



Universidad Tecnológica ECOTEC
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES

Título del trabajo

Incidencia de la gestión y el control de los procesos de la empresa DISTRICOPPI
para su permanencia en el mercado

Línea de investigación

Emprendimiento y Desarrollo Empresarial

Modalidad de titulación:

Examen Complexivo

Carrera:

Licenciatura en Administración de Empresas con énfasis en Gestión Empresarial

Título a obtener:

Licenciado en Administración de Empresas con énfasis en Gestión Empresarial

Autor:

Alex Daniel Coppiano Castelo

Tutora:

María Elena Suárez Alfonso

Samborondón Ecuador

2022

DEDICATORIA

Este trabajo se lo dedico a Dios en primer lugar, a mi papá que fue el que me ayudó en todo momento y no me dejó caer bajo ninguna situación, le dedico este trabajo a mi mamá que diariamente me guía desde el cielo y sé que está súper orgullosa de mí y de la persona que soy, todos los triunfos que tenga en mi vida sé que estará presente desde arriba, todo lo que soy por dentro y por fuera se lo debo a los dos. Le dedico esto a mi enamorada Génesis Vega que es la que cada día me da la mano y no me deja rendir por nada del mundo, esta tesis es triunfo de ambos, estaremos siempre juntos, agradezco a mis hermanos que son pilar fundamental para no rendirme y con esto les demuestro que todo se puede conseguir con esfuerzo y perseverancia, gracias a mi familia y amigos por estar conmigo durante mi carrera fueron lo máximo, gracias a mi tutora por siempre acompañarme y ayudarme durante este proceso es una excelente profesora, las mejores etapas de mi vida la viví en la universidad.

Resumen

Esta investigación determinó la incidencia de la gestión y el control de los procesos de la empresa Districoppi S.A. para su permanencia en el mercado, con el fin de llegar a tener un nivel administrativo eficiente. La encuesta y las entrevistas aplicadas a los colaboradores de la empresa, la recolección de información documental y visitas de campo realizadas, permitieron evaluar y analizar los procesos de Compras, Inventario, Comercialización, Ventas y Recaudación, permitieron identificar entre las debilidades de su gestión y control, la ejecución empírica de los procesos, la falta de formalización y documentación de los mismos, ausencia de registros de tiempos y control de cumplimiento, flujogramas desactualizados. En respuesta a los resultados arrojados por la investigación, se elaboró un Plan de Acción que contiene objetivos, estrategias, indicadores y metas, para su implementación en el corto plazo en la empresa DISTRICOPPI S.A. con miras a contribuir a su posicionamiento y permanencia en el mercado.

Palabras claves: gestión de procesos, control de procesos, análisis, posicionamiento en el mercado, permanencia en el mercado.

Abstract

This investigation determined the incidence of the management and control of the processes of the company Districoppi S.A. for their permanence in the market, in order to reach an efficient administrative level. The survey and interviews applied to the company's collaborators, the collection of documentary information and field visits made, allowed evaluating and analyzing the processes of Purchases, Inventory, Marketing, Sales and Collection, allowed to identify between the weaknesses of its management and control, the empirical execution of the processes, the lack of formalization and documentation of the same, absence of time records and compliance control, outdated flowcharts. In response to the results of the investigation, an Action Plan was developed that contains objectives, strategies, indicators and goals, for its implementation in the short term in the company DISTRICOPPI S.A. with a view to contributing to its positioning and permanence in the market.

Keywords: process management, process control, analysis, market positioning, permanence in the market.

Certificado de Revisión Final



ANEXO N°16

CERTIFICADO DE APROBACIÓN DEL TUTOR PARA LA PRESENTACIÓN DEL TRABAJO DE TITULACIÓN CON INCORPORACIÓN DE LAS OBSERVACIONES DE LOS MIEMBROS DEL TRIBUNAL

Samboyondón, 08 de julio de 2022

Magíster
Gino Cornejo
Decano de la Facultad
Ciencias Económicas y Empresariales
Universidad Tecnológica ECOTEC

De mis consideraciones:

Por medio de la presente comunico a usted que el trabajo de titulación TITULADO:
"INCIDENCIA DE LA GESTIÓN Y EL CONTROL DE LOS PROCESOS DE LA
EMPRESA DISTRICOPPI PARA SU PERMANENCIA EN EL MERCADO" según su
modalidad EXAMEN COMPLEXIVO (ESTUDIO DE CASO); fue revisado y se deja
constancia que el estudiante acogió e incorporó todas las observaciones realizadas
por los miembros del tribunal de sustentación por lo que se autoriza a: COPPIANO
CASTELO ALEX DANIEL, para que proceda a la presentación del trabajo de titulación
para la revisión de los miembros del tribunal de sustentación y posterior sustentación.

Atentamente,

Mgtr. María Elena Natividad Suárez Alfonso

Tutora

Certificado de Coincidencias de Plagio



ANEXO N°15

CERTIFICADO DEL PORCENTAJE DE COINCIDENCIAS

Habiendo sido nombrada **MARÍA ELENA NATIVIDAD SUÁREZ ALFONSO**, tutora del trabajo de titulación **"INCIDENCIA DE LA GESTIÓN Y EL CONTROL DE LOS PROCESOS DE LA EMPRESA DISTRICOPPI PARA SU PERMANENCIA EN EL MERCADO"**, elaborado por **ALEX DANIEL COPPIANO CASTELO**, con mi respectiva supervisión como requerimiento parcial para la obtención del título de Licenciado en Administración de Empresas con énfasis en Gestión Empresarial.

Se informa que el mismo ha resultado tener un porcentaje de coincidencias 1 (%) mismo que se puede verificar en el siguiente link: <https://secure.arkund.com/old/view/135398740-471946-578217#g1bKLVayiraw1LE0jtVRKs5Mz8tMy0xOzEtOVbly0DMwMDE1MTM3NzEzMDYxMDWwrAUA>.

Adicional se adjunta print de pantalla de dicho resultado.

URKUND	
Documento	COPPIANO CASTELO ALEX DANIEL.docx (D141898186)
Presentado	2022-07-09 13:24 (-05:00)
Presentado por	Maria Elena Suárez Alfonso (msuarez@ecotec.edu.ec)
Recibido	msuarez.ecotec@analysis.arkund.com
1% de estas 30 páginas, se componen de texto presente en 2 fuentes.	

Mgtr. María Elena Natividad Suárez Alfonso

Tutora

Índice General

Introducción.....	1
Planteamiento del Problema.....	2
Objetivo General	4
Objetivos Específicos	4
Justificación.....	4
Tipo de Investigación.....	6
PRIMERA PARTE: Revisión de Literatura.....	7
Definición de Distribuidoras por sus Características	8
Distribuidoras de Consumo Masivo en Ecuador	8
Productos de Consumo Masivo en los Hogares	9
Canales de Distribución.....	10
Gestión de Procesos y su Influencia en la Permanencia en el Mercado.....	12
Servicio al Cliente.....	12
Análisis de Procesos	14
Control y Gestión de Procesos	14
Gestión de Inventarios.....	16
Estrategias de Ventas	18
Análisis FODA	19
Participación en el Mercado de las Distribuidoras de Alimentos	19
Competencias	21
SEGUNDA PARTE: Método de Investigación	23
Enfoque de la Investigación.....	24
Tipo de Investigación.....	24
Período y Lugar donde se Desarrolla la Investigación	24
Descripción de la Empresa.....	25

Métodos Analíticos y Sintéticos aplicados	25
Población y Muestra	25
Técnicas e Instrumentos Aplicados	26
Variables de Análisis	26
TERCERA PARTE: Análisis de Resultados	28
Estructura Organizacional	29
Entrevista Gerente General	30
Procesos de la Empresa	32
Proceso de Compras	33
Proceso de Control de Inventario	36
Proceso de Ventas	38
Proceso de Distribución	41
Proceso de Pago y Recaudación	43
Plan de Acción	45
CONCLUSIONES	54
BIBLIOGRAFÍA	55
ANEXOS	59

Introducción

En las últimas décadas nuestro país está atravesando profundos procesos de cambio que han motivado al sector empresarial a mejorar sus niveles de competitividad para hacer frente a los nuevos desafíos en la apertura de mercados. Una pequeña empresa, responde a la demanda de los consumidores, crea nuevos productos o servicios, genera empleo, por lo tanto, es esencial para desarrollar la economía de un país (Goyzueía, 2013).

El control de procesos es una de las herramientas principales para el correcto funcionamiento de la empresa y este va directamente relacionado con su productividad, con la globalización y el crecimiento acelerado del mundo y las relaciones comerciales, las empresas deben estar en sintonía con este crecimiento y el control de todos estos procesos garantizará la ejecución adecuada y eficiente de los servicios brindados en la empresa, en menor tiempo, a costos óptimos y con un mayor rendimiento. Las etapas que debemos tener en cuenta al momento de diseñar un sistema de control y poder satisfacer sus necesidades son: definir los objetivos de control, definir variables a medir, seleccionar variables manipuladas, seleccionar una posible configuración de control y diseñar un controlador (Adam, 2020).

De acuerdo con Maldonado (2011) “Los procesos deben estar correctamente gestionados empleando distintas herramientas de la gestión de procesos. Un proceso es un conjunto de acciones y tareas que se realizan de forma secuencial, y que en su conjunto proporcionan valor añadido a los clientes” (pág. 1). Para que se logre la competitividad deseada, las empresas deben trabajar al ritmo del mercado y trabajar en sus fortalezas y con mayor énfasis en sus debilidades para lograr el crecimiento sostenible y la deseada permanencia en el mercado, para esto es necesario analizar los procesos administrativos, logísticos, comerciales, y postventa de la empresa y su interrelación en la operatividad diaria, mediante estrategias que permitan decidir y trabajar de manera eficiente, invirtiendo en el control y en la optimización de procesos.

El mercado de consumo tiene como objetivo satisfacer las necesidades de los habitantes, el sector alimenticio es uno de los sectores económicos más importantes en la economía de un país y en los hogares, una persona en particular puede dejar de satisfacer algunas necesidades pero no el de alimentarse, es por esto que este sector tiene mucha importancia a la hora de evaluar y analizar el manejo y la administración con el fin del crecimiento continuo y el correcto servicio a los consumidores con el fin de maximizar su utilidad como empresa. Districoppi S.A. es una empresa pyme familiar de consumo masivo encargada de distribuir productos de una canasta básica familiar a tiendas en sectores suburbanos de Guayaquil.

Es importante mencionar que, en el primer año de funcionamiento de la empresa, el mundo entero fue afectado por el confinamiento total y parcial como causa de una pandemia que se expandió rápidamente por todo el mundo al que se le dio el nombre de COVID19. Las personas estuvieron encerradas por muchos meses y las cadenas de mercado en todas las partes del mundo se vieron afectadas y paralizadas, menos los sectores como el farmacéutico y alimenticio. Los grandes supermercados y tiendas de barrio tenían que surtir los hogares de artículos para su alimentación y de primera necesidad. En esos meses era muy difícil transitar libremente a todas horas, las tiendas que son clientes de una distribuidora cerraban temprano y algunas abrían por horarios limitados. Districoppi S.A. salió a las calles a ofrecer sus servicios solo con dos vendedores, sin embargo, como lo narra el Gerente General fue una época muy buena para el negocio.

Planteamiento del Problema

La empresa Districoppi S.A. dedicada a la distribución de productos de consumo masivo, inició sus operaciones a inicios del año 2020, operando en determinados sectores de la ciudad de Guayaquil. En este período de operación se han visualizado algunas debilidades en su gestión de los procesos de la empresa, como lo son: ventas, créditos y cobranzas, logística y administrativo.

Districoppi S.A. tiene actualmente falencias en los procesos diarios de su producción, los controles a sus vendedores son poco precisos y sus metas son alcanzables haciendo que ellos se conformen con sus ventas en un pequeño tiempo del día y no busquen maximizar sus ventas, esto da lugar a que ellos puedan actuar de una manera deshonesto o que no beneficie a las empresas sino a ellos particularmente. Adicionalmente, la empresa trabaja con un sistema de cobros en efectivo, esta modalidad de cobro pondría en riesgo la seguridad de los vendedores, los ingresos de la empresa, así como la vulnerabilidad en la actuación de los trabajadores (vendedores) al registrar y declarar de valores cobrados.

Las empresas que manejan productos masivos, deben tener como prioridad el control de sus productos ya que con este proceso va anclado las ventas, el flujo, el inventario, las proyecciones, etc. Sin embargo, Districoppi S.A. posee falencias en el control de inventario, en ocasiones se presentan diferencias entre lo reportado por el sistema y la existencia física en las bodegas, esto retrasa las ventas, minimiza la utilidad, los clientes fieles dejan de serlo, en resumen, los aspectos mencionados son resultantes de las malas prácticas en la gestión y control de procesos.

Según Hamidian y Ospino (2015):

Los sistemas de información están cambiando en la actualidad la forma en que operan las organizaciones. Mediante su uso se obtienen grandes mejoras, ya que automatizan los procesos operativos que se pueden llevar a cabo en toda empresa, proporcionan información de apoyo al proceso de tomas de decisiones y facilitan el logro de ventajas competitivas. (pág. 164)

Respecto a la gestión empresarial, Blanco et al. (2020) señalan que “la gestión de pequeñas y medianas empresas en el contexto de la globalización involucra considerar aspectos para su competitividad y permanencia en el mercado, situación que requiere de una estructura organizativa que corresponda a las condiciones que ello representa” (pág. 133).

Un estudio de alcance descriptivo recogerá información de la gestión de los procesos de la empresa a partir de información documental disponible, entrevista a involucrados, especificando las propiedades y características de tales procesos, se procederá al análisis respectivo para probar en qué medida está siendo perjudicada la empresa por la deficiencia de sus controles internos de sus procesos.

Por lo expuesto, este trabajo pretende responder a la pregunta de investigación: ¿Cómo afecta la gestión y el control de los procesos de la empresa Districoppi S.A. para su permanencia en el mercado?

Objetivo General

Determinar la incidencia de la gestión y el control de los procesos de la empresa Districoppi S.A. para su permanencia en el mercado, con el fin de llegar a tener un nivel administrativo eficiente que maximice la utilidad y los beneficios.

Objetivos Específicos

- Evaluar la gestión y control de los procesos de ventas, créditos y cobranzas, logística y administrativo de la empresa Districoppi S.A.
- Analizar las debilidades y fortalezas en la gestión y en el control de los procesos, identificando su influencia en los resultados de la empresa.
- Establecer estrategias para la optimización de la gestión y del control de los procesos de la empresa Districoppi S.A.

Justificación

El Ecuador hace varios años está atravesando por una economía endeudada y en recesión; motivo por el cual, en su mercado cada vez se hace más duro el ingreso de nuevos negocios y que las empresas pequeñas, medianas y grandes, se posicionen y permanezcan estables.

Según el informe '*Doing Business*' (DB) del Banco Mundial (2020), Ecuador se encuentra en el puesto 129 con un DB score de 57.7 a nivel mundial, por sus restricciones y complicaciones de favorecer la apertura, libertad y eficiencia para hacer negocios.

Para Ponce (2018) "la forma en que se gestiona las microempresas familiares del sector alimenticio, limita el incremento sostenido de productividad y competitividad afectando su permanencia en el mercado" (pág. 5).

Con lo antes expuesto, debido a que en el país resulta muy difícil para muchos negocios introducirse en el mercado, se expone la gran importancia que tiene el control interno de los procesos y la administración eficiente de las empresas. El presente estudio de caso se enfocará en el análisis de la problemática existente en gestión y control de procesos de administración, ventas, logística y demás procesos que influyen en el desarrollo de la productividad y gestión de Districoppi S.A.

De acuerdo con Fernández (2015) "el control interno se apoya en la gestión de procesos, ya que permite comprender la realidad de la empresa a través de actividades de planificación, medición, gestión y mejora, ello con el fin de obtener el cumplimiento de los objetivos" (pág. 1). Junto con el avance de los tiempos se han modernizado nuevas tendencias de mejoras en las prácticas empresariales y con ello el marco integrado de control interno (COSO) utilizado en la actualidad en varios países del mundo. Este modelo, según Quinaluisa et al. (2018) "tanto con el concepto de control que propone, como con la estructura de control que describe, impulsa una nueva cultura administrativa en todo tipo de organizaciones y ha servido de plataforma para diversas definiciones y modelos de control internacionalmente" (pág. 282). Continuando con Pérez J (2021) "Así como las prácticas empresariales, la tecnología es un factor de ayuda y avance, Las herramientas digitales son cada vez más potentes para robotizar procesos y mejorar la utilidad de los datos" (pág. 2).

Se espera que el resultado de este estudio permita proponer estrategias de mejora en la organización y nuevos métodos de control de procesos y administración para lograr la expansión de la empresa en Districoppi S.A. a través de control eficiente, apoyándose en la tecnología y la estructura organizacional.

Tipo de Investigación

Descriptivo: Según Hernández et al. (2017) “la investigación descriptiva busca especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis” (pág. 92).

Por consiguiente, el alcance de la investigación será de tipo descriptiva, ya que serán especificarán los procesos que involucran las actividades que se ejecutan en la empresa, lo permitirá evaluar el desempeño actual de los mismos, identificando las fortalezas y debilidades (cuellos de botella), así como los controles que se realizan en la ejecución de cada uno de estos procesos. Una vez realizadas la evaluación y análisis de la gestión y control de los procesos se establecerán las estrategias para el mejoramiento de gestión de la empresa Districoppi S.A.

PRIMERA PARTE: Revisión de Literatura

PRIMERA PARTE: Revisión de Literatura

Definición de Distribuidoras por sus Características

Una distribuidora de consumo masivo es una empresa encargada de surtir al mercado de diferentes productos de consumo para las familias a través de la compra y venta. Aparte de distribuidoras también se las llama agregador o franquiciado.

Aunque tienen el mismo objetivo no todas las distribuidoras son iguales, se diferencian por su cadena de suministros, nivel de ventas o su conformación jerárquica, por estas características diferenciadoras podemos llamarlos distribuidor principal, distribuidor clave, super-distribuidora haciendo referencia a las pequeñas y grandes distribuidoras.

Comercializan productos de consumo masivo, es decir, productos de alta demanda en el mercado, porque forman parte de la canasta básica y son productos necesarios para las familias en el hogar, satisfaciendo necesidades básicas, como son: alimentación y salud.

Distribuidoras de Consumo Masivo en Ecuador

Como primer punto, el autor Caamaño (2016) define que el nivel de importancia de los productos de consumo masivo dentro de los hogares de familias ecuatorianas es muy significativo. A nivel nacional se han realizado varias estadísticas acerca del tema y se ha llegado a la conclusión de que alrededor del 22% del ingreso total de las familias ecuatorianas, se destina a la compra de alimentos y bebidas de consumo masivo.

Este análisis expone que este segmento en el mercado es el que tiene porcentualmente mayor movimiento, refiriéndose específicamente a Ecuador, Guayaquil y Quito son las que registran un mayor nivel de consumo frente a las demás, por ende, se concentran un mayor número de empresas y distribuidoras que abastezcan la gran demandada línea de productos.

De acuerdo con Loyola (2012) “En el mercado guayaquileño hay alrededor de 103 empresas dedicadas a la distribución directa al abarrote de productos de consumo masivo alimenticio o relacionados al hogar” (pág. 34).

De acuerdo con la expuesto por Briones y Granda (2010) a pesar de la crisis económica, política y social que, atravesado el Ecuador en los últimos años, el mercado de productos de consumo masivo no se ha visto afectado, puesto que ha tenido un crecimiento sustentable, debido a que un gran porcentaje de la remuneración, fondos de reserva son orientados para el consumo.

De hecho, en los años por los que el país pasó por la crisis de COVID-19 el mercado retail o de consumo masivo en el Ecuador cogió más fuerza, porque había una alta demanda, entonces no podían cerrar, fueron de los negocios que jamás cerraron y pudieron vender ya sea por canales tradicionales o modernos.

Productos de Consumo Masivo en los Hogares

Son productos requeridos en todos los mercados sin importar estrato social, tienen como fin satisfacer necesidades.

Según la pirámide de Maslow, la alimentación ocupa el primer lugar de dicha pirámide dentro de las necesidades fisiológicas. Por lo tanto, en todos los hogares siempre será necesario contar con productos para alimentación. Dentro de los productos de consumo masivo se puede diferenciar entre sí por sus características, en las que se puede destacar las siguientes:

1. Consumo inmediato: Son productos consumidos en cortos periodos de tiempo, y son fabricados bajo este concepto, es por esto que son comprados con alta frecuencia.
2. Compra cotidiana: Al ser llamados así se hace referencia a productos de primera necesidad.
3. Fáciles de encontrar: Productos que se pueden encontrar en cualquier lugar debido a su alta demanda de compra.

4. Precio reducido: Productos con precios alcanzable en periodos de tiempo, la demanda varia por el precio, también llamados productos en oferta.

Canales de Distribución

- **Canales tradicionales**

Hoy por hoy los canales modernos son los más visitados por las personas porque tienen una cartera más amplia de productos y que se acoplan a todo tipo de presupuesto de las familias. Pero, en los sectores populares los que tienen un mayor número de ventas son los canales tradicionales, esto se debe a que las personas de los sectores populares tienen más dificultades para adquirir productos con un alto costo y su mejor opción es comprar en tiendas de barrio. Las tiendas de barrio son las que predominan en la actualidad por su accesibilidad de compra de productos.

La Tienda de Barrio pasa a ser un canal tradicional de comunicación entre Tendero -Consumidor, permitiendo conjugar factores determinantes, pues cuenta con el conocimiento de los gustos y preferencias del consumidor, ya que a diferencia de los supermercados tiene un contacto directo con los clientes (Varón, 2014). Esto se refiere a que los canales de distribución tradicionales tienen un mayor conocimiento de los gustos y preferencias de sus clientes porque existe un contacto directo y reincidente entre ambas personas, haciendo más fácil y satisfactorio el tiempo de compra de los clientes, es muy importante tener contacto con los clientes porque da una mayor seguridad y los tiempos de compra se reducen, el fin será poder motivar a la clientela a que vuelva, no tan solo por sus productos o precios, también por sus altos niveles de atención al público.

El consumo tradicional permite que se ponga en escena la producción local – consumo local, lo que redundo en el fomento de la producción del ámbito rural incluso incursionar en el tema de la sostenibilidad o mejor aún de un urbanismo sostenible (Alviar, 2015).

Las formas de distribución tradicionales están siendo un poco juzgadas por los medios locales, esto se debe a que la mayor parte de los sectores rurales creen que los canales modernos deben eliminar a los tradicionales, entonces es necesario citar la siguiente interrogante ¿Quiénes necesitan las famosas tiendas de barrio cuando existen grandes líneas de supermercados en todo el país?, respondiendo a esta pregunta se puede concluir que el mayor número de personas deciden adquirir alimentos para la semana dejando a un lado las compras en las diferentes distribuidoras modernas porque el nivel adquisitivo de las personas está más a favor para las pequeñas tiendas de barrio.

- **Canales modernos**

Según Rodríguez (2016) “el canal de distribución moderno se empezó a expandir en las principales ciudades de América latina y con el pasar del tiempo se fueron transformando en grandes supermercados, mega mercados e hipermercados” (pág. 4), la mayor parte de la población fue obteniendo interés por el nuevo modo de distribución a los hogares, por tal motivo la cadena de supermercados fue tomando rumbo para acoger el mayor número de población posible y les fue dando una ventaja competitiva que es la variedad de productos que existían en el mercado, ahora las personas no iban a comprar los productos de manera específica por necesidad, por el contrario, las compras iban a ser más extendidas porque de una necesidad de compra surgía otra necesidad que era secundaria a lo establecido en primera instancia.

Respecto a esto, “en estos casos los procesos de compraventa suelen formalizarse a través de órdenes de compra como consecuencia del alto volumen y mix de productos que se pueden encontrar en dichos establecimientos” (Ubiqua, 2021, pág. 1), como el volumen de compra es mucho mayor a un canal tradicional las grandes cadenas de supermercados adoptan la solución de realizar compras en línea que ayude a facilitar las compras de los productos, esto lo realizan mediante aplicaciones o páginas en línea que indiquen la variedad de productos que existen en los supermercados, mientras existan estas formas de compras auxiliares las

personas se sienten más tranquilas de poder pedir cualquier producto y que se lo lleven hasta la puerta de sus hogares.

Según Sima (2020) “el canal moderno acepta diferentes tipos de pago, como tarjetas de débito y crédito, tarjeta de fidelidad, bonos de alimentación y dinero en efectivo. Estos lugares comercializan alimentos, bebidas, electrónicos, utensilios para el hogar, entre otros” (pág. 1) .

Gestión de Procesos y su Influencia en la Permanencia en el Mercado

La administración de compras desempeña un papel clave en el desarrollo y ejecución de estrategias tendentes a una mayor eficiencia organizacional y elevada competitividad, a través de acciones dirigidas a combatir la inflación resistiendo el buscar precios no asegurados, reducir significativamente la inversión monetaria en inventarios a través de una óptima planeación y selección de proveedores, e incrementar el nivel de calidad de los materiales e insumos comprados para que la calidad final del producto o servicio sea mejorada (Borjas, 2007).

La gestión de procesos resulta una ventaja competitiva de las empresas en la actualidad, se toma como un factor diferenciador y que tiene peso dentro de las fortalezas de las mismas, es el medio que se caracteriza por la gestión y control de todos los procesos que intervienen en el giro del negocio del que forma parte todo el personal y áreas de trabajo aplicando principios básica que se describirán a continuación:

Servicio al Cliente

La gestión por procesos centra las actuaciones en el usuario, teniendo en cuenta desde el principio sus necesidades y expectativas, fijando los atributos sobre las necesidades y expectativas del cliente, calidad de requerimientos, calidad de especificaciones y calidad del proceso a realizar (Ruiz, 2011).

El control de procesos va más allá que optimizar gastos y lograr procesos eficaces, se centra en el usuario, en sus expectativas y necesidades. Una vez que

la empresa identifique su razón de ser y direcciona sus procesos a lograr resolver estas interrogantes propuestas, será altamente probable que cumpla con sus objetivos.

Para Ronquillo (2015) “los clientes son el principal motor de una empresa, por lo tanto, toda actividad encaminada a lograr su satisfacción y que permita potencializar sus posibilidades de desarrollo es beneficiosa para la empresa” (pág. 1). Esta opinión se asemeja a la de Zenvia (2020) quien afirma que si hay un indicador que debería inquietar a toda empresa, es la satisfacción del cliente. Esto se debe a que las expectativas de los consumidores son más altas que nunca y las formas de interacción, cada vez más rápidas, es por esto, que es un paso clave cuando se definan las estrategias comerciales y de procesos.

Un cliente generalmente busca optimizar su tiempo, se inclinará también por un lugar en donde encuentre variedad al momento de realizar la compra, por otro lado, que su capacidad de pago esté direccionada a la cartera de productos y que este satisfecho al realizar la compra.

El mapa de experiencia de satisfacción al cliente es usado al momento de tomar decisiones en las empresas pequeñas y grandes, fijar su atención en los puntos críticos que se está fallando y qué solución proponer y ejercer para reformar el proceso, es una forma más ordenada y sistemática con la que se puede tomar decisiones y basar los objetivos a corto y largo plazo.

Según Heider, reconocido psicólogo especialista en comportamiento del consumidor, en su teoría de la atribución explica cómo se puede analizar el comportamiento de las personas mediante atributos, menciona que el comportamiento de las demás personas está motivado por causas como: personalidad, terceras personas, o situación.

Uno de los objetivos principales de una empresa es maximizar la satisfacción de sus clientes, ya que éste está directamente relacionado con su utilidad. Como primer punto, para direccionar las decisiones en base a un correcto control de

procesos, es necesario analizar al mercado al que va dirigido los productos a ofrecer, respondiendo las interrogantes planteadas sobre el proceso de compra de los clientes, ya que esto tiene un alcance psicológico, es testeado y probado por expertos en ventas y marketing a nivel mundial, obteniendo resultados eficaces, una vez absuelto este punto importante, entonces se puede proseguir con los demás factores y procesos que intervienen en el control y gestión de procesos de una empresa y en particular de una distribuidora de alimentos de consumo masivo.

Análisis de Procesos

Como punto de partida para la gestión y control de procesos está el análisis, primera fase en la cual se examina los procesos en curso y su interrelación actual.

Quiroa (2021) define el análisis como un método que consiste en identificar los componentes que integran un todo o una unidad. Luego se procede a separar cada uno de los componentes. Cada componente se debe examinar detalladamente para conocer sus características, su naturaleza y cómo es su funcionamiento.

Control y Gestión de Procesos

Luego de haber analizado el mercado objetivo, sus preferencias y atributos en el análisis de compra, es necesario hacer referencia a los procesos y procedimientos, que guiará la magnitud o alcance del sistema de gestión. Cuando se habla de procesos se hace referencia a lo que debe realizarse, basándose esencialmente en los resultados y los procedimientos explican la manera como deben realizarse dichos procesos mediante fases y resultados finales. Estos procesos y procedimientos se deben ajustar a la estructura de la empresa u organización.

Un aspecto importante del planteamiento de estrategias en las organizaciones sea cual sea su naturaleza, es el modelo de gestión bajo el cual funcionará. Hasta ahora la disyuntiva más fuerte se ha presentado entre el modelo de gestión tradicional y el modelo de gestión por procesos (Alonso, 2014).

Tabla 1

La calidad y los procesos

Organización tradicional vs organización por procesos	
■ Estructura funcional	■ Flujo de trabajo continuo
■ Visión compartimental	■ Visión global
■ Orientada a unidades y productos intermedios	■ Orientada al producto final y al cliente
■ Falta de comunicación entre unidades departamentales	■ Necesidad de participación y comunicación entre unidades departamentales

Nota: Este cuadro comparativo evidencia los diferentes enfoques de una organización tradicional vs organización de procesos. Tomado de Pérez (2011).

Mediante la gestión por procesos las organizaciones son capaces de, una vez se hayan marcado los objetivos que desean conseguir, llevar a cabo su medición y control para llegar a alcanzarlos de tal forma que guíe a las organizaciones hacia el éxito. En la actualidad la competencia es voraz y las organizaciones deben hacer todo lo que este en sus manos para destacar en lo que hacen, evitando quedarse estancadas en únicamente realizar su producto o servicio (Alonso, 2014).

Para que esto se lleve a cabo, las empresas medianas y pequeñas deben adoptar ciclos de procesos como por ejemplo PDCA.

De acuerdo con la información presentada en Sydle (2021) “el ciclo PDCA o Ciclo de Deming es una metodología de gestión que tiene como objetivo la mejora constante de los procesos. Este ciclo consta de cuatro pasos: planificar (plan), hacer (do), verificar (check) y actuar (act)” (pág. 1).

Como lo afirma Bernal (2013) esta metodología describe los cuatro pasos esenciales que se deben llevar a cabo de forma sistemática para lograr la mejora continua, entendiendo como tal al mejoramiento continuado de la calidad (disminución de fallos, aumento de la eficacia y eficiencia, solución de problemas, previsión y eliminación de riesgos potenciales).

1. Plan o Planificar: Se identifican los problemas específicos que se pueden enfrentar en la ejecución de un proyecto, los recursos que se utilizarán, qué

recursos están disponibles y cuáles tendrán que ser solicitados, los requisitos de las partes interesadas, las condiciones de ejecución, y los objetivos finales del proyecto (Escuela Europea de Excelencia, 2020).

2. Hacer o Do: Una vez que el plan está definido, se comenzará a realizar las actividades propuestas, según como lo afirma Silva (2021) una vez finalizada la planificación, es el momento de ponerla en práctica.
3. Check: En esta etapa se evalúan los resultados con respecto a las metas que se identificaron en la primera fase, identificando las fallas que se obtuvieron en el proceso.
4. Act o Acción: Una vez identificado las fallas en el proceso, en esta etapa se evalúan las mejoras a realizar conforme a los problemas identificados.

Gestión de Inventarios

En Polyexcel (2020) confirma que la gestión de inventarios es una manera administrativa de coordinar con eficacia los materiales y estoque necesarios para una determinada actividad. Ella es importante ya que puede direccionar cómo cada producto será utilizado, donde él se ubica en el estoque y cuando venderlo. Este proceso forma parte importante de la gestión administrativa y de logística de las empresas; en cuanto a las distribuidoras de consumo masivo, es el departamento en donde debería recaer más control y supervisión.

Según Jiménez (2018):

La gestión de inventarios nace entonces como una respuesta a tener un control total de los productos con los que cuenta una empresa para ofrecer a sus clientes. Por eso, la gestión de inventarios es todo un universo, al que se trabaja con mucho tacto y delicadeza, para así hacer un uso total de los productos que tiene disponible un modelo de negocio. (pág. 1)

Las pequeñas, medianas y grandes empresas utilizan la gestión de inventarios como una herramienta de control muy importante que ayuda a no cometer errores al momento de ofrecer productos que no existan en stock.

Uno de los procesos más destacados en el inventario de las empresas es el método FIFO, es el que permite que los productos no se caduquen y que fluyan de manera correcta, en el caso de las distribuidoras de productos de consumo masivo la tendencia más grande de un mal almacenamiento es que los productos se dañen y no puedan ser vendidos, lo que va a ocasionar que existan perdidas en las ventas (Pazmiño, 2015). La utilización del método Fifo, ayuda al personal de bodega dentro de las empresas de consumo masivo de bebidas no alcohólicas a tener un mejor control del inventario en base a la secuencia de ingreso/salida del mismo, el cual establece que lo primero en entrar, es lo primero en salir.

Otro método de almacenaje es el método LIFO, con el método LIFO, la entrada más reciente en el almacén es la entrada que se envía en primer lugar. La nueva mercancía tiene prioridad con respecto a las demás. Ideal para el almacenaje de que aquellos productos que sean homogéneos que no caducan o perecen (Noega Systems, 2017).

Otro método es el método ABC o también llamado regla del 80/20, que se basa en la segmentación y clasificación de los productos por características diferentes a los anteriores, por prioridades, se caracterizan por su valor monetario, la frecuencia de venta, relevancia en la cartera de productos y beneficios que representa para la empresa.

- Artículos de clase A: Son los que tienen un mayor valor monetario, pero se venden poco. No tienen un gran peso dentro el conteo general de productos, pero ocupan los primeros lugares en cuanto a la ganancia esperada y su importancia es mayor sobre el resto de artículos.

- Artículos de clase B: Son los productos que se venden de una manera normal, su rotación es habitual y recurrente y ocupan un porcentaje medio de importancia.
- Artículos de clase C: Son artículos de venta común y recurrente, pero representa una menor importancia con respecto a los artículos de las clases A y B.

Cabe recalcar que el nivel de importancia de un producto en sus clases no es igual en todas las empresas, en algunas empresas usan este método por valor de ganancia, ventas recurrentes, beneficios por ventas, penetración en el mercado, comercialización, etc.

Los factores más importantes son los dos extremos: unos pocos artículos significativos y un gran número de artículos de relativa importancia. Esta relación empírica formulada por Vilfredo Pareto, ha demostrado ser una herramienta muy útil y sencilla de aplicar a la gestión empresarial. Permite concentrar la atención y los esfuerzos sobre las causas más importantes de lo que se quiere controlar y mejorar (Fucci, 1999).

Estrategias de Ventas

Sell in, corresponde a la venta directa, es decir, aquella que se realiza con el cliente o público objetivo como centro del proceso. El producto o servicio es puesto a la venta en los principales puntos de comercialización y llega directamente a quien lo espera; no hay lugar para intermediarios. En este proceso, es fundamental recurrir a aspectos como el precio, las ventajas del producto, la utilidad, entre otras. Lo importante es cubrir una necesidad inmediata (EAE Business School, 2020).

Sell out se refiere a la venta al consumidor final que adquiere el producto en algún punto de venta de los '*retailers*'. Por tanto, aun cuando el fabricante ya vendió su producto a uno de sus canales, aun no forma parte del sell out en tanto no sea comprado por el consumidor final. En el caso de los mayoristas, para efectos de análisis, se puede considerar como sell out la venta que hace el mayorista a sus clientes que normalmente son tiendas minoristas (Rubio, 2021).

Análisis FODA

El análisis FODA consiste en realizar una evaluación de los factores fuertes y débiles que, en su conjunto, diagnostican la situación interna de una organización, así como su evaluación externa, es decir, las oportunidades y amenazas. También, según Sarli et al. (2015) es una herramienta que puede considerarse sencilla y que permite obtener una perspectiva general de la situación estratégica de una organización determinada.

Es una herramienta de análisis que forma parte del control y gestión de procesos y toma de decisiones, también es considerada una herramienta de medición para análisis en periodos de tiempo vigentes o futuros. Esto lo confirman Lazzari y Maesschalck (2003) en su publicación donde indican que el análisis que se realiza de ellos se refiere a la relación entre el estado actual de la variable en análisis y el estado futuro necesario para el sostenimiento de la competitividad en general, ya que los aspectos internos analizados, son los que a criterio del 'management' determinan la competitividad.

Participación en el Mercado de las Distribuidoras de Alimentos

La importancia de la participación de mercado radica en que, como métrica, analiza el rendimiento de una empresa en su propio mercado. Es decir, indica si una empresa determinada consigue un buen número ventas en su industria contrastándolas con las de sus competidores (Gonzalez, 2022).

La participación en el mercado se define como un indicador que mide el ingreso de efectivo en una empresa a través de la venta de los productos o servicios que ofrece, y el poder adquisitivo en comparación con otras empresas del sector al cual pertenece. Su análisis tiene como fin medir el tamaño y desempeño que la empresa posee dentro del mercado y ser un instrumento para analizar los rendimientos financieros y la implementación de estrategias que garanticen la permanencia en el mercado y el desarrollo.

Las ventas son el factor principal al momento de medir la participación, existe una relación directamente proporcional entre las ventas y el porcentaje de participación; es decir, mientras mayores sean sus ventas mayores será el porcentaje de participación de la empresa. Este indicador es analizado con periodicidad específica: anual y trimestral.

Además, al comprender la participación de mercado, las empresas pueden medir de manera objetiva las estrategias de fijación de precios, la percepción del consumidor de nuevos productos o servicios y otras iniciativas empresariales clave (Participación de mercado: una métrica importante para el éxito empresarial, 2019).

Para realizar la medición se escoge los ingresos totales por ventas de la empresa durante un periodo de tiempo y se divide el número por los ingresos totales de las empresas del mismo sector durante el mismo período. Una vez que se obtenga este resultado se multiplica el número por 100 para generar el porcentaje de participación de mercado.

En el desarrollo de las empresas PYMES como DISTRICOPPI es vital reconocer la posición y estabilidad de la empresa en el mercado, conocer la tendencia de su estabilidad si crece o decrece, incluso si los productos que se ofertan tienen algún tipo de diferenciación hacia los demás productos que se ofertan en su mercado, sin dejar atrás los recursos con los que la empresa cuenta, y por último reconocer y conocer los competidores directos de la empresa en su mercado, para poder realizar análisis sobre sus estrategias de ventas, productos ofertados, entre otros aspectos importantes.

En el mercado ecuatoriano las distribuidoras de consumo masivo han ido incrementándose en la economía del Ecuador, tomando como punto de partida los años 90 en el Ecuador no existían muchas distribuidoras que oferten productos al por mayor similar a Districoppi S.A., sin embargo; a partir de este año las distribuidoras fueron penetrándose en el mercado de a poco distribuyendo productos manufacturados de empresas grandes como NIRSA, Nestlé, La Fabril, Kimberly Clark, Colgate. Es importante mencionar que las distribuidoras ofrecen su catálogo de productos con marcas que se ajusten al presupuesto mensual de las familias del sector en donde se distribuyen los productos. En el caso de la empresa sujeta a este estudio, sus productos son distribuidos en la zona norte de Guayaquil, principalmente en el sector de Flor de Bastión donde los ingresos de las familias no son altos, sino ajustados; es por esta razón, que DISTRICOPPI tiene en su cartera de productos a ofrecer marcas de bajo costo como: La oriental, Palma de oro, Ta´ Riko, Van Camps, El macho, etc.

Competencias

En Guayaquil hasta el año 2020 existen un aproximado de 18.000 tiendas de barrio, esto incluye sectores urbanos y rurales, de hecho, en sectores populares existe al menos 1 tienda en cada manzana, dándole fuerza al sector de distribuidoras de consumo masivo. Districoppi S.A. se encuentra situado en un barrio popular en la ciudad de Guayaquil en donde hay una alta demanda de clientes, pero también a su alrededor existen empresas distribuidoras generando una competencia directa. A continuación, se presenta la Tabla 2 en donde se detalla las empresas que son competencia directa de Districoppi S.A. por factores como la ubicación, el tiempo de permanencia en el mercado actual y el porcentaje de participación:

Tabla 2*Participación en el mercado de distribuidoras de consumo masivo*

Nombre de la empresa	Ventas anuales 2021	Participación en el mercado
DISTRIBUCION H&BDTHB S.A.	718.249,14	0,57%
DISTRICOPPI S.A.	1.140.000,00	0,91%
FREDVY S. A	4.378.920,99	3,49%
CODIPROMASA C.A.	4.881.253,57	3,89%
DIMEVAR C. LTDA.	11.893.384,32	9,49%
ASERTIA COMERCIAL S.A.	102.362.947,00	81,65%
Total	125.374.755,02	100%

Nota: Esta tabla muestra las ventas anuales y participación de mercado de algunas empresas distribuidoras de consumo masivo en Ecuador. Tomado de Superintendencia de Compañías (2021). Expresado en dólares y porcentajes.

Se evidencia que Districoppi S.A. con apenas 2 años en el mercado superó a su competidor inmediato que tiene mayor tiempo en el mercado y más variedad de productos en sus catálogos.

SEGUNDA PARTE: Método de Investigación

SEGUNDA PARTE: Método de Investigación

Luego de definición teórica, se procedió con el análisis de los procesos de Districoppi S.A.: compras, control de inventario, distribución, ventas y recaudación, determinando sus bondades y debilidades inherentes a los controles, así como en los aspectos administrativos, logísticos, comerciales y postventa.

Enfoque de la Investigación

Este trabajo se basó en un estudio de caso con enfoque cualitativo. Para la evaluación de los procesos de la empresa, en cuanto a los tiempos y controles empleados en su ejecución, se realizó el levantamiento de información mediante entrevista al Gerente General y a empleados de la empresa.

Tipo de Investigación

Descriptivo

A través de la evaluación de la gestión y control de procesos de la empresa sujeta a este estudio, se pudo identificar y especificar las características más relevantes en ese contexto para su análisis, permitiendo identificar las relaciones causa – efecto de tales factores en sus niveles de eficiencia y efectividad, y en consecuencia para su permanencia en el mercado de distribución de productos de consumo masivo de la empresa Districoppi S.A.

Período y Lugar donde se Desarrolla la Investigación

El período que se consideró para ejercer la investigación del estudio de caso comprendió desde el inicio de las operaciones de la empresa, enero de 2020 hasta enero del 2022. La empresa está ubicada en Flor de Bastión, Mz 1426 solar 3, suroeste de Guayaquil, Ecuador.

Descripción de la Empresa

Districoppi S.A es una empresa dedicada a la distribución de productos de consumo masivo e inició sus actividades en enero del 2020, con un capital de \$20,000, llegando hacia los hogares de muchas personas para satisfacer las necesidades de compra.

Sus actividades están dirigidas a tiendas en sectores suburbanos, su cartera de productos lo constituye con marcas que manejan precios relativamente económicos, dándoles accesibilidad de compra a las personas que habitan en estos sectores que tienen una restricción presupuestaria reducida igual o menor a una canasta familiar básica, según el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC) para el mes de marzo de 2022 alcanzó un valor de \$725,27.

La estructura organizacional de la empresa está compuesta por la Gerencia General y tres áreas (Rutas, Compras, Créditos y Cobranzas). En el periodo de este estudio, el número de empleados lo conformaron un equipo de trabajo de 19 personas: gerente general, jefe de compras y pago a proveedores, jefe de crédito y cobranza, 10 vendedores, 2 choferes y 4 ayudantes de ruta.

Métodos Analíticos y Sintéticos aplicados

Se recolectó información con ayuda del Gerente General y colaboradores de la empresa, documentos habilitantes como RUC, estructura orgánica, procesos, rutas de ventas establecidas, entre otros aspectos que fueron de utilidad para el cumplimiento de los objetivos establecidos en esta investigación. Con la información recolectada se procedió a la elaboración de los flujos de procesos y a la medición de los tiempos empleados en la ejecución de las actividades.

Población y Muestra

En esta investigación la población estuvo conformada por todos los colaboradores de la empresa (19); siendo la muestra igual a la población, considerando su carácter de accesibilidad.

Técnicas e Instrumentos Aplicados

Se procedió con el levantamiento de información para conocer el desarrollo de los procesos de la empresa Districoppi S.A a través de una entrevista presencial con el Sr. Kléber Alex Coppiano Zambrano; en el Anexo 1 se detallan las preguntas realizadas que constituyeron insumo fundamental para conocer detalles de la operatividad diaria de la empresa, analizar sus falencias y sus puntos fuertes; aspectos han contribuido a su permanencia en el mercado hasta la actualidad.

Variables de Análisis

Según Sampieri en su libro de Metodología de la investigación capítulo 6, las variables son muy importantes para la investigación científica siempre y cuando puedan relacionarse con otras, esto causará un impacto positivo ya que así podrán formar parte de una hipótesis o una teoría. Una variable es un rasgo susceptible a cambios, es decir, que sus grupos pueden medirse de distintas formas.

En la Tabla 3 se presentan las variables consideradas, clasificándolas según su relación causal.

Tabla 3

Variables de investigación

Variable	Tipo de Variable	Conceptualización	Indicadores	Instrumento
Permanencia en el mercado	Dependiente	Está basada en factores como la participación en el mercado, conocimiento de sus competidores, desempeños eficientes en la gestión de la empresa.	Crecimiento continuo de las ventas Eficiencia en la gestión de operaciones Margen de contribución	Estados financieros, entrevistas.
Gestión de Procesos	Independiente	Comprende la identificación, documentación y mejora continua de los procesos	Manual de procesos implementado.	Entrevistas, procesos documentados e implementados.

Control de Procesos	Independiente	Se realiza el seguimiento y supervisión del cumplimiento de estándares establecidos para el desempeño de los procesos.	Medición de tiempos de procesos actuales y posteriores a la implementación de mejoras.	Entrevistas, flujogramas de procesos, medición de tiempos de procesos.
------------------------	---------------	---	---	---

Nota: Las variables de investigación fueron delimitadas a través del proceso de observación efectuado por el autor.

TERCERA PARTE: Análisis de Resultados

TERCERA PARTE: Análisis de Resultados

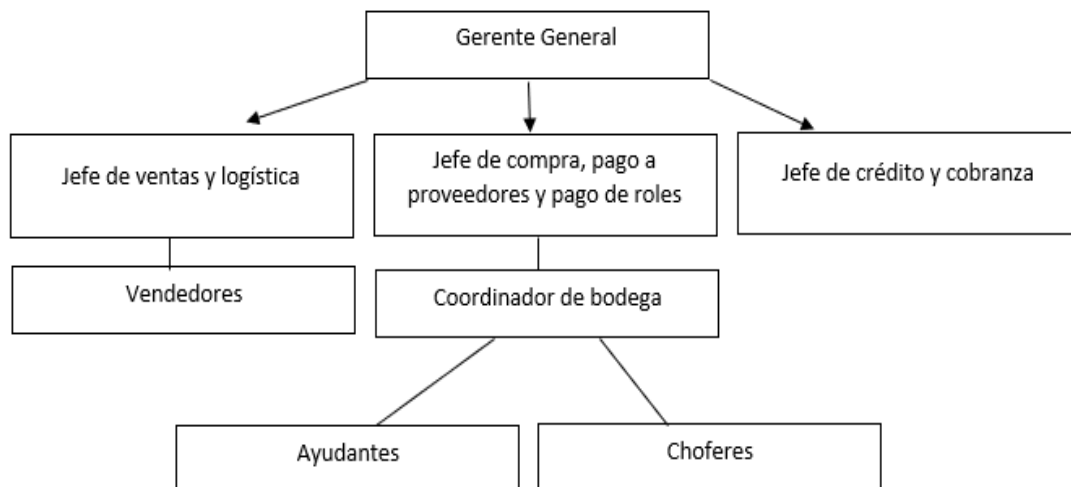
Estructura Organizacional

El gerente general es quien controla y gerencia los demás departamentos, si bien existen tres jefaturas (Ventas y Logística, Compras, Créditos y Cobranzas), supervisa todas las actividades administrativas, logísticas, control de inventario, recursos humanos, subir información al sistema, compras, marketing, financieras, entre otras, que se generan en el día a día.

La empresa cuenta con tres jefes de áreas, también están los empleados que trabajan en conjunto para cumplir los objetivos de la empresa (Vendedores, Coordinador de bodega, Ayudantes y Choferes). Es muy importante saber trabajar en equipo y con una buena coordinación, esto va a definir la buena o mala gestión que esté desarrollando la empresa en todos sus procesos. En la Figura 1 se expone la estructura organizacional de la empresa.

Figura 1

Organigrama Districoppi S.A.



Nota: La figura representa la estructura organizacional jerárquica de la empresa Districoppi S.A.

Entrevista Gerente General

En la Tabla 4 se puede observar las respuestas del gerente general de DISTRICOPPI con respecto a las preguntas realizadas para realizar el levantamiento de información sobre los procesos y la operatividad de la empresa.

Tabla 4

Respuestas de entrevista al Gerente General

Pregunta	Respuesta	Análisis
¿Cuáles son sus proveedores más comunes y con qué frecuencia compran sus productos?	Tenemos un total de 9 proveedores que son los más comunes como, por ejemplo: Jefamicorp, Quala, Oriental, Facundo, Hularuss, Dispacif, Wilmer, Luminuz y Sancho. De todos ellos solamente Jefamicorp y Quala son proveedores que se visitan semanalmente, los demás proveedores se los visita mensualmente.	Districoppi S.A. tiene una cartera de proveedores amplia conforme a sus líneas de producto. Todos los proveedores tienen productos diferenciadores, pero, Districoppi S.A. analiza los precios y promociones de los principales como lo son Jefamicorp y Quala que son los que tienen más acogida en el mercado por sus descuentos y promociones, los otros proveedores se basan más en una línea de productos específicos que en ocasiones no tienen mucha variedad de productos.
¿De qué manera organizan los productos en la bodega?	Todo producto se lo ingresa según el método FIFO y LIFO, los productos que ingresan en primera instancia a bodega son los que primero salen a la comercialización para que no exista una pérdida de productos.	Districoppi S.A. desea evitar la pérdida de productos por lo que aplica métodos para minimizar errores al momento de perchar productos, cuando las distribuidoras empiezan a cuidar sus líneas de productos llegan a tener un mayor margen de ganancia que de una u otra manera llega a ser vital en el posicionamiento del mercado. Se sugiere probar con otro método de almacenaje.
¿Cuentan con personal capacitado para suplir cualquier tipo de proceso?	En Districoppi S.A. tenemos diferentes departamentos que realizan diferentes actividades, sin embargo, yo como gerente general estoy a la cabeza de todos los departamentos, si algo pasa yo lo soluciono y tomo las decisiones respecto a mi experiencia	La empresa tiene que gestionar la delegación de funciones, porque no es correcto que las decisiones sean tomadas en base a experiencias y por una sola persona sino también deben ser analizadas por los representantes de cada departamento quienes deben supervisar sus subordinados y sus resultados, para luego en base a eso tomar decisiones
¿Con qué frecuencia realizan un control de inventario de los productos a ofrecer?	Nosotros como distribuidora hacemos un control semanal, verificamos toda la mercadería con nuestro sistema y en físico, pero hay veces en que los productos que ofrezco no son todos los que tengo en ese momento físicamente, hay errores en la contabilización	Districoppi S.A. realiza inventarios que en ocasiones no son completados al 100%, esto es porque no llevan un control minuto a minuto de lo que pueda salir de bodega, el inventario a las bodegas debe ser lo más importante y donde más control debe existir, es por eso que hay que se debe estar atento a todos los movimientos de la misma y delegar un encargado para todos los registros de entrada y salida de productos.

¿Cómo son las facilidades de pago con sus proveedores?

Tenemos muy buenas facilidades de pagos a los proveedores. Por ejemplo, existen proveedores que nos dan plazos de 30 días, otros nos dan 45 y van subiendo el crédito según la cantidad comprada y la responsabilidad de pago que tenemos.

Para ser una empresa que lleva poco tiempo en el mercado Districoppi S.A. se ha podido consolidar como una empresa confiable para sus proveedores, este punto es muy importante porque va a ser el que ayudará a despuntar en el mercado por la adquisición de la mayor cantidad de productos y con un límite de pago muy accesible para que la distribuidora pueda generar ingresos.

¿En la empresa existe algún tipo de protocolo de presentación por parte de los vendedores hacia los clientes?

Lo normal, la presentación se basa en decir el nombre a que institución pertenece y ofrecer el catálogo de productos con sus diferentes promociones, siempre se dice que se debe ayudar al cliente a escoger lo que más le convenga, arriesgarse a llegar al cliente de una manera educada y diferente a las atenciones tradicionales.

La labor más complicada y que tiene un mayor rendimiento es la de los vendedores, es por eso que es muy importante cómo ellos se puedan desenvolver en la empresa. Districoppi S.A. ha tratado de conectar con los clientes, de dar un trato amable y poder ayudar a suplir necesidad con la ayuda de capacitaciones hacia los vendedores para que puedan tener ese carácter y sepan cómo llegar.

¿Alrededor de cuantas tiendas visita un vendedor al día?

Los vendedores visitan alrededor de 20 a 25 tiendas diarias en todas las rutas.

Los rangos de visitas son muy específicos de otorgar, pero muy complicados de supervisar, lo que todo vendedor buscar es poder ofrecer sus productos a la mayor cantidad de tiendas que pueda porque sabe que eso es un beneficio compartido para ambas partes, se puede observar que Districoppi S.A. dan una meta diaria por cumplir y los vendedores tratan de cumplir esa meta viendo donde están sus clientes potenciales y a que tiendas pueden visitar.

¿Cómo maneja su empresa los créditos hacia los clientes?

Nos manejamos con créditos mínimo de 7 días. Pero, en algunos locales damos créditos de 15 y 21 días dependiendo de la capacidad de pago, los vendedores son los responsables de asumir ese crédito en caso de que los clientes no cancelen sus facturas.

A Districoppi S.A. se le ha hecho muy complicado el dar crédito a sus clientes por ser una distribuidora pequeña, pero, es muy necesario para que puedan tener una mayor aceptación en el mercado, es muy complicado vender y saber que se va a recuperar el dinero en un lapso de tiempo porque lo más importante para crecer en este negocio es el capital, pero, poco a poco hay que ir dando lo que los clientes quieren sin salirse de las posibilidades de la empresa.

El crédito es lo que más mueve al mercado porque es una oportunidad de poder generar dinero y cuando ya se tenga dinero suficiente se pueda pagar deudas.

¿De qué manera organizan la distribución de las rutas de entrega?	En Districoppi dividimos las rutas de los 10 vendedores entre 2 camiones, el gerente ve las rutas que son consideradas más peligrosas y empiezan por ellas lo más temprano posibles y van bajando sucesivamente a cada local de nuestros clientes.	La distribución de los productos es un proceso muy delicado por la labor que desempeña, siendo el encardado de llevar la mercadería y el efectivo, es allí donde Districoppi realiza las entregas de una manera sutil para cada sector, ellos comienzan yendo a los lugares donde mayor puede ser la probabilidad de hurto y así se evitan ese tipo de molestias para los choferes y ayudantes.
¿Los procesos de la empresa están documentados?	En general conocemos como se realizan las actividades de cada uno de los procesos. Si bien contamos con unos flujogramas levantados, los mismos en ciertos casos no están actualizados.	Existe dominio de las actividades a realizar; sin embargo, se evidencia la no formalización de los flujogramas de procesos.
¿Realizan una medición de los tiempos empleados en cada una de las actividades relacionadas a los procesos?	Conocemos los tiempos empleados en base a la experiencia de cada uno de los colaboradores en sus actividades diarias. En ocasiones se presentan situaciones que influyen en los tiempos y se genera retrasos en la ejecución de las actividades.	Se pidió registro de tiempos de las actividades realizadas, con lo que se corroboró que no existe un seguimiento y registro de los tiempos de los procesos.

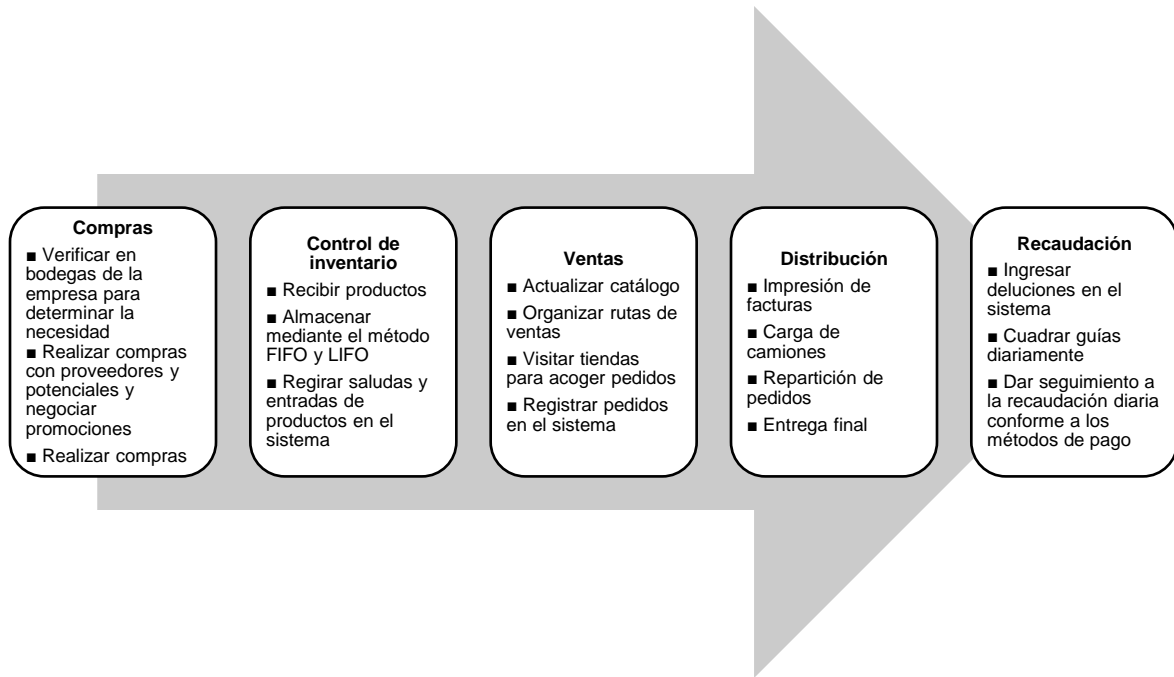
Nota: La tabla agrupa los resultados de la entrevista aplicada al gerente general de Districoppi S.A.

Procesos de la Empresa

Desde sus inicios hasta la actualidad, Districoppi S.A. ha ido evolucionando con sus procesos y controles, sin embargo, sigue manejando administración empírica y poco controlada estando todo a cargo de una sola persona, quien es dueño de la empresa, asumiendo todas las responsabilidades que conlleva el funcionamiento de esta. La Figura 2 expone el mapa de procesos de la empresa para entender el funcionamiento diario desde las primeras horas de trabajo hasta el fin de la jornada.

Figura 2

Mapa de procesos Districoppi S.A.



Nota: La figura muestra el proceso operativo de la empresa Districoppi S.A.

Proceso de Compras

La empresa maneja procesos de compra necesarios para abastecer el inventario disponible para la venta dependiendo de la demanda del mercado. Districoppi S.A. gestiona una cartera de proveedores con los cuales se ha fidelizado durante estos 2 años que la empresa ha ido evolucionando; clasifica a sus proveedores como estratégicos y recurrentes.

Los proveedores estratégicos mantienen con la empresa interesantes promociones por el nivel de compras y cumplimiento de metas fijadas por ellos, que benefician a los empleados de Districoppi S.A. y también a la empresa por 'sell in' y 'sell out' que son indicadores de venta que miden el flujo de los productos.

Los incentivos que se consideran por el logro de las metas de 'sell in' y 'sell out' con los fabricantes son: tarjetas de regalo para los vendedores y también descuentos a la facturación en las compras que realiza la distribuidora.

En la Tabla 5 se detallan los proveedores actuales, estratégicos y recurrentes, a los que se realizan las compras, la frecuencia de compra y el monto promedio de compra semanal y mensual.

Tabla 5

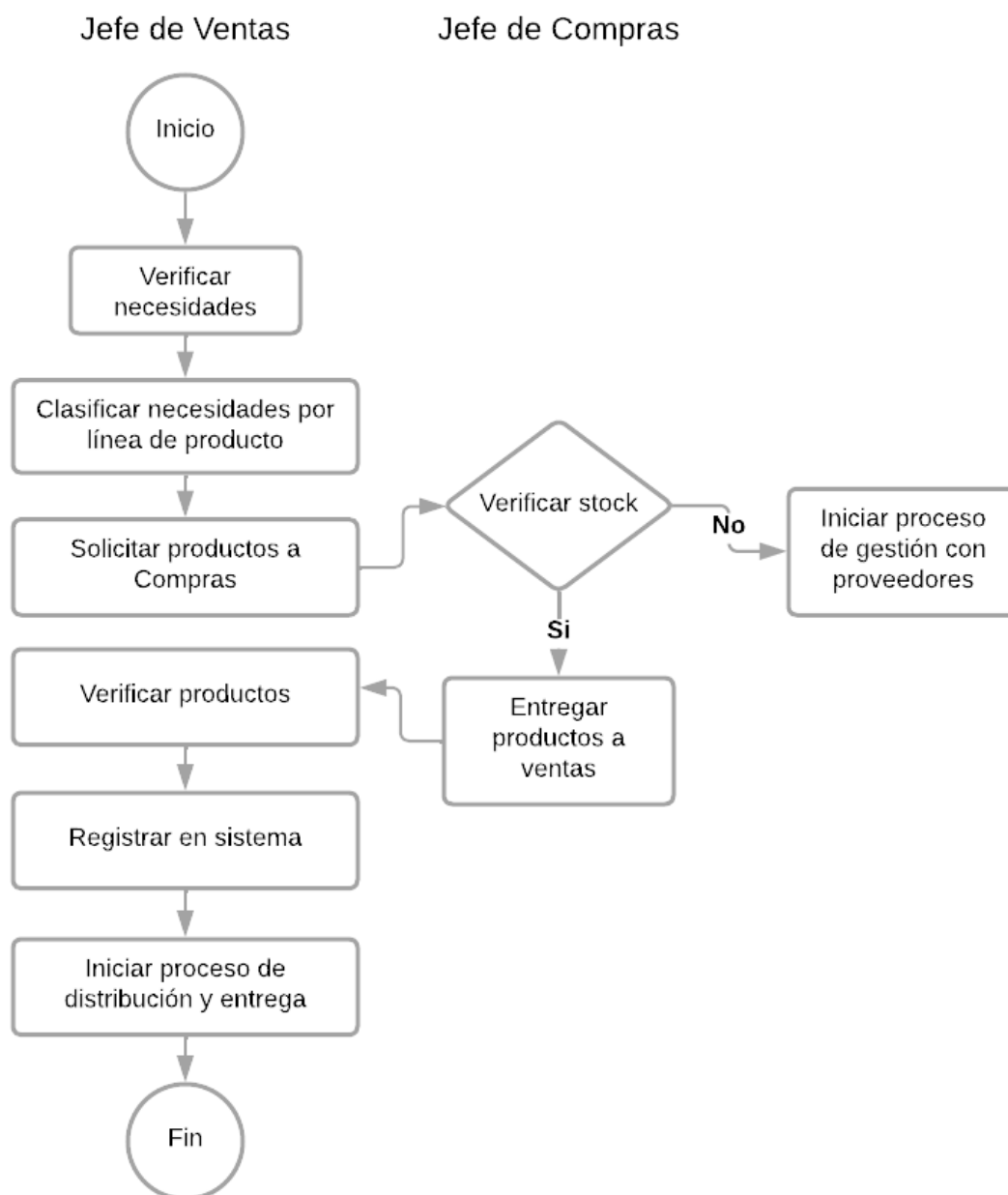
Lista de proveedores de Districoppi S.A.

Proveedor	Tipo de proveedor		Frecuencia de compra	Monto promedio de compra mensual
	Estratégico	Recurrente		
Jefamicorp	X		3 veces c/semana	\$70,000
Quala	X		1 vez c/semana	\$25,000
Oriental		X	1 vez c/mes	\$5,000
Facundo		X	1 vez c/mes	\$6,000
Hularuss		X	1 vez c/mes	\$5,000
Dispacif		X	3 veces c/mes	\$3,000
Wilmer		X	1 vez c/mes	\$5,000
Luminuz		X	3 veces c/mes	\$2,000
Sancho		X	1 vez/c 45 días	\$20,000

Nota: La tabla registra los proveedores principales y la frecuencia de compra que Districoppi S.A. mantiene.

Figura 3

Flujograma del Proceso de compra



Nota: Esta figura muestra el flujograma para el proceso de compra a cargo del jefe de ventas y de compras de Districoppi S.A.

Tabla 6*Tiempos del Proceso de compras*

N°	Responsable	Actividad	Tiempo semanal en minutos
1	Jefe de Ventas	Verificar necesidades	30
2	Jefe de Ventas	Clasificar necesidades por línea de producto	45
3	Jefe de Ventas	Solicitar productos a Compras	15
4	Jefe de Compras	Se inicia el proceso de gestión de compras y negociación con proveedores	60
5	Jefe de Compras	Verificar productos y registra en sistema	60
6	Jefe de Ventas	Inicia proceso de distribución y entrega.	
Total tiempo del proceso			210

Nota: En la tabla se presenta el estimado del tiempo semanal invertido para cada actividad y el responsable respectivo del proceso.

Proceso de Control de Inventario

En una empresa estable existe un buen control de inventario porque ayuda a acelerar el proceso de búsqueda de los productos y la eficiencia de este proceso y de todos en los que el inventario de productos sea un factor principal, en Districoppi S.A. existe un control de inventarios regular.

En ocasiones, surgen inconvenientes al momento de ofrecer sus productos, esto se debe a que muchas veces no reportan las salidas de los productos en el inventario del sistema y a la hora de facturar dichos productos en el sistema les sale un ítem disponible pero en bodega les sale que no existe dicho producto, esto hará que deban incurrir en un plan de contingencia y por necesidad compren productos a las grandes cadenas de distribuidoras en donde el costo de venta es mucho mayor mermando así la ganancia por cada producto.

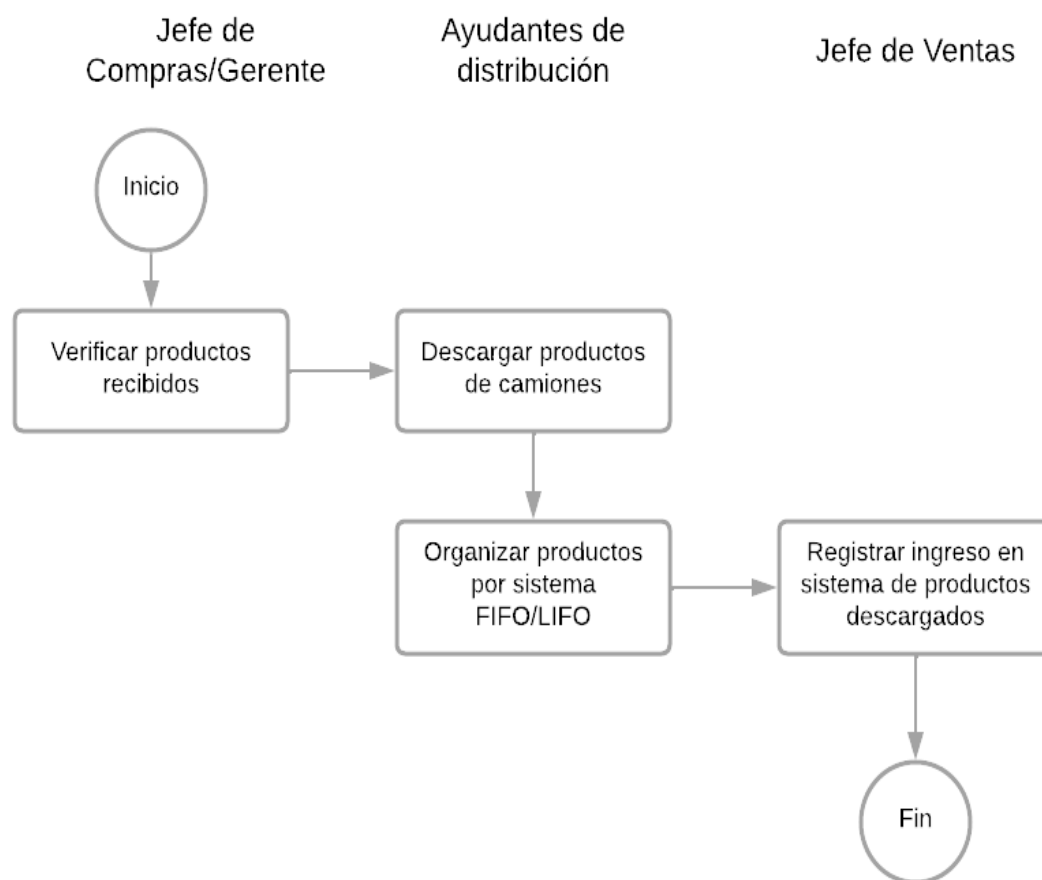
En las empresas que manejan inventario es importante controlar muy minuciosamente el inventario de cada día, lo que entra, lo que sale a la bodega, revisar que los productos no se encuentren dañados o caducados, conocer la necesidad de cada producto para que no exista ningún tipo pérdida, clasificarlo por

tipo de producto y cuáles son los productos que más se venden y los que se venden con menos frecuencia.

En la actualidad, el movimiento de las bodegas es supervisado por el Gerente General, quien ocupa diversas funciones dentro de la empresa. Disticoppi S.A. utiliza el método FIFO almacenamiento de la mercadería.

Figura 4

Flujograma del Proceso de control de inventario



Nota: Esta figura muestra el flujograma del proceso de control de inventario a cargo del jefe de compras, ayudantes de distribución y el jefe de ventas.

Tabla 7*Tiempos del Proceso de control de inventario*

N°	Responsable	Actividad	Tiempo semanal en minutos
1	Jefe de Compras / Gerente General	Verificar productos recibidos	20
2	Ayudantes de Distribución	Descargar productos de camiones	90
3	Jefe de Ventas	Organizar productos por método LIFO FIFO	120
4	Jefe de Ventas	Registrar el ingreso de productos en sistema.	120
Total tiempo del proceso			470

Nota: La tabla muestra el tiempo por actividad dedicado al control de inventario.

Proceso de Ventas

El proceso de ventas de Districoppi S.A. se maneja de la siguiente manera: Cada vendedor tiene un catálogo con todos los productos existentes en la distribuidora, adicional a eso, cada día se les informa que productos se encuentran agotados para que no sean ofrecidos en ningún punto de venta, al momento de llegar a cada tienda los vendedores ofrecen toda su lista de productos y promociones existentes para que los clientes puedan revisar que productos les hace falta y las promociones que les convienen para posterior a eso realizar el pedido, en total son 10 vendedores que realizan el proceso de venta diariamente.

Cada vendedor tiene una ruta establecida que durante el transcurso de la mañana y tarde visitan tienda por tienda ofreciendo los productos, cada semana se realiza la misma ruta, esto quiere decir que cada semana se ofrece los productos a la misma tienda.

La empresa ha logrado establecer una cartera de clientes bien amplia que ha ayudado al crecimiento constante de la misma, brindando confianza en todos sus pedidos, el mercado de las distribuidoras es un mercado que puede ser cada vez más explotado, pero es muy complicado el ofrecer los productos a nuevas tiendas

porque cada día no se abre una nueva, entonces, optan por explotar las tiendas ya establecidas con la mayor cantidad de productos.

En Districoppi S.A. se maneja una meta de ventas semanal que se tiene que ver reflejada al final del mes, los vendedores que no lleguen a esa meta ya establecida deberán ser separados de la empresa, la distribuidora utiliza muchos métodos para incentivar a los vendedores como los premios por ventas de productos establecidos, o a tarjetas de compra que la empresa recibe por parte de los proveedores.

Tabla 8

Distribución de sectores para comercialización

Sector	Número de visitas (días)	Vendedores asignados
Sur Oeste	Lunes/ martes/ miércoles/ jueves/ viernes	5 vendedores
Isla trinitaria	Sábado	5 vendedores
Guasmo (norte, sur, central)	Lunes/ martes/ miércoles/ jueves/ viernes/ sábado	5 vendedores
Ciudadelas del sur		

Nota: En la tabla se muestra el número de vendedores asignados y la cantidad de visitas que se realiza según el sector de comercialización en la ciudad.

Tabla 9

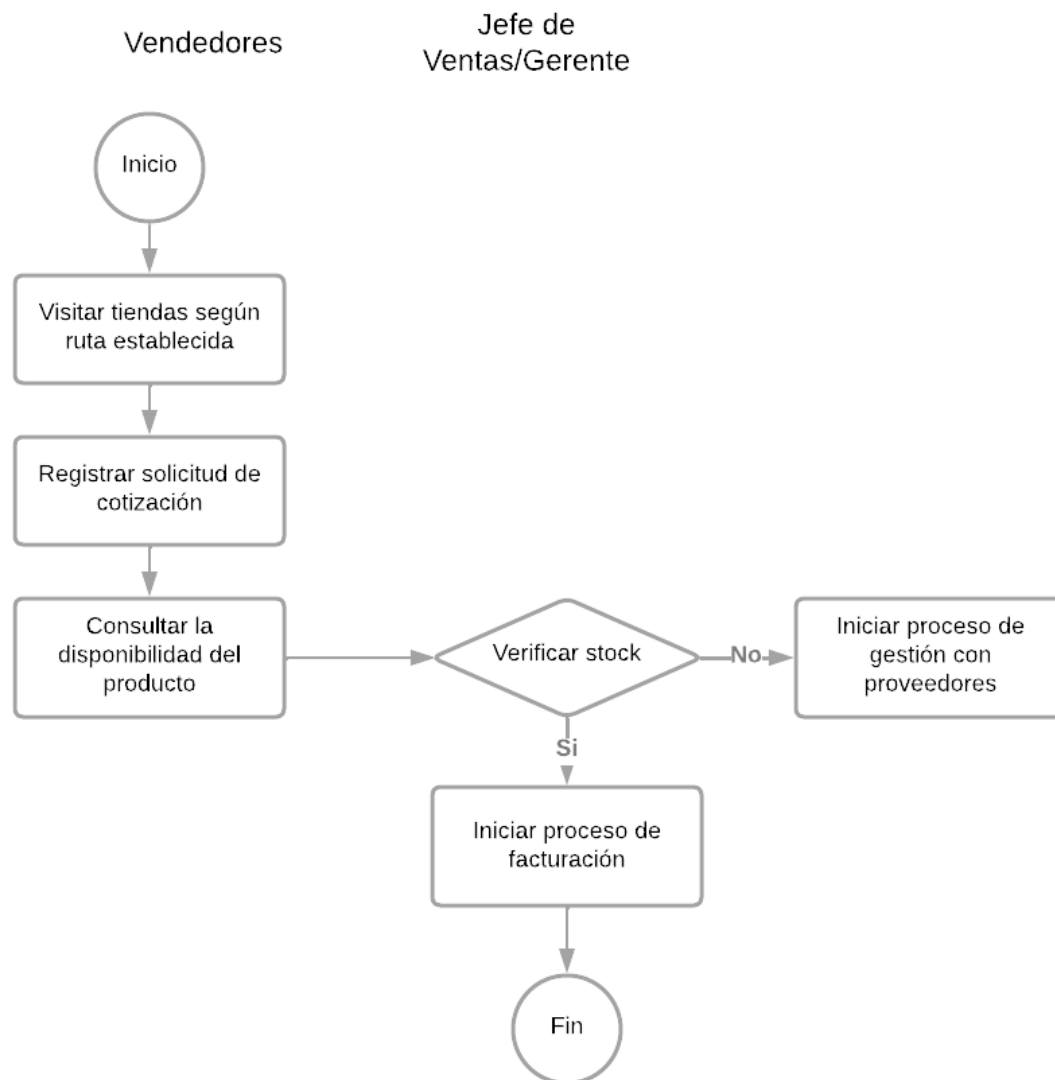
Tiempos del Proceso de ventas

N°	Responsable	Actividad	Tiempo diario en minutos
1	Vendedores	Visitar tiendas según ruta establecida	180
2	Vendedores	Registrar solicitud de cotización	10
3	Vendedores	Consultar disponibilidad del producto	20
4	Jefe de Ventas / Gerente General	Subir pedidos al sistema	10
Total tiempo del proceso			220

Nota: Esta información refleja el tiempo del proceso de venta según responsable y actividad a cargo.

Figura 5

Flujograma del Proceso de ventas



Nota: Esta figura muestra el flujograma inherente al proceso de ventas que se realiza en Districoppi S.A.

Proceso de Distribución

La empresa maneja procesos de distribución inmediatos, esto quiere decir que el cliente (tiendas) hacen los pedidos y en las próximas 24 horas son recibidos. Esto consta de una logística y procesos que se detallarán a continuación:

1. Envío de pedidos: Los pedidos diarios son subidos a un sistema por cada vendedor, detallando el producto, cantidad y cliente, esto es recibido por el Gerente General quien es la persona que toma los pedidos y hace la respectiva facturación.

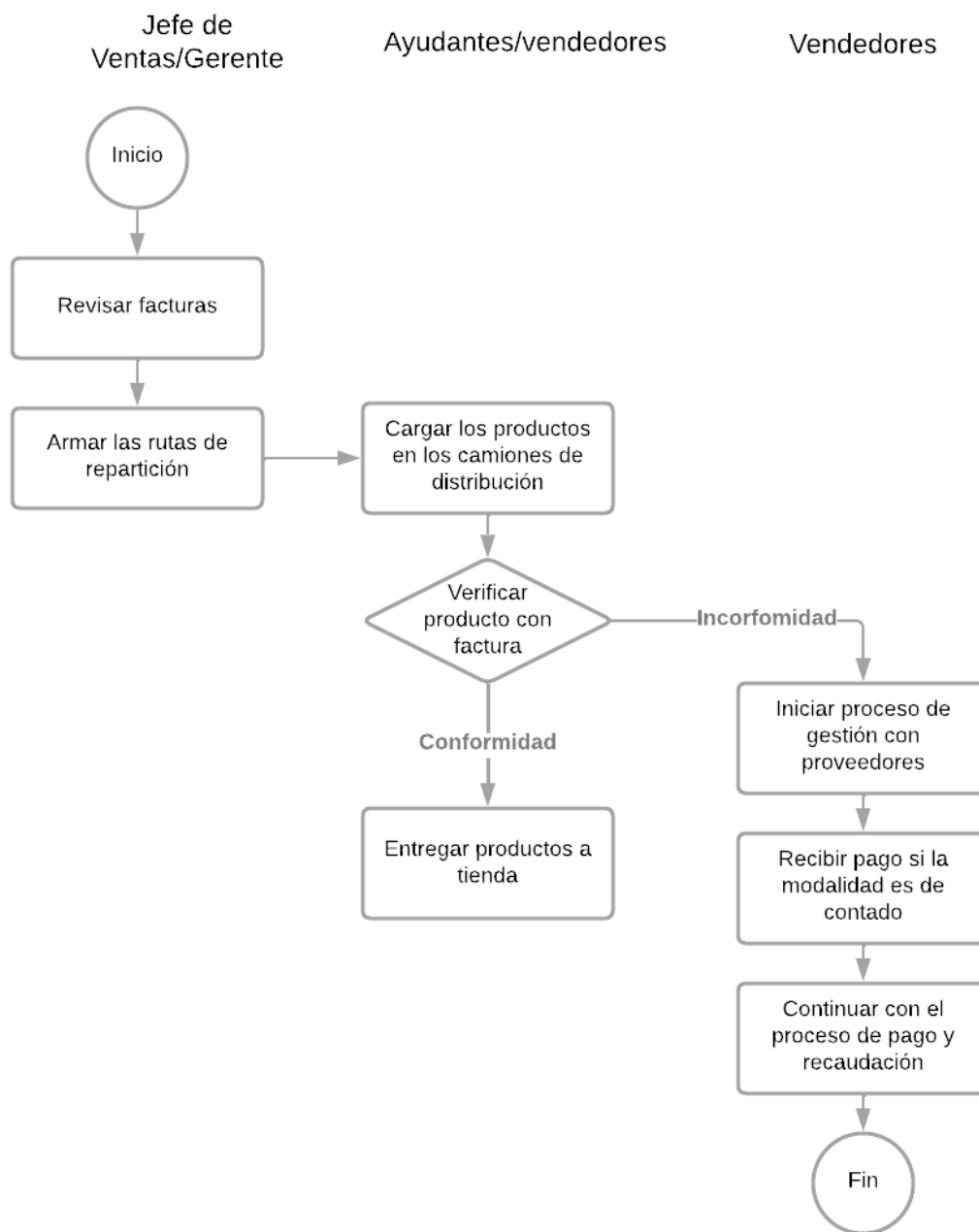
2. Carga de camiones: Con las facturas se hace la carga promedio de todos los productos que se entregarán ese día clasificándolos en cajas.

3. Repartición de pedidos: En el trayecto van 3 personas, 2 ayudantes y 1 chofer. El chofer arma las rutas por cada sector procurando que todos los pedidos en un mismo sector, ahorrando costos. Durante el trayecto de la distribución un ayudante va armando las cajas por cada cliente dependiendo del sector, mientras el conductor se dirige hacia los puntos de entrega mediante rutas previamente establecidas.

4. Entrega final: En los puntos se hace las respectivas entregas, verificando que todos los productos entregados sean los correctos y estén en buen estado, asegurándose que no haya devoluciones y cuando existen devoluciones o reclamos, se los reporta a la bodega.

Figura 6

Flujograma del proceso de distribución



Nota: Esta figura muestra el flujograma del proceso de distribución en la empresa.

Tabla 10*Tiempos del proceso de distribución*

N°	Responsable	Actividad	Tiempo diario en minutos
1	Jefe de Ventas / Gerente	Verificar facturas.	25
2	Jefe de Ventas / Gerente/chofer	Armar rutas de distribución	25
3	Ayudantes / Vendedores	Cargar los productos en los camiones de distribución	60
4	Ayudantes / Vendedores	Distribuir pedidos según rutas	120
5	Ayudantes / Vendedores	Verificar productos con factura Si existe inconformidad se inicia proceso de devolución; si está conforme, se entrega producto.	50
6	Vendedores	Recibir pago si la modalidad es al contado; si la modalidad es crédito, se inicia proceso de pago y recaudación	
Total tiempo del proceso			280

Nota: Esta tabla muestra el tiempo del proceso de distribución según actividad y su responsable.

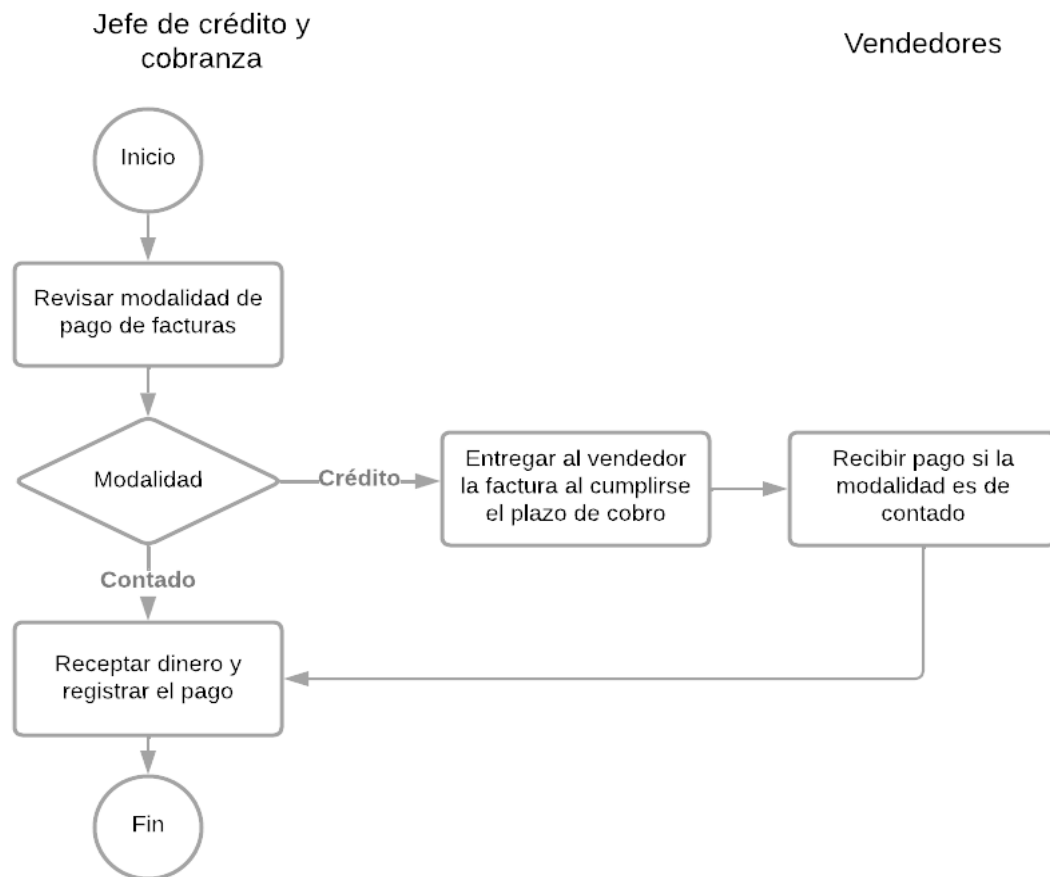
Proceso de Pago y Recaudación

Al momento de comercializar los productos, los vendedores dan la opción de pagar el total de sus pedidos en pagos corrientes o en cuotas depende del historial crediticio de este cliente dentro de la distribuidora y este método de pago está detallado en la factura. El vendedor tiene que dar esta opción de manera estratégica porque corre el riesgo de que, si el cliente al que le dio crédito no cancela, este valor será descontado de sus honorarios.

Cuando los productos son entregados, los vendedores hacen el cobro según método de pago detallado en la factura y, al volver a la base, se realizan los cuadros de guías correspondientes de cada camión, esto quiere decir que, el valor entregado en productos debería ser el mismo que los choferes entreguen al Gerente General tomando en cuenta las facturas que son pagadas en cuotas. En el caso que el cliente no tenga los recursos dinerarios para cancelar, se hace la respectiva devolución de productos.

Figura 7

Flujograma del proceso de pago y recaudación



Nota: Esta figura muestra el flujograma del proceso de pago y recaudación efectuado por el jefe de crédito y cobranza y los vendedores de Districoppi S.A.

Tabla 11

Tiempos del proceso de pago y recaudación

N°	Responsable	Actividad	Tiempo en minutos diario
1	Jefe de Crédito y Cobranza	Revisar modalidad de pago de facturas Si la modalidad al contado, receiptar dinero y registra pago; si la modalidad de pago es a crédito, entrega la factura al vendedor en el plazo establecido.	30
2	Vendedor	Recibir pago y entregar al jefe de crédito y cobranza	45
Total tiempo del proceso			75

Nota: Esta tabla muestra el tiempo de proceso de pago y recaudación según actividad y responsable.

Plan de Acción

Acción 1 : Implementar nuevos departamentos e integrar personal a cargo de los mismos, actualmente Districoppi S.A. tiene un personal limitado y que desde el punto de vista empresarial no está correctamente organizado para suplir las necesidades de la empresa, esto se debe a que hay personal que abarca diferentes actividades a la vez, según el flujograma de cada uno de los procesos el Gerente de Ventas que a su vez es el Gerente General es quien está a cargo del aproximadamente el 80% de las actividades en los diferentes procesos.

La empresa debe optar por trabajar en el organigrama y modificar e integrar un nuevo personal, porque es no es factible, profesional ni humanamente posible que los procesos estén coordinados, realizados y supervisados por una sola persona en un gran porcentaje de las actividades.

Es importante que las empresas tengan una buena coordinación jerárquica que servirá de ancla para el crecimiento de ellas, en el caso de estudio, el encargado del personal (Gerente General) deberá incrementar personal que suplan las actividades que el realiza las cuales son muchas a la vez, y luego de eso se deberá modificar las funciones de acuerdo con la delegación, dirección y resolución de actividades.

Objetivo 1: Mejorar el orden jerárquico y la delegación de funciones, puesto a que no es recomendable sobrecargar el trabajo en una sola persona, porque en el momento de su ausencia por factores externos a la empresa, la misma no seguirá con su operación habitual y en algún momento el estrés y cansancio podrá más que todas sus obligaciones afectando la permanencia de la empresa en el mercado.

Beneficio Esperado 1: Con el incremento de personal que suplan actividades que son realizadas por una misma persona se espera que no se presente sobrecargas laborales y que cada proceso tenga un representante que garantice el cumplimiento efectivo de cada actividad sin necesidad que la cabeza de la empresa esté presente trabajando en conjunto y de manera coordinada junto con los demás departamentos para lograr las metas esperadas de la empresa.

Acción 2: Control de personal acorde al tipo de negocio de Districoppi S.A., el personal de ventas si bien es cierto tiene metas semanales que tienen que cumplir, sin embargo; la mayoría de ellos son residentes de las zonas en donde se ofrecen los productos y conocen el vecindario y cuentan con clientes seguros, en algunos casos sus metas de ventas son completadas en 3 días y se conforman con haber cumplido la meta. Se propone la revisión del sistema de incentivos, así como la utilización de una bitácora para los vendedores en donde se evidencie la visita a los negocios anotando en la misma la hora de llegada y salida del establecimiento y la firma del cliente.

En el Anexo 3 se adjunta modelo de bitácora sugerida para el control del personal de ventas.

Objetivo 2: Optimizar la gestión de los vendedores mediante la implementación de un sistema de incentivos por ventas semanales.

Beneficio esperado 2: Con el incremento de las ventas la empresa logrará obtener más clientes y por ende mayores ganancias, lograr expandirse a nuevas zonas y ser el distribuidor fijo para más negocios que compran los productos que ofrece esta distribuidora.

Acción 3: Potencializar el método de almacenaje de inventario, incorporando el método ABC a los ya utilizados (FIFO y LIFO).

Objetivo 3: Optimizar los tiempos y la búsqueda de productos, además de que el inventario sea de utilidad dentro de la toma de decisiones en la empresa con respecto a la cartera de productos y los beneficios que aportan cada uno de los productos a la empresa.

Beneficio esperado 3: La combinación de métodos resultarán de mayor eficiencia para el almacenaje y ayudarán salvaguardar los productos de daños comunes, así también ayudarán a tomar decisiones creando categorías y segmentando productos por su nivel de importancia y beneficios aportados

Acción 4: Incorporación en nuevas tecnologías, como la implementación de una aplicación de Districoppi S.A. que contenga el catálogo y se puedan recibir pedidos en línea y hacer los pagos mediante otros métodos como: pagos con tarjeta de crédito y débito, transferencias, sin dejar atrás el método tradicional de ventas en cada puerta de los negocios.

Objetivo 4: Agilizar los procesos de ventas y distribución e implementar otros métodos de recaudación, el proceso de compra será más versátil, innovador, generará mayores ingresos y optimizará los procesos de compra.

Beneficio esperado 4: Generar mayor competitividad en el mercado estando a la par del mundo globalizado y aumentar la rentabilidad de la empresa y posicionamiento.

Acción 5: Modificar el proceso de control de inventario revisiones con mayor frecuencia y posicionar a una persona a cargo de la bodega y de los controles de esta.

Objetivo 5: Minimizar los errores que se generan por no llevar el registro de lo que entra y lo que sale en periodos ajenos a las ventas diarias, generando retrasos y mayores costos o a su vez la pérdida de la venta, así como también, posicionar un delegado que esté a cargo del conteo y supervisión de las bodegas y sus productos.

Beneficio esperado 5: Eliminar costos extras y pérdida de clientes o ventas por salidas no contabilizadas en el inventario y falsos reportes de productos.

Acción 6: Mejorar el control de cobranzas y recaudación de la empresa para que el proceso sea transparente y no sea cambiado por los choferes (personal a cargo de recaudar dinero) según su necesidad y conveniencia mediante un formulario (Anexo 4) alternativo que debe ser llenado por los clientes (tiendas) en donde se detalle la frecuencia de sus pagos y que tenga las respectivas firmas de responsabilidad y que esto sea llevado a un calendario de pagos en donde sea de conocimiento de todos la recaudación diaria que se realizará y el respectivo cuadre diario.

Objetivo 6: Eliminar la fuga de dinero cobrado y que sea repuesto en los próximos días según la conveniencia o necesidad del personal recaudador.

Beneficio 6: Flujo de dinero real y controlado.

Acción 7: Implementar un departamento financiero/contable acompañado de un sistema contable con el registro de movimientos y transacciones de la empresa.

Objetivo 7: Conocer, registrar y tener el control de la situación real y exacta de la empresa, información financiera, costos, gastos y transacciones contables para tomar decisiones importantes conociendo rentabilidad del negocio y su evolución con el pasar del tiempo.

Beneficio 7: Simplicidad del cálculo, análisis e interpretación del estado financiero de la empresa, análisis de pérdidas, ganancias e inversiones futuras y la expansión de la empresa por medio de proyecciones.

Acción 8: Institucionalizar e implementar un Manual de Procesos, así como la formalización del control de procesos.

Objetivo 8: Estandarizar la ejecución de las actividades y el control de los procesos de la empresa, orientada a la implementación de la metodología de mejora continua.

Beneficio 8: Uniformidad en la ejecución de las actividades debido a la documentación de los procesos de la empresa, disminución de tiempos de los procesos y la generación de permanente de acciones orientadas a brindar calidad y satisfacción a los clientes.

Con la implementación del Plan de Acción se estima una disminución promedio de tiempo de procesos del 41%, fundamentado en cada una de las estrategias propuestas. En la Tabla 12 se expone la disminución del tiempo para cada uno de los procesos de la empresa Districoppi S.A.

Tabla 12

Variación de tiempo de procesos con implementación del Plan de Acción

Proceso	Actividad	Tiempo semanal en minutos	Tiempo por disminuir	Variación
Compras	Verificar necesidades	30	10	-67%
	Clasificar necesidades por la línea de producto	45	20	-56%
	Solicitar productos a Compras	15	10	-33%
	Se inicia el proceso de gestión de compras y negociación con proveedores	60	40	-33%
	Verificar productos y registra en sistema	60	40	-33%
	Total	210	120	-43%
Inventario	Verificar productos recibidos	20	10	-50%
	Descargar productos de camiones	90	60	-33%
	Organizar productos por método LIFO FIFO	120	90	-25%
	Registrar el ingreso de productos en sistema.	120	90	-25%
	Total	350	250	-29%
Comercialización	Visitar tiendas según ruta establecida	990	660	-33%

	Registrar solicitud de cotización	55		
	Consultar disponibilidad del producto	110		
	Subir pedidos al sistema	55		
	Total	1210	660	-45%
Ventas	Verificar facturas.	138	83	-40%
	Armar rutas de distribución	138	110	-20%
	Cargar los productos en los camiones de distribución	330	220	-33%
	Distribuir pedidos según rutas	660	330	-50%
	Verificar productos con factura	275	165	-40%
	Si existe inconformidad se inicia proceso de devolución			
	Total	1540	908	-41%

Nota: Esta tabla muestra la mejora en eficiencia de tiempo por cada actividad a partir de la implementación del plan de acción.

Tabla 13

Matriz estratégica del plan de acción

Proceso	Objetivo	Estrategia	Indicador	Meta	Responsable
1. Proceso de compras, proceso de control de inventario, proceso de ventas, proceso de distribución, proceso de recaudación.	1.1. Estructurar el orden jerárquico 1.2. Organizar y delegar correctamente las funciones y responsabilidades en los cargos. 1.3. Disminuir sobrecarga laboral del Gerente General	a. Establecer el orden jerárquico por capacidades, habilidades y conocimientos b. Contratar un profesional a cargo de implementar un manual de funciones para cada empleado y ejecutar un manual de emergencias	Productividad de empleados Supervisión y control de procesos por el encargado del departamento Eficiencia de resolución de conflictos	Aumento de un 40% del rendimiento de los trabajadores en un año y 80% en 2 años Innovación en la gestión de procesos de cada departamento Efectividad de los procesos	Recursos Humanos
2. Proceso de ventas	2.1. Aumentar ventas 2.2. Lograr mayor alcance de clientes 2.3. Contactar nuevos clientes	c. Control de personal d. Implementación de sistema de incentivos no monetarios (días de vacaciones extra, reconocimiento de logros) y monetarios (gift cards, paseos familiares) e. Implementación de bitácora de visitas para dar seguimiento	Productividad de empleados Volumen de ventas Puntos de ventas alcanzados semanalmente Rotación de inventario	Aumento de un 15% de las ventas mensuales	Ventas

3. Proceso de ventas	3.1. Aumentar ventas 3.2. Innovar	f. Implementación de una aplicación para compra de productos (alcance a toda la ciudad de Guayaquil) g. Implementación de nuevos métodos de pago (crédito, transferencias)	Volumen de ventas	Aumento de un 50% de las ventas mensuales Expansión de la marca a distintos sectores de Guayaquil	Ventas
4. Proceso de gestión de inventario	4.1. Análisis de cartera de productos 4.2. Optimización de tiempos	h. Implementación del método de almacenaje FIFO y LIFO i. Segmentación de productos	Rotación de inventario Porcentaje de pérdidas de productos Porcentaje de devoluciones	Obtener una cartera de productos según la demanda Minimizar gastos en productos en pérdida Minimizar en un 80% porcentaje de devoluciones Generar competitividad	Ventas Supervisión de inventario
5. Proceso de gestión de inventario	5.1. Optimización de costos 5.2. Minimizar retrasos	j. Delegar un encargado en la supervisión de las bodegas k. No sacar productos de la bodega sin autorización y sin registro en el sistema l. Controles y conteo de productos con mayor frecuencia	Porcentaje de pérdidas de ventas Suma de gastos imprevistos	Evitar pérdida de ventas Minimizar a 0 los costos imprevistos por compras de última hora a mayores costos	Bodega
6. Proceso de recaudación	6.1. Eliminar fuga de dinero 6.2. Obtener liquidez diaria	m. Mejorar el control de recaudación a través de un formulario adicional a la factura de las ventas diarias	Flujo de efectivo Índice de rotación de cuentas por cobrar	Maximizar inversión Mejorar liquidez para pago a proveedores y salarios	Crédito y cobranzas

7. Proceso de recaudación	7.1.Registrar y controlar información contable /financiera de la empresa 7.2.Conocer costos y gastos de la actividad económica 7.3.Explorar y analizar posibilidades de inversión y expansión en base a datos financieros	n.Implementación de un departamento financiero/contable	Inversión de la empresa Prueba ácida	Toma de decisiones en base a datos financieros	Financiero
8. Todos los procesos de la empresa.	8.1.Estandarizar la forma de ejecución de las actividades. 8.2.Implementar un sistema de control de procesos.	o.Manual de Procedimientos implementado e institucionalizado	Tiempos de procesos	Disminución de 41% en el tiempo de los procesos	Proveedor externo

Nota: Esta tabla muestra la matriz estratégica de Districoppi S.A. a partir de la implementación del plan de acción, estableciendo los objetivos, estrategias, indicadores y metas para la operación.

CONCLUSIONES

DISTRICOPPI S.A. con dos años y medio de operación en el mercado, específicamente en el sector de empresas distribuidoras de consumo masivo ha logrado posicionarse en el segundo lugar de empresas que pueden ser consideradas sus competidoras inmediatas, tomando en cuenta su nivel de ventas y el segmento de mercado en el que operan.

Con este trabajo de investigación se evaluó a gestión y control de los procesos de Compras, Inventario, Comercialización, Ventas y, Pago y recaudación; identificándose que las actividades de cada uno de los procesos son ejecutadas de manera empírica, cumplimiento de alguna manera con el día a día de los requerimientos de los clientes, no se dispone de un manual de procedimientos, tampoco existe un seguimiento y registro de los tiempos de los procesos.

El análisis de la gestión y control de procesos de la empresa sus procesos, explicó de manera contundente las debilidades y fortalezas de estos; cada colaborador realiza sus actividades sin contar con una guía documentada para la realización de las mismas, los flujogramas están desactualizados, los procesos no están documentados, también se detectó la ausencia de registros y controles de la ejecución y del cumplimiento de los tiempos de los procesos.

En consecuencia, una vez evaluados y analizados los procesos Compras, Inventario, Comercialización, Ventas y, Pago y recaudación, se propuso un Plan de Acción orientado a conseguir mejoras sustanciales en la gestión y control de los procesos de DISTRICOPPI S.A., que incluye estrategias, objetivos, indicadores y metas a alcanzar, fundamentados en la tecnología, competitividad, posicionamiento y diferenciación en la gestión, factores estratégicos en las organizaciones, que contribuyen per se a mejorar los niveles de ventas y por consiguiente al posicionamiento y permanencia en el mercado.

BIBLIOGRAFÍA

- Adam, E. (2020). *Instrumentación y control de procesos. Notas de clase*. Santa Fe: Ediciones UNL. Obtenido de <https://bibliotecavirtual.unl.edu.ar:8443/handle/11185/5542>
- Alonso, P. L. (Junio de 2014). *Gestion de las empresas por procesos*. Obtenido de Escola Tecnica Superior D'Enginyeria industrial de Barcelona: <https://upcommons.upc.edu/bitstream/handle/>
- Alviar, A. (2015). *Caracterización del comercio tradicional de distribución minorista de productos de consumo masivo. Caso barrio La Enea de Manizales*. Obtenido de Universidad Nacional de Colombia: <https://repositorio.unal.edu.co/>
- Banco Mundial. (2020). *Doing Business*. Nueva York: Banco Mundial. Obtenido de <https://openknowledge.worldbank.org>
- Bernal, J. J. (23 de Agosto de 2013). *Ciclo PDCA*. Obtenido de Hosting Wordpress: <https://www.pdcahome.com/5202/ciclo-pdca/>
- Blanco, A., Vásquez, Á., García, R., & Melamed, E. (10 de Marzo de 2020). Estructura organizacional como determinante competitivo en pequeñas y medianas empresas del sector alimentos. *Revista de Ciencias Sociales*, XXVI(2), 133-147. Obtenido de <http://bonga.unisimon.edu.co/>
- Borjas, C. (2007). La administración de compras en las empresas distribuidoras de combustible de Maracaibo. *Revista Telos*, 9(1), 70-79. Obtenido de Revista Telos: <https://www.redalyc.org/pdf/993/99314566005.pdf>
- Briones, D., & Granda, P. (2010). *Plan de negocios para establecer una empresa distribuidora de productos de consumo masivo de alta rotación para el canal detallista con entrega inmediata al norte de la ciudad de Quito*. Obtenido de PUCE: <http://repositorio.puce.edu.ec/bitstream/handle/22000/3639/T-PUCE-3664.pdf>
- Caamaño, D. (2016). *Estrategias de comercialización para posicionar a la Distribuidora Caamaño Cornejo Cia. Ltda. en los clientes de Guayaquil y sectores periféricos en el presente año*. Obtenido de Universidad Ecotec: www.ecotec.edu.ec
- EAE Business School. (1 de Marzo de 2020). *Estrategias sell in y sell out: cómo enfocarlas*. Obtenido de EAE Business School: <https://retos-directivos.eae.es/estrategias-sell-in-y-sell-out-como-enfocarlas/>

- Escuela Europea de Excelencia. (28 de Julio de 2020). *¿En que consiste el ciclo PDCA para la mejora continua?* Obtenido de Escuela Europea de Excelencia: <https://www.escuelaeuropeaexcelencia.com>
- Fernández, D. (5 de Noviembre de 2015). *Importancia del control interno en los negocios.* Obtenido de Revista Vinculando: <https://vinculando.org/empresas/importancia-control-interno-negocios.html?highlight=control%20interno>
- Fucci, T. (Junio de 1999). *El grafico ABC como tecnica de Gestion de inventarios.* Obtenido de UNLU: <http://www.ope20156.unlu.edu.ar/pdf/abc.pdf>
- Gonzalez, O. (22 de Febrero de 2022). *¿Qué es la participación de mercado? Aprende a medirla y conquista tu industria.* Obtenido de Crehana: <https://www.crehana.com/blog/marketing-digital/que-es-participacion-mercado/>
- Goyzueúa, S. (01 de ABRIL de 2013). Modelo de gestión para las empresas familiares con perspectivas. *Revista Perspectivas*, 16(31), 87-132. Obtenido de <http://www.scielo.org.bo/pdf/rp/n31/n31a03.pdf>
- Hamidian, B., & Ospino, G. (2015). *¿Por qué los sistemas de información son esenciales?* *Revista Anuario*, 38, 161-183. Obtenido de <http://servicio.bc.uc.edu.ve/>
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2017). *Metodología de la investigación.* Mexico: Mc-Graw Hill. Obtenido de <https://www.uca.ac.cr/wp-content/uploads/2017/10/Investigacion.pdf>
- Jiménez, C. (28 de marzo de 2018). *¿Qué es la gestión de inventarios?* Obtenido de Loggro: <https://loggro.com/blog/articulo/que-es-la-gestion-de-inventarios/>
- Lazzari, L., & Maesschalck, V. (2003). Control de gestión: una posible aplicación del análisis FODA. *Cuaderno del Cimbage*(5), 71-90. Obtenido de CUADERNO DEL CIMBAGE: <http://157.92.136.232/index.php/CIMBAGE/article/view/311/565>
- Loyola, R. R. (2012). *Proyecto de inversión, comercialización y distribucion de productos masivos en la ciudad de Guayaquil.* Obtenido de Repositorio de la Universidad de Guayaquil: <http://repositorio.ug.edu.ec/handle/redug/1350>
- Maldonado, J. (2011). *Gestión de Procesos.* Obtenido de Eumed.net: <https://www.eumed.net/libros-gratis/2011e/1084/introduccion.html>
- Noega Systems. (27 de junio de 2017). *FIFO Y LIFO: Técnicas de gestión de la carga.* Obtenido de Noega Systems: <https://www.noegasystems.com>

- Participación de mercado: una métrica importante para el éxito empresarial.* (31 de Mayo de 2019). Obtenido de Tu Dashboard: <https://tudashboard.com/participacion-de-mercado/>
- Pazmiño, D. (2015). *Diseño de un modelo de gestión basado en la logística y distribución para una empresa de consumo masivo de bebidas no alcohólicas.* Obtenido de PUCE: <https://repositorio.pucesa.edu.ec/bitstream/123456789/1367/1/75755.pdf>
- Peña, D. (2018). *Modelo de gestión de la innovación para microempresas familiares del sector alimenticio en Jipijapa, Manabí [Tesis de pregrado].* Pinar del Río: Universidad de Pinar del Río. Obtenido de <http://repositorio.unesum.edu.ec/bitstream/>
- Pérez, J. (2021). *Control de gestión: programa de formación del business controller en la era digital.* Madrid: CEMAD. Obtenido de <https://www.cemad.es/wp-content/uploads/2021/04/Control-de-Gestion-Ed.42-Oct21.pdf>
- Pérez, R. R. (27 de marzo de 2011). *¿Por qué surge la gestión por procesos?* Obtenido de Ricardo Ruiz De Adana Pérez: <https://ricardoruizdeadana.blogspot.com>
- Polyexcel. (22 de Mayo de 2020). *Los beneficios de la gestión de inventarios.* Obtenido de Polyexcel: <https://polyexcel.com.br/es/esp-institucional/que-es-gestion-de-inventarios-y-cual-su-importancia/>
- Quinaluisa, N., Ponce, V., Muñoz, S., Ortega, X., & Pérez, J. (Junio de 2018). El control interno y sus herramientas de aplicación entre COSO y COCO. *Revista Cofín Habana*(12), 268-283. Obtenido de <http://scielo.sld.cu/pdf/cofin/v12n1/cofin18118.pdf>
- Quiroa, M. (6 de mayo de 2021). *Análisis de Procesos.* Obtenido de Economipedia: <https://economipedia.com/definiciones/analisis-de-procesos.html>
- Rodríguez, D. (25 de Noviembre de 2016). *Fidelidad del consumidor hacia las marcas propias en los canales de distribución.* Obtenido de USTA: <https://repository.usta.edu.co/bitstream/handle/11634/4451/RodriguezDaniela2017.pdf>
- Ronquillo, D. (2015). *Desarrollo de los procesos de comercialización y administración de ventas, de la distribuidora de consumo masivo Pedro Álvarez Plaza, de la ciudad de Babahoyo.* Obtenido de Reposito UNIANDÉS: <https://dspace.uniandes.edu.ec/>
- Rubio, A. (20 de Agosto de 2021). *Que es sell out y sell in.* Obtenido de BeMentors: <https://www.beyementors.com.mx/post/que-es-sell-out-y-que-es-sell-in>

- Ruiz, R. (27 de Marzo de 2011). *¿Por qué surge la gestión por procesos?* Obtenido de El Blog de Ricardo Ruiz de Adana Pérez: <https://ricardoruizdeadana.blogspot.com/>
- Sarli, R., González, S., & Ayres, N. (2015). Análisis foda Una herramienta necesaria. *UNCuyo*, 9(1), 17-20. Obtenido de UNCuyo: https://bdigital.uncuyo.edu.ar/objetos_digitales/7320/sarlirfo-912015.pdf
- Silva, L. (26 de febrero de 2021). *Vea cómo implementar la mejora continua con el ciclo PDCA*. Obtenido de Checklist Fácil Blog: <https://blog-es.checklistfacil.com/ciclo-pdca/>
- Sima, A. (18 de agosto de 2020). *Canal moderno vs canal tradicional: diferencias*. Obtenido de Involves club: <https://clubdeltrade.com/blog/canal-moderno-canal-tradicional/>
- Super de Compañías. (diciembre de 2021). *Portal de información*. Obtenido de Superintendencia de Compañías: <https://appscvsmovil.supercias.gob.ec/>
- Sydle. (15 de Diciembre de 2021). *Ciclo PDCA: ¿cuáles son los pasos y cómo funciona? Conoce algunos ejemplos*. Obtenido de Sydle: <https://sydle.com/>
- Ubiqua. (27 de septiembre de 2021). *Canales de Distribución: Moderno y Tradicional*. Obtenido de Ubiqua: <https://www.ubiqua.me/>
- Varón, J. (agosto de 2014). *La “Tienda de Barrio” y su importancia como Canal de Distribución aplicado en la localidad de ciudad Bolívar*. Obtenido de Universidad Militar Nueva Granada: <https://repository.unimilitar.edu.co/>
- Zenvia. (10 de Noviembre de 2020). *Satisfacción del cliente: sepa que es y su importancia*. Obtenido de Zenvia : <https://www.zenvia.com/es/blog/satisfaccion-del-cliente/>

ANEXOS

Anexo 1

Preguntas al Gerente General

1. ¿Cuáles son sus proveedores más comunes y con qué frecuencia compran sus productos?
2. ¿De qué manera organizan los productos en la bodega?
3. ¿Cuentan con personal capacitado para suplir cualquier tipo de proceso?
4. ¿Con qué frecuencia realizan un control de inventario de los productos a ofrecer?
5. ¿Cómo son las facilidades de pago con sus proveedores?
6. ¿En la empresa existe algún tipo de protocolo de presentación por parte de los vendedores hacia los clientes?
7. ¿Alrededor de cuantas tiendas visita un vendedor al día?
8. ¿Cómo maneja su empresa los créditos hacia los clientes?
9. ¿De qué manera organizan la distribución de las rutas de entrega?
10. ¿Los procesos de la empresa están documentados?
11. ¿Realizan una medición de los tiempos empleados en cada una de las actividades relacionadas a los procesos?

Anexo 2

Formulario de levantamiento de procesos

Formulario de levantamiento de procesos

Área a la que pertenece:

Fecha: / /

Tareas que realiza para el cumplimiento de sus funciones	Tiempo en minutos empleado	Frecuencia	
		Diaria	Semanal
1			
2			
3			
4			
5			
6			
7			
8			
9			
10			
11			
12			
13			
14			
15			

¿Para realizar sus actividades, dispone de algún documento guía?


¿Cuáles son los inconvenientes que percibe en la ejecución de sus actividades?

En caso de respuesta afirmativa, indique cuál es el documento.

¿Qué mejoras considera que puede implementarse en la ejecución de su trabajo?

Anexo 3


Bitácora Districoppi S.A.

 Bitácora Districoppi S.A.					
Vendedor:					
Fecha	Establecimiento	Hora de llegada	Hora de salida	Comentario	Firma
Revisado por:					

Nota: La imagen fue obtenida mediante el proceso de observación e investigación de campo efectuada por el autor.

Anexo 4

Formulario de forma de pago

 DISTRICOPPI			DISTRICOPPI S.A.		
FORMULARIO FORMA DE PAGO					
Vendedor:		Cliente:		Dirección:	
Forma de pago: Crédito <input type="checkbox"/>			Contado <input type="checkbox"/>		
Monto de la compra:			Fechas de pago:		
Firma vendedor:			Firma cliente:		

Nota: La imagen fue obtenida mediante el proceso de observación e investigación de campo efectuada por el autor.

Anexo 5

Evidencias del proceso de distribución

a) Camiones de distribución



Nota: La imagen fue obtenida mediante el proceso de observación e investigación de campo efectuada por el autor.

b) Carga de camiones



Nota: La imagen fue obtenida mediante el proceso de observación e investigación de campo efectuada por el autor.

Anexo 6

Evidencias de bodegas

a) Bodegas de productos



Nota: Las imágenes fue obtenida mediante el proceso de observación e investigación de campo efectuada por el autor.

Anexo 7

Evidencias de la sala de reuniones de Districoppi S.A.

a) Sala de reuniones de Districoppi S.A.



Nota: La imagen fue obtenida mediante el proceso de observación e investigación de campo efectuada por el autor.

b) Reunión con el gerente general de Districoppi S.A.



Nota: La imagen fue obtenida mediante el proceso de observación e investigación de campo efectuada por el autor.