



**República del Ecuador**

**Universidad Tecnológica Empresarial de Guayaquil - UTEG  
Facultad de Posgrados e Investigación**

**Tesis en opción al título de Magister en:**

**Administración de Empresas**

**Tema:**

**Estudio de Oportunidades de Mejoras al Modelo Direct Store  
Delivery en la Región Costa en Nestlé Ecuador.**

**Autor:**

**Ing. Washington Nazaret Rosales Rengifo**

**Director de Tesis:**

**Msc. Eco. Olmedo Farfán**

**Agosto 2019**

**Guayaquil – Ecuador**

## **DECLARACIÓN EXPRESA**

La responsabilidad del contenido de esta Tesis corresponde exclusivamente al autor y al patrimonio intelectual de la misma **“UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EMPRESARIAL DE GUAYAQUIL”**

---

Ing. Washington Nazaret Rosales Rengifo

## DEDICATORIA

Dedico este trabajo a mis padres, a mi Esposa y a mis hijos, quienes siempre han sido ese motor que me impulsa a lograr mayores cosas cada día. Así también, quiero agradecer a todas aquellas personas que me acompañaron durante la realización de este trabajo con palabras de motivación y que desean ansiosos que culmine esta etapa con los mejores resultados.

*Ing. Washington Nazaret Rosales Rengifo.*

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco a Dios porque ha puesto en mi camino todos los instrumentos necesarios que me permitieron realizar este trabajo y con él, culminar esta meta que abrirá más puertas en el futuro.

*Ing. Washington Nazaret Rosales Rengifo.*

## RESUMEN

La realización de este estudio surgió en respuesta a los resultados que se obtuvieron por el modelo establecido en la reestructura realizada en el año 2016, el que consistía en la concentración de rutas en las ciudades principales, dando como resultado en primera instancia un ahorro financiero que impactó positivamente en el periodo 2016 al 2017, sin embargo a largo plazo el resultado no fue el esperado con un decrecimiento del sell Out de -13% y la pérdida de disponibilidad en los puntos de ventas, a través de las mediciones del ICE de -27%. Con este estudio buscamos determinar la situación actual del modelo, en base a esta recolección de información de fuentes primarias determinar si el modelo 2.0 tiene oportunidades, de ser concluyente las oportunidades como debemos manejar cada una de ellas para estabilizar el sistema de distribución de DSD en la Región Costa de Nestlé Ecuador hasta el 2018.

Al contextualizar el estado de situación actual de modelo actual de RTM se recomienda una reestructura de los paneles de distribución de dispersión de 2.0 a paneles estructurados con la herramienta GIS considerando, el cálculo del Punto de Equilibrio por ruta, en relación a la cantidad de clientes a visitar, visitas efectivas en el mes, así como el Dropsize promedio, teniendo con esto una base de cifra con paneles bien estructurados, logrando una mejora en el seguimiento y control por parte de los supervisores, incrementando la seguridad al colaborador, mejor velocidad en el soporte en casos de emergencia, así como el Crecimiento de Sell Out y mejorando la relación cliente- vendedor al tener mayor disponibilidad de tiempo acorde al outlet clasificación de tiendas.

**PALABRAS CLAVE:** ICE, DROPSIZE, DSD, CLIENTES, MODELO RTM, SELL OUT.

## ABSTRACT

The performance of this surgical study in response to the results obtained by the model established in the restructuring carried out in 2016, which consists of the concentration of routes in the main cities, resulting in first instance a financial saving that positive impact in the period 2016 to 2017, however in the long term the result was not as expected with a decrease of sell-out of -13% and the loss of availability at the points of sales, through the ICE measurements of - 27% With this study, it seeks to determine the current situation of the model, based on this collection of information from primary sources to determine if model 2.0 has opportunities, if the opportunities are conclusive as we must handle each of them to stabilize the distribution system of DSD in the Nestlé Coast Region of Ecuador until 2018.

When contextualizing the current status of the current RTM model, a restructuring of the 2.0 dispersion distribution panels to structured panels with the GIS tool is recommended, the calculation of the Balance Point per route, in relation to the number of customers visiting , effective visits in the month, as well as the average Dropsize, taking into account a base of numbers with well-structured panels, achieving an improvement in monitoring and control by supervisors, increasing employee safety, better support speed in cases of emergency, as well as the Growth of Sell Out and improving the customer-seller relationship by having more time availability according to the outlet store classification.

**KEY WORDS:** ICE, DROPSIZE, DSD, CUSTOMERS, RTM MODEL, SELL.

## ÍNDICE GENERAL

|  |     |
|--|-----|
| DECLARACIÓN EXPRESA .....  | I   |
| DEDICATORIA .....  | II  |
| AGRADECIMIENTO .....   | III |
| RESUMEN .....  | IV  |
| ABSTRACT.....  | V   |
| CAPITULO 1. MARCO TEÓRICO.....                                   | 9   |
| 1.1 Antecedentes.....  | 9   |
| 1.2. Planteamiento del problema .....                            | 11  |
| 1.2.2. Sistematización del problema .....                        | 12  |
| 1.3. Objetivos.....  | 13  |
| 1.3.1. Objetivo general .....                                    | 13  |
| 1.3.2. Objetivos específicos.....                                | 13  |
| 1.4. Justificación .....   | 13  |
| 1.5 Marco de referencia.....                                     | 13  |
| 1.5.1. ¿Qué es la investigación de mercados? .....               | 15  |
| 1.5.2. Importancia de la Investigación de mercados .....         | 16  |
| 1.5.3. Ventajas de la investigación de mercado.....              | 16  |
| 1.5.4. Proceso de una investigación de mercado .....             | 17  |
| 1.5.5. Conceptos de Logística .....                              | 17  |
| 1.5.6. Conceptos de Distribución .....                           | 19  |
| 1.5.7. Tipología de los Canales de Distribución .....            | 20  |
| 1.5.8. Los Circuitos de la Distribución.....                     | 20  |
| 1.5.9. Funciones de los canales de distribución .....            | 21  |
| 1.5.10. Objetivos de la Distribución .....                       | 22  |
| 1.5.11. Importancia de la Distribución.....                      | 23  |
| 1.5.12. ¿Qué es Direct Store Delivery (DSD)? .....               | 23  |
| 1.5.13. Fundamentación conceptual.....                           | 24  |
| 1.5.14. Marco Legal.....   | 27  |
| CAPÍTULO 2. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.....                 | 30  |
| 2.1. Tipo de diseño, alcance y enfoque de la investigación ..... | 30  |
| 2.2. Métodos de investigación .....                              | 30  |

|  |    |
|--|----|
| 2.3. Unidad de análisis, población y muestra .....                           | 31 |
| 2.3.1 Unidad de análisis .....   | 31 |
| 2.3.2 Población.....   | 32 |
| 2.3.4 Muestra .....  | 33 |
| 2.4. Variables de la investigación, Operacionalización.....                  | 34 |
| 2.5. Fuentes, técnicas e instrumentos para la recolección de información.... | 35 |
| 2.5.1. Fuentes de información. ....  | 35 |
| 2.5.2. Técnicas de investigación.....  | 36 |
| 2.6. Estructura Recolección de Información.....                              | 37 |
| 2.6.1 Tratamiento de la información .....                                    | 38 |
| CAPÍTULO 3. RESULTADOS Y DISCUSIÓN .....                                     | 40 |
| 3.1. Análisis de la Situación Actual .....                                   | 40 |
| 3.2. Grados de Libertad en pasos de la venta.....                            | 43 |
| 3.2.1 Paneles de Distribución Dispersos. ....                                | 45 |
| 3.3. Análisis comparativo.....   | 48 |
| 3.3.1. Resultados. ....  | 49 |
| CONCLUSIONES .....   | 54 |
| RECOMENDACIONES .....  | 55 |
| BIBLIOGRAFÍA.....  | 56 |
| ANEXOS.....  | 58 |

## ÍNDICE DE TABLAS

|   |    |
|---|----|
| Tabla 2.3.2. Número de clientes activos de la región austro 2019. ....                  | 32 |
| Tabla 2.4 Operacionalización de Variables. ....   | 35 |
| Tabla 2.6. Análisis de situación actual del modelo Guayas 2018. ....                    | 38 |
| Tabla 3.1. Número de store check niveles de ICE/FEX en Guayas 2019 en porcentajes. .... | 40 |
| Tabla 3.2a Representación gráfica grados de libertad en porcentajes. ....               | 44 |
| Tabla 3.2b Representación gráfica grados de libertad en pasteles. ....                  | 45 |
| Tabla 3.3.1a Pirámide de Distribución Aplicada en números y porcentajes. ..             | 51 |
| Tabla 3.3.1b Simulador de fuerza de ventas en números y letras. ....                    | 52 |
| Tabla 3.3.1c Simulador de modelos de RTM en números y letras. ....                      | 52 |
| Tabla 3.3.1d Acciones de grados de Libertad ICE Guayas 2018. ....                       | 53 |

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

|  |    |
|--|----|
| Gráfico 1.2 KPIS crecimiento YTD, confites de la región costa 2019 en porcentaje.....                                | 12 |
| Gráfico 1.5.4. Proceso de una Investigación de mercado. ....   | 17 |
| Gráfico 1.5.8. Circuitos de canales de distribución.....   | 21 |
| Gráfico 1.5.13. Tipos de panel para la cuantificación y seguimiento de los mercados. ....                            | 25 |
| Gráfico 2.3.1. Sell Out Dsd Cobertura Guayaquil 2018 Vs 2017 en USD. ....  | 32 |
| Gráfico 2.5.2. Las 5 principales técnicas de recolección de datos.....   | 37 |
| Gráfico 3.1.a Tabulación store check niveles de ICE/FEX en cobertura de la región costa, localidad Guayas 2019. .... | 41 |
| Gráfico 3.1.b Paneles actuales de distribución de localidad Guayas 2019. ....  | 42 |
| Gráfico 3.1.c Rol de ventas en el punto de venta aplicados 2019 .....  | 43 |
| Gráfico 3.2.1a Dispersión en panel de distribución Guayas viernes 2019. ....   | 46 |
| Gráfico 3.2.1b Km recorridos en panel de distribución Guayas viernes 2019. ....                                      | 47 |
| Gráfico 3.3.1. Puntillero del panel de distribución Guayas 2019.....   | 50 |

# CAPITULO 1. MARCO TEÓRICO

## 1.1 Antecedentes

En el territorio ecuatoriano existen: grandes, medianas y pequeñas empresas que utilizan el modelo del canal de venta directa a las tiendas de barrio. Se estima que existen 190.000 tiendas en todo el país del cual solo 29.190 han sido cuantificadas por el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC marzo 2016).

Ante la oportunidad de atender el mercado y estar presente en cada una de las tiendas, Nestlé Ecuador arranca en el 2011 con el modelo Direct Store Delivery en el segmento de Confites (Galletas y Chocolates), basando su cobertura en las ciudades principales de la Región Costa y Sierra.

La empresa Multinacional Nestlé Ecuador comenzó a funcionar en el año 1955 donde sus operaciones aún no eran de fabricación si no de importación. Hoy Nestlé Ecuador cuenta con 2 Centros de Distribución, 3 Fábricas, 2 Oficinas y 7 Puntos de transferencia que le permite tener una operación más dinámica.

Nestlé Ecuador cuenta con 10 segmentos:

- Alimentos infantiles
- Alimentos para mascotas
- Bebidas instantáneas
- Café y Bebidas
- Cereales
- Chocolates
- Galletas
- Culinarios
- Lácteos
- Professional

La organización tiene aproximadamente un portafolio de 500 formatos., cada año está en la búsqueda de innovar y lanzar nuevos productos al mercado. Al

enfrentar nuevos cambios la organización considera muy importante mantener la relación con sus clientes. Uno de los principios es velar por sus clientes, proveedores y consumidores contando con productos de alta calidad y disponibilidad inmediata.

Nestlé se compromete con sus clientes y proveedores:

“Mejorar la calidad de vida y contribuir a un futuro más saludable”.

El canal de distribución directa a clientes, conocido por sus siglas en inglés Direct Store Delivery (DSD) ha incrementado el número de clientes en el segmento de Confites en los últimos años, atendiendo un promedio de 32.000 tiendas y logrando un aumento en las transacciones con una venta aproximada de 26.5 millones de dólares al año.

Para efectuar las transacciones con los clientes se engloban varias cuentas del estado de pérdidas y ganancias conocido como la P&L<sup>1</sup> del negocio considerando cuentas como: Ventas, Descuentos, Costos de fabricación, Costos estructurales y fijos que permitirán tener rentabilidad en el negocio, el modelo de venta utilizado tiene oportunidad de mejorar en sus procesos con el fin de disminuir los costos y optimizar los recursos.

Amador (RCCI Vol. 3, 2009) en su artículo de la revista cubana de Ciencias sostiene que “a través del modelado de las actividades y procesos puede lograrse un mejor entendimiento del negocio y muchas veces esto presenta la oportunidad de mejorarlos”, pero para poder mejorarlos es importante partir de la información que se obtiene de la práctica del trabajo diario en los procesos permitiendo identificar posibles ineficiencias en los mismo y reaccionar de manera inmediata para ser eficaces y eficientes.

A partir de ahí la necesidad de realizar un estudio de oportunidades de mejoras del modelo DSD en la Región Costa, de tal manera que los procesos sean más confiables, se optimicen recursos y se genere rentabilidad.

---

<sup>1</sup> P&L Estado de Pérdidas y Ganancias

## 1.2. Planteamiento del problema

La compañía Nestlé Ecuador S.A. desde su implementación y estabilización del modelo de venta DSD en el 2011 consiguió grandes crecimientos mejorando su participación en el mercado, sin embargo, a partir del 2014 los resultados empezaron a tener una curva descendente.

Se realizaron varios cambios con la finalidad de recuperar la cifra y cambiaron el enfoque del negocio, lo que generó el cierre de varias localidades foráneas buscando equilibrar los costos variables de distribución. A esta acción financiera se la denominó DSD 2.0, plan que consistía en concentrarse solo en las ciudades principales, con esta medida paliativa en el 2016 se logró un repunte en los indicadores de rentabilidad obtenidos por la reducción de costos; por la disminución de costos fijos de la operación.

El Sell Out también repuntó debido a las actividades no contempladas en la planificación anual de la unidad de negocio.

Estas alteraciones del modelo de distribución contribuyeron a que la Visión, Misión de DSD no esté alineado con la Misión y Visión de la compañía, como resultado de esta práctica el modelo dejó de ser sustentable en el tiempo, por la pérdida de foco por parte del equipo de ventas en realizar las actividades básicas del modelo como la ejecución en el punto de venta.

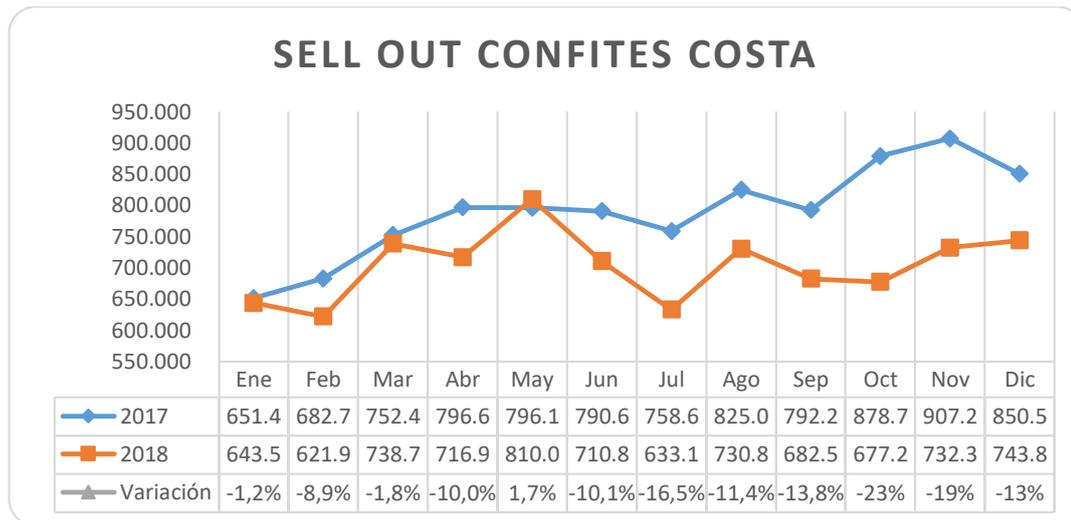
Al retraer las zonas y la poca concentración en el In Call Excution llevó a que el 2017 los indicadores vuelven a disminuir su crecimiento de forma drástica cerrando el Q1<sup>2</sup> con un resultado crítico, dejando en evidencia el decrecimiento de un -13% vs el 2016.

En el gráfico 1 se observa el comportamiento del Sell Out de enero a diciembre, de cómo impacta directamente en la rentabilidad del negocio.

---

<sup>2</sup> Q1 Hacer referencia al primer trimestre del año

Gráfico 1.2 KPIS crecimiento YTD, confites de la región costa 2019 en porcentaje



**Fuente:** KPIS de crecimiento Confites DSD cobertura Nestlé Ecuador S.A. 2018.

**Elaborado por:** Tannya Rivera Administración de ventas DSD

Posterior a esta fecha se plantea realizar el estudio del modelo, y luego proceder a la implementación de las recomendaciones realizadas por el mismo, el cual será detallado en este documento, enfocándose en la necesidad de mejorar el sistema de distribución de DSD<sup>3</sup> Guayas para conquistar la preferencia de clientes y consumidores, la que ha presentado deficiencias en su nivel de servicio, disponibilidad y tiempos ocasionando un deterioro en: la relación cliente-empresa, devoluciones, incremento en costos logísticos, disminución en la rentabilidad de la unidad de negocio de la empresa.

De esta manera al contextualizar el estado actual del negocio permitirá mejorar la competitividad de la compañía.

### 1.2.1. Formulación del problema

¿Cómo influye actualmente no contar con un modelo de Rutas al mercado que garantice eficiencia y el cumplimiento de los KPI<sup>4</sup>s, generando un crecimiento sostenido del Canal?

### 1.2.2. Sistematización del problema

¿Cuál es la situación actual del modelo de rutas al mercado en DSD, en Guayas?

<sup>3</sup> Direct Store Delivery (modelo de venta directa en tiendas utilizado por varias compañías en el Ecuador).

<sup>4</sup> Key Performance Indicator (Indicador clave de rendimiento)

¿Qué cambios se deben realizar en el modelo actual que garanticen el cumplimiento de KPI's, y crecimiento sostenido del Canal?

### **1.3. Objetivos**

#### **1.3.1. Objetivo general**

Determinar las oportunidades de mejora en el modelo Direct Store Delivery en la Región Costa del negocio de Confites de la empresa Nestlé Ecuador S.A. para generar un crecimiento sostenido del canal.

#### **1.3.2. Objetivos específicos**

- Realizar un Diagnóstico de la situación actual del modelo DSD en el mercado ecuatoriano.
- Rediseñar el modelo de DSD alineado con los procesos de la compañía, para garantizar el cumplimiento de KPI's.
- Garantizar la Formación de un equipo Guía, que esté capacitado para realizar la Implementación de los resultados del estudio.

### **1.4. Justificación**

El diseño del estudio que se va a plantear en esta tesis, Buscara obtener un diagnóstico de la situación Actual del modelo vigente, y determinar la existencia de oportunidades y amenazas a las que se enfrenta la operación, para lograr la optimización del proceso de venta y recursos utilizados.

Dicho estudio también permitirá realizar una simulación de RTM que logre generar el cumplimiento de los KPI's. de ICE y de Ventas.

### **1.5 Marco de referencia**

La investigación de mercados es fundamental en un estudio de marketing y ventas, el manejo de esta herramienta permite conocer las peculiaridades de un mercado, por medio de la recolección de datos cualitativos y cuantitativos que brindan visibilidad para el enfoque de un plan.

En un plan de mercado, así como en la elaboración de paneles de distribución se establecen puntos clave tales como: características, acciones, usos y técnicas del marketing, como es el Trade-Marketing que permite definir planes de acción y estrategias para la creación, transformación y desarrollos de los canales.

Es importante para el estudio, saber aplicar Merchandasing, herramienta que destaca el producto en el punto de venta, haciéndolo más atractivo al consumidor con el fin de obtener una recompra y posicionamiento en la mente del consumidor; esto como factor determinante en la variable de tiempo en la ejecución interna de un punto de venta.

De la misma forma se usa como referencia al planteamiento que realiza Gabriel Baca (2010) en la que refiere los objetivos y principios básicos de la distribución de planta, el mismo que se usará de guía para utilizar la correlación de factores al realizar el estudio de las variables del modelo de DSD, que a pesar de ser un método para realizar en una planta de producción se pueden aplicar estos lineamientos a los paneles de distribución de productos de consumo masivo, estas variables son:

- Integración Total, consiste en integrar todos los factores que afectan la distribución, para obtener una visión de todo el conjunto y la importancia relativa de cada factor.
- Mínima distancia de recorrido, al tener la visión general de todo el conjunto se debe tratar de reducir en lo posible el manejo de materiales, trazando el mejor flujo, en nuestro caso el mejor recorrido.
- Utilización del espacio cúbico, para este caso el autor lo usa en tres dimensiones, pocas veces lo usan en vertical, para los paneles de distribución el espacio entre punto y punto es fundamental y el uso de este depende de factores externos como el tráfico vehicular.
- Seguridad y bienestar del trabajador, este debe ser uno de los objetivos principales en la distribución coincido completamente con Vaca en esta apreciación.
- Flexibilidad, se debe tener una distribución fácilmente reajutable a los cambios que exija el medio, para poder cambiar el tipo de proceso de la manera más económica si fuera necesario; para nuestro caso la

flexibilidad del cambio de RTM es vital que se realice en función de no impactar el comportamiento de ventas y los cambios que realiza el mercado.

### **1.5.1. ¿Qué es la investigación de mercados?**

Kotler y Keller (2009), puntualizan que la investigación de mercado es: “el diseño, la recopilación, el análisis y el reporte de la información y de los datos relevantes del mercado para una situación específica a la que se enfrenta la empresa.”

Para este estudio es vital la recolección de datos internos que permiten tener una visión clara de su operatividad.

La American Marketing Association (AMA 2019) la define como: “la recopilación sistemática, el registro y el análisis de los datos acerca de los problemas relacionados con el mercado de bienes y servicios”. La coherencia del registro de información de evaluación diaria permitirá profundizar el estudio, concordamos con el concepto.

“La investigación de mercados es la reunión, el registro y el análisis de todos los hechos acerca de los problemas relacionados con la transferencia y venta de bienes y servicios del productor al consumidor”. Report of the Definition Committee del Journal of Marketing, 1948. (Boyd y Westfall, 1978).

Para Merino, Pintado, Sánchez, Grande y Estévez establecen (2010) “la investigación de mercados proporciona información pertinente y actualizada de los diferentes agentes que actúan en él”. (p.15).

De acuerdo a lo mencionado por los diferentes autores, se concluye que por medio de esta herramienta se permite tener la información actual, clara y relevante para identificar las oportunidades del entorno y facilita la toma de decisiones.

Se considera necesario resaltar que la investigación de mercado y el análisis de datos, facilita el acceso de la información, pero la misma debe ser administrada y utilizada correctamente con el fin de evitar alteraciones de datos y garantizando

la definición de decisiones o planes de acción sean eficaces y efectivos para el crecimiento de la compañía.

### **1.5.2. Importancia de la Investigación de mercados**

La importancia que se le debe dar a la investigación de mercados como investigadores al realizar un estudio es vital ya que esta nos permite; simular escenarios para la toma de decisiones de factibilidad para la creación de un nueva Pyme, o la mejora de una ya existente.

Prieto (2013) define que: “La investigación de mercados sirve para suministrar la información exacta que permite disminuir la incertidumbre en la toma de decisiones de mercadotecnia, porque se pasa de un enfoque intuitivo a subjetivo a un enfoque sistemático, analítico y objetivo”.

Basados en esta aseveración por parte de Prieto la recolección información, su tratamiento y uso tienen una relevancia vital en la toma de decisiones, para este estudio considerar las variables de operatividad del modelo serán fundamentales para la concepción de un plan de acción que fortalezca el modelo existen o su mejora.

### **1.5.3. Ventajas de la investigación de mercado.**

Considerando la importancia de la investigación de mercados y coincidiendo con los autores Kotler & Armstrong (2009), que mencionan las siguientes ventajas de la investigación de mercado:

- Se dispone de mayor y mejor información para tomar decisiones acertadas, que favorezcan el crecimiento de las empresas.
- Proporciona información real y precisa, que ayudan a resolver, con un mayor grado de éxito, problemas que se presentan en los negocios.
- Ayuda a conocer el tamaño del mercado que se desea cubrir, en el caso de vender o introducir un nuevo producto.
- Sirve para determinar el tipo de producto que debe fabricarse o venderse, con base en las necesidades manifestadas por los consumidores, durante la investigación.

- Determina el sistema de ventas más alineado, de acuerdo con lo que el mercado está demandando.
- Define las características del cliente al que satisface o pretende satisfacer la empresa, tales como: gustos, preferencias, hábitos de compra, nivel de ingreso, etc.
- Ayuda a conocer cómo cambian los gustos y preferencias de los clientes, para que la empresa pueda responder y adaptarse a ellos de una manera rápido.

#### 1.5.4. Proceso de una investigación de mercado

Gráfico 1.5.4. Proceso de una Investigación de mercado.



**Fuente:** Investigación y Técnicas de Mercado. Fernández (2009)

**Elaborador por:** Autor

#### 1.5.5. Conceptos de Logística

En la gran era de la globalización, las empresas se encuentran en una lucha de que sus productos estén en las estanterías de los supermercados y tiendas de manera inmediata, pero no solo se basan en la disponibilidad sino también en el aumento de la rotación en las estanterías. Pero para poder lograr el objetivo de disponibilidad y rotación dependen de un factor muy importante denominado

distribución, que implica establecer e ir mejorando sus procesos logísticos que se vuelve cada vez más exigente a través del tiempo.

En las empresas existe la necesidad de asegurar el transporte, almacenaje y control de la mercadería mediante un sistema logístico con el fin de garantizar todas las transacciones que se deben realizar antes de que sus productos se encuentren disponibles a la venta.

Bastos (2007) contempla la logística como “el proceso por el que la empresa gestiona de forma adecuada el movimiento, la distribución eficiente y el almacenamiento de la mercancía, además del control de inventarios, a la vez que maneja con aciertos los flujos de información asociados”.

Estébanez (2005) define la logística como el “proceso de planificar, ejecutar y controlar de forma eficiente el flujo de materiales, inventarios en curso, productos terminados y servicios de información relacionada desde el punto de origen al de consumo, con el fin de satisfacer las necesidades del cliente”.

Martin Christopher (2013) define “La logística es el proceso de manejar estratégicamente la adquisición, el movimiento y el almacenamiento de materiales, partes e inventario acabado (y el flujo de información correspondiente) a través de la organización y sus canales de marketing, de forma que la rentabilidad actual y la futura sean maximizadas a través de un procesamiento de pedidos eficiente en costes”.

La Real Academia Española (RAE), establece que la palabra logística es “conjunto de medio y métodos necesarios para llevar a cabo la organización de una empresa o de un servicio, especialmente de distribución”.

Estos conceptos se basan en que la logística es un proceso de varias actividades que la empresa debe manejar de una forma eficiente para lograr cumplir con sus clientes y consumidores, pero también es necesario que los costes sean eficientes con el fin de que la rentabilidad del negocio cumpla con lo esperado y que en el tiempo sean maximizadas.

Dentro de los procesos logísticos se considera de mucha importancia la distribución, qué medios y qué métodos utilizan las empresas para poder lograrlo.

### **1.5.6. Conceptos de Distribución**

Permanentemente las empresas están en la búsqueda de encontrar mejoras en la distribución de sus productos y que estos estén a disposición de sus consumidores, por lo que es relevante tener claro a que hace referencia este concepto. A continuación, se abordará el tema mediante las perspectivas que tienen diversos autores:

De la Fuente, Parreño, Fernández, Pino, Gómez y Puente (2008) definen la distribución “como la transmisión de productos y servicios desde el productor hasta el usuario. Para desarrollar un plan de distribución hay que considerar los siguientes factores: penetración o cobertura del mercado, la geografía y el tiempo”. (p. 151).

W. Stern, El-Ansary, T. Coughlan, Cruz (1998) establecen que la distribución “se centra en la relación entre coste y servicio, apoyada por una red integrada de distribución física, y que se propone minimizar los costes totales de la distribución para un nivel determinado de servicio al cliente”. (p.141)

Es importante destacar que las empresas realizan estrategias de distribución con el fin tener la disponibilidad de sus productos dentro de su Centro de Distribución o Bodegas, para atender de manera inmediata los pedidos de sus clientes, pero estas estrategias no solo se enfocan en la disponibilidad sino en que sean eficientes en tiempos, servicios, recursos y costos.

Para Ferrell, Hirt, Adriaenséns, Flores, Ramos y Mc Graw Hill (2004) la distribución es la acción de efectuar que los productos estén disponibles para los clientes en el lugar y las cantidades necesarias.

Parra, Molina, Anaya, Vallespín, Díaz, Aguilar, Bermúdez, Siles y Ruiz (2012) establecen que “La distribución comercial tiene como objetivo situar los productos o servicios a disposición de los consumidores finales, para ello

planifica, desarrolla y coordina un conjunto de acciones y actividades, para satisfacer deseos y necesidades de los clientes”.

Es importante resaltar que la distribución es una herramienta de la mercadotecnia que encierra los procesos, estrategias y actividades preestablecidas donde el involucramiento no solo se va basa entre fabricante hacia el cliente, sino que también incluye a sus proveedores.

### **1.5.7. Tipología de los Canales de Distribución**

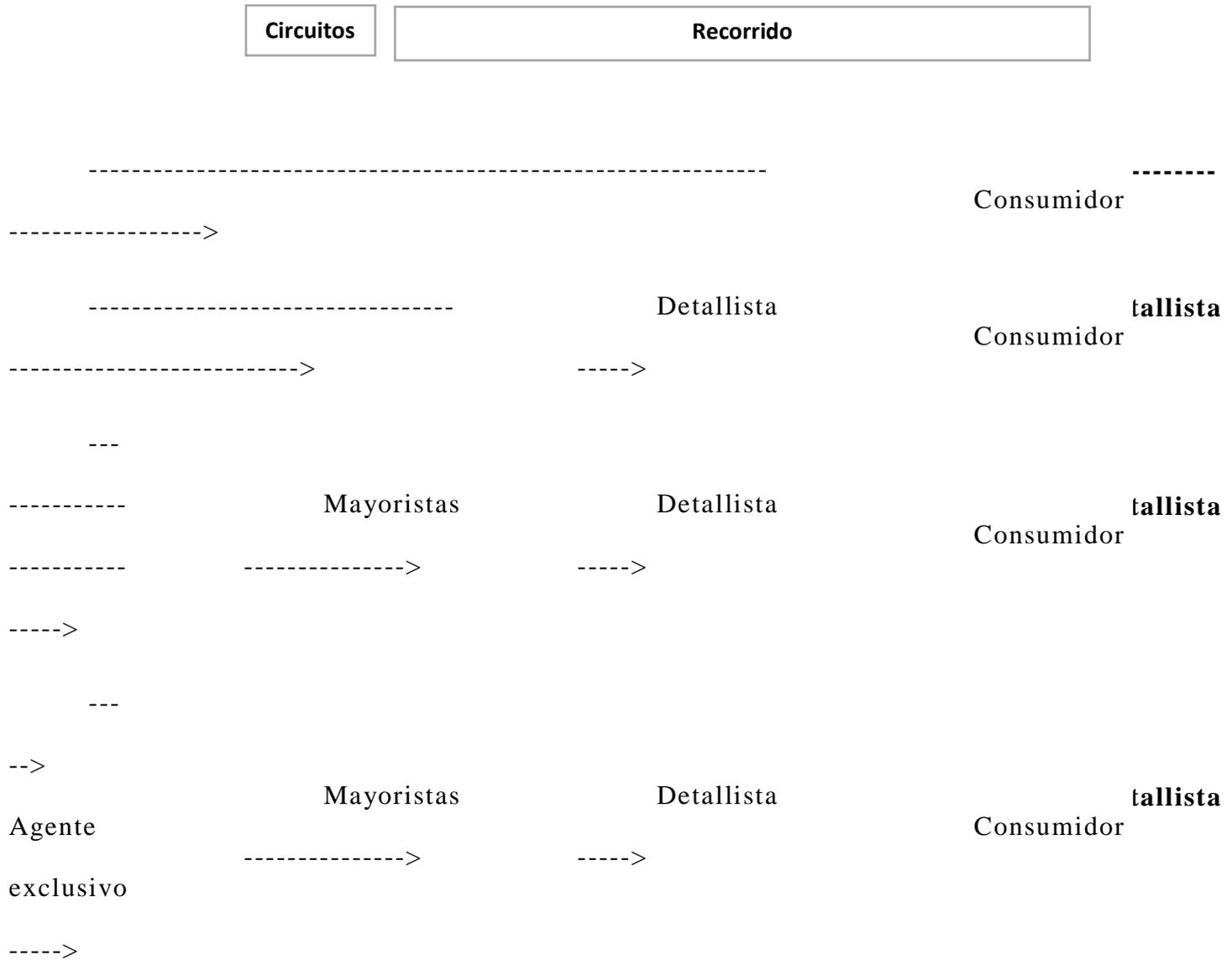
El canal de distribución representa un sistema interactivo que implica a todos los componentes de este: fabricante, intermediario y consumidor. Según sean las etapas de propiedad que recorre el producto o servicio hasta el cliente, así será la denominación del canal.

1. **Canal Directo:** en este canal no existe ningún intermediario, por lo tanto, la relación o conexión comercial se basa directamente entre el productor o fabricante hacia el consumidor.
2. **Canal Mayorista:** en este canal si existe un intermediario denominado “mayorista o distribuidor” que se dedica a la venta de productos al por mayor, dando una interacción entre el productor o fabricante al mayorista y de estos a los consumidores.
3. **Canal Minorista:** en este canal también existe un intermediario que se dedica a la venta de productos al por menor al usuario final.

### **1.5.8. Los Circuitos de la Distribución**

Se establecen cuatro circuitos básicos para hacer llegar los productos desde el fabricante hacia el consumidor final, considerando la cantidad de intermediarios que se involucran en el proceso de distribución.

Gráfico 1.5.8. Circuitos de canales de distribución



- b. Circuito corto:** e-commerce, muebles, grandes almacenes, grandes superficies, coches, etc.
- c. Circuito largo:** hostelería, tiendas de barrio, etc.
- d. Circuito doble:** máster franquicias, importadores exclusivos, etc.

### 1.5.9. Funciones de los canales de distribución

- Centralizan decisiones básicas de la comercialización.
- Participan en la financiación de los productos.
- Contribuyen a reducir costes en los productos debido a que facilitan almacenaje, transporte.

- Se convierten en una partida del activo para el fabricante.
- Intervienen en la fijación de precios, aconsejando el más adecuado.
- Tienen una gran información sobre el producto, competencia y mercado.
- Participan activamente en actividades de promoción.
- Posicionan al producto en el lugar que consideran más adecuado.
- Intervienen directa o indirectamente en el servicio posventa.
- Colaboran en la imagen de la empresa.
- Actúan como fuerza de ventas de la fábrica.
- Reducen los gastos de control.
- Contribuyen a la racionalización profesional de la gestión.
- Venden productos en lugares de difícil acceso y no rentables al fabricante.
- Internet es un canal propio e independiente englobado en la estrategia del marketing on line, aunque lo hemos englobado en los canales tradicionales para su mejor comprensión.

#### **1.5.10. Objetivos de la Distribución**

Dentro de los objetivos de la distribución Diana Pérez en su blog de Marketing Digital señala los siguientes Objetivos:

- Aumentar de Forma Global el Volumen de Venta de todos los Productos.
- Defender y Estimular la buena imagen de la marca establecida en el mercado a través de una entrega rápida y eficiente.
- Revisar los problemas de transporte y lograr mejor eficiencia en la entrega de los pedidos
- Disminuir la cancelación de pedidos o devoluciones de mercancía por problemas de su entrega.
- Cooperar para el conocimiento del mercado por la información recopilada de los clientes o consumidores a través de los canales de distribución.
- Crear una distribución lo más extensa posible de las líneas de productos.
- Crear conciencia en el distribuidor de lo que produce a la organización, así como su importancia dentro de la distribución.

- Para el detallista, el tratar de que mantenga en forma efectiva la venta y exhibición de productos de la línea que maneja puesto que le están dejando un margen de utilidad.

### **1.5.11. Importancia de la Distribución.**

El canal de distribución es el circuito a través del cual las empresas ponen sus productos a disposición de los consumidores. La separación geográfica entre compradores y vendedores, además de la imposibilidad de situar la fábrica frente al consumidor, hacen necesaria la distribución de bienes y servicios desde su lugar de producción hasta su lugar de utilización o consumo.

El conjunto de personas u organizaciones que están entre productor y el usuario final son los intermediarios. Estos son los que realizan las funciones de distribución, en la mayoría de los casos son organizaciones independientes del fabricante.

### **1.5.12. ¿Qué es Direct Store Delivery (DSD)?**

Montoya (2002) define como: “entrega directa al punto de venta. Consiste en la entrega que hace el proveedor del pedido definido por cada tienda y no pasa por ninguna bodega central o centro de distribución”.

Direct Store Delivery se ha convertido en un modelo muy importante y eficaz para las empresas con el fin de garantizar la entrega de los productos directamente a la tienda, despachando pedidos pequeños y aumento en las frecuencias de entrega. Los productos que se distribuyen por este canal suelen ser productos de consumo masivo que presentan mayor demanda en cuanto a disponibilidad tales como alimentos, bebidas, cuidado personal o en su efecto productos que necesitan un poco más de impulso para dar visibilidad al consumidor.

Para Patsky (1994) considera que DSD es el sistema de entrega directa que permite una mayor comunicación e interacción con los clientes de las tiendas, lo que garantiza una mejor comercialización y almacenamiento del producto.

Entonces se definirá que DSD es un proceso comercial que utilizan los fabricantes para vender y distribuir bienes directamente al punto de venta (POS) o punto de consumo (POC), incluidos productos adicionales y servicios relacionados con el mercado, como comercialización, recopilación de información o servicio de equipos y eludiendo cualquier minorista o logística mayorista. Una empresa que maneja el canal DSD no envía productos a ninguna ubicación utilizando un tercero independiente, ni un mayorista independiente ni utiliza los propios almacenes del minorista.

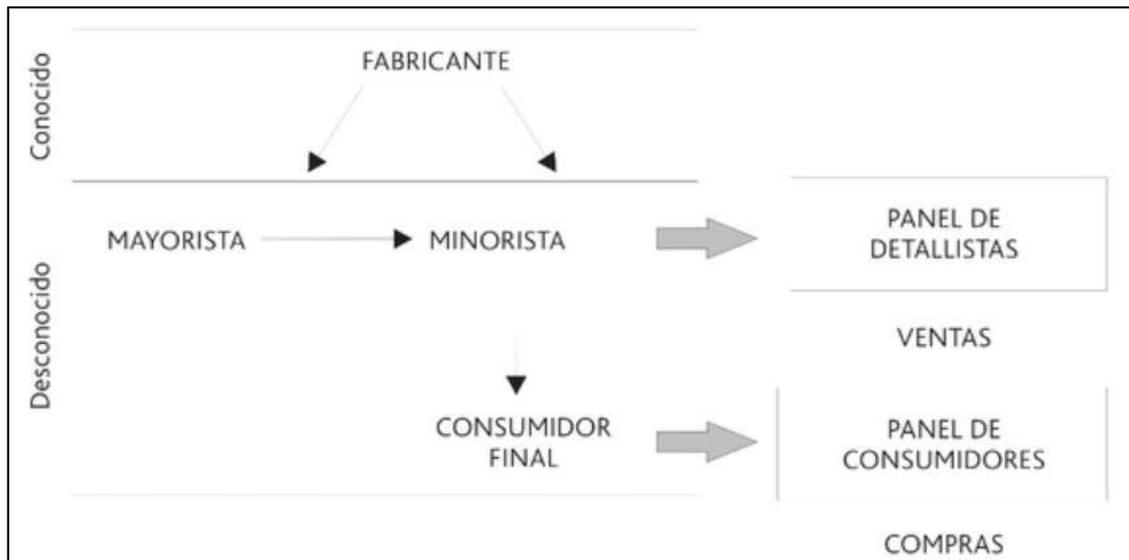
Un canal de mercadotecnia (también llamado canal de distribución) es una estructura de negocios de organizaciones interdependientes que va desde el punto del origen del producto hasta el consumidor. Los productores se mueven a través de los canales de mercadotecnia por medio de la distribución física.

### **1.5.13. Fundamentación conceptual**

- **Paneles de distribución detallista**

Acorde al Diccionario Empresarial Wolters Kluwer, el panel de detallistas es una técnica cuantitativa de investigación de mercados, a través de la recolección de información del mercado que permite establecer una demanda con un Drop size esperado en un sector específico con límites de tiempo y movimiento, para garantizar el punto de equilibrio, utilizando las herramientas de puntillero en el Sistema de Información Geográfica conocido como GIS.

Gráfico 1.5.13. Tipos de panel para la cuantificación y seguimiento de los mercados.



**Fuente:** <http://diccionarioempresarial.wolterskluwer.es>

**Elaborador por:** Diccionario Empresarial Wolters Kluwer.

- **La cobertura del mercado**

En la selección del canal es importante considerar el tamaño y el valor del mercado potencial que se desea abastecer. Como ya se mencionó los intermediarios reducen la cantidad de transacciones que se necesita hacer para entrar en contacto con un mercado de determinado tamaño, pero es necesario tomar en cuenta las consecuencias de este hecho.

- **Control**

Se utiliza para seleccionar el canal de distribución adecuado, es decir, es el control del producto. Cuando el producto sale de las manos del productor, se pierde el control debido a que pasa a ser propiedad del comprador y este puede hacer lo que quiere con el producto. Ello implica que se pueda dejar el producto en un almacén o que se presente en forma diferente en sus anaqueles. Por consiguiente, es más conveniente usar un canal corto de distribución ya que proporciona un mayor control.

- **Costos**

La mayoría de los consumidores piensa, que cuando más corto sea al canal, menor será el costo de distribución y, por lo tanto, menor el precio que se deban pagar. Sin embargo, ha quedado demostrado que los intermediarios son

especialistas y que realizan esta función de un modo más eficaz de lo que haría un productor; por tanto, los costos de distribución son generalmente más bajos cuando se utilizan intermediarios en el canal de distribución.

De lo anterior se puede deducir que el utilizar un canal de distribución más corto da un resultado generalmente, una cobertura de mercado muy limitada, un control de los productos mucho más elevado y unos costos más altos; por el contrario, un canal más largo da por resultado una cobertura más amplia, un menor control del producto y costos bajos.

- **POS (Punto Obligatorio de ventas).**

Esta denominación se asigna a las tiendas establecidas en un rutero especializado debidamente cesando y puntillado que permite determinar un volumen de venta en un panel de distribución. (Merchandasing y Punto de Venta. Nestlé Ecuador.)

- **POC (Punto Obligatorio de consumo).**

Se conoce a todos los puntos de consumo existentes en el mercado, sector o panel de distribución que no necesariamente manejan la categoría que la empresa comercializa. (Merchandasing y Punto de Venta. Nestlé Ecuador.)

- **KPI Key Performance Indicator (Indicadores clave de gestión).**

Los indicadores revisados en este trabajo tienen un impacto en el giro del negocio que buscan garantizar el OP1 de la compañía y el crecimiento sostenido mencionamos los siguientes: OG, FEX, DN.

- **OP1.**

Rentabilidad del negocio después de todos los costos operativos indicador crítico.

- **FEX.**

Foto del éxito es el lineamiento de una marca estandarizada en el punto de venta.

- **DN (Distribución numérica).**

Distribución numérica es la cantidad de puntos que posee una marca en el mercado expresado en la división del universo vs el número de clientes que han comprado alguna vez el producto en el mes.

- **OG (Organic growth)**

Evolución favorable del OG venta en dólares de la compañía en el Primer Q del año 2018 YTD se ven los resultados de la aplicación de la pirámide aplicada a través de la especialización en cobertura.

- **Sell Out.**

Dólares vendidos por la unidad de negocio en función de los puntos de venta.

- **Plan de fidelización.**

Un plan de fidelización es una estrategia de marketing establecida por una empresa con el propósito de premiar el comportamiento de compra de sus clientes, lo que produce en ellos un sentido de lealtad y fidelidad hacia la empresa.

#### **1.5.14. Marco Legal**

Las empresas trabajan en la aplicación de esquemas, considerando las leyes, normas y reglamentos que establecen los Organismos de control del Estado Ecuatoriano, con el objetivo de que se dirijan las empresas de forma transparente, responsable y justa para el país. Por ese motivo es importante efectuar una validación de la política legal que deben cumplir las empresas.

En el Art. 281 de la Constitución de la República del Ecuador establece que “la soberanía alimentaria constituye un objetivo estratégico y una obligación del Estado para garantizar que las personas, comunidades, pueblos y nacionalidades alcancen la autosuficiencia de alimentos sanos y culturalmente apropiado de forma permanente”.

El Estado es responsable:

1. Impulsar la producción, transformación agroalimentaria y pesquera de las pequeñas y medianas unidades de producción, comunitarias y de la economía social y solidaria.
2. Adoptar políticas fiscales, tributarias y arancelarias que protejan al sector agroalimentario y pesquero nacional, para evitar la dependencia de importaciones de alimentos.
3. Fortalecer la diversificación y la introducción de tecnologías ecológicas y orgánicas en la producción agropecuaria.

4. Promover políticas redistributivas que permitan el acceso del campesinado a la tierra, al agua y otros recursos productivos.
5. Establecer mecanismos preferenciales de financiamiento para los pequeños y medianos productores y productoras, facilitándoles la adquisición de medios de producción.
6. Promover la preservación y recuperación de la agrobiodiversidad y de los saberes ancestrales vinculados a ella; así como el uso, la conservación e intercambio libre de semillas.
7. Precautelar que los animales destinados a la alimentación humana estén sanos y sean criados en un entorno saludable.
8. Asegurar el desarrollo de la investigación científica y de la innovación tecnológica apropiadas para garantizar la soberanía alimentaria.
9. Regular bajo normas de bioseguridad el uso y desarrollo de biotecnología, así como su experimentación, uso y comercialización.
10. Fortalecer el desarrollo de organizaciones y redes de productores y de consumidores, así como la de comercialización y distribución de alimentos que promueva la equidad entre espacios rurales y urbanos.
11. Generar sistemas justos y solidarios de distribución y comercialización de alimentos. Impedir prácticas monopólicas y cualquier tipo de especulación con productos alimenticios.

Dentro de las responsabilidades del Estado es garantizar la comercialización y distribución de los alimentos y para ello establece en el Art. 13 de la Ley Orgánica de Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad vial que los organismos de control de transporte son:

1. Ministerio del sector del tránsito y transporte terrestre: establece las políticas y normas.
2. La Comisión Nacional de Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial y sus órganos desconcentrados: está encargado de ejecutar las políticas dadas por el Ministerio.
3. La Dirección Nacional de Control del Tránsito y Seguridad Vial y sus órganos desconcentrados: son los miembros que tomaran las decisiones.
4. Para la movilización de personas o bienes, dentro de las actividades comerciales para personas naturales o jurídicas deberán cumplir con el

Reglamento de transporte por cuenta propia, que consiste en una autorización de operación.

5. El Reglamento de transporte por cuenta propia está establecido a nivel Nacional sin excepción alguna en el ámbito interprovincial, intrarregional e intracantonal.

De acuerdo con el Art. 7 del Reglamento de transporte por cuenta propia define que “es un servicio que satisface las necesidades de movilización de personas o bienes, conforme a la actividad económica principal y/o aquellas actividades descritas para cada uno de sus establecimientos concordantes con la autorización de operación de Cuenta Propia. Se realizará el control a las mismas mediante su Registro Único de Contribuyentes, RUC y/o registros vinculados al SRI, que enmarquen el uso de su propio vehículo o flota privada”.

El permiso de cuenta propia garantiza que las personas naturales o jurídicas con actividad comercial cumplan con la seguridad del personal, clientes y consumidores en el caso de transportación de alimentos o materia prima.

Validaciones para otorgar permiso de cuenta propia:

- Revisión técnica
- Revisión estética
- Actividad de la persona natural o jurídica
- Documentación de actividad comercial actualizada
- Declaración de actividad y bienes a transportar.

Otro ente de control es el Ministerio de Salud Pública de acuerdo a lo establecido en el art. 6 numeral 18 de la Ley orgánica de Salud es responsable de realizar el control sanitario de la distribución, almacenamiento, transporte y comercialización de alimentos con el fin de garantizar la seguridad y calidad.

El Estado requiere ser equitativo y garantizar la seguridad de sus habitantes mediante el establecimiento de reglamentos que debe cumplirse.

## CAPÍTULO 2. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

### 2.1. Tipo de diseño, alcance y enfoque de la investigación

Para el desarrollo del trabajo de investigación se utilizaron diferentes métodos de investigación, los cuales proporcionaron la información adecuada, para el implemento de estrategias que ayuden a repotenciar el modelo de distribución de DSD en la región costa.

### 2.2. Métodos de investigación

En el desarrollo del Estudio del tema de investigación usará los métodos a continuación descritos por las siguientes razones:

**Investigación aplicada:** se utilizará este tipo de investigación con la finalidad de buscar la generación de conocimiento con aplicación directa a los problemas del sector de consumo masivo. Esta se basa fundamentalmente en los hallazgos tecnológicos de la investigación básica, relacionando como los avances tecnológicos pueden ayudar a mejorar el modelo de distribución en tiempos y movimientos.

**Descriptiva:** se utilizará este método científico para observar cómo se ha desarrollado actualmente el modelo en el tiempo y su posicionamiento en el mercado, recopilando información, así como estrategias que fueron aplicadas, con la finalidad de estudiar el impacto en el canal, de esta manera fomentar e impulsar el crecimiento sostenido.

**No experimental:** el análisis está basado en las observaciones del comportamiento de las variables

Este tipo de investigación se basa fundamentalmente en la observación. En ella las diferentes variables que forman parte de una situación o suceso determinados no son controladas.

**Método experimental:** con este método de investigación planteamos que se va a realizar un piloto para este estudio así realizaremos la investigación de campo con la cual se recoge información de las fuentes primarias, a través de diferentes análisis realizados con esos datos cuantitativos y cualitativos, para replicar a toda la Región Costa específicamente en el sector de Duran.

**Método inductivo:** se trata de un método científico que se caracteriza por obtener conclusiones generales a partir de premisas particulares.

A través de este método se podrá analizar mediante la observación cuales son las falencias primordiales que afectan al plan piloto en la región costa, teniendo como objetivo principal, establecer posibles soluciones que ayuden a generar un crecimiento sostenido.

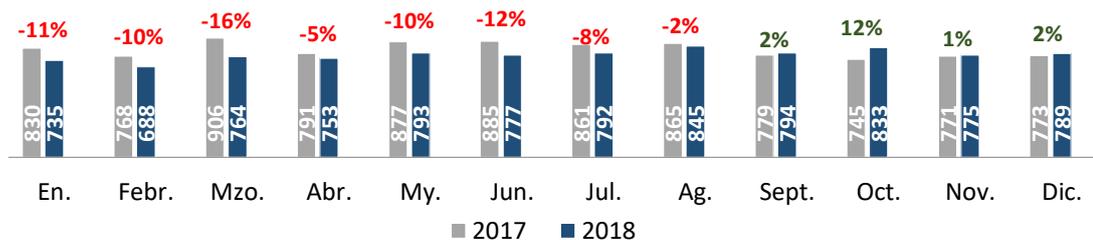
### **2.3. Unidad de análisis, población y muestra**

Para este estudio teniendo en cuenta que el universo total de tiendas es de 32.000 POS a nivel nacional es imperante determinar una unidad de análisis que permita realizar un adecuado manejo de información, así como la toma de decisiones, por esta razón la muestra debe ser representativa acorde al estudio que se está realizando, para este caso serán tiendas acordes al outlet classification.

#### **2.3.1 Unidad de análisis**

En el presente trabajo de investigación se toma como unidad de análisis a las rutas de cobertura de la Región Costa que constan de 14.754 clientes y específicamente a la provincia del Guayas con 9.328 tiendas en donde los indicadores reflejan mayor decrecimiento en el año 2018.

Gráfico 2.3.1. Sell Out Dsd Cobertura Guayaquil 2018 Vs 2017 en USD.



**Fuente:** Reporte Cierre de venta mensual canal DSD Nestlé Ecuador S.A.

**Elaborador por:** Autor

### 2.3.2 Población

Según Tomás (2010) “la población abarca un conjunto de elementos de los cuales podemos obtener información, la población puede ser finita o infinita”. Considerando el concepto Tomás la población va a estar formada por un “conjunto de elementos”, este conjunto puede ser de personas, cosas, casos que tienen características similares con el fin de establecer los parámetros de estudio.

Se toma como población el universo de clientes (tiendas) Nestlé Ecuador S.A. de la ciudad de Guayaquil.

En la siguiente tabla se presenta el universo de clientes de la Región Costa – Austro de 14.754 clientes por cada localidad en donde el objetivo de estudio es la ciudad de Guayaquil con 9.328 clientes.

Tabla 2.3.2. Número de clientes activos de la región austro 2019.

| Universo | Localidad     |
|----------|---------------|
| 9.328    | PT Guayaquil  |
| 1.446    | PT Manta      |
| 1.386    | PT Portoviejo |
| 2.594    | PT Cuenca     |

**Fuente:** Base de datos clientes DSD cobertura Nestlé Ecuador S.A. 2018.

**Elaborado por:** Autor

La población que se toma para el estudio está formada por las clientes (tiendas) que se encuentran activas en la base de datos de la empresa Nestlé Ecuador S.A. de la ciudad de Guayaquil.

#### **2.3.4 Muestra**

Tomás (2010) define “la muestra es una porción de algo, un grupo de elementos representativos de un conjunto”.

La muestra la obtenemos mediante el método de muestreo aleatorio simple, por la cantidad de clientes (tiendas) activos que forman parte del universo de clientes DSD cobertura en la localidad de Guayaquil.

$$n = \frac{z^2 \cdot p \cdot q}{e^2}$$

Se establece:

*Cantidad de clientes (tiendas) activos de la localidad de Guayaquil año 2018:*  
9.328

*Z: Nivel de confianza: 95%: 1.96*

*P: Probabilidad de éxito: 50%*

*Q: Probabilidad de fracaso: 50%*

*E: Margen de error permitido: 5%*

$$n = 384 \text{ clientes}$$

Con el resultado obtenido mediante la fórmula de muestreo, se tiene que realizar el estudio a 384 tiendas, que forman parte de los 9.328 clientes de la localidad de Guayaquil. Con este número de clientes se tendrá información a través del Store Check que permitirá determinar las oportunidades con relación al Servicio.

## **2.4. Variables de la investigación, Operacionalización.**

De acuerdo con el tema de estudio se determinaron las siguientes variables que se encontraran en la situación actual del modelo. El estudio ha sido diseñado para incluir los siguientes aspectos:

Un estudio de caso "Guayas" para que se puedan aplicar los aprendizajes y las herramientas, se trabajará sobre cómo definir cobertura, roles de ventas de campo y KPI, estándares de ejecución en llamada (ICE<sup>5</sup>) y requisitos de personal de ventas de campo de cálculo.

La oportunidad para la aplicación de "acción en vivo" de aprendizaje mediante la implantación del piloto el mismo que con la reelección de datos del todo el estudio, se determinara el sector que menos impacto genere en la operación actual y además permita desarrollar herramientas para su situación real.

Para que puedan utilizar el estudio en el futuro como referencia al comenzar el desarrollo de una estrategia de ventas de campo, identificando un canal prioritario en el que desea trabajar, con un modelo adecuado, aplicable a todas las empresas que pretendan realizar distribución de consumo masivo mediante este modelo de venta y entrega directa.

En la gráfica se observa básicamente a la interrelación de cada una en todo el proceso, todas son importantes, por eso para los ejecutivos de las compañías deben tener en cuenta esta operacionalización que se consideraron en este estudio realizado en un modelo que se encuentra vigente.

---

<sup>5</sup> In Call Excecutión 8 pasos de la venta estándar Mundial en Nestlé

Tabla 2.4 Operacionalización de Variables.

| ABSTRATO   |  | CONCRETO – Tangible - Operacional  |   |   |
|--|--|--|---|---|
| CONCEPTUALIZACIÓN  | CATEGORIAS   | INDICADORES  | ITEMS   | TECN - INSTRUM  |
| <p>Actualización Modelo de rutas al Mercado RTM. - supone la identificación y la actualización del modelo de distribución que garantice diferencias que ofrecen una ventaja competitiva y la razón del "Porque" los clientes deberían comprar DSD.</p> | <p>Paneles de Distribución.</p> <p>Elaborar estudio para de Tiempo movimiento de ICE en le POS</p> | <p>Administración comercial.</p> <p>Estructura organizacional</p> <p>Planes de Merchandasing.</p> <p>Evaluación del desempeño del Vendedor ejecutando FEX.</p> | <p>¿Cómo se comercializa actualmente los productos?</p> <p>¿Por qué son adecuadas las estrategias planteadas?</p> | <p>Investigación de mercado.</p> <p>Encuestas.</p> <p>Entrevista.</p> <p>Sesión de grupo.</p> |

**Fuente:** Operacionalización de Variables estudio de Oportunidades.

**Elaborador por:** Autor

## 2.5. Fuentes, técnicas e instrumentos para la recolección de información.

Los datos o información que van a recolectarse en este estudio serán obtenidos de fuentes primarias porque deben ser confiables, es decir, deben ser pertinentes y suficientes. Al ser un modelo existente y en plena marcha.

### 2.5.1. Fuentes de información.

La recolección de datos se refiere al uso de una gran diversidad de técnicas y herramientas que pueden ser utilizadas por el analista para desarrollar los sistemas de información, los cuales pueden ser la entrevistas, la encuesta, el cuestionario, la observación, el diagrama de flujo y el diccionario de datos. Todos estos instrumentos se aplicarán en un momento en particular, con la finalidad de buscar información que será útil a una investigación en común.

La información para recolectarse en esta investigación será obtenida de fuentes primarias porque deben ser confiables, es decir, deben ser pertinentes y suficientes. A continuación, se definen las técnicas e instrumentos adecuados para la recolección de información se utilizará la entrevista y encuestas.

### **2.5.1.1 Fuentes primarias.**

Las fuentes primarias de información que se usaron en esta investigación fueron:

- Master Data de Clientes de la localidad de Guayas.
- Documentos internos (store check, tabulador ICE<sup>6</sup>, FEX<sup>7</sup>)
- Apuntes relacionados al mapeo actual del modelo.
- Estados de resultados
- Informes de cumplimientos de Indicadores de Gestión

### **2.5.1.2. Fuentes secundarias.**

- Libros de autores relacionados administración y Distribución.
- Artículos científicos de Canales de distribución y logística.
- Revistas electrónicas.
- Páginas Web.

### **2.5.2. Técnicas de investigación.**

Las técnicas de investigación que se requieren para este estudio es la de investigación de campo con la cual se recoge información de las fuentes primarias, a través de diferentes análisis realizados con los datos cuantitativos y cualitativos.

Adicional se usará el modelo experimental realizando un piloto con una ruta antes de replicar a toda la Región Costa.

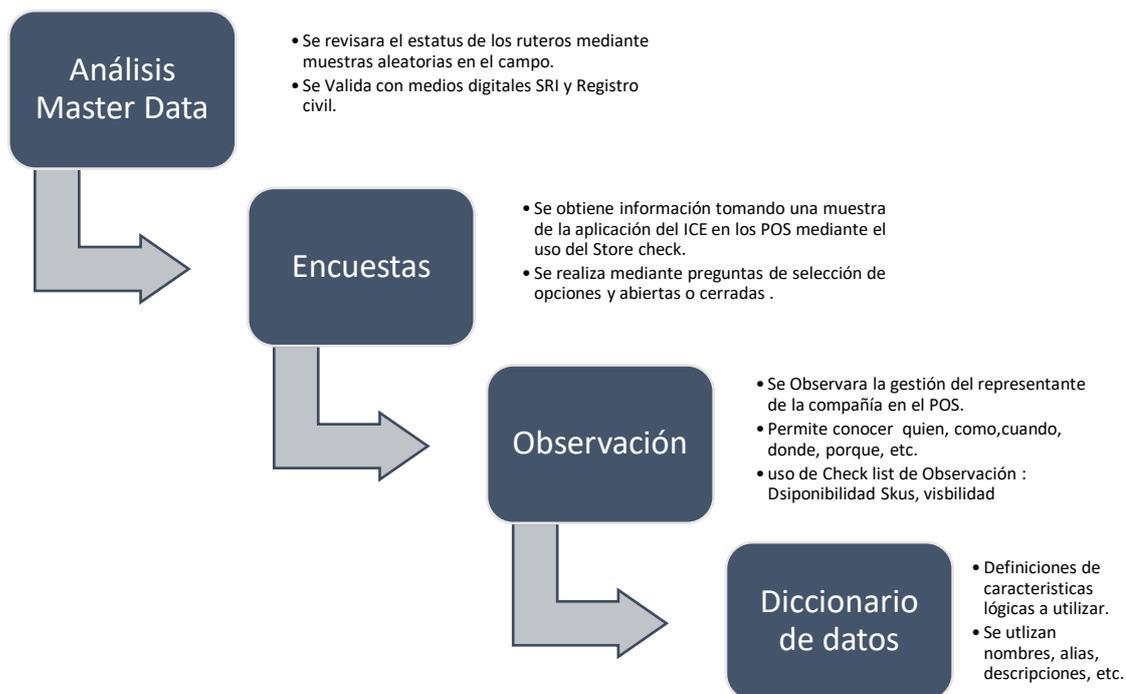
En la presente investigación se tratará con detalle los pasos que se debe seguir en el proceso de recolección de datos, con las técnicas ya antes nombradas.

---

<sup>6</sup> ICE in call Ejecución (Un llamado a ejecución, rutina estándar de un proceso de ventas)

<sup>7</sup> FEX la Foto del Éxito (Lineamiento de una marca para garantizar su presencia en un lineal de una tienda)

Gráfico 2.5.2. Las 5 principales técnicas de recolección de datos.



**Elaborador por:** Autor

El estudio se apoyará en el uso de la herramienta de Planner de Microsoft para realizar la planificación de tiempos de realización de las tareas para concluir con el estudio.

## 2.6. Estructura Recolección de Información

Para proceder con el estudio es importante delinear cada uno los pasos a seguir para que esta investigación sirva como base para futuras revisiones de Rutas al mercado, considerando que esta metodología es establecida en base a experiencia laboral de 18 años en consumo masivo y soportada con base científica en los siguientes pasos y consideraciones claves:

Tabla 2.6. Análisis de situación actual del modelo Guayas 2018.

| PROCESO DE ANALISIS DE SITUACIÓN ACTUAL DEL MODELO DSD                        |   |  |   |
|---|---|--|---|
| Acciones  | Consideración 1                                   | Consideración 2                              | Consideración 3   |
| Tener data actualizada  | Establecer Time Table.<br>Actualización por zona. | Alinear equipo base<br>validación repetidos. | Revisión de Tiempos.<br>No retrasos/remover<br>obstaculos |
| Puntilleo de Mapas RTM actual   | Simbología de tipos de clientes                   | Colores Límites                              | Colores Zonas   |
| Análisis de data de visita a proveedores<br>para la atención / DSD            | Día de Visita                                     | Día de entrega                               | Portafolio  |
| Revisión de punto de equilibrio por ruta                                      | # de Puntos de venta x ruta                       | \$drop por cliente                           | Seguridad   |
| Recolección de Información de Otros modelos<br>de DSD Existentes en la ciudad | Día de Visita                                     | N/A  | N/A   |

**Fuente:** Herramienta Planner Microsoft de Estudio de situación actual DSD Nestlé Ecuador S.A.

**Elaborador por:** Autor

### 2.6.1 Tratamiento de la información

Los datos recolectados y analizados en la investigación de campo representan las encuestas realizadas por un auditor externo que representa el nivel de servicio a las tiendas de diferentes sectores urbanos de la ciudad de Guayaquil como objeto de estudio.

Las herramientas utilizadas en esta investigación para la recolección de información y análisis de datos fueron los instrumentos más importantes, se utilizó herramientas básicas de estadística, tabla de distribución y frecuencias, Excel para la elaboración de gráficos de dispersión, gráficos de barras y de pastel para diferentes indicadores.

Las personas, la tecnología y los recursos informáticos son de gran aporte para el desarrollo y análisis de información.

Como parte del proceso del tratamiento de información se revisa con detalle cómo se debe realizar un estudio relacionado al consumo masivo.

Este estudio permitirá a localidad de Guayas de Nestlé sobresalir en el punto de compra al garantizar que se vaya a los lugares correctos, que se haga las cosas bien, con las personas adecuadas, en el momento correcto. Al final del estudio, el líder de ventas podrá definir el enfoque de su negocio para las ventas de campo, su plan de acción y de trabajo para optimizar en función de sus

necesidades específicas del segmento de mercado escogido para su implementación. El estudio toma 2 meses en el cual se podrá proceder con la puesta en marcha de un piloto en una zona, garantizando así la corrección de cualquier problema que se presente en la posteridad en la implementación en toda la localidad, disminuyendo los riesgos que una implementación por definición genera, pérdida de efectividad, disminución del promedio de ventas, relación cliente vendedor, ejecución en el Punto de Venta.

## CAPÍTULO 3. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

### 3.1. Análisis de la Situación Actual

La situación actual del modelo Direct store Delivery de Guayas después de realizar el estudio de las fuentes de información Primaria, se obtiene datos muy relevantes de los criterios que se utilizaron para estructurar el modelo que está vigente, y que actualmente no logra consolidar los crecimientos esperados por la organización en el caso de la localidad del estudio se consideró la Región Costa, la localidad de Guayas termino con un decrecimiento -5% vs del 2017.

Para este análisis se realizó una revisión de la master data mediante un store check de campo considerando 384 clientes como muestra cada supervisor realizó la tarea, en los anexos 1 y 2 se encontrarán el formato y la tabulación respectiva.

En el siguiente gráfico se evidencia los niveles de penetración de los productos, el nivel de gestión en relación con los estándares esperados a realizarse para cada tienda.

*Tabla 3.1. Número de store check niveles de ICE/FEX en Guayas 2019 en porcentajes.*

| Fecha     | Supervisor    | Vendedor        | ICE X VEN | FEX x Vendedor |
|-----------|---------------|-----------------|-----------|----------------|
| 28/3/2019 | FABRICIO LOOR | CESAR NAVARRETE | 59%       | 42%            |
| 28/3/2019 | FABRICIO LOOR | GARY TUMBACO    | 63%       | 49%            |
| 29/3/2019 | FABRICIO LOOR | JORDANO PARRAGA | 65%       | 50%            |
| 29/3/2019 | FABRICIO LOOR | JAIRO ARECHUA   | 68%       | 56%            |
| 27/3/2019 | VICENTE LEÓN  | MANUEL HUACÓN   | 62%       | 47%            |
| 27/3/2019 | VICENTE LEÓN  | WILLIAM GARCÍA  | 58%       | 41%            |

**Fuente:** Tabulación de Campo Supervisores DSD Nestlé Ecuador S.A. 2019.

**Elaborado por:** Autor

El primer resultado del estudio en relación al Indicador de Gestión In Call Excecuton que se maneja en relación a: Vendedor - Cliente la gestión en el Punto de venta es de 58% de un objetivo trazado para el 2019 de 90% lo que deja una desviación negativa de -32% en un Indicador tan importante. De la misma forma esta constante evaluación permite tener la sensibilidad del

mercado en los niveles de gestión por parte de la fuerza de ventas asignadas a este modelo de distribución, generando un contraste de nuestros niveles de penetración de mercado a través de la medición de la disponibilidad de los productos en los puntos de ventas a través del Indicador de Gestión conocido como Fex<sup>8</sup> el resultado fue de 42% vs un Objetivo trazado en el mercado Ecuatoriano de 75%, con una desviación negativa del objetivo de -27%. En el siguiente gráfico se observa los resultados antes mencionados.

*Gráfico 3.1a Tabulación store check niveles de ICE/FEX en cobertura de la región costa, localidad Guayas 2019.*



**Fuente:** Tabulación de Campo Supervisores DSD Nestlé Ecuador S.A. 2019.

**Elaborado por:** Autor

Los resultados que se observan en la tabla 3.1 de números de Store Check y el gráfico 3.1<sup>a</sup> de Tabulación In Call Execution y la foto del éxito, nos indican que se debe partir del análisis de cada una de las actividades que realizan actualmente por parte del personal en los Puntos de ventas.

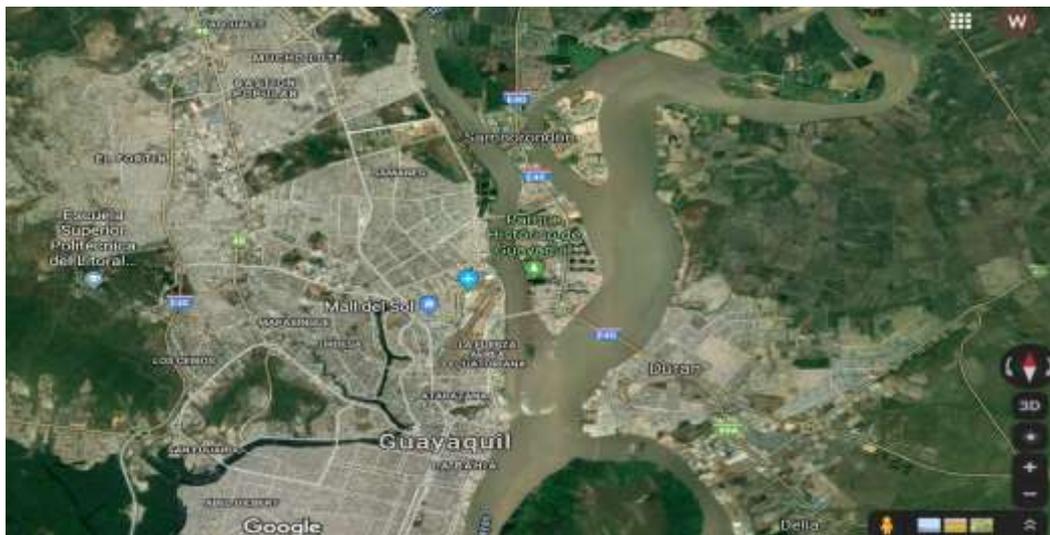
Actualmente estas actividades pueden estar siendo afectadas por la elaboración de los paneles de forma dispersa y no en bloque, la elaboración dispersa de los días de visita impacta directamente el tiempo de traslado entre punto a otro, está

<sup>8</sup> Fex Foto del éxito (estándares de cada categoría acorde al tipo de cliente)

generando costos altos, bajando el promedio de ventas por kilómetro recorrido trastocando la aplicación de los 8 pasos a realizar en cada tienda.

Por esta razón vamos a revisar los grados de libertad que debe tener en cada una las tareas una de las tareas que se tiene que realizar en cualquier modelo de distribución y ventas que existen en la actualidad para este estudio se enfocó en DSD, sin embargo, se puede aplicar a preventa o modelos mixtos.

*Gráfico 3.1b Paneles actuales de distribución de localidad Guayas 2019.*



**Fuente:** Herramienta de Puntilleo Guayas. 2019.

**Elaborado por:** Autor

Como parte de este estudio y para contextualizar la importancia de las actividades que se deben realizar en el punto de venta se debe tener muy en cuenta los grados de libertad que posee el colaborador para realizar cada una de las actividades que participan en los 8 pasos del proceso de venta, como muestra el gráfico 3.1.c.

Gráfico 3.1.c Rol de ventas en el punto de venta aplicados 2019

|  | Rol de Ventas                    |
|--|----------------------------------|
|  | Preparación de la visita         |
|  | Inventarios                      |
|  | verificación del establecimiento |
|  | Identificación de necesidades    |
|  | Logro de venta                   |
|  | Logro de Foto del Éxito          |
|  | Asegurar el registro             |
|  | Autoevaluación                   |

**Fuente:** Taller de gestión ventas de campo Nestlé Ecuador S.A. 2017.

**Elaborado por:** Autor

Dentro de este proceso los grados de importancia o de libertad en la no realización de cada uno de estos determinara la mayor eficiencia del proceso, para otras compañías dicho proceso tiene diferente nombre, sin embargo, cada empresa tiene una rutina estándar que va a depender de los grados de libertad de su aplicación.

### 3.2. Grados de Libertad en pasos de la venta.

Los grados de libertad están dados por su relevancia dentro del proceso de venta, estos estarán representados en pasteles y son determinaron mediante la observación de vendedores con buenos resultados y vendedores con resultados fuera de los estándares esperados, en este caso para el llamado a la ejecución es el 90% y para la Foto del éxito el objetivo de 75%, esta representación se muestra en la tabla 3.2.a

Tabla 3.2a Representación gráfica grados de libertad en porcentajes.

| Grados de Libertad  |                            |
|---|----------------------------|
| Simbolo   | % de Libertad de ejecución |
|  | 100%                       |
|  | 75%                        |
|  | 50%                        |
|  | 25%                        |

**Fuente:** Taller de gestión ventas de campo Nestlé Ecuador S.A. 2017.

**Elaborado por:** Autor

Los resultados de la revisión de los grados de libertad en relación a la tabulación realizada en el formato de evaluación de gestión en el POS por parte del supervisor nos indican que tienen 100% de Libertad para realizar su planificación de su día de trabajo por tal razón la implementación en la calle de estos planes era muy baja ya que solo se concentraban en realizar la venta y no la exhibición de los productos acorde a los estándares debido a la falta de tiempo por la mala distribución de los puntos en sus paneles de distribución.

En el gráfico 3.2.b indica una calificación de 58%, esto va de la mano con la falta de planificación correcta y las prioridades que da el colaborador a los 8 pasos de la rutina de ventas, así como de la apertura desarrollada entre él y su cliente, sumando también la estructura de la tienda si es con reja o sin rejas variable determinada generalmente por la ubicación geográfica del punto de ventas y su entorno demográfico, para esto veremos en la siguiente tabla como están estructurados los grados de libertad.

Tabla 3.2b Representación gráfica grados de libertad en pasteles.

| Channel/Outlet Segmentation | Identificación el grado de Libertad para ejecutar actividades de ventas de campo en el punto de compra |                                |                                  |                         |                                 |  |                         |            |
|-----------------------------|--|--------------------------------|----------------------------------|-------------------------|---------------------------------|--|-------------------------|------------|
|                             | Field Sales Activities List  |                                |                                  |                         |                                 |  |                         |            |
|                             | Preparación antes de la visita   | Sintonía al Estilo del cliente | Verificación del establecimiento | Necesidades del cliente | Vender el objetivo de la visita | Lograr Disponibilidad, Visibilidad y Accesibilidad | Registro administrativo | Pos visita |
| DSD                         | Grados de Libertad   |                                |                                  |                         |                                 |  |                         |            |
| HP                          |  |                                |                                  |                         |                                 |  |                         |            |
| PN                          |  |                                |                                  |                         |                                 |  |                         |            |
| TIENDAS CON REJAS(HP,PN)    |  |                                |                                  |                         |                                 |  |                         |            |

**Fuente:** Estudio de Oportunidades DSD Guayas Nestlé Ecuador S.A. 2018.

**Elaborado por:** Autor

Se muestra la libertad que tienen para hacer su planificación, en como relacionarse con el cliente y las facilidades que o restricciones que presenta cada tipo de POS, por esta razón toma mucha relevancia el rol del Supervisor como pieza fundamental en el engranaje del Plan seco<sup>9</sup> dentro de una organización de ahí que se encontró una oportunidad en el equipo de Supervisores en esta acción básica de su Rol, en muchos casos por que fueron buenos vendedores promovidos y no se les brindó el acompañamiento y formación adecuada para sostener el modelo en el tiempo.

### 3.2.1 Paneles de Distribución Dispersos.

En el caso de los paneles de Distribución que se implementaron en la localidad de Guayaquil, después de realizar la revisión de las variables:

- Data Master Actualizada
- Punteo actual de las rutas que existen.
- Análisis del día de visitas de proveedores y otros DSD
- Revisión de Punto de Equilibrio por ruta.

Nos encontramos con una data con oportunidades en los siguientes campos, tipología de clientes inexistentes, Clientes Duplicados, Clientes Inactivos,

<sup>9</sup> PLANSECO: Planeación, Seguimiento, Control

Direcciones incorrectas, cordenas no correspondientes a la ubicación de los clientes, afectando directamente a la estructura del modelo como tal, siendo casi imposible realizar actividades enfocadas a los clientes de mayor relevancia o realizar actividades de fidelización acorde a su tipología.

El panel actual está realizado en función de los siguientes criterios no relacionados técnicamente a una distribución:

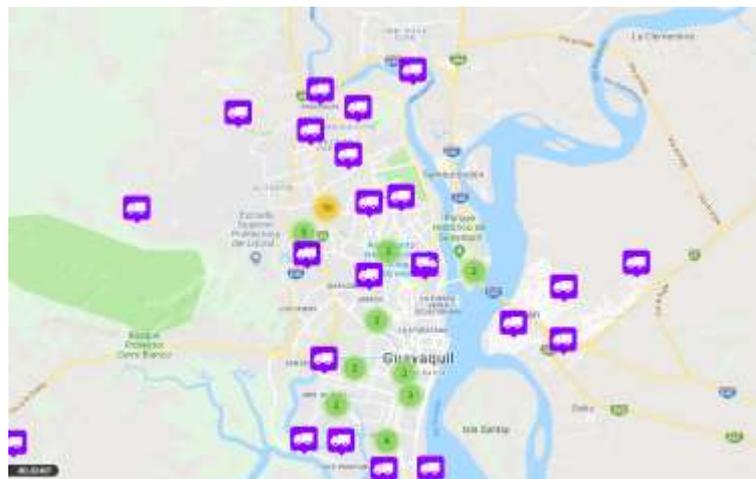
- Impacto visual de las marcas en todo Guayaquil.
- Mas disperso más seguro.

Es decir que todos los días están dispersos en toda la provincia del Guayas con la finalidad de generar recordación de marca y generar la impresión visual de estar en toda la ciudad, al estar dispersos el concepto de seguridad por el índice de robos utiliza el racional que ayuda a mejorar la seguridad por que las unidades están lo suficientemente dispersos.

Esto como consecuencia tiene un mayor tiempo de traslado desde el centro de operaciones hasta el primer punto de venta, traducido este comentario a valores que impactan los costos variables de distribución afectando directamente la rentabilidad del negocio.

En la gráfica 3.2.1.a se podrá evidenciar la dispersión tomando como referencia el viernes.

*Gráfico 3.2.1.a Dispersión en panel de distribución Guayas viernes 2019.*



**Fuente:** Herramienta de Seguimiento de Campo Carsync Ecuador S.A. 2019.

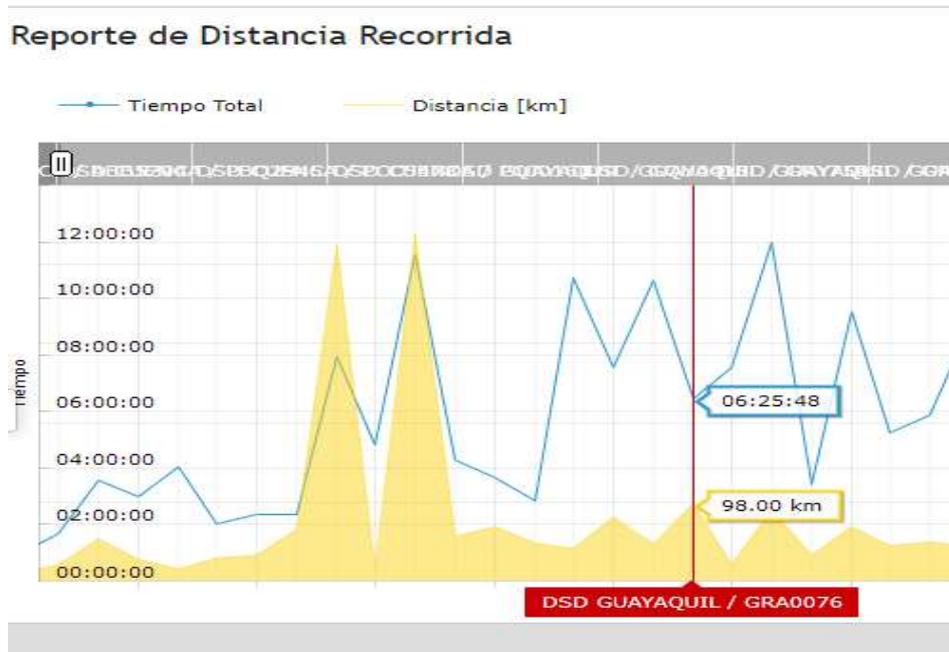
**Elaborado por:** Autor.

De la misma forma se necesita tener más personal encargado del soporte de seguridad para poder cubrir toda la dispersión de las unidades al realizar el proceso de venta. Esto implica también mayor costo en el rubro de seguridad.

Para efectos de control, le toma mayor tiempo de movilidad para cubrir todo el territorio asignado al supervisor, considerando que en un mismo día todas sus unidades están en lugares diferentes.

La cantidad de KM recorridos es proporcional a las distancias y a las ocasiones en las que el asesor tiene que regresar al punto de venta, considerando que el panel está disperso, en la siguiente gráfica vamos a observar su comportamiento del viernes tomado como referencia para la explicación del tema.

Gráfico 3.2.1b Km recorridos en panel de distribución Guayas viernes 2019.



**Fuente:** Herramienta de Seguimiento de Campo Carsync Ecuador S.A. 2019.

**Elaborado por:** Autor.

Afectado directamente a los grados de libertad en la rutina de venta que tiene cada uno de los colaboradores realizar en cada POS, así mismo en caso de emergencias toma más tiempo llegar al lugar de los sucesos por la misma dispersión.

Por estas razones tampoco se cuenta con rutas seguros ni puntos de encuentros en caso de emergencias.

En la propuesta del modelo a presentar se puede evidenciar el ahorro en costes, mejora en tiempos movimientos y grados de libertad que afectaran directamente a los KPIS de gestión mejorando la rentabilidad y garantizar las sostenibilidades del modelo.

### **3.3. Análisis comparativo.**

Cuanto más económico parece un canal de distribución en términos financieros, menos posibilidades tiene de conflictos y rigidez. Al hacer la valoración de las alternativas se tiene que empezar por considerar sus consecuencias en las ventas, en los costos y en las utilidades. Las dos alternativas más conocidas de canales de distribución son:

- La fuerza ventas Directa de la empresa en la que encontramos el modelo DSD.
- La Distribución por intermediación de Distribuidores del producto.

Como se sabe el mejor sistema es el que produce la mejor relación entre las ventas y los costos. Se empieza el análisis con un cálculo de las ventas que se realizan en cada sistema, ya que algunos costos dependen del nivel de ejecución de las mismas; sin embargo, acorde a los resultados obtenidos del análisis de la situación actual del modelo de DSD de Costa de Nestlé Guayas nos refiere la importancia que tienen 2 KPI's básicos:

- El Decrecimiento de Sell Out en confites 2018 vs 2017 con un resultado negativo de -13%.
- El poco nivel de penetración en la disponibilidad de los productos de un objetivo ideal de 75% con una desviación negativa del -27%.

Son KPI's de resultados transversales de 2 acciones específicas, mismas que fueron razón del análisis de este estudio.

- Paneles de Distribución. (su dispersión y constitución).
- Un llamado a la ejecución ICE. (actividades a realizar dentro del punto de venta).

La criticidad en los grados de libertad de que se tienen en el punto de venta acorde a la realidad de los negocios de Guayaquil, sean por el acceso o no a la tienda por la presencia de rejas, o acceso libre también de la mano acorde a la seguridad de los sectores en los que se encuentran ubicadas las tiendas.

De la misma forma la dispersión de los paneles de distribución, que en la actualidad está realizado en función de la visibilidad de marcas y de un rango de seguridad determinado sin ningún estudio de los tiempos y movimientos.

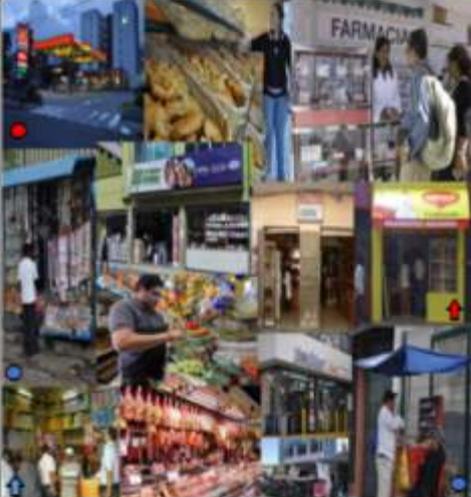
### **3.3.1. Resultados.**

Como resultado de este estudio se adjunta el paso a paso de una actualización de paneles de distribución, los mismos que se detalla en el gráfico 3.2.1.a de Análisis de situación Inicial del modelo, además adjunto como hacer un puntillado por capas sin utilizar GIS como herramienta, de tal manera que les sirva como herramienta a las pequeñas Pymes o a emprendedores que no tienen como acceder a estas herramientas digitales, considerando los siguientes puntos:

- Elaboración de plantilla en Excel con los siguientes datos: Nombre del cliente, valor de venta promedio, ubicación GPS.
- Subir a herramientas de Google para apuntillar Georreferencias.
- De no tener herramientas digitales, utilizar mapa impreso y generar códigos, simbologías, colores, los que se utilizaran como capas en un acetato que permitirá hacer cambios dentro de cada territorio.
- Elaboración de la pirámide de Distribución del territorio asignado.

Gráfico 3.3.1. Puntilleo del panel de distribución Guayas 2019.

| Puntilleo de Mapas RTM actual 2018              |            |          |
|---|------------|----------|
| Tipos de cliente                                | Simbología | Colores  |
| Tienda Prioridad Normal                         | ●          | Azul     |
| Tienda High Priority                            | ↑          | Rojo     |
| Cyber   | ▲          | Morado   |
| Colegios  | ■          | Verde    |
| Universidades                                   | ◆          | Amarillo |
| Clientes Especiales                             | ●          | Rojo     |
| Confiteros                                      | ↑          | Azul     |
| <b>Límites Guayas Agosto 2018</b>               | —          | Negro    |
| Cuentas Especiales (Mico, cadenas de farmacias) | 1001       | Naranja  |
| Noreste de Guayaquil, Foraneos Rural            | 1002       | Amarillo |
| Nordeste de Guayaquil                           | 1003       | Gris     |
| Duran y Centro norte de Guayaquil               | 1004       | Café     |
| Centro Sur, Guasmos Florestas, isla trinitaria  | 1006       | Verde    |
| Suburbio y vía a la costa                       | 1005       | Celeste  |



**Fuente:** Estudio de Oportunidades DSD Guayas Nestlé Ecuador S.A. 2018.

**Elaborado por:** Autor.

Esto permitirá determinar capas de calor, tanto en dolares como en dispersión de clientes o concentración de estos para generar un correcto balance de los territorios, considerando:

- Presencia de otros modelos de distribución.
- Determinar tus paneles en función de los días de visitas Proveedores fuertes, impacta directamente en la disponibilidad del cliente para realizar compras y pagos.
- Niveles de seguridad, que comprometen la venta y la entrega acorde al tipo de RTM que se utilice.
- Elaboración de los paneles por el punto de equilibrio determinado según tus costos operativos, para el caso de este estudio es de \$13.000 dólares.
- Tener un recorrido ideal que afecta directamente la P&L del negocio.
- Disminuye el nivel de rechazo y mejora la efectividad de cada visita.

El tener determinada una pirámide de distribución permitirá a los encargados de mapeo del negocio utilizar de mejor forma el recurso para fidelizar los clientes, afectando la línea de mayor o menor participación, de mayor o menor venta, esto estará atado al objetivo que determine el negocio.

Tabla 3.3.1a Pirámide de Distribución Aplicada en números y porcentajes.

| PIRÁMIDE GUAYAS |          |            |            |                 |          |             |             |
|-----------------|----------|------------|------------|-----------------|----------|-------------|-------------|
| Rango           | Clientes | Ventas     | % Clientes | % Participación | Drop Mes | Efectividad | Drop Visita |
| ≥ 401           | 59       | \$ 34.779  | 1%         | 6%              | \$ 589   | 5,00        | \$ 118      |
| 101 - 400       | 1.208    | \$ 189.054 | 14%        | 34%             | \$ 157   | 4,66        | \$ 34       |
| 100- 78         | 881      | \$ 77.009  | 10%        | 14%             | \$ 87    | 4,36        | \$ 20       |
| 77- 46          | 2.514    | \$ 150.148 | 30%        | 27%             | \$ 60    | 3,91        | \$ 15       |
| 45-16           | 2.878    | \$ 89.658  | 34%        | 16%             | \$ 31    | 2,94        | \$ 11       |
| ≤ 15            | 909      | \$ 8.528   | 11%        | 2%              | \$ 9     | 1,44        | \$ 7        |
| Región          | 8.449    | \$ 549.176 | 100%       | 100%            | \$ 65    | 3,48        | \$ 19       |

**Fuente:** Estudio de Oportunidades DSD Guayas Nestlé Ecuador S.A. 2018.

**Elaborado por:** Autor.

Además, dos simuladores para el uso de la unidad de confites responsable del canal de ventas Direct Store Delivery de Nestlé, así como para el uso de los emprendedores que tengan acceso a este estudio y su futuro negocio se base en la distribución de productos de consumo masivo.

El primer simulador esta direccionado al cálculo del número de fuerza de ventas que se necesitaran para atender la localidad de Guayaquil, considerando los grados de libertad para realizar la ejecución del In Call Excecutión en cada Punto de ventas, así como la cantidad de puntos de ventas que se pueden atender, esto en función del tiempo y movimiento de cada local acorde a su oulet clasificación.

La tabla está en dos idiomas inglés y español para su fácil comprensión y su formulación también se encuentra detallada para poder replicarla, los datos que se utilizaron son una aproximación, sin embargo, cuando se ingresen datos reales te garantizaran la cantidad de vendedores según el tiempo determinado para cada una de sus actividades a realizar en el punto de ventas.

Esta tabla consta de la primera fila con las letras de la (A) hasta la (H) en ese rango tendrá su operatividad con el uso de las fórmulas detalladas en la tabla 3.3.1b para el uso del simulador se deben seguir las fórmulas detalladas en la fila 2 y 3.

Tabla 3.3.1b Simulador de fuerza de ventas en números y letras.

| SELLER ACTIVITIES SIMULATOR |  |                   |                          |                              |   |   |  |                          |  |
|-----------------------------|--|-------------------|--------------------------|------------------------------|---|---|--|--------------------------|--|
| 9.328                       | A  | B                 | C                        | D                            | E   | F   | G  | H                        |  |
| Channels / store type       | # Outlets  | Frequency / Month | # Calls / month = A x B  | Standard time / call (min)   | Total time spend in hours / month = (C x D) / 60      | working hours in-store (net of travel and admin)                  | Total time spend in days / day = E / F       | # working days per month | # Sales reps required = G / H                  |
| Canales / tipo de tienda    | # puntos de Venta  | frecuencia / mes  | *# Llamadas / mes= A x B | Hora estándar / llamada (mn) | *Tiempo total invertido en horas / mes = (C x D) / 60 | horario de trabajo en la tienda (neto de viajes y administración) | *Tiempo total empleado en días / día = E / F | # días hábiles por mes   | *# Representantes de ventas requeridos = G / H |
| Segmento AA                 | 407  | 4                 | 1.628                    | 40                           | 1.085   | 8   | 135,7  | 20                       | 7  |
| Segmento A                  | 1.108  | 3,75              | 4.155                    | 30                           | 2.078   | 8   | 259,7  | 20                       | 13   |
| Segmento B                  | 3.147  | 3,2               | 10.070                   | 25                           | 4.196   | 8   | 524,5  | 20                       | 26   |
| Segmento C                  | 2.878  | 1,5               | 4.317                    | 20                           | 1.439   | 8   | 179,9  | 20                       | 9  |
| Segmento D                  | 1.788  | 0,5               | 894                      | 15                           | 224   | 8   | 27,9   | 20                       | 1  |
| TOTAL # reps                | Número de vendedores para atender el territorio Determinado por tiempo y movimiento. |                   |                          |                              |   |   |  |                          | 56   |

**Fuente:** Estudio de Oportunidades DSD Guayas Nestlé Ecuador S.A. 2018.

**Elaborado por:** Autor.

El segundo es un simulador de Modelos, este ayudará a realizar el cálculo del PE por ruta, considerando la cantidad de clientes a visitar, visitas efectivas en el mes, así como el Drop promedio teniendo con esto una base de cifra con paneles bien estructurados, se logrará la transversalidad de los indicadores de gestión ICE y Crecimiento de Sell Out con territorios mucho más estructurados en tiempo y movimiento.

Tabla 3.3.1c Simulador de modelos de RTM en números y letras.

| Simulación de Modelos  |                   |                     |              |                                       |                                  |                      |                        |   |                                    |
|------------------------|-------------------|---------------------|--------------|---------------------------------------|----------------------------------|----------------------|------------------------|---|------------------------------------|
|                        | A                 | B                   | C            | D                                     | E                                | F                    | G                      | H   | Resultados                         |
| Panels de Distribución | # puntos de Venta | # Dias de la Semana | # vendedores | # puntos de Venta x vendedor =A/(B/C) | # puntos x panel Estandar =B x D | \$ dropsize promedio | # de visitas efectivas | \$ Venta Esperada X panel (PE) =E x F x G | \$ Venta Esperada Por Zona = C x H |
| Panel Actual           | 9.328             | 5                   | 56           | 33                                    | 165                              | \$ 20,00             | 4                      | \$ 13.235,12                              | \$ 746.240,00                      |
| Panel B                | 10.500            | 5                   | 56           | 38                                    | 188                              | \$ 20,00             | 3,75                   | \$ 14.062,50                              | \$ 787.500,00                      |
| Panel C                | 11.200            | 5                   | 56           | 40                                    | 200                              | \$ 21,00             | 3,75                   | \$ 15.750,00                              | \$ 882.000,00                      |
| Variación              | ↑                 | ▬                   | ▬            | ↑                                     | ↑                                | ↑                    | ↓                      | ↑   | ↑                                  |

**Fuente:** Estudio de Oportunidades DSD Guayas Nestlé Ecuador S.A. 2018.

**Elaborado por:** Autor.

El usuario podrá realizar movimientos en las columnas "G" la misma que determina el número de efectividad de ventas, esto será definido por la rotación de producto, las vistas agendadas y el tiempo de ejecución del In call Execution

que se determine en el punto de venta acorde a su tipo, teniendo claro que la ejecución del ICE es la herramienta para pasar de visita efectiva ( visitar 100% de clientes agendados para el día) a venta efectiva (clientes que compraron los productos de los agendados para el día de visita).

Además, se deberá considerar la forma en la que se concatena las actividades que deberá realizar la fuerza de ventas en cada visita a los POS, así mismo sus incentivos debe estar alienados a las prioridades del objetivo estratégico de la unidad de negocio; complementándose con el desarrollo de las competencias de que deben tener cada colaborador, permitiéndole así realizar cada una de las actividades que con llevan de la mano con la Pirámide de distribución aplicada.

*Tabla 3.3.1d Acciones de grados de Libertad ICE Guayas 2018.*

| DSD        | KPI                        | VARIABLE | Peso | INCENTIVO | COMPETENCIAS                            | FUNCIONALES                                 |
|------------|----------------------------|----------|------|-----------|---|---|
| VENDEDOR   | SELL OUT GALLETAS          | X        | 30%  |           | Foco en Resultado                       | Genera excelencia en la Ejecución           |
|            | SELL OUT CHOCOLATES        | X        | 30%  |           | Practica lo que Predica                 | Genera un crecimiento rentable y sostenible |
|            | FEX                        | X        | 20%  |           | Conocimiento del entorno                | Ventas efectivas ICE                        |
|            | EFFECTIVIDAD X RUTA        |          |      | X         | Conocimiento de si mismo                | Conductor Profesional                       |
|            | CLIENTES COMPRAN GALLETAS  |          |      | X         | Iniciativa                              |   |
|            | CLIENTES COMPRAN CHOCOLATE | X        | 20%  |           |   |   |
|            | PRODUCTOS NUEVOS           |          |      | X         |   |   |
|            |                            |          | 100% |           |   |   |
| DSD        | KPI                        | VARIABLE | Peso | INCENTIVO | COMPETENCIAS                            | FUNCIONALES                                 |
| SUPERVISOR | SELL OUT GALLETAS          | X        | 30%  |           | Insight                                 | Genera excelencia en la Ejecución           |
|            | SELL OUT CHOCOLATES        | X        | 30%  |           | Energizar y comprometer                 | Genera un crecimiento rentable y sostenible |
|            | FEX                        | X        | 20%  |           | conseguir Resultados a traves de los de | Ventas efectivas ICE                        |
|            | EFFECTIVIDAD X RUTA        |          |      | X         | coaching y Desarrollo                   | Planeación comercial efectiva               |
|            | CLIENTES COMPRAN GALLETAS  |          |      | X         | Influir Con Integridad                  | Conductor Profesional                       |
|            | CLIENTES COMPRAN CHOCOLATE | X        | 20%  |           | Coraje                                  |   |
|            | PRODUCTOS NUEVOS           |          |      | X         |   |   |
|            |                            |          | 100% |           |   |   |

**Fuente:** Estudio de Oportunidades DSD Guayas Nestlé Ecuador S.A. 2018.

**Elaborado por:** Autor.

En la gráfica también se observa las competencias funcionales que se necesitarán según el cargo y responsabilidad dentro del modelo de distribución.

Cada variable debe estar contemplada, los errores más comunes en una implementación de un Route To Market es no tener un contexto claro del talento humano requerido para llevar modelo de la planeación a la práctica.

## CONCLUSIONES

Una vez realizado el estudio de la situación actual del modelo DSD en el mercado ecuatoriano, específicamente en la localidad de Guayaquil se concluye que:

- El modelo actual presenta oportunidades de mejora, en los grados de Libertad en la ejecución del In Call Excecutión en el Punto de venta, afectando directamente a la disponibilidad del producto en el punto de venta, por lo tanto, a menor grado de libertad deberá ser mayor la ejecución por tanto debe mejorar la disponibilidad de los productos en el mercado.
- El diseño actual de rutas al mercado está basado, en la reducción de costos con la concentración de rutas en las ciudades principales mediante DSD 2.0, diseño que resulta ineficiente al tener paneles dentro de las mismas ciudades con una dispersión amplia en los recorridos; además por la estructuración de los paneles bajo el parámetro de visibilidad de marcas e impacto en toda la ciudad.
- Se debe realizar una estructuración de un equipo Guía capacitándolos en el proceso, simulación e implementación de cambios del Modelo de distribución de un Disperso a un Panel sin dispersión, en función de los resultados del estudio.

## RECOMENDACIONES

Realizar una reestructura de los paneles de distribución de dispersión a paneles estructurados con el uso de la herramienta de georreferenciación y puntillado GIS considerando el uso del gráfico 3.3.1, utilizando el Simulador de Modelos de RTM, realizando el cálculo del punto de equilibrio por ruta, en relación con la cantidad de clientes a visitar, visitas efectivas en el mes, así como el Drop promedio por tienda.

Asegurar que el equipo guía se encuentre capacitado en el uso de los simuladores mencionados en este estudio, el uso de la herramienta GIS, el puntillado de mapas digitales y manuales; análisis de data master con la variable de tiempo y movimiento.

Se recomienda el uso del Simulador de grados de libertad de las actividades a realizar por parte del vendedor en el punto de ventas, a través de planes de acción que se levantarán posterior a tener organizados los paneles de distribución para lograr la eficiencia que genere un crecimiento sostenido del canal y cumplimiento de sus KPI's.

## BIBLIOGRAFÍA

- Amador, D. (2010). Aspectos importantes a la hora definir posibles escenarios para Proyectos BPM. *RCCI Revista Cubana de Ciencias Informaticas*, 3(3-4), 42.
- Armstrong, K. y. (2009). *Fundamentos de Marketing* (6 ed.). México: Pearson Educación.
- Bagnara, P. G. (Agosto de 2014). MAGÍSTER EN CONTROL DE GESTIÓN. *PROPUESTA DE UN MODELO ESTRATÉGICO DE*. Santiago, Chile : Universidad de Chile .
- Boubeta, A. I. (2007). *Distribución Logística y Comercial.La Logística en la Empresa* (1 ed.). España: Ideas Propias .
- Christopher, M. (2013). *Logistics and Supply Chain Management*. (4 ed.). Estados Unidos : Pearson Educación.
- Daniel, M. (2010). *Investigación de Mercados* (8 ed.). México: CENGAGE.
- De la Fuente, P. F. (2008). *Organización de las Empresas Industriales. Dirección operacionales*. España: <https://www.todostuslibros.com/editorial/servicio-de-publicaciones-de-la-universidad-de-oviedo>.
- Drs. Hernandez, F. (2010). *Metodología de la Investigación* (5 ed.). México: McGRAW-HILL / INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.
- Fanjul, J., & Castaño, F. (2001). *Proyecto Empresarial* (1 ed.). Madrid: Editex.
- García, E. D. (2015). Naturaleza de la Dsitribución. *paginas de Catsro*, 1-34.
- Goffin, K. (2010). *Identificar Necesidades Escondidas* (3 ed.). Estados Unidos : Getabstract.
- IMWPVL International Inc. (18 de Marzo de 2006). *Leadership in Global Suply Chain and logistic Consulting*. Obtenido de Logística y cadena de suministro: [http://www.mwpvl.com/html/dsd\\_\\_vs\\_central\\_distribution.html](http://www.mwpvl.com/html/dsd__vs_central_distribution.html)
- INEC. (2016). *Indicadores Laborales* . Ecuador: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos.
- J, G. F. (2010). *Principios Y Fundamentos de la Gestión de Empresas* (2 ed.). Madrid: Piramide.
- Kluwer, W. (s.f.). *Wolters Kluwer España*. Obtenido de <http://diccionarioempresarial.wolterskluwer.es>
- Kotler, P. L. (2009). *Dirección de Marketing* (12 ed.). México: PearsonEducación.
- Llorca, J. (2014). *365 claves, ideas y reflexiones* (1 ed.). España: Centro Libros PAPF, S. L. U. Obtenido de [www.planetadelibros.com](http://www.planetadelibros.com)
- Louis W. Stern, A. I.-A. (1988). *Canales de Comercialización*. España: Madrid : Prentice-Hall.
- Merino Sanz, M. J. (2010). *Introducción a la investigación de Mercados*. España: ESIC Editorial.

- Perez, D. (13 de Marzo de 2015). *Marketing Dgital*. Obtenido de BLOG DIGITAL DE MARKETING: <http://tpmercadeocufm.blogspot.com/2015/03/la-distribucion.html>
- Prieto Herrera, J. E. (2013). *Investigación de Mercados* (2 ed.). Bogotá: Ecoe.
- Quintero, M. A. (2013). *Modelo De Gestión de la Red de Distribución Tercerizada Segmento Tiendas Región Central, en Productos de consumo masivo, Mediante Datosde Panel Y Simulación de Monte Carlo*. Colombia: UNIVERSIDAD DEL ROSARIO.
- Rattinger, A. (2019). El futuro del retail no es lo que imaginamos. *Merca2.0*, 1. Obtenido de <https://www.merca20.com/el-futuro-del-retail-no-es-lo-que-imaginamos/>
- Raúl Álvarez, F. V. (2018). *LOS SUPERMERCADOS*. Quito Ecuador: Editorial Universitaria Abya-Yala.
- Servera-Francés, D. (2010). Concepto y evolución de la Función Logística. *INNOVAR. Revista de Ciencias*.
- Suarez, L. M. (2009). CAPITULO 7 ADMINISTRACIÓN Y GESTIÓN DE PROYECTOS CON PERT – CPM. En Y. E. Yau, *METODOS CUANTITATIVOS PARA LOS NEGOCIOS* (págs. 211- 231).
- Tirado, D. M. (2013). *Fundamentos de Marketing* (1 ed.). México: Publicacions de la Universitat Jaume I. Servei de Comunicació i Publicacions.  
doi:<http://dx.doi.org/10.6035/Sapientia74>
- Tracy, B. (2015). *Amisntración estategica de branding*. Estados Unidos : Grupo Nelson .
- UDIMA, G. E. (15 de Julio de 2019). *Marketing XXI*. Obtenido de <http://www.marketing-xxi.com/>
- Urbina, G. V. (2010). *Evaluación De Proyectos* (6 ed.). México: McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.
- Velázquez, E. V. (2012). *Canales de distribución y logística*. México: RED TERCER MILENIO S.C.

# ANEXOS

## Anexo 1: Concepto de panel ampliado

Economía Banca Fiscal RRHH Finanzas Inversión Marketing Or

PANEL DE DETALLISTAS

### PANEL DE DETALLISTAS

Concepto [Para saber más...](#)

#### I. CONCEPTO

El panel de detallistas es una técnica cuantitativa de investigación de mercados para la cuantificación de los mercados y su evolución en base a las ventas realizadas por los establecimientos detallistas y que se realiza mediante la recogida periódica de información en una muestra representativa de dichos establecimientos, la cual se mantiene constante en su composición y representatividad a lo largo del tiempo.

Los paneles de detallistas proporcionan datos por el lado de la oferta.

**ÍNDICE**

- > I. CONCEPTO
- > II. METODOLOGÍA

TIPOS DE PANEL PARA LA CUANTIFICACIÓN Y SEGUIMIENTO DE LOS MERCADOS

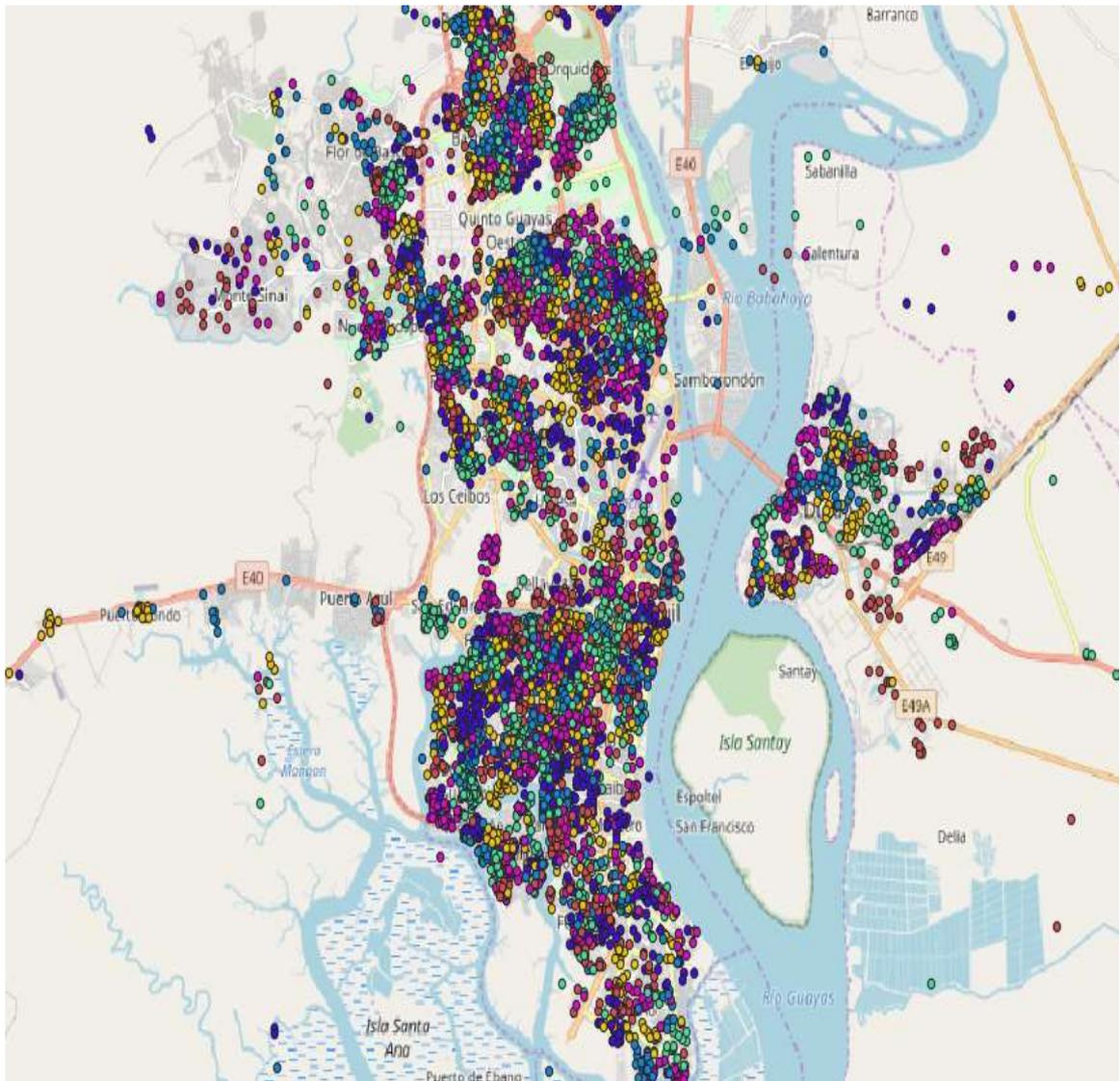
```
graph TD; subgraph Conocido; F[FABRICANTE]; end; subgraph Desconocido; M[MAYORISTA]; Mi[MINORISTA]; CF[CONSUMIDOR FINAL]; end; F --> M; M --> Mi; Mi --> CF; F --> Mi; Mi --> PD[PANEL DE DETALLISTAS]; CF --> PC[PANEL DE CONSUMIDORES]; PD --- V[VENTAS]; PC --- C[COMPRAS];
```

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

**Fuente:** Estudio de Oportunidades DSD Guayas Nestlé Ecuador S.A. 2018.

**Elaborado por:** Autor.

## Anexo 2: Paneles actuales



**Fuente:** Estudio de Oportunidades DSD Guayas Nestlé Ecuador S.A. 2018.

**Elaborado por:** Autor.

### Anexo 3 Propuesta posterior del análisis del Modelo Actual

| Channels /Segment           | TRADICIONAL  |  |      |                   |
|-----------------------------|--|--|------|-------------------|
| Coverage (% Number)         | 59%  |  |      |                   |
|                             | Segmento AA 100%   | 100%   |      |                   |
|                             | Segmento A 100%  | 90%  |      |                   |
|                             | Segmento B 75%   | 50%  |      |                   |
|                             | Segmento C 20%   | 10%  |      |                   |
| Sales Rep Role              | Auto vendedor<br>Supervisor<br>Jefe de Ventas  |  |      |                   |
| In Call Execution Standards | Preparación De la venta<br>Inventario<br>Sintonio con el cliente<br>Verificación de establecimiento<br>Identificación de las necesidades del cliente/POV<br>Venta<br>FEK<br>Registro Administrativo<br>Liquidación | 10<br>30<br>5<br>2<br>3<br>5<br>10<br>10<br>15 |      |                   |
| Time & Frequency of Visits  | Segmento AA 100%   | 20 minutos                                     | 4    | Frecuencia Visita |
|                             | Segmento A 100%  | 12 minutos                                     | 3,75 | Frecuencia Visita |
|                             | Segmento B 75%   | 9 minutos                                      | 3,2  | Frecuencia Visita |
|                             | Segmento C 20%   | 5 minutos                                      | 1,5  | Frecuencia Visita |
| Number of Personnel Needed  | 182  | Vendedores                                     |      |                   |

**Fuente:** Estudio de Oportunidades DSD Guayas Nestlé Ecuador S.A. 2018.

**Elaborado por:** Autor.

## Anexo 4 Propuesta posterior del análisis del Modelo Actual KPI'S

|                            |                            |   |  |   |
|----------------------------|----------------------------|---|--|---|
| Number of Personnel Needed | 182                        | Vendedores                                  |  |   |
|                            | Vendedores                 |   | Supervisores                               |   |
| KPIs                       | Sell Out Galletas          |   | Sell Out Galletas                          |   |
|                            | Sell Out Chocolates        |   | Sell Out Chocolates                        |   |
|                            | Fex                        |   | Fex  |   |
|                            | Efectividad x ruta         |   | Efectividad x ruta                         |   |
|                            | Cientes compran galletas   |   | Cientes compran galletas                   |   |
|                            | Cientes compran chocolates |   | Cientes compran chocolates                 |   |
|                            | Productos Nuevos           |   | Productos Nuevos                           |   |
|                            | Incentive Design           | Sell Out Galletas                           | 30%  | Sell Out Galletas                           |
| Sell Out Chocolates        |                            | 30%   | Sell Out Chocolates                        | 30%   |
| Fex                        |                            | 20%   | Fex  | 20%   |
| Cientes compran chocolates |                            | 20%   | Cientes compran chocolates                 | 20%   |
|                            | Competencias NFL           | Competencias funcionales                    | Competencias NFL                           | Competencias funcionales                    |
| Sales Competencies, Skills | Foco en Resultado          | Genera Excelencia en la ejecución           | Energizar y Comprometer                    | Genera Excelencia en la ejecución           |
|                            | Practica lo que predica    | Genera un crecimiento rentable y sostenible | Insight                                    | Genera un crecimiento rentable y sostenible |
|                            | Conocimiento del entorno   | Ventas Efectivas                            | Conseguir resultados a través de los demás | Ventas Efectivas                            |
|                            | Conocimiento de si mismo   | Conductor Profesional                       | Coaching y Desarrollo                      | Planeación comercial Efectiva               |
|                            | Iniciativa                 | ICE   | Influir con integridad                     | Conductor Profesional                       |
|                            |                            |   | Coraje                                     | ICE   |

**Fuente:** Estudio de Oportunidades DSD Guayas Nestlé Ecuador S.A. 2018.

**Elaborado por:** Autor.

## Anexo 5 formato de Store check

| *OBJETIVO PDP FEX 75% DSD ECUADOR |   | CALIFICACIÓN  |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |       |    |  |
|-----------------------------------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|-------|----|--|
| Jefe de Ventas                    |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |       |    |  |
| Vendedor:                         |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |       |    |  |
| Supervisor:                       |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |       |    |  |
| Ruta:                             |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |       |    |  |
| Fecha:                            |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |       |    |  |
| NOMBRES DE CLIENTES VISITADOS     |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |       |    |  |
| ICE = PILAS                       |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |       |    |  |
| 1                                 |   | RUTERO ACTUALIZADO MAPEADO Y SECUENCIADO  | 1   | 2                                       | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | TOTAL |    |  |
| 2                                 | Planificación   | Analiza la Información registrada (HOJA OBJETIVOS S Y EFECTIVIDAD)                      |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |       |    |  |
| 3                                 |   | Cumple con el Check list / kit - herramientas   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |       |    |  |
| 4                                 |   | Saludar al cliente con sus datos completos  |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |       |    |  |
| 5                                 |   | Identificación de Necesidades   | Recorre la tienda (VEA) y revisa productos x caducar y comunica al cliente. |   |   |   |   |   |   |   |   |    |       |    |  |
| 6                                 |   | Registra disponibilidad de SKU's Prioritarios e identifica necesidades.                 |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |       |    |  |
| 7                                 | LOGRO DE OBJETIVO DE VENTA Y FEX  | DISPONIBILIDAD 65%<br>SKUS INFALTABLES  | TANGO Classic Black 21x700g EC  | 1                                       | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1  | 1     | 10 |  |
| 8                                 |   |   | KIT KAT 2 Fingers 6(26x16.7g)BR   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |       |    |  |
| 9                                 |   |   | Galak Barra MilkFirstBlanco 20g   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |       |    |  |
| 10                                |   |   | TANGO BOMBON 18X500g N2 EC  |   |   |   |   |   |   |   |   |    |       |    |  |
| 11                                |   |   | GALAK Choco Galleta Leche   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |       |    |  |
| 12                                |   |   | GALAK Tubito Milk 32(30x16g) X6   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |       |    |  |
| 13                                |   |   | Amor*8 Chocolate  |   |   |   |   |   |   |   |   |    |       |    |  |
| 14                                |   |   | Amor*8 Fresa  |   |   |   |   |   |   |   |   |    |       |    |  |
| 15                                |   |   | Amor*8 Pekes  |   |   |   |   |   |   |   |   |    |       |    |  |
| 16                                |   |   | Amor*8 Vainilla   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |       |    |  |
| 17                                |   |   | Amor 100gr Chocolate  |   |   |   |   |   |   |   |   |    |       |    |  |
| 18                                |   |   | Amor 100gr Vainilla   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |       |    |  |
| 19                                |   |   | Amor 100gr Fresa  |   |   |   |   |   |   |   |   |    |       |    |  |
| 20                                |   |   | Amor 175gr Chocolate  |   |   |   |   |   |   |   |   |    |       |    |  |
| 21                                |   |   | Ricas   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |       |    |  |
| 22                                |   |   | NESTLE Galleta Sal 28x135g EC   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |       |    |  |
| 23                                |   |   | NESTLE Galleta Vainilla Pq 28x135g EC                                       |   |   |   |   |   |   |   |   |    |       |    |  |
| 24                                |   |   | EXISTE Y/O VENDE  | Infaltables 65%                         |   |   |   |   |   |   |   |    |       |    |  |
| 25                                |   |   | INNOVACIONES CHOCO  | Tango Rocks                             |   |   |   |   |   |   |   |    |       |    |  |
| 26                                |   |   |   | Tango Italia                            |   |   |   |   |   |   |   |    |       |    |  |
| 27                                |   |   | INNOVACIONES GALL   | MILO                                    |   |   |   |   |   |   |   |    |       |    |  |
| 28                                |   |   |   | Ricas Picantes                          |   |   |   |   |   |   |   |    |       |    |  |
| 29                                |   |   |   | Ricas Finas Hierbas                     |   |   |   |   |   |   |   |    |       |    |  |
| 30                                |   |   | EXH. PRIMARIA 35%   | Punto Natural (Vitrina) 35%             |   |   |   |   |   |   |   |    |       |    |  |
| 31                                |   |   | EXH. SEC. 5%  | Exhibición Secundaria y/o Cross         |   |   |   |   |   |   |   |    |       |    |  |
| 32                                |   |   |   | Penalidad exhibidor invadido con el 50% |   |   |   |   |   |   |   |    |       |    |  |
| 33                                | POP CICLO 5%  | Coloca o existe Material POP 5%   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |       |    |  |
| 34                                | Le vendió al cliente su cupo diario                                       |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |       |    |  |
| 35                                | Cumple Objetivo SMART   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |       |    |  |
| 36                                | ENTREGA Y REALIZA EJECUCIÓN CLIENTES HP DE LA DATA                        |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |       |    |  |
| 37                                | Aseguramiento de Registro   | Registra Necesidades del cliente/ actividades de la competencia/ problemas de servicio. |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |       |    |  |
| 38                                | Seguimiento   | ESTABLECE OBJETIVOS SMART DE LA SIGUIENTE SEMANA  |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |       |    |  |
| 39                                | Compromiso del asesor con el supervisor para la próxima visita misma ruta |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |       |    |  |
| 40                                |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |       |    |  |

Fuente: Estudio de Oportunidades DSD Guayas Nestlé Ecuador S.A. 2018.

Elaborado por: Autor.

## Anexo 6 formato de tabulación Excel Store check



**Fuente:** Estudio de Oportunidades DSD Guayas Nestlé Ecuador S.A. 2018.

**Elaborado por:** Autor.

## Anexo 7 Uso de herramienta para el estudio Planner



**Fuente:** Estudio de Oportunidades DSD Guayas Nestlé Ecuador S.A. 2018.

**Elaborado por:** Autor.