

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA “JUAN MISAEL SARACHO”  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y FINANCIERAS  
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
TRABAJO DE PROFESIONALIZACIÓN**



**ESTRATEGIAS DE DISTRIBUCIÓN PARA LA  
“DISTRIBUIDORA PANDA-REGIONAL TARIJA”**

**Por:**

**ANDRADE LLANOS SERGIO JAVIER**

**GUTIÉRREZ BALTAZAR YAMIL JORGE**

Trabajo de profesionalización presentado a consideración de la UNIVERSIDAD AUTÓNOMA “JUAN MISAEL SARACHO”, como requisito para optar el grado académico de Licenciatura en Administración de Empresas

**TARIJA – BOLIVIA**

**Diciembre de 2013**

**DEDICATORIA:**

*La concepción del presente trabajo de profesionalización, está dedicada a Dios y a nuestras familias, las cuáles, nos han apoyado para poder llegar a estas instancias de nuestros estudios, ya que ellos, siempre han estado presentes para brindarnos toda su ayuda moral y psicológica.*

## ÍNDICE GENERAL

### CONTENIDO

### Nº DE PÁGINA

#### INTRODUCCIÓN

#### PLAN DE INVESTIGACIÓN

<b>ANTECEDENTES</b> .....	i
<b>JUSTIFICACIÓN</b> .....	ii
<b>PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA</b> .....	iv
Identificación del problema .....	iv
Definición del problema .....	vi
Formulación del problema .....	vi
<b>HIPÓTESIS</b> .....	vi
Variables .....	vi
Operacionalización de variables .....	vii
<b>OBJETIVOS DE INVESTIGACIÓN</b> .....	vii
Objetivo general.....	vii
Objetivos específicos. ....	viii
<b>METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN</b> .....	viii
<b>ALCANCE DE LA INVESTIGACIÓN</b> .....	x
Alcance teórico .....	x
Alcance temporal .....	x
Alcance espacial.....	x

## **PRIMERA PARTE**

### **MARCO TEÓRICO**

#### **CAPÍTULO I**

##### **ASPECTOS GENERALES DEL MARKETING**

<b>1.1. MARKETING .....</b>	<b>1</b>
<b>1.2. IMPORTANCIA DEL MARKETING .....</b>	<b>5</b>
<b>1.3. INGENIERA DEL MARKETING.....</b>	<b>6</b>
<b>1.4. ADMINISTRACIÓN DEL MARKETING .....</b>	<b>6</b>
<b>1.5. ESTRATEGIA DEL MARKETING MIX .....</b>	<b>7</b>
<b>1.5.1. Estrategia del Producto .....</b>	<b>8</b>
<b>1.5.2. Estrategia del Precio.....</b>	<b>9</b>
<b>1.5.3. Estrategia de Promoción .....</b>	<b>11</b>
<b>1.5.4. Estrategia de Distribución .....</b>	<b>13</b>

#### **CAPÍTULO II**

##### **ASPECTOS GENERALES DE LA ESTRATEGIA**

<b>2.1. CONCEPTO DE ESTRATEGIA .....</b>	<b>15</b>
<b>2.2. ESTRATEGIAS GENÉRICAS O BÁSICAS .....</b>	<b>15</b>
<b>2.2.1. Estrategias de liderazgo en costes .....</b>	<b>16</b>
<b>2.2.2. Estrategias de diferenciación .....</b>	<b>16</b>
<b>2.2.3. Estrategias de segmentación o del especialista .....</b>	<b>17</b>
<b>2.2.4. Estrategias de crecimiento.....</b>	<b>18</b>
<b>2.2.5. Estrategias competitivas.....</b>	<b>20</b>
<b>2.3. ESTRATEGIAS DE DISTRIBUCIÓN.....</b>	<b>23</b>

2.3.1. Distribución intensiva .....	23
2.3.2. Distribución selectiva .....	23
2.3.3. Distribución exclusiva.....	23
<b>2.4. LOS FLUJOS DE LA DISTRIBUCIÓN .....</b>	<b>24</b>
<b>2.5. USO ESTRATÉGICO DE LA DISTRIBUCIÓN .....</b>	<b>25</b>
2.5.1. Mejorar el servicio al cliente.....	25
<b>2.6. ESTRATEGIAS DE DISTRIBUCIÓN DE SERVICIOS .....</b>	<b>26</b>
2.6.1. Distribución y logística .....	26
2.6.2. Localización de puntos de venta .....	26
<b>2.7. ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN FRENTE A LOS INTERMEDIARIOS .....</b>	<b>26</b>
2.7.1. Estrategias de presión.....	27
2.7.2. Estrategias de aspiración .....	27

## **CAPÍTULO III**

### **DISTRIBUCIÓN**

<b>3.1. DEFINICIÓN DE DISTRIBUCIÓN .....</b>	<b>28</b>
3.1.1. Función de la distribución .....	29
<b>3.2. CANALES DE DISTRIBUCIÓN .....</b>	<b>29</b>
3.2.1. Función de los canales de distribución.....	29
<b>3.3. ESTRUCTURA DEL CANAL.....</b>	<b>30</b>
3.3.1. Estructura Vertical .....	30
3.3.2. Estructura Horizontal .....	31
<b>3.4. TIPOS DE CANALES DE DISTRIBUCIÓN.....</b>	<b>31</b>
3.4.1. Canal de distribución de bienes de consumo .....	31
3.4.2. Canal de distribución de los bienes industriales.....	32

<b>3.4.3. Canal de distribución de los servicios .....</b>	<b>33</b>
<b>3.5. DISEÑO DE CANAL.....</b>	<b>33</b>
<b>3.6. SELECCIÓN DE UN CANAL DE DISTRIBUCIÓN .....</b>	<b>34</b>
<b>3.6.1. Factores que influyen a la selección del canal .....</b>	<b>34</b>
<b>3.7. SELECCIÓN DE LOS MIEMBROS DEL CANAL .....</b>	<b>36</b>
<b>3.8. INTERMEDIARIOS .....</b>	<b>36</b>
<b>3.8.1. Funciones de los intermediarios.....</b>	<b>37</b>
<b>3.9. MAYORISTAS.....</b>	<b>38</b>
<b>3.10. MINORISTAS O DETALLISTAS.....</b>	<b>39</b>
<b>3.10.1. Tipos de minoristas o detallistas .....</b>	<b>40</b>
<b>3.11. LA DISTRIBUCIÓN FÍSICA .....</b>	<b>41</b>
<b>3.11.1. Objetivos de la distribución física .....</b>	<b>41</b>
<b>3.11.2. Importancia de la distribución física.....</b>	<b>42</b>
<b>3.11.3. Funciones de la distribución física .....</b>	<b>43</b>
<b>3.12. SISTEMA DE DISTRIBUCIÓN .....</b>	<b>46</b>
<b>3.13. LA LOGÍSTICA DE DISTRIBUCIÓN .....</b>	<b>47</b>

## **SEGUNDA PARTE**

### **DIAGNÓSTICO**

#### **CAPÍTULO IV**

##### **ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN INTERNA**

<b>INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>48</b>
<b>4.1. ANTECEDENTES GENERALES DE LA EMPRESA.....</b>	<b>48</b>
<b>4.2. VISIÓN Y MISIÓN DE LA EMPRESA .....</b>	<b>50</b>
<b>4.2.1. Definición de la visión de la empresa “Panda” .....</b>	<b>50</b>
<b>4.2.2. Declaración de la misión de la empresa “Panda” .....</b>	<b>50</b>
<b>4.3. OBJETIVOS, POLÍTICAS, VALORES Y ESTRATEGIAS ACTUALES DE LA EMPRESA .....</b>	<b>51</b>
<b>4.3.1. Objetivos de la empresa .....</b>	<b>51</b>
<b>4.3.2. Políticas actuales .....</b>	<b>52</b>
<b>4.3.3. Valores corporativos .....</b>	<b>52</b>
<b>4.3.4. Estrategias actuales .....</b>	<b>53</b>
<b>4.4. CARACTERIZACIÓN DE LA “DISTRIBUIDORA PANDA-REGIONAL TARIJA” .....</b>	<b>53</b>
<b>4.4.1. Visión y misión de la “Distribuidora Panda-regional Tarija” .....</b>	<b>53</b>
<b>4.4.2. Organización actual de la “Distribuidora Panda-regional Tarija” .....</b>	<b>54</b>
<b>4.5. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL SISTEMA DE DISTRIBUCIÓN EN LA CIUDAD DE TARIJA .....</b>	<b>55</b>
<b>4.5.1. Análisis de participación .....</b>	<b>55</b>
<b>4.5.2. Distribución física .....</b>	<b>61</b>
<b>4.5.3. Recursos de distribución .....</b>	<b>65</b>
<b>4.5.4. Capacidad de almacenaje .....</b>	<b>66</b>
<b>4.5.5. Análisis de producción .....</b>	<b>71</b>
<b>4.5.6. Análisis de marketing.....</b>	<b>72</b>

4.5.7. Análisis financiero .....	74
4.5.8. Análisis de ventas de la “Distribuidora Panda-regional Tarija” .....	75
<b>4.6. CONCLUSIONES DEL ANÁLISIS INTERNO .....</b>	<b>77</b>

## **CAPÍTULO V**

### **ANÁLISIS DEL ENTORNO PARTICULAR Y GENERAL**

<b>INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>79</b>
<b>5.1. ANÁLISIS DEL ENTORNO PARTICULAR.....</b>	<b>80</b>
5.1.1. Amenazas de nuevos entrantes a la industria .....	80
5.1.2. Poder de negociación de los proveedores .....	81
5.1.3. Poder de negociación de los clientes.....	84
5.1.4. Amenaza de productos sustitutos .....	85
5.1.5. Rivalidad entre los competidores .....	86
5.1.6. Conclusiones .....	88
<b>5.2. ANÁLISIS DEL ENTORNO GENERAL.....</b>	<b>90</b>
5.2.1. Aspectos políticos .....	90
5.2.2. Aspectos económicos .....	93
5.2.3. Aspectos sociales .....	97
5.2.4. Aspectos tecnológicos.....	101
5.2.5. Aspectos ambientales .....	105
<b>5.3. CONCLUSIONES DEL ENTORNO PARTICULAR Y GENERAL - MATRIZ FODA .....</b>	<b>106</b>

## **CAPÍTULO VI**

### **PLAN DE INVESTIGACIÓN DE MERCADOS**

<b>INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>107</b>
---------------------------	------------



<b>6.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....</b>	<b>108</b>
6.1.1. Tareas involucradas.....	109
6.1.2. Formulación del problema .....	112
6.1.3. Problema gerencial .....	112
6.1.4. Problema de investigación de mercado .....	112
<b>6.2. HIPÓTESIS .....</b>	<b>112</b>
6.2.1. Variables .....	113
<b>6.3. OBJETIVOS .....</b>	<b>113</b>
6.3.1. Objetivo general .....	113
6.3.2. Objetivos específicos .....	113
<b>6.4. METODOLOGÍA .....</b>	<b>114</b>
6.4.1. Diseño de la investigación .....	114
6.4.2. Fuentes de información .....	114
6.4.3. Análisis, elaboración y operación del plan de investigación de mercado....	115
<b>6.5. PROCESO DE DISEÑO DE LA MUESTRA .....</b>	<b>117</b>
6.5.1. Definición de la población meta .....	117
6.5.2. Selección de la técnica de muestreo .....	117
6.5.3. Determinación del tamaño de la muestra .....	118
<b>6.6. DISEÑO DEL CUESTIONARIO.....</b>	<b>125</b>
6.6.1. Estructura del cuestionario .....	126
<b>6.7. TRABAJO DE CAMPO .....</b>	<b>126</b>
6.7.1. Levantamiento de información .....	126
6.7.2. Procesamiento de la información .....	127
<b>6.8. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS.....</b>	<b>127</b>
6.8.1. Análisis e interpretación de resultados del estudio realizado a los clientes minoristas actuales mediante el sondeo de opinión .....	127
6.8.2. Análisis e interpretación de resultados del estudio realizado a los clientes minoristas potenciales mediante el muestreo .....	138
<b>6.9. CONCLUSIONES .....</b>	<b>151</b>

## **TERCERA PARTE**

### **PROPUESTA**

#### **CAPÍTULO VII**

#### **ESTRATEGIAS DE DISTRIBUCIÓN PARA LA “DISTRIBUIDORA PANDA-REGIONAL TARIJA”**

<b>INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>153</b>
<b>7.1. ESTRATEGIA BASE .....</b>	<b>154</b>
<b>7.2. DETERMINACIÓN DE LA VISIÓN Y MISIÓN .....</b>	<b>154</b>
<b>7.3. OBJETIVOS PROPUESTOS PARA MEJORAR EL SISTEMA DE DISTRIBUCIÓN ACTUAL .....</b>	<b>156</b>
<b>7.3.1. Objetivos estratégicos propuestos .....</b>	<b>156</b>
<b>7.4. ESTRATEGIA DE COBERTURA .....</b>	<b>157</b>
<b>7.4.1. Distribución intensiva .....</b>	<b>157</b>
<b>7.5. ESTRATEGIAS DE SEGMENTACIÓN .....</b>	<b>158</b>
<b>7.5.1. Segmentación geográfica .....</b>	<b>158</b>
<b>7.5.2. Segmentación demográfica .....</b>	<b>161</b>
<b>7.5.3. Segmentación por producto.....</b>	<b>162</b>
<b>7.6. SISTEMA DE DISTRIBUCIÓN .....</b>	<b>164</b>
<b>7.6.1. Procesamiento de pedidos .....</b>	<b>165</b>
<b>7.6.2. Almacenamiento .....</b>	<b>167</b>
<b>7.6.3. Inventarios .....</b>	<b>167</b>
<b>7.6.4. Transporte .....</b>	<b>168</b>
<b>7.6.5. Sistemas de control .....</b>	<b>168</b>
<b>7.6.6. Control estratégico .....</b>	<b>169</b>
<b>7.6.7. Sistemas de control de ventas .....</b>	<b>170</b>
<b>7.6.8. Presencia del productos y control operativo .....</b>	<b>171</b>

<b>7.7. DISEÑO DE CANALES DE DISTRIBUCIÓN .....</b>	<b>171</b>
7.7.1. Canal indirecto corto .....	172
7.7.2. Canal indirecto largo .....	172
<b>7.8. DISEÑO ORGANIZACIONAL PROPUESTO .....</b>	<b>172</b>
<b>7.9. ESTRATEGIAS DE PROMOCIÓN EN APOYO A LA DISTRIBUCIÓN ....</b>	<b>175</b>
7.9.1. Publicidad.....	176
7.9.2. Estrategias de Merchandising.....	177
<b>7.10. DETERMINACIÓN DEL PRESUPUESTO EFECTIVO COMO MECANISMO DE CONTROL .....</b>	<b>177</b>
7.10.1. Demanda proyectada .....	179
7.10.2. Ventas proyectadas.....	180
7.10.3. Flujo de caja .....	182

## **CAPÍTULO VIII**

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

<b>8.1. CONCLUSIONES.....</b>	<b>183</b>
<b>8.2. RECOMENDACIONES .....</b>	<b>185</b>

### **BIBLIOGRAFÍA**

### **WEBLOGRAFÍA**

### **CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES**

### **ANEXOS**

## ÍNDICE DE FIGURAS, TABLAS, CUADROS Y GRÁFICOS

### CONTENIDO

### Nº DE PÁGINA

### ÍNDICE DE FIGURAS

<b>FIGURA Nº 1</b>	
Organigrama actual de la “Distribuidora Panda-regional Tarija” .....	54
<b>FIGURA Nº 2</b>	
Estructura de los canales de distribución de la “Distribuidora Panda-regional Tarija” ...	62
<b>FIGURA Nº 3</b>	
Proceso de recepción de productos .....	63
<b>FIGURA Nº 4</b>	
Organigrama propuesto para la “Distribuidora Panda-regional Tarija” .....	173

### ÍNDICE DE TABLAS

<b>TABLA Nº 1</b>	
Variedad de productos y precios de venta de helados “Panda” en la ciudad de Tarija...	72
<b>TABLA Nº 2</b>	
Detalle de ventas en la “Distribuidora Panda-regional Tarija” .....	76
<b>TABLA Nº 3</b>	
Bolivia: población, superficie y densidad de la población, según censos nacionales de población 1950, 1976, 1992, 2001 y 2012 .....	98
<b>TABLA Nº 4</b>	
Bolivia: población, superficie y densidad poblacional según departamento, censos 1992, 2001 y 2012.....	100
<b>TABLA Nº 5</b>	
Venta de “helados Panda” en puntos de venta o minoristas ubicados en barrios de zona periurbana de la ciudad de Tarija .....	120

## ÍNDICE DE CUADROS

<b>CUADRO N° 1</b>	
Conceptos de marketing de la A.M.A - Cuadro histórico-analítico.....	2
<b>CUADRO N° 2</b>	
Matriz de expansión producto-mercado .....	19
<b>CUADRO N° 3</b>	
Detalle de personal distribuidor .....	56
<b>CUADRO N° 4</b>	
Reparto de heladeras de la “Distribuidora Panda-regional Tarija” en la ciudad.....	58
<b>CUADRO N° 5</b>	
Actual zonificación de distribución de productos “Panda”.....	59
<b>CUADRO N° 6</b>	
Número de puntos de venta por zonas de la “Distribuidora Panda-regional Tarija” .....	60
<b>CUADRO N° 7</b>	
Unidades vehiculares de distribución de la “Distribuidora Panda-regional Tarija” .....	66
<b>CUADRO N° 8</b>	
Recursos de almacenamiento .....	67
<b>CUADRO N° 9</b>	
Ventas en volúmenes mensuales.....	68
<b>CUADRO N° 10</b>	
Personal por motorizado de transporte.....	73
<b>CUADRO N° 11</b>	
Crecimiento PIB Bolivia.....	95
<b>CUADRO N° 12</b>	
Crecimiento estimado por actividad económica .....	96
<b>CUADRO N° 13</b>	
Tarija: Crecimiento del Producto Interno Bruto, según actividad económica.....	97
<b>CUADRO N° 14</b>	
Distribución física de heladeras de la “Distribuidora Panda-regional Tarija” en puntos de venta .....	110

<b>CUADRO N° 15</b>	
Definición de la población meta .....	117
<b>CUADRO N° 16</b>	
Número estimado de puntos de venta o minoristas actuales y/o potenciales en barrios de la zona periurbana de la ciudad de Tarija.....	122
<b>CUADRO N° 17</b>	
Número total de encuestas a aplicarse en cada tipo de negocio.....	125
<b>CUADRO N° 18</b>	
Actual sistema de distribución de la “Distribuidora Panda-regional Tarija” .....	159
<b>CUADRO N° 19</b>	
Nuevo sistema de distribución propuesto .....	159
<b>CUADRO N° 20</b>	
Nueva propuesta de zonificación basado en 5 bloques.....	160
<b>CUADRO N° 21</b>	
Consumidores frecuentes basados en el precio .....	161
<b>CUADRO N° 22</b>	
Características por producto.....	164
<b>CUADRO N° 23</b>	
Responsabilidad administrativa según tipo de control.....	169
<b>CUADRO N° 24</b>	
Control y seguimiento a cada área .....	170
<b>CUADRO N° 25</b>	
Control de ventas y presencia de los productos para los distribuidores.....	171

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

<b>GRÁFICO N° 1</b>	
Bolivia: Crecimiento de la población, según censos 1950, 1976, 1992, 2001 y 2012....	99
<b>GRÁFICO N° 2</b>	
Inversión en I.B., I.A. y D.E. comparativa entre Bolivia y otros países .....	102

<b>GRÁFICO N° 3</b>	
Participación de gobierno, empresas, educación superior y otros entre Bolivia y otros países .....	103
<b>GRÁFICO N° 4</b>	
Venta de “helados Panda” en puntos de venta o minoristas ubicados en barrios de la zona periurbana de la ciudad de Tarija .....	120
<b>GRÁFICO N° 5</b>	
Factores importantes al momento de elegir un proveedor .....	128
<b>GRÁFICO N° 6</b>	
Tiempo de comercialización de productos “Panda” en puntos de venta .....	129
<b>GRÁFICO N° 7</b>	
Atributos de mayor importancia para comercialización de productos “Panda” .....	130
<b>GRÁFICO N° 8</b>	
Abastecimiento por semana de puntos de venta .....	131
<b>GRÁFICO N° 9</b>	
Monto de pedidos en caja por parte de puntos de venta .....	132
<b>GRÁFICO N° 10</b>	
Nivel de calidad en la distribución actual de la “Distribuidora Panda-regional Tarija”	133
<b>GRÁFICO N° 11</b>	
Relación comercial entre los minoristas actuales y la “Distribuidora Panda-regional Tarija” .....	134
<b>GRÁFICO N° 12</b>	
Factor negativo entre los minoristas actuales y la “Distribuidora Panda-regional Tarija” .....	135
<b>GRÁFICO N° 13</b>	
Factor más importante por el que trabaja con la “Distribuidora Panda-regional Tarija” .....	136
<b>GRÁFICO N° 14</b>	
Reclamos más frecuentes por parte de minoristas actuales .....	137
<b>GRÁFICO N° 15</b>	
Horario de atención de puntos de venta o minoristas de manera habitual .....	138

<b>GRÁFICO N° 16</b>	
Venta de helados en puntos de venta o minoristas.....	139
<b>GRÁFICO N° 17</b>	
Tipo de helados de mayor venta .....	140
<b>GRÁFICO N° 18</b>	
Venta de helados de acuerdo al precio.....	141
<b>GRÁFICO N° 19</b>	
Consumo mayor de marcas de helados en la ciudad.....	142
<b>GRÁFICO N° 20</b>	
Visita de promotores de venta a puntos de venta o minoristas .....	143
<b>GRÁFICO N° 21</b>	
Publicidad de “Productos Panda”.....	144
<b>GRÁFICO N° 22</b>	
Demanda de “Productos Panda” .....	145
<b>GRÁFICO N° 23</b>	
Disposición a comercializar “Productos Panda” .....	146
<b>GRÁFICO N° 24</b>	
Necesidades en equipamiento para la comercialización de “Productos Panda” .....	147
<b>GRÁFICO N° 25</b>	
Preferencia en abastecimiento de “Productos Panda” .....	148
<b>GRÁFICO N° 26</b>	
Forma de pago conveniente por parte de minoristas.....	149
<b>GRÁFICO N° 27</b>	
Causas para no comercializar “Productos Panda” .....	150
<b>GRÁFICO N° 28</b>	
Ingresos por ventas.....	181