



**REPÚBLICA DEL ECUADOR**

**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EMPRESARIAL  
DE GUAYAQUIL**

**TÍTULO DEL PROYECTO:**

**“DESARROLLO DE ESTRATEGIAS DE  
MEJORAMIENTO EN EL ÁREA DE  
DISTRIBUCIÓN DE DINADEC, A TRAVÉS DEL  
ANÁLISIS DE SU PROCESO LOGÍSTICO, PARA  
REDUCIR EL INDICE DE PEDIDOS NO  
ENTREGADOS EN LA PROVINCIA DE MANABÍ”**

**PROYECTO FINAL MAGÍSTER EN MARKETING Y  
DIRECCIÓN COMERCIAL**

**AUTOR:**

**ING. JUAN CARLOS MONTALVO ESPINOZA**

**TUTOR:**

**MSc. ANTONIO POVEDA G.**

**ABRIL DEL 2.013  
GUAYAQUIL - ECUADOR**



**REPÚBLICA DEL ECUADOR**

**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EMPRESARIAL DE GUAYAQUIL**

**TÍTULO DEL PROYECTO:**

**“DESARROLLO DE ESTRATEGIAS DE MEJORAMIENTO EN EL ÁREA DE DISTRIBUCIÓN DE DINADEC, A TRAVÉS DEL ANÁLISIS DE SU PROCESO LOGÍSTICO, PARA REDUCIR EL INDICE DE PEDIDOS NO ENTREGADOS EN LA PROVINCIA DE MANABÍ”**

**PROYECTO FINAL MAGÍSTER EN MARKETING Y DIRECCIÓN COMERCIAL**

**AUTOR:**

**ING. JUAN CARLOS MONTALVO ESPINOZA**

**TUTOR:**

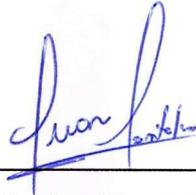
**MSc. ANTONIO POVEDA G.**

**ABRIL DEL 2.013**

**GUAYAQUIL - ECUADOR**

## DECLARACIÓN EXPRESA

“La responsabilidad del contenido e ideas de esta Trabajo Investigativo corresponden exclusivamente al autor; y el patrimonio intelectual del mismo a la Universidad Tecnológica Empresarial de Guayaquil”



---

Ing. Juan Carlos Montalvo Espinoza

## DEDICATORIA

A mis amadas hijas: Karlita y Valentina,  
es por Ustedes, que día a día  
luchó contra las adversidades de la vida.....

Es por Ustedes, que trato de superarme y  
así ser un ejemplo de trabajo, dedicación y perseverancia;  
cualidades que espero, guíen sus pasos en el futuro.

Gracias por comprenderme y apoyarme en la realización de mis metas.  
Gracias por ceder el tiempo, que siempre ha sido de Ustedes,  
para dejarme culminar esta etapa de mi vida profesional,

Espero que siempre se sientan orgullosas  
de este Padre, que las ama con toda su alma.....

Juan Carlos

## **AGRADECIMIENTO**

El sentimiento de gratitud, ha estado presente en cada instante de la realización de este trabajo investigativo:

Mi gratitud a la Universidad Tecnológica Empresarial de Guayaquil y a todo su cuerpo de docentes, por todo lo entregado y recibido en conocimientos y enseñanzas.

De manera especial, expreso mi agradecimiento, a mi Tutor de Tesis, MSc. Antonio Poveda , quien de manera desinteresada me brindó toda la orientación necesaria para llevar a término la misma.

A todos ellos y a quienes de una u otra manera contribuyeron al término de este trabajo investigativo, muchas gracias....

Juan Carlos Montalvo

## INDICE GENERAL

	Página
<b>INTRODUCCIÓN</b>	01
<b>CAPITULO I</b>	
<b>1. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN</b>	
1.1.- ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN.....	04
1.2.- PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.....	05
1.2.1. Planteamiento del problema.....	06
1.2.1.1. Síntomas.....	06
1.2.1.2. Causas.....	06
1.2.1.3. Pronóstico.....	07
1.2.1.4. Control al Pronóstico.....	07
1.2.2. Formulación del problema.....	07
1.2.3. Sistematización del problema.....	08
1.3.- OBJETIVOS.....	09
1.3.1. Objetivo General.....	09
1.3.2. Objetivos Específicos.....	09
1.4.- JUSTIFICACIÓN. ....	10
1.4.1.- Alcance y limitaciones.....	11
1.5.- MARCO REFERENCIAL DE LA INVESTIGACIÓN. ....	12
1.5.1. Marco Teórico. ....	12
1.5.1.1.- CERVEZA.....	12
1.5.1.1.1.- La historia de la cerveza. ....	12
1.5.1.1.2.- Elaboración de cerveza.....	13
1.5.1.1.3.- Tipos de cerveza.....	13
1.5.1.1.4.- Diferencia entre cerveza blanca y negra?.....	14
1.5.1.2.- CONCEPTO DE LA CADENA DE SUMINISTRO.....	15
1.5.1.2.1.- Definición de logística.....	15
1.5.1.2.2.- Actividades de la administración logística.....	16
1.5.1.2.3.- Concepto de distribución.....	16
1.5.1.2.3.1.- Indicadores de gestión.....	17

	Página
1.5.1.3.- EL BENCHMARKING.....	17
1.5.1.3.1.- Objetivos del benchmarking. ....	18
1.5.1.3.2.- Tipos de benchmarking. ....	19
1.5.1.3.3.- Ventajas del benchmarking.....	20
1.5.1.3.4.- Inconvenientes del benchmarking. ....	22
1.5.1.4.- ANÁLISIS ESTRATÉGICO (FODA) .....	23
1.5.2. Marco Conceptual (Glosario de términos) .....	25
1.6.- FORMULACIÓN DE LAS HIPÓTESIS Y VARIABLES. ....	29
1.6.1. Hipótesis. ....	30
1.6.1.1. Hipótesis General. ....	30
1.6.1.2. Hipótesis Particulares.....	30
1.6.2. Variables y su Operacionalización. ....	30
1.7.- ASPECTOS METODOLÓG. DE LA INVESTIGACIÓN.....	38
1.7.1. Tipo de Estudio. ....	38
1.7.2. Métodos de Investigación. ....	39
1.7.3. Técnicas y Fuentes de investigación. ....	39
1.7.4. Selección de la Muestra. ....	39
1.7.5. Tratamiento de Información. ....	43
1.8.- RESULTADOS E IMPACTOS ESPERADOS. ....	43

## **CAPITULO II**

### **2.- ANALISIS, PRESENTACION DE RESULTADOS Y DIAGNOSTICO**

<b>2.1.- ANALISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL.....</b>	<b>44</b>
2.1.1.- Antecedentes.....	44
2.1.2.- SITUACIÓN ACTUAL.-.....	45
2.1.2.1.- Proceso de Toma de pedidos, Logística y Distribución...	45
2.1.2.1.1.- El sistema de pre-venta funciona así: .....	45
2.1.2.1.2.- El proceso de distribución es el siguiente;.....	46
2.1.2.1.3.- Estudio del Proceso Logístico .....	46

	Página
<b>2.2.- ANÁLISIS, EVOLUCIÓN, TENDENCIAS Y PERSPECTIVAS.</b>	49
2.2.1.- Análisis comparativo sobre los distribuidores en Manabí.....	49
2.2.1.1.- Análisis comparativo de los indicadores de gestión.....	51
2.2.1.2.- “Benchmarking interno” de los Distribuidores: .....	54
2.2.1.2.1.- Análisis Interno (Fortalezas - Debilidades).....	55
2.2.1.2.2.- Análisis Externo (Oportunidades- Amenazas).....	55
2.2.2.- Definición de las tendencias de motivos de rechazo según las áreas de gestión (Televentas y Distribución).....	57
2.2.3.- PERSPECTIVAS.....	61
<b>2.3.- PRESENTACIÓN DE RESULTADOS Y DIAGNOSTICO.....</b>	61
2.3.1.-Las preguntas realizadas fueron:.....	61
2.3.2.- Presentación de Resultados .....	63
2.3.3.- Diagnóstico.....	69
<b>2.4.-VERIFICACIÓN DE HIPOTESIS.....</b>	70
2.4.1. Verificación de la hipótesis general.....	70
2.4.2. Verificación de las hipótesis particulares.....	71

### CAPITULO III

#### **3.- PROPUESTA: ESTRATEGIAS DE MEJORAMIENTO PARA REDUCIR EL INDICE DE PEDIDOS NO ENTREGADOS EN LA PROVINCIA DE MANABÍ**

3.1.- Antecedentes de la Propuesta.....	74
<b>3.2.- ESTRATEGIAS PARA EL ÁREA DE DISTRIBUCIÓN:</b>	76
3.2.1.- OBJETIVOS DE LA ESTRATEGIA.....	76
3.2.1.1.- Objetivo general.....	76
3.2.1.2.- Objetivos específicos.....	76
3.2.2.- DESARROLLO DE LAS ESTRATEGIAS: .....	76
3.2.2.1.- ESTRATEGIA 1: <i>Optimización de rutas</i> .....	76
3.2.2.1.1.- Antecedentes: .....	77
3.2.2.1.2.- Desarrollo de la estrategia: .....	78

3.2.2.2.- ESTRATEGIA 2: <i>Depuración de base de datos y replanteo de frecuencia de visitas</i> .....	80
3.2.2.2.1.- Antecedentes: .....	80
3.2.2.2.2.- Desarrollo de la estrategia: .....	80
3.2.3.- COSTO IMPLEMENTACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS 1 Y 2:	85
3.2.4.- RESULTADOS ESPERADOS .....	89
<b>3.3.- ESTRATEGIAS PARA EL AREA DE TELEVENTAS.....</b>	<b>90</b>
3.3.1.- OBJETIVOS.....	91
3.3.1.1.- Objetivo general.....	91
3.3.1.2.- Objetivos específicos.....	91
3.3.2.- ANTECEDENTES: .....	91
3.3.3.- DESARROLLO DE LAS ESTRATEGIAS:.....	93
3.3.3.1.- ESTRATEGIA 1: <i>Capacitación del Equipo de Televendedores</i>	93
3.3.4.- COSTO DE LAS ESTRATEGIAS:.....	94
3.3.3.2.- ESTRATEGIA 2: <i>Incentivos económicos o Premios</i> .....	99
3.3.4.- COSTO DE LAS ESTRATEGIAS:.....	99
3.3.5.- RESULTADOS ESPERADOS .....	101
<b>3.4.- ESTRATEGIAS PARA LOS DISTRIBUIDORES EN MANABÍ....</b>	<b>102</b>
3.4.1.- ESTRATEGIA 1: <i>Monitoreo satelital de la flota</i> .....	102
3.4.1.1.- OBJETIVOS.....	102
3.4.1.1.1.- Objetivo general.....	102
3.4.1.1.2.- Objetivos específicos.....	102
3.4.1.2.- ANTECEDENTES:.....	103
3.4.1.3.- DESARROLLO DE LAS ESTRATEGIAS:.....	103
3.4.1.4.- COSTO DE LA ESTRATEGIA:.....	105
3.4.1.5.- RESULTADOS ESPERADOS .....	107
3.4.2.- ESTRATEGIA 2: <i>Capacitar a la flota de cada una de los distribuidores en Manabí, en atención y servicio al cliente</i> .....	107
3.4.2.1.- OBJETIVOS.....	107
3.4.2.1.1.- Objetivo general.....	107

	Página
3.4.2.1.2.- Objetivos específicos.....	107
3.4.2.2.- ANTECEDENTES:.....	108
3.4.2.3.- DESARROLLO DE LA ESTRATEGIA:.....	109
3.4.2.4.- COSTO DE LA ESTRATEGIA:.....	110
3.4.2.5.- RESULTADOS ESPERADOS .....	115
<b>3.5.- ESTRATEGIAS PARA LOS CLIENTES .....</b>	<b>115</b>
3.5.1.- OBJETIVOS.....	115
3.5.1.1.- Objetivo general.....	115
3.5.1.2.- Objetivos específicos.....	115
3.5.2.- ESTRATEGIAS .....	116
3.5.2.1.- ESTRATEGIA 1: <i>Alineamiento de Clientes</i> .....	116
3.5.2.1.1.- COSTO DE LA ESTRATEGIA:.....	116
3.5.2.2.- ESTRATEGIA 2: <i>Fidelización del cliente</i> .....	120
3.5.2.2.1.- ANTECEDENTES.....	120
3.5.2.2.2.- COSTO DE LA ESTRATEGIA.....	122
3.5.2.2.3.- RESULTADOS ESPERADOS.....	133
<b>3.6.- ANALISIS Y EVALUCIÓN FINANCIERA.....</b>	<b>137</b>
3.6.1.- DETERMINACIÓN DE LOS INGRESOS.....	137
3.6.2.- DETERMINACIÓN DE LOS EGRESOS.....	140
<b>3.6.3.- EVALUACIÓN FINANCIERA Y FACTIBILIDAD.....</b>	<b>155</b>
<b>3.7.- CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....</b>	<b>162</b>
<b>3.8.- BIBLIOGRAFIA.....</b>	<b>166</b>

## INDICE DE TABLAS

	Página
Tabla No. 1.1.- Clientes Activos y Costo por no entregas.....	10
Tabla No. 1.2.- Matriz FODA .....	25
Tabla No. 1.3.- Base de datos de clientes según Distribuidor.....	41
Tabla No. 2.1.- División por sectores, clientes y cajas mensuales...	49
Tabla No. 2.2.- Distribuidor A: Capacidad de Flota.....	50
Tabla No. 2.3.- Distribuidor B: Capacidad de Flota.....	50
Tabla No. 2.4.- Distribuidor C: Capacidad de Flota.....	50
Tabla No. 2.5.- Distribuidor D: Capacidad de Flota.....	51
Tabla No. 2.6.- Distribución según número de clientes y cajas.....	51
Tabla No. 2.7.- Indicadores de Gestión.....	52
Tabla No. 2.8.- Análisis Interno (Fortalezas y Debilidades).....	54
Tabla No. 2.9.- Análisis Externo (Oportunidades- Amenazas).....	55
Tabla No. 2.10.- Promedio de clientes por Camión.....	56
Tabla No. 2.11.- Clasificación de los motivos de rechazo.....	57
Tabla No. 2.12.- Porcentajes según los motivos de rechazo.....	58
Tabla No. 2.13.- Respuestas a la Pregunta No. 1.....	63
Tabla No. 2.14.- Respuestas a la Pregunta No. 2.....	64
Tabla No. 2.15.- Respuestas a la Pregunta No. 3.....	65
Tabla No. 2.16.- Respuestas a la Pregunta No. 4.....	66
Tabla No. 2.17.- Respuestas a la Pregunta No. 5.....	67
Tabla No. 2.18.- Respuestas a la Pregunta No. 6.....	68
Tabla No. 3.1.- Promedio de clientes por Camión.....	83
Tabla No. 3.2.- Distribución del costo del GPS.....	85
Tabla No. 3.3.- Distribución del tiempo para verificación de la data	86
Tabla No. 3.4.- .- Costo de Optimización de rutas y depuración de base de datos (Año 0).....	86
Tabla No. 3.5.- Resumen de la inflación anual del Ecuador.....	87
Tabla No. 3.6.- Costo proyectado de la Optimización y Depuración DISTRIBUIDOR A.....	87

<b>Tabla No. 3.7.-</b>	Costo proyectado de la Optimización y Depuración DISTRIBUIDOR B.....	88
<b>Tabla No. 3.8.-</b>	Costo proyectado de la Optimización y Depuración DISTRIBUIDOR C.....	88
<b>Tabla No. 3.9.-</b>	Costo proyectado de la Optimización y Depuración DISTRIBUIDOR D.....	89
<b>Tabla No. 3.10.-</b>	Distribución del personal de Televendedores.....	94
<b>Tabla No. 3.11.-</b>	Costo de la Capacitación al Equipo de Televendedores en el Año "0", según cada Distribuidor.....	95
<b>Tabla No. 3.12.-</b>	Costo Proyectado de la Capacitación de Televendedores, DISTRIBUIDOR A.....	96
<b>Tabla No. 3.13.-</b>	Costo Proyectado de la Capacitación de Televendedores, DISTRIBUIDOR B.....	96
<b>Tabla No. 3.14.-</b>	Costo Proyectado de la Capacitación de Televendedores, DISTRIBUIDOR C.....	97
<b>Tabla No. 3.15.-</b>	Costo Proyectado de la Capacitación de Televendedores, DISTRIBUIDOR D.....	97
<b>Tabla No. 3.16.-</b>	Distribución de Televendedores Distribuidor...	98
<b>Tabla No. 3.17.-</b>	Costo de incentivos económicos en el Año 5- Distribuidor A.....	99
<b>Tabla No. 3.18.-</b>	Costo de incentivos económicos en el Año 5- Distribuidor B.....	99
<b>Tabla No. 3.19.-</b>	Costo de incentivos económicos en el Año 5- Distribuidor C.....	99
<b>Tabla No. 3.20.-</b>	Costo de incentivos económicos en el Año 5- Distribuidor D.....	99
<b>Tabla No. 3.21.-</b>	Costo proyectado de los incentivos económicos a Televendedores según Distribuidor.....	100
<b>Tabla No. 3.22.-</b>	Costo de Monitoreo satelital en el Año "0".....	105

<b>Tabla No. 3.23.-</b>	Costo proyectado del Monitoreo satelital de la flota-DISTRIBUIDOR A.....	106
<b>Tabla No. 3.24.-</b>	Costo proyectado del Monitoreo satelital de la flota-DISTRIBUIDOR B.....	106
<b>Tabla No. 3.25.-</b>	Costo proyectado del Monitoreo satelital de la flota-DISTRIBUIDOR C.....	106
<b>Tabla No. 3.26.-</b>	Costo proyectado del Monitoreo satelital de la flota-DISTRIBUIDOR D.....	106
<b>Tabla No. 3.27.</b>	Personal de las Flotas según Distribuidor.....	111
<b>Tabla No. 3.28.-</b>	Costo de la Capacitación de la Flota en el Año "0", según Distribuidor A.....	112
<b>Tabla No. 3.29.-</b>	Costo proyectado de la capacitación a la flota del DISTRIBUIDOR A.....	112
<b>Tabla No. 3.30.-</b>	Costo de la Capacitación de la Flota en el Año "0", según Distribuidor B.....	113
<b>Tabla No. 3.31.-</b>	Costo proyectado de la capacitación a la flota del DISTRIBUIDOR B.....	113
<b>Tabla No. 3.32.-</b>	Costo de la Capacitación de la Flota en el Año "0", según Distribuidor C.....	114
<b>Tabla No. 3.33.-</b>	Costo proyectado de la capacitación a la flota del DISTRIBUIDOR C.....	114
<b>Tabla No. 3.34.-</b>	Costo de la Capacitación de la Flota en el Año "0", según Distribuidor D.....	115
<b>Tabla No. 3.35.-</b>	Costo proyectado de la capacitación a la flota del DISTRIBUIDOR D.....	115
<b>Tabla No. 3.36.-</b>	Distribución de días para alineamiento de Clientes, según Distribuidor.....	117
<b>Tabla No.3.37.-</b>	Costo de la implementación del alineamiento de Clientes en el Año "0"- Distribuidor A y B.....	118

<b>Tabla No. 3.38.-</b>	Costo de la implementación del alineamiento de Clientes en el Año "0"- Distribuidor C y D.....	118
<b>Tabla No. 3.39.-</b>	Costo proyectado del alineamiento al Cliente, Distribuidor A.....	119
<b>Tabla No. 3.40.-</b>	Costo proyectado del alineamiento al Cliente, Distribuidor B.....	119
<b>Tabla No. 3.41.-</b>	Costo proyectado del alineamiento al Cliente, Distribuidor C.....	119
<b>Tabla No. 3.42.-</b>	Costo proyectado del alineamiento al Cliente, Distribuidor D.....	120
<b>Tabla No. 3.43.-</b>	Clientes con "0" devoluciones según Distribuidor	123
<b>Tabla No. 3.44.-</b>	Costo de la Fidelización a Clientes en el Año "0", según Distribuidor A.....	123
<b>Tabla No. 3.45.-</b>	Costo de la Fidelización a Clientes en el Año "0", según Distribuidor B .....	124
<b>Tabla No. 3.46.-</b>	Costo de la Fidelización a Clientes en el Año "0", según Distribuidor C .....	124
<b>Tabla No. 3.47.-</b>	Costo de la Fidelización a Clientes en el Año "0", según Distribuidor D.....	124
<b>Tabla No. 3.48.-</b>	Aumento Proyectado de clientes activos, y de clientes con "0" devoluciones, Distribuidor A.....	125
<b>Tabla No. 3.49.-</b>	Aumento Proyectado de clientes activos, y de clientes con "0" devoluciones, Distribuidor B.....	126
<b>Tabla No. 3.50.-</b>	Aumento Proyectado de clientes activos, y de clientes con "0" devoluciones, Distribuidor C.....	126
<b>Tabla No. 3.51.-</b>	Aumento Proyectado de clientes activos, y de clientes con "0" devoluciones, Distribuidor D.....	127
<b>Tabla No. 3.52.-</b>	Aumento proyectado de los Costos de los artículos promocionales desde el Año 1 al Año 3.....	128
<b>Tabla No. 3.53.-</b>	Aumento proyectado de los Costos de los artículos promocionales desde el Año 4 al Año 5.....	128

<b>Tabla No. 3.54.-</b>	Costo proyectado de la implementación de Premios a clientes en el Año 1.....	129
<b>Tabla No. 3.55.-</b>	Costo proyectado de la implementación de Premios a clientes en el Año 2.....	130
<b>Tabla No. 3.56.-</b>	Costo proyectado de la implementación de Premios a clientes en el Año 3.....	131
<b>Tabla No. 3.57.-</b>	Costo proyectado de la implementación de Premios a clientes en el Año 4.....	132
<b>Tabla No. 3.58.-</b>	Costo proyectado de la implementación de Premios a clientes en el Año 5.....	133
<b>Tabla No. 3.59.-</b>	Resumen de Costo de la ejecución de las estrategias de Distribución.....	134
<b>Tabla No. 3.60.-</b>	Resumen de Costo de la ejecución de las estrategias de Televentas.....	134
<b>Tabla No. 3.61.-</b>	Resumen de Costo de la ejecución de las estrategias para el Distribuidor.....	135
<b>Tabla No. 3.62.-</b>	Resumen de Costo de la ejecución de las estrategias para el Cliente.....	136
<b>Tabla No. 3.63.-</b>	Parámetros mensuales según Distribuidor.....	137
<b>Tabla No. 3.64.-</b>	Parámetros mensuales según Distribuidor.....	138
<b>Tabla No. 3.65.-</b>	Situación actual según Distribuidor.....	137
<b>Tabla No. 3.66.-</b>	Ingresos proyectados al cabo de los 5 años de aplicación de las estrategias .....	138
<b>Tabla No. 3.67.-</b>	Ingresos anuales proyectados según éxito de las estrategias .....	139
<b>Tabla No. 3.68.-</b>	Ingresos por ventas actuales y por proyecto de ventas Distribuidor A .....	140
<b>Tabla No. 3.69.-</b>	Ingresos por ventas actuales y por proyecto de ventas Distribuidor B .....	140
<b>Tabla No. 3.70.-</b>	Ingresos por ventas actuales y por proyecto de ventas Distribuidor C .....	141

	Página
<b>Tabla No. 3.71.-</b>	Ingresos por ventas actuales y por proyecto de ventas Distribuidor D ..... 141
<b>Tabla No. 3.72.-</b>	Distribución porcentualizada de los Ingresos para "Cervecería XY" y los Distribuidores..... 143
<b>Tabla No. 3.73.-</b>	Distribución de los porcentajes de recuperación en ventas para "Cervecería XY" y los Distribuidores 144
<b>Tabla No. 3.74.-</b>	Distribución de los Costos de Inversión de las Estrategias para Cervecería XY y el Distribuidor A 145
<b>Tabla No. 3.75.-</b>	Distribución de los Costos de Inversión de las Estrategias para Cervecería XY y el Distribuidor B 146
<b>Tabla No. 3.76.-</b>	Distribución de los Costos de Inversión de las Estrategias para Cervecería XY y el Distribuidor C 147
<b>Tabla No. 3.77.-</b>	Distribución de los Costos de Inversión de las Estrategias para Cervecería XY y el Distribuidor D 148
<b>Tabla No. 3.78.-</b>	Distribución de ingresos e inversión para "Cervecería XY" y "Distribuidor A..... 149
<b>Tabla No. 3.79.-</b>	Distribución porcentualizada de "Cervecería XY" y "Distribuidor A"..... 150
<b>Tabla No. 3.80.-</b>	Distribución de ingresos e inversión para "Cervecería XY" y "Distribuidor B" 151
<b>Tabla No.3.81.-</b>	Distribución porcentualizada de Ingresos e Inversión para "Cervecería XY" y "Distribuidor B"... 151
<b>Tabla No. 3.82.-</b>	Distribución de ingresos e inversión para "Cervecería XY" y "Distribuidor C..... 152
<b>Tabla No. 3.83.-</b>	Distribución porcentualizada de "Cervecería XY" y "Distribuidor C" 152
<b>Tabla No. 3.84.-</b>	Distribución de ingresos e inversión para "Cervecería XY" y "Distribuidor D..... 153
<b>Tabla No. 3.85.-</b>	Distribución porcentualizada de "Cervecería XY" y "Distribuidor D" 154
<b>Tabla No. 3.86.-</b>	Relación Costo-Beneficio para "Cervecería XY" 157

<b>Tabla No. 3.87.-</b>	Relación Costo-Beneficio para "Distribuidor A"	158
<b>Tabla No. 3.88.-</b>	Relación Costo-Beneficio para "Cervecería XY"	157
<b>Tabla No. 3.89.-</b>	Relación Costo-Beneficio para "Distribuidor B"	159
<b>Tabla No. 3.90.-</b>	Relación Costo-Beneficio para "Cervecería XY"	159
<b>Tabla No. 3.91.-</b>	Relación Costo-Beneficio para "Distribuidor C"	160
<b>Tabla No. 3.92.-</b>	Relación Costo-Beneficio para "Cervecería XY"	160
<b>Tabla No. 3.93.-</b>	Relación Costo-Beneficio para "Distribuidor D"	161

## INDICE DE GRÁFICOS

	Página
<b>Gráfico No. 1.1</b> Universo y Muestra.....	42
<b>Gráfico No. 2.1.-</b> OFR y % de Devolución.....	53
<b>Gráfico No. 2.2.-</b> Gráfico de los Volúmenes y devoluciones.....	53
<b>Gráfico No. 2.3.-</b> Porcentajes según los motivos de rechazo.....	58
<b>Gráfico No. 2.4.-</b> Porcentajes de pedidos devueltos, según Área responsable.....	60
<b>Gráfico No. 2.5.-</b> Respuestas a la Pregunta No. 1.....	64
<b>Gráfico No. 2.6.-</b> Respuestas a la Pregunta No. 2.....	65
<b>Gráfico No. 2.7.-</b> Respuestas a la Pregunta No. 3.....	66
<b>Gráfico No. 2.8.-</b> Respuestas a la Pregunta No. 4.....	67
<b>Gráfico No. 2.9.-</b> Respuestas a la Pregunta No. 5.....	68
<b>Gráfico No. 2.10.-</b> Respuestas a la Pregunta No. 6.....	69
<b>Gráfico No. 3.1.-</b> Detalle de Frecuencia de visita.....	81
<b>Gráfico No. 3.2.-</b> Detalle de Frecuencia de visitas sugerida.....	82
<b>Gráfico No. 3.3.-</b> Detalle de Porcentajes de clientes con pedidos de 1 caja.....	84

## INDICE DE IMAGENES

	Página
<b>Imagen No. 2.1.-</b> Cadena de suministro.....	47
<b>Imagen No. 3.1.-</b> Clientes mal geoposicionados.....	78
<b>Imagen No. 3.2.-</b> Clientes mal geoposicionados (en el mar).....	79
<b>Imagen No. 3.3.-</b> Detalle de ventana en Roadshow, para campos de ruteo.....	80
<b>Imagen No. 3.4.-</b> Call center o Televentas.....	91

## INDICE DE ANEXOS

	Página
<b>Anexo No. 1.-</b>	Cuadro diagnostico para planteamiento del problema..... 169
<b>Anexo No. 2.-</b>	Matriz auxiliar para el diseño de la investigación: problemas-objetivos-hipótesis..... 170
<b>Anexo No. 3.-</b>	Matriz auxiliar para el diseño de la investigación: hipótesis- Operacionalización de variables ..... 171
<b>Anexo No. 4.-</b>	La Encuesta..... 172
<b>Anexo No. 5.-</b>	Cotización de GPS en mercado libre..... 173
<b>Anexo No. 6.-</b>	Cotización de Hunter para monitoreo satelital de flota..... 174
<b>Anexo No. 7.-</b>	Registro diario de novedades del Distribuidor A (Promedio de los últimos 6 meses)..... 175
<b>Anexo No. 8.-</b>	Registro diario de novedades del Distribuidor B (Promedio de los últimos 6 meses)..... 176
<b>Anexo No. 9.-</b>	Registro diario de novedades del Distribuidor C (Promedio de los últimos 6 meses)..... 177
<b>Anexo No. 10.-</b>	Registro diario de novedades del Distribuidor D (Promedio de los últimos 6 meses)..... 178
<b>Anexo No. 11.-</b>	Promedio mensual de novedades de los Distribuidores (Promedio de los últimos 6 meses)..... 179

## INTRODUCCIÓN

El presente proyecto ha sido elaborado para identificar y presentar oportunidades de mejoramiento en el proceso de toma y entrega de pedidos a los clientes pre-venta de “Cervecería XY” (se ha designado así a la empresa motivo del análisis, con el fin de mantener el anonimato de la misma) en la provincia de Manabí, y cuya logística de distribución se encuentra a cargo de DINADEC S. A., que es una subsidiaria de la multinacional SABMiller.

La importancia de este proyecto, radica en que actualmente dentro de la gestión de entrega de pedidos a clientes, se están presentando un persistente número de pedidos devueltos por los clientes, lo que afecta la eficiencia de la gestión del Área de Distribución de Dinadec.

Las mejoras sugeridas enfocan estrategias que abarcan las áreas involucradas en el proceso: Área de Televendedores, el Área de Distribución, los Socios Distribuidores y al cliente mismo.

El proyecto ha sido desarrollado en Tres Capítulos:

**CAPITULO I: *Sobre el Diseño de la investigación:*** Abarca el enfoque de los antecedentes, así como del problema mismo de la investigación; se determinaron los objetivos y justificación del problema, así como su marco referencial. Una vez que se tuvo planteado estos ítems, se pudo establecer las hipótesis, sus variables y la Operacionalización de las mismas, así como el enfoque metodológico de la investigación y los resultados que se esperan alcanzar.

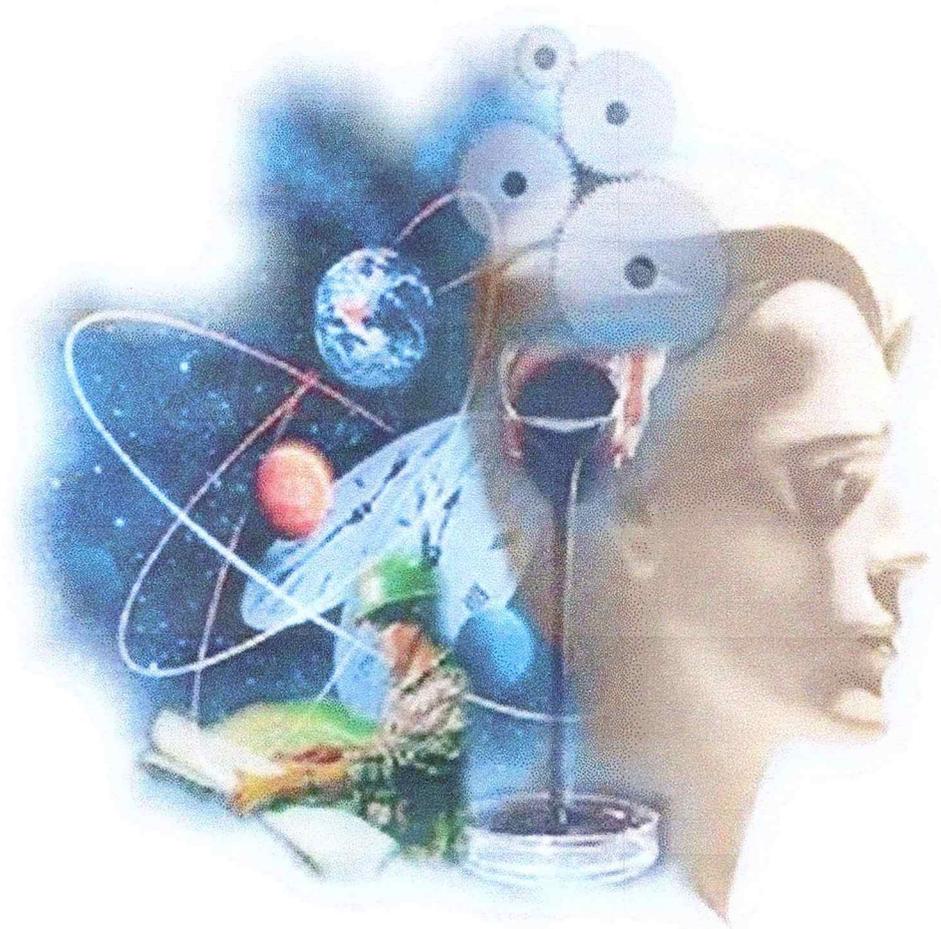
## **CAPITULO II: *Sobre el Análisis, presentación de resultados y diagnóstico:***

Se establece un análisis de la situación actual del problema a tratarse, así como su evolución, tendencias y perspectivas. En este capítulo se presenta de igual manera, un análisis comparativo de cómo se viene desarrollando el proceso de entrega de pedidos por parte de cada distribuidor autorizado en Manabí, y se presentan algunos indicadores que reflejan dicha eficiencia en la gestión, para así poder determinar cuál de ellos aplica mejores prácticas y procesos, que podrían ser replicados. También se indican los resultados obtenidos mediante la aplicación de la encuesta a una muestra del 4,6% de los clientes activos de "Cervecería XY". Fundamentándose en la información y resultados, se pudo realizar la correspondiente verificación de las hipótesis, establecidas anteriormente.

**CAPITULO III: *Sobre la Propuesta:*** Aquí se presentan de manera cualitativa y cuantitativa la formulación de las estrategias a aplicarse para el mejoramiento del proceso de toma y entrega de pedidos a los clientes pre-venta de Cervecería XY en Manabí. Se establece de manera detallada el desarrollo y costos de las estrategias a implementarse, presentándose un cronograma proyectado de inversiones de las estrategias, para un lapso de cinco años. Igualmente se detalla de manera porcentualizada el incremento de los ingresos gracias a la ejecución exitosa de las estrategias. Se establece la Relación Costo-beneficio. Se culmina con la formulación de las correspondientes conclusiones y recomendaciones.

# CAPITULO I

## DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN



## **CAPITULO I:**

### **1.- DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN**

#### **1.1.- ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN**

Dinadec, es una empresa de propiedad de la multinacional SABMiller, y es la encargada de la distribución de los productos de una de las principales empresas Cerveceras del Ecuador (para objeto de este estudio, se denominará a la empresa como “Cervecería XY”), supervisando y orientando las políticas de logística de distribución y servicio al cliente de sus Distribuidores autorizados en Manabí.

La empresa “Cervecería XY”, cuenta con un incesante crecimiento de consumidores a nivel nacional, y para afrontar los desafíos que conlleva ser una empresa líder en el mercado, cuenta con patrones y controles operacionales que buscan estandarizar los procesos.

Dentro del presente estudio, entre las herramientas a utilizar se considerará el “Benchmarking interno” de los Distribuidores en Manabí, para así poder definir las políticas o acciones que valgan la pena ser replicadas y establecer su aplicación

Se pretende desarrollar estrategias y acciones orientadas al mejoramiento significativo del sistema logístico, que permita la reducción del índice de **no** entregas, y elevar los estándares de calidad de servicio al cliente, que permitirá no sólo mejorar los márgenes de utilidad, sino que posibilitará aumentar y fortalecer la presencia de la compañía en el mercado.

Se anticipa que cualquier estrategia a ser aplicada conllevará principalmente para su éxito, el compromiso de todas y cada una de las partes involucradas Empresa- Socios Distribuidores-Equipo de Ventas- Área de Distribución.

## 1.2.- PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN:

A pesar de estar implementado un sistema operacional estandarizado en todos los Distribuidores de la empresa “Cervecería XY”; existen diferencias significativas en los indicadores de eficiencia, que han generado un aumento en los índices de pedidos no entregados a clientes, lo cual representa desperdicio de recursos (financieros, de tiempo, elemento humano, maquinarias y equipos), así como disminución en los márgenes de ganancia.

De manera general, se puede establecer que las principales causas que motivan la no entrega de pedidos a los clientes, son:

- Ausencia del cliente/local cerrado
- Cliente sin dinero (por falta de efectivo, créditos no autorizados, cupo insuficiente, etc.)
- Por horario (los camiones repartidores no lograron cumplir con el cronograma establecido de rutas y quedaron clientes sin atender)
- Otros (Cliente no hizo pedido, pedido mal tomado, zona inaccesible, etc.).

Este estudio busca analizar el proceso logístico en el área de Distribución de DINADEC, así como evaluar cualitativa y cuantitativamente los parámetros de motivos de **no entregas de pedidos** a clientes, originados por cada uno de los Distribuidores.

“La finalidad del presente estudio, es analizar el proceso logístico del área de distribución de DINADEC, para establecer estrategias de mejoramiento que logren reducir el índice de pedidos no entregados en la provincia de Manabí, y así elevar los estándares de eficiencia”.

### **1.2.1.- Planteamiento del problema:**

#### **1.2.1.1.- Síntomas:**

- Aumento en el número de "pedidos no entregados" a los clientes pre-venta de la empresa "Cervecería XY" en Manabí.
- Desperdicio de recursos (financieros, de tiempo, elemento humano, maquinarias y equipos), así como disminución de los márgenes de ganancia.
- Indicadores de Gestión (KPI'S) del área de Distribución de DINADEC, poco satisfactorios: OFR<96% y % de devolución >3%).<sup>1</sup>

#### **1.2.1.2.- Causas:**

- Falencias, ineficiencias y falta de compromiso por parte de las partes involucradas en la toma y entrega de pedidos.
- Diferencias significativas en los patrones y controles operacionales implementados por cada Distribuidor.
- Fallas del Equipo de Televendedores en la gestión de toma de pedidos a los clientes pre-venta de "Cervecería XY" en Manabí.
- Fallas de la flota del Distribuidor, en la gestión de entrega de pedidos a los clientes.
- Fallas en la planificación.

---

<sup>1</sup> KPI'S son los Indicadores de Gestión y sus valores óptimos son: OFR (ORDER FILL RATE) superior al 96% y % de devolución menor al 3%.

### **1.2.1.3.- Pronóstico:**

Se prevé que de mantenerse la situación actual, se seguirá incrementando el índice de **no** entregas, lo cual conllevaría una reducción de los estándares de calidad de servicio al cliente, que afectaría los ingresos y provocaría una disminución de los márgenes de utilidad, además de que perjudicaría la imagen de la empresa y el fortalecimiento de su presencia en el mercado.

### **1.2.1.4.- Control al Pronóstico:**

- Es necesario definir nuevas estrategias que fortalezcan y mejoren el proceso logístico, lo que implicará implementar mecanismos para lograr una mayor eficiencia, por parte de las Áreas involucradas en la gestión de toma y entrega de pedidos, así como capacitación a las flotas para optimizar su efectividad de reparto; revisar y establecer rutas más eficientes en la planificación.
- Se podrán replicar estas estrategias en las demás áreas de Distribución de “Cervecería XY” a nivel nacional.
- Durante el desarrollo de la investigación se lograrán establecer otras acciones que conlleven a un mejoramiento estratégico de la logística de distribución.

### **1.2.2.- Formulación del problema de investigación:**

¿Cómo se pueden reducir los actuales índices de "pedidos no entregados" a los clientes pre-venta de “Cervecería XY” en la provincia de Manabí?

### 1.2.3.- Sistematización del problema de investigación:

- ¿Cuáles son las causas que inciden en el aumento de las devoluciones de los pedidos por parte de los clientes pre-venta de Manabí?
- ¿Los televendedores al realizar la toma de pedidos a los clientes pre-venta de Manabí, lo hacen el día de frecuencia de visita que les corresponde, verifican el pedido y respetan las ventanas horarias?
- ¿La capacidad de respuesta de la flota de los Distribuidores en la entrega de pedidos es eficiente?
- ¿De qué manera se podría contar con el aporte de los Socios Distribuidores en el establecimiento de nuevas estrategias de distribución?
- ¿Qué se pretende lograr con la aplicación de estrategias de mejoramiento en el área de distribución de DINADEC, y cómo afecta su ejecución a los KPI'S de la gestión de reparto en Manabí?
- ¿Las estrategias que se establezcan serán factibles de ser implementadas?

### **1.3.- OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN:**

#### **1.3.1.- Objetivo general:**

“Analizar el actual proceso logístico del área de distribución de DINADEC, para desarrollar estrategias de mejoramiento que reduzcan el índice de "pedidos no entregados" a clientes de pre-venta de “Cervecería XY” en la provincia de Manabí”

#### **1.3.2.- Objetivos específicos:**

- Identificar las causas que originan un aumento en el número de "pedidos no entregados" a los clientes pre-venta de “Cervecería XY” en Manabí.
- Examinar si la gestión de toma de pedidos a los clientes pre-venta de Manabí por parte del Área de Televentas, se está realizando de manera eficiente.
- Conocer la efectividad de reparto y la capacidad de respuesta de la flota de los Distribuidores en Manabí.
- Realizar un Benchmarking interno de los Socios Distribuidores, a fin de replicar aquellas prácticas que resulten eficientes.
- Mejorar los indicadores de productividad, eficiencia y gestión que definen las actividades del proceso logístico, optimizar la productividad y reducir costos.
- Establecer la factibilidad de las estrategias que se presenten.

#### 1.4.- JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN.-

Los costos logísticos por colocar un producto en el mercado, representan el mayor de los rubros en la cadena de suministros, y la situación que actualmente afecta la eficiencia de la gestión de entrega de pedidos, representa, que mensualmente haya una pérdida económica, que de acuerdo a los pedidos no entregados, oscilan en promedios de :

Tabla 1. 1.-

Tabla de Clientes Activos y Costo mensual por cajas no entregadas

FUENTE Y ELABORACIÓN: El Autor

	DISTRIBUIDOR A	DISTRIBUIDOR B	DISTRIBUIDOR C	DISTRIBUIDOR D
CLIENTES ACTIVOS	3.803,00	1.054,00	2.644,00	480,00
COSTO MENSUAL POR CAJAS NO ENTREGADAS (EN DOLARES)	\$ 80.133,30	\$ 25.453,80	\$ 25.505,50	\$ 5.407,04

Una mejora de los procesos logísticos no sólo permite incrementar los márgenes de ganancias, sino que posibilita aumentar y fortalecer la presencia de la empresa en el mercado, sin descuidar los estándares de calidad de servicio al cliente.

Se justifica plenamente la presentación de este trabajo investigativo, pues con su ejecución se persigue optimizar el proceso de distribución, estableciendo estrategias que minimicen el número de pedidos que por diversas causas no logran ser entregados a los clientes de "Cervecería XY" en Manabí, la finalidad es ofrecer un servicio integral y alcanzar la satisfacción del cliente; lo cual repercutirá en la consolidación de la imagen de la Empresa y la generación de mayores recursos económicos.

Dentro del desarrollo de la investigación y para poder establecer indicadores que ilustren de manera cuantitativa el problema a investigarse, se realizará la correspondiente investigación de campo (visita a clientes, seguimiento y comprobación de rutas, etc.) y será necesario el uso de las técnicas de encuesta, entrevistas, recopilación de datos y su posterior análisis.

El análisis de los datos implica presentar de manera gráfica y porcentual el estatus de los pedidos no entregados, realizar análisis comparativo de la efectividad de las flotas de los Distribuidores, e igualmente comparar las prácticas más eficientes de cada Distribuidor, etc.

Con la ejecución de esta investigación se espera plantear las estrategias idóneas para el mejoramiento del proceso logístico en el área de distribución de la provincia de Manabí, y una vez demostrada la efectividad de estas estrategias en Manabí, podrían ser aplicadas en las distintas áreas de Distribución de “Cervecería XY” a nivel de todo el país.

#### **1.4.1.- Alcance y limitaciones.-**

- La perspectiva de mejoramiento se centra en el largo plazo y en lograr una superioridad tangible.
- Este estudio se aplicará al área de distribución de DINADEC y a los Distribuidores autorizados en Manabí de “Cervecería XY” .
- El estudio enfocará sólo el área de distribución, no se considerará el área contable, ni de producción.
- Se requerirá el compromiso y esfuerzo permanente de las partes involucradas en el proceso.

## **1.5.- MARCO DE REFERENCIA DE LA INVESTIGACIÓN**

### **1.5.1 Marco teórico.-**

#### **1.5.1.1.- CERVEZA.-**

Según el Diccionario de la Lengua Española (2.001) "la Cerveza es una bebida alcohólica, espumosa, obtenida por fermentación de la cebada en agua y aromatizada con lúpulo, boj, casia, etc." (pág. 38).

"Se presume que su nombre proviene del latín clásico *cervisia* o *cerevisia*, por referencia a *Ceres*, diosa de la Agricultura" (Phillippe Duboë-Laurence & Christian Berger, 2005, pag.44).<sup>2</sup>

##### **1.5.1.1.1.- LA HISTORIA DE LA CERVEZA.**

La historia de la cerveza está íntimamente ligada a los primeros pasos dados por el hombre en la agricultura y la consiguiente necesidad de almacenamiento de los granos.

Con respecto a este punto, José Ferrán (2002), explica que:

"Los agricultores observaron que esta combinación de granos molidos, puestos en un recipiente y expuestos al medio ambiente normal fermentaba (por la acción de microorganismos existentes en el ambiente). El resultado de lo obtenido les agradó y probaron agregar agua a la pasta resultante del fermento. Por el siglo XIII, se incorporó el lúpulo a la mezcla, quien estaba encargado de darle sabor y aroma debido a sus conocidas cualidades antisépticas, que otorgan estabilidad a la bebida"<sup>3</sup> (pág.63).

---

<sup>2</sup> Berger, P. D.-L. (2.005). *El libro de los Amantes de l Cerveza*. Mallorca: JOSE J. DE OLAÑETA.

<sup>3</sup> Ferrán Lamich, J. (2.002). *Cebada, variedades cerveceras y cerveza*. Barcelona: Editorial Aedos

La producción industrial masiva es reconocida como iniciada a fines del siglo XVIII, quedando muy pocos rastros de aquellas marcas.

“En la actualidad, beber cerveza en sus distintos tipos es una costumbre de casi todos los pueblos del mundo. Para su elaboración no se depende exclusivamente de un grano determinado, sino de los cereales locales (existieron y existen cervezas de maíz, cebada, arroz, mijo, avena, etc.)” (García Ernesto, 2001, pág. 77)<sup>4</sup>.

#### 1.5.1.1.2.- ELABORACIÓN DE CERVEZA

La cerveza, al igual que otras bebidas similares producidas con cereales, es sometida a fermentación pero no a destilación. Las materias primas que intervienen en el proceso son agua, lúpulo y cebada, suplida a veces por el maíz, el arroz o el azúcar. La levadura de cerveza, responsable del proceso de fermentación, contiene gran cantidad de vitaminas, en especial de las pertenecientes al complejo B.

#### 1.5.1.1.3.- TIPOS DE CERVEZA

Según criterio de Martin Macek (zonadiet.com), se tienen los siguientes tipos de cerveza<sup>5</sup>:

“**Lager y Pilsen:** Rubia y ligera, es la cerveza por excelencia, la más extendida. Se elabora con malta pálida. De baja fermentación. El contenido alcohólico es la única diferencia entre sus distintos tipos. Su graduación alcohólica va desde los 3.5 grados hasta los 4 grados. Contiene aproximadamente 45 Kcal cada 100 ml.

---

<sup>4</sup> García Martínez, E. (2.001). *La cerveza, esa gran bebida*. San Sebastián: Ediciones Euhasa.

<sup>5</sup> Macek, M. (15 de Abril de 2009). *Las Cervezas*. Obtenido de Zonadiet.com: <http://www.zonadiet.com/bebidas/a-cervezas>

**Abadía:** Se elabora con cebada. Tiene una fermentación alta y una maduración de 2 a 3 semanas como máximo, un mes. Es una cerveza fuerte y artesanal. En la actualidad, este tipo de cerveza se elabora principalmente por monjes de abadías. También se produce en pequeñas cervecerías, respetando siempre la producción artesanal. Su graduación alcohólica es de 4 grados promedio, y su contenido calórico asciende a 55 kcal cada 100 ml debido a su menor contenido de agua.

**Gueuze-Lambic:** Se prepara con una mezcla de trigo y cebada. Su gran diferencia, lo que la distingue de todas las demás, no sólo reside en los ingredientes sino en la forma de fermentación. De hecho es la fermentación natural o salvaje lo que la caracteriza, porque fermenta sin necesidad de levadura, ya que ésta se produce naturalmente por fenómenos ambientales.

**Blanca:** Esta cerveza se hace exclusivamente con trigo. Se llama así porque es muy pálida y de color más claro que la pilsen. De fermentación alta y contenido en alcohol bajo, tiene un sabor ligero pero marcado. Esta graduada a 3.5 grados y contiene 45 Kcal cada 100 ml.

**Ale:** Su sabor afrutado proviene de un proceso de fermentación relativamente rápido a altas temperaturas, con variedad de levaduras de fermentación que una vez consumido todos los azucares suben en vez de flocular. Este procedimiento, conocido como alta fermentación, define de manera característica a la cerveza Tipo Ale. El color y su fuerza varían y hay diferentes tipos: See Bitter, Brown Ale, Cream Ale, Indian Pale, Mild, Pale-Ale, Scotch Ale. Se acerca a las 46 kcal cada 100 ml siendo de 3.5 grados su graduación alcohólica.

**Stout:** Casi negra, fabricada con malta tostada con un proceso de alta fermentación. La Stout inglesa es frecuentemente dulce. Normal, Especial y Export. Eleva su contenido calórico a 59 kcal cada 100 ml. mientras que su graduación alcohólica es de 4.5 grados.”

### 1.5.1.2.- CONCEPTO DE LA CADENA DE SUMINISTRO.-

Según René Sasson ( 2.006) :

“Una cadena de suministro (en inglés, Supply Chain) es una red de instalaciones y medios de distribución que tiene por función la obtención de materiales, transformación de dichos materiales en productos intermedios y productos terminados y distribución de estos productos terminados a los consumidores. Una cadena de suministro consta de tres partes: El suministro, la fabricación, y la distribución

**La parte del suministro** se concentra en cómo, dónde y cuándo se consiguen y suministran las materias primas para fabricación.

**La Fabricación** convierte estas materias primas en productos terminados **y la Distribución** se asegura de que dichos productos finales lleguen al consumidor a través de una red de distribuidores, almacenes y comercios minoristas. Se dice que “*la cadena comienza con los proveedores de tus proveedores y termina con los clientes de tus clientes*”<sup>6</sup>.

#### 1.5.1.2.1.- DEFINICIÓN DE LOGÍSTICA.-

Lambert Douglas & Stock James (2.000) establecen que “La “**logística**” (del inglés: *Logistics*) es parte de la cadena de suministro que planea, implementa y controla el eficiente, efectivo flujo y almacenamiento de bienes, servicios y la información relacionada desde el punto de origen hasta el punto de consumo, con el propósito de satisfacer los requerimientos del cliente.” (pág. 57)<sup>7</sup>.

---

<sup>6</sup> Sasson Rodes, R. (26 de abril de 2.006). *La Cadena de Suministro*. Obtenido de monografias.com: <http://www.monografias.com/trabajos31/cadena-suministro>

<sup>7</sup> Lambert, J. &. (2.000). *Strategic Logistics Management*. Atlanta: McGraw-Hill.

Por tanto, no es una exageración el decir que el éxito final de un proyecto depende en una buena parte, de la **logística**.

#### **1.5.1.2.2.- ACTIVIDADES DE LA ADMINISTRACIÓN LOGÍSTICA (ADMINISTRACIÓN DE LA CADENA DE SUMINISTRO).-**

**“Transportación.-** Absorbe aproximadamente dos tercios de los costos logísticos. Incluye escoger el método de transportación del producto, utilización de su capacidad y la creación de las rutas.

**Administración del inventario.-** Representa de un tercio de los costos logísticos. Proporciona la disponibilidad del producto entre el proveedor y el demandante. Añade valor de lugar al producto.

**Procesamiento de órdenes.-** Los costos de esta actividad son menores. Es esencial porque es un elemento crítico al entregar los productos al cliente”<sup>8</sup>.

#### **1.5.1.2.3.- CONCEPTO DE DISTRIBUCIÓN.-**

- Para Ferrell, Hirt, Adriaenséns, Flores y Ramos (2.004): “ La **distribución** es el acto de hacer que los productos estén disponibles para los clientes en las cantidades necesarias”<sup>9</sup> (pág. 371) .
- Según Jack Fleitman (2.000) “la **distribución** comprende las estrategias y los procesos para mover los productos desde el punto de fabricación hasta el punto de venta” (pág. 82)<sup>10</sup>.

---

<sup>8</sup> Cáceres, R. (22 de Mayo de 2003). *Capítulo II -Cadena de Suministro*. Obtenido de [http://catarina.udlap.mx/u\\_dl\\_a/tales/documentos](http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos)

<sup>9</sup> Ferrel O.C., H. G. (2.004). *Introducción a los Negocios en un Mundo Cambiante*. Estados Unidos: Mc Graw Hill.

<sup>10</sup> Fleitman, J. (2.000). *Negocios Exitosos*. Chicago: Mc Graw Hill.

### 1.5.1.2.3.1- INDICADORES DE GESTIÓN

"Un indicador de gestión es la expresión cuantitativa del comportamiento y desempeño de un proceso, cuya magnitud, al ser comparada con algún nivel de referencia, puede estar señalando una desviación sobre la cual se toman acciones correctivas o preventivas según el caso"<sup>11</sup> (Carlos Mario Pérez ,2.0012, pág. 1).

#### 1.5.1.2.3.1.1.- OBJETIVOS DE LOS INDICADORES DE GESTIÓN LOGÍSTICOS.-

- "Medir el grado de competitividad de la empresa frente a sus competidores nacionales e internacionales
- Satisfacer las expectativas del cliente mediante la reducción del tiempo de entrega y la optimización del servicio prestado.
- Mejorar el uso de los recursos y activos asignados, para aumentar la productividad y efectividad en las diferentes actividades hacia el cliente final."<sup>12</sup>

### 1.5.1.3.- EL BENCHMARKING

Bladimir Bonifacio Capellán (2.006), establece que: "La palabra **benchmarking** proviene del inglés *bench mark*, que significa marca o punto de referencia; es decir se tome un punto de comparación para medir lo hecho por nosotros y por los demás. El benchmarking se puede llevar a cabo tanto en la parte industrial como en la comercial y administrativa pues no se limita a un área en especial. Se basa firmemente en contemplar y

---

<sup>11</sup> Pérez, C. M. (28 de Noviembre de 2.012). *www. Rcm2-soporte.com*.

<sup>12</sup> bligoo. (10 de Febrero de 2.005). *Indicadores de Gestión*. Obtenido de e-logística: [http://e-logistica.bligoo.com.co/indicadores de gestión](http://e-logistica.bligoo.com.co/indicadores%20de%20gesti%C3%B3n)

comprender no sólo el mundo interno de la compañía, sino más importante aún, evaluar constantemente el externo. Se trata de un proceso de investigación constante que busca nuevas ideas para llevar a cabo métodos, prácticas y procesos de adaptación de las características positivas, con el fin de obtener lo mejor de lo mejor”<sup>13</sup>.

#### **1.5.1.3.1.- OBJETIVOS DEL BENCHMARKING.**

Domingo Hernández Celis (2.006), dice que:

“El benchmarking requiere el desarrollo de las características serias que estén razonablemente disponibles en el proceso donante y en el evaluado. Estas características se traducen en objetivos sólo después de haber identificado las prácticas del benchmarking

Las firmas de éxito usan el benchmarking para ser creativos, no reactivos. Esto afirma la necesidad de planificar las prácticas del benchmarking. Hay que evaluar si la actividad del benchmarking es digna del empleado esfuerzo y del cambio de resultados propuestos para la actuación del proceso.

Los datos desarrollados necesitan ser analizados y cualquier influencia positiva debe ser utilizada para cambiar los objetivos relacionados con el proceso receptor. De esta manera, los cambios causados por el conocimiento de las deficiencias pueden ser enfocados directamente a los resultados del proceso receptor.

Esto, sin embargo, tiene otras implicaciones para el alcance de estos cambios. Se debe tener cuidado en asegurar que no se cambien en solitario los objetivos

---

<sup>13</sup> Capellán, B. B. (29 de marzo de 2.006). *Benchmarking*. Obtenido de monografias.com: <http://www.monografias.com/trabajos30/benchmarking>

del proceso, ya que cualquier acción resultante es parte de una estrategia integrada”<sup>14</sup>.

### 1.5.1.3.2.- TIPOS DE BENCHMARKING.

Héctor Sánchez (2.011) manifiesta que:

“Generalmente se ha venido distinguiendo los siguientes tipos de benchmarking:

- Interno
- Competitivo
- Genérico
- Por actividad- tipo.

**Benchmarking interno.-** Examinar dentro de la propia organización las mejores prácticas observadas. Estas hay que aplicarlas en los procesos y actividades que requieran mejoramiento-

**Benchmarking competitivo.-** Consiste en la investigación de la competencia referente a: 1.- Productos y servicios; 2.- Procesos y actividades.

**Benchmarking genérico.-** Compara a la empresa con cualquiera empresa líder en cualquier actividad para aprender de ella e introducirlo en el producto, servicio, proceso, actividad o donde sea rentable.

---

<sup>14</sup> Hernández Celis, D. (4 de julio de 2.012). *Gerenciamiento corporativo con benchmarking para la efectividad de los gobiernos locales*. Obtenido de monografias.com: <http://www.monografias.com/trabajos82/gerenciamiento>

**Benchmarking por actividad-tipo.-** Este tipo se centra en: Los pasos del proceso, o las actividades específicas del mismo”<sup>15</sup>.

### **1.5.1.3.3.- VENTAJAS DEL BENCHMARKING.**

Domingo Hernández Celis (2.006), establece que:

“El benchmarking puede ser, y es aconsejable que sea, un proceso continuo de mejora. Lográndose beneficios en los aspectos de: **Información, motivación, innovación y concentración.**”

- Durante el benchmarking se recoge una **gran cantidad de información**, al realizar comparaciones cruzadas entre los participantes y de cada uno de estos con la mejor práctica, se identifican dónde están las diferencias.
- El proceso de benchmarking es un **importante elemento motivador** dentro de las organizaciones al aportar referencias externas hacia las que dirigirse, y medir las distancias y la progresión a lo largo del tiempo tanto de la propia empresa como el resto de las participantes. Este proceso motivador se puede acentuar estableciendo pequeños premios o reconocimientos a determinados logros. El resultado del benchmarking permite en un corto espacio de tiempo establecer objetivos alcanzables y concretos. De esta manera se evita la dispersión que supone no tener claro lo que se quiere hacer y facilita la credibilidad de los responsables en la consecución de los logros. Por último, se promueve el trabajo en equipo, lo que hace más llevadera la implantación de las medidas a adoptar y mejorar el rendimiento de las personas que componen los equipos de trabajo.

---

<sup>15</sup> Sánchez, H. (2.011). *Benchmarking: Reporte de Investigación documental*. Pachuca: Subsecretaría de Educación Superior de México

- **La innovación** es otro de los beneficios que se obtienen al descubrir nuevas formas de hacer, evitando el estancamiento al ofrecer “pistas” para mejorar. Esto es especialmente relevante en comparaciones multisectoriales, en las que las ideas y aplicaciones que se proponen son especialmente originales. Otra de las fuentes de innovación proviene de la estimulación para el cambio cultural. La cultura de mejora continua y de la búsqueda de nuevas formas de hacer para llegar a la mejor práctica es el mejor caldo de cultivo para la innovación.
- Por último, el benchmarking **estimula la concentración** al conseguir dirigir todos los esfuerzos hacia puntos concretos.

En definitiva, los resultados y beneficios que los participantes pueden esperar son los siguientes:

- Identificar oportunidades de innovación a través del descubrimiento de nuevas tecnologías, ya aplicadas en su propio sector u otros diferentes.
- Identificar aquellos procesos en los que existan diferencias significativas respecto al “mejor de la clase”, utilizándolo como estímulo para el cambio y como instrumento de seguimiento de las mejoras producidas.
- Conocer la posición relativa frente a empresas del propio sector o de otros, evitando el estancamiento y ofreciendo diferentes alternativas.
- Conocer con suficiente anterioridad nuevas tendencias y direcciones estratégicas y , en función de éstas, gestionar adecuadamente el cambio”<sup>16</sup>

---

<sup>16</sup> Hernández Celis, D. (4 de julio de 2.012). *Gerenciamiento corporativo con benchmarking para la efectividad de los gobiernos locales*. Obtenido de monografias.com: <http://www.monografias.com/trabajos/82/gerenciamiento>

#### **1.5.1.3.4.- INCONVENIENTES DEL BENCHMARKING.-**

(Las siguientes definiciones fueron tomadas de la página web [www.oocities.org/es/marbry69/ger/inconvenientes.htm](http://www.oocities.org/es/marbry69/ger/inconvenientes.htm)):

- “Aunque su base es la mejora continua del proceso receptor, se debe evaluar el tiempo, esfuerzo y valor del benchmarking. A medida que las organizaciones se vuelven más eficientes, se reduce el incremento en los logros de actuación, lo que hace difícil obtener otras mejoras. En consecuencia, las evaluaciones intra-industriales dan paso a las inter-industriales. Es aquí donde el benchmarking junta muchas de las técnicas eficaces pero genéricas, que se pueden utilizar.
- El benchmarking es demostrablemente útil sólo para las compañías de actuación superior. Los procesos de bajo rendimiento pueden ser influenciados negativamente, y no al contrario, como consecuencia de infraestructuras de baja calidad.

Otros posibles inconvenientes son:

- Moda.- Está de moda la aplicación del benchmarking. Esto puede crear expectativas en el personal, sin que la dirección se sienta comprometida con los resultados. El benchmarking pierde, así, la mayor parte de su potencia.
- Temas legales/éticos.- Puede ser necesario impartir nociones de ética y cuestiones legales que rodean al intercambio de información de trabajo entre organizaciones, especialmente competidores.
- Dependencia. -El benchmarking cuenta con la confianza de la compañía. Esta es la mayor resistencia a comparar de forma eficaz los procesos de

los competidores, debido a que la mayor parte de la información es confidencial.”

#### **1.5.1.4.- ANÁLISIS ESTRATÉGICO (EL ANÁLISIS FODA).-**

“El Análisis **DAFO**, también conocido como Matriz ó Análisis "**DOFA**" o también llamado en algunos países "**FODA**", o en inglés SWOT, es una metodología de estudio de la situación competitiva de una empresa en su mercado (situación externa) y de las características internas (situación interna) de la misma, a efectos de determinar sus **Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas**"<sup>17</sup>.

“Es la herramienta estratégica por excelencia más utilizada para conocer la situación real en que se encuentra la organización”<sup>18</sup>.

El análisis estratégico consta de cuatro pasos:

1. Análisis Externo
2. Análisis Interno
3. Confección de la matriz DAFO
4. Determinación de la estrategia a emplear

##### **1.5.1.4.1.- ANÁLISIS EXTERNO**

###### **1.5.1.4.1.1.- Oportunidades**

Las oportunidades son aquellos factores, positivos, que se generan en el entorno y que, una vez identificados, pueden ser aprovechados.

---

<sup>17</sup>Valencia, D. F. (09 de octubre de 2000). *Misión, Visión y Análisis FODA*. Obtenido de monografias.com: <http://www.monografias.com/trabajos/85/misión-visión-analisis>

<sup>18</sup> España, M. d. (28 de Mayo de 2.005). *ELABORACIÓN DE UN ANÁLISIS DAFO EN ORGANIZACIONES DE TRANSPORTE*. Obtenido de Ministerio de Fomento: <http://www.fomento.gob.es/NR>

#### **1.5.1.4.1.2.- Amenazas**

Las amenazas son situaciones negativas, externas al programa o proyecto, que pueden atacar contra éste, por lo que llegado al caso, puede ser necesario diseñar una estrategia adecuada para poder sortearlas.

#### **1.5.1.4.2.- ANÁLISIS INTERNO**

##### **1.5.1.4.2.1.- Fortalezas**

Las Fortalezas son todos aquellos elementos internos y positivos que diferencian al programa o proyecto de otros de igual clase.

##### **1.5.1.4.2.2.- Debilidades**

Las Debilidades se refieren, por el contrario, a todos aquellos elementos, recursos, habilidades y actitudes que la empresa ya tiene y que constituyen barreras para lograr la buena marcha de la organización

##### **1.5.1.4.3.- Matriz FODA**

“De la combinación de fortalezas con oportunidades surgen las potencialidades, las cuales señalan las líneas de acción más prometedoras para la organización. Las limitaciones, determinadas por una combinación de debilidades y amenazas, colocan una seria advertencia”.<sup>19</sup>

---

<sup>19</sup> digital, p. (15 de Diciembre de 2.007). *Foda personal*. Obtenido de portafoliodigital: <http://sites.google.com/site>

Tabla 1. 2.-

Matriz FODA

FUENTE: wikipedia.org

ELABORACIÓN: El Autor

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
ANALISIS INTERNO	Capacidades distintas	Recursos y capacidades escasas
	Ventajas naturales	Resistencia al cambio
	Recursos superiores	Problemas de motivación del personal
	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
ANALISIS EXTERNO	Nuevas tecnologías	Altos riesgos - Cambios en el entorno
	Debilitamiento de competidores	
	Posicionamiento	
	estratégico	

“Mientras que los riesgos (combinación de fortalezas y amenazas) y los desafíos (combinación de debilidades y oportunidades), determinados por su correspondiente combinación de factores, exigirán una cuidadosa consideración a la hora de marcar el rumbo que la organización deberá asumir hacia el futuro deseable” (wikipedia.org).

### 1.5.2 MARCO CONCEPTUAL (GLOSARIO DE TÉRMINOS).-

**Barreras:** Cualquier elemento que ocasione impedimento u obstáculo en el acceso.

**Benchmarking.-** El benchmarking es un proceso sistemático y continuo para evaluar los productos, servicios y procesos de trabajo de las organizaciones

que son reconocidas como representantes de las mejores prácticas, con el propósito de realizar mejoras organizacionales.

**Centro de distribución.-** Un centro de distribución es una infraestructura logística en la cual se almacenan productos y se embarcan órdenes de salida para su distribución al comercio minorista o mayorista. Generalmente se constituye por uno o más almacenes, en los cuales ocasionalmente se cuenta con sistemas de refrigeración o aire acondicionado, áreas para organizar la mercancía y compuertas, rampas u otras infraestructuras para cargar los vehículos

**Crecimiento:** Aumento progresivo capaz de medirse numéricamente. El crecimiento depende de la cantidad más que de la calidad.

**Clientes:** Aquel que contrata servicios o adquiere bienes a un proveedor; En especial, aquel que lo hace regularmente de un mismo proveedor.

**Devolución.-** En materia de comercio, una devolución de un producto es el acto por el cual devolvemos a un comerciante el producto previamente comprado.

**Dispersión del kilometraje.-** Kilómetros recorridos por cada camión.

**Distribuidor.-** Es la persona o entidad que efectúa la comercialización de uno o varios productos, generalmente con exclusividad.

**DropSize.-** Cantidad de cajas que en promedio lleva un camión

**Eficiencia.-** La palabra eficiencia proviene del latín *efficientia* que en español quiere decir, acción, fuerza, producción. Se define como la capacidad de disponer de alguien o de algo para conseguir un efecto determinado.

**Estrategias.-** Conjunto de procedimientos, rutas y prácticas a seguir para alcanzar los propósitos, objetivos y metas planteados en el corto, mediano y largo plazos.

**Frecuencia:** Repetición mayor o menor de un acto o de un suceso.

**Hectolitro.-** El hectolitro es una unidad de volumen equivalente a cien litros, representado por el símbolo hl. Es el segundo múltiplo del litro y también equivale a 100 decímetros cúbicos (0,1 metros cúbicos).

**Hectolitro Truckday (planificado y real).-** Se lo determina con la relación entre el volumen (en hectolitros planificado y real, según el caso)/número de camiones de la flota.

**Innovación.-** Según el diccionario de la Real Academia Española, es la creación o modificación de un producto, y su introducción en un mercado. Innovar proviene del latín *innovare*, que significa acto o efecto de innovar, tornarse nuevo o renovar, introducir una novedad.

**Investigación de mercado:** Proceso a través del cual se recolecta determinada información procedente del mercado, para luego ser analizada, y en base a dicho análisis, tomar decisiones o diseñar estrategias relacionadas al marketing.

**Nivel de aceptación:** Grado de compromiso por el que una persona se compromete a realizar una acción frente a terceros

**Población:** es la totalidad de todos los elementos o individuos que toman ciertas características similares y sobre los que se desea hacer una inferencia.

**Producto.-** Es un conjunto de atribuciones tangibles e intangibles que incluye el empaque, color, precio, prestigio del fabricante, prestigio del detallista y servicios que prestan este y el fabricante.

**% Utilización del camión.-** Capacidad del primer cargue del camión (en cajas)/capacidad real del camión (en cajas).

**Preguntas cerradas.-** Preguntas usadas en las encuestas en donde los encuestados sólo pueden escoger alternativas; a su vez, las preguntas cerradas pueden ser:

- Preguntas de selección múltiple: el encuestado puede seleccionar una respuesta de una lista de alternativas.
- Preguntas dicotómicas: el encuestado puede seleccionar dos alternativas, por ejemplo, "sí" o "no; por lo general se combina con una alternativa neutral, por ejemplo, "no sabe", "no opina".

**Producto.-** Bien o servicio que un negocio o empresa vende u ofrece a los consumidores; un producto puede ser un bien o un servicio, pero usualmente se utiliza el término "productos"; sólo para hacer referencia a los "bienes".

**OFR (Order Fill Rate).-** Que específicamente mide la efectividad de la entrega de pedidos y en el cual tiene mucha incidencia el número de pedidos devueltos.

**Satisfacción del cliente.-** Satisfacción que tiene un cliente con respecto a un producto que ha comprado o un servicio que ha recibido, cuándo éste ha cumplido o sobrepasado sus expectativas.

**Segmentación de mercado:** Proceso de clasificación de clientes en grupos con distintas necesidades, características o comportamientos.

**Servicio al cliente (atención al cliente).-** Servicio o atención que proporciona un negocio o empresa a sus clientes, cuando se habla de dar un buen servicio o atención al cliente, se hace referencia a darle un buen trato, a ser amables con él, a darle un servicio personalizado, a brindarle un ambiente agradable, a proporcionar servicios extras al producto, etc.

**Stock.-** Voz inglesa que se refiere al inventario o existencias.

**Tamaño de la muestra:** para la selección de la muestra deben estimarse determinados parámetros de la población objeto de estudio: la media, la varianza, el error, etc.

**Volumen.-** El volumen es una magnitud escalar definida como el espacio ocupado por un objeto. Es una función derivada de longitud, ya que se halla multiplicando las tres dimensiones.

## **1.6.- FORMULACIÓN DE LA HIPÓTESIS Y VARIABLES**

### **1.6.1.- Hipótesis**

#### **1.6.1.1.- Hipótesis general:**

“El análisis de todo el proceso logístico del área de distribución de DINADEC, permitirá implementar estrategias de mejoramiento”.

#### **1.6.1.2.- Hipótesis particulares:**

- El aumento en el número de "pedidos no entregados" a los clientes pre-venta de "Cervecería XY" en Manabí, se deben principalmente a falencias, ineficiencias y falta de compromiso por parte de las áreas involucradas en la toma y entrega de pedidos, pero principalmente por parte de los clientes (clientes sin dinero, local cerrado, ausencia del cliente, cliente sin envase/tiene stock)..
- Una eficiente gestión por parte de los Televendedores en el proceso de toma de pedidos a los clientes pre-venta, conllevaría que disminuyan los índices de devoluciones de pedidos.

- El incremento de "pedidos no entregados" a los clientes pre-venta en Manabí, se debe a fallas en la gestión de entrega de pedidos por parte de la flota de los Distribuidores.
- La aplicación de un Benchmarking interno de los Socios Distribuidores de “Cervecería XY” en la provincia de Manabí, permitirá identificar aquellas prácticas que resultan eficientes y podrán ser aplicadas, lo que significará que en la gestión de distribución se contará con herramientas que permitirán que el proceso de entrega de pedidos se desarrolle de manera exitosa.
- La optimización del proceso logístico de distribución, permitirá ofrecer un servicio integral y eficiente, consolidando la imagen de la empresa.
- Con la aplicación exitosa de las estrategias, las actuales pérdidas económicas se convertirán en ahorro, lo que representará que se cuenten con ingresos que harán factibles económicamente su aplicación.

### **1.6.2.- Variables y su Operacionalización.-**

**HG:** “El análisis de todo el proceso logístico del área de distribución de DINADEC, permitirá implementar estrategias de mejoramiento”.

- **VI:** Análisis del proceso logístico del área de distribución de DINADEC.
- **VD:** Implementación de estrategias de mejoramiento
- **VEVI1:** Análisis del proceso logístico del área de distribución de DINADEC.

■ **VEVD1:** Implementación de estrategias de mejoramiento

■ **Indicadores VEVI:**

- Análisis de los KPI'S del año 2.012
- Order Fill Rate (OFR).

■ **Indicadores VEVD:**

- Revisión de los registros de novedades de la gestión de entrega de los Socios en el año 2.012
- Análisis de las quejas a la línea gratuita de reclamos de “Cervecería XY”

■ **Ítems. Ind. VEVI:**

- Cómo se ha estado desarrollando el proceso logístico en el área de distribución de DINADEC?

■ **Ítems. Ind. VEVD**

- ¿Qué tipo de quejas se han recibido por parte de clientes?
- ¿Cuál ha sido el comportamiento de los clientes en el proceso de toma y entrega de pedidos en el año 2.012?

**HP1:** El aumento en el número de "pedidos no entregados" a los clientes pre-venta de “Cervecería XY” en Manabí, se deben principalmente a falencias, ineficiencias y falta de compromiso por parte de las áreas involucradas en la toma y entrega de pedidos, pero principalmente por parte de los clientes (clientes sin dinero, local cerrado, ausencia del cliente, cliente sin envase/tiene stock).

- **VI:** Aumento en el número de "pedidos no entregados" a los clientes pre-venta de “Cervecería XY” en Manabí.

- **VD:** Falencias, ineficiencias y falta de compromiso por parte de las partes involucradas en la toma y entrega de pedidos, pero principalmente por parte de los clientes (clientes sin dinero, local cerrado, ausencia del cliente, cliente sin envase/tiene stock).
  
- **VEVI1:** El aumento en el número de "pedidos no entregados" a los clientes pre-venta de “Cervecería XY” en Manabí
  
- **VEVD1:** Falencias, ineficiencias y falta de compromiso por parte de las partes involucradas en la toma y entrega de pedidos
  
- **VEVD2:** Falta de compromiso y seriedad por parte de los clientes.
  
- **Indicadores VEVI:**
  - Análisis de los Registros de devoluciones por motivos de rechazo durante el año 2.012.
  - Análisis de los KPI'S del año 2.012
  
- **Indicadores VEVD:**
  - % Efectividad en la entrega(Cumplimiento en ruta)
  - % Utilización de la flota
  - Revisión de los registros de visitas de alineamientos a clientes.
  
- **Ítems. Ind. VEVI :**
  - ¿Cuáles son los principales motivos que generan la NO ENTREGA DE PEDIDOS?
  
- **Ítems. Ind. VEVD:**
  - ¿Qué áreas del proceso logístico están involucradas en una reducción de estos porcentajes?

- ¿El cliente (dueño del punto de venta) está consciente de las políticas de distribución de “Cervecería XY” y de cuánto afectan sus pedidos rechazados en los indicadores de gestión?

**HP2:** Una eficiente gestión por parte de los Televendedores en el proceso de toma de pedidos a los clientes pre-venta, conllevaría que disminuyan los índices de devoluciones de pedidos.

■ **VI:** Una eficiente gestión por parte de los Televendedores en el proceso de toma de pedidos a los clientes pre-venta,

■ **VD:** Conllevaría que disminuyan los índices de devoluciones de pedidos.

■ **VEVI1:** Una eficiente gestión por parte de los Televendedores en el proceso de toma de pedidos a los clientes pre-venta,

■ **VEVD1:** Disminución de los índices de devoluciones de pedidos.

■ **Indicadores VEVI:**

- Análisis de las quejas a la línea gratuita de reclamos de “Cervecería XY”

■ **Indicadores VEVD:**

- Hl/truckday planificado Vs. Hl/truckday real
- % De devoluciones

■ **Ítems. Ind. VEVI:**

- Cómo se desarrolla el proceso de toma de pedidos por parte de los televendedores?
- ¿En la toma de pedidos los televendedores confirman el pedido con los clientes?

- ¿Se consideran las ventanas horarias solicitadas por los clientes?

■ **Ítems. Ind. VEVD:**

- ¿En promedio qué cantidad de hectolitros queda sin entregar mensualmente?
- El porcentaje de devoluciones es superior al establecido como máximo permitido? SI\_ NO\_

**HP3:** El incremento de "pedidos no entregados" a los clientes pre-venta en Manabí, se debe a fallas en la gestión de entrega de pedidos por parte de la flota de los Distribuidores.

■ **VI:** El incremento de "pedidos no entregados" a los clientes pre-venta en Manabí.

■ **VD:** Se debe a fallas en la gestión de entrega de pedidos por parte de la flota de los Distribuidores.

■ **VEVI1:** El incremento de "pedidos no entregados"

■ **VEVD1:** Fallas en la gestión de entrega de pedidos por parte de la flota de los Distribuidores

■ **Indicadores VEVI:**

- Order Fill Rate (OFR).
- % pedidos planificados vs pedidos entregados.

■ **Indicadores VEVD:**

- % Efectividad en la entrega(Cumplimiento en ruta)
- Análisis de las quejas a la línea gratuita de reclamos de "Cervecería XY"
- % Utilización de la flota

■ **Ítems. Ind. VEVI :**

- ¿Los indicadores de gestión reflejan un aumento de pedidos no entregados? SI\_ NO \_

■ **Ítems. Ind. VEVD:**

- ¿Cómo lleva de manera interna cada Socio su gestión de entrega de pedidos y qué resultados han obtenido?
- ¿Los procesos de entrega de pedidos de los Distribuidores son efectivos??

**HP4:** La aplicación de un Benchmarking interno de los Socios Distribuidores de “Cervecería XY” en la provincia de Manabí, permitirá identificar aquellas prácticas que resultan eficientes y podrán ser aplicadas, lo que significará que en la gestión de distribución se contará con herramientas que permitirán que el proceso de entrega de pedidos se desarrolle de manera exitosa.

■ **VI:** La aplicación de un Benchmarking interno de los Socios Distribuidores de “Cervecería XY” en la provincia de Manabí.

■ **VD:** Permitirá identificar aquellas prácticas que resultan eficientes y podrán ser aplicadas, lo que significará que en la gestión de distribución se contará con herramientas que permitirán que el proceso de entrega de pedidos se desarrolle de manera exitosa.

■ **VEVI1:** La aplicación de un Benchmarking interno de los Socios Distribuidores de “Cervecería XY” en la provincia de Manabí.

■ **VEVD1:** Permitirá identificar aquellas prácticas que resultan eficientes y podrán ser aplicadas.

■ **VEVD2:** Permitirán que el proceso de entrega de pedidos se desarrolle de manera exitosa.

■ **Indicadores VEVI:**

- Análisis de los Registros de devoluciones por motivos de rechazo durante el año 2.012
- Análisis de los KPI'S del año 2.012
- % Efectividad de reparto

■ **Indicadores VEVD:**

- % pedidos planificados vs pedidos entregados
- HI/truckday planificado Vs. HI/truckday real.
- % Utilización de la flota

■ **Ítems. Ind. VEVI:**

- ¿Qué Socio tiene los mejores KPI'S?

■ **Ítems. Ind. VEVD:**

- ¿Para cubrir de manera eficiente las rutas programadas, es necesario un incremento de la flota?
- ¿Es necesaria la implementación de sistemas de monitoreo?

**HP5:** La optimización del proceso logístico de distribución, permitirá ofrecer un servicio integral y eficiente, consolidando la imagen de la empresa .

■ **VI:** La optimización del proceso logístico de distribución.

■ **VD:** Permitirá ofrecer un servicio integral y eficiente, consolidando la imagen de la empresa.

■ **VEVI1:** La optimización del proceso logístico de distribución

■ **VEVD1:** Permitirá ofrecer un servicio integral y eficiente

■ **VEVD2:** Consolidar la imagen de la empresa.

■ **Indicadores VEVI:**

- Order Fill Rate (OFR).
- Capacidad real vs capacidad planificada.

■ **Indicadores VEVD:**

- % Optimización de Tiempo.
- % de satisfacción del cliente
- % de incremento en ventas

■ **Ítems. Ind. VEVI :**

- ¿Cuál ha sido la tendencia en los indicadores de la toma y entrega de pedidos en los últimos seis meses?
- ¿Cuántos clientes en promedio cubre cada ruta planificada?

■ **Ítems. Ind. VEVD:**

- ¿En los últimos seis meses cuál ha sido el promedio de clientes pre-venta que no ha sido abastecido?
- ¿Cuánto se demoran los camiones en sus rutas?

**HP6:** Con la aplicación exitosa de las estrategias, las actuales pérdidas económicas se convertirán en ahorro, lo que representará que se cuenten con ingresos que harán factibles económicamente su aplicación.

■ **VI:** Con la aplicación exitosa de las estrategias.

■ **VD:** Las actuales pérdidas económicas se convertirán en ahorro, lo que representará que se cuenten con ingresos que harán factibles económicamente su aplicación.

■ **VEVI1:** La aplicación exitosa de las estrategias.

- **VEVD1:** Las actuales pérdidas económicas se convertirán en ahorro,
  
- **VEVD2:** Se contará con ingresos que harán factibles económicamente su aplicación.
  
- **Indicadores VEVI:**
  - Incremento proyectado de la base de datos de clientes.
  
- **Indicadores VEVD:**
  - Estado de pérdidas y ganancias proyectado.
  - Flujo de caja proyectado
  
- **Ítems. Ind. VEVI :**
  - ¿Cuál sería el porcentaje que se espera alcanzar en el incremento de clientes?
  
- **Ítems. Ind. VEVD:**
  - ¿Los resultados obtenidos en el análisis financiero justificarán la implementación de las estrategias?.

## 1.7.- ASPECTOS METODOLÓGICOS DE LA INVESTIGACIÓN.-

### 1.7.1.- TIPO DE ESTUDIO.-

- **Investigación exploratoria:** Recibe este nombre la investigación que se realiza con el propósito de destacar los aspectos fundamentales de una problemática determinada y encontrar los procedimientos adecuados para elaborar una investigación posterior. Es útil desarrollar este tipo de investigación porque, al contar con sus resultados, se simplifica abrir líneas de investigación y proceder a su consecuente comprobación.

- **Investigación descriptiva:** Se logra caracterizar una situación concreta, señalar sus características y propiedades. Combinada con ciertos criterios de clasificación sirve para ordenar, agrupar o sistematizar los objetos involucrados en el trabajo indagatorio.

### **1.7.2.- MÉTODO DE INVESTIGACIÓN.-**

- Inductivo- Deductivo

### **1.7.3.- TÉCNICAS Y FUENTES DE LA INVESTIGACIÓN:**

#### **1.7.3.1.- Fuentes:**

- a. Revistas, libros
- b. Internet
- c. Cuestionarios para la Encuesta

#### **1.7.3.2.- Técnicas:**

- a. La técnica bibliográfica
- b. Encuestas.

### **1.7.4. SELECCIÓN DE LA MUESTRA:**

#### **1.7.4.1.- Universo y Muestra:**

Para la aplicación de la encuesta se estableció como el Universo del cual tomaremos la muestra, la base de datos de los clientes activos que compran productos a “Cervecería XY” en la provincia de Manabí, y tenemos:

Tabla 1. 3.-

Base de datos de clientes según Distribuidor

FUENTE Y ELABORACIÓN: El Autor

DISTRIBUIDOR	BASE DE DATOS DE CLIENTES ACTIVOS
DISTRIBUIDOR A	3803
DISTRIBUIDOR B	1054
DISTRIBUIDOR C	2644
DISTRIBUIDOR D	480
Universo.....	7.981

**La Muestra**<sup>20</sup> es un subconjunto del Universo, y se la determina mediante la siguiente fórmula:

$$n = \frac{Z^2 pqN}{e^2 (N-1) + Z^2 pq}$$

Fórmula 1.- Determinación de la Muestra  
ELABORACIÓN: El Autor

Donde:

**n**= Tamaño de la muestra

**N**= Universo

**z**= Porcentaje de fiabilidad

**P**= probabilidad de ocurrencia

**q**= probabilidad de no ocurrencia

**e**= error de muestreo

<sup>20</sup> KISH, Leslie. *Muestreo de encuestas*, México, Trillas, 1982, pág. 223

“Para determinar el tamaño de la muestra que vamos a enfocar en este proyecto, tenemos que:

- ✓ Se considerarán dos niveles de confianza: (a) del 95% y un error del 5% (b) del 92% y un error del 8%
- ✓ Para un  $N \geq 160$ , se tiene que “q” va del 5 al 20 %. En este caso se asume  $q = 0,05$
- ✓ Como  $p + q = 1$ ; entonces la Probabilidad máxima ( $p$ ) =  $1 - q$ . En este caso tenemos que “**p= 0,05**”<sup>21</sup>

#### PARA UN NIVEL DE CONFIANZA DEL 92%, SE TIENE :

n=	Tamaño de la muestra	
N=	Universo=	7.981
z=	Porcentaje de fiabilidad=	1,75
P=	probabilidad de ocurrencia=	0,5
q=	probabilidad de no ocurrencia=	0,5
e=	error de muestreo=	0,08

**Siendo n = 118**

---

<sup>21</sup> Raj, D. (1.979). *La estructura de las encuestas de muestreo*. México: Fondo de Cultura económica.

**PARA UN NIVEL DE CONFIANZA DEL 95%, SE TIENE :**

<b>n=</b>	Tamaño de la muestra	
<b>N=</b>	Universo=	7.981
<b>z=</b>	Porcentaje de fiabilidad=	1,96
<b>P=</b>	probabilidad de ocurrencia=	0,5
<b>q=</b>	probabilidad de no ocurrencia=	0,5
<b>e=</b>	error de muestreo=	0,05

**Siendo n = 367 clientes a encuestar**

Se comparan ambos resultados, y elegimos 367 encuestados, ya que es el que tiene menor margen de error y presenta por consecuencia una mayor confiabilidad.



**Gráfico 1.1.- Universo y Muestra**

**FUENTE: El Autor**

## **1.7.5.- TRATAMIENTO DE LA INFORMACIÓN:**

### **1.7.5.1.- Plan para recolección de información:**

La información se la obtendrá a través de apoyo bibliográfico, revistas, folletos, libros e internet.

Para poder obtener registros de un sondeo de opinión, se realizarán encuestas, tanto a un porcentaje representativo de los clientes (dueños de puntos de venta), así como entrevistas a los Socios y choferes de las flotas.

### **1.7.5.2.- Procesamiento de información.-**

- Revisión exhaustiva de la información obtenida
- Tabulación de la información
- Elaboración de cuadros con datos significativos
- Representaciones gráficas de los resultados

## **1.8.- RESULTADOS E IMPACTOS ESPERADOS.-**

Se pretende que luego del análisis profundo de las circunstancias y motivos que producen la NO ENTREGA DE PEDIDOS, se establezcan estrategias dentro de la logística del Área de Distribución de Dinadec, para de esta forma minimizar los estándares de pedidos devueltos.

# CAPITULO II

## ANALISIS, PRESENTACIÓN DE RESULTADOS Y DIAGNÓSTICO



## **CAPÍTULO 2**

### **ANALISIS, PRESENTACION DE RESULTADOS Y DIAGNOSTICO.-**

#### **2.1.- ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL.-**

##### **2.1.1.- ANTECEDENTES.-**

La empresa Cervecera, objeto del presente estudio, y a la que por respetar su anonimato, se la ha denominado “Cervecería XY” es una empresa líder en el mercado cervecero de Ecuador. Es una subsidiaria de SABMiller PLC desde el 2005. SABMiller es una de las mayores empresas cerveceras del mundo con intereses y acuerdo de distribución en más de 60 países a lo largo de los seis continentes.

“Cervecería XY” se dedica a la elaboración y comercialización de cervezas, maltas y aguas de mesa, y a lo largo de la historia, se ha distinguido por la calidad de sus productos y servicios, lo que ha dado como resultado la confianza y preferencia de los consumidores tanto en el país como en las colonias de ecuatorianos en el extranjero.

Dinadec, quien es de propiedad de la multinacional SABMiller es la que a través de su sistema de Distribuidores se encarga de distribuir a nivel de todo el país los productos de “Cervecería XY”.

##### **Cartera de productos:**

“Cervecería XY” ofrece un amplio portafolio de bebidas que van desde cervezas hasta refrescos, las cuales se encuentran elaboradas bajo estrictos estándares internacionales con el fin de brindar a sus clientes productos que posean un delicioso sabor pero sobretodo una excelente calidad.

## **Sobre los Puntos de Ventas.-**

Los lugares más concurridos por el consumidor final son: Autoservicios, Licorerías, Tiendas, Supermarket, Minimarket, Bares, Billares, Restaurantes, Clubes, Discotecas, Night Club, Centros Recreativos.

### **2.1.2.- SITUACIÓN ACTUAL.-**

La distribución de los productos de “Cervecería XY” está a cargo de DINADEC, que es de propiedad de SABMiller, quien supervisa y orienta en las políticas de logística de distribución y servicio al cliente a los Distribuidores que tiene “Cervecería XY” en Manabí.

Los patrones y procesos de control operacionales se han estandarizado; sin embargo y a pesar de toda la tecnología y recursos humanos, económicos, y operativos; se siguen generando devoluciones de pedidos, lo que afecta la gestión del Área de Distribución de Dinadec en Manabí, y que se ven reflejados en los indicadores de eficiencia que diariamente se manejan y que expresan cuantitativamente cómo se está desarrollando la gestión de entrega de pedidos.

#### **2.1.2.1.- Proceso de Toma de pedidos, Logística y Distribución.-**

Actualmente se trabaja bajo un sistema de pre-venta con el único objetivo de mejorar el proceso de distribución y logística, este proceso comprende desde la distribución, la planificación, la organización y el control de todas las actividades relacionadas con el traslado y almacenamiento del producto.

##### **2.1.2.1.1.- El sistema de pre-venta funciona de la siguiente manera:**

A través de una llamada telefónica del equipo de Televentas de la compañía a los dueños de los puntos de ventas (ya sean estos autoservicios, tiendas,

bares y discotecas) se toma el pedido y posteriormente se realice la entrega del producto por parte del distribuidor en su respectivo día de visita.

Por los cambios implementados en la Empresa en el proceso pre-venta, los distribuidores han tenido un mayor inconveniente, puesto que antes, ellos manejaban su cartera de cliente y autogestionaban estrategias de ventas y promociones, sin embargo ahora tanto el distribuidor como los mayoristas y minoristas han tenido que adaptarse al nuevo sistema de toma y entrega de pedidos.

Anteriormente las visitas no eran programadas, sino cuando el cliente estimara necesario. Con este nuevo método se procura implantar una cultura de planificación de pedidos y fecha de entrega, de no ser así el más afectado sería el consumidor final.

#### **2.1.2.1.2.- El proceso de distribución es el siguiente:**

“Cervecería XY” tiene muy bien organizada y supervisada la logística de su producto desde que sale de la compañía hasta llegar al consumidor final.

La logística de distribución se inicia con la salida de los camiones y/o transportes logísticos desde “Cervecería XY” hacia los respectivos distribuidores, cada distribuidor cuenta con X número de rutas (el número varía de acuerdo a la cantidad de la población), estas rutas comprenden una zona que está conformado por sectores

#### **2.1.2.1.3.- Estudio del Proceso Logístico.-**

El proceso logístico comprende todas las actividades que se realizan en los Depot y Bodegas, desde que llega el producto desde la planta hasta que es entregado al Punto de Venta, quien lo vende al consumidor final, según las políticas comerciales de la Compañía.

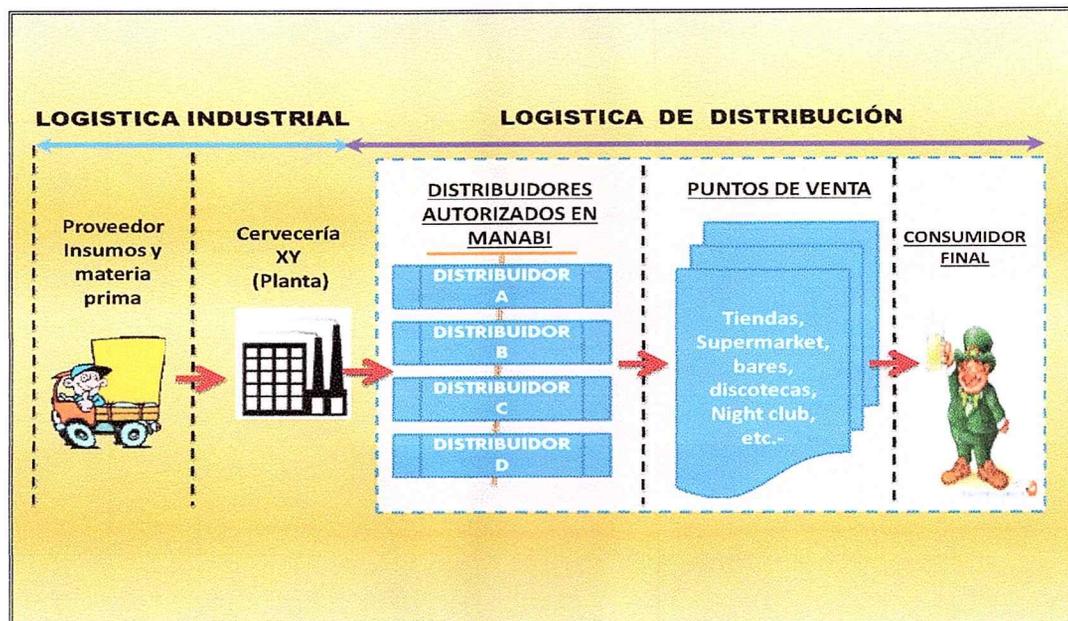


Imagen 2.1.- Cadena de Suministro de Dinadec

FUENTE Y ELABORACIÓN: El Autor

Las dos principales actividades que comprende este proceso son: Almacén y Distribución. No podemos pensar en éstos como dos departamentos separados, ambos trabajan con un nexo muy fuerte, para garantizar el éxito del proceso, que es llevar el producto con la calidad y productividad requerida, a manos del consumidor:

- El proceso se inicia desde las primeras horas de la mañana, cuando el Líder de Rutas se contacta con los Jefes de Bodega de cada Distribuidor y pasa los pisos (stock en existencia de los productos) al departamento de Ventas, para que así se puedan tomar los pedidos a los clientes en la pre-venta, de acuerdo a lo existente en el inventario.
- Durante el día, hasta máximo las 18h00, los Televendedores toman los pedidos a los clientes y se ingresan en la base de datos.

- c) A partir de este momento, el Líder de Ruta continúa el proceso con el **sistema de facturación directa**: descarga en el sistema de base de datos los pedidos que hicieron los clientes. Una vez liberados los pedidos, procede a programar la ruta de los camiones (RUTERIZACIÓN), optimizando la ocupación, utilización, dispersión de kilometraje, cajas por factura, entre otras. De este ruteo se obtienen los **ruteros** (planillas de montaje de carga) para los camiones, así como se elevan al sistema las facturas de los clientes.
- d) Se le otorga a los ayudantes de carga del Depot y Bodegas estos ruteros, para que procedan al montaje de la carga en los camiones. Cada rutero corresponde a un camión.
- e) Los ruteros y las facturas son entregados a los responsables de cada camión, éstos son liberados para la ruta luego de ser inspeccionados por el personal de Seguridad y el Jefe de Bodega.
- f) Se realiza la entrega de los productos en cada Punto de Venta cumpliendo con los procedimientos requeridos por la compañía.
- g) El camión retorna al Depot y Bodega, es chequeado nuevamente por el personal de Seguridad y el Jefe de Bodega y se procede a la revisión minuciosa de las jabas y botellas, en busca de alguna irregularidad que puedan presentar, garantizando que aquellas en mal estado no entren a formar parte nuevamente del proceso de envasado. De igual manera se procede al conteo y registro de jabas que fueron devueltas como PEDIDOS NO ENTREGADOS.
- h) Estos pormenores se detallan en el registro diario de novedades, en el cual constará el código del cliente que no recibió el pedido, así como constará nombre del chofer, vendedor, número de cajas devueltas y el motivo del rechazo (**ESTE ES EL PUNTO MEDULAR DE ESTA**

- i) **INVESTIGACIÓN**, pues se pretende reducir los índices actuales de pedidos devueltos).
- j) El camión es llevado al estacionamiento, donde aparcará hasta su próxima carga.

## 2.2.- ANÁLISIS COMPARATIVO, EVOLUCIÓN, TENDENCIAS Y PERSPECTIVAS.-

### 2.2.1.- ANÁLISIS SOBRE LOS DISTRIBUIDORES EN MANABÍ.-

La distribución de los productos de “Cervecería XY” en la provincia de Manabí, se encuentra a cargo de distribuidores autorizados; quienes cubren determinados sectores y localidades, logrando así que los productos cubran todo el territorio manabita. El siguiente cuadro condensa la división por sectores, número de clientes y cajas mensuales:

Tabla 2.1.-

División por sectores, clientes y cajas mensuales

FUENTE Y ELABORACIÓN: El Autor

DISTRIBUIDORES: DETERMINACIÓN DE SECTORES POR CANTONES				
DISTRIBUIDOR A	DISTRIBUIDOR B	DISTRIBUIDOR C	DISTRIBUIDOR D	
Jaramijó Manta Montecristi Puerto López	Paján Jipijapa	24 de Mayo Olmedo Portoviejo Rocafuerte Santa Ana	Bolívar Chone El Carmen Flavio Alfaro Jama Junín	Pedernales Pichincha San Isidro San Vicente Sucre Tosagua
DISTRIBUIDORES: DISTRIBUCIÓN SEGÚN NÚMERO DE CLIENTES Y CAJAS				
3.803 clientes	1.054 clientes	2.644 clientes	480 clientes	
183.202 cajas mensuales	66.153 cajas mensuales	144.012 cajas mensuales	26.958 cajas mensuales	

**Distribuidor A.**- Se abastece en el Depot (o Bodega) que se encuentra ubicado en Montecristi. Las capacidades de la flota es la siguiente:

Tabla 2.2.-  
Distribuidor A: Capacidad de Flota  
FUENTE Y ELABORACIÓN: El Autor

DISTRIBUIDOR A		
Número de Camiones	Capacidad real (Cajas)	Capacidad real (Htl)
10 Camiones	6.492	467,42

**Distribuidor B.**- Posee su propia bodega en Jipijapa. . Las capacidades de la flota es la siguiente:

Tabla 2.3.-  
Distribuidor B: Capacidad de Flota  
FUENTE Y ELABORACIÓN: El Autor

DISTRIBUIDOR B		
Número de Camiones	Capacidad real (Cajas)	Capacidad real (Htl)
4 Camiones	2.880	207,36

**Distribuidor C.**- Se abastece en el Depot (o Bodega) que se encuentra ubicado en Montecristi. Las capacidades de la flota es la siguiente:

Tabla 2.4.-  
Distribuidor C: Capacidad de Flota  
FUENTE Y ELABORACIÓN: El Autor

DISTRIBUIDOR C		
Número de Camiones	Capacidad real (Cajas)	Capacidad real (Htl)
8 Camiones	5.472	393,98

**Distribuidor D.-** Para el abastecimiento del producto posee sus propias bodegas en San Vicente, Pedernales, Rocafuerte, Tosagua, el Carmen (**se debe aclarar que abarca pre-venta y autoventa**). La capacidad de la flota para pre-venta es la siguiente:

**Tabla 2.5.-**  
**Distribuidor D: Capacidad de Flota**  
**FUENTE Y ELABORACIÓN: El Autor**

<b>DISTRIBUIDOR D</b>		
<b>Número de Camiones</b>	<b>Capacidad real (Cajas)</b>	<b>Capacidad real (Htl)</b>
<b>2 Camiones</b>	<b>1.440</b>	<b>103,68</b>

### 2.2.1.1.- Análisis comparativo de los indicadores de gestión de los distribuidores autorizados en Manabí.-

Para poder establecer cómo se desempeña cada Distribuidor en el proceso de entrega de pedidos, se consolidaron los indicadores de gestión más relevantes:

La primera tabla, permite conocer el consolidado de la base de datos de clientes activos, así como un promedio total mensual aproximado de las cajas pedidas mensualmente, de tal manera que se podrá ver la gran diferencia de clientes que maneja cada Distribuidor:

**Tabla 2.6.-**  
**Distribución según número de clientes y cajas**  
**FUENTE Y ELABORACIÓN: El Autor**

<b>DISTRIBUIDORES: DISTRIBUCIÓN SEGÚN CLIENTES Y CAJAS</b>				
<b>DETALLE</b>	<b>DISTRIBUIDOR A</b>	<b>DISTRIBUIDOR B</b>	<b>DISTRIBUIDOR C</b>	<b>DISTRIBUIDOR D</b>
<b>CLIENTES ACTIVOS</b>	3.803,00	1.054,00	2.644,00	480,00
<b>Cajas pedidas (promedio mensual)</b>	183.202	66.153	144.012	38.528

Los indicadores de gestión, cuyos valores meta son establecidos por “Cervecería XY”, son:

- OFR (Order Fill Rate= Suma de entregas perfectas/Suma de pedidos planeados); que nos indica la tasa de abastecimiento de pedidos, y cuya meta es 96% , lo que significa que si se logra o supera este valor, la gestión de entrega es eficiente. El caso contrario significa falencias en la gestión
- EFECTIVIDAD DE REPARTO (= Suma de entregas /Suma de pedidos planeados); cuya meta es 96%.
- % DEVOLUCIONES (= Devoluciones /Volumen pedidos); la meta es 3%.
- DEVOLUCIONES = Volumen pedido – Volumen entregado

Tabla 2.7.-

Indicadores de Gestión

FUENTE Y ELABORACIÓN: El Autor

INDICADORES DE GESTIÓN- PROMEDIO SEMANAL SEGÚN DISTRIBUIDORES

INDICADORES	DISTRIBUIDOR	DISTRIBUIDOR	DISTRIBUIDOR	DISTRIBUIDOR
	A	B	C	D
<b>META % OFR</b>	96%	96%	96%	96%
<b>MAXIMO % DEVOLUCIONES</b>	<b>3%</b>	<b>3%</b>	<b>3%</b>	<b>3%</b>
% OFR	94%	95%	98%	95%
EFECTIVIDAD DE REPARTO	94%	95%	98%	95%
% DE DEVOLUCIONES	5%	3%	2%	4%
DEVOLUCIONES	21,46	6,48	5,33	3,22
Suma de Entregas Perfectas	493	177	408	52
Suma de Entregas	493	177	408	52
Suma de Pedidos Planeados	524	186	416	55
Volumen pedido	411,41	246,89	333,36	78,70
Volumen entregado	389,95	240,41	328,03	75,47

De los indicadores que rigen la eficiencia de la gestión de distribución, se logra apreciar que en lo que respecta a Manabí, el Distribuidor A es quien presenta los indicadores de eficiencia más bajos, mientras que se aprecia que el más eficiente es el Distribuidor C:

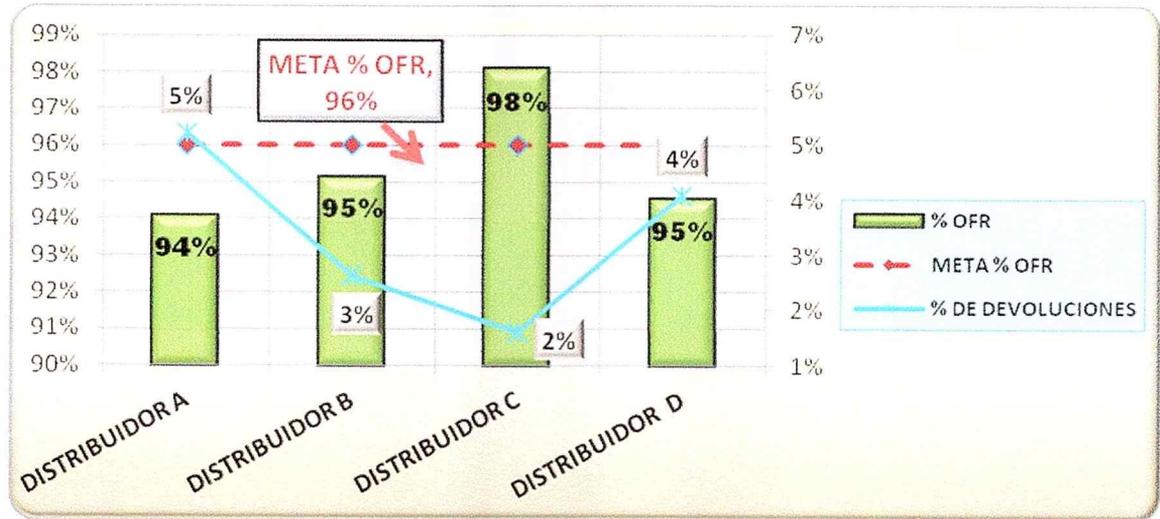


Gráfico 2.1.- Gráfico del OFR y % de Devolución

FUENTE Y ELABORACIÓN: El Autor

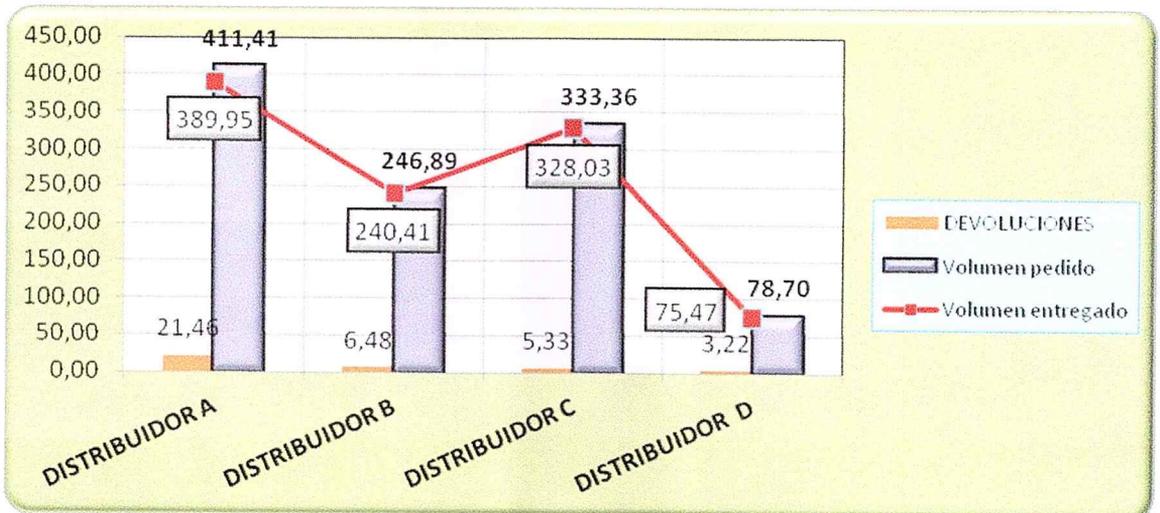


Gráfico 2.2.- Gráfico de los Volúmenes y devoluciones

FUENTE Y ELABORACIÓN: El Autor

## 2.2.1.2.- “BENCHMARKING INTERNO” DE LOS DISTRIBUIDORES.-

### 2.2.1.2.1.- Análisis Interno (Fortalezas - Debilidades):

Tabla 2.8.-

#### Análisis Interno (Fortalezas y Debilidades)

FUENTE Y ELABORACIÓN: El Autor

		DISTRIBUIDOR A	DISTRIBUIDOR B	DISTRIBUIDOR C	DISTRIBUIDOR D
<b>ANÁLISIS INTERNO</b>	<b>FORTALEZAS</b>	1.- Influencia del Distribuidor en la zona, 32 años de permanencia. 2.- Incremento de clientes 3.- Flota con buena capacidad de respuesta 4.- Amplia experiencia en la gestión de entrega de pedidos	1.- Influencia del Distribuidor en la zona 2.- Incremento de clientes 3.- Existencia de bodega propia 4.- Flota con buena capacidad de respuesta 5.- Amplia experiencia en la gestión de entrega de pedidos	1.- Gente motivada con buenos incentivos 2.- Renovación de flota 3.- Buen cumplimiento de entrega de pedidos 4.- Aceptable % de devolución 5.- Flota con sistema de monitoreo GPS y comunicación permanente mediante radio y vía telefónica.	1.- Influencia del Distribuidor en la zona, 30 años de permanencia. 2.- Existencia de bodega propia 3.- Consolidada experiencia en la gestión de entrega de pedidos
	<b>DEBILIDADES</b>	1.- Bajo nivel tecnológico 2.- Problemas en el servicio por congestión de tránsito en áreas del mercado en Tarqui. 3.- Concentración del crédito en pocos clientes 4.- Inexistencia de un proceso de cobranzas	1.- Bajo nivel tecnológico 2.- Planificación no considera topografía de la zona ni clientes especiales 3.- Deficiente capacitación de la flota en atención al cliente 4.- Falta de coordinación departamental	1. Problemas en el servicio por horarios de atención. 2.- Elevada dependencia de los recursos humanos 3. Planificación no considera topografía de la zona ni clientes especiales	1.- Planificación no considera topografía de la zona ni clientes especiales 2. Concentración de crédito en pocos clientes 3.- Inexistencia de un proceso de cobranza

### 2.2.1.2.2.- Análisis Externo (Oportunidades- Amenazas):

Tabla 2.9.-

#### Análisis Externo (Oportunidades- Amenazas)

FUENTE Y ELABORACIÓN: El Autor

		DISTRIBUIDOR A	DISTRIBUIDOR B	DISTRIBUIDOR C	DISTRIBUIDOR D
<b>ANÁLISIS EXTERNO</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>	1.- Mejoras en el nivel de servicio 2.- Desarrollo de un proceso estándar de recuperación de cartera 3.- Optimización de flota y eficiencias en rutas 4.- Implementación de sistemas de control y monitoreo GPS en flota			
	<b>AMENAZAS</b>	1.-Restricciones de tránsito en el centro de la urbe 2.- Aumento de costos por utilización de camiones de apoyo en épocas de feriados, festividades, y ventas donde se sobrepasa la capacidad de clientes que puede cubrir normalmente la flota. 3.- Distribución se ejecuta en zonas de alto riesgo. 4.- Alta presencia de licores			

Al realizar un Benchmarking interno comparando a cada uno de ellos entre sí, y mediante información proporcionada por los Socios, se pudo establecer:

- Si se compara el Distribuidor C (2.644 clientes, 8 camiones) y el Distribuidor A (3.803 clientes, 10 camiones), vemos que este último tiene un número de clientes un 43,84% mayor, y en su flota cuenta con sólo dos camiones más que el Distribuidor C, por lo que se hace necesario un incremento de la flota.
- De los datos presentados, anteriormente, se puede establecer un promedio de clientes que le corresponde atender a cada camión:

Tabla 2.10.-

**Promedio de clientes por Camión**

**FUENTE Y ELABORACIÓN: El Autor**

	DISTRIBUIDOR A	DISTRIBUIDOR B	DISTRIBUIDOR C	DISTRIBUIDOR D
Suma de Pedidos Planeados	546	161	347	95
# de camiones	10	4	8	2
Promedio de clientes por camión	55	40	43	48

Se puede apreciar que la flota del Distribuidor A, es la que tiene más clientes que atender por camión, lo cual representa una desventaja y afecta su eficiencia de entrega porque la realidad que se ha evidenciado en estos meses, ha reflejado que para ser eficientes lo ideal sería que se DEBERÍAN CONSIDERAR EN LA PLANIFICACIÓN: 45 CLIENTES SIN RECARGUE Y 40 CLIENTES CON RECARGUE.

Al comparar los indicadores, vemos que el más eficiente es el Distribuidor C, y al consultarle sus procedimientos, señaló algunas de las prácticas que le han resultado eficiente:

- a) que básicamente siempre se mantiene contacto por radio con los choferes, de tal manera que al momento de suscitarse un inconveniente, se puede resolver de manera inmediata,
- b) la flota de vehículos cuentan con un sistema de GPS integrado, por lo que se monitorea y se hace seguimiento del cumplimiento de las rutas,
- c) se mantiene una comunicación directa y continua con el Área de Distribución de DINADEC en Manabí, por lo que de ser necesario se solicita la ayuda de los responsables de esta área ante cualquier inconveniente,

d) se compensa con una bonificación económica a los choferes cuya efectividad de entrega mensual sea del 100%,

e) continuamente se da charlas de capacitación a los tripulantes de la flota, especialmente en lo relacionado a atención al cliente

## 2.2.2.- DEFINICIÓN DE LAS TENDENCIAS DE MOTIVOS DE RECHAZO SEGÚN LAS AREAS DE GESTIÓN (TELEVENTAS Y DISTRIBUCIÓN).-

Las causas que motivan la **no entrega de pedidos** son variadas, pero se las ha clasificado de acuerdo al tipo y motivo, encasillándolas en una determinada área dentro del proceso de suministro y distribución:

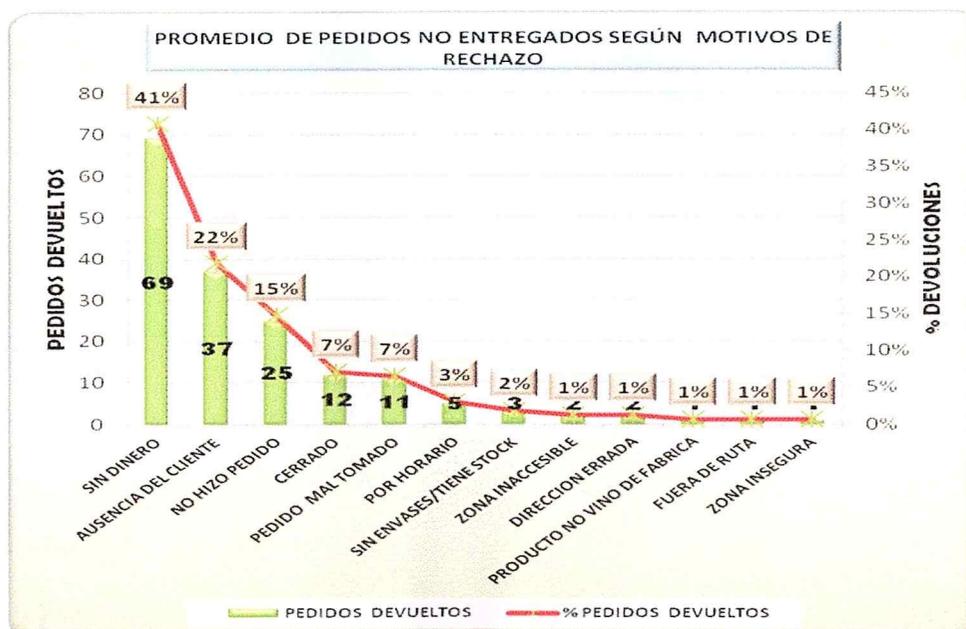
Tabla 2.11 .-  
Clasificación de los motivos de rechazo  
FUENTE Y ELABORACIÓN: El Autor

AREA RESPONSABLE	TIPO	MOTIVO:
ÁREA DE DISTRIBUCIÓN	Calidad de producto	Producto inadecuado
	Falta atención de cliente	Por Horario, Fuera de ruta
	Distribución - Stock out	Producto no vino de Fabrica
AREA DE TELEVENTAS	Cliente sin crédito	Crédito vencido
		Cupo de crédito insuficiente
		Cliente sin crédito autorizado
	Comercial - Gestión de pedido	Cliente no hizo pedido
		Pedido mal tomado
AREA DE TELEVENTAS	Falta atención de cliente	El precio no es el acordado
		Ausencia del cliente
	Distribución - Accesibilidad	Sin dinero
		Cliente no quiso recibir
OTROS		Local cerrado
		Sin envase / Tiene stock
	Datos Maestros	Local Clausurado o en remodelación
	Distribución - Accesibilidad	Mercancía no solicitada
		Ausencia del cliente
		Sin dinero
		Cliente no quiso recibir
		Local cerrado
		Sin envase / Tiene stock
		Error en el Sistema/Error en Hand Held
		Dirección errada
		Zona no accesible

Analizando los indicadores de los últimos seis meses del año 2.012, se logró establecer un condensado (en promedio) de los porcentajes correspondientes a cada motivo de rechazo, los cuales se grafican:

**Tabla 2.12.-**  
**Porcentajes según los motivos de rechazo**  
**FUENTE Y ELABORACIÓN: EI Autor**

MOTIVOS DE NO ENTREGAS	PEDIDOS DEVUELTOS	% PEDIDOS DEVUELTOS
SIN DINERO	69	41%
AUSENCIA DEL CLIENTE	37	22%
NO HIZO PEDIDO	25	15%
CERRADO	12	7%
PEDIDO MAL TOMADO	11	7%
POR HORARIO	5	3%
SIN ENVASES/TIENE STOCK	3	2%
ZONA INACCESIBLE	2	1%
DIRECCION ERRADA	2	1%
PRODUCTO NO VINO DE FABRICA	1	1%
FUERA DE RUTA	1	1%
ZONA INSEGURA	1	1%
	<b>169</b>	<b>100,00%</b>



**Gráfico 2.3.- Porcentajes según los motivos de rechazo**  
**FUENTE Y ELABORACIÓN: EI Autor**

Al analizar el gráfico, se aprecia que los motivos de mayor influencia son:

- Sin dinero
- Ausencia del cliente
- Cliente no hizo pedido
- Local cerrado
- Pedido mal tomado

Estos resultados, reflejan claramente que existe responsabilidad directa por parte de los clientes en estas devoluciones; pues éstos tienen su día de frecuencia de visita, en la que se les toma el pedido, además de que saben claramente que al día siguiente de la toma del pedido, el camión repartidor les va a dejar lo solicitado. Entonces no se justifica estos valores. Esto conlleva a afirmar que existe falta de seriedad y compromiso por parte de los clientes.

Continuando con el análisis de los porcentajes de motivos de rechazo, y para una mayor comprensión en la determinación de las falencias que se están suscitando y que generan devoluciones, se clasificaron los motivos de rechazo de acuerdo al Área de gestión responsable, y vemos que:

- ❑ GESTIÓN DE TELEVENTAS (Motivos: Sin dinero, ausencia del cliente, cliente no hizo pedido, local cerrado, sin envases, pedido mal tomado/pedido repetido, crédito no autorizado, cliente rechazo pedido, etc.) representa el 92,90%.
- ❑ GESTIÓN DE DISTRIBUCION (Motivos: Fuera de horario, fuera de ruta, etc.) representa el 4,14%.
- ❑ OTROS:(Motivos: Zona inaccesible, error en sistema y H.H., dirección errada y domicilio cambiado) representa el 2,96%.

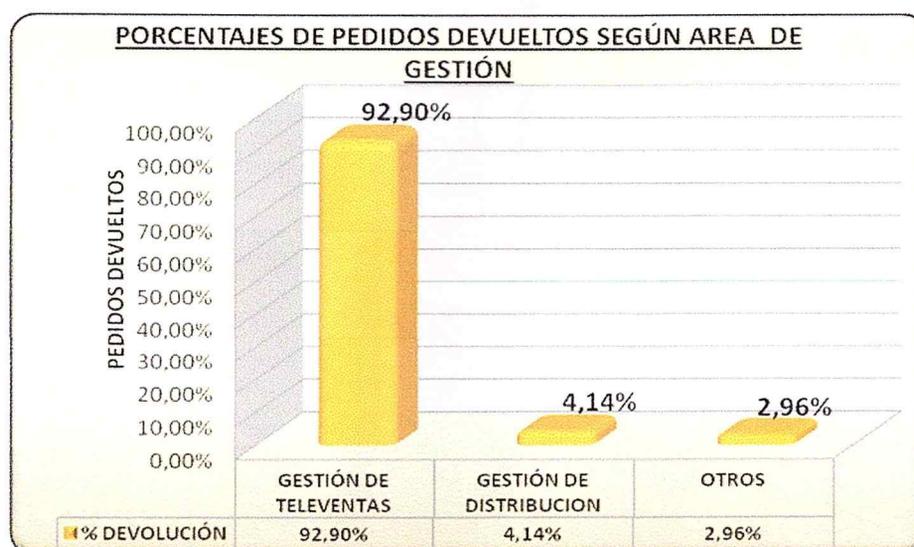


Gráfico 2.4.- Porcentajes de pedidos devueltos, según Área responsable  
FUENTE Y ELABORACIÓN: El Autor

Es innegable que de la información obtenida, se desprende que es muy relevante el hecho de que existe la mayor responsabilidad en el Área de Televentas, pero recalamos que en mayor porcentaje los motivos involucran de manera directa a los clientes mismos, pues existe falta de seriedad y compromiso por parte de ellos, pues conociendo las políticas y normas de la empresa, las incumplen.

***Adicionalmente, los Socios aportaron con información a este respecto, y manifestaron las molestias que afrontan ante el hecho de que:***

- ✓ Muchas veces Televentas, con el fin de cubrir su cuota de ventas, planifica clientes a los que sólo hay que entregarles 1 o 2 cajas, lo que conlleva que se invierta el mismo recurso humano y operativo, así como el tiempo en ruta, que si fueran 50 o 100 cajas. Y estos pedidos mínimos hacen que otros clientes queden desabastecidos por horario.

### **2.2.3.- PERSPECTIVAS.-**

Se hace necesario desarrollar estrategias y acciones orientadas al mejoramiento significativo del sistema logístico, que permita la reducción del índice de **no** entregas, y de esta manera elevar los indicadores de efectividad de reparto, el OFR, y lograr disminuir el % de devoluciones.

### **2.3.- PRESENTACIÓN DE RESULTADOS Y DIAGNÓSTICOS.-**

Para poder determinar si el actual proceso de toma y entrega de pedidos, se está realizando de manera eficiente, fue necesario realizar una encuesta, la misma que se concretó de la siguiente manera:

- La encuesta se aplicó a un 4,6% de los clientes activos que compran a “Cervecería XY” en la provincia de Manabí, es decir a 367 personas, y fue realizada entre los meses de Abril y Julio del 2.012.
- Las preguntas realizadas en la encuesta aplicada, fueron estructuradas a fin de calificar la gestión de toma de pedidos, la fiabilidad de la empresa, y la capacidad de respuesta de la flota.

#### **2.3.1.- Las preguntas realizadas fueron las siguientes:**

##### **a.- Cómo califica LA GESTION DE TOMA DE PEDIDOS de la Empresa?**

- P1.-** Su televendedor cumple con la toma de pedidos los días de frecuencia que se le han asignado?
- P2.-** El detalle de su pedido es reconfirmado por el televendedor?
- P3.-** Se consideran las ventanas horarias que el cliente solicita para la entrega de pedidos?

Mediante las preguntas detalladas en estos ítems, se pretende establecer si el proceso de toma de pedidos, por parte de los Televendedores, se lo realiza de acuerdo a las políticas de la empresa; y de conformidad a las respuestas que se obtenga, se podrá establecer el tipo de estrategia que podría aplicarse para el mejoramiento de este proceso.

#### **b.- Cómo califica LA FIABILIDAD de la empresa?**

**P4.-** Se atienden a tiempo las quejas y reclamos?

#### **c.- Cómo califica LA CAPACIDAD DE RESPUESTA de la flota de los Distribuidores?**

**P5.-** La tripulación de la flota ofrece un servicio rápido y eficiente a los clientes?

**P6.-** Se realiza la entrega de pedidos en el día prometido?

Se pretende conocer la capacidad de respuesta de la flota, y así poder establecer las estrategias que permitan el mejoramiento del proceso de entrega de pedidos, de tal manera que éste se realice de manera eficiente y se cumpla con los pedidos en el día y tiempos programados.

### 2.3.2.- PRESENTACIÓN DE RESULTADOS:

**PREGUNTA 1:** ¿Su televendedor cumple con la toma de pedidos los días de frecuencia que se le han asignado?

Tabla no. 2.13:

Respuestas a la Pregunta No. 1.

FUENTE Y ELABORACIÓN: El Autor

ATRIBUTOS	F	%
SI	330	89,92%
A VECES	29	7,90%
NO	8	2,18%
<b>TOTAL.....</b>	<b>367</b>	<b>100,00%</b>

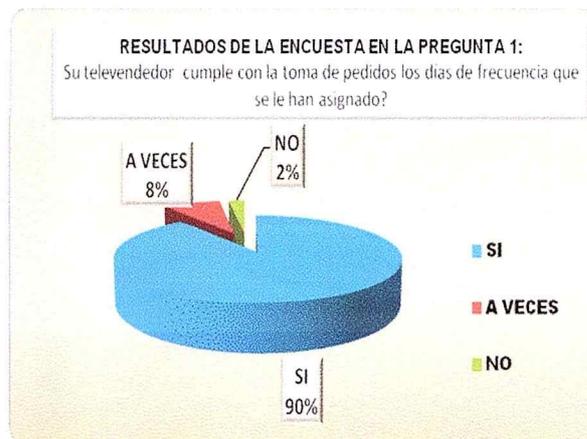


Gráfico No. 2.5: Respuestas a la Pregunta No. 1.

FUENTE Y ELABORACIÓN: El Autor

El 89,92% de los encuestados afirma que SI se cumple con la toma de pedidos en los días de frecuencia asignados a cada cliente, con lo que se comprueba que la gestión de toma de pedidos se realiza de manera aceptable, y no se justificaría que existan devoluciones por los motivos “Ausencia del cliente, local cerrado, cliente sin dinero, o tiene stock”, pues al cliente se lo llama un día antes de entregársele el pedido y se le confirma el mismo, por ende el cliente debería estar en el local y con el valor económico respectivo para la recepción del mismo. Es vital considerar ese 7,90 % de clientes que sostienen que sólo A VECES se cumple con la toma de pedidos el día asignado, e igualmente, ese 2,18% que dice que NO se les toma el pedido, son aspectos en los que hay que mejorar, por lo que se debe trabajar en estrategias que optimicen la gestión de toma de pedidos por parte del Área de Televentas.

**PREGUNTA 2:** *¿El detalle de su pedido es reconfirmado por el televendedor?*

**Tabla no. 2.14:**

**Respuestas a la Pregunta No. 2.**

**FUENTE Y ELABORACIÓN: El Autor**

ATRIBUTOS	F	%
SI	286	77,93%
A VECES	44	11,99%
NO	37	10,08%
<b>TOTAL.....</b>	<b>367</b>	<b>100,00%</b>



**Gráfico No.2.6: Respuestas a la Pregunta No. 2.**

**FUENTE Y ELABORACIÓN: El Autor**

De los resultados obtenidos en esta pregunta, podemos establecer que es muy alto el porcentaje de encuestados (77,93%) que responden de manera afirmativa a esta pregunta, por lo que se rescata que la gestión de toma de pedidos se realiza en gran medida, de manera satisfactoria.

Se deberá trabajar en el establecimiento de estrategias, que optimicen la gestión de toma de pedidos y así lograr cubrir ese porcentaje de clientes que alcanzan un 11,99% y que afirman que sólo A VECES su pedido es reconfirmado por el Televendedor, e igualmente ese 10,08% de clientes insatisfechos, que afirman que su pedido NO es reconfirmado por el televendedor.

**PREGUNTA 3:** *¿Se consideran las ventanas horarias que el cliente solicita para la entrega de pedidos?*

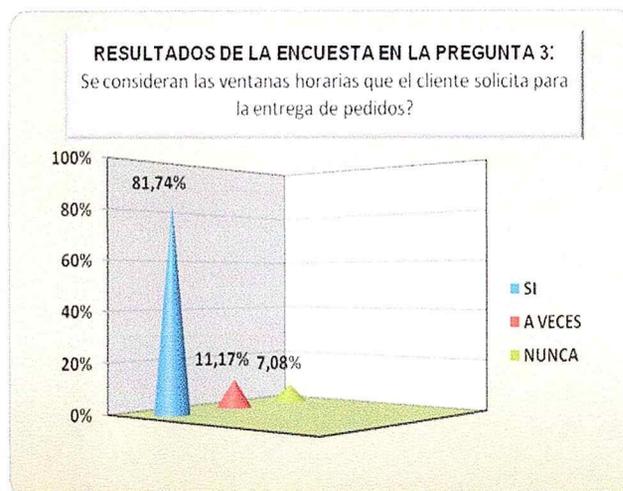
**Tabla no. 2.15:**

**Respuestas a la Pregunta No. 3.**

**FUENTE Y ELABORACIÓN:**

**El Autor**

ATRIBUTOS	F	%
SI	300	81,74%
A VECES	41	11,17%
NUNCA	26	7,08%
<b>TOTAL.....</b>	<b>367</b>	<b>100,00%</b>



**Gráfico No. 2.7: Respuestas a la Pregunta No. 3.**

**FUENTE Y ELABORACIÓN: El Autor**

Los resultados obtenidos indican que un 81,74% de los encuestados sostienen que al momento de tomarles los pedidos, SI se consideran las ventanas horarias solicitadas por los mismos clientes; lo que confirma una vez más que en gran medida se cumple con las políticas de la empresa en la gestión de toma de pedidos, y se le da la relevancia que merecen los requerimientos de los clientes, para de esta manera evitar las devoluciones.

Es vital tener en consideración los porcentajes de las dos opciones (a veces 11,17% y nunca 7,08%) pues reflejan falencias que hay que mejorar.

**PREGUNTA 4:** *¿Se atienden a tiempo y se dan solución a las quejas y reclamos?*

**Tabla no. 2.16:**

**Respuestas a la Pregunta No. 4.**

**FUENTE Y ELABORACIÓN:EI Autor**

ATRIBUTOS	F	%
SI	315	85,83%
A VECES	41	11,17%
NUNCA	11	3,00%
<b>TOTAL.....</b>	<b>367</b>	<b>100,00%</b>



**Gráfico No. 2.8: Respuestas a la Pregunta No. 4**

**FUENTE Y ELABORACIÓN: EI Autor**

De los resultados obtenidos en esta pregunta, podemos establecer que es muy alto el porcentaje de encuestados (85,83%) que responden de manera afirmativa a esta pregunta, lo que significa que siempre se toman en consideración y se dan solución a las quejas y reclamos de los clientes, lo que conlleva que las estrategias de posicionamiento son las correctas, y los recursos humanos y operativos están encaminados a lograr los objetivos de eficiencia, abasteciendo a los clientes en el tiempo y las condiciones esperadas. Los restantes porcentajes reflejan un segmento de clientes que se encuentran insatisfechos en estos aspectos que se relacionan directamente con la gestión del Área de Distribución de Dinadec, por lo que se deberá trabajar en estrategias que tornen eficiente el proceso de entrega de pedidos, y de ser necesario revisar el proceso mismo de planificación para así minimizar las quejas por no entregas.

**PREGUNTA 5:** ¿La tripulación de la flota ofrece un servicio rápido y eficiente a los clientes?

Tabla no. 2.17:

Respuestas a la Pregunta No. 5.

FUENTE Y ELABORACIÓN: EI Autor

ATRIBUTOS	F	%
SI	273	74,39%
A VECES	64	17,44%
NUNCA	30	8,17%
<b>TOTAL.....</b>	<b>367</b>	<b>100,00%</b>



Gráfico No. 2.9: Respuestas a la Pregunta No. 5

FUENTE Y ELABORACIÓN: EI Autor

Los encuestados en un 74,39% afirman que reciben por parte de la tripulación de la flota, un servicio rápido y eficiente. Esta característica es de gran importancia al momento de la gestión de entrega de pedidos, pues la realidad diaria a la que se enfrenta la logística de distribución es un gran número de clientes a abastecer en un tiempo determinado.

No se puede negar el hecho de que se existe un segmento de clientes que siente que no es atendido adecuadamente, por lo que se deberá presentar estrategias para poder lograr el mejoramiento en el momento de la entrega de los pedidos a los clientes, lo que de antemano implicaría revisar si el número diario de clientes que cubre cada flota es el idóneo o se está sobrepasando la capacidad de respuesta de la flota.

**PREGUNTA 6:** ¿Se realiza le entrega de pedidos en el día prometido?

**Tabla no. 2.18:**

**Respuestas a la Pregunta No. 6.**

**FUENTE Y ELABORACIÓN: EI Autor**

ATRIBUTOS	F	%
SI	286	77,93%
A VECES	51	13,90%
NUNCA	30	8,17%
<b>TOTAL.....</b>	<b>367</b>	<b>100,00%</b>



**Gráfico No. 2.10: Respuestas a la Pregunta No. 6**

**FUENTE Y ELABORACIÓN: EI Autor**

De las respuestas obtenidas a esta pregunta, se desprende que un 77,93% de los encuestados afirman que su pedido es entregado el día señalado, y un 13,90% sostiene que sólo a veces les es entregado el pedido el día que les corresponde. Sólo un 8,17% afirma que nunca se le entrega el producto el día establecido. Estos resultados indicarían que el proceso de gestión de entrega pedidos se realiza de manera aceptable. Se hace necesario tomar en consideración los porcentajes de las dos opciones (a veces 13,90% y nunca 8,17%) pues señalan un segmento de clientes que se sienten inconformes, por lo que hay falencias, en este aspecto, que hay que mejorar. De antemano se debe pensar en que las estrategias a establecerse debería alcanzar el proceso mismo de Ruterización o planificación de pedidos por clientes.

### **2.3.3.- DIAGNÓSTICO:**

El Área de Distribución de Dinadec, trabaja por establecer estrategias de posicionamiento correctas, y porque los recursos humanos y operativos estén encaminados a lograr los objetivos de eficiencia, abasteciendo a los clientes en el tiempo y las condiciones esperadas. De los resultados obtenidos por los encuestados, y de la información brindada por los Distribuidores, se pudo establecer que es innegable que se siguen presentando deficiencias en el proceso de toma y entrega de pedidos a los clientes pre-venta en Manabí de "Cervecería XY"; por lo que se hace necesario, dar solución a las falencias que se están presentando lo que conlleva establecer estrategias que optimicen el proceso, lo que implicaría:

- Capacitar al Equipo de ventas, que es quien toma los pedidos a los clientes, a fin de que la gestión de toma de pedidos se realice de manera óptima, ellos son los responsables de orientar a los clientes en el sentido de que si el día que les toca su entrega de pedidos van a estar ausentes, tomen la precaución de dejar a alguna persona, encargada de recibir y cancelar el monto de los pedidos, dado que los tiempos de entrega están programados y no hay margen para regresar dos y tres veces a un mismo lugar.
- La revisión y comprobación en campo de los tiempos y recorridos de las rutas de reparto que actualmente se manejan, para establecer su efectividad y de ser necesario realizar modificaciones para su optimización.
- Realizar una revisión y actualización de la base de datos de clientes, para de esta manera contar con una herramienta eficiente al momento de la Ruterización, así como de la entrega de pedidos. E igualmente se debería trabajar de manera conjunta con Televentas para establecer el número de clientes promedio que se debería atender diariamente y así

no sobreexplotar la capacidad de la flota, e igualmente fijar un mínimo de cajas a entregar.

- Proveer a los camiones de las flotas con GPS y adecuar una central de monitoreo, a fin de hacer el seguimiento de los mismos y comprobar los tiempos y destinos de sus pedidos.
  
- Capacitar a la flota de cada una de los Distribuidores en Manabí, en lo concerniente a atención y servicio al cliente, dado que son la imagen directa de la empresa, y es a ellos a quienes en primera instancia se dirigen con sus inquietudes, solicitudes y reclamos los clientes; lo cual exigirá de su parte el poseer la paciencia y poder de negociación necesarios.
  
- Es vital establecer estrategias que logren el alineamiento y fidelización de los clientes, pues se ha logrado establecer que es la falta de compromiso y seriedad por parte de éstos, el mayor causal de las devoluciones.

## **2.4.- VERIFICACIÓN DE HIPÓTESIS.-**

### **2.4.1.- Verificación de la Hipótesis general:**

Mediante el análisis del proceso logístico de toma y entrega de pedidos, ejecutado por DINADEC, se pudieron conocer los puntos clave en que se está fallando, y se logró comprobar que se hace necesario establecer estrategias que mejoren el proceso, pudiéndose anticipar que será necesario el alineamiento de los clientes y una depuración y actualización de la base de datos de clientes activos, entre otras. Se hace innegable el hecho de que la aplicación de las estrategias deberán involucrar a las Áreas de Ventas, Distribución, Socios y clientes.

#### **2.4.2.- Verificación de las Hipótesis particulares:**

- Mediante esta investigación se pudo conocer de qué manera se lleva todo el proceso, y conocer qué actividades cubre cada Área responsable (Televentas, Distribución, Socio Distribuidor, clientes); se pudo establecer los indicadores de eficiencia de la gestión, así como conocer los criterios y opiniones de Socios Distribuidores y clientes. Toda esta información permitirá establecer las estrategias que permitirán mejorar el proceso de toma y entrega de pedidos.
- Se logró establecer que la principal causa de las devoluciones radica en la falta de compromiso y seriedad por parte de algunos clientes. Pero es innegable que existen fallas en el proceso de toma y entrega de pedidos, que deben ser mejoradas mediante la implementación de estrategias efectivas y que involucren a todas las áreas relacionadas con el proceso.
- Actualmente, el proceso de toma de pedidos por parte del Área de Televentas se realiza de manera aceptable, pero existen fallas que deberán ser solucionadas mediante la aplicación de estrategias eficientes que optimicen el proceso.
- Existen diferencias significativas en la manera cómo cada Distribuidor lleva la gestión de entrega de pedidos, lo cual se refleja en los indicadores de eficiencia de gestión. Se deberá tomar en consideración aquel Distribuidor que maneje los mejores indicadores, para replicar sus prácticas y mejorar el proceso.
- Al condensar los indicadores de los tres Distribuidores, y realizar un Benchmarking interno vemos que el Distribuidor C, presenta los mejores indicadores de gestión, por lo que al conocer las prácticas que le resultaron eficientes y aplicarlas, se contará con las herramientas que el proceso de entrega de pedidos se realice de manera eficiente.

- Es innegable que al establecer estrategias que optimicen el proceso logístico de distribución, se estará en capacidad de ofrecer un servicio integral y eficiente, lo que se reflejará en un incremento en los KPI'S de la gestión de reparto en Manabí, además se logrará alcanzar la satisfacción del cliente, consolidando la imagen de la empresa, generando más fuentes de empleo y mayores ingresos.

## CAPITULO III

### PROPUESTA:

ESTRATEGIAS DE MEJORAMIENTO PARA REDUCIR EL  
INDICE DE PEDIDOS NO ENTREGADOS EN LA PROVINCIA DE  
MANABÍ



## CAPITULO III

### PROPUESTA: “ESTRATEGIAS DE MEJORAMIENTO PARA REDUCIR EL INDICE DE PEDIDOS NO ENTREGADOS EN LA PROVINCIA DE MANABÍ”

#### 3.1.- ANTECEDENTES DE LA PROPUESTA:

La distribución de los productos de “Cervecería XY”, se encuentra a cargo de DINADEC, quien supervisa y orienta en las políticas de logística de distribución y servicio al cliente a sus Distribuidores en Manabí.

Pero cabe señalar que actualmente existe una pérdida de eficiencia en la gestión de entrega de pedidos, que se traduce en que mensualmente haya pérdidas económicas.

Para poder establecer qué ocasiona estas falencias, se realizó una investigación que vinculó a todas las partes que están involucradas en el proceso de toma y entrega de pedidos (análisis que fue ampliamente detallado en el Capítulo II), y que en concreto arrojó los siguientes resultados:

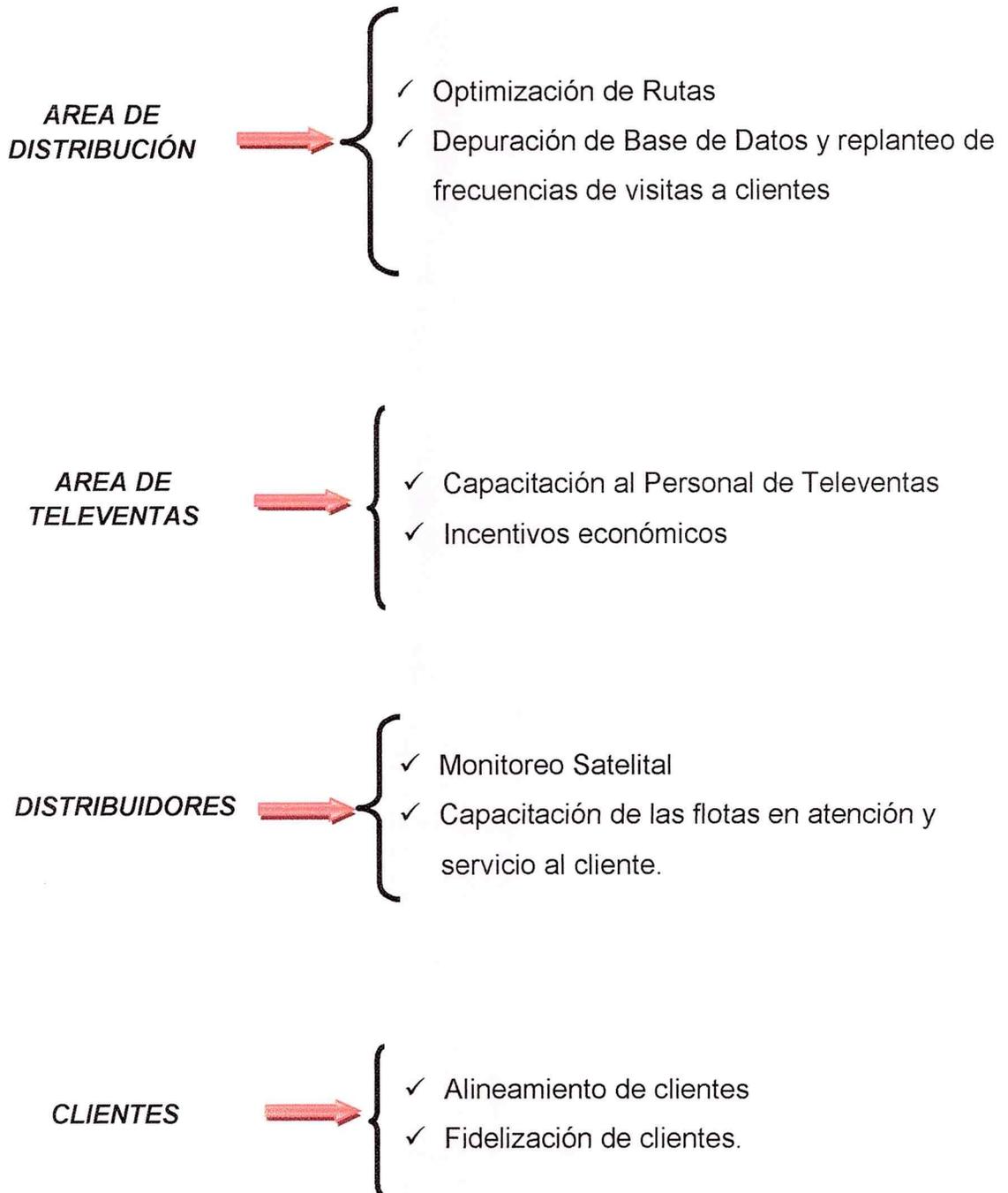
- Existe falta de seriedad y compromiso por parte de los clientes.
- Se debe trabajar en la implementación de estrategias que optimicen y tornen eficientes los procesos y actividades que involucran a las Áreas de Televentas, de Distribución, a los Socios Distribuidores, así como alineamiento y fidelización de los clientes.

Es por estos antecedentes, que se presenta esta Propuesta, que está dirigida a diseñar un plan estratégico para el mejoramiento de la gestión de toma y entrega de pedidos, con el fin de mejorar la eficiencia y eficacia en esta área e identificar las oportunidades de mejora.

Para una mejor comprensión del enfoque, se resume como se vislumbra establecer las estrategias y que áreas abarcan:

**AREA INVOLUCRADA**

**ESTRATEGIAS**



## **3.2.- ESTRATEGIAS QUE INVOLUCRAN AL AREA DE DISTRIBUCIÓN:**

### **3.2.1.- OBJETIVOS DE LAS ESTRATEGIAS:**

#### **3.2.1.1.- Objetivo general:**

Mejorar la calidad de datos usados en la planificación (Información de clientes, red vial, replanteo de frecuencias de visita, etc.)

#### **3.2.1.2.- Objetivos específicos:**

- Asegurar la entrega del producto al cliente, maximizando el rendimiento de la variable **TIEMPO** a través de una ruta eficiente.
- Mejorar el servicio al POS (Point of sale o punto de venta) (% Efectividad de entregas).
- Minimizar tiempo en Rutas.
- Contar con una herramienta idónea al momento de la planificación.

### **3.2.2.- DESARROLLO DE LAS ESTRATEGIAS QUE INVOLUCRAN AL AREA DE DISTRIBUCIÓN:**

#### **3.2.2.1.- ESTRATEGIA 1: OPTIMIZACIÓN DE RUTAS**

Cuando se habla de rutas de distribución o reparto, se puede definir a la **Ruta**, como el camino habitual que nos permite trasladar los productos (mercancías) desde un origen (fábrica, almacén central, bodega, etc.) hasta un cliente o destino.

La creación de rutas de transporte, implica servir a todos los clientes de una empresa de manera óptima, de acuerdo a un criterio preseleccionado

(coste, tiempo, atención y servicio al cliente, entre otros) con unos recursos limitados.

La transportación es la más importante de las actividades logísticas, simplemente porque absorbe aproximadamente en promedio de entre un tercio y dos tercios de los costos logísticos totales. Para reducir los costos de transportación y mejorar el servicio, el encontrar la ruta adecuada que minimice el tiempo o la distancia viajada puede ser la solución.

### **3.2.2.1.1.- ANTECEDENTES:**

#### **PROBLEMA A RESOLVER: Deficiente geocodificación de clientes.**

La geocodificación es el proceso que permite obtener coordenadas a partir de direcciones postales. Las coordenadas obtenidas posibilitan la ubicación de los elementos en un mapa, y por tanto comenzar a analizar gráficamente dichos elementos en función de variables geográficas: Cercanía o lejanía, área de influencia, densidad, relación con otros elementos, rutas de acceso, etc.

Básicamente, al momento de la planificación de los pedidos de los clientes, se hace uso del Roadshow.

#### **¿Qué es RoadShow?**

*“Es un software de ruteo que permite análisis rápidos y precisos en cuanto al aprovechamiento ideal de los recursos involucrados en el proceso de distribución. Presenta un ambiente amigable e intuitivo, valiéndose de una serie de recursos gráficos que incluyen los mapas detallados de la zona de actuación y de las facilidades operacionales del ambiente Windows. Proporciona al usuario la visualización de su estrategia de ventas y se integra fácilmente al sistema corporativo. Dispone de localización automática de direcciones y*

"Desarrollo de estrategias de mejoramiento en el Área de Distribución de Dinadec, a través del análisis de su proceso logístico, para reducir el índice de pedidos no entregados en la provincia de Manabí"

presenta en la pantalla la posición de los vehículos en ruta comparada al planeado"<sup>22</sup>.

Actualmente se presenta el problema de que dentro de la información suministrada por el área de Datos Maestros, existan clientes mal geoposicionados en el mapa. Esta anomalía conlleva que exista un incremento en los reclamos por parte de los clientes que no son abastecidos.

### 3.2.2.1.2.- DESARROLLO DE LA ESTRATEGIA:

Se deberá realizar una revisión en la base de datos de las quejas y reclamos de los clientes que afirman no ser abastecidos porque el camión no los visita, e igualmente revisar en los historiales de Roadshow, aquellos clientes que aparecen mal geoposicionados (el geoposicionamiento consiste en establecer la situación geográfica de un usuario). Los gráficos que a continuación se presentan, ejemplarizan los problemas que se presentan al momento de la planificación de los pedidos:

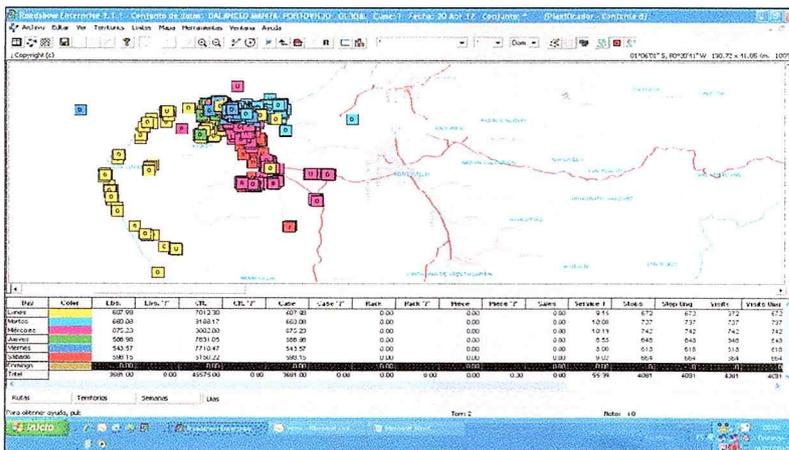
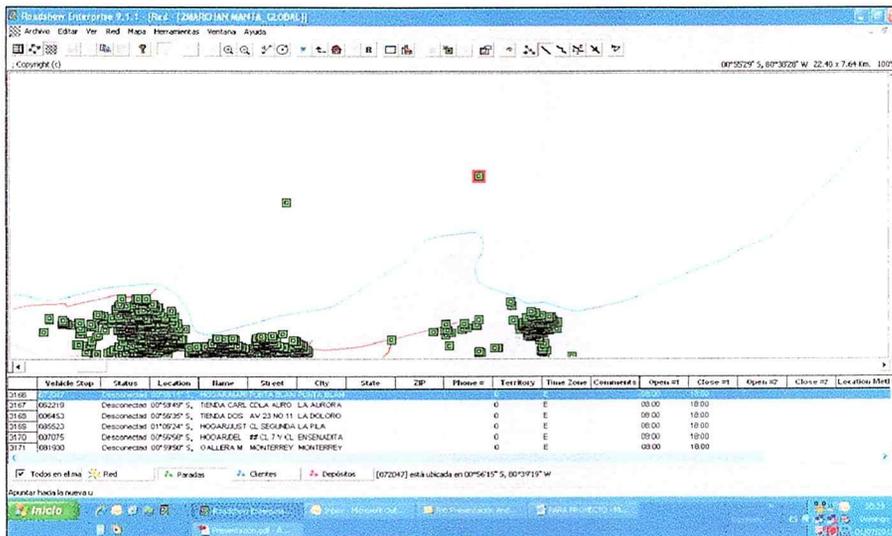


Imagen No. 3.1.-  
Clientes mal geoposicionados  
FUENTE: El Autor

<sup>22</sup> Definición tomada de <http://routing.hospedagemdesites.ws/es/roadshow/>

“Desarrollo de estrategias de mejoramiento en el Área de Distribución de Dinadec, a través del análisis de su proceso logístico, para reducir el índice de pedidos no entregados en la provincia de Manabí”



### Imagen No. 3.2.-

#### Clientes mal geoposicionados (en el mar)

FUENTE: El Autor

- Una vez establecido el listado de clientes mal geocodificados, se deberá proceder a la verificación en campo de las rutas, así como de sus tiempos.
- Se deberá trabajar conjuntamente con el Área de Ventas para que verifique la información del cliente y se realice su correcta geocodificación.
- Esta información se deberá entregar al Área de Datos Maestros (Informática) para que procedan a la actualización de los datos de los clientes y así cambiar los campos pertinentes en el Roadshow.
- Adicionalmente, se deberán establecer secuencias correctas para los camiones lo que representará optimización del tiempo y una mayor cobertura de atención a los clientes.
- Las fórmulas de tiempo podrán ser modificadas, estableciéndose así los parámetros más idóneos en la ejecución de la entrega de pedidos a los clientes.

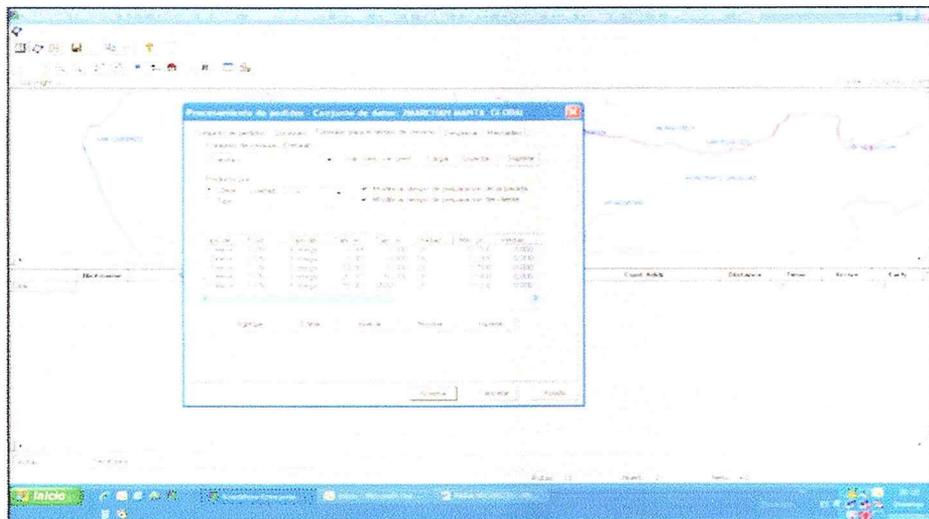


Imagen No. 3.3.-

Detalle de ventana en Roadshow, para campos de ruteo

FUENTE: El Autor

### 3.2.2.2.- ESTRATEGIA 2: DEPURACIÓN DE BASE DE DATOS, REPLANTEO DE FRECUENCIA DE VISITAS, REDISTRIBUCIÓN DEL NÚMERO DE CLIENTES A SER ATENDIDOS POR CADA CAMIÓN PARA ASÍ TENER UNA DISTRIBUCIÓN MÁS EQUITATIVA.-

#### 3.2.2.2.1.- DESARROLLO DE LA ESTRATEGIA:

**Problema a resolver:** Base de datos de clientes no actualizada.

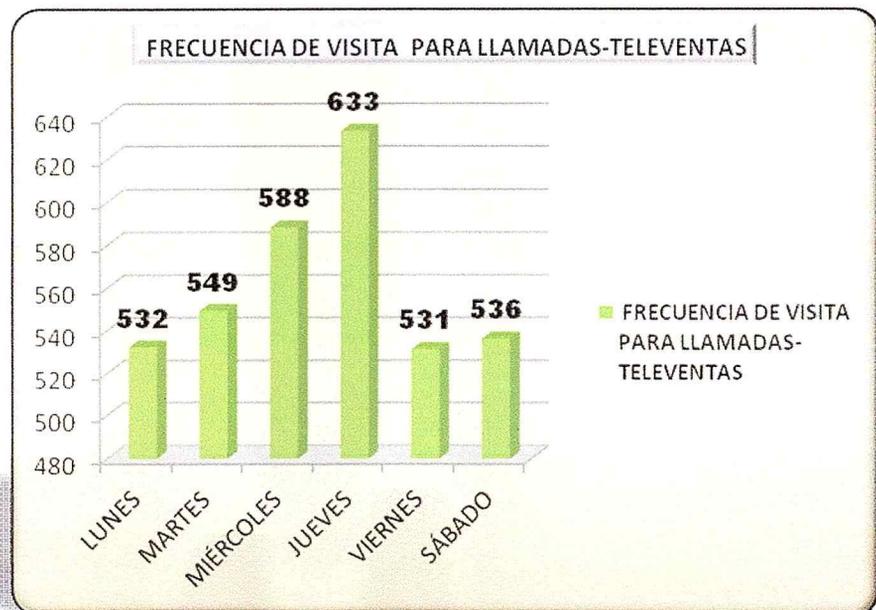
Dentro de la base de datos de clientes activos, constan clientes que tienen muchos meses veces sin hacer pedidos, así como otros que han cerrado sus negocios, lo cual no brinda una visión real de la clientela actual con la que cuenta la empresa. Para poder dar solución a este problema se propone:

- Que las Área de Distribución y Ventas, deberán trabajar de manera conjunta para hacer la revisión de la data actual y establecer los clientes que se encuentran activos, procediéndose a la depuración de la base de datos.

- Una vez establecido el listado actualizado de clientes activos, dicha información será transmitida al departamento de Datos Maestros, para que se proceda a subir dicha información al Roadshow.
- De esta forma se podrá tener una idea clara del número de clientes con el cual cuenta la Empresa, y así de ser necesario establecer estrategias futuras de marketing para incrementar la misma.

**Problema a resolver:** Frecuencia de visita poco eficiente.-

Al analizar la cantidad de llamadas a clientes según los días (frecuencia de visita), se pudo apreciar que no estaban equilibrados los clientes a ser visitados, y los días Lunes, Viernes, y Sábado, se atendía a una menor cantidad de clientes, por lo que lo ideal era que se reconsiderara este aspecto y se replantara la frecuencia de visitas, para tener así una distribución más equitativa. El gráfico siguiente, ilustra este inconveniente:



**Gráfico 3.1.- Detalle de Frecuencia de visita**  
**FUENTE Y ELABORACIÓN: El Autor**

Para poder dar solución a este problema se propone:

- Las áreas de Distribución de Dinadec así como Ventas, deberán trabajar en conjunto para poder replantear las frecuencias de visita y de esta forma se logrará establecer una distribución más equitativa. El siguiente gráfico ilustra, la sugerencia de cómo se debería reorganizar la frecuencia de visitas a los clientes, para que resulte idónea.

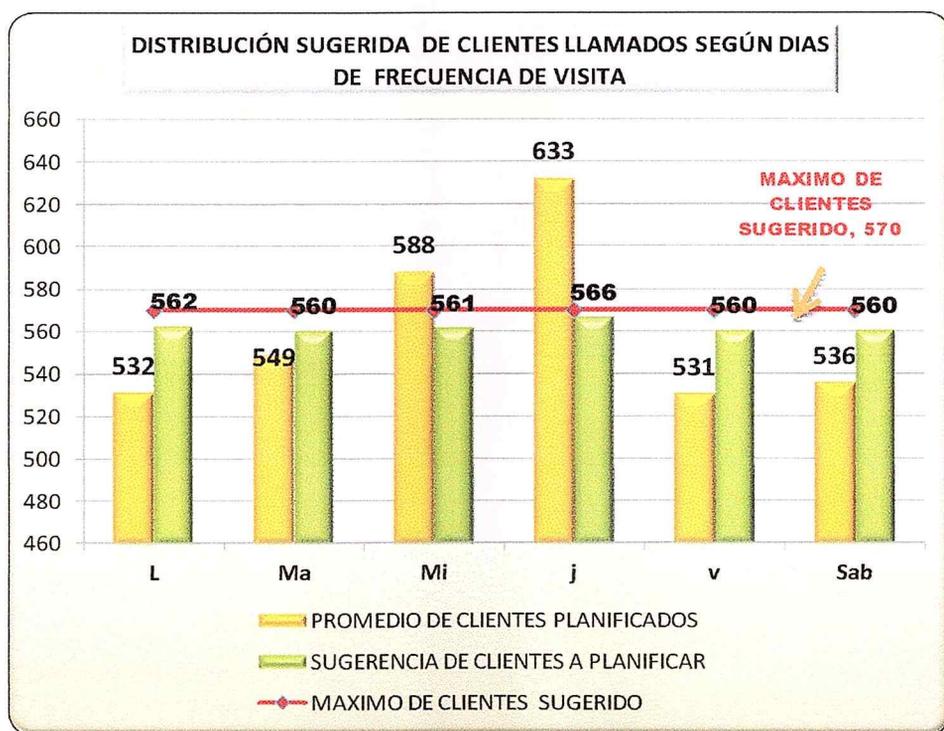


Gráfico 3.2.- Detalle de Frecuencia de visitas sugerida

FUENTE Y ELABORACIÓN: El Autor

- Una vez establecido el cuadro actualizado de las nuevas frecuencias de visita a los clientes (es decir los días que los televendedores llaman a los clientes pre-venta para tomarles su pedido), dicha información será transmitida al departamento de Datos Maestros, para que se proceda a su actualización en el Roadshow.

**Problema a resolver:** Distribución poco equitativa del número de clientes que cada camión debe atender.

De la información obtenida tanto por el Área de Distribución de Dinadec, así como por los Distribuidores, se pudo establecer el promedio de clientes que le corresponde atender a cada camión, lo cual se condensa en este cuadro:

**Tabla 3.1.-**  
**Promedio de clientes por Camión**  
**FUENTE Y ELABORACIÓN: El Autor**

	DISTRIBUIDOR A	DISTRIBUIDOR B	DISTRIBUIDOR C	DISTRIBUIDOR D
Suma de Pedidos Planeados	546	161	347	95
# de camiones	10	4	8	2
Promedio de clientes por camión	55	40	43	48

Se puede apreciar que la flota del Distribuidor A, es la que tiene más clientes que atender por camión, lo cual representa una desventaja y afecta su eficiencia de entrega porque al consultar a los Distribuidores sobre este particular (algunos de estos Distribuidores tienen más de 30 años en la distribución de productos de consumo masivo), manifestaron que la realidad que se evidencia, es que para ser eficientes en la entrega de los pedidos a los clientes, lo ideal sería que se **DEBERÍAN CONSIDERAR EN LA PLANIFICACIÓN: 45 CLIENTES SIN RECARGUE Y 40 CLIENTES CON RECARGUE.**

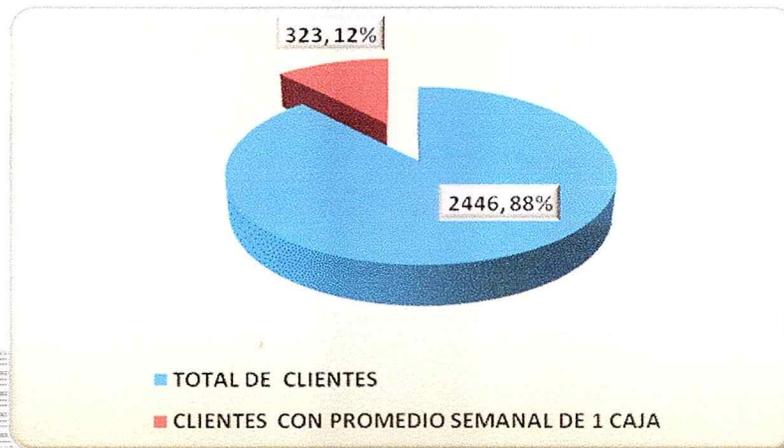
Para poder dar solución a este problema se propone:

- Que se tome en consideración el criterio de estas personas experimentadas en el tema y que se establezca al momento de planificar como parámetros: **45 CLIENTES SIN RECARGUE Y 40 CLIENTES CON RECARGUE.**

- Una vez establecido este criterio, y demostrada su efectividad, considerarlo como una política de planificación dentro de la Empresa.

**Problema a resolver:** Planificación a clientes con pedidos de sólo 1 caja.

Se debía planificar clientes con pedidos de sólo 1 caja (el costo y el tiempo para las rutas es el mismo si se visitan a clientes cuyo pedido es de 1 caja o a un cliente de un pedido de 50 cajas). El gráfico que a continuación se presenta, muestra lo que se manifiesta en este ítem:



**Gráfico 3.3.- Detalle de Porcentajes de clientes con pedidos de 1 caja**  
**FUENTE Y ELABORACIÓN: El Autor**

Para dar solución a este problema se propone:

Al momento de la toma de pedidos a los clientes pre-venta, el Área de Televentas, debe efectivizar el respeto a las políticas de la Empresa, la misma que establece que la cantidad mínima de cajas debe ser de 2 cajas, lo cual últimamente no se venido respetando por parte de los Televendedores, todo con el fin de alcanzar su cuota de ventas.

### 3.2.3.- COSTO DE LA IMPLEMENTACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS 1 Y 2:

En la implementación de estas estrategias, se incurrirá básicamente en gastos de logística y transportación, así como en la compra del GPS para el geoposicionamiento (GPS) de clientes existentes y los nuevos, de tal manera que se obtengan la ubicación y coordenadas de los clientes mal geoposicionados. En lo que respecta a costo por compra del GPS, para lograr una distribución equitativa de su precio de acuerdo a cada Distribuidor, se procedió a hacer la porcentualización de acuerdo al número de rutas que maneja cada uno. Este costo sólo se aplicará en el año “0” de la aplicación de las estrategias.

**Tabla No. 3.2.-  
Distribución del costo del GPS  
FUENTE Y ELABORACIÓN: El Autor**

#### DISTRIBUCIÓN DE COSTO DEL GPS SEGÚN %RUTAS POR DISTRIBUIDOR (AÑO 0)

DISTRIBUIDOR	NÚMERO DE RUTAS (A)	% SEGÚN DISTRIBUIDOR (B=Número de rutas/Total de rutas)	COSTO DE GPS ( C )	COSTO DE GPS SEGÚN % (D= BxC)
DISTRIBUIDOR A=	10	41,67%	<b>\$ 249,99</b>	104,16
DISTRIBUIDOR B=	4	16,67%		41,67
DISTRIBUIDOR C=	8	33,33%		83,33
DISTRIBUIDOR D=	2	8,33%		20,83
	24	100,00%		\$ 249,99

Para la verificación de la data de los clientes, se considera que se deberán realizar los recorridos, y se proyecta emplear 3 meses para dicha verificación. Además se especifica que se dedicarán 5 días a la semana:

"Desarrollo de estrategias de mejoramiento en el Área de Distribución de Dinadec, a través del análisis de su proceso logístico, para reducir el índice de pedidos no entregados en la provincia de Manabí"

Tabla No.3.3.-

Distribución del tiempo para verificación de la data

FUENTE Y ELABORACIÓN: El Autor

DISTRIBUCIÓN DE TIEMPO PARA VERIFICACIÓN DE LA DATA SEGÚN DISTRIBUIDOR						
DISTRIBUIDOR	NÚMERO DE RUTAS (A)	% SEGÚN DISTRIBUIDOR (B=Número de rutas/Total de rutas) <sup>23</sup>	SEMANAS PARA VERIFICACIÓN EN CAMPO ( C )	SEMANAS SEGÚN DISTRIBUIDOR (D=BxC)	DIAS QUE SE DEDICARAN A LA SEMANA ( E )	DIAS EMPLEADOS PARA VERIFICACIÓN DE LA DATA (F=DxE)
DISTRIBUIDOR A	10	41,67%	12	5	5	25
DISTRIBUIDOR B	4	16,67%		2		10
DISTRIBUIDOR C	8	33,33%		4		20
DISTRIBUIDOR D	2	8,33%		1		5
	24	100,00%		12		60

Tabla No.3.4.

Costo de la Optimización de rutas y depuración de base de datos (Año 0)

FUENTE Y ELABORACIÓN: El Autor

COSTO DE LA OPTIMIZACIÓN DE RUTAS Y DEPURACIÓN DE BASE DE DATOS  
(AÑO 0)

PRODUCTO/SERVICIO	DISTRIBUIDOR A			DISTRIBUIDOR B		
	Cantidad	Precio Unitario	Costo Total	Cantidad	Precio Unitario	Costo Total
.- Comida (por día)	25	5,00	125,00	10	5,00	50,00
.- Gasolina (por día)	25	12,00	300,00	10	12,00	120,00
Imprevistos (10%)	1	-	42,50	1	-	17,00
<b>TOTAL .....</b>			<b>\$ 467,50</b>			<b>\$ 187,00</b>

PRODUCTO/SERVICIO	DISTRIBUIDOR C			DISTRIBUIDOR D		
	Cantidad	Precio Unitario	Costo Total	Cantidad	Precio Unitario	Costo Total
.- Comida (por día)	20	5,00	100,00	8	5,00	40,00
.- Gasolina (por día)	20	12,00	240,00	8	12,00	96,00
Imprevistos (10%)	1	-	34,00	8	-	13,60
<b>TOTAL .....</b>			<b>\$ 374,00</b>			<b>\$ 149,60</b>

<sup>23</sup> Se debe realizar la distribución porcentualizada del tiempo que se le va a dedicar a cada Distribuidor, de acuerdo al número de rutas que maneja cada uno.

"Desarrollo de estrategias de mejoramiento en el Área de Distribución de Dinadec, a través del análisis de su proceso logístico, para reducir el índice de pedidos no entregados en la provincia de Manabí"

Para hacer la correspondiente proyección de costos (para el análisis financiero), a estos valores correspondientes a la implementación de la optimización de rutas y depuración de base de datos en el año "0" se les deberá hacer un incremento anual por concepto de la inflación. Para poder establecer una inflación para la proyección, se promediaron los valores de la inflación de los últimos 5 años en el Ecuador, y los resultados fueron los siguientes:

**Tabla No.3.5.-**  
**Resumen de la inflación anual del Ecuador**  
**ELABORACIÓN: El Autor**

<b>RESUMEN DE LA INFLACIÓN EN ECUADOR LOS ULTIMOS 5 AÑOS</b>		
<b>AÑO</b>	<b>% INFLACIÓN</b>	<b>FUENTE</b>
Año 2.008	8,83%	<a href="http://www.ecuadorinmediato.com">http://www.ecuadorinmediato.com</a>
Año 2.009	4,31%	<a href="http://www.ecuadorinmediato.com">http://www.ecuadorinmediato.com</a>
Año 2.010	3,33%	<a href="http://www.eluniverso.com">http://www.eluniverso.com</a>
Año 2.011	5,41%	<a href="http://www.telegrafo.com.ec">http://www.telegrafo.com.ec</a>
Año 2.012	4,16%	<a href="http://www.larepublica.ec">http://www.larepublica.ec</a>
<b>PROMEDIO</b>	<b>5,21%</b>	

Se consideró una inflación proyectada anual del 5%, a partir del AÑO 1. Los costos de acuerdo a cada Distribuidor son los siguientes:

**Tabla No 3.6.-**  
**Costo proyectado de la Optimización y Depuración DISTRIBUIDOR A**  
**FUENTE Y ELABORACIÓN: El Autor**

<b>COSTO PROYECTADO DE LA IMPLEMENTACIÓN DE LA OPTIMIZACIÓN DE RUTAS Y DEPURACIÓN DE BASE DE DATOS</b>			
<b>DISTRIBUIDOR A</b>			
<b>AÑO</b>	<b>Costo de las estrategias</b>	<b>Incremento Anual por efecto de la inflación, se considera el 5%</b>	<b>COSTO TOTAL</b>
	<b>(A)</b>	<b>(B)</b>	<b>(A+B)</b>
AÑO 0	\$ 467,50		\$ 467,50
AÑO 1	\$ 467,50	\$ 23,38	\$ 490,88
AÑO 2	\$ 490,88	\$ 24,54	\$ 515,42
AÑO 3	\$ 515,42	\$ 25,77	\$ 541,19
AÑO 4	\$ 541,19	\$ 27,06	\$ 568,25
AÑO 5	\$ 568,25	\$ 28,41	\$ 596,66

"Desarrollo de estrategias de mejoramiento en el Área de Distribución de Dinadec, a través del análisis de su proceso logístico, para reducir el índice de pedidos no entregados en la provincia de Manabí"

Tabla No.3.7.-

Costo proyectado de la Optimización y Depuración DISTRIBUIDOR B

FUENTE Y ELABORACIÓN: El Autor

<b>COSTO PROYECTADO DE LA IMPLEMENTACIÓN DE LA OPTIMIZACIÓN DE RUTAS Y DEPURACIÓN DE BASE DE DATOS</b>			
<b>DISTRIBUIDOR B</b>			
<b>AÑO</b>	<b>Costo de las estrategias</b>	<b>Incremento Anual por efecto de la inflación, se considera el 5%</b>	<b>COSTO TOTAL</b>
	<b>(A)</b>	<b>(B)</b>	<b>(A+B)</b>
AÑO 0	\$ 187,00		\$ 187,00
AÑO 1	\$ 187,00	\$ 9,35	\$ 196,35
AÑO 2	\$ 196,35	\$ 9,82	\$ 206,17
AÑO 3	\$ 206,17	\$ 10,31	\$ 216,48
AÑO 4	\$ 216,48	\$ 10,82	\$ 227,30
AÑO 5	\$ 227,30	\$ 11,36	\$ 238,66

Tabla No.3.8.-

Costo proyectado de la Optimización y Depuración DISTRIBUIDOR C

FUENTE Y ELBORACIÓN: El Autor

<b>COSTO PROYECTADO DE LA IMPLEMENTACIÓN DE LA OPTIMIZACIÓN DE RUTAS Y DEPURACIÓN DE BASE DE DATOS</b>			
<b>DISTRIBUIDOR C</b>			
<b>AÑO</b>	<b>Costo de las estrategias</b>	<b>Incremento Anual por efecto de la inflación, se considera el 5%</b>	<b>COSTO TOTAL</b>
	<b>(A)</b>	<b>(B)</b>	<b>(A+B)</b>
AÑO 0	\$ 374,00		\$ 374,00
AÑO 1	\$ 374,00	\$ 18,70	\$ 392,70
AÑO 2	\$ 392,70	\$ 19,64	\$ 412,34
AÑO 3	\$ 412,34	\$ 20,62	\$ 432,95
AÑO 4	\$ 432,95	\$ 21,65	\$ 454,60
AÑO 5	\$ 454,60	\$ 22,73	\$ 477,33

Tabla No.3.9.-

Costo proyectado de la Optimización y Depuración DISTRIBUIDOR D

FUENTE Y ELABORACIÓN: El Autor

<b>COSTO PROYECTADO DE LA IMPLEMENTACIÓN DE LA OPTIMIZACIÓN DE RUTAS Y DEPURACIÓN DE BASE DE DATOS</b>			
<b>DISTRIBUIDOR D</b>			
<b>AÑO</b>	<b>Costo de las estrategias</b>	<b>Incremento Anual por efecto de la inflación, se considera el 5%</b>	<b>COSTO TOTAL</b>
	<b>(A)</b>	<b>(B)</b>	<b>(A+B)</b>
<b>AÑO 0</b>	\$ 149,60		\$ 149,60
<b>AÑO 1</b>	\$ 149,60	\$ 7,48	\$ 157,08
<b>AÑO 2</b>	\$ 157,08	\$ 7,85	\$ 164,93
<b>AÑO 3</b>	\$ 164,93	\$ 8,25	\$ 173,18
<b>AÑO 4</b>	\$ 173,18	\$ 8,66	\$ 181,84
<b>AÑO 5</b>	\$ 181,84	\$ 9,09	\$ 190,93

### 3.2.4.- RESULTADOS ESPERADOS CON LA APLICACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS 1 Y 2:

- Al realizar la revalidación de la geocodificación que se está empleando y al hacer una actualización de la misma, se logrará crear rutas más eficientes que tendrán como resultado la disminución del tiempo en rutas.
- La geocodificación actualizada de todos los clientes en el territorio manabita, permite un uso eficiente del Roadshow logrando así optimizar los recursos del Socio y la Compañía.
- Al establecer rutas más eficientes se logrará una mejor utilización de la flota, incrementando el % de utilización de la misma.
- Se logrará el mejoramiento de la atención al cliente, y con la nueva base de datos, se mejorará los estándares en la efectividad de reparto, y será posible reducir los índices de quejas de los clientes.

### **3.3.- ESTRATEGIAS QUE INVOLUCRAN AL AREA DE TELEVENTAS:**

En el capítulo anterior, se determinó que los clientes encuestados, estimaban que la gestión de toma de pedidos por parte del Área de Televentas, se realiza de forma mayormente eficiente, pero igualmente un sector de los encuestados, manifestó que existen aún aspectos que deben ser mejorados.

- En casos puntuales, hay clientes a los que no se consideran las ventanas horarias solicitadas.
- Muchas veces les entregan los pedidos incompletos, argumentando que no tenían stock (producto no vino de fábrica), entre otros.

Es innegable que los “Pedidos devueltos y los no entregados”, tienen influencia significativa en aspectos claves del negocio y como consecuencia de ello se tiene:

- Incremento en el costo de la logística de distribución durante la entrega de los pedidos, debido a las devoluciones registradas.
- Bajo porcentaje en el cumplimiento de la entrega de los pedidos, lo que genera las pérdidas de ingreso por ventas, o en su defecto, pérdida de clientes por el incumplimiento en la entrega de pedidos.
- Disminución en el ingreso por ventas de los pedidos que no son atendidos.

### **3.3.1.- OBJETIVOS DE LA ESTRATEGIA:**

#### **3.3.1.1.- Objetivo general:**

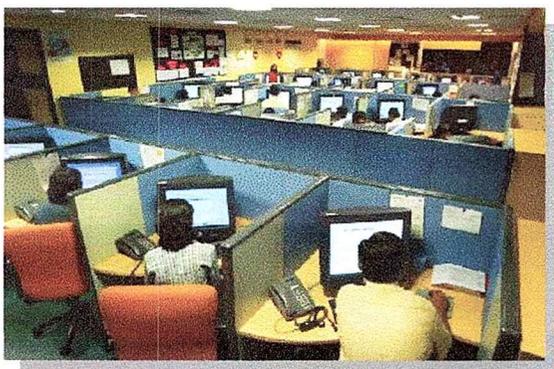
Optimizar el proceso de toma de pedidos por parte del Área de Televentas y así lograr la satisfacción del cliente.

#### **3.3.1.2.- Objetivos específicos:**

- Identificar estrategias específicas orientadas hacia una cultura de mejora en el servicio de toma de pedidos a los clientes.
- Determinar los principales temas que el cliente le da valor agregado al servicio.
- Identificar las formas o mecanismos a utilizarse para que el personal se involucre y comprenda la importancia del servicio al cliente.

### **3.3.2.- ANTECEDENTES.-**

**Call center o televenta.-** El vendedor aborda al cliente vía teléfono habitualmente, y no media un contacto físico entre ambos. Se lo usa con el propósito de recibir y transmitir un amplio volumen de llamados y pedidos a través del teléfono.



**Imagen No.3.4 .- Call center o Televentas**

**FUENTE:** <http://redescallcenter.blogspot.com/2009/02/definición call center>

Los objetivos de este centro especializado en las llamadas entrantes pueden ser múltiples:

- Toma de pedidos a los clientes pre-venta de “Cervecería XY”
- Servicio al Cliente: resolución de consultas y conocimiento de quejas, entrega de información, atención de requerimientos.

Hay que tomar en cuenta que el cliente utiliza cuatro criterios para juzgar o evaluar la calidad del servicio:

- ✓ **Confiability:** La capacidad de brindar un servicio con exactitud y seriedad.
- ✓ **Prontitud de respuesta:** Tener voluntad de ayudar al cliente y hacerlo lo más rápido posible.
- ✓ **Seguridad:** Conocimientos y cortesía de los empleados para poder transmitir seguridad y confianza.
- ✓ **Empatía:** La atención personalizada que se presta a los clientes, haciendo que estos se sientan cómodos.

Revisando el proceso se detecta que la toma de pedidos es eficiente, sin embargo, las devoluciones en las entregas se debe básicamente a las siguientes causas:

- En muchos casos, no estar al día con la información actualizada por parte del área de Ventas, del stock físico con el que se cuenta.
- Falta de compromiso por parte de los clientes, quienes incumplen con las políticas de la empresa en lo concerniente a entrega de pedidos.

Durante la interacción “Cliente-Televendedor”, el cliente realiza la transferencia de sus requerimientos reales al Representante de Ventas. La presente estrategia implica mejorar básicamente dicho proceso.

### **3.3.3.- DESARROLLO DE LAS ESTRATEGIAS:**

#### **3.3.3.1.- ESTRATEGIA 1: Capacitación del Equipo de Televendedores:**

Esta estrategia conlleva que se capacite al Área de Televendedores no sólo en el hecho del cumplimiento de Cuotas en Venta, sino también en el establecimiento de un procedimiento estándar al momento de la toma del pedido, que asegure la eficiencia del proceso. Dicho procedimiento mejorado debe incluir el paso a paso de la toma del pedido, estos ítems a considerar serían:

- Es vital que al inicio de la jornada laboral, Ventas constate el piso (stock) con que se cuenta en las bodegas, de tal manera que al tomar los pedidos a los clientes, se cuente con una información veraz, y así se podrá satisfacer al cliente al poder cumplir con todos los ítems que solicite.
- Tomar correctamente el pedido
- Ingresarlo de forma inmediata al sistema, e indicarle al cliente las razones por las cuales no hay un X producto.
- Se debe ayudar y asesorar al cliente en todo lo que se pueda y de manera profesional contestar satisfactoriamente todas las preguntas e inquietudes del cliente, y es vital que se tenga especial atención en considerar los requerimientos hechos por los clientes para el momento de la entrega de sus pedidos, tales como “ventanas horarias”.
- Al momento de la toma de pedidos, el Equipo de Ventas, debe orientar y alinear a los clientes, a fin de que si el día que les toca su entrega de pedidos van a estar ausentes, tomen la precaución de dejar a alguna persona, encargada de recibir y cancelar el monto de los pedidos, dado

que los tiempos de entrega están programados y no hay margen para regresar dos y tres veces a un mismo lugar.

- Contactarse con el Área de Distribución, para informarle si tienen un pedido urgente para darle prioridad.
- Debe existir una mayor comunicación entre las Áreas de Ventas y Distribución, pues al trabajar de manera conjunta, se podrá dar solución en el momento a los imprevistos e inconvenientes que se susciten durante el proceso de entrega de los pedidos a los clientes.

### 3.3.4.- COSTO DE LA ESTRATEGIA:

Se realizará anualmente la capacitación del Equipo de Televendedores, para lo cual se les impartirá el correspondiente Seminario, con una duración de 10 horas, donde se enfocarán temas de atención al servicio al cliente, así como la optimización del proceso mismo de la toma de pedidos.

A continuación se presenta cómo está distribuido el personal de Televendedores, de acuerdo a cada Distribuidor:

Tabla No.3.10.-

#### Distribución del personal de Televendedores

ELABORACIÓN: El Autor

#### DISTRIBUCIÓN DEL PERSONAL DE TELEVENDEDORES

DISTRIBUIDOR	DETALLE DE PERSONAL DE TELEVENTAS
DISTRIBUIDOR A=	6 TELEVENDEDORES
DISTRIBUIDOR B=	2 TELEVENDEDORES
DISTRIBUIDOR A=	4 TELEVENDEDORES
DISTRIBUIDOR A=	2 TELEVENDEDORES

El costo de la implementación de la estrategia, según cada Distribuidor, en el Año "0", sería el siguiente:

Tabla No.3.11.-

Costo de la Capacitación al Equipo de Televendedores en el Año "0", según cada Distribuidor

FUENTE Y ELABORACIÓN: El Autor

**COSTO DE LA IMPLEMENTACIÓN DE LA CAPACITACIÓN DEL EQUIPO DE TELEVENDEDORES (AÑO 0)**

PRODUCTO/SERVICIO	DISTRIBUIDOR A			DISTRIBUIDOR B			DISTRIBUIDOR C			DISTRIBUIDOR D		
	Cantidad	Precio Unitario	Costo Total									
.- Contratación del Facilitador (por hora)	10	30,00	300,00	10	30,00	300,00	10	30,00	300,00	10	30,00	300,00
.- Alquiler de infocus (por hora)	10	8,00	80,00	10	8,00	80,00	10	8,00	80,00	10	8,00	80,00
Útiles de Oficina (por persona):												
carpeta	6	0,15	0,90	2	0,15	0,30	4	0,15	0,60	2	0,15	0,30
plumas y lápices	6	2,00	12,00	2	2,00	4,00	4	2,00	8,00	2	2,00	4,00
hojas	6	1,00	6,00	2	1,00	2,00	4	1,00	4,00	2	1,00	2,00
borradores	6	0,80	4,80	2	0,80	1,60	4	0,80	3,20	2	0,80	1,60
<b>Coffee Break : \$1,50 por persona</b>												
Opciones: Sándwich mixto/Sándwich de jamón y queso/empanadas/churros	6	1,50	9,00	2	1,50	3,00	4	1,50	6,00	2	1,50	3,00
Bebida: Jugo/ café/ cola personal												
<b>TOTAL .....</b>			<b>\$ 412,70</b>			<b>\$ 390,90</b>			<b>\$ 401,80</b>			<b>\$ 390,90</b>

A continuación se presenta la Proyección de los costos de la implementación de esta Estrategia, según cada Distribuidor. Se realizará el correspondiente incremento anual del 5%, de conformidad con la inflación que año a año afecta la economía del país. Este incremento se considerará a partir del AÑO 1:

Tabla No.3.12.-

Costo Proyectoado: Capacitación de Televendedores, DISTRIBUIDOR A

FUENTE Y ELABORACIÓN: El Autor

<b>COSTO PROYECTADO DE LA CAPACITACIÓN DEL EQUIPO DE TELEVENDEDORES</b>			
<b>DISTRIBUIDOR A</b>			
<b>AÑO</b>	<b>Costo de las Estrategia</b>	<b>Incremento Anual por efecto de la inflación, se considera el 5%</b>	<b>COSTO TOTAL</b>
	<b>(A)</b>	<b>(B)</b>	<b>(A+B)</b>
<b>AÑO 0</b>	\$ 412,70		\$ 412,70
<b>AÑO 1</b>	\$ 412,70	\$ 20,64	\$ 433,34
<b>AÑO 2</b>	\$ 433,34	\$ 21,67	\$ 455,00
<b>AÑO 3</b>	\$ 455,00	\$ 22,75	\$ 477,75
<b>AÑO 4</b>	\$ 477,75	\$ 23,89	\$ 501,64
<b>AÑO 5</b>	\$ 501,64	\$ 25,08	\$ 526,72

Tabla No.3.13.-

Costo Proyectoado: Capacitación de Televendedores, DISTRIBUIDOR B

FUENTE Y CAPACITACIÓN: El Autor

<b>COSTO PROYECTADO DE LA CAPACITACIÓN DEL EQUIPO DE TELEVENDEDORES</b>			
<b>DISTRIBUIDOR B</b>			
<b>AÑO</b>	<b>Costo de las estrategia</b>	<b>Incremento Anual por efecto de la inflación, se considera el 5%</b>	<b>COSTO TOTAL</b>
	<b>(A)</b>	<b>(B)</b>	<b>(A+B)</b>
<b>AÑO 0</b>	\$ 390,90		\$ 390,90
<b>AÑO 1</b>	\$ 390,90	\$ 19,55	\$ 410,45
<b>AÑO 2</b>	\$ 410,45	\$ 20,52	\$ 430,97
<b>AÑO 3</b>	\$ 430,97	\$ 21,55	\$ 452,52
<b>AÑO 4</b>	\$ 452,52	\$ 22,63	\$ 475,14
<b>AÑO 5</b>	\$ 475,14	\$ 23,76	\$ 498,90

“Desarrollo de estrategias de mejoramiento en el Área de Distribución de Dinadec, a través del análisis de su proceso logístico, para reducir el índice de pedidos no entregados en la provincia de Manabí”

Tabla No.3.14.-

Costo Projectado: Capacitación de Televendedores, DISTRIBUIDOR C

FUENTE Y ELABORACIÓN: EI Autor

<b>COSTO PROYECTADO DE LA CAPACITACIÓN DEL EQUIPO DE TELEVENDEDORES</b>			
<b>DISTRIBUIDOR C</b>			
<b>AÑO</b>	<b>Costo de las estrategia</b>	<b>Incremento Anual por efecto de la inflación, se considera el 5%</b>	<b>COSTO TOTAL</b>
	<b>(A)</b>	<b>(B)</b>	<b>(A+B)</b>
<b>AÑO 0</b>	\$ 401,80		\$ 401,80
<b>AÑO 1</b>	\$ 401,80	\$ 20,09	\$ 421,89
<b>AÑO 2</b>	\$ 421,89	\$ 21,09	\$ 442,98
<b>AÑO 3</b>	\$ 442,98	\$ 22,15	\$ 465,13
<b>AÑO 4</b>	\$ 465,13	\$ 23,26	\$ 488,39
<b>AÑO 5</b>	\$ 488,39	\$ 24,42	\$ 512,81

Tabla No.3.15.-

Costo Projectado: Capacitación de Televendedores, DISTRIBUIDOR D

FUENTE Y ELABORACIÓN: EI Autor

<b>COSTO PROYECTADO DE LA CAPACITACIÓN DEL EQUIPO DE TELEVENDEDORES</b>			
<b>DISTRIBUIDOR D</b>			
<b>AÑO</b>	<b>Costo de las estrategia</b>	<b>Incremento Anual por efecto de la inflación, se considera el 5%</b>	<b>COSTO TOTAL</b>
	<b>(A)</b>	<b>(B)</b>	<b>(A+B)</b>
<b>AÑO 0</b>	\$ 390,90		\$ 390,90
<b>AÑO 1</b>	\$ 390,90	\$ 19,55	\$ 410,45
<b>AÑO 2</b>	\$ 410,45	\$ 20,52	\$ 430,97
<b>AÑO 3</b>	\$ 430,97	\$ 21,55	\$ 452,52
<b>AÑO 4</b>	\$ 452,52	\$ 22,63	\$ 475,14
<b>AÑO 5</b>	\$ 475,14	\$ 23,76	\$ 498,90

### 3.3.3.2.- ESTRATEGIA 2: Incentivos económicos o Premios:

Es vital que se premie a aquellos empleados que ejecutan eficientemente su labor. Es por ello que esta parte de la estrategia contempla que se lleve un registro mensual de la efectividad de los pedidos tomados por los televendedores, de tal manera que al finalizar cada mes, se premie económicamente a quienes más se hayan acercado a una efectividad del 100%. Para poder determinar dicho indicador, se empleará la siguiente relación matemática, cuyo valor resultante estará expresado en porcentaje:

$$\text{Efectividad en la toma de pedidos} = \frac{\text{Pedidos tomados a clientes preventas}}{\text{Pedidos entregados}} = \%$$

### 3.3.4.- COSTO DE LA ESTRATEGIA.-

Para poder tener el respaldo económico para su aplicación, se establecerá un monto económico de \$ 100,00 por cada Televendedor. La cantidad resultante será la que se consideraría al final de los 5 años de aplicación de la estrategia. Para la proyección de su costo, al valor anteriormente calculado, se lo porcentualizará de manera decreciente, y de acuerdo al éxito que se espera de la estrategia año a año. La distribución del personal de Televentas, es el siguiente:

Tabla No.3.16.-

Detalle de Distribución de Televendedores según Distribuidor

FUENTE Y ELABORACIÓN: El Autor

#### DISTRIBUCIÓN DEL PERSONAL DE TELEVENDEDORES

DISTRIBUIDOR	DETALLE DE PERSONAL DE TELEVENTAS
DISTRIBUIDOR A=	6 TELEVENDEDORES
DISTRIBUIDOR B=	2 TELEVENDEDORES
DISTRIBUIDOR A=	4 TELEVENDEDORES
DISTRIBUIDOR A=	2 TELEVENDEDORES

"Desarrollo de estrategias de mejoramiento en el Área de Distribución de Dinadec, a través del análisis de su proceso logístico, para reducir el índice de pedidos no entregados en la provincia de Manabí"

A continuación se presentan las tablas que expresan el costo de la estrategia al AÑO 5 de su éxito total:

Tabla No.3.17.-

Costo de incentivos económicos en el Año 5- Distribuidor A

FUENTE Y ELABORACIÓN: El Autor

PRODUCTO/SERVICIO	DISTRIBUIDOR A			
	Cantidad de televend.	Precio Unitario	Costo Mensual	Costo Anual
Aporte de los Distribuidores para premiar a los televendedores	6	\$ 100,00	\$ 600,00	\$ 7.200,00
<b>TOTAL .....</b>				<b>\$ 7.200,00</b>

Tabla No.3.18.-

Costo de incentivos económicos en el Año 5- Distribuidor B

FUENTE Y ELABORACIÓN: El Autor

PRODUCTO/SERVICIO	DISTRIBUIDOR B			
	Cantidad de televend.	Precio Unitario	Costo Mensual	Costo Anual
Aporte de los Distribuidores para premiar a los televendedores	2	\$ 100,00	\$ 200,00	\$ 2.400,00
<b>TOTAL .....</b>				<b>\$ 2.400,00</b>

Tabla No.3.19.-

Costo de incentivos económicos en el Año 5- Distribuidor C

FUENTE Y ELABORACIÓN: El Autor

PRODUCTO/SERVICIO	DISTRIBUIDOR C			
	Cantidad de televend.	Precio Unitario	Costo Mensual	Costo Anual
Aporte de los Distribuidores para premiar a los televendedores	4	\$ 100,00	\$ 400,00	\$ 4.800,00
<b>TOTAL .....</b>				<b>\$ 4.800,00</b>

Tabla No.3.20.-

Costo de incentivos económicos en el Año 5- Distribuidor D

FUENTE Y ELABORACIÓN: El Autor

PRODUCTO/SERVICIO	DISTRIBUIDOR D			
	Cantidad de televend.	Precio Unitario	Costo Mensual	Costo Anual
Aporte de los Distribuidores para premiar a los televendedores	2	\$ 100,00	\$ 200,00	\$ 2.400,00
<b>TOTAL .....</b>				<b>\$ 2.400,00</b>

A estos valores se les irá determinando un decrecimiento anual según el porcentaje de éxito que se pretende lograr cada año, este costo proyectado se determina en las tablas que a continuación se presentan:

**Tabla No. 3.21.-**

**Costo proyectado de los incentivos económicos a televendedores**

**FUENTE Y ELABORACIÓN: El Autor**

AÑO	% de eficiencia de aplicación de las estrategias	DISTRIBUIDOR A	DISTRIBUIDOR B	DISTRIBUIDOR C	DISTRIBUIDOR D
		\$ 7.200,00	\$ 2.400,00	\$ 4.800,00	\$ 2.400,00
AÑO 0	30%	\$ 2.160,00	\$ 720,00	\$ 1.440,00	\$ 720,00
AÑO 1	50%	\$ 3.600,00	\$ 1.200,00	\$ 2.400,00	\$ 1.200,00
AÑO 2	60%	\$ 4.320,00	\$ 1.440,00	\$ 2.880,00	\$ 1.440,00
AÑO 3	75%	\$ 5.400,00	\$ 1.800,00	\$ 3.600,00	\$ 1.800,00
AÑO 4	85%	\$ 6.120,00	\$ 2.040,00	\$ 4.080,00	\$ 2.040,00
AÑO 5	100%	\$ 7.200,00	\$ 2.400,00	\$ 4.800,00	\$ 2.400,00

**3.3.5.- RESULTADOS ESPERADOS CON LA APLICACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS:**

Dado que la estrategia pretende que el personal de Televentas, se capacite y se sienta motivado para realizar de manera eficiente su trabajo, se proyecta que se logrará el mejoramiento del Sistema actual de toma de pedidos y de esta forma lograr el ingreso y cumplimiento satisfactorio del 100% de los pedidos a los clientes preventa de la provincia de Manabí.

### **3.4.- ESTRATEGIAS QUE INVOLUCRAN A LOS DISTRIBUIDORES AUTORIZADOS EN MANABI:**

#### **3.4.1.- ESTRATEGIA 1: Monitoreo satelital de la flota.-**

Una adecuada administración de la flota de transporte es un factor clave para elevar el nivel competitivo de la Empresa; pues mediante la utilización de un Sistema de monitoreo satelital, se controlan las rutas y se conocen la ubicación de los camiones de la flota, se previenen robos de las unidades y se conoce la ubicación de los clientes.

El Sistema de monitoreo satelital, está basado en el uso de la señal GPS como elemento de localización para monitorear y controlar las rutas de las unidades, utiliza una cartografía digitalizada de tipo vectorial y georeferencial, en la cual se registran visualmente situaciones o eventos de las unidades durante el recorrido en las rutas de despacho.

#### **3.4.1.1.- OBJETIVOS DE LA ESTRATEGIA:**

##### **3.4.1.1.1.- Objetivo General:**

Definir el esquema para la implementación de un Sistema de Monitoreo Satelital de Flota, con el propósito de brindar un mejor servicio al cliente, disminuir costos y riesgos al controlar los elementos de transporte.

##### **3.4.1.1.2.- Objetivos Específicos:**

- Determinar las características del sistema de posicionamiento global.
- Conocer el costo para la Implementación del Sistema de monitoreo satelital de Flota.

### 3.4.1.2.- ANTECEDENTES:

El seguimiento de equipos y cargas es decisivo a la hora de brindar un buen servicio al cliente y operar eficientemente con el transporte.

Los equipos de Localización Automática de Vehículos se han convertido en la actualidad en una herramienta fundamental para la seguridad y el control efectivo de las flotas vehiculares. El seguimiento de unidades y cargas (Flotas y mercadería) es decisivo a la hora de brindar un buen servicio al cliente y operar eficientemente la logística de los elementos de transporte.

### 3.4.1.3.- DESARROLLO DE LA ESTRATEGIA:

El sistema de posicionamiento global o GPS<sup>24</sup>, funciona por medio de 24 satélites ubicados alrededor del mundo, los cuales se comunican en tiempo real las 24 horas, los 7 días de la semana, con cada uno de los vehículos que cuente con el dispositivo instalado. Esta información se envía a través de la red celular a los servidores, donde es recibida, procesada y almacenada. El usuario podrá acceder a ella a través de Internet, llamando a la central de monitoreo o desde su celular.

Este sistema de monitoreo reporta la ubicación del vehículo por medio de consultas ilimitadas en su página web o celular. Los datos de la ubicación son transmitidos por el canal GPRS<sup>25</sup> de la red celular y conocer su ubicación actual está limitado a la cobertura de esta red.

---

<sup>24</sup> **GPS (Sistema de Posicionamiento Global).**-Global.- Abarca cualquier parte de la tierra. **Posicionamiento.**- Obtiene la localización geográfica exacta (latitud, longitud, elevación), velocidad, y tiempo (fecha y hora) de un predeterminado punto en la tierra. **Sistema.**- Un conjunto de componentes, que se enlazan entre sí.

<sup>25</sup> **General Packet Radio Service (GPRS).**- Transmisión de datos por medio de celdas celulares tipo GSM.

Este sistema le permite:

- Realizar consultas de posición ilimitadas vía web o celular.
- Programación de alertas a través de sensores. Ej. Sensores de temperatura, útiles para la industria florícola, camaroneros, productos cárnicos, etc.
- Interactuar con Software amigable.

### **Funcionalidad:**

- Permite el monitoreo y consulta de la ubicación del vehículo.
- Respuesta Armada 24/7.
- Página web para monitoreo del cliente.
- Consultas por celular.

### **Características:**

- Tecnología de Monitoreo Celular.
- Monitoreo en línea, vía web, software o monitoreo por celular.
- Reportes históricos de recorridos, violación de zonas establecidas.
- Diagramación de zonas de trabajo.
- Control de paradas y exceso de velocidad.
- Violación de zonas restringidas.
- Tiempos de recorrido.
- Botón de pánico adicional (en caso de siniestro).
- Le permitirá evaluar la productividad de su flota, tomar decisiones o implementar correctivos en base a los datos obtenidos.
- Aplica a todo vehículo.

## **BENEFICIOS DEL SISTEMA DE MONITOREO SATELITAL DE FLOTA.-**

- ✓ **Aumenta la productividad de las flotas de vehículos:** Reduce los tiempos ociosos y los invierte en un mayor número de recorridos.
  
- ✓ **Incrementa la satisfacción de los clientes:** Se tiene el control sobre el cumplimiento de los tiempos en las entregas y recogidas. Ofrece a los clientes trazabilidad y seguimiento a sus mercaderías, mediante operaciones controladas con tecnología GPS/GPRS.
  
- ✓ **Reduce costos operativos:** Se obtienen recorridos más productivos, ahorrando en kilómetros recorridos y en consumo de combustible.
  
- ✓ **Aumenta la seguridad:** Visualiza en tiempo real la ubicación de los vehículos, los abandonos de ruta y entérese dónde abren sus puertas para descargar mercaderías. Ahorre pólizas de seguros por contar con mecanismos extras de seguridad.

### **3.4.1.4.- COSTO DE LA ESTRATEGIA:**

La implementación del sistema de monitoreo satelital de la flota, se lo implementará sólo en los camiones de los Distribuidores A y B, pues los Distribuidores C y D ya cuentan con este servicio.

La presente cotización fue dada por la empresa **HUNTER**, ubicada en Manta, en la provincia de Manabí ( con corte a Enero del 2.013); en la Av. 113 y Calle 119 (esquina) (Teléfono 05-2925586):

Tabla no. 3.22:

Costo de Monitoreo satelital en el Año "0"

FUENTE Y ELABORACIÓN: El Autor

PRODUCTO/SERVICIO	DISTRIBUIDOR A			DISTRIBUIDOR B			DISTRIBUIDOR C			DISTRIBUIDOR D		
	Cantidad Camiones	Precio Unitario	Costo Total	Cantidad Camiones	Precio Unitario	Costo Total	Cantidad Camiones	Precio Unitario	Costo Total	Cantidad Camiones	Precio Unitario	Costo Total
.- Instalación												
.- Alquiler de Equipo	10	850,00	8.500,00	4	850,00	3.400,00	8	850,00	6.800,00	2	850,00	1.700,00
.- Mantenimiento												
<b>Subtotal .....</b>			<b>8.500,00</b>			<b>3.400,00</b>			<b>6.800,00</b>			<b>1.700,00</b>
<b>IVA (12%).....</b>			<b>1.020,00</b>			<b>408,00</b>			<b>816,00</b>			<b>204,00</b>
<b>TOTAL .....</b>			<b>\$ 9.520,00</b>			<b>\$ 3.808,00</b>			<b>\$ 7.616,00</b>			<b>\$ 1.904,00</b>

A estos valores se les realizará el correspondiente incremento anual del 5%, de conformidad con la inflación que año a año afecta la economía del país. Este incremento se considerará a partir del AÑO 1.

Los costos proyectados por concepto de aplicación de esta estrategia, según cada Distribuidor, son los siguientes:

“Desarrollo de estrategias de mejoramiento en el Área de Distribución de Dinadec, a través del análisis de su proceso logístico, para reducir el índice de pedidos no entregados en la provincia de Manabí”

Tabla no. 3.23:

Costo proyectado del Monitoreo satelital de la flota-DISTRIBUIDOR A

FUENTE Y ELABORACIÓN: El Autor

<b>COSTO PROYECTADO DEL MONITOREO SATELITAL DE LA FLOTA DISTRIBUIDOR A</b>			
<b>AÑO</b>	<b>Costo de la Estrategia</b>	<b>Incremento Anual por efecto de la inflación, se considera el</b>	<b>COSTO TOTAL</b>
	<b>(A)</b>	<b>5% (B)</b>	<b>(A+B)</b>
<b>AÑO 0</b>	\$ 9.520,00		\$ 9.520,00
<b>AÑO 1</b>	\$ 9.520,00	\$ 476,00	\$ 9.996,00
<b>AÑO 2</b>	\$ 9.996,00	\$ 499,80	\$ 10.495,80
<b>AÑO 3</b>	\$ 10.495,80	\$ 524,79	\$ 11.020,59
<b>AÑO 4</b>	\$ 11.020,59	\$ 551,03	\$ 11.571,62
<b>AÑO 5</b>	\$ 11.571,62	\$ 578,58	\$ 12.150,20

Tabla no. 3.24:

Costo proyectado del Monitoreo satelital de la flota-DISTRIBUIDOR B

FUENTE Y ELABORACIÓN: El Autor

<b>COSTO PROYECTADO DEL MONITOREO SATELITAL DE LA FLOTA DISTRIBUIDOR B</b>			
<b>AÑO</b>	<b>Costo de la Estrategia</b>	<b>Incremento Anual por efecto de la inflación, se considera el</b>	<b>COSTO TOTAL</b>
	<b>(A)</b>	<b>5% (B)</b>	<b>(A+B)</b>
<b>AÑO 0</b>	\$ 3.808,00		\$ 3.808,00
<b>AÑO 1</b>	\$ 3.808,00	\$ 190,40	\$ 3.998,40
<b>AÑO 2</b>	\$ 3.998,40	\$ 199,92	\$ 4.198,32
<b>AÑO 3</b>	\$ 4.198,32	\$ 209,92	\$ 4.408,24
<b>AÑO 4</b>	\$ 4.408,24	\$ 220,41	\$ 4.628,65
<b>AÑO 5</b>	\$ 4.628,65	\$ 231,43	\$ 4.860,08

“Desarrollo de estrategias de mejoramiento en el Área de Distribución de Dinadec, a través del análisis de su proceso logístico, para reducir el índice de pedidos no entregados en la provincia de Manabí”

**Tabla no. 3.25:**

**Costo proyectado del Monitoreo satelital de la flota-DISTRIBUIDOR C**

**FUENTE Y ELABORACIÓN: El Autor**

<b>COSTO PROYECTADO DEL MONITOREO SATELITAL DE LA FLOTA DISTRIBUIDOR C</b>			
<b>AÑO</b>	<b>Costo de la Estrategia</b>	<b>Incremento Anual por efecto de la inflación, se considera el</b>	<b>COSTO TOTAL</b>
	<b>(A)</b>	<b>5% (B)</b>	<b>(A+B)</b>
<b>AÑO 0</b>	\$ 7.616,00		\$ 7.616,00
<b>AÑO 1</b>	\$ 7.616,00	\$ 380,80	\$ 7.996,80
<b>AÑO 2</b>	\$ 7.996,80	\$ 399,84	\$ 8.396,64
<b>AÑO 3</b>	\$ 8.396,64	\$ 419,83	\$ 8.816,47
<b>AÑO 4</b>	\$ 8.816,47	\$ 440,82	\$ 9.257,30
<b>AÑO 5</b>	\$ 9.257,30	\$ 462,86	\$ 9.720,16

**Tabla no. 3.26:**

**Costo proyectado del Monitoreo satelital de la flota-DISTRIBUIDOR D**

**FUENTE Y ELABORACIÓN: El Autor**

<b>COSTO PROYECTADO DEL MONITOREO SATELITAL DE LA FLOTA DISTRIBUIDOR D</b>			
<b>AÑO</b>	<b>Costo de la Estrategia</b>	<b>Incremento Anual por efecto de la inflación, se considera el</b>	<b>COSTO TOTAL</b>
	<b>(A)</b>	<b>5% (B)</b>	<b>(A+B)</b>
<b>AÑO 0</b>	\$ 1.904,00		\$ 1.904,00
<b>AÑO 1</b>	\$ 1.904,00	\$ 95,20	\$ 1.999,20
<b>AÑO 2</b>	\$ 1.999,20	\$ 99,96	\$ 2.099,16
<b>AÑO 3</b>	\$ 2.099,16	\$ 104,96	\$ 2.204,12
<b>AÑO 4</b>	\$ 2.204,12	\$ 110,21	\$ 2.314,32
<b>AÑO 5</b>	\$ 2.314,32	\$ 115,72	\$ 2.430,04

#### **3.4.1.5.- RESULTADOS ESPERADOS:**

Mediante el control de las rutas y clientes, sí como de los tiempos; se podrá optimizar el proceso de entrega de pedidos, y se logrará mejorar la efectividad de las entregas.

### **3.4.2.- ESTRATEGIA 2: CAPACITAR A LA FLOTA DE CADA UNA DE LOS DISTRIBUIDORES EN MANABÍ, EN LO CONCERNIENTE A ATENCIÓN Y SERVICIO AL CLIENTE.**

La capacitación es de vital importancia, por esa razón se recomienda que los empleados que están en constante contacto con los clientes sean capacitados para manejar cualquier interacción con los clientes, desde un saludo cordial hasta lograr solucionar sus dudas o reclamos. Es necesario que conozcan bien los productos que se ofrecen, y los procesos internos para darle una solución rápida y efectiva al cliente en cualquier momento.

#### **3.4.2.1.- OBJETIVOS DE LA ESTRATEGIA:**

##### **3.4.2.1.1.- Objetivo General:**

Crear conciencia sobre la importancia del cliente satisfecho, valorando el compromiso y la búsqueda de la excelencia en la atención al cliente.

##### **3.4.2.1.2.- Objetivos Específicos:**

- Promover que cada uno de los participantes se reconozca como el reflejo de la calidad y profesionalismo de la empresa.
- Resaltar el valor de la cultura de servicio.
- Promover la importancia de la empatía y la flexibilidad para poder comprender y satisfacer mejor las necesidades específicas de los clientes.

### **3.4.2.2.- ANTECEDENTES.-**

En el caso puntual de la flota de cada una de los Distribuidores en Manabí, es vital que sean capacitados en lo concerniente a atención y servicio al cliente, dado que son la imagen directa de la empresa, y es a ellos a quienes en primera instancia se dirigen con sus inquietudes, solicitudes y reclamos los clientes; lo cual exigirá de su parte el poseer la paciencia y poder de negociación necesarios. La capacitación proporciona ciertos beneficios entre los que citan:

#### **Beneficios para la empresa:**

- ✓ Conduce a una rentabilidad más alta y actitudes más positivas
- ✓ Mejora el conocimiento del puesto a todos los niveles.
- ✓ Ayuda al personal a identificarse con los objetivos de la empresa
- ✓ Crea mejor imagen
- ✓ Proporciona información respecto a necesidades futuras de todo nivel
- ✓ Se agiliza la toma de soluciones y la solución de problemas, entre otras.

#### **Beneficios para el Individuo:**

- ✓ Ayuda al colaborador en la toma de decisiones y solución de problemas
- ✓ Forja líderes y mejora las aptitudes comunicativas.
- ✓ Permite el logro de metas individuales entre otras.

#### **Beneficios en Relaciones Humanas:**

- ✓ Mejora la comunicación entre grupos e individuos
- ✓ Ayuda en la orientación de nuevos empleados
- ✓ Convierte a la empresa en un entorno de mejor calidad para trabajar y vivir en ella.

### **3.4.2.3.- DESARROLLO DE LA ESTRATEGIA.-**

Para el crecimiento constante de la empresa, hay que tener en cuenta que el comportamiento, actitud, y atención que el empleado debe prestarle a los clientes, debe de ser amistoso, atento, responsable, educado y cortés.

Por lo dicho se hace necesario implementar programas de capacitación para el personal de flota, en donde se traten los siguientes temas:

- ✓ Comunicación efectiva
- ✓ Tiempos de servicio
- ✓ Servicio de calidad
- ✓ Liderazgo
- ✓ Aprendizaje continuo
- ✓ Trabajo en equipo

#### **Aspectos puntuales a considerarse dentro de la aplicación del un programa de capacitación calidad del servicio al cliente:**

- La contratación de instructores queda a cargo del que requiere los servicios de capacitación
- Se nombra a un responsable para coordinar y programar la unidad capacitadora y los eventos que se requieran.
- Los participantes deberán asistir al lugar indicado puntualmente, Y la participación del personal a capacitar es obligatoria
- Los usuarios vigilarán la asistencia, puntualidad a los cursos por parte de los capacitadores, tomando las medidas necesarias para el cumplimiento de lo establecido en cada programa.

- El lugar donde se llevará a cabo la capacitación deberá ser adecuado a las necesidades de capacitación.
- Se evaluará al finalizar el programa a cada uno de los participantes de forma práctica y en el centro de trabajo, y las evaluaciones del personal serán del tipo confidencial y para fines exclusivos de capacitación.

### 3.4.2.4.- COSTO DE LA IMPLEMENTACIÓN DE LA ESTRATEGIA:

Se realizará anualmente la capacitación del personal de las flotas de los Distribuidores, para lo cual se les impartirá el correspondiente Seminario, con una duración de 8 horas. A continuación se presenta cómo está distribuido el personal de la flota de acuerdo a cada Distribuidor:

Tabla no. 3.27:

Detalle del Personal de las Flotas según cada Distribuidor.

FUENTE Y ELABORACIÓN: El Autor

#### DISTRIBUCIÓN DEL PERSONAL DE LAS FLOTAS SEGÚN DISTRIBUIDOR

DISTRIBUIDOR	DETALLE DE PERSONAL DE FLOTA		TOTAL DE PERSONAS
DISTRIBUIDOR A=	10 CHOFERES	20 OFICIALES	30
DISTRIBUIDOR B=	4 CHOFERES	8 OFICIALES	12
DISTRIBUIDOR C=	8 CHOFERES	16 OFICIALES	24
DISTRIBUIDOR D=	2 CHOFERES	4 OFICIALES	6

\*En el caso del Distribuidor A y C, dado que son 30 y 24 personas a capacitar, respectivamente, se lo hará en dos grupos; es decir corresponderá a un total de 16 horas (8 horas por grupo). A continuación de acuerdo a cada Distribuidor, se presentan los costos de la implementación de esta estrategia, en el primer año, es decir el que consideraríamos para efectos de análisis financiero, como el Año "0". Igualmente se presenta el costo proyectado en los siguientes cinco años de ejecución de las estrategias, considerando una inflación del 5%:

"Desarrollo de estrategias de mejoramiento en el Área de Distribución de Dinadec, a través del análisis de su proceso logístico, para reducir el índice de pedidos no entregados en la provincia de Manabí"

Tabla no. 3.28:

Costo de la Capacitación de la Flota en el Año "0", Distribuidor A.

FUENTE Y ELABORACIÓN: El Autor

COSTO DE LA CAPACITACIÓN DE LA FLOTA DEL DISTRIBUIDOR "A"- AÑO 0			
PRODUCTO/SERVICIO	DISTRIBUIDOR A		
	Cantidad	Precio Unitario	Costo Total
.- Contratación del Facilitador (por hora)	16	25,00	400,00
.- Alquiler de infocus (por hora)	16	8,00	128,00
Útiles de Oficina (por persona):			
carpeta	30	0,15	4,50
plumas y lápices	30	2,00	60,00
hojas	30	1,00	30,00
borradores	30	0,80	24,00
<b>Coffee Break : \$1,50 por persona</b>			
Opciones: Sandwich/bolón/torta de pescado/pan de yuca	30	1,50	45,00
Bebida:Jugo/ café/ cola personal			
<b>TOTAL .....</b>			<b>\$ 691,50</b>

Tabla no. 3.29:

Costo proyectado de la capacitación a la flota del DISTRIBUIDOR A.

FUENTE Y ELABORACIÓN: El Autor

COSTO PROYECTADO DE LA CAPACITACIÓN AL PERSONAL DE LA FLOTA DEL DISTRIBUIDOR "A"			
AÑO	Costo por aplicación de las estrategias (A)	Incremento Anual por efecto de la inflación, se considera el 5% (B)	COSTO TOTAL
AÑO 0	\$ 691,50		\$ 691,50
AÑO 1	\$ 691,50	\$ 34,58	\$ 726,08
AÑO 2	\$ 726,08	\$ 36,30	\$ 762,38
AÑO 3	\$ 762,38	\$ 38,12	\$ 800,50
AÑO 4	\$ 800,50	\$ 40,02	\$ 840,52
AÑO 5	\$ 840,52	\$ 42,03	\$ 882,55

"Desarrollo de estrategias de mejoramiento en el Área de Distribución de Dinadec, a través del análisis de su proceso logístico, para reducir el índice de pedidos no entregados en la provincia de Manabí"

Tabla no. 3.30:

Costo de la Capacitación de la Flota en el Año "0", Distribuidor B

FUENTE Y ELABORACIÓN: El Autor

COSTO DE LA CAPACITACIÓN DE LA FLOTA DEL DISTRIBUIDOR "B"- AÑO 0			
PRODUCTO/SERVICIO	DISTRIBUIDOR B		
	Cantidad	Precio Unitario	Costo Total
.- Contratación del Facilitador (por hora)	8	25,00	200,00
.- Alquiler de infocus (por hora)	8	8,00	64,00
Útiles de Oficina (por persona):			
carpeta	12	0,15	1,80
plumas y lápices	12	2,00	24,00
hojas	12	1,00	12,00
borradores	12	0,80	9,60
<b>Coffee Break : \$1,50 por persona</b>			
Opciones: Sandwich/bolón/torta de pescado/pan de yuca	12	1,50	18,00
Bebida:Jugo/ café/ cola personal			
<b>TOTAL .....</b>			<b>\$ 329,40</b>

Tabla no. 3.31:

Costo proyectado de la capacitación a la flota del DISTRIBUIDOR B.

FUENTE Y ELABORACIÓN: El Autor

COSTO PROYECTADO DE LA CAPACITACIÓN AL PERSONAL DE LA FLOTA DEL DISTRIBUIDOR "B"			
AÑO	Costo por aplicación de las estrategias	Incremento Anual por efecto de la inflación, se considera el	COSTO TOTAL
	(A)	5% (B)	(A+B)
AÑO 0	\$ 329,40		\$ 329,40
AÑO 1	\$ 329,40	\$ 16,47	\$ 345,87
AÑO 2	\$ 345,87	\$ 17,29	\$ 363,16
AÑO 3	\$ 363,16	\$ 18,16	\$ 381,32
AÑO 4	\$ 381,32	\$ 19,07	\$ 400,39
AÑO 5	\$ 400,39	\$ 20,02	\$ 420,41

“Desarrollo de estrategias de mejoramiento en el Área de Distribución de Dinadec, a través del análisis de su proceso logístico, para reducir el índice de pedidos no entregados en la provincia de Manabí”

Tabla no. 3.32:

Costo de la Capacitación de la Flota en el Año “0”, Distribuidor C.

FUENTE Y ELABORACIÓN: El Autor

COSTO DE LA CAPACITACIÓN DE LA FLOTA DEL DISTRIBUIDOR “C”- AÑO 0			
PRODUCTO/SERVICIO	DISTRIBUIDOR C		
	Cantidad	Precio Unitario	Costo Total
.- Contratación del Facilitador (por hora)	16	25,00	400,00
.- Alquiler de infocus (por hora)	16	8,00	128,00
Útiles de Oficina (por persona):			
carpeta	24	0,15	3,60
plumas y lápices	24	2,00	48,00
hojas	24	1,00	24,00
borradores	24	0,80	19,20
<b>Coffee Break : \$1,50 por persona</b>			
Opciones: Sandwich/bolón/torta de pescado/pan de yuca	24	1,50	36,00
Bebida:Jugo/ café/ cola personal			
<b>TOTAL .....</b>			<b>\$ 658,80</b>

Tabla No.3.33:

Costo proyectado de la capacitación a la flota del DISTRIBUIDOR C.

FUENTE Y ELABORACIÓN: El Autor

COSTO PROYECTADO DE LA CAPACITACIÓN AL PERSONAL DE LA FLOTA DEL DISTRIBUIDOR “C”			
DISTRIBUIDOR C			
AÑO	Costo por aplicación de las estrategias	Incremento Anual por efecto de la inflación, se considera el	COSTO TOTAL
	(A)	5% (B)	(A+B)
AÑO 0	\$ 658,80		\$ 658,80
AÑO 1	\$ 658,80	\$ 32,94	\$ 691,74
AÑO 2	\$ 691,74	\$ 34,59	\$ 726,33
AÑO 3	\$ 726,33	\$ 36,32	\$ 762,64
AÑO 4	\$ 762,64	\$ 38,13	\$ 800,78
AÑO 5	\$ 800,78	\$ 40,04	\$ 840,81

“Desarrollo de estrategias de mejoramiento en el Área de Distribución de Dinadec, a través del análisis de su proceso logístico, para reducir el índice de pedidos no entregados en la provincia de Manabí”

Tabla no. 3.34:

Costo de la Capacitación de la Flota en el Año “0”, Distribuidor D.

FUENTE Y ELABORACIÓN: El Autor

COSTO DE LA CAPACITACIÓN DE LA FLOTA DEL DISTRIBUIDOR “D”- AÑO 0			
PRODUCTO/SERVICIO	DISTRIBUIDOR D		
	Cantidad	Precio Unitario	Costo Total
.- Contratación del Facilitador (por hora)	8	25,00	200,00
.- Alquiler de infocus (por hora)	8	8,00	64,00
Útiles de Oficina (por persona):			
carpeta	6	0,15	0,90
plumas y lápices	6	2,00	12,00
hojas	6	1,00	6,00
borradores	6	0,80	4,80
<b>Coffee Break : \$1,50 por persona</b>			
Opciones: Sandwich/bolón/torta de pescado/pan de yuca	6	1,50	9,00
Bebida:Jugo/ café/ cola personal			
<b>TOTAL .....</b>			<b>\$ 296,70</b>

Tabla no. 3.35:

Costo proyectado de la capacitación a la flota del DISTRIBUIDOR D.

FUENTE Y ELABORACIÓN: El Autor

COSTO PROYECTADO DE LA CAPACITACIÓN AL PERSONAL DE LA FLOTA DEL DISTRIBUIDOR “D”			
AÑO	Costo por aplicación de las estrategias (A)	Incremento Anual por efecto de la inflación, se considera el 5% (B)	COSTO TOTAL
AÑO 0	\$ 296,70		\$ 296,70
AÑO 1	\$ 296,70	\$ 14,84	\$ 311,54
AÑO 2	\$ 311,54	\$ 15,58	\$ 327,11
AÑO 3	\$ 327,11	\$ 16,36	\$ 343,47
AÑO 4	\$ 343,47	\$ 17,17	\$ 360,64
AÑO 5	\$ 360,64	\$ 18,03	\$ 378,67

#### 3.4.2.5.- RESULTADOS ESPERADOS CON LA IMPLEMENTACIÓN DE LA ESTRATEGIA:

Asegurar brindar un eficiente servicio post venta al cliente. Ganar la confianza y preferencia del cliente; quien recomendará a la empresa a otros, y se conseguirá el incremento de nuevos clientes a la base de datos.

### **3.5.- ESTRATEGIAS QUE INVOLUCRAN AL CLIENTE:**

#### **3.5.1.- OBJETIVOS DE LAS ESTRATEGIAS:**

##### **3.5.1.1.- Objetivo General:**

Crear, desarrollar y fomentar una relación estrecha la empresa y el cliente durante toda la vida.

##### **3.5.1.2.- Objetivos Específicos:**

- Retener los clientes actuales y futuros para generar y asegurar los beneficios en base a los clientes existentes en cada momento.
- Conseguir que los que ya son clientes compren de nuevo o compren más de lo que ya lo hacen.
- Asegurar el nivel de satisfacción de los clientes.
- Reducir el número de clientes insatisfechos. Un cliente satisfecho estará más inclinado a elegir su marca de siempre a la hora de la recompra de un productos y servicio.

#### **3.5.2.- ESTRATEGIAS:**

##### **3.5.2.1.- ESTRATEGIA 1: ALINEAMIENTO DE CLIENTES**

De manera concisa y al referirnos al cliente, se debe establecer que *El alineamiento a los clientes conlleva que los clientes estén comprometidos con la misión, visión y objetivos estratégicos de la empresa.*

Para el desarrollo de esta estrategia, se hace necesario que se revise el historial de novedades y devoluciones de los clientes, dentro de un lapso de tiempo de los últimos seis meses, de tal manera que se pueda condensar un listado de clientes problema (clientes que frecuentemente originen devoluciones de pedidos). Establecida esta base de datos, un representante del Área de Distribución deberá coordinar la visita a un mínimo de 6 clientes problemas por día. Esta visita se hará con la finalidad de alinear a estos clientes explicándoles ampliamente las políticas de “Cervecería XY”, igualmente recordándoles el compromiso que adquirieron al convertirse en clientes de la Empresa.

Una vez que reciban esta charla instructiva, se los deberá hacer firmar un acta de compromiso, para que de esta manera se obliguen de manera voluntaria a actuar más seriamente y recibir los pedidos que han solicitado.

### 3.5.2.1.1- COSTO DE LA IMPLEMENTACIÓN DE LA ESTRATEGIA 1:

Para el alineamiento de clientes, se considerará dedicar 4 días a la semana a esta actividad= 4 días x 4 semanas x 12 meses= 192 días. Se procedió a hacer la porcentualización de acuerdo al número de rutas:

**Tabla No.3.36:**  
**Distribución de días para alineamiento de Clientes, según Distribuidor**  
**FUENTE Y ELABORACIÓN: El Autor**

DISTRIBUCIÓN DE DIAS PARA ALINEAMIENTO DE CLIENTES SEGÚN DISTRIBUIDOR				
DISTRIBUIDOR	NÚMERO DE RUTAS (A)	% SEGÚN DISTRIBUIDOR (B=Número de rutas/Total de rutas)	DIAS PARA ALINEAMIENTO DE CLIENTES ( C )	DIAS SEGÚN DISTRIBUIDOR (D= BxC)
DISTRIBUIDOR A=	10	41,67%	192	80
DISTRIBUIDOR B=	4	16,67%		32
DISTRIBUIDOR C=	8	33,33%		64
DISTRIBUIDOR D=	2	8,33%		16
	24	100,00%		192

A continuación, se presentan los costos por la implementación de esta Estrategia en el Año "0", según cada Distribuidor, se considerará que:

- ✓ Siendo el vehículo que se empleará para la verificación en campo, un Chevrolet Vitara, se considera un consumo un promedio diario de \$ 10,00 en gasolina (Gasolina Súper)
- ✓ Por concepto de comida, se considerara 1 almuerzo, a un valor de \$2,50 (valor de un almuerzo en los bares y comedores, con corte a Enero del 2.013).

Tabla No.3.37:

Costo del alineamiento de Clientes en el Año "0"-Distribuidor A y B

FUENTE Y ELABORACIÓN: El Autor

COSTO DE LA IMPLEMENTACIÓN DEL ALINEAMIENTO AL CLIENTE (AÑO 0)						
PRODUCTO/SERVICIO	DISTRIBUIDOR A			DISTRIBUIDOR B		
	Cantidad	Precio Unitario	Costo Total	Cantidad	Precio Unitario	Costo Total
.- Almuerzo (por día)	80	\$ 2,50	\$ 200,00	32	\$ 2,50	\$ 80,00
.- Gasolina (por día)	80	\$ 10,00	\$ 800,00	32	\$ 10,00	\$ 320,00
.- Imprevistos (10%)	1	-	\$ 100,00	1	-	\$ 40,00
<b>TOTAL .....</b>			<b>\$ 1.100,00</b>			<b>\$ 440,00</b>

Tabla No.3.38:

Costo del alineamiento de Clientes en el Año "0"-Distribuidor C y D

FUENTE Y ELABORACIÓN: El Autor

COSTO DE LA IMPLEMENTACIÓN DEL ALINEAMIENTO AL CLIENTE (AÑO 0)						
PRODUCTO/SERVICIO	DISTRIBUIDOR C			DISTRIBUIDOR D		
	Cantidad	Precio Unitario	Costo Total	Cantidad	Precio Unitario	Costo Total
.- Almuerzo (por día)	64	\$ 2,50	\$ 160,00	16	\$ 2,50	\$ 40,00
.- Gasolina (por día)	64	\$ 10,00	\$ 640,00	16	\$ 10,00	\$ 160,00
.- Imprevistos (10%)	1	-	\$ 80,00	1	-	\$ 20,00
<b>TOTAL .....</b>			<b>\$ 880,00</b>			<b>\$ 220,00</b>

A continuación se presenta el costo proyectado a cinco años del alineamiento al cliente, se consideró una inflación proyectada anual del 5%, a partir del AÑO 1. Los costos de acuerdo a cada Distribuidor son los siguientes:

"Desarrollo de estrategias de mejoramiento en el Área de Distribución de Dinadec, a través del análisis de su proceso logístico, para reducir el índice de pedidos no entregados en la provincia de Manabí"

**Tabla No.3.39:**  
**Costo proyectado del alineamiento al Cliente, DISTRIBUIDOR A**  
**FUENTE Y ELABORACIÓN: El Autor**

<b>COSTO PROYECTADO: ALINEAMIENTO AL CLIENTE - DISTRIBUIDOR A</b>			
<b>AÑO</b>	<b>Costo por % de eficiencia de las estrategias</b>	<b>Incremento Anual por efecto de la inflación, se considera el 5%</b>	<b>COSTO TOTAL</b>
	<b>(A)</b>	<b>(B)</b>	<b>(A+B)</b>
<b>AÑO 0</b>	\$ 1.100,00		\$ 1.100,00
<b>AÑO 1</b>	\$ 1.100,00	\$ 55,00	\$ 1.155,00
<b>AÑO 2</b>	\$ 1.155,00	\$ 57,75	\$ 1.212,75
<b>AÑO 3</b>	\$ 1.212,75	\$ 60,64	\$ 1.273,39
<b>AÑO 4</b>	\$ 1.273,39	\$ 63,67	\$ 1.337,06
<b>AÑO 5</b>	\$ 1.337,06	\$ 66,85	\$ 1.403,91

**Tabla No.3.40:**  
**Costo proyectado del alineamiento al Cliente, DISTRIBUIDOR B**  
**FUENTE Y ELABORACIÓN: El Autor**

<b>COSTO PROYECTADO: ALINEAMIENTO AL CLIENTE - DISTRIBUIDOR B</b>			
<b>AÑO</b>	<b>Costo por % de eficiencia de las estrategias</b>	<b>Incremento Anual por efecto de la inflación, se considera el 5%</b>	<b>COSTO TOTAL</b>
	<b>(A)</b>	<b>(B)</b>	
<b>AÑO 0</b>	\$ 440,00		\$ 440,00
<b>AÑO 1</b>	\$ 440,00	\$ 22,00	\$ 462,00
<b>AÑO 2</b>	\$ 462,00	\$ 23,10	\$ 485,10
<b>AÑO 3</b>	\$ 485,10	\$ 24,26	\$ 509,36
<b>AÑO 4</b>	\$ 509,36	\$ 25,47	\$ 534,82
<b>AÑO 5</b>	\$ 534,82	\$ 26,74	\$ 561,56

**Tabla No.3.41:**  
**Costo proyectado del alineamiento al Cliente, DISTRIBUIDOR C**  
**FUENTE Y ELABORACIÓN: El Autor**

<b>COSTO PROYECTADO: ALINEAMIENTO AL CLIENTE - DISTRIBUIDOR C</b>			
<b>AÑO</b>	<b>Costo por % de eficiencia de las estrategias</b>	<b>Incremento Anual por efecto de la inflación, se considera el 5%</b>	<b>COSTO TOTAL</b>
	<b>(A)</b>	<b>(B)</b>	
<b>AÑO 0</b>	\$ 880,00		\$ 880,00
<b>AÑO 1</b>	\$ 880,00	\$ 44,00	\$ 924,00
<b>AÑO 2</b>	\$ 924,00	\$ 46,20	\$ 970,20
<b>AÑO 3</b>	\$ 970,20	\$ 48,51	\$ 1.018,71
<b>AÑO 4</b>	\$ 1.018,71	\$ 50,94	\$ 1.069,65
<b>AÑO 5</b>	\$ 1.069,65	\$ 53,48	\$ 1.123,13

**Tabla No.3.42:**

**Costo proyectado del alineamiento al Cliente, DISTRIBUIDOR D**

**FUENTE Y ELABORACIÓN: El Autor**

<b>COSTO PROYECTADO DE LA IMPLEMENTACIÓN DEL ALINEAMIENTO AL CLIENTE - DISTRIBUIDOR D</b>			
<b>AÑO</b>	<b>Costo por % de eficiencia de las estrategias (A)</b>	<b>Incremento Anual por efecto de la inflación, se considera el 5% (B)</b>	<b>COSTO TOTAL</b>
<b>AÑO 0</b>	\$ 220,00		\$ 220,00
<b>AÑO 1</b>	\$ 220,00	\$ 11,00	\$ 231,00
<b>AÑO 2</b>	\$ 231,00	\$ 11,55	\$ 242,55
<b>AÑO 3</b>	\$ 242,55	\$ 12,13	\$ 254,68
<b>AÑO 4</b>	\$ 254,68	\$ 12,73	\$ 267,41
<b>AÑO 5</b>	\$ 267,41	\$ 13,37	\$ 280,78

### **3.5.2.2.- ESTRATEGIA 2: Fidelización del cliente.-**

La fidelización de clientes consiste en lograr que un cliente (un consumidor que ya ha adquirido un producto o servicio) se convierta en un cliente fiel a dicho producto, servicio o marca; es decir, se convierta en un cliente asiduo o frecuente.

La fidelización de clientes no solo permite lograr que el cliente vuelva a comprar, sino que también permite lograr que recomiende el producto o servicio a otros consumidores.

#### **3.5.2.2.1.- ANTECEDENTES:**

Muchas empresas descuidan la fidelización de los clientes y se concentran en captar nuevos clientes, lo que suele ser un error ya que fidelizar un cliente suele ser más rentable que captar uno nuevo, debido a que genera menores costos en marketing (un consumidor que ya compró un producto, es más probable que vuelva a comprarlo) y en administración (venderle a un consumidor que ya compró requiere de menos operaciones en el proceso de venta).

***Algunas tácticas que son aplicables para fidelizar un cliente, son:***

- ✓ **Brindar servicios de post venta:** Brindar servicios de post venta consiste en brindarle al cliente servicios posteriores a la venta, tales como el servicio de entrega del producto a domicilio, el de instalación gratuita del producto, el de asesoría en el uso del producto, el de reparación y mantenimiento del producto, etc.

El brindar servicios de post venta tiene un fin similar al de brindar un buen servicio al cliente, que es el de ganar la confianza y la preferencia del cliente. Es en este aspecto que se hace primordial la estrategia de capacitación de flotas, detallada en ítems anteriores.

- ✓ **Mantener contacto con el cliente:** Es vital que el representante del Área de Distribución, realice visitas periódicas a los clientes, y así mantener contacto con él. De entre los datos que se hace necesario disponer cabe destacar:

- Datos personales (nombre, dirección, teléfono, correo electrónico)
- Histórico de transacciones comerciales realizadas
- Quejas y reclamaciones atendidas y soluciones prestadas
- Canal de comunicación preferido

Una vez descubiertos todos estos datos, la interacción con el cliente ha de mantenerse en el tiempo, servirá para recabar información sobre qué tal le va con el producto, cómo se está desarrollando la flota al momento de la entrega del pedido, así como cualquier anomalía que se esté presentando, para así palpar sus necesidades y de esta manera trabajar en el mejoramiento de las fallas que se estén presentando.

- ✓ **Usar Premios como incentivos:** Otra estrategia para fidelizar clientes consiste en hacer uso de incentivos o premios que tengan como objetivo lograr la fidelización del cliente. La compra de los premios se responsabiliza el departamento de compras de la empresa, en colaboración con el departamento de promoción de ventas. Ningún premio debe necesitar de explicación para el que lo adquiere pero tiene que ser algo útil para el consumidor, novedoso y atractivo. Se crearán artículos promocionales que sean atractivos ante los ojos de los clientes, estos pueden ser camisetas, gorras, llaveros, lapiceros, etc. Los artículos promocionales tendrán los colores institucionales y el logo de la empresa. Estos premios serán entregados a aquellos clientes que mantienen un historial de entregas sin devoluciones.



**Imagen No. 3.5. : Premios para Clientes.**

**FUENTE Y ELABORACIÓN: El Autor**

#### **3.5.2.2.2.- COSTO DE LA IMPLEMENTACIÓN DE LA ESTRATEGIA:**

Al hacer un sondeo entre los Distribuidores en Manabí, se estimó que un promedio del 20% de los clientes activos, son aquellos que tienen un registro impecable de 0 devoluciones, y es a quienes se premiará con la entrega de los productos promocionales. El cálculo de clientes a ser premiados, se condensa en la siguiente tabla.

“Desarrollo de estrategias de mejoramiento en el Área de Distribución de Dinadec, a través del análisis de su proceso logístico, para reducir el índice de pedidos no entregados en la provincia de Manabí”

**Tabla No. 3.43 :**  
**Clientes con “0” devoluciones según Distribuidor**  
**FUENTE Y ELABORACIÓN: El Autor**

**CLIENTES CON HISTORIAL DE "0" DEVOLUCIONES SEGÚN DISTRIBUIDOR  
(AÑO 0)**

DISTRIBUIDOR	CLIENTES ACTIVOS (A)	% CLIENTES QUE NUNCA HAN RECHAZADO PEDIDOS (B)	CLIENTES A SER PREMIADOS (A x B)
DISTRIBUIDOR A=	3.803,00 CLIENTES	20%	761 CLIENTES
DISTRIBUIDOR B=	1.054,00 CLIENTES		211 CLIENTES
DISTRIBUIDOR C=	2.644,00 CLIENTES		529 CLIENTES
DISTRIBUIDOR D=	480,00 CLIENTES		96 CLIENTES

Para la determinación de las cantidades de los productos promocionales, se considerarán porcentajes con relación al total de los clientes a ser premiados. Consultando a conocedores del área de marketing, recomendaron que de los totales un 30% sean camisetas, las gorras un 30%, y los llaveros y plumas un 20% cada uno. Los premios deberían ser entregados cada 3 meses. A continuación se presenta el costo de la implementación de la estrategia por Distribuidor, en el año “0”:

**Tabla No. 3.44:**  
**Costo de la Fidelización a Clientes en el Año “0” según Distribuidor A**  
**FUENTE Y ELABORACIÓN: El Autor**

COSTO DE LA FIDELIZACIÓN A CLIENTES EN EL AÑO “0” : DISTRIBUIDOR “A”					
PRODUCTO/SERVICIO		DISTRIBUIDOR A			
		761 Clientes			
		Cantidad	Precio Unitario	Costo Trimestral	Costo Anual
Camisetas	30%	228	\$ 6	\$ 1.369	\$ 5.476
Llaveros	20%	152	\$ 2	\$ 304	\$ 1.217
Plumas	20%	152	\$ 2	\$ 304	\$ 1.217
Gorras	30%	228	\$ 4	\$ 913	\$ 3.651
<b>TOTAL .....</b>					<b>\$ 11.561</b>

"Desarrollo de estrategias de mejoramiento en el Área de Distribución de Dinadec, a través del análisis de su proceso logístico, para reducir el índice de pedidos no entregados en la provincia de Manabí"

**Tabla No. 3.45 :**  
**Costo de la Fidelización a Clientes D -I Año "0", según Distribuidor B**  
**FUENTE Y ELABORACIÓN: El Autor**

<b>COSTO DE LA FIDELIZACIÓN A CLIENTES EN EL AÑO "0": DISTRIBUIDOR "B"</b>					
<b>PRODUCTO/ SERVICIO</b>		<b>DISTRIBUIDOR B</b>			
		<b>211 Clientes</b>			
		<b>Cantidad</b>	<b>Precio Unitario</b>	<b>Costo Trimestral</b>	<b>Costo Anual</b>
Camisetas	30%	63	\$ 6	\$ 379	\$ 1.518
Llaveros	20%	42	\$ 2	\$ 84	\$ 337
Plumas	20%	42	\$ 2	\$ 84	\$ 337
Gorras	30%	63	\$ 4	\$ 253	\$ 1.012
<b>TOTAL .....</b>					<b>\$ 3.204</b>

**Tabla No. 3.46 :**  
**Costo de la Fidelización a Clientes D - Año "0", según Distribuidor C**  
**FUENTE Y ELABORACIÓN: El Autor**

<b>COSTO DE LA FIDELIZACIÓN A CLIENTES EN EL AÑO "0": DISTRIBUIDOR "C"</b>					
<b>PRODUCTO/ SERVICIO</b>		<b>DISTRIBUIDOR C</b>			
		<b>529 Clientes</b>			
		<b>Cantidad</b>	<b>Precio Unitario</b>	<b>Costo Trimestral</b>	<b>Costo Anual</b>
Camisetas	30%	159	\$ 6	\$ 952	\$ 3.807
Llaveros	20%	106	\$ 2	\$ 212	\$ 846
Plumas	20%	106	\$ 2	\$ 212	\$ 846
Gorras	30%	159	\$ 4	\$ 635	\$ 2.538
<b>TOTAL .....</b>					<b>\$ 8.038</b>

**Tabla No.3.47:**  
**Costo de la Fidelización a Clientes D - Año "0", según Distribuidor D**  
**FUENTE Y ELABORACIÓN: El Autor**

<b>COSTO DE LA FIDELIZACIÓN A CLIENTES EN EL AÑO "0": DISTRIBUIDOR "D"</b>					
<b>PRODUCTO/ SERVICIO</b>		<b>DISTRIBUIDOR D</b>			
		<b>96 Clientes</b>			
		<b>Cantidad</b>	<b>Precio Unitario</b>	<b>Costo Trimestral</b>	<b>Costo Anual</b>
Camisetas	30%	\$ 29	\$ 6	\$ 173	\$ 691
Llaveros	20%	\$ 19	\$ 2	\$ 38	\$ 154
Plumas	20%	\$ 19	\$ 2	\$ 38	\$ 154
Gorras	30%	\$ 29	\$ 4	\$ 115	\$ 461
<b>TOTAL .....</b>					<b>\$ 1.459</b>

Para la determinación de los costos proyectados a 5 años por la aplicación de esta estrategia, se debe considerar que la efectividad de las estrategias que se han presentado, aseguran un incremento de clientes en la Base de datos actual, por tal motivo se consultó a un experto, quien estimó "que se puede lograr un incremento promedio anual de clientes del 3%, e igualmente la aplicación del alineamiento y fidelización de Clientes, asegura que anualmente existirá un incremento del 2% de clientes que tengan "0" devoluciones"<sup>26</sup>.

En base a estos parámetros, se hace la proyección a 5 años, del aumento de clientes de la base de datos, e igualmente, se determina el número de clientes que se proyecta tengan "0" devoluciones. Lo manifestado se condensa en las siguientes tablas:

**Tabla No.3.48:**

**Aumento Proyectado de clientes activos, y de clientes con "0" devoluciones según Distribuidor A**

**FUENTE Y ELABORACIÓN: El Autor**

DISTRIBUIDOR A						
AUMENTO PROYECTADO DE LA BASE DE DATOS DE CLIENTES ACTIVOS, DE ACUERDO A LA EFICIENCIA DE LA ESTRATEGIA					TOTAL DE CLIENTES CON "0" DEVOLUCIONES	
AÑO	Base de datos de clientes activos (A)	% de Incremento Anual de los clientes por efectividad de las estrategia, se considera el 3% (B)	Clientes nuevos que ingresan (AxB)	Total de clientes en la Base de Datos (AxB)	% Incremento Anual de clientes con 0 devoluciones, se considera el 2% (B)	Total de clientes con 0 devoluciones (AxB)
AÑO 0	3.803	0%	0	3.803	20%	761
AÑO 1	3.803	3%	114	3.917	22%	862
AÑO 2	3.917	3%	118	4.035	24%	968
AÑO 3	4.035	3%	121	4.156	26%	1.080
AÑO 4	4.156	3%	125	4.280	28%	1.198
AÑO 5	4.280	3%	128	4.409	30%	1.323

<sup>26</sup> Fuente: Ing. Experto en Finanzas Orlando Sandoval- Ministerio de Relaciones Laborales en Manabí

“Desarrollo de estrategias de mejoramiento en el Área de Distribución de Dinadec, a través del análisis de su proceso logístico, para reducir el índice de pedidos no entregados en la provincia de Manabí”

Tabla No.3.49:

Aumento Proyectado de clientes activos, y de clientes con “0” devoluciones según Distribuidor B

FUENTE Y ELABORACIÓN: El Autor

DISTRIBUIDOR B						
AUMENTO PROYECTADO DE LA BASE DE DATOS DE CLIENTES ACTIVOS, DE ACUERDO A LA EFICIENCIA DE LA ESTRATEGIA					TOTAL DE CLIENTES CON "0" DEVOLUCIONES	
AÑO	Base de datos de clientes activos	% de Incremento Anual de los clientes por efectividad de las estrategia, se considera el 3%	Clientes nuevos que ingresan	Total de clientes en la Base de Datos	% Incremento Anual de clientes con 0 devoluciones, se considera el 2%	Total de clientes con 0 devoluciones
	(A)	(B)	(AxB)	(AxB)	(B)	(AxB)
AÑO 0	1.054	0%	0	1.054	20%	211
AÑO 1	1.054	3%	32	1.086	22%	239
AÑO 2	1.086	3%	33	1.118	24%	268
AÑO 3	1.118	3%	34	1.152	26%	299
AÑO 4	1.152	3%	35	1.186	28%	332
AÑO 5	1.186	3%	36	1.222	30%	367

Tabla No.3.50:

Aumento Proyectado de clientes activos, y de clientes con “0” devoluciones según Distribuidor C

FUENTE Y ELABORACIÓN: El Autor

DISTRIBUIDOR C						
AUMENTO PROYECTADO DE LA BASE DE DATOS DE CLIENTES ACTIVOS, DE ACUERDO A LA EFICIENCIA DE LA ESTRATEGIA					TOTAL DE CLIENTES CON "0" DEVOLUCIONES	
AÑO	Base de datos de clientes activos	% de Incremento Anual de los clientes por efectividad de las estrategia, se considera el 3%	Clientes nuevos que ingresan	Total de clientes en la Base de Datos	% Incremento Anual de clientes con 0 devoluciones, se considera el 2%	Total de clientes con 0 devoluciones
	(A)	(B)	(AxB)	(AxB)	(B)	(AxB)
AÑO 0	2.644	0%	0	2.644	20%	529
AÑO 1	2.644	3%	79	2.723	22%	599
AÑO 2	2.723	3%	82	2.805	24%	673
AÑO 3	2.805	3%	84	2.889	26%	751
AÑO 4	2.889	3%	87	2.976	28%	833
AÑO 5	2.976	3%	89	3.065	30%	920

“Desarrollo de estrategias de mejoramiento en el Área de Distribución de Dinadec, a través del análisis de su proceso logístico, para reducir el índice de pedidos no entregados en la provincia de Manabí”

**Tabla No. 3.51:**  
**Aumento Proyectado de clientes activos, y de clientes con “0” devoluciones según Distribuidor D**

FUENTE Y ELABORACIÓN: El Autor

DISTRIBUIDOR D						
AUMENTO PROYECTADO DE LA BASE DE DATOS DE CLIENTES ACTIVOS, DE ACUERDO A LA EFICIENCIA DE LA ESTRATEGIA					TOTAL DE CLIENTES CON "0" DEVOLUCIONES	
AÑO	Base de datos de clientes activos	% de Incremento Anual de los clientes por efectividad de las estrategias, se considera el 3%	Clientes nuevos que ingresan	Total de clientes en la Base de Datos	% Incremento Anual de clientes con 0 devoluciones, se considera el 2%	Total de clientes con 0 devoluciones
	(A)	(B)	(AxB)	(AxB)	(B)	(AxB)
AÑO 0	480	0%	0	480	20%	96
AÑO 1	480	3%	14	494	22%	109
AÑO 2	494	3%	15	509	24%	122
AÑO 3	509	3%	15	525	26%	136
AÑO 4	525	3%	16	540	28%	151
AÑO 5	540	3%	16	556	30%	167

Mediante las tablas anteriores, se estableció cuántos clientes van a ser premiados en los siguientes cinco años, de acuerdo a cada Distribuidor.

Anteriormente se estableció el costo de la implementación de la estrategia en el primer año de ejecución de la misma, o lo que llamaremos para efectos de análisis financiero como el Año “0”, pero para hacer una proyección de los costos de la estrategia los siguientes cinco años, se deben considerar los incrementos anuales que por motivos de la inflación van a sufrir los artículos promocionales.

A continuación se presenta la proyección del incremento de los precios de los artículos promocionales:

Tabla No. 3.52:  
Aumento proyectado de los Costos de los artículos promocionales desde el Año 1 al Año 3  
FUENTE Y ELABORACIÓN: El Autor

AUMENTO PROYECTADO DE LOS COSTOS DE LOS ARTICULOS PROMOCIONALES												
AÑO 1				AÑO 2				AÑO 3				
DETALLE	Costo (A)	Inflación del 5% (B)	Incremento anual C= (AxB)	COSTO TOTAL (A+C)	Costo (A)	Inflación del 5% (B)	Incremento anual C= (AxB)	COSTO TOTAL (A+C)	Costo (A)	Inflación del 5% (B)	Incremento anual C= (AxB)	COSTO TOTAL (A+C)
Camisetas	\$ 6	5%	\$ 0,30	\$ 6,30	\$ 6,30	5%	\$ 0,32	\$ 6,62	\$ 6,62	5%	\$ 0,33	\$ 6,95
Llaveros	\$ 2	5%	\$ 0,10	\$ 2,10	\$ 2,10	5%	\$ 0,11	\$ 2,21	\$ 2,21	5%	\$ 0,11	\$ 2,32
Plumas	\$ 2	5%	\$ 0,10	\$ 2,10	\$ 2,10	5%	\$ 0,11	\$ 2,21	\$ 2,21	5%	\$ 0,11	\$ 2,32
Gorras	\$ 4	5%	\$ 0,20	\$ 4,20	\$ 4,20	5%	\$ 0,21	\$ 4,41	\$ 4,41	5%	\$ 0,22	\$ 4,63

Tabla No.3.53:  
Aumento proyectado de los Costos de los artículos promocionales desde el Año 4 al Año 5  
FUENTE Y ELABORACIÓN: El Autor

AUMENTO PROYECTADO DE LOS COSTOS DE LOS ARTICULOS PROMOCIONALES												
AÑO 4						AÑO 5						
DETALLE	Costo (A)	Inflación del 5% (B)	Incremento anual C= (AxB)	COSTO TOTAL (A+C)	Costo (A)	Inflación del 5% (B)	Incremento anual C= (AxB)	COSTO TOTAL (A+C)	Costo (A)	Inflación del 5% (B)	Incremento anual C= (AxB)	COSTO TOTAL (A+C)
Camisetas	\$ 6,95	5%	\$ 0,35	\$ 7,29	\$ 7,29	5%	\$ 0,36	\$ 7,66	\$ 7,66	5%	\$ 0,36	\$ 8,02
Llaveros	\$ 2,32	5%	\$ 0,12	\$ 2,43	\$ 2,43	5%	\$ 0,12	\$ 2,55	\$ 2,55	5%	\$ 0,12	\$ 2,67
Plumas	\$ 2,32	5%	\$ 0,12	\$ 2,43	\$ 2,43	5%	\$ 0,12	\$ 2,55	\$ 2,55	5%	\$ 0,12	\$ 2,67
Gorras	\$ 4,63	5%	\$ 0,23	\$ 4,86	\$ 4,86	5%	\$ 0,24	\$ 5,11	\$ 5,11	5%	\$ 0,24	\$ 5,35

Ya se estableció el aumento anual de clientes con cero devoluciones, así como el incremento anual de los costos de los artículos promocionales. Conocidos estos parámetros, se pueden establecer los costos proyectados de la implementación de esta estrategia en los siguientes cinco años. Se lo hará por Año y Distribuidor. Los resultados serían:

**Tabla No. 3.54:**  
**Costo proyectado de la implementación de Premios a clientes en el Año 1**  
**FUENTE Y ELABORACION: El Autor**

**COSTO PROYECTADO DE LA IMPLEMENTACIÓN DE PREMIOS A CLIENTES CON HISTORIAL DE "0" DEVOLUCIONES (AÑO 1)**

AÑO 1	PRODUCTO/SERVICIO	DISTRIBUIDOR A						DISTRIBUIDOR B			
		862 Clientes						239 Clientes			
		Cantidad	Precio Unitario	Costo Trimestral	Costo Anual	Cantidad	Precio Unitario	Costo Trimestral	Costo Anual		
	Camisetas	259	\$ 6,30	\$ 1.629	\$ 6.515	72	\$ 6,30	\$ 451	\$ 1.806		
	Llaveros	172	\$ 2,10	\$ 362	\$ 1.448	48	\$ 2,10	\$ 100	\$ 401		
	Plumas	172	\$ 2,10	\$ 362	\$ 1.448	48	\$ 2,10	\$ 100	\$ 401		
	Gorras	259	\$ 4,20	\$ 1.086	\$ 4.343	72	\$ 4,20	\$ 301	\$ 1.204		
	<b>TOTAL</b>				<b>\$ 13.754</b>				<b>\$ 3.812</b>		

AÑO 1	PRODUCTO/SERVICIO	DISTRIBUIDOR C						DISTRIBUIDOR D			
		599 Clientes						109 Clientes			
		Cantidad	Precio Unitario	Costo Trimestral	Costo Anual	Cantidad	Precio Unitario	Costo Trimestral	Costo Anual		
	Camisetas	180	\$ 6,30	\$ 1.132	\$ 4.529	33	\$ 6,30	\$ 206	\$ 822		
	Llaveros	120	\$ 2,10	\$ 252	\$ 1.007	22	\$ 2,10	\$ 46	\$ 183		
	Plumas	120	\$ 2,10	\$ 252	\$ 1.007	22	\$ 2,10	\$ 46	\$ 183		
	Gorras	180	\$ 4,20	\$ 755	\$ 3.020	33	\$ 4,20	\$ 137	\$ 548		
	<b>TOTAL</b>				<b>\$ 9.562</b>				<b>\$ 1.735,94</b>		

Tabla No. 3.55:

Costo proyectado de la implementación de Premios a clientes en el Año 2

FUENTE Y ELABORACIÓN: El Autor

**COSTO PROYECTADO DE LA IMPLEMENTACIÓN DE PREMIOS A CLIENTES CON HISTORIAL DE "0" DEVOLUCIONES (AÑO 2)**

AÑO 2	PRODUCTO/SERVICIO	DISTRIBUIDOR A						DISTRIBUIDOR B			
		968 Clientes						268 Clientes			
		Cantidad	Precio Unitario	Costo Trimestral	Costo Anual	Cantidad	Precio Unitario	Costo Trimestral	Costo Anual		
	Camisetas	290	\$ 6,62	\$ 1.921,60	\$ 7.686,40	81	\$ 6,62	\$ 532,57	\$ 2.130,28		
	Llaveros	194	\$ 2,21	\$ 427,02	\$ 1.708,09	54	\$ 2,21	\$ 118,35	\$ 473,40		
	Plumas	194	\$ 2,21	\$ 427,02	\$ 1.708,09	54	\$ 2,21	\$ 118,35	\$ 473,40		
	Gorras	290	\$ 4,41	\$ 1.281,07	\$ 5.124,27	81	\$ 4,41	\$ 355,05	\$ 1.420,19		
	<b>TOTAL .....</b>				<b>\$ 16.226,85</b>				<b>\$ 4.497,27</b>		

AÑO 2	PRODUCTO/SERVICIO	DISTRIBUIDOR C						DISTRIBUIDOR D			
		673 Clientes						122 Clientes			
		Cantidad	Precio Unitario	Costo Trimestral	Costo Anual	Cantidad	Precio Unitario	Costo Trimestral	Costo Anual		
	Camisetas	202	\$ 6,62	\$ 1.335,97	\$ 5.343,90	37	\$ 6,62	\$ 242,54	\$ 970,15		
	Llaveros	135	\$ 2,21	\$ 296,88	\$ 1.187,53	24	\$ 2,21	\$ 53,90	\$ 215,59		
	Plumas	135	\$ 2,21	\$ 296,88	\$ 1.187,53	24	\$ 2,21	\$ 53,90	\$ 215,59		
	Gorras	202	\$ 4,41	\$ 890,65	\$ 3.562,60	37	\$ 4,41	\$ 161,69	\$ 646,77		
	<b>TOTAL .....</b>				<b>\$ 11.281,56</b>				<b>\$ 2.048,09</b>		

Tabla No. 3.56:

Costo proyectado de la implementación de Premios a clientes en el Año 3

FUENTE Y ELABORACIÓN: El Autor

**COSTO PROYECTADO DE LA IMPLEMENTACIÓN DE PREMIOS A CLIENTES CON HISTORIAL DE "0" DEVOLUCIONES (AÑO 3)**

AÑO 3	PRODUCTO/SERVICIO	DISTRIBUIDOR A				DISTRIBUIDOR B			
		1.080 Clientes				299 Clientes			
		Cantidad	Precio Unitario	Costo Trimestral	Costo Anual	Cantidad	Precio Unitario	Costo Trimestral	Costo Anual
	Camisetas 30%	324	\$ 6,95	\$ 2.251,40	\$ 9.005,58	90	\$ 6,95	\$ 623,97	\$ 2.495,89
	Llaveros 20%	216	\$ 2,32	\$ 500,31	\$ 2.001,24	60	\$ 2,32	\$ 138,66	\$ 554,64
	Plumas 20%	216	\$ 2,32	\$ 500,31	\$ 2.001,24	60	\$ 2,32	\$ 138,66	\$ 554,64
	Gorras 30%	324	\$ 4,63	\$ 1.500,93	\$ 6.003,72	90	\$ 4,63	\$ 415,98	\$ 1.663,93
	<b>TOTAL</b>				<b>\$ 19.011,78</b>				<b>\$ 5.269,11</b>

AÑO 3	PRODUCTO/SERVICIO	DISTRIBUIDOR C				DISTRIBUIDOR D			
		751 Clientes				136 Clientes			
		Cantidad	Precio Unitario	Costo Trimestral	Costo Anual	Cantidad	Precio Unitario	Costo Trimestral	Costo Anual
	Camisetas 30%	225	\$ 6,95	\$ 1.565,26	\$ 6.261,05	41	\$ 6,95	\$ 284,16	\$ 1.136,65
	Llaveros 20%	150	\$ 2,32	\$ 347,84	\$ 1.391,34	27	\$ 2,32	\$ 63,15	\$ 252,59
	Plumas 20%	150	\$ 2,32	\$ 347,84	\$ 1.391,34	27	\$ 2,32	\$ 63,15	\$ 252,59
	Gorras 30%	225	\$ 4,63	\$ 1.043,51	\$ 4.174,03	41	\$ 4,63	\$ 189,44	\$ 757,77
	<b>TOTAL</b>				<b>\$ 13.217,76</b>				<b>\$ 2.399,59</b>

Tabla No.3.57:

Costo proyectado de la implementación de Premios a clientes en el Año 4

FUENTE Y ELABORACIÓN: El Autor

**COSTO PROYECTADO DE LA IMPLEMENTACIÓN DE PREMIOS A CLIENTES CON HISTORIAL DE "0" DEVOLUCIONES (AÑO 4)**

AÑO 4	PRODUCTO/SERVICIO	DISTRIBUIDOR A				DISTRIBUIDOR B			
		1.198 Clientes				332 Clientes			
		Cantidad	Precio Unitario	Costo Trimestral	Costo Anual	Cantidad	Precio Unitario	Costo Trimestral	Costo Anual
	Camisetas 30%	360	\$ 7,29	\$ 2.622,18	\$ 10.488,73	100	\$ 7,29	\$ 726,74	\$ 2.906,95
	Llaveros 20%	240	\$ 2,43	\$ 582,71	\$ 2.330,83	66	\$ 2,43	\$ 161,50	\$ 645,99
	Plumas 20%	240	\$ 2,43	\$ 582,71	\$ 2.330,83	66	\$ 2,43	\$ 161,50	\$ 645,99
	Gorras 30%	360	\$ 4,86	\$ 1.748,12	\$ 6.992,49	100	\$ 4,86	\$ 484,49	\$ 1.937,97
	<b>TOTAL .....</b>				<b>\$ 22.142,88</b>				<b>\$ 6.136,89</b>

AÑO 4	PRODUCTO/SERVICIO	DISTRIBUIDOR C				DISTRIBUIDOR D			
		833 Clientes				151 Clientes			
		Cantidad	Precio Unitario	Costo Trimestral	Costo Anual	Cantidad	Precio Unitario	Costo Trimestral	Costo Anual
	Camisetas 30%	250	\$ 7,29	\$ 1.823,05	\$ 7.292,19	45	\$ 7,29	\$ 330,96	\$ 1.323,85
	Llaveros 20%	167	\$ 2,43	\$ 405,12	\$ 1.620,49	30	\$ 2,43	\$ 73,55	\$ 294,19
	Plumas 20%	167	\$ 2,43	\$ 405,12	\$ 1.620,49	30	\$ 2,43	\$ 73,55	\$ 294,19
	Gorras 30%	250	\$ 4,86	\$ 1.215,37	\$ 4.861,46	45	\$ 4,86	\$ 220,64	\$ 882,56
	<b>TOTAL .....</b>				<b>\$ 15.394,63</b>				<b>\$ 2.794,79</b>

Tabla No.3.58:

Costo proyectado de la implementación de Premios a clientes en el Año 5  
 FUENTE Y ELABORACIÓN: El Autor

**COSTO PROYECTADO DE LA IMPLEMENTACIÓN DE PREMIOS A CLIENTES CON HISTORIAL DE "0" DEVOLUCIONES (AÑO 5)**

AÑO 5	PRODUCTO/SERVICIO	DISTRIBUIDOR A				DISTRIBUIDOR B			
		1.323 Clientes				367 Clientes			
		Cantidad	Precio Unitario	Costo Trimestral	Costo Anual	Cantidad	Precio Unitario	Costo Trimestral	Costo Anual
	Camisetas 30%	397	\$ 7,66	\$ 3.038,45	\$ 12.153,82	110	\$ 7,66	\$ 842,11	\$ 3.368,43
	Liaveros 20%	265	\$ 2,55	\$ 675,21	\$ 2.700,85	73	\$ 2,55	\$ 187,13	\$ 748,54
	Plumas 20%	265	\$ 2,55	\$ 675,21	\$ 2.700,85	73	\$ 2,55	\$ 187,13	\$ 748,54
	Gorras 30%	397	\$ 5,11	\$ 2.025,64	\$ 8.102,54	110	\$ 5,11	\$ 561,40	\$ 2.245,62
	<b>TOTAL</b>				<b>\$ 25.658,06</b>				<b>\$ 7.111,12</b>

AÑO 5	PRODUCTO/SERVICIO	DISTRIBUIDOR C				DISTRIBUIDOR D			
		920 Clientes				167 Clientes			
		Cantidad	Precio Unitario	Costo Trimestral	Costo Anual	Cantidad	Precio Unitario	Costo Trimestral	Costo Anual
	Camisetas 30%	276	\$ 7,66	\$ 2.112,46	\$ 8.449,83	50	\$ 7,66	\$ 383,50	\$ 1.534,01
	Liaveros 20%	184	\$ 2,55	\$ 469,43	\$ 1.877,74	33	\$ 2,55	\$ 85,22	\$ 340,89
	Plumas 20%	184	\$ 2,55	\$ 469,43	\$ 1.877,74	33	\$ 2,55	\$ 85,22	\$ 340,89
	Gorras 30%	276	\$ 5,11	\$ 1.408,30	\$ 5.633,22	50	\$ 5,11	\$ 255,67	\$ 1.022,67
	<b>TOTAL</b>				<b>\$ 17.838,52</b>				<b>\$ 3.238,46</b>

**3.5.2.2.3.- RESULTADOS ESPERADOS CON LA IMPLEMENTACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS 1 Y 2:**

El estar en contacto permanente con el cliente permitirá recibir la retroalimentación idónea para saber cuándo es necesario desarrollar nuevas estrategias. Dada la satisfacción de estos clientes, ellos recomendarán a la empresa y a los productos lográndose la incorporación de nuevos usuarios del producto.

Tabla No. 3.59 Y No.3.60 :

Resumen de Costo de la ejecución de las estrategias de Distribución y Televentas  
FUENTE Y ELABORACIÓN: El Autor

RESUMEN DE COSTOS DE LA EJECUCIÓN DE LAS ESTRATEGIAS QUE INVOLUCRAN AL AREA DE DISTRIBUCIÓN						
AÑO	DETALLE	DISTRIBUIDOR A	DISTRIBUIDOR B	DISTRIBUIDOR C	DISTRIBUIDOR D	DISTRIBUIDOR
AÑO 0	POR COMPRA DE GPS	\$ 104,16	\$ 41,67	\$ 83,33	\$ 20,83	\$ 20,83
	OPTIMIZACIÓN DE RUTAS Y DEPURACIÓN DE BASE DE DATOS	\$ 467,50	\$ 187,00	\$ 374,00	\$ 149,60	\$ 149,60
	TOTAL ESTRATEGIA .....	\$ 571,66	\$ 228,67	\$ 457,33	\$ 170,43	\$ 170,43
AÑO 1	OPTIMIZACIÓN DE RUTAS Y DEPURACIÓN DE BASE DE DATOS	\$ 490,88	\$ 196,35	\$ 392,70	\$ 157,08	\$ 157,08
AÑO 2	OPTIMIZACIÓN DE RUTAS Y DEPURACIÓN DE BASE DE DATOS	\$ 515,42	\$ 206,17	\$ 412,34	\$ 164,93	\$ 164,93
AÑO 3	OPTIMIZACIÓN DE RUTAS Y DEPURACIÓN DE BASE DE DATOS	\$ 541,19	\$ 216,48	\$ 432,95	\$ 173,18	\$ 173,18
AÑO 4	OPTIMIZACIÓN DE RUTAS Y DEPURACIÓN DE BASE DE DATOS	\$ 568,25	\$ 227,30	\$ 454,60	\$ 181,84	\$ 181,84
AÑO 5	OPTIMIZACIÓN DE RUTAS Y DEPURACIÓN DE BASE DE DATOS	\$ 596,66	\$ 238,66	\$ 477,33	\$ 190,93	\$ 190,93

RESUMEN DE COSTOS DE LA EJECUCIÓN DE LAS ESTRATEGIAS QUE INVOLUCRAN AL AREA DE TELEVENTAS

AÑO	DETALLE	DISTRIBUIDOR A	DISTRIBUIDOR B	DISTRIBUIDOR C	DISTRIBUIDOR D
AÑO 0	CAPACITACIÓN DEL EQUIPO DE TELEVENDEDORES	\$ 412,70	\$ 390,90	\$ 401,80	\$ 390,90
	INCENTIVOS ECONÓMICOS	\$ 2.160,00	\$ 720,00	\$ 1.440,00	\$ 720,00
	TOTAL ESTRATEGIAS AÑO 0.....	\$ 2.572,70	\$ 1.110,90	\$ 1.841,80	\$ 1.110,90
AÑO 1	CAPACITACIÓN DEL EQUIPO DE TELEVENDEDORES	\$ 433,34	\$ 410,45	\$ 421,89	\$ 410,45
	INCENTIVOS ECONÓMICOS	\$ 3.600,00	\$ 1.200,00	\$ 2.400,00	\$ 1.200,00
	TOTAL ESTRATEGIAS AÑO 1.....	\$ 4.033,34	\$ 1.610,45	\$ 2.821,89	\$ 1.610,45
AÑO 2	CAPACITACIÓN DEL EQUIPO DE TELEVENDEDORES	\$ 455,00	\$ 430,97	\$ 442,98	\$ 430,97
	INCENTIVOS ECONÓMICOS	\$ 4.320,00	\$ 1.440,00	\$ 2.880,00	\$ 1.440,00
	TOTAL ESTRATEGIAS AÑO 2.....	\$ 4.775,00	\$ 1.870,97	\$ 3.322,98	\$ 1.870,97
AÑO 3	CAPACITACIÓN DEL EQUIPO DE TELEVENDEDORES	\$ 477,75	\$ 452,52	\$ 465,13	\$ 452,52
	INCENTIVOS ECONÓMICOS	\$ 5.400,00	\$ 1.800,00	\$ 3.600,00	\$ 1.800,00
	TOTAL ESTRATEGIAS AÑO 3.....	\$ 5.877,75	\$ 2.252,52	\$ 4.065,13	\$ 2.252,52
AÑO 4	CAPACITACIÓN DEL EQUIPO DE TELEVENDEDORES	\$ 501,64	\$ 475,14	\$ 488,39	\$ 475,14
	INCENTIVOS ECONÓMICOS	\$ 6.120,00	\$ 2.040,00	\$ 4.080,00	\$ 2.040,00
	TOTAL ESTRATEGIAS AÑO 4.....	\$ 6.621,64	\$ 2.515,14	\$ 4.568,39	\$ 2.515,14
AÑO 5	CAPACITACIÓN DEL EQUIPO DE TELEVENDEDORES	\$ 526,72	\$ 498,90	\$ 512,81	\$ 498,90
	INCENTIVOS ECONÓMICOS	\$ 7.200,00	\$ 2.400,00	\$ 4.800,00	\$ 2.400,00
	TOTAL ESTRATEGIAS AÑO 5.....	\$ 7.726,72	\$ 2.898,90	\$ 5.312,81	\$ 2.898,90

Tabla No. 3.61 :

Resumen de Costo de la ejecución de las estrategias para el Distribuidor

FUENTE Y ELABORACIÓN: El Autor

**RESUMEN DE COSTOS DE LA EJECUCIÓN DE LAS ESTRATEGIAS QUE INVOLUCRAN AL DISTRIBUIDOR**

<b>AÑO</b>	<b>DETALLE</b>	<b>DISTRIBUIDOR A</b>	<b>DISTRIBUIDOR B</b>	<b>DISTRIBUIDOR C</b>	<b>DISTRIBUIDOR D</b>
<b>AÑO 0</b>	MONITOREO SATELITAL	\$ 9.520,00	\$ 3.808,00	\$ 7.616,00	\$ 1.904,00
	CAPACITACIÓN AL PERSONAL DE LA FLOTA	\$ 691,50	\$ 329,40	\$ 658,80	\$ 296,70
	TOTAL ESTRATEGIAS AÑO 0.....	\$ 10.211,50	\$ 4.137,40	\$ 8.274,80	\$ 2.200,70
<b>AÑO 1</b>	MONITOREO SATELITAL	\$ 9.996,00	\$ 3.998,40	\$ 7.996,80	\$ 1.999,20
	CAPACITACIÓN AL PERSONAL DE LA FLOTA	\$ 726,08	\$ 345,87	\$ 691,74	\$ 311,54
	TOTAL ESTRATEGIAS AÑO 1.....	\$ 10.722,08	\$ 4.344,27	\$ 8.688,54	\$ 2.310,74
<b>AÑO 2</b>	MONITOREO SATELITAL	\$ 10.495,80	\$ 4.198,32	\$ 8.396,64	\$ 2.099,16
	CAPACITACIÓN AL PERSONAL DE LA FLOTA	\$ 762,38	\$ 363,16	\$ 726,33	\$ 327,11
	TOTAL ESTRATEGIAS AÑO 2.....	\$ 11.258,18	\$ 4.561,48	\$ 9.122,97	\$ 2.426,27
<b>AÑO 3</b>	MONITOREO SATELITAL	\$ 11.020,59	\$ 4.408,24	\$ 8.816,47	\$ 2.204,12
	CAPACITACIÓN AL PERSONAL DE LA FLOTA	\$ 800,50	\$ 381,32	\$ 762,64	\$ 343,47
	TOTAL ESTRATEGIAS AÑO 3.....	\$ 11.821,09	\$ 4.789,56	\$ 9.579,12	\$ 2.547,59
<b>AÑO 4</b>	MONITOREO SATELITAL	\$ 11.571,62	\$ 4.628,65	\$ 9.257,30	\$ 2.314,32
	CAPACITACIÓN AL PERSONAL DE LA FLOTA	\$ 840,52	\$ 400,39	\$ 800,78	\$ 360,64
	TOTAL ESTRATEGIAS AÑO 4.....	\$ 12.412,14	\$ 5.029,04	\$ 10.058,07	\$ 2.674,96
<b>AÑO 5</b>	MONITOREO SATELITAL	\$ 12.150,20	\$ 4.860,08	\$ 9.720,16	\$ 2.430,04
	CAPACITACIÓN AL PERSONAL DE LA FLOTA	\$ 882,55	\$ 420,41	\$ 840,81	\$ 378,67
	TOTAL ESTRATEGIAS AÑO 5.....	\$ 13.032,75	\$ 5.280,49	\$ 10.560,97	\$ 2.808,71

Tabla No. 3.62 :

Resumen de Costo de la ejecución de las estrategias para el Cliente  
 FUENTE Y ELABORACIÓN: El Autor

**RESUMEN DE COSTOS DE LA EJECUCIÓN DE LAS ESTRATEGIAS QUE INVOLUCRAN AL CLIENTE**

<b>AÑO</b>	<b>DETALLE</b>	<b>DISTRIBUIDOR A</b>	<b>DISTRIBUIDOR B</b>	<b>DISTRIBUIDOR C</b>	<b>DISTRIBUIDOR D</b>
<b>AÑO 0</b>	ALINEAMIENTO DEL CLIENTE	\$ 1.100,00	\$ 440,00	\$ 880,00	\$ 220,00
	FIDELIZACIÓN DEL CLIENTE	\$ 11.561,12	\$ 3.204,16	\$ 8.037,76	\$ 1.459,20
	TOTAL ESTRATEGIAS AÑO 0.....	\$ 12.661,12	\$ 3.644,16	\$ 8.917,76	\$ 1.679,20
<b>AÑO 1</b>	ALINEAMIENTO DEL CLIENTE	\$ 1.155,00	\$ 462,00	\$ 924,00	\$ 231,00
	FIDELIZACIÓN DEL CLIENTE	\$ 13.753,69	\$ 3.811,83	\$ 9.562,12	\$ 1.735,94
	TOTAL ESTRATEGIAS AÑO 1.....	\$ 14.908,69	\$ 4.273,83	\$ 10.486,12	\$ 1.966,94
<b>AÑO 2</b>	ALINEAMIENTO DEL CLIENTE	\$ 1.212,75	\$ 485,10	\$ 970,20	\$ 242,55
	FIDELIZACIÓN DEL CLIENTE	\$ 16.226,85	\$ 4.497,27	\$ 11.281,56	\$ 2.048,09
	TOTAL ESTRATEGIAS AÑO 2.....	\$ 17.439,60	\$ 4.982,37	\$ 12.251,76	\$ 2.290,64
<b>AÑO 3</b>	ALINEAMIENTO DEL CLIENTE	\$ 1.273,39	\$ 509,36	\$ 1.018,71	\$ 254,68
	FIDELIZACIÓN DEL CLIENTE	\$ 19.011,78	\$ 5.269,11	\$ 13.217,76	\$ 2.399,59
	TOTAL ESTRATEGIAS AÑO 3.....	\$ 20.285,17	\$ 5.778,46	\$ 14.236,47	\$ 2.654,27
<b>AÑO 4</b>	MONITOREO SATELITAL	\$ 1.337,06	\$ 534,82	\$ 1.069,65	\$ 267,41
	CAPACITACIÓN AL PERSONAL DE LA FLOTA	\$ 22.142,88	\$ 6.136,89	\$ 15.394,63	\$ 2.794,79
	TOTAL ESTRATEGIAS AÑO 4.....	\$ 23.479,93	\$ 6.671,71	\$ 16.464,27	\$ 3.062,20
<b>AÑO 5</b>	ALINEAMIENTO DEL CLIENTE	\$ 1.403,91	\$ 561,56	\$ 1.123,13	\$ 280,78
	FIDELIZACIÓN DEL CLIENTE	\$ 25.658,06	\$ 7.111,12	\$ 17.838,52	\$ 3.238,46
	TOTAL ESTRATEGIAS AÑO 5.....	\$ 27.061,97	\$ 7.672,68	\$ 18.961,65	\$ 3.519,24

### 3.6.- ANÁLISIS FINANCIERO.-

#### 3.6.1.- DETERMINACIÓN DE LOS INGRESOS.-

En capítulos anteriores, se determinó que los pedidos devueltos, representan un perjuicio económico. El objetivo de la implementación de las estrategias, es lograr convertir esos egresos mensuales, en ingresos por la efectividad de las estrategias.

Para establecer cuántas cajas son devueltas mensualmente, se hizo un promedio de las devoluciones de los últimos seis meses, y los resultados se condensan en la siguiente tabla<sup>27</sup>:

Tabla No.3.63:

Parámetros mensuales según Distribuidor

FUENTE: Registro de Novedades diarias de los Distribuidores

ELABORACIÓN: El Autor

#### PARÁMETROS MENSUALES

INDICADORES	DISTRIBUIDOR A	DISTRIBUIDOR B	DISTRIBUIDOR C	DISTRIBUIDOR D
<b>META % OFR</b>	96%	96%	96%	96%
<b>MAXIMO % DEVOLUCIONES</b>	<b>3%</b>	<b>3%</b>	<b>3%</b>	<b>3%</b>
% OFR	91%	93%	96%	96%
<b>EFFECTIVIDAD DE REPARTO</b>	91%	93%	96%	96%
% DE DEVOLUCIONES	5%	4%	2%	2%
<b>DEVOLUCIONES</b>	644,65	204,77	205,18	43,50
<b>Suma de Entregas Perfectas</b>	11.856	3.724	9.371	9.371
<b>Suma de Entregas</b>	11.856	3.724	9.371	9.371
<b>Suma de Pedidos Planeados</b>	13.091	4.015	9.765	9.765
<b>Cajas pedidas</b>	183.202	66.153	144.012	26.958
<b>Cajas entregadas</b>	174.249	63.309	141.162	26.354
<b>Cajas NO entregadas (PROMEDIO MENSUAL)</b>	<b>8.953</b>	<b>2.844</b>	<b>2.850</b>	<b>604</b>

<sup>27</sup> Los valores establecidos se sacaron de las novedades diarias de los registros que llevan los Distribuidores. En los Anexos, constan dichos registros y sus indicadores.

“Desarrollo de estrategias de mejoramiento en el Área de Distribución de Dinadec, a través del análisis de su proceso logístico, para reducir el índice de pedidos no entregados en la provincia de Manabí”

Tabla No. 3.64:

Parámetros Anuales según Distribuidor

FUENTE: Registro de Novedades diarias de los Distribuidores

ELABORACIÓN: El Autor

PARÁMETROS ANUALES				
DETALLE	DISTRIBUIDOR A	DISTRIBUIDOR B	DISTRIBUIDOR C	DISTRIBUIDOR D
Cajas pedidas	2.198.424,00	793.836,00	1.728.144,00	323.496,00
Cajas entregadas	2.090.982,71	759.708,00	1.693.946,68	316.246,33
Cajas NO entregadas	107.441,29	34.128,00	34.197,32	7.249,67
COBERTURA(SEGÚN PEDIDOS)	90,57%	92,75%	95,97%	95,97%
COBERTURA(SEGÚN CAJAS)	95,11%	95,70%	98,02%	97,76%
Ingresos por Cajas entregadas	\$ 18.714.295,2	\$ 6.799.386,60	\$ 15.160.822,79	\$ 2.830.404,66
Valor económico de Cajas NO entregadas	\$ 961.599,56	\$ 305.445,60	\$ 306.066,01	\$ 64.884,54
Valor económico de Cajas pedidas	\$ 19.675.894,8	\$ 7.104.832,20	\$ 15.466.888,8	\$ 2.895.289,20

Tabla No. 3.65:

Situación actual según Distribuidor

FUENTE: Registro de Novedades diarias de los Distribuidores

ELABORACIÓN: El Autor

SITUACIÓN ACTUAL					
DETALLE	INGRESOS ACTUALES POR CAJAS ENTREGADAS	% INGRESO POR VENTAS	PÉRDIDAS POR PEDIDOS NO ENTREGADOS	% PERDIDA POR CAJAS NO ENTREGADAS	INGRESO TOTAL POR PEDIDOS PROGRAMADOS
DISTRIBUIDOR A	\$ 18.714.295,24	95,11%	\$ 961.599,56	4,89%	\$ 19.675.894,80
DISTRIBUIDOR B	\$ 6.799.386,60	95,70%	\$ 305.445,60	4,30%	\$ 7.104.832,20
DISTRIBUIDOR C	\$ 15.160.822,79	98,02%	\$ 306.066,01	1,98%	\$ 15.466.888,80
DISTRIBUIDOR D	\$ 2.830.404,66	97,76%	\$ 64.884,54	2,24%	\$ 2.895.289,20

Al cabo de los cinco años de aplicación de las estrategias, el costo económico de las cajas devueltas, se convertirá en ahorro, considerándose los "ingresos". Se establece un precio por caja de \$ 8,95 (Precio con corte al mes de Enero del 2.013). Pero es necesario aclarar que el valor económico que se obtenga, será el representativo al lograr el éxito de las estrategias, lo que se proyecta lograr al cabo de 5 años.

**Tabla No.3.66:**

**Ingresos proyectados al cabo de los 5 años de aplicación de las estrategias, Distribuidor A,B,C,D**

**FUENTE Y ELABORACIÓN: El Autor**

<b>INGRESOS PROYECTADOS AL CABO DE LOS 5 AÑOS DE LA APLICACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS, DISTRIBUIDOR A Y B</b>							
<b>DISTRIBUIDOR A</b>			<b>DISTRIBUIDOR B</b>				
<b>Cantidad (Cajas)</b>	<b>Precio Unitario</b>	<b>Ingreso Mensual</b>	<b>Ingreso Anual (Meta al cabo de los 5 años)</b>	<b>Cantidad (Cajas)</b>	<b>Precio Unitario</b>	<b>Ingreso Mensual</b>	<b>Ingreso Anual (Meta al cabo de los 5 años)</b>
8.953	\$ 8,95	\$ 80.133,30	\$ 961.599,56	2.844	\$ 8,95	\$ 25.453,80	\$ 305.445,60
			<b>\$ 961.599,56</b>				<b>\$ 305.445,60</b>

<b>INGRESOS PROYECTADOS AL CABO DE LOS 5 AÑOS DE LA APLICACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS, DISTRIBUIDOR A Y B</b>							
<b>DISTRIBUIDOR C</b>			<b>DISTRIBUIDOR D</b>				
<b>Cantidad (Cajas)</b>	<b>Precio Unitario</b>	<b>Ingreso Mensual</b>	<b>Ingreso Anual (Meta al cabo de los 5 años)</b>	<b>Cantidad (Cajas)</b>	<b>Precio Unitario</b>	<b>Ingreso Mensual</b>	<b>Ingreso Anual (Meta al cabo de los 5 años)</b>
2.850	8,95	\$ 25.505,50	\$ 306.066,01	604	\$ 8,95	\$ 5.407,04	\$ 64.884,54
			<b>\$ 306.066,01</b>				<b>\$ 64.884,54</b>

Para determinar los ingresos en los años del Año "0" al Año "5", se considerará un éxito porcentual de las estrategias año a año, lo que afectará el monto de los ingresos que se pretende alcanzar. Se obtiene:

**Tabla No.3.67:**

**Ingresos anuales proyectados, según % de éxito de las estrategias implementadas**

**FUENTE Y ELABORACIÓN: El Autor**

**INGRESOS ANUALES PROYECTADOS, SEGÚN % DE ÉXITO DE LAS ESTRATEGIAS IMPLEMENTADAS**

DETALLE	META ECONOMICA AL FINAL DE LOS 5 AÑOS	AÑO 1			
		ÉXITO DEL 45%	ÉXITO DEL 60%	ÉXITO DEL 75%	ÉXITO DEL 85%
DISTRIBUIDOR A	961.599,56	432.719,80	576.959,74	721.199,67	817.359,63
DISTRIBUIDOR B	305.445,60	137.450,52	183.267,36	229.084,20	259.628,76
DISTRIBUIDOR C	306.066,01	137.729,70	183.639,60	229.549,51	260.156,11
DISTRIBUIDOR D	64.884,54	29.198,04	38.930,72	48.663,40	55.151,86
					942.367,57
					299.336,69
					299.944,69
					63.586,85

Una vez establecidos los ingresos actuales por ventas, así como el valor económico que se espera recuperar por el éxito de las estrategias; se presenta una proyección de los ingresos por ventas y su correspondiente porcentualización:

Tablas No. 3.68 y No. 3.69:

Ingresos por ventas actuales y por proyecto de ventas- Distribuidor A y B

FUENTE Y ELABORACIÓN: El Autor

**INGRESOS POR VENTAS ACTUALES Y POR PROYECTO DE VENTAS - DISTRIBUIDOR A**

AÑO	INGRESO QUE DEBERIA HABER CON "0" DEVOLUCIONES	Ingresos por ventas	% REPRESENTATIVO	INCREMENTO POR ÉXITO DE LAS ESTRATEGIAS	% REPRESENTATIVO	INGRESO TOTAL POR VENTAS	% DE PERDIDAS POR PEDIDOSNO ENTREGADOS
AÑO 1				432.719,80	2,20%	97,31%	2,69%
AÑO 2				576.959,74	2,93%	98,05%	1,95%
AÑO 3	\$ 19.675.894,80	\$ 18.714.295,24	95,11%	721.199,67	3,67%	98,78%	1,22%
AÑO 4				817.359,63	4,15%	99,27%	0,73%
AÑO 5				942.367,57	4,79%	99,90%	0,10%

**INGRESOS POR VENTAS ACTUALES Y POR PROYECTO DE VENTAS - DISTRIBUIDOR B**

AÑO	INGRESO QUE DEBERIA HABER CON "0" DEVOLUCIONES	Ingresos por ventas	% REPRESENTATIVO	INCREMENTO POR ÉXITO DE LAS ESTRATEGIAS	% REPRESENTATIVO	INGRESO TOTAL POR VENTAS	% DE PERDIDAS POR PEDIDOSNO ENTREGADOS
AÑO 1				137.450,52	1,93%	97,64%	2,36%
AÑO 2				183.267,36	2,58%	98,28%	1,72%
AÑO 3	\$ 7.104.832,20	\$ 6.799.386,60	95,70%	229.084,20	3,22%	98,93%	1,07%
AÑO 4				259.628,76	3,65%	99,36%	0,64%
AÑO 5				299.336,69	4,21%	99,91%	0,09%

Tablas No. 3.70 y No. 3.71:

Ingresos por ventas actuales y por proyecto de ventas- Distribuidor C y D

FUENTE Y ELABORACIÓN: El Autor

**INGRESOS POR VENTAS ACTUALES Y POR PROYECTO DE VENTAS - DISTRIBUIDOR C**

AÑO	INGRESO QUE DEBERÍA HABER CON "0" DEVOLUCIONES	Ingresos por ventas	% REPRESENTATIVO	INCREMENTO POR ÉXITO DE LAS ESTRATEGIAS	% REPRESENTATIVO	INGRESO TOTAL POR VENTAS	% DE PERDIDAS POR PEDIDOSNO ENTREGADOS
AÑO 1				137.729,70	0,89%	98,91%	1,09%
AÑO 2				183.639,60	1,19%	99,21%	0,79%
AÑO 3	\$ 15.466.888,80	\$ 15.160.822,79	98,02%	229.549,51	1,48%	99,51%	0,49%
AÑO 4				260.156,11	1,68%	99,70%	0,30%
AÑO 5				299.944,69	1,94%	99,96%	0,04%

**INGRESOS POR VENTAS ACTUALES Y POR PROYECTO DE VENTAS - DISTRIBUIDOR D**

AÑO	INGRESO QUE DEBERÍA HABER CON "0" DEVOLUCIONES	Ingresos por ventas	% REPRESENTATIVO	INCREMENTO POR ÉXITO DE LAS ESTRATEGIAS	% REPRESENTATIVO	INGRESO TOTAL POR VENTAS	% DE PERDIDAS POR PEDIDOSNO ENTREGADOS
AÑO 1				29.198,04	1,01%	98,77%	1,23%
AÑO 2				38.930,72	1,34%	99,10%	0,90%
AÑO 3	\$ 2.895.289,20	\$ 2.830.404,66	97,76%	48.663,40	1,68%	99,44%	0,56%
AÑO 4				55.151,86	1,90%	99,66%	0,34%
AÑO 5				63.586,85	2,20%	99,96%	0,04%

Para el análisis financiero se trabajará con los porcentajes de estos parámetros, para lo cual, se realizó la correspondiente porcentualización, continuación se presentan los cuadros donde se resumen los ingresos proyectados, según cada Distribuidor:

Tabla No. 3.72:

Distribución porcentualizada de los Ingresos para "Cervecería XY" y los Distribuidores  
FUENTE Y ELABORACIÓN: El Autor

**DISTRIBUCIÓN PORCENTUALIZADA DE LOS INGRESOS ACTUALES PARA CERVECERÍA "XY" Y PARA EL DISTRIBUIDOR**

	DISTRIBUCIÓN DE INGRESOS PARA "CERVECERÍA XY" Y LOS DISTRIBUIDORES		DISTRIBUCIÓN PORCENTUAL DE INGRESOS PARA "CERVECERÍA XY" Y LOS DISTRIBUIDORES			
	INGRESO ANUAL	PARA CERVECERÍA "XY" 85%	PARA DISTRIBUIDOR 15%	INGRESO ANUAL	PARA CERVECERÍA "XY" 85%	PARA DISTRIBUIDOR 15%
DISTRIBUIDOR A	18.714.295,24	15.907.150,95	2.807.144,29	95,11%	80,85%	14,27%
DISTRIBUIDOR B	6.799.386,60	5.779.478,61	1.019.907,99	95,70%	81,35%	14,36%
DISTRIBUIDOR C	15.160.822,79	12.886.699,37	2.274.123,42	98,02%	83,32%	14,70%
DISTRIBUIDOR D	2.830.404,66	2.405.843,96	424.560,70	97,76%	83,10%	14,66%

Tabla No. 3.73:

Distribución de los porcentajes de recuperación en ventas para "Cervecería XY" y los Distribuidores  
FUENTE Y ELABORACIÓN: El Autor

**DISTRIBUCIÓN DE LOS PORCENTAJES DE RECUPERACIÓN EN VENTAS POR EXITOS DE LAS ESTRATEGIAS PARA CERVECERÍA "XY" Y PARA EL DISTRIBUIDOR:**

AÑO	DISTRIBUCIÓN PORCENTUAL PARA "CERVECERÍA XY" Y EL "DISTRIBUIDOR A"		DISTRIBUCIÓN PORCENTUAL PARA "CERVECERÍA XY" Y EL "DISTRIBUIDOR B"		DISTRIBUCIÓN PORCENTUAL PARA "CERVECERÍA XY" Y EL "DISTRIBUIDOR C"		DISTRIBUCIÓN PORCENTUAL PARA "CERVECERÍA XY" Y EL "DISTRIBUIDOR D"					
	% DE INCREMENTO POR ÉXITO DE ESTRATEGIAS	PARA CERVECERÍA "XY" 85%	PARA DISTRIBUIDOR A 15%	% DE INCREMENTO POR ÉXITO DE ESTRATEGIAS	PARA CERVECERÍA "XY" 85%	PARA DISTRIBUIDOR B 15%	% DE INCREMENTO POR ÉXITO DE ESTRATEGIAS	PARA CERVECERÍA "XY" 85%	PARA DISTRIBUIDOR C 15%	% DE INCREMENTO POR ÉXITO DE ESTRATEGIAS	PARA CERVECERÍA "XY" 85%	PARA DISTRIBUIDOR D 15%
AÑO 1	2,20%	1,87%	0,33%	1,93%	0,89%	1,64%	0,89%	0,76%	0,13%	1,01%	0,86%	0,15%
AÑO 2	2,93%	2,49%	0,44%	2,58%	1,19%	2,19%	1,19%	1,01%	0,18%	1,34%	1,14%	0,20%
AÑO 3	3,67%	3,12%	0,55%	3,22%	1,48%	2,74%	1,48%	1,26%	0,22%	1,68%	1,43%	0,25%
AÑO 4	4,15%	3,53%	0,62%	3,65%	1,68%	3,11%	1,68%	1,43%	0,25%	1,90%	1,62%	0,29%
AÑO 5	4,79%	4,07%	0,72%	4,21%	1,94%	3,58%	1,94%	1,65%	0,29%	2,20%	1,87%	0,33%

### 3.6.2.- DETERMINACIÓN DE LOS COSTOS DE INVERSIÓN POR IMPLEMENTACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS.-

Previamente se realizó una detallada explicación de los costos por implementación de las estrategias. Por ello, a continuación sólo se presentarán los resúmenes de los costos de las mismas, incluyendo la porcentualización de las mismas:

Tabla No.3.74:

Distribución de los Costos de Inversión de las Estrategias para Cervecería XY y el Distribuidor A

FUENTE Y ELABORACIÓN: El Autor

	INVERSIÓN POR PARTE DE DINADDEC PARA LA EJECUCIÓN DE LAS ESTRATEGIAS					INVERSIÓN POR PARTE DEL DISTRIBUIDOR A			COSTO TOTAL DE LAS ESTRATEGIAS		
	COSTOS DE LAS ESTRATEGIAS PARA EL ÁREA DE DISTRIBUCIÓN	REPRESENTA UN % DE ...	COSTOS DE LAS ESTRATEGIAS PARA EL AREA DE TELEVENTAS	REPRESENTA UN % DE ...	COSTOS DE LAS ESTRATEGIAS QUE INVOLUCRAN AL CLIENTE	REPRESENTA UN % DE ...	COSTO TOTAL	REPRESENTA % DE ...		COSTOS DE LAS ESTRATEGIAS QUE INVOLUCRAN AL DISTRIBUIDOR	REPRESENTA UN % DE ...
<b>AÑO 0</b>	571,66	2,20%	2.572,70	9,89%	12.661,12	48,66%	\$ 15.805,60	60,75%	10.211,50	39,25%	\$ 26.017,10
<b>AÑO 1</b>	490,88	1,63%	4.033,34	13,38%	14.908,69	49,44%	\$ 19.433,05	64,44%	10.722,08	35,56%	\$ 30.155,12
<b>AÑO 2</b>	515,42	1,52%	4.775,00	14,05%	17.439,60	51,31%	\$ 22.730,18	66,88%	11.258,18	33,12%	\$ 33.988,35
<b>AÑO 3</b>	541,19	1,40%	5.877,75	15,26%	20.285,17	52,65%	\$ 26.704,28	69,32%	11.821,09	30,68%	\$ 38.525,37
<b>AÑO 4</b>	568,25	1,32%	6.621,64	15,37%	23.479,93	54,50%	\$ 30.669,99	71,19%	12.412,14	28,81%	\$ 43.082,13
<b>AÑO 5</b>	596,66	1,23%	7.726,72	15,96%	27.061,97	55,89%	\$ 35.385,52	73,08%	13.032,75	26,92%	\$ 48.418,27
							<b>\$ 150.728,62</b>	<b>68,46%</b>	<b>\$ 69.457,73</b>	<b>31,54%</b>	<b>\$ 220.186,35</b>

**Tablas No. 3.75 y No. 3.76:**

Distribución de los Costos de Inversión de las Estrategias para Cervecería XY y el Distribuidor B y C  
**FUENTE Y ELABORACIÓN: El Autor**

**RESUMEN DE LA DISTRIBUCIÓN DE COSTOS DE INVERSIÓN DE LAS ESTRATEGIAS PARA "DINADEC" Y EL "DISTRIBUIDOR B"**

	INVERSIÓN POR PARTE DE CERVECERÍA XY PARA LA EJECUCIÓN DE LAS ESTRATEGIAS						INVERSIÓN POR PARTE DEL DISTRIBUIDOR A PARA LA EJECUCIÓN DE LAS ESTRATEGIAS			COSTO TOTAL DE LAS ESTRATEGIAS	
	COSTOS DE LAS ESTRATEGIAS PARA EL ÁREA DE DISTRIBUCIÓN	REPRESENTA UN % DE ...	COSTOS DE LAS ESTRATEGIAS PARA EL ÁREA DE TELEVENTAS	REPRESENTA UN % DE ...	COSTOS DE LAS ESTRATEGIAS QUE INVOLUCRAN AL CLIENTE	REPRESENTA UN % DE ...	COSTO TOTAL	REPRESENTA UN % DE ...	COSTOS DE LAS ESTRATEGIAS QUE INVOLUCRAN AL DISTRIBUIDOR		REPRESENTA UN % DE ...
<b>AÑO 0</b>	228,67	2,51%	1.110,90	12,18%	3.644,16	39,95%	\$ 4.983,87	54,64%	4.137,40	45,36%	\$ 9.121,27
<b>AÑO 1</b>	196,35	1,88%	1.610,45	15,45%	4.273,83	41,00%	\$ 6.080,80	58,33%	4.344,27	41,67%	\$ 10.425,07
<b>AÑO 2</b>	206,17	1,77%	1.870,97	16,10%	4.982,37	42,87%	\$ 7.059,68	60,75%	4.561,48	39,25%	\$ 11.621,16
<b>AÑO 3</b>	216,48	1,66%	2.252,52	17,28%	5.778,46	44,32%	\$ 8.247,64	63,26%	4.789,56	36,74%	\$ 13.037,20
<b>AÑO 4</b>	227,30	1,57%	2.515,14	17,41%	6.671,71	46,19%	\$ 9.414,34	65,18%	5.029,04	34,82%	\$ 14.443,38
<b>AÑO 5</b>	238,66	1,48%	2.898,90	18,02%	7.672,68	47,68%	\$ 10.810,44	67,18%	5.280,49	32,82%	\$ 16.090,93
							<b>\$ 46.596,78</b>	<b>62,35%</b>	<b>\$ 28.142,23</b>	<b>37,65%</b>	<b>\$ 74.739,01</b>

**RESUMEN DE LA DISTRIBUCIÓN DE COSTOS DE INVERSIÓN DE LAS ESTRATEGIAS PARA "DINADEC" Y EL "DISTRIBUIDOR C"**

	INVERSIÓN POR PARTE DE CERVECERÍA XY						INVERSIÓN POR PARTE DEL DISTRIBUIDOR C			COSTO TOTAL DE LAS ESTRATEGIAS	
	COSTOS DE LAS ESTRATEGIAS PARA EL ÁREA DE DISTRIBUCIÓN	REPRESENTA UN % DE ...	COSTOS DE LAS ESTRATEGIAS PARA EL ÁREA DE TELEVENTAS	REPRESENTA UN % DE ...	COSTOS DE LAS ESTRATEGIAS QUE INVOLUCRAN AL CLIENTE	REPRESENTA UN % DE ...	COSTO TOTAL	REPRESENTA UN % DE ...	COSTOS DE LAS ESTRATEGIAS QUE INVOLUCRAN AL DISTRIBUIDOR		REPRESENTA UN % DE ...
<b>AÑO 0</b>	457,33	2,35%	1.841,80	9,45%	8.917,76	45,75%	\$ 11.217,01	57,55%	8.274,80	42,45%	\$ 19.491,81
<b>AÑO 1</b>	392,70	1,75%	2.821,89	12,60%	10.486,12	46,84%	\$ 13.700,85	61,19%	8.688,54	38,81%	\$ 22.389,39
<b>AÑO 2</b>	412,34	1,64%	3.322,98	13,23%	12.251,76	48,79%	\$ 15.987,23	63,67%	9.122,97	36,33%	\$ 25.110,20
<b>AÑO 3</b>	432,95	1,53%	4.065,13	14,36%	14.236,47	50,28%	\$ 18.734,72	66,17%	9.579,12	33,83%	\$ 28.313,83
<b>AÑO 4</b>	454,60	1,44%	4.568,39	14,48%	16.464,27	52,19%	\$ 21.487,42	68,12%	10.058,07	31,88%	\$ 31.545,49
<b>AÑO 5</b>	477,33	1,35%	5.312,81	15,05%	18.961,65	53,70%	\$ 24.751,95	70,09%	10.560,98	29,91%	\$ 35.312,93
							<b>\$ 105.879,19</b>	<b>65,29%</b>	<b>\$ 56.284,47</b>	<b>34,71%</b>	<b>\$ 162.163,66</b>

Tablas No. 3.77 :

Distribución de los Costos de Inversión de las Estrategias para Cervecería XY y el Distribuidor D

FUENTE Y ELABORACIÓN: El Autor

**RESUMEN DE LA DISTRIBUCIÓN DE COSTOS DE INVERSIÓN DE LAS ESTRATEGIAS PARA "DINADEC" Y EL "DISTRIBUIDOR D"**

	INVERSIÓN POR PARTE DE CERVECERÍA XY					INVERSIÓN POR PARTE DEL DISTRIBUIDOR D			COSTO TOTAL DE LAS ESTRATEGIAS		
	COSTOS DE LAS ESTRATEGIAS PARA ELÁREA DE DISTRIBUCIÓN	REPRESENTA UN % DE ...	COSTOS DE LAS ESTRATEGIAS PARA EL AREA DE TELEVENTAS	REPRESENTA UN % DE ...	COSTOS DE LAS ESTRATEGIAS QUE INVOLUCRAN AL CLIENTE	REPRESENTA UN % DE ...	COSTO TOTAL	REPRESENTA UN % DE ...		COSTOS DE LAS ESTRATEGIAS QUE INVOLUCRAN AL DISTRIBUIDOR	REPRESENTA UN % DE ...
<b>AÑO 0</b>	170,43	3,30%	1.110,90	21,52%	1.679,20	32,53%	\$ 2.960,78	57,36%	2.200,70	42,64%	\$ 5.161,48
<b>AÑO 1</b>	157,08	2,60%	1.610,45	26,64%	1.966,94	32,54%	\$ 3.734,75	61,78%	2.310,74	38,22%	\$ 6.045,49
<b>AÑO 2</b>	164,93	2,44%	1.870,97	27,71%	2.290,64	33,92%	\$ 4.326,84	64,07%	2.426,27	35,93%	\$ 6.753,11
<b>AÑO 3</b>	173,18	2,27%	2.252,52	29,53%	2.654,27	34,80%	\$ 5.080,29	66,60%	2.547,59	33,40%	\$ 7.627,87
<b>AÑO 4</b>	181,84	2,16%	2.515,14	29,82%	3.062,20	36,31%	\$ 5.759,50	68,29%	2.674,97	31,71%	\$ 8.434,47
<b>AÑO 5</b>	190,93	2,03%	2.898,90	30,78%	3.519,24	37,37%	\$ 6.609,40	70,18%	2.808,71	29,82%	\$ 9.418,11
							<b>\$ 28.471,57</b>	<b>65,54%</b>	<b>\$ 14.968,97</b>	<b>34,46%</b>	<b>\$ 43.440,54</b>

**3.6.2.- DETERMINACIÓN DE LA PROYECCIÓN DE LA INVERSIÓN Y LOS COSTOS DE LAS ESTRATEGIAS:**

A continuación se presentan las tablas donde se condensan los montos de inversión y de ingresos. Las mismas se presentarán en cantidades monetarias y en porcentajes, según cada Distribuidor:

Tabla No. 3.78:

Distribución de ingresos e inversión para "Cervecería XY" y "Distribuidor A"  
FUENTE Y ELABORACIÓN: El Autor

RESUMEN DE LA DISTRIBUCIÓN DE INGRESOS E INVERSIÓN POR ESTRATEGIAS PARA LAS ZONAS CORRESPONDIENTES A  
LOS CANTONES MANTA, MONTECRISTI, PUERTO LÓPEZ, Y JARAMIJÓ- "CERVECERIA XY" Y "DISTRIBUIDOR A"

CONCEPTO	"CERVECERIA XY" Y EL "DISTRIBUIDOR A"														
	AÑO 0		AÑO 1		AÑO 2		AÑO 3		AÑO 4		AÑO 5				
	CERVECERIA "XY"	DISTRIBUIDOR A	PERDIDAS POR PEDIDOS NO ENTREGADOS	CERVECERIA "XY"	DISTRIBUIDOR A	PERDIDAS POR PEDIDOS NO ENTREGADOS	CERVECERIA "XY"	DISTRIBUIDOR A	PERDIDAS POR PEDIDOS NO ENTREGADOS	CERVECERIA "XY"	DISTRIBUIDOR A	PERDIDAS POR PEDIDOS NO ENTREGADOS	CERVECERIA "XY"	DISTRIBUIDOR A	PERDIDAS POR PEDIDOS NO ENTREGADOS
<b>DISTRIBUCIÓN PORCENTUALIZADA DE INGRESOS ACTUALES VENTAS</b>	15.907.150,95	2.807.144,29		15.907.150,95	2.807.144,29		15.907.150,95	2.807.144,29		15.907.150,95	2.807.144,29		15.907.150,95	2.807.144,29	
<b>INGRESO POR ÉXITO DE ESTRATEGIAS</b>			<b>961.599,56</b>			<b>528.879,76</b>									<b>384.639,82</b>
<b>TOTAL DE INGRESOS(%)</b>	<b>15.907.150,95</b>	<b>2.807.144,29</b>		<b>16.274.962,78</b>	<b>2.872.052,26</b>		<b>16.397.566,73</b>	<b>2.893.688,25</b>		<b>16.708.163,39</b>	<b>2.948.499,43</b>		<b>17.017.320,34</b>	<b>2.977.637,72</b>	
<b>DISTRIBUCIÓN PORCENTUALIZADA DE INVERSIÓN DE ESTRATEGIAS</b>															
Optimización de rutas y depuración de base de datos	571,66			490,88			515,42			596,66			7.726,72		
Capacitación e incentivos a Televendedores	2.572,70			4.033,34			4.775,00			6.621,64			11.821,09		
Monitoreo satelital y capacitación de la flota		10.211,50			10.722,08			17.439,60			12.412,14			13.032,75	
Alineamiento y Fidelización de clientes	12.661,12			14.908,69			17.439,60			23.479,93			27.061,97		
<b>TOTAL INVERSIÓN DE ESTRATEGIAS (%)</b>	<b>15.805,48</b>	<b>10.211,50</b>		<b>19.432,90</b>	<b>10.722,08</b>		<b>22.215,02</b>	<b>11.258,18</b>		<b>30.669,82</b>	<b>12.412,14</b>		<b>35.385,35</b>	<b>13.032,75</b>	
<b>DISTRIBUCIÓN PORCENTUALIZADA DE INGRESOS ACTUALES VENTAS</b>	15.907.150,95	2.807.144,29		15.907.150,95	2.807.144,29		15.907.150,95	2.807.144,29		15.907.150,95	2.807.144,29		15.907.150,95	2.807.144,29	
<b>INGRESO POR ÉXITO DE ESTRATEGIAS</b>			<b>240.399,89</b>			<b>144.239,93</b>									<b>19.231,99</b>
<b>TOTAL DE INGRESOS(%)</b>	<b>16.520.170,67</b>	<b>2.915.324,24</b>		<b>16.601.906,63</b>	<b>2.929.748,23</b>		<b>16.708.163,39</b>	<b>2.948.499,43</b>		<b>17.017.320,34</b>	<b>2.977.637,72</b>		<b>17.305.480,73</b>	<b>2.999.877,21</b>	
<b>DISTRIBUCIÓN PORCENTUALIZADA DE INVERSIÓN DE ESTRATEGIAS</b>															
Optimización de rutas y depuración de base de datos	541,19			568,25			596,66			7.726,72			11.821,09		
Capacitación e incentivos a Televendedores	5.877,75			6.621,64			7.726,72			12.412,14			13.032,75		
Monitoreo satelital y capacitación de la flota		11.821,09			12.412,14			17.439,60			13.032,75			13.032,75	
Alineamiento y Fidelización de clientes	20.285,17			23.479,93			27.061,97			27.061,97			27.061,97		
<b>TOTAL INVERSIÓN DE ESTRATEGIAS (%)</b>	<b>26.704,11</b>	<b>11.821,09</b>		<b>30.669,82</b>	<b>12.412,14</b>		<b>35.385,35</b>	<b>13.032,75</b>		<b>35.385,35</b>	<b>13.032,75</b>		<b>35.385,35</b>	<b>13.032,75</b>	



Tabla No. 3.80:

Distribución de ingresos e inversión para "Cervecería XY" y "Distribuidor B"  
FUENTE Y ELABORACIÓN: El Autor

RESUMEN DE LA DISTRIBUCIÓN DE INGRESOS E INVERSIÓN POR ESTRATEGIAS PARA LAS ZONAS CORRESPONDIENTES A  
LOS CANTONES JIPIJAPA Y PAJÁN- "CERVECERIA XY" Y "DISTRIBUIDOR B"

CONCEPTO	AÑO 0			AÑO 1			AÑO 2		
	CERVECERÍA "XY"	DISTRIBUIDOR A	PERDIDAS POR PEDIDOS NO ENTREGADOS	CERVECERÍA "XY"	DISTRIBUIDOR A	PERDIDAS POR PEDIDOS NO ENTREGADOS	CERVECERÍA "XY"	DISTRIBUIDOR A	PERDIDAS POR PEDIDOS NO ENTREGADOS
<b>DISTRIBUCIÓN PORCENTUALIZADA DE INGRESOS</b>									
ACTUALES VENTAS	5.779.478,61	1.019.907,99		5.779.478,61	1.019.907,99		5.779.478,61	1.019.907,99	
INGRESO POR ÉXITO DE ESTRATEGIAS			305.445,60			167.985,08			122.178,24
<b>TOTAL DE INGRESOS(%)</b>	<b>5.779.478,61</b>	<b>1.019.907,99</b>		<b>5.896.311,55</b>	<b>1.040.525,57</b>		<b>5.935.255,87</b>	<b>1.047.398,09</b>	
<b>DISTRIBUCIÓN PORCENTUALIZADA DE INVERSIÓN DE ESTRATEGIAS</b>									
Optimización de rutas y depuración de base de datos	228,67			196,35			206,17		
Capacitación e incentivos a Televendedores	1.110,90			1.610,45			1.870,97		
Monitoreo satelital y capacitación de la flota		4.137,40			4.344,27			4.561,48	
Alineamiento y Fidelización de clientes	3.644,16			4.273,83			4.982,37		
<b>TOTAL INVERSIÓN DE ESTRATEGIAS (%)</b>	<b>4.983,73</b>	<b>4.137,40</b>		<b>6.080,62</b>	<b>4.344,27</b>		<b>7.059,50</b>	<b>4.561,48</b>	
CONCEPTO	AÑO 3			AÑO 4			AÑO 5		
	CERVECERÍA "XY"	DISTRIBUIDOR A	PERDIDAS POR PEDIDOS NO ENTREGADOS	CERVECERÍA "XY"	DISTRIBUIDOR A	PERDIDAS POR PEDIDOS NO ENTREGADOS	CERVECERÍA "XY"	DISTRIBUIDOR A	PERDIDAS POR PEDIDOS NO ENTREGADOS
<b>DISTRIBUCIÓN PORCENTUALIZADA DE INGRESOS</b>									
ACTUALES VENTAS	5.779.478,61	1.019.907,99		5.779.478,61	1.019.907,99		5.779.478,61	1.019.907,99	
INGRESO POR ÉXITO DE ESTRATEGIAS	194.721,57	34.362,63	76.361,40	220.684,45	38.944,31	45.816,84	254.436,18	44.900,50	6.108,91
<b>TOTAL DE INGRESOS(%)</b>	<b>5.974.200,18</b>	<b>1.054.270,62</b>		<b>6.000.163,06</b>	<b>1.058.852,30</b>		<b>6.033.914,79</b>	<b>1.064.808,49</b>	
<b>DISTRIBUCIÓN PORCENTUALIZADA DE INVERSIÓN DE ESTRATEGIAS</b>									
Optimización de rutas y depuración de base de datos	216,48			227,30			238,66		
Capacitación e incentivos a Televendedores	2.252,52			2.515,14			2.898,90		
Monitoreo satelital y capacitación de la flota		4.789,56			5.029,04			5.280,49	
Alineamiento y Fidelización de clientes	5.778,46			6.671,71			7.672,68		
<b>TOTAL INVERSIÓN DE ESTRATEGIAS (%)</b>	<b>8.247,45</b>	<b>4.789,56</b>		<b>9.414,15</b>	<b>5.029,04</b>		<b>10.810,25</b>	<b>5.280,49</b>	

Tabla No. 3.81:

Distribución porcentualizada de Ingresos e Inversión para "Cervecería XY" y "Distribuidor B"  
FUENTE Y ELABORACIÓN: El Autor

DISTRIBUCIÓN PORCENTUALIZADA DE INGRESOS E INVERSIÓN POR ESTRATEGIAS PARA LAS ZONAS CORRESPONDIENTES A  
LOS CANTONES JIPIJAPA Y PAJÁN- "CERVECERIA XY" Y "DISTRIBUIDOR B"

CONCEPTO	"CERVECERIA XY" Y EL "DISTRIBUIDOR B"											
	AÑO 0		AÑO 1		AÑO 2		AÑO 3		AÑO 4		AÑO 5	
	CERVECERIA "XY"	DISTRIBUIDOR B	PERDIDAS POR PEDIDOS NO ENTREGADOS	CERVECERIA "XY"	DISTRIBUIDOR B	PERDIDAS POR PEDIDOS NO ENTREGADOS	CERVECERIA "XY"	DISTRIBUIDOR B	PERDIDAS POR PEDIDOS NO ENTREGADOS	CERVECERIA "XY"	DISTRIBUIDOR B	PERDIDAS POR PEDIDOS NO ENTREGADOS
<b>DISTRIBUCIÓN PORCENTUALIZADA DE INGRESOS</b>												
ACTUALES VENTAS	81,35%	14,35%		81,35%	14,35%		81,35%	14,35%		81,35%	14,35%	
INGRESO POR ÉXITO DE ESTRATEGIAS			4,30%	1,64%	0,29%	2,36%	2,19%	0,39%		3,58%	0,63%	0,09%
<b>TOTAL DE INGRESOS(%)</b>	<b>81,35%</b>	<b>14,35%</b>		<b>82,99%</b>	<b>14,64%</b>		<b>83,54%</b>	<b>14,74%</b>		<b>84,93%</b>	<b>14,98%</b>	
<b>DISTRIBUCIÓN PORCENTUALIZADA DE INVERSIÓN DE ESTRATEGIAS</b>												
Optimización de rutas y depuración de base de datos	2,51%			1,88%			1,77%			1,48%		
Capacitación e incentivos a Televendedores	12,18%			15,45%			16,10%			18,02%		
Monitoreo satelital y capacitación de la flota		45,36%			41,67%			39,25%			32,82%	
Alineamiento y Fidelización de clientes	39,95%			41,00%			42,87%			47,68%		
<b>TOTAL INVERSIÓN DE ESTRATEGIAS (%)</b>	<b>54,64%</b>	<b>45,36%</b>		<b>58,33%</b>	<b>41,67%</b>		<b>60,74%</b>	<b>39,25%</b>		<b>67,18%</b>	<b>32,82%</b>	
<b>DISTRIBUCIÓN PORCENTUALIZADA DE INGRESOS</b>												
ACTUALES VENTAS	81,35%	14,35%		81,35%	14,35%		81,35%	14,35%		81,35%	14,35%	
INGRESO POR ÉXITO DE ESTRATEGIAS			1,07%	3,11%	0,55%	0,64%	3,58%	0,63%		3,58%	0,63%	0,09%
<b>TOTAL DE INGRESOS(%)</b>	<b>84,09%</b>	<b>14,83%</b>		<b>84,46%</b>	<b>14,90%</b>		<b>84,93%</b>	<b>14,98%</b>		<b>84,93%</b>	<b>14,98%</b>	
<b>DISTRIBUCIÓN PORCENTUALIZADA DE INVERSIÓN DE ESTRATEGIAS</b>												
Optimización de rutas y depuración de base de datos	1,66%			1,57%			1,48%			1,48%		
Capacitación e incentivos a Televendedores	17,28%			17,42%			18,02%			18,02%		
Monitoreo satelital y capacitación de la flota		36,74%			34,82%			32,82%			32,82%	
Alineamiento y Fidelización de clientes	44,32%			46,19%			47,68%			47,68%		
<b>TOTAL INVERSIÓN DE ESTRATEGIAS (%)</b>	<b>63,26%</b>	<b>36,74%</b>		<b>65,18%</b>	<b>34,82%</b>		<b>67,18%</b>	<b>32,82%</b>		<b>67,18%</b>	<b>32,82%</b>	

Tabla No. 3.82:  
Distribución de ingresos e inversión para "Cervecería XY" y "Distribuidor C"  
FUENTE Y ELABORACIÓN: El Autor

RESUMEN DE LA DISTRIBUCIÓN DE INGRESOS E INVERSIÓN POR ESTRATEGIAS PARA LAS ZONAS CORRESPONDIENTES A  
LOS CANTONES PORTOVIEJO, ROCAFUERTE, SANTA ANA, 24 DE MAYO- "CERVECERIA XY" Y "DISTRIBUIDOR C"

CONCEPTO	AÑO 0			AÑO 1			AÑO 2		
	CERVECERÍA "XY"	DISTRIBUIDOR C	PERDIDAS POR PEDIDOS NO ENTREGADOS	CERVECERÍA "XY"	DISTRIBUIDOR C	PERDIDAS POR PEDIDOS NO ENTREGADOS	CERVECERÍA "XY"	DISTRIBUIDOR C	PERDIDAS POR PEDIDOS NO ENTREGADOS
<b>DISTRIBUCIÓN PORCENTUALIZADA DE INGRESOS ACTUALES VENTAS</b>	12.886.699,37	2.274.123,42		12.886.699,37	2.274.123,42		12.886.699,37	2.274.123,42	
INGRESO POR ÉXITO DE ESTRATEGIAS			\$ 306.866,01	117.070,25	20.659,46	168.336,30	156.093,66	27.545,94	122.426,40
<b>TOTAL DE INGRESOS(%)</b>	<b>12.886.699,37</b>	<b>2.274.123,42</b>		<b>13.003.769,62</b>	<b>2.294.782,87</b>		<b>13.042.793,04</b>	<b>2.301.669,36</b>	
<b>DISTRIBUCIÓN PORCENTUALIZADA DE INVERSIÓN DE ESTRATEGIAS</b>									
Optimización de rutas y depuración de base de datos	457,33			392,70			412,34		
Capacitación e incentivos a Televendedores	1.841,80			2.821,89			3.322,98		
Monitoreo satelital y capacitación de la flota		8.274,80			8.688,54			9.122,97	
Alineamiento y Fidelización de clientes	8.917,76			10.486,12			12.251,76		
<b>TOTAL INVERSIÓN DE ESTRATEGIAS (%)</b>	<b>11.216,89</b>	<b>8.274,80</b>		<b>13.700,71</b>	<b>8.688,54</b>		<b>15.987,08</b>	<b>9.122,97</b>	
CONCEPTO	AÑO 3			AÑO 4			AÑO 5		
	CERVECERÍA "XY"	DISTRIBUIDOR C	PERDIDAS POR PEDIDOS NO ENTREGADOS	CERVECERÍA "XY"	DISTRIBUIDOR C	PERDIDAS POR PEDIDOS NO ENTREGADOS	CERVECERÍA "XY"	DISTRIBUIDOR C	PERDIDAS POR PEDIDOS NO ENTREGADOS
<b>DISTRIBUCIÓN PORCENTUALIZADA DE INGRESOS ACTUALES VENTAS</b>	12.886.699,37	2.274.123,42		12.886.699,37	2.274.123,42		12.886.699,37	2.274.123,42	
INGRESO POR ÉXITO DE ESTRATEGIAS	195.117,08	34.432,43	76.516,50	221.132,69	39.023,42	45.909,90	254.952,98	44.991,70	6.121,32
<b>TOTAL DE INGRESOS(%)</b>	<b>13.081.816,45</b>	<b>2.308.555,84</b>		<b>13.107.832,06</b>	<b>2.313.146,83</b>		<b>13.141.652,36</b>	<b>2.319.115,12</b>	
<b>DISTRIBUCIÓN PORCENTUALIZADA DE INVERSIÓN DE ESTRATEGIAS</b>									
Optimización de rutas y depuración de base de datos	432,95			454,60			477,33		
Capacitación e incentivos a Televendedores	4.065,13			4.568,39			5.312,81		
Monitoreo satelital y capacitación de la flota		9.579,12			10.058,07			10.560,98	
Alineamiento y Fidelización de clientes	14.236,47			16.464,27			18.961,65		
<b>TOTAL INVERSIÓN DE ESTRATEGIAS (%)</b>	<b>18.734,56</b>	<b>9.579,12</b>		<b>21.487,26</b>	<b>10.058,07</b>		<b>24.751,79</b>	<b>10.560,98</b>	

Tabla No. 3.83:

Distribución porcentualizada de "Cervecería XY" y "Distribuidor C"

FUENTE Y ELABORACIÓN: El Autor

DISTRIBUCIÓN PORCENTUALIZADA DE INGRESOS E INVERSIÓN POR ESTRATEGIAS PARA LAS ZONAS CORRESPONDIENTES A LOS CANTONES PORTOVIEJO, ROCAFUERTE, SANTA ANA, 24 DE MAYO- "CERVECERIA XY" Y "DISTRIBUIDOR C"

CONCEPTO	"CERVECERIA XY" Y EL "DISTRIBUIDOR C"				AÑO 0				AÑO 1				AÑO 2			
	CERVECERIA "XY"	DISTRIBUIDOR C	PERDIDAS POR PEDIDOS NO ENTREGADOS	CERVECERIA "XY"	DISTRIBUIDOR C	PERDIDAS POR PEDIDOS NO ENTREGADOS	CERVECERIA "XY"	DISTRIBUIDOR C	PERDIDAS POR PEDIDOS NO ENTREGADOS	CERVECERIA "XY"	DISTRIBUIDOR C	PERDIDAS POR PEDIDOS NO ENTREGADOS	CERVECERIA "XY"	DISTRIBUIDOR C	PERDIDAS POR PEDIDOS NO ENTREGADOS	
<b>DISTRIBUCIÓN PORCENTUALIZADA DE INGRESOS ACTUALES VENTAS</b>	83,32%	14,70%		83,32%	14,70%		83,32%	14,70%		83,32%	14,70%		83,32%	14,70%		
<b>INGRESO POR ÉXITO DE ESTRATEGIAS</b>			<b>1,98%</b>			<b>1,09%</b>					<b>1,09%</b>				<b>0,79%</b>	
<b>TOTAL DE INGRESOS(%)</b>	<b>83,32%</b>	<b>14,70%</b>		<b>84,08%</b>	<b>14,83%</b>		<b>84,08%</b>	<b>14,83%</b>		<b>84,33%</b>	<b>14,88%</b>		<b>84,33%</b>	<b>14,88%</b>		
<b>DISTRIBUCIÓN PORCENTUALIZADA DE INVERSIÓN DE ESTRATEGIAS</b>																
Optimización de rutas y depuración de base de datos	2,35%			1,75%			1,75%			1,65%			1,65%			
Capacitación e incentivos a Televendedores	9,45%			12,60%			12,60%			13,23%			13,23%			
Monitoreo satelital y capacitación de la flota		42,45%			38,81%			38,81%			36,33%			36,33%		
Alineamiento y Fidelización de clientes	45,75%			46,84%			46,84%			48,79%			48,79%			
<b>TOTAL INVERSIÓN DE ESTRATEGIAS (%)</b>	<b>57,55%</b>	<b>42,45%</b>		<b>61,19%</b>	<b>38,81%</b>		<b>61,19%</b>	<b>38,81%</b>		<b>63,67%</b>	<b>36,33%</b>		<b>63,67%</b>	<b>36,33%</b>		
CONCEPTO	AÑO 3				AÑO 4				AÑO 5							
	CERVECERIA "XY"	DISTRIBUIDOR C	PERDIDAS POR PEDIDOS NO ENTREGADOS	CERVECERIA "XY"	DISTRIBUIDOR C	PERDIDAS POR PEDIDOS NO ENTREGADOS	CERVECERIA "XY"	DISTRIBUIDOR C	PERDIDAS POR PEDIDOS NO ENTREGADOS	CERVECERIA "XY"	DISTRIBUIDOR C	PERDIDAS POR PEDIDOS NO ENTREGADOS	CERVECERIA "XY"	DISTRIBUIDOR C	PERDIDAS POR PEDIDOS NO ENTREGADOS	
<b>DISTRIBUCIÓN PORCENTUALIZADA DE INGRESOS ACTUALES VENTAS</b>	83,32%	14,70%		83,32%	14,70%		83,32%	14,70%		83,32%	14,70%		83,32%	14,70%		
<b>INGRESO POR ÉXITO DE ESTRATEGIAS</b>			<b>0,49%</b>			<b>0,30%</b>					<b>0,30%</b>				<b>0,04%</b>	
<b>TOTAL DE INGRESOS(%)</b>	<b>84,58%</b>	<b>14,92%</b>		<b>84,75%</b>	<b>14,95%</b>		<b>84,75%</b>	<b>14,95%</b>		<b>84,97%</b>	<b>14,99%</b>		<b>84,97%</b>	<b>14,99%</b>		
<b>DISTRIBUCIÓN PORCENTUALIZADA DE INVERSIÓN DE ESTRATEGIAS</b>																
Optimización de rutas y depuración de base de datos	1,53%			1,44%			1,44%			1,34%			1,34%			
Capacitación e incentivos a Televendedores	14,36%			14,84%			14,84%			15,05%			15,05%			
Monitoreo satelital y capacitación de la flota		33,83%			31,88%			31,88%			29,91%			29,91%		
Alineamiento y Fidelización de clientes	50,28%			52,19%			52,19%			53,70%			53,70%			
<b>TOTAL INVERSIÓN DE ESTRATEGIAS (%)</b>	<b>66,17%</b>	<b>33,83%</b>		<b>68,47%</b>	<b>31,88%</b>		<b>68,47%</b>	<b>31,88%</b>		<b>70,09%</b>	<b>29,91%</b>		<b>70,09%</b>	<b>29,91%</b>		

Tabla No. 3.84:

Distribución de ingresos e inversión para "Cervecería XY" y "Distribuidor D"  
FUENTE Y ELABORACIÓN: El Autor

RESUMEN DE LA DISTRIBUCIÓN DE INGRESOS E INVERSIÓN POR ESTRATEGIAS PARA LAS ZONAS CORRESPONDIENTES A  
LOS CANTONES FLAVIO ALFARO, JAMA, SAN VICENTE, SUCRE, ETC. - "CERVECERIA XY" Y "DISTRIBUIDOR D"

CONCEPTO	"CERVECERIA XY" Y EL "DISTRIBUIDOR D"			AÑO 0			AÑO 1			AÑO 2		
	CERVECERIA "XY"	DISTRIBUIDOR D	PERDIDAS POR PEDIDOS NO ENTREGADOS	CERVECERIA "XY"	DISTRIBUIDOR D	PERDIDAS POR PEDIDOS NO ENTREGADOS	CERVECERIA "XY"	DISTRIBUIDOR D	PERDIDAS POR PEDIDOS NO ENTREGADOS	CERVECERIA "XY"	DISTRIBUIDOR D	PERDIDAS POR PEDIDOS NO ENTREGADOS
<b>DISTRIBUCIÓN PORCENTUALIZADA DE INGRESOS ACTUALES VENTAS</b>	2.405.843,96	424.560,70		2.405.843,96	424.560,70		2.405.843,96	424.560,70		2.405.843,96	424.560,70	
INGRESO POR ÉXITO DE ESTRATEGIAS			\$ 64.884,54	24.818,34	4.379,71	35.686,50	33.091,12	5.839,61	25.953,82			
<b>TOTAL DE INGRESOS(%)</b>	<b>2.405.843,96</b>	<b>424.560,70</b>		<b>2.430.662,30</b>	<b>428.940,41</b>		<b>2.438.935,08</b>	<b>430.400,31</b>				
<b>DISTRIBUCIÓN PORCENTUALIZADA DE INVERSIÓN DE ESTRATEGIAS</b>												
Optimización de rutas y depuración de base de datos	170,43			157,08			164,93					
Capacitación e incentivos a Televendedores	1.110,90			1.610,45			1.870,97					
Monitoreo satelital y capacitación de la flota		2.200,70			2.310,74			2.426,27				
Alineamiento y Fidelización de clientes	1.679,20			1.966,94			2.290,64					
<b>TOTAL INVERSIÓN DE ESTRATEGIAS (%)</b>	<b>2.960,53</b>	<b>2.200,70</b>		<b>3.734,46</b>	<b>2.310,74</b>		<b>4.326,54</b>	<b>2.426,27</b>				
CONCEPTO	AÑO 3			AÑO 4			AÑO 5					
	CERVECERIA "XY"	DISTRIBUIDOR D	PERDIDAS POR PEDIDOS NO ENTREGADOS	CERVECERIA "XY"	DISTRIBUIDOR D	PERDIDAS POR PEDIDOS NO ENTREGADOS	CERVECERIA "XY"	DISTRIBUIDOR D	PERDIDAS POR PEDIDOS NO ENTREGADOS			
<b>DISTRIBUCIÓN PORCENTUALIZADA DE INGRESOS ACTUALES VENTAS</b>	2.405.843,96	424.560,70		2.405.843,96	424.560,70		2.405.843,96	424.560,70				
INGRESO POR ÉXITO DE ESTRATEGIAS	41.363,89	7.299,51	16.221,13	46.879,08	8.272,78	9.732,68	54.048,82	9.538,03	1.297,69			
<b>TOTAL DE INGRESOS(%)</b>	<b>2.447.207,86</b>	<b>431.860,21</b>		<b>2.452.723,04</b>	<b>432.833,48</b>		<b>2.459.892,78</b>	<b>434.098,73</b>				
<b>DISTRIBUCIÓN PORCENTUALIZADA DE INVERSIÓN DE ESTRATEGIAS</b>												
Optimización de rutas y depuración de base de datos	173,18			181,84			190,93					
Capacitación e incentivos a Televendedores	2.252,52			2.515,14			2.898,90					
Monitoreo satelital y capacitación de la flota		2.547,59			2.674,97			2.808,71				
Alineamiento y Fidelización de clientes	2.654,27			3.062,20			3.519,24					
<b>TOTAL INVERSIÓN DE ESTRATEGIAS (%)</b>	<b>5.079,97</b>	<b>2.547,59</b>		<b>5.759,18</b>	<b>2.674,97</b>		<b>6.609,07</b>	<b>2.808,71</b>				



### 3.6.3.- EVALUACIÓN FINANCIERA Y FACTIBILIDAD

Para la evaluación financiera del proyecto, se debe destacar que lo que se pretende lograr es que las pérdidas por pedidos no entregados, se conviertan en “**ingresos**”.

#### 3.6.4.1.- SOBRE LOS INCREMENTOS EN LOS INGRESOS POR EL ÉXITO DE LAS ESTRATEGIAS:

Con la aplicación de las estrategias, el porcentaje de devoluciones disminuye paulatinamente originándose un incremento en los ingresos por el éxito de las estrategias, los cuales se desglosan de la siguiente manera:

■ **Para las zonas correspondientes a los Cantones Manta, Montecristi, Puerto López, y Jaramijó; cuya distribución la abarca el Distribuidor A,** actualmente la cobertura en relación a “cajas entregadas/cajas pedidas”, alcanza un 95,11%, quedando un 4,98% de cajas que son devueltas. El incremento de ingresos se desglosa de la siguiente manera:

	% DE INCREMENTO	CERVECERÍA "XY"	DISTRIBUIDOR A
AÑO 1	2,20%	1,87%	0,33%
AÑO 2	2,93%	2,49%	0,44%
AÑO 3	3,67%	3,12%	0,55%
AÑO 4	4,15%	3,53%	0,62%
AÑO 5	4,79%	4,07%	0,72%

■ **Para las zonas correspondientes a los Cantones Jipijapa y Paján cuya distribución la abarca el Distribuidor B,** actualmente la cobertura en relación a “cajas entregadas/cajas pedidas”, alcanza un 95,70%, quedando un 4,30% de cajas que son devueltas. Igual que en el caso anterior, se origina el siguiente incremento en ingresos:

	% DE INCREMENTO	CERVECERÍA "XY"	DISTRIBUIDOR B
AÑO 1	1,93%	1,64%	0,29%
AÑO 2	2,58%	2,19%	0,39%
AÑO 3	3,22%	2,74%	0,48%
AÑO 4	3,65%	3,11%	0,55%
AÑO 5	4,21%	3,58%	0,63%

■ **Para las zonas correspondientes a los Cantones Portoviejo, Rocafuerte, Santa Ana, 24 de Mayo; cuya distribución la abarca el Distribuidor C,** actualmente la cobertura en relación a "cajas entregadas/cajas pedidas", alcanza un 98,02%, quedando un 1,98% de cajas que son devueltas. El incremento de ingresos por el éxito de las estrategias es el siguiente:

	% DE INCREMENTO	CERVECERÍA "XY"	DISTRIBUIDOR C
AÑO 1	0,89%	0,76%	0,13%
AÑO 2	1,19%	1,01%	0,18%
AÑO 3	1,48%	1,26%	0,22%
AÑO 4	1,68%	1,43%	0,25%
AÑO 5	1,94%	1,65%	0,29%

■ **Para las zonas correspondientes a los Cantones Flavio Alfaro, Jama, San Vicente, Sucre, etc. cuya distribución la abarca el Distribuidor D,** actualmente la cobertura en relación a "cajas entregadas/cajas pedidas", alcanza un 97,76%, quedando un 2,24% de cajas que son devueltas. El incremento de ingresos por el éxito de las estrategias es el siguiente:

	% DE INCREMENTO	CERVECERÍA "XY"	DISTRIBUIDOR D
AÑO 1	1,01%	0,86%	0,15%
AÑO 2	1,34%	1,14%	0,20%
AÑO 3	1,68%	1,43%	0,25%
AÑO 4	1,90%	1,62%	0,29%
AÑO 5	2,20%	1,87%	0,33%

“Desarrollo de estrategias de mejoramiento en el Área de Distribución de Dinadec, a través del análisis de su proceso logístico, para reducir el índice de pedidos no entregados en la provincia de Manabí”

### 3.6.4.1.- SOBRE LA RELACIÓN BENEFICIO COSTO:

Para establecer la factibilidad de la propuesta, se determinó la relación “Beneficio- Costo”. Para poder obtener este indicador, se asume que los flujos de caja se obtendrán de restar a los ingresos los costos de inversión.

Este indicador financiero expresa la rentabilidad en términos relativos, la interpretación de tales resultados es un centavo por cada dólar invertido, donde el proyecto obtuvo un beneficio costo de:

- **Para las zonas correspondientes a los Cantones Manta, Montecristi, Puerto López, y Jaramijó; cuya distribución la abarca el Distribuidor A:**

**Tabla No. 3.86:**  
**Relación Costo-Beneficio para “Cervecería XY”**  
**FUENTE Y ELABORACIÓN: El Autor**

ANALISIS FINANCIERO (CERVECERIA XY)					
INVERSIÓN INICIAL= 15.805,60 TASA ACTIVA= 15,41% LAPSO DE LAS MEJORAS= 5 AÑOS					
AÑOS	INGRESOS POR EFECTIVIDAD DE LAS ESTRATEGIAS	INVERSIÓN EN LA IMPLEMENTACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS	INGRESOS - COSTOS	FACTOR (1+k) <sup>n</sup>	V.PRESENTE CAJA
1	367.811,83	19.433,05	348.378,79	1,15	301.861,87
2	490.415,78	22.730,18	467.685,60	1,33	351.129,34
3	613.019,72	26.704,28	586.315,44	1,54	381.417,85
4	694.755,68	30.669,99	664.085,70	1,77	374.326,32
5	801.012,44	35.385,52	765.626,91	2,05	373.938,33
					1.782.673,71
<b>RELACION COSTO BENEFICIO =</b>					<b>112,787</b>

Se obtuvo \$112,787, lo que significa que “Cervecería XY” por cada dólar invertido en este proyecto recibe \$112,787.

“Desarrollo de estrategias de mejoramiento en el Área de Distribución de Dinadec, a través del análisis de su proceso logístico, para reducir el índice de pedidos no entregados en la provincia de Manabí”

**Tabla No. 3.87:**  
**Relación Costo-Beneficio para “Distribuidor A”**  
**FUENTE Y ELABORACIÓN: El Autor**

<b>ANÁLISIS FINANCIERO (DISTRIBUIDOR A)</b>					
INVERSIÓN INICIAL= 10.211,50					
TASA ACTIVA= 15,41%					
LAPSO DE LAS MEJORAS= 5 AÑOS					
<b>AÑOS</b>	<b>INGRESOS POR EFECTIVIDAD DE LAS ESTRATEGIAS</b>	<b>INVERSIÓN EN LA IMPLEMENTACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS</b>	<b>INGRESOS - COSTOS</b>	<b>FACTOR (1+k)<sup>n</sup></b>	<b>V.PRESENTE CAJA</b>
1	64.907,97	10.722,08	54.185,90	1,15	46.950,78
2	86.543,96	11.258,18	75.285,78	1,33	56.523,11
3	108.179,95	11.821,09	96.358,86	1,54	62.684,67
4	122.603,94	12.412,14	110.191,80	1,77	62.112,00
5	141.355,14	13.032,75	128.322,39	2,05	62.673,68
					290.944,25
<b>RELACION COSTO BENEFICIO =</b>					<b>28,492</b>

El “Distribuidor A” por cada dólar invertido en este proyecto recibe \$28,492.

■ **Para las zonas correspondientes a los Cantones Jipijapa y Paján**  
 cuya distribución la abarca el Distribuidor B:

**Tabla No. 3.88:**  
**Relación Costo-Beneficio para “Cervecería XY”**  
**FUENTE Y ELABORACIÓN: El Autor**

<b>ANÁLISIS FINANCIERO (CERVECERIA XY)</b>					
INVERSIÓN INICIAL= 4.983,87					
TASA ACTIVA= 15,41%					
LAPSO DE LAS MEJORAS= 5 AÑOS					
<b>AÑOS</b>	<b>INGRESOS POR EFECTIVIDAD DE LAS ESTRATEGIAS</b>	<b>INVERSIÓN EN LA IMPLEMENTACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS</b>	<b>INGRESOS - COSTOS</b>	<b>FACTOR (1+k)<sup>n</sup></b>	<b>V.PRESENTE CAJA</b>
1	116.832,94	6.080,80	110.752,14	1,15	95.964,08
2	155.777,26	7.059,68	148.717,58	1,33	111.654,29
3	194.721,57	8.247,64	186.473,93	1,54	121.307,54
4	220.684,45	9.414,34	211.270,10	1,77	119.086,98
5	254.436,18	10.810,44	243.625,74	2,05	118.988,77
					567.001,66
<b>RELACION COSTO BENEFICIO =</b>					<b>113,767</b>

“Cervecería XY” por cada dólar invertido en este proyecto recibe \$113,767.

“Desarrollo de estrategias de mejoramiento en el Área de Distribución de Dinadec, a través del análisis de su proceso logístico, para reducir el índice de pedidos no entregados en la provincia de Manabí”

**Tabla No. 3.89:**  
**Relación Costo-Beneficio para “Distribuidor B”**  
**FUENTE Y ELABORACIÓN: El Autor**

<b>ANALISIS FINANCIERO (DISTRIBUIDOR B)</b>					
INVERSIÓN INICIAL= 4.137,40					
TASA ACTIVA= 15,41%					
LAPSO DE LAS MEJORAS= 5 AÑOS					
<b>AÑOS</b>	<b>INGRESOS POR EFECTIVIDAD DE LAS ESTRATEGIAS</b>	<b>INVERSIÓN EN LA IMPLEMENTACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS</b>	<b>INGRESOS - COSTOS</b>	<b>FACTOR (1+k)n</b>	<b>V.PRESENTE CAJA</b>
1	20.617,58	4.344,27	16.273,31	1,15	14.100,43
2	27.490,10	4.561,48	22.928,62	1,33	17.214,37
3	34.362,63	4.789,56	29.573,07	1,54	19.238,27
4	38.944,31	5.029,04	33.915,28	1,77	19.117,08
5	44.900,50	5.280,49	39.620,02	2,05	19.350,73
					89.020,89
<b>RELACION COSTO BENEFICIO =</b>					<b>21,516</b>

El “Distribuidor B” por cada dólar invertido en este proyecto recibe \$21,516.

- **Para las zonas correspondientes a los Cantones Portoviejo, Rocafuerte, Santa Ana, 24 de Mayo; cuya distribución la abarca el Distribuidor C:**

**Tabla No. 3.90:**  
**Relación Costo-Beneficio para “Cervecería XY”**  
**FUENTE Y ELABORACIÓN: El Autor**

<b>ANALISIS FINANCIERO (CERVECERIA XY)</b>					
INVERSIÓN INICIAL= 11.217,01					
TASA ACTIVA= 15,41%					
LAPSO DE LAS MEJORAS= 5 AÑOS					
<b>AÑOS</b>	<b>INGRESOS POR EFECTIVIDAD DE LAS ESTRATEGIAS</b>	<b>INVERSIÓN EN LA IMPLEMENTACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS</b>	<b>INGRESOS - COSTOS</b>	<b>FACTOR (1+k)n</b>	<b>V.PRESENTE CAJA</b>
1	117.070,25	13.700,85	103.369,39	1,15	89.567,10
2	156.093,66	15.987,23	140.106,43	1,33	105.189,21
3	195.117,08	18.734,72	176.382,36	1,54	114.742,64
4	221.132,69	21.487,42	199.645,27	1,77	112.534,39
5	254.952,98	24.751,95	230.201,03	2,05	112.432,03
					534.465,37
<b>RELACION COSTO BENEFICIO =</b>					<b>47,648</b>

“Cervecería XY” por cada dólar invertido en este proyecto recibe \$47,648.

"Desarrollo de estrategias de mejoramiento en el Área de Distribución de Dinadec, a través del análisis de su proceso logístico, para reducir el índice de pedidos no entregados en la provincia de Manabí"

Tabla No. 3.91:  
Relación Costo-Beneficio para "Distribuidor C"  
FUENTE Y ELABORACIÓN: El Autor

ANALISIS FINANCIERO (DISTRIBUIDOR C)					
INVERSIÓN INICIAL= 8.274,80					
TASA ACTIVA= 15,41%					
LAPSO DE LAS MEJORAS= 5 AÑOS					
AÑOS	INGRESOS POR EFECTIVIDAD DE LAS ESTRATEGIAS	INVERSIÓN EN LA IMPLEMENTACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS	INGRESOS - COSTOS	FACTOR (1+k) <sup>n</sup>	V.PRESENTE CAJA
1	20.659,46	8.688,54	11.970,92	1,15	10.372,51
2	27.545,94	9.122,97	18.422,97	1,33	13.831,61
3	34.432,43	9.579,12	24.853,31	1,54	16.167,91
4	39.023,42	10.058,07	28.965,34	1,77	16.326,95
5	44.991,70	10.560,98	34.430,73	2,05	16.816,24
					73.515,22
RELACION COSTO BENEFICIO =					8,884

El "Distribuidor C" por cada dólar invertido en este proyecto recibe \$8,884.

■ Para las zonas correspondientes a los Cantones Flavio Alfaro, Jama, San Vicente, Sucre, etc. cuya distribución la abarca el Distribuidor D

Tabla No. 3.92:  
Relación Costo-Beneficio para "Cervecería XY"  
FUENTE Y ELABORACIÓN: El Autor

ANALISIS FINANCIERO (CERVECERIA XY)					
INVERSIÓN INICIAL= 2.960,78					
TASA ACTIVA= 15,41%					
LAPSO DE LAS MEJORAS= 5 AÑOS					
AÑOS	INGRESOS POR EFECTIVIDAD DE LAS ESTRATEGIAS	INVERSIÓN EN LA IMPLEMENTACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS	INGRESOS - COSTOS	FACTOR (1+k) <sup>n</sup>	V.PRESENTE CAJA
1	24.818,34	3.734,75	21.083,58	1,15	18.268,42
2	33.091,12	4.326,84	28.764,27	1,33	21.595,66
3	41.363,89	5.080,29	36.283,61	1,54	23.603,70
4	46.879,08	5.759,50	41.119,58	1,77	23.177,94
5	54.048,82	6.609,40	47.439,42	2,05	23.169,79
					109.815,52
RELACION COSTO BENEFICIO =					37,090

"Cervecería XY" por cada dólar invertido en este proyecto recibe \$37,090.

“Desarrollo de estrategias de mejoramiento en el Área de Distribución de Dinadec, a través del análisis de su proceso logístico, para reducir el índice de pedidos no entregados en la provincia de Manabí”

**Tabla No. 3.93:**  
**Relación Costo-Beneficio para “Distribuidor D”**  
**FUENTE Y ELABORACIÓN: El Autor**

<b>ANÁLISIS FINANCIERO (DISTRIBUIDOR D)</b>					
INVERSIÓN INICIAL= 2.200,70					
TASA ACTIVA= 15,41%					
LAPSO DE LAS MEJORAS= 5 AÑOS					
<b>AÑOS</b>	<b>INGRESOS POR EFECTIVIDAD DE LAS ESTRATEGIAS</b>	<b>INVERSIÓN EN LA IMPLEMENTACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS</b>	<b>INGRESOS - COSTOS</b>	<b>FACTOR (1+k)<sup>n</sup></b>	<b>V.PRESENTE CAJA</b>
1	4.379,71	2.310,74	2.068,97	1,15	1.792,71
2	5.839,61	2.426,27	3.413,34	1,33	2.562,67
3	7.299,51	2.547,59	4.751,93	1,54	3.091,29
4	8.272,78	2.674,97	5.597,81	1,77	3.155,33
5	9.538,03	2.808,71	6.729,32	2,05	3.286,65
					13.888,65
<b>RELACION COSTO BENEFICIO =</b>					<b>6,311</b>

El “Distribuidor D” por cada dólar invertido en este proyecto recibe \$6,311.

Una vez establecido los indicadores anteriores, se determina que la propuesta es **RENTABLE**.

## CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES:

### 3.7.1.- CONCLUSIONES:

- ✓ Al realizar el análisis de todo el proceso de toma y entrega de pedidos, se pudieron conocer las actividades que involucran a cada área, así como aquellas prácticas que resultan exitosas, e igualmente constatar las fallas que se están presentando, Toda esta información permitió establecer Estrategias de Mejoramiento, que enfocaban al Área de Distribución, al Área de Televentas, a los Distribuidores y al cliente mismo.
- ✓ Se pudo determinar de manera contundente, que la principal causa para el aumento en el número de devoluciones de pedidos, radica principalmente en la falta de compromiso por parte de los clientes, motivo por el cual se planteó la correspondiente estrategia de mejoramiento, que tiene como finalidad el alineamiento y fidelización del cliente hacia los objetivos, misión y visión que persigue la Empresa. Se proyecta que con su aplicación exitosa, exista el incremento del número de clientes que conforman la base de datos de la Empresa, e igualmente que se incremente anualmente el número de clientes que tengan un historial de cero devoluciones.
- ✓ Es innegable que el personal de Televendedores, se esfuerza por que la gestión de toma de pedidos, se realice de manera eficiente, pero al hacer el estudio de mercado, se pudo establecer que aún existen muchas falencias. Es para superar todas las fallas que se están presentando, que se proponen estrategias que implican de manera directa a los Televendedores, como es la constante capacitación así como incentivos económicos a quienes se acerquen a una efectividad de entrega del 100%. Con la aplicación exitosa de estas estrategias, se proyecta contar con un personal motivado, lo que conllevaría que la gestión de toma de pedidos se realice de forma eficiente y exitosa.

- ✓ Se pudo establecer que la efectividad de reparto y la capacidad de respuesta de las flotas de los Distribuidores, se ve afectada porque no existe una distribución equitativa de los clientes que cada camión debe atender. Es por ello que se presentó la propuesta del mejoramiento de las políticas de planificación, para que se establezca el estándar del número idóneo de clientes a planificar con recargue y sin recargue (45 clientes sin recargue y 40 clientes con recargue). Pero de igual forma, se presentaron estrategias que implican directamente al Distribuidor, como es el correspondiente monitoreo satelital, así como la capacitación del personal de las flotas de los Distribuidores. Todas estas herramientas, unidas en un solo objetivo que es la optimización en la entrega de pedidos, lograrán que la gestión se realice de manera exitosa.
- ✓ Con ayuda de los indicadores de gestión, que maneja el Área de Distribución de Dinadec, se pudo establecer qué Distribuidor maneja los mejores indicadores de eficiencia, y el realizar un Benchmarking interno de los Distribuidores permitió conocer aquellas prácticas que les han resultado eficientes y replicarlas. En casos concretos, en el establecimiento de las estrategias, se consideró replicar lo concerniente al monitoreo satelital de las flotas, capacitación al personal de flota en atención y servicio al cliente, así como los incentivos económicos al equipo de Televendedores.
- ✓ La aplicación de las estrategias que se han presentado, las mismas que por no ser nada complicadas, aseguran ser exitosas, lograrán que los procesos de toma y entrega de pedidos, se realicen de manera eficiente, lo que conllevará que disminuya el número de devoluciones, que repercutirá de manera directa en el mejoramiento de los indicadores de eficiencia de la gestión que definen el proceso logístico. Igualmente, se reducirán los costos porque las visitas a los clientes para sus entregas de pedidos será exitosa.

- ✓ De la Evaluación Económica y Financiera, se logró establecer que existirá un incremento significativo en los ingresos, esto debido a la eficacia de las estrategias a implementarse, que permitirán la disminución de las "no entregas". El indicador más relevante en este caso es la relación Beneficio- Costo, el mismo que arrojó valores muy favorables de recuperación de la inversión, los cuales indican que la ejecución de ESTAS ESTRATEGIAS ES FACTIBLE.

### 3.7.2.- RECOMENDACIONES

- ✓ Las bases teóricas y científicas están asentadas, es aconsejable que se aproveche este trabajo investigativo como una alternativa factible para cambiar el actual sistema que se está implementando en la empresa en lo concerniente a la gestión de toma y entrega de pedidos.
- ✓ El presente estudio hace un llamado a crear alianzas estratégicas entre las Áreas de Distribución y de Ventas, para de esta manera dar solución inmediata a los imprevistos que se suscitan día a día.
- ✓ Es necesario que para alcanzar los resultados proyectados, se apliquen estrategias agresivas para las venta (el primer año) con el objetivo de captar a los clientes potenciales, pues son éstas las determinantes para que el negocio continúe y crezcan los volúmenes de venta.
- ✓ Dado que esta propuesta genera un impacto alto positivo, se recomienda la implementación de este proyecto que afecta el entorno de manera óptima y completa en su área.
- ✓ Por el resultado favorable del análisis económico – financiero de esta investigación, se recomienda la implementación de las estrategias aquí planteadas, bajo las condiciones y características establecidas en este estudio.
- ✓ Al aplicar las estrategias que aquí se detallan, y al demostrarse su éxito, se debería replicar su ejecución en otras sucursales de la Empresa en el Ecuador.

### 3.8.- BIBLIOGRAFIA:

Ayres, F. (1.991). *Matemática Financiera*.

Colombia: Editorial McGraw Hill.

Berger, P. D.-L. (2.005). *El libro de los Amantes de l Cerveza*.

Mallorca: JOSE J. DE OLAÑETA.

Brito, J. (1.992). *¿Cómo elaborar una tesis?*

Venezuela: Ediciones CENDESPOTH.

Española, R. A. (2.001). *Diccionario de la Lengua Española*.

España: Real Academia Española.

Ferrán Lamich, J. (2.002). *Cebada variedades cerveceras y cerveza*.

Barcelona: Aedos.

Ferrel O.C., H. G. (2.004). *Introducción a los Negocios en Mundo cambiante*.

Estados Unidos: Mc Graw Hill.

Fleitman, J. (2.000). *Negocios Exitosos*.

Chicago: Mc Graw Hill.

García Martínez, E. (2.001). *La cerveza, esa gran bebida*.

San Sebastián: Ediciones Euhasa.

Hernández, S. (1.998). *Introducción a la Administración*.

Colombia: Editorial McGraw Hill.

KISH, L. (1.982). *Muestreo de encuestas*.

México: Trillas.

"Desarrollo de estrategias de mejoramiento en el Área de Distribución de Dinadec, a través del análisis de su proceso logístico, para reducir el índice de pedidos no entregados en la provincia de Manabí"

---

Lambert, J. &. (2.000). *Strategic Logistics Management*.

Atlanta: McGraw-Hill.

Raj, D. (1.979). *La estructura de las encuestas de muestreo*.

México: Fondo de Cultura económica.

Sánchez, H. (2.011). *Benchmarking: Reporte de Investigación documental*.

Pachuca: Subsecretaría de Educación Superior de México.

### **3.8.1.- DIRECCIONES ELECTRÓNICAS:**

bligoo. (10 de Febrero de 2.005). *Indicadores de Gestión*. Obtenido de e-logística: [http://e-logistica.bligoo.com.co/indicadores de gestión](http://e-logistica.bligoo.com.co/indicadores%20de%20gesti%C3%B3n)

Cáceres, R. (22 de Mayo de 2003). *Capitulo II -Cadena de Suministro*.

Obtenido de [http://catarina.udlap.mx/u\\_dl\\_a/tales/documentos](http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos)

Capellán, B. B. (29 de marzo de 2.006). *Benchmarking*. Obtenido de

monografias.com: <http://www.monografias.com/trabajos30/benchmarking>

digital, p. (15 de Diciembre de 2.007). *Foda personal*. Obtenido de

portafolioidigital: <http://sites.google.com/site>

España, M. d. (28 de Mayo de 2.005). *ELABORACIÓN DE UN ANÁLISIS*

*DAFO EN ORGANIZACIONES DE TRANSPORTE*. Obtenido de

Ministerio de Fomento: <http://www.fomento.gob.es/NR>

“Desarrollo de estrategias de mejoramiento en el Área de Distribución de Dinadec, a través del análisis de su proceso logístico, para reducir el índice de pedidos no entregados en la provincia de Manabí”

---

Hernández Celis, D. (4 de julio de 2.012). *Gerenciamiento corporativo con benchmarking para la efectividad de los gobiernos locales*. Obtenido de monografias.com: <http://www.monografias.com/trabajos82/gerenciamiento>

inmediato, E. (12 de Enero de 2.009). *INEC- Ecuador cerró el año 2.008 con una inflación de 8,83%*. Obtenido de Ecuador inmediato: <http://www.ecuadorinmediato.com>

La, R. (22 de Febrero de 2.013). *Ecuador cierra el 2.012 con una inflación del 4,16%*. Obtenido de La República: <http://www.larepublica.ec>

Macek, M. (15 de Abril de 2009). *Las Cervezas*. Obtenido de Zonadiet.com: <http://www.zonadiet.com/bebidas/a-cervezas>

Pérez, C. M. (28 de Noviembre de 2.012). *www. Rcm2-soporte.com*.

Sasson Rodes, R. (26 de abril de 2.006). *La Cadena de Suministro*. Obtenido de monografias.com: <http://www.monografias.com/trabajos31/cadena-suministro>

Valencia, D. F. (09 de octubre de 2000). *Misión, Visión y Analisis FODA*. Obtenido de monografias.com: <http://www.monografias.com/trabajos85/misión-visión-analisi>

# ANEXOS

# ANEXO 1:

## CUADRO DIAGNOSTICO PARA PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

SINTOMAS	CAUSAS	PRONOSTICO	CONTROL AL PRONÓSTICO
<p>Aumento en el número de "pedidos no entregados" a los clientes pre-venta de Cervecería XY en Manabí.</p>	<p>Falencias, ineficiencias y falta de compromiso por parte de las partes involucradas en la toma y entrega de pedidos.</p>	<p>Se prevé que de mantenerse la situación actual, se seguirá incrementando el índice de no entregas, lo cual conllevaría una reducción de los estándares de</p>	<p>Establecer nuevas estrategias que mejoren el proceso logístico, lo que implicará implementar mecanismos para lograr una mayor eficiencia, por parte de las Áreas involucradas, en la gestión de toma y entrega de pedidos, así como capacitación a las flotas para optimizar su efectividad de reparto; revisar y establecer rutas más eficientes en la planificación.</p>
<p>Desperdicio de recursos (financieros, de tiempo, elemento humano, maquinarias y equipos), así como disminución de los márgenes de ganancia.</p>	<p>Fallas del Equipo de Televendedores en la gestión de toma de pedidos a los clientes pre-venta de Cervecería XY en Manabí.</p> <p>Fallas de la flota del Distribuidor, en la gestión de entrega de pedidos a los clientes.</p> <p>Diferencias significativas en los patrones y controles operacionales implementados por cada Distribuidor.</p>	<p>calidad de servicio al cliente, que afectaría los ingresos y provocaría una disminución de los márgenes de utilidad, además de que perjudicaría la imagen de la empresa y el fortalecimiento de su presencia en el mercado.</p>	<p>Establecer nuevas estrategias que mejoren el proceso logístico, lo que implicará implementar mecanismos para lograr una mayor eficiencia, por parte de las Áreas involucradas, en la gestión de toma y entrega de pedidos, así como capacitación a las flotas para optimizar su efectividad de reparto; revisar y establecer rutas más eficientes en la planificación.</p>
<p>Indicadores de Gestión ( KPI'S) del área de Distribución de DINADEC. poco satisfactorios OFR&lt;96% y % de devolución &gt;3%)</p>	<p>Fallas en la planificación.</p>		

## ANEXO 2:

MATRIZ AUXILIAR PARA EL DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN		HIPÓTESIS GENERAL
PROBLEMAS	OBJETIVO GENERAL	
¿Cómo se pueden reducir los actuales índices de "pedidos no entregados" a los clientes de pre-venta de Cervecería XY en la provincia de Manabí?	"Analizar el actual proceso logístico del área de distribución de DINADEC, para desarrollar estrategias de mejoramiento que reduzcan el índice de "pedidos no entregados" a clientes de pre-venta de Cervecería XY en la provincia de Manabí"	El análisis de todo el proceso logístico del área de distribución de DINADEC, permitirá implementar estrategias de mejoramiento
SUBPROBLEMAS	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	HIPÓTESIS PARTICULARES
¿Cuáles son las causas que inciden en el aumento de las devoluciones de los pedidos por partes clientes pre-venta de Manabí?	Identificar las causas que originan un aumento en el número de "pedidos no entregados" a los clientes pre-venta de Cervecería XY en Manabí.	El aumento en el número de "pedidos no entregados" a los clientes pre-venta de Cervecería XY en Manabí, se deben principalmente a falencias, ineficiencias y falta de compromiso por parte de las áreas involucradas en la toma y entrega de pedidos, pero principalmente por parte de los clientes (clientes sin dinero, local cerrado, ausencia del cliente, cliente sin envase/tiene stock).
¿Los televendedores al realizar la toma de pedidos a los clientes pre-venta de Manabí, lo hacen el día de frecuencia de visita que les corresponde, verifican el pedido y respetan las ventanas horarias?	Examinar si la gestión de toma de pedidos a los clientes pre-venta de Manabí por parte del Área de Televentas, se está realizando de manera eficiente.	Una eficiente gestión por parte de los Televendedores en el proceso de toma de pedidos a los clientes pre-venta, conllevaría que disminuyan los índices de devoluciones de pedidos.
¿La capacidad de respuesta de la flota de los Distribuidores en la entrega de pedidos es eficiente?	Conocer la efectividad de reparto y la capacidad de respuesta de la flota de los Distribuidores en Manabí.	El incremento de "pedidos no entregados" a los clientes pre-venta en Manabí, se debe a fallas en la gestión de entrega de pedidos por parte de la flota de los Distribuidores.

SUBPROBLEMAS	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	HIPÓTESIS PARTICULARES
<p>¿De qué manera se podría contar con el aporte de los Socios Distribuidores en el establecimiento de nuevas estrategias de distribución?</p>	<p>Realizar un Benchmarking interno de los tres Socios Distribuidores, a fin de replicar aquellas prácticas que resulten eficientes.</p>	<p>La aplicación de un Benchmarking interno de los tres Socios Distribuidores de Cervecería XY en la provincia de Manabí, permitirá identificar aquellas prácticas que resultan eficientes y podrán ser aplicadas, lo que significará que en la gestión de distribución se contará con herramientas que permitirán que el proceso de entrega de pedidos se desarrolle de manera exitosa.</p>
<p>¿Qué se pretende lograr con la aplicación de estrategias de mejoramiento en el área de distribución de DINADEC, y cómo afecta su ejecución a los KPI'S de la gestión de reparto en Manabí?</p>	<p>Mejorar los indicadores de productividad, eficiencia y gestión que definen las actividades del proceso logístico, optimizar la productividad y reducir costos</p>	<p>La optimización del proceso logístico de distribución, permitirá ofrecer un servicio integral y eficiente, consolidando la imagen de la empresa .</p>
<p>¿Las estrategias que se establezcan serán factibles de ser implementadas?</p>	<p>Establecer la factibilidad económica de las estrategias que se presenten.</p>	<p>Con la aplicación exitosa de las estrategias , las actuales pérdidas económicas se convertirán en ahorro, lo que representará que se cuenten con ingresos que haran factibles económicamente su aplicación.</p>

## ANEXO 3:

**MATRIZ AUXILIAR PARA EL DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN: HIPÓTESIS-OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES**

OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES			
HIPÓTESIS	VI Y VD	VARIABLES EMPIRICAS	INDICADORES
General:			ÍTEMS
El análisis de todo el proceso logístico del área de distribución de DINADEC, permitirá implementar estrategias de mejoramiento	VI : Análisis del proceso logístico del área de distribución de DINADEC  VD : Implementación de estrategias de mejoramiento	VEV1: Análisis del proceso logístico del área de distribución de DINADEC  VEVD1: Implementación de estrategias de mejoramiento	<p><b>Ind. VEVI</b> * Análisis de los KPI'S del año 2.011</p> <p><b>Ind. VEVD</b> * Revisión de los registros de novedades de la gestión de entrega de los Socios en el año 2.012 * Análisis de las quejas a la línea gratuita de reclamos</p> <p><b>Ítems Ind. VEVI</b> * ¿Cómo se ha estado desarrollando el proceso logístico en el área de distribución de DINADEC?</p> <p><b>Ítems Ind. VEVD</b> * ¿Qué tipo de quejas se han recibido por parte de clientes? * Cuál ha sido el comportamiento de los clientes en el proceso de toma y entrega de pedidos en el año 2.012?</p>
<b>Particulares</b>			
El aumento en el número de "pedidos no entregados" a los clientes pre-venta de Cervecería XY en Manabí, se deben principalmente a falencias, ineficiencias y falta de compromiso por parte de las áreas involucradas en la toma y entrega de pedidos, pero principalmente por parte de los clientes (clientes sin dinero, local cerrado, ausencia del cliente, cliente sin envase/tiene stock).	VI : El aumento en el número de "pedidos no entregados" a los clientes pre-venta de Cervecería Nacional en Manabí  VD : Falencias, ineficiencias y falta de compromiso por parte de las partes involucradas en la toma y entrega de pedidos, pero principalmente por parte de los clientes (clientes sin dinero, local cerrado, ausencia del cliente, cliente sin envase/tiene stock).	VEV1: El aumento en el número de "pedidos no entregados" a los clientes pre-venta de Cervecería Nacional en Manabí  VEVD1: Falencias, ineficiencias y falta de compromiso por parte de las partes involucradas en la toma y entrega de pedidos VEVD2: Falta de compromiso y seriedad por parte de los clientes	<p><b>Ind. VEVI</b> * Análisis de los Registros de devoluciones por motivos de rechazo durante el año 2.012 * Análisis de los KPI'S del año 2.012</p> <p><b>Ind. VEVD</b> * % Efectividad en la entrega (Cumplimiento en ruta) * % Utilización de la flota * Revisión de los registros de visitas de alineamientos a clientes.</p> <p><b>Ítems Ind. VEVI</b> * ¿Cuáles son los principales motivos que generan la NO ENTREGA DE PEDIDOS?</p> <p><b>Ítems Ind. VEVD</b> * ¿Qué áreas del proceso logístico están involucradas en una reducción de estos porcentajes? * ¿El cliente (dueño del punto de venta) está consciente de las políticas de distribución de CXY, y de cuánto afectan sus pedidos rechazados en los indicadores de gestión?</p>

OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES				
HIPÓTESIS PARTICULARES	VI Y VD	VARIABLES EMPIRICAS	INDICADORES	ÍTEMS
Una eficiente gestión por parte de los Televendedores en el proceso de toma de pedidos a los clientes pre-venta, conllevaría que disminuyan los índices de devoluciones de pedidos.	<p><b>VI</b> : Una eficiente gestión por parte de los Televendedores en el proceso de toma de pedidos a los clientes pre-venta,</p> <p><b>VD</b> : Conllevaría que disminuyan los índices de devoluciones de pedidos.</p>	<p><b>VEVI1</b>:Una eficiente gestión por parte de los Televendedores en el proceso de toma de pedidos a los clientes pre-venta,</p> <p><b>VEVD1</b>: Disminución de los índices de devoluciones de pedidos.</p>	<p><b>Ind. VEVI</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* Análisis de las quejas a la línea gratuita de reclamos de CXY</li> <li>*</li> </ul> <p><b>Ind. VEVD</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>*Hl/truckday planificado Vs. Hl/truckday real *% De devoluciones</li> </ul>	<p><b>ítems Ind. VEVI</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* Cómo se desarrolla el proceso de toma de pedidos por parte de los televendedores?</li> <li>*¿En la toma de pedidos los televendedores confirman el pedido con los clientes?</li> <li>*¿Se consideraran las ventanas horarias solicitadas por los clientes?</li> </ul> <p><b>ítems Ind. VEVD</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>*En promedio qué cantidad de hectolitros queda sin entregar mensualmente?</li> <li>*El porcentaje de devoluciones es superior al establecido como máximo permitido? SI_ NO_</li> </ul>
El incremento de "pedidos no entregados" a los clientes pre-venta en Manabí, se debe a fallas en la gestión de entrega de pedidos por parte de la flota de los Distribuidores.	<p><b>VI</b>: El incremento de "pedidos no entregados" a los clientes pre-venta en Manabí.</p> <p><b>VD</b>: Se debe a fallas en la gestión de entrega de pedidos por parte de la flota de los Distribuidores.</p>	<p><b>VEVI1</b>: El incremento de "pedidos no entregados"</p> <p><b>VEVD1</b>: fallas en la gestión de entrega de pedidos por parte de la flota de los Distribuidores</p>	<p><b>Ind. VEVI</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* Order Fill Rate (OFR).</li> <li>* % pedidos planificados vs pedidos entregados</li> <li>*</li> </ul> <p><b>Ind. VEVD</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>% Efectividad en la entrega(Cumplimiento en ruta)</li> <li>* Análisis de las quejas a la línea gratuita de reclamos de CN</li> <li>* % Utilización de la flota</li> </ul>	<p><b>ítems Ind. VEVI</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* Los indicadores de gestión reflejan un aumento de pedidos no entregados? SI_ NO_.</li> </ul> <p><b>ítems Ind. VEVD</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* ¿Cómo lleva de manera interna cada Socio su gestión de entrega de pedidos y qué resultados han obtenido?</li> <li>*¿Los procesos de entrega de pedidos de los Distribuidores son efectivos?</li> </ul>

OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES				
HIPÓTESIS PARTICULARES	VI Y VD	VARIABLES EMPIRICAS	INDICADORES	ÍTEMS
La aplicación de un Benchmarking interno de los tres Socios Distribuidores de Cervecería XY en la provincia de Manabí, permitirá identificar aquellas prácticas que resultan eficientes y podrán ser aplicadas, lo que significará que en la gestión de distribución se contarán con herramientas que permitirán que el proceso de entrega de pedidos se desarrolle de manera exitosa.	<p><b>VI:</b> La aplicación de un Benchmarking interno de los tres Socios Distribuidores de Cervecería XY en la provincia de Manabí</p> <p><b>VD:</b> Permitirá identificar aquellas prácticas que resultan eficientes y podrán ser aplicadas, lo que significará que en la gestión de distribución se contarán con herramientas que permitirán que el proceso de entrega de pedidos se desarrolle de manera exitosa.</p>	<p><b>VEV11:</b> La aplicación de un Benchmarking interno de los tres Socios Distribuidores de Cervecería XY en la provincia de Manabí</p> <p><b>VEVD1:</b> Permitirá identificar aquellas prácticas que resultan eficientes y podrán ser aplicadas.</p> <p><b>VEVD2:</b> Permitirán que el proceso de entrega de pedidos se desarrolle de manera exitosa.</p>	<p><b>Ind. VEVI</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* Análisis de los Registros de devoluciones por motivos de rechazo durante el año 2.012</li> <li>* Análisis de los KPI'S del año 2.012</li> <li>* % Efectividad de reparto</li> </ul> <p><b>Ind. VEVD</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>*% pedidos planificados vs pedidos entregados.</li> <li>*H/truckday planificado Vs. H/truckday real.</li> <li>* % Utilización de la flota</li> </ul>	<p><b>ítems Ind. VEVI</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* ¿Qué Socio tiene los mejores kpi's ?</li> </ul> <p><b>ítems Ind. VEVD</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* ¿Para cubrir de manera eficiente las rutas programadas, es necesario un incremento de la flota?</li> <li>*¿Es necesaria la implementación de sistemas de monitoreo?</li> </ul>
La optimización del proceso logístico de distribución, permitirá ofrecer un servicio integral y eficiente, consolidando la imagen de la empresa.	<p><b>VI:</b> La optimización del proceso logístico de distribución</p> <p><b>VD:</b> Permitirá ofrecer un servicio integral y eficiente, consolidando la imagen de la empresa .</p>	<p><b>VEV11:</b> La optimización del proceso logístico de distribución.</p> <p><b>VEVD1:</b> Ofrecer un servicio integral y eficiente,</p> <p><b>VEVD2:</b> Consolidar la imagen de la empresa .</p>	<p><b>Ind. VEVI</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>*Order Fill Rate (OFR)</li> <li>*Capacidad real vs capacidad planificada</li> </ul> <p><b>Ind. VEVD</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>*% Optimización de Tiempo.</li> <li>*% de incremento en ventas</li> <li>* % de satisfacción del cliente</li> </ul>	<p><b>ítems Ind. VEVI</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* ¿Cuál ha sido la tendencia en los indicadores de la toma y entrega de pedidos en los últimos seis meses?</li> <li>*¿Cuántos clientes en promedio cubre cada ruta planificada?</li> </ul> <p><b>ítems Ind. VEVD</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>*¿En los últimos seis meses cuál ha sido el promedio de clientes pre-venta que no ha sido abastecido?</li> <li>*¿Cuánto se demoran los camiones en el cumplimiento de sus rutas? *¿En cuánto se han incrementado los clientes comparando la base de datos del año 2.011 y 2.012?</li> </ul>
Con la aplicación exitosa de las estrategias , las actuales pérdidas económicas se convertirán en ahorro, lo que representará que se cuenten con ingresos que haran factibles económicamente su aplicación.	<p><b>VI:</b> Con la aplicación exitosa de las estrategias</p> <p><b>VD:</b> Las actuales pérdidas económicas se convertirán en ahorro, lo que representará que se cuenten con ingresos que haran factibles económicamente su aplicación</p>	<p><b>VEV11:</b> La aplicación exitosa de las estrategias .</p> <p><b>VEVD1:</b> Las actuales pérdidas económicas se convertirán en ahorro,</p> <p><b>VEVD2:</b> Se contará con ingresos que haran factibles económicamente su aplicación</p>	<p><b>Ind. VEVI</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* Incremento proyectado de la base de datos de clientes.</li> </ul> <p><b>Ind. VEVD</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>*Estado de pérdidas y ganancias proyectado.</li> <li>*Flujo de caja proyectado.</li> </ul>	<p><b>ítems Ind. VEVI</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* ¿Cuál sería el porcentaje que se espera alcanzar en el incremento de clientes?</li> </ul> <p><b>ítems Ind. VEVD</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>*¿Los resultados obtenidos en el analisis financiero justificaran la implementación de las estrategias?</li> </ul>

## ANEXO 4: LA ENCUESTA:

### UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EMPRESARIAL DE GUAYAQUIL MAESTRÍA EN MARKETING Y DIRECCIÓN COMERCIAL

Encuesta Piloto: “ **DESARROLLO DE ESTRATEGIAS DE MEJORAMIENTO EN EL ÁREA DE DISTRIBUCIÓN DE DINADEC, A TRAVÉS DEL ANÁLISIS DE SU PROCESO LOGÍSTICO, PARA REDUCIR EL INDICE DE PEDIDOS NO ENTREGADOS EN LA PROVINCIA DE MANABÍ**”.

#### PREGUNTAS:

**PREGUNTA 1:** *Seleccione una opción:* ¿Su televendedor cumple con la toma de pedidos los días de frecuencia que se le han asignado?:

SI ..... A VECES..... NO .....

**PREGUNTA 2:** *Seleccione una opción:* ¿El detalle de su pedido es reconfirmado por el televendedor?:

SI ..... A VECES..... NO .....

**PREGUNTA 3:** *Seleccione una opción:* ¿Se consideran las ventanas horarias que el cliente solicita para la entrega de pedidos?:

SI ..... A VECES..... NO .....

**PREGUNTA 4:** *Seleccione una opción:* ¿Se atienden a tiempo y se dan solución a las quejas y reclamos?:

SI ..... A VECES..... NO .....

**PREGUNTA 5:** *Seleccione una opción:* ¿La tripulación de la flota ofrece un servicio rápido y eficiente a los clientes?:

SI ..... A VECES..... NO .....

**PREGUNTA 6:** *Seleccione una opción:* ¿Se realiza la entrega de pedidos en el día prometido?:

SI ..... A VECES..... NO .....

Se agradece su colaboración.

## ANEXO 5: COTIZACIÓN DE GPS EN MERCADO LIBRE



Gps Garmin Nuvi 1490t Delgado Bluetooth Manos Libres + Mapas

**U\$S 249<sup>99</sup>**



La unidad **nüvi® 1490** con gran pantalla ofrece creación de rutas de varios puntos e indicación de carriles con visualización de cruces para ayudarte a gestionar los enlaces de autopistas complejos. Funciones de manos libres, opciones de navegación para peatones y **ECOROUTE™**.

### Visualiza aún más información

Es fácil ver a dónde te diriges con la pantalla táctil de 5 pulgadas de la unidad nüvi 1490. Visualiza los detalles de los mapas, las indicaciones de conducción, las fotografías y mucho más en colores brillantes. Con su gran pantalla, siempre verás la imagen al completo.

### Elige el carril antes de que sea demasiado tarde

Se acabó tener que averiguar el carril apropiado cada vez que tienes que hacer un giro. La función Indicación de carriles con visualización de cruces te indica cuál es carril apropiado para el próximo giro o la próxima salida, facilitando la navegación en cruces y salidas con los que no estés familiarizado. El dispositivo reproduce de forma realista las señales de circulación y los cruces de tu ruta, con flechas que indican el carril apropiado.



### Planifica con antelación

La unidad nüvi 1490 incluye funciones de navegación avanzadas para no preocuparse durante el viaje. Con la planificación de rutas puedes guardar 10 rutas, especificar puntos de vía y revisar los gros simulados en la gran pantalla de la unidad 1490. Además, la unidad nüvi 1490 ordena automáticamente varios destinos para ofrecerte una ruta eficaz para hacer recados, entregas o visitas comerciales. Un registro del trayecto proporciona un rastro de puntos electrónico de más de 10.000 puntos para que puedas ver dónde has estado en el mapa.

## ANEXO 6: COTIZACIÓN DE HUNTER PARA MONITOREO SATELITAL DE FLOTA

SOLUCIONES TECNOLÓGICAS EN SEGURIDAD

**Hunter**

Manta, 27 de Noviembre del 2012

De nuestras consideraciones:

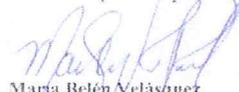
Con la presente nos permitimos presentarle a Ud(s), nuestra cotización de **HUNTER MONITOREO CORPORATIVO**, el cual nos permite recuperar su vehículo a través de nuestros propios equipos de rastreo, una vez efectuada la respectiva denuncia del robo:

**INCLUYE :**

- La desviación de rutas y recorridos asignados
- Control de excesos de velocidad
- Control de paradas
- Desvío de recorridos y alertas
- Ubicación exacta
- Transmisión de SMS. GPS
- Consultas ilimitada por el celular e Internet
- Recuperación de vehículo a través de canal celular Claro y Movistar
- Paralizador
- Botón Pánico

HUNTER MONITOREO: \$952.00 (INCLUYE IVA)

Para cualquier inquietud o información adicional estamos a sus ordenes

  
María Belén Velásquez  
70993260333  
Hunter-Manta

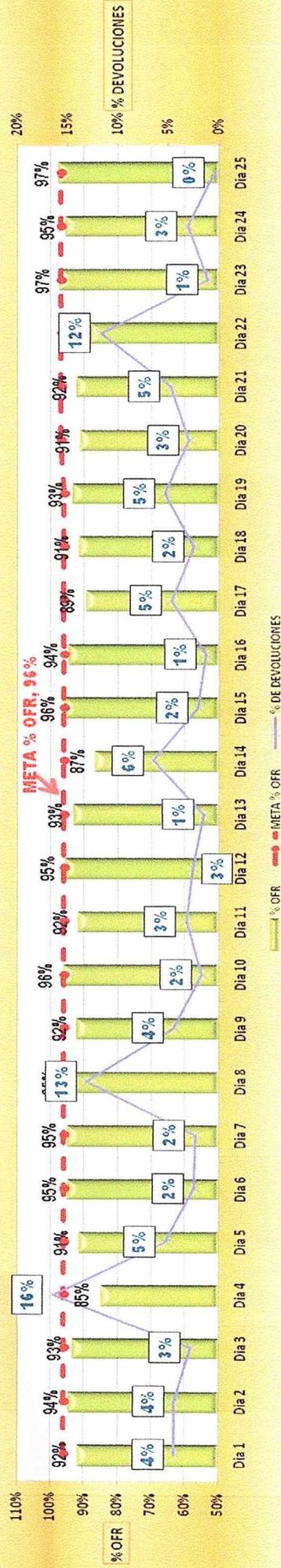
[www.hunter.com.ec](http://www.hunter.com.ec)



## ANEXO 8: REGISTRO DIARIO DE NOVEDADES DEL DISTRIBUIDOR B (Promedio de los últimos 6 meses)

	Sa	L	Ma	Mi	J	V	Sa	L	Ma	Mi	J	V	Sa	L	Ma	Mi	J	V	Sa	L	Ma	Mi	Ju	Vi	Sa	PROMEDIO MENSUAL	
<b>DISTRIBUIDOR B</b>	Dia 1	Dia 2	Dia 3	Dia 4	Dia 5	Dia 6	Dia 7	Dia 8	Dia 9	Dia 10	Dia 11	Dia 12	Dia 13	Dia 14	Dia 15	Dia 16	Dia 17	Dia 18	Dia 19	Dia 20	Dia 21	Dia 22	Dia 23	Dia 24	Dia 25		
<b>META % OFR</b>	96%	96%	96%	96%	96%	96%	96%	96%	96%	96%	96%	96%	96%	96%	96%	96%	96%	96%	96%	96%	97%	97%	97%	97%	97%	97%	96%
<b>MAXIMO % DEVOLUCIONES</b>	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	3%	3%	3%	3%	3%	5%	
<b>% OFR</b>	92%	94%	93%	85%	91%	95%	95%	92%	92%	96%	96%	95%	93%	87%	96%	96%	94%	89%	91%	93%	91%	88%	97%	97%	97%	93%	
<b>EFFECTIVIDAD DE REPARTO</b>	92%	94%	93%	85%	91%	95%	95%	92%	92%	96%	96%	95%	93%	87%	96%	96%	94%	89%	91%	93%	91%	88%	97%	97%	97%	93%	
<b>% DE DEVOLUCIONES</b>	4%	4%	3%	16%	5%	2%	2%	13%	4%	2%	3%	3%	1%	6%	2%	2%	1%	5%	2%	5%	3%	5%	1%	3%	0%	4%	
<b>DEVOLUCIONES</b>	6,77	7,42	5,90	28,94	9,00	4,61	3,24	21,24	8,71	2,45	9,22	4,25	3,46	11,95	4,82	2,30	10,37	5,40	7,99	5,83	9,72	22,39	1,73	6,19	0,86	204,77	
<b>Suma de Entregas Perfectas</b>	142	150	166	130	169	145	146	148	161	144	165	146	133	142	171	136	161	147	148	131	161	127	164	145	146	3,724	
<b>Suma de Entregas Planeadas</b>	142	150	166	130	169	145	146	148	161	144	165	146	133	142	171	136	161	147	148	131	161	127	164	145	146	3,724	
<b>Suma de Pedidos Planeados</b>	155	159	178	153	185	153	154	156	175	150	180	153	143	164	179	144	180	161	159	144	175	144	169	152	150	4,015	
<b>Volumen pedido</b>	155	169	216	177	171	189	140	163	197	150	287	162	243	186	232	180	222	222	150	197	202	191	166	200	196	4,763	
<b>Volumen entregado</b>	149	162	210	148	162	185	137	142	188	148	277	158	239	174	227	178	212	216	142	191	192	169	164	193	196	4,558	
<b>Cajas pedidas</b>	2,158	2,352	3,002	2,453	2,380	2,631	1,945	2,264	2,730	2,085	3,980	2,256	3,371	2,579	3,226	2,499	3,088	3,080	2,080	2,735	2,803	2,658	2,299	2,771	2,728	66,153	
<b>Cajas entregadas</b>	2,064	2,249	2,920	2,051	2,255	2,567	1,900	1,969	2,609	2,051	3,852	2,197	3,323	2,413	3,159	2,467	2,944	3,005	1,969	2,654	2,668	2,347	2,275	2,685	2,716	63,309	
<b>Cajas NO entregadas</b>	94	103	82	402	125	64	45	295	121	34	128	59	48	166	67	32	144	75	111	81	135	311	24	86	12	2,844	

### Tendencia diaria de T & EP de Pedidos (DISTRIBUIDOR B)



## ANEXO 9: REGISTRO DIARIO DE NOVEDADES DEL DISTRIBUIDOR C (Promedio de los últimos 6 meses)

	V	Sa	L	Ma	Mi	J	V	Sa	L	Ma	Mi	J	V	Sa	L	Ma	Mi	Ju	Vi	PROMEDIO MENSUAL					
	Dia 1	Dia 2	Dia 3	Dia 4	Dia 5	Dia 6	Dia 7	Dia 8	Dia 9	Dia 10	Dia 11	Dia 12	Dia 13	Dia 14	Dia 15	Dia 16	Dia 17	Dia 18	Dia 19	Dia 20	Dia 21	Dia 22	Dia 23	Dia 24	Dia 25
<b>DISTRIBUIDOR C</b>	96%	96%	96%	96%	96%	96%	96%	96%	96%	96%	96%	96%	96%	96%	96%	96%	96%	96%	96%	96%	97%	97%	97%	97%	97%
<b>META % OFR</b>	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	3%	3%	3%	3%	3%
<b>MAXIMO % DEVOLUCIONES</b>	93%	93%	93%	93%	98%	96%	95%	87%	90%	90%	90%	93%	96%	99%	97%	98%	99%	98%	94%	100%	99%	94%	98%	99%	100%
<b>% OFR</b>	93%	96%	100%	93%	98%	96%	95%	87%	90%	90%	90%	93%	96%	99%	97%	98%	99%	98%	94%	100%	99%	94%	98%	99%	100%
<b>EFFECTIVIDAD DE REPARTO</b>	3%	2%	0%	3%	1%	4%	3%	4%	4%	2%	2%	3%	2%	0%	2%	3%	0%	1%	1%	0%	0%	4%	2%	1%	0%
<b>% DE DEVOLUCIONES</b>	10	8	0	11	5	19	17	15	15	8	11	16	10	0	7	13	1	3	8	0	1	14	5	2	1
<b>Suma de Entregas Perfectas</b>	377	319	339	316	422	394	387	290	344	310	424	366	394	326	342	360	408	387	385	331	352	337	408	375	385
<b>Suma de Entregas</b>	377	319	339	316	422	394	387	290	344	310	424	366	394	326	342	360	408	387	385	331	352	337	408	375	385
<b>Suma de Pedidos Planeados</b>	405	332	339	340	432	411	408	333	383	346	443	394	410	329	351	367	413	394	411	331	355	357	416	379	386
<b>Volumen pedido</b>	409	362	345	335	350	467	499	339	358	342	451	481	497	455	333	384	362	404	609	375	284	363	333	340	529
<b>Volumen entregado</b>	398	354	345	324	345	448	482	324	343	333	440	464	487	455	326	371	361	401	601	375	283	349	328	338	528
<b>Cajas pedidas</b>	5.679	5.027	4.794	4.650	4.657	6.485	6.929	4.710	4.970	4.748	6.267	6.677	6.903	6.320	4.630	5.330	5.026	5.615	8.459	5.209	3.939	5.035	4.630	4.720	7.342
<b>Cajas entregadas</b>	5.533	4.919	4.794	4.501	4.786	6.221	6.698	4.501	4.761	4.631	6.111	6.448	6.761	6.314	4.528	5.148	5.009	5.573	8.342	5.209	3.932	4.847	4.556	4.693	7.335
<b>Cajas NO entregadas</b>	146	108	0	149	71	264	231	209	209	117	156	229	142	6	102	182	17	42	117	0	7	188	74	27	7

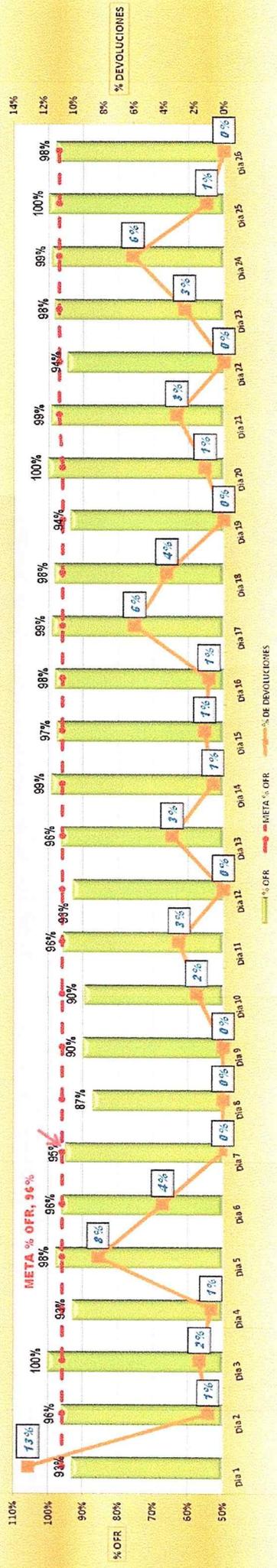
**Tendencia diaria de T & EP de Pedidos (DISTRIBUIDOR C)**



## ANEXO 10: REGISTRO DIARIO DE NOVEDADES DEL DISTRIBUIDOR D (Promedio de los últimos 6 meses)

DISTRIBUIDOR D	V	Sa	L	Ma	Mi	J	V	Sa	L	Ma	Mi	J	V	Sa	L	Ma	Mi	Ju	Vi	PROMEDIO MENSUAL						
	Dia 1	Dia 2	Dia 3	Dia 4	Dia 5	Dia 6	Dia 7	Dia 8	Dia 9	Dia 10	Dia 11	Dia 12	Dia 13	Dia 14	Dia 15	Dia 16	Dia 17	Dia 18	Dia 19		Dia 20	Dia 21	Dia 22	Dia 23	Dia 24	Dia 25
META % OFR	96%	96%	96%	96%	96%	96%	96%	96%	96%	96%	96%	96%	96%	96%	96%	96%	96%	96%	96%	96%	96%	96%	96%	96%	96%	96%
MAXIMO % DEVOLUCIONES	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%
% OFR	93%	96%	100%	93%	98%	96%	95%	87%	90%	90%	96%	93%	96%	99%	97%	98%	99%	94%	100%	99%	99%	94%	98%	99%	100%	96%
EFFECTIVIDAD DE REPARTO	93%	96%	100%	93%	98%	96%	95%	87%	90%	90%	96%	93%	96%	99%	97%	98%	99%	94%	100%	99%	99%	94%	98%	99%	100%	96%
% DE DEVOLUCIONES	13%	1%	2%	1%	8%	4%	0%	0%	0%	2%	3%	0%	3%	1%	1%	1%	6%	4%	0%	1%	3%	0%	3%	6%	1%	2%
DEVOLUCIONES	9	1	1	1	4	2	0	0	0	1	2	0	3	1	1	0	5	2	0	1	2	0	2	4	1	43
Suma de Entregas Perfectas	377	319	339	316	422	394	387	290	344	310	424	366	394	326	342	360	408	387	385	331	352	337	408	375	385	9.371
Suma de Entregas	377	319	339	316	422	394	387	290	344	310	424	366	394	326	342	360	408	387	385	331	352	337	408	375	385	9.371
Suma de Pedidos Planeados	405	332	339	340	432	411	408	333	383	346	443	394	410	329	351	367	413	394	411	331	355	357	416	379	386	9.765
Volumen pedido	69	67	79	110	49	47	86	111	87	74	79	58	85	93	86	46	90	50	56	87	70	50	80	65	62	1.941
Volumen entregado	60	67	77	109	44	45	86	111	87	73	76	58	82	92	85	45	85	48	56	86	68	50	78	61	61	1.897
Cajas pedidas	964	937	1.093	1.525	674	656	1.198	1.543	1.209	1.027	1.092	809	1.176	1.289	1.201	632	1.252	690	776	1.215	979	693	1.115	896	864	26.958
Cajas entregadas	839	928	1.076	1.513	618	630	1.198	1.543	1.209	1.009	1.060	809	1.136	1.280	1.186	626	1.178	664	776	1.200	948	693	1.086	842	854	26.354
Cajas NO entregadas	125	9	17	12	56	26	0	0	0	18	32	0	40	9	15	6	74	26	0	15	31	0	29	54	10	604

Tendencia diaria de T & EP de Pedidos (DISTRIBUIDOR C)



## ANEXO 11: PROMEDIO MENSUAL DE NOVEDADES DE LOS DISTRIBUIDORES (Promedio de los últimos 6 meses)

INDICADORES	DISTRIBUIDORA	DISTRIBUIDOR B	DISTRIBUIDOR C	DISTRIBUIDOR D
<b>META % OFR</b>	96%	96%	96%	96%
<b>MAXIMO % DEVOLUCIONES</b>	3%	3%	3%	3%
% OFR	91%	93%	96%	96%
EFFECTIVIDAD DE REPARTO	91%	93%	96%	96%
% DE DEVOLUCIONES	5%	4%	2%	2%
DEVOLUCIONES	644,65	204,77	205,18	43,50
Suma de Entregas Perfectas	11.856	3.724	9.371	9.371
Suma de Entregas	11.856	3.724	9.371	9.371
Suma de Pedidos Planeados	13.091	4.015	9.765	9.765
Volumen pedido	13.190,53	4.763,01	10.368,86	1.940,97
Volumen entregado	12.545,89	4.558,24	10.163,67	1.897,48
Cajas pedidas	183.202	66.153	144.012	26.958
Cajas entregadas	174.249	63.309	141.162	26.354
<b>Cajas NO entregadas</b>	<b>8.953</b>	<b>2.844</b>	<b>2.850</b>	<b>604</b>

