propuestos se plantean el objetivo de generar eficiencia en los sistemas de distribución que, dependiendo de las necesidades de la organización ayudarán a mejorar los márgenes de rentabilidad.

Palabras claves: distribución, comercialización, consumo masivo, optimización, canal tradicional.

Abstract:

This article makes a given of some of the business models used by companies in the consumer environment, focusing on the distribution analysis. Describes ways to optimize the management for the delivery of products in different outlets, with emphasis on the traditional channel, taking into account geographical and demographic factors. To this effect distribution systems used by trading companies with nationwide presence was felt, evaluating their performance in the Manabí province, sector of the country that has similar commercial terms with the rest of Ecuador. The models proposed in order to generate efficient distribution systems, depending on the needs of the organization will help improve profit margins arise.

Keywords: distribution, marketing, consumer, optimization, traditional channel.

INTRODUCCIÓN

La distribución de productos de consumo masivo como factor comercial, se constituye como uno de los pilares fundamentales dentro de las empresas de comercialización, por esto se torna muy importante determinar cuál es el modelo óptimo para mejorar la gestión que realizan. Este enfoque va más allá de encontrar el canal correspondiente para llegar al consumidor, aporta también para hallar un sistema que permita administrar de una mejor manera recursos como vehículos, maquinarias y el más importante, el factor humano; estos elementos bien dirigidos contribuirán a que la empresa mejore en eficiencia, servicio y generen rentabilidad.

Los modelos de distribución que se expondrán en este artículo, podrán ser considerados como alternativas para obtener una gestión comercial eficiente, adaptables a empresas comercializadoras de productos de consumo masivo en el país, enfocados a la atención del canal tradicional compuesto por negocios tales como: tiendas de abarrotes, mayoristas de víveres, fruterías, mini *markets*, kioscos y charoles, panaderías, tiendas de conveniencia, entre otros.

Las políticas de estrategias comerciales se toman en función de las necesidades de los clientes, esto ha motivado a que las empresas consideren a la distribución como un elemento predominante dentro de su gestión (Ancín, 2001).

En este sentido, la logística de distribución se torna como una herramienta que permitirá proveer ventajas competitivas sostenibles para las empresas al reducir costos, considerando que los negocios de este segmento pueden alcanzar gastos hasta del 8% del valor total de las ventas (Rey M. F., 2005). Dicho análisis, motiva a tener la certeza de que cualquier ahorro en este rubro representará un beneficio directo a la rentabilidad de la empresa.

Ancín (2001) menciona que el sistema de ventas es una función clásica del marketing, que considera como piezas importantes al: proceso de comercialización utilizada, la forma de venta y la elección del canal de distribución; estos tres principios, en correcta armonía generan una eficiente distribución comercial.

Al planificar un sistema de distribución eficiente, son varios los factores a tomarse

en cuenta por parte de la empresa comercializadora, de esto dependerá la decisión de adoptar el modelo que mejor se adecue a las necesidades; la estrategia debe considerar elementos como: sectores y universo de clientes a ser visitados, correcto enrutamiento de puntos de venta en secuencia y orden lógico, ubicación geográfica del centro de distribución, líneas de productos de consumo con los que se va a trabajar o se está trabajando. De estos puntos principales se desprenden cuestionamientos para el análisis de negocio ¿cuántos agentes vendedores serán necesarios para la comercialización de un producto? ¿Qué frecuencia de visitas se debe adoptar? ¿Cuántos camiones serán necesarios para distribuir la preventa de los agentes vendedores? ¿Cuál es método correcto a utilizar para distribuir los productos vendidos?

Cada cuestionamiento dependerá para la solución, de la planificación y objetivos que tenga la empresa, así por ejemplo, si se analiza la frecuencia de visita de preventa y distribución en determinado sector, teniendo como propósito comercial el de generar liquidez y participación en el mercado, podría optarse por utilizar una frecuencia semanal; si el objetivo es el de tener un volumen de ventas más alto con un mejor *Drop size*, la visita debería ser quincenal.

MARCO TEÓRICO

Comercialización en el Canal Tradicional

A través del canal tradicional, la operación de compra y venta ha estrechado las relaciones entre el comerciante y los clientes; el primero, responsable de la venta, se ha convertido en un actor influyente, capaz de poder sugerir la adquisición de un determinado bien, gozando de credibilidad y simpatía. Esto ha motivado que las marcas de consumo apunten con la estrategia a los dueños de estos negocios con el objetivo de mejorar el rubro económico y participación de los productos en los distintos puntos de venta. Con este preámbulo es importante reconocer los negocios que conforman el canal tradicional, mismos que constituyen el mayor número de clientes con los que cuenta una empresa de consumo masivo.

Este tipo de establecimientos comerciales, han tenido a lo largo de los años distintas clasificaciones, regularmente se lo hace en función de los productos comercializados; esto permite diferenciar un local de otro, por ejemplo una tienda de víveres de consumo

Análisis de modelos de distribución aplicados a empresas de consumo masivo

con un mayorista de productos. De esta forma se presenta la siguiente clasificación:

Tabla 1 Descripción de tipos de negocios

Canal	Descripción
Panaderías / Pastelería / Afines	Negocio de preparación y venta de productos horneados como pan, tortas, galletitas, facturas y confituras para ser consumidos fuera del local.
Tienda / Abarrotes / Mini Market	Pequeño negocio independiente de comestibles. Generalmente atendido por los dueños, con una pequeña variedad de productos. Pueden vender alimentos frescos como fiambres y lácteos. Generalmente venta en mostrador.
Ventana / Hogar vende	Negocio de venta de golosinas, cigarrillos, regalos, artículos de librería y bebidas frías en varios tamaños, para ser consumidas en el lugar o cerca del mismo. El consumidor NO puede ingresar al local y el despacho se realiza a través de una ventana.
Licorerías	La actividad principal del negocio es la venta de bebidas con alcohol
Confiterías / Tiendas para fiestas infantiles/ Bazares	Otros clientes del canal no caracterizados por los canales existentes.
Farmacias Cadena	Negocio miembro de una cadena nacional o regional, que venden productos de salud, belleza y farmacéuticos y que no tienen promociones con precios de descuento
Farmacias Independientes	Negocio independiente que venden productos de salud, belleza y farmacéuticos.

Locutorios / Telefónicas	Negocio de prestación de servicio de telecomunicaciones tales como llamadas locales, larga distancia, faxes y servicio de E-mail.
Heladería Independiente	Negocio independiente, que ofrece cremas heladas, ya sea para llevar o para consumir en el lugar.
Heladería Cadena	Negocio cadena, que ofrece cremas heladas, ya sea para llevar o para consumir en el lugar.
Escuela Primaria / EGB	Establecimientos donde se provee de enseñanza a los niveles primarios desde jardín de infantes a 7mo grado. Incluye también a los establecimientos EGB
Escuela Secundaria / Polimodal	Establecimientos donde se provee de educación secundaria o posterior a la elemental.
Jardines y Pre-escolares	Establecimientos donde se provee de educación pre-escolar.
Mayoristas	Negocios de venta mayorista CON salón de ventas que NO posee operaciones de distribución. Desarrolla actividades de mercadeo u otras actividades orientadas al consumidor.
Autoservicios	Negocio independiente que ofrece productos frescos, carne y una variedad de productos de comida. Suele contar con una sola boca de expendio. Generalmente tienen 1 o 2 cajas y una superficie entre 120 y 250 mts ²
Cadenas de Conveniencia Store	Cumple contrato de franquicia o es propiedad de la petrolera. Generalmente abierto las 24 hs.
C-Stores Independientes	No cumple contrato de franquicia con la petrolera. (Solamente como proveedor de combustible). Generalmente abierto en

Análisis de modelos de distribución aplicados a empresas de consumo masivo

	horario extenso, no necesariamente 24 hs.
Carnicerías	Negocio de venta de carnes frescas y derivados para consumo en el hogar.

Fuente: ISSCOM Arca Continental

La tabla 1, describe los distintos comercios clasificados como negocios tradicionales, en un mercado, llegan a formar parte la mayor cantidad de punto de ventas, teniendo como principal participante a las tiendas, abarrotes y Mini *markets*; estos establecimientos regularmente son atendidos por sus dueños mismos que cuentan con el reconocimiento de sus clientes en el sector en el que se ubican. Sus perchas están constituidas por productos de primera necesidad para distintos usos, tales como víveres, cárnicos, refrescos, confitería, insumos de aseo personal, entre otros. Esto Motiva a que sean puntos de referencia y potenciales clientes para las empresas de consumo.

La interactividad comercial en el punto de venta, permite la convergencia de varios factores comunes y dependientes entre sí, los fabricantes con sus productos, los comerciantes con su gestión y los clientes con sus necesidades, cada uno con intereses diferentes; es el caso del fabricante que pretende incrementar sus ventas, el distribuidor obtener una mayor rentabilidad y por último el cliente, quien orienta su búsqueda a obtener bienes de mayor calidad y un mejor servicio (Salen, 1994).

En este sentido, la comercialización de bienes de consumo masivo, se propone el fin de lograr desarrollar una estructura comercial que permita acercar los productos a los consumidores a través del canal tradicional, por tanto se torna importante la utilización de un sistema de comercialización óptimo que permita acceder y abastecer a la mayor cantidad de puntos de venta.

El comercio sirve como un intermediario entre los sectores de producción y consumo, desde el momento en que existe intercambio entre estas dos partes se crea la función de oferta y demanda, la misma que se ajusta a las condiciones presentes en el mercado (Peris, 2008).

La comercialización en esencia, se fija crear utilidades, poniendo a disposición del consumidor los bienes ofrecidos; en los negocios tradicionales, la exhibición de los productos es un factor clave que permite tener una mayor rotación de los artículos puestos a la venta, esto se apoya en elementos como perchas, góndolas, estanterías etc. La visibilidad ayuda a hacer ventas de impulso, ya que frecuentemente los clientes adquieren productos adicionales a sus compras; de esto se deriva a que se pueda localizar en los puntos de venta distintas marcas peleando por espacios de perchas, así mismo, elementos captadores de atención como materiales publicitarios, neveras, ayuda ventas gráficos y cenefas sean frecuentes en los comercios.

De lo expuesto, el Marketing constituye una herramienta fundamental para atraer, mantener e intensificar las relaciones con el cliente (Rodríguez & Suárez, 2004). En esta materia, tratadistas como Morgan y Hunt (1994) insisten en fortalecer los vínculos del cliente, mediante una perspectiva temporal más amplia que la que proporciona el análisis de contactos puntuales (Morgan & Hunt, 1994). Ampliando las definiciones del marketing, Alet (2000) lo concibe como un proceso social y directivo de establecer y cultivar relaciones con los clientes creando un nexo con beneficios para cada una de las partes, incluyendo a todos los responsables de la gestión comercial: vendedores, prescriptores, distribuidores entre otros, quienes son los actores fundamentales para la explotación y mantenimiento sostenible de esta relación (Alet, 2000).

La importancia del canal tradicional para las empresas de consumo, radica en estar presente en un segmento que tiende a extenderse horizontalmente, creciendo considerablemente en presencia de marca en los diferentes puntos de venta que lo constituyen. Con el pasar de los años, se ha superado la subestimación que se ha tenido a este canal, puesto que las relaciones de organizaciones importantes estaban direccionadas a grandes almacenes, sin embargo este paradigma cambio, en la actualidad parece claro que tanto los mercados industriales como los de consumo se pueden beneficiar de las ventajas asociada a la consolidación de vínculos entre empresa y clientes (Dwyer, 1987).

La importancia del Marketing, para las empresas comercializadoras radica en ofrecer las herramientas que permitan

Análisis de modelos de distribución aplicados a empresas de consumo masivo

orientar de mejor manera la estrategia corporativa de definir hacia donde quieren dirigirse, sea este el segmento de consumo mediante el canal tradicional, los grandes almacenes o canal moderno, *Food Service*, etc. guardando la potestad de participar con atención a todos estos clientes como lo hacen algunas empresas importantes en el Ecuador.

Distribución comercial y su relación con los costos de logística

La reducción de costos, ligada al ofrecimiento de un servicio eficiente, es uno de los principales problemas que tienen que afrontar las empresas comercializadoras de bienes de consumo, en este punto, la estrategia de logística es muy importante; los costos de distribución podrían llegar a constituirse en muro dentro de la gestión comercial de la compañía aún más infranqueable que los aranceles, considerando que estos últimos tienden a desaparecer con el tiempo (Pau i Cos, 2001).

Los costos asociados al almacenamiento de productos y transporte, son los rubros más representativos de la canasta total de operación logística (Gutiérrez, 1998).

La evolución al tratamiento de esta problemática, ha conllevado a que se analice este punto de manera exhaustiva, puesto que en primer plano se había considerado a la producción como factor principal al momento de reducir gastos. Cuando ésta pasa a un segundo plano y el punto crítico de las empresas no es producir sino vender y distribuir, los costos inherentes a la distribución cobran relevancia (Mauleon, 2006).

Soret los Santos (2004), menciona, que la empresa con el solo hecho de tener inventarios, ya está incurriendo en tener un gasto, ya que la mercancía en muchos casos esta sin movimiento (Soret los Santos, 2004)

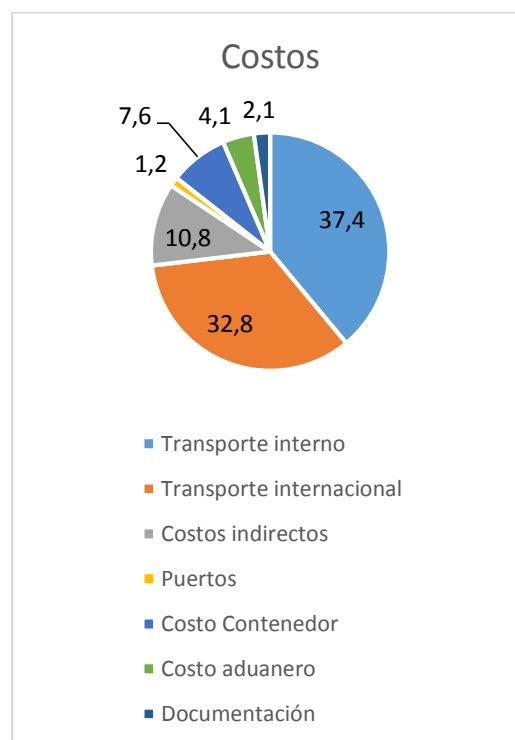
Los costos logísticos, como elemento a considerar, extienden su análisis a nivel global, especialmente en países de economías emergentes como lo es el Ecuador, dada la incidencia que tienen sobre las estructuras de empresas de consumo en razón de factores como transporte, combustibles, políticas municipales y de estado. Relacionado al tema, el Banco Interamericano de desarrollo (BID) contribuye con un valioso estudio en el

que indica: Los altos costos del transporte en América Latina y el Caribe socava el comercio y tienen un efecto perjudicial en la productividad de toda la economía, además de proteger a empresas ineficientes e impedir la expansión de los productores más competitivos.

María Fernanda Rey, en un aporte investigativo realizado para *Latin American Logistics Center* (LALC) en 2005, menciona que en promedio el costo de logística en Latinoamérica fue del 18%, el cual fácilmente puede ser comparado como referente a los costos de logísticas presentado en los Estados Unidos, que fue apenas de un 8,1%. Continúa indicando, que a nivel de Latinoamérica, el promedio más competitivo fue el de los países andinos con un 13,9%, considerando solo a Colombia, Venezuela, Perú y Ecuador, en contraste con valores críticos el Mercosur aparece con 31,6%, en Centro América, México como referente tiene un 21% (Rey M. , 2005).

Considerando a los costos logísticos a un nivel macro, se los podría analizar, desde la movilización en virtud de las distancias recorridas, partiendo desde los principales nodos de transferencia de comercio exterior hacia los centros de producción y consumo.

Figura 1 Participación de costos de logística



Fuente: Connecting to compete. World Bank, 2007

Análisis de modelos de distribución aplicados a empresas de consumo masivo

La figura 1 describe, la elevada cifra de costos presentes en transporte, tanto interno como internacional. Esto guarda estrecha relación con lo que ocurre en empresas distribuidoras.

En relación al negocio de comercialización, son varias las situaciones y circunstancias que de cierta forma justifican la elevación de costos de distribución de bienes de consumo masivo a los puntos de ventas, considerando como uno de los principales a las distancias que tienen que recorrer los vehículos desde el sitio embarque de los productos hasta el reparto a los clientes. Se desprende de esto, el análisis para apertura de nuevas sucursales cuando las distancias entre puntos son en exceso prolongadas, afectando procesos internos y perjudicando el servicio. Para el fin de tomar la mejor decisión es importante tener como referencia conveniencias de la empresa en cuanto a sus objetivos y planificación estratégica, sin embargo es un factor común de toda la industria especializada el fin de llegar a ser más eficientes satisfaciendo su necesidad de llegar a más clientes en menor tiempo con reducción de costos.

La logística en distribución, ha ido evolucionando con el pasar de los años, ligada siempre a los cambios presentados en el mercado; es por esto que las variaciones suscitan una alteración de términos, conceptos, modelos, modas administrativas y demás expresiones que intentan dar forma y definir a estos fenómenos, derivando a lo que ha sucedido con logística en los últimos 40 años (Lambert, Stock, & Ellram, 1998). A consecuencia de lo mencionado, la logística en distribución tiene el papel de administrar correctamente información y recursos físicos, sacándole el mayor de los provechos a estos elementos con el propósito de mejorar la eficiencia operativa.

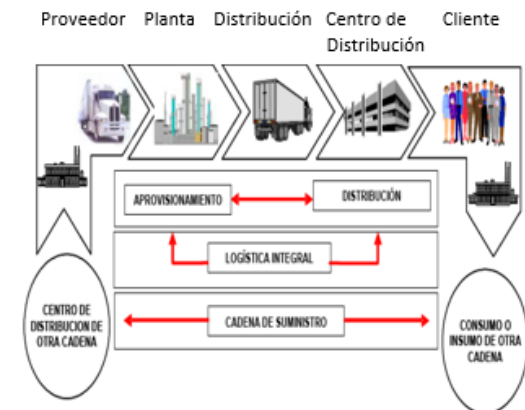
Ballou (2004), manifiesta que los negocios contemporáneos reconocen cuatro tipos diferentes de valor en los servicios, mencionando a la Forma, Tiempo, Lugar y posesión; la logística crea dos de estos valores, el Tiempo y el Lugar, ya que a través del Marketing sea crea el valor de posesión de marca, mediante mecanismos de publicidad con el apoyo de la comercialización (Ballou, 2004).

La estructura de un correcto sistema de distribución, dependerá de una eficiente cadena de suministros, por el hecho de que la logística está inmersa en esta área. El

Council of Supply Chain Management Professionals (CSCMP) define que es la cadena de suministros con el siguiente concepto: es el conjunto de funciones, procesos y actividades que permiten que la materia prima, productos o servicios sean transformados, entregados y consumidos por el cliente final a través de todas las empresas que contribuyen a este objetivo. Estas incluyen proveedores, fabricantes, distribuidores, transportadores, entre otros, que están relacionados entre sí.

La cadena de suministros, comprende cada uno de los aspectos críticos del negocio, agrupando elementos como el recurso humano, tecnología, infraestructura entre otros; permite desde el punto de partida convertir la materia prima, transformándola en un insumo terminado, luego ser distribuida y puesta a disposición en los puntos de venta para la posterior adquisición del consumidor (Sanchez & García, 2002)

Figura 2 Ciclo de la cadena de suministro



Fuente: Sánchez et al., 2002

La perspectiva de la planificación estratégica, tienen la tarea de lograr una sinergia de todas las áreas conformantes de la cadena de suministros, producto de esto se obtendrán los resultados que se haya propuesto la organización; este punto se torna muchas veces complejo, cuando en algún nivel se forman cuellos de botella, dificultando el buen desenvolvimiento del resto de los eslabones de la cadena de suministros. Es un factor común que en muchas empresas comercializadoras por falta adecuada de inventarios se falle en el abastecimiento de los puntos de ventas.

Lo indicado, permite analizar la relación existente entre la comercialización y la

producción de bienes, considerando estos dos elementos como críticos ya que en ausencia de estos, es imposible que una empresa subsista. Como factor a considerar, los elementos mencionados, deben de apoyarse en áreas funcionales como contabilidad, finanzas, mercadeo, producción y ventas. Esto hace que el departamento de logística sea un ente importante en la toma de decisiones de orden financiero, dependiendo estas, de la calidad de información con la que se cuente; esta relación es considerable por permitir monitorear las condiciones de liquidez de la organización, recursos de capital de trabajo operativo y las variables básicas necesarias para su supervivencia (García, 1999)

Modelos de distribución para el canal tradicional

Los modelos son importantes porque a través de ellos es posible proyectar las relaciones, estructura y funciones de un objeto de estudio, permiten delimitar y simular escenarios mediante pruebas y supuestos en medios con diferentes variables de componentes, orientados a la obtención de resultados (Atehortúa, Bustamante, & Valencia, 2008).

Considerando que la estrategia empresarial tiene que orientar sus esfuerzos a cumplir con objetivos a corto, mediano y largo plazo, es importante estar alineados con un sistema que permita alcanzar las metas propuestas. Fines como cumplir con el presupuesto de ventas, lograr una mejor partición del mercado, crecimiento vertical y horizontal, introducción de un nuevo producto, entre otros, son comúnmente necesarios para las organizaciones especializadas en este segmento. En este sentido, se debe plantear cuales son los puntos a cumplir y que recursos serán necesarios tener para esto, ¿Quiénes somos?, ¿en dónde queremos estar? Y ¿Cómo llegaremos allí? (Long, 2005).

En este proceso, la visión de los responsables de las implementaciones de los modelos de distribución será considerable, áreas como la financiera, ventas, producción y logística deben de estar alineadas para alcanzar resultados óptimos. Referentes a la logística tendrá la compleja tarea de administrar la cadena de suministros relacionando su estrategia con los objetivos de la empresa. Se debe dirigir en razón de conveniencia en distribución, para ello se deberá desarrollar la estructura de apoyo a los procesos de venta y entrega,

coordinando el sitio estratégico de las bodegas, su capacidad, tecnología, sistemas de control y distancia a los puntos de ventas, tratándose de empresa que recién va a iniciar (Contreras, 2003)

Al tratarse de empresas comercializadoras, la estructura de distribución está estrechamente ligada con la comercial, al reorganizar o implementar un sistema de distribución para el canal tradicional se debe considerar la conformación del área de ventas, esto es el número de vendedores en razón a sus sectores de visita y secuencia de ruterros, de esto se desprende la forma en la que se va a distribuir los productos a los punto de venta.

La planificación, en todo momento debe estar enfocada a mejorar tiempos de respuesta de entrega, considerando factores como cantidades en unidades y dólares por vehículo, mejorando de esta forma los indicadores de rentabilidad sin perder eficiencia. La elaboración y control permiten lograr la consecución de objetivos estratégicos y logísticos mediante establecimiento de itinerarios, recursos y actividades con un plan de acción a mediano plazo, en este sentido y considerando este periodo, su ejecución se planea entre un año y dieciocho meses (Contreras, 2003).

La efectividad de un sistema de distribución radica en el nivel de integración, sinergia y comunicación entre los elementos, la alineación con las estrategias corporativas y el balanceo de las operación según los elementos restrictivos (Goldratt, 1996).

Porter (1999) planteó, que la manera de entender a las empresas era analizando el desempeño de cada una de sus funciones: mercado, producción, talento humano, investigación, etc., en relación con las ejecutadas por la competencia, para esto, descompuso cada función en las actividades individuales que las constituían, como estrategia clave del negocio para distinguir entre los diferentes tipos de acciones realizadas y sus relaciones de valores entre sí (Porter, 1999).

El modelo de Porter, aporta indicando que toda organización tiene actividades primarias y actividades de soporte, manifestando que las primarias, son todas aquellas relacionadas con la producción, el mercadeo, distribución y servicio al cliente; las de soporte son las que dan sostenibilidad al negocio mediante departamentos como el de compras, desarrollo tecnológico y gestión

Análisis de modelos de distribución aplicados a empresas de consumo masivo

del talento humano, sumándose también funciones administrativas de apoyo e infraestructura necesarias para las actividades primarias. Ballou (2004) por su parte, en relación a la logística, tiene una diferente denominación para estas actividades, clasificándolas como claves y de apoyo; las claves, indica que se encuentran dentro de la curva crítica del canal de distribución, teniendo el mayor peso por el aporte que dan a la organización; mientras que las de apoyo, no necesariamente son parte de la logística de una empresa, siendo solo parte a manera de contribución de sus objetivos y misión (Ballou, 2004).

De esta manera, se logra obtener ventajas competitivas, cuando la empresa desarrolla e integra acciones de mejora a las actividades de cadena de valor, de una forma menos costosa y mejor diferenciada que sus rivales (Porter, 1999).

Los modelos de estructuras de distribución, presentados a continuación cumplen con diferentes propósitos, sin embargo todos presentan objetivos comunes entre sí, dependerá como ya se lo ha mencionado de las necesidades de la empresa, en qué posición de encuentra en lo referente a la conformación y recursos que posee. Como fines comunes de encontrar un sistema de distribución se puede mencionar la reducción de costos variables asociada con valores de almacenamiento y movilización de flotas de vehículos; reducción de inversión en activos, optimizando los que ya posee la empresa y mejorar el servicio brindando una mejor atención a los clientes.

Modelo de distribución Venta Directa:

El enfoque de la distribución directa está ligado a las líneas de productos que se está comercializando, en su mayoría insumos de primera necesidad, en relación a la demanda del mercado o las necesidades de la empresa; estos bienes pueden o no estar posesionados en el mercado (Garcés, 2010)

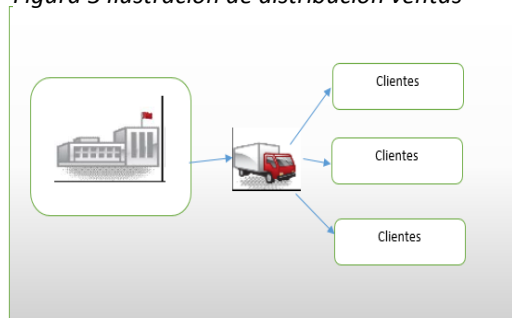
Es utilizado de manera habitual por empresas que están iniciando sus actividades comerciales y no quieren hacer mayor inversión en activos y recurso humano, ya que permite simplificar algunos procesos y reducir costos. No obstante a lo mencionado, empresas comercializadoras de marcas consolidadas en el mercado hacen uso también de este modelo, ejecutándolo en zonas muy distantes al centro de distribución (Garcés, 2010)

En este sistema, los productos comercializados son embarcados en los vehículos de despachos, desde el centro de distribución hacia los puntos de ventas; generalmente son utilizados para el modelo de ventas directas camiones con furgones o camionetas cerradas, el papel del vendedor es importante, adquiere en este sistema la denominación de Chofer-Vendedor, siendo responsable del proceso de comercialización y de los activos de la empresa.

La frecuencia de visita a los puntos de ventas con el manejo de este sistema puede ser semanal o quincenal, dependiendo el sector de visita y las líneas de productos con las que se cuente.

El inventario en bodega es un punto a considerar en este modelo, la disponibilidad de productos en el cumplimiento de los objetivos de dar un mejor servicio al cliente despachando oportunamente y en el lugar correcto, se convierte en un valor fundamental de tiempo y lugar (Carranza, 2005)

Figura 3 Ilustración de distribución ventas



Fuente: Autor

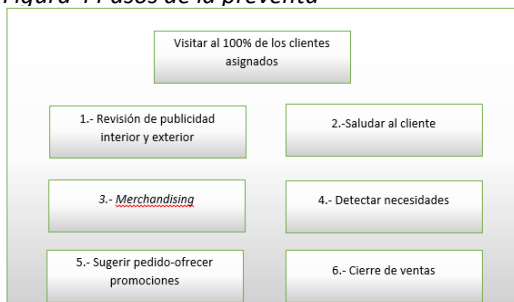
Modelo de distribución Pre venta

El proceso de preventa es la acción mediante la cual, un agente vendedor genera un pedido en un local comercial para que este sea despachado al día siguiente en un vehículo de distribución. Como principio básico de gestión en los puntos de ventas, en razón de ofrecer un mejor servicio Womarck (1996) señaló "En lugar de pedir a los concesionarios que solicitaran grandes lotes semanales y que luego hicieran peticiones especiales cada noche de los recambios que le faltaban, ¿Por qué no hacían los pedidos diariamente y solicitaban exclusivamente la cantidad vendida a los clientes en el día en cuestión?" (Womarck, 1996).

Análisis de modelos de distribución aplicados a empresas de consumo masivo

Este manifiesto, impulsa el espíritu de la gestión comercial a través de la venta, tener acercamiento con el cliente con mayor frecuencia de visitas, sugiriendo los productos en las cantidades que este realmente necesita. El vendedor es el promotor de la comercialización de los productos, cumple la función de visitar los puntos de venta asignados en su rutero, gestionando el cumplimiento de los objetivos.

Figura 4 Pasos de la preventa



Fuente: Autor

Con la asignación de clientes a visitar, con sustento de un rutero secuenciado de puntos de venta, los pre vendedores tienen la disposición de visitar al 100% de los clientes que tengan asignados para el día, se desprende de esto, tal como se visualiza en la figura 4, pasos que deben de seguir los agente comerciales en cada una de sus visitas; el primer paso, es la revisión de publicidad interior y exterior, en la primera hace referencia al material que se encuentre dentro de punto de venta, como cenefas, exhibidores y estanterías, el segundo, es la publicidad pegada o colgada fuera del local, como afiches. Saludar al cliente, atiende a principios básicos de educación y buenas costumbres, el pre vendedor debe guardar en todo momento con el cliente respeto, empatía y actitud de servicio. El *Merchandising*, es una actividad que el vendedor ejecuta en el punto de venta, revisa productos para verificar que estos tengan buena fecha o visualizar alguno que este en mal estado para reponerlo, deja organizada la percha en función de productos de alta rotación ganando espacio y obteniendo un mayor impacto visual; de este punto se desprende el detectar necesidades del cliente, al momento en que se está organizando la percha, es posible verificar si algún ítem esta corto o se ha agotado. Cumplidos estos puntos, se sugiere el pedido, el agente comercial es un asesor de ventas, esto es algo que se ha ido profesionalizando en vendedores para alcanzar esta denominación, detecta que

requiere el cliente en las cantidades necesarias. El ofrecimiento de promociones, por estrategia, se realiza una vez que se ha sugerido el pedido, con el fin de aumentar la venta. Por último, en el cierre, el pre vendedor indica al cliente cual es el monto de su pedido, la hora tentativa que recibirá su despacho, y cuando será la próxima visita.

Las empresas comercializadores, han ido tecnificando sus procesos comerciales, dándoles herramientas a sus grupos de ventas, como equipos de transmisión de envío de pedidos en línea, esto ha permitido que el sistema de generación de datos en los locales sean más eficientes y que los asesores puedan visitar más puntos en menor tiempo (García, 1999).

En este modelo, la distribución es una consecuencia de planificación comercial, por tanto la organización de rutas y sectores de visitas deben de estar correctamente arreglados, con ruterros secuenciados que permitan gestionar el despacho de pedidos eficientemente. De lo mencionado y en relación a tener una distribución óptima, se tiene como sistemas al despacho por sector de visita y en bloque.

Despacho por sector de visita

Este sistema permite realizar despachos de acuerdo al número de vendedores y del territorio de preventa, usualmente se maneja con la asignación de camiones por vendedor. Para esto, será importante medir los valores en dólares y volumen en unidades que ha generado el asesor comercial para que resulte rentable el despacho de sus pedidos en un solo vehículo.

Resulta aplicable en empresas que manejan un producto de alta rotación, en un número pequeño de clientes con pocos vendedores.

Éste modelo describe la asignación de los sectores de visitas por zonas, haciendo referencia al punteo de clientes potenciales, en un número pequeño pero capaz de generar grandes volúmenes de ventas. Una de las desventajas de este sistema, es que el crecimiento siempre será de manera vertical, dejando de atender a nuevos clientes por factor del tiempo de los vendedores, a diferencia del modelo en bloque, cuya intención es extender la cobertura de forma horizontal, visitando la mayor cantidad puntos comerciales. Se resume en tener mucho territorio para pocos

Análisis de modelos de distribución aplicados a empresas de consumo masivo

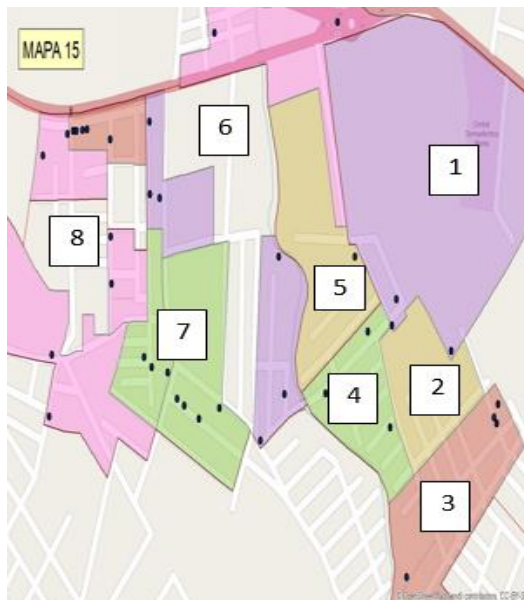
vendedores. La distribución no se complica, es controlada, permite atender a los clientes en los tiempos requeridos por ellos según la planificación de día de visita.

Despacho en Bloque

El sistema en bloque, permite atender un mayor número de clientes, con el objetivo de crecer vertical y horizontalmente, es utilizado en su mayoría por empresas especializadas en cobertura. Aprovecha los recursos de infraestructura y el elemento humano; la planificación consiste en el uso de mapas punteados con el número de clientes del área de acción del centro de distribución, sean estos efectivos o potenciales, con esto se genera la creación de bloques de visita, orientados a que los vendedores estén los unos con los otros en un mismo sector; con esto, se logra tener a todo un grupo de ventas en un mismo sector con sus respectivo bloques de visita. Es importante considerar en la asignación de territorios a los asesores de ventas el peso que representa cada bloque, planificando que estos sean equitativos en razón de los dólares que se proyectan van a generar y la capacidad de carga de los camiones.

Con esta estructura, la distribución se optimiza, ya que se posibilita que en un mismo camión se despache la venta generada por dos vendedores, disminuyendo el número de camiones utilizados derivando a que la rentabilidad de la compañía aumente.

Figura 5 Mapa de bloque de venta



Fuente: Autor

En el mapa de la figura 5, se visualiza los bloques aplicados en un sector de ventas. Considerando los segmentos que aquí se encuentran, cada color representa el territorio que deberá visitar un vendedor, todos guardando la cercanía respectiva facilitando la distribución.

Al disminuir camiones de despachos y por ende personal de distribución, un factor de análisis que presenta este sistema, es la cantidad de vendedores necesarios para su ejecución; si bien se puede arrancar con un número determinado de asesores comerciales, los sectores tienden a crecer en puntos de ventas y estos a su vez a generar más dólares. De esta forma y dada la condición mencionada, es importante continuar con la creación de nuevos bloques en los territorios, aumentando vendedores y camiones, justificado por el crecimiento que se está teniendo. Este modelo es dinámico y está sujeto a modificaciones, pero los fundamentos y esencia no cambian.

Tabla 2 Matriz de modelos de distribución

Modelo	¿Cómo?	Ventajas	Desventajas
Venta directa	El chofer responsable del vehículo, hace las veces de vendedor, carga el producto desde el centro de distribución y lo comercializa en los puntos de ventas.	No requiere hacer mayor inversión en activos y recurso humano, permite simplificar procesos y reducir costos	Al tener limitaciones en número de camiones con gestión de auto venta, no es posible llegar al 100% de los clientes que se encuentran en un sector.
Despacho por sector de visita	Realizar despachos de acuerdo al número de vendedores y del territorio de venta, usualmente se asigna un camión por asesor comercial;	Apunta a tener crecimiento vertical, se utilizan pocos vendedores en clientes puntuales y potenciales.	Por la limitación del número de vendedores en territorios muy extensos, no es posible atender al 100% de los clientes que se encuentran en la localidad.

Análisis de modelos de distribución aplicados a empresas de consumo masivo

Despacho en Bloque	Apoyados en mapas punteados con el número de clientes del área de atención del centro de distribución, se elabora bloques, que permitan tener varios vendedores en un mismo sector.	Permite atender un mayor número de clientes, se aprovecha a los recursos de vehículos de despacho de una mejor manera, haciéndolos más productivos y disminuyéndolos en número	La estructura no es fija, se debe de mover en armonía con el crecimiento que se tiene en las ventas, por tanto los bloques son dinámicos. Al no considerarse esto, podría ocurrir exceso de cargas en los camiones ocasionando retornos y mal servicio.
---------------------------	---	--	---

Fuente: Autor

METODOLOGÍA

Para la revisión de los escenarios planteados, se ha tomado como referencia un mercado concreto, en este caso el de Manabí. El análisis considerado en la investigación es del tipo descriptivo según Hernández y Batista (2008). Para esto se utilizó datos en lo referente a puntos de ventas de una de las empresas más representativas del segmento de comercialización de productos de consumo masivo del país. El objetivo de este trabajo, es el de revisar los modelos de distribución en el canal tradicional y que estos puedan ser analizados para su ejecución en algún emprendimiento de negocio de ventas y distribución.

En el contexto de aplicabilidad, en la provincia de Manabí se consideran 5.200 puntos de ventas, repartidos en 8 cantones: Manta, Portoviejo, Montecristi, Jipijapa, Puerto López, Santa Ana, 24 de mayo y Olmedo.

El enfoque dado, es de presentar modelos de venta y distribución en escenarios diferentes.

Tabla 3 Clientes por cantón

Cantón	Clientes
Portoviejo	2.080
Manta	1.716
Montecristi	260
Jipijapa	364
Puerto López	260
Santa Ana	260
24 de Mayo	130
Olmedo	130

Fuente: Dipor S.A

Análisis de resultados

Para la revisión de los resultados obtenidos se procedió a realizar un matriz de aplicabilidad de los modelos de distribución, permitiendo establecer diferencias entre ellos. De estas variables, en base a los puntos de ventas presentados en la provincia de Manabí, se proyecta una estructura comercial en razón de las necesidades en número de vendedores y camiones de despachos.

Estos modelos, estarán siempre ligados a los dólares generados de la venta, siendo este elemento referente al momento de tomar una decisión. Considerando las cifras de clientes presentes en la provincia de Manabí se proyecta la siguiente estructura comercial de acuerdo al modelo de distribución, simulando la comercialización de un producto de consumo masivo comestible.

Tabla 2 Simulación de estructura comercial en modelos de distribución

Modelo	Sectores de visita	Vendedores	Camiones
Venta Directa	8		8
Despacho por sector de visita	11	11	11
Despacho en Bloque	26	26	13

Fuente: Autor

Se entiende como sector de visita, al lugar en donde el vendedor hace la gestión de venta, en estos puntos es posible localizar a varios clientes.

Análisis de modelos de distribución aplicados a empresas de consumo masivo

Venta directa: Para el modelo de venta directa, se estimó contar con la gestión de auto venta con un vehículo por cantón.

Despacho por sector de visita: Para este sistema, se proyectó utilizar un pre vendedor por cantón con su respectivo camión de despacho, excepto en la ciudad de Manta y Portoviejo en donde se asignan dos asesores comerciales por localidad dado en números de clientes.

Si bien, las ventas directas y los despachos por sector de visita guardan ciertas similitudes, su diferencia radica en la línea de producto que se está comercializando, las primeras, como se mencionó anteriormente, es preferible aplicarlas cuando se inicia con la distribución de un producto nuevo poco conocido, en donde no se estime invertir mucho por la incertidumbre existente de aceptación en el mercado, así como también en su uso en sectores foráneos. La segunda, ejecutarlas en la comercialización de productos de alto impacto, cuando la estrategia es atender a clientes claves con compras grandes al fin de dar un buen servicio.

Despacho en bloque: En este caso, los sectores de visitas aumentan, estimando llegar a la mayor cantidad de clientes posibles. Se simula la utilización de 26 vendedores con 13 camiones de despachos. La pre venta de dos asesores comerciales, despachados en 1 solo vehículo.

Tabla 3 Simulación sectores de visita despacho en bloque

Cantones	Sectores de visita
Portoviejo	6
Manta	6
Montecristi	2
Jipijapa	3
Puerto López	3
Santa Ana	2
24 de Mayo	2
Olmedo	2

Fuente: Autor

Conclusiones:

La aplicación de estos modelos, tiene el fin de presentar alternativas de ahorro en costos logísticos en empresas

comercializadoras de productos de consumo masivo a través del sistema que mejor se adapte a su estructura.

Considerando que los costos en distribución son factores críticos a considerar, en fin es conseguir reducirlos, manteniendo la calidad y servicio al cliente (Simchi-Levi, 2005).

En todo momento y previo a cualquier implementación, se debe analizar los productos comercializados, zonas y sectores de visita, reconocer las preferencias y necesidades de servicio presentadas en estos puntos; estos pueden variar en un mismo segmento, son distintos los requerimientos de clientes en mercados, que los solicitados por compradores en zonas urbanas residenciales.

La organización de la estructura comercial, será relevante, los ruterios correctamente secuenciados, con énfasis de una correcta clasificación de los datos del cliente, nombres completos, dirección, teléfono, cédula o RUC; el orden en este sentido facilitará a que las entregas sean efectivas sin caer en retornos por desconocimiento de los despachadores de los puntos de entrega.

Bibliografía:

- Alet, J. (2000). *Marketing Relacional*. Barcelona : Ediciones Gestión 2000.
- Ancín, J. M. (2001). *La Distribución Comercial: Opciones estrategicas . ESIC: Escuela Superior de Gestión Comercial y Marketing .*
- Atehortúa, H., Bustamante, F., & Valencia , J. (2008). *Sistema de gestión integral*. Medellín: Editorial Universidad de Antioquia.
- Ballou, R. (2004). *Logística administración de la cadena de suministro*. Mexico: Pearson Educación de México, S.A.
- Carranza, O. (2005). *Logística: mejores prácticas en Latinoamérica*. Mexico: Internacional Thomson Editores.

Análisis de modelos de distribución aplicados a empresas de consumo masivo

- Contreras, A. (2003). *Modelo de gestión de operaciones para pymes innovadoras*. Bogotá: Revista EAN 47. Escuela de Administración de Negocios.
- Dwyer, F. (1987). Developing Buyer- Seller relationship. *Journal of Marketing Vol 51.*, 11-27.
- Garcés, C. (2010). *Modelo de entregas directas para la reducción de costos logísticos de distribución en empresas de consumo masivo*. Manizales.
- García, O. L. (1999). *Administración financiera: Fundamentos y aplicaciones*. Calí: Prensa moderna impresores S.A. Tercera edición.
- Goldratt, E. (1996). *La meta un proceso de mejora continua*. Mexico: Castillo.
- Gutiérrez, G. (1998). *Logística y distribución física*. Madrid : Mc Graw Hill.
- Lambert, D. M., Stock, J., & Ellram, L. (1998). *Fundamentals of logistics management*. Singapur: McGraw Hill.
- Long, D. (2005). *Logística internacional: administración de la cadena de abastecimiento global*. Mexico : Editorial Limusa.
- Mauleon, M. (2006). *Logística y costos*. España: Diaz de Santos.
- Morgan, R., & Hunt, S. (1994). The Commitment trust-theory of relationship marketing. *Journal of Marketing Vol, 58*, 20-38.
- Pau i Cos, J. (2001). *Manual de Logística Integral*. Buenos Aires: Diaz de Santos.
- Peris, S. M. (2008). *Distribución Comercial*. Madrid: ESIC EDITORIAL.
- Porter, M. (1999). *Ventaja competitiva: creación y sostenimientos de un desempeño superior*. Mexico: Compañía editorial continental.
- Rey, M. F. (2005). Análisis total de costos de Logística en empresas colombianas 2004. *Catalogo de Logística*.
- Rodriguez, D., & Suárez, V. (2004). Marketing Relacional en mercados de bienes de consumo masivo . *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa* , 27-46.
- Salen, H. (1994). *Los Secretos del Merchandising Activo*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.
- Sanchez, J., & García, S. (2002). *Marco conceptual de la cadena de suministro: un nuevo enfoque logístico*. Mexico: Secretaria de comunicaciones y transportes instituto mexicano del transporte.
- Simchi-Levi, D. (2005). *The logic of logistics: Theory, algorithms, and applications for logistics and supply chain management*. USA: Editorial Springer, segunda edición.
- Soret los Santos, I. (2004). *Logística comercial y empresarial*. Madrid: ESIC Editorial, cuarta edición.
- Womark. (1996). *Lean Thinking*. New York: Simon and Schuster.
- Añasco, M. (2012). *Plan de comercialización para aumentar la venta de los productos de ARCA Continental a través de máquinas automáticas en la ciudad de Quito*. Tesis de grado para la obtención de título de Ingeniería en Marketing, Facultad de Ciencias Económicas y Negocios, Universidad Tecnológica Equinoccial, Quito, Ecuador.

www.dipor.com/quienes.php