



UNIVERSIDAD INTERNACIONAL SEK

FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES Y JURIDICAS

Proyecto de Investigación de fin de carrera titulado:

**“Estudio de los canales de distribución en los productos de la empresa Sus Granos
Distribuidora y su incidencia en los costos logísticos, en el año 2014”**

Realizado por:

ALVARO MARCELO TERÁN MARTÍNEZ

Director del Proyecto:

M.B.A. CATALINA ABARCA

Como requisito para la obtención del título de:

INGENIERO COMERCIAL EN LOGÍSTICA Y OPERACIONES.

DECLARACIÓN DOCUMENTADA

Yo, ALVARO MARCELO TERÁN MARTÍNEZ, con cédula de identidad # 040143940-1, declaro bajo juramento que el trabajo aquí desarrollado es de mi autoría, que no ha sido previamente presentado para ningún grado a calificación profesional; y, que ha consultado las referencias bibliográficas que se incluyen en este documento.

A través de la presente declaración, cedo mis derechos de propiedad intelectual correspondientes a este trabajo, a la UNIVERSIDAD INTERNACIONAL SEK, según lo establecido por la Ley de Propiedad Intelectual, por su reglamento y por la normativa institucional vigente.

Álvaro Marcelo Terán Martínez

C.C.:040143940-1

DECLARATORIA

El presente trabajo de investigación titulado:

“ESTUDIO DE LOS CANALES DE DISTRIBUCIÓN EN LOS PRODUCTOS DE LA EMPRESA SUS GRANOS DISTRIBUIDORA Y SU INCIDENCIA EN LOS COSTOS LOGÍSTICOS, EN EL AÑO 2014”

Realizado por:

ALVARO MARCELO TERÁN MARTÍNEZ

Como Requisito para la Obtención del Título de:

INGENIERO COMERCIAL EN LOGÍSTICA Y OPERACIONES

Ha Sido dirigido por la profesora

M.B.A. CATALINA ABARCA

Quien considera que constituye un trabajo original de su autor

CATALINA ABARCA

DIRECTOR

DEDICATORIA

Dedico este proyecto a mis padres por enseñarme a caminar por el camino correcto desde que tengo memoria, por haber hecho que sea una persona totalmente afortunada en todos los aspectos, por enseñarme a valorar lo más sencillo de la vida, siendo feliz y crecer desde ese punto siempre hacia delante, Gracias padres por ser la inspiración más grande que tengo en vida para crecer y crecer como lo estoy haciendo ahora, Gracias.

AGRADECIMIENTO

Agradezco al gran Dios que tenemos por darme vida, salud, sabiduría y oportunidades de crecer día a día, a mis padres por su gran apoyo y respaldo, a mis hermanos por los ánimos dados, y a mis trabajadores que con su trabajo y esfuerzo hacen que cada día sea posible seguir creciendo como ser humano y como profesional.

Dejo en este trabajo una parte de mis ideas futuras en mi ámbito laboral y agradezco a la universidad y en especial a ciertos educadores que me dieron las ideas y el aprendizaje que hoy en día aplico en la empresa.

ÍNDICE GENERAL

Tabla de contenido

DECLARACIÓN DOCUMENTADA.....	III
DECLARATORIA	IV
DEDICATORIA	V
AGRADECIMIENTO.....	VI
ÍNDICE GENERAL	VII
ÍNDICE DE TABLAS	XII
ÍNDICE DE ILUSTRACIONES	XIV
RESUMEN	XVI
FASE I.	1
PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.....	1
1. Planteamiento del problema	1
1.1 Formulación del Problema.....	2
1.2 Sistematización del Problema.....	2
1.3 Objetivo General.....	2
1.4 Objetivos Específicos.	3
1.5 Justificaciones	3
1.6 Identificación y Caracterización de variables	3
1.7 Novedad e Innovación	4
2. Método.	4
2.1 Tipo de estudio.	4

2.2 Modalidad de Investigación.....	5
2.3 Método.....	5
2.4 Población y Muestra.....	6
2.5 Selección de instrumentos de Investigación.	7
2.6 Selección instrumentos de investigación.	7
2.7 Validez y confiabilidad de los Instrumentos.	8
3. Aspectos Administrativos.....	13
3.1 Recursos Humanos.	13
3.2 Recursos Técnicos.	14
3.3 Recursos Financieros.....	15
3.4 Cronograma de Trabajo	16
FASE II.....	17
FUNDAMENTACION TEÓRICA Y DIAGNÓSTICO	17
1.1 Marco Conceptual	17
Logística.....	17
Cadena de Abastecimiento.....	17
Almacenamiento.....	18
Distribución	18
Canales de distribución	19
Flujo Logístico.....	19
Costos de distribución.	20
Administración de la Distribución Física.....	20
Benchmarking.....	20
1.2 Marco teórico.	20
Cadena de abastecimiento	21

Logística	22
Gestión de relación con los clientes.....	23
Gestión del servicio al cliente (costumer service managment)	23
Almacenamiento.....	24
Teoría de Almacenamiento.....	24
¿Por qué tener una Bodega?.....	24
Costos de almacenamiento.	25
Calidad de desempeño de almacén:	25
Distribución	26
Importancia de la distribución física.	26
Costos y Rentabilidad.....	26
Costos de distribución.....	26
Satisfacción del cliente.....	27
Mejora el servicio al cliente.....	27
Distribución física y servicio al cliente	27
La importancia relativa del servicio al cliente	28
La tarea de distribución física puede dividirse en cinco etapas:	28
El uso efectivo de la distribución física.....	28
1.3 Marco referencial.....	29
1.4 Marco Legal.....	29
Servicio de Rentas Internas (SRI).....	30
Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS)	30
Ordenanzas Municipales.....	30
Restricción vehicular	30
Reglamento andino de pesos y dimensiones de vehículos pesados.....	31
2.-Diagnóstico:	32
2.1 Ambiente Externo.....	32

2.1.1 Macro Entorno.....	33
Los Factores Políticos.....	35
Los Factores Sociales.....	36
Los Factores Tecnológicos	37
2.2 Ambiente Interno	39
2.2.1 Micro Entorno.....	39
Misión.....	40
Visión.....	40
Mercado	41
Ubicación de la empresa	42
Layout de la empresa.....	44
Fuerzas de Porter:.....	48
Amenaza de nuevos competidores potenciales.-	48
Poder de negociación de los clientes.-.....	49
Poder de negociación de los proveedores.-	50
Productos o servicios sustitutos.-.....	51
Rivalidad del sector.-	52
2.2.2. Cadena de valor y/o Fuerzas competitivas.....	52
ANÁLISIS FODA.....	59
Fortalezas.....	60
Debilidades.....	61
Amenazas	63
Oportunidades	64
3. Investigación de campo (aplica según el caso)	66
3.1 Elaboración de los instrumentos de investigación.....	66
3.2 Recolección de datos.....	73
3.3 Procesamiento, análisis e interpretación.....	91
Fase III.....	93

1.-Resumen de observación	93
2.-Inducción	95
3.-Hipótesis: Planteamiento mediante la observación siguiendo las normas establecidas por el método científico.....	97
4.-Probar la hipótesis por experimentación. (Elaboración del producto y/o proceso)	98
Levantamiento de procesos	98
5.-Evaluación financiera.....	102
Determinación de la inversión inicial.....	102
6.-Conclusiones y recomendaciones.....	124
7.-Bibliografía	126
ANEXOS.....	128

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Indicadores de Abastecimiento.....	9
Tabla 2 Indicadores de Inventarios.	10
Tabla 3 Indicadores de Almacenamiento	11
Tabla 4 Indicadores de transporte	11
Tabla 5 Indicadores de costos logísticos	12
Tabla 6 Recursos financieros.....	15
Tabla 7 Beneficios del SCM.....	23
Tabla 8 Tamaño número de encuestas	66
Tabla 9 Tabulación pregunta 1.1	73
Tabla 10 Tabulación pregunta 1.2	75
Tabla 11 Tabulación pregunta 1.3	76
Tabla 12 Tabulación pregunta 2 encuestas	78
Tabla 13 Tabulación pregunta 3 encuestas.	79
Tabla 14 Tabulación pregunta 4 encuestas.	81
Tabla 15 Tabulación pregunta 5 encuestas.	82
Tabla 16 Tabulación pregunta 6 encuestas.	83
Tabla 17 Tabulación pregunta 6 encuestas.	84
Tabla 18 Tabulación pregunta 7 encuestas.	86
Tabla 19 Tabulación pregunta 8 encuestas.	87
Tabla 20 Tabulación pregunta 8 encuestas.	88
Tabla 21 Tabulación pregunta 9 encuestas.	89
Tabla 22 Balance general de la empresa Sus granos distribuidora año 2014.....	103
Tabla 23 Balance de pérdidas y ganancias de la empresa sus granos distribuidora año 2014.....	104

Tabla 24 Inversión de Activos Fijos	105
Tabla 25 Descripción de activos fijos	105
Tabla 26 Capital de trabajo	108
Tabla 27 Gastos administrativos	109
Tabla 28 Gastos Operativos.....	111
Tabla 29 Gastos Mercadeo.....	111
Tabla 30 Gastos Financieros.....	112
Tabla 31 Inversión inicial.....	112
Tabla 32 Financiamiento.....	113
Tabla 33 Proyección de ingresos	114
Tabla 34 Proyección de costos	115
Tabla 35 Depreciación de activos fijos-vida útil	116
Tabla 36 Depreciación de activos fijos.....	117
Tabla 37 Proyección de gastos	118
Tabla 38 Balance de Resultados	119
Tabla 39 Flujo de caja	120
Tabla 40 Tasa de descuento	121
Tabla 41 Valor actual neto.....	121
Tabla 42 Tasa interna de retorno.....	122
Tabla 43 PRI	123

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Gráfico 1 Cronograma de trabajo	16
Gráfico 2 Representación de una cadena de suministro	21
Gráfico 3 ERP (Enterprise Resource Planning)	38
Gráfico 4 Organigrama Estructural de la empresa	40
Gráfico 5 Logo de la Empresa:.....	41
Gráfico 6 Plano del Mercado Mayorista de Quito.....	43
Gráfico 7 Bodegas de la empresa Sus granos distribuidora en el plano del Mercado Mayorista de Quito.....	45
Gráfico 8 Diseño general de las bodegas Sus granos distribuidora.	46
Gráfico 9 Unificación de la bodega Sus granos Distribuidora (propuesta).....	47
Gráfico 10 Fuerzas de Michael Porter.....	48
Gráfico 11 Actividades de la empresa.....	54
Gráfico 12 Abastecimiento de la empresa	55
Gráfico 13 Distribución general de la empresa.....	56
Gráfico 14 Crossdoking y ruta optima	57
Gráfico 15 Cadena de valor de Michael Porter	58
Gráfico 16 Tabulación encuestas pregunta 1.1	74
Gráfico 17 Tabulación encuestas pregunta 1.2	75
Gráfico 18 Tabulación encuestas pregunta 1.3	77
Gráfico 19 Tabulación encuestas pregunta 2	78
Gráfico 20 Tabulación encuestas pregunta 3	80
Gráfico 21 Tabulación encuestas pregunta 4	81
Gráfico 22 Tabulación encuestas pregunta 5	82
Gráfico 23 Tabulación encuestas pregunta 6	84

Gráfico 24 Tabulación encuestas pregunta 6	85
Gráfico 25 Tabulación encuestas pregunta 7.....	86
Gráfico 26 Tabulación encuestas pregunta 8.....	87
Gráfico 27 Tabulación encuestas pregunta 8.....	88
Gráfico 28 Tabulación encuestas pregunta 9.....	90
Gráfico 29 Proceso de flujo de inventarios para la empresa sus granos distribuidora.....	99
Gráfico 30 Proceso de distribución para la empresa.....	100
Gráfico 31 Proceso de distribución para la empresa.....	101
Gráfico 32 Financiamiento de proyecto.....	113

RESUMEN

El generar un proyecto con las teorías del conocimiento de varios autores genera avances en la rentabilidad y los costos de una empresa sin descuidar la atención y satisfacción a las necesidades de los clientes. El centralizar un nuevo punto de distribución aumenta la eficiencia y eficacia de la mayoría de actividades aumentando la satisfacción de los clientes y principalmente reduciendo los costos para la empresa generan mayor rentabilidad a la misma.

La implementación y mejora continua de procesos crean ventajas competitivas en la empresa y reduce problemas, contratiempos, costos, gastos y cuellos de botella. El diseñar un nuevo layout en la empresa genera un mayor control y aprovechamiento de espacios y recursos, dando mayor satisfacción a los clientes.

En este sentido, el presente proyecto se focaliza en analizar y reducir los costos logísticos de la empresa, a través de levantamiento de procesos, centralización de un nuevo punto de distribución y generación de ventajas competitivas y fortalezas a la empresa. Para el desarrollo del proyecto se implementaron técnicas y métodos bibliográficos que permitieron sustentar el tema de investigación.

Los análisis desarrollados como la propuesta a la empresa confirman la reducción de los costos logísticos para su mayor rentabilidad en la distribución y comercialización de los diferentes productos. En el desarrollo del proyecto confirma que la inversión e idea del negocio es rentable, flexible y atractivo para la empresa, siendo este un motivo para hacer del presente proyecto una realidad.

Palabras clave: Procesos, distribución, costos logísticos, centro de distribución, layout.

ABSTRACT

To generate a project with the theories of knowledge of several authors generates advances in profitability and costs of a company without neglecting the attention and satisfy the needs of customers. The new centralized distribution point increases the efficiency and effectiveness of most activities increasing customer satisfaction and reducing costs mainly for the company generate higher returns to it.

Implementation and continuous improvement of processes create competitive advantages in the company and reduces problems, setbacks, costs, expenses and bottlenecks. Designing a new layout in the company generates more control and use of space and resources, giving greater customer satisfaction.

In this sense, this project focuses on analyzing and reduce logistics costs of the company dare lift processes, centralization of a new distribution point and create competitive advantages and strengths to the company. Project development techniques and methods that allowed support bibliographic research topic were implemented.

The analysis developed and the proposal to the company confirmed the reduction of logistics costs for greater profitability in the distribution and marketing of the various products. In developing the project it confirms that investment and business idea is profitable, flexible and attractive to the company, this being a reason to make this project a reality.

Keywords: Process, distribution, logistics costs, distribution center,

FASE I.

PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1. Planteamiento del problema

El Estudio de la distribución de productos específicamente de granos secos, arroz y azúcar en las empresas ecuatorianas, es un área que tiene muchas falencias por corregir y grandes sistemas por aumentar logísticamente en las áreas de almacenamiento y distribución de los productos.

La empresa Sus Granos Distribuidora cuenta con muchos aspectos por corregir para el buen aprovechamiento de sus recursos de la empresa, generar más utilidades de la misma, bajar sus costos de operación y para generar condiciones dignas para sus trabajadores y velar por el cumplimiento de los derechos laborales. (Plan Nacional del Buen Vivir, 2013-2017)

El problema de esta investigación al elaborar un plan de distribución es la estructuración e infraestructura que tienen las empresas del Ecuador ya que su gran mayoría no cuentan con un apropiado almacenamiento de los productos y la falta de planificación de distribución por los actuales métodos logísticos de distribución y comercialización de productos. Aumentando la productividad, calidad y mejorando en especial la cadena de valor, para contar con precios justos e Impulsando un sistema económico social solidario y sostenible, (Secretaria Nacional Plan Nacional del Buen vivir, 2013-2017)

1.1 Formulación del Problema.

¿Cuál es el beneficio que tendrá la Empresa Sus Granos Distribuidora al implementar un cambio en el manejo del sistema logístico para llegar a disminuir sus costos y gastos?

1.2 Sistematización del Problema

¿Es posible el estudio de la distribución de los productos de la empresa Sus Granos distribuidora y su incidencia en los costos logísticos en el año 2014?

¿Cómo aporta un mejor proceso de distribución en la empresa?

¿Cómo gestionar mejores proveedores para realizar nuestra distribución y almacenamiento a menor tiempo y costos?

¿Cómo sería un aporte eficiente para en el estudio de la demanda relacionado con los stocks de seguridad con la empresa?

¿Cómo influye en la empresa este proyecto en el nivel de servicio al cliente?

1.3 Objetivo General.

Proponer procesos eficientes en la distribución de los productos de la empresa “Sus Granos Distribuidora” para el incremento de la rentabilidad y generar mayores ventajas competitivas frente la competencia.

1.4 Objetivos Específicos.

- Analizar sobre la distribución de los productos de la empresa y su influencia costos logísticos
- Diseñar procesos para evitar el desabastecimiento y sobreabastecimiento de stocks de los productos de la empresa Sus granos distribuidora.
- Diseñar un macro procesó en gestión de abastecimiento y distribución.
- Implementar stocks de seguridad en los productos de la empresa.
- Generar procesos que manejen eficientemente los pedidos de los clientes.

1.5 Justificaciones

El propósito de esta investigación es encontrar nuevos métodos de almacenamiento y distribución para la empresa, diseñando procesos más eficaces solucionando los problemas existentes con el objetivo de reducir costos, tiempos y generar más recursos para el crecimiento de la empresa como también de nuevas inversiones en el país con la meta de crear un closters y establecer un sistema económico social, solidario y sostenible como se acopla con el objetivo 8 del plan del buen vivir. (Secretaria Nacional Plan Nacional del Buen vivir, 2013-2017)

1.6 Identificación y Caracterización de variables

Para llevar a cabo este proyecto se ha determinado el uso de variables dependientes e independientes, con las que nos apoyaremos para consolidar la información y el análisis para mejores resultados.

VARIABLES INDEPENDIENTES: Distribución

VARIABLES DEPENDIENTES: Costos logísticos

1.7 Novedad e Innovación

La estrategia innovadora que se realizara para sugerencia a la empresa es eliminar procesos para los clientes más grandes almacenamiento-crossdocking (Funciones de almacén logístico) que nos representan el 80-20 (Pareto) con la cual incidimos directamente a los costos logísticos y beneficios a la empresa, al mismo tiempo implementar nueva maquinaria logística como montacargas que evite costos logísticos, mano de obra y tiempo a la empresa, finalizando con una evaluación correspondiente para impulsar la matriz productiva.

2. Método.

2.1 Tipo de estudio.

Descriptivos.- Se describirá las características para el mejor proceso a implantar para la distribución de la empresa Sus Granos Distribuidora con los productos que maneja, igualmente sus beneficios al utilizar nuevos métodos para su mayor crecimiento.

Estudio Exploratorio: En esta fase identificaremos que la distribución a nuestros clientes está en el tiempo óptimo y cuánto tiempo están haciendo la competencia para generar una ventaja competitiva.

2.2 Modalidad de Investigación.

De Campo.- Se realizarán una recolección de datos históricos de la empresa, sus métodos de almacenamiento y distribución y si son factibles o necesitan una nueva reestructuración o mejoramiento de los mismos.

Proyecto de desarrollo.- La empresa no cuenta con métodos modernos de almacenamiento y distribución y se ve con la necesidad de estos para mayores beneficios a la empresa y servicio a sus clientes con la propuesta de métodos de almacenamiento ABC y Layout y distribución monitoreada, datos en la nube y por base de ruta de ventas.

2.3 Método.

Método inductivo-deductivo

Los problemas de las empresas en su almacenamiento y distribución es el procedimiento en un caso particular de varias empresas en el Ecuador que se manejan de un conocimiento general del que la maneja y está a cargo de la misma, en la mayoría el gerente propietario, siendo este el punto clave para el cambio de las áreas de almacenamiento y distribución y de toda la empresa.

El conocimiento general de las personas encargadas y los nuevos sistemas de almacenamiento y distribución generan que vayan de mayor y menor nivel dependiendo la actividad para el crecimiento en la empresa y están estrechamente relacionadas las

dos partes ya que proporcionan un conocimiento verdadero sobre la realidad en cada área de las empresas.

2.4 Población y Muestra.

Población:

Existe cada día un mayor crecimiento comercial y creación de nuevas empresas en el cual presentan una característica común, la cual de muchas empresas existentes en el país de mayor nivel se pueden realizar observaciones propias para la investigación y el mejoramiento de Sus Granos Distribuidora en las áreas de almacenamiento y distribución.

Muestra:

Existen muchas empresas en el entorno con un mejor manejo de distribución, menores perdidas de recursos y tiempo las cuales pueden ser una parte de la población muy representativa a estudiar y analizar para la implementación a la empresa que estamos analizando y proyectado sugerencias . Las empresas que podemos analizar muy detenidamente su sistema Logístico son las siguientes: Pydaco, fabril, Prona valle.

Sin igual a duda se deberá estudiar y analizar a los propios clientes de la empresa sobre la satisfacción recibida de nuestro modo de distribución, tiempos, tratos comerciales y otros mediante encuestas.

2.5 Selección de instrumentos de Investigación.

Observación:

La implementación de nuevos sistemas de almacenamiento y distribución se debería observar de qué manera han mejorado a otras empresas mucha más avanzadas y como la empresa puede mejorarlos e implementar para que los procesos sean mucho más efectivos.

Experimentación y prueba piloto:

La empresa debería hacer pruebas si la implementación de nuevos sistemas de almacenamiento y distribución es más efectiva y cuales son beneficios y sus resultados en sí apoyado de las sugerencias y la tabulación de las encuestas realizadas a los clientes.

2.6 Selección instrumentos de investigación.

Como instrumentos de investigación tenemos los siguientes:

Observación: Se la relacionara con la información obtenida con los procesos de empresas líderes en el mercado y su influencia en la satisfacción al cliente, realizando indicadores de gestión a varias variables como las tablas indicadas en el punto siguiente.

(2.7 Validez y confiabilidad de los Instrumentos)

Encuestas: Por medio de las encuestas que se realizara a nuestros mejores clientes, según una prueba de la muestra, con el fin de realizar cambios sugeridos y alcanzar la mejor distribución y manejo de inventarios diarios de la empresa.

2.7 Validez y confiabilidad de los Instrumentos.

La empresa se validara de la confiabilidad de los nuevos sistemas existentes de almacenamiento y distribución a través de la observación, experimentación y pruebas pilotos realizadas en empresas más avanzadas.

La empresa establecerá niveles de confianza para llegar al objetivo de la implementación de los nuevos sistemas para su crecimiento y resultados estadísticos esperados y capacidad de resolver todas las interrogantes esperadas con exactitud.

La empresa analizara los siguientes aspectos para realizar la mejora y los objetivos buscados:

Tabla 1 Indicadores de Abastecimiento.

1-ABASTECIMIENTO			
INDICADOR	DESCRIPCIÓN	FÓRMULA	IMPACTO (COMENTARIO)
Calidad de los Pedidos	Número y porcentaje de pedidos de compras generadas sin retraso, sin necesidad de información adicional.	$\frac{\text{Productos Generados Sin Problemas}}{\text{Total de Pedidos Generados}} \times 100$	Cortes de los problemas inherentes a la generación errática de pedidos, como: costo de lanzamiento de pedidos rectificadores, esfuerzo del personal de compras para identificar problemas, incremento del costo de mantenimiento de inventarios y pérdida de ventas, entre otros.
Entregas perfectamente recibidas	Número y porcentaje de pedidos que no cumplen las especificaciones de calidad y servicio definidas, con desglose por proveedor.	$\frac{\text{Pedidos Rechazados}}{\text{Total de Órdenes de Compra Recibidas}} \times 100$	Costos de recibir pedidos sin cumplir las especificaciones de calidad y servicio, como: costo de retorno, costo de volver a realizar pedidos, retrasos en la producción, costo de inspecciones adicionales de calidad, etc.
Nivel de cumplimiento de proveedores	Consiste en calcular el nivel de efectividad en las entregas de mercancía de los proveedores en la bodega de producto terminado.	$\frac{\text{Pedidos Recibidos Fuera de Tiempo}}{\text{Total Pedidos Recibidos}} \times 100$	Identifica el nivel de efectividad de los proveedores de la empresa que están afectando el nivel de recepción oportuna de mercadería en la bodega de almacenamiento, así como de su disponibilidad para despachar a los clientes.

Fuente: (Mora, Indicadores logísticos kPI, 2008)

Tabla 2 Indicadores de Inventarios.

2. INVENTARIOS			
INDICADOR	DESCRIPCIÓN	FÓRMULA	IMPACTO (COMENTARIO)
Índice de la Rotación de Mercancías	Proporción entre las ventas y las existencias promedio. Indica el número de veces que el capital invertido se recupera a través de las ventas.	$\frac{\text{Ventas Acumuladas} \times 100}{\text{Inventario Promedio}}$	Las políticas de inventario, en general, deben mantener un elevado índice de rotación, por eso, se requiere diseñar políticas de entregas muy frecuentes, con tamaños muy pequeños. Para poder trabajar con este principio es fundamental mantener una excelente comunicación entre cliente y proveedor.
Índice de Duración de Mercancías	Proporción entre el inventario final y las ventas promedio del último periodo. Indica cuántas veces dura el inventario que se tiene.	$\frac{\text{Inventario Final} \times 30 \text{ días}}{\text{Ventas Promedio}}$	Altos niveles en este indicador muestran demasiados recursos empleados en inventarios que pueden no tener una materialización inmediata y que está corriendo con los riesgos de ser pedido o sufrir obsolescencia.
Exactitud del Inventario	Se determina midiendo el costo de las referencias que en promedio presentan irregularidades con respecto al inventario.	$\frac{\text{Valor Diferencia} (\$)}{\text{Valor Total de Inventarios}}$	Se toma la diferencia en costos del inventario teórico versus el físico inventariado, para determinar el nivel de confiabilidad en un determinado centro de distribución. Se puede hacer también para exactitud en el número.

Fuente: (Mora, Indicadores logísticos KPI, 2008)

Tabla 3 Indicadores de Almacenamiento

3. ALMACENAMIENTO			
INDICADOR	DESCRIPCIÓN	FÓRMULA	IMPACTO (COMENTARIO)
Costo de Almacenamiento por Unidad	Consiste en relacionar el costo del almacenamiento y el número de unidades almacenadas en un periodo determinado.	$\frac{\text{Costo de Almacenamiento}}{\text{Número de Unidades Almacenadas}}$	Sirve para comparar el costo por unidad almacenada y así decidir si es más rentable subcontratar el servicio de almacenamiento o tenerlo propiamente.
Costo por Unidad Despachada	Porcentaje de manejo por unidad sobre los gastos operativos del centro de distribución.	$\frac{\text{Costo Total Operativo Bodega}}{\text{Unidades Despachadas}}$	Sirve para costear el porcentaje del costo de manipular una unidad de carga en la bodega o centro de distribución.
Nivel de Cumplimiento de Despacho	Consiste en conocer el nivel de efectividad de los despachos de mercancías a los clientes en cuanto a los pedidos enviados en un periodo determinado.	$\frac{\text{Número de Despachos Cumplidos} \times 100}{\text{Número Total de Despachos Requeridos}}$	Sirve para medir el nivel de cumplimiento de los pedidos solicitados al centro de distribución y conocer el nivel de gotados que maneja la bodega.
Costo por Metro Cuadrado	Consiste en conocer el valor de mantener un metro cuadrado de bodega	$\frac{\text{Costo Total Operativo Bodega} \times 100}{\text{Área de Almacenamiento}}$	Sirve para costear el valor unitario de metro cuadrado y así poder negociar valores de arrendamiento y compararlo con otras cifras de bodegas similares.

Fuente: (Mora, Indicadores logísticos KPI, 2008)

Tabla 4 Indicadores de costos logísticos

INDICADOR	DESCRIPCIÓN	FÓRMULA	IMPACTO (COMENTARIO)
Costos Logísticos	Está pensado para controlar los gastos logísticos en la empresa y medir el nivel de contribución en la rentabilidad de la misma.	$\frac{\text{Costos Totales Logísticos}}{\text{Ventas Totales de la Compañía}}$	Los costos logísticos representan un porcentaje significativo de las ventas totales, en margen bruto y los costos totales de las empresas, por lo que deben controlarse permanentemente. Siendo el transporte el que demanda mayor interés.
Ventas Perdidas	Consiste en determinar el porcentaje del costo de las ventas perdidas dentro del total de las ventas de la empresa.	$\frac{\text{Valor Pedidos no Entregados}}{\text{Total Ventas Compañía}}$	Se controlan las ventas perdidas por la compañía y no entregarse oportunamente de los clientes los pedidos generados. De esta manera se mide el impacto de la reducción de las ventas por esta causa.
Costo por cada 100 pesos despachados	De cada 100 pesos que se despachan que porcentaje es atribuido a los gastos de operación.	$\frac{\text{Costos Operativos Bodegas}}{\text{Costo de las Ventas}}$	Sirve para costear el porcentaje de los gastos operativos de la bodega respecto de las ventas de la empresa.

Fuente: (Mora, Indicadores logísticos kPI, 2008)

Tabla 5 Indicadores de transporte

4. TRANSPORTE			
INDICADOR	DESCRIPCIÓN	FÓRMULA	IMPACTO (COMENTARIO)
Comparativo de Transporte (Rentabilidad vs Gasto)	Medir el costo unitario de transportar una unidad respecto al ofrecido por los transportadores del medio.	$\frac{\text{Costo Transporte propio por unidad}}{\text{Costo de contratar transporte por unidad}}$	Sirve para tomar la decisión acerca de contratar el transporte de mercancías o suministrarla directamente el mismo.
Nivel de Utilización de los Camiones	Consiste en determinar la capacidad real de los camiones	$\frac{\text{Capacidad Real Utilizada}}{\text{Capacidad Real Camión (kg. Mt3)}}$	Sirve para conocer el nivel de utilización real de los camiones y así determinar la necesidad de optimizar la capacidad instalada o evaluar la necesidad de contratar transporte contratado.

Fuente: (Mora, Indicadores logísticos kPI, 2008)

Procesamiento de Datos.

Los datos obtenidos de la empresa según datos históricos se registrarán, tabularán, compararán y se analizarán si existe una maximización de los recursos de la empresa con el manejo actual vs con nuevos sistemas a implementarse y sus resultados se medirán a través de indicadores de gestión.

3. Aspectos Administrativos.

3.1 Recursos Humanos.

-Un investigador Principal

-Dos encuestadores de apoyo

-Un especialista en Logística y Operaciones.

-Apoyo del gerente Propietario de la empresa

3.2 Recursos Técnicos.

-Paquete Microsoft office

-Un computador

-Material de encuesta

-Plan de Indicadores

-Programa de Estadísticas

-Programa de rutas y Localización.

-Elementos de gestión de almacenes.

-elementos de gestión de pedidos y distribución.

-Cámara fotográfica.

3.3 Recursos Financieros.

Tabla 6 Recursos financieros

Recursos Financieros (en dólares).	
Dos encuestadores de apoyo	200,00
Un especialista en Logística y Operaciones.	300,00
Paquete Microsoft office	120,00
Un computador	1.200,00
Material de encuesta	50,00
Plan de Indicadores	50,00
Programa de Estadísticas	50,00
Programa de rutas y Localización.	200,00
Elementos de gestión de almacenes.	400,00
Elementos de gestión de pedidos y distribución.	400,00
Cámara fotográfica.	130,00
TOTAL	3.100,00

Elaborado por: (Terán, Marcelo)

3.4 Cronograma de Trabajo

Gráfico 1 Cronograma de trabajo

CRONOGRAMA DE TRABAJO																
	ABRIL		MAYO				JUNIO				JULIO				AGOSTO	
SEMANAS DE TRABAJO	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2
BUSQUEDA DEL TEMA DE INVESTIGACION	█															
SOLICITUD DE APROBACION DEL TEMA DE INVESTIGACION		█														
APROBACION DEL TEMA			█													
LECTURAS PRELIMINARES				█												
PROBLEMATIZACION					█											
DESARROLLO FASE I						█	█									
DESARROLLO FASE II								█	█							
DESARROLLO FASE III										█	█					
INTRODUCCION Y CONCLUSIONES												█				
ELABORACION DEL PRIMER BORRADOR													█			
REVISION DEL DIRECTOR														█		
RECOMENDACIONES															█	
DEFENSA DEL PROYECTO																█

Elaborado por: (Terán, Marcelo, 2015).

FASE II

FUNDAMENTACION TEÓRICA Y DIAGNÓSTICO

1.1 Marco Conceptual

Logística

Como señala (Mora, Luis Anibal Mora, 2007) En un contexto industrial, es el arte y la ciencia de obtener, producir y distribuir materiales y productos en el lugar apropiado y en cantidades requeridas. En un sentido militar (donde tiene mayor uso), su significado también puede incluir el movimiento de personal y de recursos. (Mora, Luis Anibal Mora, 2007, pág. 37)

Cadena de Abastecimiento

1.-Proceso de unir a las compañías proveedoras y usuarias, desde la consecución de la materia prima hasta el consumo final del producto terminado.

2.-Son las funciones al interior y al exterior de la compañía que permitan que la cadena de valor fabrique productos y provea servicios para el consumidor (Mora, Luis Anibal Mora, 2007, pág. 48)

Almacenamiento

El almacenaje o almacenamiento es una parte de la Logística que incluye las actividades relacionadas con el almacén; en concreto, guardar y custodiar existencias que no están en proceso de fabricación, ni de transporte. El almacenaje permite acercar las mercaderías a los puntos de consumo. (Mora, Luis Anibal Mora, 2007)

Estos conceptos se basan en la clasificación de artículos por actividad. El rango actual de actividad usado para clasificar artículos debe ser determinado sobre las bases de caso por caso. La medición de actividad variara por área de almacenamiento y por ejemplo, será diferente cuando se comparen dos artículos donde no tiene una pequeña cantidad de paquetes por estiba y el otro una cantidad grande. (Mora, Luis Anibal Mora, 2007, pág. 190)

Distribución

La distribución es aquel conjunto de actividades, que se realizan desde que el producto ha sido elaborado por el fabricante hasta que ha sido comprado por el consumidor final, y que tiene por objeto precisamente hacer llegar el producto (bien o servicio) hasta el consumidor.

Actividades asociadas con el movimiento del material, usualmente de productos terminados o repuestos, provenientes del manufacturado para el cliente. Estas actividades cubren totalmente las funciones de transporte, bodega, control de inventarios, manipulación de material, administración de órdenes, análisis de sitio y ubicación, empaque industrial, proceso de datos y la red de

comunicaciones necesarias para la administración efectiva. (Mora, Luis Anibal Mora, 2007, pág. 145) .

Canales de distribución

Canal de distribución es el circuito a través del cual los fabricantes (productores) ponen a disposición de los consumidores (usuarios finales) los productos para que los adquieran. La separación geográfica entre compradores y vendedores y la imposibilidad de situar la fábrica frente al consumidor hacen necesaria la distribución (transporte y comercialización) de bienes y servicios desde su lugar de producción hasta su lugar de utilización o consumo. La importancia de éste es cuando cada producto ya está en su punto de equilibrio y está listo para ser comercializado. (Mora, Luis Anibal Mora, 2007, pág. 148)

Flujo Logístico

Es el proceso de gestionar estratégicamente el movimiento y almacenaje de materias primas, partes y artículos terminados, desde los proveedores a través de la empresa hasta el usuario final. Significa llevar el producto adecuado en la cantidad correcta y en el plazo preciso para satisfacer la necesidad manifestada por el cliente. Todo ello optimizando los recursos utilizados. (Mora, Luis Anibal Mora, 2007, pág. 150)

Costos de distribución.

Según Luis Aníbal Mora Aquellos detalles relativos al costo de las actividades asociadas con el mantenimiento y almacenamiento de los productos terminados, son los costos de distribución y otros costos por proceso. (Mora, Luis Anibal Mora, 2007, pág. 204)

Administración de la Distribución Física

Distribución física es el término empleado para describir las actividades relativas al movimiento de la cantidad correcta de los productos adecuados al lugar preciso en el momento exacto. (Mora, Luis Anibal Mora, 2007, pág. 208)

Benchmarking

Según Edward H. Frazelle, El benchmarking es el proceso de recopilar y compartir dichas evaluaciones y de desarrollar un plan de acción para mejoras, fundamentando en dicha evaluación (Edward H.Frazalle, 2007, pág. 69)

1.2 Marco teórico.

Los almacenes, bodegas y los centros de distribución constituyen un factor clave de éxito para la gestión efectiva de la cadena de abastecimientos y distribución de una organización que crece en ventas; sin embargo no han sido valorados por las altas gerencias de las organizaciones modernas y con muchas falencias de organización y a la vez oportunidades de mejoramiento en sus procesos de

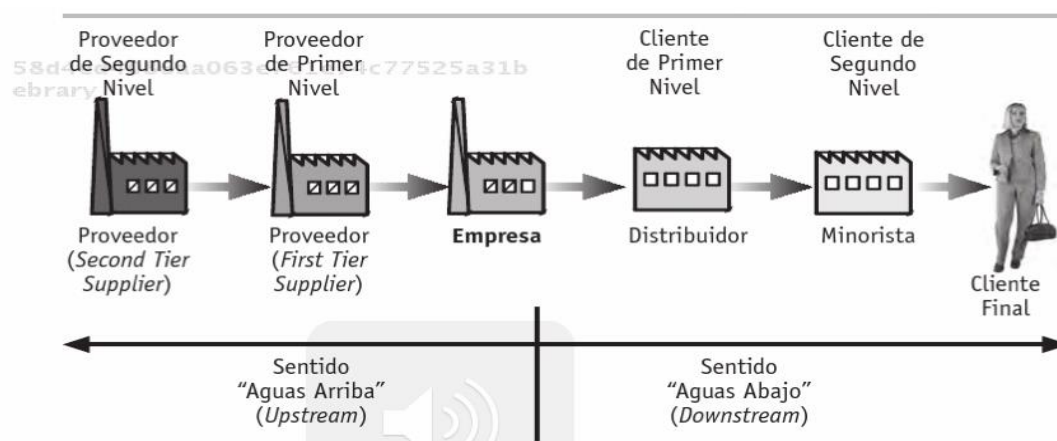
almacenamiento y de dimensionamiento del impacto en la operación logística de los centros de distribución, que habitualmente desarrollan sus actividades cotidianas sin un enfoque de planeación integral. (Anibal, 2010, pág. 9)

Cadena de abastecimiento.

Según el diccionario de la APICS, Una cadena de Suministros (Supply chain-sc, pág. 40) se puede definir como:

- 1.- El conjunto de todos los procesos que involucran a los proveedores y sus clientes y conectan empresas desde la fuente inicial de materia prima hasta el punto de consumo del producto acabado
- 2.- las funciones dentro y fuera de una empresa que garantiza que la cadena de valor pueda elaborar y proveer de productos y servicios a sus clientes

Gráfico 2 Representación de una cadena de suministro



Fuente: (Pires, 2007, pág. 39)

La ilustración 2 indica los dos sentidos básicos de las relaciones que la empresa central va a tener que dirigir, estos son:

-Ascendente: En el sentido de sus Proveedores

-Descendente: En el sentido del cliente

Logística

Según Pires, Silvia “La logística es la parte de los procesos de la cadena de suministros que planifica, implementa y controla el flujo efectivo y el stock de bienes, servicios e informaciones pertinentes desde el punto de origen hasta el punto de consumo, con el objetivo de atender las necesidades de los clientes” (Pires, 2007, pág. 33)

Existe confusión terminológica con la logística y se puede entender mejor si consideramos que todavía hoy existe mucha gente que, aun actuando en esta área, entiende la logística como sinónimo de transporte, ciertamente, el transporte puede ser la parte más “visible” de la logística, pero no es su única dimensión. Análogamente, la logística puede ser la parte más visible de la gestión de la cadena de suministros, que claramente no son solo procesos logísticos. Podemos ilustrar esta afirmación con dos ejemplos bien actuales como:

1.-la involucración de los proveedores desde la fase inicial de concepción de un producto (o Early supplier involvement –ESI)

2.-La gestión de la relación con los clientes (o también customer relationship management – CRM)
(Pires, 2007, pág. 33)

Gestión de relación con los clientes

Este es el proceso que nos proporciona la estructura para el desarrollo y mantenimiento de la relación con los clientes. Generalmente son identificados los clientes clave y los grupos de clientes para los cuales son establecidas metas (Pires, 2007, pág. 34)

Gestión del servicio al cliente (customer service management)

Según Pires, Silvia señala Se trata del proceso que representa la propia cara de la empresa frente al cliente ofreciendo informaciones en tiempo real, sobre disponibilidad de productos, prometiendo las fechas de expedición, etc. Incluye también la asistencia en todos los clientes, desde la preventa hasta la post- venta (Pires, 2007, pág. 193)

Tabla 7 Beneficios del SCM

Gestión de la Cadena de Suministro (SCM)	Balanced Scorecard (BSC)
Objetivos de la SCM - Reducción de desperdicios - Disminución de los tiempos de atención, producción, etc. - Respuestas más flexibles; - Reducción de los costos unitarios.	Perspectiva de los procesos de negocio
Beneficios para el cliente final - Mejora de la calidad del producto/servicio; - Mejora en la puntualidad de la atención - Mejora en la flexibilidad de la atención; - Aumento del valor del producto/servicio.	Perspectiva de los clientes
Beneficios financieros - Elevación de los márgenes de beneficio; - Mejora de los flujos netos de caja; - Crecimiento de los resultados; - Altos retornos sobre los activos.	Perspectiva financiera
Mejoras generadas por la SCM - Innovación en productos y procesos; - Gestión de sistemas cooperativos; - Flujos de información; - Protección de amenazas de productos y procesos sustitutos.	Perspectiva de aprendizaje y crecimiento

Fuente: (Brewer y Speh, 2001)

Almacenamiento

Teoría de Almacenamiento.

Las materias primas y productos terminados deben almacenarse y transportarse en condiciones seguras que impidan la contaminación, la proliferación de microorganismos o la alteración del producto. Por ello recomienda: no apilar envases directamente sobre el suelo sino utilizar plataformas no dejar las puertas de las cámaras abiertas por períodos prolongados no superar la capacidad máxima de bodega y almacenamiento.

En cuanto al transporte, los vehículos que deben utilizarse son vehículos de carga pesa de furgón y plataforma alta para los tipos adaptarse al tipo de contenedores existentes en el país. Las acciones de carga y descarga de productos deben efectuarse en un lugar de apropiado y estructurado para la misma. (H., Ballau Ronald, 2004, pág. 45)

¿Por qué tener una Bodega?

Según Edward H. Frazalle, A pesar de todas las iniciativas en comercio electrónico, integración de la cadena de abastecimiento, respuesta eficiente al consumidor, respuesta rápida y entrega justo a tiempo, la cadena de abastecimiento que conecta la parte de manufactura con el usuario final nunca estará tan bien coordinada como para eliminar por completo el almacenamiento el stock de seguridad es fundamental en empresas comercializadoras de producto, (Logística de almacenamiento y manejo de materiales de clase mundial, (Edward H.Frazalle, 2007, pág. 5)

Por motivo que es necesario tener una bodega o varias bodegas para las empresas comercializadoras de productos, su gira de negocio se basan y se fundamenta en el almacenamiento y distribución de producto en el momento adecuado para la satisfacción y necesidad del cliente.

Costos de almacenamiento.

El almacenamiento es costoso: representa entre un 2% y un 5% del costo de las ventas de las compañías. Minimizar el costo del almacenamiento se ha convertido en un factor importante en los negocios y al mismo tiempo énfasis en el servicio al cliente y los obliga a buscar formas de recortar costos y al mismo tiempo mejorar el servicio al cliente, (Edward H.Frazalle, 2007, pág. 8) .

Calidad de desempeño de almacén:

- Exactitud del acomodo

El porcentaje de artículos acomodados correctamente

- exactitud del inventario

El porcentaje de sitios en el almacén sin discrepancias con el inventario

- Exactitud de la preparación

El porcentaje de pedidos preparados sin errores

- Exactitud del despacho

El porcentaje de pedidos despachados sin errores. (Edward H.Frazalle, 2007, pág. 69)

Distribución

La Distribución generalmente representa el elemento individual más importante en los costos de la logística para la mayoría de las empresas. Se ha observado que el movimiento de carga absorbe entre uno y dos tercios de los costos totales de logística, (Ballau, 2007, pág. 164).

Importancia de la distribución física.

Para muchos productos, el grupo mayor de los costos operativos es el relativo a los de la distribución física. Para otros productos, estos costos alcanzan tanto como la mitad del precio de mayoreo cuando se realizan actividades de transporte y almacenamiento.

A través de los años, la administración ha alcanzado logros significativos en el progreso hacia la optimización de actividades de costos de producción. También se han efectuado reducciones de costos en muchas áreas de la mercadotecnia. La distribución física es la nueva frontera y quizá la última para la disminución de los costos. Los ahorros de costos en la distribución física pueden ejercer un considerable efecto de "apalancamiento" de las utilidades. (Ballau, 2007, pág. 165).

Costos y Rentabilidad

Costos de distribución

Se pueden abrir muchos caminos para la reducción de costos mediante la adecuada administración de las actividades de distribución física de una empresa. Una efectiva sistematización de estas

actividades puede dar como resultado una simplificación, tal como la eliminación de almacenes, lo cual reducirá los costos. (Ballau, 2007, pág. 167) .

Satisfacción del cliente

Mejora el servicio al cliente

Un sistema logístico sofisticado puede mejorar el servicio de distribución que una empresa proporciona a sus clientes, bien sean los intermediarios o usuarios finales. Y el nivel de servicio al cliente afecta en forma directa a la demanda. Por tanto la administración debe luchar por un balance óptimo entre el servicio de distribución proporcionado al cliente y el costo de este.

Distribución física y servicio al cliente

Quizá la contribución más importante que la administración de la distribución física efectiva puede hacer al esfuerzo total de mercadotecnia, radica en su estrecha relación entre la empresa y el servicio al cliente. En un estudio de campo al servicio al cliente, se informó que esta actividad era considerada por los altos directivos como el elemento clave en una mezcla de mercadotecnia de la empresa. Los ejecutivos encuestados mencionaron que la función de distribución física es demasiado cercana a las perspectivas de sus clientes relacionadas con:

La importancia relativa del servicio al cliente

Los elementos que constituyen el servicio al cliente. Más aun, el estudio sugería que la alta dirección debería establecer las normas de servicios al cliente en una empresa y que la implantación de estas normas debe ser responsabilidad de las personas de distribución física.

La tarea de distribución física puede dividirse en cinco etapas:

1. Determinar las ubicaciones de existencias y establecer el sistema de almacenamiento.
2. Establecer el sistema de manejo de materiales.
3. Mantener un sistema de control de inventarios.
4. Establecer procedimientos para tramitar los pedidos.
5. Seleccionar el medio de transporte.

El uso efectivo de la distribución física.

La administración de esta actividad también puede afectar la mezcla de mercadotecnia de una empresa: particularmente sus políticas de planeación del producto, precios y distribución.

Se debe considerar que existen varias teorías, métodos, libros de almacenamiento y distribución dependiendo el giro de negocio de la empresa, los cuales serán muy útiles de guía para nuestro proyecto de desarrollo del mejoramiento a la empresa, Los libros a seguir en nuestro objetivo de buscar la mejora a la empresa nos apoyaremos muy estrechamente en métodos manifestados en libros como: Aníbal Mora y Martin Christopher

1.3 Marco referencial

Se realizara una recopilación de datos históricos de la empresa y estadísticas gubernamentales para promover los sistemas logísticos y los objetivos planteados de la empresa, con la aplicación de teorías y métodos existentes que cuentan con la información necesaria para la solución de problemas y la eficacia de la empresa Sus Granos Distribuidora.

1.4 Marco Legal

La empresa Sus Granos Distribuidora por ser una empresa segmentada como contribuyente especial y dedicada a la venta y distribución de productos de consumo masivo se rige a leyes y ordenanzas constitucionales y municipales que existen dentro del país y ciudades.

En la República del Ecuador, país bajo el Régimen de Democracia, cualquier persona en uso de sus derechos puede intervenir y emprender cualquier tipo de negocio lícito. Para el cual debe regirse al cumplimiento de varias leyes que respalden su labor tanto en lo Gubernamental como son permisos de funcionamiento del local en sí, como en lo laboral por sus obligaciones con sus trabajadores como en lo tributario; dentro del amplio marco legal que cada negocio debe cumplir se abarcan las siguientes leyes, ordenadas por el principio de la pirámide de Kelsen:

1. *Constitución de la República del Ecuador* (establecimiento de derechos fundamentales para libertad de propiedad privada y actividad a realizar en procura de erradicar la pobreza)
2. *Código de Trabajo* (regularización de la relación laboral contratación de personal, aprobación de horarios, reglamento interno, registro de actividades complementarias, etc.)

Fuente: (Ley Orgánica Sistema Nacional de Contratación Pública)

Servicio de Rentas Internas (SRI)

La empresa se rige al servicio de rentas internas con el propósito del pago de impuestos y la Ley de Régimen Tributario Interno (habilitante de Código que establece el proceso para las declaraciones mensuales de impuestos IVA y RENTA). **Fuente:** (SRI)

Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS)

La empresa debe regirse a la Ley de Seguridad Social que establece establecer la obligación de afiliación a cada trabajador y pago oportunos de afiliaciones, fondos de reserva. **Fuente:** (IESS).

Ordenanzas Municipales

La empresa debe realizar la obtención de permiso de funcionamiento, licencia municipal, LUAE, Permiso de Bomberos, Autorización de Letrero para el pleno funcionamiento de la misma.

Restricción vehicular

En los horarios establecidos, los conductores que tengan restricción (según el último dígito de la placa) no podrán circular dentro del perímetro comprendido entre la av. Morán Valverde al sur, la Occidental al oeste, la av. Diego de Vásquez y Galo Plaza al norte y la av. Simón Bolívar.

Por el Norte: Redondel de los Adolescentes, siguiendo por Av. Mariscal Sucre, Diego Vásquez y Panamericana Norte, intersección con la Av. Simón Bolívar.

Por el Sur: Intercambiador Lucha de Los Pobres, Av. Simón Bolívar, Av. Morán Valverde hasta intersección con la Av. Mariscal Sucre.

Por el Este: Av. Simón Bolívar entre la Panamericana Norte y el intercambiador Lucha de Los Pobres.

Por el Oeste: Av. Mariscal Sucre entre Av. Morán Valverde y Redondel de los Adolescentes.

Vehículos de carga pesada no podrán circular en horas pico por la vía Interoceánica, en el tramo comprendido entre el intercambiador de la Av. Simón Bolívar, puente del río Chiche y Puenbo. Así lo anunció el concejal vicepresidente de la Comisión de Vialidad, Eddie Sánchez, que precisó que esta misma semana o a más tardar la próxima, empezarán operativos de control de esta nueva restricción vehicular.

Fuente: (Agencia de Transito)

Reglamento andino de pesos y dimensiones de vehículos pesados.

Este reglamento influye directamente con la empresa por los vehículos pesados que administra para la transportación de la mercadería. Fuente: dimensiones y pesos de carga pesada. (Agencia de Transito)

2.-Diagnóstico:

Es muy importante la incidencia de los costos logísticos en la distribución de los productos de cada empresa ya que representan una gran margen de la utilidad y muchas empresas no consideran estos gastos, por lo que es necesario analizar con indicadores económicos y balances cual sería de porcentaje que vamos a reducir con los nuevos cambios en la distribución y que ventaja competitiva nos va a generar hacia nuestra competencia directa con el fin de una mayor utilidad y beneficios a la empresa.

Para determinar y analizar datos estadísticos es importante estudiar el entorno donde se desarrolla la empresa Sus granos distribuidora, y por medio de estructuras y nuevos procesos logísticos preservar y fomentar la actividad de la empresa.

2.1 Ambiente Externo.

En ser un país totalmente productivo de productos de primera necesidad y un consumismo masivo de todos los días por la sociedad hace que haya muchos incrementos de ventas, pero igual mucho control y regularidad por el estado en precios de venta, esto hace que sea muy influyente con las decisiones del estado como salvaguardias en ciertos productos, productividad de materia prima por las grandes empresas y la motivación de parte del estado hacia el agricultura.

Igualmente el incremento de impuestos, tasas y restricciones de municipios hacia la distribución del producto hacia nuestros clientes. La empresa es relativamente influenciada con su macro entorno pero aún más con el cliente final.

2.1.1 Macro Entorno

Todas las empresas están involucradas en un macro entorno, motivo que da importancia evaluar su estado para analizar los factores que afectan directamente con la empresa, para llegar a sugerencias específicas generando que establezcan nuevas oportunidades de negocio, tomando en cuenta los factores que no podríamos cambiar y debemos sujetarnos a ellos, y si existe alguna amenaza establecer nuevas vías y estrategias para evitar problemas y pérdidas en el presente y futuro de la empresa.

Factores ambientales.-

Para la empresa Sus Granos Distribuidora los factores ambientales afectan en un grado considerable en relación a los productos que comercializa, es necesario para la empresa tener y almacenar sus productos de la manera más adecuada para su comercialización evitando mermes que afecten directamente al producto.

Ambientalmente la empresa está situada en un buen lugar estratégico, el clima de la ciudad de Quito con estaciones bien marcadas hace que la distribución de los productos sea favorable para la empresa.

Es necesario evaluar la estructura e infraestructura de la actividad que se sostiene la empresa, lo que significa reunir información directa sobre: el número de unidades y medidas de los productos distribuidos hacia todos sus clientes para evaluar el impacto de inversión que se requiere para soportar la distribución y venta del producto.

Medidas de mitigación

- Realizar la planificación de abastecimiento de los productos para la empresa sin generar la acumulación de los mismos evitando la creación de mermes.
- Controlar la calidad de los productos y su vida útil de consumo
- Planificar y optimizar los recursos en la distribución y comercialización de los productos.

Los Factores Económicos

Analizando la economía y desarrollo del Ecuador todas las empresas se ven afectadas por factores económicos en orden nacional, internacional o global. El comportamiento, la confianza del consumidor y su poder adquisitivo estarán relacionados con la etapa de auge, recesión, estancamiento o recuperación por la que atraviese una economía. Los factores económicos afectan el poder de compra de los clientes potenciales y el costo del capital para las empresas.

La empresa Sus granos distribuidora al comercializar productos de consumo masivo o de primera necesidad, que se ven reflejados en la canasta básica familiar hace que represente un gran

porcentaje en el consumo interno bruto. De igual manera su gran cantidad de comercialización de productos hace que genere empleo directamente con la empresa e indirectamente con ella.

La empresa tiene un ciclo económico y giro de negocio que se complementa por muchas variables como:

- Las tasas de interés
- Los niveles de inflación
- Las tasas de crecimiento económico actuales y potenciales
- El nivel de confianza del consumidor
- La disponibilidad de mano de obra calificada
- Los costos de las materias primas.

Los Factores Políticos

La empresa Sus Granos Distribuidora si tiene un gran impacto e influencia política por el momento, ya que la empresa se dedica a productos de primera necesidad, consta de una cantidad considerables de trabajadores y por su nivel de ventas la empresa es contribuyente especial en cual tiene una gran responsabilidad tributaria es por eso que se rige mucho a las leyes políticas del estado y sus regímenes y obligaciones.

Según el Plan Nacional del Buen Vivir en su objetivo No. 8 menciona “Establecer un sistema económico social, solidario y sostenible” donde pretende impulsar el desarrollo económico de las empresas ecuatorianas, su planificación también abarca un integrado sistema logístico que

promueve el desarrollo y modernización de la infraestructura logística para el mejoramiento y creación de una red nacional física integrada y operacionalmente. (Secretaria Nacional Plan Nacional del Buen vivir, 2013-2017)

Es muy importante el análisis de las nuevas políticas del gobierno y su plan del buen vivir para el sector empresarial y agricultor, para analizar la factibilidad de pequeñas y medianas empresas, teniendo en cuenta si las condiciones son favorables para la inversión y si la generación de trabajo es un beneficio y motivación para la empresa, sin embargo es la toma de buenas decisiones y eficiente trabajo para el crecimiento de una empresa.

Los Factores Sociales

Analizando los factores sociales, la empresa Sus granos distribuidora si tiene influencia en el factor social por su clase de productos que comercializa, actualmente las empresas que generan la comercialización de nuestros productos son los supermercados, y tiendas rurales y urbanas dentro del país, actualmente tenemos una base de datos de 1200 puntos de venta activos, que abastecen al consumidor final, lo cual genera fuentes de empleo por lo menos de 3000 colaboradores indirectamente y generamos trabajo a 60 colaboradores directamente en el año 2014.

La empresa Sus granos distribuidora comercializa y abastece a puestos de venta al consumidor final con productos de consumo diario y tiene gran influencia al consumidor final, por precios, especulación y escases de producto que se está generando directamente con el país.

Los factores sociales varían de un país a otro e incluyen aspectos tan diversos pero la mayoría de los productos de la empresa constan en la canasta básica familiar del Ecuador. Los cambios

demográficos, si afectan a la empresa ya que afectan directamente la oferta y la demanda de cada producto por el crecimiento poblacional.

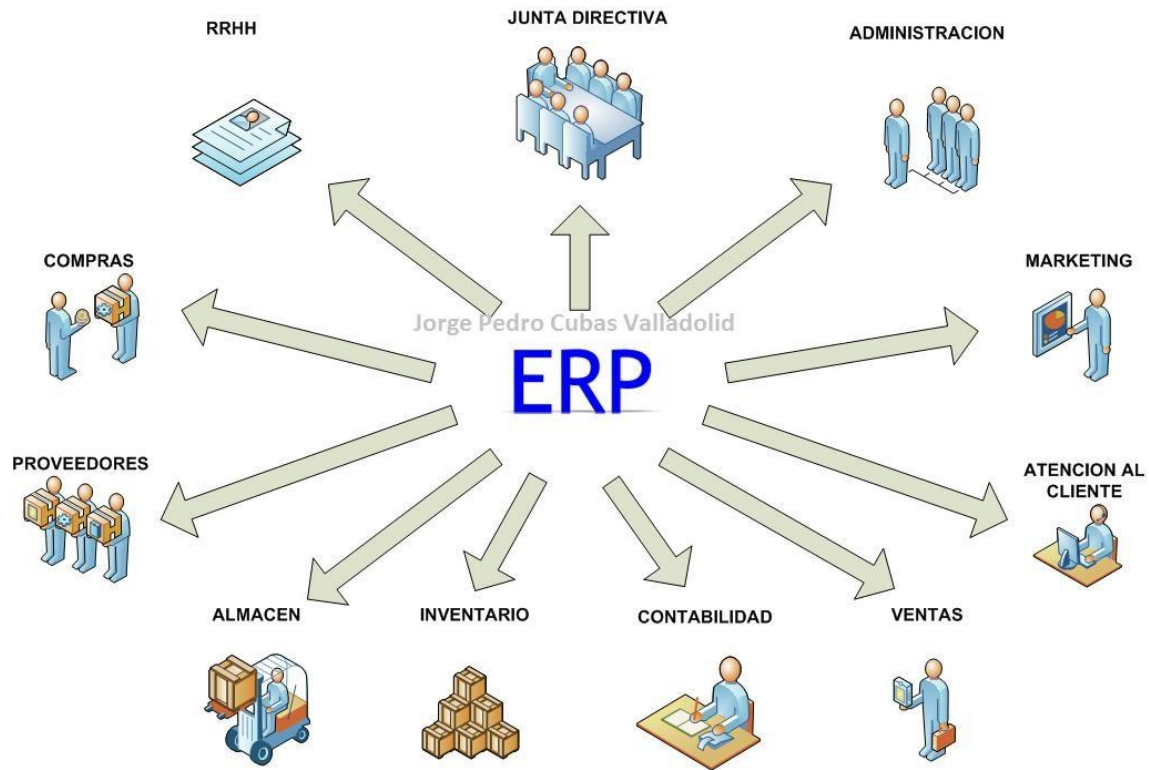
Los Factores Tecnológicos

El factor tecnológico es importante para casi la totalidad de las empresas y muy importantes en empresas distribuidoras, La tecnología es una fuerza impulsora de los negocios, mejora la calidad y reduce los tiempos para mercadear productos y servicios. Los factores tecnológicos pueden reducir costos directamente y es lo que realmente busca la empresa como su objetivo específico.

Para la empresa Sus granos distribuidora analizar el factor de la tecnología dentro de una red logística y la distribución de productos masivos para el consumidor final es un punto muy importante a analizar, automatiza, ordena y fortalece nuestra distribución para todos nuestros clientes, incrementado la satisfacción de los mismos.

El factor de la tecnología es sumamente importante para el crecimiento de las empresas actualmente la empresa consta de este medio y hace que de una buena satisfacción a nuestros clientes con la gran cantidad de productos que se maneja, en precios de productos, promociones y distribución por zonas y otros, pero cada día existen mejores y nuevos métodos, sistemas (ERP) y procesos de control ,de inventarios, facturación, cobros, personal y demás variables para el mejor manejo de administración de la empresa y toma de decisiones en sus estrategias para alcanzar objetivos planteados.

Gráfico 3 ERP (Enterprise Resource Planning)



FUENTE: (ERP)

Para la empresa Sus granos distribuidora la automatización de los procesos es un factor fundamental por las experiencias vividas en sus inicios y por el entorno que la rodeaba, sin duda el factor tecnológico y la generación de nuevos procesos más eficientes hacen a la empresa más competitiva que sus competencias.

Según la empresa la información es una base de éxito y una herramienta fundamental para la compra y venta de los productos y genera las ventajas competitivas de un momento a otro en el mercado es por eso que la tecnología es una ventaja competitiva para el negocio.

2.2 Ambiente Interno

2.2.1 Micro Entorno

El crecimiento de la empresa es sumamente potencial por la gran cantidad de consumismo de productos necesarios de la vida diaria por lo cual la empresa debería analizar los mejores sectores y productos hacia sus clientes y estos sean referentes para analizar los indicadores económicos, sean estos, Ordenes de Servicios, satisfacción del cliente, tiempos más rápidos de entrega para mayor vialidad con cliente y mayor beneficio a la empresa

Bajo este punto de vista resulta aplicable elaborar el estudio planteado a fin de encontrar en donde están las pérdidas de recursos en la distribución de la empresa y en que podemos mejorar para impulsar la empresa hacia delante con el fin de que podamos abaratar costos. Igualmente analizaremos cada punto de la empresa Sus granos distribuidora y pondremos como análisis referencial las fuerzas de Michael Porter.

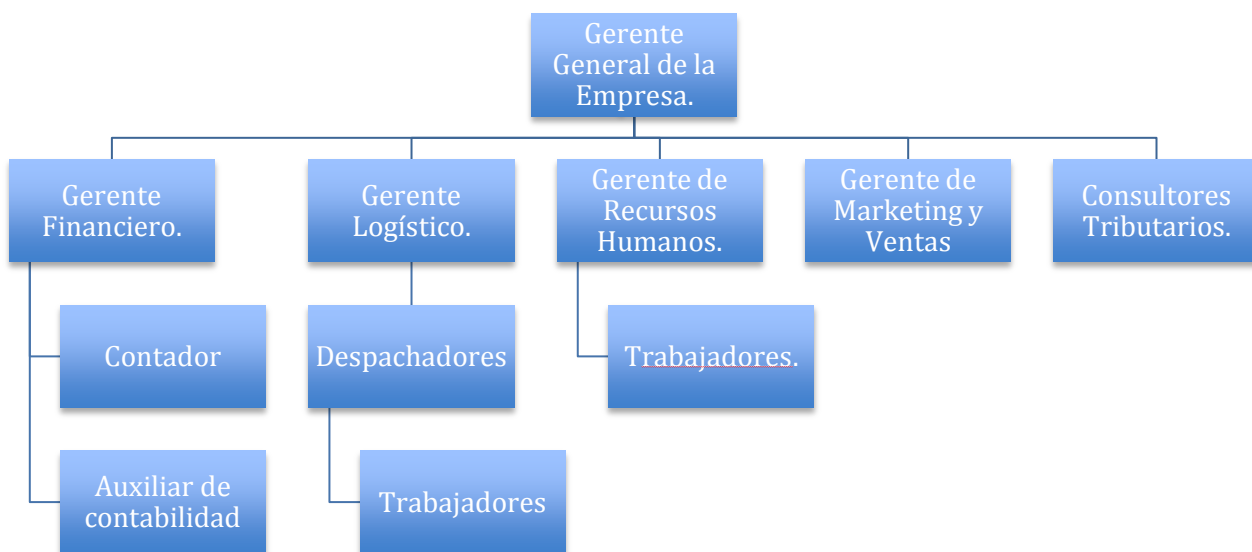
Misión

“Sus Granos Distribuidora” es una empresa dedicada a la distribución de productos de primera necesidad con un servicio de calidad y Logística especializada que está dirigido a todos los establecimientos que provean a las personas de alimentos diarios y a su consumidor final”.

Visión

Ser la empresa líder en el mercado Nacional y la mejor y más grande empresa en la distribución de Productos de primera necesidad en todo el territorio nacional y países vecinos con el mejor servicio logístico para todos sus clientes

Gráfico 4 Organigrama Estructural de la empresa



Elaborado por: (Terán, Marcelo, 2015)

Mercado

En la segmentación de mercado la empresa Sus granos distribuidora provee a todos los establecimientos y empresas que provean a las personas de alimentos diarios (Tiendas, Distribuidoras, empresas), pero estamos muy enfocados principalmente a la región Sierra del Ecuador y cerrando zonas muy específicas en la ciudad de Quito.

Haciendo un análisis el mercado de Quito, la región sierra y el Ecuador es un lugar muy potencial para el crecimiento de la empresa, pero se deberá crear ventajas competitivas, cubrir zonas de una forma mucho más personalizada para darnos a conocer, utilizando la tecnología, publicidad y otras variables.

Gráfico 5 Logo de la Empresa:

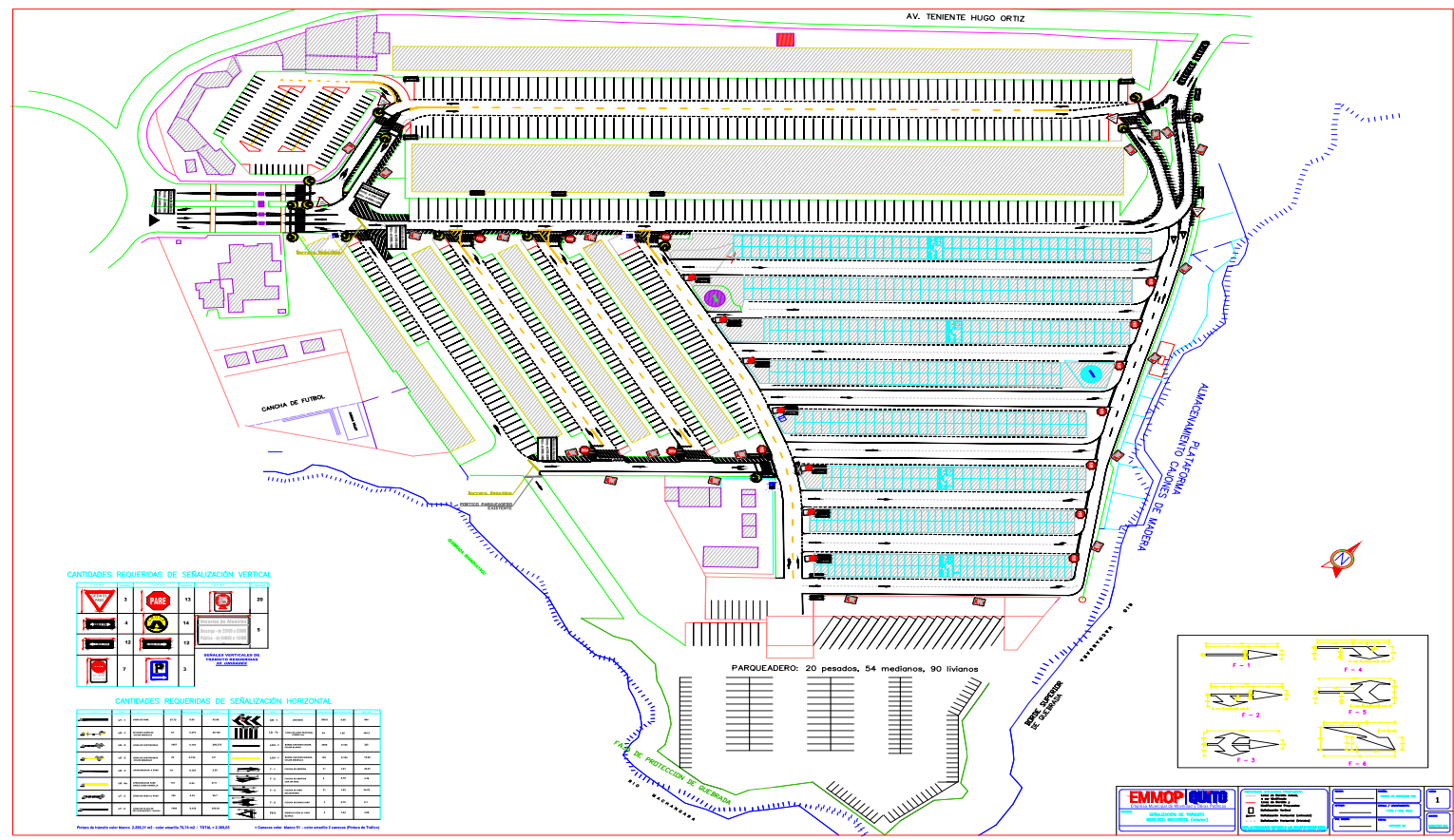


Fuente: (Terán, Marcelo, 2015)

Ubicación de la empresa

La empresa Sus Granos Distribuidora está ubicada En Mercado Mayorista de la ciudad de Quito, Un centro de acopio al por mayor de productos, Lugar estratégico para cualquier tipo de nuestros clientes y proveedores ya que existe una gran comercialización de compra y venta de productos al momento generando oportunidades de negocio, también actualmente adquirió y construyo más bodegas de almacenamiento en la zona sur de quito, fuera de restricciones municipales para vehículos pesados y lugar estratégico para sus zonas de distribución.

Gráfico 6 Plano del Mercado Mayorista de Quito.



Fuente: (Administración del Mercado Mayorista de Quito)

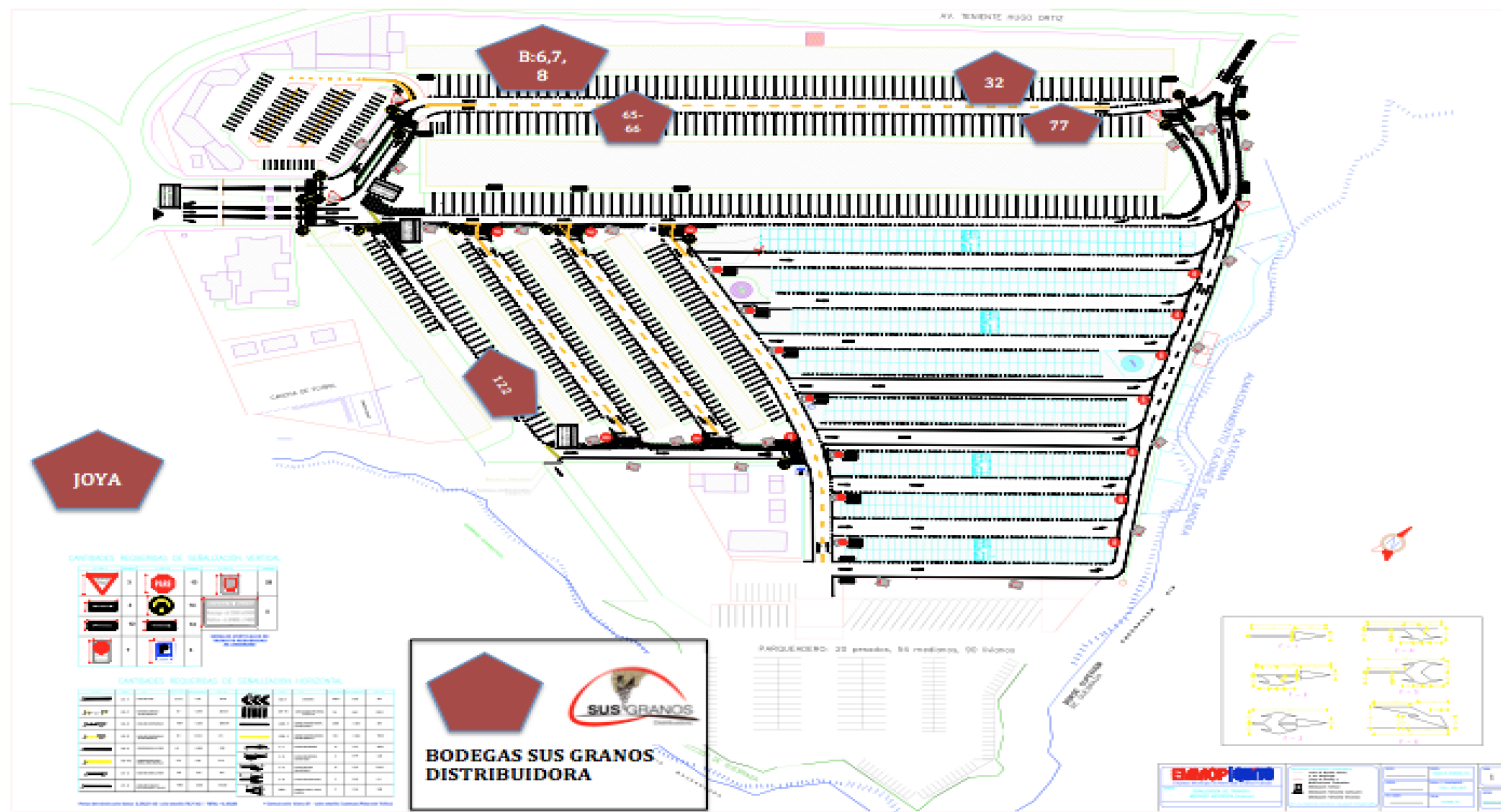
Layout de la empresa

La empresa actualmente su diseño de almacén se manifiesta en un escenario de contra tiempos y problemas, por los varios factores que inciden en la ubicación de sus 8 bodegas dentro del mercado Mayorista de Quito.

A continuación observaremos tres escenarios de la empresa con las ubicaciones actuales de sus bodegas, el diseño general de las mismas y la propuesta de nuestro análisis de centralizar la empresa para su mayor eficiencia.

1.-Bodegas de la empresa Sus granos distribuidora dentro y fuera del Mercado Mayorista de Quito.

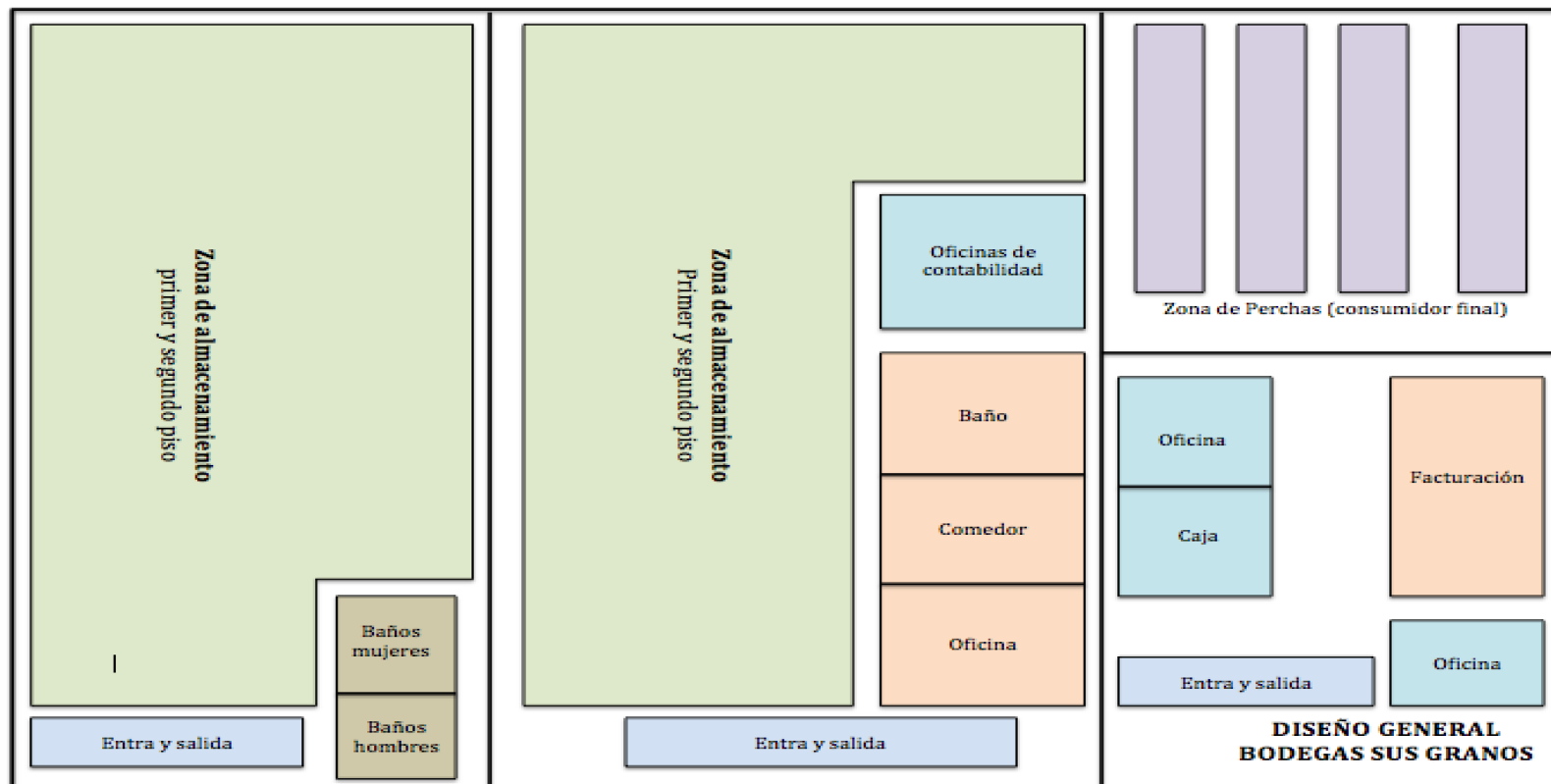
Gráfico 7 Bodegas de la empresa Sus granos distribuidora en el plano del Mercado Mayorista de Quito.



Elaborado por: (Terán, Marcelo, 2015)

2.-Diseño general de las bodegas de la empresa Sus granos distribuidora.

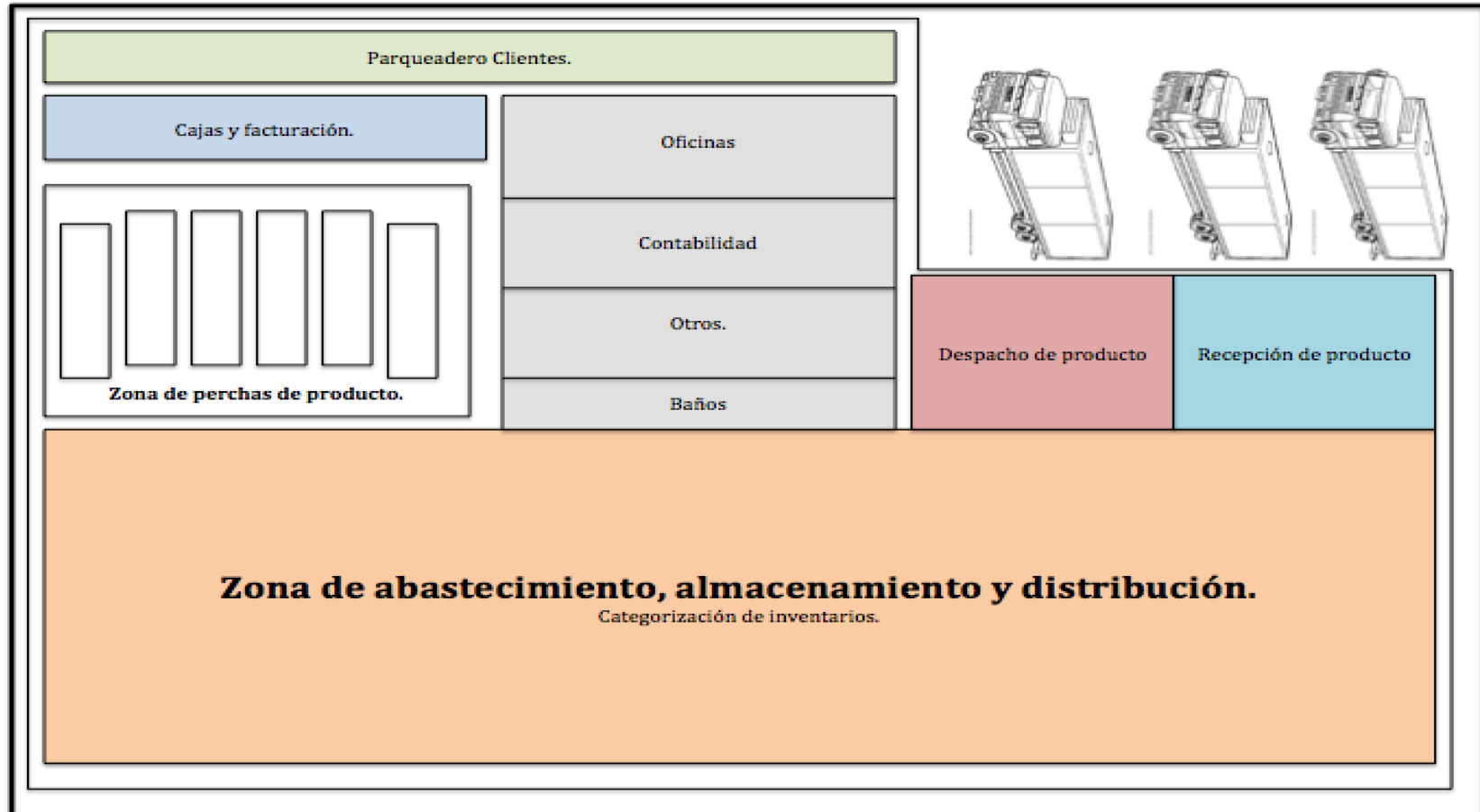
Gráfico 8 Diseño general de las bodegas Sus granos distribuidora.



Elaborado por: (Terán, Marcelo, 2015).

3.-Diseño de propuesta: unificación de la bodega Sus granos Distribuidora

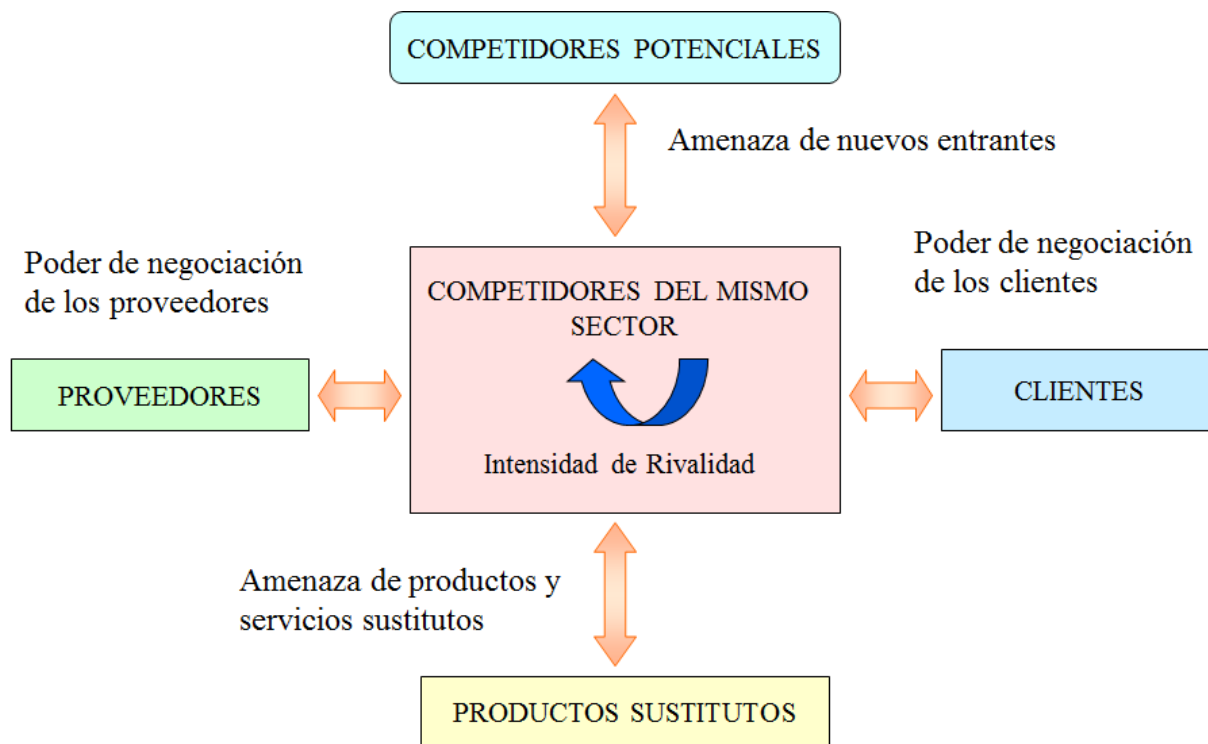
Gráfico 9 Unificación de la bodega Sus granos Distribuidora (propuesta).



Elaborado por: (Terán, Marcelo, 2015)

Fuerzas de Porter:

Gráfico 10 Fuerzas de Michael Porter



Fuente: (Michael E. Porter, 2002)

Amenaza de nuevos competidores potenciales.-

Para la empresa Sus Granos Distribuidora las posibilidades de creación de nuevas empresas son muchas y esto hace que sea muy determinante y para las empresas existentes en el mercado hacen que el trabajo diario sea cada día mucho más difícil y más competitivo, la mayoría de las empresas

de ventas por mayor tratan de trabajar con todos los mejores clientes ya existentes en el mercado por la generación de venta que ellos han creado, y por la parte de nuevos establecimientos la empresa los considera con dos posibilidades: con un pro por ser nuevos clientes potenciales y con una contra de ser clientes riesgosos ya que la generación de nuevos establecimientos, son clientes que deben ganarse la confianza con el tiempo y ganar clientes en su zona de venta, estos y más factores hace que sean clientes considerados riesgosos en su inicio y para la empresa es muy delicado confiar en estos nuevos establecimientos y ahora que cruzamos una inestabilidad política la posibilidad es mayor, muchos piensan ya en no invertir en el país y retirar sus recursos a otros países vecinos eso hace que afecte al crecimiento general de las empresas y el país.

Es importante analizar y estudiar la participación de la empresa en el mercado, determinar el porcentaje que cubre la empresa en la demanda es un punto fundamental, esto hace que tratemos de trabajar con los mejores clientes posibles que existen en el mercado, así tratando de cubrir al 100% esta demanda hace que el nivel de reinversión sea relativo y emotivo para la empresa por lo que el riesgo es mucho más bajo.

La empresa sus granos distribuidora analiza que la amenaza de nuevos competidores se inicia desde la fijación de precios mucho más bajos por lo que se ha tratado de hacer alianzas estratégicas, con los productos de mayor rotación, donde las empresas se manejen a niveles de escala y cada una de ellas trate de conseguir los mejores precios en el mercado y pueda liderar en el mercado y su zona de venta.

Poder de negociación de los clientes.-

La empresa Sus granos distribuidora hace 20 años desde sus inicios a tratado de desarrollar alianzas estratégicas con las empresas industriales líderes en el mercado, siempre haciendo una ventaja competitiva a nivel de escala (precio-volumen), y tratando de manejar la exclusividad de distribución de ciertos productos líderes en el mercado esto hace que cada vez una fortaleza para la empresa con relación a nuevos proveedores y nuevos clientes. Tratando de entrar a realizar negociaciones mutuamente, con el fin de crear beneficios para cada una de las partes.

También una de las principales estrategias es el flujo información entre empresas líderes y proveedoras de nuestros productos, permitiendo a la empresa desarrollar mejores gestiones de compra y en especial de venta a sus clientes, reduciendo considerablemente los márgenes de error en el abastecimiento de la empresa y aumentado la efectividad de la operación de la empresa en la comercialización y distribución del producto

Poder de negociación de los proveedores.-

La empresa Sus granos distribuidora por el tiempo en el mercado y por la generación de sus ventas diarias ha creado un poder de negociación con sus proveedores.

(Mora, Indicadores logísticos kPI, 2008) Señala que el análisis y selección de proveedores es uno de los procesos claves en la organización, ya que genera y mantiene la competitividad de la misma.

La empresa deberá tratar con sus proveedores una relación directa, lo que genera la mayor fiabilidad, funcionamiento y determinación de la misma, generando abastecimiento continuo, y evitando el retraso de pedidos a nuestros clientes.

En el mercado que la empresa se encuentra existen proveedores con alianzas estratégicas como es la anticipación de créditos y pago anticipado para mejores precios del producto, como exclusividad del mismo dando cupos de compra a ciertas empresas y marcas exclusivas de distribución.

La empresa es abastecida de cientos de productos y proveedores, empresas líderes en el mercado como la Fabril, Danec, ingenios azucareros y arroceras que han establecida una gran calidad en el producto, esto hace para la empresa crear grandes negociaciones u oportunidades de mercado para todos sus clientes.

Para la empresa Sus granos distribuidora de igual manera deberían analizar y calificar a sus proveedores con matrices para el mejor conocimiento y exigencia de las mismas.

Productos o servicios sustitutos.-

Para la empresa Sus Granos Distribuidora existen muy poco los productos sustitos por ser productos de consumo masivo en la población de Quito y el Ecuador, esto hace que sea una motivación para la empresa en seguir creciendo y buscar nuevos objetivos. Los productos más fuertes de la empresa en su distribución es el arroz, el azúcar y los diferentes granos secos que existen en el mercado, de los cuales podemos decir que los productos sustitos de estos productos son: en general son la azúcar impalpable, la panela, los acompañantes de unos platos fuertes que son las papas y los diferentes vegetales. Estos productos sustitutos cumplen con la alternativa de ser consumidos por los clientes.

Rivalidad del sector.-

En el mercado de productos de consumo masivo posee varios factores de análisis, ya que existen miles de cadenas, tiendas, bodegas que proveen a los consumidores de estos productos, sin embargo la empresa Sus granos distribuidora requiere de establecer ventajas competitivas frente a sus competencias y generar un buen servicio a todos sus clientes, es el motivo de realizar este proyecto y cumplir con todos los objetivos presentados.

También la empresa quiere establecer una diferencia frente la competencia en enfatizar y mejorar los procesos internos para llegar a un mejor servicio al cliente, creando clientes mucho más satisfechos y fieles a la misma empresa

Por el momento que cruza la empresa la capacidad e infraestructura de la misma satisface las necesidades de los clientes actuales pero si se debería pensar en un crecimiento mayor por la gran cantidad y oportunidad de ingresar a nuevos mercados.

Las competencias según la empresa cataloga como un factor muy importante a analizar y que la información es una base de éxito por tratar de generar mayores ventas, el anticiparse a las estrategias de las competencias es un eje fundamental, según la empresa las competencias ya son conocidas directamente y existe una revalidad de tratar con clientes selectos pero sin descuidar a un total de clientes.

2.2.2. Cadena de valor y/o Fuerzas competitivas.

La empresa Sus granos distribuidora es una de las empresas más grandes en el sector que se encuentra, en el Mercado Mayorista de Quito es una empresa líder en el abastecimiento de productos masivos y fuera de allá hace cobertura a cientos de cliente y empresas situadas en la

provincia de pichincha y región sierra del Ecuador. Actualmente la empresa es reconocida en el mercado y posee un sistema logístico sincronizado en el abastecimiento de producto y distribución del mismo por zona y rutas de clientes, por lo que permite que sus procesos operativos y actividades garanticen la competitiva situación en el mercado.

Para la empresa sus procesos los enfatizan en su mayor parte, para aprovechar todos los recursos existentes y realiza un valor agregado con visita personalizada (vendedores), y atención al cliente con la mayor agilidad posible.

La infraestructura y su cadena logística permiten el mejor desempeño posible hacia sus clientes tratando de cumplir todos sus procesos y su cadena de valor desde su inicio hasta el final, es decir desde el abastecimiento, almacenamiento y despacho de sus productos, desarrollan estrategias de ventaja competitiva y satisfacen las fuertes exigencias del sector.

Es importante analizar la infraestructura interna de la empresa, para determinar si los recursos son los indicados y satisface a todos los clientes y así tratando de poseer ventajas comparativas ante la competencia.

Durante todo el año los proveedores, clientes y la empresa abastecen el giro de negocio según su demanda, esto quiere decir que siempre existe un seguimiento entre proveedores, la empresa, y sus clientes, tratando de conseguir la mejor sincronización en todo el giro operativo de los mismos.

La rotación de los productos no es siempre la misma pero se debe analizar dependiendo datos históricos la demanda de los clientes de cada producto, actualmente cada abastecimiento de la empresa es semanal, y tiene la capacidad de almacenar 1000 toneladas según la presentación del producto y distribuir aproximadamente unos 750 toneladas de los mismos.

La empresa sus granos distribuidora tiene varias actividades principales las cuales son:

Gráfico 11 Actividades de la empresa

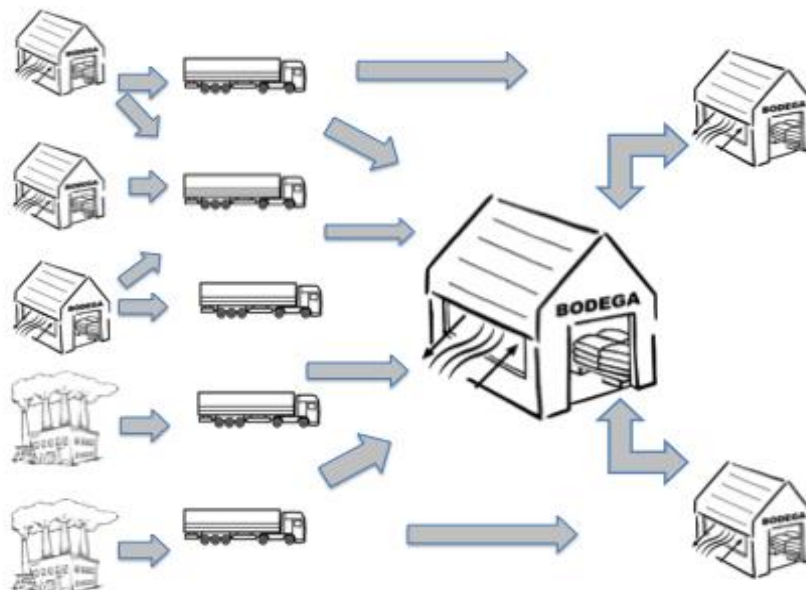


Elaborado por: (Terán, Marcelo, 2015)

Cada una de estas actividades son fundamentales para la operación de la empresa, primero surge la necesidad de compra del producto. La empresa analiza el presupuesto y la cantidad de compra de ciertos productos dependiendo la demanda. Aquí hay que analizar que cada proveedor tiene su logística de entregar sus productos y en ocasiones ciertas empresas no tienen el servicio de entrega al domicilio y otras tienen la forma de negociar su producto desde su punto de venta o fábrica para abaratar costos logísticos. Por el cual la empresa sus granos distribuidora cuenta con su propia flota de camiones para el abastecimiento y distribución de los mismos, creando así una ventaja

competitiva hacia su competencia. La empresa actualmente ha establecido este mecanismo para los productos de mayor rotación como el arroz y el azúcar y que hacen el 80% de sus ventas.

Gráfico 12 Abastecimiento de la empresa



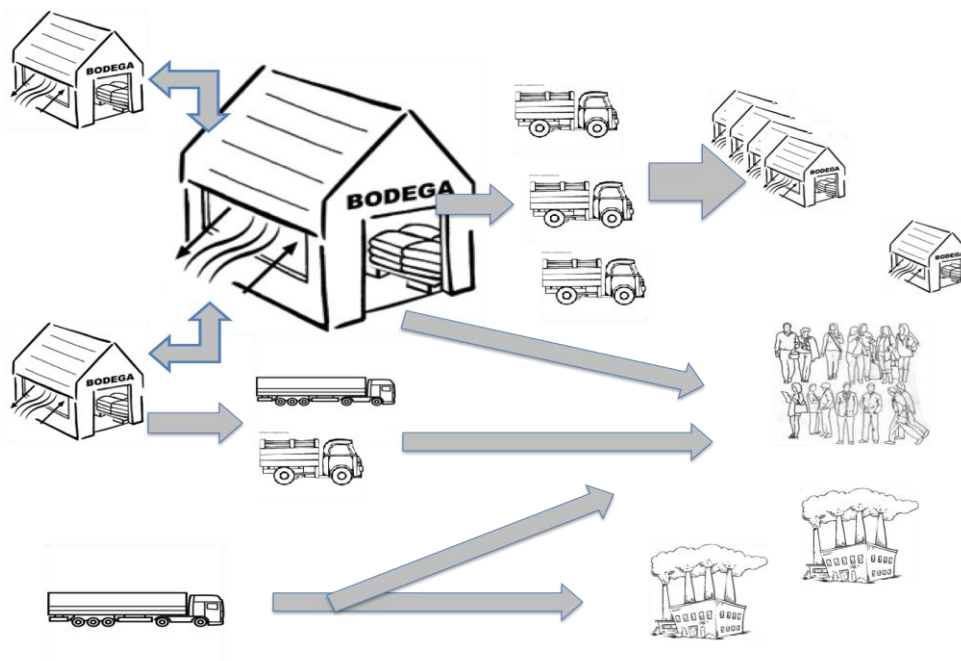
Elaborado por: (Terán, Marcelo, 2015)

El almacenamiento de los productos de la empresa es otro punto fundamental, ya que por ser una empresa de distribución de productos al por mayor y menor de consumo masivo, hace que se lleve una categorización para el manejo de inventarios esto dependiendo de variables como: la rotación, volumen, manejo, precios y otras.

Hay que mencionar que la empresa actualmente cuenta con 8 bodegas dentro del mercado mayorista de Quito y dos bodegas fuera del mercado, para cierta categorización de inventarios y por motivos de espacio en el cual la empresa está situada, y generalmente se almacena lo necesario para la venta

local en las bodegas principales y en la bodegas secundarias se las utiliza para el almacenaje de la mercadería y distribución de productos al por mayor.

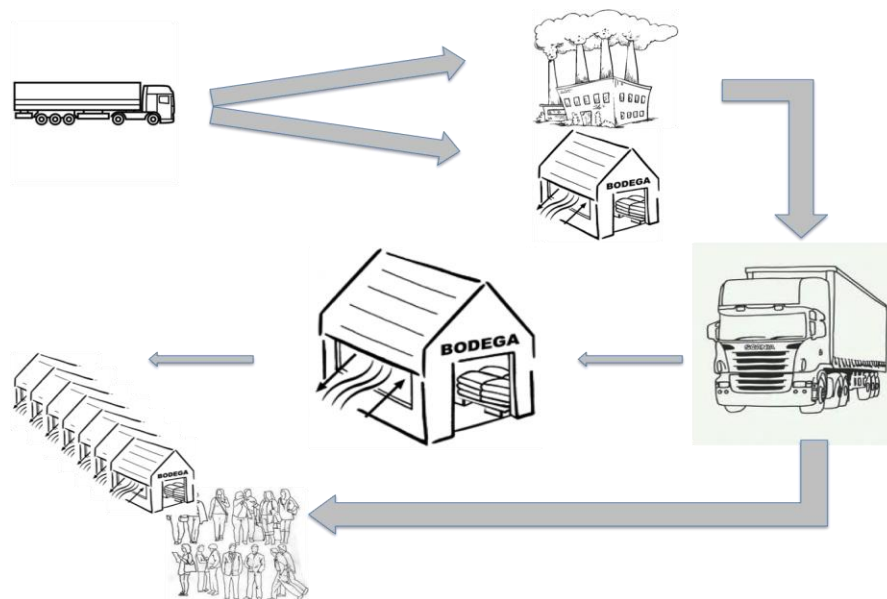
Gráfico 13 Distribución general de la empresa



Elaborado por: (Terán, Marcelo, 2015)

La empresa actualmente cuenta con tres vendedores para clientes exteriores de la misma y con ocho puntos de venta y facturación local, también cuenta con cuatro despachadores para la distribución y despacho de los camiones. Hay que tomar en cuenta que la empresa siempre está en continua comunicación con todos los colaboradores, pero en este punto principalmente entre las personas encargadas de recibir, facturar y despachar los pedidos de los clientes con el objetivo de realizar crossdocking o rutas optimas y maximizar tiempo y recursos de la empresa.

Gráfico 14 Crossdocking y ruta optima

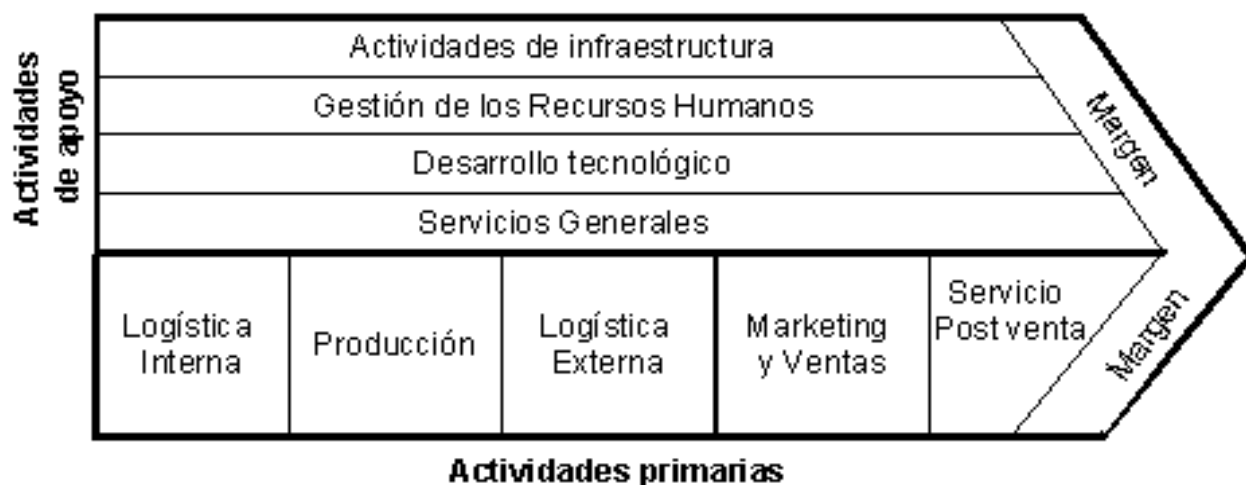


Elaborado por: (Terán, Marcelo, 2015)

La empresa Sus Granos Distribuidora para su abastecimiento y distribución de los productos actualmente cuenta con 3 contenedores de 45 toneladas que representan aproximadamente 800 quintales y 6 camiones de diferentes capacidades de carga que se aproximan a las 7-8-9 toneladas, haciendo posible que la empresa cada semana distribuya aproximadamente 500 toneladas o 11.000 quintales a sus clientes, y mensualmente aproximadamente 2000 toneladas que representan 44.000 quintales, dando trabajo directo a más de 50 personas.

Cadena de valor

Gráfico 15 Cadena de valor de Michael Porter



Fuente: (Michael E. Porter , 2009)

Michael Porter propuso la cadena de valor como la principal herramienta para identificar fuentes de generación de valor para el cliente. La empresa sus granos distribuidora debe realizar una serie de actividades para: diseñar, producir, comercializar, entregar y apoyar a su producto o servicio.

Según Michael Porter La cadena de valor identifica 9 actividades estratégicas de la empresa, cada una con un costo, a través de las que se puede crear valor para los clientes, estas 9 actividades se dividen en 5 actividades primarias y 4 de apoyo. (Michael E. Porter , 2009)

Una de las actividades principales y primarias en la empresa es la logística en el almacenamiento, comercialización y distribución del producto. La empresa tiene la tarea y debe analizar los costos logísticos que transcurren hasta la finalización del ciclo de venta y debe analizar los rendimientos de los competidores para tener puntos de referencia y buscar mejoras, para alcanzar ventajas competitivas.

La empresa actualmente cuenta con varios puntos y ventajas competitivas con la competencia tales como:

- post venta con sus clientes, generando el ahorro de recursos y tiempo en la distribución de los productos.
- su infraestructura tiene la capacidad de responder satisfactoriamente a todos sus clientes.
- Buen ambiente interno de todos sus colaboradores con una cultura organizacional basada en la comunicación e información, generando motivación en sí mismos para un mejor rendimiento en la empresa y obteniendo objetivos a corto y largo plazo.
- Su sistema de distribución logística y facturación son aprobadas calificadas por medios externos e internos de la empresa generando una ventaja competitiva
- El sistema de la empresa consta con un CRM para todos sus clientes obteniendo un seguimiento básico de información de contactos, dirección, historial de productos de todas sus compras, precios de venta, créditos y otros, generando información útil y necesaria para la planeación de la demanda de los clientes y tiempo de entrega y abastecimiento de los mismos.
- alianzas estratégicas como empresas líderes en el mercado como ingenio Valdez, agroindustrias dajahu, arrocera la palma, otras.

ANÁLISIS FODA

Para el estudio de la empresa Sus granos distribuidora es muy importante este análisis para conocer el estado actual de la empresa e implementar estrategias y métodos para el crecimiento económico y sustentable, reduciendo márgenes de error y aumentando oportunidades de negocios con la máxima

eficiencia posible, por lo que según Mora define el análisis FODA como: “Un análisis de las fortalezas, las debilidades, las oportunidades, y a las amenazas de una organización” (Mora, Indicadores logísticos kPI, 2008, pág. 143)

Con el análisis FODA se estudia los factores internos como externos, partiendo por los factores internos que son factores que se pueden controlar y cambiar en la empresa, y los externos que son los factores incontrolables por una empresa.

Fortalezas.

Posicionamiento de la empresa en mercados Mayorista.

La empresa Sus granos distribuidora por el tiempo establecido desde sus inicios en el mercado ha generado una ventaja competitiva, en la compra y abastecimiento de productos por sus proveedores y ha obtenido la experiencia de comercialización de los productos y el conocimiento de las necesidades del cliente.

Inventario de productos Disponibles.

Una clave de éxito para la empresa ha sido siempre contar con stocks de seguridad de los productos clave en el mercado, haciendo que satisfaga al cliente en el momento más apropiado. Hay que tomar en cuenta que por la ubicación de la empresa la comercialización y venta de los productos se fluctúan de un momento a otro y la empresa ha generado bastantes oportunidades de negocio por tener el producto disponible en esos instantes.

Transporte

La empresa cuenta con vehículos pesados propios para su distribución y abastecimiento del producto generando ventajas competitivas para la competencia en satisfacción a sus clientes.

Alianzas estratégicas.

En el transcurso del tiempo la empresa por su nivel de ventas ha generado la confianza de sus proveedores otorgándole créditos, cupos, precios, exclusividad y escalas de compra generando una ventaja competitiva.

Capital de trabajo

La empresa cuenta con un capital de trabajo para varias variables como inversiones de productos de mayor rentabilidad, créditos a sus clientes, generación de trabajo.

Debilidades.**Procesos**

No todos sus procesos de gestión son claros y tan establecidos dentro la empresa teniendo contra tiempo con sus actividades operativas.

Tecnología.

La empresa cuenta con un software y sistemas muy completos pero que no son explotados al máximo, por motivo de capacitación.

Mantenimientos y control

La empresa no cuenta con un adecuado y estricto control de los mantenimientos de sus vehículos generando una lleve abierto de sus recursos, de igual manera cuenta con sistemas de rastreo vehicular muy poco explotados perdiendo eficiencia en el rendimiento de sus trabajadores

Despachos.

La empresa cuenta con cuatro despachadores en todas las ocho bodegas generando que no haya responsabilidad en cada una de ellas, al igual manera aumenta el error en los inventarios existes de los productos esto muy difícil de controlar por los espacios donde y como está situada la empresa.

Otro punto que la empresa mira es la falta de interés o motivación por parte de sus vendedores en generar una mayor rotación y comercialización en ciertos productos.

Mala manipulación del producto

Para la empresa existe un porcentaje de una inadecuada manipulación de los productos por los trabajadores por variables de espacio, falta de capacitación y control creando que se generen pérdidas para la empresa.

Falta de publicidad

Para la empresa Sus granos distribuidora es indispensable algún tipo de publicidad externa que dé a conocer a nuevos mercados el servicio y los productos que distribuye con el objetivo de captar nuevos clientes y generar mayores ventas.

Robos

Para la empresa debido al tamaño e infraestructura, es muy difícil llegar a controlar a todo el personal que está directamente en contacto con el producto, haciendo que exista en muchas ocasiones la sustracción de ciertos productos y se genere problemas a la empresa.

Amenazas**Competencia.**

Cada día existe mayor competencia en mercados mayorista, tratando de ingresar con nuevos o los mismos productos con precios más bajos, sin tomar en cuenta una rentabilidad y generando disturbios en el mercado.

Ordenanzas públicas y gubernamentales

Para la empresa cada día es más difícil acoplarse con las ordenanzas municipales, ya que generan retrasos en la comercialización y distribución de ciertos productos y clientes.

Actualmente la empresa tiene problemas por los controles en la restricción vehicular en vehículos de carga pesada, generando la motivación de comprar vehículos de menor capacidad pero retrasando la eficiencia de la distribución de los pedidos de la empresa y generando un mayor gasto de los recursos.

Riesgos de robo, secuestro, y siniestros de mercadería y vehículos.

Para la empresa es una gran amenaza los robos, secuestros y siniestros de mercadería y vehículos por lo que pueden generar grandes problemas de recursos y provocar el cierre definitivo de la misma.

Importación de productos (Barreras arancelares y salvaguardias).

Para el giro del negocio de la empresa las barreras arancelares y salvaguardias de ciertos productos afectan directamente a su comercialización, ya que se motiva el contrabando y venta de estos productos en países vecinos sacándonos del margen de ser competitivos en nuestro mismo mercado.

Oportunidades

Crecimiento en nuevos mercados

La empresa Sus granos Distribuidora por su confiabilidad, infraestructura, trabajo diario, y nivel de ventas a través de los años puede crear nuevas ideas y proyectos de inversión en el mercado.

Actualmente la empresa generó una compañía de transporte de carga pesada con el fin de explotarla en un futuro y tercerar a muchos clientes con el mismo giro de negocio. También está aliándose a empresas arroceras para la comercialización de arroz al por mayor y generando propias y marcas exclusivas. Y en su nuevo punto de acopio quiere implementar un espacio para mantenimiento de sus vehículos, maximizando los recursos y el control de los mismos.

Y por último La empresa tiene la oportunidad de generar nuevas plazas de negocio creando una cadena de bodegas en las diferentes zonas del país, y fomentando nuevas fuentes de trabajo.

Publicidad e implementación de productos

La implementación de publicidad y empaquetado de la propia empresa de ciertos productos como granos secos que comercializa, puede generar el incremento de posicionamiento de mercado y la búsqueda de nuevos clientes.

ANALISIS (FA)

- Invertir en la ampliación de nuevos proyectos, procesos e instalaciones de la empresa para poder generar e incrementar el posicionamiento de la empresa en el mercado ofreciendo la mejor satisfacción al cliente.
- Generar procesos para mayor control de la empresa y menor consumo de los recursos.
- Generar nuevos proyectos y plazas de negocio acerca del círculo del mismo negocio

ANILISIS (DO)

- Generar varias ventajas competitivas frente la competencia.
- Destinar y aplicar recursos publicitarios de los productos que ofrece la empresa para captar nuevos clientes.
- Mayor control por parte de la empresa de inventarios, robos y otros.

3. Investigación de campo (aplica según el caso)

3.1 Elaboración de los instrumentos de investigación.

Encuestas

Se realizara el cálculo de la muestra de un total aproximado de nuestros clientes más frecuentes, y el resultado de la muestra se las aplicara a nuestros mejores clientes tratando de determinar la satisfacción y necesidades del cliente con la empresa, igualmente medir la eficiencia de la distribución y la rotación de los productos comercializados por la misma empresa.

Muestra:

Tabla 8 Tamaño número de encuestas

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

Z= Nivel de confianza

N= Universo

p= Probabilidad a favor

q= Probabilidad en contra

n= tamaño de la muestra.

e= Error de estimación

Z= 91% = 1,69

1,69

p= 0,50

0,5

q= 0,50

0,5

e= 0,09

0,09

N=

200 (universo)

142,81	61,40	número de encuestas
2,33		

Elaborado por: (Terán, Marcelo, 2015)

Formato y análisis de la encuesta**ENCUESTA****SUSGRANOS DISTRIBUIDORA****Objetivo:**

Determinar la satisfacción de los clientes en relación con el tiempo de entrega de nuestros productos.

Instrucciones:

Lea con atención y marque con una X en el casillero junto a la opción que usted crea que más se acerque a su criterio puesto que estamos interesados en conocer su opinión, la información que usted nos proporcione será utilizada para mejorar los procesos internos de nuestra empresa.

Nombre y apellido del encuestado _____

Incluimos a nuestras encuestas el nombre y apellido del cliente con el fin de conocer las información, necesidades y satisfacción de cada uno de nuestros clientes tratando de mejorar el servicio brindado por la empresa, ya que en la actualidad ellos hacen y representan casi el 80% de nuestras ventas.

1.-En una escala del 1 al 5, marque con una X dónde 5 es “Excelente” y 1 es “malo”

	1.Mal o	2.Regu lar	3.Bueno	4.Muy bueno	5.Exceln te
La rotación de nuestros productos en su local comercial es					
El tiempo de entrega al realizar su pedido es					
Nuestro servicio, atención y comunicación con usted es					

Con esta pregunta analizaremos tres puntos clave para la empresa:

1.-Saber la rotación de nuestro producto en el local comercial de nuestros clientes hace que se analice los factores clave para tratar de mantenerse bien o cambiar alguna variable para motivarlo a vender nuestros productos.

2.-El tiempo de entrega de los pedidos hacia nuestros clientes nos indica mirar si cumplimos la necesidad del cliente lo más rápido posible y se sienta satisfecho con la empresa

3.-Con la última pregunta podemos confirmar si estamos haciendo una adecuada comunicación con nuestros clientes y si el servicio está en vía viable para mantenerlos.

2.-Atraves de que medios les gustaría que la empresa se comuniquie directamente con usted

Visita personalizada ()

Teléfono ()

Redes sociales ()

Email ()

Con esta pregunta podremos saber cómo le gusta al cliente que lo atendamos y lleguemos a él, dándole la mejor satisfacción posible de comodidad en cada compra, inquietud, o información que solicita.

3.-Cuando usted solicita información a nuestra empresa, existe contestación inmediata conforme a su requerimiento

SI ()

NO ()

Con esta pregunta confirmamos si el servicio y la comunicación con nuestros clientes son directos, a tiempo y des complicada.

4.-Mencione de forma aproximada el tiempo que le gustaría que la empresa visite su negocio para abastecerle de nuestros productos.

Cada 8 días ()

Cada 15 días ()

Cada 30 días ()

Con esta pregunta observaremos el tiempo que le gustaría al cliente que lo visitemos, con el fin de no fastidiarlos o presionarlos, tratando de que se sienta a gusto de trabajar y comprar en la empresa

5.-Hace que tiempo realizo su última compra en nuestra empresa

Con esta pregunta analizaremos si el cliente continuo comprando y tiene en menta a la empresa y confirmamos de cierto modo las respuestas de la pregunta anterior.

6.-Cree usted que los precios asignados de nuestros productos son competitivos en su zona de venta

SI ()

NO ()

Especifique porqué

Con esta pregunta analizaremos si los productos que distribuimos son competitivos en las diferentes zonas, observando que si tuvieran un resultado positivo la empresa podrá generar más ventas en la zona o crear nuevas sucursales en un futuro.

7.-En una escala de 1 al 5 considera usted que la atención brindada por nuestra empresa fue:

1.Malo	2. Regular.	3.Bueno	4.Muy bueno	5.Excelnte

Con esta pregunta se analizara como están siendo atendidos nuestros clientes por los diferentes colaboradores y se tratara de corregir y exigir a los mismos.

8.-De acuerdo al pedido que usted realizo el/los productos le llegan en buen estado y en tiempo establecido por la empresa

SI ()

NO ()

Especifique

Con esta pregunta analizamos varios aspectos como la manipulación de nuestros colaboradores en los diferentes productos que comercializamos y si los pedidos llegan completos y a tiempo según el requerimiento y lo establecido por la empresa y el cliente.

Esta pregunta es muy importante para observar la distribución y comercialización de los productos de la empresa y nos indicara en que debemos mejorar y tratar de evitar contratiempos, pérdidas y otros según sea el caso.

9.-Tiene algún comentario o sugerencia para la empresa y sus productos

Por ultimo esta pregunta nos indicara las sugerencias y las necesidades de nuestros clientes tratando de llegar a encontrar problemas y soluciones directas, como también saber la opinión de los clientes acerca de nuestra organización.

3.2 Recolección de datos

Después de las encuestas realizadas se analizará e se interpretará los resultados de cada una de las preguntas, observando la totalidad de las mismas en forma objetiva, para realizar cambios y mayor satisfacción a nuestros clientes.

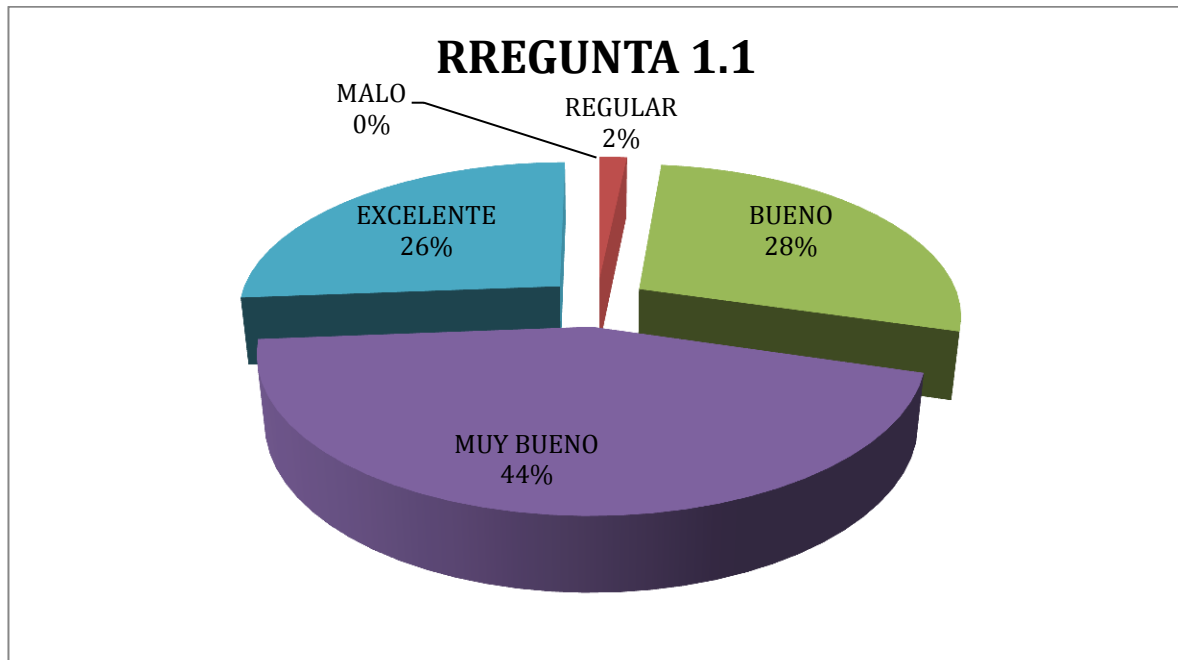
1.-En una escala del 1 al 5, marque con una X dónde 5 es “Excelente” y 1 es “malo”

1.1 ¿La rotación de nuestros productos en su local comercial es?

Tabla 9 Tabulación pregunta 1.1

VARIABLE	FRECUENCIA	TASA
MALO	0	0%
REGULAR	1	2%
BUENO	17	28%
MUY BUENO	27	44%
EXCELENTE	16	26%
TOTAL	61	100%

Elaborado por: (Terán, Marcelo, 2015)

Gráfico 16 Tabulación encuestas pregunta 1.1

Elaborado por: (Terán, Marcelo, 2015)

Análisis e interpretación

Según el análisis e interpretación de las respuestas de los clientes manifiestan que la rotación de nuestros productos el 26% es excelente, el 44% muy bueno, 28% bueno, lo que dice en general que la rotación de los productos comercializados por la empresa tiene un buen movimiento de venta al consumidor final.

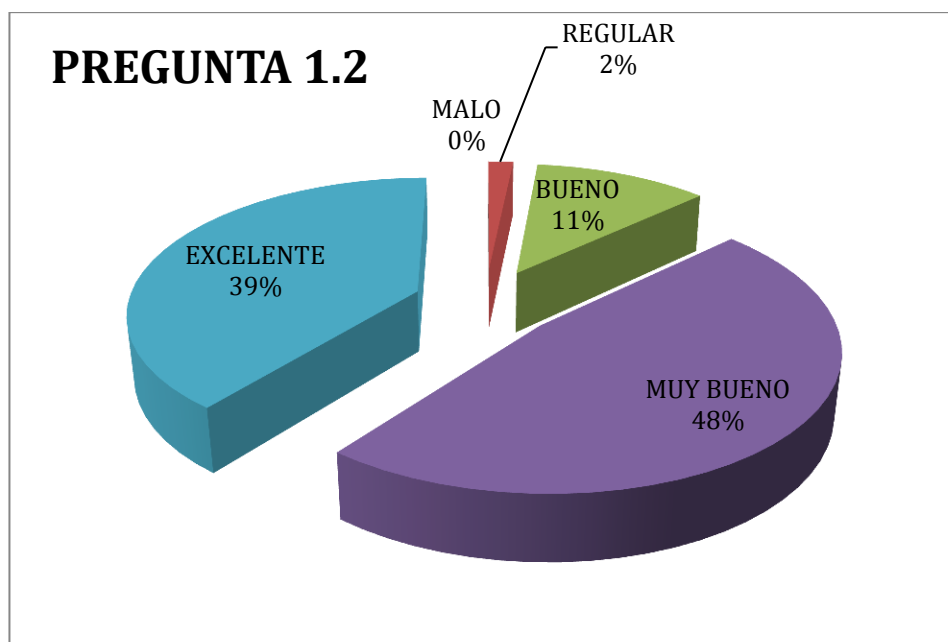
1.2 ¿El tiempo de entrega al realizar su pedido es?

Tabla 10 Tabulación pregunta 1.2

VARIABLE	FRECUENCIA	TASA
MALO	0	0%
REGULAR	1	2%
BUENO	7	11%
MUY BUENO	29	48%
EXCELENTE	24	39%
TOTAL	61	100%

Elaborado por: (Terán, Marcelo, 2015)

Gráfico 17 Tabulación encuestas pregunta 1.2



Elaborado por: (Terán, Marcelo, 2015)

Análisis e interpretación.

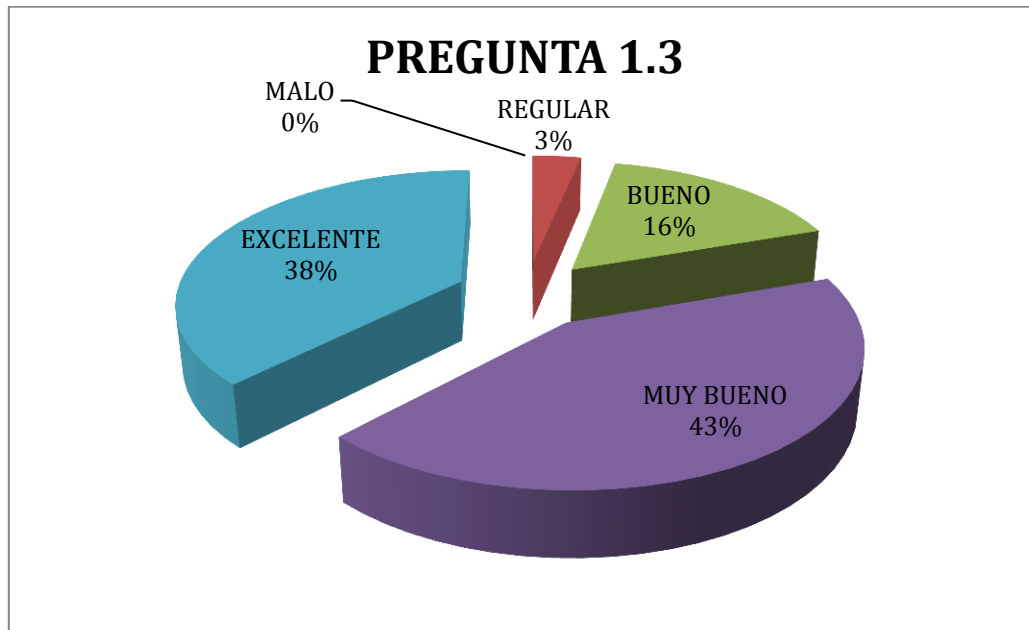
Actualmente la empresa ha generado una cifra del 39% como excelente, 48% muy bueno, con lo que se manifiesta que el más del 80% de los pedidos es entregado a tiempo, generando un buen servicio al cliente, y generando responsabilidad continúa con los mismos.

1.3 ¿Nuestro servicio, atención y comunicación con usted es?

Tabla 11 Tabulación pregunta 1.3

VARIABLE	FRECUENCIA	TASA
MALO	0	0%
REGULAR	2	3%
BUENO	10	16%
MUY BUENO	26	43%
EXCELENTE	23	38%
TOTAL	61	100%

Elaborado por: (Terán, Marcelo, 2015)

Gráfico 18 Tabulación encuestas pregunta 1.3

Elaborado por: (Terán, Marcelo, 2015)

Análisis e interpretación

El servicio, la atención y comunicación de la empresa según nuestros clientes es un 38% excelente, 43% muy buena, 16% buena pero la empresa debe mejorar con el 3% de los clientes que se manifestaron, en general la empresa está manteniendo un buen grado de estas variables consultadas.

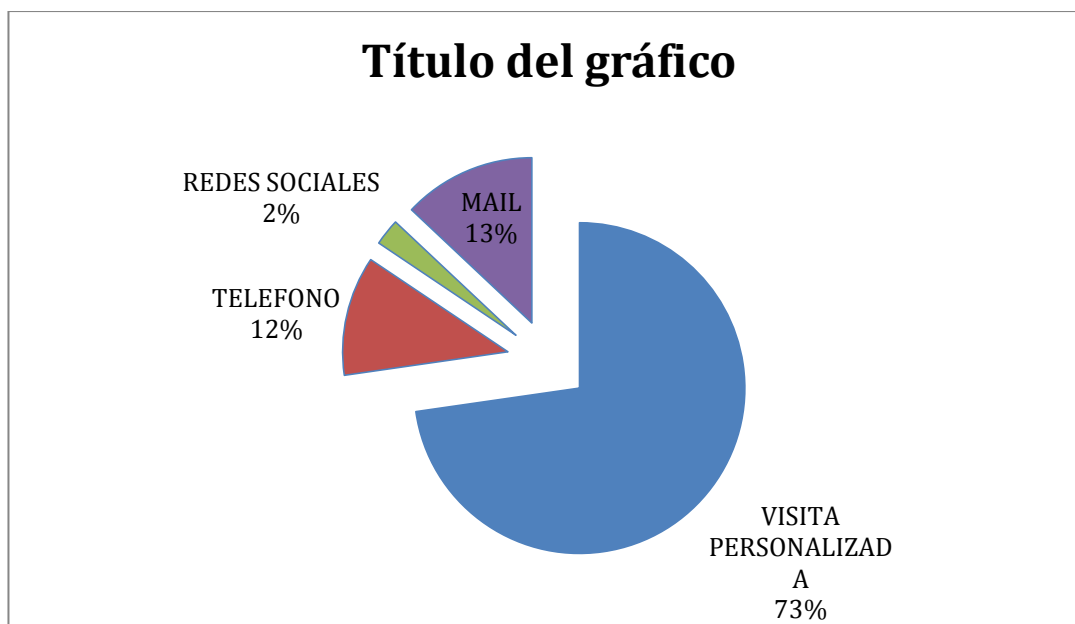
2.- ¿A través de qué medios les gustaría que la empresa se comunice directamente con usted?

Tabla 12 Tabulación pregunta 2 encuestas

VARIABLE	FRECUENCIA	TASA
VISITA PERSONALIZADA	56	73%
TELEFONO	9	12%
REDES SOCIALES	2	2%
MAIL	10	13%
TOTAL	77	100%

Elaborado por: (Terán, Marcelo, 2015)

Gráfico 19 Tabulación encuestas pregunta 2



Elaborado por: (Terán, Marcelo, 2015)

Análisis e interpretación

La empresa debe analizar que el 73% de los clientes les gusta que los visiten en su local comercial, el 12% prefieren comunicarse por medio de teléfono, 13% por medio de e-mail y por ultimo un 2% por redes sociales. Lo que indica que la empresa debe realizar su comunicación en todos los medios, pero dando prioridad a las visitas personalizadas.

3.-Cuando usted solicita información a nuestra empresa, existe contestación inmediata conforme a su requerimiento

Tabla 13 Tabulación pregunta 3 encuestas.

VARIABLE	FRECUENCIA	TASA
SI	58	95%
NO	3	5%
TOTAL	61	100%

Elaborado por: (Terán, Marcelo, 2015)

Gráfico 20 Tabulación encuestas pregunta 3



Elaborado por: (Terán, Marcelo, 2015)

Análisis e interpretación

Recibir la información de una empresa en forma inmediata es un punto clave, la empresa brinda información inmediatamente a sus clientes en un 95% y un 5% opina lo contrario, por lo que se debería tomar en cuenta para mejorar el servicio a los clientes.

4.-Mencione de forma aproximada el tiempo que le gustaría que la empresa visite su negocio para abastecerle de nuestros productos

Tabla 14 Tabulación pregunta 4 encuestas.

VARIABLE	FRECUENCIA	TASA
8 DIAS	28	46%
15 DIAS	29	47%
30 DIAS	4	7%
TOTAL	61	100%

Elaborado por: (Terán, Marcelo, 2015)

Gráfico 21 Tabulación encuestas pregunta 4



Elaborado por: (Terán, Marcelo, 2015)

Análisis e interpretación

La opiniones de los clientes es muy importante y saber a qué tiempo les gustaría que los visitemos es un punto clave para la venta e informarnos la situación del mercado en cual los datos que recopilamos indican que el 47% les gustaría que los visitemos cada 15 días, el 46% cada 8 días y un

7% cada mes, por lo que indica que debemos dar un seguimiento continuo de los clientes de la empresa para satisfacer sus necesidades.

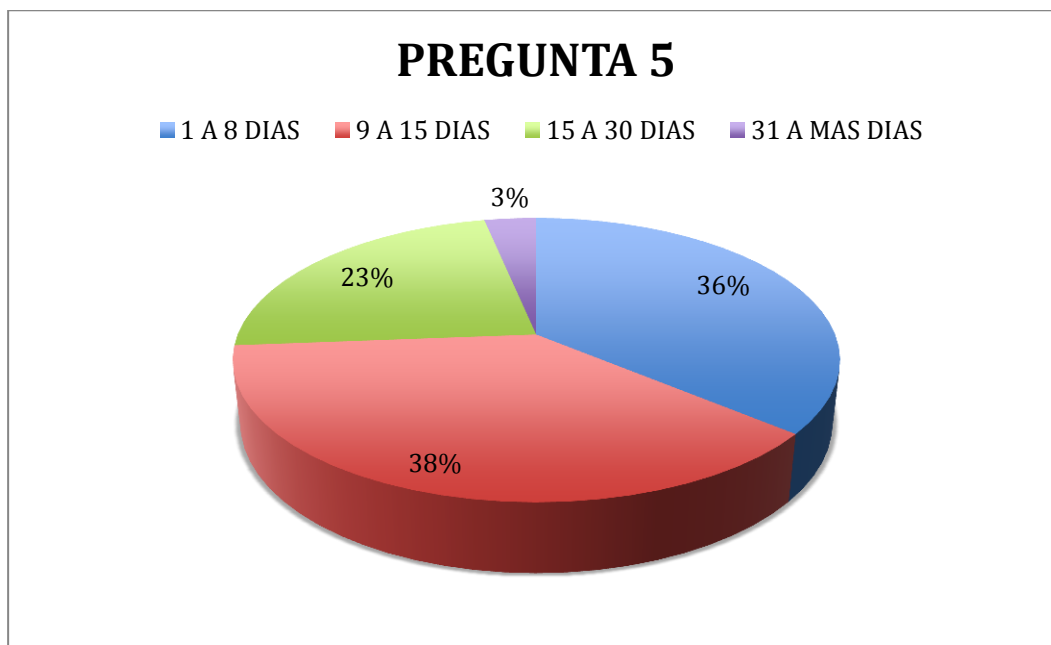
5.-Hace que tiempo realizo su última compra en nuestra empresa

Tabla 15 Tabulación pregunta 5 encuestas.

VARIABLE	FRECUENCIA	TASA
1 A 8 DIAS	22	36%
9 A 15 DIAS	23	38%
15 A 30 DIAS	14	23%
31 A MAS DIAS	2	3%
TOTAL	61	100%

Elaborado por: (Terán, Marcelo, 2015)

Gráfico 22 Tabulación encuestas pregunta 5



Elaborado por: (Terán, Marcelo, 2015)

Análisis e interpretación

Se puede ver que la mayoría de los clientes han comprado en la empresa, en un 38% de 1 a 8 días, 9 a 15 días en un 36%, de 15 a 30 días en un 23% y un 3% de 31 días a más días, reflejando que la empresa está un seguimiento continuo con sus clientes y comercialización de los productos.

6.- Cree usted que los precios asignados de nuestros productos son competitivos en su zona de venta

Tabla 16 Tabulación pregunta 6 encuestas.

VARIABLE	FRECUENCIA	TASA
SI	58	95%
NO	3	5%
TOTAL	61	100%

Elaborado por: (Terán, Marcelo, 2015)

Gráfico 23 Tabulación encuestas pregunta 6



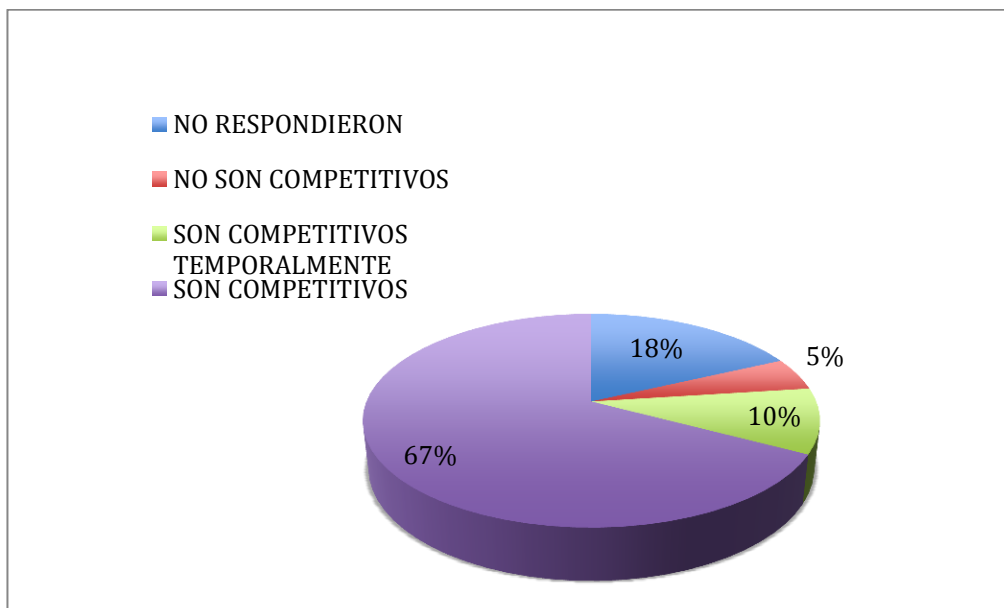
Elaborado por: (Terán, Marcelo, 2015)

Especifique porqué...

Tabla 17 Tabulación pregunta 6 encuestas.

VARIABLE	FRECUENCIA	TASA
NO RESPONDIERON	11	18%
NO SON COMPETITIVOS	3	5%
SON COMPETITIVOS TEMPORALMENTE	6	10%
SON COMPETITIVOS	41	67%
TOTAL	61	100%

Elaborado por: (Terán, Marcelo, 2015)

Gráfico 24 Tabulación encuestas pregunta 6

Elaborado por: (Terán, Marcelo, 2015)

Análisis e interpretación

En esta pregunta la mayoría de clientes nos indicó que en un 95% los precios de los productos de la empresa son competitivos creando a la empresa oportunidades de mercado en un futuro, igualmente muchos de los clientes explicaron por qué generando dudas a la pregunta en dar oportunidades a la empresa el 67% dijeron que temporalmente son competitivos, el 18% prefirió no responder, 10% indicó que si son competitivos, generando la suma de estos tres nos indica que efectivamente en un 95% que la empresa si es competitiva en cualquier zona de venta en Pichincha a la que nos dirigamos.

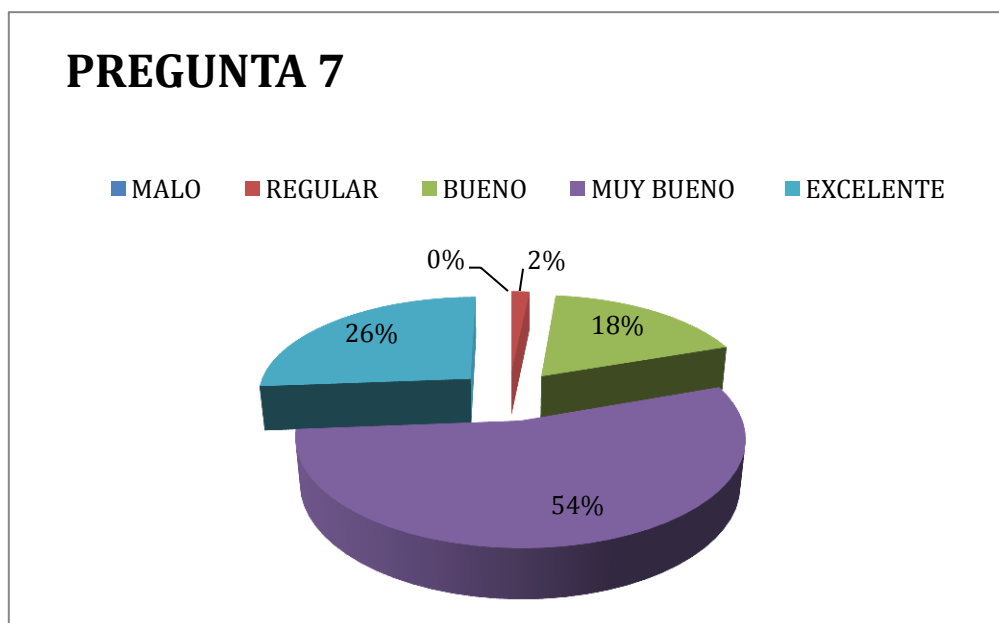
7.-En una escala de 1 al 5 considera usted que la atención brindada por nuestra empresa fue:

Tabla 18 Tabulación pregunta 7 encuestas.

VARIABLE	FRECUENCIA	TASA
MALO	0	0%
REGULAR	1	2%
BUENO	11	18%
MUY BUENO	33	54%
EXCELENTE	16	26%
TOTAL	61	100%

Elaborado por: (Terán, Marcelo, 2015)

Gráfico 25 Tabulación encuestas pregunta 7.



Elaborado por: (Terán, Marcelo, 2015)

Análisis e interpretación

Se puede observar que la atención por la empresa en un 54% es muy buena, el 26% indico como excelente, el 18% respondió como bueno, y tan solo el 2% como regular, lo que indica a la empresa que la atención brindada hacia sus clientes es adecuada, tratando de mejorar a muy buena y que mejor a excelente.

8.-De acuerdo al pedido que usted realizo el/los productos le llegan en buen estado y en tiempo establecido por la empresa

Tabla 19 Tabulación pregunta 8 encuestas.

VARIABLE	FRECUENCIA	TASA
SI	61	100%
NO	0	0%
TOTAL	61	100%

Elaborado por: (Terán, Marcelo, 2015)

Gráfico 26 Tabulación encuestas pregunta 8.



Elaborado por: (Terán, Marcelo, 2015)

Especifique porque

Tabla 20 Tabulación pregunta 8 encuestas.

VARIABLE	FRECUENCIA	TASA
NO RESPONDIERON	25	41%
CASI LLEGA A TIEMPO	1	2%
SI LLEGA A TIEMPO PERO TIENEN CUIDADO CON LOS PRODUCTOS	3	5%
SI LLEGA A TIEMPO Y PERFECTO ESTADO	32	52%
TOTAL	61	100%

Elaborado por: (Terán, Marcelo, 2015)

Gráfico 27 Tabulación encuestas pregunta 8.



Elaborado por: (Terán, Marcelo, 2015)

Análisis e interpretación

Para la empresa observar que el 100% de sus clientes nos respondió que si le llegan a tiempo sus pedidos es un éxito pero que se debe mantener y seguir mejorando, pero para confirmar sus

respuestas nos explicaron por qué en el cual el 52% nos indicó que si llega a tiempo y perfecto estado, el 41% no respondió, el 5% indicando que si llega a tiempo pero tienen mucho cuidado con los productos y siempre revisan lo que reciben, y solo el 2% indicó que casi siempre llega a tiempo.

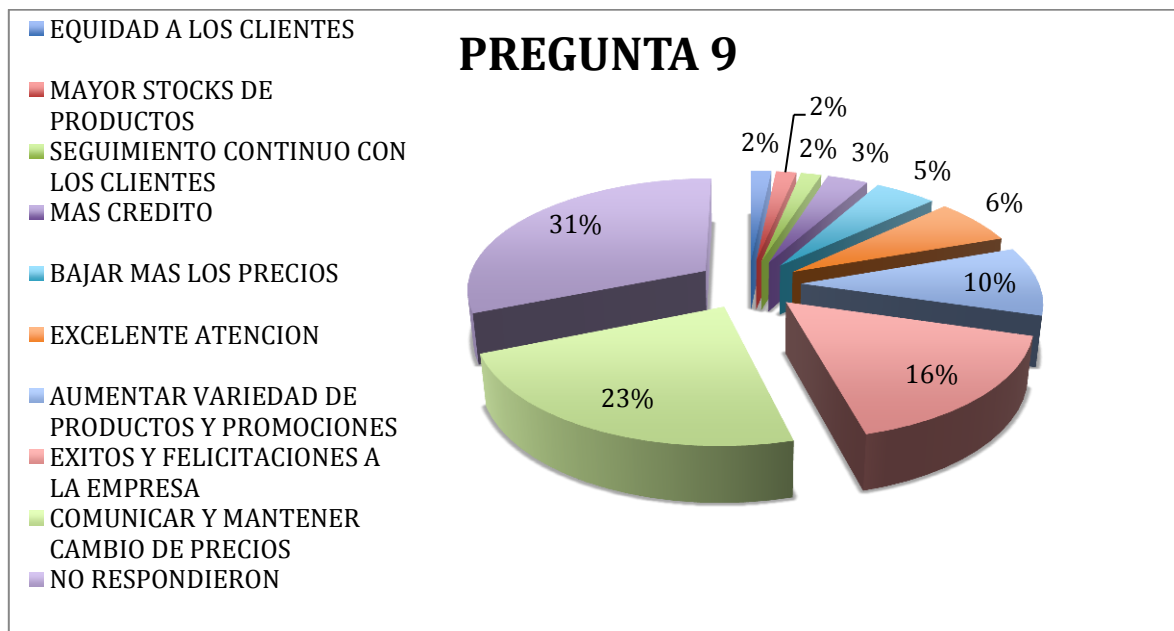
9.-Tiene algún comentario o sugerencia para la empresa y sus productos

Tabla 21 Tabulación pregunta 9 encuestas.

VARIABLE	FRECUENCIA	TASA
EQUIDAD A LOS CLIENTES	1	2%
MAYOR STOCKS DE PRODUCTOS	1	2%
SEGUIMIENTO CONTINUO CON LOS CLIENTES	1	2%
MAS CREDITO	2	3%
BAJAR MAS LOS PRECIOS	3	5%
EXCELENTE ATENCION	4	7%
AUMENTAR VARIEDAD DE PRODUCTOS Y PROMOCIONES	6	10%
EXITOS Y FELICITACIONES A LA EMPRESA	10	16%
COMUNICAR Y MANTENER CAMBIO DE PRECIOS	14	23%
NO RESPONDIERON	19	31%
TOTAL	61	100%

Elaborado por: (Terán, Marcelo, 2015)

Gráfico 28 Tabulación encuestas pregunta 9.



Elaborado por: (Terán, Marcelo, 2015)

Análisis e interpretación

Esta pregunta por ser una pregunta abierta los clientes indicaron muchas opiniones diferentes por las cual interpretamos de la siguiente manera, en un 31% no respondieron, 23% nos indicó que les gustaría que le comuniquemos el cambio de precios y que fuera bueno que se mantengan siempre los precios cosa casi imposible por la oferta y demanda de los productos, después el 16% indico éxitos y felicitaciones a la empresa, 10% sugirió aumentar promociones y más productos a la empresa. El 6% recalco la excelente atención, el 5% que la empresa baje más los precios, 3% que les ayudemos con más crédito, 2% un seguimiento continuo a los clientes, 2% mayor stocks de productos para siempre ayudarlos de manera inmediata y por ultimo también en un 2% que haya equidad con todos los clientes con los precios de la empresa. Con todas las sugerencias y

comentarios recopilados podemos indicar que la empresa va por buen camino y se debe cambiar e implementar ciertas sugerencias para mayor satisfacción a todos los clientes.

3.3 Procesamiento, análisis e interpretación.

A través de la investigación de campo aplicada a través del método de observación, se tiene como objeto la recopilación de los datos dándonos la información adecuada de las necesidades y requerimientos de nuestros clientes específicamente, tratando de indicarnos los procesos y mejoras que la empresa Sus granos Distribuidora debe realizar y poner énfasis en los mismos.

En el mercado que se desarrolla la empresa Sus granos distribuidora existe mucha saturación de comercialización de productos y demasiadas competencias para llegar al cliente final, las cuales son competencias y clientes nuestros al mismo tiempo y se debe manejar esto estratégicamente.

También se debe mencionar que las condiciones donde se realiza la distribución y comercialización de nuestros productos son adecuadas para el desarrollo y crecimiento de la empresa, pero se debería tener más relevancia en las compras y específicamente en los costos logísticos que tiene la empresa para que el producto llegue a su destino final analizando el lugar estratégico de distribución, y los mecanismo para maximizar el uso de los recursos, como es el caso de los operadores logísticos y las nuevas tendencias de distribución un poco más avanzadas con montacargas , palets, lotes, codificación, y otros, lo que conllevan a una inversión alta al inicio pero reduciendo tiempos y dinero a futuro. De manera que cada vez se logre una eficiente e instantánea solvencia de problemas en la empresa con la distribución y satisfacción al cliente, teniendo en cuenta que los productos lleguen en un estado adecuado para la venta y evite contra tiempos y enfrentamientos con los clientes.

Es por eso que una unificación de los despachadores en las ocho bodegas de la empresa, deberían tomar cartas en el asunto en establecer procesos legítimos en todas las actividades de la empresa y especialmente en la distribución, tratando de solucionar con nuevos métodos los inconvenientes y contra tiempos.

La razón por el cual el centralizar una bodega de almacenamiento y distribución es la solución temporal para bajar los costos logísticos. La implementación de categorización de inventarios, el rediseñar el almacén, mayor control de inventarios, explotar su sistema ERP y adquirir montacargas, palets, y otros mecanismos evitara la mayoría de los problemas encontrados, como también disminuirán los costos y los tiempos de distribución, satisfaciendo a mayor grado a los clientes. De igual manera la ubicación y el rastreo continuo de los camiones son fundamentales para incrementar su eficiencia.

Es muy importante tener en cuenta el claro concepto de cadena de abastecimiento para poder desarrollar estrategias que puedan unificar los procesos dentro de la cadena de valor de la empresa, lo cual se debe saber cuáles son los productos principales con mayor rotación y rentabilidad para la mejor selección de proveedores , la forma de comercialización y servicio al cliente (valor agregado), el almacenamiento de los productos y su distribución con la ruta más óptima, con el fin de incidir directamente a los costos logísticos de la empresa.

Fase III

1.-Resumen de observación

Observar es aplicar atentamente los sentidos a un objeto o a un fenómeno, para estudiarlos tal como se presentan en realidad, puede ser ocasional o causalmente.

Podemos observar en toda la fase dos que la empresa cuenta con varias variables que son motivos de corregir, mejorar, dialogar e investigar, en cual en este resumen en forma breve analizaremos los puntos que se dieron en el transcurso. Primeramente en el Marco conceptual de la investigación nos empapamos de términos claves para la investigación y objetivos de la empresa, en cual definimos lo que es en si la logística y como representa en los costos logísticos en una empresa, la cadena de valor de una empresa que abarca todos los procesos de la misma, lo que significaba el almacenamiento y que tan importante es tener una bodega o centro de acopio para todos los productos de la empresa, la distribución y sus canales, en cómo se generan y a que segmento del mercado está enfocados, el flujo logístico de la empresa, los costos logísticos como inciden en la misma y en especialmente en el producto y para finalizar lo que significaba benchmarking para copiar, recopilar y mejorar los procesos de la empresa frente a otra empresa líder. Haciendo que todos estas definiciones nos embarque a un interés de estudio, a un interés de cambio, a un interés de nuevas ideas para la empresa, con el fin de generar mayor riqueza a la misma, mayor satisfacción a nuestros clientes, mayor fuentes de trabajo, el valorar cada uno de sus recursos, y el esforzar a la misma que no desaparezca con el tiempo.

Después realizando el marco teórico para la empresa se pudo observar que las definiciones, teorías en libros de diferentes autores y diferentes fuentes de búsqueda hacen que se genera la motivación, las ganas de búsqueda y la inquietud de dónde y cómo puedo aplicarlo a la empresa Sus granos distribuidora con el fin de que se genere por lo menos un beneficio ante ella, la empresa.

Sin lugar a duda ante la motivación y las inquietudes buscando un beneficio para la empresa se pudo analizar cual son los medios legales y las leyes reglamentarias que intervienen a la empresa para este dicho proyecto, en cual se pudo observar que la empresa por estar dentro de un país, o región tenía que acatarse con ciertas instituciones, reglamentos, leyes y ordenanzas como lo ha venido haciendo. El SRI es una de ellas en el cual se mira que la empresa interactúa directamente con esta institución por el pago de impuestos, anticipos y otros, IESS otra institución que la empresa se sujeta con los cincuenta trabajadores directos y más de 30 trabajadores indirectos para generar un trabajo digno como lo establece el estado del Ecuador. Ordenanzas Municipales, restricción vehicular y reglamento andinos de pesos y dimensiones de carga pesada que afectan, intervienen y restringen directamente a la empresa con la comercialización y distribución de los productos.

Después de analizar estos aspectos se transcurrió a realizar un diagnóstico a la empresa Sus granos Distribuidora, en el cual se realizó cada una de las variables indicadas, primero se pudo ver el ambiente externo es un factor que no podemos cambiar ni controlar pero si influyen en la economía de la empresa, de una ciudad, región y país, por el cual es muy importante evaluarlos por lo que se realizó un estudio macro entorno en base al círculo o giro de negocio y demás variables de la empresa.

Luego se realizó un estudio micro entorno con la empresa revisando y generando algunas variables con el propósito de su giro de negocio ante el mercado, en cual se pudo indicar la misión y visión

generando un acercamiento con el proyecto realizado, Fue muy importante realizar y estudiar las variables de la empresa como su ubicación, diseño de almacén o Layout con el de llevar a cabo la implementación y aplicación de las teorías analizadas en un principio de nuestro marco teórico y conceptual.

Se realizó un estudio de la empresa con las cinco fuerzas de Michael Porter, Cadena de valor y fuerzas competitivas, Indicadores de gestión logística KPI, un detallado análisis FODA de la situación actual de la empresa y Una determinada investigación de campo hacia los mejores clientes en volumen de venta de la empresa a través de encuestas, para generar la situación y satisfacción de la empresa en el mercado. Con el fin de evaluar y visualizar las mejoras correspondientes ante el proyecto que se está realizando.

Ante todos estos acontecimientos se puede llegar a comprobar una factibilidad con el proyecto y la empresa a través de la generación y comprobación de una hipótesis que se realizara en el transcurso del proyecto. Se puede manifestar que realizar todas estas actividades mejora indiscutiblemente a la empresa, generando mayor rentabilidad y minimizando costos.

Concluyendo en este resumen que la información y análisis realizados sean factibles y tomados en cuenta en la empresa, con el fin de seguir generando ventajas competitivas frente a su competencia, oportunidades de negocio y un liderazgo a través del tiempo.

2.-Inducción

La acción y efecto de extraer, a partir de determinadas observaciones o experiencias particulares, el principio particular de cada una de ellas.

Ante mano atreves del estudio y análisis realizado se pudo observar puntos clave para la generación y cumplimiento de este proyecto, enfocándonos en el objetivo principal y específicos, se puede manifestar e indicar que la realización de cada uno de ellos es factible y oportuna.

Para las empresas distribuidoras y comercializadoras de productos que se van generando en el mercado y generan un crecimiento a través del tiempo es muy importante analizar la situación micro entorno de las mismas, para evaluar y analizar cambios. En este análisis realizado a través de ciertos mecanismos pudimos obtener soluciones para la empresa Sus granos distribuidora. En el cual me comprometo en decir que son factibles para la misma.

Los principales puntos que se observó fueron atreves de la realización de Fuerzas de Porter, tras analizar los proveedores, clientes, productos sustitos, competidores potencias, competidores del mismo sector se pudo observar que la empresa está por el camino correcto y se debe evitar la fuerza de las competencias tratando de evitar que se adueñen de nuestro zona de clientes y generando mejores proveedores. Realizar eficazmente todas las actividades y tratar de siempre distribuir el producto con rutas óptimas.

Luego se analizó rápidamente la Cadena de valor, La generación de la cadena da valor en una empresa es de útil importancia, para la empresa Sus granos distribuidora sus actividades de apoyo hacen que genera rentabilidad y margen frente a otras, su infraestructura y mejora continua se establece como la reducción de tiempos en los pedidos, y sus actividades primarias generan siempre ventajas competitivas.

Por último el Análisis FODA, un detallado análisis de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la empresa manifestaron puntos débiles de la empresa por el cual se debe incurrir a

realizar cambios para transformarlos en oportunidades y fortalezas y evitar el crecimiento de la empresa.

A través de los tres mecanismos manifestados se puede observar un análisis completo para la realización e ideas de cambios en una empresa, como el proyecto realizado, generando varias sugerencias y puntos de crecimiento para la misma empresa.

3.-Hipótesis: Planteamiento mediante la observación siguiendo las normas establecidas por el método científico.

Según lo observado en el estudio de la empresa Sus granos distribuidora podemos indicar la siguiente hipótesis de manera optimista y positiva por un proyecto viable según los métodos científicos dados y aplicados.

Hipótesis.

¿Se podrá optimizar los procesos de almacenamiento y distribución para una mayor rentabilidad para la empresa Sus Granos Distribuidora?

El analizar la hipótesis con esta pregunta hace que podamos contestar satisfactoriamente por un SI, que el proyecto es viable, ya que es posible una mayor rentabilidad de la empresa minimizando los costos logísticos a través de la comprobación de los siguientes puntos específicamente:

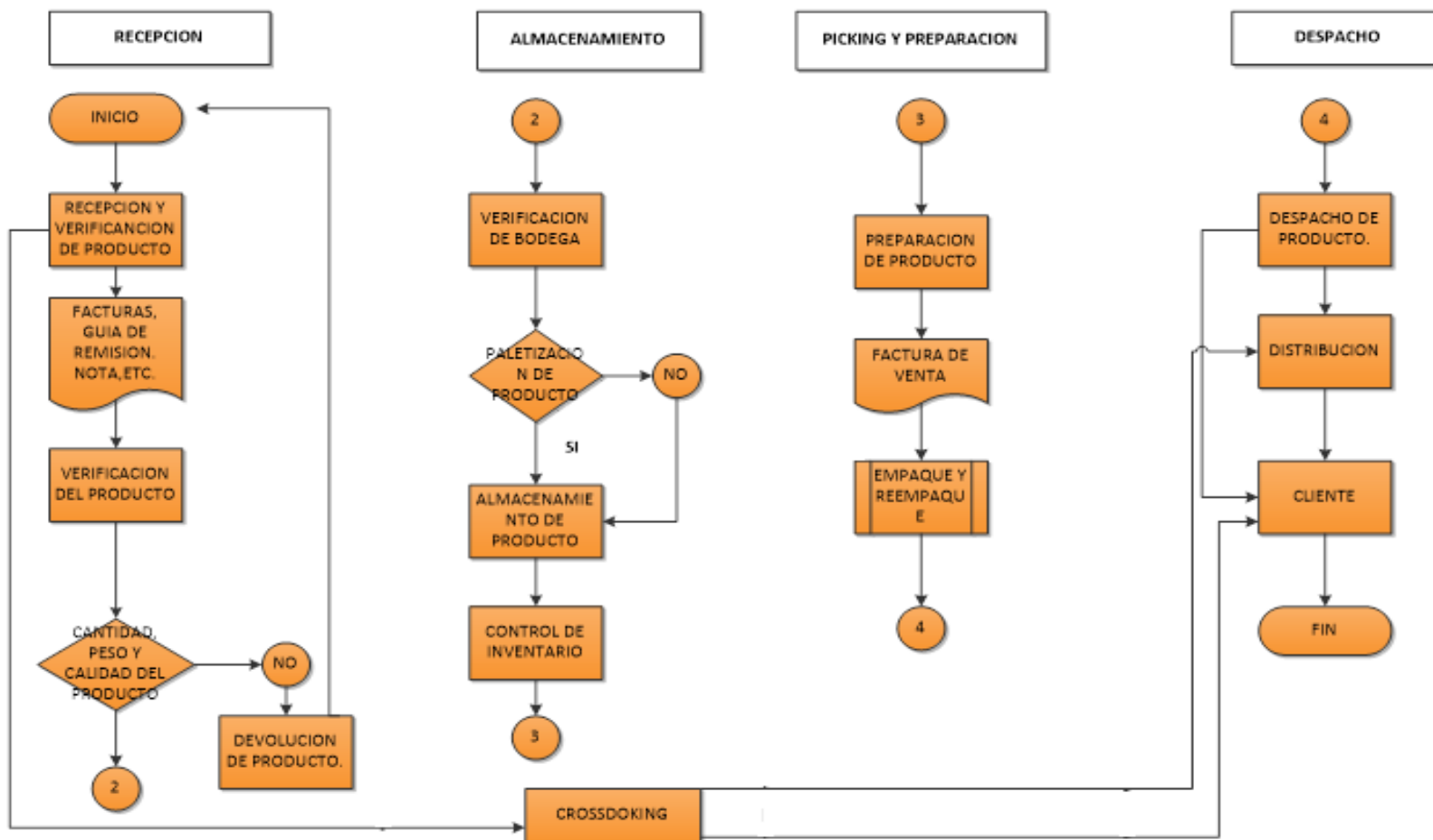
- Levantamiento de procesos
- Nuevo layout
- Evaluación financiera

4.-Probar la hipótesis por experimentación. (Elaboración del producto y/o proceso)

Levantamiento de procesos

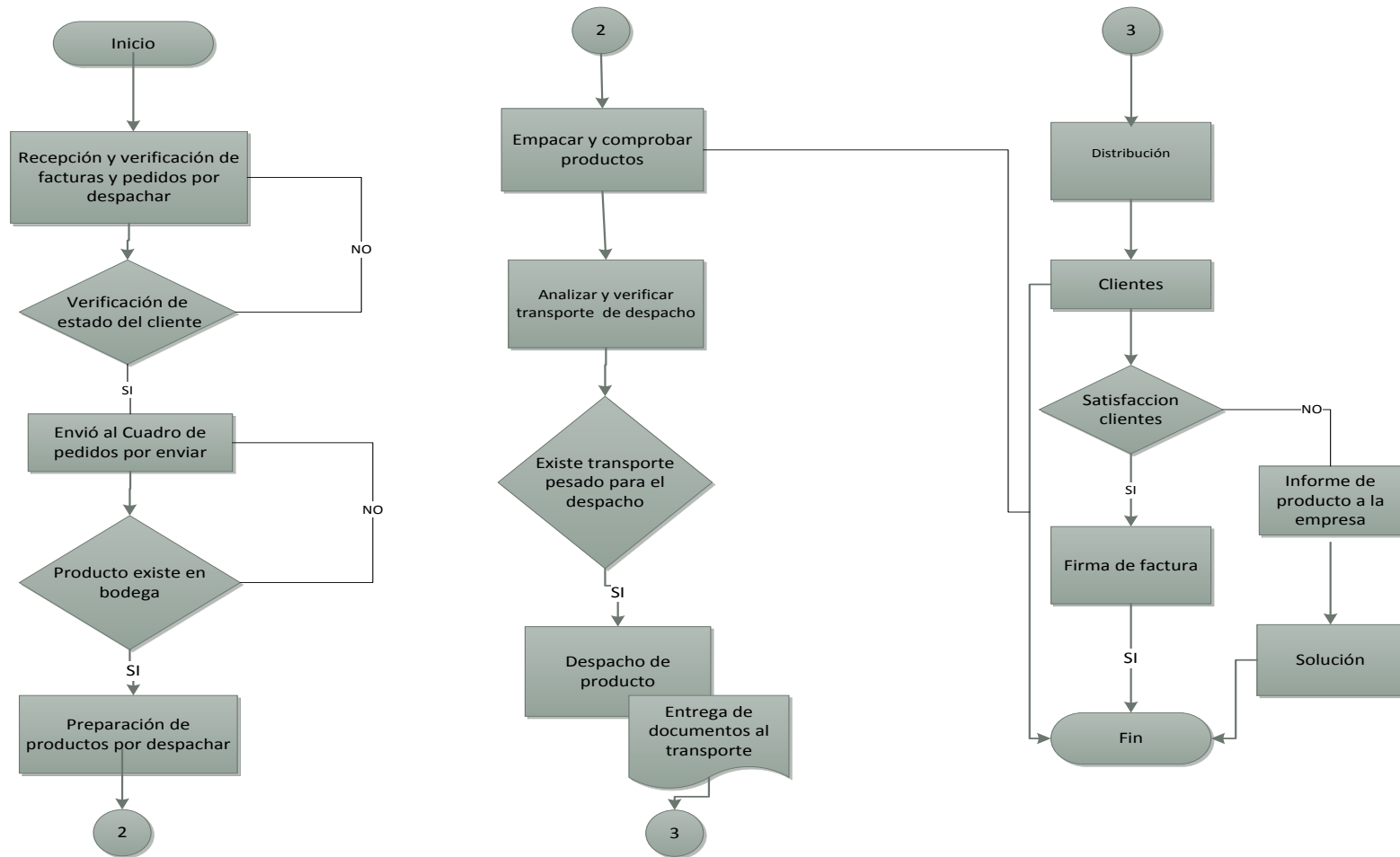
La empresa necesita de procesos establecidos para mayor eficiencia y eficacia de todos sus colaboradores, con el fin de cumplir el objetivo general de proponer procesos eficientes en la distribución de los productos de la empresa “Sus Granos Distribuidora” para el incremento de la rentabilidad y generar mayores ventajas competitivas frente la competencia, Como también el cumplimiento de los diferentes objetivos específicos para llegar al fin de este proyecto con la empresa.

Gráfico 29 Proceso de flujo de inventarios para la empresa sus granos distribuidora



Elaborado por: (Terán, Marcelo, 2015)

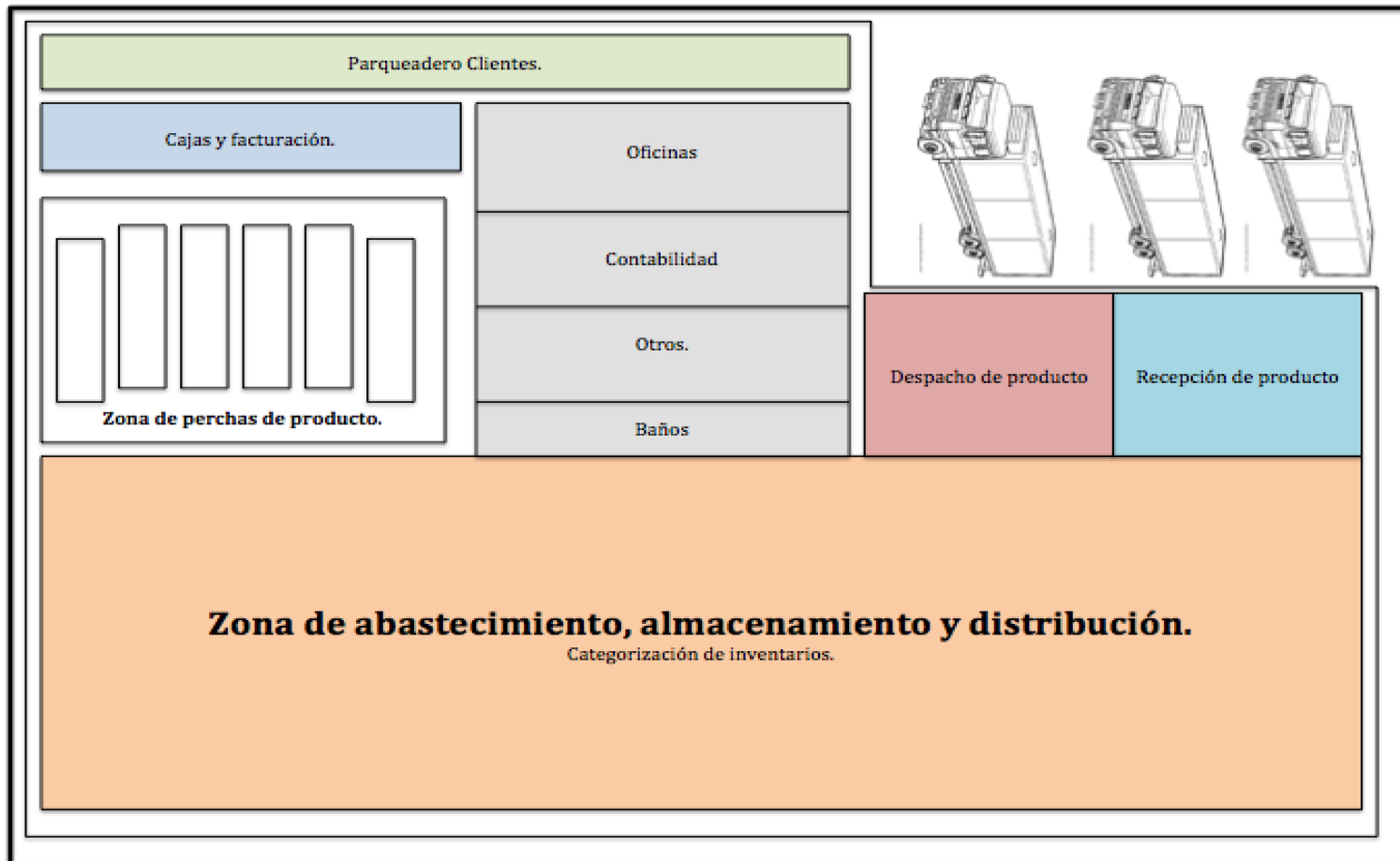
Gráfico 30 Proceso de distribución para la empresa



Elaborado por: (Terán, Marcelo, 2015)

Nuevo Layout propuesto

Gráfico 31 Proceso de distribución para la empresa



Elaborado por: (Terán, Marcelo, 2015)

Con el nuevo diseño de almacén para la empresa se puede comprobar que la unificación de todas sus bodegas es una gran solución cumpliendo con los objetivos específicos presentados al inicio de este proyecto.

Debemos analizar el grafico presentado e indicar que la unificación de todo un almacén aumenta totalmente el control de las debilidades presentadas en el análisis FODA de la empresa, haciendo posible también un mejor manejo de todos los ambientes y construyendo las debilidades actuales a fortalezas.

Hay que tomar en cuenta que mejores decisiones y la explotación de todos los recursos de la empresa generaran mayor crecimiento para la misma, y sin el miedo de un cambio se podrá establecer mejores soluciones y proyectos.

Recordemos que con la ilustración del nuevo layout de la empresa se implementaran nuevas maquinarias como montacargas, palets, estanterías y otros para mayor generación de eficiencia con el tiempo de despacho y categorización de los inventarios con el fin de la mayor satisfacción con el cliente.

5.-Evaluación financiera

Determinación de la inversión inicial

La inversión inicial en la empresa se dará por dos rubros; activos fijos y capital de trabajo. El primero se basara en todos los equipos, bienes muebles y otros que sean necesarios para el

funcionamiento del nuevo centro de distribución. El segundo abarcará los gastos administrativos, operativos y financieros hasta que se empiece a generar ingresos a la empresa.

Se analizará la situación financiera de la empresa Sus Granos distribuidora desde el año 2014, luego procesaremos a la comparación de balances para ver si es factible el proyecto propuesto.

Tabla 22 Balance general de la empresa Sus granos distribuidora año 2014.

Balance General de la empresa Sus Granos Distribuidora Año 2014.			
ACTIVOS		PASIVOS CORRIENTES	
Activos Corrientes			
Caja	\$ 25.000,00	Préstamos	\$ 500.000,00
Bancos	\$ 200.000,00	Cuentas por pagar	\$ 350.000,00
Cuentas por cobrar	\$ 800.000,00	Sueldos	\$ 300.000,00
Inventarios	\$ 700.000,00	Contratos por temporada	\$ 80.000,00
total activos corrientes	\$ 1.725.000,00		
Activos fijos			
Equipos de computación	\$ 15.000,00		
muebles y enseres	\$ 15.000,00		
vehículos	\$ 600.000,00	TOTAL PASIVOS	\$ 1.230.000,00
edificios	\$ 500.000,00		
total activos fijos	\$ 1.130.000,00		
		PATRIMONIO	
		Capital Social	\$ 1.258.996,30
		Utilidad	\$ 150.003,70
(-) Depreciación acumulada	\$ (216.000,00)		
		TOTAL PATRIMONIO	\$ 1.409.000,00
Total depreciaciones			
TOTAL ACTIVOS	\$ 2.639.000,00	TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	\$ 2.639.000,00

Elaborado por: (Terán, Marcelo, 2015)

Tabla 23 Balance de pérdidas y ganancias de la empresa sus granos distribuidora año 2014

BALANCE DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS.	
Descripción	Año 2014
Ventas	\$ 15.626.249,93
Costos	\$ 15.000.000,00
Utilidad Bruta	\$ 626.249,93
Gastos	\$ 400.000,00
Utilidad antes Participación laboral	\$ 226.249,93
15% trabajadores	\$ 33.937,49
Utilidad antes de impuestos	\$ 192.312,44
22% Renta	\$ 42.308,74
Utilidad Neta	\$ 150.003,70

Elaborado por: (Terán, Marcelo, 2015)

Inversión en activos fijos

Los activos fijos requeridos para el funcionamiento del nuevo centro de distribución para la empresa Sus granos Distribuidora son los siguientes.

Tabla 24 Inversión de Activos Fijos

Inversión de activos fijos	
Descripción	Valor
Equipos de computación	\$ 8.000,00
Perchas y racks	\$ 20.000,00
Cámaras de seguridad	\$ 3.000,00
Muebles y enseres	\$ 5.000,00
Montacargas, palets, transpalets	\$ 60.000,00
Total	\$ 96.000,00

Elaborado por: (Terán, Marcelo, 2015)

Tabla 25 Descripción de activos fijos

Descripción de activos fijos				
Equipos de computación				
Descripción	Unidad	Cantidad	Costo Unitario	Costo Total
Computador Hp Core Duo	Unidad	8	\$ 650,00	\$ 5.200,00
Impresora epon Matricial lx350	Unidad	5	\$ 250,00	\$ 1.250,00
Copiadora Epson l355	Unidad	2	\$ 295,00	\$ 590,00
Servidor HP	Unidad	1	\$ 850,00	\$ 850,00
Modem	Unidad	1	\$ 110,00	\$ 110,00
TOTAL			\$ 1.860,00	\$ 8.000,00

Perchas y racks				
Descripción	Unidad	Cantidad	Costo Unitario	Costo Total
Perchas tipo góndolas	Unidad	30	\$ 200,00	\$ 6.000,00
Racks	Unidad	25	\$ 560,00	\$ 14.000,00
TOTAL			\$ 336,00	\$ 20.000,00

Cámaras de seguridad				
Descripción	Unidad	Cantidad	Costo Unitario	Costo Total
Cámara tipo UV exteriores	Unidad	8	\$ 120,00	\$ 960,00
Cámaras tipo X interiores	Unidad	5	\$ 180,00	\$ 900,00
Modem 400GB	Unidad	1	\$ 450,00	\$ 450,00
Plasma de Visualización	Unidad	1	\$ 690,00	\$ 690,00
TOTAL			\$ 1.860,00	\$ 3.000,00

Muebles y enseres				
Descripción	Unidad	Cantidad	Costo Unitario	Costo Total
Punto de cajas	Unidad	6	\$ 500,00	\$ 3.000,00
Escritorios	Unidad	4	\$ 250,00	\$ 1.000,00
Sillas	Unidad	20	\$ 30,00	\$ 600,00
Muebles	Unidad	4	\$ 100,00	\$ 400,00
TOTAL				\$ 5.000,00

Montacargas, palets, transpalets				
Descripción	Unidad	Cantidad	Costo Unitario	Costo Total
Montacargas	Unidad	2	\$ 27.500,00	\$ 55.000,00
Palets	Unidad	200	\$ 5,00	\$ 1.000,00
transpalets	Unidad	4	\$ 1.000,00	\$ 4.000,00
TOTAL			\$ 1.860,00	\$ 60.000,00

Elaborado por: (Terán, Marcelo, 2015)

Inversión en capital de trabajo

El capital de trabajo que se presentara a continuación se ha calculado en función para la empresa, analizando un financiamiento anual de operaciones, y tratando de considerar todas las variables que intervengan a la misma.

Tabla 26 Capital de trabajo

CAPITAL DE TRABAJO	
Capital de Trabajo	Valor
Gasto Administrativo	\$ 321.977,24
Servicios Básicos	\$ 3.960,00
Seguros	\$ 18.000,00
Personal	\$ 300.017,24
Gasto Operativo	\$ 2.500,00
Adecuaciones oficina	\$ 2.500,00
Gasto mercadeo	\$ 7.200,00
Papelería comercial	\$ 7.200,00
Gasto Financiero	\$ 1.233,60
Interés	\$ 1.233,60
Total	\$ 332.910,84

Elaborado por: (Terán, Marcelo, 2015)

Todos los detalles del capital de trabajo se basan en los gastos que la empresa espera incurrir para el ciclo del proyecto manifestado, siendo estos gastos administrativos, gastos operativos, gastos de mercadeo y gastos financieros.

Tabla 27 Gastos administrativos

Gastos administrativos			
Servicios Básicos			
Descripción	Valor Mensual		Valor Anual
Agua	\$	60,00	\$ 720,00
Luz	\$	120,00	\$ 1.440,00
Teléfono (convencional, celular)	\$	120,00	\$ 1.440,00
Internet	\$	40,00	\$ 480,00
Total	\$	340,00	\$ 4.080,00

Seguros			
Descripción	Valor Activo	Valor Mensual	Valor Anual (1,5%)
Equipos de computación	\$ 8.000,00	\$ 10,00	\$ 120,00
Muebles y enseres	\$ 5.000,00	\$ 6,25	\$ 75,00
montacargas y palets	\$ 60.000,00	\$ 75,00	\$ 900,00
cámaras de seguridad	\$ 3.000,00	\$ 3,75	\$ 45,00
perchas y racks	\$ 20.000,00	\$ 25,00	\$ 300,00
Total	\$ 96.000,00	\$ 120,00	\$ 1.440,00

Personal											
TALENTO HUMANO	N. PERSONAS	SUELDO	SUELDO O TOTAL	IESS PATRONAL	XIII	XIV	FONDOS DE RESERVA	VACACIONES	COSTO EMPRESA	COSTO EMPRESA MENSUAL POR	COSTO EMPRESA
Gerente General	1	\$ 1.000,00	\$ 1.000,00	\$ 121,50	\$ 83,33	\$ 29,50	\$ 83,33	\$ 41,67	\$ 1.359,33	\$ 1.359,33	\$ 16.312,00
Contador	1	\$ 400,00	\$ 400,00	\$ 48,60	\$ 33,33	\$ 29,50	\$ 33,33	\$ 16,67	\$ 561,43	\$ 561,43	\$ 6.737,20
Axuliiars contables	1	\$ 370,00	\$ 370,00	\$ 44,96	\$ 30,83	\$ 29,50	\$ 30,83	\$ 15,42	\$ 521,54	\$ 521,54	\$ 6.258,46
despachadores	4	\$ 420,00	\$ 1.680,00	\$ 204,12	\$ 140,00	\$ 118,00	\$ 140,00	\$ 70,00	\$ 2.352,12	\$ 2.352,12	\$ 28.225,44
Auxiliares de bodega	23	\$ 360,00	\$ 8.280,00	\$ 1.006,02	\$ 690,00	\$ 678,50	\$ 690,00	\$ 345,00	\$ 11.689,52	\$ 11.689,52	\$ 140.274,24
Chofer	8	\$ 370,00	\$ 2.960,00	\$ 359,64	\$ 246,67	\$ 236,00	\$ 246,67	\$ 123,33	\$ 4.172,31	\$ 4.172,31	\$ 50.067,68
facturación	5	\$ 360,00	\$ 1.800,00	\$ 218,70	\$ 150,00	\$ 147,50	\$ 150,00	\$ 75,00	\$ 2.541,20	\$ 2.541,20	\$ 30.494,40
ventas	3	\$ 430,00	\$ 1.290,00	\$ 156,74	\$ 107,50	\$ 88,50	\$ 107,50	\$ 53,75	\$ 1.803,99	\$ 1.803,99	\$ 21.647,82
Total	46	\$ 3.710,00	\$ 17.780,00	\$ 2.160,27	\$ 1.481,67	\$ 1.357,00	\$ 1.481,67	\$ 740,83	\$ 25.001,44	\$ 25.001,44	\$ 300.017,24

Elaborado por: (Terán, Marcelo, 2015)

Tabla 28 Gastos Operativos

Gastos operativos	
Gastos de constitución y adecuaciones	
Descripción	Valor Total
Adecuaciones oficina (Cableado)	\$ 2.500,00
TOTAL	\$ 2.500,00

Elaborado por: (Terán, Marcelo, 2015)

Tabla 29 Gastos Mercadeo

Gastos de Mercadeo				
Descripción	Unidades	Valor Unitario	Valor Mensual	Valor Anual
Papelería comercial	\$ 10.000,00	\$ 0,06	\$ 600,00	\$ 7.200,00
Total			\$ 600,00	\$ 7.200,00

Elaborado por: (Terán, Marcelo, 2015)

Tabla 30 Gastos Financieros

Gastos financieros	
Monto	\$96.000,00
Tasa anual (Banco Pichincha).	12,85%
Plazo Años	5

Elaborado por: (Terán, Marcelo, 2015)

Período	Saldo Inicial	Cuota	Amortización	Interés	Saldo Final
1	\$ 96.000,00	\$ 27.194,37	\$ 14.858,37	\$ 12.336,00	\$ 81.141,63
2	\$ 81.141,63	\$ 27.194,37	\$ 16.767,67	\$ 10.426,70	\$ 64.373,96
3	\$ 64.373,96	\$ 27.194,37	\$ 18.922,32	\$ 8.272,05	\$ 45.451,64
4	\$ 45.451,64	\$ 27.194,37	\$ 21.353,83	\$ 5.840,54	\$ 24.097,81
5	\$ 24.097,81	\$ 27.194,37	\$ 24.097,80	\$ 3.096,57	\$ -

Elaborado por: (Terán, Marcelo, 2015)

Con los rubros presentados anteriormente, la inversión inicial queda conformada de la siguiente manera:

Tabla 31 Inversión inicial

Inversión inicial	
Descripción	Valor
Activos Fijos	\$ 96.000,00
Capital de trabajo	\$ 332.910,84
Total	\$ 428.910,84

Elaborado por: (Terán, Marcelo, 2015)

Financiamiento

El proyecto se financiara por dos partes la primera, el capital de trabajo se producirá por la generación del trabajo de la empresa mensualmente y la segunda por la obtención de un crédito bancario entendiendo que la inversión se establecerá de la siguiente manera:

Tabla 32 Financiamiento

Financiamiento		
Descripción	Valor	Tasa
Recursos propios	\$ 332.910,84	78%
Deuda financiera	\$ 96.000,00	22%
Total	\$ 428.910,84	100%

Elaborado por: (Terán, Marcelo, 2015)

Gráfico 32 Financiamiento de proyecto



Elaborado por: (Terán, Marcelo, 2015)

Ingresos

Para calcular los ingresos de la empresa en base al proyecto se tomó en cuenta como referencia los ingresos del año 2014 donde se identificó y se segmentó los productos de mayor a menor volumen de venta, generando un incremento potencial de ventas del 3% anual aproximadamente de la segmentación de productos. Como se observa en la siguiente tabla.

Tabla 33 Proyección de ingresos

Proyección de Ingresos					
Ventas	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Arroz	\$ 6.500.000,00	\$ 6.695.000,00	\$ 6.895.850,00	\$ 7.102.725,50	\$ 7.315.807,27
Azúcar	\$ 4.800.000,00	\$ 4.944.000,00	\$ 5.092.320,00	\$ 5.245.089,60	\$ 5.402.442,29
Granos	\$ 3.418.774,93	\$ 3.521.338,18	\$ 3.626.978,32	\$ 3.735.787,67	\$ 3.847.861,30
Cajas en general	\$ 1.100.000,00	\$ 1.133.000,00	\$ 1.166.990,00	\$ 1.201.999,70	\$ 1.238.059,69
Artículos para el higiene personal	\$ 80.000,00	\$ 82.400,00	\$ 84.872,00	\$ 87.418,16	\$ 90.040,70
Otros	\$ 40.000,00	\$ 41.200,00	\$ 42.436,00	\$ 43.709,08	\$ 45.020,35
Total	\$ 15.938.774,93	\$ 16.416.938,18	\$ 16.909.446,32	\$ 17.416.729,71	\$ 17.939.231,60

Elaborado por: (Terán, Marcelo, 2015)

Costos

De igual manera los costos de la empresa los generamos basándonos en el balance del año 2014 de la misma empresa, determinando la misma segmentación de productos y la misma proyección del 3% de incremento anual en los costos, Como se observa en la siguiente tabla.

Tabla 34 Proyección de costos

Proyección de Costos					
compras	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Arroz	\$ 6.240.000,00	\$ 6.427.200,00	\$ 6.620.016,00	\$ 6.818.616,48	\$ 7.023.174,97
Azúcar	\$ 4.608.376,07	\$ 4.746.627,35	\$ 4.889.026,17	\$ 5.035.696,96	\$ 5.186.767,87
Granos	\$ 3.282.023,93	\$ 3.380.484,65	\$ 3.481.899,19	\$ 3.586.356,17	\$ 3.693.946,85
Cajas en general	\$ 1.056.000,00	\$ 1.087.680,00	\$ 1.120.310,40	\$ 1.153.919,71	\$ 1.188.537,30
Artículos para el higiene personal	\$ 76.000,00	\$ 78.280,00	\$ 80.628,40	\$ 83.047,25	\$ 85.538,67
Otros	\$ 37.600,00	\$ 38.728,00	\$ 39.889,84	\$ 41.086,54	\$ 42.319,13
Total	\$ 15.300.000,00	\$ 15.759.000,00	\$ 16.231.770,00	\$ 16.718.723,10	\$ 17.220.284,80

Elaborado por: (Terán, Marcelo, 2015)

Gastos

Para los gastos se tomó como referencia los valores utilizados para el cálculo del capital de trabajo, a los cuales se adicionó las depreciaciones del activo. Una vez determinados los gastos estos se

proyectan con la tasa inflacionaria promedio de los seis primeros meses del año 2015, Conforme los datos del Banco Central del Ecuador, el promedio inflacionario en el año 2015 es de 4,18%. (Banco Central del Ecuador, 2014)

Tabla 35 Depreciación de activos fijos-vida útil

depreciación de activos fijos			
Descripción	Valor	vida útil	Depreciación Anual
Equipos de computación	\$ 8.000,00	3	\$ 2.666,67
Perchas y racks	\$ 20.000,00	10	\$ 2.000,00
Cámaras de seguridad	\$ 3.000,00	3	\$ 1.000,00
Muebles y enseres	\$ 5.000,00	10	\$ 500,00
Montacargas, palets, transpalets	\$ 60.000,00	5	\$ 12.000,00
Total	\$ 96.000,00		\$ 18.166,67

Elaborado por: (Terán, Marcelo, 2015)

Tabla 36 Depreciación de activos fijos

DEPRECIACIÓN	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Valor de Rescate
Equipos de computación	\$ 2.666,67	\$ 2.666,67	\$ 2.666,67			\$ -
Perchas y racks	\$ 2.000,00	\$ 2.000,00	\$ 2.000,00	\$ 2.000,00	\$ 2.000,00	\$ 10.000,00
Cámaras de seguridad	\$ 1.000,00	\$ 1.000,00	\$ 1.000,00			\$ -
Muebles y enseres	\$ 500,00	\$ 500,00	\$ 500,00	\$ 500,00	\$ 500,00	\$ 2.500,00
Montacargas, palets, transpalets	\$ 12.000,00	\$ 12.000,00	\$ 12.000,00	\$ 12.000,00	\$ 12.000,00	\$ -
TOTAL	\$ 18.166,67	\$ 18.166,67	\$ 18.166,67	\$ 14.500,00	\$ 14.500,00	\$ 12.500,00

Elaborado por: (Terán, Marcelo, 2015)

Conforme los datos del Banco Central del Ecuador, el promedio inflacionario de los seis primeros meses en el año 2015 es de **4,18%**.

Tabla 37 Proyección de gastos

Proyección de Gastos					
Capital de Trabajo	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Gasto Administrativo	\$ 340.143,91	\$ 353.602,56	\$ 367.623,78	\$ 378.564,42	\$ 393.782,31
Servicios Básicos	\$ 3.960,00	\$ 4.125,53	\$ 4.297,98	\$ 4.477,63	\$ 4.664,80
Seguros	\$ 18.000,00	\$ 18.752,40	\$ 19.536,25	\$ 20.352,87	\$ 21.203,62
Personal	\$ 300.017,24	\$ 312.557,96	\$ 325.622,88	\$ 339.233,92	\$ 353.413,90
Depreciación	\$ 18.166,67	\$ 18.166,67	\$ 18.166,67	\$ 14.500,00	\$ 14.500,00
Gasto Operativo	\$ 2.500,00	\$ 2.604,50	\$ 2.713,37	\$ 2.826,79	\$ 2.944,95
Adecuaciones oficina	\$ 2.500,00				
Gasto mercadeo	\$ 7.200,00	\$ 7.500,96	\$ 7.814,50	\$ 8.141,15	\$ 8.481,45
Papelería comercial	\$ 7.200,00	\$ 7.500,96	\$ 7.814,50	\$ 8.141,15	\$ 8.481,45
Gasto Financiero	\$ 1.233,60	\$ 1.285,16	\$ 1.338,88	\$ 1.394,85	\$ 1.453,15
Interés	\$ 1.233,60	\$ 1.285,16	\$ 1.338,88	\$ 1.394,85	\$ 1.453,15
Total	\$ 351.077,51	\$ 364.993,18	\$ 379.490,53	\$ 390.927,20	\$ 406.661,86

Elaborado por: (Terán, Marcelo, 2015)

Balance

Con los valores presentados anteriormente es posible establecer el balance de resultados de la empresa Sus Granos distribuidora que se proyectara aplicando al proyecto.

Tabla 38 Balance de Resultados

Balance de pérdidas y ganancias					
Ventas	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas	\$ 15.938.774,93	\$ 16.416.938,18	\$ 16.909.446,32	\$ 17.416.729,71	\$ 17.939.231,60
compras	\$ 15.300.000,00	\$ 15.759.000,00	\$ 16.231.770,00	\$ 16.718.723,10	\$ 17.220.284,80
Utilidad Bruta	\$ 638.774,93	\$ 657.938,18	\$ 677.676,32	\$ 698.006,61	\$ 718.946,81
Gastos	\$ 351.077,51	\$ 364.993,18	\$ 379.490,53	\$ 390.927,20	\$ 406.661,86
Utilidad antes impuestos	\$ 287.697,42	\$ 292.945,00	\$ 298.185,79	\$ 307.079,41	\$ 312.284,95
15% trabajadores	\$ 43.154,61	\$ 43.941,75	\$ 44.727,87	\$ 46.061,91	\$ 46.842,74
Utilidad antes renta	\$ 244.542,81	\$ 249.003,25	\$ 253.457,92	\$ 261.017,50	\$ 265.442,21
22% Renta	\$ 53.799,42	\$ 54.780,71	\$ 55.760,74	\$ 57.423,85	\$ 58.397,29
Utilidad Neta	\$ 190.743,39	\$ 194.222,53	\$ 197.697,18	\$ 203.593,65	\$ 207.044,92

Elaborado por: (Terán, Marcelo, 2015)

Determinando los valores anteriores, se procederá a desarrollar el flujo de caja en base a la disponibilidad de los valores indicados

Tabla 39 Flujo de caja

Flujo de caja						
Flujo	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Utilidad Neta		\$ 190.743,39	\$ 194.222,53	\$ 197.697,18	\$ 203.593,65	\$ 207.044,92
(+)Depreciaciones		\$ 18.166,67	\$ 18.166,67	\$ 18.166,67	\$ 14.500,00	\$ 14.500,00
Inversiones						
(-) Activos tangibles e intangibles	\$ (96.000,00)					
(+)Valor de rescate						\$ 12.500,00
(-)Inversión de capital de trabajo	\$ (332.910,84)					
(+)Recuperación capital de trabajo						\$ 332.910,84
Flujo de proyecto	\$ (428.910,84)	\$ 208.910,06	\$ 212.389,20	\$ 215.863,85	\$ 218.093,65	\$ 566.955,76
Prestamos						
(+)Crédito financiero	\$ 96.000,00					
Pagos						
(-)Amortización de capital		\$ (14.858,37)	\$ (16.767,67)	\$ (18.922,32)	\$ (21.353,83)	\$ (24.097,80)
Flujo de caja del inversionistas	\$ (332.910,84)	\$ 194.051,69	\$ 195.621,53	\$ 196.941,53	\$ 196.739,82	\$ 542.857,96

Elaborado por: (Terán, Marcelo, 2015)

Valoración

La valoración o tasa de descuento, se compone de las tasas del financiamiento que tenga la inversión del proyecto. En este caso se aplica la ecuación $K_p = W_e \cdot K_e + W_d \cdot K_d$.

Tabla 40 Tasa de descuento

Cálculo Tasa de descuento			
DEUDA (Wd)	77,62%	\$	332.910,84
RECURSOS PROPIOS (We)	22,38%	\$	96.000,00
Inversión total	100%	\$	428.911,84
Ke (Servicios comerciales)	15,110%		
Kd (Interés del Préstamo)	12,85%		
TD	13,360%		

Elaborado por: (Terán, Marcelo, 2015)

Con la tasa de descuento vamos a proceder a calcular el VAN, TIR, y PRI.

Tabla 41 Valor actual neto

VAN				
Período	Flujo	(1+i) ⁿ	VAN	Acumulado
1	\$ (428.910,84)		\$ (428.910,84)	
2	\$ 194.051,69	1,1285	\$ 171.955,42	\$ 171.955,42
3	\$ 195.621,53	1,27351225	\$ 153.607,89	\$ 325.563,30
4	\$ 196.941,53	1,437158574	\$ 137.035,35	\$ 462.598,66
5	\$ 196.739,82	1,621833451	\$ 121.307,04	\$ 583.905,70
6	\$ 542.857,96	1,830239049	\$ 296.604,95	\$ 880.510,65
			\$ 451.599,81	
VAN	\$ 451.599,81			

Elaborado por: (Terán, Marcelo, 2015)

Al tener el VAN positivo podemos determinar que la inversión es recuperable y el proyecto es rentable y debe cumplirse como lo indica.

Tabla 42 Tasa interna de retorno

TIR	
Período	Flujo
0	\$ (428.910,84)
1	\$ 194.051,69
2	\$ 195.621,53
3	\$ 196.941,53
4	\$ 196.739,82
5	\$ 542.857,96
TIR	44,00%

Elaborado por: (Terán, Marcelo, 2015)

Podemos observar que el TIR es mayor a la tasa de descuento, comprobando la flexibilidad y viabilidad del proyecto, las tasas señaladas se obtienen de una sensibilidad del 30,64%, siendo esta un factor que determina que el proyecto puede subsistir frente a adversidades manteniéndose sostenible y rentable.

Tabla 43 PRI

PRI			
Período	Flujo	VAN	Acumulado
\$ -	\$ (428.910,84)		
1	\$ 194.051,69	\$ 171.955,42	\$ 171.955,42
2	\$ 195.621,53	\$ 153.607,89	\$ 325.563,30
3	\$ 196.941,53	\$ 137.035,35	\$ 462.598,66
4	\$ 196.739,82	\$ 121.307,04	\$ 583.905,70
5	\$ 542.857,96	\$ 296.604,95	\$ 880.510,65

Elaborado por: (Terán, Marcelo, 2015)

Podemos observar en la tabla que la inversión se recupera en el tercer año, demostrando que el proyecto es rentable, y factible para la empresa, disminuyendo los diferentes incidentes costos logísticos.

6.-Conclusiones y recomendaciones.

Conclusiones

Con el estudio realizado podemos comprender que la centralización de una bodega de distribución regula, controla, máxima los recursos, e incide directamente con los costos logísticos, la distribución de una bodega central a la desconcentración de bodegas menores para posteriormente ubicar el producto en perchas satisface al cliente con las necesidades y preferencias adecuadas, el seguimiento de inventarios, pedidos y distribución se orientan a minimizar los costos y maximizar la rentabilidad de la empresa.

Con los procesos realizados para la empresa se presentaran cambios reduciendo tiempos y costos, dentro de estos el principal es el reemplazo de la mayoría de bodegas actuales al nuevo centro de almacenamiento y distribución, con ello permitiendo mejorar los tiempos ofrecidos a nuestros clientes, evitando demoras que afecten al producto y a la empresa. Con la generación de la propuesta del nuevo layout, la optimización de recursos en almacenamiento y distribución permitirá el desarrollo de la empresa, generando mayor eficiencia y eficacia, con los procesos propuestos y levantados permitiendo la mejora continua de sus actividades y alcanzando mayor satisfacción y fiabilidad con los clientes.

El análisis financiero confirma que la creación de un nuevo centro de distribución es rentable, flexible y atractivo para la empresa la eliminación de gente contratada por temporada aumenta la rentabilidad de la empresa y genera mayor control a la misma.

Recomendaciones

Se recomienda que la distribución y almacenamiento de los productos sea desde el nuevo centro de distribución para un mayor control por lo que se propone aumentar las tres variables en la prueba de hipótesis en la empresa para permitir el mayor crecimiento de la misma, como también la adecuada explotación de todos los recursos existentes y mejor eficiencia en los controles de inventarios, colaboradores, transporte y otros.

Se recomienda seguir y mejorar continuamente los procesos planteados para la empresa y un análisis comparativo con la competencia con el fin de corregir, proveer mecanismos de control, distribución y otros para mejorar los procesos internos. El compartir conocimiento y sabiduría eleva la productividad de las empresas y genera mayores oportunidades de las mismas para obtener mayor rentabilidad, también es recomendable el análisis de todas las actividades de la empresa para generar y establecer mejoras en la misma, evitando cuellos de botella que retrasan un proceso de otro.

Es recomendable que los estudios financieros de la empresa se evalué permanentemente durante el lapso del proyecto para verificar cierta relación con lo propuesto con el fin de mejorar el rendimiento de todos sus índices.

7.-Bibliografía

1. (s.f.). *Funciones de almacén logístico*.
2. **Administración del Mercado Mayorista de Quito. (s.f.). Plano del Mercado Mayorista de Quito. Pichincha, Ecuador.**
3. **Anibal, M. G. (2010). *Gestión logística en centros de distribución, bodegas y almacenes*. Colombia.**
4. **APICS. (s.f.). *Supply chain-sc*.**
5. **Ballau, R. H. (2007). *Administración de la Cadena de Suministro*. México: Pearson Educación.**
6. **Banco Central del Ecuador. (2014). *Indicadores Macroeconómicos*. Recuperado el 15-07-2015, de <http://contenido.bce.fin.ec/indicadores.php?tbl=inflacion>**
7. **Brewer y Speh. (2001). *Cadena de Suministro SCM*.**
8. **Ecuador, A. d. (s.f.). *Agencia de Transito*. Obtenido de : <http://www.agenciatransito.quito.gob.ec/index.php/servicios/pico-y-placa.html>**
9. **Ecuador, L. O. (s.f.). *Ley Orgánica Sistema Nacional de Contratación Pública*. Ecuador.**
10. **Edward H.Frazalle, R. S. (2007). *Logística de almacenamiento y manejo de materiales de clase mundial*. Bogotá: Grupo editorial Norma.**

11. ERP. (s.f.). Obtenido de <http://matiaswiesner carp40.blogspot.com/>
12. H., Ballau Ronald. (2004). *Administración de la Cadena de Suministro*. México: Pearson Educación.
13. IEES. (s.f.). *IEES*. Obtenido de www.iess.gob.ec
14. Internas, S. d. (s.f.). *SRI*. Obtenido de www.sri.gob.ec
15. Michael E. Porter . (2009). *Estrategia competitiva*. Piramide.
16. Michael E. Porter. (2002). Las cinco fuerzas de Porter. *Ventaja competitiva*. Patria Cultural.
17. Mora, L. A. (2007). *luis Anibal Mora*. Quito: Santillana.
18. Mora, L. A. (2008). *Indicadores logísticos kPI*. Colombia-Bogota: Ecoe Ediciones.
19. Pareto, V. (s.f.). *Principio de Pareto 80-20*.
20. Pires, S. (2007). *Gestión de la cadena de suministros*. España: McGraw.
21. Secretaria Nacional Plan Nacional del Buen vivir. (2013-2017). *Objetivo 8*. Ecuador.
22. Terán, Marcelo. (2015). *Pichincha*-Quito, Ecuador.
23. vivir, S. N. (2013-2017). *Plan Nacional del Buen Vivir. política 6.1*. Ecuador.

ANEXOS

**ENCUESTA
SUSGRANOS DISTRIBUIDORA**

Objetivo:

Determinar la satisfacción de los clientes en relación con el tiempo de entrega de nuestros productos.

Instrucciones :

Lea con atención y marque con una X en el casillero junto a la opción que usted crea que más se acerque a su criterio puesto que estamos interesados en conocer su opinión, la información que usted nos proporcione será utilizada para mejorar los procesos internos de nuestra empresa

Nombre y apellido del encuestado _____

1.-En una escala del 1 al 5, marque con una X dónde 5 es “Excelente” y 1 es “malo”

	1.Malo	2.Regular	3.Bueno	4.Muy bueno	5.Excelnte
La rotación de nuestros productos en su local comercial es					
El tiempo de entrega al realizar su pedido es					
Nuestro servicio, atención y comunicación con usted es					

2.-Atraves de que medios les gustaría que la empresa se comunique directamente con usted

Visita personalizada ()
 Teléfono ()
 Redes sociales ()
 Email ()

3.-Cuando usted solicita información a nuestra empresa, existe contestación inmediata conforme a su requerimiento

SI ()
 NO ()

4.-Mencione de forma aproximada el tiempo que le gustaría que la empresa visite su negocio para abastecerle de nuestros productos?

Cada 8 días ()

Cada 15 días ()

Cada 30 días ()

5.-Hace que tiempo realizo su última compra en nuestra empresa

6.-Cree usted que los precios asignados de nuestros productos son competitivos en su zona de venta

SI ()

NO ()

Especifique porqué

7.-En una escala de 1 al 5 considera usted que la atención brindada por nuestra empresa fue:

1.Malo	2.Regular.	3.Bueno	4.Muy bueno	5.Excelnte

8.-De acuerdo al pedido que usted realizo el/los productos le llegan en buen estado y en tiempo establecido por la empresa

SI ()

NO ()
Especifique

9.-Tiene algún comentario o sugerencia para la empresa y sus productos

Muchas gracias por su amabilidad y por el tiempo dedicado a contestar esta encuesta.



REGISTRO UNICO DE CONTRIBUYENTES PERSONAS NATURALES



NUMERO RUC: 0401439401001
APELLIDOS Y NOMBRES: TERAN MARTINEZ ALVARO MARCELO
NOMBRE COMERCIAL:
CLASE CONTRIBUYENTE: OTROS **OBLIGADO LLEVAR CONTABILIDAD:** SI
CALIFICACIÓN ARTESANAL: NUMERO:

FEC. NACIMIENTO: 17/07/1989 **FEC. ACTUALIZACIÓN:** 13/05/2014
FEC. INICIO ACTIVIDADES: 12/09/2011 **FEC. SUSPENSIÓN DEFINITIVA:**
FEC. INSCRIPCIÓN: 12/09/2011 **FEC. REINICIO ACTIVIDADES:**

ACTIVIDAD ECONOMICA PRINCIPAL:

VENTA AL POR MAYOR DE GRANOS.

DOMICILIO TRIBUTARIO:

Provincia: PICHINCHA Cantón: QUITO Parroquia: SANTA PRISCA Calle: PONCE DE LEON Número: OE8-97 Intersección:
 LIZARARU Referencia: A TRES CUADRAS DEL COLEGIO GRAN COLOMBIA Teléfono: 023210741 Email:
 teran.marcelo@hotmail.com

DOMICILIO ESPECIAL:

OBLIGACIONES TRIBUTARIAS:

- * ANEXO RELACION DEPENDENCIA
- * ANEXO TRANSACCIONAL SIMPLIFICADO
- * DECLARACIÓN DE RETENCIONES EN LA FUENTE
- * DECLARACIÓN MENSUAL DE IVA
- * IMPUESTO A LA PROPIEDAD DE VEHICULOS MOTORIZADOS

DE ESTABLECIMIENTOS REGISTRADOS: del 001 al 001 **ABIERTOS:** 1
JURISDICCIÓN: REGIONAL NORTE PICHINCHA **CERRADOS:** 0


 FIRMA DEL CONTRIBUYENTE



Declaro que los datos contenidos en este documento son exactos y verdaderos, por lo que asumo la responsabilidad legal que de ellos se derivan (Art. 97 Código Tributario, Art. 9 Ley del RUC y Art. 9 Reglamento para la Aplicación de la Ley del RUC).

Usuario: CRORTIZ **Lugar de emisión:** QUITO/AVE. MORAN **Fecha y hora:** 13/05/2014 13:03:40

REGISTRO UNICO DE CONTRIBUYENTES PERSONAS NATURALES



NUMERO RUC: 0401439401001
APELLIDOS Y NOMBRES: TERAN MARTINEZ ALVARO MARCELO

ESTABLECIMIENTOS REGISTRADOS:

Nº. ESTABLECIMIENTO: 001	ESTADO: ABIERTO	MATRIZ:	FEC. INICIO ACT.: 12/09/2011
NOMBRE COMERCIAL: SUS GRANOS DISTRIBUIDORA			FEC. CIERRE:
			FEC. REINICIO:

ACTIVIDADES ECONÓMICAS:

TRANSPORTE DE CARGA PESADA,
VENTA AL POR MAYOR DE GRANOS.

DIRECCIÓN ESTABLECIMIENTO:

Provincia: PICHINCHA Cantón: QUITO Parroquia: CHILLOGALLO Calle: AYAPAMBA Número: S/N Intersección: AV. TENIENTE HUGO ORTIZ Referencia: A UNA CUADRA DEL SUPERMERCADO AXI Bloque: C-3 Edificio: MERCADO MAYORISTA Oficina: BODEGA 07 Telefono Trabajo: 022672217 Email: teran.marcelo@hotmail.com Telefono Domicilio: 023210741 Celular: 0997769498


 FIRMA DEL CONTRIBUYENTE



Declaro que los datos contenidos en este documento son exactos y verdaderos, por lo que asumo la responsabilidad legal que de esta se deriven (Art. 97 Código Tributario, Art. 9 Ley del RUC y Art. 9 Reglamento para la Aplicación de la Ley del RUC).

Usuario: CRORTIZ **Lugar de emisión:** QUITO/AVE. MORAN **Fecha y hora:** 13/05/2014 13:03:40



MUNICIPIO DEL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO
LICENCIA METROPOLITANA ÚNICA PARA EL EJERCICIO DE LAS
ACTIVIDADES ECONÓMICAS (LUAE)

No. 0058034

EL MUNICIPIO DEL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO Y EL MINISTERIO DEL INTERIOR, CONFIEREN LA PRESENTE LICENCIA			
Número Licencia	20907	Número Patente	790 297
Nombre Sujeto	TERAN MARTINEZ ALVARO MARCELO	Número RUC	0401439401001
Nombre Comercio	SUS GRANOS DISTRIBUCIONA	Procedimiento	Genérico - CATEGORIA 1
Número Trámite	2013LUAE29348	Prodn Local	1015E2
Dirección	AYAPANDA S/N AV. TENIENTE RUGO QUITO (1)	Número ICUS	0
Actividad Económica	CIIU: VENTA AL POR MAYOR DE GRANOS		
Actividad Económica Específica			

AUTORIZACIONES ADMINISTRATIVAS INCLUIDAS EN LA PRESENTE LUAE	VIGENCIA HASTA	2013-12-31
PATRÓN MUNICIPAL PERMISO DE FUNCIONAMIENTO DE COMERCIO 6610		

LA PRESENTE LICENCIA NO EXIME AL ESTABLECIMIENTO DE POSIBLES SANCIONES POR INCUMPLIMIENTO A LAS ORDENANZAS METROPOLITANAS VIGENTES

La presente LLMC podrá ser entregada por la Autoridad Administrativa Orgánica, cuando hubiera sido emitida en conformidad con los requisitos establecidos en las normas administrativas o legales Técnicas que le hubieran sido aplicables.

El establecimiento queda sujeto a supervisión periódica de las condiciones de funcionamiento.

Este documento debe exhibirse obligatoriamente en el lugar visible.

Quito 25 de Junio del 2013



[Firma]

MDMQ
Dra. Soraya Romo (SUR)



09-2013-10