



UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EMPRESARIAL DE GUAYAQUIL

**TRABAJO DE GRADO PARA LA OBTENCIÓN AL TÍTULO DE:
Ingeniería en Contaduría Pública y Auditoría**

TEMA:

**“DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA
DISTRIALAVA S.A. EN LA CIUDAD DE BABAHOYO”.**

Autora:

MARIELLEN GANCHOZO AVILEZ

Octubre, 2014

GUAYAQUIL – ECUADOR

DECLARACIÓN EXPRESA

La responsabilidad del contenido de este trabajo de titulación me corresponde exclusivamente a mí; y al patrimonio intelectual de la misma Universidad Tecnológica Empresarial de Guayaquil.

Mariellen Ganchozo

FRASE

“No te dejes vencer por el desaliento

No dejes que termine el día sin haber crecido un poco, sin haber sido feliz, sin haber aumentado tus sueños.

No te dejes vencer por el desaliento.

No permitas que nadie te quite el derecho a expresarte, que es casi un deber.

No abandones las ansias de hacer de tu vida algo extraordinario.

No dejes de creer que las palabras y las poesías sí pueden cambiar el mundo.

Pase lo que pase nuestra esencia está intacta.

Somos seres llenos de pasión.

La vida es desierto y oasis.

Nos derriba, nos lastima, nos enseña, nos convierte en protagonistas de nuestra propia historia.

Aunque el viento sople en contra, la poderosa obra continúa:

Tú puedes aportar una estrofa.

No dejes nunca de soñar porque en sueños es libre el hombre.

No caigas en el peor de los errores: el silencio.

La mayoría vive en un silencio espantoso.

No te resignes.

Huye.”

Walt Whitman

DEDICATORIA

Este proyecto es el esfuerzo y dedicación del día a día en constante preparación. Se lo dedico primeramente a Dios por haberme dado la oportunidad y fortaleza de culminar con éxito mi carrera universitaria. A mi esposo, por haberme dado su apoyo y confianza, a mi princesa Kristel que en algunas ocasiones requerí de su ayuda en mis trabajos, a mis bellos hijos Arlette y Matthew que son una bendición, por haber sabido esperar con paciencia cuando llegue mamá. A mi madre que aunque esté lejos me sentía segura con sus oraciones. Sin el apoyo y comprensión de cada uno de ellos no hubiese podido llegar hasta el final. Hubieron momentos que no pude compartir con ellos. LOS AMO CON TODO MI CORAZON.

AGRADECIMIENTO

Agradezco infinitamente a Dios por haberme guiado en sus pasos, por permitirme llegar con su bendición hasta este momento tan especial. A mi esposo que de una u otra manera es el pilar importante en mi carrera y mi vida, a los tesoros de mi hogar, mis hijos, son mi alegría, mi razón de vivir. Les agradezco por su comprensión y paciencia.

RESPONSABILIDAD

La Responsabilidad de este trabajo de investigación, con sus resultados, conclusiones y recomendaciones, pertenece exclusivamente al autor.

Mariellen Ganchozo

C.I.:0912253689

RESUMEN

En el desarrollo del siguiente trabajo se muestra la importancia de dar un control y seguimiento al proceso de distribución logística de la empresa Distrialava S.A., la cual está encargada del despacho de los productos de Cervecería Nacional. En el trabajo se muestra el planteamiento del problema como tal y las causas y consecuencias del mismo. Todo el refuerzo de la problemática planteada está en el marco teórico en donde se exponen teorías relevantes a la temática de estudio. La metodología define el lineamiento el cual fue utilizado para recolectar la información pertinente, así como ayudó a verificar cuan beneficioso resultaría para la empresa el poder tener un control específico de sus empleados. La propuesta planteada tiene que ver con las estrategias a disponer en cuanto a la regulación del movimiento existente en la entrega de los pedidos de la empresa.

ABSTRACT

The development of the following work shows the importance of a control and monitoring the process of distribution logistics of the company Distrialava S.A., which is in charge of the office of the national brewery products. The paper shows the approach of the problem as such and the causes and consequences of the same. All the posed problem reinforcement is in the theoretical framework where are exposed theories relevant to the topic of study. The methodology defines the guideline which was used to collect the relevant information, as well as helped to verify how beneficial would be for the company to have a specific control of their employees. The proposal raised has to do with strategies to provide regarding the regulation of movement existing in the delivery of orders from the company.

ÍNDICE DE CONTENIDO

PÁGINA DE RESPETO	I
DECLARACIÓN EXPRESA	II
FRASE	III
DEDICATORIA	IV
AGRADECIMIENTO	V
RESPONSABILIDAD	VI
RESUMEN.....	VII
ABSTRACT	VIII
ÍNDICE DE CONTENIDO	IX
ÍNDICE DE TABLAS.....	XIII
ÍNDICE DE FIGURAS.....	XV
INTRODUCCIÓN.....	1
FUNDAMENTACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN	3
Situación problemática	3
Planteamiento del problema.....	3
Caracterización sintética	4
Sistema de objetivos y preguntas de investigación.....	4
Objetivo general	4
Objetivos específicos.....	4
Preguntas de investigación	5
Justificación.....	5
Viabilidad.....	6
Limitaciones y alcances del estudio	6

CAPITULO I.....	7
MARCO TEÓRICO	7
1.1. Logística	7
1.1.1. Importancia de la logística	8
1.1.2. Importancia de la distribución física de mercancías.....	11
1.1.3. Factores de decisión en logística.....	13
1.1.4. Objetivo Principal de la logística	13
1.1.5. La logística y la importancia con servicio al cliente	14
1.1.6. Componentes de la logística	15
1.1.7. Embalaje	19
1.2. Sistema JIT (JUST IN TIME).....	20
1.2.1. Objetivos Del Sistema JIT	23
1.2.2. Beneficios del JIT	23
1.2.3. Elementos del JIT	25
1.3. KPI.....	27
1.3.1. Categorización de los indicadores	28
1.4. Tele-marketing	29
1.5. Otif (On time in full)	31
1.6. Order Fill Rate (OFR).....	33
1.7. Cervecería Nacional.....	35
CAPÍTULO II.....	37
METODOLOGÍA.....	37
2.1. Métodos teóricos.....	37
2.2. Métodos empíricos.....	37
2.3. Tipo de investigación	37

CAPITULO III.....	60
3. PLAN ESTRATÉGICO	60
3.1. Misión	60
3.2. Visión.....	60
3.3. Valores corporativos	60
3.4. Factores claves del éxito.....	61
3.5. Objetivo general.....	61
3.6. Objetivos específicos	61
3.7. Análisis interno.....	62
3.8. Análisis externo.....	63
3.8.1. Análisis PEST.....	63
3.9. Análisis de las 5 fuerzas de Porter	64
3.10. Análisis FODA	66
3.11. Comportamiento del consumidor	67
3.12. Definición del mercado	67
3.14. Marketing Mix	68
3.14.1. Producto	68
3.14.2. Precio	68
3.14.3. Plaza	68
3.14.4. Promoción	68
3.15. Procesos	69
3.15.1. Proceso de operación logística.....	69
3.15.2. Cadena de valor	69
3.16. Objetivos específicos de la estrategia.....	79
3.17. Viabilidad financiera	82

CONCLUSIONES	107
RECOMENDACIONES.....	109
BIBLIOGRAFÍA.....	110
ANEXOS	112

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Diseño de la base de datos de la encuesta.....	42
Tabla 2 Diseño de la variable de datos de la encuesta	43
Tabla 3 Estadísticas	44
Tabla 4 Rechaza los productos.....	45
Tabla 5 ¿Porque no tienen dinero para cancelar el pedido crédito?	46
Tabla 6 ¿Porque no tiene dinero para pagar el pedido de contado?	47
Tabla 7 Porque no especifican bien el producto	48
Tabla 8 ¿Porque no tomaron el pedido?.....	49
Tabla 9 ¿Porque no tienen el producto lleno?.....	50
Tabla 10 ¿Porque ocupo el dinero para pagar otros productos?	51
Tabla 11 ¿Porque ocupo el dinero para pagar otros cuestiones que no sean nuestros productos?.....	52
Tabla 12 ¿Porque no tiene las cajas completas?.....	53
Tabla 13 ¿Porque no lo llamaron para hacer el pedido?.....	54
Tabla 14 ¿Porque estaba ausente?.....	55
Tabla 15 ¿Porque tenía el local cerrado?	56
Tabla 16 ¿Porque tiene que hacer algún trámite?	57
Tabla 17 ¿Porque se va de viaje?	58
Tabla 18 ¿Está ausente por enfermedad?.....	59
Tabla 19 Incentivo Enero.....	73
Tabla 20 - Febrero.....	74
Tabla 21 I- Marzo.....	75
Tabla 22 - Abril	76
Tabla 23 Plan estratégico Administrativo	77
Tabla 24 Plan estratégico operacional	78
Tabla 25 Análisis de variación de la tarifa variable	82
Tabla 26 Hectolitros entregados	84
Tabla 27 Resultados del incentivo variable – Mayo	86
Tabla 28 Resultados del incentivo variable – Junio	87
Tabla 29 Resultados del incentivo variable – Julio.....	88
Tabla 30 Resultados del incentivo variable Agosto 2014	89

Tabla 31 Utilidad en tarifa variable Enero – Abril 2014	90
Tabla 32 Utilidad en tarifa variable Mayo – Septiembre 2014	91
Tabla 33 Detalles de incentivos	92

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Estrategias logísticas	9
Figura 2 Estructura de un sistema logístico	10
Figura 3 Componentes básicos de la Distribución Física de mercancías	12
Figura 4 Importancia del embalaje	19
Figura 5 Tamaño de la población 1	41
Figura 6 Tamaño de la población 2	41
Figura 7 Rechaza los productos	45
Figura 8 ¿Porque no tienen dinero para cancelar el pedido crédito?	46
Figura 9 ¿Porque no tiene dinero para pagar el pedido de contado?.....	47
Figura 10 Porque no especifican bien el producto	48
Figura 11 ¿Porque no tomaron el pedido?.....	49
Figura 12 ¿Porque tienen el producto lleno?	50
Figura 13 ¿Porque ocupo el dinero para pagar otros productos?	51
Figura 14¿Porque ocupo el dinero para pagar otros cuestiones que no sean nuestros productos?.....	52
Figura 15 ¿Porque no tiene las cajas completas?	53
Figura 16 ¿Porque no lo llamaron para hacer el pedido?	54
Figura 17 ¿Porque estaba ausente?.....	55
Figura 18 ¿Porque tenía el local cerrado?	56
Figura 19 ¿Porque tiene que hacer algún trámite?	57
Figura 20 ¿Porque se va de viaje?	58
Figura 21 ¿Está ausente por enfermedad?.....	59
Figura 22 Micro entorno.....	62
Figura 23 Análisis Porter.....	64
Figura 24 Organigrama del proceso en la operación logística	69
Figura 25 Cadena de valor	70
Figura 26 Falta de seguimiento en la entrega de productos en la operación logística.....	71
Figura 27 Indicadores que afectan la operación logística	72
Figura 28 Variación del incentivo variable en dólares	83
Figura 29 Hectolitros entregados	85

Figura 30 Gráfico de comisiones pagadas de Enero a Septiembre de 2014	93
Figura 31 Gráfico de tarifa variable de Enero a Septiembre de 2014.....	94
Figura 34 Resultados por operadores logísticos y socios comerciales. De febrero de 2014	98
Figura 35 Resultados por operadores logísticos y socios comerciales. De marzo de 2014.....	99
Figura 36 Resultados por operadores logísticos y socios comerciales. De abril de 2014.....	100
Figura 37 Resultados por operadores logísticos y socios comerciales. De mayo de 2014.....	101
Figura 38 Resultados por operadores logísticos y socios comerciales. De junio de 2014.....	102
Figura 39 Resultados por operadores logísticos y socios comerciales de julio de 2014	102
Figura 40 Resultado FPR por centro de distribución Agosto.....	104
Figura 41 Resultado FPR por centro de distribución septiembre	105
Figura 42 Resultados por operadores logísticos y socios comerciales. De septiembre de 2014.....	106

INTRODUCCIÓN

Babahoyo es reconocida como la capital de la provincia de los Ríos. El cual se mantiene en conocimiento que es una de las ciudades de mayor importancia en la provincia del Ecuador debido a que es considerada como capital fluvial del Ecuador entre ellas se encuentra el río Babahoyo que es unido y desembocado al río Guayas esta actividad se encuentra ubicada al noreste de la capital, se considera como una de las parroquias claramente agrícola, puesto que en su mayoría sus habitantes se dedican al cultivos de arroz, banano, soya, y variedades de cultivos.

Sin embargo se establece que dentro de esta ciudad mantienen como actividad la comercialización de varios productos entre ellos se halla insumos de primera necesidad y las bebidas, pese a esta actividad se encuentra la empresa Distrialava S.A. es una empresa que se dedica a prestar servicios como Operadores Logísticos de productos perteneciente a la Cervecería Nacional entre ellas se encuentra las bebidas alcohólicas una de ellas la más tradicional llamada Pilsener,

Distrialava S.A. es una empresa que empezó sus actividades el 31 de Julio del 2001, en la ciudad de la Troncal y sectores aledaños como: Cochancay, La Puntilla, El pedrero. . El traslado de producto de la planta Pascuales lo realizaba la empresa Distrialava.

En el 2005 se crea la distribuidora en compañía con el nombre de Distrialava S.A. y adquiere su propio local con un área de 1200 m². En este año SABMiller adquiere las acciones de la Compañía Bavaria de Colombia, de la cual pertenece Cervecería Nacional. En este tiempo las ventas se las realizaba como auto-ventas, es decir los choferes-vendedores realizaban las ventas directamente al cliente.

En el 2008 se pasó de auto venta a ventas directa, realizada por vendedores de Cervecería Nacional, haciendo pre-ventas y desarrollando

el mercado. Teniendo 4 rutas. A su vez CN contrata los servicios de la empresa Mamut para trasladar el producto desde la planta Pascuales hacia La Troncal.

En el 2009 le cambiaron de localidad a Naranjito, Simón Bolívar, Maridueña, etc en la cual estuvo un año distribuyendo los productos en dicho sector.

En el 2010 nuevamente le cambian de localidad, a la provincia de los Ríos. Babahoyo, Montalvo, Baba, Mata de cacao, Pueblo viejo, teniendo 8 rutas que atender. En el año 2011 adquiere su propio Depot con una gran infraestructura de 12.000m², km 1 vía a Quevedo. Teniendo una capacidad de almacenaje de 240.000 cajas. Actualmente tiene 11 rutas que atender.

En julio de 2013 se pasó a facturación directa. Esto implica que el inventario, ni los clientes ya no pertenecen a Distrialava. Desde este entonces las facturas salen con la razón Social de Cervecería Nacional. Las ventas las realizan el departamento de tele ventas pertenecientes a Dinadec (Subsidiaria de Cervecería Nacional.)y los channel a cargo del Supervisor de Ventas. Cada channel tiene a cargo 2 rutas. La pre-venta la realizan el día anterior a la venta y entrega de los productos.

Los pedidos son tomados hasta las 8:00pm, son trasladados al departamento de crédito para ser analizados los clientes que hicieron pedidos a crédito, si tienen cupo o no. Luego son trasladados al departamento de planificación para ser direccionados a cada ruta. Posteriormente son trasladados al departamento de facturación para proceder a facturar cada pedido. Alimentar los Hand Held con la información que debe llevar cada ruta, es decir con los clientes que tienen que visitar. Clientes de crédito, de contado, envases que tienen que retirar, etc.

FUNDAMENTACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

Situación problemática

Se establece como problemática la falta de seguimiento en el personal de reparto en la entrega de los productos de Cervecería Nacional. Falta de seguimiento a los tele-vendedores y desarrolladores de mercado (channel), puesto que se analiza que las ventas en muchos de sus casos están decayendo, pese a esto se enfoca que esta actividad que realizan los choferes, channel y tele-venta no ejecutan una buena gestión contando que esta actividad requiere de estrategias activas que formulen el crecimiento de la misma.

Planteamiento del problema

La empresa Distrialava S.A. mantiene como actividad la Operación Logística de cerveza y productos en sectores aledaños a la misma encontrada en Babahoyo la cual no mantienen un buen sistema de seguimiento de entrega de los productos siendo regresados al Depot (depósito de una gran cantidad de área para almacenar productos) por los siguientes motivos:

- El cliente tiene el local cerrado.
- El cliente no se encuentra (Ausente)
- Pedido mal tomado
- Pedidos ficticios
- Pedido mal planificado (Sale la factura del cliente en otra ruta)
- Pedido que hacen los clientes a través de los channel.
- Cliente no localizado

Sin embargo se establece que existen clientes que no cancelan a tiempo sus pedidos y por ende los encargados de realizar el tele-mercadeo realizan la ejecución del pedido teniendo en cuenta que este

tipo de cliente mantiene deuda a lo que se ve afectada la empresa por ende en puntos que se detallarán a continuación se establecerán acciones de mejora para el presente proyecto.

Caracterización sintética

- ¿Cómo mejorar el seguimiento de los choferes, tele-vendedores, channels, que realizan la entrega y venta de los productos de Cervecería?

Sistema de objetivos y preguntas de investigación

Objetivo general

Proponer estrategias para mejorar los ingresos basados en la tarifa variable de la empresa Distrialava S.A. en la ciudad de Babahoyo.

Objetivos específicos

- Caracterizar la situación actual en los problemas presentados en la entrega de productos de la empresa Distrialava. S.A.
- Presentar información para determinar cuáles son los indicadores que afectan la Operación Logística.
- Proponer un plan para mejorar los indicadores de desempeño enmarcados en la disminución de rechazos de productos en la empresa.

Preguntas de investigación

1. ¿Cuáles son las causas que permiten que el índice de rentabilidad sea bajo en el indicador de la tarifa variable?
2. ¿Porque el cliente rechaza los productos en el momento de la entrega?
3. ¿Cómo reducir los rechazos para generar más rentabilidad en el incentivo variable en la Operación Logística de la empresa Distrialava S.A?

Justificación

Una de las áreas con mayor grado de desarrollo en los últimos veinte años dentro de las empresas nacionales y extranjeras es la logística. La apertura de mercados internacionales, el fenómeno de la globalización, la constante búsqueda de reducción de costos en la cadena de abastecimiento, el creciente desarrollo de herramientas informáticas de soporte, el aumento del nivel de precio entre otros factores hicieron que, las empresas empezaran a prestar especial atención a la logística, destacándola como un sector donde abundan las oportunidades de mejora y, a partir del cual, se pueden construir atributos diferenciadores.

La logística es un área en pleno proceso de profesionalización, donde las empresas vienen haciendo múltiples esfuerzos para reducir costos y aumentar los niveles de servicio al cliente. En la experiencia práctica una de las falencias fundamentales del sector es la falta de un conjunto de indicadores más o menos estandarizado que sirvan para evaluar la gestión.

El rechazo del producto es una ineficiencia que hay que eliminar, pues no aportan ningún valor a la cadena de suministro y transporte y suponen un coste innecesario. El objetivo prioritario de cualquier

procedimiento de racionalización de estos rechazos es el de evitar que se produzcan y por tanto debemos buscar la máxima eficiencia.

Viabilidad

Según Kendall (2009) “La viabilidad es la disponibilidad de los recursos materiales, financieros, de tiempo, de información y de talento humano.” Se establece viable este trabajo debido a los parámetros que se pretenden utilizar considerando que deben ser sumamente detallado la actividad de talento humano que realiza la autora del presente proyecto.

Limitaciones y alcances del estudio

Para Augusto (2009), “Cuando una investigación está referida a un hecho, situación, un fenómeno o a una población que se estudiará durante un determinado período, es necesario determinar cuál será el período dentro del cual se realizará el estudio”.

Campo: comercial

Área: Logística de transporte

Aspecto: Contribución al cambio de la matriz productiva

Tema: “DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA DISTRIALAVA S.A. EN LA CIUDAD DE BABAHOYO”.

Problema:Falta de seguimiento en la distribución de los productos de Distrialava S.A.

Delimitación espacial: Ciudad de Babahoyo.

CAPITULO I

MARCO TEÓRICO

1.1. Logística

Según lo expuesto por Francesc Robusté (2010) nos expone que: “La logística puede definirse como la ciencia que estudia las mercancías, la personas o la información que superan el tiempo y la distancia de forma eficiente.”(Pág. 89)

Lo que nos indica el autor es que la logística es un proceso estratégico en la cual una empresa puede organizar y mantener su actividad, esta se determina y gestiona los flujos de materiales de información internos y externos, ya que esta incluye a cada uno de las de las operaciones necesarias para poder mantener la actividad productiva, desde la programación de compras hasta servicio de postventa pasando este por un aprovisionamiento de materia prima, la logística en si se relaciona con la logística de transporte la cual cuya finalidad este se encarga que los productos que han sido adquiridos por los consumidores sean llegados a tiempo, en el lugar correcto y la hora que ha sido indicado la entrega del producto.

Para la mayoría de las empresas la satisfacción del cliente es muy importante, por ende la logística coordina y planifica diferentes actividades con el objeto de que el producto llegue a su usuario final en el tiempo, forma adecuada y al menor costo y efectividad posible, ya que se debe tomar en cuenta que el cliente al momento de adquirir algún producto ven la atención adecuada que les brinda.

El flujo logístico conlleva una serie de actividades que deben cumplirse con la mayor rapidez posible, para poder satisfacer las necesidades del cliente. Para poder realizar este proceso el productor debe requerir un almacén o fábrica, luego comprar la materia prima a los proveedores y luego convertirlos en productos terminados, una vez ya finalizado este proceso se venden los productos a los distribuidores, ellos

se encargan de almacenarlos y transportarlos a los puntos de venta y finalmente estos los colocan en sus puestos y así poder venderlos al consumidor final.

1.1.1. Importancia de la logística

Según lo indicado por Andrés Castellanos (2009) nos expone que la logística es muy importante en una empresa la cual cuya importancia radica en la necesidad de mejorar el servicio a un cliente, optimizando la fase del mercadeo y transporte al menor costo posible. (Pág. 13)

Como el autor lo indica la logística en una empresa es muy importante por la cual cuya función busca el mejorar el servicio que se está brindado al cliente para que así este pueda obtener una buena imagen de la empresa, por ende es la base fundamental que un cliente se mantenga, ya que algunas de las actividades que pueden derivarse de la gerencia logística de una empresa son las siguientes:

- a) Aumento en líneas de producción
- b) La eficiencia en producción, alcanzar niveles altos
- c) La cadena de distribución debe mantener cada vez menos inventarios.
- d) Desarrollo de sistemas de información

Estas pequeñas mejoras en la empresa se deducen en beneficios las cuales se mencionan a continuación:

- ✓ Incrementar la competitividad y mejorar la rentabilidad de las empresas para acometer el reto de la globalización
- ✓ Optimizar la gerencia y la gestión logística comercial nacional e internacional
- ✓ Coordinación óptima de todos los factores que influyen en la decisión de compra es decir: la calidad, confiabilidad, precio, empaque, distribución, protección y servicio.

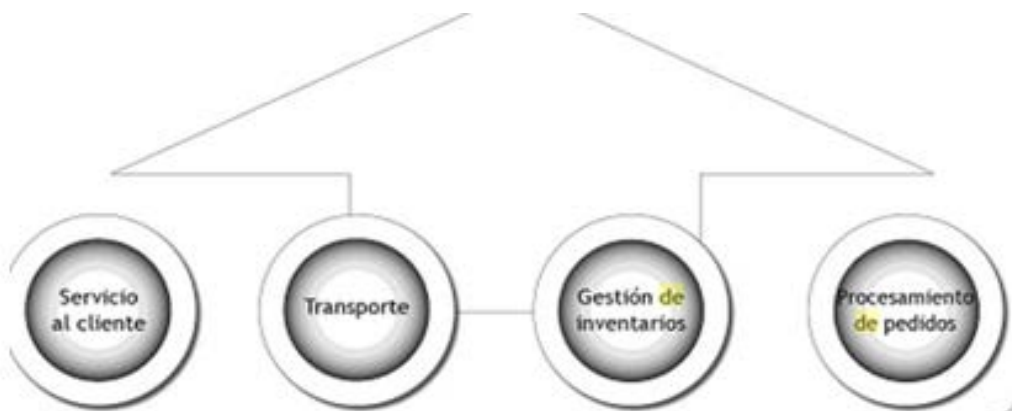
- ✓ Ampliación de la visión gerencial para convertir a la logística en un modelo, un marco, un mecanismo de planificación de actividades internas y externas de la empresa.

Dentro de una empresa el sistema integrado logístico está conformado por tres áreas muy importantes:

- **Gestión de materiales**
La Gestión de los materiales es la relación de la logística entre una empresa y sus proveedores
- **Gestión de transformación**
La gestión de transformación es la relación de la logística entre las instalaciones de una empresa.
- **Gestión de distribución física**
La gestión de distribución física es la relación entre la empresa y sus clientes.

Dentro de las empresas el rol de mercadeo consiste en estimular la demanda y para ello se necesita la implementación de estrategias logísticas para satisfacerlas.

Figura 1 Estrategias logísticas



Fuente:(Castellanos, Manual de gestión logística del transporte y de distribución de mercancías , 2009)

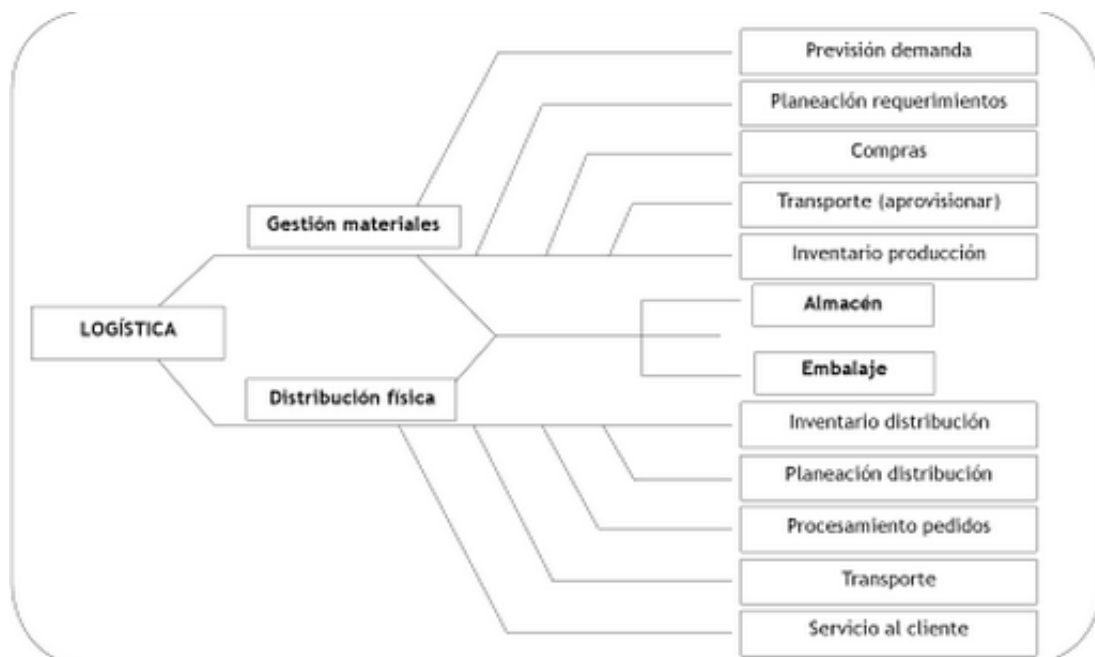
Al implementar estrategias en estas cuatro actividades o procesos se logrará la satisfacción del cliente y la empresa obtendrá reducción de costos de la cadena, que es uno de los factores por los cuales las organizaciones se enfocan en la logística.

La preferencia de hoy en día es que el producto sea vendido:

- En lugar adecuado
- Momento oportuno
- Que su precio se refleje que el consumidor esté dispuesto a pagar o el que él designe.

La logística incluye a cada una de las operaciones necesarias para mantener una actividad productiva, desde la programación de compras hasta el servicio de post venta.

Figura 2 Estructura de un sistema logístico



Fuente: Proexport. Competitividad y DFI (2008)

Con este gráfico podemos determinar que con un manejo de sistema logístico, las empresas lograrán proveer el producto correcto, en la cantidad requerida y en condiciones adecuadas, en el lugar preciso, en

el tiempo exigido a un costo razonable, por la cual como se ha mencionado mucho antes es la base fundamental de la empresa que siga esta estructura básica para poder tener un mejor desenvolvimiento en la atención del cliente.

La distribución de la mercancía es muy importante en la logística de una empresa la cual para poder definir la distribución física de la mercancía, el objetivo principal es transportar el producto adecuado en la cantidad requerida al lugar acordado y al menor costo laboral para satisfacer las necesidades del consumidor en el mercado.

1.1.2. Importancia de la distribución física de mercancías

Según lo expuesto por Alan West (2008) nos da a conocer sobre la importancia de la distribución física de las mercancías la cual nos menciona que esta surge de la necesidad de movilización y manejo óptimo de las cargas.

Este problema se ha suscitado ya que en el momento de hacer el traslado de un mercancía se han suscitado graves contratiempos ocasionados por el mal dominio del transporte y de sus operaciones conexas, esta distribución tiene como finalidad descubrir la solución más satisfactoria para llevar la cantidad correcta de producto desde su inicio al lugar adecuado, en el tiempo necesario y al mínimo costo posible.

La gestión logística de distribución física de mercancías trata todo lo relacionado con el movimiento del producto, desde el productor hasta el usuario final, en otras palabras cumple la función de los canales de distribución, precios, tiempos y gestión operativa, y su proyección a mediano plazo en concordancia con la política empresarial, una vez ya establecido lo que es la distribución física de mercancía, esta también presenta aspectos importantes las cuales son las siguientes:

✓ **Importancia de tiempo y lugar**

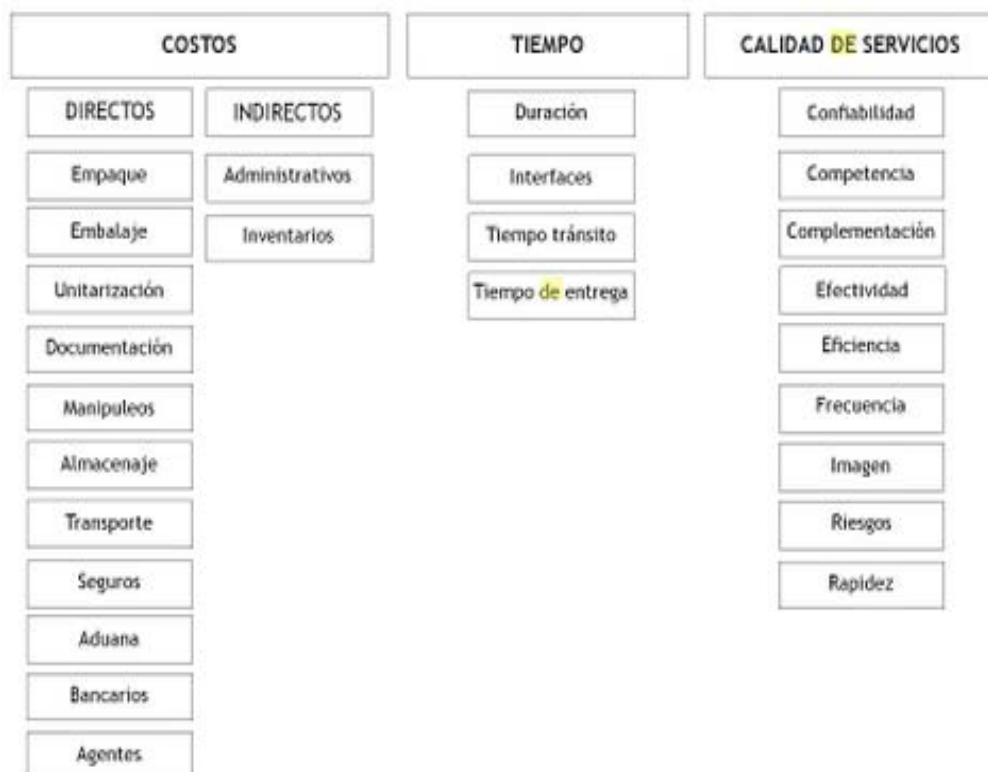
La utilidad de un producto depende no solamente de su forma, sino de donde esta y de si se halla en un lugar en el momento en que se lo necesita.

✓ **Alcance de la distribución física**

Esta se refiere a la parte del sistema de abastecimiento concerniente al movimiento del producto desde el vendedor hasta el cliente o consumidor y estos le incluyen los siguientes elementos que se mencionaran:

- ✓ Transportes, incluso distribución local
- ✓ Almacenamiento del producto, en el sitio donde fue fabricado, en lugares accesibles o en los mismos locales del consumidor.

Figura 3 Componentes básicos de la Distribución Física de mercancías



Fuente: (Anaya, El transporte de mercancías, 2009)

1.1.3. Factores de decisión en logística

También se hacen presentes los factores en el momento de decidir en la logística las cuales son los siguientes:

- Stocks/Inventarios
- Instalaciones este punto se refiere a los almacenes y a las fábricas:
El número y localización
- Comunicaciones
- Transporte es decir el modo, cuales son las rutas y la subcontratación
- Gestión de materiales
- Calendario de producción

Todos estos factores son muy importantes tomarlos en cuenta ya que en el momento de hacer la transportación de un producto es muy trascendente llevar a cabo estos puntos mencionados, como ya propiamente nombrado el transporte al momento de querer hacer llegar el producto en el tiempo requerido al cliente, este debe buscar rutas las cuales se le haga menos tiempo llegar hacia el destino deseado por ende el cliente mostrará una satisfacción con su producto ya que se ha hecho la entrega en el menor tiempo posible.

1.1.4. Objetivo Principal de la logística

Ricardo de Navascúes (2008) nos expone los objetivos principales de la logística. Los objetivos de la logística se puede definir a nivel conceptual como:

“Responder a la demanda, obteniendo un óptimo nivel de servicio al menor costo posible”

La cual por medio de este objetivo podemos señalar los siguientes elementos:

Suministrar

- Los productos necesarios
- Momento oportuno
- Cantidades requeridas
- Calidad demanda
- Mínimo costo

El objetivo de la logística

- ✓ Hacer prioritarias las necesidades del cliente
- ✓ Introducir la flexibilidad necesaria en la distribución para satisfacer las necesidades de un mercado cambiante.
- ✓ Reaccionar rápidamente ante los pedidos del cliente
- ✓ Eliminar los stocks innecesarios haciendo que en los pedidos del cliente tiren del proceso productivo.

1.1.5. La logística y la importancia con servicio al cliente

La logística es muy importante en cuanto al servicio al cliente, en las relaciones se establece con el cliente es importante analizar el servicio que se presta para ello y será importante conocer:

✓ **Los elementos o factores que intervienen en el servicio**

Las primeras acciones deberán estar encaminadas a seleccionar los factores del servicio al cliente que tengan importancia, como pueden ser: el tiempo de respuesta a la solicitud de ofertas, disponibilidad del producto, flexibilidad frente a variaciones, relación a precio ofrecido.

✓ **Diferenciar por los segmentos del mercado y por clientes**

Es mi importante el estudio de los diferentes mercados a los que se dirige la empresa de manera que se puedan diferenciar de los

servicios que se prestan a los clientes, puesto que no todos tienen la misma importancia dentro del mercado, en la es poder diferenciar el servicio prestado a los distintos clientes o grupos de clientes incluso, aunque todos pertenezcan a un mismo segmento del mercado.

✓ **Determinar el servicio esperado por el cliente**

La empresa debe proporcionar el servicio que espera o aspira recibir, el cliente por lo que deberá conocer cuáles son las preferencias de este en relación con el servicio, de esta manera se podrá mostrar una atención más mesurada.

✓ **Determinar los costos asociados a cada nivel de servicio**

En esta parte se establecerán varias alternativas de servicios al cliente evaluando los costos asociados a la mis entregas para poder establecer la relación del costo contra el nivel de servicio prestado

1.1.6. Componentes de la logística

Lo expuesto por Carlos Barahona (2009) nos indica cuales son los componentes principales de la logística.

La carga

La carga es el conjunto de bienes o mercancía protegidas por un embalaje apropiado que facilita su rápida movilización, la persona a cargo de la distribución física en una empresa comienza todo el proceso de conformación de la cadena con el estudio de la carga que se va a transportar, para ellos desarrollo tres etapas de análisis importantes las cuales se desarrollan.

Primera etapa de análisis

Esta etapa de análisis consiste en establecer el tipo de la carga es decir general o a granel y por su naturaleza puede ser perecedera, frágil, peligrosa, de dimensión y pesos especiales.

Esta etapa se divide en

❖ **Por su tipo:** está compuesta por la carga general o granel.

En la cual la carga general puede ser suelta o unitarizada y la carga a granel puede ser líquida.

a) **Carga general:** son los productos que se transportan en cantidades más pequeñas, esta carga la conforman productos individuales, cuya preparación determina su tipo, y pueden ser suelta convencional (no unitarizada) y unitarizada:

➤ **Suelta (No unitarizada)**

Son productos sueltos es decir individuales, ya que estos son cargados como unidades separadas.

➤ **Unitarizada**

Esta carga se compone artículos individuales, como cajas, paquetes u otros elementos ya que estos están agrupados en unidades como paletas y contenedores.

b) **Carga a granel líquida o sólida:** Esta se almacena por lo general en tanques o silos y son transportadas a través de bandas mecanizadas o por medio de tuberías. Estos productos no requieren de embalaje o unitarización, las principales cargas a granel son de aceite, petróleo, minerales, cereales y fertilizantes.

❖ **Por su naturaleza**

Por su naturaleza esta se divide en cuatro componentes las cuales estas a su vez poseen diferentes características que lo diferencian una de otra, las cuales la primera es:

✓ **Carga perecedera**

En esta carga se da comúnmente los productos alimenticios, normalmente pierden parte de sus características físicas, químicas y microbiológicas, este cambio se produce de acuerdo a la exposición que se someten en el momento de la movilización y a las cambiantes condiciones del medio ambiente.

Para estos casos se requieren medios de preservación, como el control de la temperatura de los productos, para mantener las características originales durante la movilización entre el productor y el consumidor, ya que dentro de esta carga se encuentran los productos perecederos en las cuales están las frutas, las verduras, la carne y sus derivados como lo es el pescado, los mariscos entre otros que se encuentran presenten como son los lácteos.

✓ **Carga Frágil**

Este tipo de carga requiere de un manejo especial durante su transportación, ya que sus características así lo requieren, en el momento de hacer la transportación debe realizarse con mucho cuidado en la cual también se incluye el proceso del embalaje ya que en el manipuleo y traslado la cual puede haber algún inconveniente. En esta parte se toma en cuenta los tres puntos críticos en el transporte y distribución física de la carga frágil son:

- ✓ El cargue
- ✓ El descargue
- ✓ Movimiento del vehículo
- ✓ Almacenamiento
- ✓ Bodegaje

❖ **Carga peligrosa**

Es aquella carga, sustancia química que por sus características pueden ocasionar daños a otros productos, al medio de transporte, a las personas o al medio ambiente.

❖ **Carga de dimensiones y pesos especiales**

Este tipo de carga es voluminosa o pesada que requieren un manejo especial, es bueno resaltar este tipo de carga ya que en el momento de contratar al transporte se da a conocer la carga y la cual se cobra una tarifa básica.

Segunda etapa de análisis

Esta etapa consiste en determinar la preparación de la carga precisa (Embalaje, mercado y unitarización)

Empaque

El empaque se definirá como el conjunto de materiales que forman la envoltura y armazón de los empaques, tales como papeles, telas, cuerdas, cintas entre otros materiales, el empaque es el que asegurará que la mercancía llegue en buen estado a su destino final y deberá ser consistente con la forma, el tamaño y peso, también se garantizará un cierto grado de conservación de los materiales que contienen.

1.1.7. Embalaje

Al embalaje se lo define como un caja o cubierta con que se resguardan los objetos que van a transportarse, deberá permitir de manera segura la maniobrabilidad, el transporte, el almacenamiento y sobre todo la fácil identificación del material que contiene, este tiene por objeto proteger la mercancía durante el tiempo de su transportación de un destino a otro, en el transcurso de la manipulación y cuando se realicen almacenamiento preliminares, intermedios y terminales.

Figura 4 Importancia del embalaje



Fuente: (Cervera, 2009)

Un mal embalaje puede deteriorar la calidad y la vida útil del producto en el transporte o almacenamiento e impedir su acceso a los mercados internacionales, por esta razón el empresario debe conceder la misma importancia a la elección del empaque como la del embalaje y hacer una cuidadosa planificación de ambos para utilizarlos eficazmente.

Tercera etapa de análisis

En esta etapa consiste en evaluar las dos principales modalidades de unitarización (Paletización o contenedorización)

Unitarización

Consiste en agrupar en una sola unidad de carga los bultos cargados por su plataforma, estas unidades de carga están constituidas por uno o varias plataformas realizadas las cuales permite el paso de un elevador para su manipulación.

Contenedorización

La función principal del transporte contenedorizado de las mercancías es la de garantizar la entrega segura y rápida.

1.2. Sistema JIT (JUST IN TIME)

Según lo establecen Kalpakjian, Schmid & Figueroa (2009):

El concepto de justo a tiempo fue implementado en Japón para eliminar el desperdicio de materiales, máquinas, capital, mano de obra e inventario en todo el sistema de manufactura. El concepto JIT (del inglés just in time) tiene los siguientes objetivos:

- Recibir los suministros justo a tiempo que serán empleados
- Producir piezas justo a tiempo para armarlas en sub-ensambles
- Producir sub-ensambles justo a tiempo para armarlos y obtener los productos terminados
- Producir y entregar los productos terminados justo a tiempo para venderlos. (Pág. 1091)

El sistema Justo a tiempo, en inglés “Just In Time” (JIT) es una estrategia de producción que se esfuerza por mejorar el retorno de la inversión empresarial mediante la reducción de inventario en proceso y costos de manejo asociados. Justo a tiempo es un tipo de enfoque de

gestión de operaciones que se originó en Japón en la década de 1950. Para cumplir con los objetivos de JIT, el proceso se basa en señales entre diferentes puntos, que están involucrados.

En el proceso. Aplicado correctamente, el JIT se centra en la mejora continua y puede mejorar el rendimiento de una organización de fabricación de la inversión, la calidad y la eficiencia. Para alcanzar áreas clave de mejora continua de enfoque que podría ser de flujo, participación de los empleados y la calidad.

Just-in-time (JIT) de fabricación es un modelo de producción en el que se crean los elementos para satisfacer la demanda. El propósito de la producción JIT es evitar el desperdicio asociado con la sobreproducción, la espera y el exceso de inventario. El sistema JIT depende de otros elementos en la cadena de inventario también. Por ejemplo, su aplicación efectiva no puede ser independiente de otros componentes clave de un sistema de manufactura esbelta o puede "terminar con el opuesto del resultado deseado".

En los últimos años los fabricantes han seguido tratando de perfeccionar los métodos de predicción como aplicando una posterior de 13 semanas como promedio un mejor predictor de la planificación JIT; sin embargo, algunas investigaciones demuestran que basar JIT en la presunción de estabilidad es inherentemente defectuoso.

Tal como indica Ayana (2011):

La puesta en marcha del sistema JIT y la forma de hacerlo es crucial, ya que las decisiones que se tomen en esta fase determinarán, en gran parte, si la aplicación se llevará a la práctica de forma profesional o si será un asunto a corto plazo y poco entusiasta. (Pág. 235)

El JIT es un método de control de inventario que trae material en el proceso de producción, almacén o al cliente justo a tiempo para ser utilizado, lo que reduce la necesidad de almacenar los niveles excesivos de material en el almacén. El sistema JIT es un sistema "pull" de la

producción, por lo que las órdenes reales proporcionan una señal para cuándo un producto debe fabricarse.

El tirón de la demanda le permite a una empresa producir sólo lo que se requiere, en la cantidad correcta y en el momento correcto. Esto significa que los niveles de existencias de materias primas, componentes, productos en curso y productos terminados se pueden mantener a un mínimo, lo que requiere una planificación cuidadosamente planeada y el flujo de recursos a través del proceso de producción.

El JIT requiere la constante eliminación de residuos y la mejora constante de la productividad a través de la formación, nuevas maquinarias u otros procesos de ingeniería industrial. Esto se puede hacer mediante la evaluación constante de todos los procesos y pasos implicados con un objetivo definido de hacer mejoras que ayudan al proceso de fabricación. La participación completa de todas las personas interesadas y los miembros del equipo en un proceso en particular es una necesidad en el proceso de JIT.

Las empresas manufactureras modernas utilizan un sofisticado software de programación de la producción para planificar la producción para cada periodo de tiempo, lo que incluye ordenar la acción correcta. Se intercambia información con proveedores y clientes a través de EDI (Electronic Data Interchange) para ayudar a garantizar que cada detalle es correcto. Los suministros son entregados directamente a la línea de producción sólo cuando se necesitan. Por ejemplo, una planta de fabricación de automóviles podría recibir exactamente el número y el tipo de neumáticos para la producción de un día, y se espera que el proveedor entregue a la bahía de carga correcta en la línea de producción dentro de un intervalo de tiempo muy estrecho

El JIT asume implícitamente que la calidad de las piezas de entrada se mantiene constante en el tiempo. Si no, las empresas pueden acumular insumos de alta calidad. Al igual que con la volatilidad de precios, una solución es trabajar con los proveedores seleccionados para

ayudarles a mejorar sus procesos para reducir la variación y los costes. Los acuerdos de precios a más largo plazo pueden ser negociados y acordadas-en los estándares de calidad hecho la responsabilidad del proveedor. La fijación de normas para la volatilidad de la calidad de acuerdo con el círculo de calidad.

1.2.1. Objetivos Del Sistema JIT

Para Gitman & Núñez(2011) el sistema JIT:

Se utiliza para minimizar la inversión en inventarios. La filosofía es que los materiales deben llegar exactamente en el momento en que se necesitan para la producción. El objetivo del sistema jit es la manufactura. Utiliza el inventario como una herramienta para lograr eficiencia resaltando la calidad de los materiales utilizados y su entrega a tiempo. (Pág. 504)

El objetivo principal del sistema JIT es entregar al cliente los productos que quieren, cuando y donde ellos quieran con el mínimo costo, es decir, sólo se responde a la demanda real. Para realizar este proceso es necesaria la transmisión rápida de la demanda y el rápido sistema de producción flexible, de manera que se pueda responder rápidamente a los cambios que pueden presentarse en la demanda. El jit también tiene como principales objetivos el minimizar los costos, disminuir los residuos y aumentar la calidad.

1.2.2. Beneficios del JIT

El just-in-time modelo de inventario permite a las empresas reducir sus gastos generales siempre con garantías de que las piezas están disponibles para la fabricación de sus productos. Muchas compañías, como Dell y McDonald's, utilizan algún tipo de gestión de inventarios justo a tiempo para servir mejor a sus clientes al tiempo que reduce el costo de hacer negocios. Como principales beneficios del sistema Jit, se indican:

1.2.2.1. Menores costos de almacén

El almacenamiento de exceso de inventario puede costar mucho dinero, y la reducción de la cantidad de inventario a mantener a la mano puede reducir sus costos de mantenimiento también. Las empresas que implementan el modelo de inventario JIT pueden ser capaces de reducir el número de bodegas que mantienen, o incluso pueden eliminar esos depósitos por completo.

1.2.2.2. Mejor cadena de suministro

El modelo de inventario JIT también puede ayudar a las empresas a ser más eficientes y competitivos en la forma en que manejan sus cadenas de suministro y el uso de sus piezas para ensamblar productos para sus clientes. Una cadena de suministro más eficiente puede ofrecer costos más bajos en todo el proceso de fabricación y los costos más bajos pueden ser transmitidos al cliente. Esos costos más bajos pueden hacer los productos de la compañía más asequibles, y ayudar a la compañía a obtener una mayor cuota de mercado y mantenerse por delante de sus competidores.

1.2.2.3. Mejor Satisfacción del Cliente

La implementación del modelo de gestión de inventario JIT puede permitir a las empresas servir a sus clientes más rápido y más eficientemente. Las empresas que utilizan el modelo JIT tienen un mayor nivel de control sobre todo el proceso de fabricación, por lo que es más fácil responder rápidamente cuando las necesidades de los clientes cambian.

1.2.2.4. Menos residuos

Cuando las empresas utilizan el método tradicional de gestión de inventario y control, pueden terminar con pallets de artículos no vendidos que simplemente van a perder, lo que causa que muchas compañías

reduzcan los precios de ese inventario no vendido sólo para deshacerse de él, lo cual puede llegar a reducir la percepción del valor de la empresa a otros productos. El modelo de inventario JIT reduce este tipo de residuos y ayuda a la empresa a responder con mayor rapidez a lo que necesitan sus clientes.

1.2.3. Elementos del JIT

Wallace (2011, pág. 76) ha definido JIT como "un enfoque para lograr la excelencia en una empresa de fabricación basado en continua eliminación de residuos y la mejora constante de la productividad." Los elementos del JIT, cuando se aplica a la fabricación, garantizan que las piezas o materias primas lleguen a la planta de la fábrica sólo en el punto de uso requerido o cuando son realmente necesarios.

Esto no sólo ayuda con el control de inventarios y costos, sino también con las preocupaciones de almacenamiento de inventario. Idealmente, el sistema JIT también asegura que el producto final sólo se consiga cuando se requiere por el usuario final o cliente. Si estos métodos JIT se implementan adecuadamente, las enormes ahorros en inventario pueden traducir para bajar costos y beneficiar al cliente, así como el fabricante.

Según Chong,(2010, pág. 43) los elementos básicos de la fabricación JIT son:

- La participación del personal
- Las instalaciones
- El sistema

1.2.3.1. La participación del personal

Este aspecto se refiere al mantenimiento de un buen apoyo y el acuerdo de las personas involucradas en la producción. Esto no sólo se reduce el tiempo y el esfuerzo en la implementación de JIT, sino también ayuda a minimizar la posibilidad de crear un problema de implementación. El intento de maximizar la participación de la gente puede llevar a través

de la introducción de los círculos de calidad y el concepto total de la participación.

Los fabricantes pueden obtener el apoyo de 4 fuentes.

- Accionistas y propietarios de la empresa: deben mantener una buena relación a largo plazo entre ellas.
- Organización del trabajo: todos los trabajos deben estar bien informados sobre los objetivos de JIT, esto es crucial para obtener el apoyo de ellos.
- Apoyo a la gestión: el apoyo de todos los niveles de gestión. Las ideas de mejora continua debe extenderse por toda la fábrica, gerentes y todo el trabajo en taller.
- Apoyo del gobierno: el gobierno puede mostrar su apoyo mediante la extensión de impuestos y otro tipo de ayuda financiera. Esto puede mejorar la motivación, y también ayudar en la financiación de la aplicación de JIT.

1.2.3.2. Las instalaciones

Se necesitan ciertos requisitos para implementar el sistema de JIT, entre los principales se encuentran:

- Disposición de la instalación: la distribución de la planta se centra principalmente en la maximización de la flexibilidad laboral. Se requiere el uso de "trabajadores multifuncionales".
- La producción del tirón de la demanda: esto significa producir cuando se recibe el pedido. Esto puede ayudar a administrar la cantidad y tiempo de manera más apropiada.
- La Auto inspección: se lleva a cabo por los trabajadores para capturar cualquier error inmediatamente.

- Mejora continua: este concepto debe ser adoptado por todos los miembros de la organización con el fin de llevar a cabo JIT. Este es el concepto más importante de JIT, ya que es lo que puede permitirle a una organización mejorar su productividad, servicio, operación e incluso la satisfacción del cliente en una base en curso.

1.2.3.3. El Sistema

Esto se refiere a la tecnología y el proceso que combina los diferentes procesos y actividades juntos. Dos tipos principales que son MRP (Material de Requirement Planning) y MRP II (Manufacturing Resource Planning). El MRP es un enfoque de abajo hacia arriba de fabricación por ordenador. Esto implica dos planes, plan de producción y el plan maestro de producción. El plan de producción consiste en la gestión y planificación de los recursos a través de la capacidad disponible, mientras que el plan maestro de producción implica lo que los productos que se producen y en qué momento se producen.

El MRP II está implicado principalmente a la gestión o la planificación de los recursos financieros para llevar a cabo la operación. En conclusión, el método JIT crea el movimiento de material en una ubicación específica en el tiempo requerido, es decir, justo antes de que se necesite el material en el proceso de fabricación. La técnica funciona cuando cada operación está estrechamente sincronizado con las subsiguientes para hacer que la operación sea posible.

1.3. KPI

Un indicador clave de rendimiento o indicadores claves de rendimiento (KPI) es un tipo de medición del desempeño. KPIs pueden evaluar el éxito de una organización o de una actividad en particular en la que se acopla. En consecuencia, la elección de los correctos KPI se basa

en una buena comprensión de lo que es importante para la organización.’ “Lo que es importante” a menudo depende del departamento de la medición del desempeño - por ejemplo, los KPI son útiles para las finanzas que serán muy diferente de los indicadores clave de rendimiento asignado a las ventas.

Dado que existe una necesidad de entender bien lo que es importante (a una organización), diversas técnicas para evaluar el estado actual de la empresa, y sus actividades clave, están asociados con la selección de los indicadores de desempeño. Estas evaluaciones suelen conducir a la identificación de posibles mejoras, por lo que los indicadores de desempeño se asocian habitualmente con iniciativas de mejora del rendimiento. Una forma muy común de elegir KPIs es aplicar un marco de gestión tales como el cuadro de mando integral.

1.3.1. Categorización de los indicadores

Los indicadores clave de rendimiento definen un conjunto de valores con los que medir. Estos conjuntos de primas de los valores, que se alimentan a los sistemas encargados de resumir la información, se llaman indicadores. Indicadores identificables y marcados como posibles candidatos para los KPI se pueden resumir en las siguientes sub-categorías:

- ❖ Los indicadores cuantitativos que se pueden presentar con un número.
- ❖ Los indicadores cualitativos que no puede ser presentado como un número.
- ❖ Los principales indicadores que pueden predecir el resultado de un proceso
- ❖ Indicadores rezagados que presentan el éxito o el fracaso de post hoc

- ❖ Indicadores de entrada que miden la cantidad de recursos consumidos durante la generación de los resultados
- ❖ Los indicadores de proceso que representan la eficiencia o la productividad del proceso
- ❖ Los indicadores de productos que reflejan el resultado o resultados de las actividades del proceso
- ❖ Indicadores prácticos que interactúan con los procesos empresariales existentes.
- ❖ Señales de dirección que especifican si una organización es cada vez mejor.
- ❖ Indicadores recurribles son suficientemente en el control de una organización para efectuar el cambio.
- ❖ Los indicadores financieros utilizados en la medición del desempeño y cuando se mira en un índice de funcionamiento.
- ❖ Indicadores clave de rendimiento, en términos prácticos y para el desarrollo estratégico, son objetivos que deben focalizarlas porque agregarán el mayor valor para el negocio. Estos también son conocidos como "indicadores claves de éxito "

1.4. Tele-marketing

El tele-marketing es la comercialización realizada por teléfono. La mayoría de las llamadas de tele-mercadeo son "llamadas en frío", es decir el destinatario de la llamada no ha solicitado que el vendedor por teléfono en contacto con ellos. Para Álvarez (2009), "El tele-marketing se refiere a una forma de marketing directo, asociado a los elementos de la telecomunicación" (Pág. 5).

Según indica Mercado (2010):

El mercadeo a través del teléfono ha existido desde hace algún tiempo. Incluso unos cuantos comercializadores industriales lo han utilizado durante muchos años con buenos resultados. Pero el tema ha cobrado auge e interés ahora. La creciente presencia del tele-mercadeo en las ventas entre empresas es el resultado de la

convergencia de los costos, el cubrimiento y la comunicación. (Pág. 616)

El tele-marketing es uno de los tipos más controvertidos de la comercialización. El propósito de tele-marketing es para hacer una venta. A veces, los tele-marketers tienen información personal cuando llaman a un cliente, a sabiendas de que la persona haya comprado productos similares o relacionados con los suyos de otros vendedores o puntos de venta.

Álvarez también indica que “El tele-marketing es para todos y está a su alcance. Los programas de tele-marketing se pueden desarrollar internamente o se pueden delegar a agencias especializadas, pero en ambos casos, el común denominador del éxito de la planeación del programa” (Pág. 9). Las dos principales categorías de tele-marketing son de empresa a empresa y de empresa a consumidor. El Tele-marketing puede hacerse desde una oficina de la empresa, de un centro de llamadas, o desde su casa. Puede tratarse de una transmisión de voz del operador en vivo que se asocia más frecuentemente con mensajes políticos.

Un proceso de tele-marketing eficaz a menudo implica dos o más llamadas. La primera llamada (o una serie de llamadas) determina las necesidades del cliente. La llamada final (o una serie de llamadas) motiva al cliente a realizar una compra. Los clientes potenciales se identifican por diversos medios, incluyendo historial de compra, los procedimientos previos de información, límite de crédito, formularios de entrada de la competencia, y los formularios de solicitud. Los nombres también pueden ser comprados en la base de datos de los consumidores de otra compañía u obtenidos a partir de una guía de teléfonos u otra lista pública.

El proceso de calificación tiene por objeto determinar qué clientes son más propensos a comprar el producto o servicio. Las organizaciones de beneficencia, asociaciones de alumnos, y los partidos políticos a menudo utilizan el tele-marketing para solicitar donaciones.

Las empresas de investigación de marketing utilizan técnicas de tele-marketing para inspeccionar los clientes potenciales o pasados del negocio de un cliente con el fin de evaluar la aceptación del mercado de satisfacción o con un producto, servicio, marca o empresa. Encuestas de opinión pública se llevan a cabo de una manera similar. Las técnicas de tele-marketing también se aplican a otras formas de comercialización electrónica utilizando mensajes de correo electrónico o fax, en cuyo caso se les considera con frecuencia el spam por los receptores.

1.5. Otif (On time in full)

Según indican Chávez & Torres (2012), para ellos el OTIF es:

Un fill-rate con una métrica de tiempo. Un OTIF de 100% significa que se entregó el pedido completo en unidades y en el plazo requerido. Un OTIF de 0% significa que, o el pedido no iba completo y/o el plazo no se cumplió. A menudo se mide el OTIF a las 24 horas, a las 48 horas, y así sucesivamente. (Pág. 182)

En logística, DIFOT u OTIF (On-Time In-Full), es un KPI (indicador clave de rendimiento) de medición de la cadena de suministro de desempeño en la entrega de un proveedor. Por ejemplo, un departamento de compras puede ejecutar informes OTIF regulares para medir el rendimiento de las entregas de un proveedor. Una puntuación OTIF se da como un porcentaje y se puede medir en el orden, línea o nivel de unidad. Si bien indican Chávez & Torres (2012), “Además el OTIF, en ocasiones se utiliza el indicador “pedido perfecto” en el que además de lo anterior, se exige que la documentación vaya sin errores” (Pág. 182)

OTIF es una medida del rendimiento de la entrega en una cadena de suministro; algunos consideran que es superior a otros indicadores de rendimiento de la entrega, como enviado-a-tiempo (SOT) y de puntualidad (OTP), porque se ve en las entregas desde el punto de vista del cliente. Mide la frecuencia con la que el cliente obtiene lo que quieren en el momento que lo quieren, es una de las medidas fundamentales para la

eficacia de la logística. Mide si la cadena de suministro fue capaz de entregar:

- El producto esperado (de referencia y la calidad)
- En la cantidad pedida por el cliente
- En el lugar acordado por el cliente
- En el momento esperado por el cliente (en la mayoría de los casos, con una tolerancia definido con el cliente)

Este KPI tiene la ventaja de medir el desempeño de toda la organización logística y esto, para satisfacer las expectativas de servicio al cliente.

Para alcanzar un buen nivel OTIF, todas las funciones de la cadena de suministro (entre los que tomar órdenes, compras, proveedores, almacenes, transporte.) tienen que trabajar en su mejor nivel.

La principal contribución de la OTIF es permitir ver de un vistazo cómo la compañía ofrece a sus clientes. Generalmente OTIF se calcula teniendo en cuenta el número de entregas:

$$\text{OTIF (\%)} = \frac{\text{número de entregas OTIF}}{\text{número total de entregas}} \div 100 *$$

Pero puede también, según las organizaciones, se calcula en función del número de pedidos o el número de las líneas de pedido.

Requisitos para la medición OTIF son:

- ✓ Tener una fecha de entrega (incluso horas para algunas organizaciones) en el pedido del cliente,
- ✓ Medir la fecha o la hora de entrega y archivarlo en el sistema,
- ✓ Mantener un registro de las razones por las que una orden no fue OTIF

Ahmad (2012) “Esta se define como un porcentaje de todos los pedidos que se entregue a tiempo completo a las instalaciones del cliente, sin defectos en el producto” (Pág. 7) Si las órdenes se parten en la

petición del cliente, entonces se considera cada línea de la entrega. Las empresas que han establecido una medida de la OTIF que son unánimes en reconocer su valor.

Entre los aspectos positivos del OTIF, se encuentran: el aumento de la utilidad de operación, debido a la reducción de los gastos operativos (en relación con la reducción de la no-calidad, un mejor control de inventario, la mejor toma de pedidos de los clientes, una mayor fiabilidad en el almacenamiento y transporte) y el aumento de las ventas (debido a una mayor disponibilidad de productos para las ventas). La noción OTIF se extendió a DIFOTAI (entrega en su totalidad el tiempo con precisión facturado), que también tiene en cuenta la calidad de la facturación.

TARIFA VARIABLE

La tarifa variable es de \$1,13 representa el 14,06% de la tarifa fija que es \$8,02. El cual es cancelado de acuerdo al desempeño operativo del transportista, medido de acuerdo a los siguientes indicadores:

1.6. Order Fill Rate (OFR)

Es el porcentaje de entregas perfectas de los pedidos programados diariamente.

- Evaluado por camión
- Resultados obtenidos en el sistema SAP
- Rango del 97% al 100%

Habilitador de datos

Si la variable OFR está entre el 99% y el 100% gana 0,45 por hectolitros entregados.

Si la variable OFR está entre 98,5% y el 98,99% gana el 80% de esta variable, 0,36 por hectolitros entregados.

Si la variable OFR está en un rango de 98% y 98,4% gana el 60% de la variable \$0,27 por hectolitros entregados.

Si la variable está entre el 97% y 97,99% gana el 40% de la variable \$0,20

Si la variable es menor a 96,99 no gana nada en esta variable.

Servicio al cliente (IR) Issues Resolutions

Porcentaje de resolución de quejas realizadas por clientes al call center (línea 1800) dentro de las 24 horas.

- Evaluado por camión
- Resultados obtenidos sistema SAP por quejas solucionadas en 24 horas
- Rango 90% al 100%

Habilitador de datos

Si el cliente presenta una queja por cualquier motivo, sean estos porque el repartidor no brindó una buena atención, el chófer-repartidor le retiró cajas e hizo uso de las mismas, y no las ingresó a la bodega, si le tomaron un pedido y no fue entregado, si no le entregó algún producto habiéndolo cancelado.

El cliente llama al 1800 quejas y presenta la queja, si no se resuelven en 24 horas, se elevan a ticket de igual forma hay que resolverlo dentro de las 24 horas.

Auditoria de flota.

- Evaluado por camión
- Resultado de la auditoria obtendio Check list.
- Rango: 0 ó 100%

Habilitador: Tener cortina en el camión.

La tarifa Variable está asociada al cumplimiento de los parámetros o indicadores, siempre y cuando el personal de reparto cumpla al 100% de calidad de datos, medido como:

- a) Cumplimiento en registro de transacciones en el Hand Held al momento de la ocurrencia.
- b) Cero diferencias en liquidación diarias;
- c) Cumplimiento en manejo de documentos (firmas y documentos completos)

1.7. Cervecería Nacional

En el año 1887, nace la Cervecería Nacional (CN), la mayor compañía de bebidas del Ecuador. La compañía comenzó sus operaciones en el tradicional barrio de Las Peñas de Guayaquil, a lo largo del río Guayas. En 1913, se hizo el lanzamiento histórico de su marca Pilsener, que actualmente es la cerveza preferida por los ecuatorianos.

Desde el año 2005, Cervecería Nacional es parte de SABMiller plc, una de los mayores grupos cerveceros del mundo, adoptando procesos de fabricación de clase mundial, que ha consolidado su liderazgo en la industria de bebidas.

Sus plantas Cumbayá (Quito) y Pascual (Guayaquil), que comenzó a operar en 1974 y 1985, respectivamente, operan bajo estrictos estándares de calidad y eficiencia, a través de una operación amigable con el medio ambiente que optimiza el uso adecuado del agua y la energía.

Su cartera de marcas se compone de la cerveza Pilsener, Pilsener Luz Club Premium, Miller Genuine Draft y oro, así como sus refrescos Pony Malta y agua de manantial. RSE Cervecería Nacional se basa en los programas para la promoción del consumo moderado, la promoción de la

agricultura y la iniciativa empresarial, apoyo a la comunidad y el cuidado por el medio ambiente.

Según lo publicado en el portal web Guayaquil Caliente

Desde octubre del 2007, Cervecería Nacional ha estandarizado los precios de las cervezas preferidas por los ecuatorianos a nivel nacional, con beneficio especial para los consumidores de las zonas más apartadas del país. En este proceso se ha enfocado en apoyar y asesorar a más de 150,000 tiendas a nivel nacional.

Cervecería Nacional, junto a la tercera parte de su red de distribución, que agrupa a 65 distribuidores en las provincias del país, ha empezado un nuevo programa que separa el transporte logístico de la cerveza al almacén del distribuidor, de la distribución de cerveza al cliente que sirve al país todos los días, para proveer enfoque y especialización en cada actividad.

La evolución del sistema de distribución y la logística que se ha formado en la Cervecería Nacional, ha resultado en la cita de unos nuevos operadores logísticos especializados en este campo, mientras que los distribuidores se encargaran de servir los productos a sus consumidores en cada sector del país.

Se planea que esta evolución genere una mayor actividad comercial y que amplíe las oportunidades laborales en el transporte de logística en el proceso, especialmente y enfocados en los sectores más alejados a nivel nacional; se cree que esta clase de distribución impactará, puesto que es una modernización en la logística del “flete” que contribuye a la seguridad de la comunidad ecuatoriana, reduciendo el impacto ambiental.

CAPÍTULO II

METODOLOGÍA

2.1. Métodos teóricos

Según Ortiz (2009), "Son aquellos que permiten revelar las relaciones esenciales del objeto de investigación, son fundamentales para la comprensión de los hechos y para la formulación de la hipótesis de investigación" Concordando con lo expuesto por el autor, este tipo de métodos, permiten descubrir aquellas vinculaciones que se tiene para realizar la investigación sobre el tema dado, y que a su vez consiente el completo entendimiento de las situaciones que se generan en el proceso investigativo para la representación de la hipótesis.

2.2. Métodos empíricos

De acuerdo con Rosario (2012), "Se utilizan para descubrir y acumular un conjunto de hechos y datos como base para verificar la hipótesis; dar respuesta a las preguntas científicas de la investigación." Afirmando lo dicho por Rosario, el método empírico es aquella técnica que posibilita la comprobación de la hipótesis mediante el recogimiento de información y así adquirir variados argumentos para preservar cualquier idea.

2.3. Tipo de investigación

Según Mas (2010), "La investigación descriptiva tiene como objetivo primordial la descripción de la realidad, siendo sus principales métodos de recogida de información la encuesta e incluso la observación". Para la realización del presente trabajo se establece como tipo de investigación descriptiva, debido a que a través de este estudio se establece la determinación de la situación actual en cuanto a la realización de

estrategias para incrementar la competitividad en la empresa DISTRIALAVA.

Especialmente se estudia la forma en que se desarrolla el establecimiento en la ciudad de Babahoyo, puesto que se pretende planificar estrategias que ayuden a la mejora en los procesos de operación. Para lo cual es preciso determinar los requerimientos de los habitantes de Babahoyo, de modo que se pueda instaurar una propuesta en base a sus necesidades.

Técnicas de captación de información

Se lo realizará a través de la encuestas, aquellas encuestas se encontrarán formadas por un cuestionario de preguntas cerradas que permitirá la mejor interpretación de las preguntas para los encuestados. Las cuales se dirigirán a los distribuidores que solicitan el servicio de la empresa DISTRIALAVA S.A. debido a que son los más convenientes para identificar las posibles soluciones para los inconvenientes que están presentado la empresa.

Población, Muestra, contexto y momento

Población

De acuerdo con Icart, Fuentelsaz & Pulpón(2009), " Es el conjunto de individuos que tienen ciertas características o propiedades que son las que se desea estudiar". Recalcando lo mencionado por los autores, se define como población de estudio para el presente proyecto a los clientes de la empresa DISRTRIALAVA S.A. aquellos que conforme a los datos proporcionados por la misma compañía se establece un total de 658 clientes.

Muestreo

Según Rodríguez(2009), " La muestra refleja las características que definen la población de la cual fue extraída." Conforme a lo expresado por el autor, se define como muestra a una parte de la población en la cual se ensayan las técnicas de recolección de datos. Esto ayudará a la revisión de los datos para una verificación confiable de la información obtenida.

MODELO DE LA ENCUESTA

Soy representante de la empresa Distrialava. S.A. de la ciudad de Babahoyo. Se está haciendo una encuesta con fines investigativos para determinar la razón por que los clientes rechazan los productos de la empresa Distrialava S.A. los cuales nos ayudarán a realizar estrategias para dar solución al problema.

1.- ¿Rechaza los productos?

SI () NO () A veces ()

1a. ¿Porque no tiene dinero para pagar el crédito vencido?

SI () NO () A veces ()

1b. ¿Porque no tiene dinero para pagar el producto de contado?

SI () NO () A veces ()

1c. ¿Porque no le especifican bien el producto?

SI () NO () A veces ()

1d. ¿Porque le tomaron mal el pedido?

SI () NO () A veces ()

1e. ¿Porque todavía tenía producto lleno?

SI () NO () A veces ()

1f. ¿Porque ocupó el dinero para pagar otros productos?

SI () NO () A veces ()

1g. ¿Porque ocupo el dinero para pagar otras cuestiones que no sean nuestros productos?

SI () NO () A veces ()

1h. ¿Porque no tiene las cajas completas?

SI () NO () A veces ()

1i. ¿porqué no lo llamaron para hacer el pedido?

SI () NO () A veces ()

1j. ¿Porque estaba ausente?

SI () NO () A veces ()

1k. ¿Porque tenía el local cerrado?

SI () NO () A veces ()

1l. ¿Porque tiene que hacer algún trámite?

SI () NO () A veces ()

1m. ¿Porque se va de viaje?

SI () NO () A veces ()

1n. ¿está ausente por enfermedad?

SI () NO () A veces ()

Extraido del Programa Sample

Figura 5 Tamaño de la población 1



Elaborado por: Mariellen Ganchozo

Figura 6 Tamaño de la población 2

Sample Size Needed	Confidence Level (%)	Precision Level (%)
410	99.9	5
380	99.7	5
359	99.5	5
331	99.0	5
297	98.0	5
249	95.5	5
243	95.0	5
192	90.0	5
158	85.0	5

192	99.9	10
168	99.7	10
152	99.5	10
133	99.0	10
112	98.0	10
87	95.5	10
84	95.0	10
61	90.0	10
48	85.0	10

Elaborado por: Mariellen Ganchozo

Extraído del programa SPSS

Tabla 1Diseño de la base de datos de la encuesta

	Nombre	Tipo	Anchura	Decimales	Etiqueta	Valores	Perdidos	Columnas	Alineación	Medida	Rol
1	Rechaza_lo...	Numérico	8	0	Rechaza los pr...	{1, SI}...	Ninguna	11	Centrado	Ordinal	Entrada
2	No_tiene_di...	Numérico	8	0	Porque no tien...	{1, SI}...	Ninguna	16	Centrado	Ordinal	Entrada
3	No_tiene_di...	Numérico	8	0	Porque no tien...	{1, SI}...	Ninguna	11	Centrado	Ordinal	Entrada
4	Especifican...	Numérico	8	0	Porque no le e...	{1, SI}...	Ninguna	16	Centrado	Ordinal	Entrada
5	Tomaron_m...	Numérico	8	0	Porque le tom...	{1, SI}...	Ninguna	17	Centrado	Ordinal	Entrada
6	Producto_ll...	Numérico	8	0	Porque tiene p...	{1, SI}...	Ninguna	13	Centrado	Ordinal	Entrada
7	Pago_otros...	Numérico	8	0	Porque ocupo...	{1, SI}...	Ninguna	15	Centrado	Ordinal	Entrada
8	Pagar_otra...	Numérico	8	0	Porque ocupo...	{1, SI}...	Ninguna	8	Centrado	Ordinal	Entrada
9	No_tienen_...	Numérico	8	0	Porque no tien...	{1, SI}...	Ninguna	11	Derecha	Ordinal	Entrada
10	No_hizo_pe...	Numérico	8	0	porque no lo ll...	{1, SI}...	Ninguna	16	Centrado	Ordinal	Entrada
11	Ausente	Numérico	8	0	Porque estaba...	{1, si}...	Ninguna	8	Centrado	Ordinal	Entrada
12	Local_cerrado	Numérico	8	0	Porque tenía e...	{1, SI}...	Ninguna	10	Centrado	Ordinal	Entrada
13	trámite	Numérico	8	0	Porque tiene q...	{1, SI}...	Ninguna	14	Centrado	Ordinal	Entrada
14	Viaje	Numérico	8	0	Porque se va d...	{1, SI}...	Ninguna	8	Centrado	Ordinal	Entrada
15	Enfermidad	Numérico	8	0	esta ausente p...	{1, SI}...	Ninguna	8	Centrado	Ordinal	Entrada

Elaborado por: Mariellen Ganchozo

Tabla 2 Diseño de la variable de datos de la encuesta

	Rechaza_los_pro ductos	No_tiene_dinero_pagar_ Credito	No_tiene_dinero_ pagar_contado	Especifican_el_producto	Tomaron_mal_el_pedido	Producto_lleno	Pago_otros_productos	Pagar_otros_cuestiones	No_tienen_cajas_ completas	No_hizo_pedido	Local_cerrado	trámite	Viaje	Enfermedad
1	SI	NO	SI	a veces	a veces	SI	NO	SI	SI	NO	NO	SI	-	-
2	NO	NO	NO	SI	NO	NO	NO	NO	A veces	NO	NO	NO	A veces	NO
3	SI	SI	SI	a veces	a veces	SI	NO	NO	A veces	SI	SI	NO	SI	NO
4	NO	NO	SI	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO
5	SI	SI	NO	NO	SI	NO	NO	NO	NO	NO	SI	SI	SI	SI
6	a veces	NO	NO	SI	SI	NO	NO	NO	SI	SI	SI	SI	SI	SI
7	SI	NO	SI	a veces	NO	NO	SI	SI	NO	NO	SI	SI	A veces	NO
8	SI	SI	NO	a veces	SI	NO	SI	SI	SI	SI	SI	SI	NO	NO
9	SI	NO	SI	SI	NO	NO	NO	SI	SI	NO	SI	SI	A veces	NO
10	SI	SI	SI	SI	SI	NO	SI	NO	SI	SI	NO	NO	A veces	A veces
11	NO	NO	SI	NO	NO	NO	SI	NO	NO	NO	NO	SI	SI	NO
12	a veces	a veces	SI	a veces	NO	SI	NO	NO	NO	SI	NO	NO	NO	SI
13	SI	NO	SI	a veces	NO	NO	NO	NO	SI	NO	3	SI	SI	A veces
14	SI	NO	NO	SI	a veces	NO	a veces	SI	NO	SI	SI	SI	SI	SI
15	a veces	a veces	a veces	NO	SI	NO	a veces	NO	SI	NO	SI	SI	SI	SI
16	NO	a veces	a veces	SI	NO	SI	NO	SI	SI	NO	3	A veces	NO	NO
17	SI	NO	NO	SI	a veces	NO	SI	NO	NO	SI	SI	SI	NO	SI
18	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	SI	A veces	SI	NO	NO	NO	NO
19	NO	SI	SI	SI	a veces	SI	NO	NO	SI	NO	NO	NO	NO	NO
20	SI	NO	SI	NO	a veces	NO	SI	NO	SI	SI	SI	SI	SI	SI

Elaborado por: Mariellen Ganchozo

Frecuencias

Tabla 3 Estadísticas

	Rechaza los productos?	Porque no tiene dinero para cancelar el pedido credito?	Porque no tiene dinero para pagar el pedido de contado?	Porque no le especifican bien el producto?	Porque le tomaron mal el pedido	Porque tiene producto lleno?	Porque ocupo el dinero pagar otros productos	Porque ocupo el dinero para pagar otras cuestiones que no sean nuestros productos?	Porque no tiene las cajas completas?	porque no lo llamaron para hacer el pedido?	Porque estaba ausente?	Porque tenia el local cerrado?	Porque tiene que hacer algun trámite?	Porque se va de viaje?	esta ausente por enfermedad?
N	Válidos	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	19	19
	Perdidos	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1
	Media	1,55	1,90	1,50	1,90	2,00	1,75	1,75	1,65	1,65	1,55	1,50	1,60	1,45	1,79
	Mediana	1,00	2,00	1,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	1,50	2,00	1,00	1,50	1,00	2,00
	Moda	1	2	1	1	2	2	2	2	1	2	1	1	1	2

Elaborado por: Mariellen Ganchozo

Resultado de los estadísticos

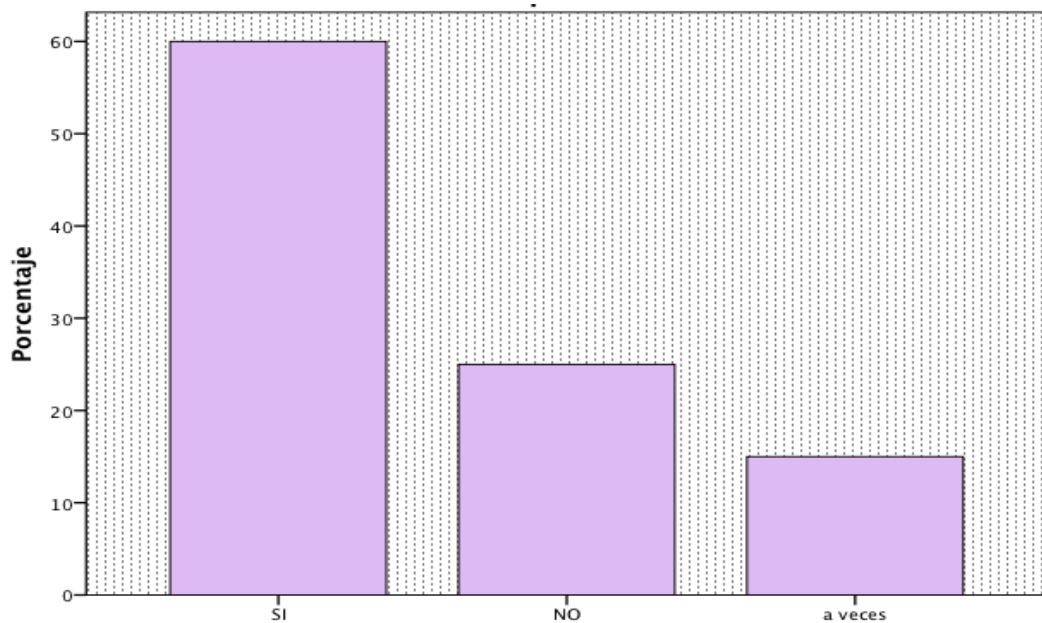
Análisis de frecuencia Relativa si el cliente rechaza o no los pedidos de los Productos.

Tabla 4 Rechaza los productos

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos SI	12	60,0	60,0	60,0
NO	5	25,0	25,0	85,0
a veces	3	15,0	15,0	100,0
Total	20	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta
Autor: Mariellen Ganchozo

Figura 7 Rechaza los productos



Fuente: Encuesta
Autor: Mariellen Ganchozo

Se evidencia que más del 50% de los clientes encuestados rechazan los pedidos, mientras que el alrededor del 40% a veces rechaza y a veces no rechazan los productos. Los siguientes gráficos demuestran las razones más relevantes e importantes porque los clientes rechazan los productos al momento de la entrega de sus pedidos.

Resultado de los estadísticos

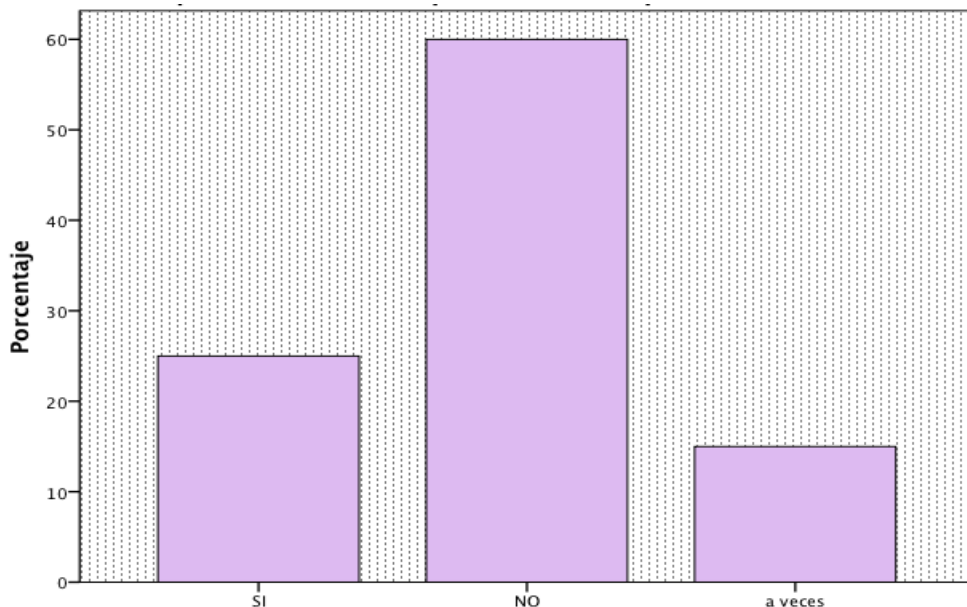
Análisis de frecuencia Relativa del porque los clientes no tienen dinero para cancelar el crédito vencido.

Tabla 5 ¿Porque no tienen dinero para cancelar el pedido crédito?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	SI	5	25,0	25,0	25,0
	NO	12	60,0	60,0	85,0
	a veces	3	15,0	15,0	100,0
	Total	20	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta
Autor: Mariellen Ganchozo

Figura 8 ¿Porque no tienen dinero para cancelar el pedido crédito?



Fuente: Encuesta
Autor: Mariellen Ganchozo

El gráfico muestra que alrededor del 60% rechaza los productos porque no tienen dinero para cancelar el crédito vencido, el 40% si tiene dinero para cancelar el pedido, pero a veces no.

Resultado de los estadísticos

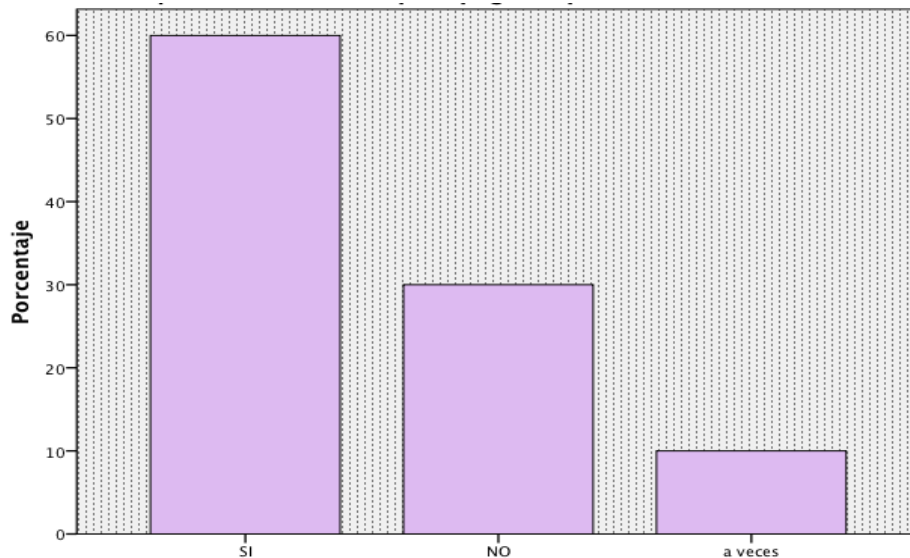
Análisis de frecuencia Relativa porque los clientes no tienen dinero para pagar el pedido de contado.

Tabla 6 ¿Porque no tiene dinero para pagar el pedido de contado?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos SI	12	60,0	60,0	60,0
NO	6	30,0	30,0	90,0
a veces	2	10,0	10,0	100,0
Total	20	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta
Autor: Mariellen Ganchozo

Figura 9 ¿Porque no tiene dinero para pagar el pedido de contado?



Fuente: Encuesta
Autor: Mariellen Ganchozo

El 60% de los encuestado demuestra que los mismos clientes que no tienen dinero para cancelar los créditos vencidos, son los mismos clientes que en este caso si tienen dinero para cancelar los pedidos al contado, el 30% no tienen dinero para cancelar los pedidos y menos del 10% a veces si tienen o no tienen dinero de productos al contado.

Resultado de los estadísticos

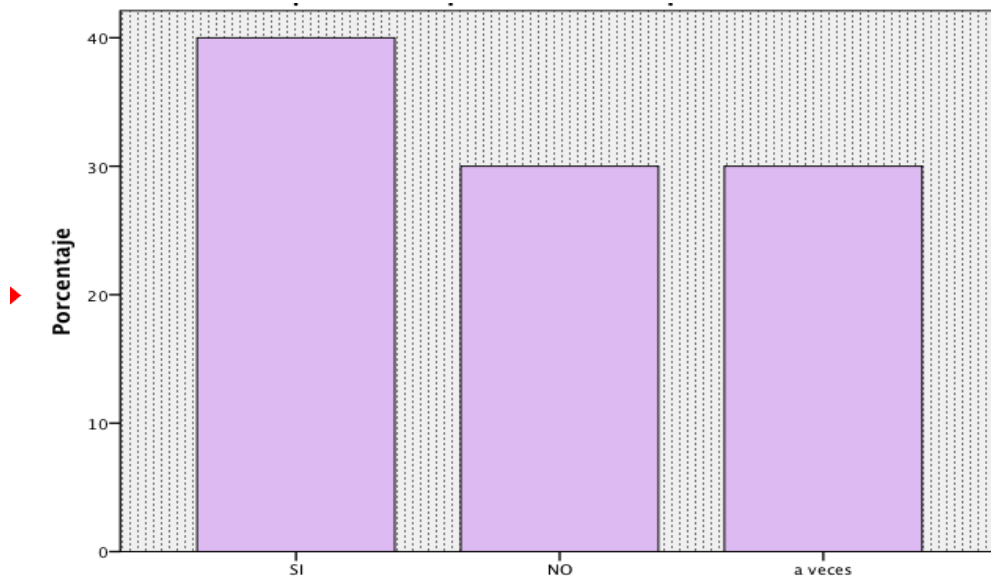
Análisis de frecuencia Relativa del porque los televendedores no le especifican bien el producto al momento de la toma del pedido.

Tabla 7 Porque no especifican bien el producto

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos SI	8	40,0	40,0	40,0
NO	6	30,0	30,0	70,0
a veces	6	30,0	30,0	100,0
Total	20	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta
Autor: Mariellen Ganchozo

Figura 10 Porque no especifican bien el producto



Fuente: Encuesta
Autor: Mariellen Ganchozo

Se evidencia que cerca del 40% los televendedores si especifican bien la presentación de los productos y más del 50% no especifican la presentación de los productos, lo cual tiende a confundir al cliente al momento de tomar el pedido.

Resultado de los estadísticos

Análisis de frecuencia Relativa del porque los televidentes le tomaron mal el pedido

Tabla 8 ¿Porque no tomaron el pedido?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	SI	6	30,0	30,0	30,0
	NO	8	40,0	40,0	70,0
	a veces	6	30,0	30,0	100,0
	Total	20	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta
Autor: Mariellen Ganchozo

Figura 11 ¿Porque no tomaron el pedido?



Fuente: Encuesta
Autor: Mariellen Ganchozo

El gráfico muestra que alrededor del 30% rechazan los productos porque los televidentes le toman mal el pedido, y más del 50% si le toman bien el pedido. Por lo tanto esta no es una razón relevante por cual los clientes rechazan los pedidos.

Resultado de los estadísticos

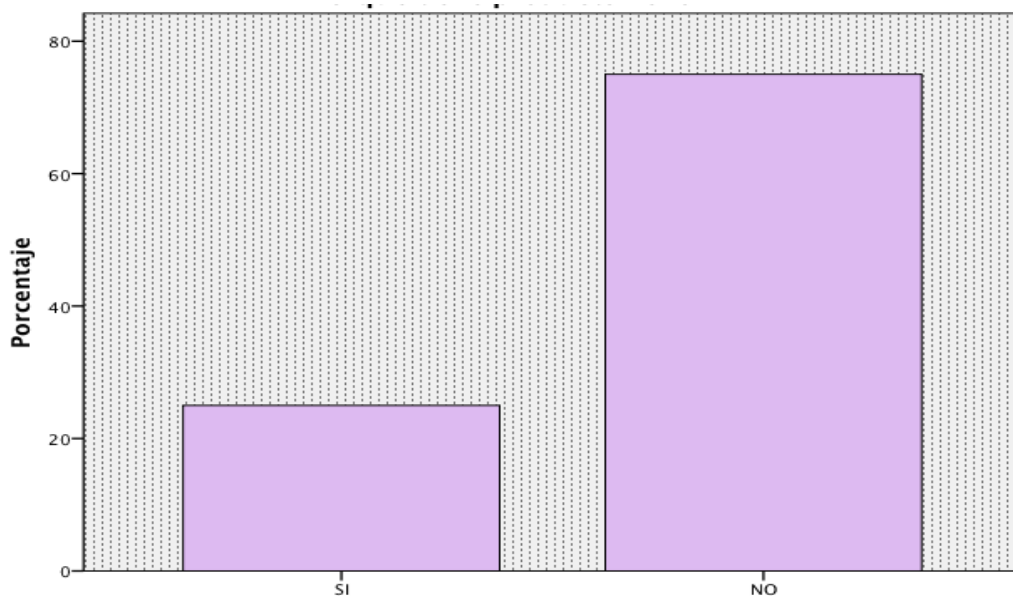
Análisis de frecuencia Relativa de la razón porque los clientes a veces tienen lleno el producto.

Tabla 9 ¿Porque no tienen el producto lleno?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos SI	5	25,0	25,0	25,0
NO	15	75,0	75,0	100,0
Total	20	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta
Autor: Mariellen Ganchozo

Figura 12 ¿Porque tienen el producto lleno?



Fuente: Encuesta
Autor: Mariellen Ganchozo

Del 100% de los encuestados, más del 60% opina que no rechazan los pedidos porque tienen las jabas vacías, por lo tanto si reciben el pedido, con la diferencia que alrededor del 25% opina que cuando le llaman a tomar el pedido todavía tiene lleno producto.

Resultado de los estadísticos

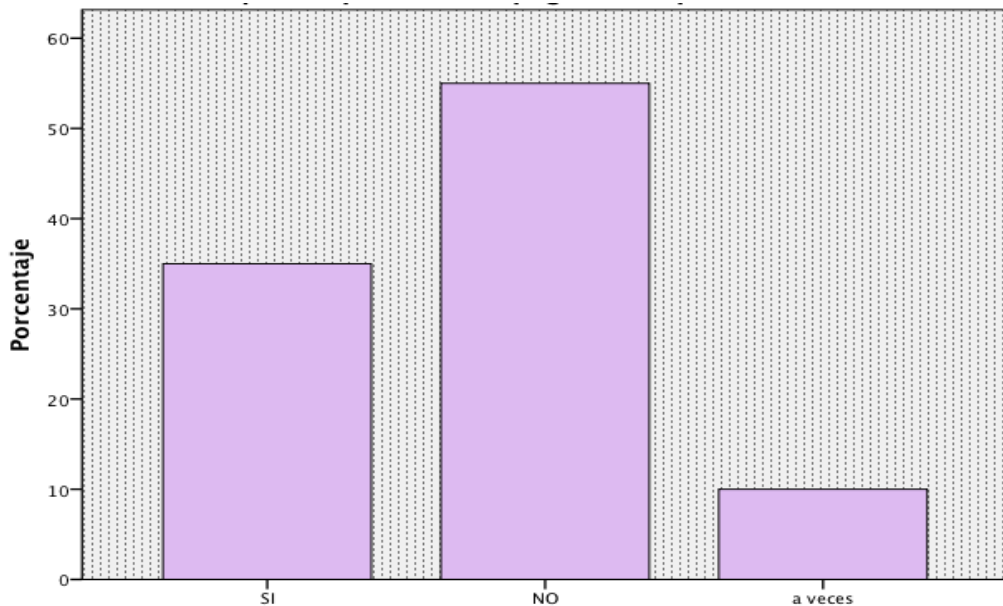
Análisis de la frecuencia relativa que ocupó el dinero para cancelar otros productos.

Tabla 10 ¿Porque ocupó el dinero para pagar otros productos?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	SI	7	35,0	35,0	35,0
	NO	11	55,0	55,0	90,0
	a veces	2	10,0	10,0	100,0
	Total	20	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta
Autor: Mariellen Ganchozo

Figura 13 ¿Porque ocupó el dinero para pagar otros productos?



Fuente: Encuesta
Autor: Mariellen Ganchozo

Del 100% de los encuestados, más del 50% de los clientes rechazan los productos porque ocupan el dinero para pagar otros productos y la diferencia si cancela los pedidos porque no ocupan el dinero para pagar otros productos.

Resultado de los estadísticos

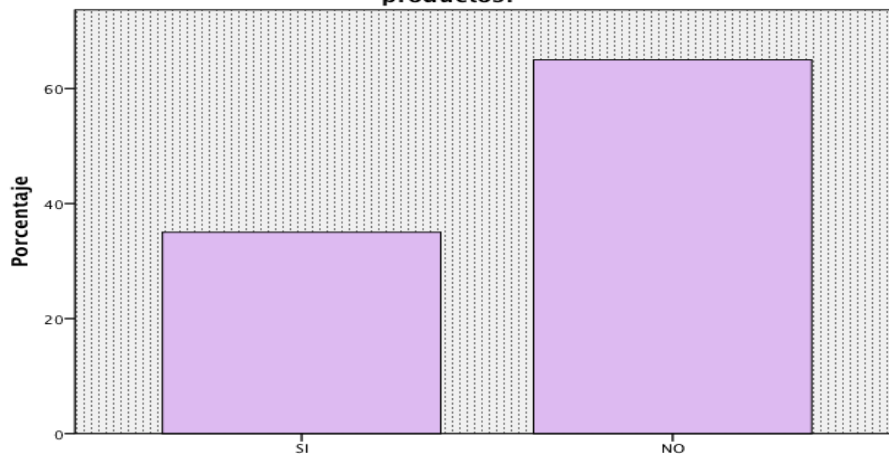
Análisis de la frecuencia relativa del porque los clientes pagan otras cuestiones que no sean nuestros productos.

Tabla 11 ¿Porque ocupo el dinero para pagar otros cuestiones que no sean nuestros productos?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos SI	7	35,0	35,0	35,0
NO	13	65,0	65,0	100,0
Total	20	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta
Autor: Mariellen Ganchozo

Figura 14¿Porque ocupo el dinero para pagar otros cuestiones que no sean nuestros productos?



Fuente: Encuesta
Autor: Mariellen Ganchozo

Del 100% de los encuestados, el 65% de los clientes indica que haya ocupado el dinero cuestiones ajenas a los productos de la empresa, sin embargo el otro porcentaje si ocupa el dinero para pagar otras cosas.

Resultado de los estadísticos

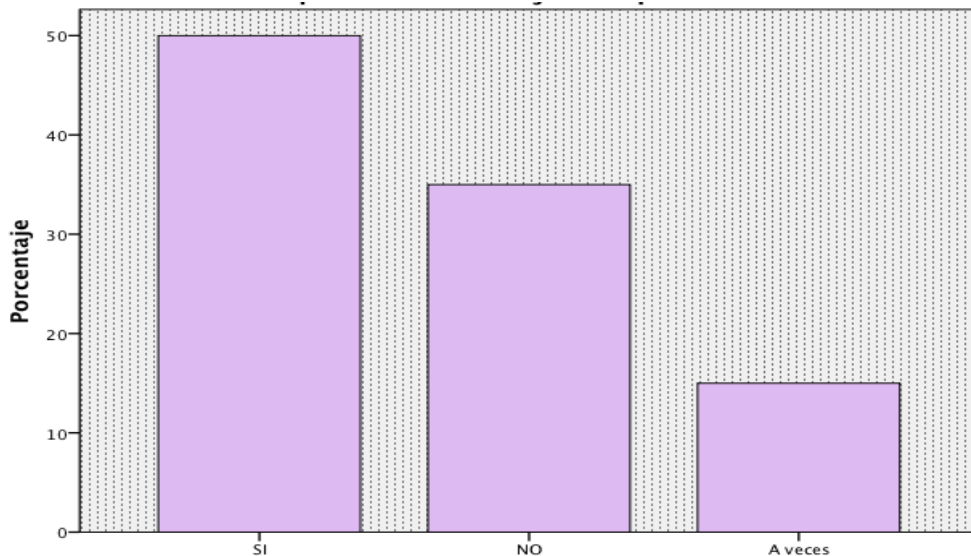
Análisis de la frecuencia relativa del porque los clientes no tienen las cajas completas.

Tabla 12 ¿Porque no tiene las cajas completas?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	SI	10	50,0	50,0	50,0
	NO	7	35,0	35,0	85,0
	A veces	3	15,0	15,0	100,0
	Total	20	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta
Autor: Mariellen Ganchozo

Figura 15 ¿Porque no tiene las cajas completas?



Fuente: Encuesta
Autor: Mariellen Ganchozo

Esta pregunta nos permite determinar que una de las razones que los clientes rechazan los pedidos es porque no tienen las cajas vacías o completas al momento de hacer la entrega de los productos. El cual representa aproximadamente 50% y el otro 50% a veces tiene y a veces no tiene las jabas completas.

Resultado de los estadísticos

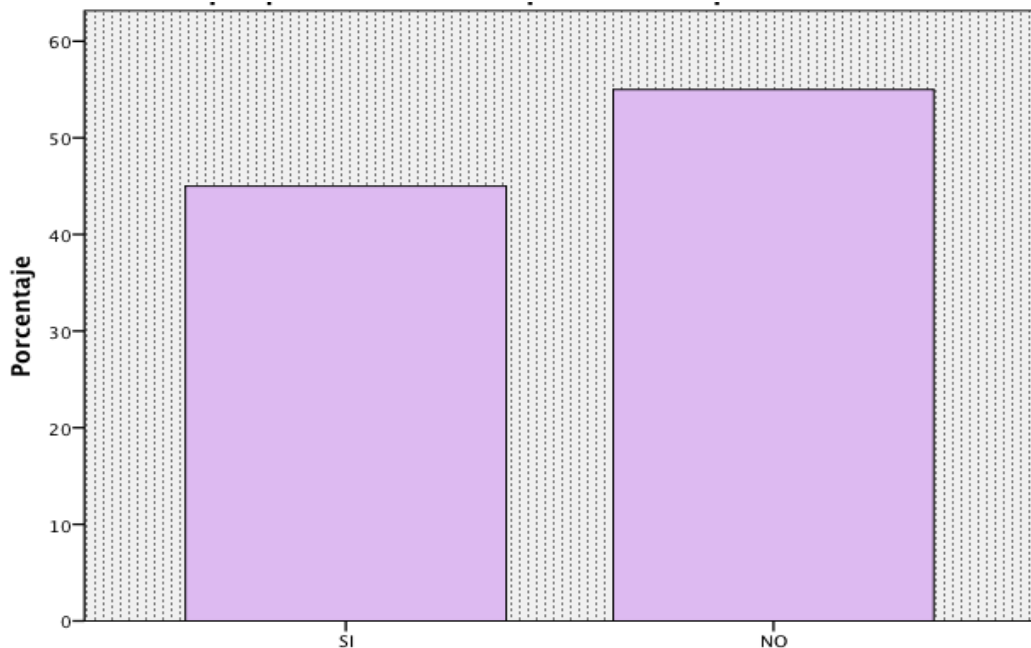
Análisis de la frecuencia relativa porque el cliente no hizo pedido porque no lo llamaron.

Tabla 13 ¿Porque no lo llamaron para hacer el pedido?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos SI	9	45,0	45,0	45,0
NO	11	55,0	55,0	100,0
Total	20	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta
Autor: Mariellen Ganchozo

Figura 16 ¿Porque no lo llamaron para hacer el pedido?



Fuente: Encuesta
Autor: Mariellen Ganchozo

Del 100% de encuestados, se observa que el 55% esclarece que si lo llamaron para hacer el pedido, más sin embargo no lo hicieron, y el 45% no hicieron el pedido porque no los llamaron.

Resultado de los estadísticos

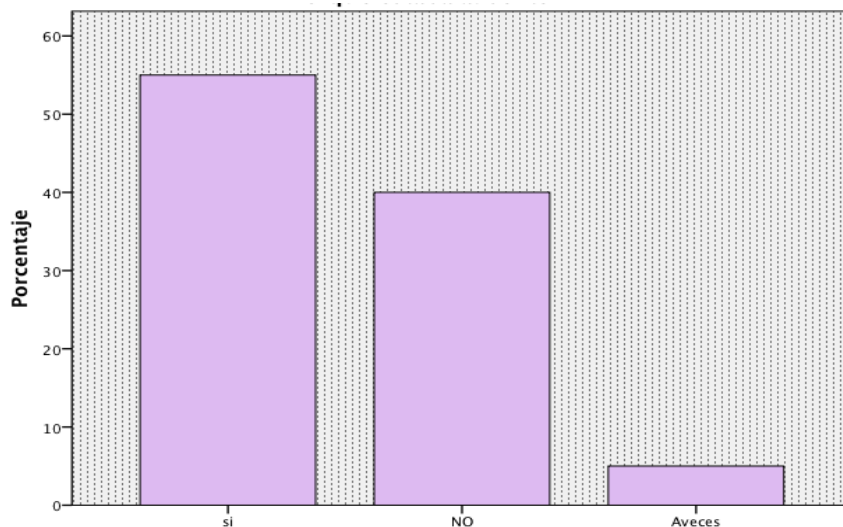
Análisis de la frecuencia relativa del porque el cliente estaba ausente.

Tabla 14 ¿Porque estaba ausente?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos si	11	55,0	55,0	55,0
NO	8	40,0	40,0	95,0
Aveces	1	5,0	5,0	100,0
Total	20	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta
Autor: Mariellen Ganchozo

Figura 17 ¿Porque estaba ausente?



Fuente: Encuesta
Autor: Mariellen Ganchozo

Evidenciamos que más del 50% está ausente al momento de la entrega de los productos, entre el 10 y el 40% si se encuentra en el lugar y menos del 10% comenta que a veces está y a veces no está en el lugar para recibir el producto.

Resultado de los estadísticos

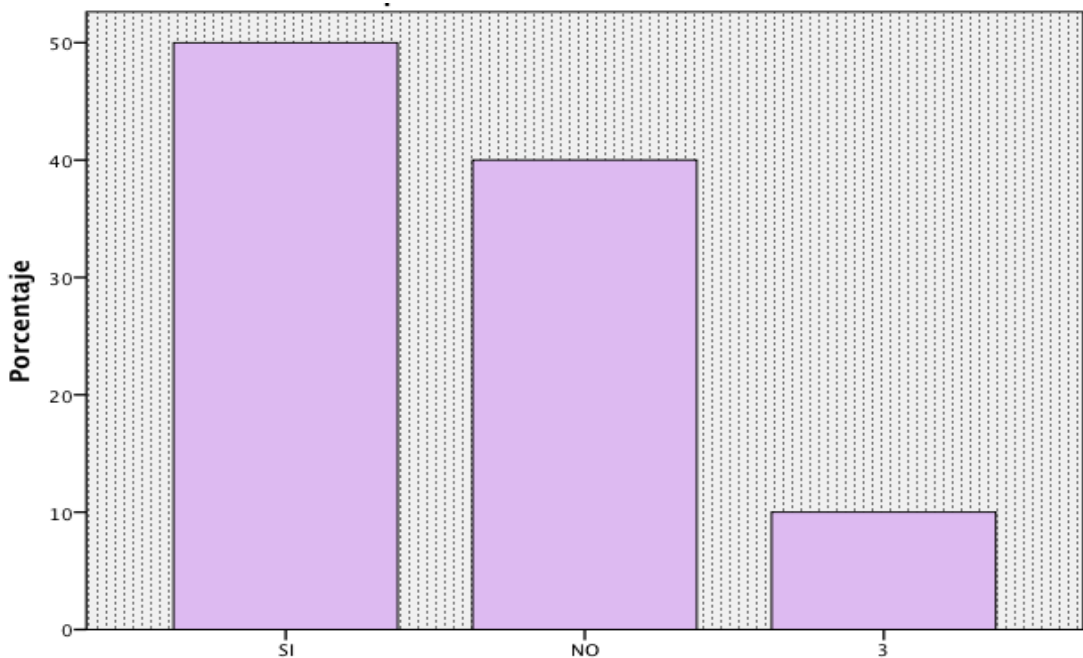
Análisis de la frecuencia relativa del porque el cliente tiene el local cerrado

Tabla 15 ¿Porque tenía el local cerrado?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	SI	10	50,0	50,0	50,0
	NO	8	40,0	40,0	90,0
	3	2	10,0	10,0	100,0
	Total	20	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta
Autor: Mariellen Ganchozo

Figura 18 ¿Porque tenía el local cerrado?



Fuente: Encuesta
Autor: Mariellen Ganchozo

El 50% de los encuestados comenta que cierra el local por varias razones, en los siguientes resultados de las encuestas se evidencian las motivos por los cuales cierran los locales.

Resultado de los estadísticos

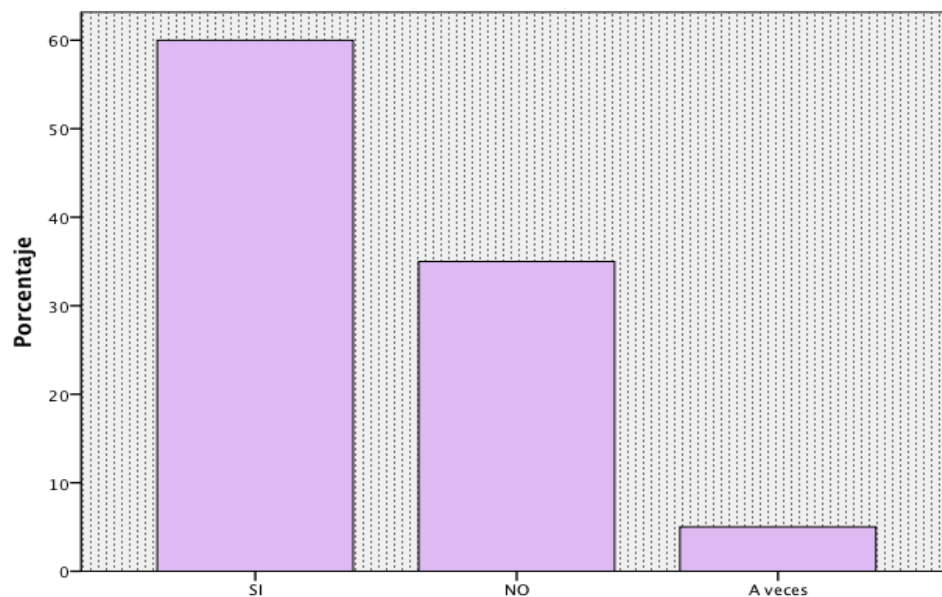
Análisis de la frecuencia relativa que el cliente rechaza el producto porque cierra el local o ausente por hacer algún trámite.

Tabla 16 ¿Porque tiene que hacer algún trámite?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	SI	12	60,0	60,0	60,0
	NO	7	35,0	35,0	95,0
	A veces	1	5,0	5,0	100,0
	Total	20	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta
Autor: Mariellen Ganchozo

Figura 19 ¿Porque tiene que hacer algún trámite?



Fuente: Encuesta
Autor: Mariellen Ganchozo

Este gráfico muestra que el 60% de los encuestados tiene cerrado los locales porque tienen que hacer algún trámite y no están en el local al momento de la entrega del pedido. Y que más del 30% no cierran porque tienen que hacer algún trámite, no obstante menos del 10% a veces sale a hacer algún trámite.

Resultado de los estadísticos

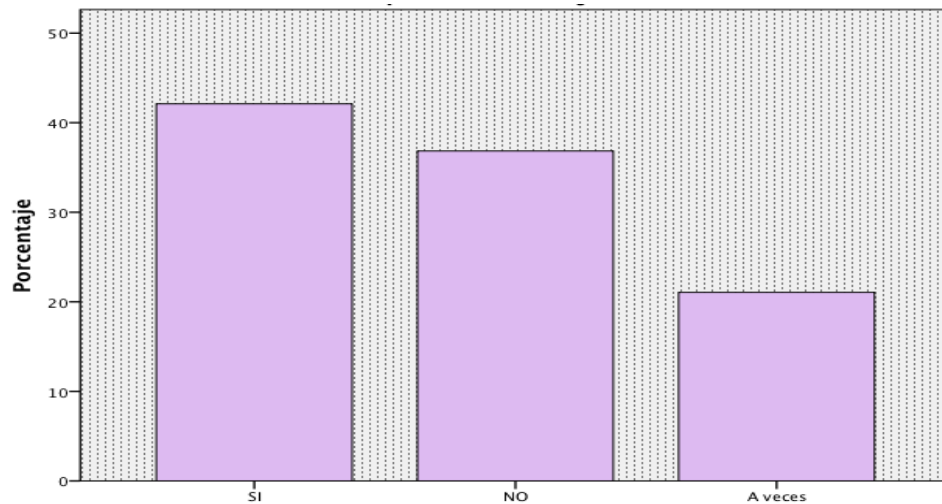
Análisis de la frecuencia relativa de otras razones porque el cliente tiene cerrado el local o ausente por viaje.

Tabla 17 ¿Porque se va de viaje?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	SI	8	40,0	42,1	42,1
	NO	7	35,0	36,8	78,9
	A veces	4	20,0	21,1	100,0
	Total	19	95,0	100,0	
Perdidos	Sistema	1	5,0		
Total		20	100,0		

Fuente: Encuesta
Autor: Mariellen Ganchozo

Figura 20 ¿Porque se va de viaje?



Fuente: Encuesta
Autor: Mariellen Ganchozo

Del 100% de los encuestados, más del 40% comenta que se ausenta o cierra el local porque se van de viaje, entre el 30 y 40% de los encuestados no se ausentan o cierran el local por motivo de viaje y el 20% comenta que en muchas ocasiones no ha llegado a tiempo de viaje para abrir el local.

Resultado de los estadísticos

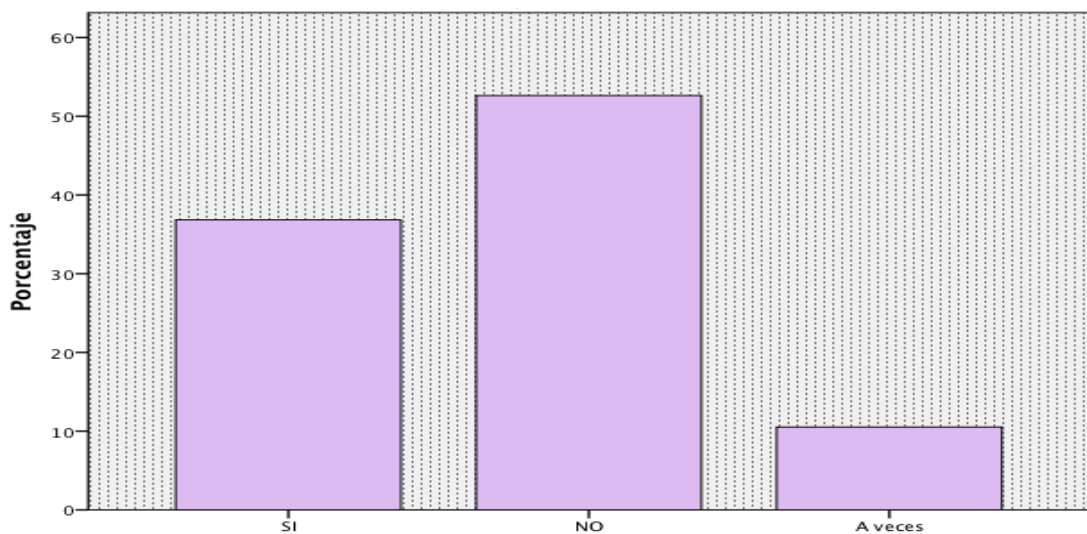
Análisis de la frecuencia relativa de otra de las razones que el cliente está ausente por enfermedad.

Tabla 18 ¿Está ausente por enfermedad?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	SI	7	35,0	36,8	36,8
	NO	10	50,0	52,6	89,5
	A veces	2	10,0	10,5	100,0
	Total	19	95,0	100,0	
Perdidos	Sistema	1	5,0		
Total		20	100,0		

Fuente: Encuesta
Autor: Mariellen Ganchozo

Figura 21 ¿Está ausente por enfermedad?



Fuente: Encuesta
Autor: Mariellen Ganchozo

El gráfico muestra que más del 30% de los encuestados está ausente por enfermedad y más del 50% no presenta problemas en su salud.

CAPITULO III

3. PLAN ESTRATÉGICO

3.1. Misión

Satisfacer las necesidades de todos los clientes, brindándoles un servicio de primera calidad, involucrando óptimamente cada recurso de la empresa.

3.2. Visión

Ser la empresa líder en proporcionar a los clientes un servicio de calidad, enfocado en mejorar los procesos operativos y administrativos, teniendo un personal capacitado, comprometido y con una actitud de servicio para la obtención de un crecimiento rentable y sostenido en la empresa.

3.3. Valores corporativos

Entre los valores que presenta la empresa Distrialava S.A son los siguientes:

- **Excelencia:** Buscamos constantemente un mejoramiento continuo.
- **Honestidad:** Realizamos todas las operaciones con transparencia y rectitud.
- **Trabajo en equipo:** Con el soporte de todos en cada uno de los procesos asignados, buscar el objetivo empresarial deseado.
- **Confianza:** Buscamos la fidelidad de nuestros clientes, brindándoles la confianza necesaria.
- **Compromiso:** Estamos comprometidos con seriedad en el cumplimiento oportuno de nuestro servicio.

- **Cultura empresarial**

- La cultura empresarial de la empresa Distrialava S.A se rige a la actividad de brindar servicio de Operador Logístico de uno de los

productos de mayor consumo por la mayoría de los Ecuatorianos, tal cual es la cerveza, la cual se establece como cultura entregarlos con gran responsabilidad a cada una de los locales que requieran de este producto propiamente mencionado, para así poder efectuar cada uno de los objetivos planteados por parte de los colaboradores que laboran en esta empresa.

3.4. Factores claves del éxito

En los factores claves del éxito para este proyecto se establece implementar un diseño de plan estratégico, el fin de esta estrategia es poder mejorar la entrega del producto a los clientes que creen necesario hacer la obtención del producto, incrementar los ingresos de la empresa, lo cual esta estrategia es muy importante para poder tener el voto de confianza de cada uno de nuestros clientes, mejorar los indicadores.

OBJETIVOS DE LA ESTRATEGIA

3.5. Objetivo general

Proponer estrategias para bajar los índices de rechazos, mejorar los ingresos y sostenibilidad en la entrega de productos de la empresa Distrialava S.A.

3.6. Objetivos específicos

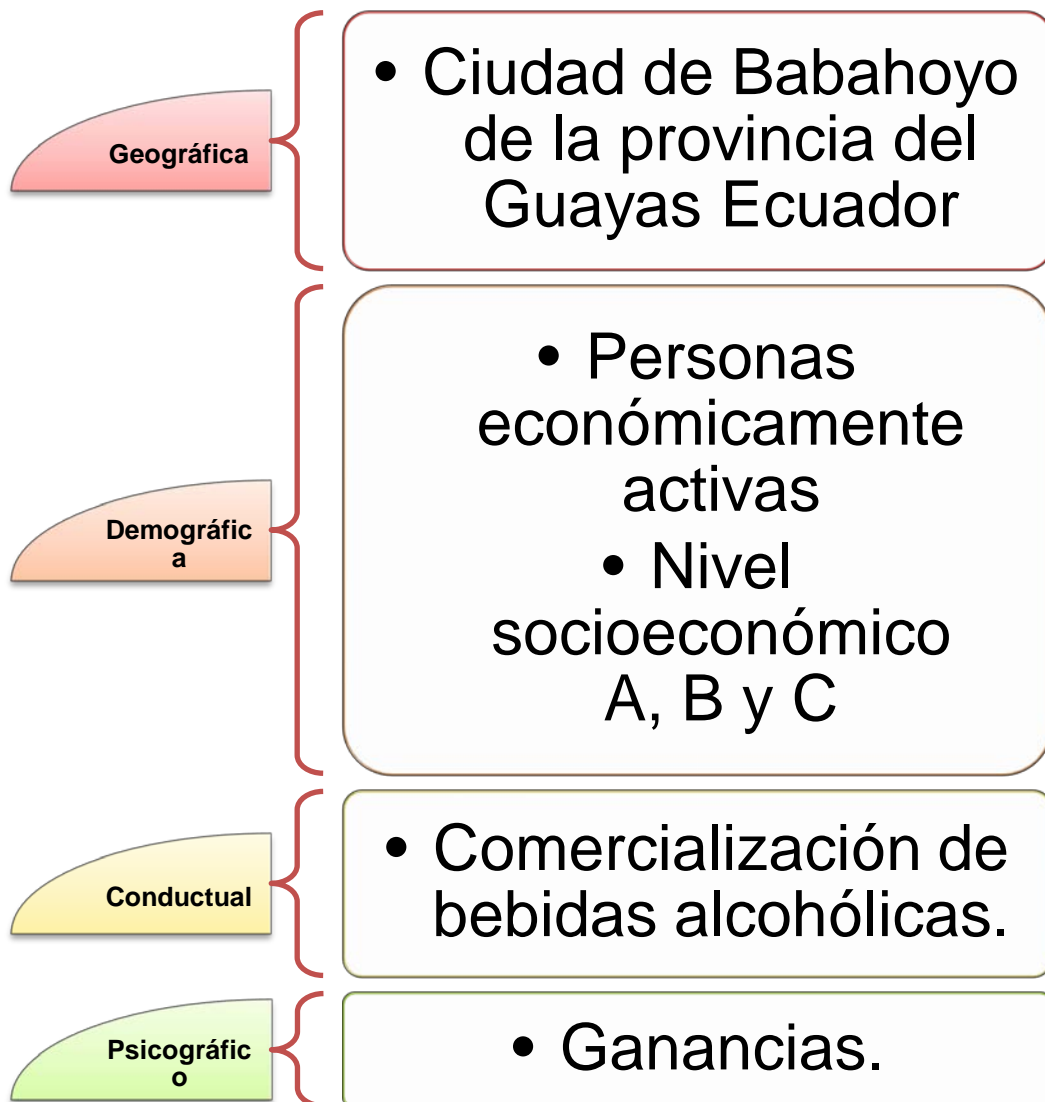
- Ganar el incentivo variable al 100% basado en los índices de medición de la entrega de productos.
- Disminuir el índice de rechazos al 0,1% mensual y anual en el Ranking de FPR (Full Product Return) a Nivel Nacional.

- Alcanzar el primer lugar en el Depot Ranking
- Alcanzar la excelencia en el reparto de los productos.
- Motivación organizacional.
- Alcanzar el primer lugar en el Ranking de Warehouse a nivel Nacional.

3.7. Análisis interno

Micro entorno

Figura 22 Micro entorno



Elaborado por: La autora

3.8. Análisis externo

3.8.1. Análisis PEST

Aspecto político

En la actualidad el aspecto político se establece en un nivel considerable puesto que al llegar al mandato del Econ. Rafael Correa, el área comercial mantiene varios reglamentos que en muchos de sus casos no fueron favorables puesto que se acontece a los requerimientos de mantener los días domingos sin funcionamiento en los lugares que acceden al consumo del producto al cual se habla en el presente proyecto.

Sin embargo estos reglamentos se han establecido haciendo que la comercialización de este producto vuelva a su normalidad generando una mayor demanda y consumo del mismo lo que identifica un crecimiento a las empresas que realizan estas actividades.

Aspecto económico

En lo que concierne al aspecto económico la ciudad de Babahoyo se mantienen en un crecimiento considerado puesto que es una de las ciudades que se dedica a la agricultura lo que hace de esta un lugar llamativo a la comercialización haciendo que se formen grandes negocios que incentiven al crecimiento de la misma.

Aspecto social

La cultura con la que se establece la ciudad de Babahoyo es la comercialización de productos agrícolas, la mayor parte de la población realiza actividades de agricultura, sin embargo no hay que obviar que las bebidas alcohólicas indiferentemente de la sociedad en la que se

comercializan siempre tienen una buena acogida y es utilizada en ocasiones especiales.

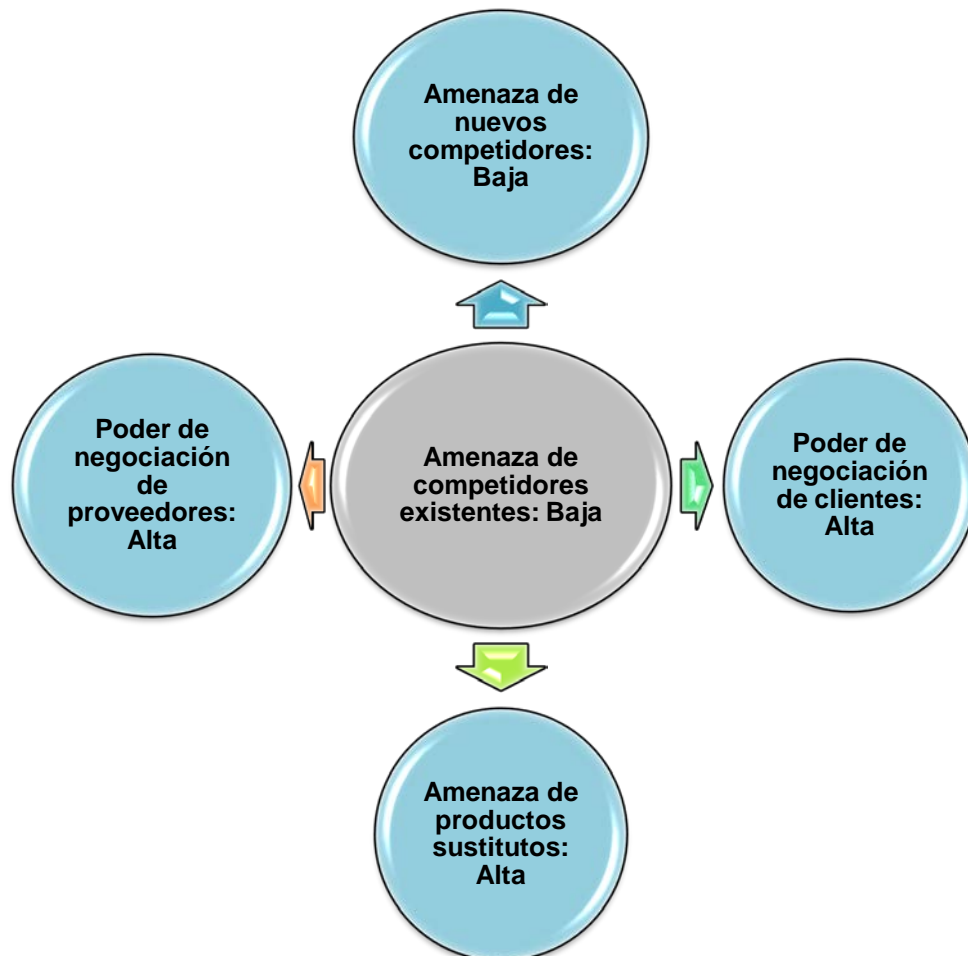
Aspecto tecnológico

En la parte tecnológica y en relación con el trabajo no se denota mayor importancia pero si hay que especificar que el uso de recursos digitales en la empresa siempre simplifica cualquier labor manual que se realiza. Es así de esta forma que con el problema encontrado en la empresa es necesaria la implementación de programas que ayuden en el control de los empleados.

3.9. Análisis de las 5 fuerzas de Porter

Análisis Porter

Figura 23 Análisis Porter



Elaborado por: La autora

Poder de negociación de los compradores o clientes

El poder de negociación de los clientes es alta, debido a que Distrialava tiene a Cervecería Nacional como su único cliente y dependerá de esta empresa seguir o no con el servicio que le ofrece la empresa. Tratándose del poder de negociación es Sabmiller que tiene la decisión de seguir o no con lo que la empresa en estudio le brinda.

Poder de negociación de los proveedores

El poder de negociación de proveedores es medio, ya que la empresa necesitará de vehículos y maquinaria especial para actuar como ente transportador de los productos. Al no existir muchas empresas que se dediquen a la comercialización de este tipo de maquinarias y vehículos, existe una concentración en la industria, lo cual incide en que el poder de negociación lo tenga el proveedor, por lo tanto es fundamental que la empresa analice al mejor postor tanto en calidad de la maquinaria, funcionamiento y costo para realizar la adquisición de la misma.

Amenaza de ingreso de nuevos competidores

La amenaza de ingreso de nuevos competidores en el sector es baja considerando que existen barreras de entradas particularmente en el aspecto legal, además que Distrialava es el operador logístico de Cervecería Nacional dentro de Babahoyo, generando una competitividad ante cualquier empresa que desea incursionar.

Amenaza de productos sustitutos

La amenaza de productos sustitutos es alta, ya que el segmento de bebidas alcohólicas es amplio, aquí se destacan vinos, cocteles, ron entre otros.

Rivalidad entre los competidores

La rivalidad entre los competidores es netamente escasa, se necesita alrededor de \$2.000.0000 para poder realizar la Operación. Aunque no se descarta la posibilidad que hayan otros ofertantes.

3.10. Análisis FODA

FORTALEZAS

- Infraestructura de 12.000 m² - Gran capacidad de almacenaje, carga y descarga de los trailer y camiones.
- Disponibilidad y Flota en buen estado.
- Marca reconocida y posicionada en los clientes
- Costes de estructuras bajos
- Nivel adecuado de recursos financieros
- Excelente calidad de productos

DEBILIDADES

- Deficiente seguimiento en la entrega de los pedidos
- Deficiente seguimiento en los pedidos que realiza tele-ventas y Channels.
- Personal no calificado en el área de la Warehouse
- Comunicación organizacional deficiente
- Limitada capacidad productiva en el área de Warehouse en el horario diurno.
- Deficiente Publicidad de marketing de la marca.
- Deficiente seguimiento para la contratación del personal.
- Responsabilidad del dinero en tránsito.

OPORTUNIDADES

- Crecimiento dinámico del mercado
- Potencialidad para crecer horizontalmente
- Competencia escasa

AMENAZAS

- Impuesto a los licores
- Aparición de nuevos competidores
- Aumento de la demanda de productos sustitutos
- Políticas desfavorables.

3.11. Comportamiento del consumidor

Hay que dejar en claro que el cliente de la empresa es Cervecería Nacional, la cual es conocida como un gigante dentro del sector de bebidas alcohólicas, además porque ocupa la totalidad de las ventas de la empresa.

3.12. Definición del mercado

El mercado está dado por la empresa que necesita el servicio de distribución logística en la que Distrialava puede mostrar su oferta, sin embargo existe un monopolio empresarial en la cartera de clientes por parte de Cervecería Nacional.

3.13. Posicionamiento

El posicionamiento de la marca está bien cimentado en la mente del consumidor, todo cliente tiene en su mente un factor dominante., recibir el producto en buenas condiciones, completo y a tiempo, desde el momento que es generada la orden hasta el momento que lo recibe con entera satisfacción. Además por el tipo de actividad que realiza la empresa, al trabajar con un cliente con prestigio como lo es Cervecería Nacional, certifica cuán importante es el trabajo a realizar.

3.14. Marketing Mix

3.14.1. Producto

La empresa Distrialava S.A., está enfocada en brindar el servicio de operador logístico para la entrega de los diferentes productos de una determinada empresa, en este caso trabajo directamente con Cervecería Nacional.

3.14.2. Precio

Para la parte de precio se establece la negociación actual que tiene la empresa con Cervecería, incluso por medio de la tarifa variable que se maneja en la estandarización de los procesos.

3.14.3. Plaza

La plaza está dada por el sector de Babahoyo, en donde realiza la entrega de los productos de Cervecería Nacional.

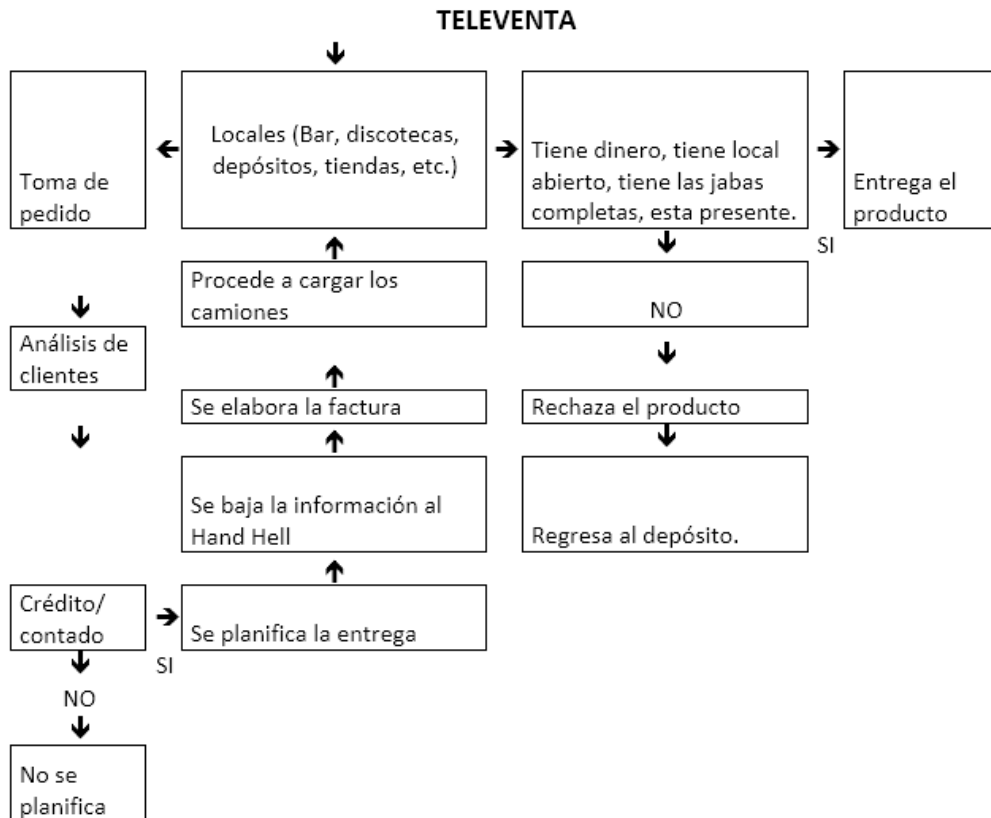
3.14.4. Promoción

La parte promocional de la empresa es escasa debido a que no se establece dentro de la presente investigación difundir el servicio de la

3.15. Procesos

3.15.1. Proceso de operación logística

Figura 24 Organigrama del proceso en la operación logística



Elaborado por: La autora

3.15.2. Cadena de valor

Cada actividad que se desarrolla tiene el propósito de generar un beneficio, esto es generalmente aplicado para las empresas. Para determinar qué tan bien se ha cumplido con este propósito, es importante desarrollar la capacidad de medición de los beneficios de las actividades que son de mayor importancia para la empresa. En este punto, se habla de valor, el valor es un término de la economía monetaria y describe el

objetivo de cualquier actividad económicamente productiva, la conversión del servicio que proporcionará la empresa, en servicios que tienen un mayor valor para el mercado al cual se dirige, es decir, para las empresas generadoras de desechos.

Figura 25 Cadena de valor

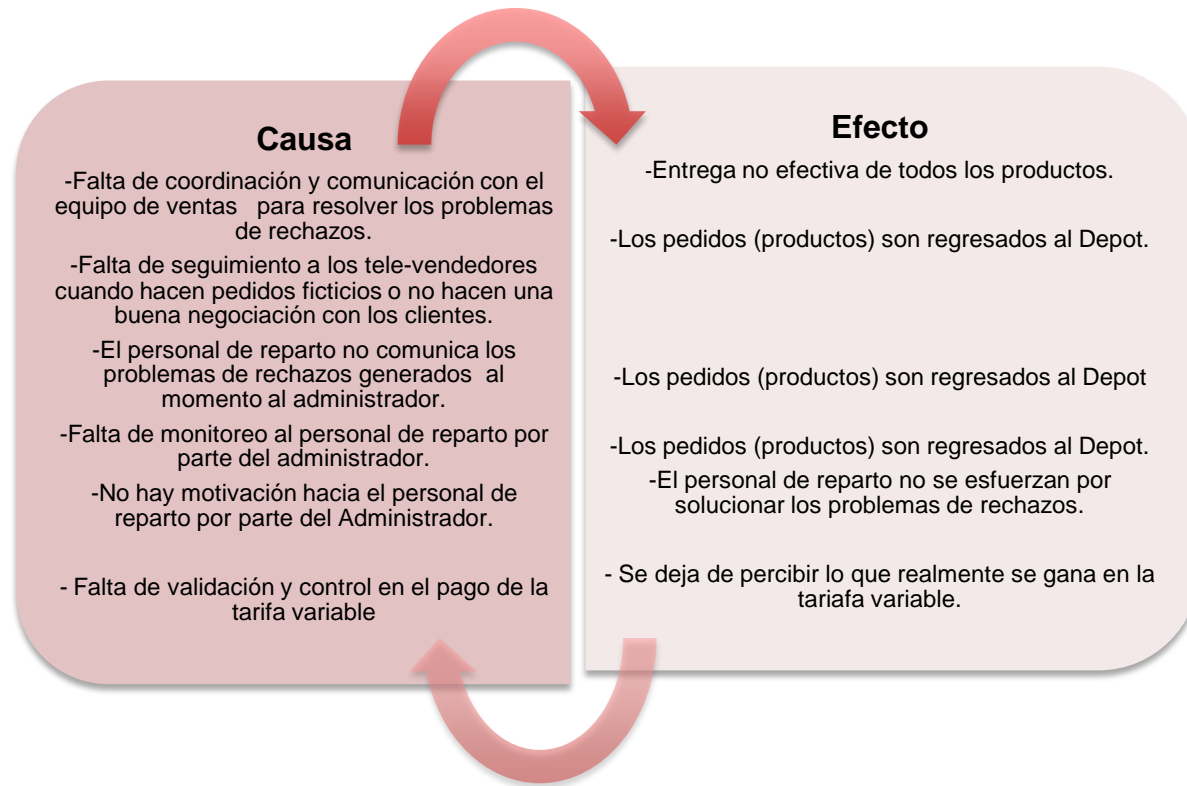


Elaborado por: La autora

La cadena de valor para la empresa, comienza con la adecuación de la infraestructura empresarial, incluye la gestión de talento humano y el abastecimiento con proveedores de los vehículos y herramientas necesarias para el desarrollo de las actividades de la empresa, así como en el comercio y los intermediarios para la fase de uso del servicio. En consecuencia, la cadena de valor abarca todos los aspectos de la ciclo de vida de un producto. Desde esta perspectiva, se mencionan los siguientes elementos:

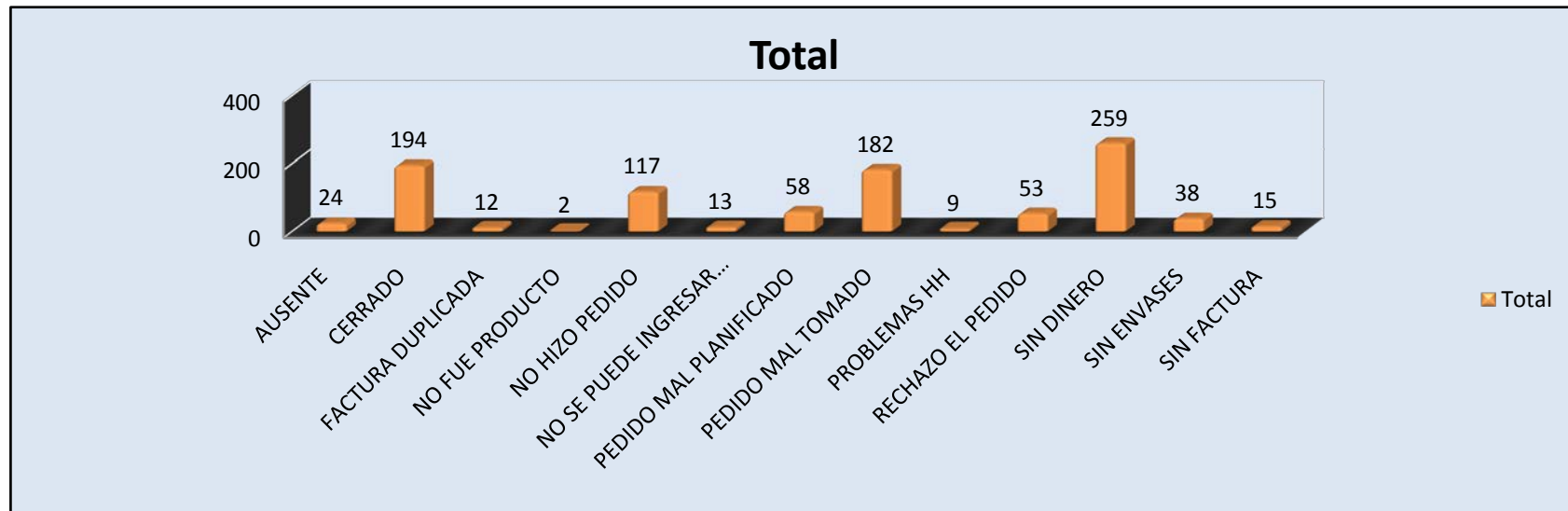
- Infraestructura empresarial
- Gestión de talento humano
- Abastecimiento

Figura 26 Falta de seguimiento en la entrega de productos en la operación logística



Elaborado por: La autora

Figura 27 Indicadores que afectan la operación logística



Elaborado por: La autora

A continuación se muestra el desglose de cuadros de incentivos el cual se ha dado desde Enero a Abril del año 2014. El cual refleja la situación del desempeño de la Operación.

RESULTADOS DEL INCENTIVO VARIABLE

Tabla 19 Incentivo Enero

Placa_Cami ón	Modelo Atención	Calidad de Datos/ Sincronización HH	Vol_Cami ón (hls_mes)	KPI			%GANA			\$/hi gana				\$ mes gana				Validación con Calidad de datos
				OFR KPI	IR (Issues Resolution) KPI	Recojo de envase KPI	OFR %G	IR (Issues Resolution) %G	Recojo de envase %G	OFR \$/HL G	IR (Issues Resolution) \$/HL G	Recojo de envase \$/HL G	\$/hi ganado	OFR \$G	IR (Issues Resolution) \$G	Recojo de envase \$G	Total Ganado	
ECGK0526	TVEP SB	100%	880,39	96%	100%	100%	40%	100%	30%	\$ 0,12	\$ 0,19	\$ 0,04	\$ 0,35	\$ 109,39	\$ 164,09	\$ 32,82	\$ 306,3	\$ -
ECKA4732	TVEP SB	99%	1.047,83	97%	100%	102%	40%	100%	75%	\$ 0,12	\$ 0,19	\$ 0,09	\$ 0,40	\$ 130,20	\$ 195,30	\$ 97,65	\$ 423,2	\$ -
ECLCD 293	TVEP SB	98%	1.149,44	94%	100%	101%	0%	100%	63%	\$ -	\$ 0,19	\$ 0,08	\$ 0,26	\$ -	\$ 214,24	\$ 89,98	\$ 304,2	\$ -
ECUB8463	TVEP SB	100%	884,35	89%	100%	85%	0%	100%	0%	\$ -	\$ 0,19	\$ -	\$ 0,19	\$ -	\$ 164,83	\$ -	\$ 164,8	\$ 164,83
ECUB8801	TVEP SB	100%	954,73	93%	100%	120%	0%	100%	100%	\$ -	\$ 0,19	\$ 0,12	\$ 0,31	\$ -	\$ 177,93	\$ 118,63	\$ 296,6	\$ -
EGCT9950	TVEP SB	100%	694,69	84%	100%	95%	0%	100%	0%	\$ -	\$ 0,19	\$ -	\$ 0,19	\$ -	\$ 129,48	\$ -	\$ 129,5	\$ -
EGKH3810	TVEP SB	99%	393,05	93%	100%	81%	0%	100%	0%	\$ -	\$ 0,19	\$ -	\$ 0,19	\$ -	\$ 73,26	\$ -	\$ 73,3	\$ -
EGRW 2938	TVEP SB	95%	1.018,75	92%	100%	103%	0%	100%	76%	\$ -	\$ 0,19	\$ 0,09	\$ 0,28	\$ -	\$ 189,88	\$ 96,21	\$ 286,1	\$ -
EGRW 2942	TVEP SB	99%	1.052,31	94%	100%	111%	0%	100%	100%	\$ -	\$ 0,19	\$ 0,12	\$ 0,31	\$ -	\$ 196,14	\$ 130,76	\$ 326,9	\$ -
EGSM2 740	TVEP SB	100%	353,09	94%	100%	100%	0%	100%	52%	\$ -	\$ 0,19	\$ 0,06	\$ 0,25	\$ -	\$ 65,81	\$ 22,81	\$ 88,6	\$ 88,62
ERBA1616	TVEP SB	100%	1.017,78	93%	100%	107%	0%	100%	100%	\$ -	\$ 0,19	\$ 0,12	\$ 0,31	\$ -	\$ 189,70	\$ 126,47	\$ 316,2	\$ -
ERBA1702	TVEP SB	100%	1.092,49	98%	100%	104%	60%	100%	92%	\$ 0,19	\$ 0,19	\$ 0,11	\$ 0,49	\$ 203,62	\$ 203,62	\$ 124,89	\$ 532,1	\$ -
															4500117039	\$ 253,45		

Fuente: Distrialava S.A. (2014)

Al finalizar el mes de Enero, siete rutas de las doce, completaron el 100% de la sincronización en la calidad de datos. Se evidencia que sólo cancelaron \$253,45 de 2 rutas, dejando de percibir \$1.580,70 de 5 rutas, por deficiencia en el control de la tarifa variable.

RESULTADOS DEL INCENTIVO VARIABLE

Tabla 20 -Febrero

Placa_Cami ón	Modelo Atención	Calidad de Datos/ Sincronización HH	Vol_Cami ón (hls_mes)	KPI			%GANA			\$/hl gana				\$ mes gana				Validación con Calidad de datos
				OFR KPI	IR (Issues Resolution) KPI	Recojo de envase KPI	OFR %G	IR (Issues Resolution) %G	Recojo de envase %G	OFR \$/HL G	IR (Issues Resolution) \$/HL G	Recojo de envase \$/HL G	\$/hl ganado	OFR \$G	IR (Issues Re solution) \$G	Recojo de envase \$G	Total Ganado	
BGKX326	TyEP SB	99%	525,48	94%	100%	101%	0%	100%	65%	\$ -	\$ 0,19	\$ 0,08	\$ 0,27	\$ -	\$ 97,94	\$ 42,44	\$ 140,4	\$ -
BCKA4732	TyEP SB	100%	877,94	97%	100%	117%	40%	100%	100%	\$ 0,12	\$ 0,19	\$ 0,12	\$ 0,43	\$ 109,09	\$ 163,63	\$ 109,09	\$ 381,8	\$ 381,81
BCLCD293	TyEP SB	100%	960,29	95%	100%	108%	20%	100%	100%	\$ 0,06	\$ 0,19	\$ 0,12	\$ 0,37	\$ 59,66	\$ 178,98	\$ 119,32	\$ 358,0	\$ 357,97
BCLB8463	TyEP SB	100%	1.022,58	92%	100%	105%	0%	100%	97%	\$ -	\$ 0,19	\$ 0,12	\$ 0,31	\$ -	\$ 190,59	\$ 123,25	\$ 313,8	\$ 313,84
BCLB8801	TyEP SB	100%	832,57	97%	100%	118%	40%	100%	100%	\$ 0,12	\$ 0,19	\$ 0,12	\$ 0,43	\$ 103,45	\$ 155,18	\$ 103,45	\$ 362,1	\$ 362,08
BGCT9950	TyEP SB	100%	234,09	93%	100%	106%	0%	100%	100%	\$ -	\$ 0,19	\$ 0,12	\$ 0,31	\$ -	\$ 43,63	\$ 29,09	\$ 72,7	\$ 72,72
BGKH9810	TyEP SB	100%	320,85	94%	100%	110%	0%	100%	100%	\$ -	\$ 0,19	\$ 0,12	\$ 0,31	\$ -	\$ 59,80	\$ 39,87	\$ 99,7	\$ 99,67
BGRW2938	TyEP SB	99%	1.031,12	96%	100%	105%	20%	100%	98%	\$ 0,06	\$ 0,19	\$ 0,12	\$ 0,37	\$ 64,06	\$ 192,18	\$ 125,56	\$ 381,8	\$ -
BGRW2942	TyEP SB	99%	956,81	93%	100%	105%	0%	100%	100%	\$ -	\$ 0,19	\$ 0,12	\$ 0,31	\$ -	\$ 178,33	\$ 118,89	\$ 297,2	\$ -
BESM2740	TyEP SB	99%	873,48	99%	100%	116%	100%	100%	100%	\$ 0,31	\$ 0,19	\$ 0,12	\$ 0,62	\$ 271,34	\$ 162,80	\$ 108,54	\$ 542,7	\$ -
BRBA1616	TyEP SB	100%	1.056,04	94%	100%	112%	0%	100%	100%	\$ -	\$ 0,19	\$ 0,12	\$ 0,31	\$ -	\$ 196,83	\$ 131,22	\$ 328,0	\$ -
BRBA1702	TyEP SB	100%	737,73	92%	100%	82%	0%	100%	0%	\$ -	\$ 0,19	\$ -	\$ 0,19	\$ -	\$ 137,50	\$ -	\$ 137,5	\$ -
																	\$ 1.588,09	

Fuente: Dinadec S.A. (2014)

Al finalizar el mes de febrero ocho rutas completaron el 100% en la sincronización de la calidad de datos, de la cuales se evidencia que sólo cancelaron \$1.588,09 de seis rutas. Dejando de percibir \$465,50 que no fueron validados, ni detectados.

RESULTADOS DEL INCENTIVO VARIABLE

Tabla 21 I-Marzo

Placa_Cami ón	Modelo Atención	Calidad de Datos/ Sincronización HH	Vol_Camión (h/mes)	KPI			%GANA			\$/h/gana				\$/mes/gana				Validación con Calidad de datos
				OFR KPI	IR (Issues Resolution) KPI	Recojo de envase KPI	OFR %G	IR (Issues Resolution) %G	Recojo de envase %G	OFR \$/HL G	IR (Issues Resolution) \$/HL G	Recojo de envase \$/HL G	\$/h ganado	OFR \$G	IR (Issues Resolution) \$G	Recojo de envase \$G	Total Ganado	
EC0X526	T/EP SB	99,33%	1.009,90	95%	100%	112%	20%	100%	100%	\$ 0,06	\$ 0,19	\$ 0,12	\$ 0,37	\$ 62,74	\$ 188,23	\$ 125,49	\$ 376,5	\$ -
ECMA732	T/EP SB	99,20%	1.347,18	98%	100%	105%	80%	100%	98%	\$ 0,25	\$ 0,19	\$ 0,12	\$ 0,56	\$ 334,79	\$ 251,09	\$ 164,05	\$ 749,9	\$ -
ECUC293	T/EP SB	99,41%	724,89	85%	100%	102%	0%	100%	70%	\$ -	\$ 0,19	\$ 0,09	\$ 0,27	\$ -	\$ 135,11	\$ 83,05	\$ 198,2	\$ -
ECUB483	T/EP SB	68,53%	528,03	88%	100%	102%	0%	100%	66%	\$ -	\$ 0,19	\$ 0,08	\$ 0,27	\$ -	\$ 98,42	\$ 43,30	\$ 141,7	\$ -
ECUB8801	T/EP SB	99,74%	1.216,35	97%	100%	108%	40%	100%	100%	\$ 0,12	\$ 0,19	\$ 0,12	\$ 0,43	\$ 151,14	\$ 226,71	\$ 151,14	\$ 529,0	\$ -
ECCT9950	T/EP SB	99,50%	1.124,19	93%	100%	109%	0%	100%	100%	\$ -	\$ 0,19	\$ 0,12	\$ 0,31	\$ -	\$ 209,63	\$ 139,69	\$ 349,2	\$ -
EGM8310	T/EP SB	98,75%	875,24	86%	100%	99%	0%	100%	15%	\$ -	\$ 0,19	\$ 0,02	\$ 0,21	\$ -	\$ 163,13	\$ 16,31	\$ 179,4	\$ -
EGRW2938	T/EP SB	98,78%	1.275,38	97%	100%	104%	40%	100%	88%	\$ 0,12	\$ 0,19	\$ 0,11	\$ 0,42	\$ 158,47	\$ 237,71	\$ 139,46	\$ 535,6	\$ -
EGRW2942	T/EP SB	100,00%	1.102,01	95%	100%	107%	0%	100%	100%	\$ -	\$ 0,19	\$ 0,12	\$ 0,31	\$ -	\$ 205,40	\$ 136,93	\$ 342,3	\$ 342,33
EGSM2740	T/EP SB	100,00%	1.287,88	93%	100%	112%	0%	100%	100%	\$ -	\$ 0,19	\$ 0,12	\$ 0,31	\$ -	\$ 240,04	\$ 160,03	\$ 400,1	\$ 400,07
ERBA1616	T/EP SB	100,00%	1.246,44	95%	100%	104%	0%	100%	89%	\$ -	\$ 0,19	\$ 0,11	\$ 0,30	\$ -	\$ 232,32	\$ 137,84	\$ 370,2	\$ 370,16
ERBA1702	T/EP SB	99,23%	1.138,08	97%	100%	100%	60%	100%	54%	\$ 0,19	\$ 0,19	\$ 0,07	\$ 0,44	\$ 212,12	\$ 212,12	\$ 76,36	\$ 500,6	\$ -
																	\$	1.112,56

Fuente: Dinadec S.A. (2014)

En el mes de Marzo de las doce rutas, sólo tres obtuvieron el 100% en calidad de datos.

RESULTADOS DEL INCENTIVO VARIABLE

Tabla 22 -Abril

Placa_Cami ón	Modelo Atención	Calidad de Datos/ Sincronización HH	Vol_Cami ón (N°_mes)	KPI			%GANA			\$/ml gana				\$/mes gana				Validación con Calidad de datos
				OFR KPI	IR (Issues Resolución) KPI	Recojo de envase KPI	OFR %G	IR (Issues Resolución) %G	Recojo de envase %G	OFR\$/HL G	IR (Issues Resolución) \$/HL G	Recojo de envase \$/HL G	\$/N ganado	OFR \$G	IR (Issues Resolución) \$G	Recojo de envase \$G	Total Ganado	
EGGY526	T/EP SB	100%	785,90	96%	100%	122%	40%	100%	100%	\$ 0,12	\$ 0,19	\$ 0,12	\$ 0,43	\$ 97,65	\$ 146,48	\$ 97,65	\$ 341,8	\$ 341,79
ECKA732	T/EP SB	100%	1359,54	99%	100%	107%	100%	100%	100%	\$ 0,31	\$ 0,19	\$ 0,12	\$ 0,62	\$ 422,33	\$ 253,40	\$ 168,93	\$ 844,7	\$ 844,66
ECLD283	T/EP SB	100%	1219,22	96%	100%	105%	20%	100%	98%	\$ 0,06	\$ 0,19	\$ 0,12	\$ 0,37	\$ 81,96	\$ 245,88	\$ 160,64	\$ 488,5	-
ECLB463	T/EP SB	68%	1154,81	91%	100%	102%	0%	100%	71%	\$ -	\$ 0,19	\$ 0,09	\$ 0,27	\$ -	\$ 215,34	\$ 101,88	\$ 317,1	\$ -
ECLB801	T/EP SB	100%	1000,96	97%	100%	112%	40%	100%	100%	\$ 0,12	\$ 0,19	\$ 0,12	\$ 0,43	\$ 124,38	\$ 186,56	\$ 124,38	\$ 435,3	-
EGCT9950	T/EP SB	99%	934,32	96%	100%	119%	40%	100%	100%	\$ 0,12	\$ 0,19	\$ 0,12	\$ 0,43	\$ 113,61	\$ 170,41	\$ 113,61	\$ 397,6	-
EGKH3810	T/EP SB	99%	1027,07	98%	100%	94%	60%	100%	0%	\$ 0,19	\$ 0,19	\$ -	\$ 0,37	\$ 191,49	\$ 191,49	\$ -	\$ 382,9	-
EGRW2938	T/EP SB	70%	969,87	86%	100%	105%	0%	100%	100%	\$ -	\$ 0,19	\$ 0,12	\$ 0,31	\$ -	\$ 179,65	\$ 119,77	\$ 299,4	-
EGRW2942	T/EP SB	100%	1044,95	96%	100%	105%	40%	100%	100%	\$ 0,12	\$ 0,19	\$ 0,12	\$ 0,43	\$ 129,84	\$ 194,76	\$ 129,84	\$ 454,4	-
EGSM2740	T/EP SB	100%	1264,97	95%	100%	108%	20%	100%	100%	\$ 0,06	\$ 0,19	\$ 0,12	\$ 0,37	\$ 78,99	\$ 235,77	\$ 157,18	\$ 471,5	\$ 471,54
ESBA0616	T/EP SB	99%	906,90	97%	100%	101%	40%	100%	56%	\$ 0,12	\$ 0,19	\$ 0,07	\$ 0,38	\$ 113,06	\$ 169,59	\$ 63,31	\$ 346,0	-
ESBA0702	T/EP SB	100%	1120,07	98%	100%	117%	60%	100%	100%	\$ 0,19	\$ 0,19	\$ 0,12	\$ 0,50	\$ 210,63	\$ 210,63	\$ 140,42	\$ 561,7	-
																	\$ 1.657,98	

Fuente: Dinadec S.A. (2014)

Al finalizar el mes de Abril siete rutas cumplieron con el 100% en la calidad de datos. En investigación realizada se evidencia que solo cancelaron \$1.657,88 de tres rutas. Dejando de percibir \$1.954 no detectados por la administración.

Tabla 23 Plan estratégico Administrativo

Objetivo	Medida	Responsable	Tiempo de implantación	Costo
Disminuir el índice de rechazos al 0,1% a Nivel Nacional	Asignación de Supervisor para resolución de problemas de rechazos	Gerente de la Compañía	Inmediata	30% del incentivo variable
	Recoger diariamente los problemas por motivo de rechazos	Supervisor	Permanente	
	Informar diariamente sobre las queja a la coordinadora de Tele-ventas al momento de presentarse un rechazo por crédito vencido, Pedido mal tomado, No hizo pedido, etc.	Supervisor	Permanente	
	Informar a la planificadora al momento cuando hay un pedido mal planificado.	Supervisor	Permanente	
	Presentar el consolidado de rechazos a los jefes de Venta, Jefe de distribución y Supervisor de ventas de los rechazos mensuales	Supervisor	Permanente	
	Crear un grupo en las redes sociales (whatsapp) de todos los channels, supervisor de ventas, supervisor del OPL, Administrador del OPL, para dar solución inmediata a los rechazos presentados en el momento.	Supervisor	Permanente	
	Habilitar una bodega dentro del Depot para atender clientes que no tienen aprobado cupo de crédito alto en CN para la compra de productos, adicional comprar rechazos.	Administrador	Permanente	

Elaborado por: La autora

Tabla 24 Plan estratégico operacional

OBJETIVO	PROBLEMA	MEDIDA	EFFECTO
Disminuir el índice de rechazos AL 0,1% a Nivel Nacional	Local cerrado	Imprimir stickers con el nombre del chófer, número de teléfono, pegarlo en el local.	El cliente visualice el stickers y llame al repartidor para recibir el pedido
	El cliente no tiene dinero para cancelar el crédito vencido	Si el cliente es repetitivo en no cancelar un crédito, Coordinar con el supervisor de ventas, en suspenderle el crédito por 2 semanas consecutivas, o cierre definitivo del código.	Que el cliente se adapte al modelo de CN y cancele el crédito vencido
	Pedido mal tomado	Reportar a la coordinadora de Tele-ventas.	No se vuelva a repetir
	Pedido mal planificado	Reportar a la planificadora que el cliente está mal geo-codificado	Que la próxima visita le llegue el pedido al cliente
	Cliente no localizado	Reportar a los channels que el cliente no es localizado para que se pongan en contacto con el repartidor, e indicarle el lugar.	Que el pedido sea entregado al cliente
	Cliente no hizo pedido	Solicitar la grabación a la coordinadora para verificar si el cliente no hizo pedido.	Los tele-vendedores van a tener cuidado en no ingresar pedidos ficticios

Elaborado por: La autora

3.16. Objetivos específicos de la estrategia

- Ganar tarifa variable al 100% basado en los índices de medición en la entrega de productos.
- Disminuir el índice FPR (Full Producto Return) al 0,1% mensual y anual en el Ranking a Nivel Nacional.
- Alcanzar la excelencia en el reparto de los productos.
- Alcanzar el primer lugar en Ranking de Warehouse a Nivel Nacional.

Para darle solución a cada uno de estos problemas se utilizan estrategias inmediatas como:

Local cerrado.

Imprimir stickers con el nombre del chófer, número de teléfono y se le pega en el local, con la intención, si el cliente llega en cualquier momento, se pueda contactar con el chófer y coordinar para que pueda entregar el pedido. A su vez demostrar que el cliente fue visitado.

El cliente no tiene dinero para cancelar el crédito vencido

Como se demuestra en la conclusión de la encuesta. Los productos con mayor índice de rechazos son de los clientes que no tienen dinero para cancelar un crédito vencido.

En muchas ocasiones cuando el cliente tiene semanas que no cancela el crédito. Para habilitar la cuenta, le ingresan un pedido de pocas jabas para poder hacer el cobro respectivo. Si el cliente no cancela, además no recibe el producto, hay que darle TF (Tratamiento fallido) al pedido. Es un producto rechazado.

Esta operación perjudica el índice de rechazos y por ende afecta el incentivo variable.

Se hizo reunión de mini negocio con el líder de operaciones, jefe de distribución y supervisor de ventas de operación Babahoyo. Se llegó a un acuerdo que los clientes

que rechazan el pedido por crédito vencido se les suspende 2 semanas el crédito y si no se acopla al modelo de CCN le anulan el código.

Pedido mal tomado

Reportar a la coordinadora y jefe de tele-ventas que están rechazando el producto porque el tele-vendedor tomo mal el pedido. Los televendedores también tienen amonestaciones o llamados de atención si no realizan bien su trabajo. Lo solucionamos en el momento, vendiendo el producto a otros clientes. Si el pedido fue mal tomado porque el cliente no tenía que devolver envases y el tele-vendedor le ingreso el recojo de envases. Se presta a un depósito para poder atender al cliente y que el producto no regrese al Depot.

Pedido mal planificado

Reportar a la planificadora de ruta, para que cambie la geo-codificación del cliente cuando un pedido sale en una ruta que no corresponde, para que en la siguiente frecuencia de visita el producto sea entregado al cliente.

Cliente no localizado

Reportar a los channels (desarrolladores de ventas) que el cliente no se lo puede localizar, para que se pongan en contacto con el repartidor, e indicarle el lugar donde tiene que ser entregado el producto.

Cliente no hizo pedido

Este indicador es uno de los que deben tener muy en cuenta los tele-vendedores razón por la cual, ellos no pueden hacer pedidos ficticios para llegar a su presupuesto de ventas. Hay que reportar esta novedad que nos genera rechazos.

Varios

Existen muchas otras razones por las cuales los clientes rechazan los pedidos como: Estuvo ausente, tenía producto lleno, no se puede ingresar al lugar por calles en mal estado, calamidades domésticas, etc. Por cada uno de los problemas de rechazos se realiza una acción para dar solución a los mismos. Teniendo como resultado, bajos índices de rechazos (FPR) a su vez maximizar los ingresos de la empresa.

Estímulo al desempeño

Al mismo tiempo darle un estímulo al desempeño del 20% sobre lo percibido del incentivo variable, que representa un 32,65% en base a su sueldo. Es una buena propuesta económica. Y en equipo le apostamos a mejorar. Llegue con la predisposición de subir los indicadores, a maximizar nuestra rentabilidad, mejorar los ingresos a los señores del reparto, escalar puestos y lo logramos. Estamos en TOP ONE a nivel Nacional desde la 2da. Semana de Septiembre. El personal de reparto esta realmente motivado porque está percibiendo un extra en sus ingresos que antes no lo percibían. Es importante realizar cambios positivos en una compañía, incentivando, motivando e impulsando al personal a la transformación de la misma.

Incentivo variable.

Valor que Distrialava gana \$1,13 por hectolitros entregados al cumplir al 100% en la entrega de los productos calificados en base al desempeño realizado. Son muchos los indicadores de desempeño que Cervecería Nacional impone con el objetivo de tener la excelencia en servicio al cliente.

3.17. Viabilidad financiera

ANALISIS FINANCIERO DE LA TARIFA VARIABLE

La tarifa por hectolitros entregados desde julio del 2013 hasta mayo de 2014 era de \$7,51 del cual el \$6,89 era la tarifa fija y \$0,62 la tarifa variable. Desde Junio en adelante la tarifa por hectolitros entregado es de \$8,02. De las cuales la tarifa fija es 6,89 y la tarifa variable \$1,13.

Tabla 25 Análisis de variación de la tarifa variable

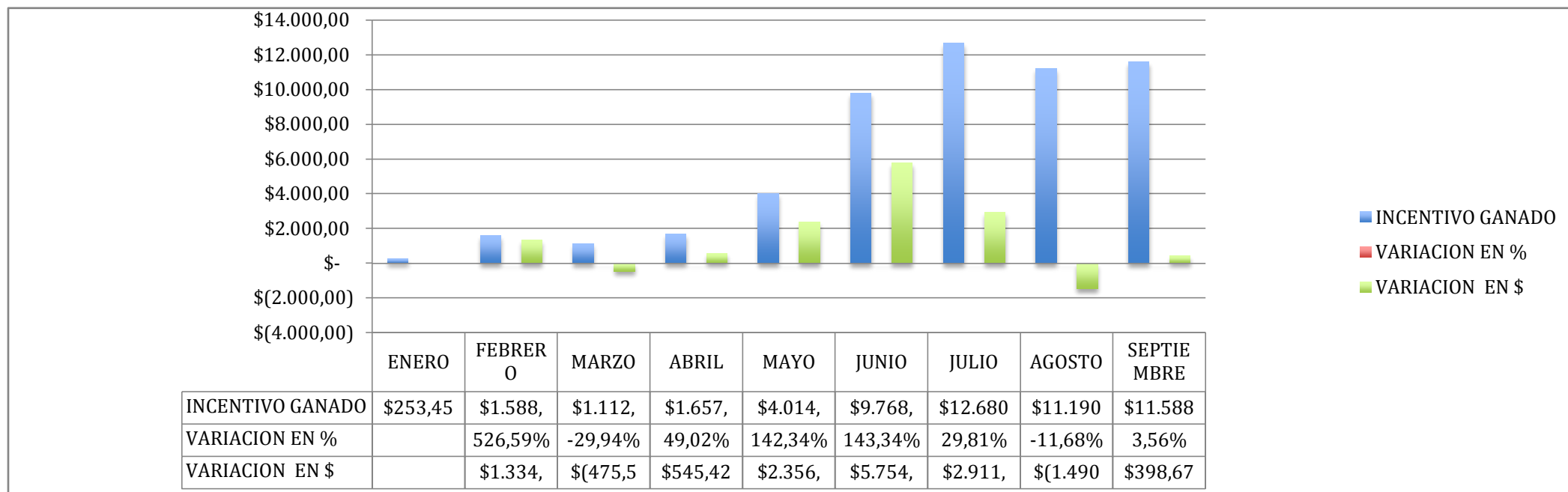
Enero a Septiembre 2014

MES	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE
TARIFA VARIABLE \$	\$253,45	\$1.588,09	\$1.112,56	\$1.657,98	\$4.014,29	\$9.768,48	\$12.680,40	\$11.190,12	\$11.588,79
VARIACION EN %		526,59%	-29,94%	49,02%	142,34%	143,34%	29,81%	-11,68%	3,56%
VARIACION EN \$		\$1.334,64	\$-475,53	\$545,42	\$2.356,31	\$5.754,19	\$2.911,92	\$-1.490,28	\$398,67

Elaborado por: La autora

En el mes de febrero tuvimos un incremento de 526,59% con relación a Enero, lo que no sucedió en marzo se decreció un 29,94%, en el mes de abril tuvimos un incremento de casi el 50% con relación a marzo. Mayo presenta un crecimiento en la tarifa variable de 142,34%, en junio crecimos considerablemente una vez más en 143,34% más, las estrategias implementadas estaban dando resultados, en julio crecimos un 29,71% la tarifa variable más alta que hemos tenido en lo que va del año.

**Figura 28 Variación del incentivo variable en dólares
Enero a septiembre de 2014**



Elaborado por: La autora

**Tabla 26 Hectolitros entregados
Enero - Septiembre 2014
Crecimiento / decrecimiento**

DESCRIPCION	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE
HECT. ENTREG.	9388,43	9428,98	12875,57	11556,37	10908,13	11521,28	11800	11174	11583
CRE/DEC en %		0,43%	36,55%	-10,25%	-5,61%	5,62%	2,41%	-5,31%	3,66%
VARIACION HECT.		40,55	3446,59	-1319,2	-648,24	613,15	278,72	-626	409
CAJAS ENTREGADAS		563,19	47869	-18322	-9003	8515	3871	-8694	5680

Elaborado por: La autora

En Febrero la cantidad de hectolitros entregados aumento un 0,43% en términos porcentuales, en términos de volumen creció 40 hectolitros, en cajas representan 563 cajas entregadas.

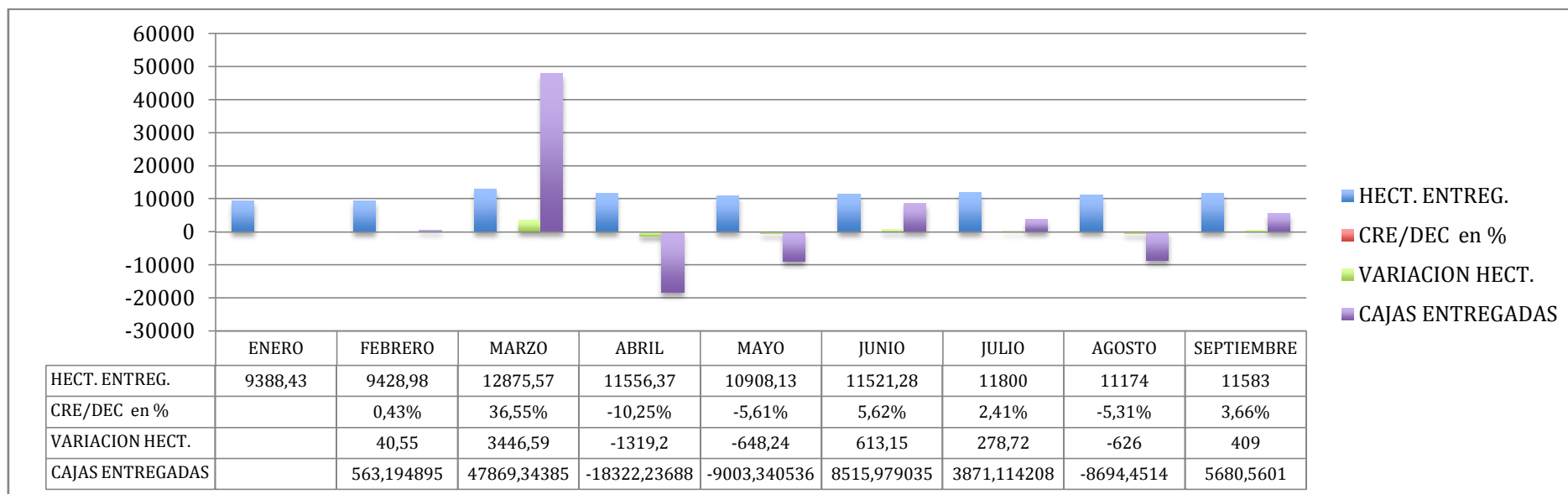
En el mes marzo las entregas crecieron un 35,55%, 3.446,59 hectolitros, en cajas representan 47.869. En el mes de abril las entregas decrecieron un 10,25% en comparación con el mes anterior, 1.319,20 hectolitros, que representan 18.322 cajas.

En el mes de mayo seguimos decreciendo en entregas porque no había seguimiento en la operación, con 5,61% en términos porcentuales, 648,24 hectolitros, transformados a cajas 9003.

En el mes de junio crecimos un 5,62%, se entregó 623,15 hectolitros más que el mes anterior, en cajas representa 8.515. En el mes de julio las entregas aumentaron un 2,41% con relación al mes anterior, 278,72 hectolitros, que se transforman en 3871 más.

En el mes de agosto volvimos a decrecer con un 5,31% , 626 hectolitros, 8.694 cajas. En el mes de septiembre nuestras entregas aumentaron un 3,66% con relación al mes anterior, 409 hectolitros, 5680 cajas entregadas.

**Figura 29 Hectolitros entregados
Enero - Septiembre 2014
Crecimiento / decrecimiento**



Elaborado por: La autora

A continuación se evidencia los resultados alcanzados con las estrategias utilizadas

Tabla 27 Resultados del incentivo variable – Mayo

Placa_Camión	Modelo Atención	Calidad de Datos/Sincronización HH	Vol_Camión (his_mes)	KPI			%GANA			\$/hi gana				\$mes gana				Validación con Calidad de datos
				OFR KPI	IR (Issues Resolution) KPI	Recojo de envases KPI	OFR %G	IR (Issues Resolution) %G	Recojo de envases %G	OFR \$/HL G	IR (Issues Resolution) \$/HL G	Recojo de envases \$/HL G	\$/hi ganado	OFR \$G	IR (Issues Resolution) \$G	Recojo de envases \$G	Total Ganado	
SBKX152E	T) EP SB	100%	1.133,81	95%	100%	103%	10%	100%	82%	\$ 0,06	\$ 0,19	\$ 0,10	\$ 0,35	\$ 779,0	\$ 233,69	\$ 127,75	\$ 439,3	\$ 439,34
SBKAA732	T) EP SB	100%	1.169,32	99%	100%	107%	100%	100%	100%	\$ 0,31	\$ 0,19	\$ 0,12	\$ 0,62	\$ 394,20	\$ 236,58	\$ 137,72	\$ 788,6	\$ 788,61
SBUCD299	T) EP SB	70%	1.371,50	95%	100%	114%	10%	100%	100%	\$ 0,06	\$ 0,19	\$ 0,12	\$ 0,37	\$ 85,21	\$ 235,63	\$ 170,42	\$ 511,3	\$ -
SBUBB483	T) EP SB	100%	1.193,26	89%	100%	107%	0%	100%	100%	\$ -	\$ 0,19	\$ 0,12	\$ 0,31	\$ -	\$ 212,41	\$ 148,27	\$ 370,7	\$ 370,68
SBUBB901	T) EP SB	100%	1.199,50	98%	100%	120%	80%	100%	100%	\$ 0,19	\$ 0,19	\$ 0,12	\$ 0,30	\$ 212,45	\$ 212,45	\$ 148,30	\$ 599,2	\$ 599,20
SBCT9990	T) EP SB	100%	917,99	93%	100%	133%	0%	100%	100%	\$ -	\$ 0,19	\$ 0,12	\$ 0,31	\$ -	\$ 96,47	\$ 84,31	\$ 160,8	\$ 160,78
SBKH3810	T) EP SB	100%	149,38	77%	100%	113%	0%	100%	100%	\$ -	\$ 0,19	\$ 0,12	\$ 0,31	\$ -	\$ 27,84	\$ 18,56	\$ 46,4	\$ 46,40
SBRW1938	T) EP SB	70%	1.131,84	97%	100%	113%	40%	100%	100%	\$ 0,12	\$ 0,19	\$ 0,12	\$ 0,43	\$ 193,06	\$ 219,90	\$ 193,06	\$ 535,7	\$ -
SBRW1942	T) EP SB	100%	788,96	97%	100%	101%	40%	100%	84%	\$ 0,12	\$ 0,19	\$ 0,08	\$ 0,39	\$ 98,03	\$ 147,03	\$ 61,74	\$ 307,8	\$ 307,83
SBWM2740	T) EP SB	100%	919,31	91%	100%	96%	0%	100%	0%	\$ -	\$ 0,19	\$ -	\$ 0,19	\$ -	\$ 171,33	\$ -	\$ 171,3	\$ 171,33
SBBA1818	T) EP SB	100%	1.066,96	96%	100%	107%	40%	100%	100%	\$ 0,12	\$ 0,19	\$ 0,12	\$ 0,43	\$ 132,58	\$ 198,86	\$ 132,58	\$ 464,0	\$ 464,02
SBBA1702	T) EP SB	100%	1.143,86	99%	100%	102%	100%	100%	73%	\$ 0,31	\$ 0,19	\$ 0,09	\$ 0,59	\$ 355,98	\$ 213,39	\$ 102,52	\$ 672,1	\$ 672,09
\$ 4.014,29																		

Fuente: Distrialava S.A. (2014)

Para el mes de Mayo el incentivo se incrementó de \$1657.98 en Abril a \$4014.29 en Mayo. A partir de la última semana de Mayo se tomó el control de la Operación, el cual refleja el resultado obtenido.

Tabla 28 Resultados del incentivo variable– Junio

Proveedor		Subtotal	IVA	Total	Concepto
ALAVA		9768,48	1172,22	10940,70	INCENTIVO VARIABLE-JUNIO 2014

Calidad de Datos/ Sincronización HH	Vol_Camión (Nls_mes)	KPI			%gana			\$gana			\$mes gana			Validación con Calidad de datos		
		OFR NPI	IR (Issues Resolution) NPI	FLOTA	OFR %G	IR (Issues Resolution) %G	FLOTA %G	OFR \$/H.G	IR (Issues Resolution) \$/H.G	FLOTA \$/H.G	OFR \$G	IR (Issues Re- solution) \$G	FLOTA \$G		Total Ganado	
100.0%	1197.61	95.5%	100.0%	100.0%	0.0%	100.0%	100.0%	\$ -	\$ 0.34	\$ 0.34	\$ 0.68	\$ -	\$ 406.71	\$ 406.71	\$ 813.4	\$ 813.42
100.0%	1096.39	99.4%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	\$ 0.45	\$ 0.34	\$ 0.34	\$ 1.19	\$ 496.44	\$ 372.39	\$ 372.39	\$ 1341.1	\$ 1241.11
100.0%	1179.19	98.5%	100.0%	100.0%	80.0%	100.0%	100.0%	\$ 0.36	\$ 0.34	\$ 0.34	\$ 1.04	\$ 427.15	\$ 400.45	\$ 400.45	\$ 1328.1	\$ 1228.05
100.0%	999.38	95.7%	100.0%	100.0%	0.0%	100.0%	100.0%	\$ -	\$ 0.34	\$ 0.34	\$ 0.68	\$ -	\$ 319.01	\$ 319.01	\$ 638.0	\$ 638.02
100.0%	1102.31	98.8%	100.0%	100.0%	80.0%	100.0%	100.0%	\$ 0.36	\$ 0.34	\$ 0.34	\$ 1.04	\$ 399.30	\$ 374.34	\$ 374.34	\$ 1348.0	\$ 1247.99
100.0%	1361.93	96.0%	100.0%	100.0%	0.0%	100.0%	100.0%	\$ -	\$ 0.34	\$ 0.34	\$ 0.68	\$ -	\$ 462.51	\$ 462.51	\$ 925.0	\$ 925.02
100.0%	17.06	0.0%	100.0%	100.0%	0.0%	100.0%	100.0%	\$ -	\$ 0.34	\$ 0.34	\$ 0.68	\$ -	\$ 5.80	\$ 5.80	\$ 11.6	\$ 11.59
100.0%	1083.16	95.0%	100.0%	100.0%	0.0%	100.0%	100.0%	\$ -	\$ 0.34	\$ 0.34	\$ 0.68	\$ -	\$ 367.84	\$ 367.84	\$ 735.7	\$ 735.68
99.7%	625.75	94.2%	100.0%	100.0%	0.0%	100.0%	100.0%	\$ -	\$ 0.34	\$ 0.34	\$ 0.68	\$ -	\$ 215.90	\$ 215.90	\$ 431.8	\$ -
100.0%	966.44	98.7%	100.0%	100.0%	80.0%	100.0%	100.0%	\$ 0.36	\$ 0.34	\$ 0.34	\$ 1.04	\$ 350.08	\$ 328.20	\$ 328.20	\$ 1006.5	\$ 1006.49
100.0%	978.97	98.2%	100.0%	100.0%	80.0%	100.0%	100.0%	\$ 0.27	\$ 0.34	\$ 0.34	\$ 0.95	\$ 265.97	\$ 332.46	\$ 332.46	\$ 890.9	\$ 930.88
100.0%	963.09	99.5%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	\$ 0.48	\$ 0.34	\$ 0.34	\$ 1.13	\$ 436.09	\$ 327.06	\$ 327.06	\$ 1090.3	\$ 1090.21
														\$ 9.768,48		

Fuente: Dinadec S.A. (2014)

En el mes de Junio todas las rutas alcanzaron el 100% en la calidad de datos con excepción de una ruta. Se evidencia que todo fue cancelado dentro de los parámetros.

Tabla 29 Resultados del incentivo variable–Julio

Calidad de Datos/ Sincronizacion HH	Vol_Camión (his_mes)	KPI			%GANA			\$/hl gana				\$ mes gana				Validación con Calidad de datos
		OFR KPI	IR (Issues Resolution) KPI	FLOTA	OFR %G	IR (Issues Resolution) %G	FLOTA%G	OFR \$/HL G	IR (Issues Resolution) \$/HL G	FLOTAS/HL G	\$/hl ganado	OFR \$G	IR (Issues Resolution) \$G	FLOTA \$G	Total Ganado	
100,0%	1.213,51	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	\$ 0,45	\$ 0,34	\$ 0,34	\$ 1,13	\$ 549,48	\$ 412,11	\$ 412,11	\$ 1.373,7	\$ 1.373,69
100,0%	1.075,70	99,2%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	\$ 0,45	\$ 0,34	\$ 0,34	\$ 1,13	\$ 487,08	\$ 365,31	\$ 365,31	\$ 1.217,7	\$ 1.217,70
100,0%	1.181,47	99,5%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	\$ 0,45	\$ 0,34	\$ 0,34	\$ 1,13	\$ 534,97	\$ 401,23	\$ 401,23	\$ 1.337,4	\$ 1.337,42
100,0%	1.016,21	98,0%	100,0%	100,0%	60,0%	100,0%	100,0%	\$ 0,27	\$ 0,34	\$ 0,34	\$ 0,95	\$ 276,08	\$ 345,10	\$ 345,10	\$ 966,3	\$ 966,29
100,0%	853,21	99,8%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	\$ 0,45	\$ 0,34	\$ 0,34	\$ 1,13	\$ 386,33	\$ 289,75	\$ 289,75	\$ 965,8	\$ 965,84
100,0%	1.205,38	98,8%	100,0%	100,0%	80,0%	100,0%	100,0%	\$ 0,36	\$ 0,34	\$ 0,34	\$ 1,04	\$ 436,64	\$ 409,35	\$ 409,35	\$ 1.255,3	\$ 1.255,34
100,0%	484,29	99,3%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	\$ 0,45	\$ 0,34	\$ 0,34	\$ 1,13	\$ 219,29	\$ 164,46	\$ 164,46	\$ 548,2	\$ 548,21
100,0%	1.397,01	99,4%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	\$ 0,45	\$ 0,34	\$ 0,34	\$ 1,13	\$ 632,56	\$ 474,42	\$ 474,42	\$ 1.581,4	\$ 1.581,41
100,0%	977,52	96,0%	100,0%	100,0%	0,0%	100,0%	100,0%	\$ -	\$ 0,34	\$ 0,34	\$ 0,68	\$ -	\$ 331,96	\$ 331,96	\$ 663,9	\$ 663,93
100,0%	901,70	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	\$ 0,45	\$ 0,34	\$ 0,34	\$ 1,13	\$ 408,29	\$ 306,22	\$ 306,22	\$ 1.020,7	\$ 1.020,73
100,0%	1.044,49	99,1%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	\$ 0,45	\$ 0,34	\$ 0,34	\$ 1,13	\$ 472,95	\$ 354,71	\$ 354,71	\$ 1.182,4	\$ 1.182,37
100,0%	492,25	99,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	\$ 0,45	\$ 0,34	\$ 0,34	\$ 1,13	\$ 222,89	\$ 167,17	\$ 167,17	\$ 557,2	\$ 557,22
																\$ 12.670,14

Fuente: Dinadec S.A. (2014)

Al finalizar el mes de Julio evidenciamos que todas las rutas alcanzaron el 100% en la sincronización de la calidad datos. Fue el mes que se obtuvo los más altos valores con respecto a la tarifa variable.

Tabla 30 Resultados del incentivo variable Agosto 2014

												11190,12	1342,81	12532,93	INCENTIVO VARIABLE-AGO 2014
CALIDAD	CORTINA	OFR	IR	FLOTA	% G OFR	%G IR	%G Flota	US\$ G OFR	US\$ G IR	US\$ G FLOTA	US\$ G	US\$ P			
100%	Sí	98,9%	100,0%	100,0%	80,0%	100,0%	100,0%	\$ 396	\$ 371	\$ 371	\$ 1.138	\$ 99			
100%	Sí	95,3%	100,0%	100,0%	0,0%	100,0%	100,0%	\$ 0	\$ 386	\$ 386	\$ 773	\$ 515			
100%	Sí	99,3%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	\$ 499	\$ 374	\$ 374	\$ 1.248	\$ 0			
100%	Sí	94,5%	100,0%	100,0%	0,0%	100,0%	100,0%	\$ 0	\$ 283	\$ 283	\$ 566	\$ 377			
100%	Sí	95,1%	100,0%	100,0%	0,0%	100,0%	100,0%	\$ 0	\$ 240	\$ 240	\$ 479	\$ 319			
100%	Sí	97,9%	100,0%	100,0%	40,0%	100,0%	100,0%	\$ 145	\$ 273	\$ 273	\$ 690	\$ 218			
100%	Sí	81,4%	100,0%	100,0%	0,0%	100,0%	100,0%	\$ 0	\$ 332	\$ 332	\$ 663	\$ 442			
100%	Sí	98,6%	100,0%	100,0%	80,0%	100,0%	100,0%	\$ 427	\$ 400	\$ 400	\$ 1.228	\$ 107			
100%	Sí	97,0%	100,0%	100,0%	20,0%	100,0%	100,0%	\$ 85	\$ 320	\$ 320	\$ 726	\$ 342			
100%	Sí	99,5%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	\$ 476,01	\$ 357,01	\$ 357,01	\$ 1.190	\$ 0			
100%	Sí	99,6%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	\$ 560,54	\$ 420,41	\$ 420,41	\$ 1.401	\$ 0			
100%	Sí	99,4%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%								

Fuente: Dinadec S.A. (2014)

En el mes de Agosto nos mantenemos dentro del 85% de cumplimiento y desempeño. Todas las rutas completaron el 100% en la calidad de datos, el cual es el habilitador para que todos los parámetros ganen tarifa de acuerdo al desenvolvimiento.

Tabla 31 Utilidad en tarifa variable Enero – Abril 2014

DESCRIPCION	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL
Hectolitros entregados	9388,43	9428,98	12875,57	11556,37
Tarifa fija	\$6,89	\$6,89	\$6,89	\$6,89
tarifa o Incentivo variable	\$0,62	\$0,62	\$0,62	\$0,62
Ganado en tarifa fija	\$64.686,28	\$64.965,67	\$88.712,68	\$79.623,39
Ganado en tarifa variable	\$253,45	\$1.588,09	\$1.112,56	\$1.657,98
Crecimiento en porcentaje		526,59%	-29,94%	49,02%
Se dejo de ganar en el incentivo variable	\$5.567,38	\$4.257,88	\$6.870,29	\$5.506,97
Comisión al personal de reparto	\$38,02	\$238,21	\$166,88	\$248,70
NETO PERCIBIDO EN TARIFA O INCENTIVO VARIABLE	\$215,43	\$1.349,88	\$945,68	\$1.409,28

Hectolitros entregados	43249,35
Ganado en tarifa fija	\$297.988,02
Ganado en tarifa variable	\$4.612,08
Comisión al personal de reparto	\$691,81
Tarifa variable en %	0,23%
Neto percibido	\$3.920,27

Elaborado por: La autora

A pesar de haber tenido un promedio de ventas mensuales iguales en comparación con los siguientes 5 meses, sólo se ha percibido de tarifa

Diseño de un plan estratégico de la empresa Distrialava S.A. en la ciudad de Babahoyo

variable un 0,23% del 8,25% que representa la tarifa variable dentro del 100% de la tarifa fija. Es una tarifa considerablemente baja.

Tabla 32 Utilidad en tarifa variable Mayo – Septiembre 2014

DESCRIPCION	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE
Hectolitros entregados	10908,13	11521,28	12100,00	11980,00	11583,00
Tarifa fija	\$6,89	\$6,89	\$6,89	\$6,89	\$6,89
tarifa o Incentivo variable	\$0,62	\$1,13	\$1,13	\$1,13	\$1,13
Ganado en tarifa fija	\$75.157,02	\$79.381,62	\$83.369,00	\$82.542,20	\$79.806,87
Ganado en tarifa variable	\$4.014,29	\$9.768,48	\$12.670,40	\$11.190,12	\$11.588,79
Crecimiento en porcentaje	142,34%	143,34%	29,71%	11,68%	3,56%
Se dejo de ganar en el incentivo variable	\$2.748,75	\$3.250,57	\$1.002,60	\$2.347,28	\$1.500,00
Comisión al personal de reparto	\$1.204,29	\$2.930,54	\$3.801,12	\$3.357,04	\$3.476,64
NETO PERCIBIDO EN TARIFA O INCENTIVO VARIABLE	\$2.810,00	\$6.837,94	\$8.869,28	\$7.833,08	\$8.112,15

Hectolitros entregados 58092,41

Ganado en tarifa fija \$400.256,70

Ganado en tarifa variable \$49.232,08

Comisión al personal de reparto \$14.769,62

Tarifa variable en % 12,42%

Neto percibido \$34.462,46

Diferencia de la tarifa variable \$30.542,19

crecimiento en % 779,08%

Elaborado por: La autora

Diseño de un plan estratégico de la empresa Distrialava S.A. en la ciudad de Babahoyo

Nótese que estos meses al utilizar las estrategias planificadas se aumenta considerablemente el valor de la tarifa o incentivo variable en un 12,42% del 14,08% que corresponde al incentivo o tarifa variable dentro del 100% de la tarifa fija.

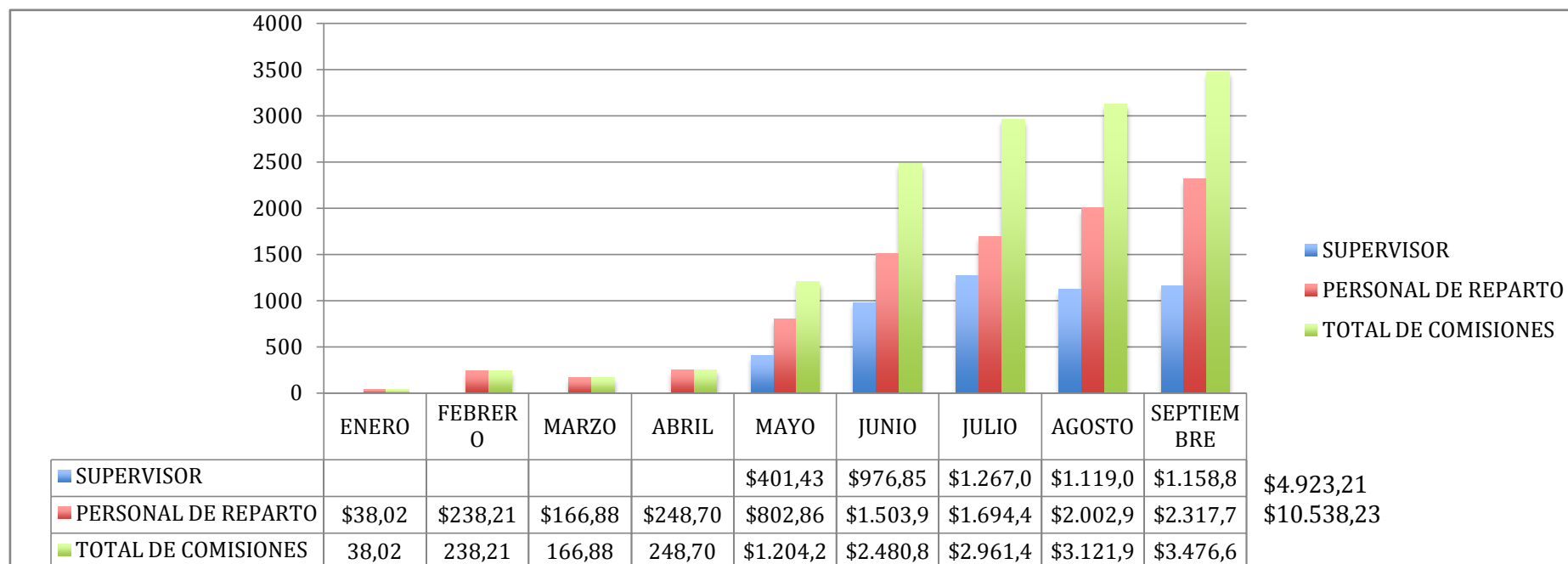
Tabla 33 Detalles de incentivos

INCENTIVO VARIABLE ENERO A ABRIL 2014	
SE PERCIBIÓ	\$4.612,08
SE DEJO DE PERCIBIR	\$22.202,52
INCENTIVO VARIABLE MAYO A AGOSTO 2014	
SE PERCIBIÓ	\$49.232,08
SE DEJO DE PERCIBIR	\$10.849,20

COMISIONES PAGADAS									
Enero a Septiembre 2014									
PERSONAL	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE
SUPERVISOR					\$401,43	\$976,85	\$1.267,04	\$1.119,01	\$1.158,88
PERSONAL DE REPARTO	\$38,02	\$238,21	\$166,88	\$248,70	\$802,86	\$1.503,99	\$1.694,44	\$2.002,90	\$2.317,76
TOTAL DE COMISIONES	38,02	238,21	166,88	248,70	\$1.204,29	\$2.480,84	\$2.961,48	\$3.121,91	\$3.476,64
TOTAL DE COMISIONES CANCELADAS DE ENERO A ABRIL	691,81								
			TOTAL DE COMISIONES CANCELADAS DE MAYO A AGOSTO	\$13.245,15					

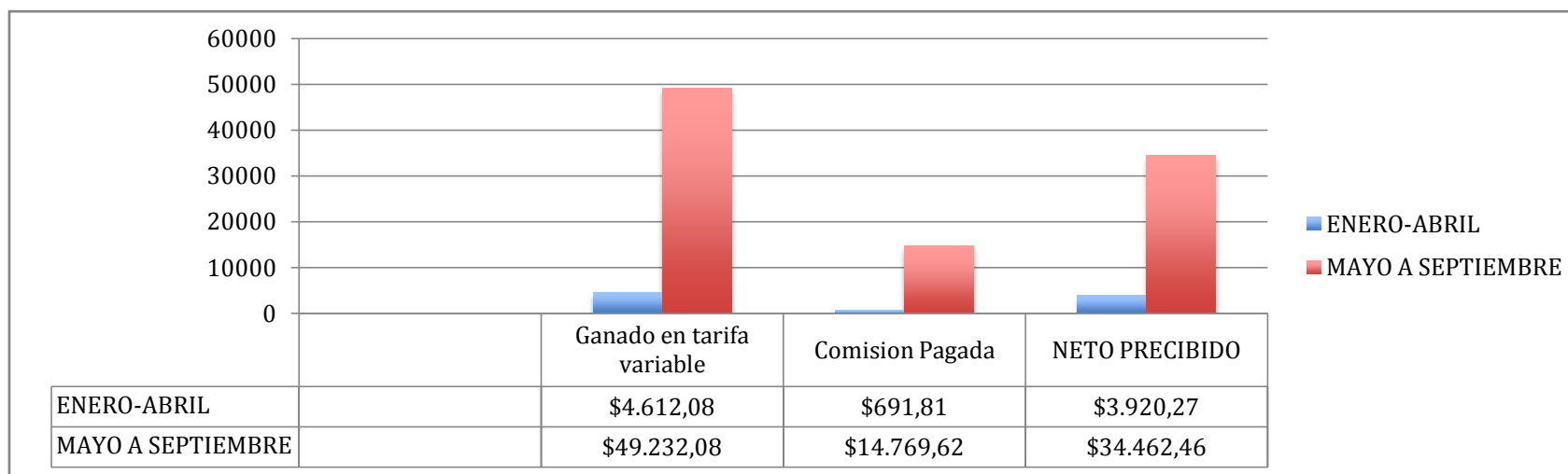
Elaborado por: La autora

Figura 30 Gráfico de comisiones pagadas de Enero a Septiembre de 2014



Elaborado por: La autora

Figura 31 Gráfico de tarifa variablede Enero a Septiembre de 2014



Elaborado por: La autora

Hemos incrementado los ingresos en un 779,08% traducidos a dólares: \$30.542,19 con relación al periodo comparado

Para llegar a tener estos resultados se trabajó en equipo con mi dirección y perseverancia. Medir el rendimiento, a su vez detectar problemas de integración del recurso humano, y sentido de pertenencia a la empresa, el desempeño de acuerdo al cargo que ocupan, falta de motivación y comunicación.

A su vez medir la evaluación sobre el rendimiento para mejorar los puntos débiles, por ej. Dar un buen servicio en la atención al cliente por parte de los repartidores.

Esta acción no la limito a un período de tiempo, la hago permanentemente y a diario, con la finalidad de tener buenos resultados, felicitarlos y estimularlos con respecto al desempeño y al objetivo logrado, para que sigan teniendo los mismos o mejores resultados. Dándoles a notar que se valora el trabajo que realizan. Por ello se les está dando el 20% de estímulo al desempeño sobre lo ganado en el incentivo variable, el cual representa un 32,65% en base a su sueldo. Por otro lado un estímulo al mejor desempeño. El que tiene mejor indicador en el OFR (Order Fill Rate) Visitas con entregas perfectas.

Asumí el reto de bajar los indicadores de rechazos, de maximizar nuestros ingresos, escalar puestos y lo logramos. Estamos en TOP ONE a nivel Nacional comparado con Operadores Logísticos y en 2do. Lugar a Nivel Nacional comparado con los 42 Distribuidores y Operadores Logísticos.

A continuación se detalla la proyección de ingresos de Octubre a Diciembre de 2014

Tabla 34 Presupuestos de Ingresos de Octubre a Diciembre

DESCRIPCION	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
Hect. Entregados	13547	14166	17531
tarifa variable	\$1,13	\$1,13	\$1,13
INGRESOS EN DOLARES	\$13.808,11	\$14.507,58	\$18.310,03

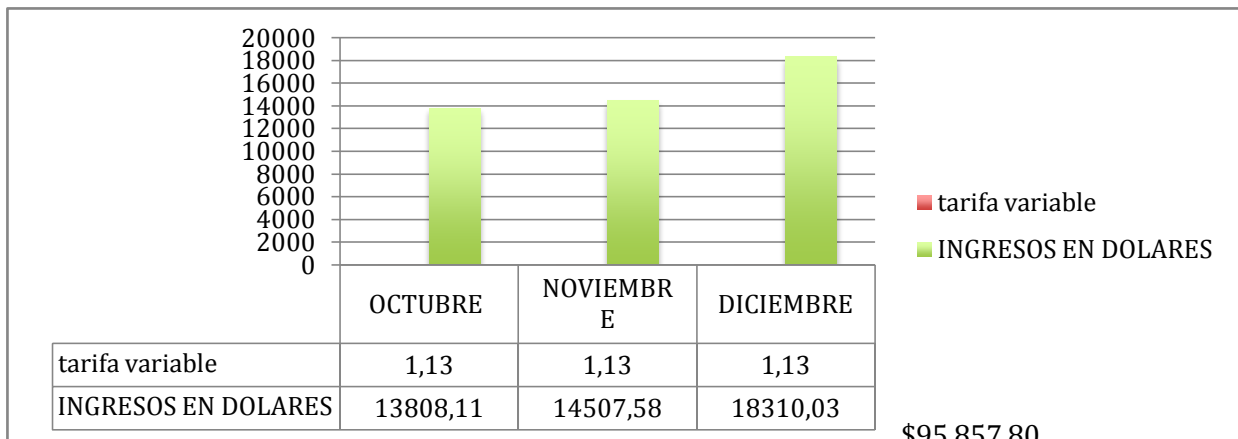
TOTAL \$46.625,72

PERCIBIDO DE MAYO A SEPTIEMBRE \$49.232,08

TOTAL PERCIBIDO + PROYECTADO \$95.857,80

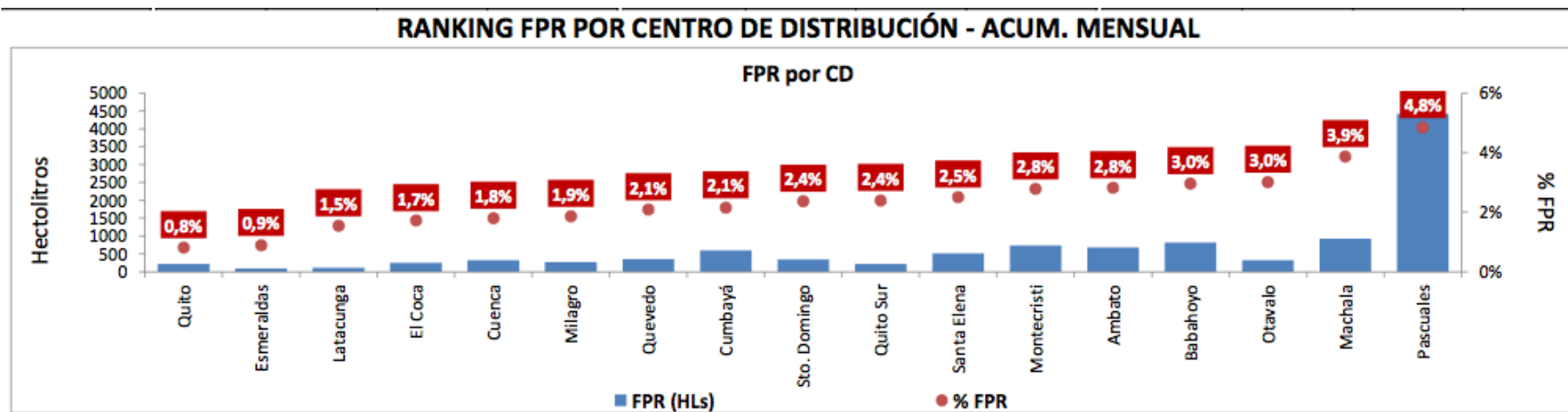
Elaborado por: La autora

Figura 32 Presupuestos de Ingresos de Octubre a Diciembre



Elaborado por: La autora

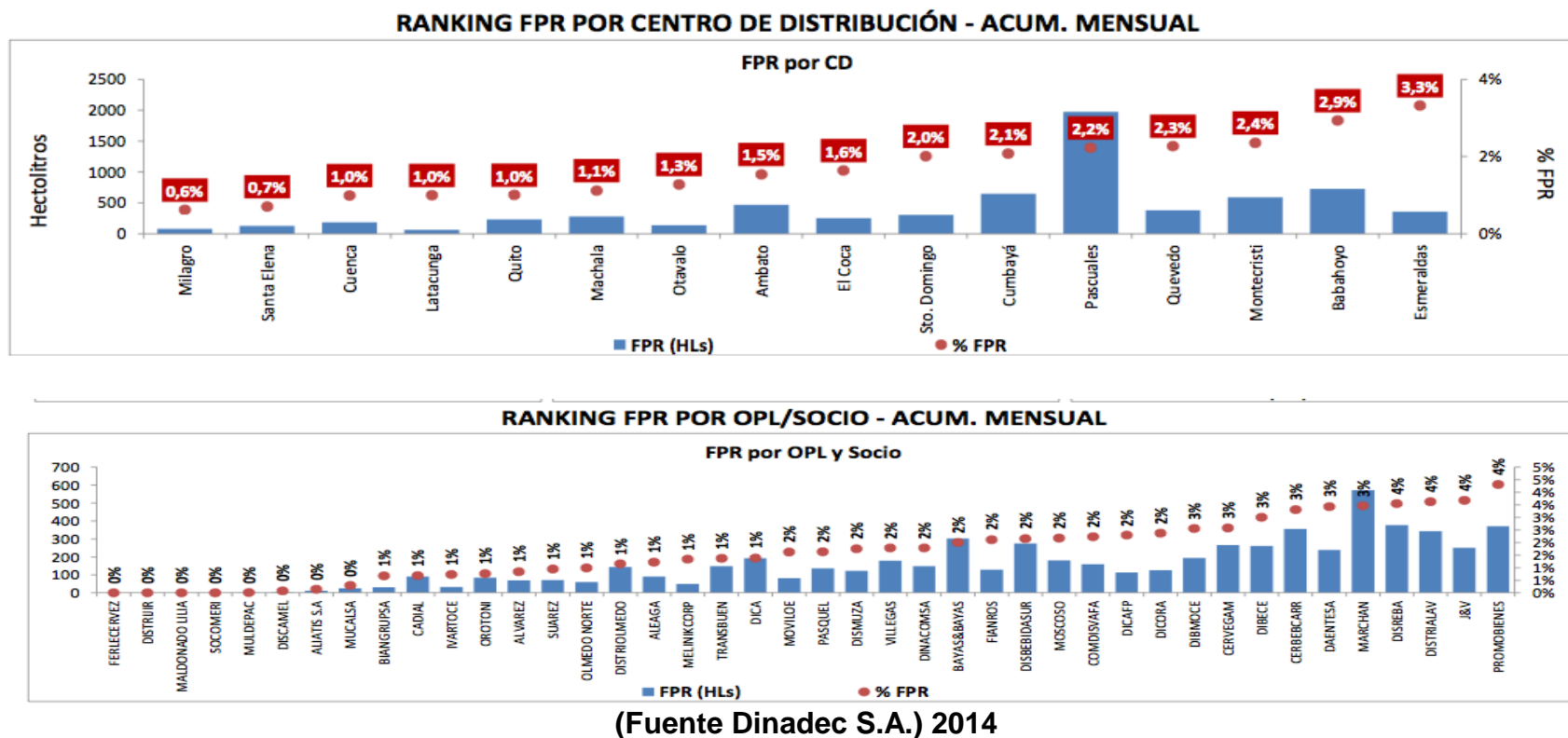
Figura 33 Resultados por operadores logísticos y socios comerciales. De enero de 2014



(Fuente Dinadec S.A.) 2014

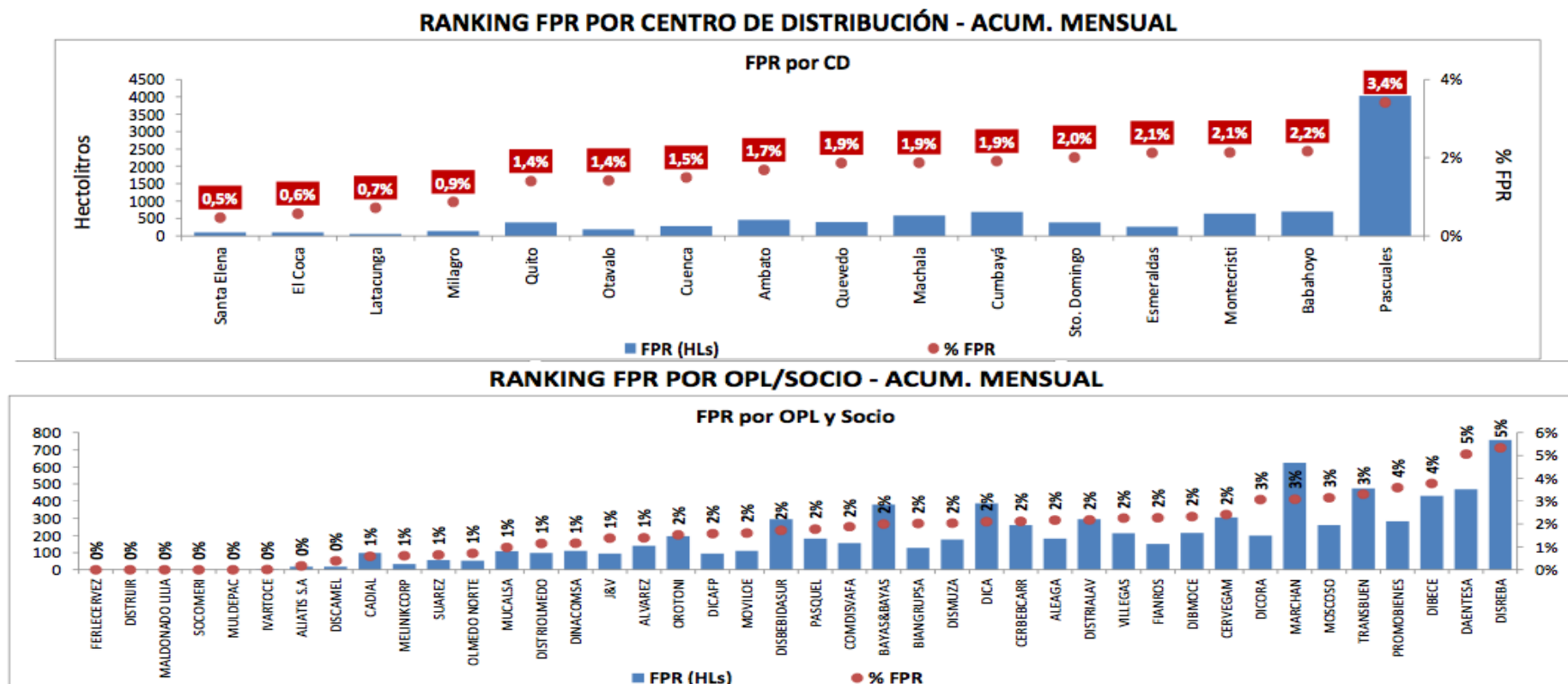
En enero de 2014 Distrialava tenía el 4% de FPR (producto rechazado), se ubicaba en el trigésimo segundo a nivel nacional comparado con Distribuidores y Centros de Distribución. En 14to lugar a nivel nacional comparado con los Centros de distribución directa.

Figura 32 Resultados por operadores logísticos y socios comerciales. De febrero de 2014



En el mes de febrero Distrialava se encuentra en el 15to lugar con 2,9% de rechazos, comparado con Centros de Distribución a nivel nacional y 40mo Lugar a Nivel Nacional en FPR rechazos de productos con el 4,8% comparado con Distribuidores y OPL.

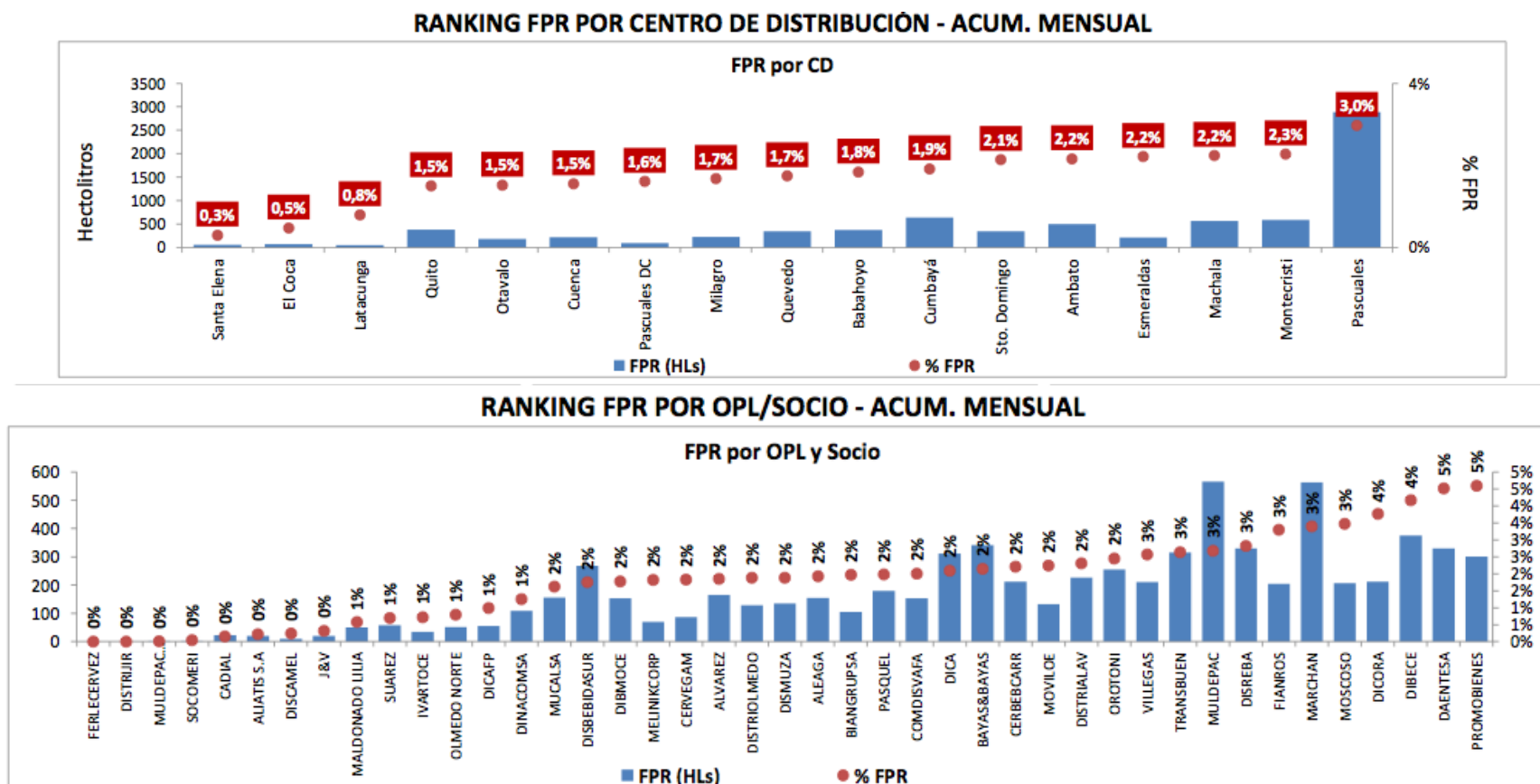
Figura 33 Resultados por operadores logísticos y socios comerciales. De marzo de 2014



(Fuente Dinadec S.A.) 2014

En Marzo de 2014 Distrialava tenía un 2,2% de rechazo de producto, no vario en posición con relación al mes anterior, se encontraba en el 15to lugar comparado con CD (Centros de Distribución) Comparado con CD y Distribuidores se ubicaba en el 29no. Lugar a nivel nacional.

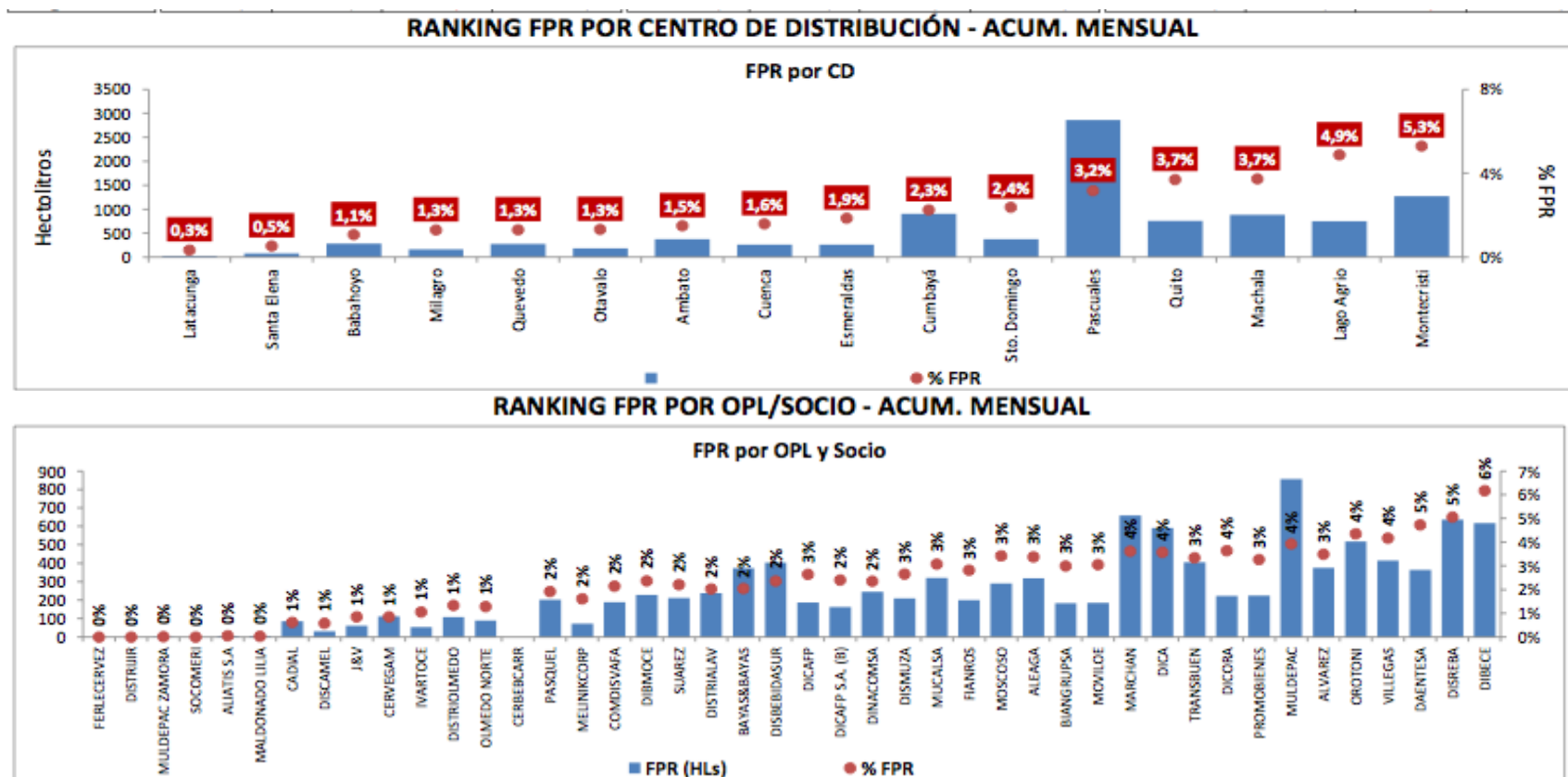
Figura 34 Resultados por operadores logísticos y socios comerciales. De abril de 2014



Fuente Dinadec S.A. (2014)

En el mes de Abril, Distrialava a escalado 8 posiciones, con 1,8% de rechazos, comparado con CD. Y con el 2%, 29no. Lugar a nivel nacional comparado con CD y Distribuidores.

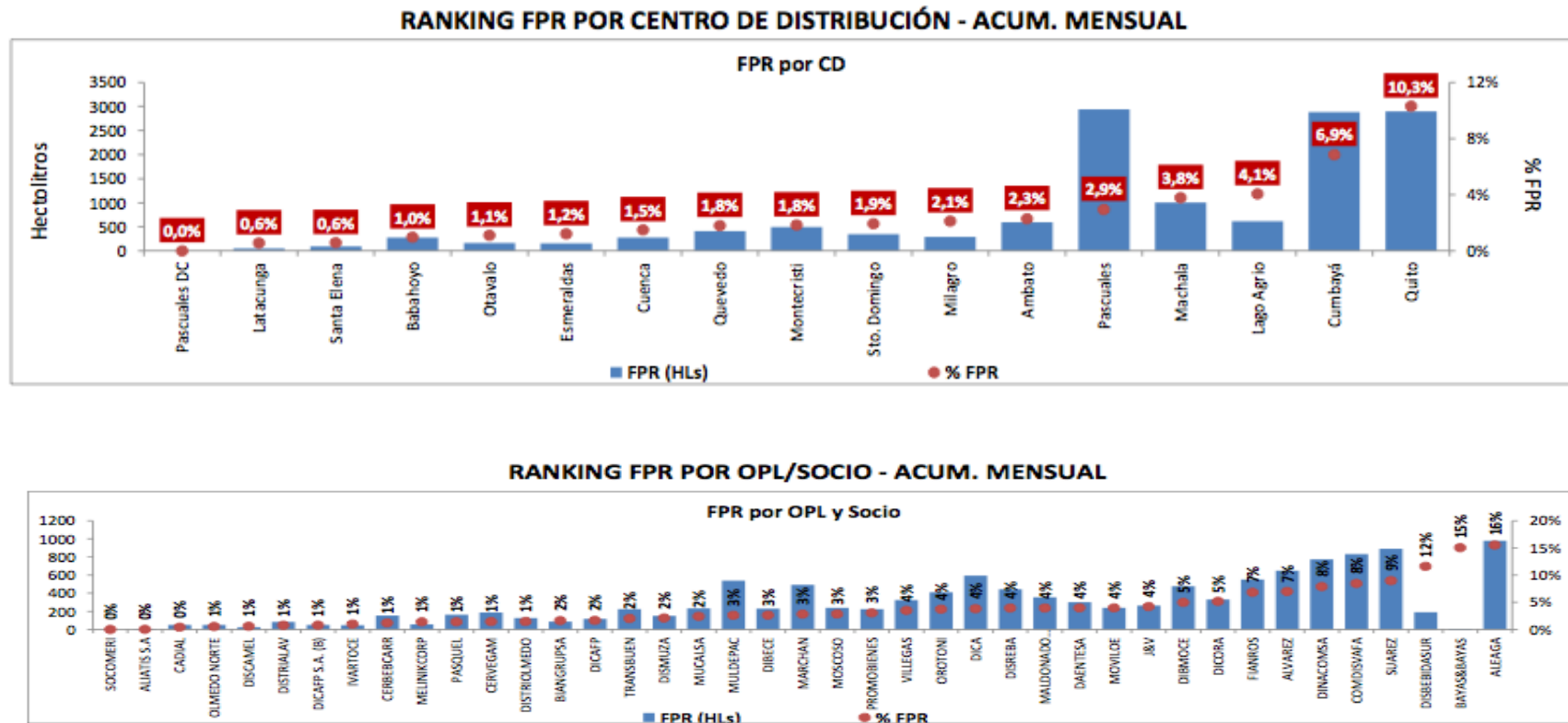
Figura 35 Resultados por operadores logísticos y socios comerciales. De mayo de 2014



Fuente Dinadec S.A. (2014)

En el mes de Mayo Distrialava escaló 14 puesto se encontraba en 3er lugar comparado con CD con el 1,1% en FPR. Y en el 17mo. Lugar a nivel nacional.

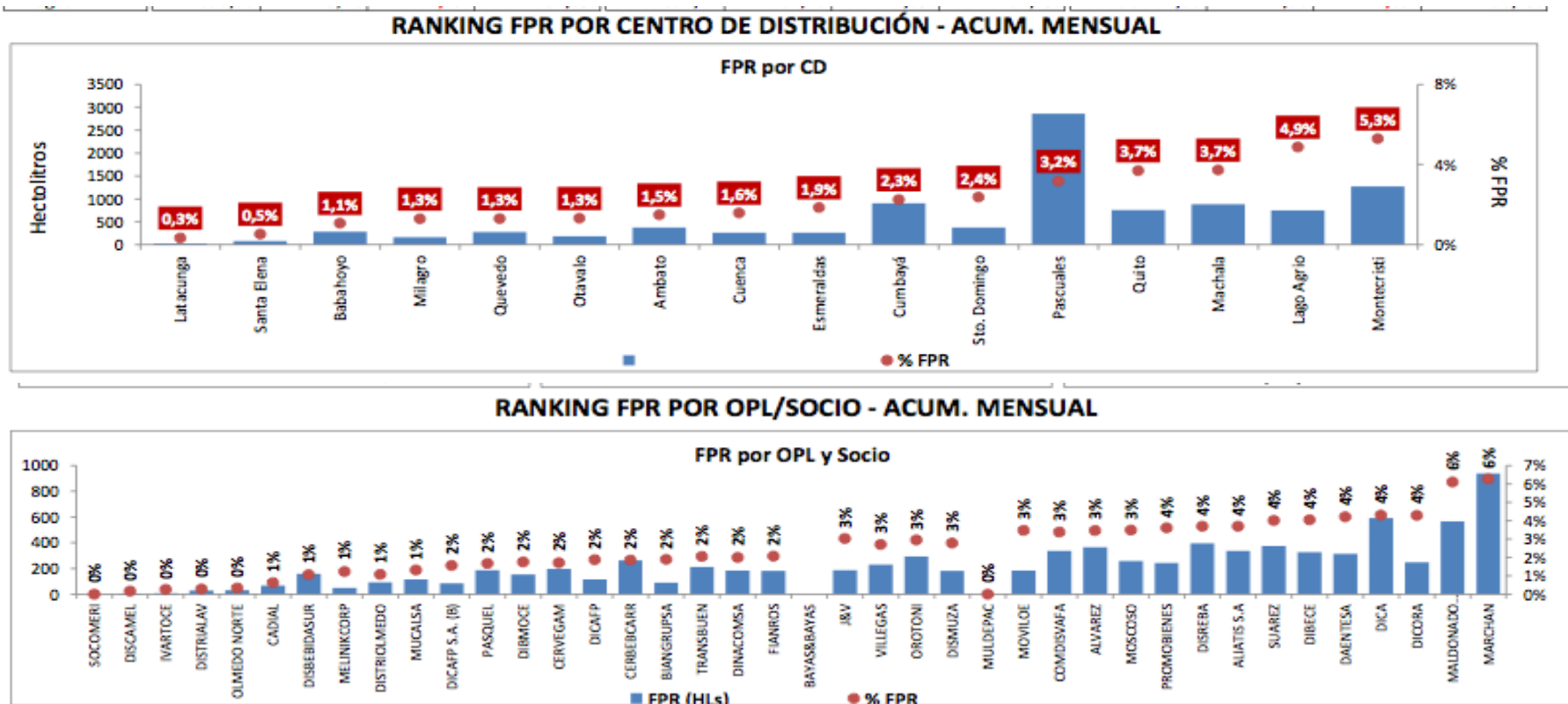
Figura 36 Resultados por operadores logísticos y socios comerciales. De junio de 2014



Fuente Dinadec S.A. (2014)

En el mes de Junio Distrialava se encuentra en 4to. Lugar comparado con CD con 1% de PFR Y en 6to. Lugar a nivel nacional comparado con CD y Distribuidores.

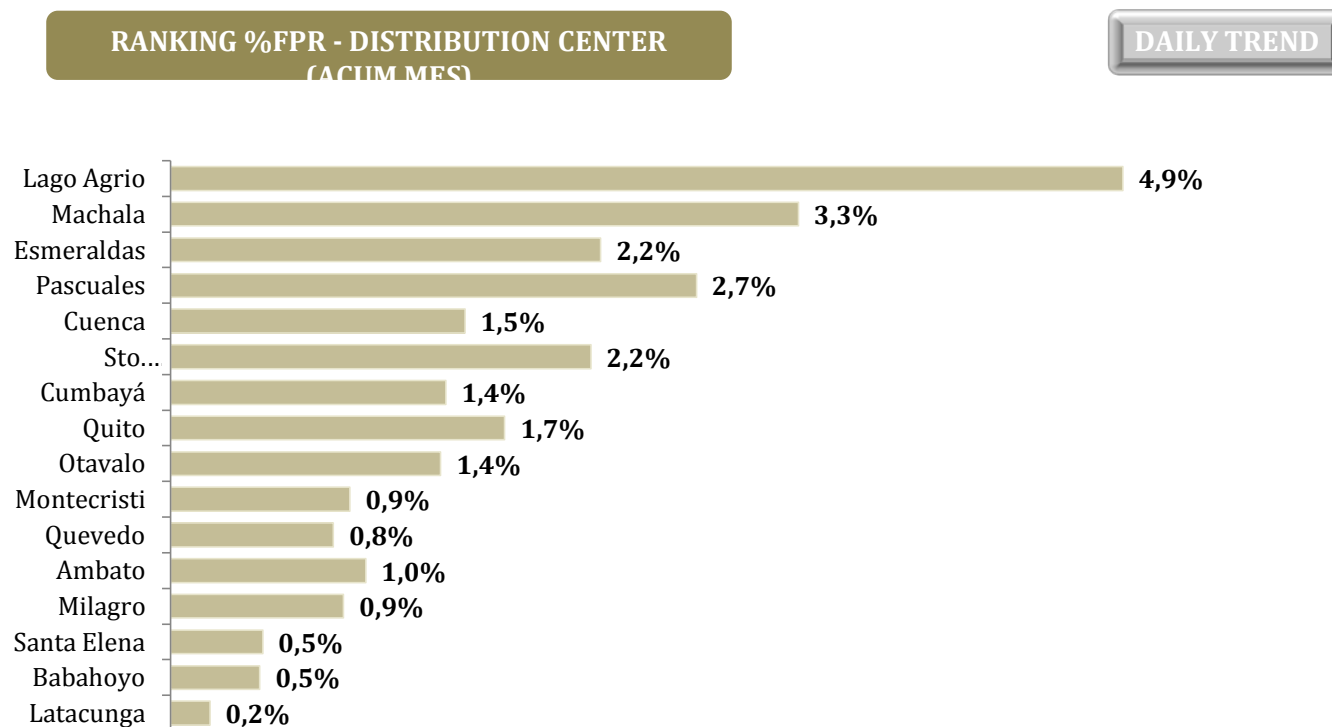
Figura 37 Resultados por operadores logísticos y socios comerciales de julio de 2014



Fuente Dinadec S.A. (2014)

En el mes de Julio Distrialava alcanza el 3er. Lugar dentro de los 16 CD (Centros de Distribución) a nivel nacional, y el 4to. Lugar dentro de los 42 Centros de Distribución y distribuidores a nivel nacional.

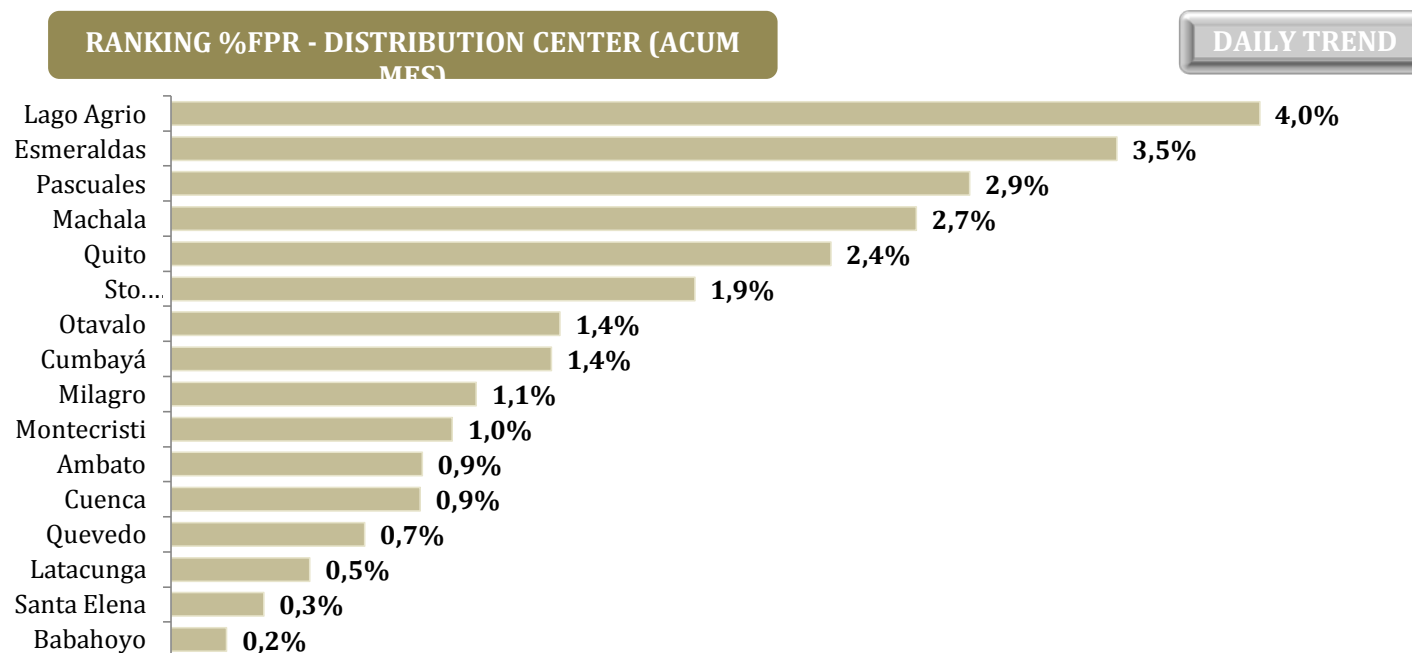
Figura 38 Resultado FPR por centro de distribución Agosto



Fuente Dinadec (2014)

Al finalizar Agosto, Distrialava se encuentra en el 2do. Lugar comparado con los Centros de Distribución a nivel nacional, con 0,5% de PFR (Product Full Return)

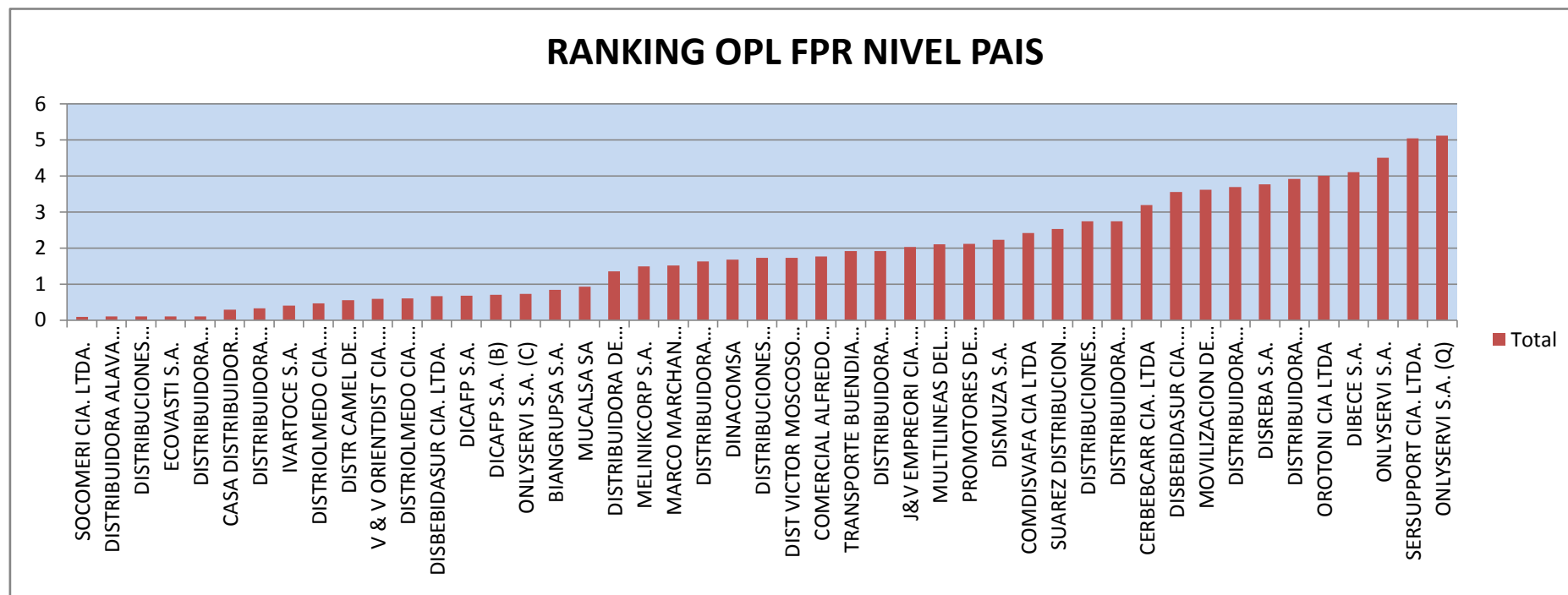
Figura 39 Resultado FPR por centro de distribución septiembre



Fuente Dinadec (2014)

En la segunda semana de Septiembre Distrialava (Babahoyo) alcanza el 1er. Lugar, con el 0,2% en FPR a nivel Nacional. Somos el Depot que menos productos rechazan los clientes.

Figura 40 Resultados por operadores logísticos y socios comerciales. De septiembre de 2014



Distrialava alcanza el 2do. Puesto en el ranking de OFR a Nivel Nacional comparado con los distribuidores y Operadores logísticos

CONCLUSIONES

El proyecto que realice ha contribuido de manera muy importante para identificar puntos mas críticos que hay que solucionar y proponer estrategias que me permitan reducir los indicadores de rechazos y mejorar el desempeño, con la finalidad de maximizar los ingresos de la empresa. A su vez me dio la oportunidad de conocer el procedimiento de la operación.

Desde que Cervecería Nacional implento en sus pagos los indicadores de desempeño como: Atender a los clientes en su totalidad con un buen nivel de servicio, tener la flota en buen estado, entregar los producto con eficiencia y eficacia. Distrialava ve mermado sus ingresos, porque no contaban un una persona que le de seguimieno a la operación.

Además me fui percatando de muchas irregularidades que antes nadie lo había notado, y de procedimientos que realizábamos sin saber que nos estaba perjudicando en el resultado de la operación y no percibíamos lo que realmente se ganaba. Pero también aprendí el manejo de cómo ganar la tarifa variable

Como mencione a lo largo del proyecto uno de los puntos que mayor incidencia de rechazos tiene, son los clientes que no cancelan un crédito vencido y clientes que tienen los locales cerrados, es necesario implementar estrategias que permitan que el cliente se adapte al modelo de CN y no genere rechazos de productos que afecten la operación.

La mejor decision que tuve fue encargarme personalmente de la Operación, esto dio realce a la misma por cuanto soy la Presidente de la empresa. Mi estrategia específica fue alcanzar el primer lugar a Nivel Nacional en el OFR (Order Fill Rate) como el Depot mas entregas efectivas tiene, y en FPR (Full Product Return) los que menos rechazos tiene.

Uno de los puntos importantes fue dar un estímulo al desempeño al personal de reparto, hay que reconocer que ellos son los que realizan el trabajo más fuerte, si no reconocemos la labor que ellos hacen, no habrá interés en ellos para solucionar los problemas presentados en el mercado.

Capacitar al personal de reparto con las estrategias planificadas fue muy importante, porque ellos no conocían el procedimiento por el cual estábamos siendo calificados, ahora están completamente comprometidos y con conocimientos para trabajar con efectividad.

Sin embargo con la experiencia adquirida, se puede decir que siempre es mejor llevar un análisis y control detallado del resultado de las distintas estrategias utilizadas para reducir el riesgo de que las cosas salgan de la manera que no se desea, llevar este control al detalle nos da la probabilidad de tener éxito porque ya sabemos como lograrlo.

Al mismo tiempo se concluye que estamos preparados para entregar al 100% de los pedidos que el equipo de ventas realiza y que estamos en la capacidad de poder atender mas territorio.

El Director de Distribución pidió una presentación de las estrategias aplicadas en Distrialava, se las presentó al Vice-presidente de CN. La cual esta siendo de ejemplo para los demos Centros de Operaciones.

En realidad me llena de satisfacción el logro alcanzado de nuestra empresa. Ahora lo mas importante es mantenernos en los primeros lugares a Nivel Nacional.

RECOMENDACIONES

Se sugiere evaluar el planteamiento de las estrategias para medir la efectividad de las mismas, ya que con ella se puede observar el resultado alcanzado de lo contrario se puede tener problemas al momento que se genere el valor a cobrar en la tarifa variable.

Tener siempre presente cuales son las causas de los problemas que generan rechazos, para realizar las estrategias sugeridas. Informar al equipo de ventas los errores que ellos comenten, por cumplir sus metas de ventas a costa de todo, perjudican nuestra operación. Tener informado al personal de reparto los cambios que se están presentando para poder ejecutarlo de una manera eficiente. Esto es de suma importancia ya que si no se toman en cuenta estos recursos la Operación puede verse afectada provocando la disminución de los ingresos.

Además se necesita tener un control de los clientes planificados versus los clientes visitados, que las entregas sean efectivas, cada semana sacar el resultado de los indicadores, donde especifique cuales son los motivos y los clientes que más rechazan, para poder aplicar medidas a esos clientes específicos.

A su vez se necesita la supervisión de una persona dedicada exclusivamente al control del desempeño del personal, equipo de ventas y del pago de los incentivos. De nada sirve realizar bien los procedimientos si al momento de recibir el pago, no se recibe lo que realmente se ha ganado.

Es necesario cumplir con los estímulos al desempeño adecuadamente dentro de una empresa, ya que son la base para que los empleados se motiven y tener excelentes resultados

BIBLIOGRAFÍA

- Ahmad, M. (2012). *Benchmarking in the Process Industries*.UK: IChemE.
- Álvarez, M. (2009). *Telemarketing: la red como soporte de marketing y comunicación*. Barcelona: Ideaspropias Editorial .
- Anaya, J. (2009). *El transporte de mercancías*. Cataluña: ESIC.
- Anaya, J. (2011). *Logística integral: La gestión operativa de la empresa*. Barcelona: ESIC.
- Augusto, C. (2009). *Metodología de la investigación*. Naucalpan, Mexico: Pearson Educación.
- Barahona, C. (2009). *Logística comercial*. España: EUNED.
- Castellanos, A. (2009). *Manual de gestión logística del transporte y de distribución de mercancías* . España: Universidad del Norte .
- Castellanos, A. (2009). *Manual de la gestión logística del transporte y distribución de mercancías* . España : Universidad del Norte.
- Cervera, L. (2009). *Envase y Embalaje* . España: ESIC.
- Chávez, J., & Torres, R. (2012). *Supply Chain Management (Gestión de la cadena de suministro)*.Santiago de Chile: RIL Editores.
- Cheng, T. (2010). *Just-in-Time Manufacturing: An Introduction*.California: Campman & Hall.
- Gitman, j., & Núñez, E. (2011). *Principios de administración financiera*. México: Pearson.
- Icart, M., Fuentelsaz, C., & Pulpón, A. (2009). *Elaboración y presentación de un proyecto de investigación y una tesina*. Barcelona: Edicions Universitat Barcelona.
- Kalpakjian, S., Schmid, S., & Figueroa, U. (2009). *Manufactura, ingeniería y tecnología*. México: Pearson.
- Kendall, K. (2009). *Análisis y diseño de sistemas*. España : Pearson educación .
- Mas, F. (2010). *Temas de investigación comercial*. Alicante: Club Universitario.

- Mercado, S. (2010). *Mercadotecnia programada: principios y aplicaciones para orientar la empresa hacia el mercado*. México: Limusa.
- Navascués, R. (2008). *Manual de logística Integral* . Cataluña: Díaz de Santos .
- Ortiz, A. (2009). *Temas pedagógicos, didácticos y metodológicos*. México: Antillas.
- Proexport . (2008). *Competitividad logística y DFI*. Malanya: Proexport .
- Robusté, F. (2010). *Logística del transporte*. Catalunya: Politéc.
- Rodríguez, E. (2009). *Metodología de la Investigación*. México: Universidad J. Autónoma de Tabasco.
- Rosario, V. (2012). *Casos de investigación e innovación* . E.E.U.U: Palibrio.
- Wallace, J. (2011). *Factory Physics: Third Edition*. USA: Waveland Press.
- West, A. (2008). *Gestión de la distribución comercial* . Lima : Díaz de Santos.

ANEXOS

DEPOT



FLOTA



COMUNICANDO LAS ESTRATEGIAS



REVISANDO LOS RESULTADOS DE LAS ESTRATEGIAS

